



written by
Dark Horse Innovation

NEW WORKSPACE PLAYBOOK

Das unverzichtbare
Praxisbuch für neues Arbeiten
in neuen Räumen

Taktiken
Strategien
Spielzüge

MURMANN
MURMANN PUBLISHERS



Leseprobe

INHALT

10 NEW TIMES

Einleitung 4

1 Digitalisierung macht das Arbeiten anspruchsvoller 13

2 Digitalisierung macht das Arbeiten schöner 15

3 Digitalisierung als Zeitmaschine 17

Zusammenfassung 20

22 NEW WORK

1 Network 24

1.1 Das Prinzip Network 24

1.2 Beispiele 30

1.3 Take-Aways 40

2 Teamwork 44

2.1 Das Prinzip Teamwork 44

2.2 Beispiele 50

2.3 Take-Aways 60

3 Creativity 64

3.1 Das Prinzip Creativity 64

3.2 Beispiele 69

3.3 Take-Aways 76

4 Wellbeing 84

4.1 Das Prinzip Wellbeing 84

4.2 Beispiele 87

4.3 Take-Aways 93

5 Agility 96

5.1 Das Prinzip Agility 96

5.2 Beispiele 102

5.3 Take-Aways 111

6 Identity 114

6.1 Das Prinzip Identity 114

6.2 Beispiele 118

6.3 Take-Aways 125

Cases auf einen Blick 128

New Space Einleitung	150
1 Setup	152
1.1 Einführung	152
1.2 Die Hauptrollen im Projekt	153
1.3 Eine Sonderrolle: Das Raum-Team	159
1.4 Weitere Stakeholder	161
1.5 Grundsatzentscheidungen	165
1.6 Die Setup-To-do-Liste	169
1.7 Reflexion	177
2 Understand	178
2.1 Eine Übersicht der Felder	180
2.2 Wichtige Werkzeuge: Anwendung der Arbeitsmodi	185
2.3 Hausaufgaben	188
2.4 Der Understand-Workshop	193
2.5 Reflexion	197
3 Inspire	198
3.1 Eine Übersicht der Felder	200
3.2 Wichtige Werkzeuge: Das Moodboard im Detail	203
3.3 Hausaufgaben	204
3.4 Der Inspire-Workshop	208
3.5 Reflexion	211
4 Concept	212
4.1 Eine Übersicht der Felder	214
4.2 Wichtige Werkzeuge: Der Büro-Baukasten	217
4.3 Hausaufgaben	246
4.4 Der Concept-Workshop	249
4.5 Reflexion	267
5 Communicate	268
5.1 Einführung	268
5.2 Wichtige Werkzeuge: Das Prototyping	270
5.3 Hausaufgaben	275
5.4 Der Communicate-Workshop	278
5.5 Reflexion	281
6 Work	282
6.1 Einführung	282
6.2 Die ersten Wochen	283
6.3 Spielregeln der Zusammenarbeit	284
6.4 Nach dem Umbau ist vor dem Umbau	286
Zu guter Letzt: »Culture is Key!«	287

EINLEITUNG

DAS NEUE ARBEITEN IST DA!

New Work – neues Arbeiten: Jeder, der sich mit dem Thema Arbeiten oder Arbeitsumgebungen beschäftigt, stößt sehr schnell auf diesen Begriff. Immer wieder begegnet einem die Aussage, dass sich das Arbeiten gerade rapide verändert. Neues Arbeiten kommt, so heißt es, und zwar bald! Nicht mehr lange, dann werden wir alle agil, vernetzt, kreativ und kollaborativ arbeiten. Wir aber sagen: Das neue Arbeiten ist schon längst da.

Neues Arbeiten, so wie wir es verstehen, ist keine Zukunftsmusik, sondern Realität. Wir erleben es alle bereits jetzt. Wir alle stecken schon mittendrin, die einen mehr, die anderen weniger. Nur bewusst ist uns das nicht immer. Warum?

So, wie wir in unserem Büro stehen und fragen: »Wo ist dieses neue Arbeiten?«, könnten wir uns auch in eine Stadt stellen und fragen: »Wo ist die Mobilität von morgen?« Auch hier würden wir erkennen: Die Mobilität von morgen ist schon da! Wenn wir uns geschickt platzieren und genau hinschauen, können wir die Zukunft sehen: Elektroautos, Carsharing, Fahrrad-Sharing, Ride-Services und mit etwas Glück ein Auto, das autonom hinter einem plötzlich stoppenden Lkw bremst. Oder geschmeidiger öffentlicher Nahverkehr durch Tunnel und Hochtrassen, für den wir berührungslos und ohne unser Zutun zahlen. Die Zukunft ist bereits da. Wir sehen ihre Zutaten zu großen Teilen schon vor uns.

Nur geht sie fast unter in lauter Vergangenheit, in einer großen Menge an ganz normalen Autos, die ganz normale fossile Rohstoffe verbrennen und die sich noch nicht einmal abschalten, wenn sie an einer Ampel oder im Stau stehen. In der Stadt sehen wir heute also Vergangenheit und Zukunft direkt nebeneinander.

Wir wollen die Analogie der Stadt noch ein klein wenig weiter bemühen. Sie eignet sich nämlich hervorragend für unser Thema, das neue Arbeiten und die beste Arbeitsumgebung hierfür. Viele gewachsene Städte haben derzeit ein großes Problem. Sie sind optimiert für den Autoverkehr. Es gibt Straßen überallhin, an jeder Ecke haben wir Tankstellen, und jeder Supermarkt bietet Parkmöglichkeiten. Gerade in Städten, die in der Zeit des Autobooms große strukturelle Änderungen erlebt haben – wie zum Beispiel Detroit –, ist das Autofahren deshalb eine wahre Freude. Sechzehn Spuren bringen einen in Windeseile von der Arbeit nach Hause.



Begegnung im Zentrum

Eine einfache Sache: Begegnungen geschehen zwischen Menschen, und je mehr Menschen zusammenkommen, desto interessanter wird es. Dafür braucht es eine große Fläche, in der man sich nicht zu sehr auf der Pelle hockt und auch reden kann, ohne dass es jeder versteht. Außerdem ist wichtig, dass es bis zu einer gewissen Gruppengröße lediglich einen solchen Ort gibt, denn das verhindert Grüppchenbildung. Allerdings benötigt dieser Bereich natürlich eine gewisse Größe. Und: Damit sich maximal viele Mitarbeiter begegnen können, sollte dieser Ort an einem Punkt im Gebäude liegen, an dem sich viele natürliche Laufwege kreuzen.

- Einen exklusiven, gemeinsamen Begegnungsort schaffen*
- Für größere Abteilungen (mehr als 200 Mitarbeiter) je einen Ort pro Etage vorsehen*
- Eher groß denken (150–400 Quadratmeter), denn es wird voll!*
- Den Begegnungsort zentral in natürliche Laufwege legen*



Anlässe & Bespielung

Insbesondere wenn viele Kollegen oft an ihren Arbeitsplatz gebunden sind (zum Beispiel in der Werkstatt oder am Telefon), können wir den Austausch durch regelmäßige Anlässe zum Zusammenkommen unterstützen. Hier bieten sich zum Beispiel einmal wöchentlich stattfindende gemeinsame Mittagessen an. Wenn hierfür die Infrastruktur fehlt, funktioniert auch das gemeinsame Frühstück mit Brötchen und Marmelade auf dem Tisch, was von Mitarbeitern immer wieder überraschend positiv aufgenommen wird. Insbesondere das Frühstück kann auch mit einem 20-minütigen Talk kombiniert werden, in dem zum Beispiel eine Abteilung ein Projekt vorstellt. Und selbstverständlich sollten sonstige Anlässe wie Geburtstage, Projektabschlüsse und so weiter immer genutzt werden und »öffentlich« im Begegnungsort stattfinden.

- Vielfältige, regelmäßige Anlässe zum Zusammenkommen schaffen*
- Fläche oder Tische für gemeinsames Frühstücksbuffet, Kuchen und so weiter vorsehen*
- Geschirr und Besteck für große Runden vom Caterer beziehen*
- Optional: darauf achten, dass es zusammenstellbare Tische für ein großes gemeinsames Tafeln am Mittag gibt*
- Dafür sorgen, dass eine von überall einsehbare Leinwand/Beamerfläche für Talks und Präsentationen vorhanden ist*

FLÄCHEN- & RAUMKONZEPTE



Marktplatz

Der Begriff Marktplatz steht synonym für den perfekten Ort für teamübergreifenden Austausch. Er ist quasi die Verkörperung des Prinzips »Network«. Der Schlüssel für sein Funktionieren ist neben einer großzügigen, zentralen Lage die attraktive Café-Atmosphäre und die Eignung sowie Deklaration als Arbeitsort. Die Café-Atmosphäre ist wichtig, weil wir wollen, dass Leute hier gern Zeit verbringen. Das tun sie naturgemäß an Orten, an denen sie sich wohlfühlen – und dafür wurden Cafés quasi erfunden. Wir mögen die Geschäftigkeit, das Sehen und Beobachten anderer Menschen, den Klangteppich aus Stimmen und klapperndem Geschirr, die typischerweise pointierte und warme Beleuchtung und das vielfältige Sitz- und Stehangebot.

Die Deklaration des Begegnungsortes als Arbeitsort im Gegensatz zu einem Pausenort ist wichtig für die Akzeptanz und damit die Nutzung. WLAN und Strom am Platz sowie idealerweise leicht höhenverstellbare Tische erleichtern das Arbeiten mit dem Laptop. Das Schaffen ruhigerer, vom aktiveren Geschehen abgewandter Nischen mit kleinen Tischchen auf Sitzhöhe verleitet sogar Kollegen im Konzentrationsmodus, den Begegnungsort aufzusuchen. Auch eine Aufteilung des Ortes in eine lautere Hälfte (mit Kaffeemaschine) und eine ruhigere Hälfte kann hierzu beitragen. Den Marktplatz sollten wir übrigens zu den Laufwegen hin maximal öffnen und hier »Anker« zum Hängenbleiben vorsehen (zum Beispiel Stehtresen).



Café-Atmosphäre

- Getränke sind ein absolutes Muss. Hier gibt es den besten Kaffee*
- Eine Landschaft aus niedrigen Polstermöbeln für verschiedene Gruppengrößen aufstellen*
- Gerichtetes, warmes Licht (Spots oder Pendelleuchten) für Tische und Sitzgruppen verwenden*
- Für akustische Dämpfung sorgen, aber nicht »totdämpfen« (zum Beispiel nur zonenweise Teppich verlegen)*
- Punktuell warme Materialien wie Holz, Filz und Stoffe vorsehen*
- »Corporate-kompatible« Accessoires wie Bilder, Kerzen, Pflanzen und Bücher platzieren*



Arbeitsmöglichkeiten

- Auf Deklaration als Arbeitsort statt als Pausenort achten
- Überall WLAN und Strom verfügbar machen
- Höhenverstellbare Tische, aber auch Stehbänke für Teams einplanen
- Die Aufteilung in eine lebendigere und eine ruhigere Zone kann sinnvoll sein
- Tischkicker, sofern vorhanden, akustisch dämpfen, zum Beispiel mit Korkbällen, oder in einen separaten Raum stellen



TOOLS & TRICKS

Monopol für Kaffee & Getränke

Auch wenn wir die Fläche für einen großen Marktplatz nicht haben: Wenn es irgendwo Kaffee und die passende Sitzgelegenheit gibt, wird dieser Ort frequentiert sein. Insbesondere wenn es der einzige und schönste Ort ist, alle anderen Teeküchen dafür schließen müssen und wir hier ein kleines »Kaffeemonopol« schaffen, ist der Traffic garantiert. Ein vom Caterer gefüllter Getränkekühlschrank und eine Grüne Kiste (Obstabo) sowie eine Snackbox halten die Laune auch zu späterer Stunde oben. Die Bezahlung auf Vertrauensbasis funktioniert in der Regel sehr gut. Abzuwägen ist die Möglichkeit zum Kochen oder Aufwärmen von Lebensmitteln. Der Geruch kann in größeren Gruppen, wo nicht jeder etwas vom Essen hat, ein Problem werden.

- Bezugsmöglichkeiten für Getränke zentralisieren (»Monopol«)
- Eine gute Kaffeemaschine anzuschaffen ist obligatorisch
- Dienstleister für die Versorgung mit Getränken und Snacks nutzen
- Möglichkeit zum Aufwärmen und Kochen von Essen hinterfragen
- Zwei Spülmaschinen (eine immer sauber) verhindern Tassenchaos



Digital-Tool: Yammer als virtueller Marktplatz

Coporate Social Networks wie Yammer sind der virtuelle Counterpart zum Marktplatz-Konzept. Wie der Marktplatz erlauben sie uns die massenhafte und zufällige Begegnung mit anderen Kollegen, Gedanken und Ideen und sind immer für eine projektrelevante Entdeckung gut. Einen Ersatz für den realen Marktplatz sind sie aber noch nicht, denn der Face-to-Face Austausch ist immer noch schneller und intensiver als sein digitales Pendant.

2 TEAMWORK



2.1 DAS PRINZIP TEAMWORK

NETWORK IM KLEINEN

Im vorangegangenen Kapitel »Network« haben wir uns mit dem Austausch im großen Maßstab, also auf Unternehmens- oder Abteilungsebene, beschäftigt. Nun tauchen wir etwas tiefer ein und schauen uns den Austausch und die Zusammenarbeit innerhalb einzelner Teams an. Die gute Nachricht zuerst: Den Aufkleber »Team = Toll, ein anderer macht's!«, den wir einer anfänglichen Skepsis gegenüber der in den 90er-Jahren aufgekommenen Bewegung hin zu mehr Zusammenarbeit verdanken, sehen wir nur noch selten. Das Thema Teamarbeit ist überall präsent,

seine Wichtigkeit allgemein akzeptiert. Die Herausforderungen, welche die im letzten Kapitel beschriebenen Aspekte der Digitalisierung mit sich bringen, lösen wir nicht alleine, sondern im Team. Ein gut funktionierendes Team kann mehrere Perspektiven einnehmen, differenzierter analysieren sowie mehr und verschiedenere Lösungen finden. Und das ist in Zukunft unser Job.

Die Rolle des Teams ändert sich aber. Weil das alte Modell »Einer delegiert, die anderen machen« für manche Aufgaben nicht mehr adäquat ist, muss und kann das Team stärker mitentscheiden, wohin die Reise geht. Das Gebot der Stunde

sind selbstorganisierte Teams und posthierarchisches Management. Für Teams bedeutet das, mehr Entscheidungen selbst und gemeinsam zu treffen. Und das heißt, mehr Zeit miteinander zu verbringen, mehr zu diskutieren und sich stärker auszutauschen.

VOM PROJEKT- ZUM PRODUKTTEAM

Selbstorganisierte Teams sollen vor allem agile Teams sein, das heißt schneller, auch reaktions-schneller, flexibler und wachsamer. Und dazu gehört nicht nur eine perspektivenreichere und besser informierte Entscheidungsfindung, sondern auch Handlungsfähigkeit. Wenn wir als Team erkannt haben, dass unser Produkt in Grün statt in Gelb doppelt so gut laufen könnte, dann brauchen wir das Mandat und die Fähigkeit, dies schnell ändern zu können. Das heißt, wir benötigen zum Beispiel einen Designer, einen Vertreter des Marketings und den Typen, der die Web-Anzeigen schaltet, direkt in unserem Team. Nur dann können wir morgen auch zu Blau wechseln und übermorgen Lila testen, ohne dass uns das Designteam und das Marketingteam die Freundschaft kündigen.

In ganz kleinen Unternehmen, zum Beispiel jungen Start-ups mit fünf bis zehn Kollegen, ist diese Agilität derzeit am besten und häufigsten zu beobachten. Hier sitzen alle Unternehmensfunktionen wie zum Beispiel Marketing oder Finance zusammen in einem Raum. Wenn das Marketing einen neuen Mitbewerber entdeckt, weiß es der ganze Raum – und somit das ganze Unternehmen – sofort. Dadurch könnte beispielsweise die Entscheidung, hierüber einen Blog-Artikel zu schreiben, sogleich über die Schreibtische hinweg getroffen werden. Ge-

schwindigkeit ist der große Vorteil von cross-funktionalen Teams. Die Entwicklung zu solchen Teams beobachten wir im Moment überall.

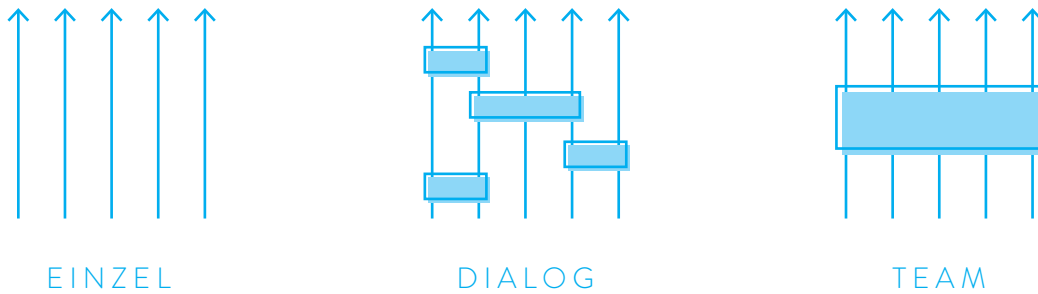
Der Wandel von Projektteams zu Produktteams bedeutet auch, dass wir uns nicht mehr »schnell alle zusammensetzen«, das Produkt in Grün statt in Gelb machen und fertig. Sondern dass wir als Team am Produkt dranbleiben, es immer weiterdenken, stetig am Markt prüfen und die Innovationszyklen verkürzen.

Teamarbeit wird also wichtiger und bringt mehr Kommunikation mit sich. Die Teams werden größer, und der Gegenstand der Teamarbeit wird dauerhafter und umfassender.

EINZELARBEIT VS. TEAMARBEIT

Wir haben viel über Teamarbeit geredet. Was sie aber genau ist, das wissen wir noch nicht so richtig. Deshalb wollen wir uns nun zunächst den Unterschied zwischen Einzel- und Teamarbeit bewusst machen, denn er hat großen Einfluss auf die Frage, wie die jeweilige Arbeitsumgebung aussehen sollte. Eine naheliegende Unterscheidung wäre folgende: Die Einzelarbeit besteht aus Tätigkeiten, denen wir am besten alleine, einigermaßen konzentriert und ohne gleichzeitigen inhaltlichen Austausch mit anderen nachgehen. Lesen, Schreiben, Zeichnen, Rechnen, in Ruhe nachdenken und Recherchieren wären solche grundlegenden Tätigkeiten.

Teamarbeit hingegen machen wir gemeinsam mit anderen. Sie ist charakterisiert durch den ständigen intensiven inhaltlichen Austausch. Fast immer redet jemand. Typische Beispiele wären das Diskutieren, Besprechen, Abstimmen oder Erklären. Alles, was nur gemeinsam funktioniert. Nun gibt es Arbeiten, die häufig und sinnvollerweise in Einzelarbeit ausgeführt werden: Mails



GRAFIK T1: Die drei Arten der Arbeit im Team

schreiben, Präsentationen basteln, das Erfassen, Eingeben und Verarbeiten von Daten, die Ablage oder das Sortieren von Dingen.

Viele Arbeiten lassen sich aber entweder in Einzel- oder in Teamarbeit erledigen: Dinge analysieren, Szenarien aufstellen, Ideen generieren, Konzepte oder Strategien machen, Entscheidungen treffen und so weiter. All das können wir alleine am Schreibtisch oder eben gemeinsam tun. Welcher Modus in unserem konkreten Fall der sinnvollere ist, hängt von unserer Aufgabe und unserer Teamstruktur ab, die wir uns gleich näher anschauen wollen.

Wichtig vorab: Egal wie groß unser Anteil an Teamarbeit ist: Einzelarbeit gibt es immer. Auch wenn wir als Team gemeinsam einen Programmcode schreiben, einen Plan oder ein Logo entwerfen, es wird immer die ein bis zwei Stunden am Tag geben, die jedes Teammitglied alleine für sich arbeitet und zum Beispiel eine knifflige Textpassage (wie diese) durchdringt. Oder zumindest Mails schreibt. Selbst wenn wir gemeinsam und gleichzeitig in der Cloud an einer Präsentation arbeiten, arbeitet währenddessen doch jeder für sich, man spricht wenig. Das heißt nicht, dass wir in absolute Stille verfallen (dazu behandeln wir später den Arbeitsmodus Tunnel). Aber wir

widmen uns dem Abarbeiten und dem Nachdenken. Nicht alles kann ausdiskutiert werden. Wenn wir also viel im Team arbeiten, wird die Frage besonders interessant, wie schnell, also mit welcher Frequenz, sich Teamarbeit und Einzelarbeit abwechseln. Aber auch dazu kommen wir gleich.

DREI ARTEN DER ARBEIT IM TEAM

Ob wir in unserem Team unseren Tätigkeiten eher in Einzelarbeit oder in Teamarbeit nachgehen, hängt stark von unserer Aufgabe und der Art und Weise, wie unser Team zusammengesetzt ist, ab. Dies beeinflusst nämlich, wie abhängig die Arbeit der Teammitglieder voneinander ist. Wir wollen unterscheiden zwischen autarken und interdependenten Teams. In einem autarken Team arbeiten alle Teammitglieder parallel an der gleichen Aufgabe, zum Beispiel Kundenanfragen mit Angeboten zu beantworten. Sie tun das aber jeweils autark, das heißt unabhängig voneinander. Jedes Teammitglied nimmt Anrufe an, schreibt ein Angebot und stimmt dieses Angebot schließlich mit dem Kunden ab. Es werden also viele kleine, voneinander

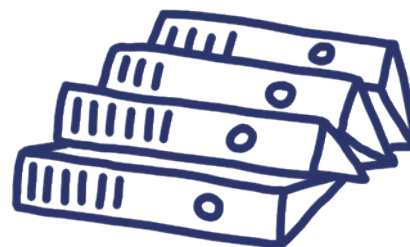
der unabhängige Ergebnisse erzielt, denn jedes Teammitglied erzeugt alleine ein Ergebnis. Die Kommunikation mit den Kollegen dreht sich vor allem um den Prozess: »Wie hast du dieses und jenes Problem gelöst?« Die Teammitglieder arbeiten hier im Team vor allem in Einzelarbeit, inhaltlicher Austausch ist seltener.

Das Team könnte aber auch interdependent aufgestellt sein: Ein Kollege nimmt das Telefonat an, eine zweite Kollegin erstellt ein Angebot, eine dritte stimmt dieses Angebot mit dem Kunden ab. Jeder und jede könnte sich auf eine Teilaufgabe spezialisieren. Hierbei haben wir einen höheren Kommunikationsaufwand, denn jedes Teilergebnis muss übergeben werden: »Was hast du angeboten? Warum genau das?« Schließlich entsteht ein Endergebnis, das sich aus drei Teilergebnissen aufbaut. Die Teammitglieder sind also voneinander abhängig, interdependent, um das Endergebnis zu erzielen.

Auch zum Beispiel ein Team von Ingenieuren, das gemeinsam einen Staubsauger entwickelt, ist sehr interdependent. Wenn ein Bauteil plötzlich breiter wird als geplant, hat das Einfluss auf viele andere Bauteile. Das macht eine ständige Kommunikation über das aktuelle Ergebnis, den Status quo notwendig. Hier arbeitet man mehr im Modus der Teamarbeit.

Je nachdem, wie wir als Team strukturiert sind, können wir also eher autark und einzeln arbeiten oder wirklich zusammen als Team. Es lohnt sich aber, die Teamarbeit, genauer: die ausgeprägte Kommunikation bei interdependenten Teams, noch ein wenig differenzierter zu betrachten und in zwei Arten zu unterteilen, nämlich in die schnelle, kurze und spontane sowie in die längere und intensivere Teamarbeit. Dies führt dazu, dass wir in der Praxis drei typische Muster

der Arbeit im Team beobachten können. Wir nennen sie knapp »Einzelarbeit«, »Dialog« und »Teamarbeit«. Diese drei Arbeitsmodi werden uns im Buch noch häufiger begegnen.



Arbeitsmodus Einzel

Im Arbeitsalltag ist es nicht außergewöhnlich, dass wir und unsere Kollegen ein starkes und eingefleischtes Team sind und trotzdem jedes Teammitglied größtenteils der Einzelarbeit nachgeht. Wir alle sind Teil eines Teams, identifizieren uns mit ihm und freuen uns vielleicht sogar, Teil davon zu sein. Wir haben unsere Kollegen, wir kennen uns, wir unterstützen uns, und wir wollen zusammensitzen. Trotzdem arbeiten wir autark und stimmen uns eher selten ab. Das heißt nicht, dass wir nicht miteinander reden, aber dann geht es eher um private Themen wie Fußball oder Silvester oder um organisatorische Themen. Wir erarbeiten hier nichts gemeinsam. Ein inhaltlicher Austausch ist seltener. Vielleicht ist ihm schon mit einem morgendlichen kurzen Stand-up-Meeting Genüge getan.

Jobs, für die das Arbeiten vorrangig in Einzelarbeit typisch ist, sind beispielsweise Buchhalter, Justiziere, Verkäufer, Agenten oder Kundenbetreuer.

Arbeitsmodus Dialog

Als interdependentes Team ist inhaltliche Zusammenarbeit für uns das A und O. Unsere Kommunikation ist kurz, schnell, spontan und hochfrequent. Wir reden ständig miteinander (nicht nur über die Fußballergebnisse), es herrscht dauernde Kommunikation im Raum. Kurze Rückfragen, schnelle Erläuterungen, kleine Ideen prägen die Atmosphäre. Wir unterbrechen ständig unsere Einzelarbeit durch kurze Dialoge oder spontane kurze Teamarbeitsrunden. Oder wir sitzen einfach kurz zu zweit vor einem Monitor oder zu dritt vor einem Ausdruck und diskutieren. Danach beschäftigt sich jeder wieder mit seiner konkreten Aufgabe. Diese Art der Teamarbeit nennen wir »Dialog«. Entwicklerteams, konzeptverantwortliche Ingenieure, Designteams oder alle crossfunktional und agil arbeitenden Teams sind hierfür typische Beispiele. Immer wenn es darum geht, gemeinsam etwas zu erarbeiten, das ständig in Bewegung und nie ganz definiert ist, findet diese Art der Arbeit statt.

Arbeitsmodus Team

Unsere Zusammenarbeit kann aber auch ganz anders ablaufen. Wir kommunizieren dann in abgesprochenen, selteneren, dafür jedoch längeren und intensiveren Sessions. Diese andere Art der Teamarbeit ist die klassische Variante, die zum Beispiel beim Brainstorming stattfindet. Diese Teamarbeit geht über ein spontanes Zusammentreffen hinaus. Hier begegnen wir uns, meist vorher vereinbart, zu zweit oder auch mit mehreren Kollegen, um in größerem Stil inhaltlich zusammenzuarbeiten. Wir erarbeiten dann zum Beispiel eine Idee für eine Werbekampagne, diskutieren eine Excel-Tabelle oder stimmen eine Präsentation ab. Das kann auch mehrere Stunden dauern. Eine wichtige Rolle spielt der Arbeitsmodus Team zum Beispiel in Berater- oder

Marketingteams sowie Strategie- oder Kommunikationsabteilungen. Diese springen immer zwischen verschiedenen Projekten und komplexeren Kampagnen hin und her und müssen hierfür regelmäßig konzentrierte Zeit einräumen, um mit Kollegen Fortschritte zu machen. Danach geht es wieder an den Schreibtisch, um in Ruhe die resultierenden Mails zu schreiben.

KOMMUNIKATION IM TEAM?

Geht das nicht auch online?

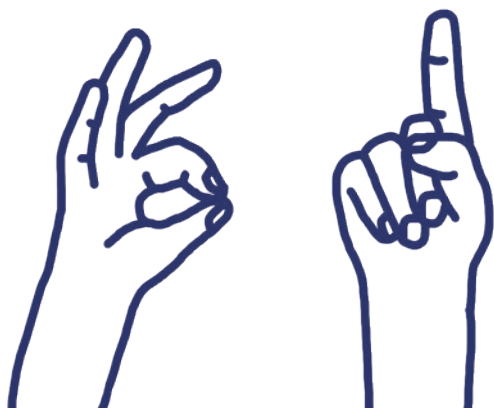
Digitale Tools für die Kommunikation im Team sowie Dienste wie Skype, Lync und so weiter machen das Zusammentreffen in der Gruppe nur zu einem Teil überflüssig. Zusammenarbeiten heißt austauschen, und das funktioniert physisch immer noch besser als virtuell. Zumindest zieht der übergroße Teil der Menschen den physischen Austausch dem virtuellen vor. Mimik, Körpersprache und gemeinsamer Kontext helfen uns eben ungenügend – wenn auch häufig unbewusst – bei der Kommunikation. Das alles geht aber im Telefonat und selbst im Videocall verloren. Deswegen sitzen wir, spätestens wenn unsere Zusammenarbeit wichtig oder dringend oder beides wird, mit unseren Kollegen zusammen.

Was Videokonferenzen jedoch schaffen, ist externe, zum Beispiel im Ausland sitzende Kollegen schnell zu einer Teamsession hinzuzuziehen. Hier hebt das Sehen des Gegenübers die Qualität des Austausches schon deutlich und macht Redepausen, in denen wir zum Beispiel nachdenken, erträglich. Wir erkennen dann, dass das Gegenüber noch »bei uns« ist. Das ist für tatsächliches Zusammenarbeiten wichtig. Schwierig werden längere Sessions. Vierstündige Videokonferenzen sind nur etwas für Geübte. Wirkliches längerfristiges Zusammenarbeiten

über eine Distanz hinweg funktioniert hingegen oft mittels Online-Teamchats wie zum Beispiel Slack. Hier können wir schriftlich Diskussionen führen und Informationen austauschen. Die Schriftform ermöglicht uns, unsere Beiträge besser zu überdenken und genauer auf den Punkt zu bringen, bevor wir sie posten – was ein großer Vorteil jeglicher schriftlichen Kommunikation ist. Außerdem kommen hier auch introvertierte Kollegen zu Wort, deren Input in Face-to-Face-Diskussionen weniger zur Geltung kommt.

All diese Vorteile macht sich zum Beispiel auch das »Good Judgement Project« zunutze, in dem die weltweit talentiertesten »Superforecaster« gemeinsam Vorhersagen für zukünftige Entwicklungen erarbeiten. Als bestes Format hierfür hat sich der Online-Chat etabliert. Online-Chats verwenden inzwischen aber nicht mehr nur über die Welt verstreute Teams, sondern auch Kollegen, die direkt nebeneinandersitzen. Auch hier lassen sich die Vorteile dieser asynchronen Kommunikation nutzen. Sie verschafft uns Zeit zum Nachdenken und Formulieren und gibt uns die Freiheit, den richtigen Zeitpunkt dafür selbst zu bestimmen.

Wir wagen auch einen Superforecast: Der Anteil an asynchroner Kommunikation wird zunehmen, und trotzdem wird das physische Zusammenreffen als Team wichtig bleiben. Nicht zuletzt wegen des Wir-Gefühls, das wir nicht vermissen wollen.



DAS TEAMGEFÜHL

Einsamkeit im Job ist ein größeres werdendes Problem, das eng verknüpft ist mit dem Trend zum Homeoffice der letzten zehn Jahre und sich messbar auf unsere Stimmung und Leistungsfähigkeit auswirkt. Deswegen werden reine Homeoffice-Jobs, die keinen Platz in einem Büro vorsehen, zunehmend unbeliebter. Wir wollen mit anderen Menschen zusammenarbeiten, und wir suchen den physischen Austausch, das Face-to-Face-Erlebnis. An einem Strang zu ziehen und ein Problem zu lösen – das fühlt sich besser an, wenn wir es gemeinsam erleben, also uns gegenseitig bei der Arbeit beobachten können, uns schwitzen sehen, lachen und schnauben hören können. Das Zusammensitzen als Team verbessert also nicht nur den Kommunikationsfluss und Wissensaustausch, sondern hat direkten Einfluss auf unsere Motivation und individuelle Leistungsfähigkeit. Und deswegen wird das Zusammensitzen im Team notwendig bleiben, bei aller virtuellen Kollaboration, die kommen mag. In diesem Kontext ist es auch interessant zu beobachten, dass selbst Menschen, die keinem konkreten Team angehören, immer häufiger die physische Nähe anderer suchen. Nicht aus Gründen der Performance, sondern weil wir echte Menschen um uns herum haben wollen. Wir reden hier von dem Coworking-Trend. Co-working-Spaces, in denen wir neben fremden Menschen arbeiten können, entstehen gerade überall. Studien zeigen, dass es jedes Jahr 16 Prozent mehr Flächen hierfür gibt, und gehen davon aus, dass in 2022 weltweit bereits fünf Millionen Menschen sich in Coworking-Spaces ein klein wenig Teamgefühl verschaffen werden.

Gute Umgebungen für Teams machen also nicht nur aus funktionaler, sondern auch aus emotionaler Sicht Sinn. Von solchen Umgebungen schauen wir uns nun ein paar gute Beispiele an.

2.2 BEISPIELE

EIN ZUHAUSE FÜR DAS TEAM

Der Gedanke ist naheliegend: Wenn wir Teamarbeit räumlich fördern wollen, müssen wir Teammitgliedern den Austausch miteinander vereinfachen und sie in räumliche Nähe zueinander bringen. → **FOTO T1** In kleinen Unternehmen wie zum Beispiel jungen Start-ups ist das von Natur aus gegeben. Sechs Kollegen auf 30 Quadratmetern. Und alles passiert in einem Raum. Jeder bekommt alles mit, man ist ein Team. In großen Unternehmen ist das nicht unbedingt so. In Gebäuden, in denen sich 2000 Mitarbeiter 1000 Schreibtische auf fünf Etagen teilen, ist es schon schwieriger, überhaupt nur sein Team zu finden. Natürlich kann man sich als Team verabreden und sich in einem Meetingraum treffen. Aber ein Teamgefühl und spontaner, schneller Austausch entstehen hier nicht. In Ausnahmefällen ist ein solches »Alle arbeiten überall«-Konzept dennoch sinnvoll, dazu gleich mehr.

Für den Modus der echten Teamarbeit erfährt unser ursprünglicher Gedanke eine Renaissance: Wenn Teams zusammenarbeiten sollen, müssen sie zusammensitzen. Jedes Team hat dann sein Zuhause. Dieses Prinzip nennt sich heute zum Beispiel das Homebase-Prinzip. Es führt nicht nur zu mehr Austausch im Team. Wie ein Vereinsheim für den Verein, schafft die Homebase einen gemeinsamen Mittelpunkt und eine örtliche Identifikationsmöglichkeit, die sehr zu einem stärkeren Teamgefühl beiträgt. Außerdem schafft sie einen Ort für physische Dinge, die im neuen Arbeiten trotz digitaler Tools wieder wichtiger werden: Task- oder Scrum-Boards,



FOTO T1: Lufthansa Industry Solutions. Ein gemeinsames Frühstück oder Mittagessen stärkt das Teamgefühl und den Austausch.

Teamkalender oder Boards mit Skizzen für das nächste große Projekt. Zusätzlich sorgt der Homebase-Ansatz dafür, dass uns Kollegen aus anderen Teams einfacher finden. Selbst wenn sie uns gar nicht kennen. Wenn wir das Team »Projekt XY« sind und jemand eine Idee hierzu mitteilen will, kann er uns in unserer Homebase besuchen. Das funktioniert im »Alle arbeiten überall«-Konzept weniger gut. Allerdings funktioniert dieses »Alle arbeiten überall«-Konzept gut, wenn es gar keine echten Teams gibt und jeder mit jedem arbeitet oder alle einzeln arbeiten. Hier gibt es dann Etagen mit geteilten Schreibtischen und Etagen mit Meetingräumen sowie Zonen für alle. Falls man sich austauschen möchte, verabredet man sich. Solche Büros fühlen sich ähnlich wie Coworking-Spaces an. Alles ist schick, alles ist lebendig,

und es gibt guten Kaffee. Aber wir sitzen oft neben neuen Menschen an immer anderen Orten. So sehen wir zwar mehr Gesichter, echte Kollegen aber kaum. Ein Teamgefühl kann nicht entstehen. Dieser Ansatz führt in der Realität übrigens weniger zu einer Gesamtdurchmischung aller Mitarbeiter im Sinne des Networks, als man denkt. Die Gruppe ist eben zu groß, wir übertreffen hier in der Regel die Dunbar-Zahl von 100 bis 250 Personen, mit denen wir sinnvoll interagieren können. Hier ist der bessere Mittelweg, eine Balance zwischen der Begünstigung des Austauschs im Team und derjenigen des teamübergreifenden Austauschs zu finden. Wie es die Lufthansa Industry Solutions geschafft hat, indem sie Homebases mit einem Marktplatz – als Ort für den gesamten Bereich – kombiniert hat.

DESKSPACE, TEAMRAUM ODER DIALOGSPACE?

Homebases können sehr unterschiedlich konzipiert werden, je nachdem, wie sich die Arbeit in unserem Team gestaltet und was unser wichtigster Arbeitsmodus ist. Hier geht es um die Arbeitsmodi, die wir bereits vorgestellt haben: Einzelarbeit, Dialog oder Teamarbeit. Schauen wir uns nun für jeden der drei Modi ein typisches, gut funktionierendes Umfeld an.

Deskpace

Ein Deskpace ist eine Zone mit vielen verteilten 2er-, 4er- oder 6er-Schreibtischblocks. Die zur Verfügung stehende Fläche wird so genutzt, dass alle Blocks möglichst gut voneinander separiert werden können. → FOTO T2 Er ist die am besten geeignete Umgebung für den Arbeitsmodus Einzel. Da wir hier weniger der Teamarbeit

nachgehen, müssen wir dafür in unserer Umgebung auch keinen Platz »verschwenden«. So können wir unsere Fläche der Einzelarbeit widmen und damit – selbst bei wenig Platz – jedem einen eigenen Schreibtisch zuteilen. Damit wird das ungeliebte Clean-Desk-Konzept, also das Leerräumen des Tisches am Ende jedes Arbeitsblockes, unnötig. Jeder kann seinen Schreibtisch einrichten und gegebenenfalls gestalten. Wenn wir etwas mehr Platz in unserer Homepage haben, können wir diesen nutzen, um ein wenig Raumentrennung zwischen den Schreibtischblocks, zum Beispiel durch Raumteiler, verschiebbare Wände oder Vorhänge, zu schaffen. So kann jeder noch konzentrierter »seiner« Sache nachgehen. Und so können wir auch etwas weniger störend Telefonate direkt vom Platz aus führen. Sogenannte Tischtrenner sind weniger geeignet, sie dienen eher einer gefühlten als einer wirklichen akustischen Trennung und verändern die Atmosphäre schnell in Richtung Callcenter.



FOTO T2: Lufthansa Industry Solutions. Der Deskpace dient der Einzelarbeit der Mitarbeiter.



FOTO T3: Factory Berlin. Die Tischgruppen sind visuell voneinander getrennt, hier können sich Teams individuell zusammenfinden.

Schreibtischlastige Konzepte sehen wir häufig in Open-Space-Büros. Wobei sich auch oft beobachten lässt, dass diese die für die Einzelarbeit hilfreiche Separierung nicht aufweisen. Oft sind solche offenen Büros zu offen. Natürlich hat es viele Vorteile für den Austausch, keine Wände oder verschlossenen Türen mehr zu haben. Aber das Extrem – eine leere große Fläche mit Schreibtischen – schießt über das Ziel hinaus, wenn wir die Einzelarbeit unterstützen wollen.

In einer Homebase nach dem Deskspace-Konzept sehen wir typischerweise also vor allem zugeteilte Schreibtische, die etwas vereinzelter gestellt und gegebenenfalls mit Raumtrennern separiert sind. → FOTO T3

Deskspace + Teamraum

Einzelarbeit bleibt ein Element vieler Arbeitsalltage, aber inhaltliche Teamarbeit wird zukünftig wichtiger. Gemeinsam konzipieren, analysieren, diskutieren oder brainstormen sind die Tätigkeiten, die wir für das Lösen von Problemen und das Finden neuer Möglichkeiten nutzen (wir erinnern uns: Schema F machen die »Maschinen«). Diese Art der Teamarbeit funktioniert in einem Deskspace – wie oben beschrieben – nicht. Zum einen haben wir hier nicht die passende Umgebung. Schreibtische fördern die Teamarbeit nicht. Zum anderen würde jede lange, laute Brainstorming-Session den Unmut aller nicht beteiligten Kollegen auf uns ziehen.

Das heißt: Eine Homebase für ein Team, welches viel Teamarbeit nachgeht, benötigt einen Teamraum. Das ist ein 14 bis 20 Quadratmeter großer

Raum mit Tür, der für Teamarbeit optimiert ist (siehe dazu den nächsten Abschnitt) und dem Team exklusiv zur Verfügung steht. → FOTO T4 Größer muss er nicht sein, niemand will zu dritt einen 30 Quadratmeter großen Raum blockieren. Den Teamraum können wir spontan nutzen und darin auch längere Runden drehen, ohne den Rest unseres Teams zu stören.

Hier können wir unser Material und unsere bemalten und beschriebenen Whiteboards stehen lassen und mit der nächsten Session dort anfangen, wo wir mit der letzten aufgehört haben. Auch für Videocalls mit anderen Teammitgliedern funktionieren diese Räume sehr gut. Sie bieten die Möglichkeit teamspezifischer Gestaltung und schaffen so individuellere Umgebungen auch für virtuelle Treffen. Das ist viel angenehmer, als sich in immer wechselnden und immer klinisch reinen Videocall-Räumen zu unterhalten.

Neben dem Teamraum braucht es aber immer auch Schreibtischflächen. Kein Team arbeitet ausschließlich im Modus Team, und jede Brainstorming-Session hat mal ein Ende. Allerdings fallen diese Schreibtischflächen etwas enger aus, wenn wir für unsere Homepage pro Mitarbeiter denselben Platz wie zum Beispiel in einem reinen Deskspace zur Verfügung haben. Hier bietet sich das Teilen von Schreibtischen, also das Shared-Desk-Prinzip, an. Zudem wird hier oft auf eine stärkere Trennung zwischen Schreibtischblöcken verzichtet, da interdependent arbeitende Teams, für die dieses Konzept interessant ist, eher mehr voneinander mitbekommen wollen.

Übrigens ist der Teamraum-plus-Deskspace-Ansatz auch interessant für den Fall, dass wir viel mit externen Kollegen zusammenarbeiten. Wir können uns dann in der Homepage mit ihnen treffen, ohne die nicht beteiligten Kollegen zu stören.



FOTO T4: Factory Berlin. *Der Teamraum ist perfekt für inhaltliche Kollaboration in kleinen Teams.*

Dieses Konzept macht für einen Coworking-Space wie die Factory Sinn, wird aber auch von vielen Teams der Lufthansa Industry Solutions als Homebase-Layout gewählt. Jedes Team mit acht Mitgliedern hat hier seinen Teamraum, direkt neben der Schreibtischfläche. Vorbildlich abgetrennt und Vorbildlich eingerichtet. Dazu kommen wir gleich.

Dialogspace

Für viele interdependent arbeitende Teams wäre das beschriebene Teamraum-Konzept aber »zu langsam«. So zum Beispiel für die Entwicklerteams des SAP Innovation Center Potsdam. Hier geht es weniger um lange Konzept- oder Analyse-Sessions, sondern um den ständigen, kurzen und spontanen Austausch, den wir als den Arbeitsmodus Dialog beschrieben haben. Dieser passiert sprichwörtlich zwischen den (Code-)Zeilen. »Soll ich das Modul schon in die Schleife kopieren?«, wird hier zum Beispiel über den Monitor geru-



FOTO T5: Lufthansa Industry Solutions. Ein Dialogspace unterstützt Teams mit hohem Bedarf an Kommunikation.

fen. Um die Antwort zu erhalten, würde niemand in einen Teamraum umziehen. Die Frequenz des Austauschs ist höher, dafür ist der Austausch aber auch weniger intensiv. Und genau dafür ist die Umgebung gemacht. Die Schreibtische stehen dicht an dicht, jeder sieht und jeder hört jeden. → **FOTO T5** Für eine Frage und Antwort muss niemand aufstehen oder den Kopf verrenken. Für einen kurzen Gedankenaustausch am Whiteboard müssen wir uns nur auf dem Stuhl umdrehen. Und wenn wir uns wieder dem Laptop widmen, sind alle Ideen noch in Sichtweite. Die Übergänge zwischen Einzelarbeit und Teamarbeit werden so fluide, dass wir dazwischen keinen Unterschied mehr machen. »Wir arbeiten einfach im Team«, bringt es Dr. Raja Gumienny, User Experience Design Manager vom SAP Innovation Center, auf den Punkt. Das Kernprinzip des Dialogspace ist daher: Die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit direkt in die nicht separierten Schreibtischflächen integrieren. Das lässt sich auf der gleichen Fläche pro Mitarbeiter realisieren wie im Fall der beiden vorherigen Konzepte.



FOTO T6: SAP Innovation Center. Die flexiblen Wände hinter den Schreibtischen lassen sich verschieben und dienen als Whiteboard.

DAS PERFEKTE SETTING

Wie Umgebungen für Teamarbeit grob strukturiert sein können, ist nun deutlich geworden. Aber wie sieht nun die Ausstattung für Teamarbeit auf den Flächen oder in den Räumen aus? Arbeiten im Team heißt diskutieren, reden und kommunizieren. Es ist somit mental eine vergleichsweise intensive Tätigkeit. Welche Intensität oder welches Energielevel ideal ist, hängt von dem Gegenstand der Session ab. Das Schöne ist: Auf dieses Energielevel haben wir Einfluss – und zwar über die Ausstattung der jeweiligen Umgebung. → **FOTO T6**

Agiles Setting

Ein klassisches Problem von Teammeetings ist ein zu niedriges oder schnell verpuffendes Energielevel. Wir hängen in drögen, ausufernden Diskussionen, in denen zwei Kollegen schwadronieren und der Rest E-Mails checkt. Oder in einer lahmen Brainstorming-Session, die schließlich sogar dazu führt, dass jeder E-Mails checkt. Die räumliche Umgebung ist zwar kein Allheilmittel gegen so etwas, kann aber helfen. Eine Umgebung, die hier einen echten Unterschied macht, ist das agile Setting. Es ist ein »Stehsetting«, das heißt: Wir stehen einfach alle. Im Zentrum befindet sich ein Stehtisch, der die Gläser und Notizbücher trägt. Einzelne Stehhocker drum herum darf es geben, aber es sollte die ungemütlichere Variante sein. Das zweite Zentrum bildet ein großes Whiteboard. Ein Klischee? Sicher, aber es funktioniert. Stehen heißt sich bewegen, wir mischen uns öfter, tauschen Plätze, wechseln die Perspektiven, und das Energielevel bleibt oben. Stehen führt außerdem zu einer vielfach höheren Wahrscheinlichkeit, dass wir das Whiteboard nutzen. Und das visuelle Festhalten von Gesprächselementen führt nachweislich zu fokussierteren Gesprächen mit besseren Ergebnissen in kürzerer Zeit. Aber warum investiert die Lufthansa Industry Solutions Tausende Euro pro Raum in wandgroße Whiteboards, statt günstige Flipcharts aufzustellen? Aus demselben Grund: Förderung der Nutzungswahrscheinlichkeit! Wir schreiben »halb gare« Gedanken naturgemäß ungerne auf nicht reversible Medien. Vielen kommt das nicht finale Mitschreiben auf Flipchartpapier unbewusst wie Materialverschwendung vor. Auf dem Whiteboard ist unser Gedanke mit einem Wisch weg, wir haben deshalb weniger Angst, einfach alles auf-

zuschreiben, und nutzen es mehr. Die große zugängliche Fläche ist auch wesentlich einladender als das klassische Dreibein-Flipchart. → FOTO T7

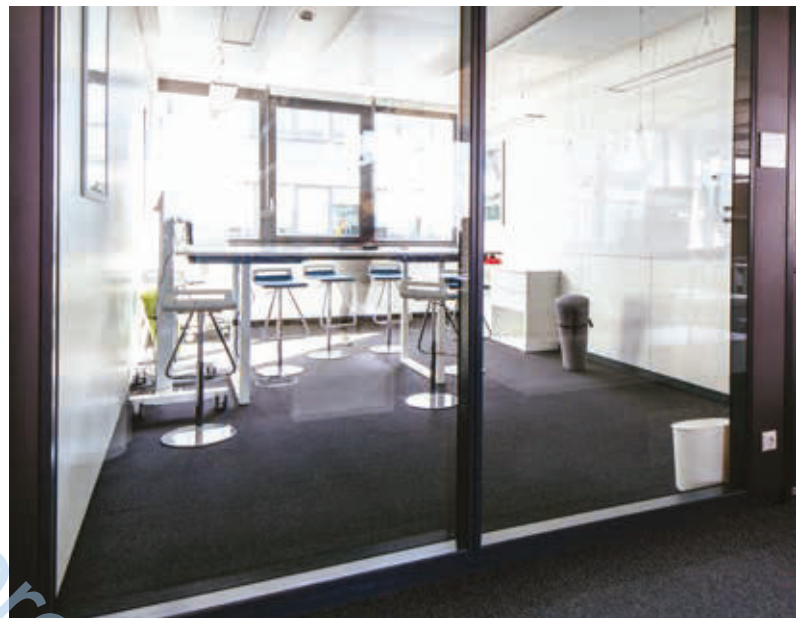


FOTO T7: Lufthansa Industry Solutions. Der Teamraum mit Whiteboard, Monitor und Stehtisch ist perfekt für Scrum oder Kanban geeignet.

Couch-Setting

In manchen Situationen wollen wir das Energielevel senken oder zumindest verhindern, dass es sich erhöht. Hierzu können wir Mitarbeitergespräche zählen sowie generell reflektierende, zurückgelehnte Gespräche, aber auch Gespräche über Probleme. Außerdem alle Teamtreffen, die nicht vor Produktivität strotzen müssen. Hier ist die beruhigende, relaxte Atmosphäre eines gut gestalteten Couch-Settings angemessen. Es lässt sich in jedem Teamraum und auf jeder Teamfläche einrichten. Phasen, in denen wir mal einen Gang zurückschalten müssen, gibt es genug. Und auch für Pausen ist dieses Setting natürlich sehr



FOTO T8: SAP Innovation Center. Die Couchecke ist bestens geeignet für Reflexion oder Mediation im Team.

gut geeignet. Das Wichtigste beim Couch-Setting: Es muss gemütlich und ein Kontrast zur restlichen Umgebung sein. Warme Materialien und pointiertes Licht sind die Schlüssel dafür. An dieser Stelle noch eine ganz wichtige Anmerkung: Wenn wir unsere Homebase mit solchen »Traumsettings« vollstellen, werden wir dort kaum mehr wegkommen. Der teamübergreifende Austausch steht damit auf dem Spiel. Es gilt hier also, eine Balance zu schaffen. Auch der teamübergreifende, gemeinsam genutzte Bereich sollte seinen Reiz haben. Zum Beispiel, dass es dort den einzigen Kaffee auf der ganzen Etage gibt. → FOTO T8

Formelles Setting

Wir können unseren Teamraum auch größer machen, einen großen weißen Meetingtisch hinein- und zehn Konferenzstühle drum herumstellen und darüber eine Pendelleuchte eines bekannten italienischen Lampenherstellers hängen. Dann haben wir unseren eigenen formellen und repräsentativen Meetingraum geschaffen. Wofür benötigt man einen solchen Raum? Zum Beispiel für Investorengespräche oder Ergebnispräsentationen vor Kunden im Anzug – allerdings nur, wenn man hierfür keinen Raum auf der Meetingetage mieten kann. Der Bedarf insbesondere an großen (ab zehn Plätzen) und formellen Meetingräumen schrumpft jedoch. Kunden schauen gern hinter die »Kulissen«, und wir haben immer weniger zu verber-



FOTO T9: Lufthansa Industry Solutions. *Whiteboards sind nach wie vor ein wichtiger Beschleuniger bei der täglichen Arbeit.*

gen. Teamräume mit agilem Setting werden auch von Kunden meist als Erfrischung wahrgenommen. Und das Whiteboard kann in der Präsentation vor Kunden eine willkommene Alternative oder Ergänzung zur PowerPoint-Präsentation sein. Trotzdem kann das formelle Meeting natürlich eine Rolle in unserem Arbeitsalltag spielen. Weiter hinten im Buch wird es uns deshalb als Arbeitsmodus Meeting auch wieder begegnen.

Falls wir ein eigenes formelles Setting einrichten wollen, sind die wichtigsten Merkmale hierfür Wände mit Türen, eine Lampe von einem italienischen Lampenhersteller (oder etwas anderes Schickes und Repräsentatives) und funktionierende Meetingtechnik. Die ist eine absolute Seltenheit.

DIE TECHNIK

Zum Thema Technik sollten wir ein eigenes Buch schreiben. Meetingtechnik ist immer da und funktioniert nie. Wir haben Respekt vor jedem Hersteller, der es schafft, aus all den verschiedenen Eingabe-, Zentral- und Ausgabegeräten ein nur einigermaßen funktionierendes Setup herzustellen. Aber selbst wenn es technisch gesehen prinzipiell funktionieren mag, sind doch wir Nutzer nur selten in der Lage, es zum Laufen zu bringen.

So beobachten wir in der Realität derzeit, dass Streaming-Lösungen mit HDMI-Kabeln umgangen werden, statt Videokonferenzen einfach Skype oder die alte Telefonspinne herausgekrämt wird und das Smartboard ausgeschaltet bleibt. Und so belassen es viele Unternehmen, auch in Neubauten, eher noch bei den einfachen Lösungen, die immer funktionieren, jeder beherrscht und Konzentration auf das Wesentliche ermöglichen: in jedem Raum eine Telefonspinne, WLAN für Skype, ein großes Whiteboard mit nicht ausgetrockneten Stiften und Post-its. Mehr braucht es nicht. Whiteboard-Inhalte werden direkt übers Smartphone via Slack, Evernote oder Spaceship geteilt und dokumentiert. Denn hier passiert der ganze Zauber: in Smartphones und Online-Diensten. Das Einzige, was es wirklich noch braucht und was Teamtreffen wirklich besser macht, sind Drinks und Snacks sowie Tageslicht und Frischluft.

Das alles gilt jedoch nur, bis die ersten Augmented- oder Virtual-Reality-Anwendungen benutzbar werden. Dann können wir uns die Whiteboard-Stifte eventuell sparen. Aber das dauert noch eine Weile. → FOTO T9



FOTO T10: SAP Innovation Center. Eine Denkerzelle »de luxe« mit genug Platz zum konzentrierten Arbeiten in schöner Atmosphäre

UND WAS IST MIT STILLARBEIT?

Teamarbeit und Dialogarbeit heißt Austausch. Flächen, die das unterstützen, sind von Natur aus trubeliger. Jeder bekommt mehr von der Arbeit der anderen mit. Das ist die Idee. Aber es gibt Situationen, wo wir Ruhe brauchen. Wo wir uns konzentrieren müssen und uns jeder Austausch oder selbst eine Diskussion zu unserem Lieblingsthema nicht interessiert.

Deswegen kann es Teamarbeitsflächen guttun, wenn sie für das konzentrierte Arbeiten – wir wollen es »Tunnelarbeit« nennen – Ausgleichsflächen, also Alternativen, anbieten. Orte der absoluten Ruhe, und zwar akustisch, visuell und auch gefühlt. Orte, an denen wir mit einer Deadline im Nacken unsere Präsentation fertig »schrubben« können oder diesen verzwickten Excel-Formelbezug endlich gedanklich durchdringen können. Wir haben drei Möglichkeiten entdeckt, solche Orte für Tunnelarbeit zu schaffen.

»Denkerzelle«

Möglichkeit eins: Wir schotten uns von allem ab in einer »Denkerzelle« oder »Dialogbox«. Das sind meist Raum-in-Raum-Konstruktionen aus Glas mit Decke und Tür. Wenn wir diese zu machen, herrscht – relative – Ruhe. Das Wort »Denkerzelle« hält dabei, was es verspricht, im guten wie im schlechten Sinne. In der Denkerzelle sind wir tatsächlich alleine, kein Geräusch, kein Ausblick, kein Bild und kein Gesicht kann uns ablenken. Das funktioniert für manche von uns gut, für die meisten aber schlecht. Unsere naturgegebene klaustrophobische Veranlagung dürfte hieran schuld sein. Auch die – vor allem in »günstigeren« Denkerzellen – meist nur mittelgut funktionierende Belüftung trägt wohl hierzu bei. Denn Denkerzellen lassen sich überwiegend nicht an Fenster anschließen.

Zudem führt bei ungünstiger Platzierung der Box im Raum die meist vorhandene Glasfront zu einem gewissen Zoo-Effekt. Wir fühlen uns von hinten oder seitlich beobachtet. Das klingt alles sehr negativ, aber eine oder zwei dieser Zellen in unserer Homebase schaden höchstens dem Portemonnaie. Gut funktionieren sie nämlich für längere Telefonate und besonders für Telefonkonferenzen.

Ausnahmen bestätigen dabei wie immer die Regel. Eine seltene und wirklich tolle Umsetzung für Denkerzellen kann man auf den Flächen des SAP Innovation Center Potsdam bestaunen. Die hier zu findenden »de-luxe«-Denkerzellen sind als feste Einbauten in die Gebäudeecken gelegt. So gibt es Licht und Luft zur Genüge, und hineinschauen kann man auch nur noch von einer Seite. Wer mit der geringeren Flexibilität leben kann, kann sich hier etwas anschauen. → [FOTO T10](#)

»Bibliothek«

Möglichkeit zwei: Wir schließen uns mit anderen zusammen, die genauso konzentriert arbeiten wollen wie wir. Wie früher zu Studienzeiten, als wir uns gemeinsam in der Bibliothek eingeschlossen haben. Wir saßen zu zehnt oder mehr am Tisch, jeder hatte seine Lampe, seinen Laptop und seine Flasche Wasser. Es wurde gebüffelt, bis der Nachtwächter kam, und dabei herrschte absolute Ruhe. Die Klausuren haben wir (oft) bestanden. Einen solchen Stillarbeitsort können wir uns auch in unserer Arbeitsumgebung schaffen. Das Gute hieran ist, dass wir nicht alleine sind, andere sich gemeinsam mit uns konzentrieren, der Raum angenehm ist und trotzdem Stille herrscht. Bei der Lufthansa Technik funktioniert hierfür ein einfacher, 30 Quadratmeter großer Raum mit Tür, zwei Workbenches und schicken Tischleuchten. Wichtig ist nur, dass jeder die Bibliotheksregel kennt: Nicht telefonieren, nicht reden und nicht lachen. Und wenn, dann nur kurz.

»Nische«

Möglichkeit drei ist eine interessante Entdeckung. In Zeiten, in denen Musik über Kopfhörer für viele fast Grundvoraussetzung für konzentriertes Arbeiten ist, brauchen wir gar keinen Raum und keine Tür mehr für Stillarbeit. Eine Nische, die uns vor visueller Ablenkung schützt und uns mit passendem Licht ein kokonhaftes, angenehmes Gefühl vermittelt, reicht völlig. Zumindest für Musikliebhaber. Solche Nischen können wesentlich näher an der Schreibtischfläche positioniert werden als ein Raum, sodass sie sich auch für kurze Auszeiten besser nutzen lassen. → FOTO T11

In der Praxis werden solche Möglichkeiten zur Tunnelarbeit weniger genutzt, als von Mitarbeitern vorab gedacht. Das liegt daran, dass die Homebases nicht so laut sind wie gedacht und dass gemütliche Flächen wie der Marktplatz der Lufthansa Technik sich besser als erwartet für Tunnelarbeit eignen. Solche Flächen sind typischerweise voll mit den genannten Nischen verschiedenster Couleur. Aber es ist trotzdem wichtig, diese Möglichkeiten für Tunnelarbeit zu schaffen. Und sei es nur für den Seelenfrieden der introvertierteren Kollegen. Wir Autofahrer kennen es alle: Man hat ein Auto, das man nie fährt. Aber man würde es auch nie abgeben. Denn man könnte es ja eines Tages brauchen.



FOTO T11: Factory Berlin. Verschiedene Sitze und kokonhafte Sitzmöbel bieten für Einzelpersonen und kleine Teams Orte zum Zurückziehen.