

Alles so schön bunt hier

TEXT VERA HERMES

Es hämmert, klopft und bohrt, Wände werden niedergerissen, Grau verschwindet, Räume werden licht und groß. Zig Büroetagen bekommen im Zuge der New Work-Philosophie gerade ein buntes, hübsches Gesicht. **Die neue Architektur soll Wissensarbeiter produktiver machen.** Vielleicht sind sie am Ende aber auch illoyaler.



Improve your office space

Learning 1 New Work fordert agiles, flexibles, orts- und raumunabhängiges Arbeiten. Das führt zu einer neuen Büroarchitektur. Wichtig ist ein Mix aus Flächen, der sowohl konzentriertes Arbeiten als auch verschiedene Arten des Teamwork ermöglicht.

Learning 2 New Work ist keine moralische Kategorie. Ziel ist Produktivitätssteigerung. Dass Mitarbeiter sich wohler fühlen, ist ein willkommener Nebeneffekt – ob er tatsächlich langfristig anhält, bleibt abzuwarten.

Learning 3 Unternehmen sollten gut darüber nachdenken, ob Desk Sharing und hoch flexibles Arbeiten langfristig Kosten – in Form von Fläche, Ausstattung, Energie – sparen oder ob es sie am Ende teuer zu stehen kommt, weil Mitarbeiter sich austauschbar fühlen und schneller wechseln.

Learning 4 Das schönste und modernste New Work-Architekturkonzept nützt rein gar nichts, wenn die Unternehmenskultur traditionell, hierarchisch und unflexibel bleibt.

W

enn sich die Projektleiterin samstagnachmittags ins Büro aufmacht, um die Wand eines Konferenzraumes zu bemalen, dann läuft wohl etwas richtig rund: Diana Winzer, 34 Jahre alt, offen, klug, fröhlich und ansteckend begeistert von ihrem Job, leitet bei Otto in Hamburg ein Projekt namens Space. Space soll den Kulturwandel des Traditionsversenders in Architektur übersetzen. Den offiziellen Startschuss für eine neue Kultur gaben die Inhaber Michael und Benjamin Otto sowie die Führungsriege des weltweit zweitgrößten E-Commerce-Händlers im Dezember 2015. Ein sichtbares und zumindest für hanseatische Verhältnisse aufsehenerregendes Signal für diesen Wandel war die Einführung des konzernweiten „Du“ im Januar 2016. Nun macht ein „Du“ noch lange keine neue Unternehmenskultur. Allerdings: Für die Ottonen, wie sich die Mitarbeiter des Hauses selbst nennen, handelt es sich nicht um Kosmetik, die meinen das ernst mit dem Wandel. Und der schlägt sich handfest nieder, in der Art und Weise, wie sie arbeiten.

Sechs Teams mit Leuten aus verschiedenen Otto-Firmen, Fachbereichen und Hierarchiestu-

fen sitzen regelmäßig zusammen und diskutieren Ideen und Maßnahmen, die zum kulturellen Wandel beitragen könnten. Die Ergebnisse veröffentlichen sie im Intranet und im wöchentlichen Newsletter. Laut aktuellem Geschäftsbericht ist die „größtmögliche Transparenz für einen solchen Prozess essenziell«. Denn eines sei klar: „Einen umfassenden kulturellen Wandel, wie ihn sich die

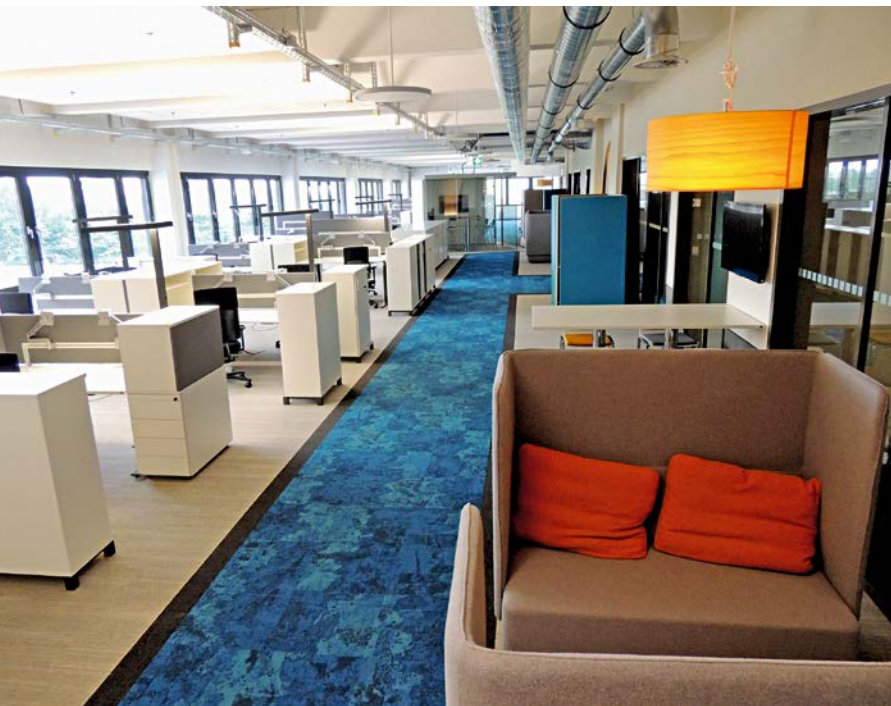
Otto Group auf die Fahnen geschrieben hat, kann man nicht verordnen.“

Es geht um Wertschöpfung

„New Work“ ist das Schlagwort zum Trend, der gerade durch deutsche Großunternehmen schwappt. Es geht darum, agil zu arbeiten, flexibel, abtei- >>

*New Work mit
altem Holz?
Totempfähle
erinnern an die
hervorragenden
Verdienste eines
Mitgliedes des
Stammes und
strahlen magische
Kräfte aus. Viel-
leicht arbeiten Mit-
arbeiter in deren
Nähe kreativer und
produktiver.*





Viel Licht, ein bisschen Loft-Charme, Sessel: Die neue Arbeitswelt bei Otto.

Meeting in Stadionatmosphäre: Ob's die Kreativität steigert?



lungübergreifend, fehlertolerant, netzwerkorientiert und kollaborativ (zu deutsch: gemeinsam). Unabhängig vom Ort, Silos und Hierarchien überwindend, schnell, kundenfokussiert, in Teams, am besten mit Passion. Mitarbeiter sollen selbstbestimmter, eigenverantwortlicher, freier arbeiten. Unternehmen dynamischer, effizienter und produktiver werden. Das sind so im Groben die Versprechen von New Work. Das ist kein moralisches Anliegen. Klar, es ist schön, wenn sich Mitarbeiter wohlfühlen. Letztlich aber sind Firmen nicht die Caritas, es geht bei New Work um Wertschöpfung. Getrieben von Globalisierung und Digitalisierung müssen Unternehmen immer schneller und besser werden. Und das funktioniert bekanntlich nur mit einer Top-Mannschaft. Es gilt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jeder gern das Beste aus sich herausholt.

Parallel zur Neujustierung von Arbeitsweisen, Prozessen und Werten läuft die architektonische Neugestaltung. Es gehe, hat die »Wirtschaftswoche« in Zusammenhang mit dem Büro der Zukunft mal schön formuliert, um die Produktivitätssteigerung von Denkprozessen und um „Architekturdoping zur Steigerung der Arbeitslust“. Die Gestaltung soll die neue Geisteshaltung sichtbar machen und das neue Arbeiten räumlich ermöglichen. Und so wer-

den derzeit in etlichen Großunternehmen Wände eingerissen, Glaskästen montiert, Polstermöbel geordert, ganze Kaffeehausambiente nachempfunden, fröhliche Kunst wird gekauft und die IT angepasst.

Reißt die Wände ein

Otto beispielsweise bietet seit Kurzem 200 WLAN-fähige Sitzplätze auf dem neu geschaffenen „Boulevard“, einer Außenfläche auf dem Werksgelände, wo Mitarbeiter arbeiten können, sollte in Hamburg die Sonne scheinen. 30 Bäume für das Areal wurden im Herbst gepflanzt, ein Outdoor-Bistro ist im Bau. Damit die Idee vom ortsunabhängigen Arbeiten kein Lippenbekenntnis bleibt, beschloss der Otto-Vorstand, alle rund 4.350 Mitarbeiter mit mobilen Endgeräten auszustatten, die sie selbstverständlich auch im Homeoffice nutzen können.

Auch sonst scheut der Händler keine Kosten und Mühen: Die Neugestaltung der alten Bausubstanz ist auf sieben Jahre angelegt. Wenn sie 2022

abgeschlossen sein wird, sind 90.000 Quadratmeter frisch designt. Winzers Space-Team ist interdisziplinär; involviert sind Kollegen aus der internen Bauabteilung und dem Flächenmanagement, der Betriebsrat, Experten aus verschiedenen Abteilungen und Nachwuchsführungskräfte. Als externe Spezialisten hat Winzer Workplace-Berater, wie etwa Raum- und Farbpsychologen hinzugezogen.

Okay, wer sich die grauen Büroblocks von Otto in Hamburg-Bramfeld anguckt, weiß: Hier ist eine Modernisierung dringend angeraten. Die Ästhetik ist sehr, sehr weit entfernt von jener in Berliner Start-up-Lofts, vom Wohlfühlambiente bei hippen Internet-Playern oder in den durchdesignten Büros à la Google. Noch. Denn den Hamburgern ist längst klar, dass sie auch für die Arbeitsplatzgestaltung etwas tun müssen, wenn sie ihre wertvollen Mitarbeiter binden und neue finden wollen. Derzeit sucht das Unternehmen rund 300 kluge Köpfe mit IT-, E-Commerce- und Online-Marketing-Know-how. Eine schöne und funktionale Arbeitsumgebung dürfte die Entscheidung für Otto als Arbeitgeber zumindest erleichtern.

Gut drei Jahre nach dem Start von Space sollen bereits rund 1.200 Kollegen in modernen Räumen arbeiten; dann sitzt jeder von ihnen an seinem ergonomischen Arbeitsplatz; die Großraumatmosphäre wird mit schicken Trennwänden und Regalen gemildert, integrierte Glaszellen dienen als Rückzugsort oder für Besprechungen. In sogenannten Social Spaces trifft man sich in Café-Atmosphäre zum schnellen Austausch oder auch für längere Meetings; Details wie beschreibbare Flächen, Kanban-Tafeln, wohl gewählte Farben, eine gute Akustik, ausgeklügelte Beleuchtung, gestaltete Wände sowie eben die flexible IT sollen dazu beitragen, dass Mitarbeiter von verschiedenen Orten aus gern und produktiv arbeiten. Im großen Hauptgebäude wird es nur noch drei statt 15 Einzelbüros pro Etage geben.

„Der kulturelle Wandel soll durch Nähe befördert werden. Eine räumliche Trennung ist oft auch eine geistige Trennung; durch offenere Flächengestaltung kommen Zusammenarbeit und spontane Vernetzung zustande“, erklärt Winzer, die früher als Projektleiterin bei SAP arbeitete und ein bekennender Fan von Change-Prozessen ist. Sie stellt unmissverständlich klar, dass Otto kein Geld für Überflüssiges aus dem Fenster wirft. Ein buntes Bällebad für Mitar-

beiter wird es nicht geben. „Otto will das Gleiche, was die Mitarbeiter wollen: ein produktives Arbeitsumfeld, das unterschiedliche Arbeitsweisen unterstützt, in dem man sich wohlfühlt und das die Leistung fördert. Die Wünsche gehen gar nicht weit auseinander.“

Gefragt, was die Grundpfeiler der neuen Gestaltung sind, antwortet Winzer sofort: „Konzentration, Kollaboration und Kommunikation!“ Und schiebt noch nach: „und Spaß, technologischer Wandel, Kreativität, aber vor allem Wertschätzung für unsere Mitarbeiter“.

Bitte Ruhe!

Dass Otto dem Thema Konzentration und – wie in internen Space-Konzepten nachzulesen ist – der Privatsphäre und Rückzugsmöglichkeiten eine so hohe Bedeutung beimisst, unterscheidet das Unternehmen deutlich von anderen, die derzeit mit modernen Bürotürmen von sich reden machen. Viele Firmen wollen Teamwork und agiles Arbeiten vor allem dadurch befördern, dass sie Open Spaces (vulgo: Großflächen) und Desk Sharing etablieren (heißt: Ich muss mir jeden Morgen mit meinen Unterlagen einen freien Arbeitsplatz suchen).

Vielleicht liegt die Wertschätzung der Privatsphäre darin begründet, dass das Gros der Otto-Mitarbeiter seit jeher in Großraumbüros arbeitet und das Unternehmen deshalb sehr genau weiß, wie wichtig es für die Produktivität ist, ruhige Arbeitsflächen zu schaffen. Bei der Mitarbeiterbefragung zu Space im Jahr 2014 monierten viele Ottonen die Geräuschkulisse, die bislang herrschte.

Tatsache ist ja: Wir können gar nicht ständig kollaborativ, kreativ, disruptiv und innovativ sein, sondern müssen manchmal schlicht Aufgaben abarbeiten oder vielleicht auch mal allein vor uns hinbrüten, um Projekte voranzubringen. Dazu bedarf es: Ruhe. Viele Menschen möchten diese Ruhe an ihrem eigenen Schreibtisch haben.

Die Mitarbeiter der HypoVereinsbank im neu gestalteten Münchner HVB-Tower suchen sich allmorgendlich einen neuen Platz. Im Neubau der Deutschlandzentrale von Microsoft, ebenfalls in München, stehen für 1.900 Mitarbeiter überhaupt nur 1.100 Arbeitsplätze zur Verfügung. Das Software-Haus hat errechnet, dass Teile der Belegschaft permanent woanders sind – im Homeoffice, >>

auf Reisen, im Urlaub, krank, in externen Besprechungen, beim Kunden. Microsoft hat die Anwesenheitspflicht abgeschafft und verfolgt laut Eigenangaben das Konzept des „Work-Life-Flow“: In der neuen digitalen Arbeitswelt ist alles im Fluss. Starre Grenzen zwischen Teams, Abteilungen oder Hierarchie-Ebenen gibt es nicht. Das Unternehmen stelle „den Menschen in den Mittelpunkt, emanzipiert von Raum und Zeit“, heißt es in einer offiziellen Mitteilung zur Eröffnung im September 2016.

Für alle, die einen räumlich emanzipierten Kollegen im rund 26.000 Quadratmeter großen Schwabinger Microsoft-Gebäude mit seinen elf Dachterrassen, den Think Spaces (hochkonzentriertes Alleinarbeiten), Share & Discuss Spaces (kreativer Austausch und spontane Treffen), Converse Spaces (abstimmungsintensive Zusammenarbeit im Team) oder Accomplish Spaces (Aufgaben, die erledigt werden müssen) suchen, gibt es die App „Find me“.

Nicht alles war bis jetzt falsch

Keine Frage: Bürofläche ist in schönen Städten verdammt teuer. Unter Nachhaltigkeitsaspekten ist es eine wirklich gute Idee, nicht mit Flächen, Büroausstattung und Energie zu aasen. Und sicherlich: Kein Mensch will mehr in 80er-Jahre-eierschalengelbgrauen Bürozellen arbeiten. Dennoch gibt es auch Argumente gegen das radikale Desk Sharing.

„Architektur wird völlig unterschätzt, insbesondere in ihrer Kontraproduktivität!“, ist Dr. Christian Scholz überzeugt. Der Professor für Organisa-

tion, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes hält den Hype um Desk Sharing und Großraumbüros für Humbug und verweist zur Stärkung seiner Argumentation auf die Menschheitsgeschichte: „Es ist ja nicht grundsätzlich alles falsch, was wir in den letzten 1.000 Jahren gemacht haben. Dazu gehört, dass wir keine Nomaden mehr sind. Wir sind sesshaft.“

Der Mensch brauche einen eigenen Raum und Privatsphäre, um konzentriert arbeiten zu können. Ersteres spricht dagegen, sich jeden Morgen einen neuen Schreibtisch zu suchen, Letzteres ist ein klares Argument gegen Großflächen. Scholz hält Open Spaces, in denen permanent Menschen durcheinanderlaufen, für wenig arbeitsförderlich. Das gilt auch für den Nachwuchs: Scholz beschäftigt sich in seinem Buch „Generation Z“ intensiv mit Haltungen, Wünschen und Ansprüchen von jungen Leuten, und siehe da: Auch die möchten gern einen festen Schreibtisch, den sie – womöglich mit Familienfoto, Kaktus & Co – in Besitz nehmen können. „Wir brauchen beides – die Privatsphäre, in der wir ruhig und konzentriert arbeiten, und Kreativzonen, in denen Ungeplantes, Kreatives entsteht“, erklärt Scholz. Die jungen Leute wünschten sich eine Kombination aus beidem. „Es ist gut, dass Unternehmen neue Ideen haben, sie sollten aber nicht einfach von Einzelbüros auf Großraum switchen, sondern noch einen Schritt weiter gehen, beide Welten verbinden und daraus eine neue Kultur entstehen lassen“, empfiehlt Scholz.

Auch die aktuelle Studie „Office of the future?“ von Immobiliendienstleister Savills und der



„Die Frage lautet – immer vorausgesetzt, wir sprechen von Wissensarbeitern: Brauchen wir Büros? Wir wissen nicht wofür.“

Ibrahim Evsan,
Digital Thinker, München

Unternehmensberatung Consulting cum laude nimmt die Vorstellungen der Generationen X (Jahrgänge 1964 bis 1981) und Y (Jahrgänge 1982 und 2000) unter die Lupe. Ergebnis: Beide Generationen lehnen das Arbeiten im Großraumbüro tendenziell ab und bevorzugen Einzelbüros oder Räume mit wenigen Mitarbeitern, am liebsten übrigens in Innenstadtlage. Der Trend ist deutlich: 94 Prozent der Generation Y und 96,5 Prozent der Generation X sagen, dass ihnen ein fester Arbeitsplatz mit Tisch und Sitzplatz äußerst wichtig bis wichtig ist. Zugleich würden 60 Prozent der Befragten die Hälfte ihrer Arbeitszeit gern im Home-Office verbringen. Teure Ansprüche.

Der Sieg des Controlling über die Vernunft

Ob Desk Sharing eine kostengünstige Lösung ist? Markus Väth, Berater und Buchautor, warnt vor einem Wertschätzungsproblem. Bei Mitarbeitern könne der Eindruck entstehen, sie seien ihrem Arbeitgeber nicht mal mehr einen eigenen Schreibtisch wert. „Ich bin überzeugt, dass die Unternehmen das Gegenteil dessen erreichen, was sie wollen. Meines Erachtens ist Desk Sharing ein Training für Illoyalität.“ Wer nicht mal einen festen Arbeitsplatz habe, fühle sich austauschbar. Wer sich austauschbar fühlt, dem fällt ein Jobwechsel viel leichter.

Entscheiden sich Unternehmen für Großflächen und Desk Sharing, müsse beides gut organisiert sein. Väth rät, Kommunikationsregeln festzulegen, die das Problem der permanenten Ansprechbarkeit lösen. Darf jeder jederzeit an jeden Kollegen herantreten und ihn bei seiner Arbeit stören? Wenn nicht, wann darf er denn? Und wie steht es eigentlich mit vertraulichen Gesprächen?

Bei Otto werden jetzt erstmal die Kantine und zwei Bistros neu gestaltet, bevor es mit den nächsten Büroetagen weitergeht. Ob Diana Winzer dann wieder selbst zum Pinsel greift? Vielleicht kommen ja auch ein paar Kollegen mit. Schon die Tatsache, dass so eine Mal-Aktion überhaupt denkbar ist, zeigt, wie sich das Unternehmen bereits geändert hat. Vor zehn Jahren wäre wahrscheinlich noch der Werkschutz angerückt. Kulturwandel und Raumgestaltung sind also gleichermaßen in vollem Gange.

➔ redaktion@acquisa.de



Service

Literatur

- Auf der Website des Uni-Professors Dr. Christian Scholz finden Sie seine Kolumnen zum Thema New Work. Ebenfalls zu empfehlen: die Inhalte auf der Website zu seinem Buch „Generation Z“, Wiley-VCH Verlag, 2014.
➔ <http://die-generation-z.de/>
➔ <http://www.orga.uni-sb.de/>
- Markus Väth: Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Gabal Verlag, 2016.
➔ www.markusvaeth.com/kolumne
- Dr. Lars Vollmer: Zurück an die Arbeit! Back To Business: Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden. Linde Verlag, 2016.
➔ <http://larsvollmer.com/>
- Nikil Saval: Cubed: A Secret History of the Workplace (Englisch), Doubleday, 2014
- Christoph Bartmann: Leben im Büro: Die schöne neue Welt der Angestellten, Carl Hanser Verlag, 2013
- Xing AG: Aufbruch in eine neue Arbeitswelt. New Work Book, 2016. 41 Autoren schreiben über die Zukunft der Arbeit. Kostenloser Download unter
➔ <https://newworkbook.xing.com/>

Internet

- Ibo Evsan betreibt gemeinsam mit anderen klugen Köpfen den Blog
➔ <https://newworkblog.de/>
- Immer lesenswert ist der Blog „Mitarbeiter führen Unternehmen“ von Haufe
➔ <http://vision.haufe.de/blog/>

Film

- Work Hard – Play Hard, 2011;
➔ www.workhardplayhard-film.de