

HUMAN OFFICE

ARBEITSWELTEN IM DISKURS

SIBYLLA AMSTUTZ, PETER SCHWEHR



IMPRESSUM

BIBLIOGRAFISCHE INFORMATION DER DEUTSCHEN NATIONALBIBLIOTHEK

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle hier dargestellten Bilder sind durch den/die jeweiligen Produzenten/Produzentin urheberrechtlich geschützt. Die Autoren möchten an dieser Stelle für die freundliche Genehmigung zum Nachdruck von Copyrightmaterial danken. Sollte es uns in Einzelfällen nicht gelungen sein, Copyright-Inhaberinnen oder -Inhaber zu benachrichtigen, so bitten wir diese, sich zu melden.

ISBN 978-3-7281-3594-0 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-7281-3595-7 (E-Book)

Doi-Nr. 10.3218/3595-7

© 2015, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich
und Kompetenzzentrum Typologie & Planung
in Architektur (CCTP)

REDAKTION

Sibylla Amstutz

Peter Schwehr

MITARBEIT

Jan Eckert

Natalie Plagaro Cowee

Frank Westbomke

LEKTORAT UND KORREKTORAT

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

DESIGN

Fabienne Koller

Elke Schultz

FOTOGRAFIE

Markus Käch alle Bilder

Martin Vogel S. 64, S. 67 u., S. 124 2.v.l., S. 163

HERAUSGEBERIN

Hochschule Luzern – Technik & Architektur

Kompetenzzentrum Typologie & Planung

in Architektur (CCTP)

DIESE PUBLIKATION WURDE GEFÖRDERT DURCH

– Hochschule Luzern – Technik & Architektur

– Stiftung zur Förderung der

 Hochschule Luzern – Technik & Architektur

– Lista Office LO und Denz

 (Marken der Lienhard Office Group)

– Knauf AG

– Lauber IWISA AG

HUMAN OFFICE

ARBEITSWELTEN IM DISKURS

SIBYLLA AMSTUTZ, PETER SCHWEHR

ZUSAMMENFASSUNG

Geregeltes Arbeiten, das war einmal. Die heutige Arbeitswelt geht andere Wege: Begriffe wie Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsformen, ständige und auch mobile Erreichbarkeit, Home-Office und Desksharing rücken immer mehr in den Mittelpunkt. Dieser Wandel betrifft primär Tätigkeitsbereiche, in denen Wissensarbeit geleistet wird.

Die neuen Anforderungen sind eine Folge der Aufgaben, die heutzutage an Büroangestellte gestellt werden, aber auch der neuen Kommunikationstechnologien, die ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen. Sie sind von grosser Relevanz, verlieren die Mitarbeitenden doch durch die neue Mobilität, Flexibilität und Individualisierung und die damit verbundene, immer seltenere Präsenz an ihrem eigentlichen Arbeitsplatz zunehmend die Beziehung zu ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen. Es entsteht eine sogenannte «Dekontextualisierung».

Um diesem Trend entgegenzuwirken, muss sich das Office wandeln. Zukünftig wird sich das Büro als Ort präsentieren, der eine sinnstiftende Alternative zu dieser Entfremdung von Arbeit und Unternehmen bietet, als Ort, der den Mitarbeitenden einen Mehrwert in Form von Begegnung und Erleben ermöglicht. Wie ein solches Büro aussehen könnte, zeigt Human Office. Es basiert auf den vier Grundprinzipien «anpassbar», «spezifisch», «mitarbeiterorientiert» und «wertschöpfend» und verfügt über vielfältige Eigenschaften, die eine umfassende Umsetzung dieser Grundprinzipien in die Praxis erlauben.

Diese praktische Anwendbarkeit des Human Office wird an den fünf Aspekten «Vielfalt», «Aneignung», «Komfort & Diversität», «Austausch & Begegnung» sowie «Orientierung» gezeigt. Diese fünf Aspekte spiegeln die hauptsächlichen Herausforderungen wider, für die ein modernes Office-System passende Lösungen bieten muss. Werden sie wie beim Human Office ideenreich und konsequent angegangen, gelingt es, die Dekontextualisierung zu stoppen und stattdessen Kontext und Identifikation zu schaffen – und damit dem Office wieder eine ihm angemessene Bedeutung als Ort der unternehmerischen Wertschöpfung zu geben.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	6
MOTIVATION	10
TRENDS	18
STRATEGIE HUMAN OFFICE	26
VIELFALT	32
Story	34
Facts & Figures	35
Herausforderung Vielfalt	48
ANEIGNUNG	52
Story	54
Facts & Figures	55
Herausforderung Aneignung	68
KOMFORT & DIVERSITÄT	72
Story	74
Facts & Figures	75
Herausforderung Komfort & Diversität	88
AUSTAUSCH & BEGEGNUNG	92
Story	94
Facts & Figures	95
Herausforderung Austausch & Begegnung	104
ORIENTIERUNG	108
Story	110
Facts & Figures	111
Herausforderung Orientierung	124
FALLBEISPIELE	130
LITERATURVERZEICHNIS	148
AUTOREN	160

EINLEITUNG

Muss nur noch kurz die Welt retten,
danach flieg ich zu dir.
Noch 148 Mails checken,
wer weiss, was mir dann noch passiert,
denn es passiert so viel.
Muss nur noch kurz die Welt retten
und gleich danach bin ich wieder bei dir.

Tim Bendzko, «Nur noch kurz die Welt retten»

Wer kennt nicht die im Song von Tim Bendzko angesprochene Situation? Geregelt arbeiten – an einem fixen Ort, zu vorgegebenen Zeiten, in festgelegten Abläufen – das war einmal. Die heutige Arbeitswelt ist in einem konstanten Wandel. Sie ist geprägt von ständiger Flexibilität, rasanter Beschleunigung, permanenter Erreichbarkeit und wechselnden Arbeitsorten. Die Mitarbeitenden können bestimmen, wann, wo und wie sie arbeiten. Diese verlockende Wahlfreiheit beinhaltet jedoch, neben der Gefahr einer Überforderung bezüglich der Selbstorganisation, auch den Verlust an Sinnzusammenhang und Beziehung zum Unternehmen. Unsere Forschungsprojekte haben ergeben, dass gerade deshalb das Office als physischer Ort immer wichtiger wird: Als ein Ort, an dem die Firmenkultur gelebt und vermittelt wird, an dem sich die Mitarbeitenden begegnen und zusammenarbeiten, schafft es Identifikation und Kontext. Dieser Mehrwert erzeugt Innovationen und Wettbewerbsvorteil. Je sorgfältiger ein Office kulturell in der Unternehmensphilosophie verankert und je ansprechender es räumlich gestaltet ist, umso mehr werden die Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen gerne zum Arbeiten ins Büro kommen.

In diesem Buch möchten wir unsere Erkenntnisse und unsere Human-Office-Strategie vorstellen. Es richtet sich vor allem an Personen, die mit grossräumlichen Bürostrukturen zu tun haben – sei es als Nutzende oder als Planende.

Es ist uns ein Anliegen, die von Büroplanungen Betroffenen ein Stück weit zu sensibilisieren und ihnen die Komplexität des Themas aufzuzeigen, denn ein Büro zu konzipieren ist weit mehr, als nur in einem Möbelkatalog zu blättern. Wir wollen dazu die Chancen eines Human Office für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden aufzeigen. Unsere Kolleginnen und Kollegen seitens der Planung möchten wir mit diesem Buch zum Diskurs auffordern. Wir haben nicht den Anspruch, mit unserer Human-Office-Strategie die einzig wahre Lösung für grossräumliche Bürostrukturen gefunden zu haben. Wir möchten jedoch zum Nachdenken anregen und unsere Erfahrungen vermitteln. In diesem Sinne stellen wir uns gerne der Diskussion und lassen daher in diesem Buch auch andere Meinungen zu. Auf einige der dargestellten Zitate, Zeitungsüberschriften oder Bilder beziehen wir uns im Text, andere lassen wir unkommentiert als Gedankenanstoss stehen.



ALLE BILDER DIESES BUCHES SIND IM CCTP ENTSTANDEN. DAS CCTP ALS EXPERIMENTIERFLÄCHE UND LABOR.

Grundvoraussetzung für ein Human Office ist Authentizität, denn sie schafft eine Beziehung der Mitarbeitenden sowie der Kundinnen und Kunden zum Unternehmen. Als Kompetenzzentrum, das Architektur als Lebensraum versteht und sich mit Wandel auch im Bereich der Arbeitswelt befasst, war es wichtig, Veränderungen selbst zu erfahren und zu testen. Daher haben wir unsere eigenen Räumlichkeiten als Experimentierfläche gestaltet. In diesem Labor erproben wir Neues – vom Möbel bis hin zum Prozess – und dürfen auch Fehler machen. Wie es unseren Mitarbeitenden damit ergeht, erfahren Sie in kurzen Stories aus unserem Arbeitsalltag. Darin werden die Herausforderungen von grossräumigen Office-Strukturen gezeigt und die Chancen und Risiken dargestellt.

Als Architekturschaffende war uns natürlich die Frage wichtig, welche räumlichen Konsequenzen sich aus unserer Forschungsarbeit und der fachlichen Begleitung von Unternehmen bei der Realisierung ihrer Bürogebäude ergeben: Nach welchen Kriterien müssen zukünftige Arbeitswelten gestaltet werden, um den Mitarbeitenden eine optimale Entfaltung ihres Leistungspotenzials zu ermöglichen? Wie wirken sich gesellschaftliche und arbeitsorganisatorische Entwicklungen auf Räume und technische Infrastrukturen aus? Da diese Fragen aber nicht allein aus der Sicht der Architektur zu beantworten sind, beinhaltet unsere Forschungstätigkeit eine intensive fachübergreifende Zusammenarbeit, unter anderem mit den Bereichen Innenarchitektur, Arbeitspsychologie, Wirtschaft und natürlich mit den Unternehmen. Diese interdisziplinäre und anwendungsorientierte Herangehensweise stellt unsere Lösungsansätze auf eine breite Basis.

Unser Dank gilt folgenden Firmen und Institutionen, die diese Publikation tatkräftig unterstützt haben: Hochschule Luzern, Stiftung zur Förderung der Hochschule Luzern – Technik & Architektur, Lista Office LO und Denz (Marken der Lienhard Office Group), Knauf AG und Lauber Iwisa AG.



AU
WAS
O
IST

MTL

C-CONNECT 40 00078

...the most...
...the most...
...the most...

The main...
...the most...
...the most...
...the most...

The main...
...the most...
...the most...
...the most...
...the most...

...the most...
...the most...
...the most...
...the most...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12



MOTIVATION

In Zürich stehen aktuell rund 184'000 m² Bürofläche leer¹. In Hamburg ist jedes zehnte Bürogebäude von Leerstand betroffen. (s. Richter, 2010) In Frankfurt a. M. ist gar jedes siebte Bürogebäude nicht vermietet. (s. Dr. Lübke GmbH, 2013, S. 2)

Gleichzeitig wird weiter kräftig gebaut. So ist das verfügbare Angebot an Büroflächen in den 20 grössten Agglomerationen der Schweiz zwischen 2012 und 2013 um 204'000 m² auf über 1.8 Mio. m² gestiegen. (s. Collier International Schweiz AG, 2013, S. 4)

Und der Büromarkt expandiert weiter. In den nächsten drei Jahren werden landesweit rund 700'000 m² Bürofläche entstehen. (s. Collier International Schweiz AG, 2013, S. 4) Offensichtlich genügen die gängigen Officegebäude als Arbeitsort den heutigen Ansprüchen nicht mehr. Gesellschaftliche Entwicklungen, Zeiterscheinungen und Trends aus unterschiedlichsten Richtungen üben einen permanenten Anpassungsdruck auf die Officegebäude aus. Sie zwingen uns dazu, über neue Officekonzepte nachzudenken und Gebäude zu realisieren, die anpassungsfähig genug sind,

um auf neue Anforderungen und Entwicklungen reagieren zu können.

¹ Leerflächenzählung der Stadt Zürich, Stichtag 1. Juni 2013 (Stadt Zürich, 2013).



ANALYSE ANPASSUNGSDRUCK

Einen dieser Trends setzt die Arbeitswelt selbst. Der immer stärkere Einsatz moderner Informationstechnologien führt zu einer Vernetzung auch über räumliche Grenzen und unterschiedliche Zeitzonen hinweg und verändert unsere Art der Arbeit und die Form der Zusammenarbeit. Die damit verbundene steigende Mobilität führt dazu, dass Arbeit immer stärker an anderen Orten und auch zeitlich versetzt stattfinden kann. Sie erhöht die Kontaktfähigkeit, bei gleichzeitiger Reduzierung von physischer Begegnung und Austausch. Es benötigt schliesslich weniger Leistung, eine E-Mail zu verschicken, als ein persönliches Treffen zu organisieren. Die Ebene des Kontaktes zwischen den Mitarbeitenden und zum Unternehmen verschiebt sich zunehmend in den virtuellen Bereich. Das physische Büro scheint dabei obsolet zu werden. Diese Aussage widerspricht jedoch dem künftigen Anforderungsprofil der Mitarbeitenden: So werden etwa verstärkt Handlungs- und Methodenkompetenzen bei der Erarbeitung ganzheitlicher Lösungsansätze gefragt. Ein ausgeprägtes Spezialistentum ist zwar weiterhin notwendig, allerdings verbunden mit der Aufforderung, das Detailwissen mit den anderen zu teilen, um zu einem unternehmerischen Ganzen zu gelangen. Dieser Anforderung kann das zunehmend virtuelle Zusammenarbeiten (noch) nicht gerecht werden. Hier liegt im Büro der grosse Mehrwert: Es bietet Raum für physische Zusammenarbeit über verschiedene Zeitspannen, für Begegnung und spontanen Austausch.

Gerade in Zeiten der Beschleunigung ist Tiefgang und Konzentration wichtig. Ständige Erreichbarkeit, rund um die Uhr, an 365 Tagen im Jahr, auch für Belange des Unternehmens, gewährleistet ein «Dabeisein», auch wenn es zu einem grossen Teil nur virtuell stattfindet. Die Angst, «die Party zu versäumen», läuft dem Wunsch entgegen, sich auch für längere Zeit intensiv mit einer Sache zu beschäftigen. Dafür werden gute Arbeitsqualität, Raum, Zeit und Konzentration benötigt.

Die Wahlfreiheit, Arbeit zeitlich und räumlich dann zu erledigen, wann und wo es die persönliche Situation am besten zulässt, erfordert Selbstmanagement und Verantwortungsbewusstsein. Die Freiheit der einzelnen Mitarbeitenden darf nicht zur Unfreiheit anderer, weniger flexibler Mitarbeitenden werden. Flexibilität erfordert Absprachen, Verbindlichkeit und Commitment. Wo, wenn nicht im Büro, kann diese Beziehung zum Kollegen, zur Kollegin und zum Unternehmen aufgebaut werden?

• Within Intel Corp.'s 14'000-person Software and Services group, workers were concerned that they weren't getting time to think deeply about problems because they spent much of their time keeping up with day-to-day tasks. So earlier this fall, managers decided to pilot a program allowing employees to block out several hours a week for heads-down work.

SILVERMAN, 2012

• [...] a person who is interrupted takes 50 percent longer to accomplish a task. Not only that, he or she makes up to 50 percent more errors.

MEDINA, 2008

• Gloria Mark of the University of California, Irvine, found that a typical office worker gets only 11 minutes between each interruption, while it takes an average of 25 minutes to return to the original task after an interruption.

SULLIVAN & THOMPSON, 2013

GOOD MORNING FACEBOOK

35 percent of US Android/iPhone users interact with non-voice applications on their smartphones before getting out of bed. The most common activity here is checking Facebook – 18 percent of social networking users log in while their heads are still on the pillow. ERICSSON, 2011, S. 4

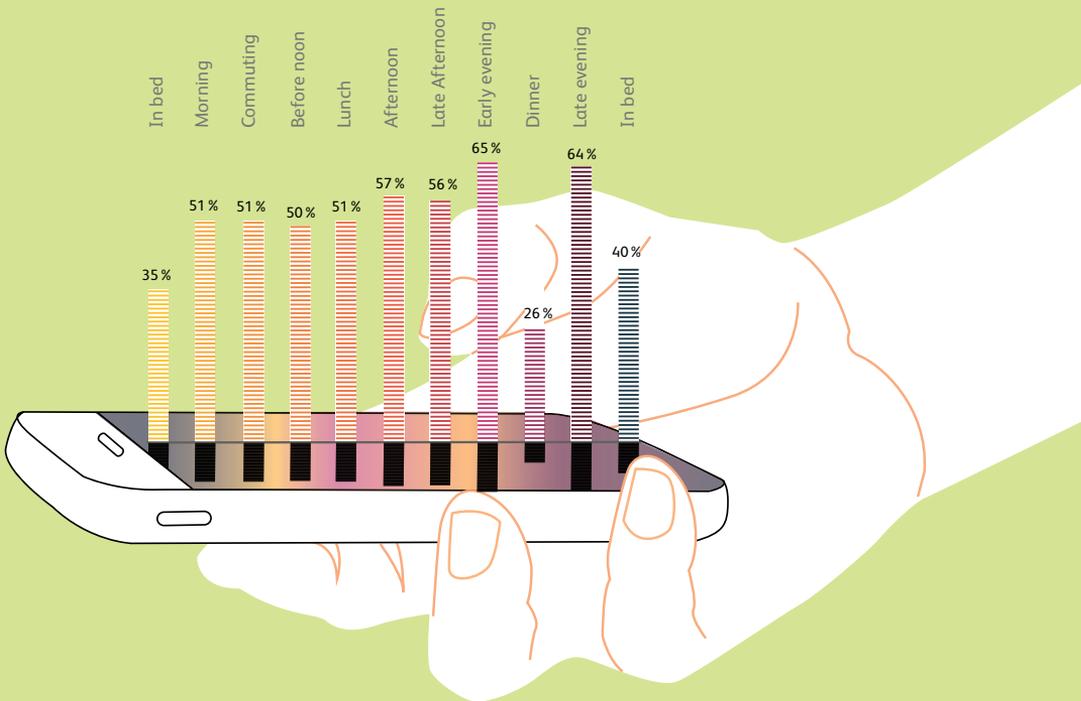


Abbildung 1: My top 3 situations for using my smartphone (Ericsson, 2011, S. 4)

JEDERZEIT BEREIT

→ Siehe Abbildung 2

Etwa neun von zehn Berufstätigen (88 Prozent) sind ausserhalb ihrer Arbeitszeiten für Kollegen, Vorgesetzte oder Kunden per Handy, Smartphone oder E-Mail erreichbar. [...] Männer sind ausserhalb der Arbeitszeiten häufiger erreichbar als Frauen. Während 34 Prozent der Männer angeben, jederzeit beruflich erreichbar zu sein, tun dies nur 24 Prozent der Frauen. Umgekehrt sind 15 Prozent der Frauen nie ausserhalb der Arbeitszeiten erreichbar. Bei Männern liegt dieser Anteil bei nur 10 Prozent.

BITKOM, BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN E. V., 2011, S. 49

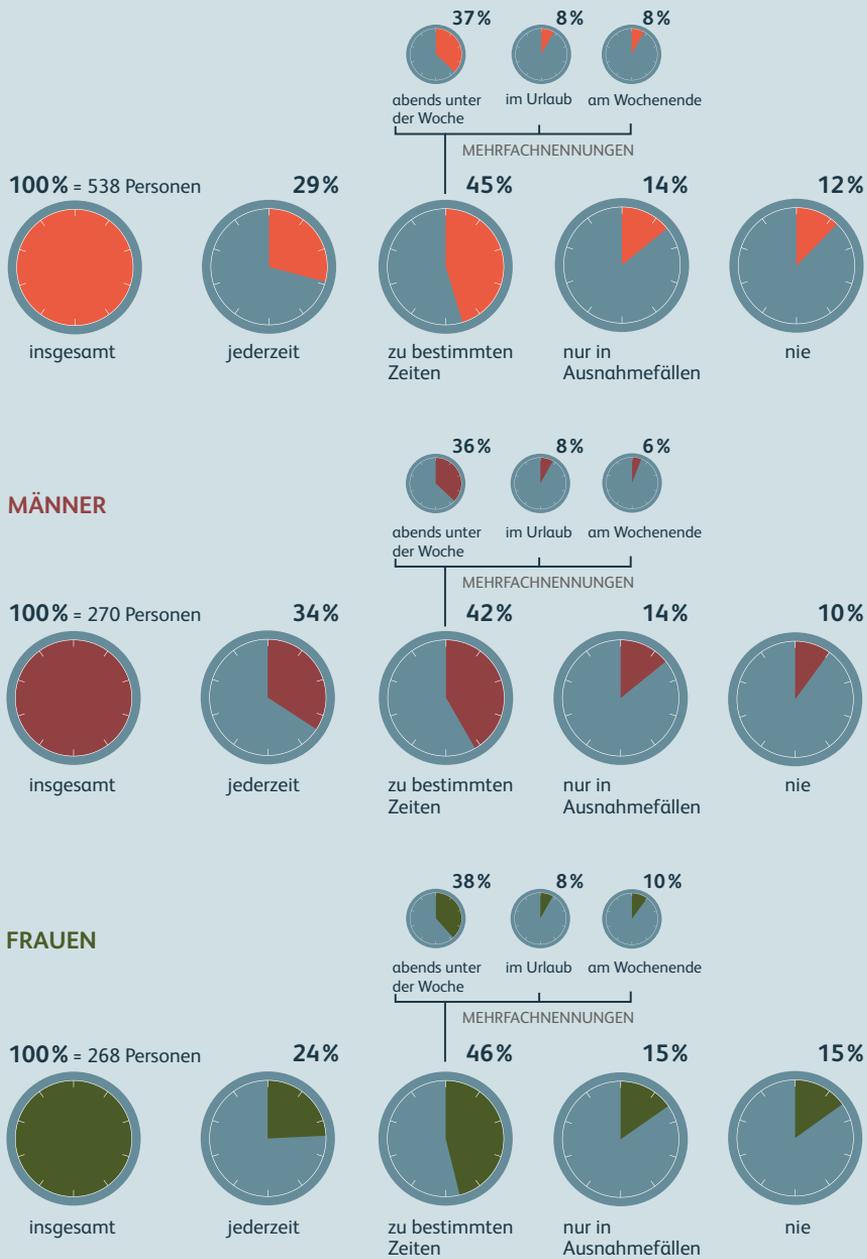


Abbildung 2: Berufliche Erreichbarkeit nach Geschlecht. Frage: «Sind Sie ausserhalb Ihrer regulären Arbeitszeiten für Ihre Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden per E-Mail, Handy oder Smartphone erreichbar?» (BITKOM, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V., 2011, S. 50)

FOLGE DEKONTEXTUALISIERUNG

Durch den stetigen Wechsel von Arbeitszeiten, Arbeitsumfang, Aufgaben oder Arbeitsorten besteht die Gefahr der Überforderung der Mitarbeitenden sowie des Verlusts von Struktur, Zusammenhang und letztendlich von Verständnis für das Unternehmen. Die Folge davon ist ein Verlust an Kontext.

Dieses Phänomen – wir bezeichnen es als Dekontextualisierung – besagt, dass stabile Beziehungen immer weniger wichtig werden. Die sozialen innerbetrieblichen Kontakte verlieren an Bedeutung und letztendlich geht die Verbundenheit mit dem Unternehmen verloren. Ein Treiber dieser Entwicklung sind die vermeintlich notwendigen schnellen Reaktionszeiten bei der alltäglichen Arbeit, gepaart mit Flexibilität und einem ungebremsten Streben nach Selbstverwirklichung. Heute hier, morgen dort – der Bezug zum Unternehmen und damit die Identifikation und der Kontext zur Arbeit bleiben bei dieser rasanten Lebensweise auf der Strecke.

Ein nachhaltig wirkendes Office übernimmt als «Hafen» eine wichtige Funktion, indem es Kontext schafft, d. h. sinnstiftend wirkt. Es ist Ankerpunkt für die auf «rauer See» befindlichen Mitarbeitenden, dort ist der Platz, wo man auftankt, wo Proviant geladen wird und Erfahrungen ausgetauscht und wo die nächsten Expeditionen geplant werden. Letztendlich ist das Büro aber meist nur eine Reaktion auf die Vorstellungen des Unternehmens, spiegelt die Firmenkultur wider und ist somit die räumliche Visitenkarte des Unternehmens. Es ist daher essenziell, den Wunsch der Mitarbeitenden nach Identifikation und Kontext in der Bürokultur zu verankern und authentisch im Arbeitsalltag – auch räumlich – umzusetzen.

TRENDS UND ANFORDERUNGEN BEI DER WISSENSARBEIT

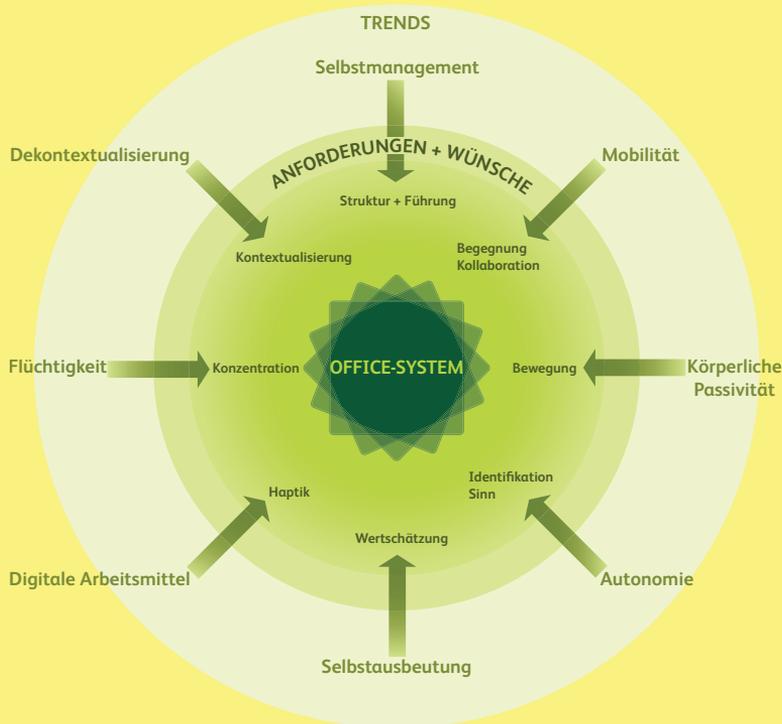


Abbildung 3: Trends und Anforderungen
(Amstutz et al., 2013, S. 105)

Die Ergebnisse aus der Studie Office in Motion zeigen, dass sich die Anforderungen an das System Office, bestehend aus Mensch, Arbeitsorten, Arbeitsmitteln und Organisation, hauptsächlich aus der zunehmend raum-zeitlich verteilten Arbeit und der Flexibilität der Mitarbeitenden ergeben.
AMSTUTZ, SCHWEHR, SCHULZE & KRÖMKER, 2013, S. 105

AUFGABEN EINES OFFICEGEBÄUDES

Ein Office, das möglichst unbeschadet auf alle diese Trends reagieren kann und auch die Unsicherheiten des Zukünftigen mildert, muss deshalb ein offenes System sein. Unter «offen» verstehen wir dabei die organisatorische Bereitschaft und die bauliche Fähigkeit zur Veränderung. Wie es gehen kann, das zeigt die Strategie Human Office. Als offenes System konzipiert, ist es wandelbar und umfasst dabei zugleich auch nicht flexible und nicht verhandelbare Kriterien. Einer systemischen Betrachtungsweise folgend, berücksichtigt es die relevanten Komponenten des Systems Office: Unternehmen/Organisation, Mitarbeitende, Gebäude, Technik und Prozesse. Im Mittelpunkt stehen dabei immer der Mensch und sein Potenzial. An den Bedürfnissen und Potenzialen der Mitarbeitenden muss sich die Gestaltung künftiger Arbeitswelten orientieren. Denn Arbeitsstätten, in denen die Mitarbeitenden die geeigneten Räumlichkeiten für ihre Tätigkeiten vorfinden und die Zusammenarbeit und Begegnung ermöglichen, schaffen Kontext und damit einen Mehrwert in Form von Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Diese Beziehung gilt es zu stärken.

eben.

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

FH Zentralschweiz





trodat[®]
professional
5117

©
1998 X

Handwritten markings on a black card, including a triangle and some illegible characters.