

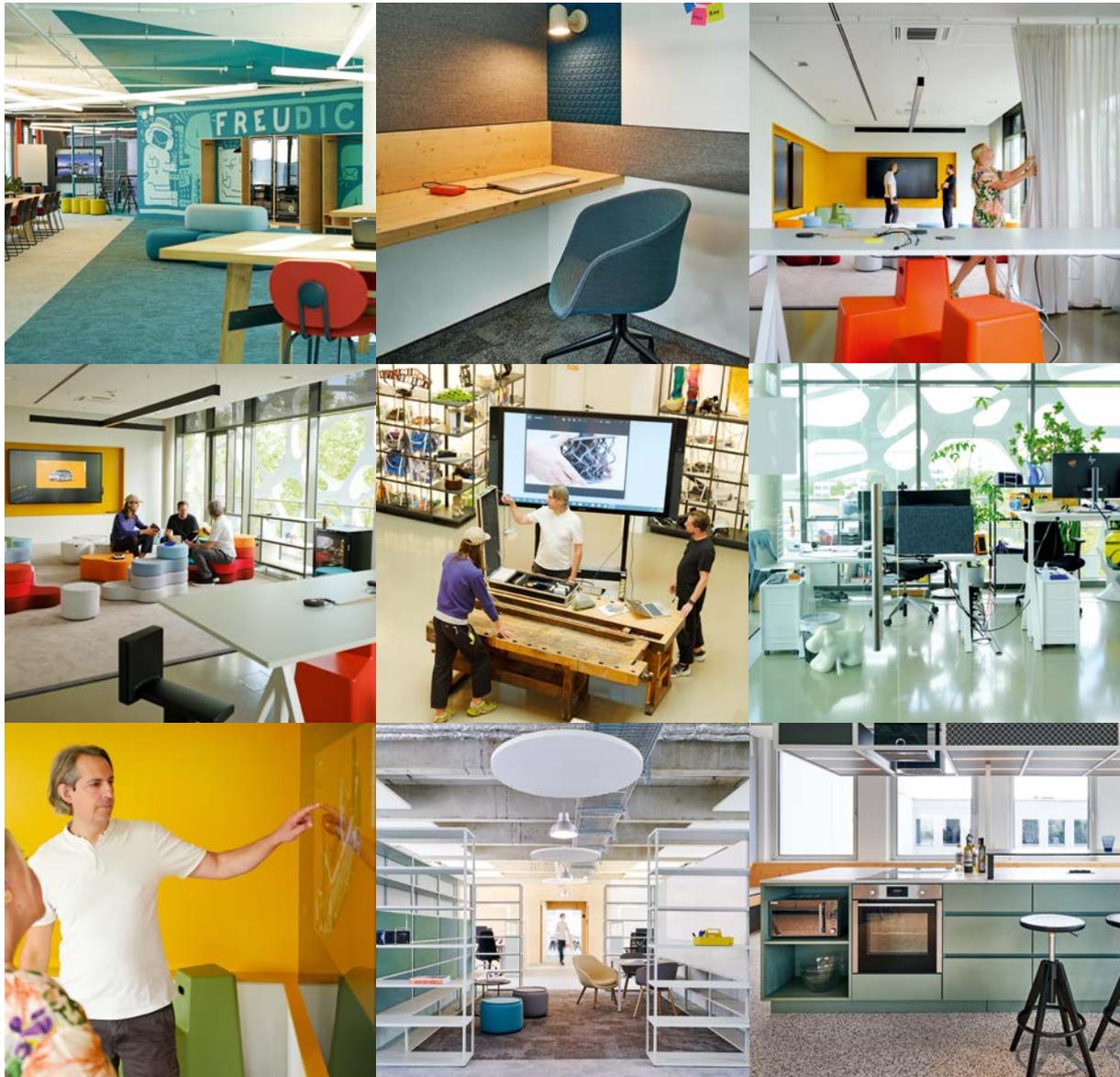
Kreative Lernräume
Wie das Raumerlebnis die Wissens-
bildung unterstützen kann

Arbeitswelt Stadt
Warum Klimawandel und Verkehrs-
wende die Arbeitskonzepte verändern

Arbeitsplatz Büro
Wie Gemeinschaftsgefühl und
Identifikation gestärkt werden

personal. magazin plus

personalmagazin plus 10.22



Neue Arbeitswelten
Die Macht des Raums

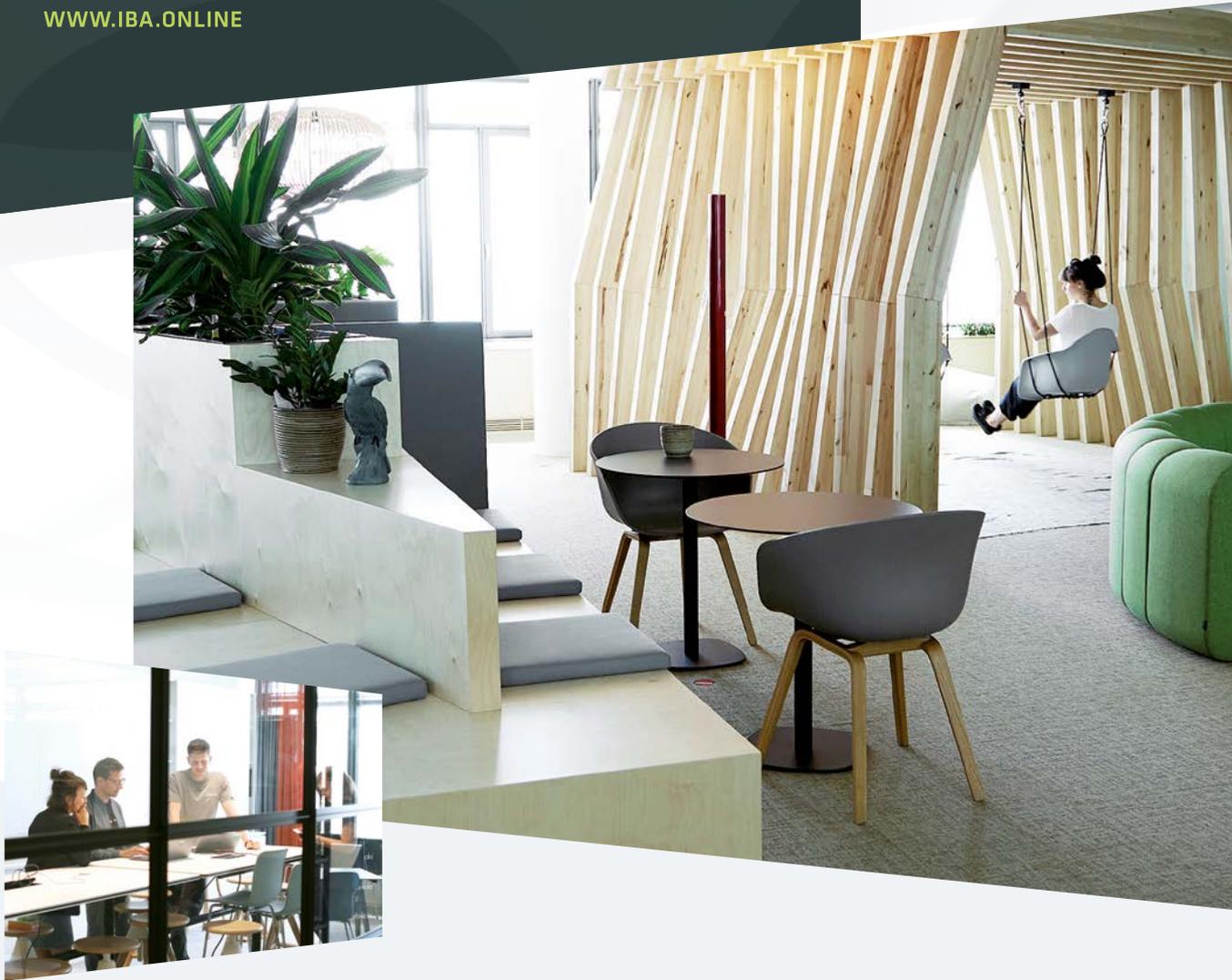
IBA FORUM AKTUELL

WORKSPACE OF TOMORROW

Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Was sind die besten Lösungen für zeitgemäße Arbeitsplätze? Und wie verbinden wir maximale Effizienz mit spielerischer Kreativität?

Wir laden Sie ein zu unserem aktuellen Themenschwerpunkt mit Vorträgen, Artikeln und vielen praktischen Beispielen in den Showrooms unserer ausgewählten Partner.

WWW.IBA.ONLINE



Das IBA Forum ist die Kompetenzplattform für den Austausch rund um Büro-Lösungen, Homeoffice oder das Arbeiten an Dritten Orten. Es kombiniert das Know-how von Experten, Tipps aus der Praxis und aktuelle Konzepte zur Entwicklung der Arbeitswelt von morgen.

iba  **FORUM**



„Das Büro zum Begegnungsort zu machen, wird zur Wiederbelebung nicht reichen.“

Liebe Leserinnen und Leser,

die „Macht des Raums“ haben wir als Titel für diese aktuelle Ausgabe unseres „Personalmagazin plus Arbeitswelten“ gewählt. Unter demselben Namen ist jüngst auch die neue New-Work-Order-Studie von Birgit Gebhardt erschienen. In ihr hat die Trendanalystin untersucht, wie zukunftsfähig unsere Arbeitsumgebungen sind. Das scheint zunächst, insbesondere für den Bereich der Büroarbeit, nicht bahnbrechend innovativ – zahlreiche Untersuchungen und Diskussionen beschäftigen sich gerade mit den Veränderungen der Arbeitsplätze, die die Entwicklung zur hybriden Arbeitswelt mit sich bringt. Doch Gebhardt begnügt sich als Antwort nicht mit dem häufig bei diesen Überlegungen genannten Stereotyp des „Büros als Begegnungsort“, das die Mitarbeitenden in die Unternehmensgebäude zurückbringen soll, weil das, so ihre Überzeugung, auf Dauer nicht ausreichen werde, um die Flächen wieder zu beleben. Viel mehr brauchten Büros weitere Alleinstellungsmerkmale,

um die neuen Ansprüchen an Performance, Leistungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit erfüllen zu können. Voraussetzung dafür sei allerdings, Arbeitsumgebungen nicht alleine auf ihre physischen Grenzen zu reduzieren, sondern die Raumwahrnehmung auch auf die nun gegebenen überblendeten und virtuellen Realitäten zu erweitern.

Welche Macht dem Arbeitsraum in diesen erweiterten Dimensionen zukommt und mit welchen Konzepten Geschäftsführung, HR und Vorgesetzte darauf reagieren können, haben wir gemeinsam mit unserem Kooperationspartner IBA, Industrieverband Büro und Arbeitswelt, auf den folgenden Seiten beleuchtet.

Eine inspirierende Lektüre wünscht

Katharina Schmitt
Redaktion Personalmagazin

Kooperationspartner:



personal. magazin plus

Inhalt

- 04 Die verpasste Chance der Lernwelt**
Trendforscherin Birgit Gebhardt über ungenutzte Potenziale des Büros
- 10 „Wie nach Hause zu kommen“**
Produktdesignerin Tilla Goldberg und Professorin Katharina Radermacher diskutieren über Arbeitsplatzgestaltung
- 16 Büro der Zukunft I**
BASF Creation Center, Ludwigshafen
- 20 Hybrides Arbeiten**
Zahlen und Fakten zur neuen Arbeitswelt
- 22 Die Stadt als großes Arbeitszimmer**
Wie sich die Funktionen von urbanen Räumen verändern
- 30 Vom Büro zum Club**
Wie Vitra einen Ort der Identifikation geschaffen hat
- 34 Büro der Zukunft II**
TWT Digital Group, Düsseldorf
- 38 Schön, euch zu sehen**
Ideen für mehr Gemeinschaftsgefühl
- 42 Der Ruf nach mehr Privatsphäre**
Das Büro als Ökosystem für unterschiedliche Arbeitsweisen
- 44 Umzug auch im Kopf**
Deutschlands erstes „Immune Office“ nimmt seinen Betrieb auf
- 48 Gemeinsam nach New Work**
Wie die Kommunikationsagentur Navos den Wandel zur hybriden Arbeitswelt gestaltet
- 52 Vorschau IBA-Forum**
- 54 Best Workplace Award**
- 56 Was Unternehmen künftig zusammenhält**
- 58 Schlusskolumne**
Mit Extended Reality gegen Videokonferenzmüdigkeit



Das Büro als Bühne:
erfahrungsreiche Lern-
welt, um gemeinsam
neue Rollen zu erproben.

Die verpasste Chance der Lernwelt

Unternehmen, deren Angestellte sich ins Homeoffice zurückziehen, haben das eigentliche Potenzial der Büros vielleicht noch gar nicht erkannt. Würden wir die Flächen endlich in eine menschenzentrierte Lernlandschaft verwandeln, könnten sich Beschäftigte wie auf einer Bühne in verschiedenen Rollen ausprobieren.

● Man könnte denken, Organisationen seien auf dem richtigen Weg. Gerade erst wurde die Arbeitsorganisation transformiert: Zusammenarbeit sollte dynamisch und transdisziplinär in Projektteams erfolgen. Damit Prozesse agiler vonstatten gehen konnten, wurden die Büros flexibilisiert. Auf Open Spaces, offenen Bürolandschaften, sollte alles möglich sein – vor allem Kommunikation und Wissensaustausch. Doch jetzt, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt ihren Homeoffice-Wunsch äußern, stellt sich eine provokante Frage wie von selbst: Wurden die Arbeitskräfte bei diesen Planspielen vergessen?

Sicherlich wurden sie nicht im Sinne von Coaching zu Methodenskills und Befähigung zur Selbstorganisation vergessen. Vernachlässigt wurde vielmehr die Frage, inwiefern die räumliche Gestaltung einen spürbaren Mehrwert für die Nutzerinnen und Nutzer leisten kann. Denn eigentlich könnte sie das. Wurde dem Arbeitsraum zu wenig zugetraut? Definitiv ja und ich vermute aus mehreren Gründen.

1. Jeder nutzt Raum für seine eigenen Zwecke

Die Mitarbeitenden tun es, die Personalentwicklung tut es und das Corporate Real Estate tut es auch. Bei den Mitarbeitenden scheint sich eine neue Faustregel abzuzeichnen: Je selbstorganisierter, qualifizierter und freier in der Wahl des Arbeitsorts sie sind, desto seltener findet man diese Personen im Büro. Das Bild bestätigen insbesondere ITler, die schon vor der Pandemie viel

mobil gearbeitet haben und als die Pioniere der agilen Transformation gelten. Nun sind es leider ausgerechnet diejenigen, die am schwersten zu gewinnen und zu halten sind, die sich physisch vom Büro entfernen.

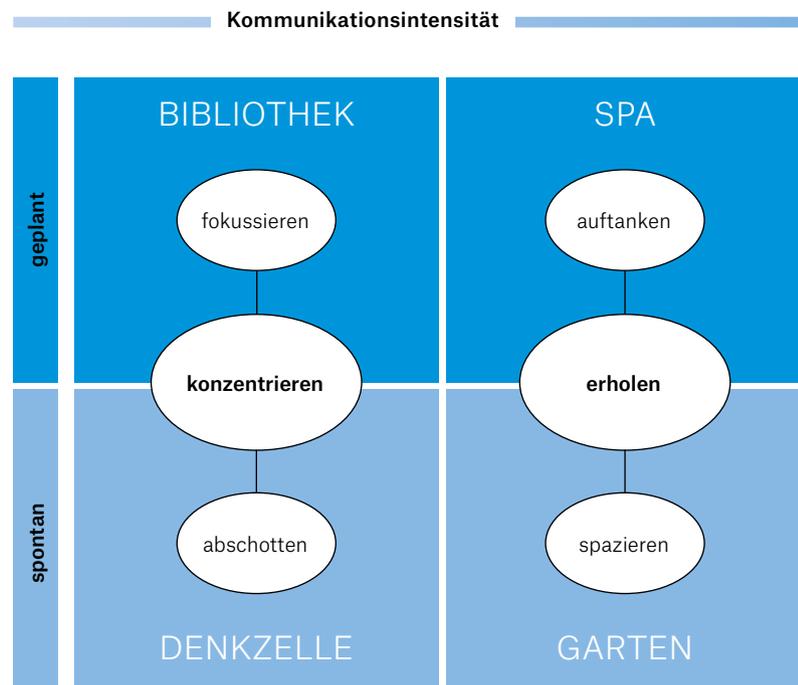
Die Personalentwicklung kann sich also langsam vorstellen, was deren Selbstbestimmung für die Führung, das Anlernen und die Zusammenarbeit im Büro bedeutet. Wie lange sind die den persönlichen oder dem Team zugeordneten Arbeitsbereiche – sogenannte Homezones – noch zentrale Anlaufstelle in den Büros, wenn auch die eigene Homezone bei der Familie zu Hause oder am Urlaubsort bei Freunden genutzt werden kann?

Das Real Estate quält die neue Unplanbarkeit der Belegungsdichte. Nachhaltigkeitsauflagen scheinen leichter umsetzbar als die Abstimmung von Auslastung mit Bewirtschaftung. Die Faustformel hier: In größeren Unternehmen werden Mietflächen um etwa ein Drittel reduziert und Desksharing eingeführt oder die bereits existente Sharingquote angehoben. Smarte Buchungssysteme übertragen den Angestellten die Aufgabe, sich mit dem verfügbaren Platz zu arrangieren. Ein Argument, um ins Büro zu kommen, ist das nicht. Im Gegenteil: Die Mitarbeitenden können sich ihres Arbeitsplatzes zu Hause sicherer sein als im Büro.

Haben Real Estate und Personalentwicklung überhaupt gemeinsame Lösungsansätze, um den Bürobetrieb wieder attraktiv zu machen? Oder geht es bei den Maßnahmen, die derzeit in vielen Unternehmen getroffen werden, eher um die gebaute Effizienz der Organisation? Dann hätte unter dem Stichwort „agile Transformation“ am Ende doch nur jeder für

Neue Metaphern für ein Büro als Lernwelt

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.



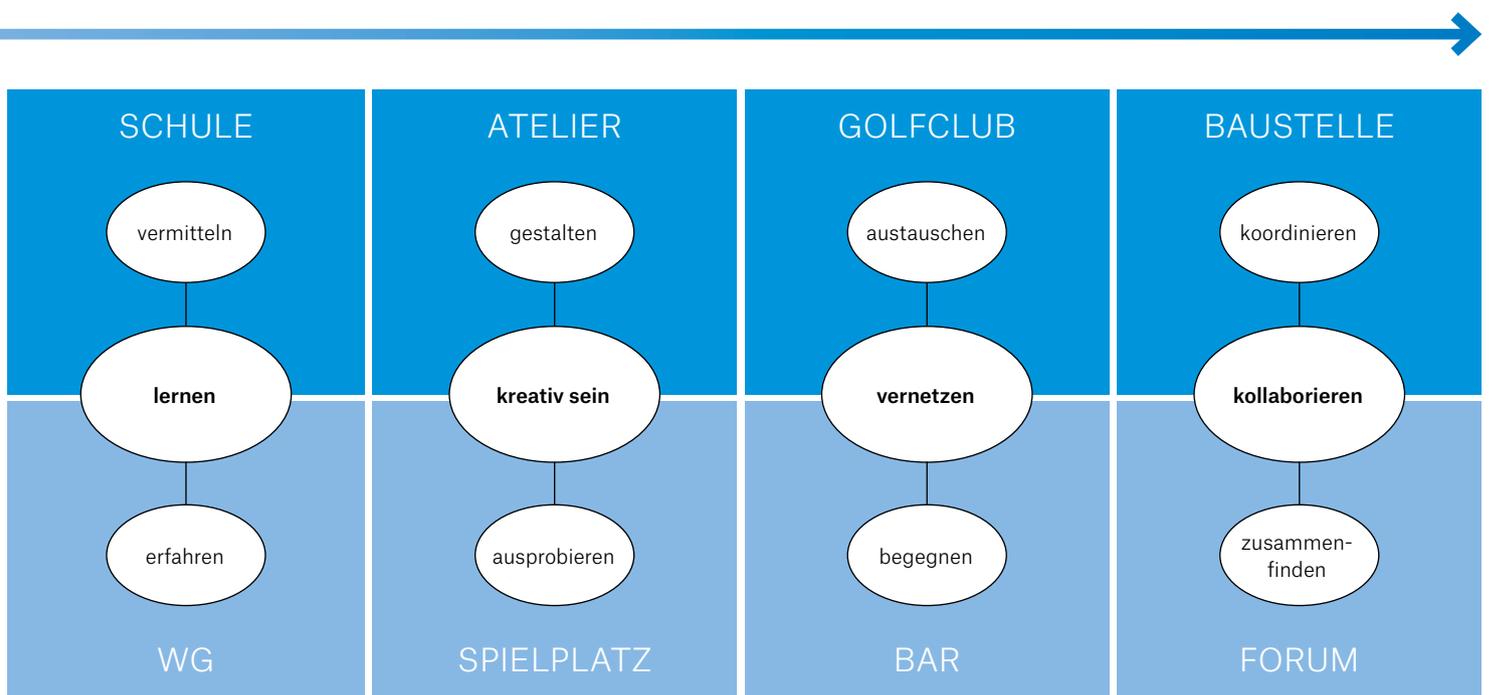
Medien erweitern unser Kommunikationsspektrum, doch uns fehlt die Didaktik, um sie in unser natürliches Lernverhalten zu übersetzen.

sich selbst gebaut: Corporate Real Estate für eine optimierte Flächenbewirtschaftung und HR für eine verschlankte Personalwirtschaft.

2. Wir operieren vernetzt, aber haben nichts verstanden

Was soll nun auf den agilen Flächen passieren, wenn die Arbeit, ihre Inhalte und Medienwerkzeuge buchstäblich zum Menschen wandern und man sich auch zu Hause, in der Innenstadt oder auf dem Land zum gemeinsamen Co-Working treffen kann? Oder wenn wir uns gar nicht mehr treffen müssen, um zusammenzuarbeiten? Wo heute Meetings vom Konferenztisch auf den Monitor und Workshops auf das Miroboard wandern, schlagen wir gemeinsam die Transformationsrolle rückwärts und finden uns alle wieder am Bildschirmarbeitsplatz. Wie erfolgreich war dann die Vermittlung der agilen Zusammenarbeit für die Nutzer? Und wie erfolgreich für das Büro?

Die hybride Zusammenarbeit führt es uns vor Augen: Medien erweitern unser Kommunikationsspektrum, doch uns fehlt die Didaktik, um sie in unser natürliches Lernverhalten zu übersetzen. Glauben wir ernsthaft, es macht keinen Unterschied, ob man sich real oder per Namenskürzel auf Kacheln sieht? Automatisch fixieren wir den Bildschirm, glauben, er taugt für jede Arbeit, obwohl diese fokussierte Haltung kreative Ideengenerierung erschwert. Wir differenzieren nicht in unserer Arbeitsabsicht, fügen uns (ergonomisch) den Geräteanforderungen und verfehlen damit



Lernräume bewusst gestalten

Virtuelle Räume erweitern unser Interaktionsspektrum, digitale Services legen Individuen die Welt zu Füßen. Die Frage nach der User Experience rückt damit auch an den physischen Raum heran. Was ist sein Leistungsversprechen? Wie kann er die Wirksamkeit der Anwesenden erhöhen? Wie kann er sie in ihrer Tätigkeitsabsicht unterstützen? Die folgenden vier Raumkonzepte skizzieren mögliche Handlungsfelder.

DER MATERIALISIERTE DENKRAUM

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.

DER RITUELLE MOTIVRAUM

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

DER FLUIDE IMAGINATIONSRAUM

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 Fantasiewelt in die reale Arbeitswelt driften, um auch vor Ort unseren Interaktionsraum spielerisch zu erweitern.

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 eigentliche Aufgabe: Unsere zwischenmenschliche Interaktion auch menschengerecht zu gestalten. Am Ende können wir nur die Arbeitsumgebungen bauen, die wir uns vorzustellen vermögen. Wenn wir so weitermachen, wird es nicht viel mehr sein, als ein Gaming-Sessel, aus dem wir in ein fades Metaverse starten.

Dabei hat die Digitalisierung uns nicht nur vor komplexe Herausforderungen gestellt, sondern die Lösungswerkzeuge gleich mitgebracht: Technologisch wie methodisch können wir vom Bildschirmarbeitsplatz aufstehen und uns einander zuwenden. Unter dem Stichwort „aktivitätsbasiertes Arbeiten“ gibt es neue Möbel und Medien, die uns in unserer Tätigkeitsausübung ergonomisch-funktional unterstützen wollen. Doch funktional reicht nicht, um Menschen in eine andere Arbeitsverfassung zu bringen. Wer Raum als Führungsinstrument nutzen will, sollte nicht nur die Infrastruktur, sondern den Menschen im Auge haben. Wir sind sinnliche Wesen, keine Maschinen.

3. In der sinnlichen Wahrnehmung liegt unser Vorteil

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 wie Hormonhaushalt beeinflusst – und damit unsere (Arbeits-)Verfassung, Stimmung und Gefühlswelt. Wenn wir uns also permanent im

Wenn wir so weitermachen, wird unser Arbeitsplatz nicht mehr viel mehr sein als ein Gaming-Sessel, aus dem wir in ein fades Metaverse starten.

Hier und Jetzt verorten, sollte uns das Anregung und Argument genug sein, die reale Umwelt stimulierender zu gestalten.

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 beziehungsweise die Hände der Umgebung: Soll sie uns die Wiederaufnahme erleichtern oder wollen wir die Aufgabe noch einmal unter anderem Licht mit mehr Abstand betrachten?

Wir kommunizieren unweigerlich mit Räumen, spüren ihre Wirkung auf uns, passen uns an oder beginnen in ihnen zu handeln. 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 Wertgeschätztheits beitragen. Und es muss uns nicht wundern, dass uns im typischen Drei-Bund-Büro (Anm. d. Red.: Standardflächenstruktur für Büros, bei der die Arbeitsflächen um zwei Flure und eine Mittelzone für Serviceflächen wie Küche, Lager, Kopierraum erweitert sind) nicht das Herz aufgeht, wenn wir raumbildend so unter unseren Möglichkeiten bleiben.

Wenn also wir Menschen von Natur aus geneigt sind, mit unserer Umgebung zu assimilieren, und in der Wahl dieser Räume mehr Freiheiten haben, werden Mitarbeitende den Raum aufsuchen, in dem sie sich den größten Support, funktional wie emotional, erhoffen. Bietet die Lernwelt (und die in ihr Agierenden) schon ein assoziatives Abbild der Lernverfassung oder Arbeitshaltung, die der Neuankömmling 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.

4. Arbeitsräume können die Selbstwirksamkeit erhöhen

Die Idee, unsere Handlungsabsicht stärker mit Metaphern aufzuladen, begrenzt sich dabei nicht auf gebaute Umgebungen. Unsere Vorstellung von Raum entsteht über die Interaktion mit der Außenwelt. Wir vernetzen uns in Kommunikationsräumen und bilden gedankliche wie territoriale Bezugspunkte aus. Via Interaktion mit digitalen Tools, sozialen Medien und Interfaces visualisieren wir unsere Vorstellungsräume, simulieren, was real sein könnte (digitaler Zwilling) und materialisieren Gedankengerüste (3D-Druck). Die räumlichen (wie auch zeitlichen) Übergänge von der Kommunikations- in unsere Kohlenstoffwelt überlagern sich und werden als Blended Learning gestaltbar. Mit den erweiterten Welten, wie sie beispielsweise Navigationsgeräte uns zu Füßen legen, erweitert sich auch unser Zutrauen.

Einzige 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. Das bedeutet auch: 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 Kennenlernen aufbauen. Die Natur des Raums – die Anteile physischer Realität versus digitaler Interaktion – sind entscheidend für unseren jeweiligen Eindruck. Im Körperlichen finden wir Rückhalt in Gewissheiten. Im Virtuellen begeistern uns neue Motive und spielerische Interventionen.

5. Das Büro als Bühne zur Selbsterprobung

Der Fokus „Raum“ bedient zwei Servicegedanken, die das Büro als Lernwelt zusammenfassen könnte: den Kommunikationsraum, der Zeiten und Realitäten überwindet. Und den physischen Begegnungsraum, in dem Menschen ihre Grenzen untereinander überwinden. Jede dieser Richtungen nimmt uns mit auf eine User Experience. Die Chance für das Büro wäre nun beide Realitäten als Blended Learning wie auf einer Bühne erlebbar zu machen: So wie heute jede digitale Karte die Welt um den Standpunkt des Individuums aufbaut, so ähnlich müssen wir uns die künftige Erwartung an die Arbeitswelt vorstellen: „Die Möglichkeiten zu Füßen gelegt, und das Geländer zur Zielerreichung hier im Angebot!“

Wo die Transformation verlangt, dass wir uns permanent in neuen Rollen ausprobieren, findet sich mit der Probestühne 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.

Die Chance dieser Lernwelt liegt in der multisensorischen User Experience, als besonderer Lernerfahrung und ihrem Narrativ, das Teil der Unternehmenskultur sein könnte. 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. Erst dann funktioniert Raum als Befähiger, Vermittler und Verwandler. ■■■



BIRGIT GEBHARDT ist Trendexpertin mit Fokus auf der Entwicklung der Arbeitswelt. Im Auftrag des Industrieverband Büro und Arbeitswelt e. V. (IBA) erforscht sie neue Modelle des vernetzten Wirtschaftens und Arbeitens. Ihre Erkenntnisse aus Experteninterviews, Beratungsprojekten und Reisen werden in der Studienreihe „New Work Order“ publiziert. Bereits 2016 formulierte Gebhardt in der New-Work-Order-Studie „Kreative Lernwelten“ die Chance der Lernwelt als neuen Auftrag für das Büro. Zur diesjährigen Orgatec, der internationalen Leitmesse für moderne Arbeitswelten, erscheint ihr Special „Die Macht des Raums“. Gebhardt berät Unternehmen wie Swisscom Immobilien, Xing oder die Lufthansa Group. Zuvor war sie Geschäftsführerin im Trendbüro.

Zuvor war sie Geschäftsführerin im Trendbüro.

„Ein Gefühl, wie nach Hause zu kommen“

Ein schönes Büro motiviert – so die Theorie. Im Gespräch zwischen Produktdesignerin und Forscherin zeigt sich aber, dass die Wirkung von Arbeitsplatzgestaltung viel weiter geht – und warum teure Ausstattungskonzepte alleine auch zu einem gegenteiligen Effekt führen können.

Interview Katharina Schmitt

Personalmagazin: Gerade in Schreibtischjobs ist es nicht mehr selbstverständlich, sich täglich im Büro einzufinden. Die neu gewonnenen Freiheiten im Homeoffice wollen viele Beschäftigte nicht mehr aufgeben. Was können Unternehmen tun, damit eine zumindest tageweise Rückkehr an den Unternehmenscampus attraktiv bleibt?

Katharina Radermacher: Ich glaube gar nicht unbedingt, dass die Mitarbeitenden nicht mehr ins Büro kommen wollen. Eher ist der Anspruch, flexibel zu entscheiden, ob man ins Büro kommt oder nicht, gestiegen. Und in diesem Zusammenhang wird es dann sehr negativ bewertet, wenn Arbeitgeber entsprechende Vorgaben sehr direktiv machen oder Meetings nicht hybrid oder unter Berücksichtigung der individuellen Präferenzen ausgerichtet sind.

Tilla Goldberg: Dieses geänderte Anspruchsdenken kennen wir tatsächlich von unseren Kunden auch. Viele ihrer Be-

schäftigten haben durch die Lockdowns am eigenen Leib die vielen Vorteile einer anderen Arbeitssituation erlebt, gesehen, dass es funktionieren kann, und verlangen das nun natürlich auch stärker. Und auch die Nachhaltigkeitsdebatte spielt hier mit rein: Niemand muss mehr unbedingt für ein Meeting, das eine Stunde dauert, von München nach Hamburg fliegen – das Gespräch lässt sich auch digital aus dem Büro heraus führen. Noch vor Kurzem war die Perspektive der Arbeit im Büro auf den Schreibtisch ausgerichtet. Er war der Ort im Fokus, den ich zum Meeting, zur Kaffeepause, zum Mittagessen kurz verlassen habe.

Und wie wirkt sich das auf die Büroräume und deren Gestaltung aus?

Goldberg: Nun sind sehr viele neue Typologien an Arbeitssituationen entstanden, die alle im Office nebeneinanderher

möglich sein müssen. Dazu müssen wir viel stärker über eine Flexibilität innerhalb der Räume nachdenken – wie können wir unterschiedliche Möglichkeiten der Interaktion oder des Rückzugs schaffen? Mit welcher Technik können wir das unterstützen? Dadurch wird es dann wieder umso attraktiver, ins Büro zu kommen, denn genau das haben die Mitarbeitenden zu Hause nicht – abgesehen davon, dass viele noch nicht mal einen optimalen Arbeitsplatz im Homeoffice haben.

Radermacher: Genau diesen Punkt spiegeln auch unsere Daten der Studie zur Arbeitgeberattraktivität wider: Das Thema Flexibilität ist ganz wichtig in der neuen Arbeitswelt. Und zwar in drei verschiedenen Perspektiven: Zum einen gibt es die örtliche Flexibilität – ich kann selbst entscheiden, ob ich zu Hause oder im Unternehmensbüro arbeiten möchte. Dann gibt es innerhalb des Büros die räumlich-strukturelle Flexibilität, bei der Mitarbeitende zwischen unterschiedlichen Räumlichkeiten, beispielsweise für konzentriertes Arbeiten, für Zusammenarbeit, für informellen Austausch, wechseln. Und die dritte Perspektive – und diese ist laut unseren Erhebungen über alle Zeiträume von 2019, 2020 und 2022 hinweg die Wichtigste für Beschäftigte – ist die zeitliche Flexibilität. Flexibilität in den verschiedenen Dimensionen ist eindeutig eines der wichtigsten Gestaltungsmerkmale für einen attraktiven Arbeitsplatz.

Goldberg: Die Entscheidung, ins Büro zu gehen, wird inzwischen bei den meisten Mitarbeitenden sehr bewusst getroffen, um dort in Austausch zu kommen, weil mit dem Team bestimmte Projekte anstehen oder vielleicht auch, weil gerade eine hohe Sehnsucht danach besteht, zufällig an der Kaffeemaschine zu sehen, was die anderen tun. Diese Erfahrungen fehlen im Homeoffice.

Wie passen in diese Veränderungen die Menschen, die am liebsten alleine arbeiten, sich auch nicht austauschen wollen, aber trotzdem nicht im Homeoffice arbeiten wollen oder können?

Radermacher: Aus Personalersicht würde ich sagen, eines der wichtigsten Schlagworte ist hier Partizipation. Man

sollte mit den Mitarbeitenden unbedingt klären, welche Erfordernisse ihre Arbeit inklusive aller Teilaufgaben mit sich bringt und welche Umgebung sie brauchen, um die Arbeit optimal erledigen zu können. Wie viel Kooperation, wie viel Austausch und wie viel informeller Austausch benötigt oder gewünscht wird, ist sicherlich bei den einzelnen Mitarbeitern je nach Persönlichkeit und Aufgabe ganz unterschiedlich ausgeprägt. Gleichzeitig gibt es aber ganz klar auch Unterschiede zwischen Teams oder Abteilungen.

Personalmagazin: Kann man diese Unterschiede auffangen?

Radermacher: Der Weg, den ich Unternehmen empfehlen würde, wäre, tatsächlich auch diese Unterschiede zuzulassen. Zunächst sollte der Vorgesetzte mit seinem Team klären, welche



Dr. Katharina Radermacher lehrt Personalwirtschaft an der Universität Paderborn und arbeitet aktuell an der Forschung zu Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitgeberattraktivität.



Tilla Goldberg ist im Management der Ippolito Fleitz Group und leitet die Bereiche Produktdesign und Brand Spaces.

Häufig unterscheiden sich die über Partizipation entstandenen Konzepte gar nicht so sehr von dem, was das Unternehmen sowieso vorhatte ...

Goldberg: Das stimmt. Trotzdem ist der Prozess unglaublich wichtig, damit die Menschen, die dort arbeiten, die Räume zu ihren Räumen machen und sie auch entsprechend nutzen. Es geht dabei auch um die Kommunikation, die stattfindet, und das Involvement in Entscheidungen. Der Mitarbeitende gestaltet seinen Arbeitsplatz so ein Stück mit, hat die Chance, die Angebote mit zu beeinflussen und kann auch seine Persönlichkeit einbringen.

Radermacher: Hier sieht man die starke symbolische Wirkung von Architektur: Tatsächlich hat die Frage der konkreten Ausstattung häufig wenig Einfluss auf die Akzeptanz und die Motivation der Beschäftigten. Viel wichtiger ist der psychologische Prozess, der bei der Mitgestaltung abläuft, und was die Mitarbeitenden mit der Ausstattung verbinden: Bei ihnen entsteht ein Gefühl des „nach Hause Kommens“ in die von ihnen nicht nur akzeptierte, sondern auch aktiv gewünschte Umgebung. Und sie erfahren, dass der Arbeitgeber ihre Bedürfnisse ernst nimmt und sich darum kümmert.

Trotzdem dürfte die Gestaltung der Büroräume nicht ein basisdemokratischer Prozess sein, bei dem sich jeder seine Kuschelecke einrichtet. Wie gelingt es Unternehmen, ihren Strategien und Zielen durch die Umgebung Raum zu geben?

Goldberg: Am Anfang steht immer die Frage, wer das Unternehmen ist und was es erreichen will. Marke, Firmenkultur und Unternehmensziele sind hier die entscheidenden Faktoren. Und Gestaltung ist tatsäch-

Arbeitskonzepte gebraucht werden und verwirklicht werden sollen. Erst wenn das geklärt ist, schaut man auch auf den höheren Ebenen darauf. Denn nur so wird den Beteiligten auch die Sinnhaftigkeit dieser Konzepte klar. Und am Ende muss natürlich noch mal kommuniziert werden, warum man sich für bestimmte Konzepte entschieden hat.

Goldberg: Das ist ein wichtiger Punkt, der auch in allen unseren Change-Management-Analysen immer wieder bestätigt wird: Die schönsten Arbeitsplätze und die beste Ausstattung laufen ins Leere, wenn die Partizipation im Prozess nicht stattgefunden hat. Die Menschen werden nicht glücklich, wenn ihnen die Raumkonzepte aufoktroziert werden.

lich in weiten Teilen kein demokratischer Prozess, dennoch müssen wir in der Beratung immer wieder die Perspektive der Mitarbeitenden einnehmen – über Schulterblicke sozusagen schauen, was die Leute brauchen und was sie begeistert. Wir eröffnen Möglichkeitsräume, um zu sehen, wie die Resonanz bei den Beschäftigten ist, und machen dann darauf basierend ganz konkrete Vorschläge zur Organisation der Arbeitsräume. Ganz viel entsteht bei Mitarbeitenden wie Führungskräften aus einem Bauchgefühl heraus, ohne dass jemand, der nicht Gestalter ist, konkret benennen könnte, warum ein Raum nun besonders inspirierend wirkt, ein anderer konzentriertes Arbeiten unterstützt.

„Mitarbeitende werden nicht glücklich, wenn ihnen Raumkonzepte aufgezwungen werden. Die beste Ausstattung läuft ins Leere, wenn keine Partizipation stattgefunden hat.“

Tilla Goldberg, Ippolito Fleitz Group

Können Sie uns für eine solche Wirkung der Büroräume Beispiele geben?

Goldberg: Es gibt ein paar Faktoren, die fast immer funktionieren. Beispielsweise ist das Thema „Grün“ sehr positiv besetzt: Kommen Menschen in einen Raum, in dem viele Pflanzen sind und ganz offensichtlich gut gedeihen, merkt man sofort, dass hier ein gutes Klima herrscht. Das wirkt auch implizit auf die Wahrnehmung des Arbeitsklimas. In Räumen, in denen Licht und Luft sind, fühlt man sich fast automatisch wohl. Wir haben zu diesem Thema sogar schon einmal eine Studie gemacht und darauf basierend verschiedene Objekte wie zum Beispiel grüne Raumteiler und schwebende Pflanzen, die ihr eigenes Licht mitbringen, kreiert. In Zeiten des Desksharings, wo die persönlichen Gegenstände abends weggeräumt werden, ist es sehr wichtig, über solche Integrations- oder Identifikationsobjekte wie auch Farbigkeit, Texturen, Licht oder besondere Akustik eine besondere Bindung und Nähe zum Raum beim Mitarbeitenden entstehen zu lassen.

Wie kann man aber bei diesem Prozess die Unternehmenskultur abbilden?

Radermacher: Klassische Kulturmodelle bestehen immer aus drei Ebenen: Unsichtbar ist die unterste Ebene der Grundannahmen und Weltanschauungen. Doch schon teilweise sichtbar ist die nächste Ebene der Normen, Werte und Leitbilder. Darüber stehen die sichtbaren Artefakte, wie zum Beispiel Strukturen, Verhaltensweisen und Rituale. Bei diesen beiden Ebenen bietet sich die große Chance, auch neue Konzepte und Transformationen sichtbar zu machen. Architektur ist ein ganz wichtiges Artefakt, sie bestätigt, dass die Transformation als zunächst theoretisches Konstrukt ernst gemeint ist. Wer einen Wandel im Unternehmen erreichen möchte, muss auch Rituale ändern. Dazu kann beispielsweise auch gehören, dass Vorgesetzte ihre geliebten Einzelbüros verlassen und auch in die Fläche gehen oder aus dem Homeoffice heraus arbeiten.

Goldberg: Die Büroarchitektur und die Büroausstattung bestärken die Glaubwürdigkeit der Kultur und können auch ihre Veränderungen sichtbar machen. Man kann sich viele großartige Unternehmenswerte auf die Fahne schreiben, doch wer täglich in diesem Unternehmen arbeitet, muss die Wahrhaftigkeit dieser Werte auch spüren und erleben. Dabei muss jedoch klar sein, dass die Bürogestaltung immer nur die Bühne für die gelebte Unternehmenskultur ist. Doch wenn hier die Symbiose stimmt, ist schon viel gewonnen. Das führt zu einer hohen Identifikation der Menschen mit dem Unternehmen und dem, was sie tun.

Neu gestaltete Büroräume ähneln sich häufig sehr. Wird denn so die eigene Unternehmenskultur noch bewusst?

Goldberg: Es gibt sehr gute Bürokonzepte und auch Ausstatter, die für alle Bedürfnisse eine Lösung haben, sodass man das Unternehmen komplett mit diesem Design einrichten kann. Fatal ist, wenn das Büro dann genau so aussieht wie das Bürogebäude nebenan. Denn dann bleibt das Branding auf der Strecke – obwohl alles sehr schön aussieht. Gute Berater können hier einen diametral anderen Weg gehen, um die Eigenheiten des Unternehmens, das was die Unternehmenskultur prägt, erlebbar zu machen. Sie arbeiten die Identität des Unternehmens heraus und können diese als einzigartig und merkfähig sichtbar machen,

sodass der Mitarbeitende schon beim Öffnen der Eingangstür, wenn er ins Gebäude tritt, spürt: Hier ist es einzigartig, und ich gehöre hier hin.

Radermacher: Das Einzigartige, zumindest für die Mitarbeiter, die bereits in diesem Unternehmen sind, kann aber auch die Art und Weise ausmachen, wie diese Ausstattung – die vielleicht tatsächlich so in anderen Unternehmen vorgefunden wird – mit der Unternehmenskultur verknüpft und in Abläufe und Verhaltensweisen integriert wird. Das Nutzungskonzept, die gelebten Rituale und Verhaltensweisen machen den großen Unterschied aus. Und genau dies kann jedes Unternehmen für sich gestalten. So gibt es vielleicht Unternehmen, die die große Austauschenebene ritualisiert dafür nutzen, dass der Chef für die Teamsitzung Kuchen mitbringt. So etwas prägt und schafft Identität, auch wenn es vom Design her die gleiche Austauschenebene wie beim Nachbarn ist.

Sind diese Entwicklungen moderner Arbeitsplätze eigentlich wirklich schon üblich? Oder sprechen wir von wenigen Vorreitern im Bereich der Wissensarbeiter?

Radermacher: Natürlich haben in erster Linie die großen Unternehmen das entsprechende Umfeld und die finanzielle Ausstattung, um eine auch räumliche Transformation anzugehen. Was wir sehen, ist, dass viele kleine und mittelständische Unternehmen sich noch gar nicht darüber im Klaren sind, wie sie ihre Arbeitsumgebung nutzen und verbessern können. Ich bin neulich von einer IHK gebeten worden, über den Zusammenhang von Arbeitgeberattraktivität und Arbeitsplätzen zu sprechen. Da habe ich gemerkt, dass das Thema zwar grundsätzlich bei allen Unternehmen angekommen ist, aber viele Unternehmen noch keine konkrete Vorstellung davon haben, wie sie Arbeitsplätze dazu nutzen können, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.

Was ist mit den Beschäftigten im Homeoffice? Gehen an diesen diese Effekte vorbei?

Radermacher: Wir sehen an unseren Daten, dass auch Mitarbeitende, die hauptsächlich im Homeoffice arbeiten, sich wieder mehr bemerkbar machen wollen. Ein Anhaltspunkt dafür ist, dass bei diesen Leuten das Thema Karriere wieder eine wesentlich höhere Bedeutung bekommt. Unternehmen müssen sich also bei hybriden Konzepten auch Gedanken machen, wie die Beschäftigten, die nicht vor Ort sind, auf dem Radar bleiben, wie ihre Erfolge sichtbar werden. Da sieht man, wie stark ein Arbeitsplatzkonzept, HR-Praktiken und Unternehmenskultur zusammenhängen. Das heißt, wenn an einem Rad gedreht wird, muss auch an anderen Stellen Bewegung stattfinden, um kompatibel zu sein.

Frau Goldberg, sind denn bei Ihren Beratungen zur Arbeitsplatzgestaltung die Mitarbeitenden im Homeoffice noch im Fokus?

Goldberg: Auf jeden Fall. Vor allem denjenigen, die flexibel arbeiten, gilt ein starkes Augenmerk. Denn genau sie wollen, wenn sie hin und wieder ins Büro kommen, nicht acht Stunden konzentriert und schalldicht am Einzelarbeitsplatz sitzen. Ihre Gründe, ins Büro zu kommen, sind Meetings oder Workshops. Möglich ist auch, dass alle Teammitglieder wegen konkreter Projektphasen über einige Wochen intensiv in Präsenz zusam-

„Alle Konzepte, auch die der Personaler, gehen in Richtung einer ständigen Anpassbarkeit. Ohne diese Flexibilität werden Unternehmen heute nicht mehr länger erfolgreich sein können.“

Katharina Radermacher, Universität Paderborn

menarbeiten. Das könnte auch digital funktionieren, aber man weiß ja, dass es live sehr viel mehr Spaß macht. Hinzu kommt, dass auch die Leute im Homeoffice „connected“ sein müssen. Die technische Ausstattung in den unterschiedlichen Räumen muss so gestaltet sein, dass alle zusammenarbeiten können, unabhängig davon, wo sie gerade sitzen. Hier ist noch viel Luft nach oben, bis alles so integriert ist, dass man wirklich den Eindruck schafft, dass alle Teammitglieder live dabei sind. Da wird noch sehr viel Neues erfunden werden müssen.

Und wenn genau diese Entwicklungen stattgefunden haben – wie sehen dann die Büros der Zukunft aus?

Goldberg: Was man absehen kann, ist, dass sich alles weiter stark verändern wird. Unter dem Eindruck der Agilität scheuen sich heute schon die großen Unternehmen, Arbeitsplätze für die Ewigkeit zu konzipieren. Viele wissen nicht, ob sie diese übernächstes Jahr noch brauchen. In diese Richtung geht auch der Trend, dass Firmen Gebäude nur noch anmieten und nicht mehr kaufen, um sich den ständigen Veränderungen schnell anpassen zu können. Das alles ist nicht mehr auf lange Lebensdauer angelegt. Die Möbel und Raumtypologien müssen dementsprechend flexibel sein. Das geht so weit, dass es manchmal schon ein bisschen wehtut, wenn man merkt: Alles hat ein bisschen zu wenig Bestand. Auf der anderen Seite ist das auch gerade das interessante. Wir werden uns daran gewöhnen müssen, dass nicht alles – auch nicht die Arbeitsmodelle und die Arbeitgeber – für immer bleiben.

Radermacher: Auch die Konzepte und Ansätze aus Personal-sicht gehen in Richtung einer ständigen Anpassbarkeit. Das betrifft Arbeitsmethoden wie Agilität, die Organisationsentwicklung, die ganz klar zum sich ständig verändernden, sich selbst findenden und lernenden Unternehmen geht und auch die Arbeitsplatzkonzepte. Alles muss durch die extremen Rahmenbedingungen, in denen sich unsere Weltwirtschaft aktuell

befindet, dynamisch bleiben können. Ohne eine solche Flexibilität werden die Unternehmen auf Dauer nicht erfolgreich sein können.

Wie entwickeln sich denn die Produktionsbetriebe in dieser Hinsicht? Hier lässt sich mit Sicherheit nicht alles flexibel gestalten, aber auch hier gibt es Verwaltungsräume und Kantinen – sind das auch Themen für Büroeinrichter?

Goldberg: Bei den meisten Projekten unserer Kunden in diesem Bereich handelt es sich tatsächlich um die klassischen Büroarbeitsplätze. Aber natürlich haben viele solcher Firmen auch Produktionsbereiche, und die gebaute Firmenkultur, für die wir zuständig sind, sollte auch hier sichtbar sein. Also versucht man, Merkmale dessen, was für die Büroarchitektur entwickelt wurde, in allen Bereichen des Unternehmens sichtbar zu machen. Ein großer Faktor sind hier beispielsweise die Firmenrestaurants, in denen sich die Beschäftigten aus den ganz unterschiedlichen Bereichen aufhalten

Radermacher: In diesen Bereichen ist die Signalwirkung ein ganz wichtiger Faktor. Das Essen mag auch am alten Tisch genauso gut schmecken, aber das Zeichen, dass der Arbeitgeber in die Mitarbeitenden investiert, rückt hier noch mal ganz stark in den Mittelpunkt. Außerdem gibt es auch in diesen Bereichen viele gestalterische Möglichkeiten. So kann man beispielsweise überlegen, wie man Räume und Wege legt, damit Mitarbeitende sich häufiger begegnen. Auch die Lage von Kantinen und Pausenräumen kann einen Einfluss darauf haben, ob Mitarbeitende aus der Produktion und Verwaltung sich regelmäßig begegnen.

Goldberg: Das ist auch eine Form der Architekturorganisation. Unsere Aufgabe ist es auch zu inszenieren, dass Menschen sich treffen und erleben können – und das ist weit bedeutender als der perfekte Arbeitsplatz mit seinen ergonomischen Anforderungen oder seiner technischen Ausstattung. ■■■

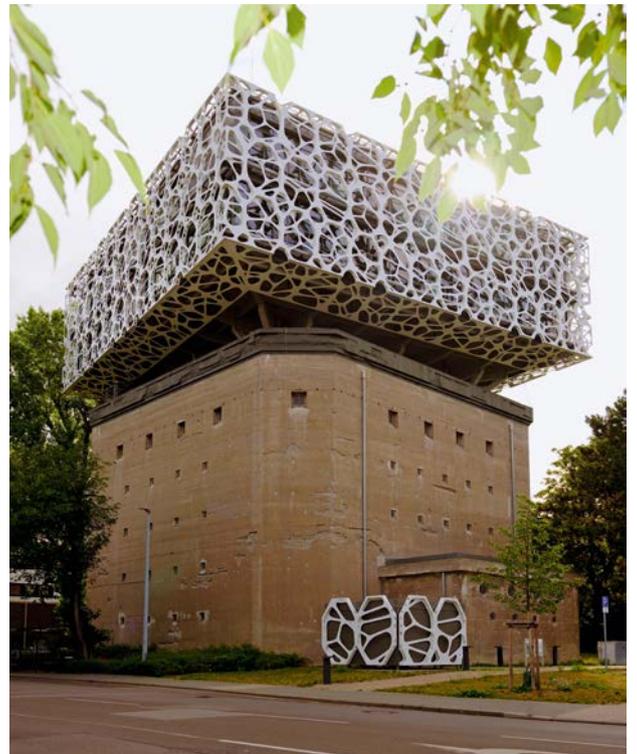


Gut vernetzt trotz räumlicher Distanz: Das Gespräch zwischen den beiden Expertinnen fand per Video statt. Moderiert wurde es von Personalmagazin-Redakteurin Katharina Schmitt (im Foto rechts oben).

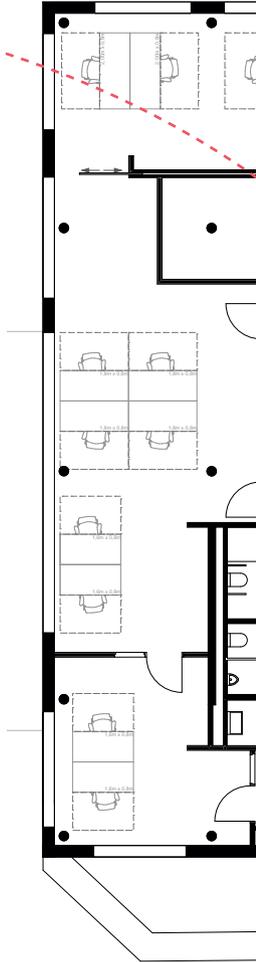
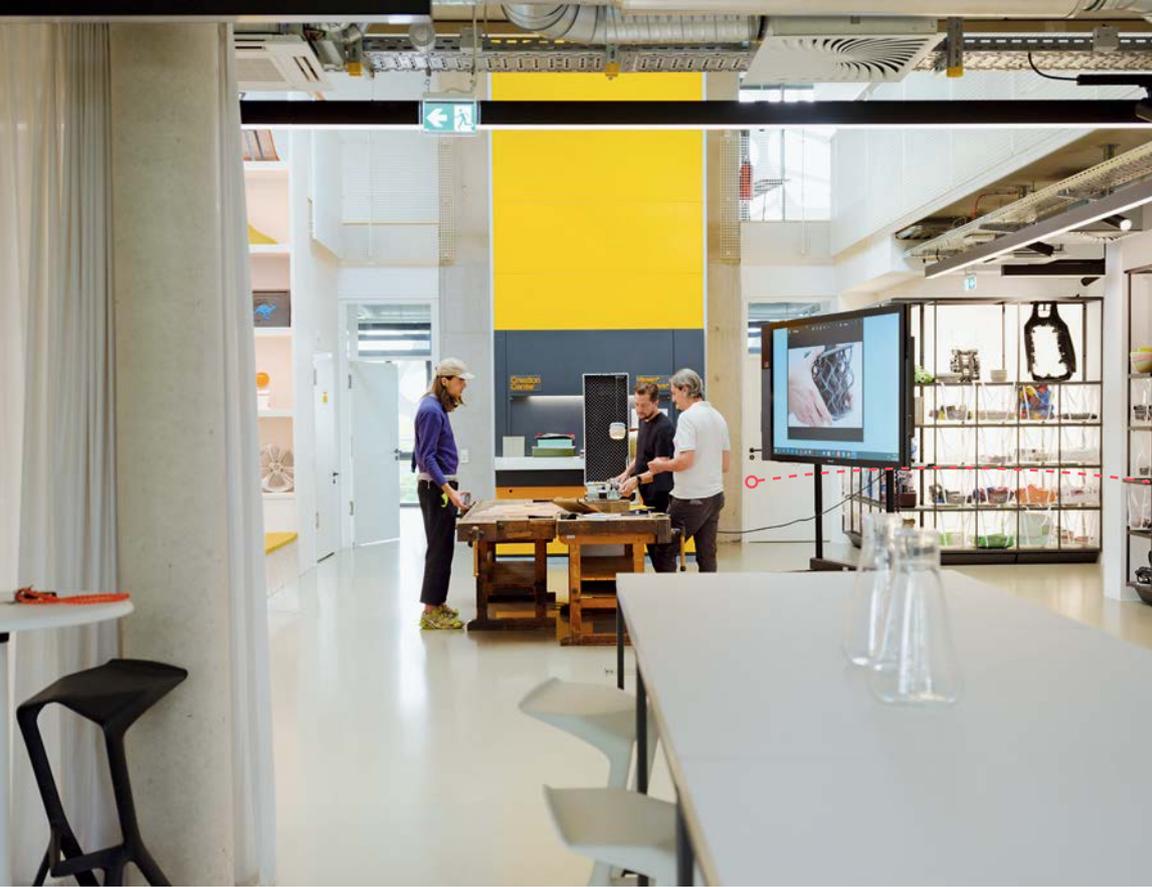
Büro der Zukunft I



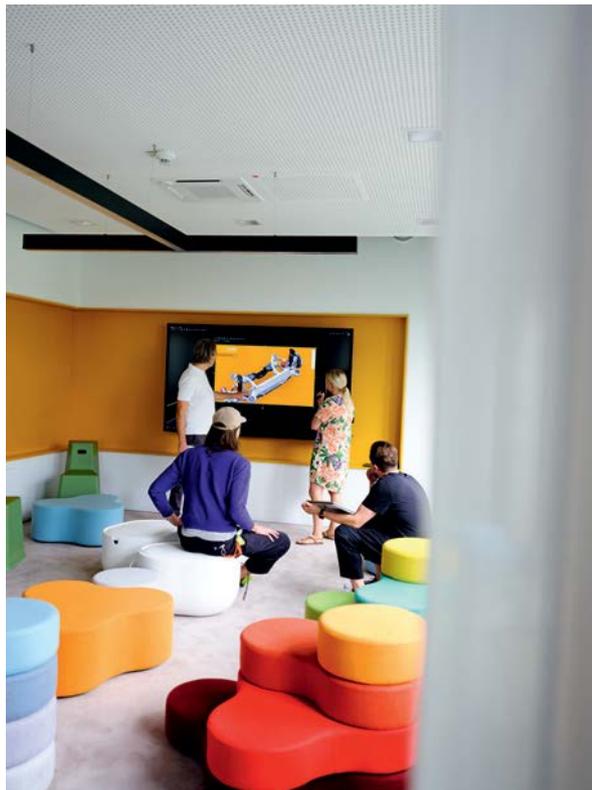
BASF Creation Center

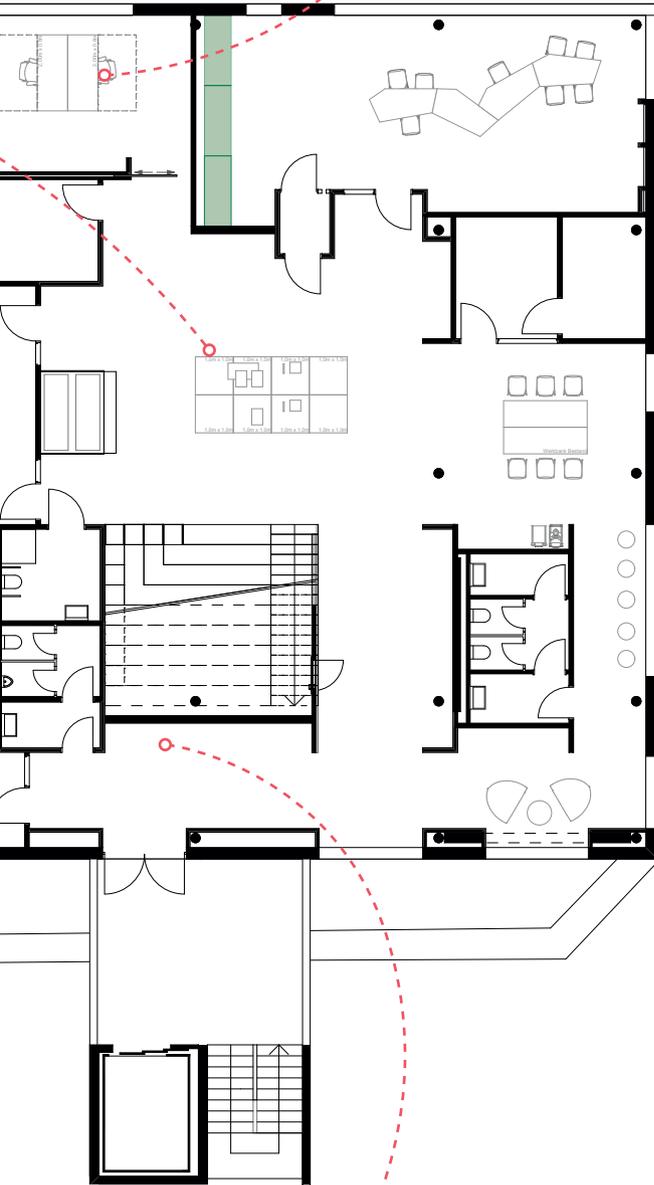


Eigentümer	BASF Wohnen + Bauen GmbH
Nutzer	BASF SE Creation Center
Sitz	Ludwigshafen am Rhein
Fertigstellung	2019
Architektur	Humpert & Kösel-Humpert
Innenraumgestaltung	Just/Burgeff Architekten
Fläche	1.000 m ² auf 2 Etagen
Beschreibung	Designer, Ingenieure und Simulationsexperten der BASF entwickeln im Creation Center für und mit Kunden Hochleistungskunststoffe. Das zweistöckige Gebäude wurde auf dem Dachplateau eines ehemaligen Luftschutzbunkers errichtet.

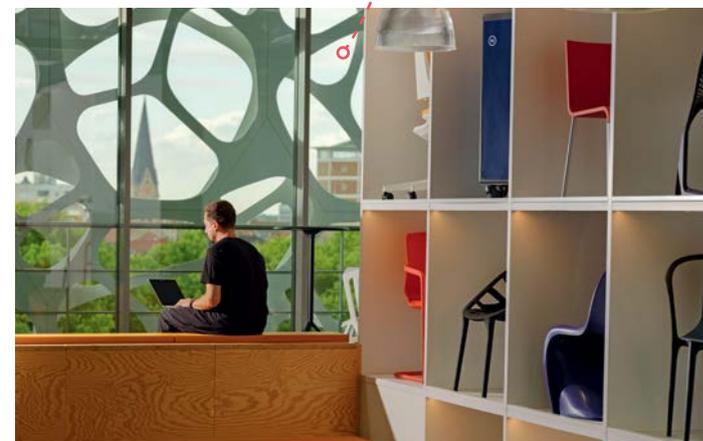


Das Creation Center gehört zum Unternehmensbereich „Performance Materials“ der BASF. Hier können Kunden Materialien sowohl analog als auch digital – mit neuesten Visualisierungstools und Simulationstechniken – erkunden und an Workshops teilnehmen, in denen von der ersten Idee bis zur Lösung zusammengearbeitet wird.





Rund um das zentrale Atrium (linke Seite, erstes Bild oben), das als Hauptstandort für Zusammenarbeit, Kommunikation und auch für Veranstaltungen dient, sind verschiedene Büros, Besprechungsräume und Werkstätten angeordnet, die auf unterschiedliche digitale und analoge Nutzungsszenarien zugeschnitten sind.

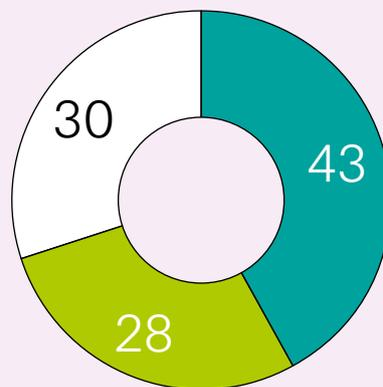


Smalltalk Facts Hybride Arbeitswelt

Wie sich die Arbeitswelt seit Beginn der Pandemie verändert, hat die Konstanzer Homeoffice-Studie* in mittlerweile 14 Befragungswellen untersucht und in Zahlen festgehalten. Wir haben die wichtigsten Fakten zum Status quo des hybriden Arbeitens zusammengestellt.

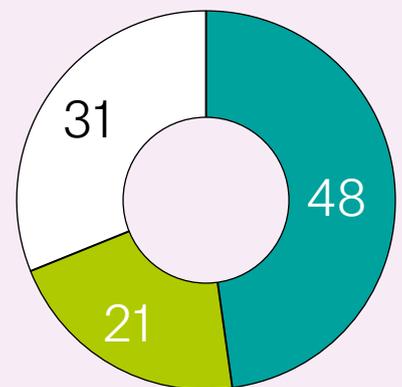
* www.polver.uni-konstanz.de/kunze/konstanzer-homeoffice-studie

Welche Meetingform bevorzugen Sie?



■ Digitale Meetings
■ Präsenzmeetings
■ Teils, teils

Wie finden Meetings überwiegend statt?



■ Digitale Meetings
■ Präsenzmeetings
■ Hybrid

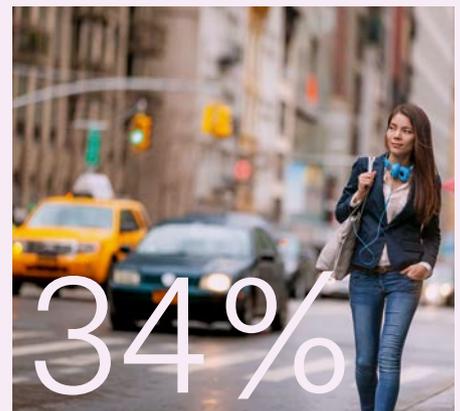
Quelle: Konstanzer Homeoffice Studie, Befragungszeitpunkt April 2022



31% der Beschäftigten können sich vorstellen, aus der Stadt in Vororte oder ländliche Gebiete zu ziehen und mehr mobil zu arbeiten.



29% der Beschäftigten können sich vorstellen, in Zukunft verstärkt Co-Working-Spaces für ihre mobile Arbeit zu nutzen.



34% der Befragten haben im Rahmen der Mobilarbeit auch die Möglichkeit, vom Ausland aus zu arbeiten.

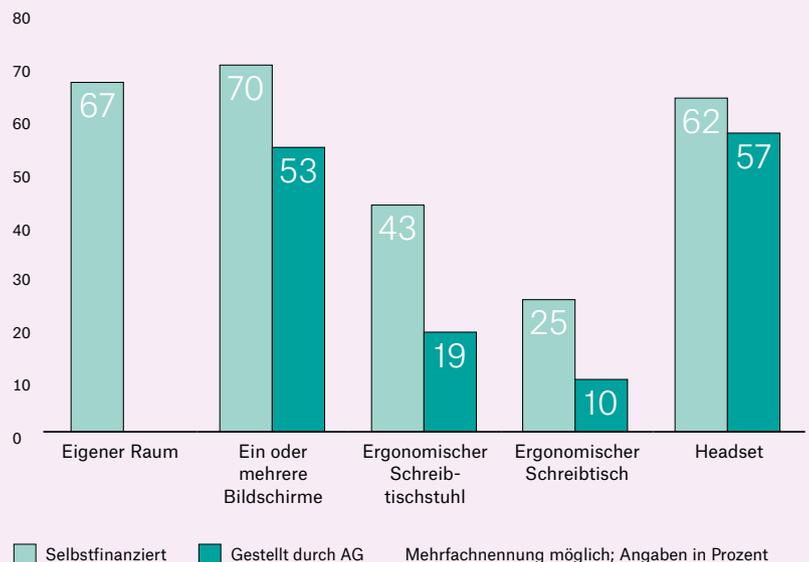
Quelle: Konstanzer Homeoffice Studie, Befragungszeitpunkt November 2021

WENIG „ZOOM FATIGUE“

Über die Hälfte der in der Konstanzer Homeoffice-Studie befragten Arbeitnehmer empfinden digitale Meetings als sehr effizient (54 Prozent) und wenig belastend (63 Prozent). Dies widerspricht der häufig im Zusammenhang mit Videokonferenzen diskutierten „Zoom-Müdigkeit“. Ein Grund für die eher geringe Zoom Fatigue unter den Befragten könnte sein, dass die technische Ausstattung für Videokonferenzen im nunmehr dritten Jahr der Pandemie überwiegend gut bis sehr gut ist. Nur 17 Prozent bewerteten die technischen Voraussetzungen als mangelhaft.

Quelle: Konstanzer Homeoffice-Studie, Befragungszeitpunkt April 2022

Welche Mittel stehen Ihnen für Ihre Homeoffice-Tätigkeit oder für Ihre mobile Arbeit zur Verfügung?



Quelle: Konstanzer Homeoffice-Studie, Befragungszeitpunkt: April 2022

Die Stadt als großes Arbeits- zimmer



Vor der Verkehrswende steht eine Raumwende. Mit ihr werden sich auch die Funktionen und Möglichkeiten von Räumen und Arbeitsplätzen in den Städten verändern. Ein Zukunftsforscher zeigt, was das für Unternehmen, Stadt- und Büroplanung bedeutet.

Von Stefan Carsten



Toyota arbeitet bereits an der Stadt der Zukunft: In der Woven City sollen Mitarbeitende und ihre Familien, Ehepaare im Ruhestand, Einzelhändler, Wissenschaftler und Industriepartner leben. Vor Ort finden zunächst bis zu 2.000 Menschen Platz, deren Zahl im Laufe der Zeit sukzessive ausgebaut werden kann.

● Unsere Städte werden sich dramatisch verändern müssen, wollen sie nicht im internationalen Wettbewerb abgehängt werden. Der Strukturwandel der Wirtschaft, sich verändernde gesellschaftliche Anforderungen in Bezug auf öffentliche Räume und Mobilität sowie das Streben nach einer nachhaltigen und gesunden Zukunft führen zu einer Neubewertung des Stadtraums und dem Bruch mit althergebrachten Denkmustern. Die neue Perspektive begreift Städte als im Aufbruch befindlich, denn schließlich sind wir nicht mehr im Zeitalter der Industrie, sondern des Wissens, der Kreativität und der Konnektivität.

Der Neuauftritt der Städte ist vielerorts schon in Planung. Städteplaner, Architekten, Zukunftsforscher arbeiten gemeinsam an Ideen und Entwürfen von urbanen Quartieren, in denen Freizeit, Dienstleistungen, Erholung und Erwerbsarbeit am selben Ort möglich sind. Gewisse Muster werden dabei erkennbar: Wo heute noch Autos parken, stehen zukünftig Fahrräder, Scooter oder einfach nur eine Bank zum Ausruhen. Wo heute noch Autos im Stau stehen, findet sich zukünftig Platz für Mikromobilität und endlich wieder Einzelhändler, deren Umsätze steigen. Tankstellen werden verschwinden. Stattdessen werden Mobilitätsstationen, Schnellladesäulen oder Kulturprojekte in diese Orte einziehen.

Und damit verändert sich auch, wie Unternehmen Städte nutzen und an ihnen teilhaben. In Zukunft gibt es immer weniger monofunktionale Gewerbegebiete, stattdessen werden sich Stadt und Unternehmen immer stärker aufeinander beziehen. Kein Wunder, denn in Zeiten von Fachkräftemangel und Ver-

sorgungskrise werden beide, sowohl die Städte wie auch die Unternehmen oder Arbeitszonen, wieder merken, wie wichtig sie füreinander sind.

Städte lassen das automobiler Erbe hinter sich – langsam

Während die mobile Gesellschaft sich über die Jahre und Jahrzehnte stetig verändert hat, ist eins immer gleichgeblieben: Straßen und mit ihnen die autogerechte Stadt. Wir kaufen über das Internet Waren und Lebensmittel, wir bilden uns ein Leben lang weiter und versuchen, uns gesünder und nachhaltiger zu ernähren, führen Konferenzen in vielen Teilen der Welt und dies nahezu parallel. Gleichzeitig ist die Nachfrage nach immer größer werdenden Autos auf den immer gleichen Straßen ein wesentlicher Teil der verkehrlichen Realität.

Aber der Wandel greift bereits um sich, die Verkehrswende zeigt sich immer stärker. Immer mehr Akteure begreifen, dass vor der Verkehrswende die Mobilitätswende kommen muss. Und vor der Mobilitätswende steht die Raumwende. Wie das neue Denken für die Funktionen und Möglichkeiten der Räume einer Stadt aussehen kann, beschreibt Andreas Reckwitz in seinem Buch „Die Gesellschaft der Singularitäten“: „Einige Städte haben schon früh verstanden, dass es neue Anforderungen zu erfüllen gilt, um sich erfolgreich für die Zukunft aufzustellen – ökonomisch, sozial und ökologisch. Das ist nicht nur eine Frage des Stadtmarketings, sondern auch der baulichen Gestaltung der Städte selbst, die sich in einem ständigen Attraktivitätswettbewerb um Bewohnerinnen und Bewohner, Touristinnen und Touristen sowie um Ansiedlungen von Unternehmen befinden.“

Straßen sind die Repräsentanten einer industriellen Gesellschaft. Sie sind gebaut worden, um die Industrie mit Arbeitskräften und mit Rohstoffen zu versorgen. Parkplätze schafften die Voraussetzung für eine effiziente Logistik in diesem Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell – für Menschen und Maschinen. Der männliche Vollzeitbeschäftigte pendelte in diesem System morgens zur Arbeit und kehrte abends zu seiner Familie zurück. Diese Zeiten sind lange vorbei. An den Straßen hat sich trotzdem bislang wenig geändert. Sie sind die historische Gegenwart unserer Zeit und unserer Räume.

Die Zukunft liegt heute in Mobilitätsräumen. Die Phasen der Immobilität, hervorgerufen durch die Coronalockdowns, wurden zum Augenöffner: Als der Himmel plötzlich frei von Kondensstreifen, die Luft von Abgasen befreit und sauberer denn je war und als der Lärm der Stadt auf ein Minimum reduziert wurde, zeigte sich deutlich, wie stark die urbane Lebensqualität mit ihrer Mobilität verknüpft ist und welche Bedeutung der öffentliche Raum in diesem Transformationsprozess einnimmt.

Active Lifestyles: Städte als Mobilitätsräume

Der Wirtschaftsstandort Deutschland leidet unter der Automobilität: Rückgänge im Einzelhandel, eine Gesellschaft im Stau, Luft- und Lärmverschmutzung sind nur einige Aspekte, die eine autoabhängige Gesellschaft verschuldet hat.

Nach dem Global Liveability Index 2021 finden sich die lebenswertesten Städte dieser Welt (allen voran Auckland, aber auch Wien oder Zürich) und auch die smartesten Städte (Singapur, Zürich und Oslo) überall, nur nicht in Deutschland, das in kei-

nem der Rankings unter den Top Ten zu finden ist. Doch die Transformation ist auch bei uns in einigen Städten bereits in Gange. Die Stadt Heidelberg positioniert sich auch in der internationalen Wahrnehmung sehr prononciert als die Stadt, in der Autos nicht willkommen sind. Die Entscheidungsträger machen dies nicht, weil sie Fahrräder so großartig finden. Sie machen es, um das wirtschaftliche Überleben der Stadt zu sichern. Denn mit dem Umbau der Stadt schafft Heidelberg die Grundlage für Investitionen und wirtschaftliches Wachstum. In einer wissensbasierten Gesellschaft verändern sich nicht nur die sozialen und wirtschaftlichen Prinzipien, sondern auch die Standortfaktoren. Die Lebensqualität vor Ort wird somit zum ökonomischen Faktor und beinhaltet zuallererst ein gesundes, sicheres und inklusives Umfeld. Paris, Mailand, London oder Brüssel sind die Vorreiter dieser Entwicklung neuer Standortfaktoren. Andere Städte bauen noch Stadtautobahnen.

Active Lifestyle ist dank der Coronapandemie zum zeitgenössischen Leitbild vieler Städte avanciert. Das Paradigma ist auf



In Zukunft gibt es immer weniger monofunktionale Gewerbegebiete, Stadt und Unternehmen werden sich stärker aufeinander beziehen. Wie wichtig sie füreinander sind, zeigen Fachkräftemangel und Versorgungskrise.



Der Metro-Campus ist ein Beispiel moderner Stadtarchitektur, die Arbeit, Freizeit und Leben zusammenbringt.

Aktivität und Gesundheit ausgerichtet. Vor allem das Fahrrad, aber auch Fußgänger sind dabei im Mittelpunkt. Elektroantriebe sorgen dafür, dass sogar Städte wie zum Beispiel Zürich, die dafür topografisch eigentlich nicht geeignet sind, plötzlich von Radfahrerinnen und Radfahrern entdeckt werden. Eine Stadt, deren Raum aktive und sichere Mobilität fördert – sowohl zu Fuß als auch mit dem Fahrrad – ist sozial erfolgreicher und wohlhabender, die Städter sind gesünder und glücklicher, der Einzelhandel floriert. Während jeder mit dem Auto gefahrene Kilometer die Volkswirtschaft 0,11 Euro kostet, gewinnt sie bei jedem mit dem Fahrrad gefahrenen Kilometer 0,18 Euro und beim Zufußgehen 0,37 Euro. Addiert man diese Werte für die Europäische Union, dann ergeben sich Kosten von 500 Milliarden Euro für das Auto und ein Nutzen von 24 Milliarden beziehungsweise 66 Milliarden pro Jahr für Fahrrad und Zufußgehen. (Diese Werte beruhen auf den Forschungen von Gößling (Kostenvergleich Auto-Fahrrad) sowie Rajé und Saffrey (The Value of Cycling).

Seamless Mobility: Unabhängigkeit und Flexibilität verändern die Mobilität der Beschäftigten

Die Generation Z (in diesem Fall definiert als die 18-23-Jährigen) antwortete 2020 auf die Frage des Zukunftsinstituts, was für sie Mobilität bedeutet: „Unabhängigkeit, Flexibilität und Freiheit.“ Für sie ist das aber nicht – wie es viele Jahre bei jungen Menschen üblich war – gleichbedeutend mit einem eigenen Auto. Stattdessen definieren die jungen Menschen damit Flexibilität auch bei der Wahl der Fortbewegung: heute mit dem Fahrrad fahren, morgen mit dem ÖPNV, übermorgen gerne auch mal mit dem Auto. Und in der Woche darauf wieder etwas ganz anderes.

Viele Unternehmen reagieren bereits auf die veränderten Ansprüche und bieten anstelle des Dienstwagens vielleicht ein

Dienstfahrrad oder ein Mobilitätsbudget an, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst entscheiden können, wie sie täglich zur Arbeit kommen (oder eben auch nicht). Seamless Mobility beschreibt dabei die nahtlose Integration und Vernetzung von Anbietern und Fahrzeugen. Das zugrunde liegende Leitbild ist ein situativ optimiertes Angebot: die Möglichkeit, an jedem Ort und zu jeder Zeit das optimale Mobilitätsangebot nutzen zu können.

Damit werden Städte zu Orten der Multifunktionalität. Mehr als 80 Prozent aller Wege starten und enden an der eigenen Haustür. Werden hier innovative und klimafreundliche Verkehrsmittel angeboten, beinhaltet dies ein doppeltes Versprechen: höhere Attraktivität von Wohnquartieren und nachhaltige Mobilität. Eines der größten Siedlungsprojekte Europas entsteht gerade im Kopenhagener Vorort Nordhavn. In den kommenden vier Jahrzehnten wird sich das Hafengebiet zu einem urbanen Quartier mit 40.000 Einwohnerinnen und Einwohnern und 40.000 Arbeitsplätzen entwickeln. In der neuen Stadt der kurzen Wege werden Geschäfte, Institutionen, Arbeitsplätze, kulturelle Einrichtungen und öffentliche Transportmittel innerhalb von fünf Minuten von jedem beliebigen Ort im Bezirk aus erreichbar sein. Es wird nur knapp 1.900 Parkplätze für Autos geben, haupt-

Parkplätze werden abgeschafft oder zurückgebaut. Dafür wird Platz geschaffen für neue Räume, um aktiv zu sein oder auch nur kontemplativ.

sächlich in größeren Parkmöglichkeiten. Das Parken am Straßenrand ist auf maximal 10 Prozent der Parkplätze beschränkt und für Kurzzeitparken reserviert, der restliche Parkraum steht Fahrrädern zur Verfügung. Autonome Shuttle pendeln im Quartier, verbinden öffentliche Angebote und private Ziele.

In Paris folgt die Bürgermeisterin Anne Hidalgo dem Leitbild der 15-Minuten-Stadt. Dort sollen alle relevanten urbanen Funktionen wie Verwaltung, Gesundheit, Bildung, Einkaufen oder Erholung innerhalb von 15 Minuten mit dem Fahrrad oder zu Fuß erreichbar sein. Dafür braucht es Multifunktionalität an jedem Ort – im historischen Stadtzentrum genauso wie im Gewerbeareal am Stadtrand. Monofunktionale Räume gehören in Paris somit bald der Vergangenheit an. Das gilt auch für die Funktion Arbeit.

Die Städte der Zukunft werden wieder lebenswerter. Durchmischung, Vielfalt und Abwechslung sind die Raumstrategien der Zukunft. Sie bieten den Menschen und den Unternehmen vor Ort viel mehr Möglichkeiten und Optionen als dies heute noch der Fall ist. Die Grenzen von Arbeit und räumlichen Umfeld lösen sich immer stärker auf. Die Übergänge sind fließend. Die Teilnahme an einer Videokonferenz auf der öffentlichen Parkbank gehört in Zukunft ebenso dazu wie der Kindergeburtstag. Der neue Metro-Campus in Düsseldorf (www.metro-campus.de) ist genauso ein Ort im Entstehen. Architektonisch nachhaltiges Bauen und ein öffentlicher Raum, der zu einem hochattraktiven Arbeits- Freizeit- und Lebensraum verschmilzt – mitten in der Stadt. Ein Ort, der für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso attraktiv ist, wie für Anwohnerinnen und Anwohner sowie für Touristen. Das sind Orte mit Zukunft, weil sie nicht auf eine Kernfunktion reduziert sind. Für eine solche Stadtentwicklung engagieren sich die Stadtverwaltungen, Kommunalpolitiker und die Wirtschaft gleichermaßen.

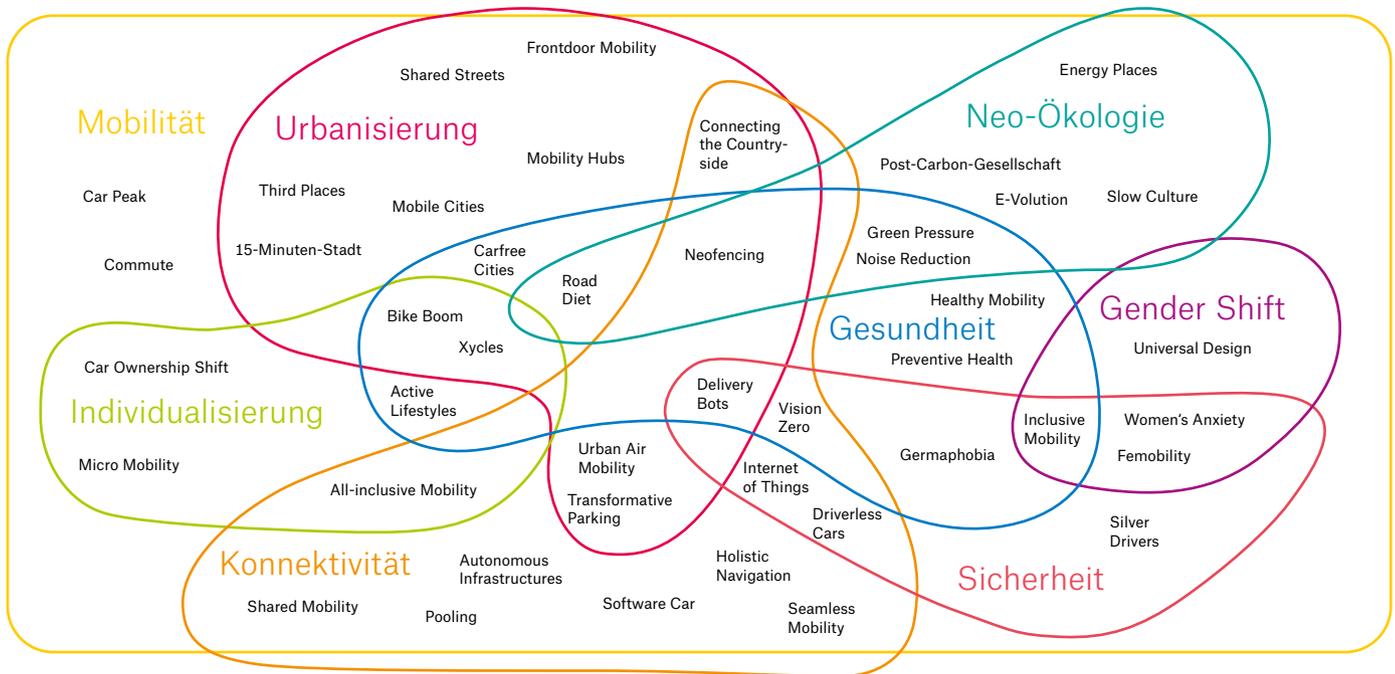
Third Places, Fourth, Fifth ... Gearbeitet wird überall

Hinzu kommen immer mehr Orte und Räume, die sowohl Arbeits- und Freizeit- als auch öffentlicher Raum sind: das Auto, das öffentliche Verkehrsmittel, das Café, die ehemalige Tankstelle, die als solche nicht mehr zu erkennen ist, weil die zentrale, fossile Energieversorgung durch eine dezentrale, postfossile Energielandschaft abgelöst wurde. Die Anforderungen an diese Verkehrsmittel und Orte sind überall gleich: durchgängige Internetfähigkeit, Privatheit und (Daten-)Sicherheit. Hier sind noch längst nicht alle Hausaufgaben der Hersteller beziehungsweise der Anbieter erledigt. Eine Bahnfahrt ist zwar manchmal lustig, für die Internetfähigkeit gilt dies aber beileibe nicht.

Noch immer, auch heute im Jahr 2022, ist Deutschland ein digitales Entwicklungsland, eine durchgängige Datenverfügbarkeit ist in weiter Ferne. Wir brauchen aber dringend Angebote, die temporäre Bandbreiten oder Sicherheitsserver zur Verfügung stellen, um sie für die Arbeit, zum Beispiel für eine Videokonferenz oder für den sicheren Datentransfer, nutzen zu können. Ein Ziel ist, dass diese Angebote auch im Auto oder im öffentlichen Bus zur Verfügung stehen, aber auch im Park, in der Fußgängerzone und auf der Raststätte.

Die Anforderungen an den öffentlichen Raum und die Arbeitsorte haben sich in dieser Hinsicht drastisch verändert. Das Arbeiten im öffentlichen Raum ist für viele Menschen während

Mobility-Trend-Map 2022



Quelle: Mobility Report 2022, 2021

der Coronakrise zum Alltag geworden, denn längst nicht allen stand zu Hause ein entsprechender Arbeitsraum oder genügend Platz zur Verfügung. Die Anforderungen an das öffentliche Arbeiten werden sich zukünftig verbessern müssen: Verkehrslärm wird auf ein Minimum reduziert, da immer mehr Städte sich entscheiden, flächendeckende Tempo-30-Limits einzuführen. In Kombination mit Elektromobilität und weniger Autos in der Stadt verbessert sich das Umfeld weiter. Die Arbeitsfähigkeit wird auch in Zeiten des Klimawandels entscheidend sein. Auch in unseren Breiten wird es immer mehr Tage mit über 40 Grad Celsius geben, das 1,5 Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens wird womöglich bereits in den kommenden fünf Jahren gerissen.

Der Klimawandel ist bereits vollumfänglich eingetreten. Dafür braucht es im öffentlichen Raum (und im Büro) Schatten und Kühlungs-systeme, Natur und Biodiversität, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und die Ökosysteme zu schützen. Betonwüsten

werden entfernt, Bäume und Vegetation erhalten. Wichtig für eine bessere Lebensqualität sind durchlässige, begrünte Flächen, die Schatten spenden und für Abkühlung sorgen.

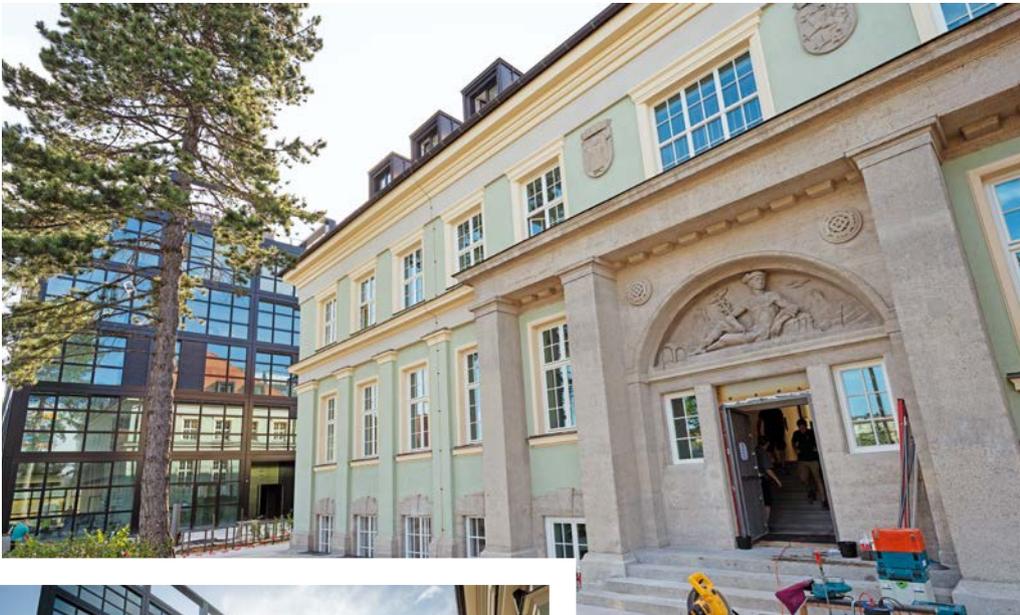
Mailand setzt zum Beispiel „Going Green“ in großem Umfang um. So plant die Mode- und Kreativmetropole, bis 2030 drei Millionen Bäume zu pflanzen: auf Schulhöfen, auf Dächern und entlang von Straßen. Schätzungen zufolge könnten die neuen Bäume die Durchschnittstemperaturen der Stadt um zwei Grad Celsius senken und die Arbeitsfähigkeit drastisch verbessern.

Das Gewerbegebiet im klassischen Sinn bietet ebenfalls Potenzial für Verbesserungen der Arbeitsbedingungen. Monofunktionale, von der Stadt isolierte Areale, geringe Flächeneffizienz und mitunter hohe Emissionsraten bieten nur wenig Lebens- und andere Qualität. Zeitgenössische Strategien greifen diese Defizite zunehmend auf: Die behutsame Stärkung von Diversität (Wohnen, Bildung und Gewerbe, zum Teil durch vertikale Verdichtung), das Aufbrechen versiegelter Flächen und die Schaffung von Grün- und Erholungsraum, das Beseitigen der einseitigen Autoabhängigkeit durch ein integriertes Mobilitätskonzept (inklusive Fahrrad und On-Demand-Mobilitätsformen) sowie die starke regionale Integration sind wichtige Strategien, die das Bewusstsein vom Arbeiten in der Stadt oder am Rande der Stadt auf eine intelligente Art fördern.

Temporäre Zwischennutzungen können zudem eine Brücke schlagen, um Gewerbe und neue Ökonomien zusammenzubringen, schließlich sind industrienaher Dienstleistungen eines der wichtigsten ökonomischen Strategiepfade für westliche In-



DR. STEFAN CARSTEN ist Zukunfts- und Mobilitätsforscher. In den Mittelpunkt seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit stellt er dabei stets die Frage: Wie lässt sich mithilfe möglicher Zukünfte eine bessere Gesellschaft gestalten?



Der iCampus in München in der Nähe des Ostbahnhofs verbindet Historie mit innovativen Bauten, um ein kreatives Arbeits- und Wohnerlebnis zu schaffen.



dustriestaaten. In deutschen Großstädten waren im Jahr 2016 34 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im industrienahen Dienstleistungsbereich tätig.

Die Fachkräfte der Zukunft sind mobil und nachhaltigkeitsbewusst

Und werden Städte wieder gesünder und aktiver, werden es auch die Angestellten. Eine Firma, die heute noch glaubt, mit einem Parkplatz vor der Tür Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ködern, sieht sich auf dem falschen Weg. Parkplätze gehören im Zuge des gesellschaftlichen Transformationsprozesses zurückgebaut oder gänzlich abgeschafft – dies würde auch viel Geld sparen. Dafür wird Platz geschaffen für neue Räume, um aktiv zu sein oder auch nur kontemplativ. Im Durchschnitt gehen Büroangestellte nur rund 1.500 Schritte am Tag. Schließlich sitzen sie den halben Tag in Meetings, am Schreibtisch, beim Essen, beim Pendeln im Auto oder vor dem smarten TV zu Hause. Das macht krank. Dabei ist Abhilfe einfach möglich: laufen und radeln. Es ist auch eine unternehmerische Verantwortung, die neuen Möglichkeiten der Stadt zu nutzen und Teil des Ökosystems zu werden. Nicht mehr die Kantine und Cafeteria im Haus ist wichtig, sondern die Nutzung der Ressourcen der Stadt wird zum Erfolgsmodell. Eine multi-

funktionale Stadt bietet den Unternehmen alles, was diese für die Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Motivationserhaltung ihrer Beschäftigten, damit auch für den eigenen Erfolg, brauchen: Restaurants, Bibliotheken, Supermärkte und noch vieles mehr.

Immer mehr Städte lösen sich aus ihrer Gleichförmigkeit. Viele probieren neue Ansätze und neue Gestaltungen, um Menschen und Unternehmen wieder stärker an sich zu binden. Für Unternehmen bieten sich damit gänzlich neue Möglichkeiten im Standortwettbewerb. Würde sich ein innovatives Unternehmen heute noch an einer stark frequentierten Straße ansiedeln, wenn woanders Ruhe und Zentralität kein Widerspruch mehr sind? Und welche hoch qualifizierte Fachkraft würde sich heute noch auf ein Unternehmen einlassen, indem der fossil betriebene Dienstwagen noch als Incentive angesehen wird, während woanders der Zugang zur Mobilität hochgehalten wird?

Einige Städte und einige Unternehmen haben bereits verstanden, dass die Wissensgesellschaft nicht auf den Prinzipien der Vergangenheit beruht. Damit wird sich der Transformationsprozess von städtischen Räumen weiter beschleunigen. Andere Städte hingegen werden in diesem Standortwettbewerb noch weiter zurückfallen, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum kritischen Erfolgsfaktor geworden sind, von denen es schon heute viel zu wenige gibt. ■



Keine Lust auf Office?

Das Büro hat Alternativen bekommen. Und das ist spürbar, denn eine gewisse Unlust, zurück ins Büro zu gehen, macht sich bemerkbar. Der Anspruch an den Arbeitsplatz wächst. Eine App unterstützt bei Lösungen:

Nach herausfordernden zwei Jahren haben wir gelernt, mit permanenten Veränderungen umzugehen. Auch kam eine neue Sicht auf den Arbeitsplatz hinzu, denn durch das Homeoffice wurden alle möglichen und auch unmöglichen Orte zum Arbeiten ausprobiert. Die Angestellten wägen mittlerweile ab, ob sich der Weg ins Büro lohnt; eine neue Anspruchshaltung hat sich entwickelt. Das Büro steht nun in Konkurrenz zu anderen Arbeitsorten.

Andere Bedürfnisse rücken in den Fokus

Ein Büro das nur zu Teilen besetzt ist wirkt leer, leblos und hat keine Anziehungskraft. Hier muss eine neue Art von Spirit und gleichzeitig eine neue Arbeitsumgebung geschaffen werden. Nun zählen Wohlbefinden und Zugehörigkeit als auch Vertrauen und Werte – der Kulturwandel findet gerade auch in Unternehmen statt. Eine neue Form der Zusammenarbeit entwickelt sich und verstärkt wird der Fokus auf Kollaboration und Teamarbeit, gelegt. Auch abteilungsübergreifend Treffpunkte zum informellen

Austausch gewinnen an Bedeutung, als Orte für Ideen und Impulse. Das alles gilt es zu fördern und zu gestalten.

Arbeitsbereiche neu gestalten

Heute belegen zahlreiche Studien, dass hybride Arbeitsmodelle von den meisten Mitarbeitenden präferiert werden. Das Büro wandelt sich von einem Ort, an dem weniger Routinearbeit verrichtet wird, hin zu einem Ort der Identifikation und Co-Kreation. Unternehmen sind nun gefordert den hybriden Arbeitsmodellen auch die entsprechenden Arbeitsbereiche folgen zu lassen. Und die Chancen zur Umsetzung stehen gut. Denn Faktoren wie Kundenbesuche, Homeoffice, Krankheit und Urlaub, schließen allein schon eine 100% Belegung der Schreibtische aus. Nun sind Lösungen gesucht, die einfach die exakte Auslastung ermitteln und dadurch helfen, neue Gestaltungsmöglichkeiten zu schaffen.

Hybrid Work optimiert Räume

Es geht nicht mehr darum, viele Menschen auf wenig Raum unterzubringen,

sondern den Raum, der zur Verfügung steht, optimal zu nutzen. Intelligentes Desksharing ermöglicht es Ihnen, dass Platz für neue Bereiche geschaffen werden kann und neue Flächen bei gleichem Bestand gewonnen werden können. Genau hier setzt YOYO smart an. Bequeme und einfachste Arbeitsplatzbuchung verknüpft die App nahtlos mit Ihrer gesamten Arbeitswelt. Parkplätze werden genauso integriert wie Meetingräume und Features wie „Find my Colleague“.

Sichere und datenschutzkonforme Anwendung

Jeder Arbeitsplatz kostet nicht unerheblich Geld und deshalb sollte er auch ständig besetzt sein. Mit YOYO haben Sie ein günstiges Analyse-Tool an der Hand, um die Auslastung Ihrer Arbeitsplätze dezent im Blick zu haben. Die YOYO App ist einfach zu implementieren und einfach zu benutzen. Schaffen Sie neue Rahmenbedingungen, die gesundes und dynamisches Arbeiten mit ressourcenschonenden Desksharing verbinden, damit Ihre Angestellten wieder Lust auf Office bekommen. Weitere Informationen unter: www.yoyo-ergonomics.de





Vom Büro zum Club

Von Sonja Hornberger und Roman Ehrhardt

Oben: @Vitra. Foto: Eulardo Perez; Rechts: @Vitra, Foto: Dejan Jovanovic

personalmagazin plus: Arbeitswelten



● Nach dem Experiment mit der Fernarbeit im Jahr 2020 haben einige Unternehmen nicht allzu lange gewartet, um sich der neuen Arbeitsrealität zu stellen. Das Angebot von Fernarbeit ist mit wichtigen strukturellen Veränderungen verbunden – auf der Führungsebene, bei der allgemeinen Nutzung von physischen Büros und Arbeitsmitteln, aber auch bei den Arbeitgeberleistungen, die den Mitarbeitenden in Zukunft angeboten werden.

Hybrides Arbeiten als Standard

In der Zwischenzeit waren Unternehmen und Mitarbeitende gefordert, neue Strategien zur Förderung von Produktivität, Kreativität und Wohlbefinden in einer verteilten Umgebung zu testen. Die Mischkonzepte für verteiltes Arbeiten, die Unternehmen umsetzen möchten, zeigen, dass die Lösung nicht schwarz-weiß ist, sondern dass die Zukunft der Arbeit eine hybride sein wird. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden grundsätzlich die Flexibilität bieten, zwischen der Arbeit im Büro und der Arbeit von zu Hause aus zu wählen, haben einen Wettbewerbsvorteil.

Viele Mitarbeitende möchten bald jeden Tag neu entscheiden, ob sie ins Büro gehen oder zu Hause arbeiten – je nachdem, was ansteht. Gibt es viel zu besprechen, lassen sich die Aufgaben im direkten Austausch besser erledigen? Brauche ich spezielle Geräte oder Kommunikationstechnik? Das Homeoffice und das Unter-

nehmensbüro ergänzen sich und Letzteres muss dem Unternehmen und den Nutzern einen konkreten Mehrwert bieten.

Bei der Umsetzung eines verteilten Arbeitsmodells – ob komplett gemeinsam vor Ort, teilweise remote, hybrid oder vollständig remote – geht es darum, möglichst gleichwertige Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Sicherheit, das Wohlbefinden, die Produktivität, Kreativität und Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter fördern. Dies hat auch Folgen für die Gestaltung dieser neuen Arbeitsbereiche – egal ob sie sich bei den Mitarbeitenden zu Hause, in den Büros des Unternehmens oder in einem Co-Working-Space befinden.

Da bei hybriden Organisationsformen nicht alle Mitarbeiter physisch anwesend sein oder von Managern gesehen werden können, empfiehlt es sich, potenzielle Problemquellen im Voraus zu erkennen und zu beseitigen. Diese Probleme werden die Gestaltung der Arbeitsplätze in einem verteilten Set-up prägen. Es sollte dabei bedacht werden, dass eine Gruppe von Mitarbeitenden mit gleich mehreren dieser Herausforderungen konfrontiert sein kann.

Welches Modell des verteilten Arbeitens für welches Unternehmen geeignet ist, hängt entscheidend davon ab, wie die Belegschaft strukturiert ist. Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen vor Ort sein und wer könnte problemlos von zu Hause aus arbeiten? Wie sind sie über das Unternehmen verteilt? Es gibt

In der hybriden Arbeitswelt verschiebt sich der Fokus des herkömmlichen physischen Büros: Aus einem Ort der Produktivität wird ein Ort der Zugehörigkeit und der sozialen Identifikation. Durch eine Kombination aus öffentlichen, halböffentlichen und privaten Bereichen wirkt das „Club Office“ wie ein Magnet, der Mitarbeitende ins Büro zieht.



viele Möglichkeiten, diese Fragen zu beantworten. Interne Umfragen, Mitarbeiterbefragungen oder Einschätzungen, die auf den Rollen der Mitarbeiter oder den Abteilungen, in denen sie arbeiten, basieren – all das kann aufschlussreich sein. Je nachdem, was diese Untersuchungen ergeben, lässt sich festlegen, in welchem Umfang Fernarbeit durchführbar ist.

Wir bei Vitra haben vier Mitarbeitertypen identifiziert – Workplace Residents, Workplace Enthusiasts, Workplace Citizens und Nomad Workers. Während die Workplace Residents in der Regel immer vor Ort sind, arbeiten die Nomad Workers üblicherweise remote. Die Workplace Enthusiasts und die Workplace Citizens arbeiten zu 25 oder 50 Prozent remote. Die Zuordnungen erfolgen gemeinsam zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern. Sie hängen auch von der digitalen Systemlandschaft ab und definieren umgekehrt bestimmte IT Services und Benefits.

Humanes Design: Wohlfühlen in der Arbeitswelt

Für die Sicherheit und das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden werden Social Distancing und Hygienemaßnahmen weiterhin wichtig sein. Lounge-Bereiche können die Interaktion fördern und den Teamgeist stärken, während die sorgfältige Auswahl von nachhaltigen Materialien und Einrichtungselementen im gesamten Büro dazu beiträgt, eine Atmosphäre zu schaffen, die der Entspannung wie der Ideenfindung gleichermaßen förderlich ist.

Neben dem Zugang zu Ressourcen und Materialien spielt der Kontakt zu anderen Kreativen eine entscheidende Rolle, damit visionäre Arbeiten entstehen können.



SONJA HORNBERGER ist Chief People Officer bei Vitra.



ROMAN EHRHARDT ist Geschäftsführer Vitra Deutschland.

Werkstatträume müssen produktive Plattformen für reale Interaktionen sein, die es den Mitarbeitern ermöglichen, Ideen zu entwickeln und Probleme zu lösen.

Die Gestaltung der Räume sollte echte Interaktion begünstigen. Eine agile Raumplanung bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Vorstellungen bei der Gestaltung des Arbeitsbereichs einzubringen. Gleichzeitig sind auch Rückzugsbereiche für konzentriertes Arbeiten wichtig.

Räume für spontane Gruppengespräche schaffen wertvolle informelle Lernmöglichkeiten. Diese Treffpunkte können viel über die Werte und die Identität eines Unternehmens aussagen.

Die Mitarbeitenden, die dazu in der Lage sind, sehen das Arbeiten von zu Hause zunehmend als Vorteil an. Als Unterneh-

men können Sie Ihren Mitarbeitern Unterstützung bei der Planung und Einrichtung eines ergonomischen und ästhetischen Heimarbeitsplatzes anbieten und Wege finden, damit sie sich weiterhin mit ihren Kolleginnen und Kollegen verbunden fühlen.

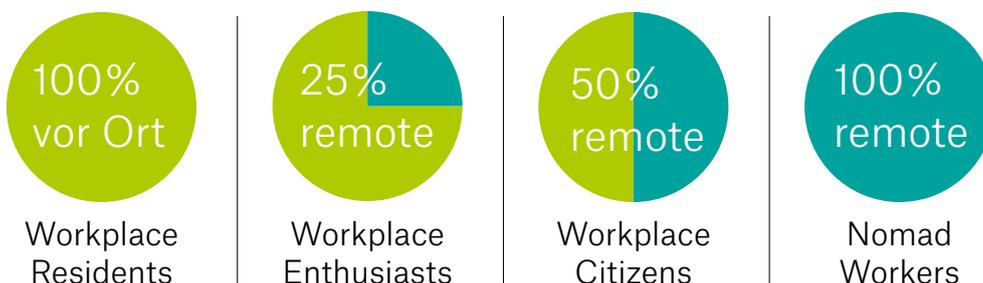
Vom Büro zum Club

Bei Vitra haben wir unsere Büros schon immer als Versuchslabor genutzt, um bei der Erprobung von Konzepten und Produkten Erkenntnisse zu gewinnen, die wir für unsere Kunden in optimierten Produkten und neuen Ansätzen umsetzen. Das Club Office, das wir bei Vitra an unserem Hauptsitz in Birsfelden bei Basel in der Schweiz eingerichtet haben, ist unsere Lösung für die neuen Anforderungen der postpandemischen Arbeitswelt.

Das neue Arbeitsplatzkonzept ist ein dreistufiges System, bei dem sich der Fokus des herkömmlichen physischen Büros verschiebt: Aus einem Ort der Produktivität wird ein Ort der Zugehörigkeit und sozialen Identifikation. Durch eine Kombination aus öffentlichen, halböffentlichen und privaten Bereichen wirkt das Club Office wie ein Magnet, der Mitarbeiter ins Büro zieht, denn es bietet eine flexible, kollaborative Plattform, die das Homeoffice ergänzen kann. Es ist der Herzschlag einer Organisation, repräsentiert greifbar deren einzigartige Identität und erzeugt ein Gefühl der Zusammenarbeit und Innovation. Das erste Beispiel eines Club Office entstand – zur Unterstützung des Teams für Forschung und Design bei Vitra – an unserem Hauptsitz in Birsfelden.

Das Club Office macht den Sinn und Zweck eines „echten“ Bürostandorts deutlich: Das Büro ist nicht für die konzentrierte Einzelarbeit da ist, sondern für Zu-

Vier Mitarbeitertypen



sammenarbeit und Austausch. Das Club Office greift Anforderungen auf, die jetzt erst richtig ins Bewusstsein rücken, indem es viel Raum für unterschiedliche Arbeitsformen bietet – und das auf einer kleinen Fläche. Es ist so skalierbar und flexibel, wie man es sich in ungewissen Zeiten nur wünschen kann. Der individuelle Zuschnitt eines Club Office macht die Identität und Werte eines Unternehmens räumlich sichtbar. Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird dadurch Wertschätzung und Anerkennung signalisiert. Außerdem bekommt das Unternehmen ein öffentliches Gesicht.

Dabei unterscheidet sich das Club Office in wesentlichen Punkten von den klassischen Geschäftsclubs. Viele Unternehmen haben schon Cafés oder Lounges eingerichtet, um Raum für zwanglose Begegnungen zu schaffen. Meistens waren diese jedoch nicht als Teil der Arbeits-

welt intendiert und wurden auch nicht so wahrgenommen.

Alles ist auf Flexibilität ausgerichtet

In den öffentlichen und halböffentlichen Bereichen des Club Office gibt es keine Einzelbüros und keine Schreibtische. Die meisten Einrichtungsgegenstände sind beweglich – nicht umsonst heißt es Mobiliar. Nur wenige Einbauten, selbst Bildschirme gibt es kaum und nur einer ist fest installiert – auf Rädern. Der Club ist ganz auf Flexibilität ausgerichtet, alles lässt sich nach Wunsch und Bedarf verschieben und umstellen.

Das Club Office verbindet zwei wichtige Bedürfnisse der Mitarbeitenden: Vor allem ist es ein Ort der direkten produktiven Zusammenarbeit. Der Austausch auf digitaler Ebene, der bei den verschiedenen Formen

der Fernarbeit unerlässlich ist, wird dabei aber keineswegs ignoriert, sondern aktiv unterstützt. So können die Mitarbeiter vor Ort sich mit den Kollegen im Homeoffice und in aller Welt in Verbindung setzen. Das Digitale nimmt aber nicht überhand, die technische Infrastruktur ist flexibel und bleibt im Hintergrund. Die Mitarbeiter sind aufgefordert, nach Möglichkeit ihre eigenen Geräte zu verwenden, vor allem bei Besprechungen im kleineren Rahmen. Dank der Dancing Walls können wir aber jederzeit auf eine umfassende technische Ausrüstung zugreifen.

Es gibt so viele Club Offices wie es Unternehmen gibt, denn jedes Unternehmen hat ja eine eigene Kultur und Identität. Gerade das wollen wir mit diesem Konzept zum Ausdruck bringen. Nicht jedes Club Office passt zu jedem Unternehmen, aber man kann für jedes Unternehmen ein passendes Club Office entwickeln. ■



Kinnarps
SUCCESSFUL INTERIORS

Moving workplaces forward

We make people thrive in future-proof offices

Besuchen Sie uns auf der Orgatec

25.-29. Oktober 2022
Messe Köln, Deutschland
Halle 9, Stand A010



Büro der Zukunft II

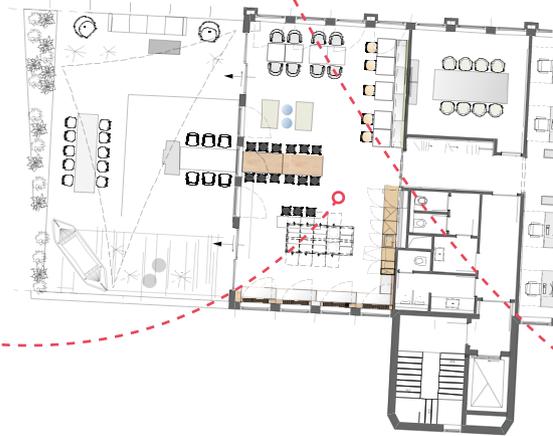


TWT Digital Group

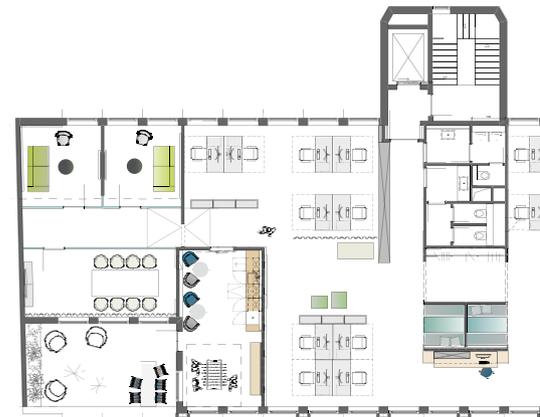
Außenaufnahme: Art-Invest Real Estate; Innenaufnahmen: Joachim Grothus

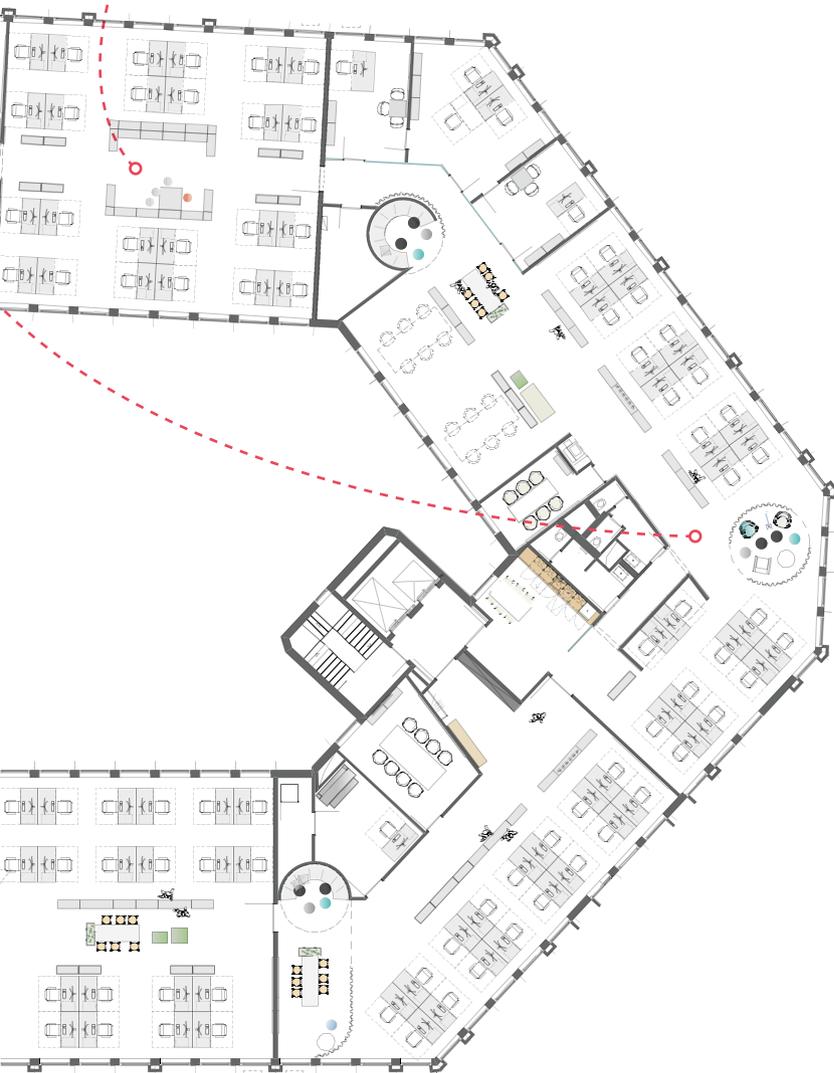


Firma	TWT Digital Group GmbH
Sitz	Headquarter Düsseldorf
Fertigstellung des Umbaus	2020
Architektur	ABW Architekten
Innenarchitektur	Brandherm + Krumrey Interior Architecture
Fläche	2.700 m ² auf 3 Etagen
Beschreibung	Die TWT Digital Group ist eine Digitalagentur. Kreativität und Austausch stehen im Mittelpunkt der täglichen Arbeit. Die Gestaltung der Büroräume spiegelt dies wider. Die besondere Flexibilität der Flächen gewährleistet ein modulares Raumsystem, das sich an verschiedene Situationen und Arbeitsformen anpassen lässt.



Für den informellen Austausch stehen Coffeepoints und runde Meetinginseln zur Verfügung. Ein Relaxraum, Sitzkissen und Tischkicker sorgen für kreativer Auszeiten. Zu gemeinsamen Aktivitäten laden auch größere Fitness- und Kursräume ein sowie eine „Living Kitchen“ mit Dachterrasse.





Der als Welcome Area gestaltete Empfangsbereich (oberes Foto) kann als Eventfläche für Mitarbeitende und Kunden genutzt werden. Durch bewegliche Wände lassen sich die Konferenzräume (unteres Foto) für vielfältige Veranstaltungen umgestalten und auch komplett zum Empfang hin öffnen.

Nach der langen Zeit der Pandemie müssen Teamgefühl, Zusammenhalt und Wohlbefinden der Beschäftigten besonders gefördert werden. Wir haben Beispiele gesammelt, die Mitarbeitende virtuell oder in Präsenz zusammenbringen.

Schön, euch zu sehen

Zusammengetragen von Katharina Schmitt

Mein Arbeitsplatz – mein Lieblingsort

Schließen Sie die Augen. Stellen Sie sich eine Welt ohne besondere Merkmale vor. Monochromatisch, mit sich wiederholenden Formen, ohne Pflanzen und mit wenig Textur. Ein trostloser, fast fremdartiger Ort. Schrecklich, nicht wahr? Und doch ist es die harte Realität, die vielen Büroangestellten nur allzu vertraut ist.

Stellen Sie sich einen Buchhalter vor, der – so hat es die Geschäftsleitung angeordnet – an seinem Arbeitsplatz einen Computer, Kopfhörer, eine Tastatur und einen Bildschirm benötigt. Alles andere gilt als Ablenkung und ist folglich verboten. Studien zeigen, dass diese allgegenwärtigen, aber psychologisch unfruchtbaren Orte toxisch sind, sie lassen die Produktivität sinken und das Wohlbefinden lässt nach.

Doch Sie können die Wirkung dieser Räume fast sofort und massiv verbessern, wenn Sie Licht, Möbel, Farben, Texturen,

Kunst, Gerüche und Pflanzen zum sogenannten „Enrichment“ – der Verschönerung der Arbeitsräume – verwenden. Enrichment ist psychologisch ansprechend und steigert, so Studienergebnisse, das Wohlbefinden der Menschen um 45 Prozent, die Leistung um 15 Prozent. Bei der Verschönerung sind zwei Dinge wichtig:

1. Quantität ist genauso wichtig wie Qualität.
2. Die Kollegen nehmen die Fürsorge der Organisation wahr.

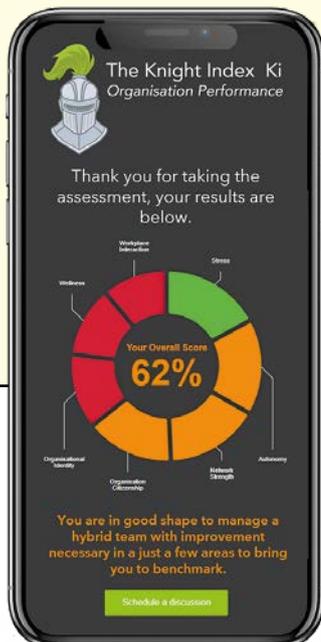
Es kommt nicht darauf an, welche Methoden dafür gewählt werden. Es gibt keine besonderen Argumente, die für Biophilie- oder High-Design-Konzepte sprechen. Und auch Waldidylle spricht keine uralte DNA in uns an. Unser Leben in der Steinzeit war brutal, gewalttätig, kurz und gefährlich. Deshalb ist die Fokussierung auf Natur und natürliche Gestaltungselemente auch zu kurz gedacht. Was aber

wirklich funktioniert, ist die persönliche Gestaltung durch die Beschäftigten: Ob grün oder nicht, das Zuhause der meisten Menschen spiegelt die Identität der Besitzer wider, und deshalb ist das Zuhause für die meisten Menschen der Lieblingsort. Lassen Sie also die Arbeitnehmer den Gestaltungsprozess kontrollieren und ihre Identität am Arbeitsplatz verwirklichen. Die Wissenschaft zeigt, dass diese in der Regel billigeren Umgebungen in Bezug auf die Leistungsvariablen um bis zu 13 Prozent mehr wirken als jedes hochgestaltete Äquivalent und viel besser ankommen.

Covid hat uns gelehrt, dass der Raum, in dem wahre Identität realisiert wird, nicht statisch ist. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie selbst entscheiden, wo, wie, wann und mit wem sie arbeiten. Geben Sie ihnen die Werkzeuge, die sie für ihre Arbeit benötigen, und



Auch das Treffen beim jährlichen Ftalks Food Summit wird von KM Zero genutzt, um durch gemeinsames Essen die Teams zusammenzubringen.



Der Knight Index hilft, die Performance des Teams zu analysieren und zu verbessern.

die Autonomie, die sie brauchen, um voranzukommen. Sie werden sehen, dass die Mitarbeiter zufriedener und glücklicher sind, das Management einfacher wird und alle wichtigen Leistungskennzahlen steigen.

Dr. Craig Knight hat sich als Psychologe auf Management, Führung und Design am Arbeitsplatz spezialisiert und den Knight Index zur Steigerung von Wohlbefinden und Produktivität am Arbeitsplatz nach Covid entwickelt.

Gemeinsame Mahlzeiten als Bindeglied

Wir alle stehen vor der Herausforderung, auch in Zeiten der physischen Trennung den Mitarbeitenden das Gefühl der Zugehörigkeit und Gemeinschaft zu geben. Unser Ansatzpunkt dafür ist das Essen: Wie lassen sich gemeinsame Mahlzeiten und Essensangebote nutzen, um das Unternehmen auch für neue Talente attraktiv zu machen und Mitarbeitende dazu zu bringen, lieber im Büro als von zu Hause aus zu arbeiten?

Im KM Zero Food Innovation Hub erforschen wir die Herausforderungen und Möglichkeiten rund um die Zukunft des Essens in Bezug auf Nachhaltigkeit, Wohlbefinden und Technologie. Wir glauben, dass unsere veränderten Gewohnheiten die Räume, in denen wir leben und arbeiten, umgestalten werden. So wollen wir Räume schaffen, die nicht nur etwa der Arbeit dienen, sondern uns inspirieren und vereinen.

Gemeinsames Essen kann ein wirksames Mittel sein, um Zusammenarbeit und Zufriedenheit unter Beschäftigten zu fördern. Weltweit führende Unternehmen vertrauen seit langem auf die Macht der Mahlzeiten, um die besten Talente in kompetitiven Umgebungen wie dem Silicon Valley anzuziehen. Google und Airbnb beispielsweise haben bereits 2015 Programme zur Gemeinschaftsverpflegung eingeführt, die den zwanglosen Austausch zwischen

Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen in gemeinsam genutzten Essensräumen im Büro fördern.

Unternehmen haben die Chance, das Essen am Arbeitsplatz als Bindeglied zu nutzen. Wir stellen uns Büroräume vor, die mit den Werten der Beschäftigten und des Unternehmens in Einklang stehen, indem sie einen grünen, ökologischen Fußabdruck haben. Dies kann durch Unternehmensgebäude erreicht werden, die sich selbst versorgen und in denen Lebensmittel produziert werden, die von den Beschäftigten in der Mittagspause gegessen werden. Die Mitarbeitenden können sich vor der Mittagspause oder in den Pausen an der Gartenarbeit beteiligen und sich um ihre Erzeugnisse kümmern. Das gibt ihnen das wichtige Gefühl, für ein kleines Stück Land oder einen Hydrokulturanbau mitverantwortlich zu sein. Und wer gemeinsam kocht, kann sich dabei nicht nur über Essen austauschen, sondern vielleicht auch innovative Ideen für das Unternehmen entwickeln.

Beatriz Jacoste ist Geschäftsführerin des KM Zero Food Innovation Hubs und arbeitet mit Unternehmen, Organisationen und Investoren an der Schaffung einer nachhaltigen Zukunft mit gutem Essen und wertvollen Lebensmitteln für alle.

Impulse für mehr Teamgefühl – remote, hybrid und vor Ort

Seit Jahresbeginn arbeitet unser Team nur noch vier Tage die Woche, zeitlich wie räumlich flexibel. Um Austausch und Nähe zu fördern, nutzen wir den freien Freitag und projektfreie Zeiten regelmäßig für Teamevents. Der Tag steht dann immer unter einem bestimmten Motto. Ein- bis zweimal im Jahr veranstalten wir das sogenannte X-Camp, angelehnt an Barcamps. Hier haben wir keine Agenda. Stattdessen bringen die Mitarbeitenden die Themen mit, die sie gerade beschäftigen. Das reicht vom Meinungsaustausch zur privaten und gesetzlichen Versicherung bis hin zur Vorstellung eines Implementierungsprojekts beim Kunden.

Daneben trifft sich das gesamte Team alle zwei Monate persönlich zu einem besonderen Anlass. Die „Impulsreihe“ findet stets in einem beruflich-privaten Kontext statt. Vom digitalen Cocktailkurs über das hybride Krimidinner bis hin zum Minigolf vor Ort haben wir schon alles ausprobiert. Gerade zu Events, die remote stattfinden, haben wir uns verkleidet getroffen, um die Stimmung zu lockern. Als nächstes weihen wir unsere Dachterrasse ein – mit Grillmeister.

Ergänzt wird dieses Format um die „Impulstage“. Hier arbeiten wir Inhalte zu einem ganz bestimmten Thema aus. Im vergangenen Jahr war das vor allem

New Work mit Konzepten zur Viertagewoche, zu flexiblen Arbeitsmodellen und zur modernen betrieblichen Mobilität. Die Themen werden in Impulsvorträgen vorgestellt und anschließend im Team diskutiert. Jeder Mitarbeitende kann freiwillig ein Thema einbringen oder sich für einen Vorschlag melden und ihn ausgestalten.

Um zusätzlich Denkanstöße von außen zu bekommen, laden wir gelegentlich Trainer ein. Diese bilden uns dann in Bereichen wie wertschätzende Kommunikation, Präsentationstechniken und Teambuilding weiter. Für den November planen wir, noch einmal komplett remote und dann virtuell aus dem

Lagerfeuer- und Kneipentage

Für uns war in der Pandemie schnell klar, dass wir in die Arbeitswelt, wie wir sie bis Anfang 2020 kannten, nicht mehr zurückkehren. Im Rahmen einer Umfrage im vergangenen Sommer unter unseren 2.000 Mitarbeitenden hatten wir klar gespiegelt bekommen, dass die Arbeitswelt der Zukunft ein flexibel gestaltbares Lösungsmodell sein muss. Wir etablieren deshalb aktuell ein hybrides Arbeitsmodell, das die Vorteile aus mobiler, unabhängiger

Arbeit und persönlichem Austausch vereint. Dabei setzen wir auf Eigenverantwortung. Jedes Team entscheidet für sich selbst, welches das passende „Operating Mode“ ist und wo und wie die Teammitglieder künftig zusammenarbeiten. Wir haben uns bewusst einen Zeitraum gesetzt, in dem wir das ausprobieren wollen, doch schon jetzt zeigt sich: Unsere Standorte entwickeln sich zu Stätten, in denen sich Menschen austauschen und gemeinsam kreativ werden können. Viele Teams haben „Teamtage“, an denen sie sich persönlich vor Ort treffen. Eines der Teams hat beispielsweise einen „Lagerfeuertag“ einmal im Monat festgelegt, an dem alle Teammitglieder zusammensitzen, sich austauschen und die gemeinsame Zeit nutzen. Andere Teams haben für einen oder zwei Tage in der Woche sogenannte „Kneipentage“ vereinbart: Man muss sich nicht aktiv verabreden, trifft aber in der Regel immer jemanden vor Ort – wie in einer guten Kneipe. *Birte Hackenjos ist CEO der Haufe Group in Freiburg. Eine pauschale Lösung zur Arbeitsweise, die für alle Mitarbeitenden und Teams gleichermaßen gilt, hält sie in ihrem Unternehmen für nicht zielführend.*

Einfach mal entspannt zusammenkommen: Dafür gibt es bei der Haufe Group Teamtage.





Metaverse heraus zu arbeiten. Aus den Impulstagen entstehen auch Ideen für mehr Austausch im Arbeitsalltag. Dazu gehört zum Beispiel die digitale Kaffeeküche. Wer kann und will, wählt sich zweimal pro Woche morgens für eine halbe Stunde in einen virtuellen Raum ein und genießt gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen die erste Tasse des Tages. Dazu kommt ein wöchentlicher Jour fixe, in dem wir uns sowohl über Kundenprojekte als auch kreativ zu aktuellen Themen austauschen. Ein festes Kontingent für interne Tätigkeiten und persönliche Weiterentwicklung gibt es nicht – solange es im Aufwand-Nutzen-Verhältnis steht,

kann sich jede und jeder den Freiraum dafür nehmen. Eine Regelung, die sich nachweislich positiv auf die Zufriedenheit, das Engagement und die Loyalität unseres Teams auswirkt.

Jana Koske ist Geschäftsführerin von Aflexio, einer Beratung für Supply Chain Management.

Gemeinsame Arbeit wird bei Aflexio auch gerne mit Urlaub verbunden – das Bild zeigt ein Teamtreffen in der Toskana 2021.

FÜR MEHR AUGENGESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ.

URSAPHARM unterstützt Sie dabei:

- ✓ Belastungen für die Augen zu reduzieren
- ✓ Mitarbeitergesundheit gezielt zu fördern
- ✓ Produktivität nachhaltig zu verbessern

Jetzt kostenloses Infopaket anfordern unter:
[ursapharm.de/augengesundheit-am-arbeitsplatz](https://www.ursapharm.de/augengesundheit-am-arbeitsplatz)



Jetzt kostenloses Infopaket anfordern!

Hybrid Working klingt perfekt: zu Hause konzentriert arbeiten, zum Austausch ins Büro. Doch in der Praxis klappt das oft nicht. Der Wunsch nach Privatsphäre endet nicht am Unternehmenstor. Eine Studie zeigt Lösungswege aus diesem Dilemma.

Der Ruf nach mehr Privatsphäre

Von Dewi Schönbeck

● Sitzen Sie gerade im (Großraum-)Büro oder im Homeoffice? Eine klassische Meeting-Frage, die vor zwei Jahren nicht so selbstverständlich gewesen wäre wie heute. Betrachtet man die Entwicklung von Bürokonzepten, bilden sich neue Arbeitsformen und -konzepte über einen längeren Zeitraum, bis sie sich etablieren. Die letzten 24 Monate katapultierten Arbeitgeber und Arbeitnehmende in eine neue Form der Arbeit. Kamen zwischenzeitlich Fragen auf, ob das Büro überhaupt noch benötigt wird, ist nun klar: Räumlichkeiten bleiben nicht nur für die Attraktivität des Arbeitgebers (Stichwort The Great Resignation), sondern auch als Arbeitsort unverzichtbar – die neue Form der Arbeit, die sich etablieren wird, ist hybrid.

Wenn Unternehmen jetzt die Funktion ihrer Arbeitsräume für hybrides Arbeiten überdenken, gehen nicht wenige davon aus, dass das Büro ausschließlich ein Ort der Zusammenarbeit sein wird. Werden Arbeitnehmende gefragt, haben allerdings bereits frühere Studien gezeigt: Angestellte klagen über Konzentrationschwierigkeiten in offenen Arbeitsumgebungen. Auch die aktuelle Studie von Steelcase belegt: Die Möglichkeit, bei der Arbeit einen privaten Bereich zu nutzen, ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jetzt wichtiger denn je. Insbesondere,

wenn ein Großteil der Arbeit per Video stattfindet und zukünftig vermehrt stattfinden wird. Angestellte in Deutschland geben an, dass für sie vollständig oder teilweise abgeschlossene Arbeitsbereiche wichtiger sind als vor der Pandemie (58 Prozent), dicht gefolgt von Bereichen zur hybriden Zusammenarbeit (57 Prozent), Privatsphäre (56 Prozent) und Nischen zur Einzelnutzung in hybriden Besprechungen (55 Prozent). Eine große Anzahl an Räumen zur Zusammenarbeit wissen im Vergleich weniger Mitarbeitende zu schätzen (42 Prozent). Grund für den Ruf nach mehr Privatsphäre im Büro ist, dass Arbeitnehmende in der Homeoffice-Zeit erlebt haben, wie es ist, ohne Ablenkungen arbeiten zu können.

Ohne Rückzugsmöglichkeit im Büro leidet die Produktivität

Beim Übergang zur hybriden Arbeit möchten Menschen also, dass das Büro Zusammen-, aber auch Fokusarbeit unterstützt. Die Annahme von Unternehmen, dass Fokusarbeit, die allein durchgeführt wird, auch künftig zu Hause stattfindet, ist problematisch. Warum?

Für die meisten Angestellten zieht sich der Bedarf nach Privatsphäre wellenförmig durch den Arbeitstag. Die zu erle-

digenden Aufgaben variieren zwischen intensiver Zusammenarbeit mit anderen, einfachen, aber individuellen Arbeiten, wie zum Beispiel das Beantworten und Schreiben von E-Mails, oder Aufgaben, die konzentriert erledigt werden müssen.

Den Grad der Privatsphäre selbst regeln

Ohne die Möglichkeit, die benötigte Privatsphäre selbst zu regeln, sehen sich Angestellte in offenen Umgebungen ständig mit Ablenkungen konfrontiert. Das führt dazu, dass sie sich deutlich mehr anstrengen müssen, um ihre Arbeit zu erledigen. Hinzu kommt: Der Mensch als soziales Wesen strebt danach, von seinem sozialen Umfeld geschätzt zu werden. Um möglichst viel Akzeptanz von Kolleginnen und Kollegen zu erhalten, überprüfen wir in Anwesenheit anderer kontinuierlich unser Verhalten und Auftreten. Diese (unterbewusste) Selbstkontrolle ist störend und raubt zusätzlich Energie.

Menschen möchten also phasenweise ungestört arbeiten, der Arbeitsweg erlaubt es aber häufig nicht, im Laufe eines Tags mal im Büro, mal im Homeoffice zu arbeiten. Wenn das Büro keine Rückzugsorte bietet, bedeutet das, dass Produktivität und Wohlbefinden leiden.



Das Büro als Ökosystem mit Arbeitsbereichen für unterschiedliche Arbeitsweisen.

Um Privatsphäre im Raum zu schaffen, ist es wichtig zu wissen, dass es verschiedene Arten gibt:

- Akustische Privatsphäre: keine Störung durch Lärm und/oder die Möglichkeit, selbst Lärm zu verursachen, ohne dabei andere zu stören
- Visuelle Privatsphäre: nicht von anderen gesehen werden und/oder sich von visuellen Ablenkungen freimachen
- Territoriale Privatsphäre: Forderung nach einem eigenen kontrollierbaren Raum
- Informatorische Privatsphäre: Inhalte (analog und/oder digital) und/oder Unterhaltungen vertraulich behandeln
Privatsphäre meint also nicht immer nur einen eigenen Raum mit vier Wänden und einer Tür. Abhängig von der nötigen Form können auch völlig offene Räume für Privatsphäre sorgen. Bereits visuelle

Privatsphäre, etwa durch abschirmende Trennwände, trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende besser in offenen Büroumgebungen konzentrieren können. In einer anderen Situation hilft gegebenenfalls eher ein abschließbarer Raum mit Glasscheiben für territoriale sowie akustische Privatsphäre, der jedoch freien Blick auf das Geschehen in der Umgebung gewährt.

Ökosystem für unterschiedliche Arbeitsweisen

Wie kann nun beiden Bedürfnissen, dem Wunsch nach mehr Privatsphäre sowie nach Zusammenarbeit, im Büro entgegenkommen werden?

Bei der Einrichtung oder Umgestaltung von (offenen) Arbeitsumgebungen sollte Mitarbeitenden im Idealfall ein Ökosystem an Arbeitsbereichen für unterschied-

liche Arbeitsweisen zur Verfügung gestellt werden. So wird gewährleistet, dass sie sich den Bereich aussuchen können, der für sie und ihre Aufgabe im Arbeitsalltag am besten geeignet ist.

Vergleichbar mit einer Nachbarschaft, in der wir in unserem Zuhause eingebettet sind, stellen Umgebungen und Arbeitsbereiche eine Basis für Teams, einzelne Mitarbeitende, Abteilungen oder Projektteams dar. Unter anderem:

- Einzelarbeitsbereiche, die einer bestimmten Person zugeordnet sind oder von einem Team geteilt werden
- Bereiche zur Zusammenarbeit für analoge und virtuelle Interaktionen, die verschiedene Arten der Zusammenarbeit unterstützen
- Orte mit ausreichender Privatsphäre, um allein fokussiert zu arbeiten oder sich zurückzuziehen, wenn man für sich sein will oder sich erholen möchte
- Bereiche, in denen man zusammenkommt, sich austauscht und von seinen Teamkolleginnen und -kollegen lernt.

Hybride Zukunft jetzt angehen

Können Mitarbeitende aus einem Raumsystem aus zusammenhängenden Zonen und Umgebungen wählen, die ihren physischen, kognitiven und emotionalen Bedürfnissen gerecht werden, können sie Inspiration und Energie aus der Zusammenarbeit mit anderen schöpfen. Gleichzeitig haben sie aber auch die Möglichkeit, Rückzugsmöglichkeiten zu nutzen.

Die Zukunft liegt in der Ausgewogenheit der angebotenen Bereiche, die die unterschiedlichen Arbeitsmodi abdecken. Wir werden künftig verstärkt in hybriden Arbeitsmodellen arbeiten, da Menschen weiterhin mobil und flexibel arbeiten wollen. Das sorgt für noch mehr individuelle Entscheidungen innerhalb der Arbeitsumgebung und sollte bereits jetzt in der Gestaltung beachtet werden. ■■■

Ein Umzug findet auch im Kopf statt

Von Andreas Wißmeier

Gewohnte Umgebung, bekanntes Umfeld, Identität: Je länger wir an einem Ort wohnen, desto mehr verbinden wir uns mit ihm. Das gilt auch für Arbeitsumgebungen. Ein Umzug kann sich dennoch lohnen. Das Unternehmen Essity, zu dem Marken wie Tempo und Zewa gehören, zieht ab Oktober 2023 aus Ismaning in den 12 Kilometer entfernten Büroneubau Heads in Aschheim bei München. Deutschlands erstes Immune Office hält nicht nur ein Hightech-Lüftungs- und Hygienekonzept mit UV-C-Luftsterilisationsgeräten, selbstöffnenden Türen und kontaminationsfreier Wärmerückgewinnung bereit. Der Komplex punktet vor allem mit Aufenthaltsqualität. Der physische Umzug wird damit auch zu einem Umzug im Kopf. Weil Beschäftigte im neuen Umfeld New Work leben können.

● Vor einigen Wochen hielten wir den ersten Mietvertrag für unseren viergeschossigen Neubau „Heads „in den Händen. Dass das international agierende Unternehmen Essity den Aufwand eines Umzugs nicht scheut, war für uns der Beweis, dass wir alles richtig gemacht haben. Denn: Die Projektentwicklung in Aschheim/Dornach bei München war und ist auch für uns als Immobilienentwickler eine besondere Erfahrung. Ursprünglich hatten wir das Objekt erworben, um dort für Wirecard die Konzernzentrale neu zu gestalten. Durch die überraschende Insolvenz von Wirecard im Juni 2020 standen wir plötzlich ohne Mieter da. Dafür aber mit einer in Planung und teilweise schon in Umsetzung befindlichen Großbaustelle. Doch damit nicht genug. Die Coronapandemie hat uns gezwungen, das über 40.000 Quadratmeter große Büroprojekt komplett neu zu denken. Einfach war das nicht. Jeder Lockdown war für uns mit neuen Erkenntnissen verbunden. Wir haben uns gefragt: Wie muss ein Büro gestaltet sein, damit Mitarbeitende wieder ins Büro kommen, auch wenn sie vielleicht gar nicht müssen oder möchten? Brauchen wir angesichts von Homeoffice überhaupt noch Büros? Zu diesen elementaren Fragen haben wir architektonische und technische Antworten entwickelt. So ist vor

den Toren Münchens die Blaupause für das Büro der Zukunft entstanden. Ein Immune Office. Es lotet die Themen Gesundheit und New Work neu aus – durch Design und Technik.

Das Büro von morgen braucht mehr Qualität. Denn: Auch wenn Unternehmen Flächen reduzieren und Homeoffice wichtiger wird, steigen Stellenwert und Bedeutung des Büros. Künftig werden Nutzer und Bedürfnisse noch mehr im Vordergrund stehen. Was Mitarbeitende wollen, wird seit längerem unter dem Begriff New Generation Workspace zusammengefasst. Sie wünschen sich Aufenthaltsqualität, Orte für Kommunikation, flexiblere Räume für unterschiedlichste Arbeitssituationen. Seit Corona wurde das Büro oft mit einem Lagerfeuer verglichen: ein Ort, an dem Menschen bewusst zusammenkommen, um zu kommunizieren und nicht zuletzt um Spaß zu haben. Büro heißt künftig vor allem Kommunikation, Kreation und Gemeinschaft.

Maximale Flexibilität in der Raumgestaltung

Flächengestaltung ist ein Schlüssel. Die Tür, die dadurch geöffnet wird, heißt maximale Flexibilität. Im Heads gibt es dementsprechend Open Spaces, Teambüros, Single-Offices, Think-

Vier begrünte Atrien bietet das neue Heads-Quartier. Mitarbeitende finden hier Rückzugs- und Austauschmöglichkeiten in entspannter Atmosphäre.





Nicht nur Begrünung, sondern auch Luftfilter und -sterilisatoren sind Teil des Immune Office.

Tanks, Desksharing und Loungebereiche. Der Bau erlaubt ein Nebeneinander von Rückzugsorten für konzentriertes Arbeiten und Gemeinschaftsflächen für kreative Gruppenarbeiten und den allgemeinen Austausch, der im Homeoffice fehlt.

Auch die Gestaltung muss neu gedacht werden, um ein Höchstmaß an Aufenthaltsqualität zu erreichen. Die öffentlichen Plätze im Heads stammen von der Ippolito Fleitz Group, einem der renommiertesten Interior-Designbüros in Deutschland mit Sitz in Stuttgart und weltweiten Niederlassungen und Projekten. Nachdem die Designer Hand angelegt haben, verfügt unser Quartier über vier begrünte Atrien, die eine enorme Aufenthaltsqualität für die Nutzer mit sich bringen. Zwei Atrien sind offene Innengärten, zwei weitere Atrien sind geschlossene Ganzjahresgärten. Jedes Atrium hat Besonderheiten wie Spazierwege, Wasserspiele, grüne Rückzugsbereiche und Solitäräume. Abgerundet wird das Work-Wellbeing-Konzept mit Flächen für Sport, Terrassen mit Alpenblick, einer Kita, einem Restaurant mit Cafébar und einem Concierge. Damit wird das klassische Büro zu einem Ort des Erlebnisses.

Gesundheit als Qualitätsfaktor

Den zweiten Qualitätsfaktor hat uns die Pandemie ins Bewusstsein gerückt: Wir müssen den Arbeitsplatz der Zukunft gesund gestalten. Unser neuartiges Konzept „Immune Office“ haben wir während der Pandemie ausgearbeitet und weiterentwickelt. Neben einer Firewall aus UV-C-Licht beinhaltet es Temperaturmessung und hochmoderne virenfreie Lüftungstechnik. Allein die Grippezeit und Erkältungskrankheiten kosten die Volkswirtschaft jährlich Milliarden Euro. Deswegen war unser Ziel, Krankheitsübertragungen durch Aerosole bestmöglich zu reduzieren. Als besonders effizientes Gegenmittel nutzen wir eine Kombination aus

Luftfiltern und geschlossenen Luftsterilisatoren mit UV-C-Strahlung. Erst werden Krankheitspartikel aus der Luft gefiltert, dann mittels UV-C-Licht unschädlich gemacht. Zur Belüftung dienen reine Außenluftanlagen, um eine Vermischung mit virenbelasteter Abluft zu vermeiden. Die Lüftungsanlagen werden mit Wärmetauschern ausgestattet, die nicht nur Energiekosten senken, sondern durch vergrößerte Lamellenabstände und weitere konstruktive Merkmale zur verbesserten Reinigungsfähigkeit und damit zu mehr Gesundheit beitragen. Die konsequente Verwendung von Luftfiltern der Klasse 9 reduziert pathogene Keime in der Luft deutlich im Vergleich zum üblichen Bürostandard – Krankenhausstandard für das Büro. Weil steigende Luftfeuchte zudem das Wachstum von Keimen begünstigt, enthalten die Lüftungsanlagen zusätzlich eine Entfeuchtungsfunktion. Die kontaminationsfreie Wärmerückgewinnung setzt außerdem auf ein Kreislaufverbundsystem statt auf übliche Rotationswärmetauscher. Damit bleibt die Luft im Gebäude reiner als in herkömmlichen Büros.

Eine App, die mitdenkt

Einen weiteren Beitrag für Gesundheit und Wohlbefinden – neben der Technik, viel grüner Architektur sowie Stellplätzen mit Lademöglichkeit und Duschen für Radler – kann die Digi-



ANDREAS WISSMEIER ist Geschäftsführer Asset Management der Rock Capital Group

alisierung leisten. Das Heads ist als Smart Building konzipiert. Durch eine haus eigene App lässt sich etwa die Raumbelastung so steuern, dass möglichst ausreichend Abstand zwischen den Mitarbeitenden gewährleistet werden kann. In unseren Augen bedeutet Gesundheit in der Arbeitswelt künftig mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit, wie wir sie meinen, ist Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit. Stichwort: Mental Health. Und da gutes Design das Wohlbefinden fördert, bedeutet Gesundheit eben auch Schönheit.

Wohlbefinden der Mitarbeitenden steht im Mittelpunkt

Der Umzug von Essity zeigt, dass wir unsere Auffassung von New Work mit anderen Menschen teilen. „Das Gesamtkonzept hat uns überzeugt. Auf über 8.500 Quadratmetern können wir hier Arbeitswelten schaffen, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inspirieren und Raum für Kreativität schaffen“, sagt Volker Zöller, das im Münchner Büro ansässige Mitglied des Essity-Vorstands. Der Einzug ist Lob und Bestätigung zugleich, stehen doch die Aspekte Nachhaltigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter im

Mittelpunkt für das Hygiene- und Gesundheitsunternehmen mit Hauptsitz in Schweden. Entscheidend für den Einzug von Essity im Heads waren auch das zertifizierte Nachhaltigkeitskonzept und die „Leed Gold“-Zertifizierung. Nachhaltig ist das neue Sexy – für jedes Unternehmen, ganz gleich ob aus dem Sektor Immobilien oder Taschentücher. Mit den neuen Räumlichkeiten im Heads punktet Essity, zu dem Marken wie Tempo, Tena, Zewa, Danke, Demak'Up und Leukoplast gehören, auch im Wettbewerb um knappe Fachkräfte. „Gesundheit, Nachhaltigkeit und Wohlbefinden für alle Menschen treiben uns an – und sind auch das Leitmotiv für unsere neue Münchner Niederlassung. Im Heads finden wir perfekte Bedingungen, um unsere neue hybride Arbeitsphilosophie bestmöglich umzusetzen“, erklärt Volker Zöller.

Die Essity-Mitarbeitenden finden in dem viergeschossigen Komplex unter anderem begrünte Atrien, Dachterrassen, Yoga-Flächen, einen Concierge-Service, eine Paketstation mit Kühlboxen sowie ausreichend Duschen für alle, die mit dem Fahrrad ins Büro kommen oder in der Mittagspause das Sportangebot vor Ort nutzen. Der Umzug ins neue Gebäude wird damit zu einem Umzug im Kopf, weil sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neu entfalten können. ■■■

Advertorial

New Work mit Komfort

Ein Arbeitsplatzbuchungssystem, das zugleich die Optimierung der Arbeitsumgebung im Blick hat? Das mittelständische, Familienunternehmen Waldmann aus dem Schwarzwald und das zum Unternehmen gehörende Startup LIZ Smart Office aus Berlin machen diese Kombination für moderne Arbeitswelten möglich.

Intuitives Arbeitsplatzbuchungssystem

Unternehmen verschiedener Größen setzen bereits auf das System. Die Kombination aus smarter Software und intelligenter Multi-sensorik bietet ihnen viele Möglichkeiten. Sie unterstützen ihre Mitarbeitenden in hybriden Arbeitswelten mit einer intuitiven App, die es ermöglicht, Räume und Arbeitsplätze zu buchen. Der Überblick über die Teammitglieder ist dabei immer vorhanden: Wer ist heute im Homeoffice, wer sitzt an welchem Platz im Büro?

Optimierte Arbeitsumgebung

Gleichzeitig trägt die Lösung dank Multisensorik dazu bei attraktive Arbeitsumgebungen mit gesundem Licht, Wohlfühl-Temperaturen, bester Luftqualität und angenehmer Lautstärke



LTX von Waldmann:
Buchbare und komfortable
Büros

zu schaffen. Also Arbeitswelten, für die Mitarbeitende gerne ins Büro kommen. Dabei werden die höchsten Sicherheitsstandards nach DSGVO eingehalten.

Zukunftssichere Features

Und wenn Social-Distancing Priorität hat? Dann steuert die Lösung die Auslastung und generiert automatisierte Anwesenheitslisten. Oder die Nutzung des Gebäudes soll auf bestimmte Bereiche begrenzt werden, damit energetische Einsparungen realisiert werden können? Auch hier hilft das Smart Office System von Waldmann. Was immer die Zukunft für Sie bereithält: Die Lösung ist dank automatischer Wartung durch Updates und Features zukunftssicher. www.waldmann.com/ltx

Gemeinsam nach New Work

Von Armin Erkens und Christine Rothkoegel



Ich packe meinen Koffer und nehme mit: meinen Laptop, mein Stromkabel, mein Headset, meine Maus und – mein Team. In der Theorie steht die Packliste für hybrides Arbeiten schnell, in der Praxis werden jedoch häufig die Beschäftigten vergessen. Um tatsächlich auch das Team mitzunehmen, ist die Kommunikationsagentur Navos mit ihren Mitarbeitenden ins Gespräch gegangen. Ein Erfahrungsbericht.

● Schon im Sommer nach der ersten Coronawelle war für uns, die Kommunikationsagentur Navos, klar: Wenn der Spuk einmal zu Ende ist, wird nur ein Teil der Kolleginnen und Kollegen ins Büro zurückkehren. Fast jeder hat zu Hause seine Arbeitsecke gefunden und sich an die Onlinearbeits- und -Kaffeemeetings gewöhnt. Die Pandemie hat eine steile digitale Lernkurve geschaffen. Wir haben in unserer Arbeit an Flexibilität gewonnen, ohne an Verlässlichkeit zu verlieren. Was vorher nur eine theoretische Vermutung war, hat sich in der Praxis bewiesen: New Work funktioniert.

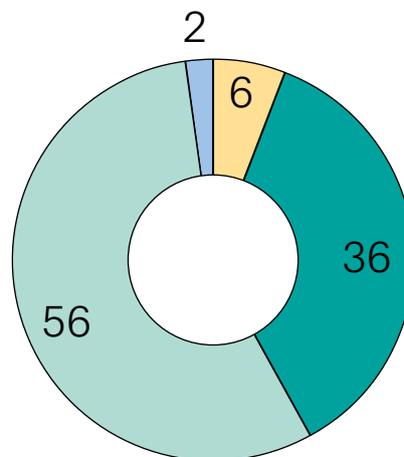
Wie geht es nun weiter? Das „Danach“ muss neu geordnet und auch gestaltet werden. Ein gutes Stück Arbeit, aber auch eine tolle Chance. Wir können unsere Büros neu erfinden und unsere Zusammenarbeit neu denken. Und wir können definieren, welche Werte jetzt für ein starkes Teamgefühl gepflegt werden müssen.

Die Arbeit beginnt. Und alle Standorte, alle Abteilungen, alle Ebenen machen mit

Bei Navos haben wir im Sommer 2021 eine Arbeitsgruppe gegründet, um gemeinsam Ideen zu entwickeln. Die Aufgabe: Wie wollen wir im Büro und remote flexibel und dennoch eng zusammenarbeiten? Wie bringen wir die Anforderungen zusammen? Zusätzlich ist die Agentur während der zwei Pandemiejahre weiter gewachsen. Dadurch ergeben sich zwei Möglichkeiten: Entweder die Agentur be-

Präsenzwünsche

Antworten der Navos-Beschäftigten auf die Frage: Wie viele Tage würdest du pro Woche ins Büro kommen wollen, wenn die Pandemie vorbei ist?



Angaben in Prozent

- nie
- 1-2 Tage
- 3-4 Tage
- jeden Tag

zieht neue Räume oder die bestehenden Räume werden in Kombination mit einem hybriden Arbeitsmodell umgestaltet.

Der veränderte Arbeitsalltag braucht auch im Büro neue Bereiche: Ruhebereiche für konzentriertes Schreiben an einem Text, Bereiche für Teamarbeit, um miteinander Ideen zu pitchen, einen Bereich, der als Lounge gestaltet zum entspannten Brainstorming einlädt, und auch Kabinen für längere Videocalls. Denn: New Work geht nicht ohne New Office. Beides muss von Beginn an zusammen gedacht und zusammen umgesetzt werden.

Als Grundlage diente der Arbeitsgruppe eine agenturweite Umfrage. Diese zeigte, dass die Kolleginnen und Kollegen die neue Freiheit und Flexibilität in ihrem Arbeitstag auf Dauer bewahren wollen. Zugleich wünschen sie sich aber möglichst viel vom Büro- und Teamgefühl zurück. Also eine neue Normalität, die sich vertraut anfühlen soll.

Ein wichtiges Ergebnis: 84 Prozent befürworten statt fester Arbeitsplätze „Plug-&-Play“-Schreibtische, die per App gebucht werden können. Das ist eine solide Mehrheit für die Flexibilisierung. Auch auf die Frage, wozu das Büro künftig dienen soll, gibt es ein klares Mehrheitsbild. Die Mitarbeitenden wünschen sich das Büro als Ort des Socializing, der Nestwärme, des persönlichen Austauschs und der gemeinsamen kreativen Arbeit. So plant die Mehrheit des Teams in Zukunft drei Tage pro Woche ins Büro zu kommen. Auf eine Fünftagewoche gerechnet, entspricht das einer Auslastung von 70 Prozent. Damit lässt sich rechnen und Platz gewinnen.

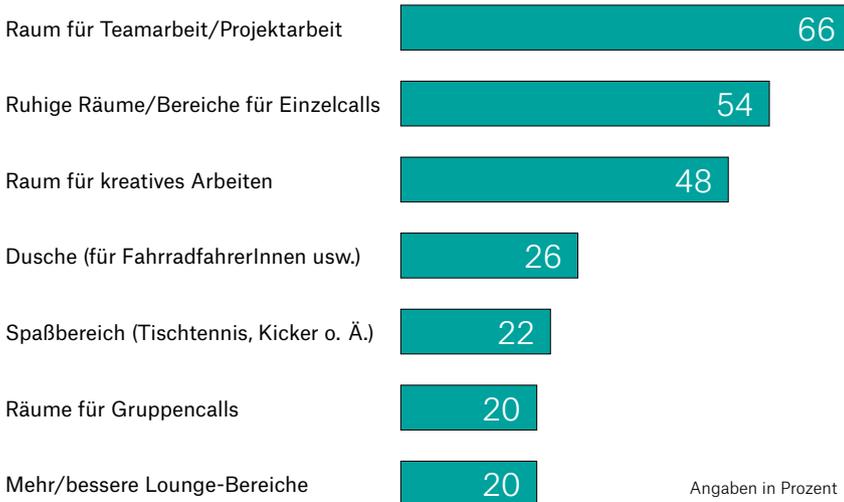
Das Team wünscht sich mehr Flexibilität. Zugleich zeigt die Umfrage, dass eine große Sorge herrscht, „... dass wir einander im Homeoffice verlieren, uns nicht mehr privat austauschen, neue Kolleginnen und Kollegen kaum noch kennenlernen“. So war ein wichtiges Ziel der Umfrage auch, Rituale des Miteinanders zu entwickeln, die im New Work funktionieren.

Playbook und Spielmacher, konkrete Ideen und interne Pilotprojekte

Im „Playbook“ hat die Agentur für New Work die passenden Spielzüge festgehalten. Diese beschreiben einerseits die Werte und neuen Rituale, die gelebt und gepflegt werden wollen. Andererseits

Umgestaltung

Antworten der Navos-Beschäftigten auf die Frage: Welche drei Dinge wären dir bei einer Umgestaltung der Navos-Räume am wichtigsten?



zeigt der Inhalt, was alles möglich ist, wenn man sich traut. Das Navos-Playbook ist für eine Agentur durchaus ungewohnt und mutig. Es umfasst auch Themen, die schon vor der Reise ins New Work auf der Agenda standen und nun neu definiert wurden. So sind Überstunden bei Navos keine Selbstverständlichkeit und gehören nicht zum gefeierten #Agencylife. Es gibt stattdessen eine konkrete Regelung, wann Mehrarbeit zu viel Arbeit ist und wie sie zeitnah ausgeglichen wird. Denn viele Überstunden stehen nach unserer Überzeugung nicht für bessere Arbeit. Das gesamte große Projekt New Work funktioniert nur miteinander im Team.

Gerade wenn wir teils von zu Hause arbeiten und bei Navos die klassischen Kernarbeitszeiten auflösen, ist eine klare Grenze zwischen Privatem und Beruf wichtig. Das Thema Work-Life-Balance verliert hier nicht an Relevanz, sondern wird noch bedeutsamer. So ist eine der zentralen Aufgaben derer, die ein Team leiten, darauf zu achten, dass Arbeitsweisen individuell passen und zugleich im Teamplay funktionieren. New Work bedeutet auch neue Führungsaufgaben. Mehr Flexibilität bedeutet, sich im Team enger abzustimmen, wer wann was macht.

Auf Basis der Umfrage hat die Navos-Arbeitsgruppe Umsetzungsideen entwickelt und diese mit den Mitarbeitenden intensiv diskutiert. In Pilotprojekten wurden verschiedene Apps zur Schreibtischbuchung getestet, unterschiedliche Plug-&-Play-Arbeitsplätze aufgebaut und bewertet und neue Videocall-Kabinen unter die Lupe genommen.

Und auch andere Aspekte wollen berücksichtigt werden. So ist das Wechseln von Schreibtischen nicht für jeden in der Agentur sinnvoll. Das Accounting-Team braucht eine physische Ablage in Reichweite, und einige Beschäftigte möchten auch in Zukunft wieder fünf Tage die Woche ins Büro kommen. Hier werden Ausnahmen geschaffen.

Bis zu 60 Tage im Ausland – und das Büro bleibt für das gemeinsame Lagerfeuer

Das Büro bleibt also bestehen und wird zum gemeinsamen „Lagerfeuer“ – einem Ort für den persönlichen Austausch und das Wirgefühl. Das Mobile Office kann noch viel mehr sein als das Homeoffice. Manche Aufgaben können – wenn es individuell passt – auch entspannt im Café oder Park geleistet werden. Oder

in Madrid oder Marseille, an der Ostsee oder in den Alpen, als Arbeits-WG mit Freunden oder mit der Familie. Überall da, wo ausreichend Internetkapazitäten zur produktiven Arbeiten vorhanden sind, entsteht ein Remote Office. Bei Navos darf jeder Mitarbeitende bis zu 60 Arbeitstage im Jahr innerhalb der EU remote arbeiten. Auch das ist im „Playbook“ festgehalten. Wer wann unterwegs ist, klären die einzelnen Beschäftigten mit ihrem Team.

New Work bedeutet neue Tools und agile, hybride Arbeitsmethoden. Denn das macht unsere Arbeit einfacher und flexibler. Aber wir wissen auch, dass Digital Workplaces und Social Networks nicht alles sind. Kreativität und Kommunikation leben vom persönlichen Austausch.

Auf unserer gemeinsamen Reise hin zu New Work stellt sich auch immer wieder die Frage: Wann ist das Team denn überhaupt angekommen? Vielleicht werden wir unsere Arbeitsweisen in Zukunft viel häufiger zum Thema machen müssen, definieren, was uns wichtig ist und was wir zum Arbeiten brauchen. Wir sind hier weder ganz am Anfang noch am Ende. Wir sind mittendrin. Im Koffer immer mit dabei: unser Team. ■■■



DR. ARMIN ERKENS ist Associate Partner bei Navos Berlin. Die mehrfachen Auszeichnungen von Navos als Agentur freuen ihn, wichtiger ist ihm allerdings die Tatsache, dass das ganze Team gerne zusammenarbeitet.



CHRISTINE ROTHKOEGLER gehört als Senior Consultant ebenfalls zum Navos-Team. Sie analysiert, berät und unterstützt die Dialogumsetzung am Standort Düsseldorf.

Personalmagazin

(wo)anders lesen!

Inspirierend, praxisnah, unabhängig.
Egal wann und wo Sie wollen.

personal.
magazin

digital

Jetzt informieren unter: www.haufe.de/personalmagazin
Oder rufen Sie uns an: 0800 50 50 445 (kostenlos)

Arbeit neu denken



Schwerpunkte für HR auf der Orgatec

Den aktuellen Anforderungen an Bürogestaltung und Arbeitsumgebung widmet sich die Orgatec 2022, internationale Fachmesse für moderne Arbeitswelten, in Köln. Vom 25. bis 29. Oktober findet das internationale Fachpublikum auf rund 120.000 m² Messegelände Ideen, Innovationen und Inspiration, wie Arbeit heute – sei es in Präsenz, unterwegs oder im Homeoffice – unterstützt werden kann sowie die Chancen hybriden Arbeitens genutzt und Probleme gemeistert werden können.

Unter dem Leitsatz „Arbeit neu Denken“ haben der Veranstalter Kölnmesse und der IBA als ideeller Träger der Orgatec in diesem Jahr für HR, Personalverantwortliche und Geschäftsführende besonders interessante Schwerpunkte gesetzt: Gemeinsam mit den Ausstellern

zeigt die Orgatec, welche Gedanken sich die Branche über die Büroumgebung für das „Neue Normal“ macht. Gezeigt werden Lösungen, die das Office attraktiver für Teamarbeit, Austausch und soziale Interaktion machen, ergonomisches Design für das Homeoffice, smarte Technologien und Möglichkeiten der Nachhaltigkeit durch ressourcenschonende Materialien und umweltverträgliche Produktion.

IBA Forum in Halle 6

Kernpunkt des Event-Programms bildet auf der größten Bühne der Messe das IBA Forum in Halle 6. In Zusammenarbeit mit der New Work SE, Frame und dem Personalmagazin werden hier Experten aus den Bereichen Architektur, Arbeitsschutz und Führung Einblicke in den „Workspace of tomorrow“ geben und dies

mit Praktikern aus Unternehmen, HR und Arbeitsschutz diskutieren.

Thementag HR

Am Donnerstag, den 27. Oktober, widmet sich das IBA Forum gemeinsam mit dem Personalmagazin auf dem Thementag HR intensiv der Frage der zukünftigen Zusammenarbeit in Unternehmen. Der Thementag richtet sich mit Konzepten und Diskussionen zu den zukünftigen Herausforderungen der Kollaboration und Teamarbeit in einer hybriden Arbeitswelt speziell an HR-Verantwortliche (Programm siehe Seite 53).

Für Personalmagazin-Kunden gibt es ein begrenztes Kontingent an Freikarten für die Orgatec – die Kontaktadresse finden Sie auf Seite 53 ebenfalls unter dem Terminplan des Thementags HR.

Rundgang für Personaler

Wer bietet Schallschutz für Großraumbüros an? Wie können wir unsere Räume flexibler gestalten? Und wie lassen sich Besprechungen und konzentrierte Arbeit im selben Büro vereinbaren? Einen speziellen Rundgang für HR-, BGM- und Arbeitsschutzverantwortliche bieten das Personalmagazin und der IBA am 27. Oktober beim Thementag HR an. Treffpunkt ist um 13 Uhr auf dem IBA Forum, Halle 6. Die Teilnahme ist kostenlos, Anmeldung und Freikarte zur Orgatec bei e.fassbender@iba.online.

Vorab schon mal virtuell

Wer nicht bis zur Orgatec warten möchte, kann sich ab sofort auch virtuell auf dem IBA Forum über Trends und Hintergründe informieren. Das „Inspirations- und Kompetenzforum für Neues Arbeiten“ ist eine Initiative des Industrieverbands Büro und Arbeitswelt (IBA) und seiner Mitglieder. Es kombiniert das Know-how von Experten, Tipps aus der Praxis und aktuelle Konzepte zur Entwicklung der Arbeitswelt von morgen. www.iba.online.de



Thementag HR

27. Oktober 2022 IBA Forum Halle 6

10.15 bis 11.00 Uhr

New-Work-Order-Studie 2022: die Macht des Raums – was der Raum mit uns macht

11.15 bis 12.00 Uhr

Lärm im Büro – Auswirkungen auf Leistung und Gesundheit

13.00 bis 13.45 Uhr

Messerundgang HR „Trends der Arbeitsplatzgestaltung“

14.15 bis 15.00

Podiumsdiskussion: die neue Rolle des Büros

15.15 bis 16.00 Uhr

Attraktive Arbeitsumgebung, attraktiver Arbeitgeber – Praxistipps für das Recruiting

16.00 bis 17.00 Uhr

Verleihung Best Workplace Award

17.00 bis 18.00 Uhr

Get-together

Das ausführliche Programm finden Sie auf der Website des IBA Forum. www.iba.online.de

Freikarten für die Orgatec erhalten Personalmagazin-Kunden bei e.fassbender@iba.online

Impressum

VERLAG Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg Registergericht Freiburg, HRA 4408 Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg,
Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

REDAKTION Melanie Röbler, Julia Senner, Katharina Schmitt, Reiner Straub (Herausgeber)
E-Mail: katharina.schmitt@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ Brigitte Pelka,
E-Mail: brigitte.pelka@haufe-lexware.com, Tel. 0761 8983-921

GRAFISCHES KONZEPT zmyk.de, Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT Kerstin Bertsch, Ruth Großer

BILDREDAKTION Carmen Brunner, David Doerrast

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB
E-Mail: zeitschriften@haufe.de, Tel. 0800 5050445 (kostenlos)

ANZEIGEN
Bernd Junker (verantwortlich)
bernd.junker@haufe.de, Tel. 0931-2791-556

Thomas Horejsi
thomas.horejsi@haufe.de, Tel. 0931-2791-451

Yvonne Göbel (Disposition)
yvonne.goebel@haufe.de, Tel. 0931-2791-470

Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Unternehmensbereich Media Sales, Niederlassung Würzburg

DRUCK Senefelder Misset, Doettingen

VERBREITUNG Das Sonderheft personalmagazin plus „Neue Arbeitswelten“ ist eine gemeinsame Sonderveröffentlichung des Personalmagazins und des Industrieverbands Büro und Arbeitswelt (IBA). Es ist der Personalmagazinausgabe 10/2022 (Auflage 31.000) beigelegt.

Aktuelle Information zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter

KOOPERATIONSPARTNER:



Wohlfühl- atmosphäre



Nach zwei Jahren pandemiebedingter Pause werden die Best Workplace Awards im Oktober 2022 wieder persönlich verliehen.

Der Best Workplace Award wird zum vierten Mal vergeben. Gesucht wurden Unternehmen, die ihren Beschäftigten eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung bieten. Nun stehen die Nominierten fest – inklusive eines Unternehmens, das mit dem Sonderpreis „Hybrides Arbeiten“ für seine besondere Unterstützung der Beschäftigten bei mobiler Arbeit ausgezeichnet wird.

Von Katharina Schmitt

● Seit 2018 vergeben der Industrieverband Büro und Arbeitswelt (IBA) und die Onlineplattform zur Arbeitgeberbewertung Kununu den Best Workplace Award. Die Veranstalter wollen damit Unternehmen auszeichnen, die ihren Beschäftigten, gleich ob im Unternehmen oder im Homeoffice, eine echte Wohlfühlatmosphäre bieten.

Vom 1. Februar bis 31. März 2022 konnten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dazu ihren Arbeitsplatz inklusive aller Möglichkeiten, die das Unternehmen ihnen zur Verfügung stellt, beurteilen. Preise für die Arbeitsgestaltung waren in zwei Kategorien ausgelobt: „kleine und mittelgroße Unternehmen“ sowie „Großunternehmen“. Der Sonderpreis „Hybrides Arbeiten“, der dieses Jahr erstmals vergeben wird, soll Unternehmen auszeichnen, die auf den Wandel von Arbeitswelt und Arbeitsmodi besonders mitarbeiterfreundlich reagieren.

Kriterien für die Preisvergabe

Folgende Anforderungen müssen für eine Nominierung für den Best Workplace Award erfüllt werden:

- mindestens 3 Bewertungen auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu im Kampagnenzeitraum (1.2.-31.3.2022)
- insgesamt mindestens 5 Bewertungen seit dem 1.1.2020
- mindestens einen Kununu-Score* von 3,5 **
- mindestens einen Score von 3,5 auf dem Kununu-Kriterium „Arbeitsbedingungen“**
- für die Preiskategorien „kleine und mittelgroße Unternehmen“ sowie „große Unternehmen“ mindestens 3 von 5 Sternen in allen aktuellen Zusatzfragen
- für den Sonderpreis „bestes hybrides Arbeiten“ mindestens 3 von 5 Sternen für die Zufriedenheit mit den Regelungen für Arbeitszeit und Arbeitsort

Die Gewinner der letzten Prämierung waren FIS Informationssysteme und Consulting GmbH, der Dating-App-Anbieter Lovoo und der Axa-Konzern, der die damalige Kategorie „Beste Unterstützung im Homeoffice“ für sich entschied.

* Der Kununu-Score wird als Mittelwert der Kununu-Kriterien zur Bewertung von Unternehmen ermittelt.
** Insgesamt und bei allen Bewertungen ab 1.1.2020

Shortlist – Arbeitgebende mit Wohlfühlatmosfera

Große Unternehmen (≥ 250 Mitarbeitende)

Coca-Cola HBC Austria GmbH	AT
CS Caritas Socialis GmbH	AT
Infosys Limited	DE
LIST AG	DE
Nortal AG	DE
Oberbank AG	AT
Rödl & Partner - Rödl Dynamics GmbH	DE
Stadt Langenhagen	DE
Tietoevry Austria GmbH	AT
Turck-Gruppe	DE

Kleine und mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeitende

CamperBoys GmbH	DE
comp/lex	DE
DieProduktMacher GmbH	DE
EFS Euro-Finanz-Service Vermittlungs AG	DE
GAMOMAT Development GmbH	DE
itemis AG	DE
LOVOO GmbH	DE
SCHWARTZ PUBLIC RELATIONS	DE
SIRIUS Consulting & Training AG	DE
UXMA GmbH & Co. KG	DE

Sonderpreis Hybrides Arbeiten

CamperBoys GmbH	DE
comp/lex	DE
itemis AG	DE
Nortal AG	DE
Opacc Software AG	CH
RheinlandAkustik VT GmbH	DE
SIRIUS Consulting & Training AG	DE
SQUILD GmbH	DE
Tietoevry Austria	AT
UXMA GmbH & Co. KG	DE

4.632 Bewertungen von Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz gingen ein. Nun steht die Shortlist. Die Bekanntgabe der Gewinner und die Preisverleihung finden am 27. Oktober 2022 beim IBA-Thementag-HR in Halle 6 auf der Orgatec in Köln statt.

Besonderheiten des Awards 2022

Neben der standardmäßigen Kriterien der Arbeitgeberbewertung wurde für den Best Workplace Award 2022 insbesondere auf Ausstattung und Ergonomie sowie Arbeitsatmosphäre am Arbeitsplatz geachtet. Zur Überprüfung dienten die folgenden Fragen:

- Hast du die Möglichkeit an unterschiedlichen Orten, Büro, Homeoffice, Co-Working-Space et cetera, zu arbeiten?
- Wie zufrieden bist du mit den Regelungen für Arbeitsort und Arbeitszeit?
- Wie gut sind die Arbeitsbedingungen außerhalb des Büros, also zum Beispiel im Homeoffice oder Co-Working-Space?
- Wie sieht es mit dem Büro aus? Wie ist die Einrichtung und Ausstattung der Arbeitsplätze im Büro?
- Wie sieht es im Büro mit den Räumlichkeiten für Kommunikation aus?

Die Ergebnisse bestätigen, dass die meisten der bewerteten Unternehmen in Deutschland, Schweiz und Österreich hinsichtlich der Mobilarbeit auf einem guten Weg sind: Insgesamt sind die Beschäftigten mit den Möglichkeiten zur Nutzung unterschiedlicher Arbeitsplätze sehr zufrieden (4,8 von 5 möglichen Sternen). Nur acht Prozent der Beschäftigten in den nominierten Unternehmen gaben an, keine Möglichkeit zur Arbeit außerhalb des Büros zu haben. 30 Prozent der Beschäftigten praktizieren mobiles Arbeiten auf Basis einer Vereinbarung oder nach Absprache mit den Vorgesetzten. 63 Prozent geben an, frei wählen zu können, wann sie wo arbeiten.

„Interessant ist, dass sich in diesem Jahr deutlich mehr Unternehmen kleiner und mittlerer Größe qualifiziert haben. Auch für sie ist das Thema Arbeitsplatz inzwischen zu einem wichtigen Betätigungsfeld geworden“, bewertet Stefan Kokkes, Head of Strategic Partnerships beim IBA, die Ergebnisse der Umfrage. ■■■

Was hält Unternehmen künftig zusammen?

„Working from Anywhere“ lautet das Versprechen der neuen hybriden Arbeitswelt. Beschäftigte arbeiten zu Hause, im Zug, im Café, im Urlaub oder in Co-Working-Spaces auf dem Land. Die Firmenzentrale verliert an Bedeutung. Was bedeutet das für Mitarbeiterbindung und Teamgeist? Was hält Unternehmen künftig zusammen?



Was Unternehmen zusammen hält, sind nahezu die gleichen Dinge wie vor der Pandemie: gelingende Beziehungen – zur eigenen Aufgabe, zu Kollegen, zur Organisation und zu den Kundinnen und Kunden. Doch wie kann in einem digitalen und hybriden Arbeitsumfeld Resonanz erzeugt werden, damit diese Beziehungen so stark sind, dass sie Menschen an einander und an das Unternehmen binden? Resonanz entsteht über Emotionen. Hierfür braucht es Interaktion und Kontaktpunkte. Erleben sich Beschäftigte in ihrem täglichen Tun als Teil eines Teams oder als Teil ihrer Organisation? Erleben sie ihr Handeln als relevant und wertstiftend? Die bewusste Beziehungsgestaltung wird deshalb immer bedeutsamer. Der Schlüssel dafür liegt in der Kommunikation. Es reicht nicht mehr über Ergebnisse zu berichten. Gefragt ist der Austausch genauso wie die Partizipation der Menschen bei bedeutsamen Entwicklungen. Wer informiert und eingebunden ist, will sehr viel wahrscheinlicher auch Teil einer gemeinsamen Zukunft sein.

Nadine Nobile, (Mit-)Gründerin der Initiative New Pay Collective und Geschäftsführerin der Beratung CO:X GmbH

So herausfordernd die Pandemie war und noch ist, wir haben in dieser Zeit auch wertvolle Erfahrungen gesammelt, etwa mit Blick auf mobiles und flexibles Arbeiten oder virtuelle Events. Nun gilt es, dies in die „Post-Corona-Welt“ zu übertragen. Dazu gehört, dass Mitarbeitende weiterhin flexibel arbeiten und wir mobiles Arbeiten sinnvoll mit der Tätigkeit im Büro kombinieren. Konkret bedeutet dies, dass Rollen bis zu 40 Prozent mobil ausgeübt werden können – wenn die Aufgaben dies zulassen. Doch wir sollten die Rolle des Büros nicht unterschätzen. Ich bin davon überzeugt, dass das Büro auch in Zukunft wichtig sein wird – als Ort der Inspiration, Kreativität und Kollaboration. Virtuelle Zusammenarbeit kann die Kraft der menschlichen Begegnung nicht ersetzen. Dazu brauchen wir eine moderne und attraktive Büroumgebung, in der Menschen gerne (zusammen-)arbeiten und die Kultur von Henkel erleben. Eine starke Kultur basierend auf gemeinsamen Werten und „Leadership Commitments“ ist das, was unser Unternehmen ausmacht – und uns als Team zusammenhält.



Sylvie Nicol, CHRO Henkel

Wenn man sich vorstellt, dass das Wort „flexibel“ für alle Lebensbereiche gilt und die Gewichtung von Arbeit, Freizeit und Bildung entsprechend den sich ändernden Lebensumständen neu definiert wird, wäre eine ausgewogene Work-Life-Balance an sieben Tagen der Woche möglich. Individuen nehmen sich Zeit für Weiterbildung und längere Pausen von der Arbeit. Digitalisierung, Globalisierung, veränderte Anforderungen und der steigende Drang zur Selbstverwirklichung lassen Zweifel an den bestehenden Arbeitsmodellen aufkommen. Statische Systeme kommen in Bewegung. Arbeit, Freizeit, Bildung, Ruhestand werden grundlegend neu definiert. In einer zunehmend virtuellen Arbeitswelt wird es wichtiger denn je, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, motiviert und dem Gefühl der Isolation entgegenwirkt. Wir müssen Räume mit Aufenthaltsqualität schaffen, die kreatives und agiles Arbeiten sowie zufällige Begegnungen unterstützen und virtuelle und reale Welt zusammenbringen.

*Helmut Link, Geschäftsführender
Gesellschafter Interstuhl und neuer
Vorstandsvorsitzender
des Industrieverband Büro
und Arbeitswelt (IBA)*



Ich habe ein Buch über die „Einsamkeit des modernen Menschen“ geschrieben, eine Einsamkeit, die am Ende des Prozesses der Individualisierung steht, wie er die Welt seit Jahrhunderten prägt und heute unsere Demokratie bedroht. Auch in der Arbeitswelt ist die „Befreiung des Ichs“ zur „Isolation des Ichs“ geworden – mit unübersehbaren Folgen. Die hybride Arbeitswelt birgt die Gefahr, diese Isolation noch zu verstärken. Aber Unternehmen können etwas dagegen tun: Um Motivation und Solidarität zu schaffen, braucht es keine Gruppentherapie unter Anleitung geschulter Betriebspsychologen, sondern ein gemeinsames Ziel. Das ist eigentlich eine alte Weisheit. Es braucht Werte, denen man sich verschreibt. Verfolgt man sie, wächst die Identifikation und das Wohlbefinden damit, etwas Richtiges, etwas Gutes zu tun. Stolz darauf zu sein, an dem, was produziert wird, beteiligt zu sein – sauber und fair zu produzieren, sich Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung verpflichtet zu fühlen, das liefert mehr und neuen Kitt. Es sind am Ende die ideellen Werte, für die ein Unternehmen steht, die auch darüber entscheiden, ob und wie sich die Beschäftigten mit ihrem Brötchengeber identifizieren. Mehr Wirgefühl beginnt dort, wo es um eine andere Art von Wertschöpfung geht, die sich nicht in Renditen oder Profiten auszahlt. Jeden Tag aufs Neue.

Martin Hecht, Autor, Publizist, Schriftsteller



Mit Extended Reality gegen Videokonferenz- müdigkeit

Von Alexander Raake

● Die meisten kennen das. Statt mit „Wie geht es Ihnen?“ beginnen Videokonferenzen oft mit „Können Sie mich hören?“. Doch neben Softwareproblemen oder instabilen Internetverbindungen bieten aktuelle Videokonferenzen ein breites Spektrum an Vorzügen gegenüber Face-to-Face-Treffen. Sie ermöglichen Kommunikation auf Knopfdruck, überwinden Distanzen und vermeiden unnötige Wege. Verschiedene Hilfsmittel stehen zur Verfügung, wie das Teilen des Bildschirms oder Chat.

Seit die Pandemie Anfang 2020 den Boom von Plattformen wie Zoom, Microsoft Teams oder Webex auslöste, werden diese Systeme mit dem Phänomen „Zoom Fatigue“ oder Videokonferenzmüdigkeit in Verbindung gebracht. Die Gründe dafür reichen von persönlichen Faktoren wie Technikaversion und organisatorischen Aspekten wie zu eng getakteten Videokonferenzen bis zu Umgebungsfaktoren wie dem „Home“ im Homeoffice.

Maßgeblich für die mögliche Ermüdung können auch technische Faktoren sein. So haben frühere Studien gezeigt, dass ein Spiegel die Aufmerksamkeit im Gespräch stört und die Kommunikationsanstrengung erhöht. Jüngere Studien zeigen, dass auch der „Videospiegel“ in Videokonferenzen mehr Anstrengung erzeugt, weil man sich selbst oder den Hintergrund kontrolliert. Diese Selbstkontrolle lässt sich technisch ausschalten. Eine andere Ursache für Ermüdung ist aber die Anstrengung der Augen („Eyestrain“), ausgelöst durch lange Bildschirmarbeit. Auch eine erschwerte Interaktion über



ALEXANDER RAAKE ist Professor für audiovisuelle Technik an der TU Ilmenau. Er befasst sich unter anderem mit immersiven Mediensystemen, Telepräsenz und dem Nutzererleben.

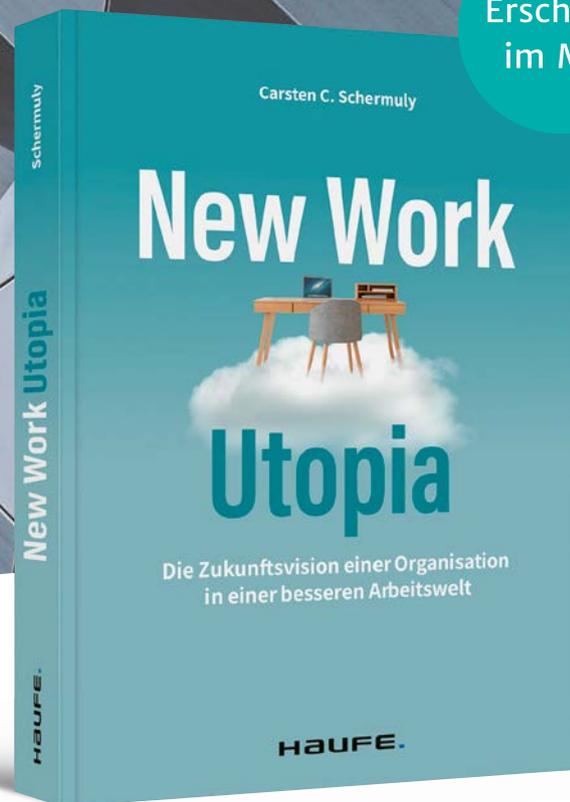
sogenannte „Social Cues“ der Kommunikation wie visuelle Gesten (Lächeln, Augenkontakt) kann ermüden, bei vielen kleinen Bildschirmkacheln oder schlechter Audio-/Videoqualität. Anstrengend ist meist, solche Signale zur Kommunikation zu erzeugen oder wahrzunehmen. Die natürliche Verzahnung des Kommunikationsflusses kann auch gestört werden, wenn Hinweise, dass man selbst etwas sagen möchte, verzögert auf der anderen Seite ankommen. Zudem kommt die akustische und visuelle Information aus einer schmalen Richtung, sodass die Vorzüge unserer ausgeklügelten natürlichen räumlichen Wahrnehmung nur eingeschränkt ausgeschöpft werden. Da wir die ganze Zeit im Bild bleiben müssen, bewegen wir uns weniger und können

schlecht „defokussieren“, was neben höherer kognitiver Anstrengung eine verminderte Kreativität bewirken kann.

Für einige dieser Probleme liefert die sogenannte „Extended Reality“ (XR) vielversprechende Auswege. Wenn wir etwa mittels räumlicher Audios die anderen im Raum verteilt hören, können wir die audiovisuelle Szene mit Leichtigkeit analysieren („Cocktail-Party-Effekt“) und uns besser merken, wer was gesagt hat. Wir können uns dann auch einzelnen Personen zuwenden – fast so, als wären sie direkt neben uns. Jüngste Entwicklungen von Kopfhörern lassen hier Neues zu: Headtracking ermöglicht, dass das Schallfeld entsprechend der aktuellen Kopfposition und der relativen Bildschirmposition des Geräts dargeboten wird. Während Kopfhörer seit Kurzem in den ersten Reihen im Elektromarkt stehen, trifft das bei sogenannten „Head-Mounted Displays“ oder „Augmented-Reality“-Brillen noch nicht zu. Die technische Entwicklung lässt aber erwarten, dass sich das noch ändert. Dann kann es marktfähig werden, auch die visuelle Information zu „augmentieren“, zu bereichern mit anderen Personen, denen ich mich auf natürliche Weise zuwenden kann. Wir müssen dafür nicht in ein komplett virtuelles „Metaverse“ abtauchen. Auf unseren realen Meeting-Stühlen sitzen damit mittelfristig Personen, die per „Augmented Reality“ in einer „gemischten Realität“ (Mixed Reality) dargestellt werden wie beim Jedirat von Star Wars. So „co-präsent“ im Raum werden wir alle dann hoffentlich weniger müde. ■

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

Erscheint
im Mai



NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

Dieses Buch beschreibt die faszinierende Arbeitswelt des fiktiven Unternehmens Stärkande. Lesen Sie, wie New Work gelebt wird, vor welchen Herausforderungen die Mitarbeitenden stehen und wie sie sie lösen. Sie nutzen bekannte, aber auch neue New Work-Praktiken. Beim Thema Empowerment sind sie Vorreiter:innen. Digitalisierung von HR-Prozessen und die Zusammenarbeit mit einer künstlichen Intelligenz haben sie perfektioniert.

- + **Gutes Leben statt guter Arbeit**
- + **Sinnhafte Aufteilung von Arbeitszeit**
- + **New Pay – Bezahlung auf Augenhöhe**
- + **Geregelte Freiheit – Home Office plus**

ISBN 978-3-648-15934-7
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung



quality
office

TEAMWORK^Q FÜR IHR TRAUMBÜRO



Quality Office:
Zertifizierte Produkte.
Zertifizierte Berater.

Am Anfang jeder guten Büroeinrichtung stehen ein maßgeschneidertes Konzept und eine perfekte Planung. Dafür steht Quality Office! Es ist das einzige Qualitätszeichen, das alle Kriterien für hochwertige Produkte, kompetente Beratung und individuellen Service verbindet. Jetzt mit erweiterten Kriterien.

 www.quality-office.org