

HÖRMANN SCHÖRGHUBER

PORTAL 47

ARBEITSWELTEN SEPTEMBER 2019 | DAS ARCHITEKTEN-MAGAZIN VON HÖRMANN UND SCHÖRGHUBER
E2A PIET ECKERT UND WIM ECKERT ARCHITEKTEN, HENN ARCHITEKTEN, HPP ARCHITEKTEN, STEIMLE ARCHITEKTEN



ZUM THEMA: ARBEITSWELTEN

FORDERUNGEN

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DEN BAU NEUER ARBEITSWELTEN

von Philipp Riederle

Junge Talente sind die Zukunft der Unternehmen. Ihre Forderungen an moderne Arbeitsplätze? Funktionalität, Flexibilität – und Wohlbefinden. Philipp Riederle erklärt, warum die Ansprüche seiner Generation die Anforderungen an die Arbeitsleistung von morgen widerspiegeln und was das für Architekten bedeutet, die moderne Arbeitswelten gestalten.

Wir sind anspruchsvoll. Das scheint zumindest die Quintessenz dessen zu sein, was in den Medien über die jungen Generationen berichtet wird. Gen Y und Gen Z werden wir Digital Natives genannt – digitale Ureinwohner, die mit Smartphone und Internet aufgewachsen sind und die Technik ganz selbstverständlich nutzen. Immerhin dafür ernten wir Lob: Wir beherrschen die digitalen Technologien im Schlaf, sind zudem begeisterungsfähig, selbstsicher, innovativ ... Das ist gut für unsere Arbeitgeber, doch wir fordern auch spannende und abwechslungsreiche Aufgaben. Wir wollen einen Sinn in unserer Arbeit sehen, wollen mitreden und mitgestalten dürfen. Wir erwarten maximale Flexibilität und wollen frei entscheiden, wann und wo wir arbeiten – mal im Homeoffice, mal im Café um die Ecke. Und wenn wir dann doch ins Büro kommen, wollen wir uns dort wohlfühlen. Arbeitszeit darf kein Widerspruch zum Leben sein!

Neue Räume

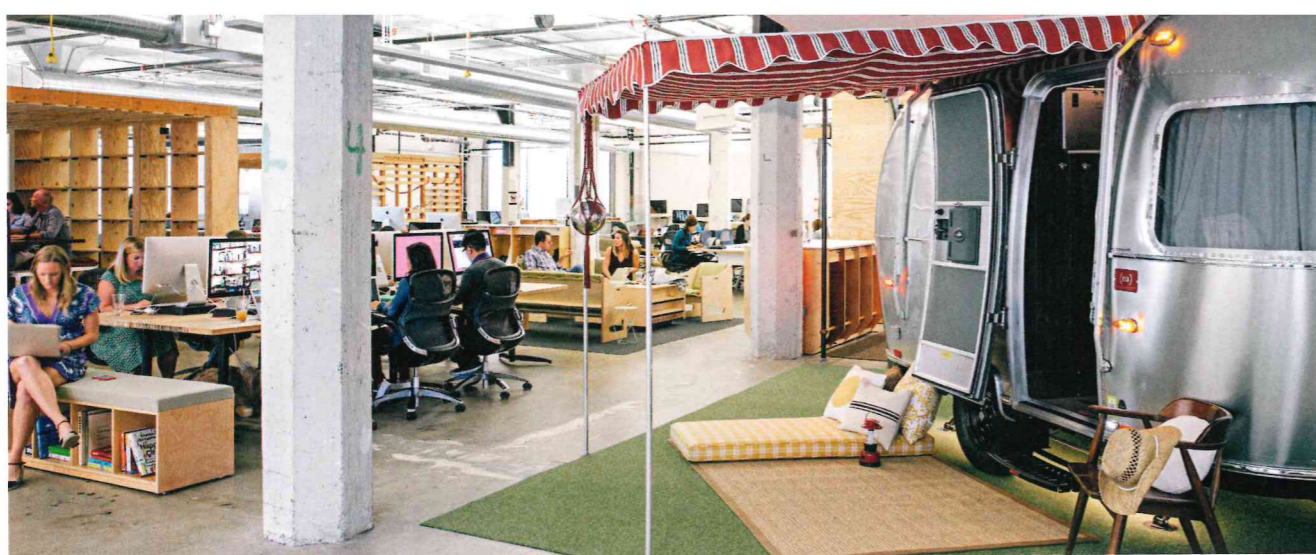
Alles zusammengenommen ist das ganz schön viel, und schon ist man beim verbreiteten Vorurteil von der verwöhnten Generation mit ihren völlig überzogenen Ansprüchen. So manches Unternehmen mag das so sehen und dennoch bereit sein, der jungen Generation entgegenzukommen, schließlich sitzt der Fachkräftemangel allen im Nacken. 900.000 offene Stellen, 60.000 unbesetzte Ausbildungsplätze aktuell in Deutschland, diese Zahlen kann und darf kein Unternehmen ignorieren. Also gibt man zähneknirschend nach, gewährt etwas mehr Freiheiten, richtet Fitnessräume oder wenigstens

Pausenecken mit Kickertisch ein und findet sich cool. Wer so an das Thema herangeht, darf sich nicht wundern, wenn dabei nur halbgeare, lieblose Lösungen herauskommen. Denn er hat etwas Entscheidendes nicht verstanden: Wohlfühlzonen sind keine Extras oder Sahnehäubchen, um im Employer Branding zu punkten, sondern sie tragen unmittelbar zur Leistung der Mitarbeiter und zum Erfolg des Unternehmens bei. Vorausgesetzt, man versteht den wirklichen Hintergrund und negiert die Forderungen nicht einfach als überzogene Träumereien. Digitale Transformation und die drängende Entwicklung neuer Geschäftsmodelle brauchen neue Räume – in den Köpfen der Unternehmer ebenso wie in der Architektur.

Anspruchsvolle Aufgaben

„New Work“ ist das Schlagwort, unter dem flexibles digitales Arbeiten gern subsumiert wird. Dass in Zeiten radikalen ökonomischen Wandels auch das Arbeiten selbst neu und anders werden wird und werden muss, liegt auf der Hand. Es sind genau diese Veränderungen – und nicht bloß Wunschträume einer Generation Y oder Z –, die bewirken, dass in vielen Unternehmen kein Stein auf dem anderen bleibt. Das dürfen Architekten ruhig wörtlich nehmen. Die Bedürfnisse der jungen Generationen – und damit sämtlicher Arbeitnehmer und Arbeitgeber von morgen – entstehen als Konsequenz aus den wirtschaftlichen Veränderungen. Durch Digitalisierung und Automatisierung werden wiederholende Aufgaben und Routineprozesse zunehmend von Maschinen übernommen – was bedeutet, dass viele Tätigkeiten nicht mehr von Menschen erledigt werden müssen. Bei allen Klagen über den Fachkräftemangel darf nicht vergessen werden, dass es in fünf bis zehn Jahren voraussichtlich rund die Hälfte der heute existierenden Berufe so nicht mehr geben wird. Ein großer Teil wird sich verändern, ein anderer Teil wird neu entstehen, viele Jobs werden komplett wegfallen. Antworten auf die Frage zu finden, was mit den Menschen geschieht, deren Jobs es dann nicht mehr gibt, ist eine immense gesellschaftliche Herausforderung. Diejenigen, die moderne Arbeitswelten gestalten, haben die anspruchsvolle und spannende Aufgabe, die Menschen in den Blick zu nehmen,

Foto: Cornelius Diemer



Sieht nach Urlaub aus, ist es aber nicht: Im Headquarter von Airbnb steht ein Airstream als Besprechungsraum.

die auch in Zukunft noch arbeiten werden. Es wird weiterhin Aufgaben geben, die nach (noch) exklusiven menschlichen Eigenschaften verlangen: nach Kreativität und Emotionalität, nach Innovationskraft, nach analytischem Denken und nach der Kunst, zwischenmenschliche Interaktionen konstruktiv zu gestalten, die einst als „Soft Skills“ abgetan wurde. Diese Eigenschaften werden umso dringender benötigt, als der vereinfachte Zugang zu Wissen und digitale Strukturen das Machtgefüge zwischen Konzernen und kleinen beziehungsweise mittleren Unternehmen und Einzelkämpfern relativieren. Die Veränderungsgeschwindigkeit war noch nie so hoch wie heute. Wirklich jedes Unternehmen, und sei es noch so analog und traditionell, muss sich auch als Technologieunternehmen begreifen und Forschung und Entwicklung in den Mittelpunkt stellen.

Spaßfaktor

Von Mitarbeitern wird verlangt, dass sie Lösungen für komplexe Probleme finden, Innovationen schaffen und revolutionäre Ideen entwickeln. Das sind Leistungen, die sich nicht durch das Abarbeiten von Routineprozessen erbringen lassen. Sie verlangen ein neues Verständnis von Arbeit und damit auch neue Arbeitsräume. Die altmodische Gleichsetzung von New Work mit Telearbeit und Homeoffice greift vor diesem Hintergrund viel zu kurz. Wer eine Aufgabe zu Hause besser bewältigen kann, sollte dies selbstverständlich tun dürfen – und diese Erlaubnis ist dann kein großzügiges Extra, sondern dient dem Wohl des Unternehmens, das von Leistung lebt, nicht von Anwesenheit. Die große Chance der Büroarchitektur besteht jedoch gerade darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich weit besser arbeiten lässt als im Homeoffice. Das Büro ist der Ort, an dem sich die Kollegen treffen. Das ist heute wichtiger denn je, denn die dringend benötigten Ideen entstehen im Austausch mit anderen. Das kann zielgerichtet geschehen im Meetingraum, aber auch zufällig im Gespräch in der Cafeteria oder beim Kickerturnier auf der „Feel-Good-Etage“. Auch und gerade Räume mit „Spaßfaktor“ werden so zu entscheidenden Arbeitsräumen, in denen Teams zusammenwachsen und Ideen ungezwungen geäußert werden. Und ja, im Idealfall hat

man dort auch tatsächlich Spaß – miteinander und an seiner Arbeit. Daneben stehen konzentrierte Momente gemeinsamen Arbeitens. Projekt(arbeit) ist dabei eines der entscheidenden Stichwörter. Konkret bedeutet das für Unternehmen, dass sie immer wieder neue, unter Umständen kurzlebige Teams zusammenstellen, die diverse Schnittstellen mit anderen (externen) Teams oder Experten haben. Kommunikation ist dabei essenziell. Relevant für die Bürogestaltung? Unbedingt!

Joggen oder Power Nap?

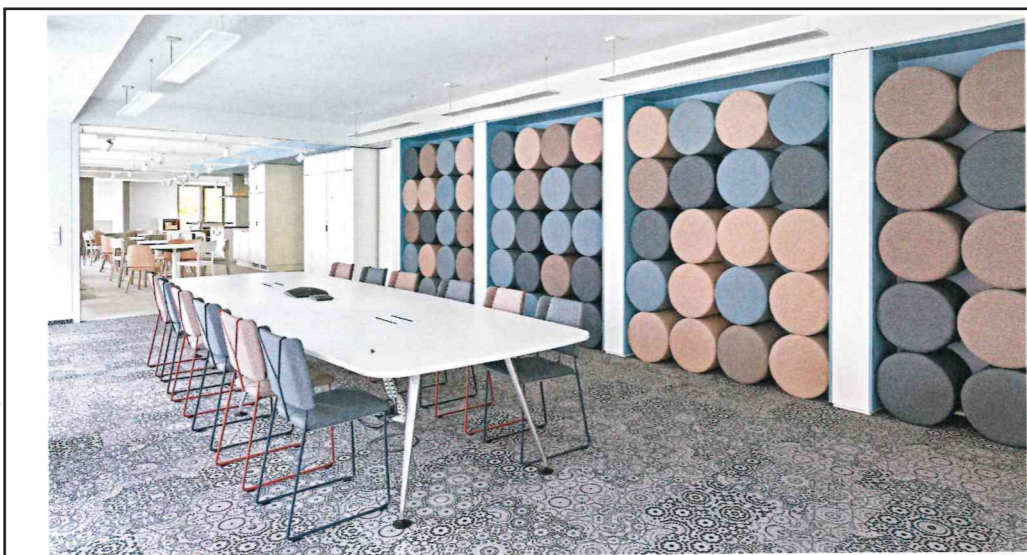
Doch auch die Arbeit des Einzelnen verändert sich. Wenn nur noch anspruchsvolle Aufgaben übrigbleiben, ist es nur logisch, dass auch die Ansprüche an den Ort der Arbeit steigen. Schwierige Probleme zu lösen erfordert Konzentration. Räume für ruhiges, ungestörtes Arbeiten sind daher unverzichtbar und dürfen keinesfalls ein Privileg der Chefs sein. Zugleich wird Kreativität verlangt, nicht nur in den klassischen kreativen Berufen, sondern generell. Gute, ungewöhnliche Ideen kommen einem überall, nur nicht am Schreibtisch. Entweder schickt man seine Mitarbeiter dafür heim – und vertreibt sie geradezu. Oder man ermöglicht ihnen andere „Räume“, und zwar ohne lange Wege. Im Bürogebäude, auf dem Unternehmenscampus. Wer mittags gern joggen geht, sollte dies tun – und danach duschen können. Wer kleine Kinder hat, sollte diese in der Unternehmens-Kita geborgen wissen. Wer mit Kollegen einen Kaffee trinken will, darf dies im hauseigenen, gantztägig geöffneten Café – und kommt dann mit ganz neuen Lösungen zurück an den Schreibtisch. Nicht zuletzt gilt auch: Wer Höchstleistungen erbringen soll, braucht Pausen, die wirklich erholsam sind. Das bedeutet: kein schnelles Mittagessen in der überfüllten Kantine, sondern vielleicht gemeinsames Kochen und Essen mit den Kollegen und anschließend ein Power Nap im Chill-Raum. Die Pause dauert dann vermutlich etwas länger, aber warum soll man das Mittagstief denn am Schreibtisch verträdeln? Wir wollen schließlich nicht dafür bezahlt werden, dass wir unproduktiv vor uns hindümpeln, sondern Zeit und Raum bekommen für eine echte Pause, um unsere Akkus aufzuladen und danach wieder alles zu geben. Ein Gesamtkonzept zu schaf-

Foto: Airbnb



Foto: Hertha Hurnaus

Wer zeitgemäße Büros entwerfen soll, muss in einem zeitgemäßen Büro arbeiten: die Architekten von Caramel in ihrem neuen Zuhause.



Stimmiges Farbkonzept, flexible Nutzungsmöglichkeiten: das Headquarter Danone Waters von de Winder Architekten.

Foto: Mark Seelen

fen, das all den hier skizzierten Bedürfnissen und digitalen Arbeitsmethoden gerecht wird, könnte eine Herausforderung sein, die Architektenherzen höherschlagen lässt. Die Räumlichkeiten von Sippgate in Düsseldorf sind ein Beispiel: Sie sind als Ort der Kommunikation gestaltet, zugleich werden aber auch Räume der Konzentration angeboten – abgetrennt durch Glastüren, die Ruhe garantieren und Durchlässigkeit signalisieren. Meetingräume sind ausgestattet mit allem, was Teams brauchen, um effizient und effektiv zu arbeiten, doch ebenso wichtig ist auch der informelle Austausch, der im eigenen Restaurant stattfinden kann oder im Teamraum, den die Mitarbeiter selbst gestalten dürfen. Sie können sich hier wohlfühlen – und das bedeutet, dass sie hier gut arbeiten können.

Taubenschlag Großraumbüro

Nun kann man natürlich einwenden, dass so etwas nicht immer und überall möglich ist. Auch wer in ganzer Tiefe begreift, wie die ideale moderne Arbeitsumgebung aussieht, wird nicht immer die Möglichkeit haben, diese auch zu bauen. Wenn es darum geht, die hohen Ansprüche an moderne Arbeitswelten mit den engen Grenzen der realen Gegebenheiten zu vereinbaren, scheint es zunächst naheliegend, sich an Start-ups zu orientieren. So manches Start-up entsteht in Garagen und Kinderzimmern. Oft gleichen sie eher einem Spielplatz für Halberwachsene mit sich stapelnden Pizzaschachteln, Bierkisten, Hängematten und ein paar Schreibtischen. Und trotzdem (oder gerade deswegen) haben sie coole Ideen, sind kommunikationsstark und locken junge Talente an. Das hat durchaus etwas Charmantes, Verlockendes, Alternatives. Allerdings könnte der Erfolg dieser Start-ups auch zu der irrigen Annahme verleiten, dass junge Mitarbeiter beim Thema Arbeitsplatz keineswegs anspruchsvoll, sondern ganz im Gegenteil sogar extrem genügsam sind. Junge Menschen sind jedoch vor allem auch Realisten. Wenn sich ihnen die Chance bietet, bei einem aufstrebenden Start-up von Anfang an dabei zu sein, sind sie bereit, die ein oder andere Einschränkung in Kauf zu nehmen, auch im Hinblick auf die Arbeitsumgebung. Daraus zu schließen, ein lautes Großraumbüro sei die perfekte Arbeitsumgebung für jeden

Foto: Sippgate

Foto: Cornelius Diermer



Garantierte Ruhe und doch transparent offen: das Headquarter von Sippgate.



Shared Space: Coworking in den Räumen von Ahoy Berlin.

Philipp Riederle

geboren 1994 in München, DE
startete schon im Alter von 13 Jahren seinen ersten Podcast „Mein iPhone und Ich ...“ – und das derart erfolgreich, dass er nur zwei Jahre später ein erstes eigenes Unternehmen gründete. Im Lauf der Jahre änderte sich sein Schwerpunkt hin zur soziologischen Betrachtung seiner Generation, was in den beiden Büchern „Wer wir sind und was wir wollen“ (2013) sowie „Wie wir arbeiten und was wir fordern“ (2017) mündete. In vielen Vorträgen erläuterte er für große Wirtschaftsunternehmen seine als so anders wahrgenommene Generation, die schließlich die Zukunft aller Unternehmen ist. Seit August 2018 gehört Riederle dem Beirat „Digitale Wirtschaft“ des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW an. Zurzeit arbeitet Philipp Riederle zudem an seiner akademischen Laufbahn und studiert „Soziologie, Politik & Ökonomie“ an der Zeppelin Universität Friedrichshafen.
www.philippriederle.de

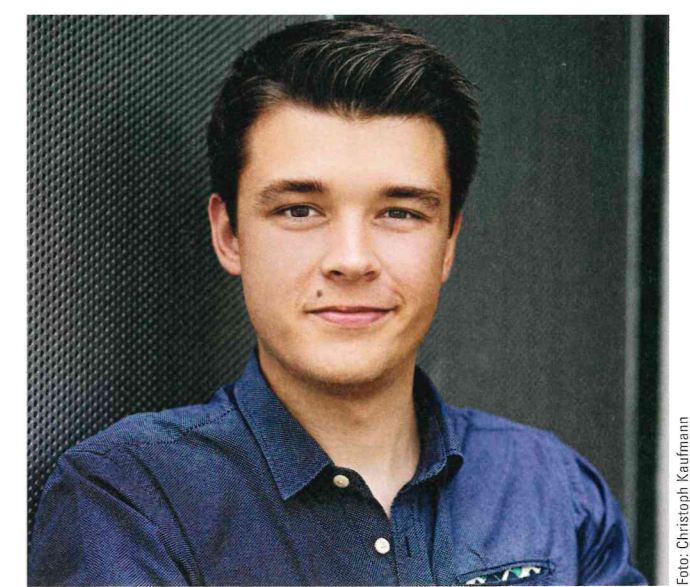


Foto: Christoph Kaufmann

unter 40, wäre jedoch fatal! In Großraumbüros geht es oft zu wie in einem Taubenschlag, denn die einen müssen sich abstimmen, die anderen telefonieren, und wieder andere prüfen wild auf ihre Tastatur ein. Was da passiert, ist oft nicht hip, sondern zerstörerisch. Sicher darf und soll der Raum Offenheit signalisieren – schließlich sollen Kommunikation und Austausch gefördert werden. Transparenz in Gestalt heller, lichtdurchfluteter Räume mit viel Glas nach außen und innen bringen dies zum Ausdruck. Allerdings darf das nicht auf Kosten der Privatsphäre gehen. Gerade dann, wenn der Platz insgesamt begrenzt ist, sind Architekten gefordert, clevere Lösungen zu finden.

Größer denken

Überhaupt ist Flexibilität „der“ Schlüsselbegriff. Coworking Spaces können als Vorbild dienen, die Arbeitsplätze an Freelancer oder Start-ups vermieten. Egal, ob ein einzelner Schreibtisch, ein abgetrenntes Büro, ein Besprechungsraum oder ein Event Space gewünscht wird – für jede Aufgabe, für jede Unternehmensgröße und -form kann situativ gewählt werden. Dieses Konzept lässt sich auf die Räumlichkeiten eines Unternehmens übertragen. Die Idee besteht darin, Wahlmöglichkeiten anzubieten. Der eigene Schreibtisch – den sich auch die meisten jungen Mitarbeiter nach wie vor wünschen – mag im Großraumbüro stehen, aber es steht jedem frei, sich zum ruhigen, konzentrierten Arbeiten in einen Ruheraum zurückzuziehen. Es gibt funktionale Zonen mit klaren Regeln, die für alle gelten: Im Ruheraum herrscht Ruhe, im „Brabbelraum“ trifft sich das Projektteam spontan zum Brainstorming, und für das wichtige Kundentelefonat nutzt man einen speziellen, schallisolierten Telefonraum. Vielleicht ist es sogar möglich, noch einen Schritt weiterzugehen und „Coworking Space“ größer zu denken: Warum sich nicht mit anderen Unternehmen zusammentun und Räumlichkeiten mieten? Oder im eigenen Bürogebäude einen Raum schaffen, den auch Freelancer nutzen können – was deren Bindung ans Unternehmen stärkt und zugleich den Austausch mit den eigenen Mitarbeitern fördert. Überhaupt kann die Bereitschaft, sich nach außen zu öffnen, vieles plötzlich doch

ermöglichen: Auch eine Cafeteria kann man sich teilen, mit anderen Unternehmen oder auch mit freien Mitarbeitern. Junge Mitarbeiter sind zu Recht anspruchsvoll, aber sie sind auch offen für kreative Lösungen, sogar für Kompromisse, vorausgesetzt, dass diese in ihren Augen nachvollziehbar und sinnvoll sind. Es lohnt sich, eben diese Mitarbeiter selbst in die Suche nach architektonischen Lösungen einzubeziehen. Einerseits natürlich, weil es nach wie vor wichtig ist, die speziellen Bedürfnisse einzelner Branchen, Berufsgruppen und Unternehmen zu berücksichtigen. Andererseits aber auch, weil gerade die Ideen und Vorschläge der jungen Mitarbeiter die Inspirationen für ein Arbeitsumfeld liefern können, in dem neues, unter den Bedingungen der digitalen Transformation erfolgreiches Arbeiten möglich ist.

Zukunftsfähig

Dass es gerade die jungen Generationen sind, die diese Bedingungen aktiv einfordern, liegt einfach daran, dass sie nichts anderes kennen als die digitale Welt von heute. Junge Generationen waren schon immer ein Seismograf für Entwicklungen, die die Gesellschaft als Ganzes betreffen. Lösungen, die sich an ihnen orientieren, verlieren also nicht an Wert, sobald ein Mitarbeiter 40 wird, sondern sie tragen dauerhaft dazu bei, die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. Sicher ist es in erster Linie Sache der Unternehmen, neue Formen des Arbeitens auch zuzulassen. Wenn der Raum zwar vieles erlaubt, der Chef aber alles verbietet, wird jedes noch so moderne und großzügige Bürokonzept ad absurdum geführt. Doch immer mehr Unternehmen sind bereit, sich neuen Arbeitsmodellen zu öffnen, und weitere werden folgen, weil es die veränderten Bedingungen schlicht notwendig machen. Dann ist es die großartige Aufgabe guter Architektur, diese neuen Freiheiten, die kreative, innovative Arbeitsleistungen fördern, auch sichtbar und lebbar zu machen. Wenn es dann gelingt, den Arbeitsplatz in einen wirklichen „Feel-Good-Ort“ zu verwandeln, heißt das: Es entsteht ein Ort, an dem auf gute, nachhaltige und wertschätzende Weise Leistung erbracht werden kann – die entscheidende Basis für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.