

## RAUMKONZEPTE. FÜR NEUE ARBEIT.

Martin Thiele, Dr. Michael Korpiun und Ingo Schwiegershausen (2019)  
Geschäftsführende Gesellschafter von GASTFREUNDSCHAFFT und  
Geschäftsführer von seydlitz.works

*Lesezeit: 10 Minuten*

### Worum es geht

Menschen und Organisationen sind mit einer tiefgreifenden Veränderung der Arbeitswelt konfrontiert. Im Kontext "Neue Arbeit" wird über vielfältigste Facetten diskutiert – dass damit verbundene Menschenbild einschließlich Impulsen für Führung, neue Organisationsprinzipien sowie Methoden der Herangehensweise an die Themen Innovation und Leistungserbringung und natürlich die Frage, wo und in welcher Form Arbeit erbracht wird.

Räume sind seit jeher der physische Ausdruck dessen, wie Menschen in Beziehung zueinander sind. Darum sehen Kneipen anders aus als Wohnzimmer und Büros anders als Tante-Emma-Läden. Der berühmte Satz von Louis Sullivan, "form follows function" drückt diesen Zusammenhang aus. Für moderne Arbeitswelten und Raumkonzepte bedeutet er, dass sie sich an den aktuell wandelnden Anforderungen, Kommunikations- und Beziehungsbedürfnissen orientieren müssen. Dabei wird bereits deutlich, dass sich die Frage neuer Arbeitsräume nicht auf die Anschaffung neuen Interieurs reduzieren lässt.

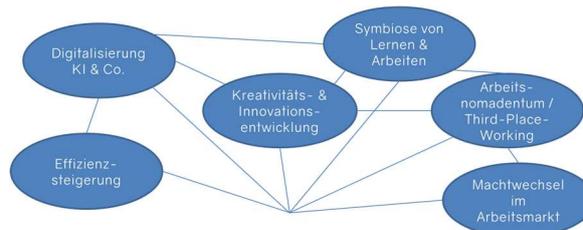
Der Mensch steht bei aller technologischen Entwicklung auch zukünftig im Mittelpunkt dieser Arbeitswelt. Gleichzeitig

verabschieden wir uns substantziell vom "Büro" im Sinne fester Arbeitsplätze ohne wiederum eine Norm für das "Büro der Zukunft" zu entwickeln.

Im Folgenden wollen wir zunächst die gesellschaftlichen Entwicklungsstränge beleuchten, die maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsgestaltung der Zukunft haben. Darauf basierend möchten wir unsere Sicht eines ganzheitlichen Ansatzes auf Raumkonzepte darstellen und diesen in einer möglichen Herangehensweise konkretisieren.

### Gesellschaftliche Entwicklung

Die folgenden Megatrends der gesellschaftlichen Entwicklung sehen wir im Hinblick auf die Ausgestaltung von "Arbeitsräumen" als besonders relevant an. Zwischen diesen und sicher auch noch weiteren Entwicklungen bestehen vielfältige Interdependenzen, die aus sich heraus bereits eine holistische Betrachtungsweise fordern.



Eigene Abbildung

## Machtwechsel im Arbeitsmarkt

Wir alle sind historisch von einem klassischen "Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Bild" mit einem entsprechenden Machtgefälle geprägt. Kognitiv haben wir weitgehend realisiert, dass sich die gewohnten Machtverhältnisse irreversibel gedreht haben. Alle Organisationen quer durch die Gesellschaft sehen sich mit der zunehmenden Herausforderung konfrontiert, ausreichende und qualifizierte Arbeitnehmer zu finden. Die Attraktivität als Arbeitgeber wird damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor und wir werden in einigen Jahren vermutlich mit einer Situation konfrontiert sein, wo die Arbeitgeber sich bei den Arbeitnehmern bewerben.

Die Attraktivität als Arbeitgeber wiederum speist sich vor allem aus drei Facetten.

Einer werteorientierten und sinnstiftenden Unternehmenskultur: in viel stärkerem Maße als in der Vergangenheit ist für Arbeitnehmer eine zentrale Frage, wie sich der Sinn der Organisation und der eigenen Tätigkeit in derselben erschließt und inwieweit ein geteiltes Verständnis und Leben gemeinsamer Werte der Zusammenarbeit sichtbar wird.

Einer räumlichen und zeitlichen Flexibilität: mit zunehmender Integration der Arbeits- und Lebenswelten wird es immer relevanter, dass Arbeit jenseits fester zeitlicher und räumlicher Restriktionen geschehen kann. Das meint nicht per se Home-Office, sondern eher intervallbezogene Arbeitsformen, die die Möglichkeiten bieten, alleine und auch mit anderen gemeinsam in unterschiedlichen Raumkonzepten tätig zu sein. Die Überdeckung individueller und organisationaler Bedürfnisse bekommt damit eine

deutlich größere Bedeutung. Herausfordernd wird es sein, dies jenseits staatlicher bzw. gesetzlicher Restriktionen zu realisieren.

Einer attraktiven Gestaltung der Arbeitsbereiche: Hier steht im wahrsten Sinne des Wortes die Frage im Raum, wie es Organisationen gelingt, Arbeitsräume zu schaffen, die den anlassbezogen unterschiedlichen Anforderungen an Arbeit gerecht werden können, wie z.B. Dialogräume zum Austausch, zur Kommunikation, Gemeinschaftsräume für ko-kreative Arbeit im unmittelbaren Miteinander, Rückzugsräume für konzentrierte, fokussierte Arbeit oder Begegnungsräume für den spontanen sozialen Austausch.

## Arbeitsnomadentum/ Third-Place-Working

Die historische Trennung des Lebens- und Arbeitsplatzes wird zunehmend aufgelöst und durch einen dritten Platz ("draußen") ergänzt. Alle diese Plätze werden zu Lebens- und Arbeitsräumen. Entsprechend agieren die Menschen mehr und mehr nomadisch im Hinblick auf Zeit und Raum der Aufgabenerfüllung. Übergänge sind fließend.

Die strikte Trennung von Arbeitsplatz und privatem Lebensraum ist im Übrigen eine Begleiterscheinung der Industrialisierung und in Deutschland erst ca. 150 Jahre alt. Über viele Jahrhunderte zuvor gab es in weiten Teilen keine solche strikte Trennung. Gleichzeitig kommen viele arbeitschutzrechtliche Anforderungen noch aus der Zeit, als die Gestaltung von Arbeitsplätzen nicht selbstverständlich die Gesundheit und Sicherheit von Arbeitern im Blick hatten. Beispiele sind etwa Pausenzeiten, die Übermüdung und damit

Selbstgefährdung von Arbeitnehmern am Arbeitsplatz verhindern sollen. Wenn allerdings Arbeitsplatz und Lebenswelt wieder mehr verschwimmen, stellen sich diesbezüglich andere Fragen.

Die Menschen sind gleichzeitig nicht als rein mobile Wesen gemacht, evolutionär sind wir sesshaft geworden. Als Gegengewicht zur Freiheit der Kombination von Arbeitsplatz und Lebenswelt brauchen Menschen einen Platz, wo sie ihren Anker setzen können, verbunden mit einer Umgebung, wo sie sich wohl und zugehörig fühlen. Hier wird es für Organisationen darum gehen, beide Welten zu bedienen.

### Digitalisierung, Künstliche Intelligenz & Co.

Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Internet der Dinge usw. sind in aller Munde und entwickeln sich hoch dynamisch. Absehbar ist dabei bezüglich der Entwicklung von Arbeit folgendes

- (Sinnentleerte) Routinetätigkeiten werden zunehmend an elektronische Unterstützung abgegeben, damit entsteht mehr Raum für sinnstiftende Tätigkeiten.
- Routineterminale werden zunehmend virtuell erfolgen. In Balance dazu braucht es den persönlichen Kontakt, um sich kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen, eine gemeinsame Vision und Kultur zu entwickeln.
- Der physische Raum spielt nach wie vor eine große Rolle in der Beziehungsarbeit. Ohne persönliche Treffen wird sich keine persönliche Beziehung entwickeln. Erst in der Begegnung entwickelt sich die Beziehung zum Gegenüber.
- Die Wissens- und Informationsdichte wird weiter konstant ansteigen.

Entsprechend steigt damit auch die Notwendigkeit für den Einzelnen und die Organisation, mit diesem Zuwachs umzugehen. Nach Clay Shirky bedeutet dies: "It is not information flow. It is filter failure."

All diese Aspekte sind heute schon in einer zukunftsfähigen Gestaltung von Arbeitsräumen zu berücksichtigen.

### Effizienzsteigerung

Die produzierende Industrie hat es sich im Kontext von Arbeitsteilung, Spezialisierung und technologischer Entwicklung schon immer zur Aufgabe gemacht, die eigene Effizienz zu verbessern. Ansätze und Methoden wie KAIZEN, KVP, TQM etc. haben immer wieder Wellen der Selbstoptimierung nach sich gezogen. Dies hat dazu geführt, dass sich die Effizienz seit den 40er Jahren um das 14fache gesteigert hat. Die Effizienz der Büroarbeit ist im gleichen Zeitraum um das 2-fache gestiegen.

Auch wenn sich Produktion und Büroarbeit nicht per se in einen Topf schmeißen lassen, wird dennoch deutlich, dass es hier noch Luft nach oben gibt. Knut Bleicher drückt dies wie folgt aus "Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von Morgen." Wir alle merken, dass wir mit den bestehenden Raumkonzepten an Grenzen kommen, die sowohl die eigene Arbeitszufriedenheit als auch die gemeinsame Entwicklung einschränken oder sogar bremsen.

Dabei bedeutet eine Steigerung von Effizienz oder Produktivität eben nicht die Optimierung des Einzelnen. Effizienz meint ebenso nicht das Gegenteil von kreativer Arbeit. Die Lösung liegt in der Integration

durch kluges Arrangieren von Vernetzung und Kooperation und über eine gezielte Stimulation gemeinsamer schöpferischer Tätigkeit. Damit lassen sich noch erhebliche Potenziale erschließen.

### Symbiose von Lernen & Arbeiten

Nach Aussage des World Economic Forum existieren 65% der Jobs in 10 Jahren heute noch nicht, diese Tendenz ist weiter steigend. Damit stellt sich immer mehr die Frage, was es unter diesen Umständen an Qualifikationen bedarf und wie sich diese in fast kontinuierlicher Form verändern.

Entsprechend steuern wir auf eine Arbeitswelt des "permanent beta" zu: wir kommen nicht mehr über die beta-Version hinaus, weil ständige Veränderungen und Anpassungen erforderlich sind.

Das hat signifikante Auswirkungen auf die Frage von Lernen und Arbeiten. Auch wenn vielfach ständiges Lernen postuliert wird, ist unsere Lebensstruktur eher auf (mühsames) "Lernen" mit anschließendem "Arbeiten" ausgerichtet. Viele Menschen fühlen sich mit der zunehmend dynamischen gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung unwohl und erleben Arbeit nicht als freudvoll.

Dem gegenüber steht zunehmend ein Verständnis einer lebenslangen Symbiose von beidseitig aktivem, lebendigen und freudvollen Lernen und Arbeiten. So wie unser Gehirn beschaffen ist, wird immer dann gelernt, wenn positive Erfahrungen gemacht werden. Die positive Erfahrung für den Menschen schlechthin besteht in positiven Sozialkontakten, also einer positiven Lerngemeinschaft (Manfred Spitzer). 80% aller

Ideen entstehen bei spontaner informeller Kommunikation.

Die Formen der Wissenserlangung, -nutzung und -weitergabe müssen sich zukünftig entsprechend sowohl kulturell und gestalterisch/räumlich abbilden.

### Kreativitäts- und Innovationsentwicklung

Während der Außenhandelsbilanzüberschuss Rekordwerte erreicht, besteht gleichzeitig eine Sorge um den Erhalt der Innovationskraft von Deutschland. Innovation gelingt nicht durch einseitige Stimulation der linken Gehirnhälfte, von daher braucht es einen gestalterischen Ansatz, der sinnliche und intuitive Elemente integriert.

Innovation erfordert Interaktion. Kein Hirnschafft Innovation mehr allein. Für den Kreativprozess braucht es wiederum Vertrauen und Zugehörigkeit. Das bedeutet, Interaktionen in Teams kulturell aktiv zu beleben und Innovation darüber erfahrbar zu machen.

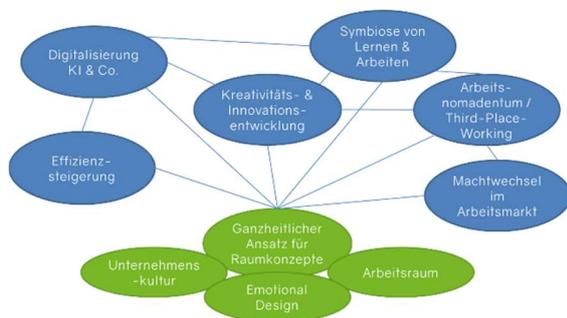
Innovationen gedeihen dann am besten, wenn Menschen Zugang finden zu ihren spielerisch-intuitiven Potenzen. Das gelingt besonders gut in der unmittelbaren Beziehung mit anderen Menschen, sprich im ko-kreativen Raum. Als Kinder beispieelsweise haben wir in jeder Situation und Gelegenheit gewusst, wie wir was am besten spielen können. Wir haben nicht in Mangel gedacht, sondern in Möglichkeiten. Unsere Phantasie hat uns geholfen, uns mögliche Welten vorzustellen. Und unsere Kreativität hat uns bei der Umsetzung geholfen. Interessanterweise entstehen die größten Innovationen dann, wenn eher weniger vorgegeben ist. Der Aufbau einer Playmobilwelt mag interessant sein,

produziert aber nicht notwendigerweise etwas Neues. Für die Gestaltung innovativ-fördernder Arbeitsumgebungen wird es daher weniger darum gehen, möglichst viele Hängematten aufzuhängen oder Recliner aufzustellen, sondern Räume zu schaffen, die einladen, der eigenen Phantasie und Kreativität auf die Spur zu kommen.

## Raumkonzepte als ganzheitlicher Ansatz

Die genannten gesellschaftlichen Megatrends bedingen und verstärken sich damit gegenseitig. Der Mensch steht auch weiterhin im Mittelpunkt dieser Arbeitswelt. Das wiederum bedeutet vom Grundgedanken her allerdings eine kategoriale Veränderung zum Hier und Jetzt:

Die Arbeitsräume richten sich zukünftig nach den Bedürfnissen des Menschen und nicht (mehr) umgekehrt. Das bedeutet ein hohes Maß an Flexibilisierung auch in bestehenden Strukturen. Damit wiederum entstehen völlig neue und deutlich differenzierter Ansprüche an die Gestaltung dieser Arbeitsräume.



Eigene Abbildung

Dementsprechend liegt der Sinn einer ganzheitlichen Betrachtung von

Raumkonzepten in der größtmöglichen Überdeckung individueller und organisationaler Bedürfnisse und damit auch einer gegenseitigen Befruchtung: Auf der einen Seite steht die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Menschen, indem ein Arbeitsumfeld entsteht, das sie in Eigenverantwortung und mit Freude wirksam sein lässt.

Auf der anderen Seite steht der Erhalt bzw. die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen, indem die Kooperations-, Innovations- und Leistungsfähigkeit und gleichzeitig die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung gefördert wird.

Es ist ersichtlich, dass diese Zielsetzungen nicht kompetitiv, sondern komplementär zu betrachten sind. Vor diesem Hintergrund braucht es das Zusammenspiel von 3 Elementen:

### Unternehmenskultur

Kultur wirkt schwerer als Architektur oder wie Kruse sagte: "die wahre Qualität eines Raumes wird durch das Verhalten der Menschen sichtbar. Der gelebte Raum ist mehr als seine Tiefe, Breite und Höhe. Wird der Raum zuallererst als Bewegung konstruiert, so wird er indes durch Wahrnehmung und Verhalten erschlossen. Ein Raum fordert und fördert." Damit wird deutlich, welchen grundlegenden Einfluss die bestehende ebenso wie die gewünschte Kultur der Organisation hat bzw. warum es nicht hinreichend ist, "nur" über neues Mobiliar nachzudenken. Räume und die in ihnen arbeitenden Menschen sind untrennbar miteinander verknüpft. Es sind gewissermaßen zwei Seiten derselben Medaille. Moderne Arbeit ist noch viel mehr Team- und Projektarbeit. Die strukturellen Grenzen der

Organisation lösen sich sukzessive auf und es kommt zu zunehmend fließenden Formen der Zusammenarbeit im Inneren und nach außen. Die resultierenden unterschiedlichen Arbeitsstile brauchen wiederum Vertrauen als Klebstoff. Entsprechend liegt in der Förderung einer angemessenen Unternehmenskultur ein großes Potenzial, der Sinn der Arbeit für den Einzelnen und eine klare unternehmerische Vision sind dabei wichtige Motivationsfaktoren.

## Emotional Design

Der emotionale Zustand, in dem ein Mensch neutrale Fakten lernt, entscheidet, in welchen Bereichen des Gehirns diese gespeichert werden (Manfred Spitzer). Sinnliches Erleben beeinflusst unsere unbewussten, zugleich aber wesentlichen Entscheidungen ebenso wie unsere Motivation. Atmosphärisch erlebbare Räume sind ein entsprechend wichtiges Instrument in der Wissensökonomie und in der Förderung von Kreativität und Innovation. Sinnliches erleben erschließt sich im konkreten, z.B.

- weit blicken
  - angenehme, unaufdringliche Düfte
  - Stille, Musik
  - gutes, gesundes und schmackhaftes Essen und Trinken
  - haptische Materialien
- ebenso wie in der unbewusst gestalterischen Liebe zum Detail.

## Arbeitsräume

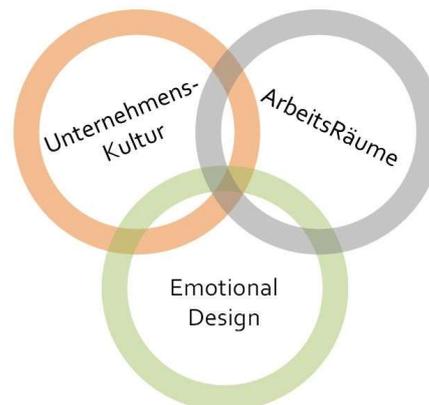
Arbeitsplätze als Konstante der Verrichtung von Tätigkeiten lösen sich auf. Stattdessen braucht es unterschiedliche Arbeitsräume z.B. nach

- unterschiedliche Tätigkeitsformen: selbstfokussierte Arbeit, Lernumgebung, Zusammenarbeit, Socializing...

- Individualität und Bezogenheit: Me-Zonen & We-Zonen
- Orte des Umsetzens & Orte der Erholung
- unterschiedlichen individuelle Bedürfnisse: zeitlich und räumlich flexibilisierte Orte der Arbeitsverrichtung

Hier gilt es in einer Analyse genau zu schauen, welche Kooperations-, Austausch und Informationsbedarfe (zukünftig) bestehen und welche Arten von Arbeitsräumen bis zu konkretem Mobiliar und Interieur sich daraus ableiten.

Die drei sich konkretisierenden Ebenen können dabei in ihrer Abhängigkeit wie folgt erfasst werden.



Eigene Abbildung

Ohne eine stimmige Haltung & Einstellung (Unternehmenskultur) fehlt die kulturelle Erlaubnis, das Angebot neuer Raumgestaltung in einer Form zu nutzen, die Wirksamkeit fördert und Innovation entfaltet. Deshalb greifen rein methodisch angelegte Ansätze zu kurz.

Ohne eine stimmige Gestaltung und entsprechende Erfahrungsräume (Emotional Design) verbleibt Gestaltung und Kultur auf dem Papier. Eine emotionale Verankerung

findet nicht statt, Entscheidungen für kulturelle Entwicklung und konkrete Ausgestaltung verbleiben kognitiv.

Ohne stimmiges Interieur (Arbeitsräume) sind Gestaltungsmöglichkeiten stark eingeschränkt. Schöpferisches Tun kann nur sehr eingeschränkt ausgedrückt und umgesetzt werden.

## Zusammenfassung

Im Rahmen der bereits existierenden und absehbaren gesellschaftlichen Entwicklung ist die Auseinandersetzung mit zukünftigen Arbeitsräumen für die meisten Organisationen eine zwingende Notwendigkeit.

Gleichzeitig sollte dieser Auseinandersetzungsprozess nicht als "müssen" sondern als "wollen" aufgefasst werden, geht es dabei doch um viel: die Freude an Arbeit, Wirksamkeit, Kreativität und Leistungsfähigkeit der Menschen und damit auch der Organisationen zu fördern und nachhaltig weiterzuentwickeln.

Wer das zum Ziel hat braucht einen Ansatz, der die damit einhergehenden Aspekte von Unternehmenskultur, Emotional Design und Arbeitsräumen integral begreift und damit neben der Konzeption die Erfahrbarkeit und wirksame Umsetzung als ebenso relevant erachtet.

## Literatur

bene GmbH (2017): The future of work report 2018

Bleicher, K. (1999): Das Konzept integriertes Management. St Gallen, Campus-Verlag

Brühl, K, Koppel H., Schomburg F., Schuldt C. (2017): Next Germany. Aufbruch in die neue Wir-Gesellschaft. zukunftsInstitut

Hüther, G. (2015): Etwas mehr Hirn, bitte. Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Kruse, L. (1990): Raum und Bewegung. In: L. Kruse, C. F. Graumann, E. D. Lantermann (Hrsg.): Ökologische Psychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags-Union, S. 313–324.

Kühmayer, F. (2016): Leadership Report 2017, zukunftsInstitut

Lotter, W. (2018): Innovation. Streitschrift für barrierefreies Denken, 1. Aufl. (2018), Hamburg: Edition Körber

Senge, P. (2017): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Aufl. (2017), Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Shirky, C. (2011): Präsentation auf der Web 2.0 Expo – online

Spath, D. Hrsg (2012): Arbeitswelten 4.0 – Wie wir morgen arbeiten und leben, Fraunhofer-Institut, Office 21 – online

Spitzer, M. (2003): Medizin für die Pädagogik, Die Zeit Nr. 39

World Economic Forum (2018): The future of jobs report 2018 – online