



Lektüretipps zur  
Zukunft von Arbeit  
und Büros finden Sie  
auf [www.haysworld.de](http://www.haysworld.de)

Offener Arbeitsbereich bei  
Adidas in Herzogenaurach

# SCHÖNE NEUE WELT

Multispace, Hotdesking, Homeoffice: Klassische Office-Konzepte gehören der Vergangenheit an. Moderne Arbeitsformen verlangen auch in den Büros nach neuen Strukturen – und stellen Firmen und Mitarbeiter vor ungekannte Herausforderungen.

## Von Judith-Maria Gillies

Christian Kuhnas Büro ist rechteckig, braun und misst im Grundriss nicht mal 120 Quadratzentimeter. Kuhnas Büro ist seine Sporttasche. Dort ist alles drin, was der Adidas-Manager zum Arbeiten braucht: Laptop, Kabel, Ladegeräte, Tablet, Headset, Adapter und eine Kladde. „So kann ich mich jederzeit in allen unseren Büros weltweit einloggen und bin startklar“, sagt Kuhna.

Ein Büro mit zwei Henkeln: willkommen in der neuen Arbeitswelt! In einer Welt, in der traditionelle Strukturen durch neue Konzepte ergänzt oder abgelöst werden. „Wer beim Wort Büro heute noch an einen Schreibtisch denkt, ist von gestern. Heute müssen Büros viel mehr bieten“, sagt Dieter Boch, Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung in Anzing bei München. Büros heute, das sind Plätze für Kommunikation und Konzentration, für Austausch und Rückzug, fürs Denken, Lernen und Auftanken. „So wird die Bürostruktur zu einem entscheidenden Faktor der Wettbewerbsfähigkeit“, erklärt Boch. Fantasielose Umgebungen, die all diese Tätigkeiten nicht erlauben, behinderten Effizienz und Produktivität. Und nicht nur das. Mit ihnen verliert man auch den Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte. „Die Generation Y stellt hohe Ansprüche an ihre Arbeit“, so Boch, der auch als Dozent für Future Work- and Workplace Design an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich arbeitet. „Wer da keine coole Umgebung liefert, fällt schnell durch.“

Das begreifen auch immer mehr Unternehmen. Sie rüsten alte Gebäude um, installieren moderne Architekturlandschaften und designen neue Konzepte, um ihren Beschäftigten ein flexibles Arbeiten zu ermöglichen. Beim Hotdesking etwa suchen sich die Mitarbeiter morgens ganz spontan einen freien Arbeitsplatz. Auf Multispace-Flächen wählen die Mitarbeiter je nach Bedarf das passende Umfeld. Beim Coworking teilen sich Angestellte unterschiedlicher Firmen eine Bürofläche. Im Homeoffice wird das Zuhause zum Büro,

und Work to go ist mittlerweile im Zug genauso möglich wie auf der Parkbank oder im Coffeeshop.

„Menschen sind nicht genormt, und Tätigkeiten sind nicht genormt. Daher sollten es Büros auch nicht sein“, findet Kuhna, der bei Adidas im HR Talent Think Tank for Future Trends and Innovation arbeitet. „Myarena“ nennt der Sportartikelhersteller aus Herzogenaurach sein Multispace-Office. Einen Steinwurf von der Zentrale entfernt proben 300 Mitarbeiter hier die schöne neue Arbeitswelt: je nach Bedarf am Schreibtisch im Großraum, in Teamecken mit Schaukelstühlen, in Telefonzellen mit Schallschutzwänden, in Meetingräumen mit bepflanzten Trennwänden oder im Café an Stehtheken. Wer eine Pause braucht, macht im Relax Room Yoga oder spielt im Activity Room eine Runde Darts.

## Akzeptanz für flexible Arbeitsplätze wächst

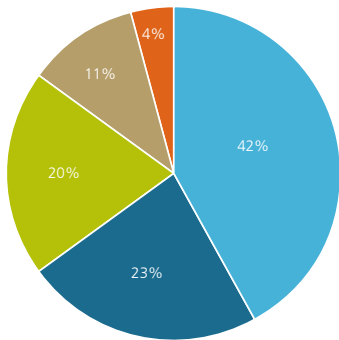
Unternehmen wie Adidas legen sich bei der Büroarchitektur zu Recht ins Zeug. Laut der Studie „Office Settings“ des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat die Büroumgebung einen wichtigen Einfluss auf Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit der Angestellten (siehe Grafiken Seite 15). Obwohl die meisten Deutschen noch in Einzel- oder Zweierzimmern arbeiten, wächst die Akzeptanz für flexible Arbeitsplätze stetig, wie eine aktuelle Repräsentativstudie von Forsa zeigt. Demnach können sich schon 21 Prozent der Bürobeschäftigten hierzulande vorstellen, künftig auf den eigenen Schreibtisch zu verzichten. In der Generation Y sind es sogar 28 Prozent.

Tim Betzin ist so einer. Der Gründer und Mitgeschäftsführer des Software-Start-ups CodeKarussell arbeitete mit seinem Team ein Jahr lang am Coworking-Space Startplatz in Köln. Hier teilen sich junge Firmen Bürofläche, Meetingräume und einen Rezeptionsservice. „Beim Arbeiten brauche ich

# LEBENSWELT BÜRO

Das direkte Umfeld beeinflusst unsere Arbeit auf vielfältige Weise. Dies zeigt die Studie „Office Settings“, für die das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) 1.165 Arbeitnehmer und Selbstständige befragt hat.

**Frage: Alles in allem bin ich mit meiner Büroumgebung sehr zufrieden.**

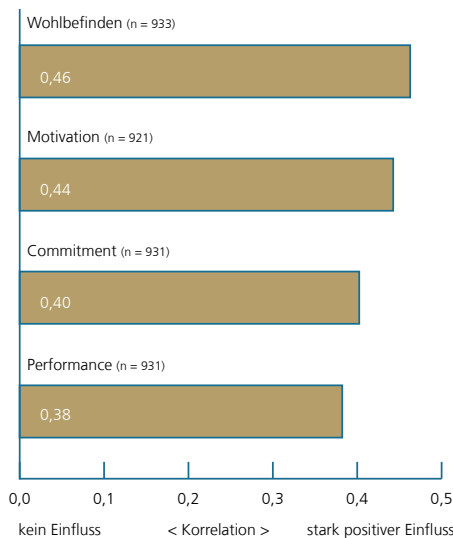


■ stimme völlig zu ■ stimme eher zu ■ teils / teils  
■ stimme eher nicht zu ■ stimme überhaupt nicht zu

n = 922, Fraunhofer IAO, Studie Office Settings, 2014

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,  
Studie „Office Settings“

**Einfluss der Zufriedenheit auf ...**



0,0 0,1 0,2 0,3 0,4 0,5  
kein Einfluss < Korrelation > stark positiver Einfluss

**Stellschraube Büro**

Die Büroumgebung hat einen wichtigen Einfluss auf die Arbeit. Unternehmen, die für eine angenehme Arbeitsatmosphäre sorgen, können nicht nur Wohlbefinden, Motivation und Commitment ihrer Mitarbeiter steigern, sondern auch deren Leistung.

**Luft nach oben**

Die Mehrheit der Befragten fühlt sich in ihrem Office wohl. Doch das Optimierungspotenzial für Unternehmen ist groß: 40 Prozent aller Mitarbeiter sind nicht wirklich zufrieden mit ihrer Arbeitsumgebung.

**Fix oder flexibel?**

Jeder fünfte Deutsche arbeitet bereits ohne fest zugewiesenen Arbeitsplatz. Ein Einfluss auf Leistung, Wohlbefinden oder Motivation ist durch einen flexibleren Arbeitsplatz nicht festzustellen.

Gemeinschaft und Austausch, aber auch Freiraum zum Ideenspinnen und konzentrierten Arbeiten“, sagt Betzin. Am Startplatz fand er dies alles, ohne selber in eine eigene Infrastruktur investieren zu müssen. Zusätzlich zum Arbeitsraum bekam er Inspirationen und Tipps anderer Start-ups frei Haus geliefert.

Auf Dauer jedoch passte das Coworking nicht mehr in sein Konzept. „Als Gründer muss man verrückte Dinge tun können“, sagt Betzin. „Da können die Kommentare anderer Gründer manchmal zu Unrecht verunsichern.“ Nach der Startphase war ihm daher ein geschützter Raum wichtig, in dem er mit seinem Team eine eigene Kultur aufbauen konnte.

Nicht nur Start-ups wie CodeKarussell sind ständig in Bewegung. „In demselben Tempo, in dem sich die Wirtschaft ändert, müssen sich auch die Büros ändern – und die Menschen, die darin arbeiten“, sagt Experte Boch. „Mit der Bürostruktur muss sich auch die Arbeitskultur ändern.“

Das weiß auch Axel Schulz. Der Hauptabteilungsleiter Acceptance and Innovation Services bei Vodafone in Düsseldorf nutzt etwa einen Tag in der Woche die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Organisatorisch und technisch war das nie ein Problem. Die Firma stellt Laptop und Smartphone, ein Arbeitszimmer ist vorhanden. „Ich musste mich aber erst daran gewöhnen, kein schlechtes Gewissen zu haben, wenn ich zu Hause arbeite“, erzählt der Manager schmunzelnd.

## Aus Betroffenen Beteiligte machen

Auch viele seiner rund 100 Mitarbeiter arbeiten teilweise von zu Hause aus. „Wir setzen auf die Vertrauensarbeitszeit und auf den Vertrauensarbeitsort. Egal, wo man arbeitet: Was zählt, ist das Ergebnis“, sagt Schulz. Die geografische Ferne

fordert ihm als Führungskraft allerdings neue Fähigkeiten ab. „Loslassen können und Verantwortung abgeben“ sind ein essenzieller Teil seiner Stellenbeschreibung. Um Meetings abzuhalten oder Unterschriftenmappen abzuarbeiten, muss er heute nicht mehr extra in die Zentrale fahren. Das geht alles digital. „Aber gerade wegen der vielen virtuellen Möglichkeiten ist es umso wichtiger, den persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern zu pflegen.“

Schulz kennt die Knackpunkte der neuen Arbeitswelt. „Ein neues Büro zu bauen, ist der leichte Teil der Arbeit“, sagt auch Boch. Der schwierigere Part bestehe darin, die Leute dorthin mitzunehmen, so der Diplom-Psychologe. Er fordert die Firmen auf, aus Betroffenen Beteiligte zu machen, ihre Bedenken abzufragen und ernst zu nehmen, die Vorteile aufzuzeigen und die Anforderungen an die neue Umgebung einzuüben.

Genau das versucht auch Adidas mit den Myarena-Mitarbeitern. Feste Routinen mussten aufgebrochen werden. „Zuerst dachten viele ‚Ach so, dies hier ist also mein neuer Arbeitsplatz, hier werde ich von nun an sitzen‘“, erzählt Kuhna. Das Change-Management-Programm des Unternehmens musste ihnen zeigen, dass es gerade nicht darum geht, die ganze Zeit an einem festen Platz zu sitzen.

Flexibel sein müssen aber nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Arbeitgeber. „Nichts ist in Beton gegossen“, sagt Kuhna. Die Gebäude sind so gestaltet, dass Anpassungen jederzeit möglich sind. Rückmeldungen der Betroffenen sind ein wichtiger Teil der Architektur. Dazu stehen Change Agents als Vermittler bereit, aber auch eine App und altmodische Feedback-Boxen, in denen die Beschäftigten ihre Kritik wie in einen Kummerkasten einwerfen können. Für solche Wohlfühlarbeitsplätze nach Maß investiert Adidas Millionen. Gut angelegtes Geld, wie Kuhna findet: „Denn um die besten Mitarbeiter hier nach Mittelfranken zu holen und auch noch hier zu halten, da ist das jeden Euro wert.“