

MARKUS ALBERS



DIGITALE ERSCHÖPFUNG

Wie wir die
Kontrolle über
unser Leben
wiedergewinnen



HANSER

lenkt zu werden, ihre Stunden ab, verloren darüber aber den Blick fürs große Ganze. Das war im Großraumbüro anders, doch leider konnte sich dort niemand mehr konzentrieren, und introvertierte Charaktere bekamen schnell einen Burn-out. Auch das Homeoffice war keine Lösung, weil sich irgendwann der innerbetriebliche Zusammenhalt auflöste. Niemand wusste mehr, wer überhaupt noch da war und was er genau tat.«

Eine ganz schön vertrackte Situation: In das alte Zweier-, Dreier- oder Viererbüro will niemand zurück. Die Großraumfalle, in die angesichts der Begeisterung fürs Neue Arbeiten derzeit so viele Unternehmen wieder tappen, kann aber auch nicht die Lösung sein. Und – so sehr ich es mag, mal einen Tag lang ungestört im Homeoffice zu arbeiten, einen Nachmittag im Café oder auch nur zwei Stunden im Zug – immer nur allein zu arbeiten macht weder glücklich noch kreativ. Es geht also um die gesunde Balance zwischen Introspektion und Austausch, zwischen Konzentration und Kollaboration. Ich möchte wissen, wie die Lösung dieses Dilemmas aussehen kann, und treffe Klaus de Winder. Er ist einer der renommiertesten deutschen Architekten, wenn es ums Thema moderne Bürogestaltung geht. De Winder hat das erste Google-Büro in Berlin designt, die Zentrale des E-Commerce-Giganten Zalando, Büros von *Stern*, *Spiegel* und *Zeit Online* oder die auf Neues Arbeiten spezialisierte Berliner Dependence einer internationalen Unternehmensberatung, die ungenannt bleiben möchte.

Klaus de Winder empfängt in seinem eigenen Büro, einer imposanten Fläche direkt an der Spree in Berlin-Kreuzberg. In der ehemaligen Fabriketage sitzen de Winders Mitarbeiter in – jawohl – einem Großraum an langen Tischen, er selbst hat kein Einzelbüro, sondern auch nur einen Computer in einer Ecke. Wenn er mal in Ruhe telefonieren will oder ein Mitarbeitergespräch führen muss, zieht er sich in den Konferenzraum auf

der anderen Seite des Hausflurs zurück – einen reduziert-eleganten Kubus mit hohen Decken, DJ-Plattenspielern und Fenstern, die direkt aufs Wasser hin öffnen. De Winder ist ein engagierter, angenehmer Gesprächspartner, der jede Frage mit großer Energie beantwortet, gleichzeitig komplett entspannt wirkt, scheinbar alle Zeit der Welt hat.

Ah, das Großraumbüro. Man merkt, dass er das Thema einerseits nicht mehr hören mag. Dass er andererseits aber von einem geradezu missionarischen Eifer beseelt ist, hier mal die Dinge geraderücken. In der Bürogestaltung begleite ihn das Thema, wie man Flächen offener gestaltet und mehr mit Transparenzen arbeitet, zwar schon seit Ende der 90er-Jahre, sagt er. Aber spätestens seit dem zweiten Dotcom-Boom Mitte der 2000er-Jahre hätten sich die Anforderung an Flächen deutlich verschoben. »Es gibt eine kontinuierliche und deutliche Entwicklung von Einzelarbeitsplätzen hin zu mehr Kommunikationszonen, und das wird in den nächsten Jahren weitergehen. Auch früher gab es diese offenen Flächen, in denen Kollaboration stattfinden soll, sie waren aber häufig verwaist, weil die Kultur der Unternehmen nicht dazu passte – bis heute ist es so, dass solche Zonen nicht nahe der Chefbüros liegen dürfen, weil sie dann keiner nutzt: Die Mitarbeiter haben dann Angst, dass der Vorgesetzte sie dabei sieht, wie sie vermeintlich nicht arbeiten.« Dass diese Art der Bürogestaltung aktuell so viel nachgefragt wird, liegt für ihn an Unternehmen wie Google, Mozilla oder Zalando, die das Thema aufgenommen und sich von Konventionen gelöst haben und die diese Zonen viel stärker aktivieren konnten. Heißt: Bei den Tech-Firmen liegen die Mitarbeiter wirklich mal auf dem Sitzsack herum, machen eine Besprechung im Café, kleben Post-Its an die Glaswände der Kollaborationszone. Ob das so aber auch für andere Unternehmen gilt? Da ist sich der Architekt alles andere als sicher.

In seinen Projekten befragt er häufig die Mitarbeiter seiner Kunden, und da erfährt er: Sie hängen sehr am eigenen Schreibtisch – kaum jemand wünscht sich Desk-Sharing, bei dem man sich jeden Morgen seinen Arbeitsplatz sucht. Und auch die offenen Strukturen sind wenig beliebt. »Uns Architekten wundert es oft, dass das Großraumbüro heute so oft von Kunden nachgefragt wird, obwohl es bei den Mitarbeitern eher einen schlechten Ruf hat«, sagt er. »Häufig müssen wir unsere Klienten eher davon überzeugen, dass Großraum für sie nicht der richtige Ansatz ist. Großraum macht dann Sinn, wenn das passive Kommunizieren am Arbeitsplatz wichtig ist, also; mitkriegen, was der andere macht, einfach, indem man Gespräche und Telefonate am Rande mitbekommt. Bei direkter Kommunikation, also wenn sich ein Team viel über ein Projekt unterhält, dann stört es eher, da kommt es zu starken Beeinträchtigungen, weil man abgelenkt wird.«

Das größere Problem beim Großraum – und allgemein bei offenen, transparenten Bürostrukturen – sei die Angst vor der sozialen Kontrolle: »Die Menschen wollen nicht, dass man ihnen auf den Bildschirm schaut. Das haben wir selbst bei einem unserer größten Kunden gehört, einem Digitalunternehmen, das eigentlich für Open Source und Transparenz steht.« Mitarbeiter fürchten den mangelnden Respekt vor Privatsphäre. »Man fühlt sich beobachtet. Das zu respektieren ist eine der großen Herausforderungen in der Bürogestaltung.« Die Behauptung, dass es im Großraum zu laut sei, hält de Winder hingegen für vorgeschoben, »das stimmt einfach nicht, ist auch in Untersuchungen belegt worden: Keine Bürostruktur ist so laut und ablenkend wie das Dreier- oder Viererbüro, da muss ich viel mehr zuhören, was der andere telefoniert. Und der Großraum von heute ist viel leiser als früher, da klappern ja keine Schreibmaschinen mehr.« Wobei, schiebt er nach, das ja durchaus ein

Teil des Problems sein kann, denn ein akustischer Grundpegel hilft sogar bei der Privatsphäre: »Wenn ich das Gefühl habe, meine Nachbarn hören mir beim Telefonieren zu, ist mir das unangenehm. Sobald alle telefonieren, macht es mir nichts mehr aus – das kennt man aus Cafés. Die Lautstärke ist also nicht das Problem. Eher schon die erzwungene Ablenkung, wenn man von allen Seiten jederzeit ansprechbar ist.«

Hier wird der Architekt durchaus nachdenklich, sogar selbstkritisch. Das erzwungene Mehr an Kollaboration sei tatsächlich ein Problem, »das ist nicht von der Hand zu weisen. Ich kenne das ja auch von mir selbst: Man will in Ruhe telefonieren und geht dann aus dem Großraum raus. Man braucht auch mal Ruhe und Rückzugsmöglichkeiten.« Im Grunde, so sein Fazit, müsste das ideale Büro eine Mischung aus den neuen offenen Gestaltungselementen sein und der Möglichkeit, wie in der Zelle eines Klosters in Klausur zu gehen. »Dass alle Lärmschutzkopfhörer aufhaben, wie man das in manchen modernen Büros sieht, kann jedenfalls nicht die Lösung sein.« Ich will es jetzt mal genau wissen, stelle die verpönte Schuldfrage: Ist der Trend zum Großraum übertrieben worden, habt ihr Architekten zu viele Wände herausgerissen?

Klaus de Winder verteidigt seine Zunft tapfer: Open Space sei eine notwendige Entwicklung gewesen, sagt er, es gebe bei diesem Thema immer Pendelschläge, »man kennt das Großraumbüro ja schon von alten Fotos – die Stenotypistinnen vom Anfang des letzten Jahrhunderts saßen so, die Werbeagenturen und Zeitungs-Newsrooms der 60er- und 70er-Jahre waren so –, man denke an die Fernsehserie *Mad Men*, da konnte man das schön sehen.« Der Großraum sei nicht gescheitert, sagt er, aber aktuell schlage das Pendel eher wieder aus in Richtung Kombinationslösungen aus der Kommunikationsfunktion des Großraums und der Privatsphäre des Einzelbüros und weg von

der reinen Flächenlösung. Architekten sprechen von einem fließenden, dynamischen Raum mit Zellen für jene, die konzentriert arbeiten wollen, und offenen Kommunikationszonen. »Google geht wieder auf kleinere Einheiten, auch Microsoft in Wien hat wieder mehr Wände eingebaut – allerdings aus Glas, denn Transparenz bleibt wichtig.«

Klaus de Winder ist immer auf Sendung. Ein kommunikativer, selbstsicherer Typ, der von sich selbst sagt, dass er die ständige Reibung an anderen braucht. Aber er weiß: Es gibt auch introvertierte Menschen. »Manche brauchen viel Austausch, andere möchten lieber acht Stunden lang ihre Ruhe haben. Das darf man in dieser Rechnung nicht vergessen, und für beide braucht es eine Lösung.« Der typische Arbeitsprozess bei modernen Wissensarbeitern ist ja heute einer, der zwischen Analyse und Austausch pendelt, also zwischen absoluter Konzentration und dann wieder Kommunikation über die Ergebnisse. »Ein stetiger Wechsel zwischen Eintauchen und Auftauchen. Das muss das Büro leisten können.« Für ihn geht der Weg dahin, den Menschen im Büro eine möglichst große Flexibilität einzuräumen: also Büros zu schaffen, in denen sich die Menschen immer wieder neu einrichten können, ohne dass man als Vermieter oder Architekt diese Nutzung zu streng vorgibt. Alle denken immer, das Büro müsse kreativ sein, klagt de Winder, überall entstehen Werkstatträume, War Rooms. »Aber viele dieser Räume sind in ihrer Funktion zu determiniert, da sind auch wir Architekten gefordert, uns in der Ausgestaltung zurückzuhalten. Wenn ein Raum wie ein Zen-Garten aussieht, komplett mit Harke, dann geht da keiner rein. Und die obligatorische Rutsche, die man von Google kennt und die viele Start-ups nachmachen – die nutzen nur Besucher, nicht die Mitarbeiter. Das ist ein Gimmick, genau wie das Bällebad. Diese Art von Witzen ist nach zehn Jahren auch mal auserzählt.«

Sein Rat an Unternehmen, die ihre Büros jetzt im Geist der Neuen Arbeit umgestalten oder neu bauen wollen: »Macht euch frei von allen Bildern, die ihr gesehen habt. Analysiert eure eigenen Prozesse. Macht eine Zielsetzung, was ihr eigentlich erreichen wollt. Befragt eure Mitarbeiter, wie sie arbeiten wollen. Und kommt davon weg, dass ihr einen Büroraum wollt, der so aussieht wie bei Google.«

Es ist dunkel geworden vor dem Fenster. Die Spree eine schwarze Fläche, darüber vereinzelte Lichter der Bürogebäude am anderen Ufer. Klaus de Winder und ich haben fast drei Stunden miteinander gesprochen. Ungestört. In Ruhe. Wir haben dazu die einzige Rückzugsfläche genutzt, die das Loft des Architekten bietet. Wenn während dieser Zeit ein anderer Mitarbeiter ein vertrauliches Telefonat führen wollte, wenn mehrere Kollegen etwas besprechen wollten, ohne die anderen zu stören, wenn jemand einfach nur mal eine halbe Stunde in Ruhe konzentriert arbeiten wollte – dann war das während dieser drei Stunden schlicht nicht möglich. Im modernen Büro, so scheint es, ist die Introspektion des einen stets die Ablenkung des anderen.

Immerhin habe ich jetzt gelernt, wie fortschrittliche Büroarchitekten das Thema der Digitalen Erschöpfung einschätzen. Welche Fehlentwicklungen sie sehen und welche Lösungsmöglichkeiten. Aber so ganz klar ist mir noch nicht, warum das Büro in der Neuen Arbeitswelt eine so problematische Rolle spielt. Klar – früher war es der Ort, an dem man quasi sein gesamtes Arbeitsleben verbrachte. Der Ort, an den man jeden Tag gehen musste, denn dort waren die Arbeitsmaterialien – Drucker, Kopierer, Fax, Akten –, dort war die einzige Möglichkeit, sich mit Kollegen auszutauschen. Und die Präsenzkultur war, gerade in Deutschland, so verbreitet, dass es schlichtweg undenkbar schien zu sagen: Morgen komm ich später rein.