

**NEW  
WORK  
ORDER**

**ORGATEC  
Special**



**BIRGIT GEBHARDT**  
Trend Consulting



**iba** | INDUSTRIEVERBAND  
BÜRO UND ARBEITSWELT

**TITEL-ILLUSTRATION: BIRGIT GEBHARDT**

*Im Sinne einer besseren Lesbarkeit beschränken wir uns in dieser Studie bei der Nennung von Personen, Berufen, Positionen und Titeln auf das generische Maskulinum, ohne damit ein Geschlecht zu benennen.*

# TAUGEN UNSERE WORKSPACES FÜR TOMORROW?

*Wir wollen uns dieser Frage erneut und ehrlich stellen.  
Leisten unsere Angebote das, was nun vom Büro erwartet wird?*



**Helmut Link**

Vorsitzender  
Industrieverband Büro  
und Arbeitswelt e. V.

**>> Die Zukunft des Büros ist dynamisch. Es wird noch flexibler, hybrider, digitaler.** Die Büros werden zu Begegnungszonen für Kunden wie für Mitarbeiter. Sie werden zum Identifikationsort und Treffpunkt für die kreative Zusammenarbeit in Projekten.

**A**ufbruch in eine neue Arbeitskultur“ lautete vor genau zehn Jahren der Auftakt in dieser Studienreihe. Wo wir (2012) zeigten, wie gravierend die vernetzte Kommunikation unsere Arbeitsweisen verändert und wie smarte Tools und soziale Medien Angestellten die Selbstorganisation ermöglichen (2014). Wo wir anhand neuer Schul- und Bibliotheksbauten (2016) ahnten, dass sich auch Büros in Lernwelten verwandeln und sich mit den virtuellen Welten unser humaner Wirkungsraum erweitern wird (2020). Da stehen wir nun, können sagen: Wir hatten euch nicht nur gewarnt. Wir hatten sogar Lösungen! Und doch:

## DIE FRAGE NACH DEM RAUM, IN DEM ARBEIT GESCHIEHT, IST SO AKTUELL UND OFFEN WIE NIE

Denn das gebaute Büro steckt in einem Dilemma: Die hybride Kollaboration nimmt zu und ersetzt die physische Begegnung durch Interfaces. Ihr ortsunabhängiger Zugang überstrahlt die Vorteile physischer Präsenz. Die aber will die Bürofläche gerade gegenüber ihren Nutzerinnen und Nutzern deutlicher zum Ausdruck bringen.

Der Fokus Raum bedient beide Servicegedanken: den Kommunikationsraum, der Zeiten und Realitäten überwindet. Und den physischen Begegnungsraum, in dem Menschen ihre Grenzen untereinander überwinden. Wir glauben: Jeder Raum hat seine Wirkung. Was das für das Büro bedeutet, möchten wir in diesem ORGATEC-Special aufzeigen. Wir wollen beweisen, dass es eben nicht egal ist, an welchem Ort man arbeitet!

Bewahrheitet hat sich, dass die Suche nach der besten Arbeitsumgebung individueller erfolgt und eine gesellschaftliche Frage geworden ist. So wie die Gestaltung von Arbeitsräumen heute weit mehr als technologische Trends und präventive Rahmenbedingungen berücksichtigt. Sie reicht vom global-ökologischen Gesamtkontext bis zum Individuum als kleinste, aber entscheidende Einheit. Denn nur wenn die Nutzer sich aktiv für das Büro entscheiden, haben wir alle unseren Job richtig gemacht.



**Oliver Frese**

COO Koelnmesse

**>> Inspirierende Arbeitswelten beschränken sich nicht auf einen konkreten Ort, sondern verknüpfen Büro, Homeoffice und das Arbeiten unterwegs zu einem hybriden Ökosystem.**



## DIE AUTORIN

**Birgit Gebhardt | Trendexpertin**  
[www.birgit-gebhardt.com](http://www.birgit-gebhardt.com)

Birgit Gebhardt erforscht die Zukunft der Arbeitskultur. Ihre Erkenntnisse aus Experteninterviews, Beratungsprojekten und Reisen verdichtet sie in den NEW-WORK-ORDER-Studien. Grundlage ihrer Beratungstätigkeit für Swisscom Immobilien, Xing oder Lufthansa bilden 12 Jahre Projektmanagement im Trendbüro, das sie vor ihrer eigenen Gründung auch als Geschäftsführerin leitete.

## NEW WORK ORDER

**Forschungsreihe zur vernetzten Arbeitskultur**  
[www.iba.online](http://www.iba.online)

Die Forschungsreihe NEW WORK ORDER startete 2012 mit dem Auftrag, den Kommunikationswandel im Büro zu untersuchen. Es folgten die vertiefenden Studien „Organisationen im Wandel“ (2014), „Kreative Lernwelten“ (2016) und „The Human Factor@Work“ (2020), deren Hinweise zur Raumplanung sich in diesem Special finden. Herausgeber aller Studien ist der Industrieverband Büro und Arbeitswelt e. V. (IBA).

# NEW WORK IM WANDEL

*New Work startete als Bewegung, um Arbeit gesellschaftlich, ökonomisch und ökologisch neu auszurichten. Erreicht haben wir bisher die individuelle Interpretation – für Köpfe wie Konzerne.*

**N**ew Work fragt nach einer Arbeit, die man wirklich, wirklich will, und nahm uns die Angst vor Automatisierung und Artificial Intelligence. Die Bewegung sieht in beidem sogar die Chance für eine menschenzentrierte Arbeitswelt. Via New Work erkannten wir, dass die Digitalisierung uns nicht nur vor neue und komplexe Herausforderungen stellt, sondern uns auch die Werkzeuge, Medien und Intelligenz verfügbar macht, um die neue Komplexität verarbeiten zu können. New Work umschreibt das Wie für vernetzte Kommunikation, dezentrale Organisation und erweiterte Wertschöpfung. Der Clou ist, dass wir über die methodische Anwendung das Werte-Set von New Work gleich mit erproben:

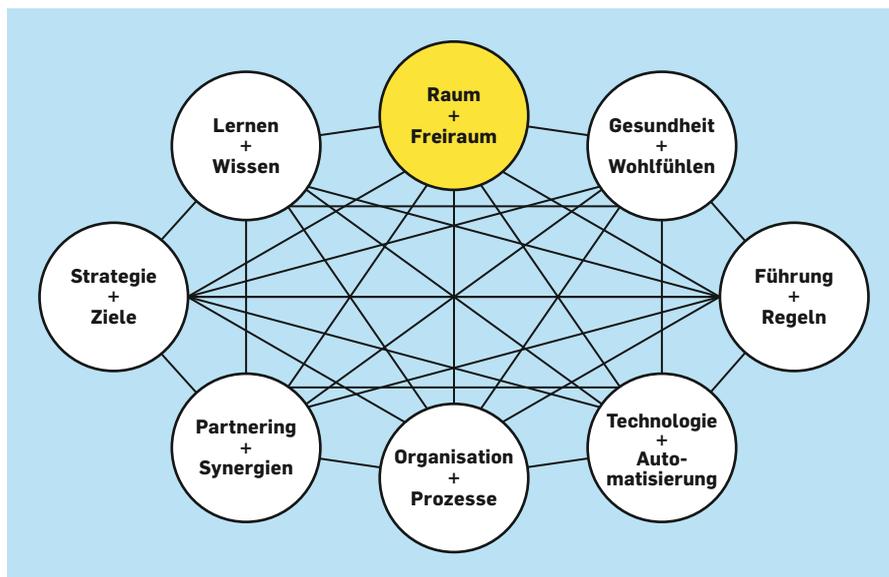
## FREIHEIT, SELBSTVERANTWORTUNG, SINN, INDIVIDUELLE ENTWICKLUNG UND SOZIALE VERANTWORTUNG

So lauten die Prinzipien, die sich der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann mit seiner New-Work-Bewegung auf die Fahnen geschrieben hatte. Zwar haben wir für sein ideelles Ziel – die Ablösung des Turbokapitalismus samt abhängiger Lohnarbeit – noch nicht den tragfähigen Ersatz (sowohl in ökonomisch rentabler als auch ökologisch globaler und gesellschaftlich gerechter Hinsicht) gefunden. Doch konnten wir mit den fünf Werten in den kleinen Systemen beginnen: in Organisationen, Unternehmen, Teams und bei uns selbst.

ADAPTIERT AUS:  
Studie NEW WORK  
ORDER (NWO)  
„Organisationen  
im Wandel“, S. 4

**Disziplinen der  
NEW WORK ORDER**  
Die einzelnen Handlungsfelder gilt es für die neue Arbeitskultur fit zu machen und zu einer ganzheitlichen NEW WORK ORDER zu vernetzen.

[new-work-order.net](http://new-work-order.net)  
Grafik in Kooperation  
mit der österreichischen Partner-  
initiative „Das Neue  
Arbeiten DNA“



Die Arbeitswelt scheint uns dabei entgegenzukommen: Was uns beschäftigt, ist hauptsächlich Kommunikation. Und die ist technisch schon lange nicht mehr an das Büro gebunden. Nun verdeutlicht auch der einsetzende Fachkräftemangel schmerzhaft, wo die Lösungskompetenz liegt: beim motivierten Individuum, den selbst organisierten Teams und deren Wahlfreiheit – und damit nicht mehr zwangsläufig im Büro.

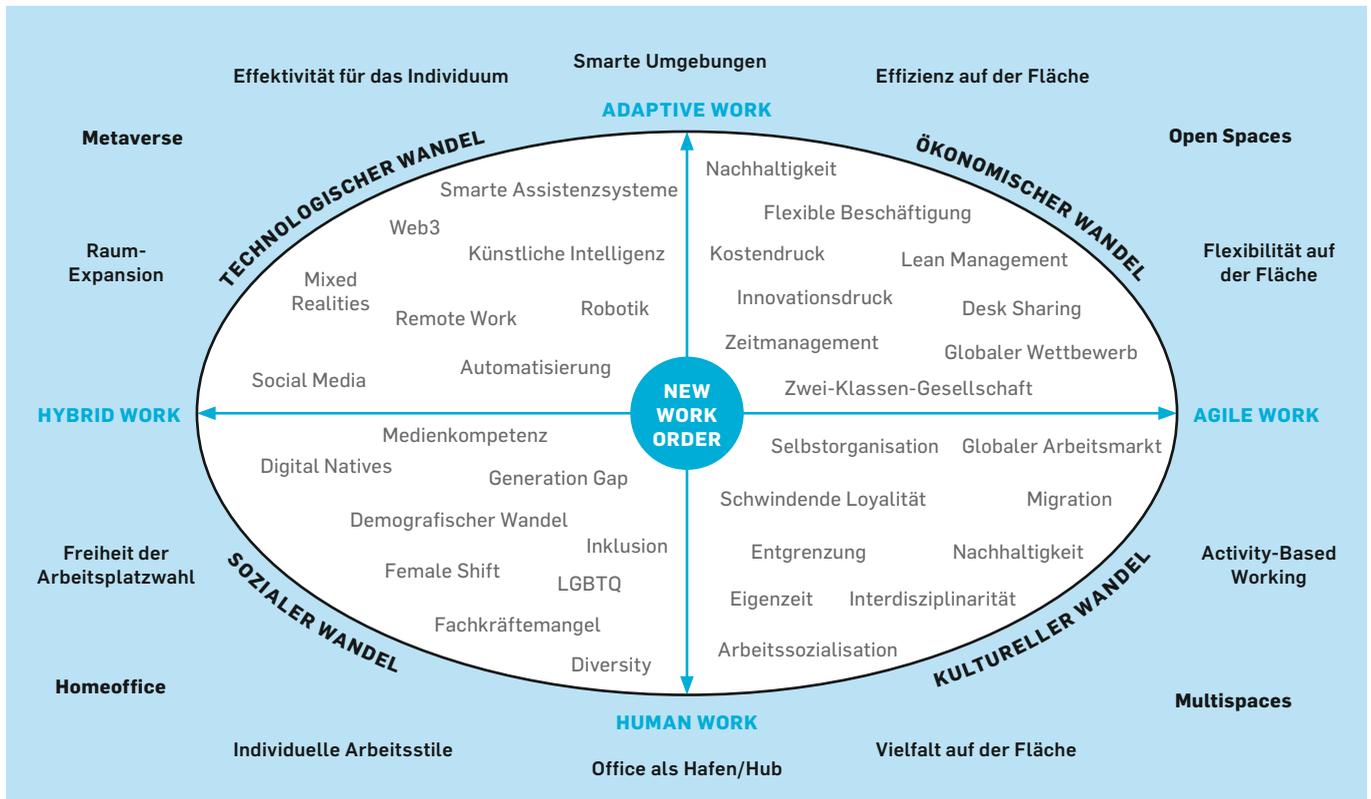
Schon vor Corona haben agile Projektteams auch außerhalb des Büros bewiesen, dass man sehr gut ohne starre Strukturen und Lösungsvorgaben arbeiten kann. Flexibilität verlangen inzwischen die Fachkräfte von ihren Vorgesetzten. Im Lockdown haben dann alle Bürotätigen bewiesen, dass die Arbeitswelt sogar funktionieren kann, wenn sie millionenfach inmitten der Lebenswelt stattfindet – aber gleichzeitig am eigenen Leib erfahren, was es heißt, das einzubüßen, was die professionelle Arbeitsumgebung begünstigt. Unterm Strich bewirkten die verpflichtenden Homeoffice-Monate vor allem eines:

### DIE FRAGE NACH DER BESTEN ARBEITSUMGEBUNG WIRD INDIVIDUELL BEANTWORTET

Und damit auch die Bewertung des Büros, weil sie ab jetzt die Beschäftigten vornehmen – aktuell noch über ihr Erscheinen oder Fernbleiben. Doch wenn erst die Smartwatch ihre Leistungskurven vor Ort ausmisst, dürfte das Feedback differenzierter ausfallen.

Parallel dazu hat sich die professionelle Arbeitswelt ausdifferenziert. Die folgende Abbildung verweist auf die Trends (innen), die Treiber des Wandels und das resultierende Raumangebot (außen). Ganz im Sinne von New Work wird klar: „Die eine“ Raumlösung gibt es nicht. Vielmehr sollten die Kombination und Gewichtung der unternehmerischen Aufgabe und der erforderlichen Arbeitskultur individuell entsprechen. Und ganz in der Natur der Trends sind die aufgezeigten Angebote sicher nicht das Ende.

ADAPTIERT AUS:  
Basisstudie NWO,  
S. 6



# HYBRID ALS HERAUSFORDERUNG

*Die Zunahme an Mobile Work war nach der zeitlichen Flexibilität eigentlich keine Überraschung. Auch die Zunahme an Videokonferenzen nicht. Und doch muss sich das Terrain Büro deswegen ganz neu behaupten.*

Das Büro will der zentrale Arbeitsort sein, aber Arbeit organisiert sich heute dezentral vernetzt. Das Büro macht die synchrone Präsenz von Hier&Jetzt erlebbar, aber hybride Kollaboration läuft räumlich asynchron. Vor allem die Herausforderung der Synchronisation von Präsenz und Raumgefühl wird zu steigenden Anforderungen an die Ausstattung der Arbeitsplätze führen. Also fragen wir:

## WIE SEHEN SIE AUS, DIE VERSCHIEDENEN ARBEITSPLÄTZE?

1. Für dezentral verteilte Teams sind es die Laptops, Tablets, Smartphones und alles, was per Brille, Spracherkennung oder Gestensteuerung immer näher an den Menschen rückt. Und ihn befähigt, damit überall zu arbeiten: Auf dem Laufband, im Lesesaal, beim Bäcker oder im Urlaub sind Arbeitsnomaden inzwischen das New Normal. Es ist absehbar, dass die Tools noch kleiner werden, noch intuitiver handzuhaben sind und als soziale Medien uns auch emotional stärker verbinden.
2. Etwas anders verhält es sich mit dem Homeoffice, das zwar auch unter das mobile Arbeiten fallen kann, zu Hause am First Place bei steigender Frequenz aber eher aufgerüstet werden muss. Soweit es Raum und Budget zulassen, finden sich hier ergonomische Bürostühle und Arbeitstische, größere Monitore, Extra-Licht,

**Hybrides Arbeiten wird der Normalfall.** In deutschen DAX-Unternehmen möchten 17 % der Beschäftigten vollständig mobil arbeiten. Die Möglichkeit, drei Viertel ihrer Arbeitszeit mobil zu erledigen, wünschen sich 14 %. Doch Letzteres anzubieten sind nur 5 % der befragten Personalentscheider bereit. Ein Drittel der Unternehmen (34 %) will den Beschäftigten die Möglichkeit geben, die Hälfte ihrer Arbeitszeit zu Hause zu arbeiten. Bis zu ein Viertel der Arbeitszeit mobil zu leisten möchten 28 % der DAX-Konzerne ermöglichen. 31 % sehen gar keine Möglichkeit, ihre Angestellten mobil arbeiten zu lassen.

*Forsa-Umfrage unter DAX-Unternehmen, im Auftrag von XING, 2022*

## AUSBLICK

# GASTHAUS ODER GAMING-SESSEL?

*Die einen erzeugen mehr Begegnung auf ihrer lebendigen Lernlandschaft. Die anderen reduzieren Fläche und vertrauen auf das Soziale der Medien.*

### TREFFEN WIR UNS ZUM LUNCH ODER GLEICH AUF DER LERNLANDSCHAFT? KAFFEE GIBT'S EH.

Hier hat sich das Büro in eine Landschaft verwandelt, die alle Sinne anspricht und das pralle Leben auf die Fläche holt. Nutzer treffen sich im Büro zum Sich-Kennenlernen (nicht nur beim Onboarding), Methoden-Lernen (by Doing und Coaching), Blended Learning (hybrid und in Mixed Realities) und Voneinander-Lernen (Expertise wie Kompetenzen). Der intensive Austausch wird durch unterschiedliche Raumsituationen und Simulationen verstärkt. Teilnehmer vor Ort spüren den Unterschied mit allen Sinnen auch durch die Einbeziehung kultureller und genüsslicher Stimuli. Aufgabe der Ausstattung ist es, ein möglichst reichhaltiges Gefühl von Gemeinschaft zu erzeugen.

### TREFFEN WIR UNS AM MONITOR ODER IM METAVERSE? ANYWAY, ICH BLEIB IM GAMING-SESSEL.

Die Zunahme an Videokonferenzen scheint es zu bestätigen: Alle sind auf den Monitor fixiert, sehen sich in kleinen Kacheln, beschrifteten digitale Post-its, gruppieren sich in Zirkeln, die „Räume“ genannt werden. Tatsächlich wird die Qualität der real-räumlichen Umgebung zunehmend ausgeblendet: Technologiefirmen versuchen Tonqualität und Kameraauflösung in der Weise zu verbessern, dass sie unsere natürliche Wahrnehmung simuliert und verstärkt. Beim Gaming wie im Metaverse sind reale Sinneseindrücke sogar störend. Wenn das, was wir sehen, nicht zu dem passt, was wir fühlen, hören oder riechen, wird uns schwindelig. Was sagt uns das zu Arbeitsweise und Ausstattung?

Mikrofon oder Headset. Womöglich entsteht zu Hause das Einzelbüro, das man in der Büroplanung überwunden glaubte. Überzeugte Heimarbeiter behaupten, im Homeoffice ungestörter und konzentrierter arbeiten zu können. Stimmt das noch – bei den ständigen Videocalls? In jedem Fall spricht beides für den ergonomischen Bildschirmarbeitsplatz. Und nährt die Hoffnung, dass wir uns auf der Bürofläche anderweitig beschäftigen: agiler, kreativer, geselliger, vielfältiger.

3. Das Büro will nun die gemeinsame Interaktion und den Austausch untereinander fördern. Vielfältige Bereiche laden zur agilen Kollaboration, informellen Begegnung oder zum Rückzug für konzentriertes Arbeiten ein. Teams sollen für ihre physischen wie hybriden Zusammenkünfte das stimulierende Umfeld zu ihrer Arbeitsabsicht finden.

Doch die räumliche Vielfalt konterkariert nun unseren Anspruch an hybride Kollaboration: nämlich die mit einzubinden, die nicht im Büro sind. Die Lösung wäre heute, sie medientechnisch mit an den runden Tisch „zu setzen“ und morgen vielleicht in Leibesgröße auf OLEDs oder via Holografie in den Raum zu beamen. Tatsächlich birgt die Medientechnik eine neue Chance für das Büro, um alle mit abzuholen und Präsenz zu erzeugen (siehe S. 9).

Denn momentan entfernen sich Teammitglieder voneinander. Tun so, als sei es egal, ob man sich real oder per Namenskürzel auf Kacheln sieht. Aus Rücksichtnahme verzichten sogar Anwesende vor Ort auf ihre intensivere Erfahrung! Aus Convenience ziehen Externe den heimischen Monitor dem energetischen Kick eines Präsenzworkshops vor. Stöhnen über Zoom-Fatigue und beugen sich der Technik. Ist das selbstbestimmtes Arbeiten?

Bestreben der Büroplaner ist nach wie vor, den Menschen Resonanzräume zu geben, in denen sie ihre Präsenz als Selbstwirksamkeit spüren können. Die Ersten sind bereit, ihre Flächeneffizienz (via Open Spaces) der Nutzereffektivität (via Multispaces) unterzuordnen. Die Chance des Büros liegt in einer gemeinsamen Lernlandschaft. Aber diese Verwandlung gelingt nur, wenn alle auch den physischen Raum als Arbeitsmittel begreifen.

**SAP führt den Meeting-freien Freitag ein**, damit vor dem Wochenende noch etwas von dem abgearbeitet werden kann, was sich aus zahlreichen Videocalls unter der Woche angestaut hat.

*Deutschlandfunk, „Wirtschaftsgespräch“, 20. Mai 2022*

## HYPOTHESE BÜRO ALS ERFAHRUNGSRaum

*Der Mehrwert des Büros liegt in seinem vielfältigen Raumangebot, das uns sensorisch wie medientechnisch neu anregt und verbindet.*

**WENIGER** Standards, Normalarbeitsplätze und uniforme Fläche. Weniger typische Büromotive, weniger Gleichschaltung, weniger Durchmetern von Bildschirmarbeitsplätzen – wahrscheinlich auch weniger Fläche, aber dafür mehr Vielfalt!

**SMARTER** ausgerüstet, adaptiv und dialogfähig. Performance muss künftig nicht nur innerbetrieblich für Nachhaltigkeit im Gebäude sorgen, sondern auch nutzerseitig Erfolge verbuchen. Nach Belegungsquantität wird Aufenthaltsqualität entscheidend für die Auslastung. Raum-sensorik wird sich mit Smartwatches verbinden, um Endnutzern ihren Benefit vor Ort vor Augen zu führen.

**MUTIGER** in der Erscheinung als ein „New Normal“, zugewandter als neue Abstandsregeln, engagierter als eine Laisser-faire-Flexibilität, wirksamer als bloße Wohlfühl-Dekorationen und stärker ausgelegt auf unsere fünf Sinne und unsere natürliche Veranlagung als Mensch.

**KOMMUNIKATIVER**, als es uns bisher gelungen ist. Raum muss nicht mehr nur Platz für Menschen an Arbeitstischen bieten, sondern auch deren Interaktion untereinander begünstigen. Hinzu kommen Medien, die Inhalte aus der Cloud oder Kollegen von außen abbilden. Auch die gilt es in ihrer Platzhalterfunktion so natürlich wie möglich im Raum zu positionieren.

**Videokonferenzen hemmen die Entwicklung kreativer Ideen, könnten aber die Fokussierung begünstigen.**

US-Forscher haben gezeigt, dass Videokonferenzen die Ideengenerierung erschweren, weil die Gesprächsteilnehmer periphere visuelle Reize aktiv ausblenden, um ihre Aufmerksamkeit auf den Bildschirm zu fokussieren.

Eine Laborstudie und Feldversuche in fünf Ländern zeigten, dass sich mit der bewussten Einschränkung des Sichtfelds auch der kognitive Fokus verengt. Umgekehrt vermuten die Forscher, dass zur Fokussierung Videokonferenzgruppen sogar besser funktionieren könnten.

*„Virtual Communication Curbs Creative Idea Generation“, von Melanie S. Brucks und Jonathan Levav, „Nature“, Volume 605, 2022*

# WIRD DAS BÜRO ZUR BÜHNE?

*Alles deutet daraufhin: die erwünschte Präsenz, die stärkere Einbeziehung Externer – all das verlangt nach einer neuen Ausstattung und Inszenierung.*

Das Bedürfnis nach einer Bühne begann mit den Town Hall Meetings, wo sich CEOs zu Zielen committen und den Fragen ihrer Belegschaft stellen. Die Bühnenpräsenz sorgt für Nahbarkeit wie Überhöhung gleichermaßen. Theatermotive wie Arenen und Freitreppen finden in Büroinnenräumen vielfältige Verwendung (siehe Abbildung unten). Mal verwandeln sie ein Café in einen Marktplatz mit interessanter Topografie, mal bieten sie den Mitarbeitenden ihre Bühne: Wo die Transformation verlangt, dass wir uns permanent in neuen Rollen ausprobieren, findet sich mit der Probebühne der Resonanzraum, um sich gemeinsam an Neues heranzuwagen. Die Bühne schafft Flexibilität und Sichtbarkeit: Sie ermuntert zu „freien Stücken“, indem sie die Akteure ins Licht setzt.

## VON DER TOWN HALL ZUR STUDIOMBÜHNE

Die digitale Medientechnik verweist auf den einen zusätzlichen Schub an Ausrüstung, der uns zu neuen Erfahrungen ins Büro einladen wird. Insbesondere wenn es gilt, Gruppen vor Ort und Externe am Bildschirm zu intensivem Austausch und kreativem Miteinander zu bewegen, kann das Büro vom Veranstaltungsmanagement lernen.

Hybride Events sind das Tätigkeitsfeld von Sascha Ackermann, Experience Lead bei Microsoft Deutschland. Drei Dinge hält er in Veranstaltungsräumen für wichtig:

1. das technische Set-up für eine hohe Wahrnehmungs- und Übertragungsqualität,
2. die nahtlosere Interaktion zwischen physisch Anwesenden und Zugeschalteten,
3. die Einflussnahme beider Parteien auf ihre jeweilige Beteiligung und Experience.

*Der technische Vorsprung, den das Büro durch Mobile Medien verloren hat, ließe sich über Präsentations-, Visualisierungs- und Präsenztechniken wieder erreichen.*

Das niederländische Architekturbüro MVRDV entwarf Marktplatz und Bühne zugleich. MVRDV plante für den finnischen Mattilanniemi Campus eine „UniverCity“ mit Mehrzweckfunktionen und fließenden Übergängen von Bühne, Marktplatz, Café, Begegnungs- und Kollaborationsflächen.

*Mattilanniemi  
Campus für die  
Universität Jyväskylä.  
Competition von  
MVRDV mit  
ALA Architects, 2013*



## ➤➤ Auch reine Remote Work verlangt nach neuer Ausstattung.

Vorbild wäre hier der Gaming-Markt. Damit eine Magic-Horizons-Brille mich glaubhaft in den Regenwald versetzen kann, darf ich meinen Körper in der realen Umgebung nicht sehen und möglichst kaum fühlen. Denkbar sind Gaming-Sessel und Abschirmungen, die auf kleinem Raum für Bequemlichkeit und Privatsphäre sorgen.

**Anna Kopp**

Director IT, Microsoft Deutschland GmbH

Vor allem die technische Herstellung einer Bild-Ton-Kongruenz ist noch kompliziert, weil die Signalquelle nicht vom Lautsprecher, sondern von der Person, die spricht, ausgehen soll. Aktuell überlegt Microsoft mit Steelcase, wie sie mit Möbeln die Position der Sprechenden im Raum beeinflussen können. Der Aufwand, der in dem 200-Quadratmeter-Prototypenraum bezüglich Monitorausstattung, Kamera- und Mikrofonverteilung im Raum getroffen werden muss, ist derzeit noch so groß, dass Anna Kopp, Director IT bei Microsoft Deutschland, betont, dass unter „Hybrid Events“ nicht dasselbe zu verstehen sei wie unter „Hybrid Work“. Aber dass genau solche Veranstaltungen künftig statt im Konferenzhotel lieber im Büro abgehalten werden, ist wohl absehbar, um das gemeinsame (Lern-)Erlebnis mit dem Unternehmen zu verbinden.

## MEDIEN-TECHNIK RAUMBILDEND EINSETZEN

Überhaupt könnten Präsentations-, Simulations- und Darstellungsmedien den technologischen Vorsprung des Büros neu bespielen. Gemeint sind neue Geräte, die – teils raumgreifend, meist kostspielig – die hybride Interaktion verbessern und vor Ort ein Spielfeld oder die besagte Bühne benötigen, um die digitale Präsenz in eine lokale Wahrnehmung zu überführen oder umgekehrt.

Zweidimensional denkbar wären transparente oder aufrollbare OLEDs, die Displays ad hoc aus dem Nichts (aus einer Tischkonsole) hochfahren, raumtrennende Glasscheiben überziehen, um sie in Interfaces verwandeln zu können, oder die Liveschaltung zur Kollegin wie ein Roll-out-Banner aus einer mobilen Stele ziehen, deren Standfuß gleichzeitig als Soundbar funktioniert.

Dreidimensional simulierte Telepräsenz wären Beaming-Vorstufen wie Holografie oder Holoportation, um Menschen wie Objekte zu den Anwesenden auf die Bürofläche zu teleportieren. Und auch hier stellt sich die Frage, ob dies wie ein Wunder inszeniert oder eher inklusiv erfolgen soll.

Weitere Interaktionsformen entstehen über Augmented-Reality-Einblendungen. Anders als die smarten Brillen, die uns bei Gerätereparaturen zu Hause wie auch in der industriellen Fertigung, Logistik oder Servicelandschaft Anleitungen geben und Manuals ersetzen, sollte uns die AR-Brille im Büro mehr zum selbstständigen Denken anleiten, könnte über ihre Durchsichtigkeit uns auch untereinander zur physischen Kooperation bewegen und mit ihren Einblendungen unser Lernen mit spielerischen Narrativen anreichern.

## GEFÜHLTER TEAM SPIRIT ALS ENERGIETRÄGER

Selbst Gaming-Sessel ließen sich mit gebogenem Monitor (ohne VR-Brille) wie bei Esports prominent auf der Fläche platzieren: Auf Tribünen in Teamgruppen oder einer verkleinerten Arena könnten sie so nebeneinander angeordnet werden, dass die Top-Teams einander nahe sind und Anwesenden oder zugeschalteten Zuschauern Schulterblicke in ihre Problemlösung gewähren. Dabei ist es nicht einmal zwingend, gleich aus jedem Projekt einen Wettkampf zu machen. Es genügt schon die Energie, die durch den positiven Druck der Vorbildfunktion zwischen den Sesseln im Raum freigesetzt wird und die alle aktiven Mitspielerinnen und Mitspieler auch physisch über ihre Nähe spüren. Wir könnten aus der neuen Medien- und Gaming-Welt also auch zu attraktiven Führungs- und Rollenbildern finden, die direkt aus der Peergroup kommen.

Wichtig ist, diese Neuerungen nicht als neue Technologie, sondern als neue Erfahrung zu betrachten – zumal die Hersteller ihre eigentliche Serviceleistung längst selbst in der User Experience (UX) sehen. Dann nämlich würde uns auch die didaktische Übersetzung zu ihrem Arrangement auf der Bürofläche leichterfallen.

Die physische Arbeitswelt muss aufholen. Schon heute bedienen wir uns pragmatisch aus der realen wie virtuellen Welt. Diese User Experiences nun zusammenzuführen und als „Blended Learnings“ multisensuell erlebbar zu machen ist Aufgabe wie Chance des Büros.

# DIE HOMEZONES VON AGILE UND MOBILE WORK

*Es waren die ITler, Berater und die Kreativen, die ihre Arbeitsweise als Erste vernetzt und mobil aufstellten. Umso erstaunlicher, dass sich die freien Radikalen gern in ihrer gemeinsamen Homezone treffen.*

Interessanterweise haben Scrum Teams vor der Pandemie gern und nah beieinandergesessen. Der schwedische Agile Coach Henrik Kniberg berichtete schon in unserer zweiten NEW-WORK-ORDER-Studie „Organisationen im Wandel“ von sogenannten Homezones für die agile Zusammenarbeit bei Spotify: Etwa acht höhenverstellbare Schreibtische bilden den Teamraum, in dem man am Bildschirm etwas diskutieren oder im Verbund vor sich hinarbeiten konnte. Dem zugeordnet war eine Lounge mit Sofas und Whiteboards und, akustisch abgetrennt, noch ein „Personal Huddle Room“ zum persönlichen Rückzug.

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„Organisationen  
im Wandel“, S. 10

## DIE HOMEZONE IST IM BÜRO

Der Dreiklang aus Bildschirmarbeit, kreativer Konzeption und Rückzugsmöglichkeit wurde pro Team gebaut und genutzt. Schon im Agilen Manifest steht geschrieben: „Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.“

## EXPERTISE

# WIE ÄNDERT HYBRIDE TEAMARBEIT DIE AGILEN TEAMFLÄCHEN @ SPOTIFY?

*Die Spotify-Teams gruppieren sich projektgetrieben agil – saßen räumlich bisher aber eng zusammen. Der Raum definierte die Home Base. Doch was nun?*

### HENRIK, ALS AGILER COACH:

#### WIE GEHEN AGILE TEAMS MIT REMOTE WORK UM?

Eigentlich ist das nichts Neues für sie. Das Klischee vom Coder, der beim Surfen auf die nächste Arbeitsaufforderung wartet, ist im Kampf um Talente vielleicht wieder präsenter geworden. Standorte sind fließend geworden.

#### GIBT ES ÄNDERUNGEN IN DER ORGANISATION DER TEAMS AUF DER BÜROFLÄCHE?

Wir haben noch die Homezones, die sich als Teamräume bewährt haben – Arbeitstische für maximal acht Personen plus Kreativ-Lounge plus Rückzugraum. Sie müssen nur vorgebucht werden.

Das ist für Tage oder gar Wochen möglich, je nach Team-Bedürfnis. Da wir viel remote und im Co-Working arbeiten, ist das Büro der Ort für Geselligkeit, Onboardings oder für eine kritische Problemlösung geworden.

#### WAS FÄLLT DIR AUF, WENN DU HYBRIDE UND VIRTUELLE TEAMS ARBEITEN SIEHST?

Die rein virtuelle Zusammenarbeit klappt erstaunlich gut – und die rein physische Zusammenarbeit im Büro auch. Schwierig wird es allerdings, wenn ein Teil des Teams vor Ort ist und die anderen sich zuschalten. Das Erleben einer gemeinsamen Kommunikation ist noch eine Herausforderung.



**Henrik Kniberg**  
Agile und Lean Coach,  
Berater, Entwickler  
und Autor

*Henrik Kniberg hat das agile Modell von Spotify als Coach begleitet. Heute ist er Berater bei Crisp in Stockholm und Mitbegründer von Operational Excellence. Er ist bei Mojang für Gameplay Design, Entwicklung und Teamcoaching von „Minecraft“ zuständig und hat davor bei Lego und Spotify gearbeitet.*

**Beim Vergleich der Daten zum „Best Workplace Award“ von 2019 zur Erhebung in 2020 (zu Beginn des ersten Lockdowns) ist die Bedeutung der Arbeitsatmosphäre für die Weiterempfehlungsbereitschaft gesunken und die des Unternehmensimages gestiegen. Ein logisches Zeichen, dass die Bindung ans Unternehmen durch die fehlende Innenperspektive bei Remote Work relativ schnell verloren geht.**

**Dr. Katharina Radermacher et al.**  
Universität Paderborn,  
Lehrstuhl für  
Personalwirtschaft

Das Büro war auch Heimathafen, weil es, je nach Arbeitsfortschritt, eigene Zeitfenster für Freizeit (zum Beispiel Training), Homeoffice (Familienanschluss) oder Mobile Work (am Urlaubsort) gab.

Inzwischen übernehmen auch andere Branchen die Idee der Homezones. Vor allem wenn Desk Sharing eingeführt wird, kompensieren die Homezones den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. So hat etwa die Generali Deutschland an allen Standorten und für alle Positionen die Einzelbüros aufgelöst und ein Desk-Sharing-Modell eingeführt. Dabei wurde jeder Abteilung eine Homezone aus Bildschirmarbeitsplätzen und Kooperationsflächen zugeordnet, deren Arbeitsplätze tageweise über ein Buchungstool reserviert werden können. Höhenverstellbare Bildschirmarbeitsplätze wurden mit zwei Monitoren (Operations) und Webcam ausgestattet. Der Anreiz: Wer am Desk Sharing teilnahm, hat auch Home Equipment (Laptop, Monitor, Headset) erhalten. Die Büroarbeitsplätze konnten um 40 %, die Bürofläche um circa 30 % reduziert werden, was in etwa den aktuellen Rückbau-Zahlen für das „New Normal“ entspricht.

Bei der Swisscom, die bereits 2006 Desk Sharing einführte, überlässt man mittlerweile wieder den Mitarbeitern die Wahl, wie territorial sie arbeiten möchten. Viele haben sich an Desk Sharing gewöhnt und begreifen das gesamte Gebäude mit den vielfältigen Arbeitszonen als „ihr“ Büro. Und wem es wichtig ist, sich an einem Arbeitsplatz für eine längere Zeit einzurichten, der darf auch das.

Sicher sind damit drei Dinge: Erstens kann eine Desk-Sharing-Quote helfen, die Fläche wirtschaftlich zu halten und den Anwesenden einen eher belebten als ausgestorbenen Eindruck zu vermitteln. Denn zweitens entscheidet jeder zunehmend individuell, wo und wie man arbeiten möchte. Und drittens benötigt das Büro nicht nur funktionale Angebote wie größere Monitore, sondern auch territoriale Trigger wie mehrtägig okkupierbare Homezones.

**➤ Die Identifikation mit dem Arbeitsplatz hat nicht nur eine soziale, sondern auch eine räumliche Dimension. Menschen verwenden viel Sorgfalt auf die persönliche Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung – das Bild an der Wand, ihre Pflanzen, die Kleinigkeiten auf dem Schreibtisch, mit denen sie ihren Raum markieren. Fällt das weg, erodiert die Bindung an das Unternehmen.**

**Dr. Martina Löw**  
Professorin für  
Planungs- und  
Architektursoziologie,  
TU Berlin

**➤➤ Gefragt sind vor allem kleinere Meetingräume für sechs bis acht Personen mit exzellenter Ausstattung. Mancherorts kommt noch ein Green Room hinzu, in dem aufwendigere Präsentationen für den Vertrieb produziert werden.**

**Stefan Kleinhenz**  
Quality Office  
Ausbilder und  
Einrichtungsberater  
sowie

**Maik Gnegel**  
Berater für Konferenz-  
und Medientechnik  
der zgoll: GmbH

Frei nach dem  
„Manifest für agile  
Softwareentwicklung“,  
Utah, 2001

## ABLEITUNG

# RAUMANFORDERUNGEN NACH DEM AGILEN MANIFEST

*Was verraten die Prioritäten agiler Teams über deren Raumbedürfnis?*

### 1. KUNDENZUFRIEDENHEIT HAT HÖCHSTE PRIORITÄT

Fortschritt wird am Output (auf Kundenseite) gemessen, d. h. kurze Entwicklungszeiten, viele Releases, permanentes Feedback.  
 >> Die Schnittstelle zum Kunden definiert zum einen das digitale Dashboard, zum anderen aber auch >> die Erlebniswelt des Kunden. Wie und wo ließe sich die räumlich aktivieren/visuell simulieren?

### 2. PROJEKTE BILDEN SICH UM MOTIVIERTE PERSONEN

Die besten Architekturen, Anforderungen und Designs gehen aus selbstorganisierenden Teams hervor.  
 >> Heißt: alle Tools den Teams,  
 >> je nach Teamgröße verfügbare Raumangebote und Räume in der Nähe der Protagonisten anbieten,  
 >> adaptierfähige Ausstattung für Experimente.

### 3. TRANSDISZIPLINÄREN AUSTAUSCH AKTIV HERBEIFÜHREN

Die effizienteste und effektivste Methode der Informationsübermittlung ist die direkte Zusammenarbeit von Businessleuten und Entwicklern und das Gespräch von Angesicht zu Angesicht.  
 >> Persönliche Treffen (an neuralgischen Punkten) ermöglichen,  
 >> informelle Räume zum besseren Kennenlernen nah an Arbeitsräumen andocken oder  
 >> Schwellen zu Arbeitsräumen informell senken.

### 4. INNOVATION DANK MULTIPERSPEKTIVE VON NUTZER, DESIGN UND TECHNIK

Die direkte Mitwirkung verschiedener Disziplinen und Kunden erzwingt die gemeinsame Suche nach neuer Einfachheit oder attraktiver Andersartigkeit.  
 >> Der Raum muss zum Experimentieren einladen,  
 >> in seiner Nutzungsweise intuitiv erfahrbar sein.

# UNTERNEHMEN IM KULTURSCHOCK

*Nun heißt es, nicht mehr Arbeit, sondern Individuen zu organisieren. Allein das kann einen Kulturschock bedeuten. Und jetzt, da sich alle zerstreuen: Wie lässt sie sich erzeugen, die gemeinsame Kultur?*

**A**rbeitskräfte wie Arbeitsmittel lösen sich vom Büro. Für mehr Mitarbeiter als gedacht funktioniert der Wohlfühlrend zu Hause doch besser als im Office. Die Arbeitstools wandern mit ihnen ins Homeoffice oder gleich in die Hosentasche. Viele Unternehmenslenker hatten sich die vernetzte Arbeitskultur doch etwas zentralistischer gewünscht. Nun kreisen ihre Mitarbeiter wie freie Radikale um Headquarter und Homeoffice, und es ist absehbar, dass sich mit der gewonnenen Flughöhe noch reizvollere Destinationen zum Arbeiten und Leben nach eigenen Vorstellungen auf tun werden.

*Die größte Hürde zum Büro: der Zeitaufwand für den Arbeitsweg.*

*Die größte Sehnsucht zum Büro: der Austausch mit den Kollegen.*

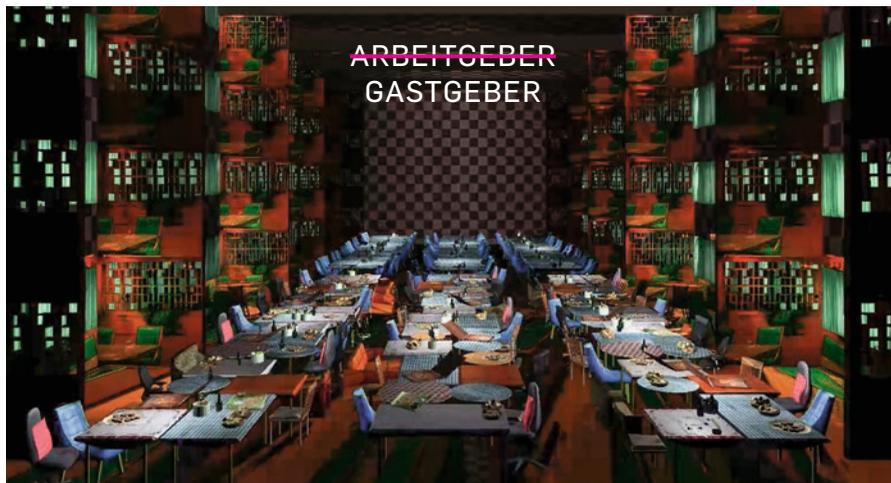
**>> Angestellte werden nicht zum Spaß ins Büro kommen.** Schon mit dem Verzicht aufs Pendeln spart der durchschnittliche (US-)Arbeitnehmer eine ganze Stunde pro Tag. Sie sehen also, warum die Mitarbeiter nicht für kostenlose Bagels oder zum Tischtennis spielen ins Büro zurückkommen werden.

**Dr. Nick Bloom**  
Wirtschaftsprofessor,  
Stanford University,  
USA

## EINFLUSS ÜBER EINDRUCK UND ERFAHRUNGEN ZURÜCKGEWINNEN

Aus physischer Distanz wird gefühlte Distanz. Mit dem Zerstäuben in kleinste Einheiten wächst die Frage nach dem großen Zusammenhalt. Und der lässt sich nicht mehr nur mit der Scorecard, einem Design Manual oder nach eigenen Wertvorgaben verordnen.

Arbeitskultur ist das, was man sieht und spürt, wenn Menschen in ein geschäftiges Miteinander kommen: wie sie agieren und vor welchem Hintergrund ihr Verhalten eine Wirkung erzeugt. Kultur braucht Raum. Mehr denn je, weil Arbeitskultur nun in vielfältigen Interaktionsräumen zu sprießen beginnt. Real wie assoziativ spannen Kommunikationsräume Energiefelder auf, die etwas Gemeinsames erfahrbar machen. Das Büro ist hier im Vorteil: Je mehr Sinne adressiert werden, umso reicher der Eindruck. Je positiver sie angeregt werden, umso nachhaltiger die (Lern-)Erfahrung – hallo, Arbeitskultur!



*Die Wahlfreiheit der Angestellten verlangt vom Arbeitgeber ein neues Selbstbild als Gastgeber. Was bietet sein Büro, was andere nicht auch bieten? Im Restaurant ist die Atmosphäre genauso wichtig wie die Kochkunst.*

Abbildung aus dem Film „Outsourcing Offshore“ von Videokünstler Nicholas Masterton, mit nachträglich eingefügter Headline

Als kulturstiftende Parameter können Identität, Zusammenarbeit, Wohlgefühl und Sinnhaftigkeit gelten. Betrachten wir diese vier Konstanten im Folgenden jeweils unter dem Aspekt der Raumerfahrung, so wird deutlich:

## DER CAMPUS UND DAS OFFICE HABEN DIE GRÖSSTE GESTALTUNGSMACHT, ARBEITSKULTUR ERLEBBAR ZU MACHEN



### Kreativität braucht

**Kontakt.** Ein Großteil unserer Kultur ist die Energie der Agentur.

Wir sind wirklich im People Business. Pitches gewinnt man nicht mit „Big Ideas“.

Es ist eine Frage der Chemie zwischen den Menschen.

Und wenn man nicht real zusammenkommt, wird das richtig schwierig.

### Eine Kultur des Lernens und Wohl- fühlers:

Wir wollen die Leute nicht zwingen, zu kommen.

Wir vermitteln den Junioren, dass es gut

ist, die Atmosphäre in der Agentur zu spüren, und so kommen sie rein. Und wir

haben die Älteren gebeten, zu kommen,

wenn Junioren im Büro sind, um sie anzuleiten, ihnen

zu helfen und sie zu coachen.

### Patritia Pahladsingh

Geschäftsführerin  
der Agentur  
TBWA\Neboko,  
Amsterdam

>> IDENTITÄT verlangt nach Bezugspunkten. Nach Zugehörigkeit und Abgrenzung. Eine räumliche Ausbildung von Identität ist die lokale Verwurzelung. Internationale Konzerne wie Google schufen im Interieur Referenzpunkte zum jeweiligen Standort. Was an Lokalkolorit zuweilen übertrieben wirkte, erwies sich bei Videokonferenzen als Hintergrund-Reminder: Das Interieur erleichterte die Verortung der Mitarbeiter. Inzwischen suchen Unternehmen eher eigene, identitätsstiftende Merkmale – gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, was zugleich das Selbstbild/Fremdbild schärft. Der Wunsch nach Visualisierung ist geblieben: Als Instagram-Gesellschaft wissen wir um die Macht der Bilder und vermögen besondere Raumeindrücke nicht nur als Anregung, sondern auch als Kulisse mit Abstrahleffekt für uns zu nutzen.

>> ZUSAMMENARBEIT: An den Formen der Zusammenarbeit lässt sich Unternehmenskultur am besten ablesen. Für die funkensprühende Kohärenz im Kreativworkshop zum Beispiel ist Nähe der energetische Schlüssel, den es räumlich zu feiern gilt. Die Bürolandschaft muss Zusammenarbeit effizienter und für den Nutzenden erlebbarer gestalten: Sie muss im Zusammenwirken von Virtuell und Real, Individuell und Gemeinsam, Emotional und Effizient Erfahrungen vermitteln, wie sie anderswo nicht zu erzielen sind.

## ZIEL IST DIE FRUCHTBARE LERNLANDSCHAFT, BEI DER WISSEN MITEINANDER GETEILT UND WORKSTYLES VONEINANDER ABGESCHAUT WERDEN

Zuvor müssen diverse Köpfe allerdings einander begegnen und sich füreinander erwärmen können: in attraktiven Verweil- oder Genusszonen, nah an Verkehrsflächen, damit aus Begegnungen die Beziehungen entstehen können, die dann auch durch die virtuelle Kollaboration tragen. Tor zur Lernlandschaft ist das Kaffeehaus.

>> WOHLGEFÜHL: Mit dem Wohlfühlrend wich die Uniformität aus den Büros. Anders als das Open Space adressiert das Multispace den Menschen und seine unterschiedlichen Bedürfnisse nach Konzentration, kreativer Nähe oder Rückzug und Erholung. Die funktionalen Arrangements des aktivitätsbasierten Arbeitens finden im Ambiente ihre emotionale Einladung. Üppiges Pflanzengrün, stimmungsvolle Tageslichtfarben und vieles, was dekorativ gefiel, erweist sich nun als förderlich für unsere physisch-psychische Balance. Welche Dekoration könnte als Self-Fulfilling Prophecy wirken? Wer wollte da nicht mehr über unser natürliches Zusammenspiel von Leistungsvermögen und Umgebung erfahren?

>> SINNHAFTHAFTIGKEIT, auf den Raum bezogen, hieße: mehr Transparenz über den eigenen wie gemeinsamen Beitrag am großen Ganzen. Ziele mit Arbeitsfortschritten abgleichen und abbilden zu können: Visualisierungsflächen und Darstellungstools, um Feedback und Rückversicherung für das eigene Tun abzuholen. Raum nicht bloß als Arbeits-, sondern als Resonanzraum nutzen zu können. Das Büro als Bühne, auf der Rollen ausprobiert, Initiativen sichtbar werden und ihr Publikum finden. Das Büro muss die Außenwelt miteinbeziehen und gleichzeitig seinen Vorsprung gegenüber der Außenwelt formulieren.

„Career“, „Community“ und „Company“ lauten die drei Bereiche des Dashboards bei Alpine One. Die Mitarbeiter der Unternehmensberatung ergänzen hier Schlüsselkennzahlen und Scorecard („Company“) mit eigenen Zielen zur persönlichen Entwicklung („Career“) und kollektivem Mehrwert („Community“), für die sie Verantwortung übernehmen. Je nach Engagement und Passung lassen sich Maßnahmen definieren oder Guiding Principles ableiten. Auch Vergütungen, Beförderungen und Boni ließen sich hieraus neu denken.

„Roots“-Citizenship-Modell, Alpine One, [alpine-one.com](http://alpine-one.com)

# WAS IST NOCH PLANBAR IM FLÄCHENMANAGEMENT?

*Die Homeoffice-Vorliebe der Mitarbeiter zwingt das Corporate Real Estate zur Umplanung. Bei der Swisscom geht es um rund 15.000 Arbeitsplätze.*

*Personalrestaurants wurden bei Swisscom reduziert. Einerseits ernähren sich junge Menschen anders, zum anderen erweitert sich die Vielfalt der lokalen Angebote. Auch hier spielt die Lage eine bedeutende Rolle. Das Corporate Real Estate Management (CREM) „googelt“ die lokalen „Points of Interest“ bei der Standortplanung.*

Die Portfoliostrategie bei Swisscom nennt sich „20<sup>X</sup>“ und impliziert damit, dass man nicht vorhat, sie alle fünf Jahre neu zu schreiben. Jöri Engel, CEO der Swisscom Immobilien, ist nah dran an seinen Endnutzern und hat schon in der Vergangenheit viel unternommen, die Büros für unterschiedliche Mitarbeiter attraktiv, flexibel und produktiv zu gestalten. 2006 wurde Desk Sharing eingeführt, und dennoch darf heute jeder, der möchte, auch an einem „eigenen“ Schreibtisch sitzen. Weil man Menschen, die man für sich gewinnen will, nichts vorschreiben kann und soll. Im ehemaligen Postamt Bern entstanden attraktive Co-Working-Flächen, und auch innerhalb der Büros findet man eine Vielfalt an Arbeitszonen. Doch auch attraktive Büros können sich des Homeoffice-Trends nicht erwehren.

Entsprechend dem bereits vor der Pandemie erkennbaren Trend muss aus Bewirtschaftungs- wie auch Nachhaltigkeitsgründen abgemietet und umgeschichtet werden. Die Belegung halbierte sich im Wochendurchschnitt beinahe und liegt nun bei rund 40 % der Gebäudekapazitäten. Doch Jöri Engel weiß: „Die Flächen, die wir heute aufgeben, werden morgen nicht mehr zurückkommen.“ Unklar ist, ob auch die Beschäftigten sich darüber im Klaren ist. Bisher hat sich das Interieur ihren Wünschen angepasst. Doch auch das Wegbleiben ist ein Signal.

**Überbestände im Mobiliarpark** behandelt das Swisscom CREM in sechs Kategorien:

1. Lagerung für ggf. künftigen Bedarf,
2. eigens initialisierte Online-Mobiliar-Börse für KMUs,
3. Upcycling by Design: Möbel werden auf veränderte Nutzungen umgerüstet,
4. Partnerschaft mit Hilfswerken,
5. Wertstoffbörse,
6. Recycling.

## BEISPIEL

# SWISSCOMS PORTFOLIOSTRATEGIE

*Es geht um Erreichbarkeit, Standortmehrwerte und Nutzerzentrierung.*

### ENTWICKLUNGSDYNAMIK IN ZAHLEN:

- Seit 2014 gilt: Digitalisierung beeinflusst Mobilität, und Mobilität beeinflusst die Gebäudebelegung. Die Pandemie hat den Trend erheblich beschleunigt:
- >> 2021: –30% Bürofläche; 2023 wird –40% erwartet.
  - >> Die durchschnittliche Wochenbelegung in Main Sites ist von 66% vor der Pandemie trotz Flächenabbau auf 40% gesunken.
  - >> Ein erheblicher Mehrbedarf an Meetingräumen und Co-Working-Flächen (60–80% der Gesamtfläche!) leitet nun die Transformation der Bestandsliegenschaften ein.
  - >> Irrelevant für die Belegungsplanung wird der sinkende Bedarf an festen Arbeitsplätzen.

### BINDUNG ZUR GEMEINSAMEN KULTUR HALTEN

- Um trotz Flächenrückbau die gemeinsame Kultur zu fördern, bleibt an den Hauptstandorten künftig ein „eigenes“ Swisscom Office, und kleinere Satelliten-Hubs verteilen sich in den umliegenden Gemeinden.
- >> Die Swisscom-Büros an den Hauptstandorten werden auf je ein Gebäude reduziert und dienen mehrheitlich der Kollaboration (80% des Flächenangebots).
  - >> Die peripheren Satelliten-Hubs sind ebenfalls für alle Mitarbeiter offen, bieten eine lokale Alternative zum Homeoffice und ermöglichen es, Firmenkolleginnen und Kollegen zu treffen. Sie befinden sich in Telekom-Gebäuden der Swisscom mit guter ÖPNV-Anbindung.

**>> Schlüsselement ist die Vielfalt.** Nicht rollen- oder funktionsbasiert, sondern menschenzentriert soll das Arbeitsplatzkonzept allen das bieten, was ihre Präferenz ist. Wie das gelingt? Durch Vielfalt, Toleranz und offene Kommunikation.

**Jöri Engel**  
CEO Swisscom  
Immobilien AG

➤➤ **Wir haben die Verantwortung, Räume zu realisieren, die eine Wirkung erzielen, keine, die bloß gefallen.**

**Jöri Engel**  
CEO Swisscom  
Immobilien AG

Schon mit den agilen Arbeitsformen war offensichtlich, dass Planung anspruchsvoller und Arbeit prozessorientierter um den Menschen herum gestaltet werden muss. Wer sich wem zuordnet, bilden zum Beispiel Organigramme auf der Fläche falsch ab, lernte Engel. Zum einen arbeiten viele gar nicht in ihren Teams, sondern transdisziplinär zusammen. Zum anderen sind Individuen doch vielseitiger, als es ihnen die aufgaben-/rollentypischen (siehe NWO-Studie „The Human Factor@Work“, S.30) Raummerkmale zuerkennen. Was dem Swisscom-CEO angesichts der Arbeitsnomaden schon vor der Pandemie klar war, fordert der Homeoffice-Trend jetzt deutlich heraus: Der Weg ins Büro muss sich lohnen! Heißt: Das Büro muss gegenüber den Endnutzern den Zugewinn an Performanz und Selbstwirksamkeit spürbar machen. Das bedeutet umgekehrt, dass künftig auch die Immobilien- und Büroplanungen sich an der Effektivität für den Endnutzer messen lassen müssen.

## EXPERTISE

# DIE NUTZEREFFIZIENZ IM FOKUS

*Was muss eine Büroimmobilie in Zukunft leisten? Jöri Engel zu den neuen Aufgaben des Corporate Real Estate Management bei der Swisscom:*

### WAS SIND „AHA-ERKENNTNISSE“ NACH FAST 10 JAHREN BÜROENTWICKLUNG FÜR SWISSCOM?

Wir sollten unseren Gestaltungsdrang etwas zurücknehmen und mehr beobachten, was Nutzern dient. Die nämlich suchen Lösungen, die ihnen effektiv den größten Mehrwert bringen. Aus Sicht des Immobilienmanagements ist nahezu alles machbar (wenn finanzierbar). Damit sich die Erwartungen aber erfüllen, braucht es auch Führungskräfte, die den Ideen das Leben einhauchen und sich quasi als Erlebnis-Gestalter verstehen. Es kann und darf nicht sein, dass Chefs für ihre Mitarbeiter im Büro nicht präsent sind!

### WAS WIRD DIE NEUE BEDEUTUNG DES BÜROS?

Vor allem geht es darum, eine klare Meinung zu bilden, was das Unternehmen weiterbringen kann und wird. Dazu kann bspw. gehören, dass man das Office als Ort des kollektiven Know-hows, der Vernetzung, der Kreativität stipuliert und in der Organisation als das verankert. Die Verschmelzung der Arbeits- und Lebenswelt ist Tatsache. Einige Mitarbeitende gehen damit besser um als andere. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen, beiden Gruppen die jeweilige Unterstützung zu bieten, aber auch einen „Heimathafen“ oder ein „Lagerfeuer“ zu schaffen, wo man sich trifft, arbeitet, anregt und als Teil von einem Ganzen und etwas Großem fühlt.

### 2006 HAT DIE SWISSCOM DESK SHARING EINGEFÜHRT, HEUTE ENTSCHEIDET JEDER SELBST?

Vor der Pandemie schätzten rund 50% der Menschen in meinem Umfeld den persönlichen Arbeitsplatz, und die anderen 50% verzichteten freiwillig zugunsten verschiedener Arbeitsmöglichkeiten. Funktion, Ergonomie und Flexibilität sind für beide plan- und umsetz-

bar. In naher Zukunft rechne ich nur noch mit 10% Fix- und 10% Flex Desk für individuelle Einzelarbeit, aber mit 80% Kooperationsflächen.

### NUTZEN DIE MITARBEITER DIE FLEXIBILITÄT?

Die flexible Gestaltung kommt den Mitarbeitenden und ihrer Individualität sehr entgegen. Hochfunktionale Räume und Raumstrukturen für Teamarbeit werden massiv höher gewichtet als der Einzelarbeitsplatz. Was es vermehrt braucht, sind Team-/Projekt-/Themenräume, in denen gemeinsam an etwas gearbeitet und der Wissensgewinn im Raum abgebildet und nachvollzogen werden kann. Dazu braucht es hochperformante Technologien, die Videokonferenzen im großen wie kleinen Kreis zu einem echten Erlebnis machen. Gute Bild- und Tonqualität per Plug and Play.

### WIE KANN DAS CREM ZUGEHÖRIGKEIT UND MITARBEITER-IDENTIFIKATION STEIGERN?

Teams brauchen eine gemeinsame DNA und wollen die auch zelebrieren. Heißt: Wenn sie im Office sind, sollten sie – selbst in voll flexiblen Strukturen – zusammensein können. Das muss ermöglicht werden.

### WAS SIND AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN?

Wir messen die Belegung falsch! Planung orientiert sich noch immer am Verhältnis Köpfe: Arbeitsplätze. Wir werden niemals zu wenige Arbeitsplätze haben, aber schon heute zu wenige Sitzungszimmer, Workshop-Räume etc. Es geht vielmehr um Auslastungsmessung (Dichtestress) von Begegnungs- und Kooperationsflächen. Aktuell gilt an den Top-Standorten: Bei 20% Belegung (Mitarbeitende) sind 40% der Sitzungszimmer an drei von fünf Tagen ganztägig ausgebucht. Wir brauchen eine Transformation der Gebäude!



**Jöri Engel**  
CEO Swisscom  
Immobilien AG  
und im Vorstand  
CoreNet global –  
Central Europe

Engel ist seit 2013 CEO der Swisscom Immobilien AG und verantwortet als Leiter Corporate Real Estate Management die Liegenschaften der Swisscom. Die enge Verbindung zur Swisscom AG und den Mitarbeitenden gibt wertvolle Einblicke in deren Arbeitsweisen und räumliche Anforderungen.

# KOLLABORATION KLARMACHEN

*Zur freien Wahl des Arbeitsorts gehört das Verstehen der eigenen Arbeitsweise. Genau das hat das FutureWork-Team bei Otto seinen Mitarbeitern auf sehr agile und partizipative Art vermittelt: in einem Kollaborationssprint.*

Es macht wenig Sinn, Teams erst in die Selbstorganisation zu führen, um ihnen dann vorzuschreiben, wo sie welche Arbeit zu verrichten haben. Zumal Personalentwickler Sebastian Murawski weiß: „Es kann keine pauschale Lösung für alle geben.“ Als Mitglied im FutureWork-Team sieht auch er die Zukunft bei Otto in einem hybriden Arbeitsmodell.

Die Frage, welche Arbeit in Präsenz und welche besser mobil erfolgt, sollten die Teams für sich selbst entscheiden können. Um sie in diese Lage zu versetzen, hat das transdisziplinäre FutureWork-Team selbst zu einer New-Work-Methode gegriffen und im Unternehmen offiziell einen „Kollaborationssprint“ ausgerufen.

Zunächst sollten die Mitarbeiter ihre eigene Vorstellung von Arbeitszeit, -ort, -methoden und Erreichbarkeit mit den Erfordernissen ihres Teams abgleichen. Eine Matrix zum aktivitätsbasierten Arbeiten sensibilisierte für die Ortswahl und sollte individuell verifiziert werden. Es folgten drei Monate Selbsterprobung an unterschiedlichen Orten – auf dem Campus sowie mobil. Nach der Testphase überprüfte man gewonnene Eindrücke in der Retrospektive, und nach einer Einschätzung zu absehbaren Veränderungen verkündete jedes Team sein Commitment. Die Grafiken rechts summieren im Überblick, wo die meisten Teams ihre Tätigkeit nach eigener Aussage am effektivsten erledigen können.

## BEISPIEL

### „WIE WOLLT IHR ARBEITEN?“

*fragte Otto seine unterschiedlichen Teams. Nicht nur durften sie für sich selbst entscheiden, sondern sich auf dem Campus auch selbst ausprobieren.*

#### **SEBASTIAN, WIE GROSS WAR DAS MITARBEITERINTERESSE AN DER FUTUREWORK-UMFRAGE?**

Sehr hoch. Die Umfrage erreichte die bisher höchste Beteiligungsquote von 76 %. Sie hat uns bestätigt, dass die Mitarbeitenden bezüglich ihrer Tätigkeitsausübung individuelle Bedürfnisse haben und die Zukunft ihrer Arbeit (mit)gestalten wollen.

#### **IHR HABT BEWUSSTSEIN FÜR ACTIVITY-BASED WORKING GEBILDET. MIT WELCHEM EFFEKT?**

Durch die Erprobung unterschiedlicher Arbeitsorte wurde klarer, was wo wie gut funktioniert. Außerdem haben wir ein transparentes Commitment. Ein Großteil möchte Einzelarbeiten zu Hause ausführen. Also laden wir auf dem Campus mehr zu Austausch und Kollaboration ein – für physische wie hybride Treffen. Den Mitarbeitenden wie uns hat der Kollaborationssprint geholfen, Tätigkeiten individueller zu verorten.

#### **PHILIPP, WIE BEEINFLUSST DER „K-SPRINT“ NUN DIE TRANSFORMATION DES OTTO CAMPUS?**

Wir haben schon vor dem Sprint viel an neuen Arbeitswelten ausprobiert. Die K-Sprints unterfüttern unsere Raumangebote und helfen den Teams auf dem Weg zu ihrem Ideal der Zusammenarbeit.

#### **WELCHE ENTWICKLUNGEN ZEICHNEN SICH AB?**

Der Schlüssel von Konzentration zu Kollaboration hat sich verändert. Wir reduzieren die geplanten „Bibliotheken“, wo 20 Leute in Ruhe arbeiten können, und widmen uns stärker der Teamarbeit: Unsere flexiblen Projektgaragen planen wir nun in vertraulicher und offener Form. Teilweise nehmen wir die Schallschirme von den Tischen und bieten bis zu sechs Personen Platz um einen Arbeitstisch. Für Videocalls haben wir eine Art gemeinsames Sprachlabor oder Kabinen. Es geht deutlich weg vom Standardarbeitsplatz.

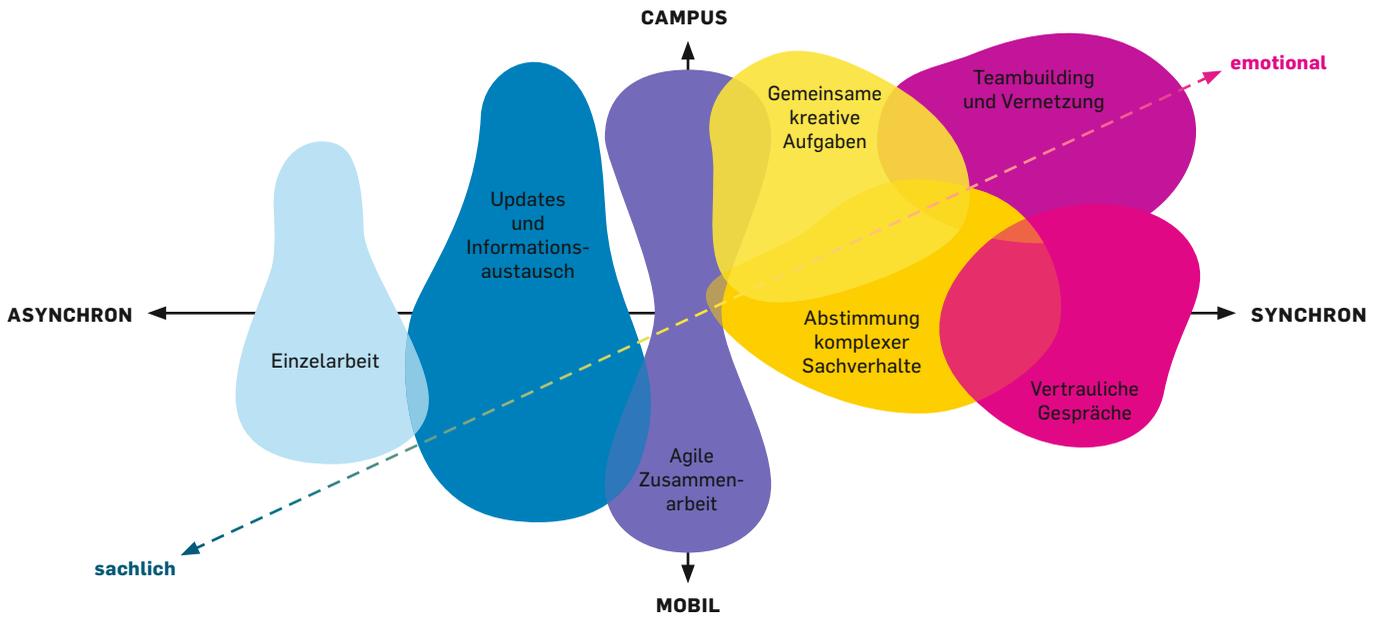


**Sebastian Murawski**  
Senior HR Manager,  
Spezialist für  
Personalentwicklung  
bei Otto

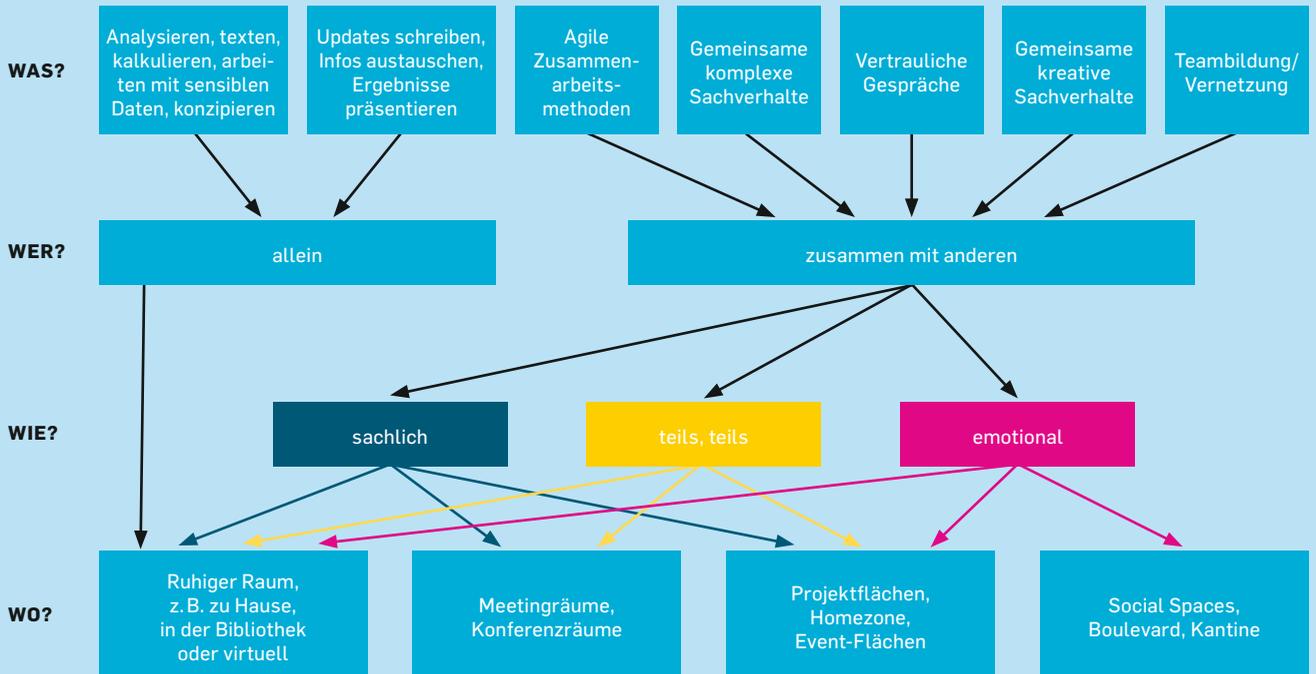


**Philipp Poppe**  
Senior Project Lead,  
Expert New Work and  
Workplace Strategy  
bei Otto

ARBEITSPLATZWahl DER TEAMS BEI OTTO



DIE OTTO-MATRIX FÜR HYBRIDES ARBEITEN



# ~~ARBEITSORTE~~ ABSICHTSORTE

*Rein funktionale Einrichtungen genügen nicht, um von einem in den anderen Arbeitsmodus zu wechseln. Wir Menschen lassen uns eher durch assoziativ-emotionale Stimuli bewegen*

**W**ar das Büro in der Vergangenheit Bereitsteller von technischer und professioneller Infrastruktur, so sind diese Qualitäten auch außerhalb des Gebäudes mobil oder ubiquitär in der Cloud erhältlich. Das Büro wird künftig stärker als Ort sozialer Bindung und stimulierender Arbeitsatmosphäre erlebt werden. Mitarbeitende werden sich bewusst dann für das Büro entscheiden, wenn es sie wie kein anderer Ort sofort in die „richtige“ Arbeitsverfassung versetzt. Dieses „Mood Management“ intuitiv und praktikabel einzurichten wird zur zentralen Gestaltungsherausforderung.

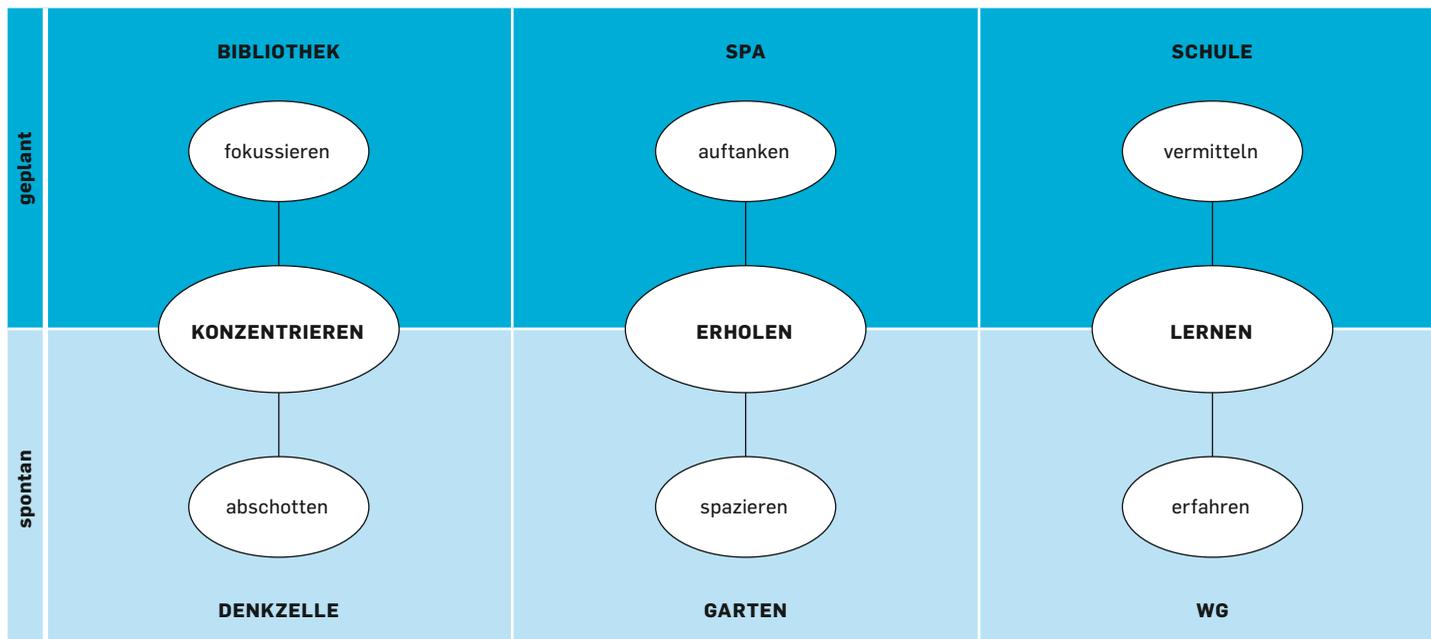
*War es früher die Bereitstellung von Rechnern, die Menschen ins Büro führte, ist es morgen das stimmungsvolle Sich-Versetzen in den beabsichtigten Arbeitsmodus.*

## DIE SECHS FUNKTIONALEN TÄTIGKEITEN DER WISSENSARBEITER IN ASSOZIATIVER VERBINDUNG ZU EINEM EMOTIONALEN ORTSKONTEXT

Die Grafik untergliedert Wissensarbeit auf einer Achse zwischen den Polen „konzentrieren“ (links) und „kollaborieren“ (rechts). Die mittigen Haupttätigkeiten gilt es durch eine stimulierende Umgebung assoziativ zu verstärken, wobei vertikal zwischen geplanter und spontaner Tätigkeit unterschieden wird, um auch informellen Austausch zu gestalten. Die zugewiesenen Orte dienen dazu, der jeweils erwünschten Arbeitsabsicht ein räumliches Motiv zur Inspiration zur Seite zu stellen.

ADAPTIERT AUS:  
Basisstudie NWO,  
S. 36–37

### KOMMUNIKATIONSINTENSITÄT



Dabei soll die (innen-)architektonische Ausgestaltung nicht nur funktional, sondern auch emotional ihre Wirkung unter Beweis stellen. Der Rückbau klassischer Arbeitsplätze und der gleichzeitige Ausbau eines übergreifenden Angebots für Kommunikation und informelle Begegnung hat in den vergangenen Jahren bereits eine Vielzahl unterschiedlicher Raumfunktionen ausgebildet. Meist waren die Angebote variantenreich, aber immer sehr funktional hinsichtlich der Tätigkeiten „Konzentrieren“ oder „Kollaborieren“ ausgestattet. Die Raumbespielung nach funktionalen Kriterien ist allerdings erst der halbe Weg zu einer „New Work Order“.

Denn der Mensch assimiliert sich an seine jeweilige Umgebung und wählt umgekehrt das Umfeld, von dem er sich den größten Support, funktional wie emotional, erhofft. Bietet das Büro (und die in ihm tätigen Mitarbeitenden) schon ein assoziatives Abbild des Tätigkeitsmodus, den der Mitarbeiter einnehmen will, fällt ihm der Switch in die Arbeits- oder Gesprächshaltung leichter. Vor allem in flexiblen Strukturen und bei einer freien Entscheidung, wie und wo man arbeiten möchte, werden Vorbilder, Rituale und Symbolik zu wichtigen Mustern, um sich selbst effizienter zu orientieren und zu organisieren.

### DAS RÄUMLICHE NARRATIV IN DER DIALOGKULTUR AUSSPIELEN

Untersucht man historische Orte des Wissens, so existierte etwa die antike Bibliothek in Alexandria mit ihren prachtvollen Versammlungs-, Lese- und Lagerräumen samt Spazierwegenetz auch als Gedankengebäude, das seine Besucher in einen Modus der Wissensaufnahme versetzte. Das Büro könnte von solch prägenden Orten stärker profitieren.

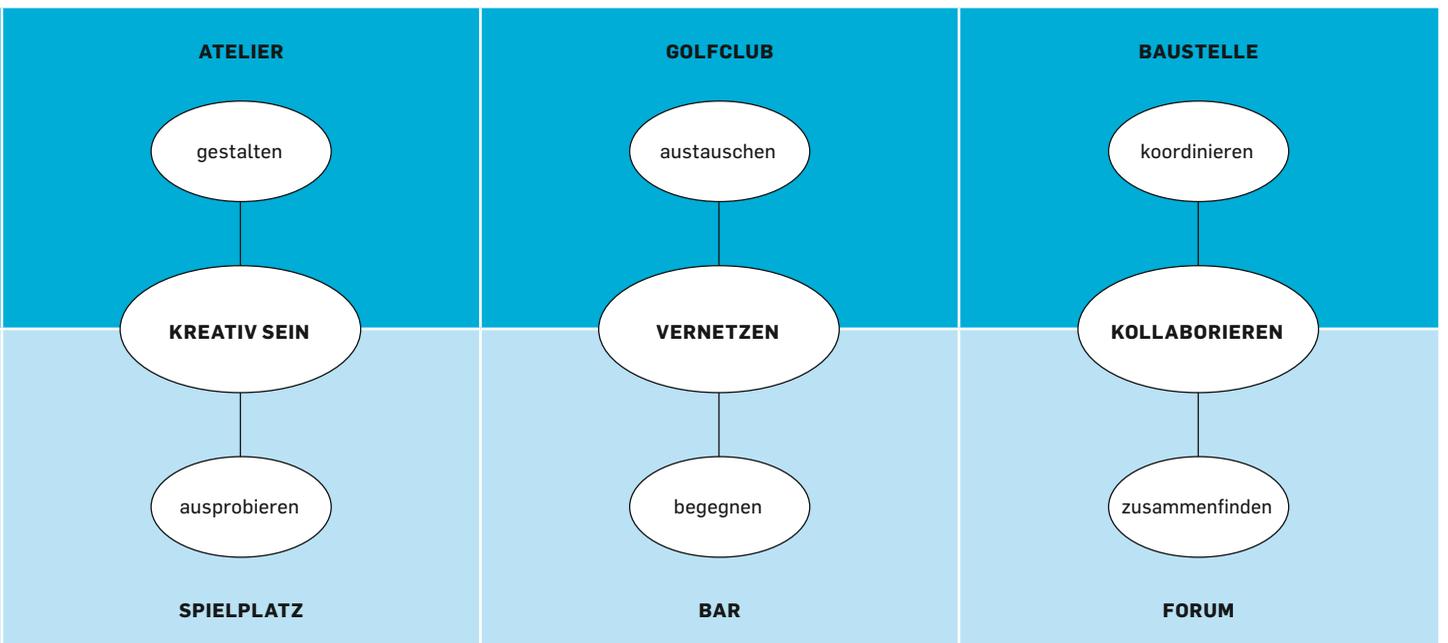
Die Koppelung aktivitätsbasierter Tätigkeiten mit einem assoziativ verbundenen (oder archetypischen) Ambiente könnte das Büro in einen idealen Arbeitsort verwandeln. Einen, der nicht nach Büro aussehen muss, weil er nicht primär Infrastruktur bereitstellt, sondern Arbeitslaune und Austausch stimuliert. Räume, die uns kulturell begleiten, haben uns im Lebens- wie Lernkontext geprägt. Aus dieser Soforterkennung lassen sich Verhaltensabsichten ableiten.

➤ **Lernen funktioniert eher wie ein Netz**, eine Vernetzung von Ideen und Handlungsströmen. Das sollte man ausnutzen und mehrere räumlich verteilte Angebote schaffen, die man auch individuell besser nutzen kann. Bestenfalls haben die Angebote einen direkten Bezug zu der spezifischen Tätigkeit. Das führt dann auch zu mehr Vielfalt im Ergebnis.

**Julia Dellnitz**  
Geschäftsführerin  
der Unternehmensberatung smidig

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„Kreative Lernwelten“, S. 21

*Wenn wir den Inhalt kennen, die Handlung, die Wirkung, die darin erzeugt werden soll, müsste es auch gelingen, den Rahmen zu gestalten.*



# CODES VON KULTURRÄUMEN

*Menschen vernetzen sich, sobald sie eine gemeinsame Sprache finden.  
Sie markieren Räume, sobald sie ihre Gruppe abgrenzen wollen.  
Und haben Muster und Codes für das Verhalten in Gemeinschaft entwickelt.*

➤➤ **Das Wichtigste ist, Menschen nicht so zu behandeln, als seien sie Gehirne in Bottichen.**  
Wir sind soziale, aber auch territoriale Wesen.

**Dr. Colin G. Ellard**  
Kognitiver Neurologe und Experimentalpsychologe

Bürogebäude werden dann als Magnet wirken, wenn ihre Willkommensgesten verstanden werden. Wenn ihre räumlichen Arrangements zu unterschiedlichen Formen des Austauschs anregen. Die Motive dazu liegen jenseits unserer Arbeitsplätze, Meetingräume oder Teeküchen. Wir kennen sie aus überlieferten Ritualen verschiedenster Kulturen und tragen sie wie Landmarks als Orientierungspunkte in unserem evolutionären Gedächtnis:

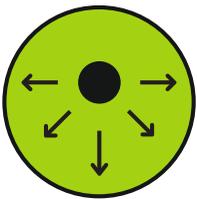
Der *Berg* oder die *Arena* als Bühne. Die Selbstzentrierung in Klausur (*Höhle*). Eine Diskussion auf Augenhöhe rund ums *Lagerfeuer*. Das zufällige Treffen an der *Wasserstelle*, wo die Erfrischung gemeinsam erlebt wird.

## KOMMUNIKATION LÄSST SICH GESTALTEN

Dessen ist sich der US-Soziologe David Thornburg sicher: In den Ritualen und ihrem Kommunikationsfluss sieht er den Schlüssel für erfolgreiche Lernformen. Die Naturanlehnung evoziert intuitive Verhaltensmuster, und die Form des Rituals gibt Auskunft über Hierarchie und Erwartungshaltung. Die abgebildeten Piktogramme illustrieren, dass räumliche Settings sehr wohl Antworten geben können: Wer richtet sich an wen? Wozu welches Meeting? Wie sind die Teilnehmer geneigt, aktiv Beiträge zu leisten? Die alte Frage „Wer steht wie zueinander?“ erhält räumlich plötzlich eine strategische Dimension.

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„Kreative Lernwelten“, S. 14

## INTERAKTIONSRÄUME



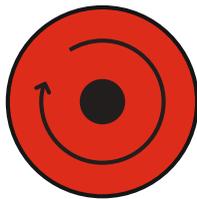
### MOUNTAIN TOP

„Berggipfel“  
von David Thornburg

>> Eine/r an viele

Präsentationen  
oder Performances  
(live/digital):  
Webinars etc.

+ Präsentiert aktiv vor  
Zuschauern/Zuhörern  
+ Übermittelt Information  
über Medienbandbreite



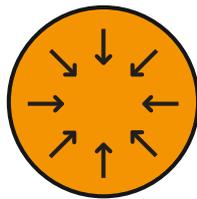
### CAVE

„Höhle“  
von David Thornburg

>> Persönlicher Lernort

Rückzugsraum für konzentriertes Arbeiten: Einzelräume, Bibliotheken, Homeoffice, Fahrgastkabinen

+ Störungsfrei lernen  
+ Allein arbeiten  
+ Konzentriert sein  
+ Still arbeiten



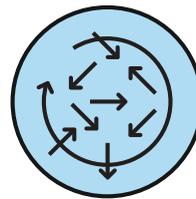
### CAMPFIRE

„Lagerfeuer“  
von David Thornburg

>> Eine/r an viele, rotierend

Diskussionsrunden,  
Meetings, moderierte  
Game Rooms und  
Online Conversations

+ Gruppenarbeit  
+ Anderen zuhören  
+ Sich austauschen  
+ Diskutieren



### WATERING HOLE

„Wasserstelle“  
von David Thornburg

>> Viele an viele

Zufällige Begegnungen:  
Cafeterien, Flure, Wikis  
und Social Collaboration  
Plattformen (digital)

+ Arbeit in Kleingruppen  
+ Informeller Austausch  
+ Anderen zuhören  
+ Free Flow



### HANDS ON

„Begreifen“  
hinzugefügt  
von Rosan Bosch  
>> Taktile Erfahrungen

Sinnesreize zur Lernvertiefung: beim Spielen und Ausprobieren

+ Berühren  
+ Erfassen  
+ Mechanismen verstehen  
+ Experimentieren  
+ Bauen

„Campfire“ für die Gruppe, Kamin für den Raumeindruck.

Die niederländischen Architekten MVRDV planten für den finnischen Mattilanniemi Campus eine „UniverCity“, in der sich offene, urbane und häuslich-heimelige Räume überlappen.

Mattilanniemi Campus für die Universität Jyväskylä, Architekturwettbewerbentwurf von MVRDV mit ALA Architects



**Rosan Bosch**

Gründerin und kreative Leiterin des Rosan Bosch Studio, Kopenhagen

<https://rosanbosch.com/en>

Die Darstellung der fünf Piktogramme stammt von Rosan Bosch, wobei von den fünf abgebildeten Lernmethaphern nur die rechte Hand als das manuelle „Begreifen“ von ihr selbst hinzugefügt wurde.

Die vier Lernmethaphern links beschreiben kulturgeschichtliche oder natürliche Interaktionsmuster und stammen von Dr. David Thornburg. Der US-amerikanische Bildungsberater will Schulen und Büros damit intuitiv verständliche Settings zum Lernen an die Hand geben.

„From the Campfire to the Holodeck: Creating Engaging and Powerful 21st Century Learning Environments“, von David Thornburg, 2013



EXPERTISE

## PATTERN + PLACE = BEHAVIOR?

Rosan Bosch gestaltet Lernwelten für Kinder und Erwachsene. Ihre Interieurs fußen auf den Kommunikationsfluss-Piktogrammen von David Thornburg.

### WIE SIND DIE PIKTOGRAMME ZU VERWENDEN?

Es sind Metaphern, die wir mit unseren Kunden auf deren Ziele hin übersetzen. Sie selbst implizieren noch nicht das Interieur oder die Möblierung. Sie helfen lediglich bei der Bewusstseinsbildung, indem sie zeigen, wie die Kommunikation fließen muss, um bestimmten Aufgaben gerecht zu werden. Sie inkludieren auch neue Medien. Bei „Mountain Top“ zum Beispiel kann es sich auch um ein Video einer TED Conference handeln. Es bildet lediglich eine „One Way Communication“ ab. Diese Offenheit ist für den Einsatz und die Ausgestaltung der Zonen wichtig.

### EINIGE FOKUSSIEREN DEN KÖRPERLICHEN AKTIVITÄTSRADIUS, ANDERE SOZIAL-RITUELLES GRUPPENVERHALTEN ...

Ja, es ist eine Mischung aus beidem. Ich denke, dass es für viele Aktivitäten, die wir tun, einen Grund gibt, warum wir sie auf eine bestimmte Weise tun, und ich denke, dass unser Körper dabei eine große Rolle spielt. So können wir uns zum Beispiel Unendlichkeit nicht vorstellen, weil wir auf die Begrenzung unseres Körpers und dessen Bewegungs-

radius zurückgeworfen werden. Zwar ignorieren wir unsere körperliche Begrenzung im Umgang mit den Medien und erweitern unsere Präsenz und Realitäten, aber wir sind immer noch der begrenzte Vitruvianische Mensch, den Leonardo da Vinci in Kreis und Quadrat skizzierte.

### HINSICHTLICH DER NEUEN MEDIEN UND REALITÄTEN: WELCHE ROLLE SPIELT DER PHYSISCHE RAUM FÜR UNSER „BEGREIFEN“?

Wir wissen noch nicht, wo das endet mit der Virtual Reality, aber ich denke, je enger wir Kommunikation mit unseren Gefühlen und körperlichen Sinnen verknüpfen, umso mehr kann sie eine „reale“ Erfahrung für uns bedeuten. Um den taktilen Reizen mehr Bedeutung zu geben oder um Theorien zu begreifen und zu erproben, haben wir das „Hands On“-Icon ergänzt. Es verlangt nach Experimentierfeldern und Werkzeugen. Mir ist wichtig, dass wir nicht unsere lokal-reale Arbeitswelt vergessen – sie dient als Rückversicherung. Entsprechend sollten wir den physischen Begegnungen und Arbeitstreffen mehr sinnliche und körperlich erfahrbare Qualitäten zuweisen. Dabei können die Metaphern auch helfen.

# WAS VERMÖGEN WELCHE RÄUME?

*Digitale Vernetzung ermuntert uns, räumliche Grenzen auszureizen.  
Wir bewegen uns in Mixed Realities, treffen uns hybrid und kollaborieren  
in simulierter Gleichzeitigkeit. Arbeit sprengt die Dimensionen.*

**Raum wird vielfältiger:**  
Wir bewegen uns in sehr viel mehr und unterschiedlicheren Räumen. Der Raum, den wir nutzen, wird nicht kleiner, sondern er expandiert. Deshalb scheint mir auch die These, dass er an Bedeutung verliere, nicht zutreffend.

**Dr. Martina Löw**  
Professorin für Planungs- und Architekturosoziologie an der Technischen Universität Berlin

Mobile Arbeitstools entkoppeln die Arbeit vom Büro und bringen sie zum Menschen. So verbindet sich die Arbeitswelt mit der Lebenswelt. Und hier werden die eigene Agenda, die aktuelle Befindlichkeit und die örtliche Situation stärker in Betracht gezogen. Der Abstand zum Büro vergrößert sich dadurch aber nicht zwangsläufig räumlich. Dank Vernetzung erweitern sich unsere Handlungsräume über Zugänge zu Arbeitsinhalten (Cloud), Kollegen (im Homeoffice), Bots und Maschinen, realen Arbeitsumgebungen und virtuellen Arbeitswelten (Metaverse).

## LÄSST SICH PHYSISCHES RAUMEMPFFINDEN KOGNITIV ERWEITERN?

Unsere Vorstellung von Raum entsteht über die Interaktion mit der Außenwelt. Seit jeher vernetzen wir uns in Kommunikationsräumen, bilden unsere Bezugspunkte die Koordinaten unseres Beziehungsgeflechts. Schon Millionen Jahre vor der Digitalisierung hat Raum uns abstrakt, imaginär oder real gebaut umgeben.

Der Unterschied zu jetzt liegt eigentlich nur in der Sichtbarmachung: Via Interaktion mit digitalen Tools, sozialen Medien und Interfaces visualisieren wir unsere Vorstellungsräume,

**Das Visuelle reizt am stärksten.**  
Der Sehsinn liefert bis zu 80 % der Informationen über die Außenwelt und beschäftigt 1/4 des Gehirns, inklusive 60 % der Großhirnrinde, mit den höheren Hirnfunktionen.

Quelle: Stangl, W., „Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik“ (2017)

## HYPOTHESE

# ARBEITSRÄUME BEWUSST GESTALTEN

*Räume wie Tätigkeiten erweitern gerade unser Interaktionsspektrum.  
Gelingt es, beide aufeinander abzustimmen, erhöht sich deren Wirksamkeit.  
Die folgenden vier Raumkonzepte skizzieren dazu die Handlungsfelder:*

### 1. DER MATERIALISIERTE DENK-RAUM

Wissensarbeit ist abstrakt. Um das eigene Tun besser „begreifen“ zu können, hilft der assoziative Kontext, wie etwa das Labor, oder kulturelle Anker, wie der Lesesaal in einer Bibliothek. Solche Reminiszenzen lassen sich auf Tätigkeitsabsichten übersetzen und dienen als Gebrauchsanleitung.

### 2. DER RITUELLE MOTIV-RAUM

Neue Arbeitsweisen brauchen vertraute Motive, um an gelernte Rituale andocken zu können. Beim Lagerfeuer (Diskussionsrunden), dem Parcours (Stationen-Lernen) oder der Bühne (Rollenerprobung) definieren Motive die Positionen zueinander.

### 3. DER FLUIDE IMAGINATIONS-RAUM

Der Mensch ist nicht nur geneigt zu glauben, was er sieht. Er interagiert auch mit dem, was die Umgebung ihm vorspielt. Mit Blick auf Gaming und das Bespielen erweiterter Realitäten dürften auch Motive und Narrative aus der Fantasy-Welt in die reale Arbeitswelt driften, um auch vor Ort unseren Interaktionsraum spielerisch zu erweitern.

### 4. DER SELBSTREFERENZIELLE RAUM

Wir lassen uns von der Umwelt inspirieren und benutzen sie auch, um uns selbst darin zu inszenieren. Die Visualisierungstools in sozialen Medien verlangen nach Animation und Kulisse in der realen Welt.

**Die Loci-Methode gliedert Gedanken räumlich.** Schon Cicero ordnete seine Gedanken dem Forum Romanum zu, schritt es gedanklich ab und platzierte seine Argumente. Architektur lässt sich also auch im übertragenen Sinn als Ordnungsmuster nutzen.

Cicero, in: „De oratore“ (Über den Redner), 55 v. Chr.

➤➤ **Die wichtigste Determinante für unser Verhalten in der gebauten Umgebung ist, was wir sehen.** Deshalb ist ein Gerät wie die Google-Brille der Beginn einer Technologie, die in diese uralte Verbindung zur Außenwelt eindringt (...) und viele Prinzipien der herkömmlichen Architektur obsolet macht.

Joseph Paradiso vom Media Lab des MIT erläutert es wie folgt: „Alles kann zum Display werden. Oder vielleicht werden direkt auf Ihre Netzhaut Photonen gemalt. Umgebungen werden dann eine wie auch immer geartete Kombination aus dem, was Sie leibhaftig sehen, und dem Virtuellen sein.“

**Dr. Colin G. Ellard**  
in: „Psychogeografie: Wie die Umgebung unser Verhalten und unsere Entscheidungen beeinflusst“  
(German Edition),  
btb Verlag,  
Kindle-Version

simulieren, was real sein könnte („Digitaler Zwilling“), und materialisieren Gedanken-gerüste (3-D-Druck). Die räumlichen Übergänge von der Kommunikations- in unsere Kohlenstoffwelt überlagern einander und werden gestaltbar.

**RAUM IST ERMÖGLICHER, VERMITTLER UND VERWANDLER**

Einzigste Hürde auf der neuen Spielwiese ist unsere körperliche Begrenztheit. Unser Körpergefühl sagt uns, dass wir im Gaming-Sessel liegen, während uns die virtuelle Abenteuerwelt suggerieren will, dass wir fliegen. Blickten wir jetzt auf unsere Füße, könnte uns übel werden, weil unser Gehirn von gegensätzlichen Raumeindrücken irritiert wird. Unsere Wahrnehmung sucht nach Wahrheiten. 30 bis 40 Millisekunden Zeitversatz zwischen Lippenbewegung und Ton genügen ihr, um festzustellen, dass ihr etwas vorgespielt wird.

Je mehr Sinneseindrücke sich abrufen und je kongruenter sich die Puzzleteile zu etwas Bekanntem zusammenfügen lassen, umso schneller können wir die Situation meistern.

Grundlegende Werte wie Sicherheit und Vertrauen lassen sich daher am besten über physische Begegnungen und informelles Kennelernen aufbauen.

Andererseits begünstigt unsere Wahrnehmung das ihr Bekannte und sucht nach Selbstähnlichkeit, was für das Funktionieren diverser Teams hinderlich ist. Insofern kommen die virtuellen Spielwelten wohl gerade richtig: Die Reduktion unseres Wahrnehmungsraums kompensiert ein höheres Engagement in spielerischen Interaktionsräumen. Anstelle von Merkmalen treten Taten. Das Verhalten der Teilnehmer in unterschiedlichen Narrativen macht sie berechenbar. Und in den Mixed Realities dazwischen sind es die Information-layer, die uns Echtzeit-Orientierung im jeweiligen Hier und Jetzt geben.

Die Natur des Raums – die Anteile physischer Realität versus digitaler Interaktion – ist entscheidend für unseren jeweiligen Eindruck. Im Körperlichen finden wir Rückhalt in Gewissheiten. Im Virtuellen begeistern uns neue Motive und spielerische Interventionen.

*Mit der Expansion in virtuelle Welten schaffen wir auch Paralleluniversen auf der Zeitachse.*



# RAUM ZEIGT WIRKUNG

*„Keiner verlässt den Raum, bevor nicht das Problem gelöst ist!“  
Physischer Raum kann für seine Insassen Druck bedeuten. Der muss aber nicht negativ sein. Die Begrenzung kann auch positive Energien freisetzen.*

Der Druck an den physischen Raum steigt: Wenn jeder noch Wegzeit investiert hat, muss das Arbeitstreffen im Büro auch sein Versprechen einlösen. Was vielleicht nicht genügend klar ist: Auch Räume erzeugen Druck. Denn das gemeinsame „Gefangensein in einem Raum“ bringt oftmals erst die Gedankenfunken zur Reibung und Entladung, die für innovative Lösungen wichtig sind und sich am virtuellen Miro-Board kaum erzeugen lassen.

## RAUM ALS BEGRENZENDES DRUCKMITTEL UND SOZIALER ENERGIETRÄGER

Von Angesicht zu Angesicht redet man in physischer Begrenzung offener miteinander – weil man sich buchstäblich (gerade mal) nähersteht. Mimik, Gestik und Ganzkörperpräsenz helfen, sich dem Gegenüber verständlich zu machen. Kritik wie Wertschätzung lassen sich zugewandter formulieren, Missverständnisse schneller erkennen und Ausrutscher leichter wieder einfangen. Die eigene Sichtbarkeit vor allen mahnt zu Umgangsformen, die gegenseitige Sichtbarkeit evoziert Anpassungstendenzen und begünstigt ein gemeinsames Gruppenverhalten. Raum schweißt zusammen. Am Ende schluckt er den Ballast oder mutiert zum Schrein: wenn Kritik oder Vertrauliches im Raum zurückbleiben sollen.

*Keine andere Form des Austauschs ist so motivierend und fruchtbar wie die physische Zusammenarbeit an einem Ort. Denn nur sie regt alle Sinne an, stimmt die Beteiligten vollumfänglich aufeinander ein und erzeugt die Kohäsion, die zum Vorankommen wichtig ist.*

**>>** 80% aller innovativen, verwirklichten Ideen entstehen aus Face-to-Face-Kommunikation.

**Dr. Gunter Henn, Architekt**  
in: „Die Organisation und Architektur von Innovation“

## BEISPIEL

# RAUM NIMMT DISTANZ

*Die Elbphilharmonie war ein Kraftakt. Unter enormem Druck arbeiteten Planer und Realisierer gegeneinander – bis man sie in einem Büro zusammensetzte.*

### ANFEINDUNGEN PER ANWALTSSCHREIBEN

Das hohe Planungsrisiko bei bereits überstrapaziertem Budget, die Frage nach Verantwortung und ständige Schuldzuweisungen aus der Rechtsabteilung machten die Zusammenarbeit von Architekten und Generalunternehmer ab einem gewissen Punkt unmöglich. Nach dem Baustopp zitierte die Stadt Hamburg beide Parteien an einen Tisch und wies sie auf ihre Vertragsverpflichtungen hin. Das Bekenntnis zu einer besseren Zusammenarbeit brachte ein paar zusätzliche Vereinbarungen, aber rückblickend vor allem die Idee, künftig in einem Büro zusammenzuarbeiten.

Die Architekten zogen aus ihrer Kontorhausetage sodann in gelbe Raufaser-Räume am Sandtorkai.

### RAUM SCHAFFT ANNÄHERUNG

Hochtief arbeitete dort in den Kombibüros, Herzog & de Meuron wählte das mittig gelegene Open Space, das fortan auf Höhe der Kaffeemaschine zum Treffpunkt wurde. Man begegnete sich hier – auch wenn man gerade noch einen bösen Brief überstellt hatte – von Angesicht zu Angesicht. Beide setzten sich dem aus und kamen einander näher. Die Schweizer Kaffeemaschine bei den Architekten war auch bei den Hochtief-Mitarbeitenden beliebt. Man kam ins Erzählen, verstand Zwänge und Hintergründe. Verkrampfungen lösten sich, und Anwaltschreiben wurden seltener. Ermöglicht Raum ein informelles Miteinander, ist es nicht mehr so einfach, gemein zueinander zu sein.

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„The Human Factor @Work“, S. 15

**>>** Die wichtigste Aufgabe eines Büro-Designs sollte nicht darin bestehen, uns in Ruhe und Selbstzufriedenheit zu versetzen. Ich denke, wir brauchen etwas von diesem Gleichgewicht als Rückzug – aber wichtiger sind die Orte der Reibung oder des Zufalls. Das sind die Orte, an denen die Funken sprühen!

**Dr. Colin G. Ellard**  
Kognitiver Neurologe,  
University of  
Waterloo, Kanada

## EXPERTISE

# WIE AUS WAHRNEHMUNGSRÄUMEN HANDLUNGSSPIELRÄUME WERDEN

*All unsere Wahrnehmungen dienen der räumlichen und zeitlichen Vorstellung unserer Existenz in der Umwelt. Bloß: Wie erzeugen wir diesen Vorstellungsraum?*



**Prof. Dr.**

**Axel Buether**

*forscht im Bereich der visuellen Wahrnehmung, Gestaltung und Kommunikation mit den Schwerpunkten Farb-, Licht- und Raumwirkung auf den Menschen an der Bergischen Universität Wuppertal.*

Foto: Martin Jepp



**Das Wie (etwas auf uns wirkt) ist für die Beurteilung einer Umgebung wichtiger als das Was.**

Während der sogenannte „Was-Strom“ zum semantischen Gedächtnis führt, aktiviert der „Wie-/Wo-Strom“ im prozeduralen Gedächtnis die mit dem Ereignis verknüpften Handlungszusammenhänge und Verhaltenszustände.

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„The Human  
Factor@Work“,  
S. 20

## WAS BEDEUTET „RAUM“ FÜR UNSERE SINNE?

Unsere Wahrnehmung konstruiert Räume nicht, wie man Brücken konstruiert, sondern unsere Raum- und Weltvorstellung entsteht erst durch Interaktion mit der Umwelt. Ähnlich wie sich Sprache-Verstehen entwickelt, indem ich etwas frage und eine Antwort erhalte, so schaue ich mit meinen Augen in die Welt, und die Umwelt beantwortet mir meine Fragen – aber nicht nur, weil ich etwas sehe, sondern weil gleichzeitig meine anderen Sinne (Riechen, Tasten etc.) meine Umwelt mit ausprobieren. So konstruieren wir uns aktiv die Welt mit all unseren Sinnen und verbinden diese Eindrücke zu Erfahrungen.

## WO IST DIESER WAHRNEHMUNGSRAUM?

Konstruktivisten würden sagen: Der ist im Kopf! Aber ich denke eher wie ein Semiotiker. Für mich ist der Raum in dieser Interview-Situation ein Gesprächsraum, der erst dadurch entsteht, dass Sie zuhören und ich rede. Er wird reichhaltiger, je intensiver wir uns austauschen, und er ist begrenzt auf die Zeit des Gesprächs. Das ist der Wahrnehmungsraum, den unser Gehirn generiert. Erst durch unseren visuellen Fokus wird er konstruiert, erhalten wir das Bild dazu.

## WAS IST AM WAHRNEHMUNGSRAUM ANDERS ALS AM VORSTELLUNGSRAUM?

Der Vorstellungsraum ist der erinnerte Wahrnehmungsraum. Er aggregiert unseren Handlungsrahmen aus den verschiedenen Wahrnehmungsräumen. Geht eine Wahrnehmungsdimension verloren, wie bei Erblindung, müssen wir lernen, uns die Welt über die anderen Sinne zu erschließen. Zu erinnern, wie sie früher aussah, behindert dabei – unser Vorstellungsraum muss sich an eine neue Weltwahrnehmung anpassen, und das verändert auch die Gehirnstruktur.

## KANN ICH MEINEN VORSTELLUNGSRAUM BZW. MEINEN HANDLUNGSSPIELRAUM ERWEITERN?

Ja, weil der Vorstellungsraum sich multisensuell erfahren lässt. So kann ich etwa meine Sehfähigkeit erweitern, indem ich über das Bild spreche. Umgekehrt kann ich über ein Modell wie eine Grafik den Sprachraum anschaulich ergänzen. Die Wechselwirkungen zwischen den Sinnesräumen existieren im Vorstellungsraum vernetzt und können Eindrücke verstärken. Das leisten auch digitale Medien, die für unseren Vorstellungsraum schon fester Bestandteil geworden sind. Würde ich Ihnen Ihr Smartphone wegnehmen, wäre das, als ob ich Ihnen die Augen verbände. Ich betrachte das Smartphone inzwischen als Erweiterung unserer Sinneswahrnehmung.

## WIE VERÄNDERT DAS DIE LERNERFAHRUNGEN?

Die Umwelt ist Teil unseres Gedächtnisspeichers, quasi ein ausgelagertes Gedächtnis. Es genügt ein Muster oder ein Geruch, und wir erkennen darin ihre Bedeutung für uns wieder. Und das erweitert sich auf die digitalen Tools: Ich muss mir den Weg nicht mehr merken, denn ich habe ja mein Navigationssystem. Die Notwendigkeit, sich etwas zu merken, lässt nach, weil alles in unserer direkten Umgebung verfügbar ist. So müssen meine Studenten nichts mehr auswendig lernen, sondern erhalten viel komplexere Aufgaben, zu deren Lösung sie auf Wissen zugreifen müssen. Diese Komplexität hätten sie vorher nie geschafft!

## TRENNE ICH REAL UND VIRTUELL IM VORSTELLUNGSRAUM, ODER IST ES WIE IM DROGENRAUSCH, WO DER TEPPICH „WIRKLICH“ SCHWEBT?

Unsere komplette Art der Weltwahrnehmung ist eigentlich wie im Drogenrausch, weil wir alles subjektiv wahrnehmen. Schließen wir die Augen, ist diese Weltvorstellung weg. Unser Vertrauen, dass die Welt wirklich so ist, wie wir sie empfinden, ist Blödsinn, denn eine objektive Welt gibt es nicht. Jeder, der stirbt, nimmt seine komplette Welt mit, und jedes Neugeborene muss sich seine Welt neu erschließen. Dazu müssen wir Raum als Handlungsraum praktisch begreifen lernen und mit ihm interagieren können. Wo die Infos dazu herkommen und ob sie real oder virtuell erzeugt wurden, ist egal.

## WIE VERTRAUE ICH EINEM RAUM?

Indem ich mir einen Eindruck mache. Meist ist das primär ein visueller, ein Bild, das ich mir von einer Lage mache, aber sehr oft kann ich die Situation – das Was – fachlich gar nicht prüfen und entscheide nur über die Wie-Indikatoren und mein Gefühl, ob ich hier gut aufgehoben bin. Auch meine Absicht spielt eine Rolle. Beispiel „Auto“: Wenn ich stolz in ein dynamisch gestaltetes Fahrzeug einsteige und dann im Stau feststecke, zerstört dieser Kontext alles. Der Raum muss ein wahrhaftiges Sinneserlebnis generieren, nicht nur ein scheinbares. Meine Absicht soll hier gelingen.

## „FUNKTIONIEREN“ WIR AUF GEWISSE FARBEN?

Nein, das ist ein Irrtum: Es gibt keine Farbe, der man direkt zusprechen kann, dass sie beim Arbeiten oder Relaxen immer gut funktioniert. Zwar lassen sich aus Licht und Farben Atmosphären erzeugen, die tendenziell eher anregend oder entspannend wirken, aber es ist falsch, Menschen in solche Standards zu pressen. Wir müssen maßgeschneidert vorgehen – jeweils in Bezug auf den Menschen, die Absicht und den Ort.

# AUSBLICK: HUMANE FAKTOREN

*Wollen wir Arbeitsräume wirklich verbessern, sollten wir mehr über uns selbst wissen. Unsere Conditio humana gewährt äußeren Einflüssen über fünf Wege Zugang zu unserem Innersten.*

**U**nser fünf Sinne sind, bis auf die Schlafphasen, „always on“. Sie navigieren uns durchs Leben, lassen uns an allem teilhaben, justieren Befindlichkeit in Echtzeit und bewerten in Rückkoppelung mit dem Gedächtnis ständig, was gut oder schlecht für uns ist.

Wahrnehmung ist daher immer subjektiv. Auch Raumwahrnehmung ist abhängig von persönlichen Erfahrungen. Gleichwohl verstehen wir kulturübergreifend, wozu uns steinerne Freitreppen einladen oder welche Erhabenheit ein hoher Innenraum ausstrahlt. Der körperlich erlebbare Raum lässt nichts im Ungewissen: Er adressiert vier der fünf Sinne und ist für unser Gefühl von Präsenz einer der stärksten Trigger.

## FÜNF EINFLUSSFAKTOREN FÜR MENSCH UND RAUM

>> **SOZIAL & ANTHROPOLOGISCH** suchen Menschen in ihren Lebensräumen nach Zugehörigkeit und folgen dem Herdentrieb. Wir sehnen uns nach der Energie der Gruppe, die vor allem physisch in Präsenz auf uns abstrahlt. Gezielte Wegführung zur Begegnung und genussorientierte Magnete zum Austausch machen Raum zum Beziehungsanstifter. Gelingt es – wie im Lesesaal –, ein kollektives Lernverhalten zu erzeugen, wirkt der Raum für Neuankömmlinge als Transformator.

>> **TERRITORIAL & EVOLUTIONÄR** markieren wir Reviere und suchen geschützte Räume. Das ideale Setting nennt die Evolutionstheorie „Prospect & Refuge“: den (Berg als) Schutz im Rücken und vor uns den Ausblick (über die Savanne). Was für unsere Vorfahren überlebenswichtig war, prägt uns bis heute. Auch eigene, sehr bewegende Erfahrungen (Freude, Faszination, Angst) speichert unser Gedächtnis immer mitsamt dem räumlichen Kontext ab. Wir besetzen Räume mit abrufbaren emotionalen Codes.

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„The Human Factor  
@Work“, S. 25

## DEN WANDEL WAHRNEHMEN

### NEUE MÖGLICHKEITEN

**Sicherheit:** Kontrolle, Transparenz, Monitoring  
**Fernanwesenheit:** via Medien (Video, Holografie, Avatar)  
**Simulation:** Mixed Realities, Gaming, Szenarien, BIM  
**Gleichzeitigkeit:** globale Mensch-Maschine-Kollaboration  
**Fakten:** Big Data, KI-Analysen, messbare Qualitäten

### NEUE WERTSCHÄTZUNG

➤ **Natürlichkeit:** Lebendigkeit, elementare Kräfte, Umwelt  
 ➤ **Körperlichkeit:** Berührung, Begreifbarkeit, Mechanik  
 ➤ **Authentizität:** Identität, Echtheit, Realität  
 ➤ **Ursprünglichkeit:** kulturelles Erbe, Lokales, Originales  
 ➤ **Emotionen:** Gespür, Empathie, Zugewandtheit, Offenheit

*Alles, was zu verschwinden droht, gewinnt an Wert, lautet eine Regel aus der Trendforschung. Insofern machen uns die digitalen Möglichkeiten nicht zu neuen Menschen, vielmehr intensiviert sich mit der virtuellen Erfahrung auch unsere physische.*

*Auffassung und Weltanschauung resultieren aus dem persönlichen Abgleich zwischen Innen- und Außenwelt. Eigene Einschränkungen sowie erlebte Erfahrungen filtern die Wahrnehmung.*



**Lacey Arslan**

Multidisziplinäre Designerin und Workplace Experience Designer (2013–2019) bei Adobe, San José

Laceys Aufgabe war es, die Marke und Kultur von Adobe am Hauptsitz gestalterisch umzusetzen.

➤➤ Ich hatte den interessantesten und inspirierendsten Austausch mit Kollegen beim Kaffee oder Lunch. Menschen erzählen supergern und offen über ihre Vorlieben, auch zum Arbeitsumfeld. Das Feedback wie die Forschung des internen Intelligence-Teams waren Anstoß für innovative neue Räume.

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„The Human Factor @Work“, S. 27

>> BIOLOGISCH & PHYSIOLOGISCH beeinflussen Umgebungsfaktoren wie Klima, Licht, Hygiene, Ernährung und Natur unser Körpergefühl. Leichte Bewegung regt den Metabolismus wie auch die Denkleistung an, Tageslichtfarben beeinflussen die innere Uhr. Wachphasen lassen sich in geringem Maße z. B. über einen hohen Blaulichtanteil verstärken. Allerdings funktioniert der Kick eher sporadisch und führt dauerhaft zu Belastungen. Kreativarbeit dagegen benötigt weniger Lux und mehr Wärme als konzentrierte Arbeit.

>> PSYCHISCH & KOGNITIV bedingen Sinneseindrücke, Aufmerksamkeit und Hirnfrequenzen einander gegenseitig. Gedankenblitze entstehen im Tagtraummodus, versunken unter der Dusche oder beim Fernblick, wenn Gedanken in langsamen Alpha-Wellen problem- und absichtslos wandern können. Dagegen lässt sich der geniale Flow hochenergetischer Gammawellen erst nach Stunden ungestörter Übung im Betamodus erleben. Für keine dieser Hirnleistungen haben wir bisher die Arbeitsräume.

>> SMART & VIRTUELL dehnt sich unser Raumempfinden in zwei Richtungen aus: Ein Fokus umspielt als Servicewelt das Individuum. Hier reagieren eingeblendete Informationen wie ein sechster Sinn auf die situative Befindlichkeit. Der andere Weg führt in die immersiven Räume des Metaverse. Mittler zwischen Mensch und Space sind hybride Handlungsräume, die soziale Interfaces zu Blended Learning Experiences eröffnen.

## BEISPIEL

# MENSCHENZENTRIERTES DESIGN

*Bei Adobe lautete Lacey Arslans Jobtitel auf „Workplace Experience Designer“. Ihr holistisches Designverständnis hätte man nicht besser beschreiben können.*

### WOHLFÜHLEN ALS GANZHEITLICHE IDEE

Neben den erwartbaren ergonomischen Arbeitsplätzen und gesundem Essen bietet Adobe seinen Mitarbeitern inhouse Ernährungsberatung, Meditations-Coaching und mit dem Wellness Center eine ganze Etage mit verschiedenen Angeboten für Fitness, Trainings und Therapien. Unter „Wohlfühlen“ fallen auch die Qualitäten von Architektur and Design. So weit wie möglich verwenden wir natürliche Materialien, beziehen Zusatzmöbel aus lokalen Quellen und bevorzugen handgefertigte Objekte.

### SENSITIVE UND KOMFORTABLE ANGEBOTE VERBESSERN DEN WORKING SPIRIT

Damit beides – Arbeiten und Wohlbefinden – möglich ist, haben wir einen kleinen Videokonferenzraum in das Wellbeing Center integriert, damit unsere Kollegen direkt von einem Meeting mit ihrem Trainer zu einem Meeting mit ihrem Team wechseln können. Ganz ähnlich sind die kleinen Gewächshaus-Konferenzräume zwischen dem Restaurantbereich und der Dachterrasse. Sie sind aufgrund ihrer Nähe zum Restaurant und dem grundlegend menschlichen Bedürfnis zu essen die meistfrequentierten Konferenzräume. Praktisch ist auch die Tatsache, dass diese

Räume die Hektik vermeiden, das Mittagessen für ein Team-Lunch-Meeting über den Campus zu tragen.

### RÄUME UND NUTZUNG WERDEN VISUELL, AKUSTISCH UND HAPTISCH DIFFERENZIIERT

Da jede Etage von Aufzügen aus zugänglich ist, haben wir die Eingangsbereiche wie kleine Lobbys gestaltet, die das Treffen mit Menschen erleichtern und einen Schallpuffer zum Aufzugsvorraum bieten. In San José haben wir zwischen unterschiedlichen Raumzonen Extra-Übergänge gestaltet, um dem Gehirn eine Veränderung der Atmosphäre zu signalisieren. Vom Büro- bis zum Pausenraum wechselt der Bodenbelag von Teppich zu harten Oberflächen mit verspielten Akustikplatten. Neben viel natürlichem Licht gibt es verschiedene Sitzgelegenheiten, die sich für Versammlungen wie die Zusammenarbeit eignen.

### DESIGN KANN DEN ARBEITSMODUS UND DIE PERFORMANCE UNTERSTÜTZEN

Ich glaube und habe gesehen, wie Mitarbeiter ein Gefühl der Eigenverantwortung für ihre Büroräume erlangen, wenn sie selbst etwas Kreatives beitragen können. Es macht sie stolz, sie fühlen sich mehr bei sich und als Teil von etwas Größerem, was positiv auf die Arbeit und Arbeitsbeziehungen wirkt.

# DIE NATÜRLICHE INTELLIGENZ BRAUCHT SUPPORT

---

*In Zukunft sind wir die natürliche Intelligenz neben der künstlichen.  
Um diesen Unterschied räumlich feiern zu können, sollten wir genauer  
wissen, wie wir Menschen eigentlich lernen.*

Wenn wir unser (zwischen-)menschliches Lernen, Problemlösen und Wirken als die zentrale Aktivität betrachten, die Menschen künftig ausüben, genügt es nicht, Arbeitsplätze ergonomischen Bedürfnissen anzupassen. Vielmehr spielen Hirnwellen und Hormone, metabolische und sinnliche Reize in unsere Lernverfassung.

Allen Pandemien zum Trotz brauchen unsere Sinne körperliche Nähe, um ihre Umwelt vollumfänglich zu begreifen; inspirieren wir uns freudvoller im gemischten Verbund als allein zu Hause und kommen nach körperlicher Bewegung oder einem Spaziergang im Grünen auf bessere Ergebnisse. Inzwischen wissen wir das. Bevor wir es wussten, konnten wir es fühlen. Bloß in der Arbeitswelt fand das bisher wenig Entsprechung.

## WIR ARBEITEN KÖRPERLICH UND KOGNITIV VERNETZT. VOR ALLEM DARIN SOLLTE UNS DIE ARBEITSWELT UNTERSTÜTZEN

Psychologie, Verhaltens- und Hirnforschung bestätigen, wie stark die weichen, physiologischen und emotionalen Faktoren unsere Denk- und Leistungsfähigkeit beeinflussen. Biologen haben bewiesen, dass unser Körper permanent mit der Außenwelt kommuniziert, die wiederum unseren Metabolismus sowie Hormonhaushalt beeinflusst – und damit unsere (Arbeits-)Verfassung, Stimmung und Gefühlswelt. Wenn wir uns also permanent im Hier und Jetzt verorten, sollte das unser Argument sein, die reale Umwelt stimulierender zu gestalten.

Es ist neurologisch bewiesen, dass unser Gedächtnis Lerninhalt mit Lernumgebung verkettet. Was also sollte uns davon abhalten, mehr Vertrauen in die räumliche Gestaltung zu geben? Noch unterschätzen wir unsere fein justierte Wahrnehmung eher, anstatt sie zu bedienen oder sie strategisch für unsere Lernzwecke einzusetzen: Unsere Sinne reagieren bei erhöhter Aufmerksamkeit oder neuen Erfahrungen (Lernen) auf zahlreiche Umgebungsfacetten, die das Gehirn mit abspeichert. Das beginnt schon mit der gegenwärtigen Lichtfarbe beim Lösen einer Aufgabe. Hat die sich nach einer Pause durch den Sonnenstand verändert, brauchen wir etwas länger, um wieder hineinzukommen, als bei gleichem Farblichtspektrum, denn Lichtfarben steuern unser Zeitempfinden. Das Wissen darüber legt die Lernerfahrung in unsere bzw. die Hände der Umgebung: Soll sie uns die Wiederaufnahme erleichtern, oder wollen wir die Aufgabe noch einmal unter anderem Licht, mit mehr Abstand betrachten?

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„The Human Factor  
@Work“, S. 33

## AUCH UNSER LERNEN LIESSE SICH GESTALTEN

Unser mangelndes Verständnis im Umgang mit Raum zeigt sich gerade in der hybriden Kollaboration sehr deutlich, wo wir uns über die Neugewinnung digitaler Welten freuen können, weil sie unser Raumerlebnis in Bezug auf Kommunikation erweitern könnten. Stattdessen reduzieren wir unser Raumerlebnis, begeben uns wieder vor die Monitore und glauben, das Gerät überwinde die Distanz. Wir fügen uns (ergonomisch) den Geräteanforderungen und verfehlen damit unsere eigentliche Aufgabe: die Interaktion

menschengerecht zu gestalten. Uns fehlt schlicht das Wissen, die Erfahrung und vor allem die Didaktik, um das Potenzial der vielfältigen Raumformen für unsere Lern- und Erfahrungsgabsicht nutzen zu können. Es wird Zeit, den Fokus von der Infrastruktur auf die Interaktion zu legen.

Wir kennen viele der Ansätze, die auf den Seiten 10 bis 25 zusammengetragen wurden. Vor allem die kulturellen Codes sind vertraute Metaphern, um zwischenmenschliche Interaktion als spürbare User Experience in der professionellen Arbeitswelt auszubauen.

### WER RAUM ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT NUTZEN WILL, MUSS DEN MENSCHEN IM BLICK HABEN

Der Kognitive Neurologe Colin G. Ellard vertritt die These, dass Gebäude in uns Anpassungsbestrebungen auslösen, und verweist auf unsere Spiegelneuronen zur Empathiefähigkeit, wenn wir Freude oder Leid im Gesicht einer Person nachempfinden. Es kann also auch ein wertschätzender Raum zum Gefühl des Wertgeschätzt-Seins beitragen. Und es muss uns nicht wundern, dass uns im typischen Kombi-Büro nicht das Herz aufgeht, wenn wir raumbildend so unter unseren Möglichkeiten bleiben.

Die gebaute Umwelt zielt auf unser Kulturverständnis ab, das laut Hirnforscherin Hannah Monyer wiederum unser Erinnerungsvermögen unterstützt. Böte sich hier nicht ein ideales Instrument, um Lernkultur auch als Unternehmenskultur erfahrbar zu machen? Gerade von Gebäuden, die uns beindrucken und einladen wollen, wissen wir doch um die Macht des Raums. Auch ohne kunsthistorisches Wissen verstehen wir, wozu Arkaden, Wandelgänge, Galerien, Lichthöfe und breite Treppenanlagen uns einladen. Wir spüren die Beruhigung, die ein Blick in eine weite Landschaft erzeugt. Wenn sich die Atmung allmählich entspannt, Hitzegefühle schwinden und der Geist sich wieder erfrischen kann.

Als sinnliche Wesen kommunizieren wir unweigerlich mit Räumen, spüren ihre Wirkung auf uns, passen uns an oder beginnen, in ihnen zu handeln. Wir kennen Beispiele genug für nachhaltige User Experiences. Warum so wenig anregende in der Arbeitswelt?

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„Kreative Lern-  
welten“, S. 21

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Studie  
„The Human Factor  
@Work“, S. 33

## KERNFRAGE

# WIE WICHTIG IST UNS DER MENSCH?

*Ein Strukturwandel ist kein Spaziergang. Erst recht nicht, wenn rosige Zeiten nicht in Aussicht stehen. Aber gerade dann gewinnen Perspektiven an Tragweite.*

#### DIE DYSTOPIE:

Mobile Technologie und der Homeoffice-Trend werden genutzt, um Teile der Belegschaft nach Hause oder auf billige Flächen auszulagern. Betreffen könnte das Niedriglohnkräfte oder abhängige Beschäftigte, deren Tätigkeit absehbar automatisiert wird. Die verbleibende Bürofläche würde reduziert und stünde nur noch den höher Qualifizierten und umworbene Talente via Buchungssystem zur Verfügung. Wechselnde Dekorationen bezeugen die Wertschätzung, unterstützen aber nicht die Nutzerperformance.

#### DIE UTOPIE:

Wir haben die Chance auf eine Neugestaltung dessen, was Arbeit für uns Menschen bedeutet. Ein Bewusstsein darüber, was jedes Individuum beitragen kann und in welcher Umgebung dies am fruchtbarsten gelingt. Büros gewinnen ihre professionelle Alleinstellung zurück, indem sie die Lern- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft vor Ort spürbar machen. Smarte Umgebungen unterstützen die humane Performance allerorten, aber multisensuelle Lernlandschaften erzeugen den Wissensvorsprung, der sich nur hier erfahren lässt.

# URBANITÄT ALS VORBILD

*Die pulsierende Stadt mit ihren vielfältigen Nutzungsangeboten, öffentlichen Räumen und Rückzugsnischen gilt als Vorlage für mehr Traffic im Büro. Jetzt erfindet sie sich neu – und entdeckt die Arbeitswelt für sich.*

Für den Arbeitsort ist das Umfeld ähnlich wichtig wie der Kontext für die Arbeitsaufgabe. Stimmt es, befördert es das Leistungsversprechen. Fehlt es, bedarf es eines gewaltigen Mehraufwands, um zum beabsichtigten Ergebnis zu gelangen.

ADAPTIERT AUS:  
NWO-Basisstudie,  
S. 33

**Naturnähe, Parkanlagen und Spazierwege als „Walk Through Neighbourhood“ sind zwischen den neuen Google-Gebäuden in Mountain View entstanden.** Die Neubauten fügen sich wie Hügel mit zur Sonne gebogenen Dachsegmenten in die Landschaft. Dabei ist möglichst viel flexibel: von den solarbedeckten Dächern bis zu den cubicle-artigen Raumaufteilungen im Inneren der Hubs.

*Google-Neubauten, North Bayshore, von BIG und Thomas Heatherwick Studio*

Gefehlt hat ein attraktives Umfeld in den Gewerbegebieten im Silicon Valley. Deswegen errichteten Google (in Mountain View) oder Meta (seinerzeit Facebook; in Menlo Park) auf ihrer Fläche selbst die Restaurants, Atelier-, Musik- und Proberäume, Delis und Fahrrad-reparaturläden, Sport- und Meditationsangebote, die sonst ein Stadtbild bunt machen. >> Der Zielgruppe wird auf der Campus-Fläche das geboten, was vor Ort zum Arbeiten, Erholen und Socializen fehlt.

Obwohl es in Metropolen nicht erforderlich war, wurde das „Total Workspace“-Konzept auch inmitten urbaner Zentren beibehalten. Inspiration und Austausch sollten weiterhin inmitten des Unternehmens stattfinden. Außerdem war der „Mikrokosmos der Annehmlichkeiten“ längst Teil der Marke Google geworden.

## SONDERFLÄCHEN UND FACILITIES FUNKTIONIEREN FÜR DEN MIKROKOSMOS WIE DAS EMPLOYER BRANDING

Die europäischen Städte sind in ihren Zentren gemischerter, und die moderne Stadtplanung versucht nun, auch innerhalb der Quartiere mehr Durchmischung von Büro, Wohnen, Gewerbe und Grünraum zu erzeugen. Das macht Bürostandorte individueller und lässt Büroplaner, -mieter und -entwickler überlegen, wie sich ihre Angebote mit dem Umfeld befruchten könnten. Fest steht: Bisherige Rezepte – wie die Ladenzeile im Erdgeschoss und das öffentlich zugängliche Betriebsrestaurant – genügen nicht mehr, um die Nachbarschaft ins Gebäude und Mitarbeiter auf die Flächen zu ziehen. Für Microsoft-Mitarbeitende würde es erst funktionieren, wenn das Essen gratis wäre (laut Twitter-Post auf einer „Welcome back“-Veranstaltung), für die Nachbarschaft erst, wenn Aufenthalts-, Betreuungs- und Gesundheitsservices nicht nur ihre Kaufkraft, sondern auch ihre Beteiligung oder Arbeitskraft nachfragen würden. In Wien zum Beispiel bewirtschaften Senioren ihr Café „Vollpension“ mit Selbstgebackenem und lassen Nachbarschaft so erst stattfinden. Der Kiez will Anteil nehmen. Bürgerpartizipation meint Inklusion.

*Stadt war immer schon Inspirationsquelle und Entwicklungsmotor. In ihrer Vielfalt und Veränderung findet sich die Lebendigkeit, die Menschen in Schwingung versetzt.*

## DAS LEBEN GEHÖRT ZUM BÜRO UND DIE ARBEIT ZUR STADT

Auf beiden Terrains verteilt sich Arbeit neu. In der Stadt öffnen sich Bibliotheken, Museen, Science-Welten, Labore, Ateliers und Werkstätten Interessierten wie Arbeitswilligen.

Freies WLAN macht aus Aufenthalts- Arbeitszonen. Nach den Coffee-Shops dockt nun Co-Working allerorten an. Hotels sehen darin die Chance, Räume auch zwischen den Schlafzeiten zu monetarisieren. In A-Lagen verwandeln sich erste Modegeschäfte abends in Bars oder Galerien. >> Flächeneffizienz über zeitverteilte Angebots-Slots. Das Kunsthistorische Museum Wien veranstaltet in seinen Prunkräumen in speziellen Nächten Theater und Aktzeichenkurse. >> Je imposanter der Raum, umso größer der Eindruck und Abstrahleffekt. Das Rijksmuseum Amsterdam lässt Besucher mitten im Hauptsaal zuschauen, wie Restaurateure die Farbschichten von Rembrandts „Nachtwache“ digital analysieren. >> Arbeit erregt Publikumsinteresse. Via digitaler Kreation und 3-D-Druck

*Arbeitsaugliche  
Hybride entstehen  
mitten im Leben:  
Begegnungsflächen  
mit Konsumangebot  
erweitern sich von  
Cafés auf Kultur-  
stätten, Naturräume  
und Fahrgastzellen.*

*Arbeiten wir  
per Sprache  
und demnächst  
AR-Einblendung,  
wird das freie  
Treiben noch ge-  
schäftiger werden.*

führen Kunden im Handel die Herstellerleistung zu Ende. Im Adidas-Flagship-Store kann man seine Schuhe customizen und Pullover stricken lassen. >> Handel involviert über Kreation und Produktion. Geboten werden den Prosumenten quasi kostenpflichtige „Kurzzeit-Arbeitsplätze“, um sich in etwas Neuem auszuprobieren; um sich nicht bloß Produkte, sondern auch Kenntnisse anzueignen. Die intensive Auseinandersetzung erzeugt ein nachhaltiges Markenerlebnis und muss daher positiv ablaufen. Nach ein paar Kreativ-Skills führt die Anwendung den User direkt zu seinem Ergebnis. Wann, bitte, dürfen wir solche Erfolge im Büro erleben? Auch wenn sich die Lernkurve bei der Anwendung noch steigern müsste, sollten wir didaktisch mehr von den Retail-„Experiences“ lernen, um Büros in Lernwelten zu verwandeln.

## MEHR VON DER LEBENS- IN DIE ARBEITSWELT HOLEN

Wenn also in unserer Lebenswelt immer mehr arbeitstaugliche Hybride entstehen, sollten wir etwas von der Begeisterung auch auf die Bürofläche bringen. Facebook lädt Künstler zu Kreativ-Workshops ein, bei Google bereiten lokale Köche freitags das Essen zu, und bei Autodesk lernen Softwareentwickler von Artists in Residence, wie sich die Grenzen ihrer Programme ausreizen lassen. Mal hat es mehr Freizeitwert, mal bringt es die Arbeit konkret weiter – aber in allen Fällen bereichert die neue Erfahrung.

Auch das Wohnen rückt näher ans Büro. Boardinghouses und Hotelkooperationen dehnen sich aus, um weit entfernte Mitarbeiter mehrere Tage am Stück im Büro zu halten. Passend dazu verändern Mikroappartments und Wohngemeinschaften gerade die Kubatur im Wohnungsmarkt: Kleine Einheiten für Rückzug und Privatsphäre schließen an große Gemeinschaftsflächen, zum Kochen, Socializen, Arbeiten, an. Nicht unähnlich dem neuen Büro. Bauen wir das Gleiche, richten es nur anders ein? Jedenfalls bewegen sich Arbeits- wie Wohnwelt auf ihre vernetzten Individuen – und aufeinander – zu.

*In jeder gemachten  
Erfahrung steckt  
ein persönliches  
Learning, das der  
Retail unterhalt-  
samer zu vermitteln  
weiß als das Büro.*

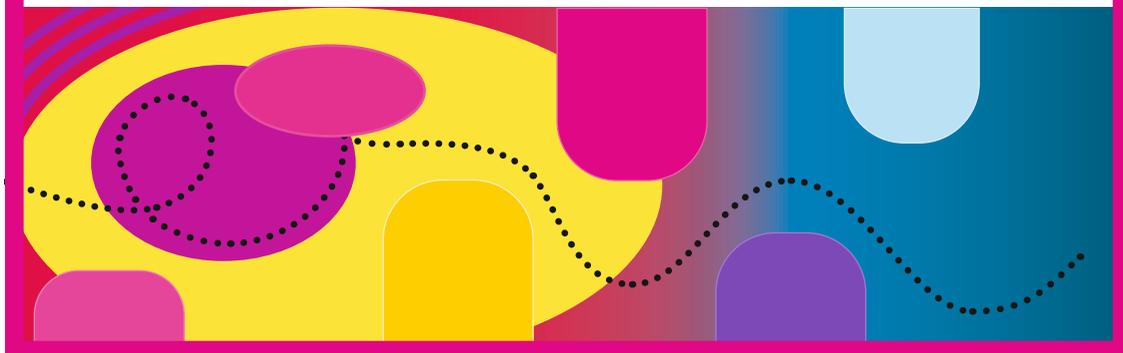
## HYPOTHESE

# DAS OFFICE ALS MIKROKOSMOS

*Die Büroetage könnte, wie die Stadt, verschieden laute und geschäftige Zonen von erholsamen und privateren Bereichen trennen.*

**LEBENDIGKEIT** könnte eine Art Marktplatz am Entrée signalisieren: Kaffeebar und Sitzgelegenheiten auf Stufen oder Podesten lassen Freiflächen für Zusammenkünfte oder Festivitäten entstehen.

**ÜBERGÄNGE** zonieren, akustisch abgetrennt, Workshops und Teamräume, zwischen denen Kojen entstehen, die mit Bildschirmarbeitsplätzen, Video Conferencing oder Erholungsflächen frei bespielbar sind, aber zum Ende hin immer ruhiger werden.



# IDEALTYPUS ARBEITSWELT: PRODUKTIV-URBANER CAMPUS

*Unternehmen und Kulturschaffende, Inkubatoren und Forschung, Handel und Handwerk – sie alle müssen sich kundenzentriert vernetzen. Zu dieser Befruchtung braucht es einen gemeinsamen Ort als Spielfeld.*

## Ähnliche Idee:

Der „Work Community Hub“ von spaces4future soll z. B. das Horten-Kaufhaus in Braunschweig wiederbeleben. Neben Büro-, Gastronomie- und Gewerbeflächen sind auch Netzwerk- und Multifunktionsflächen für Events und größere Zusammenkünfte geplant. Außerdem Servicezentren für Bürger und Unternehmer rund um Arbeit, Gesundheit und Wirtschaftsförderung.

spaces4future.de

Es ist die Verwandlung des Büros in offene Kreativlabore, wo Kulturschaffende zur Lösungsentwicklung beitragen, abstrakte Konzepte in anschauliche Prototypen verwandelt werden und die Maker Spaces auch das Gewerbeumfeld adressieren. Es hat die Größe von einem urbanen Campus oder ehemaligen Einkaufszentrum, in dem Niederlassungen und Start-ups von der innerstädtischen Kundennähe profitieren und sie an den Anfang ihrer Wertschöpfungskette stellen. Wie ein Science Center verspricht es Lernbegeisterung auf unterschiedlichen Ebenen, will Besucher zur Mitwirkung und Fachkräfte zum Austausch anregen.

Kuratierte Ausstellungen könnten an ein Kulturzentrum erinnern, dessen Exponate wie in einem Concept Store konsumierbar sind oder sich als Prototypen wie in einem Testlabor der Bewertung stellen. Interfaces messen das Kunden-Involvement und verbinden potenzielle Influencer mit den lokalen Produzenten. Workshops auf Terrassen intensivieren den Austausch mit der Zielgruppe oder das Voneinander-Lernen der Mieter vor Ort.

Deren Büros entlang der Fensterfassade könnten sich über bewegliche Scheiben in der Tiefe bis zu den Experimentierflächen am Atriumrand ausdehnen oder von ihnen akustisch abtrennen. Die vom Atrium sichtbaren Medienräume, Studios oder Maker Spaces könnten so samt Ausstattung variabel von den Büros vereinnahmt, für nachbarschaftliche Kooperationen herangezogen oder anderen Mietern per Buchungssystem angeboten werden.



**Der lebendige Campus inmitten der Stadt als deren Erweiterung.** Vielfältige Formen der räumlich kuratierten Zusammenkunft gliedern das Gebäude in Erlebnisräume.

**Entwurf von Ole Scheeren Architects.** Einer der drei ersten Preisträger, aber nicht der realisierte Wettbewerbsentwurf für den Axel Springer Campus in Berlin.

Rendering: OS Architects

# IDEALTYPUS LEBENSWELT: GEMEINSCHAFTLICHES LANDBÜRO

*Für die eigene Work-Life-Balance, erschwinglichen Wohnraum und selbst gewählte Arbeitskollegen bietet ländliches Co-Working die Arbeitsidylle zur Lebensphilosophie.*

Es ist der Transfer des Arbeitsorts in den eigenen Lebens(t)raum. Heißt: ein Arbeitsplatz in Wohnortnähe, aber nicht allein zu Hause. Vielleicht in einem umgenutzten Ladengeschäft? Co-Working mit vertrauten Menschen vor Ort. Womöglich gar mit Freunden – während der Austausch mit Kollegen sich an- und abschalten lässt. Indes warnen Karriereberater davor, das Büro nicht in das private Umfeld zu verlagern. Aber vielleicht kann sich auch das Büro bewegen?

Datev-Mitarbeiter dürfen sechs Monate lang das ländliche Co-Working „Neue Höfe“ erproben. Ein umgebautes Wirtshaus und ein ehemaliger Schafstall im bayerischen Idyll sind deklarierte „dritte Arbeitsorte“. Den Aufenthalt strukturieren Pausen zum Essen, Spielen, Musizieren, Bewegen oder Erholen mit Bezug zum Außenraum. Es geht um Kraft-Tanken, Naturverbundenheit, Sinnhaftigkeit, Inklusion und Nachhaltigkeit. Die Gäste halten den Bäcker, Metzger und manche Servicekraft am Ort. Und mit dem lokalen Handwerk kann man im „Macherhof“ demnächst sogar produktiv sein.

In einigen italienischen Bergdörfern können Remote Worker stark verbilligt wohnen, sofern sie eine Zeitlang vor Ort bleiben und zum Wiedererstarken des Dorflebens beitragen. Das einst Hinterwäldlerische zeigt sich anschlussfähig. Die lokale Überschaubarkeit ermuntert zur Mitarbeit. Man lebt mit den Jahreszeiten, wirtschaftet ressourcenschonend, meistert Krisen resilient und erkennt am Tagwerk, was man gemeinsam geschafft hat.

**Mehrere italienische Dörfer bieten Telearbeitern vergünstigtes Logis,** wenn sie länger vor Ort ansässig bleiben, lokale Angebote konsumieren und/oder bei der Landwirtschaft helfen. Vor allem in Dörfern, die von Abwanderung betroffen sind, werden Häuser renoviert, WLAN installiert und Arbeitstouristen gesucht. Die Plattform Borgo Office vermittelt Unterkünfte an Agrotourismus-Standorten in ganz Italien.

<https://borgo-office.it/>

**Mit den „Neuen Höfen“ verfolgen Sabine Sauber und Michael Schmutzer ein anderes Co-Working-Konzept als mit den innerstädtischen „Design Offices“.** „Neue Höfe“ ist gedacht als Ökosystem für eine neue Landkultur. 2014 bauten Sauber und Schmutzer im bayerischen Neuhoﬀ an der Zenn ein altes Wirtshaus mit Schafstall um für Offsite-Meetings. Im Frühjahr 2022 gewinnen sie mit Datev den ersten Mieter, der seinen Mitarbeitern dort einen „dritten Arbeitsort“ anbietet. Der Landsog entwickelt auch das Dorf. Zwei weitere historische Häuser werden umgebaut, und mit dem „Macherhof“ wird auch die Verbindung zum Handwerk gesucht.

Foto:  
NEUE HÖFE,  
Daniel Zenker



# METHODIK & IMPRESSUM

*Dieses fünfte NEW WORK ORDER-Dossier erstellt  
Trendexpertin Birgit Gebhardt im Auftrag des Industrieverband  
Büro-und Arbeitswelt e. V. (IBA), in Vorbereitung der ORGATEC,  
der internationalen Leitmesse für moderne Arbeitswelten.*

## KONZEPTION, INHALT & TEXT

Birgit Gebhardt | Trendexpertin

LAYOUT, INFOGRAFIKEN & ILLUSTRATIONEN

Grafik Sibylle Kammerer

SCHLUSSREDAKTION

Frauke Franckenstein

## EXPERTEN-INTERVIEWS

Anna Kopp, Director IT, Microsoft Deutschland, mit  
Sascha Ackermann, Experience Lead Microsoft  
Deutschland

Henrik Kniberg, Consultant bei Crisp  
Jöri Engel, CEO Swisscom Immobilien AG  
Sebastian Murawski, Senior HR Manager, und  
Philipp Poppe, Senior Project Lead, Expert  
New Work und Workplace Strategy, beide im  
FutureWork-Team bei Otto

## ZITIERTE QUELLEN

Frithjof Bergmann, Stephan Schuhmacher,  
„Neue Arbeit, Neue Kultur“, Arbor Verlag,  
Freiburg i. B., 2005.

Günter Hetzke, „Das Wirtschaftsgespräch:  
Freiräume bei der Arbeit – der konferenzfreie  
Freitag“, Deutschlandfunk, 20. Mai 2022, 7.35 Uhr  
Stefan Kleinhenz, Maik Gnegel, Volker Weißels, „Wie  
verändern sich die Raumanforderungen durch neue  
Arbeitskonzepte?“, Gespräch über das neue Gleich-  
gewicht in virtuellen und realen Räumen, Quality-  
Office-Consultant-Tag am 1.7.2021, Köln, online  
abrufbar bei vimeo, IBA Forum und Quality Office  
Dr. Martina Löw, Professorin für Planungs- und  
Architektursoziologie, TU Berlin, in: „Unternehmen  
kommunizieren mit ihren Räumen“, im Gespräch  
mit Peter Laudenbach, „brandeins“ 4/22  
Manifesto for Agile Software Development, Utah,  
2001, agilemanifesto.org

Dr. Nicholas Bloom, Wirtschaftsprofessor an der  
Stanford University, zitiert in: „Welcome Back to the  
Office. Isn't This Fun?“, by Daisuke Wakabayashi,  
Erin Griffith and Kate Conger, in: „The New York  
Times“ (online), April 12, 2022

Patricia Pahladsingh, in: „Why a TBWA NEBOKO  
Executive thinks a Return to the Office will save  
the Agency's Culture“, Interview mit Andre S. Nash  
für marketoloji.com, 22. November 2021

Alpine One, „Roots“-Citizenship-Modell aus:  
Bewerbung zum „New Work Award 2022“

Rosan Bosch, im Interview, 2014, NWO-Studie  
„Kreative Lernwelten“, S. 15

Dr. David Thornburg, „From the Campfire to the  
Holodeck: Creating Engaging and Powerful 21st  
Century Learning Environments“, von David  
Thornburg, 2013, Jossey-Bass, 1. Edition, 2013

Forsa-Umfrage, „Homeoffice, Rückkehr ins Büro  
oder hybrides Modell? Von Adidas bis Zalando:  
Wie die DAX-Konzerne die Zukunft planen“,  
beauftragt von XING

Dr. Colin G. Ellard, im Interview, 2020, NWO-Studie  
„The Human Factor@Work“, S. 15, und aus:  
„Psychogeografie: Wie die Umgebung unser  
Verhalten und unsere Entscheidungen beeinflusst“  
(German Edition), btb Verlag, Kindle-Version

Dr. Axel Buether, Medienwissenschaftler, Wahr-  
nehmungpsychologe und Architekt, Professor für  
Didaktik der visuellen Kommunikation, Bergische  
Universität Wuppertal, im Interview, 2020,  
NWO-Studie „The Human Factor@Work“, S. 20

Dr. Melanie S. Brucks (Columbia University),  
Dr. Jonathan Levav (Stanford University), „Virtual  
Communication Curbs Creative Idea Generation“,  
Laborstudie und Feldexperiment in fünf Ländern:  
„Nature“, 2022, Volume 605, S. 108–112

Dr. Katharina Radermacher, Enja Marie  
Herdejürgen, „Das Potential von Arbeitsatmo-  
sphäre und Arbeitsplatzgestaltung für die  
Weiterempfehlungsbereitschaft“, Universität  
Paderborn, Lehrstuhl für Personalwirtschaft,  
Studie im Auftrag des IBA e. V., 2022

Lacey Arslan, Workplace Experience Designer  
2013–2019 bei Adobe Inc., USA,  
im Interview, 2020, NWO-Studie „The Human Factor  
@Work“, S. 27

Sabine Sauber, Geschäftsführerin Neue Höfe GmbH

## FOTO-CREDITS

S. 8, S. 21 – **Matti-  
lanniemi Campus**  
for University in  
Jyväskylä; Competition  
Renderings: courtesy  
MVRDV

S. 12 – „**Outsourcing  
Offshore**“, Film von  
Nicholas Masterton,  
Screenshot mit nach-  
träglich zugefügter  
Headline

S. 17 – **OTTO-Matrizes**  
vom FutureWork-Team  
bei OTTO; dem NWO-  
Layout angepasst

S. 20 – **Piktogramme**  
von Rosan Bosch  
Studio (z. T. basierend  
auf Vorlagen von  
David D. Thornburg)

S. 25 – **Axel Buether**,  
Foto: Martin Jepp  
S. 32 – **Axel Springer  
Campus**, Rendering  
von Ole Scheeren  
Architects zum Wett-  
bewerb, 2014

S. 33 – **NEUE HÖFE**,  
Foto: Daniel Zenker



Basisstudie (2012)  
NEW WORK ORDER



Studie (2014)  
NEW WORK ORDER  
„Organisationen  
im Wandel“



Studie (2016)  
NEW WORK ORDER  
„Kreative  
Lernwelten“



Studie (2020)  
NEW WORK ORDER  
„The Human  
Factor@Work“

## 10 Jahre NEW WORK ORDER

NEW WORK ORDER  
Download-Links  
der bisher  
erschienenen  
Studien

Deutsch:  
iba.online/  
service/  
publikationen/

Englisch:  
iba.online/en/  
service/  
magazines/





**iba**

INDUSTRIEVERBAND  
BÜRO UND ARBEITSWELT

**Industrieverband Büro  
und Arbeitswelt e. V. (IBA)**

Bierstadter Straße 39  
65189 Wiesbaden  
Telefon 0611-1736-0  
info@iba.online  
www.iba.online

**BIRGIT GEBHARDT**

Trend Consulting

**Birgit Gebhardt  
Trend Consulting**

Johnsallee 68  
D-20146 Hamburg  
Telefon: 0170-90 32 672  
info@birgit-gebhardt.com  
www.birgit-gebhardt.com