



Das Büro als Bühne:
erfahrungsreiche Lern-
welt, um gemeinsam
neue Rollen zu erproben.

Die verpasste Chance der Lernwelt

Wer sich wundert, warum sich Angestellte ins Homeoffice zurückziehen, hat das eigentliche Potenzial der Büros vielleicht noch gar nicht erkannt. Würden wir die Flächen endlich in eine menschenzentrierte Lernlandschaft verwandeln, könnten sich Beschäftigte wie auf einer Bühne in verschiedenen Rollen ausprobieren.

● Man könnte denken, Organisationen seien auf dem richtigen Weg. Gerade erst wurde die Arbeitsorganisation transformiert: Zusammenarbeit sollte dynamisch und transdisziplinär in Projektteams erfolgen. Damit Prozesse agiler vonstatten gehen konnten, wurden die Büros flexibilisiert. Auf Open Spaces, offenen Bürolandschaften, sollte alles möglich sein – vor allem Kommunikation und Wissensaustausch. Doch jetzt, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt ihren Home-office-Wunsch äußern, stellt sich eine provokante Frage wie von selbst: Wurden die Arbeitskräfte bei diesen Planspielen vergessen?

Sicherlich wurden sie nicht im Sinne von Coaching zu Methodenskills und Befähigung zur Selbstorganisation vergessen. Vernachlässigt wurde vielmehr die Frage, inwiefern die räumliche Gestaltung einen spürbaren Mehrwert für die Nutzerinnen und Nutzer leisten kann. Denn eigentlich könnte sie das. Wurde dem Arbeitsraum zu wenig zugetraut? Definitiv ja und ich vermute aus mehreren Gründen.

1. Jeder nutzt Raum für seine eigenen Zwecke

Die Mitarbeitenden tun es, die Personalentwicklung tut es und das Corporate Real Estate tut es auch. Bei den Mitarbeitenden scheint sich eine neue Faustregel abzuzeichnen: Je selbstorganisierter, qualifizierter und freier in der Wahl des Arbeitsorts sie sind, desto seltener findet man diese Personen im Büro. Das Bild bestätigen insbesondere ITler, die schon vor der Pandemie viel

mobil gearbeitet haben und als die Pioniere der agilen Transformation gelten. Nun sind es leider ausgerechnet diejenigen, die am schwersten zu gewinnen und zu halten sind, die sich physisch vom Büro entfernen.

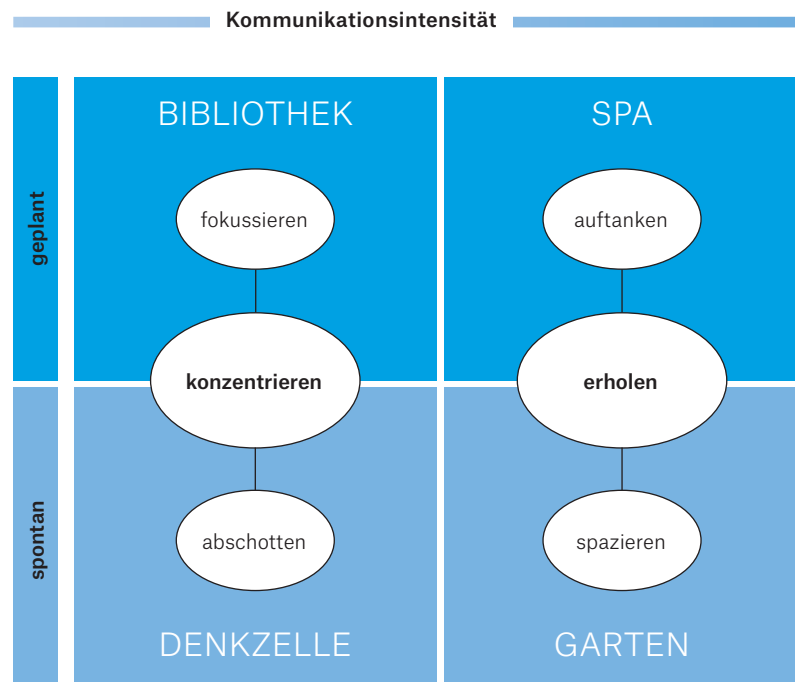
Die Personalentwicklung kann sich also langsam vorstellen, was deren Selbstbestimmung für die Führung, das Anlernen und die Zusammenarbeit im Büro bedeutet. Wie lange sind die den persönlichen oder dem Team zugeordneten Arbeitsbereiche – sogenannte Homezones – noch zentrale Anlaufstelle in den Büros, wenn auch die eigene Homezone bei der Familie zu Hause oder am Urlaubsort bei Freunden genutzt werden kann?

Das Real Estate quält die neue Unplanbarkeit der Belegungsdichte. Nachhaltigkeitsauflagen scheinen leichter umsetzbar als die Abstimmung von Auslastung mit Bewirtschaftung. Die Faustformel hier: In größeren Unternehmen werden Mietflächen um etwa ein Drittel reduziert und Desksharing eingeführt oder die bereits existente Sharingquote angehoben. Smarte Buchungssysteme übertragen den Angestellten die Aufgabe, sich mit dem verfügbaren Platz zu arrangieren. Ein Argument, um ins Büro zu kommen, ist das nicht. Im Gegenteil: Die Mitarbeitenden können sich ihres Arbeitsplatzes zu Hause sicherer sein als im Büro.

Haben Real Estate und Personalentwicklung überhaupt gemeinsame Lösungsansätze, um den Bürobefuch wieder attraktiv zu machen? Oder geht es bei den Maßnahmen, die derzeit in vielen Unternehmen getroffen werden, eher um die gebaute Effizienz der Organisation? Dann hätte unter dem Stichwort „agile Transformation“ am Ende doch nur jeder für sich selbst

Neue Metaphern für ein Büro als Lernwelt

Die Grafik untergliedert Wissensarbeit auf einer Achse zwischen den Polen „konzentrieren“ (links) und „kollaborieren“ (rechts). Die mittigen Haupttätigkeiten gilt es durch eine stimulierende Umgebung assoziativ zu verstärken, wobei vertikal zwischen geplanter und spontaner Tätigkeit unterschieden wird, um auch informellen Austausch zu gestalten. Die zugewiesenen Orte dienen dazu, der jeweils erwünschten Arbeitsabsicht ein räumliches Motiv zur Inspiration zur Seite zu stellen.



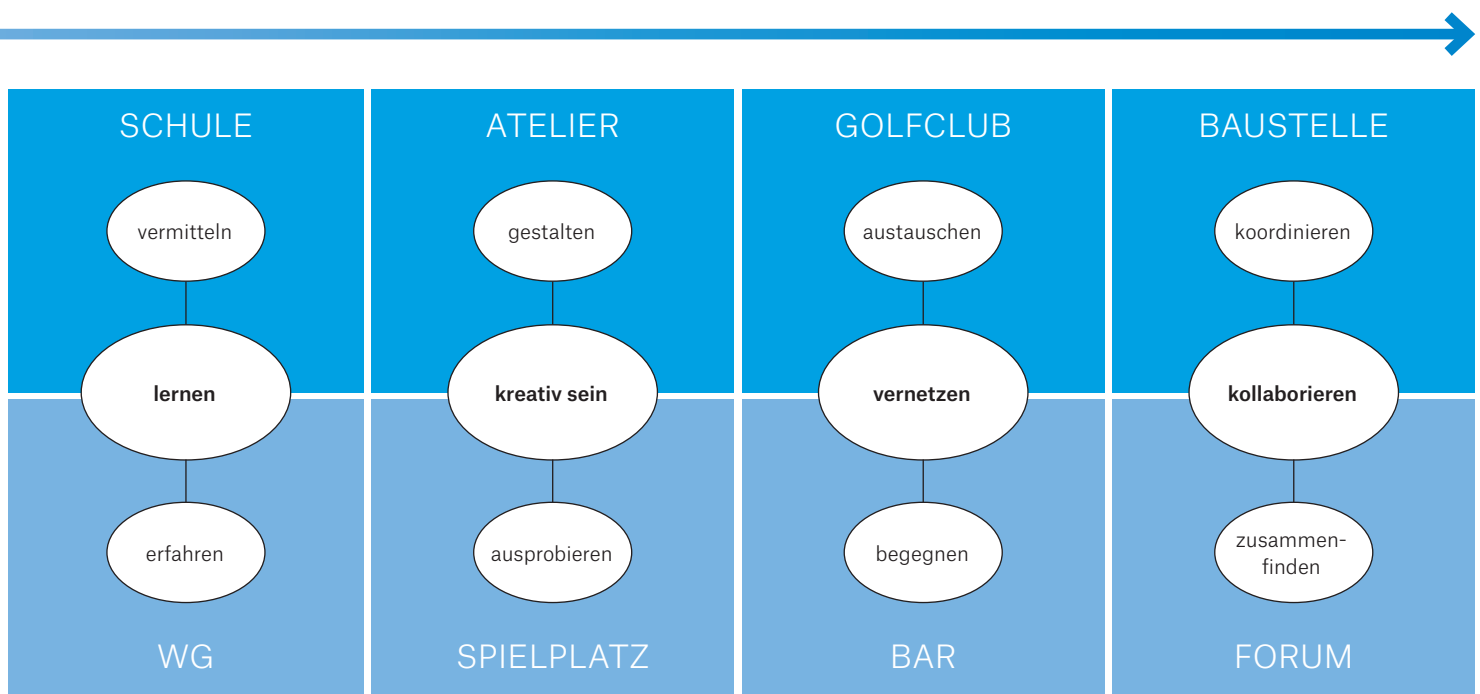
Medien erweitern unser Kommunikationsspektrum, doch uns fehlt die Didaktik, um sie in unser natürliches Lernverhalten zu übersetzen.

gebaut: Corporate Real Estate für eine optimierte Flächenbewirtschaftung und HR für eine verschlankte Personalwirtschaft.

2. Wir operieren vernetzt, aber haben nichts verstanden

Was soll nun auf den agilen Flächen passieren, wenn die Arbeit, ihre Inhalte und Medienwerkzeuge buchstäblich zum Menschen wandern und man sich auch zu Hause, in der Innenstadt oder auf dem Land zum gemeinsamen Co-Working treffen kann? Oder wenn wir uns gar nicht mehr treffen müssen, um zusammenzuarbeiten? Wo heute Meetings vom Konferenztisch auf den Monitor und Workshops auf das Miroboard wandern, schlagen wir gemeinsam die Transformationsrolle rückwärts und finden uns alle wieder am Bildschirmarbeitsplatz. Wie erfolgreich war dann die Vermittlung der agilen Zusammenarbeit für die Nutzer? Und wie erfolgreich für das Büro?

Die hybride Zusammenarbeit führt es uns vor Augen: Medien erweitern unser Kommunikationsspektrum, doch uns fehlt die Didaktik, um sie in unser natürliches Lernverhalten zu übersetzen. Glauben wir ernsthaft, es macht keinen Unterschied, ob man sich real oder per Namenskürzel auf Kacheln sieht? Automatisch fixieren wir den Bildschirm, glauben, er taue für jede Arbeit, obwohl diese fokussierte Haltung kreative Ideengenerierung erschwert. Wir differenzieren nicht in unserer Arbeitsabsicht, fügen uns (ergonomisch) den Geräteanforderungen und verfehlen damit die eigentliche Aufgabe: Unsere zwischen-



Lernräume bewusst gestalten

Virtuelle Räume erweitern unser Interaktionsspektrum, digitale Services legen Individuen die Welt zu Füßen. Die Frage nach der User Experience rückt damit auch an den physischen Raum heran. Was ist sein Leistungsversprechen? Wie kann er die Wirksamkeit der Anwesenden erhöhen? Wie kann er sie in ihrer Tätigkeitsabsicht unterstützen? Die folgenden vier Raumkonzepte skizzieren mögliche Handlungsfelder.

DER MATERIALISIERTE DENKRAUM

Wissensarbeit ist abstrakt. Um das eigene Tun besser „begreifen“ zu können, hilft der assoziative Kontext wie etwa das Labor oder kulturelle Anker wie der Lesesaal in einer Bibliothek. Solche Reminiszenzen lassen sich auf Tätigkeitsabsichten übersetzen und dienen als Gebrauchsanleitung.

DER RITUELLE MOTIVRAUM

Neue Arbeitsweisen brauchen vertraute Motive, um an gelernte Rituale andocken zu können. Beim Lagerfeuer (Diskussionsrunden), dem Parcours (Stationenlernen) oder der Bühne (Rollenerprobung) definieren Motive die Positionen zueinander.

DER FLUIDE IMAGINATIONSRAUM

Der Mensch ist nicht nur geneigt zu glauben, was er sieht. Er interagiert auch mit dem, was die Umgebung ihm vorspielt. Mit Blick auf Gaming und das Bespielen erweiterter Realitäten dürften auch Motive und Narrative aus der Fantasiewelt in die reale Arbeitswelt driften, um auch vor Ort unseren Interaktionsraum spielerisch zu erweitern.

DER SELBSTREFERENZIELLE RAUM

Wir lassen uns von der Umwelt inspirieren und benutzen sie auch, um uns selbst darin zu inszenieren. Die Visualisierungstools in sozialen Medien verlangen nach Animation und Kulisse in der realen Welt.

menschliche Interaktion auch menschengerecht zu gestalten.

Am Ende können wir nur die Arbeitsumgebungen bauen, die wir uns vorzustellen vermögen. Wenn wir so weitermachen, wird es nicht viel mehr sein, als ein Gaming-Sessel, aus dem wir in ein fades Metaverse starten.

Dabei hat die Digitalisierung uns nicht nur vor komplexe Herausforderungen gestellt, sondern die Lösungswerkzeuge gleich mitgebracht: Technologisch wie methodisch können wir vom Bildschirmarbeitsplatz aufstehen und uns einander zuwenden. Unter dem Stichwort „aktivitätsbasiertes Arbeiten“ gibt es neue Möbel und Medien, die uns in unserer Tätigkeitsausübung ergonomisch-funktional unterstützen wollen. Doch funktional reicht nicht, um Menschen in eine andere Arbeitsverfassung zu bringen. Wer Raum als Führungsinstrument nutzen will, sollte nicht nur die Infrastruktur, sondern den Menschen im Auge haben. Wir sind sinnliche Wesen, keine Maschinen.

3. In der sinnlichen Wahrnehmung liegt unser Vorteil

Psychologie, Verhaltens- und Hirnforschung bestätigen, wie stark die weichen, physiologischen und emotionalen Faktoren unsere Denk- und Leistungsfähigkeit beeinflussen. Biologen haben bewiesen, dass unser Körper permanent mit der Außenwelt kommuniziert, die wiederum unseren Metabolismus wie Hormonhaushalt beeinflusst – und damit unsere (Arbeits-)Verfassung, Stimmung und Gefühlswelt. Wenn wir uns also permanent im

Wenn wir so weitermachen, wird unser Arbeitsplatz nicht mehr viel mehr sein als ein Gaming-Sessel, aus dem wir in ein fades Metaverse starten.

Hier und Jetzt verorten, sollte uns das Anregung und Argument genug sein, die reale Umwelt stimulierender zu gestalten.

Unsere Sinne reagieren bei erhöhter Aufmerksamkeit oder neuen Erfahrungen (Lernen) auf zahlreiche Umgebungsfacetten, die das Gehirn mit abspeichert. Das beginnt schon mit der gegenwärtigen Lichtfarbe beim Lösen einer Aufgabe. Hat die sich nach einer Pause durch den Sonnenstand verändert, brauchen wir etwas länger, um wieder hineinzukommen, als bei gleichem Farblichtspektrum, denn Lichtfarben steuern unser Zeitempfinden. Das Wissen darüber legt die Lernerfahrung in unsere beziehungsweise die Hände der Umgebung: Soll sie uns die Wiederaufnahme erleichtern oder wollen wir die Aufgabe noch einmal unter anderem Licht mit mehr Abstand betrachten?

Wir kommunizieren unweigerlich mit Räumen, spüren ihre Wirkung auf uns, passen uns an oder beginnen in ihnen zu handeln. Der kognitive Neurologe Colin G. Ellard vertritt die These, dass Gebäude in uns Anpassungsbestrebungen auslösen und verweist auf unsere Spiegelneuronen zur Empathiefähigkeit, wenn wir Freude oder Leid im Gesicht einer Person nachempfinden. Es kann also auch ein wertschätzender Raum zum Gefühl des Wertgeschätztheits beitragen. Und es muss uns nicht wundern, dass uns im typischen Drei-Bund-Büro (Anm. d. Red.: Standardflächenstruktur für Büros, bei der die Arbeitsflächen um zwei Flure und eine Mittelzone für Serviceflächen wie Küche, Lager, Kopierraum erweitert sind) nicht das Herz aufgeht, wenn wir raumbildend so unter unseren Möglichkeiten bleiben.

Wenn also wir Menschen von Natur aus geneigt sind, mit unserer Umgebung zu assimilieren, und in der Wahl dieser Räume mehr Freiheiten haben, werden Mitarbeitende den Raum aufsuchen, in dem sie sich den größten Support, funktional wie emotional, erhoffen. Bietet die Lernwelt (und die in ihr Agierenden) schon ein assoziatives Abbild der Lernverfassung oder Arbeitshaltung, die der Neuankömmling einnehmen will, fällt ihm der Switch in die Arbeits- oder Gesprächshaltung leichter. Vor allem in flexiblen Strukturen und bei einer freien Entscheidung, wie und wo man arbeiten möchte, werden Vorbilder, Rituale und Symbolik zu wichtigen Mustern, um sich selbst effizienter zu orientieren und zu organisieren.

4. Arbeitsräume können die Selbstwirksamkeit erhöhen

Die Idee, unsere Handlungsabsicht stärker mit Metaphern aufzuladen, begrenzt sich dabei nicht auf gebaute Umgebungen. Unsere Vorstellung von Raum entsteht über die Interaktion mit der Außenwelt. Wir vernetzen uns in Kommunikationsräumen und bilden gedankliche wie territoriale Bezugspunkte aus. Via Interaktion mit digitalen Tools, sozialen Medien und Interfaces visualisieren wir unsere Vorstellungsräume, simulieren, was real sein könnte (digitaler Zwilling) und materialisieren Gedankengerüste (3D-Druck). Die räumlichen (wie auch zeitlichen) Übergänge von der Kommunikations- in unsere Kohlenstoffwelt überlagern sich und werden als Blended Learning gestaltbar. Mit den erweiterten Welten, wie sie beispielsweise Navigationsgeräte uns zu Füßen legen, erweitert sich auch unser Zutrauen.

Einzige Hürde auf der neuen Spielwiese ist unsere körperliche Begrenztheit. Unser Körpergefühl sagt uns, dass wir im Gaming-Sessel liegen, während uns die virtuelle Abenteuerwelt suggerieren will, dass wir fliegen. Blickten wir jetzt auf unsere Füße,

könnte uns übel werden, weil unser Gehirn von gegensätzlichen Raumeindrücken irritiert wird. Unsere Wahrnehmung sucht nach Wahrheiten. 30 bis 40 Millisekunden Zeitversatz zwischen Lippenbewegung und Ton genügen ihr, um festzustellen, dass ihr etwas vorgespielt wird. Das bedeutet auch: Je mehr Sinneseindrücke sich abrufen und je kongruenter sich die Puzzleteile zu etwas Bekanntem zusammenfügen lassen, umso schneller können wir die Situation meistern. Grundlegende Werte wie Sicherheit und Vertrauen lassen sich daher am besten über physische Begegnungen und informelles Kennenlernen aufbauen. Die Natur des Raums – die Anteile physischer Realität versus digitaler Interaktion – sind entscheidend für unseren jeweiligen Eindruck. Im Körperlichen finden wir Rückhalt in Gewissheiten. Im Virtuellen begeistern uns neue Motive und spielerische Interventionen.

5. Das Büro als Bühne zur Selbsterprobung

Der Fokus „Raum“ bedient zwei Servicegedanken, die das Büro als Lernwelt zusammenfassen könnte: den Kommunikationsraum, der Zeiten und Realitäten überwindet. Und den physischen Begegnungsraum, in dem Menschen ihre Grenzen untereinander überwinden. Jede dieser Richtungen nimmt uns mit auf eine User Experience. Die Chance für das Büro wäre nun beide Realitäten als Blended Learning wie auf einer Bühne erlebbar zu machen: So wie heute jede digitale Karte die Welt um den Standpunkt des Individuums aufbaut, so ähnlich müssen wir uns die künftige Erwartung an die Arbeitswelt vorstellen: „Die Möglichkeiten zu Füßen gelegt, und das Gelände zur Zielerreichung hier im Angebot!“

Wo die Transformation verlangt, dass wir uns permanent in neuen Rollen ausprobieren, findet sich mit der Probephase der Resonanzraum, um sich gemeinsam an Neues heranzuwagen. Die Bühne schafft Flexibilität und Sichtbarkeit: Sie ermuntert zu „freien Stücken“, indem sie die Akteure ins Licht setzt.

Die Chance dieser Lernwelt liegt in der multisensorischen User Experience, als besonderer Lernerfahrung und ihrem Narrativ, das Teil der Unternehmenskultur sein könnte. Das Büro ist hier im Vorteil: Je mehr Sinne adressiert werden, umso reicher der Eindruck. Je positiver sie angeregt werden, umso nachhaltiger die (Lern-)Erfahrung. Erst dann funktioniert Raum als Befähiger, Vermittler und Verwandter. ■■■



BIRGIT GEBHARDT ist Trendexpertin mit Fokus auf der Entwicklung der Arbeitswelt. Im Auftrag des Industrieverband Büro und Arbeitswelt e. V. (IBA) erforscht sie neue Modelle des vernetzten Wirtschaftens und Arbeitens. Ihre Erkenntnisse aus Experteninterviews, Beratungs-

projekten und Reisen werden in der Studienreihe „New Work Order“ publiziert. Bereits 2016 formulierte Gebhardt in der New-Work-Order-Studie „Kreative Lernwelten“ die Chance der Lernwelt als neuen Auftrag für das Büro. Zur diesjährigen Orgatec, der internationalen Leitmesse für moderne Arbeitswelten, erscheint ihr Special „Die Macht des Raums“. Gebhardt berät Unternehmen wie Swisscom Immobilien, Xing oder Luft-hansa. Zuvor war sie Geschäftsführerin im Trendbüro.