

## Arbeitswelten für mobile Wissensarbeitende



Individuelle Bedürfnisse erfordern individuelle Lösungsansätze – beispielsweise die Möglichkeit, unterschiedliche Worksettings zu nutzen. (VITRA „Citizen Office“)

▲ Die Transformation der westlichen Gesellschaft von einer Industrie- zur Wissensgesellschaft verändert die Arbeitswelt grundlegend. Einerseits sind Tätigkeitsprofile, die Information verarbeiten, gegenüber den materialverarbeitenden Berufen heute deutlich in der Überzahl. Andererseits spielen die servicebezogenen Dienstleistungen gegenüber den produktbezogenen eine immer wichtigere Rolle. Die Generierung, Anwendung und Verteilung neuen Wissens prägen zunehmend die Arbeitsweisen, die Arbeitsinhalte und den Arbeitskontext. Die „Ressource Wissen“ gewinnt dadurch an Bedeutung, während es immer weniger Routinearbeiten gibt. Diese Tendenz wird durch die allzeitige und ortsunabhängige Verfügbarkeit der Informationsbeschaffung via Internet und neuer Kommunikationstechnologien gefördert. In der Folge kann die moderne Büro- und Wissensarbeit an verschiedenen Orten und zunehmend

auch ausserhalb des Unternehmens erfolgen. Diese Entwicklungen stellen neue Anforderungen an die (Wissens-)Arbeitenden, an ihre gesamte Organisation sowie an die Arbeitswelten. Auf der individuellen Ebene ergeben sich Chancen und Potenziale, es lassen sich aber auch Risiken ausmachen. Zum Beispiel stehen grössere organisatorische Freiräume der eigenen Arbeitsplanung Risiken von Vereinzelung und Isolierung gegenüber, und wenn vormals extern vorgegebene und kontrollierte Leistungskriterien zunehmend in die Verantwortung der Mitarbeitenden übertragen werden, kann das bei ungenügend vorhandenen oder zu wenig genutzten Ressourcen für Regeneration und Erholung leicht zu Überlastung und zum Burn-out führen. Flexibilisierung, Rationalisierung und Individualisierung sind also Prozesse, die verschiedene Zielkonflikte beinhalten. Diese müssen auch bei der Gestaltung der Büroarbeitsplätze berücksichtigt werden.

Da Wissensarbeitende sich vermehrt an unterschiedlichen Orten aufhalten, wird das Mainoffice als Firmensitz in Zukunft eine neue Bedeutung erlangen. Dabei stehen nicht der Tisch und der Stuhl für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter im Zentrum, sondern die Arbeitsräume und Arbeitsorte, welche die verschiedenen Tätigkeiten und sozialen Interaktionen im Office unterstützen. Je besser das physische Umfeld mit den persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeitenden übereinstimmt, desto grösser sind ihre Zufriedenheit und damit das Wohlbefinden. Dabei lassen sich zwei Handlungsstrategien unterscheiden. Zum einen kann der Raum so beschaffen sein, dass die Mitarbeitenden die Arbeitsumgebung nach eigenen Bedürfnissen und Zielen umgestalten können. Zum anderen gibt es unterschiedliche Angebote, die entsprechend den persönlichen Ansprüchen und Intentionen aufgesucht und angeeignet werden können. Während für die erste Strategie flexible und anpassbare Räume benötigt werden, braucht es für die zweite Strategie ein breites Angebot an unterschiedlichen Worksettings. Die beiden Strategien schliessen sich nicht grundsätzlich aus, sondern können parallel angeboten werden.

### BEDÜRFNIS NACH SOZIALER EINBETTUNG UND BEGEGNUNG

Je flexibler und mobiler die Wissensarbeitenden sind, desto schwächer wird die Verankerung in stabilen Beziehungen. Die direkten persönlichen sozialen Kontakte nehmen ab und verschieben sich Richtung räumlich-zeitlich verteilte Beziehungen. Damit einher geht eine schwindende Verbundenheit mit dem Unternehmen, den Kollegen und Führungskräften. Aus dieser Flüchtigkeit und De-Kontextualisierung erwächst ein Bedürfnis nach Kontextualisierung, also der Schaffung von Kontext für die Mitarbeitenden durch vermehrte physische Interaktionsmöglichkeiten. Vor diesem Hintergrund wird das Office als Treffpunkt und Ort der Begegnung für die Mitarbeitenden eine neue Qualität gewinnen, um den sozialen Kontakt

physisch zu pflegen. Die Begegnung ist die „Basis von Prozessen sozialer Informationsverarbeitung wie der Wahrnehmung und Entwicklung von Wertschätzung von Personen“, und diese bilden die Grundlage für das Funktionieren einer Arbeitsgruppe. In den Begegnungen können, selbst wenn sie „überhaupt keinen primären Arbeitsbezug haben, [...] persönliche Bindungen zwischen den Mitarbeitenden angelegt und gefestigt werden, auf die eine spätere Zusammenarbeit aufbaut. Auch Kommunikation, die nicht auf die Erledigung einer Arbeitsaufgabe gerichtet ist, kann also einen wertvollen Hintergrund für erfolgreiches Arbeiten in der Gruppe liefern.“

Die Qualität der Begegnung wirkt sich direkt auf den Erfolg eines Unternehmens aus, denn sie hat einen starken Effekt auf das Wohlbefinden und die Arbeitseffektivität. Das heisst, je „höher die Begegnungsqualität bewertet wird, desto höher [ist] die Arbeitsleistung der Nutzenden“. Bei der Begegnung können zwei Arten unterschieden werden. Die eine findet spontan und ungeplant, die andere spontan und geplant statt.

Mit der spontangeplanten Begegnung ist gemeint, dass man einen Ort mit der Möglichkeit aufsuchen kann, andere Leute zu treffen oder sich informell zu unterschiedlichen Themen auszutauschen, die einen privaten oder einen geschäftsbezogenen Inhalt haben können. Diese Art der Begegnung ist also an einen Raum oder an eine Raumzone gebunden. Festgesetzte Zeiten zum Beispiel für die Kaffeepause und bewusst „inszenierte“ Veranstaltungen unterstützen das „spontangeplante Begegnen“. Als Orte dienen Räume oder Raumzonen wie die Cafeteria, die Kaffeeküche oder die Mensa. Im Gegensatz zu den spontangeplanten Begegnungen finden die spontanungeplanten Begegnungen rein zufällig statt. Diese Art der Begegnung kann auf Korridoren, in Eingangshallen, auf dem Vorplatz stattfinden. Die Gespräche können ebenfalls privaten oder geschäftlichen Inhalt zum Thema haben. Dass Begegnungen zustande kommen und wie sie sich gestalten, darauf hat die Raumgestaltung einen entscheidenden Einfluss.



Privatsphäre schaffen ohne abzugrenzen. Ein weiteres Konzept von VITRA „Citizen Office“.

### UNTERSTÜTZUNG DER BEGEGNUNG DURCH RAUMGESTALTUNG

Farben und Materialien tragen dazu bei, dass Orte für Begegnung einladend wirken und sich die Leute darin gerne aufhalten. Zudem sollte der Raum eine Infrastruktur aufweisen, welche die Begegnung mit einem Zweck verbindet, beispielsweise Kaffeemaschine und Verpflegungsmöglichkeit. Die Raumgeometrie spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Zu kleine Räume können bedrückend wirken und die Distanz zwischen den Personen zu gering werden lassen. Zu grosse Räume wiederum haben den Nachteil, dass sie eher trennend wirken, insbesondere dann, wenn zu grosse Sitzabstände eine spontane Kontaktaufnahme unmöglichen. Um sie zu begünstigen, können Zonen mit Sitzgelegenheiten erhöht werden, sodass Gespräche mit stehenden oder vorbeigehenden Personen auf Augenhöhe möglich sind. Der Raum sollte zudem nicht zu stark von anderen Räumen abgetrennt sein, damit keine Barriere geschaffen wird. Im Idealfall ist er einsehbar und liegt zentral, sodass Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen spontan initiiert werden können. Die Art der Wegführung sowie Korridore oder Eingangshallen sollten Möglichkeiten bieten, um spontanungeplante Gespräche zu führen, unter anderem in kleinen Sitzgruppen und Nischen. Die optimale Gestaltung der Arbeitsräume ist abhängig vom Unternehmen.

Mithilfe von unterschiedlichen Szenarien der Zusammenarbeit lassen sich die Anforderungen an die Räume und das Raumangebot definieren und in einem Layout umsetzen. Künftig wird das Office eine wichtige Funktion bei der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen übernehmen. Dazu ist es wichtig, dass der physische Raum die Firmenkultur widerspiegelt. Zudem muss es Anreize bieten, damit die flexiblen Mitarbeitenden gerne im Mainoffice arbeiten. Dabei gelten das Ambiente und ein Raum- und Technikangebot, das die spezifischen Tätigkeiten optimal unterstützt, als wichtige Attraktoren. Daneben werden auch Aktivitäten von Seiten des Unternehmens notwendig, um den aktiven Austausch und die Begegnung unter den Mitarbeitenden zu fördern. ▲▲

Sibylla Amstutz, dipl. Architektin HTL/SIA, leitet den Fokus „Human Building“ am Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur der Hochschule Luzern – Technik & Architektur. Sie lehrt, forscht und publiziert in den Bereichen menschengerechte Arbeitswelten, Interaktion Mensch und gebaute Umwelt und bedürfnisgerechtes Planen und Bauen. Dabei steht die Transformation von Arbeitsräumen aufgrund von gesellschaftlichen Veränderungen im Vordergrund. Amstutz hat das interdisziplinäre Forschungsprojekt „Office in Motion – Arbeitswelten für die Wissensarbeitenden von morgen“ geleitet, Ergebnisse aus der Studie werden im Juni 2013 publiziert.