



DAS BÜRO KANN ÜBERALL SEIN

von Katharina Marchal (Text) und Vitra (Fotos)

Der fixe Arbeitsplatz innerhalb eines Unternehmens entspricht nicht unbedingt den heutigen Vorstellungen einer mobilen, digitalen Gesellschaft. Wie wichtig die Gestaltung der neuen Arbeitswelten ist, um Innovation zu fördern und Effizienz zu verbessern, war Thema des dritten ETH-Symposiums auf dem Vitra-Campus in Weil am Rhein.

Viertel vor acht am Morgen: Mein Arbeitstag beginnt in einer der Workboxes des Citizen Office. Der akustisch und visuell abgeschirmte Arbeitsplatz ähnelt einer Kabine und steht allen Mitarbeitern, aber auch Besuchern als Einzelarbeitsplatz zur Verfügung. 9.30 Uhr: Videokonferenz im Multimediaraum mit einer Beraterin aus Mumbai. Webkonferenz-Anlage, Akustikvorhang, Licht- und Farbkonzept statten den von Glaswänden eingefassten Besprechungsraum aus. Im Anschluss mache ich mir Notizen zu den vorangegangenen Besprechungen in einem der schützenden Alcove-Highback-Sofas. Nach dem Mittagessen ergattere ich mir einen freien Platz an der Team-Work-Bench. Arbeitsplätze werden im Sinne einer effizienten Nutzung der vorhandenen Bürofläche von denjenigen Mitarbeitern geteilt, die in Teilzeit arbeiten oder viel ausser Haus beschäftigt sind (Desksharing). Ihre Utensilien bewahren sie in mobilen Stauraummöbeln auf. Für ein informelles Meeting treffe ich mich mit einem Kollegen in der Cafeteria. Kurz nach 15 Uhr: Team-

working in einer kleinen Gruppe unter freiem Himmel. Outdoor-Patios mit Pflanzen sind eine abwechslungsreiche Kulisse zum geschlossenen Büroraum. Es folgt eine einstündige Sitzung mit rund zwanzig Teilnehmern im Project-Room. Auf Knopfdruck lässt sich dieser Besprechungsbereich mit einem akustischen Vorhang verschliessen. Danach gönne ich mir ein paar Minuten Pause im Silence-Room. Hier klingelt kein Telefon, und Notebooks sind nicht erlaubt. Zur Inspiration für mein neues Projekt stelle ich mir einen Katalog aus Materialmustern in der Sample-Library zusammen. Parallel vereinbare ich telefonisch ein spontanes Treffen mit einem Spezialisten an einer der High-Work-Stations. Hier setzen wir uns bei Bedarf auf die hohen Stühle neben den Stehtischen. Der Wechsel zwischen Sitzen und Stehen erhöht die Konzentrationsfähigkeit und fördert die Kommunikation. Das Entdecken der Ausstattung aus diesem fiktiven Arbeitstag war Bestandteil eines ETH-Symposiums, das auf dem Campus der Firma Vitra AG stattfand. Zum Thema «Neue Arbeitswelten für In-

novation und Effizienz» lud die ETH Zürich und das Department of Management, Technology and Economics (D-MTEC) ein. Der Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) der ETH analysiert seit einigen Jahren, wie Architektur und neue Arbeitswelten die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden beeinflussen sowie die Effizienz von Innovationsprozessen verbessert werden kann. Die gemeinsam mit der Industrie erarbeiteten wissenschaftlichen Erkenntnisse helfen, sowohl in Forschungseinrichtungen als auch in Unternehmen eine Umgebung zu schaffen, die die Produktivität in Forschung und Entwicklung unterstützt. Knapp hundert Teilnehmer folgten im Anschluss an die Führung durch das Vitra-Haus und das Vitra-Office den Referaten der fünf eingeladenen Experten auf dem Gebiet innovativer und interdisziplinärer Arbeitswelten. Das in diesem Rahmen zum dritten Mal stattfindende Symposium veranstaltete die ETH gemeinsam mit dem Architekturbüro Fugazza Steinmann Partner und der Unternehmensberatung Walkerproject.

WO UND WIE ARBEITEN?

In seinem einleitenden Referat stellt Hans-Peter Cohn, CEO Vitra AG, die Interessen der Unternehmen jenen der Mitarbeitenden gegenüber. Die Interessen der Unternehmen sind klar definiert: Fortbestand, Wachstum, Marktanteile gewinnen, Ideen für neue Produkte und Konzepte generieren, Identifikation von Kunden und Mitarbeitenden, Steigerung Produktivität respektive Effizienz, Image CI und Markenentwicklung sowie unternehmerischer Erfolg. Demgegenüber stellt sich die Frage, wie das Interesse der Mitarbeitenden an seiner Arbeit im Unternehmen zu erhalten oder zu steigern ist, als viel komplexer dar. Anhand der Maslowschen Bedürfnispyramide fasste Cohn die unterschiedlichen menschlichen Bedürfnisse wie folgt zusammen: An der Spitze stehen Selbstverwirklichung, Ich-Bedürfnis (Status-Macht), darunter folgen soziales Bedürfnis (Zugehörigkeit), Sicherheitsbedürfnis (Geborgenheit). Physiologische Bedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen, Kleidung, Haus stehen auf der untersten Ebene. Notwendig ist, die Balance zwischen den Interessen der Unternehmen und jenen der Mitarbeitenden zu erhalten und die jeweiligen Bedürfnisse in Einklang zu bringen. Einen grossen Einfluss auf die heutige Arbeitswelt haben die sogenannten Megatrends: sprich Digitalisierung, Globalisierung, Diversity, Nachhaltigkeit, Wissensökonomie und War of Talents. Daraus folgte der Paradigmenwechsel von der reinen Administrations- zur Wissensarbeit und zur Kreativarbeit. Wissensökonomie, die Digitalisierung und Globalisierung fördern die Diversität und Nachhaltigkeit. Doch die Identifikation mit der Tätigkeit geht heute weit über den Arbeitsplatz hinaus, denn das Büro kann überall sein. Im Unterschied zur klassischen Trennung von Arbeitsplatz und Privatleben ermöglicht die mobile Workstyle die Kommunikation an unterschiedlichen Orten, ob in öffent-

lichen Räumen, im Park, im Hotel oder unterwegs. Hinzu kommt, dass mobile Hardware und soziale Netzwerke Transparenz schaffen und einen ungehinderten Know-how-Transfer ermöglichen. Hervorzuheben sei die Erkenntnis: 80 Prozent aller wirklich innovativen Ideen entstehen in der persönlichen Kommunikation. Gute Bedingungen für die Zusammenarbeit im Team bilden die Basis, um das für den Erfolg notwendige Wissen zu generieren und auszutauschen. Diese Schlussfolgerung zieht auch Prof. Dr. Ralph Müller, Professor für Biomechanik an der ETH Zürich und Head of Department of Health Sciences and Technology: «Freude, emotionale Verbundenheit fördern die Forschungstätigkeit und wirken motivierend.» Ganz pragmatisch stellt er fest, dass Forschung nicht nur in den Hörsälen stattfindet. Viel Hoffnung setzt er dabei in den Neubau des ETH-Forschungsgebäudes GLC in Zürich von Boltshauser Architekten. Die offenen, am Rande der Hörsäle liegenden Kommunikationsräume ermöglichen mehr Interaktion zwischen den Mitarbeitern. Gleicher Ansicht ist Prof. Dr. Roman Boutellier. Eine Analyse hat ergeben, zwei Drittel der kurzen Interaktionen finden beim Kaffee oder in der Gemeinschaftszone statt; es sind ungeplante und informelle Face-to-Face-Kontakte. Der Vizepräsident Personal und Ressourcen ETH Zürich unterstreicht die Bedeutung der offenen Bewegungsräume und nennt das Laborgebäude auf dem Basler Novartis-Campus von David Chipperfield Architects. Heisst das, das Büro wird zum Marktplatz des Wissens und zum Ort sozialer Interaktion? Es ist nicht mehr «nur» zum Arbeiten da. Es ist Teil des sozialen Engagements des Unternehmens, denn «Mitarbeiter werden nicht mehr als blosser Produktions- oder Kostenfaktor betrachtet». Und damit schliesst Hans-Peter Cohn: «Die Räume werden zur Chance, die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern permanent zu reflektieren.»

EFFIZIENTE FLÄCHENNUTZUNG UND INNOVATIONSFÖRDERLICHE ARBEITSWELTEN

Flächeneffizienz ist heute der Parameter, auf den alle im Unternehmen starren. Im Schnitt wird ein fester Büroarbeitsplatz nach Abzug von Wochenend-, Krankheits-, Feier- und Urlaubstagen lediglich 52 Prozent der Arbeitszeit genutzt. Rechnet man noch die Abwesenheit durch Dienstreisen und Sitzungen hinzu, sinkt die Auslastung auf 39 Prozent. Mit anderen Worten: Fast zwei Drittel der Zeit produziert ein Arbeitsplatz nichts als Kosten. Es stellt sich die Frage: Würde das Büro von der klassischen Zellenstruktur auf Grossraum umgestellt, könnte das Unternehmen rund ein Drittel seiner Flächenkosten sparen? Es darf bei dieser Annahme nicht übersehen werden, dass die Performance der Mitarbeiter von ihrem Arbeitsumfeld abhängig ist. Denn, wer die Motivation seiner Angestellten durch eine schlechte Arbeitsumgebung drückt, verliert auf einen Schlag mehr, als ein noch so flächeneffizientes Büro jemals wieder reinholen könnte. Wie aber beeinflusst die Arbeitsumgebung Laune und Leistung? Lässt sich der Zusammenhang belegen? Prof. Dr. Hartmut Schulze, Hochschule für Angewandte Psychologie an der FHNW, erläutert die Beiträge der Psychologie zur Gestaltung innovationsförderlicher Arbeitswelten. Durch die Zunahme des Sektors Dienstleistung in der westlichen Welt sind die Unternehmen herausgefordert, ihre Innovationsstärke aufrechtzuerhalten. In der Psychologie stehen umfassende Forschungen über die Hindernisse für Innovation, sogenannte Innovationskiller, zur Auswahl. Sowohl institutionelle wie auch organisationelle Faktoren können negative Effekte auf das kreative Denken haben. Hingegen beschäftigte sich die Forschung kaum mit der Raumkategorie, da sie keinen direkten Zusammenhang mit dem Kreativitätsprozess hat, aber einen vermittelnden Zusammenhang über den psychologischen Prozess. Dieser steu-

ert einerseits das Arousal – heisst physiologische und psychologische Aktivierung –, andererseits die Stimmung. Schulze weist hier auf den wichtigen Aspekt hin, dass ein geringes bis mittleres Arousal den kreativen Prozess fördert. Farben und Farbmuster beeinflussen wiederum das Arousal. Starke Farben, insbesondere rote Farbe und Farbmuster, führen zu einer starken Aktivierung des Gehirns, so, wie es gut ist für effizientes Brainstorming. Für längere Prozesse sind gedeckte Farben besser. Helles Blau auf Wand und Decke wird als physikalische Weite wahrgenommen und führt auch zur psychologischen «Weite» (Distanz). Dies kann wiederum einen positiven Effekt auf die Ideengenerierung haben. Hingegen werden Räume mit dunklen Wänden und Decken als eng oder niedrig wahrgenommen und fördern kaum «grosse Gedanken». Neben den Farben tragen auch Licht, Materialwahl und «Accessoires» in den Räumen zu einer positiven bzw. negativen Stimmung bei. Eine Panelstudie hat ergeben, dass Räume mit Pflanzen, Dekos und anderen Accessoires im Vergleich mit «unbestückten» Räumen positiver bewertet werden. Des Weiteren wurde nachgewiesen, dass bei horizontalen Bildern mehr Interaktion stattfindet als bei vertikal gezeigten. Negativ wirken Sitzungsräume mit Wandprojektionen, bei denen alle Beteiligten um einen Tisch sitzen und nach vorne schauen: Einer präsentiert, die anderen schauen zu, es gibt kaum Blickkontakt und die Bewegungsfreiheit ist begrenzt. Hingegen ist bei einer improvisierten Besprechung, die in einem flexibel gestaltbaren Raum stattfindet, die Gruppe bereits «in Bewegung». Heisst dies auch, dass Wohlbefinden und die Kreativität respektive die Produktivität in der Balance gehalten werden sollten? Die zwei Kriterien entspringen unterschiedlichen Disziplinen und stehen nicht immer im Einklang. Denn Produktivität ist ein betriebswirtschaftliches Mass, während Wohlbefinden psychologische Kriterien umfasst. Dies bestimmt die Trennung der Orte: heisst konzentriert arbeiten an dem einen, sich entspannen an

dem anderen Ort. Hier verhält man sich formell, dort kann man authentisch sein. Schulze schliesst daraus: A) Wer Produktivität und Wohlbefinden vereinbaren kann, trennt zwischen einer authentischen, informellen und einer geschäftlichen, formellen Sphäre. B) Wer Produktivität und Wohlbefinden trennt, trennt auch zwischen den Sphären Konzentration (Arbeit) und Erholung (Nichtarbeit).

THESEN UND OFFENE THEMEN


Christoph Jäggi, Partner von Walkerproject, fasst die Ergebnisse oder Erkenntnisse der Referenten in drei Thesen zusammen:

- Erfolgreiche Firmen erwecken ihr Geschäftsmodell zum Leben: Sie inszenieren es im vorhandenen Raum und machen es für die eigenen Kunden erlebbar.
- Erfolgreiche Unternehmen wissen, dass die Raumgestaltung insbesondere im Fall von Neubauprojekten ein wesentlicher Faktor für den künftigen Erfolg eines Unternehmens ist, und investieren entsprechend in die Konzeption.
- Erfolgreiche Organisationen beziehen ihre Kunden und Mitarbeitenden in die Raumgestaltung mit ein, testen innovative Konzepte an realen Prototypen und simulieren neue Prozesse in den bestehenden Räumen, bevor sie neu bauen.

Offen bleibt hingegen die Frage: Wie hoch ist heutzutage die Akzeptanz der Open Spaces oder rotierenden Arbeitsplätze in den Unternehmen? Das Zellenbüro manifestiert Hierarchie, Statusdenken und Besitzansprüche. Errungene Privilegien will keiner gerne abgeben. Deshalb müssen Voraussetzungen geschaffen werden. Das offene Konzept muss zur Unternehmenskultur passen und kann nicht einfach in eine bestehende Struktur eingepflanzt werden. Andererseits ist allen Beteiligten bewusst geworden: Das Geschäftsmodell wird im Bau inszeniert und den

Kunden sichtbar gemacht, sozusagen als Spiegel des Unternehmens. Mit dem Neubau wird entschieden über das Sein oder Nichtsein, will heissen, ob Kommunikation gewollt ist, wie sie stattfindet, wie gearbeitet wird. Daneben braucht es eine Balance zwischen flexiblen Flächen und Rückzugszonen, um sich zu entspannen und sich zu konzentrieren.

Nicht zu unterschätzen ist die Tatsache, dass die Form der Bürogemeinschaft wie sie im Citizen Office präsentiert wird, Regeln formuliert wie zum Beispiel: Räume den Arbeitsplatz auf, wenn du fertig bist! Telefonieren in den Rückzugszonen ist nicht erlaubt! Mit der Sozialisierung des Arbeitsplatzes wird vorausgesetzt, dass alle Mitarbeiter sich an einen bestimmten Verhaltenskodex halten. Inwieweit ist dies in einer sich zunehmend individualisierten Gesellschaft möglich? Und dann fragt sich der traditionell denkende Mensch am temporären Arbeitsplatz: Wo stelle ich das Foto von meinen Kindern auf, oder gibt es einen Platz für meine mitgebrachte Pflanze?

Wohlbefinden und Entspannung zu bieten, schliesst auch die emotionale Verbundenheit mit persönlichen Gegenständen ein. Und gewisse Menschen brauchen ihre persönliche Unordnung, um kreativ zu sein. 

Katharina Marchal: Architektin P.G.Dip. SIA, Journalistin SFJ BR, schreibt als freiberufliche Architekturkritikerin für die Fach- und Tagespresse, studierte an der TU Wien, Universität Stuttgart und University of East London, arbeitete 1996–1999 bei Herzog & de Meuron Architekten in Basel und München, absolvierte ein Nachdiplomstudium am Institut GTA, ETH Zürich, und ist seit 2007 Mitglied der Stiftung Architektur Dialoge Basel.

