

# Wie kollaborative Arbeitslandschaften

Die Arbeitswelt befindet sich in einem umfassenden Wandel.



Dazu werden die tristen, uniformen, einer industriellen Denkweise entsprungene „Schreibtischfarmen“ früherer Tage zu flexiblen, farbenfrohen, inspirierenden Raumwelten mit perfekter technischer Ausstattung umfunktioniert. Das eigene Büro als Statussymbol hat ausgedient. Vielmehr entstehen Begegnungsorte, an denen weder Silos noch Machtgefüge eine Chance haben.

## Wie das räumliche Umfeld Arbeitsergebnisse formt

Ins triste Einheitsgrau der seelenlos standardisierten Einzelzellen eingepfercht, trägt Wissensarbeit kaum reiche Früchte. Damit das Gehirn auf Hochtouren kommt, brauchen wir wohlige, offene, flexible Flächen, die auf die neuen Formen der Arbeit abgestimmt sind und sowohl konzentriertes Vorgehen als auch einen regen Austausch ermöglichen.

Wir suchen unsere Mitmenschen am liebsten auf gleicher Ebene auf, das ist ein Relikt aus unserer Zeit als Savannemenschen. So ist in Jungunternehmen die in die Breite gehende Zusammenarbeitsfläche längst dominierend. Dort werden die Arbeitsplätze nicht nach hierarchischen, sondern nach funktionalen Gesichtspunkten gestaltet. Orte intensiver Arbeit, Räume der Geselligkeit und Räume der Ruhe gehören dazu.

Wo Kopfarbeit sich bis in die Freizeit erstreckt, da muss man auch Freizeit an den Arbeitsplatz lassen. Und da, wo eine physische Zusammenarbeit höchst erwünscht ist, weil sie zu den besten Ergebnissen führt, da sollten Arbeitsumgebungen so attraktiv sein, dass sie die Vorteile eines Homeoffices überstrahlen.

## Wie Kopfarbeit sinnvoll unterstützt werden kann

Wichtig zu wissen: Die Denkarbeit des Gehirns verläuft in vier Phasen: Inspirieren, konzentrieren, aktivieren, regenerieren. Diesen Rhythmus gilt es zu unterstützen, auch durch freie Zeiteinteilung. Und: Gehirne ermüden sehr schnell.

Doch Phasen der Regeneration kommen im klassischen Arbeitsleben vielfach zu kurz. „Bitte kein Sofa“, hört man von so manchem Chef, wenn es um die architektonische Büroneukonzeption geht. „Meine Leute sollen arbeiten und nicht rumhängen“, heißt es zur Begründung. Tja, vom Wesen der Kopfarbeit hat man dort nichts verstanden.

Anwesenheit am Schreibtisch ist kein Garant für Leistung. Kreativität und Hingabe gedeihen nicht nach Stundenplan und auf Befehl. Passende Rückzugsorte erleichtern das konzentrierte Arbeiten in der geforderten hohen Geschwindigkeit. Stille Plätze im Grünen sind dabei sehr willkommen. Besondere Aufmerksamkeit verdienen neben den Farben auch Düfte und Musik: Hierüber lassen sich Stimmungen modulieren.

Eine gut ausgestattete Büroküche ist das Herzstück in modernen Bürogebäuden. Sie ist ein Erholungsort und macht

**S**ie ist agiler, adaptiver und auch vernetzter geworden. Innovationen entstehen interdisziplinär. Kundenprojekte werden in sich selbst organisierenden Teams entwickelt. Prozesse werden über Silogrenzen hinweg optimiert. All dies benötigt ein Arbeitsumfeld, das Kreativität fördert und das Miteinander begünstigt.

Ein gut gemachtes Arbeitsumfeld bringt Ideen ins Rollen. Es ist mitentscheidend dafür, dass zunächst kraftvolle Beziehungen und auf dieser Basis dann kraftvolle Arbeitsergebnisse entstehen. Passende Arbeitslandschaften schaffen den Rahmen dafür. Sie machen das crossfunktionale Zusammenarbeiten überhaupt erst möglich.



# entstehen

Plauschpausen möglich. Einfallsreichtum entsteht ja vor allem dann, wenn unser Denkapparat entspannt ist und Gedankenrohlinge mit anderen teilt. Leichtes, gesundes Essen gehört auch dazu.

Zum Beispiel kann man im Amsterdamer Google-Büro Gourmet-Mahlzeiten mit einem atemberaubenden Ausblick aus dem zwölften Stock genießen. Auch anderswo haben sich die kantinenartigen Massenverköstigungsstätten längst in bistroähnliche Wohlfühlorte verwandelt. Dort kann man sich etwa auch über organisierte „Blind Dates“ mit Arbeitskollegen anderer Unternehmensbereiche vernetzen.

## Zum Konzept der Arbeitslandschaften bei Google

Das Konzept der Arbeitslandschaften bei Google hat **Jason Harper**, Real Estate Project Executive Europe in der Trendstudie *New Work Order* so erklärt: „Wir wollen, dass es den Leuten wirklich gut geht, dass das Büro ihr Leben vereinfacht und die Mitarbeiter sich freuen, hier zu sein.“ Weiter führt er folgendes aus:

„Wir arbeiten nicht non-territorial. Non-territoriales Arbeiten bietet sich an für Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter nur selten im Büro sind. Bei uns ist

das nicht möglich und auch nicht erwünscht. Hier hat jeder einen eigenen Schreibtisch. In Hamburg sitzen circa 30 Mitarbeiter in jeder Büroeinheit. Die Open Spaces sind immer in einer Sackgasse platziert, um Durchgangsverkehr zu vermeiden.

An Laufzonen haben wir auf jedem Stockwerk Treffpunkte wie die Microkitchens ausgebildet. Kommunikation ist das A und O. Aber weil jeder auch mal einen ruhigen Platz zur Konzentration braucht, haben wir kleine Besprechungs- und Rückzugsecken und abgeschlossene Räume für Videokonferenzen geschaffen. Rückzugsorte sind genauso wichtig wie Treffpunkte.“ Natürlich muss es nicht überall wie bei Google aussehen. Doch die grobe Richtung, die stimmt.

## Die Mitarbeitenden bei der Planung miteinbeziehen

Wenn Sie einen Umbau planen, dann lassen Sie die Mitarbeitenden das unbedingt selbst gestalten, damit diese am Ende sagen: „Das ist genau der Ort, an dem ich gerne bin und bestens arbeiten kann.“ Ein gravierender Fehler ist das Großraumbüro für alle, das derzeit wieder so gern von „Oben“ aus angeordnet wird. Wissensarbeit braucht Austausch, aber unbedingt auch Orte der Stille.

„Sowohl als auch“ ist der richtige Weg. Projektgruppen benötigen andere Räumlichkeiten als Scrum-Teams. Design Thinking braucht einen anderen Ort als die Routinearbeit. Zudem ist zum Beispiel der Rechtsbereich mit seinem hohen Anteil an vertraulicher Arbeit und die Personalverwaltung, die mit datenschutzsensiblen personenbezogenen Daten hantiert, in abgeschotteten Bereichen besser aufgehoben.

Grundsätzlich müssen sich Arbeitsorte den Anforderungen der Mitarbeitenden anpassen - und nicht umgekehrt. Zudem müssen sie, genauso wie die unternehmensinternen Strukturen,

unkompliziert wandelbar sein, um sich den ständigen Veränderungen, die die Zukunft mit sich bringt, jederzeit gewachsen zu zeigen.

In wandelbaren Arbeitslandschaften bleiben auch die Mitarbeitenden in Bewegung und eisen nicht in Routinen ein. Man stumft irgendwann ab, wenn man immer in gleichförmiger Umgebung ist. Neue Reize hingegen bringen einen auf neue Gedanken. Eine moderne Arbeitsumgebung steigert zudem die Arbeitgeber-Attraktivität. Sie lockt vor allem die heiß umworbenen jungen Talente geradezu an. ■

## Über die Autorin



Anne M. Schüller ist mehrfach preisgekrönter Bestsellerautorin und Businesscoach und gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Infos und Kontakt: [www.anneschuller.de](http://www.anneschuller.de)



## Das Buch

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
Die Orbit-Organisation  
In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft  
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten, 34,90 Euro  
ISBN: 978-3869368993  
Finalist beim International Book Award 2019

