

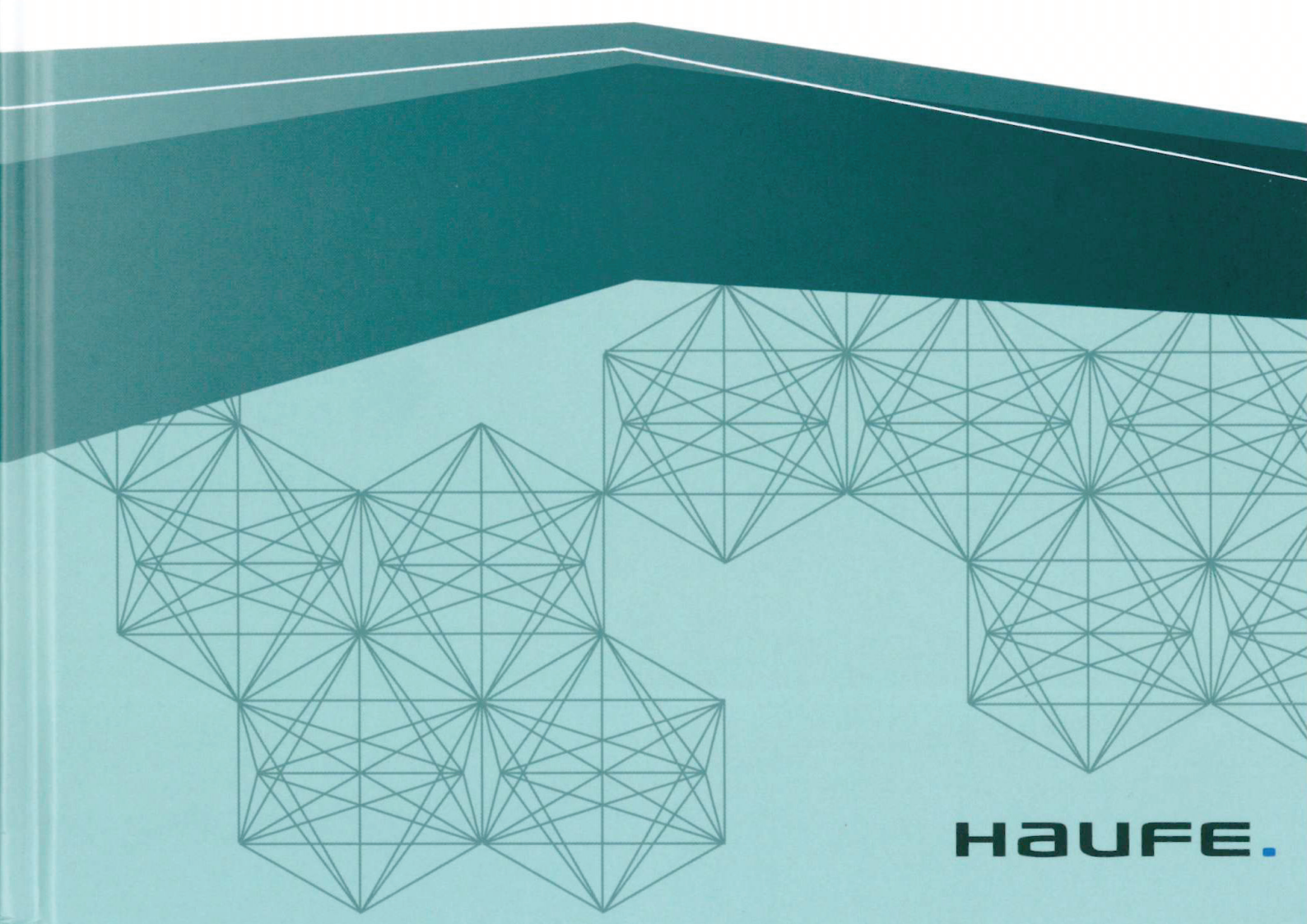
Carsten C. Schermuly



# New Work – Gute Arbeit gestalten

Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern

2. Auflage



**HAUFE.**



Kommunikation um etwa 70%. Gleichzeitig stieg die Rate an elektronischer Kommunikation um 20 bis 50%. Das bedeutet, dass die direkte Kommunikation, die eigentlich durch die offenen Strukturen gefördert werden sollte, massiv in diesen Unternehmen abnahm. Statt einen Kollegen anzusprechen, schrieben die Mitarbeiter ihn lieber an. Dadurch sicherten sich die Mitarbeiter die Privatheit der Kommunikation, die in vielen Open-Space-Büros nicht vorhanden ist (Bernstein & Turban, 2018).

Die Ergebnisse zeigen, wie wichtig es ist, dass es auch in Open-Space-Büros Rückzugsräume für die »private« Kommunikation der Mitarbeiter gibt. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter auch einmal unbeobachtet arbeiten und sprechen dürfen. Im Open-Space-Büro bei KPMG in Berlin habe ich dafür eine interessante Lösung gefunden. Zum einen gibt es dort genügend Räume, in die sich die Mitarbeiter zurückziehen können, wenn sie sich besprechen müssen. Zum anderen richtete KPMG in einem Teil des Open-Space-Büros einen »Dschungel« ein. Hier standen zwischen den Arbeitsplätzen hunderte von teilweise hohen Büropflanzen, hinter denen die Mitarbeiter sich verstecken konnten, wenn sie ungestört arbeiten wollten. So kommen der Gummibaum und der Schwertfarn doch noch zu ihrem Einsatz in der New-Work-Welt.

Klaus de Winder ist ein bekannter Architekt, der schon viele Open-Space-Büros gestaltet hat. Ich habe mich in einem Interview über seine Arbeit unterhalten. Wenn Sie mehr über die Gestaltung von modernen Büroflächen und dem Transformationsprozess wissen möchten, dann lesen Sie das folgende Interview.

#### ! Interview mit Klaus de Winder über New Work und Architektur

**Klaus de Winder** ist seit 1991 als freischaffender Architekt tätig. Die Mitwirkung bei der Gründung des Fachbereichs Architektur an der FH Potsdam sowie Lehrerfahrten an der TU Berlin, der FH Konstanz und der University of Nova Scotia in Halifax gehören ebenso zu seinen Referenzen wie die Mitarbeit in großen internationalen Büros. Seit 1999 ist er zusammen mit der Architektin Claudia de Winder Inhaber eines eigenen Architekturbüros in Berlin-Kreuzberg und mit dem Schwerpunkt Office Design sowie Beratung für große Unternehmen der New Economy, der Beratungsbranchen sowie für renommierte Kanzleien erfolgreich tätig.

**CCS:** Dankeschön, dass Du heute da bist. Wir unterhalten uns über das Thema New Work und Architektur und da ist meine erste Frage, bei so einem vielschichtigen Begriff, was verstehst Du unter New Work?

**de Winder:** New Work ist für uns ein Begriff, mit dem wir uns schwertun. Es ist ein Containerbegriff. Vielleicht ist es aber auch ein semantisches Problem. Wenn New Work existiert, dann gibt es auch Old Work. Was ist das dann und ab wann fängt dann eigentlich New Work an? Wir haben uns in 20 Jahren Expertise ziemlich lange damit beschäftigt und festgestellt, dass das ein dynamischer Prozess ist. Der fing

nicht erst irgendwann in den 2000ern an. Arbeit ändert sich immer wieder dynamisch und damit verändern sich eben auch die Räume, in denen gearbeitet wird. Das war schon bei den mittelalterlichen Klöstern mit der kleinen Klosterzelle und dem gegenüberliegenden großen Skriptorium so, als man beim Schreiben einer Bibel kollaborierte. Oder Anfang des 20. Jahrhunderts in New York mit den ersten Mail-and-Order-Unternehmen und ihren frühen Open Spaces.

**CCS:** Vielen Dank. In Wissenschaft und Praxis hat sich das Gefühl von psychologischem Empowerment als Zielmarke für New Work durchgesetzt. Psychologisches Empowerment setzt sich aus dem Erleben von Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss am Arbeitsplatz zusammen. Wie können Architektur und Innenarchitektur dieses Gefühl räumlich unterstützen?

**de Winder:** Die Architektur kann Impulse geben und wir können unterstützende Atmosphären schaffen. Räume können stimulieren, genauso aber können Räume auch »erschlagen«. Die Bereitschaft zu New Work und psychologischem Empowerment muss im Kopf stattfinden. Deswegen kann der Raum maximal die Hülle dafür sein und Dinge befördern. Wir kennen das irgendwie alle von zuhause. Es gibt Wohnungen mit drei oder vier Zimmern, alle Zimmer sind unterschiedlich, und Kinder brauchen letztendlich nicht unbedingt einen bestimmten Raum, um kreativ zu sein. Die können das in jeder Ecke machen. Deswegen, meine ich, muss die Art der Bereitschaft eine andere sein, und Räume können das herstellen. Also die Hülle sein, um eine Atmosphäre lebendig werden zu lassen.

**CCS:** Jetzt gibt es eine aktuelle Studie von Kollegen aus Harvard, die gezeigt hat, dass Open-Space-Büros auch unerwünschte Nebenwirkungen haben können. Die Forscher konnten zeigen, dass die Mitarbeiter auf einmal viel weniger direkt miteinander sprachen. Stattdessen kommunizierten sie eher, um die Privatsphäre zu erhalten, via E-Mail oder Textmessenger. Wie kann man solchen Problemen architektonisch begegnen?

**de Winder:** Zunächst einmal weiß ich gar nicht, inwieweit diese Studie exemplarisch für Großraumbüros ist, denn man kann das Thema aus zwei Perspektiven betrachten, die beide ihre Berechtigung haben. Letztlich zeigt sie jedoch auch, dass diejenigen, die im Großraum arbeiten, Rücksicht auf die Kollegen nehmen, und sich nur die Art der Kommunikation verändert hat. Heißt, Small Talk am Arbeitsplatz wird vermieden, dafür geht man in eine andere Zonierung. Die Fläche am Arbeitsplatz wird kleiner, die der interaktiven Kommunikationszonen hingegen größer. Es verändert sich also nur die Art der räumlichen Qualität. Von daher ist das so eine Sache mit der Kritik am Großraumbüro per se. Ein Vierer-Büro kann durchaus lauter sein. Wenn du mit drei Leuten zusammensitzt, hast du keine Chance, dich dem Gespräch zu entziehen, sondern bist unweigerlich gezwungen, zuzuhören. In einem Großraumbüro geht ganz viel in einem Gemurmel unter. Du kannst in einem Café mit einem Schallpegel von 90 Dezibel ohne Weiteres ein sehr vertrauliches Gespräch führen. Sobald irgendeine Störung eintrifft, eine Tasse herunterfällt oder ein Löffel, wird es sofort leiser, weil man dann der Aufmerksamkeit der anderen Schallquelle entgegenkommt. Aber dort Gespräche zu führen, ist unproblematisch. Das alte Thema Licht, Luft und eben Lärm – die drei großen Ls, die immer wieder von den Menschen bei der Arbeit als extrem wichtig erachtet werden.

**CCS:** Zurück zu Deinen persönlichen Erfahrungen mit dem Thema New Work. Wie bist Du denn dazu gekommen?

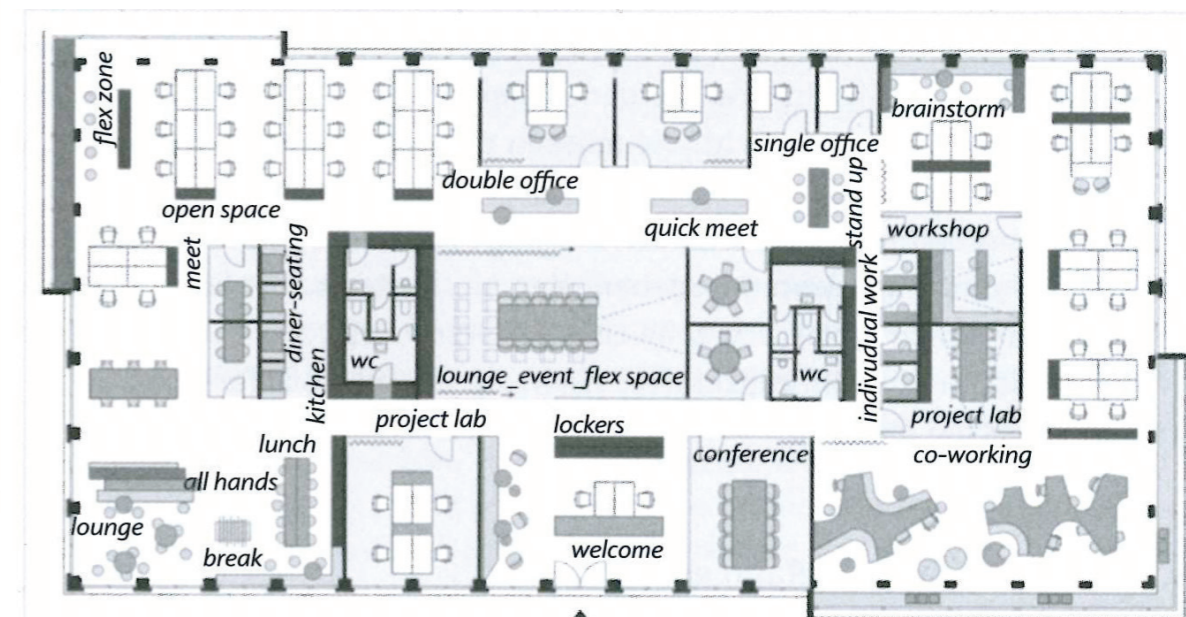


Abb. 13: Beispiel für ein Open-Space-Büro vom Architekturbüro de Winder