



Foto: Fotolia

Franz Kühmayer

Das Ende der Anwesenheitspflicht

Szenario-orientiertes Arbeiten macht aus grauen Büros Orte der Vielfalt. Und fordert einen tiefgreifenden Wandel der Unternehmenskultur.

Die Geschichte des Büros ist die Geschichte des Duplizierens, Einordnens, Abrufens, Wiederauffindens. Das Büro ist das Gedächtnis des Unternehmens¹, konzediert die NZZ¹. Und in der Tat reflektieren aktuelle Arbeitsumgebungen recht treffend die transaktionsorientierte Arbeitswelt des frühen Wissenszeitalters, das von Routine, klar definierten Prozessen und stabilen Strukturen geprägt ist.

Der Erfolg der Zukunft wird jedoch weniger von einer guten Gedächtnisleistung abhängen, als vielmehr von einer guten Innovationsleistung. Zukunftsorientierte Arbeitsumfelder fokussieren weniger auf Struktur und Ordnung als vielmehr auf Kreativität und Innovation.

Third Place Working

Doch wozu überhaupt ins Büro gehen? In der Vergangenheit war es notwendig, ins Büro zu gehen („in die Arbeit zu fahren“!), weil dort die Produktionsmittel des Wissensarbeiters versammelt waren: Akten, Schreibmaschine, Tele-

fon. All das passt heute in die Hosentasche oder zumindest in die Aktentasche: Mobilen Devices und permanent verfügbarem Datenzugriff sei Dank. Für individuelle Produktivität suchen immer weniger Menschen das Büro auf – im Gegenteil: Wer in Ruhe und konzentriert an etwas arbeiten möchte, wählt dafür eher Randzeiten, um ungestört arbeiten zu können, oder entzieht sich dem Trubel gleich durch Büroflucht ins Home Office. Ins Büro fährt man für Meetings, formelle und informelle Besprechungen und um dem Sozialsystem des Unternehmens verbunden zu bleiben. Konsequenz: Tendenziell leere Schreibtische und permanent überbuchte Besprechungsräume.

Hinzu kommt: Nur 6 % geben von sich an, ihre besten Ideen am Arbeitsplatz zu haben – zum Vergleich: 14 % nennen Dusche oder WC². Kreativität ist ein individuell sehr unterschiedlich ausgeformtes Prinzip: Der eine braucht Ruhe, Abgeschiedenheit zum Nachdenken, der andere findet Musik und bunte Umgebungen hilfreich; der eine denkt am besten alleine nach, der an-

dere sucht den Austausch mit anderen Menschen; manche haben beim Sport ihre Eingebungen, andere inspiriert die geschäftige Atmosphäre eines Kaffeehauses. Anders als im klassischen Taylorismus gilt in der Innovationsgesellschaft das Prinzip des „One best way“, also der definierbar besten Methode zu einem bestimmten Ergebnis zu kommen, nicht mehr.

Flexibles Arbeiten hinterfragt somit nicht nur die tradierte Rolle des Büros als Arbeitsort, sondern schafft auch Freiheitsgrade zur Arbeitserbringung an unterschiedlichen bzw. allen Orten. Mit dem Begriff „Third Place Working“ wird das Arbeiten an vom Mitarbeiter selbstgewählten Orten, außerhalb von Büro (First Place) und zu Hause (Second Place) bezeichnet.

Während also Überlegungen zu innovativen Büroumgebungen vielfach bei Facility-Kosten ihren Ausgangspunkt nehmen, geht es doch um viel mehr, als nur Flächeneffizienz.

Szenario-orientierte Arbeitswelten

Wo sich Desksharing-Konzepte nicht primär am geringeren Platzbedarf orientieren, setzt sich ein differenzierteres

¹ Hans Peter Treichler, Vom Kontor zum Office, in: Neue Zürcher Zeitung Folio, Oktober 2003

² Robert Gerlach, Alexander Greiling, Johannes Thürich, Ideenfindung, iQudo, 2010

Bild über die Gestaltung zukünftiger Büros durch. Dort geht es nicht darum, an der Zahl der Schreibtische zu sparen, sondern eine vielschichtige Arbeitswelt zu erschaffen.

In vielen Projekten, die wir als Berater begleiten, ist es uns zwar gelungen, die Bürofläche zu reduzieren und die Anzahl der fixen Schreibtische zum Teil deutlich zu verringern - doch schaffen wir gleichzeitig mehr Arbeitsorte, als das Unternehmen am jeweiligen Standort Mitarbeiter hat.

Der Grund liegt darin, dass das Konzept der szenario-orientierten Arbeitswelt mit zwei Konzepten bricht: Einerseits mit dem klassischen Büro-Dualismus, der Arbeit nur entweder am Schreibtisch oder im Besprechungsraum verortet; und andererseits mit der Territorialität, die Mitarbeitern fest zugewiesene Arbeitsplätze zuordnet und damit auch die Aufbauorganisation in der Hierarchie abbildet: Abteilung X ist im 2. Stock, Abteilung Y im 3. Stock.

Die zentrale Frage lautet stattdessen: Welche Arbeitssituationen erleben wir in Unternehmen, und wie müssen Arbeitsumgebungen gestaltet sein, um sie bestmöglich zu unterstützen? Entlang dieser Fragen entstehen Cafeterias und Loungebereiche, wo viel informeller Austausch gefordert ist; Ruhe-Zonen, in denen nicht telefoniert oder gesprochen werden soll, um Konzentration zu fördern; oder Call-Boxen, um vorhersehbar lange Telefonkonferenzen durchzuführen, ohne andere Büroteilnehmer zu stören oder als Einzelner einen ganzen Meetingraum dafür zu blockieren.

Die Flächen im Büro werden somit auf konkrete Arbeitssituationen hin entwickelt: Austausch, Kreativität, Lernen, Präsentieren, Kommunikation, Rückzug werden an unterschiedlichen Orten im Bürogebäude ermöglicht. Für Mitarbeiter kommt neben der zeitlichen Planung ihres Bürotages noch die räumliche Planung hinzu: An welchem Ort im Büro kann ich die aktuell anfallende Aufgabenstellung am besten erfüllen?

Strukturierte Vorgehensweise: Mensch, Ort, Infrastruktur

Unternehmen fehlt häufig der strukturierte Zugang: Pierre Audoin hat 2013 in einer Studie erhoben, dass eine

Workplace-Modernisierung zwar bei 85 Prozent der Unternehmen auf der Agenda steht, aber über 60 Prozent keine Workplace-Strategie definiert haben.³ Dabei ist eine solche Strategie Grundvoraussetzung für eine gelungene Implementierung. Komponenten dafür entstehen aus dem Dreisprung Architektur, Technologie und Organisation.

Anhand von Arbeitstypologien lassen sich treffsichere Mengenabschätzungen für unterschiedliche Arbeitsumgebungen eruieren: Welcher Anteil der Arbeitnehmer braucht tatsächlich einen festen Arbeitsplatz - etwa, weil die Mobilität in manchen Rollen schlichtweg niedrig ist oder weil bestimmte Arbeitsplatzvoraussetzungen notwendig sind. Wer auch weiterhin viel mit Papier arbeitet, oder zwei große Monitore für seine Tätigkeit braucht, wird sich kaum mit dem iPad in die Lounge setzen und von dort arbeiten. Zudem muss die notwendige Technologie vorhanden sein - bspw. Mobile Devices, WiFi, Videokonferenz und Chat-Funktionen, Präsenzinformation zum leichten Auffinden von Mitarbeitern oder Sitzplatzreservierungssysteme.

Außerdem macht ein Regelwerk für die Bespielung der Räumlichkeiten Sinn, etwa: Wer seinen Arbeitsplatz längere Zeit nicht nutzt, soll ihn räumen (Clean Desk Policy). Diese Spielregeln werden in enger Abstimmung mit dem Projektteam vor allem von den Mitarbeitern selbst entwickelt - eine Grundvoraussetzung für langfristiges Einhalten.

Und schließlich geht es um die Frage der Führung und der Unternehmenskultur: Wie vertraut sind Manager mit solchen Arbeitskonzepten, wie sehr agieren sie als Vorbilder? Und: Wie sensibel sind sie auch jenen Mitarbeitern gegenüber, die gewonnene Freiheitsgrade nicht ausschließlich positiv beurteilen, sondern auch als Verlust von Stabilität wahrnehmen, der sie unter Stress setzt?

Denn damit die Chancen auch tatsächlich ausgeschöpft werden können, ist die rechtzeitige Auseinandersetzung mit möglichen Problemen wichtig. Dazu gehört etwa die Herausforderung

3 Pierre Audoin Consultants, Deutsche Unternehmen stehen bei der Workplace-Modernisierung in den Startlöchern, 2013

Leitlinien und Erwartungshaltungen nicht nur formuliert, sondern auch in allseitigem Verständnis verankert zu haben. Oder das Anerkennen, dass die Auflösung von gemeinsamen Arbeitsorten und -zeiten potentiell auch zur Reduktion von sozialem Austausch und geringerer Kohäsion führen kann. Bis hin zur Schwierigkeit für Führungskräfte, Mitarbeitern Feedback oder Leistungsbeurteilungen zu erteilen, die nur selten in der persönlichen Beobachtung stehen.

Die Erfahrungen aus Praxisbeispielen zeigen, dass diese Risiken bei zielgerichteter Bearbeitung gut eingedämmt und überwunden werden können. Ein geeignetes Vorgehensmodell bei der Gestaltung von Kult-Büros umfasst daher insbesondere auch diese Faktoren. Mit Architektur alleine ist es jedenfalls im Büro der Zukunft nicht getan - sie untermauert vielmehr die Kompetenz und Haltung von Führungskräften.

In der Traumbürofalle

Was auf den ersten Moment glänzt, muss nicht tatsächlich vorbildlich sein. Das zeigen die Innovationsführer im Silicon Valley, die an ihren Arbeitsstätten mittlerweile weit über eine hierzulande übliche Grundversorgung ihrer Belegschaft hinausgehen: Im Traumbüro an der US-Westküste wird den Mitarbeitern die Putzfrau bezahlt, es gibt natürlich eine Mitgliedschaft im Fitnessclub (bzw. ist das Fitness-Center ins Bürogebäude integriert), Pilates-Angebote, Maniküre und Pediküre, einen Reinigungsservice für Kleidung und Autos, ein Handwerkerservice für zu Hause, Kinderbetreuungseinrichtungen, eigene Pendlerdienste (natürlich mit WLAN an Bord) - alles kostenlos oder subventioniert.

Inzwischen hat das Angebot die Schwelle des Reizvollen überwunden und ist schon zur Voraussetzung geworden, um als Arbeitgeber überhaupt in Betracht gezogen zu werden. „Mindesteinsatz“ sei all das, sagte eine Führungskraft des Softwareunternehmens Autodesk in einem Gespräch mit dem Manager Magazin⁴.

Im Silicon Valley zeigt sich die Speerspitze des Kampfes um die besten Tal der Rücksichtslosen, in: Manager Magazin, Mai 2014

lente. Wie unter einem Brennglas lässt sich hier studieren, zu welchen Mitteln Unternehmen greifen, um Mitarbeiter anzuziehen, zu halten und zu Höchstleistungen zu treiben. Denn diese Maßnahmen sind selbstverständlich keine Wohlfühlprogramme von selbstlosen Firmen: „All diese Annehmlichkeiten erleichtern unser Leben, so sind wir weniger abgelenkt“, erklärt eine Mitarbeiterin bei Evernote. „Wenn wir nicht daran denken müssen, dass wir täglich drei Stunden unproduktiv im Auto im Stau stehen oder dass wir am Abend noch die Wohnung reinigen sollten, sind wir entspannter und können uns mehr auf die Arbeit konzentrieren.“⁴⁴ Neben dem Aspekt des Employer Brandings sind also auch ganz klar produktivitätssteigernde Effekte eingerechnet.

Zu den Arbeitsbedingungen hinzu kommt die atemberaubende Architektur. Ob Google Campus oder Apple Raumschiff: Die Gebäude der IT-Riesen haben so gar nichts mehr mit dem klassischen Verständnis von Büroarchitektur zu tun. Je nach persönlichem Geschmack werden sie als Vorbild bestaunt, oder mit mildem Unverständnis betrachtet. Braucht ein modernes Büro wirklich eine eingebaute Rutsche und Seilbahnkabinen als Meetingräume? Und ist künftig zu erwarten, dass ein Kandidat für einen Job als Lohnbuchhalter in einem mittelständischen europäischen Betrieb beim Bewerbungsgespräch nach dem firmeneigenen Pediküre-Service fragt?

Die Antwort lautet: Nein – und das ist doppelt gut so.

Denn einerseits passen die hypermodernen, durchdesignten Bürolandschaften durchaus nicht auf jede Branche und schon gar nicht auf jede Unternehmenskultur. Wer auf solche Projekte schießt, sollte sie nicht als Vorzeigeprojekte einordnen und zu kopieren versuchen, sondern sie als Inspirationsquelle für die entscheidende Frage heranziehen: Wie wird unser Büro zu einem Kult-Ort, der unsere eigene Geschichte ausdrückt, unsere Zukunftsvisionen symbolisiert und unseren Mitarbeitern eine optimale Umgebung bietet, um die besten Ergebnisse zu erreichen? Ein tiefes Erspüren der Firmenkultur ist ebenso Grundvoraussetzung für die Schaffung einer optimal passenden Arbeitsumgebung, wie der ernsthafte Wunsch, der Identität des

Unternehmens auf die Spur zu kommen.

Andererseits zeigen Büros, die als nahezu hermetische Lebenswelt entworfen werden, auch die Schattenseiten der neuen Arbeitswelt auf. Wird der Arbeitsplatz immer mehr zum Zuhause, und löst sich damit die durch Technologie ohnehin schon fließende Grenze zwischen Arbeitsleben und Privatleben vollends auf, wird die Arbeitsumgebung zur Lebensumgebung. Wer nicht nur den überwiegenden Anteil seiner Wachzeit im Büro zubringt, sondern es auch als Mittelpunkt seines Soziallebens positioniert, empfindet das möglicherweise im Augenblick als praktisch und bequem. Spätestens mittelfristig leidet der Mensch in einem solchen Soziotop aber an emotionaler Entfremdung und sozialer Verarmung. Aus dem Traumbüro wird auf diese Weise eine perfide Falle. Denn in letzter Konsequenz führt es dazu, dass Mitarbeiter in einer eigenen Blase arbeiten und leben und vom Alltag „da draußen“ abgekapselt sind. Damit verkümmert nicht nur der Mensch, sondern auch die Inspirationsquelle für neue Ideen und der Bezug zu Markt und Kunden.

Kultstätte statt Traumbüro

Das Büro der Zukunft wird neben seinen funktionalen Aufgaben vor allem die Identifikation mit dem Unternehmen erfüllen müssen. Dabei geht es aber nicht nur um die Sichtbarmachung von Marke nach innen und außen – Branding alleine reicht nicht aus.

Viel mehr geht es darum, einen Raum zu erzeugen der die Unternehmenskultur widerspiegelt und prägt, Begeisterung erzeugt und Innovationskraft fördert. Es geht nicht um Oberflächlichkeiten und Gestaltung als Zierde, sondern um ein tiefgreifendes Verständnis für das Beziehungs- und Handlungsgeflecht in einem Unternehmen. Im Wandel der Arbeitswelten wird der Kultfaktor zum entscheidenden Element, da sich vor allem die



Franz Kühmayer
Geschäftsführender
Gesellschafter des
Consultingunternehmens
KSPM und Trendforscher
am Zukunftsinstitut

besten Köpfe durch das Meta-Design eines Ortes angezogen fühlen. Das Büro der Zukunft soll bei aller Funktionalität vor allem auch attraktiv wirken, ein ikonischer Ort sein, und an dem man sein „muss“. Gelingen kann dies nur im Zusammenspiel zwischen Architektur und Leadership.

Autor:

Franz Kühmayer gilt als einer der europäischen Vordenker für die Themen Zukunft der Arbeit und Leadership. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter des Consultingunternehmens KSPM und Trendforscher am Zukunftsinstitut. In diesen Rollen berät er Entscheidungsträger renommierter Organisationen in Fragen der Gestaltung zukunftsorientierter Arbeitswelten. Zu seinen Kunden zählen u.A. Vodafone, Microsoft, Raiffeisen, REWE, Continental und das Bundeskanzleramt der Republik Österreich. Darüber hinaus ist er Mitglied des Beirats der Initiative Digitale Agenda der Europäischen Kommission in Österreich.

Kühmayer blickt auf langjährige Erfahrung in internationalen Führungspositionen in Top-Konzernen zurück, hat in Boston, Paris und Wien gelebt und gearbeitet. Er lehrt an mehreren Hochschulen und publiziert regelmäßig. Zuletzt erschienen sind „The Futurepreneur“⁵, „work:design - Die Zukunft der Arbeit gestalten“⁶ und „Leadership Report“⁷.

⁵ Franz Kühmayer et al, The Futurepreneur, Verlag Junge Wirtschaft, 2011

⁶ Harry Gatterer, Franz Kühmayer, work:design – Die Zukunft der Arbeit gestalten, Zukunftsinstitut, 2012

⁷ Franz Kühmayer, Leadership Report, Zukunftsinstitut, 2014