

# Willkommen im Büro der Zukunft

Sitzen oder stehen? Schreibtisch oder Sofa? Sesshaft oder Nomade? In Rosenheim wird mit modernen Raumkonzepten experimentiert – die Mitarbeiter dienen als Versuchskaninchen.

Von Eva Heidenfelder

Thomas Stichelbroeck schließt die Tür des kleinen Zimmers, in dem ein in Grau und Lila gehaltener Teppich verlegt ist. Er lässt sich auf einen senfgelben Sessel plumpsen, klappt die Fußstütze des Möbels aus und legt die Beine hoch. Nachdem er eine Leselampe angeknipst hat, die den Raum in warmes Licht taucht, lehnt er sich mit einem wohligen Seufzer zurück und beginnt, etwas auf seinem Skizzenblock zu zeichnen. „Das ist mein absoluter Lieblingsplatz hier im Büro“, sagt er. „Es ist ruhig, ich kann mich entspannen, hier kommen mir die besten Ideen.“

Ein konservativer Chef würde ihm sicher zurufen: „Lümmeln Sie nicht so rum, nehmen Sie Haltung an!“ Bei seinem Arbeitgeber, dem Büromöbelhersteller Steelcase, ist es jedoch absolut erwünscht, es sich bequem zu machen. Steelcase ist ursprünglich ein amerikanischer Konzern, gegründet 1912 in Michigan. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen mehr als 10 000 Mitarbeiter rund um den Globus, in Deutschland gibt es Standorte in Hamburg, Stuttgart, Frankfurt und Rosenheim.

Dort in Bayern präsentiert das Unternehmen jedoch nicht nur seine Möbel, es



Mehr zum Thema **Digitalisierung der Arbeitswelt:** faz.net/smartearbeit

forscht auch an innovativen Raumkonzepten – und zwar an den eigenen Mitarbeitern. „Wir sind unsere eigenen Versuchskaninchen“, scherzt Stichelbroeck. Der Innenarchitekt arbeitet am Steelcase-Standort Rosenheim, der 1999 durch die Übernahme des dort ansässigen Büromöbelproduzenten Werndl durch Steelcase entstand.

Laut einer Umfrage aus dem Mai 2015 im Auftrag des amerikanischen Unternehmens Citrix, das vor allem Software für ortsunabhängiges Arbeiten anbietet, sind mehr als 40 Prozent der 166 befragten Führungskräfte davon überzeugt, dass mobile Arbeitsplätze das klassische Büro verdrängen. Daran glauben also nicht mehr nur junge, technikaffine Firmen wie Google oder Facebook, die ihren Mitarbeitern Billardtische ins Büro, Swimmingpools aufs Dach und WLAN-Router in jede Ecke setzen.

Hinzu kommt der Eintritt der selbstbewussten Generation Y in die Arbeitswelt, der eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben wichtig ist und die das Gegenüber den Arbeitgebern auch besser durchsetzen kann als die Generation ihrer Eltern. Denn die nach 1980 Geborenen sind nicht mehr so zahlreich wie die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer, sie müssen umworben werden – allerdings nicht nur mit Gehalt. Wichtig sind ihnen flache Hierarchien und eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen. Oder wie Innenarchitekt Stichelbroeck es zusammenfasst: „Büros müssen heutzutage stark individualisierte Lebensentwürfe abbilden.“ Warum es jedem Einzelnen recht gemacht werden muss? Die Gleichung ist einfach: Wer sich im Büro wohl fühlt, erledigt seine Arbeit motivierter, ist also produktiver.

## Flexible Nomaden

Laut einer Umfrage des Bürodienstleisters Regus gaben gut 70 Prozent der 22 000 befragten Berufstätigen aus hundert Ländern an, einen Teil ihrer Arbeitszeit außerhalb ihres Büros zu verbringen – in den Vereinigten Staaten waren es sogar 80 Prozent. Das spiegelt sich auch bei Steelcase wider. Nur noch rund 20 Prozent der Mitarbeiter, die intern „Residents“ genannt werden, benötigen einen stationären Arbeitsplatz samt Stauraum, der ausschließlich ihnen zur Verfügung steht. Diese Mitarbeiter sind beruflich wenig bis gar nicht unterwegs oder arbeiten nicht im Home Office. Zudem legen sie großen Wert auf einen Arbeitsplatz mit hoher Privatsphäre, an dem sie konzentriert und ungestört arbeiten können.

Die sogenannten „Mobiles“ mögen es flexibler. Sie arbeiten nicht ausschließlich vor Ort und wenn, dann gerne mal hier, mal dort, je nach Art der Aufgabe, die sie erledigen müssen. Für eine knifflige Bilanz wählen die Mobilen gerne ein stilles Kämmerlein, für die Arbeit im Team einen größeren Besprechungsraum. Aber auch sie freuen sich über etwas Stauraum hier und da, wenn sie doch einmal etwas im Büro lassen wollen.

Die „Nomads“ wiederum sind maximal unabhängig vom Standort ihres Arbeitgebers. Nomadengleich sind sie berufsbedingt viel außerhalb des Unternehmens unterwegs. Sind sie im Betrieb, können sie sich über eine webbasierte Software ein Arbeitszimmer buchen, an jedem Raum ist auf einem interaktiven Touchscreen zu sehen, wann er frei und wann er besetzt ist. Dieses Konzept geht sogar so weit, dass selbst Vorstandsmitglieder keine festen Büros mehr haben, sondern sich genau wie andere Nomaden ein gerade freies Büro suchen. Damit wird der eigene Schreibtisch zum Auslaufmodell. So könnten Unternehmen Miet- oder Instandhaltungskosten für Raum minimieren, der nur wenig oder gar nicht mehr gebraucht wird. Gleichzeitig würde unterschiedlichen Charakteren Rechnung getragen.

## Technik für die Küchenzeile

Die hohe Mobilität, welche die globalisierte Arbeitswelt den Berufstätigen heutzutage abverlangt, setzt neben einer großen zeitlichen und räumlichen Flexibilität der Arbeitnehmer aber auch vor allem eines voraus: eine funktionierende technische Infrastruktur. So glauben laut Citrix-Umfrage nur 34 Prozent der Teilnehmer, dass sie im Home Office auch produktiv sind. Der Grund dafür liegt häufig in einer mangelnden Ausstattung. Denn verfügten die Befragten über eine adäquate Ausrüstung, gaben 63 Prozent von ihnen an, dass sich ihre Produktivität zu Hause durchaus frei entfalten könne. Doch nicht nur im Home Office muss die Ausstattung stimmen. Ganz allgemein ist ein hoher Standard die Voraussetzung für die technische Umsetzung mobiler Arbeitsplatzmodelle.

Die Steelcase-Büros setzen diese Ansprüche um: Kabellos zugängliches, flottes Internet für jeden Mitarbeiter ist im Unternehmen ebenso Standard wie Stromanschlüsse an allen Ecken und Enden, erklärt Innenarchitekt Stichelbroeck. Tatsächlich sitzen viele Mitarbeiter nicht nur an stationären Computern, sondern ebenso mit dem Tablet auf einer Couch oder dem Laptop am Esstisch neben der offenen Küchenzeile. Für Telefon- und Videoschalten gibt es gleich mehrere große Konferenzräume. Außerdem hat Steelcase mobile Stationen mit integriertem Bildschirm entwickelt, an denen sich ein bis zwei Personen kurzschließen können. Ebenso wichtig ist dem Unternehmen, dass seine Mitarbeiter überall auf ihre Daten zugreifen, diese kabellos auf verschiedene Bildschirme schicken und mit Kollegen teilen und bearbeiten können. Das klingt zunächst banal. Doch Stichelbroeck gibt ein alltägliches Beispiel. „Sie kennen das doch auch, wenn jeder Vortragende seinen Laptop neu an den Beamer anschließen muss“, sagt Stichelbroeck. Das strapaziere die Nerven und koste unnötig Zeit. „Bei uns fällt das flach.“

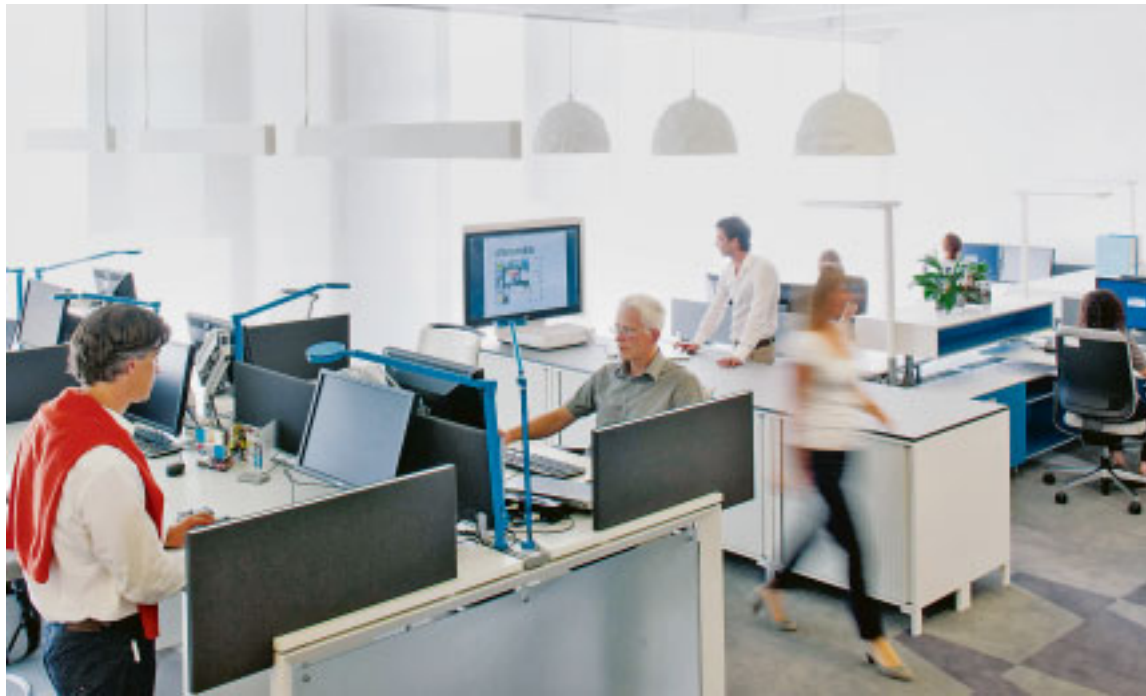
## Effizienz im Café

Wer in ein Großraumbüro blickt, womöglich noch durch dünne Trennwände in sogenannte „Cubicles“ unterteilt, wird unweigerlich an eine Legebatte erinnert. Maximale Ausbeute bei minimaler Investition geht jedoch auf Dauer zu Lasten der Mitarbeiter, die dank kurzer Wege zwar Zeit sparen, aber viel Energie aufbringen müssen, um konzentriert zu arbeiten. Einige Unternehmen haben das erkannt und schaffen die Käfighaltung für Büroarbeiter wieder ab. Denn vor allem konzentriertes, aber auch kreatives Arbeiten sind bei Dauerbeschallung durch die Kollegen fast unmöglich.

Steelcase geht mit seiner Idee des „Work Café“ noch einen Schritt weiter. In dieser Arbeitsumgebung versucht das Unternehmen zu einem, wenig und nur zu Stoßzeiten frequentierte Flächen, wie etwa die Kantine, häufiger und damit effizienter zu nutzen. Zum zweiten vereint das neue Konzept verschiedene Arbeitsbereiche und -strategien, was Wege verkürzt, ohne Kreativität zu bremsen, so die Idee. Ein Beispiel: Eine Gruppe von Mitarbeitern soll gemeinsam eine Strategie für das nächste Quartal erarbeiten. Zunächst werden einzelne Aufgaben gemeinsam auf bequemen Lounge-Möbeln verteilt. Damit keinem der Saft ausgeht, ist eine Station mit Essen und Getränken nicht weit, die den ganzen Tag geöffnet ist. Wenn in kleineren Gruppen oder allein ungestört weitergearbeitet werden soll, stehen dafür ab-



Ob im Stehen oder Sitzen: Modernes Arbeiten sollte in verschiedenen Positionen möglich sein.



**Plauschen, essen, arbeiten:** Das „Work Café“ in Rosenheim soll als offenes Konzept verschiedene Arbeitsbereiche vereinen.  
Fotos Steelcase (4)

## NINE TO FIVE

### Her mit dem Koffein!

Von Nadine Bös

Schneider seufzte. Seit einer gefühlten halben Stunde stand er nun in der Kaffeeschlange an und war nur ein paar Zentimeter vorgerückt. In zehn Minuten begann sein Vortrag auf der internationalen Prioritätenkonferenz. Nicht nur war Schneider mal wieder äußerst dürrig vorbereitet – er hatte auch noch schlecht geschlafen. Seine kleine Tochter hatte mal wieder Schnupfen und ihn deshalb die halbe Nacht wach gehalten. Er brauchte jetzt einen Kaffee. Dringend!

Ein Raunen ging durch die Schlange. In der oberen Etage gebe es angeblich noch einen Kaffeeautomaten mit Pads. Dort gehe es schneller, und der Kaffee schmecke sogar besser als das übliche halbwarne Filtergebräu, das es sonst so auf Tagungen gibt. Sogar von Keksen und Häppchen war gerüchtweise die Rede. Schneider überlegte nicht lange, stürzte die Treppe nach oben und erreichte tatsächlich als Erster den besagten Kaffeeautomaten. Jemand hatte ein kleines Papierschild mit Tesafilm drangeklebt: „Defekt“.

Schneider wollte schon fluchen, als sein Kollege Frisch die Treppe hinaufkam und ihm ins Ohr raunte: „Sagen Sie es nicht weiter, aber ich habe gehört, dass es auf der zweiten Etage noch eine Kaffeemaschine mit Kapseln gibt. Da darf eigentlich nur die Belegschaft dran, aber ich könnte Ihnen zeigen, wo sie ist.“ Wie Diebe schlichen Schneider und Frisch auf leisen Sohlen eine weitere Treppe nach oben, einen langen Flur entlang bis in die Küche. Tatsächlich – ein Kaffeeautomat!

Schneider schnappte sich in Windeseile eine der bunten, runden Aluminiumkapseln und wählte sich am Ziel. „Fortissimo“ stand auf der Packung und ein Zeichen dafür, dass es sich bei dem Inhalt um eine besonders starke Kaffeesorte handelte. Genau das Richtige jetzt. Aber ach! Gehörte die abgeflachte Seite der Kapsel nach vorn oder nach hinten? Und wo füllte man eigentlich Wasser in solch eine Maschine? Noch zwei Minuten bis zu seinem Vortrag. Schneider wurde hektisch, ruckelte von allen Seiten an dem kleinen Gerät. Auf einmal löste sich etwas im hinteren Teil der Maschine, Schneider drehte die Hand, und ein halber Liter Wasser ergoss sich über seinen Jackettärmel.

Davon endlich erwaachte er. Was für ein Alptraum! Doch jetzt wehte ihm ein angenehmer Duft um die Nase. Seine Frau hatte schon Kaffee gekocht.

## Pharma bedeutet mehr Gehalt

„Gleiches Geld für gleiche Arbeit“ lautet eine ebenso eingängige wie unumgängliche Forderung für ein freies Wirtschaftssystem. Um allein den Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die Vergütung von Mitarbeitern hervorzuheben, hat die Hamburger Vergütungsberatung Compensation Partner einen neuen Index entwickelt. Die Idee ist einfach: Ausgewählt wurden 17 Querschnittsberufe von der Sekretärin über den Netzwerkadministrator bis hin zum Personalleiter, die in 60 Branchen vertreten sind. Anhand von rund 32 000 ausgewerteten Datensätzen lässt sich nun erkennen, was ein und dieselbe Qualifikation in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen einbringt. Dabei treten erhebliche Unterschiede zutage: Danach üben die Pharmaindustrie (20 Prozent mehr Geld), die Chemiebranche (19 Prozent) und der Halbleitersktor (19 Prozent) den größten positiven Einfluss auf das Gehalt aus. Anlagen- und Maschinenbau, Banken und die Softwareentwicklung liegen mit einem Plus von je 18 Prozent dahinter. Einen negativen Einfluss haben dagegen Call-Center (minus 34 Prozent), die Zeitarbeit (minus 23 Prozent), Krankenhäuser (minus 19 Prozent), das Hotel- und Gastronomiegewerbe (minus 22 Prozent) und soziale Einrichtungen (minus 19 Prozent), wo die Angestellten für dieselbe Tätigkeit deutlich weniger erhalten. svvs.

## ZAHLE DER WOCHE

**31,80** Euro kostete zuletzt eine Arbeitsstunde in Deutschland. Am teuersten innerhalb der EU ist sie in Dänemark mit 42 Euro, am billigsten in Bulgarien mit 3,80 Euro.

Quelle: Statistisches Bundesamt

getrennte Bereiche zur Verfügung, ebenso liegen Arbeitsutensilien wie stapelweise Schmierpapier, Stifte oder Post-it allzeit bereit. Schon seit längerem bei Steelcase en vogue: Räume mit bequemen Sesseln, wie ebender Liebessessel von Innenarchitekt Stichelbroeck.

## Gesund durch Rumlümmeln

Dass Stichelbroeck und seine Kollegen gerne auch einmal herumlümmeln, fördert nicht nur die Kreativität, sondern natürlich auch die Gesundheit. Denn nichts ist ungesünder, als den Arbeitstag ausschließlich im Sitzen zu verbringen, das ist seit Jahren bekannt. Sofas, Sitzsäcke oder an der Decke hängende Korbstühle, in denen hin- und hergeschaukelt werden kann, erlauben den Mitarbeitern, die Sitzposition wenigstens zu wechseln oder sogar die Füße hochzulegen. Und was in

vielen Unternehmen entweder gar nicht möglich ist oder oft belächelt wird, ist bei Steelcase Usus: Arbeiten im Stehen. „Alle unsere Schreibtische können mit Hilfe eines kleinen Motors auf eine individuell angenehme Höhe gefahren werden“, sagt der Innenarchitekt und demonstriert das am nächstenbesten Tisch. Natürlich hat Steelcase ein kommerzielles Interesse an diesen Schreibtischen. Doch Wissenschaftler der britischen University of Chester bewiesen auch einen sportlichen Vorteil des Stehens. So fanden die Forscher heraus, dass Stehen je Minute bis zu 0,7 Kalorien mehr verbraucht als Sitzen. Wer also täglich nur zwei Stunden im Stehen arbeitet, verbrennt so in einer Arbeitswoche bis zu 420 Kalorien mehr als nur im Sitzen, was ungefähr dem Energiewert von 100 Gramm Bitterschokolade entspricht.

Wer täglich vier Stunden steht, verdoppelt diesen Wert und verbrennt Kalorien, die einem Zehn-Kilometer-Lauf entsprechen. Doch neben der physischen muss natürlich auch auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter geachtet werden. Die individuell gestaltbaren Rückzugsmöglichkeiten fördern nicht nur Konzentration und Kreativität, sondern unterstützen auch den Wunsch großraumgeschädigter Mitarbeiter nach mehr Privatsphäre und einem ruhigen Ort für vertrauliche Gespräche, ohne sich, wie in vielen Firmen üblich, auf die Toilette zurückziehen. Die Steelcase-Mitarbeiter nehmen das Konzept an, sagt Stichelbroeck. Während früher die Mehrheit das Home Office als einzige Möglichkeit des ungestörten Arbeitens gesehen habe, kämen viele nun wieder fast ausschließlich ins Büro.

## Manager von morgen

Warum Drogeriemarkt-Betreiber dm und der Taschenhersteller Ortlieb von den Vorzügen der Generation Y überzeugt sind. Seite C2

## Allein im Betrieb

Was Mitarbeitern droht, die sich bei Kollegen unbeliebt machen und mit dem Beistand des Chefs nicht rechnen können. Mein Urteil. Seite C2

## Lernplan vom Zentralrechner

Die digitale Revolution verändert auch die Hochschulen. Ein Gespräch über die Chancen und Risiken von Big Data im Hörsaal. Seite C3