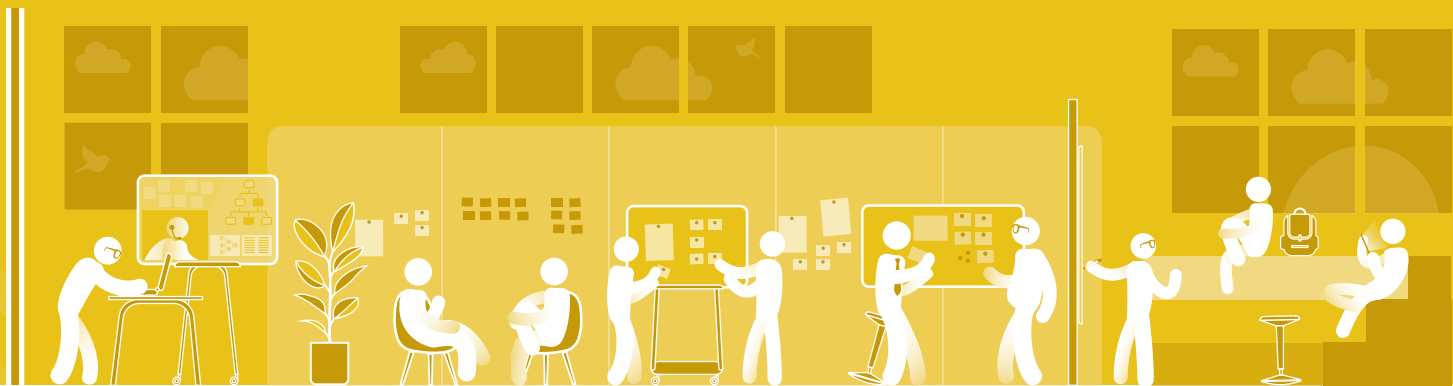


# SEDUSINSIGHTS

TRENDMONITOR FÜR WERTE UND WOHLBEFINDEN BEI DER ARBEIT

## EXTENSIVE ZUSAMMENARBEIT



WARUM DAS BÜRO DER BESTE ORT FÜR ORGANISIERTE TEAMARBEIT IST

sedus

**„WENN ZUSAMMENARBEIT KLAPPT,  
MERKT ES KEINER,  
ABER WENN SIE SCHEITERT,  
WEISS ES JEDER.“**

PHIL REDMOND

## INHALT



### 5 Daten und Fakten EXTENSIVE ZUSAMMENARBEIT

Die Pandemie stellt eine gute Gelegenheit dar, Büroräume im Hinblick auf teamzentrierte Aktivitäten zu überdenken und dabei die Interaktionen der Mitarbeiter zu nutzen.



### 14 Das Expertengespräch ZUSAMMENARBEIT HAT ENORMES POTENZIAL

Jennifer Magnolfi Astill ist Gründerin von Programmable Habitats, einem Beratungsbüro, das sich auf die strategische Entwicklung von Hightech-Arbeitsumgebungen spezialisiert hat.



### 18 Vorbildliche Beispiele TRENDS

Acht Anwendungen, Produkte und Dienstleistungen, die mit großem Unternehmergeist umgesetzt wurden und die Wichtigkeit einer guten Arbeitsplatzstrategie unterstreichen.



### 22 Die Fallstudie OKTA OFFICE SAN FRANCISCO, USA

Okta entwickelte mit dem Projekt Dynamic Work seine ganz eigenen Visionen von Räumen für Zusammenarbeit, Sozialisierung und Markenkultur.



### 26 Lösungen und Tipps DAS TEAMZENTRIERTE BÜRO

In der Zeit nach der Pandemie wird die Arbeit hybrid und weit verstreut sein; Büros werden wichtiger für Teamarbeit und Zusammenleben.



## DATEN UND FAKTEN

# EXTENSIVE ZUSAMMENARBEIT

Im Zeitalter der „verstreuten Büros“ stellt die Pandemie eine gute Gelegenheit dar, Büroräume im Hinblick auf teamzentrierte Aktivitäten zu überdenken und dabei die Interaktionen und Arbeitsmodalitäten zu nutzen, die am besten von Angesicht zu Angesicht erledigt werden.

Die Pandemie hat unser Leben in nie dagewesener Weise verändert. Als Einzelpersonen, Unternehmen und Institutionen sind wir gefordert, uns der aktuellen Ungewissheit und der komplizierten Situation zu stellen, die selbst unsere festen Überzeugungen in Frage stellt. Die Gesundheits- und Wirtschaftskrisen haben die globalen Notlagen und Missstände, die bereits vor der Pandemie bestanden, noch verstärkt. Für viele wurden die „VUCA-Zeiten“ offensichtlich denn je, mit der Schwierigkeit, möglichst schnelle und nachhaltige Lösungen zu finden, mit der Ungewissheit der neuen Realität umzugehen. Sie haben auch gezeigt, wie wichtig es ist, die Problematik zu erkennen, mit dem Unerwarteten umzugehen und mit vereinten Kräften auf die Krise zu reagieren.

Die sofortige Umstellung auf Heim- und Fernarbeit ist ein Paradebeispiel, wie vorhandene Ressourcen genutzt werden können, um eine schnelle Antwort durch koordinierte Maßnahmen zu geben: Unternehmen und Mitarbeiter arbeiteten mehr oder weniger erfolgreich zusammen, um bestehende Widerstände zu beseitigen, indem sie sich auf die vorhandene Technologie verließen und auf „intelligenter“ Arbeitsweisen umstellten. Nach einem Jahr überdenken viele Unternehmen, welche enthusiastisch die Idee verfolgten, einen großen Teil ihrer Büros (und die damit verbundenen Kosten) aufzugeben, ihre Position. Ähnlich verhält es sich mit der Mehrheit der Büroangestellten, die zwar sagen, dass sie nicht mehr ins Vollzeit-Büro zurückkehren wollen, aber erkannt haben, dass sie auch noch einen Arbeitsplatz brauchen, der nicht ihr Zuhause ist.

Masken, Aerosolwände und weitere Schutzvorrichtungen werden verschwinden, sobald die Epidemie zu Ende ist, aber viele der in diesen Monaten praktizierten Verhaltensweisen werden bleiben und als Gelegenheit genutzt, Arbeitsformen und -methoden zu modernisieren. Die Veränderungen können Wochenpläne, Remote-Arbeit, neue Wege zur Verbesserung der persönlichen Leistung und des Wohlbefindens bei der Arbeit betreffen, doch am meisten werden sie sich auf die Bedeutung der Büroarbeit auswirken, was im weitesten Sinne auch Remote-Offices und Co-Working einschließt.

### HEUTIGE HERAUSFORDERUNGEN DES MARKTES

### FÄHIGKEITEN, IHNEN ZU BEGEGNEN

#### VOLATILITÄT

Art, Geschwindigkeit und Dynamik des Wandels.

V

#### VISION

um Probleme zu erkennen.

#### UNSIKERHEIT

Unbekannte Konsequenzen für unser Handeln.

U

#### UMSICHTIGKEIT

um die Konsequenzen zu verstehen.

#### KOMPLEXITÄT

Verbindung zwischen anstehenden Problemen.

K

#### KLARHEIT

um unterschiedliches Wissen zusammenzubringen.

#### AMBIGUITÄT

Unschärfe der heutigen Realität.

A

#### AGILITÄT

um auf das Unerwartete vorbereitet zu sein.

„MIT TALENT GEWINNT MAN SPIELE,  
ABER INTELLIGENTE TEAMARBEIT  
HOLT SICH DEN MEISTERTITEL.“

MICHAEL JORDAN

Was VUCA-Zeiten bringen und wie man ihnen begegnet

Quelle: Basierend auf „Leadership in the time of VUCA: Four Pillars for Change and Innovation Leaders,“ P. Horváth, 2016.

# ZYKLUS DER ZUSAMMENARBEIT

## WIE DIE INTERAKTION IN DER GRUPPE DAS WISSEN BEEINFLUSST

Das zukünftige Büromodell wird auf jener Mischung aus virtuellen und persönlichen Räumen basieren, die wir bereits als „verstreutes Büro“<sup>1</sup> beschrieben haben. Es spiegelt die Notwendigkeit eines Unternehmens wider, belastbar, agil und flexibel zu sein und das Konzept des in „Silos“ verteilten Wissens abzuschaffen. Es wird die Zusammenarbeit auf ein neues Niveau heben und das Bedürfnis der Mitarbeiter unterstützen, einen physischen Ort zu finden, an dem sie sich treffen, austauschen, mitgestalten und von anderen lernen können. Die Herausforderungen der Zukunft werden immer komplexere Probleme, die neue Lösungsfähigkeiten, Kreativität, aktives Lernen und Innovationsbereitschaft erfordern<sup>2</sup>. Sie verlangen auch nach „einem gemeinsamen Sinn und dem Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein“<sup>3</sup>, was Online-Plattformen kaum erfüllen können.

**„DIE MEISTEN BÜROANGESTELLTEN SAGEN, DASS SIE NICHT MEHR INS VOLLZEIT-BÜRO ZURÜCKKEHREN WOLLEN, HABEN ABER AUCH ERKANNT, DASS SIE NOCH EINEN ARBEITSPLATZ BRAUCHEN, DER NICHT IHR ZUHAUSE IST.“**

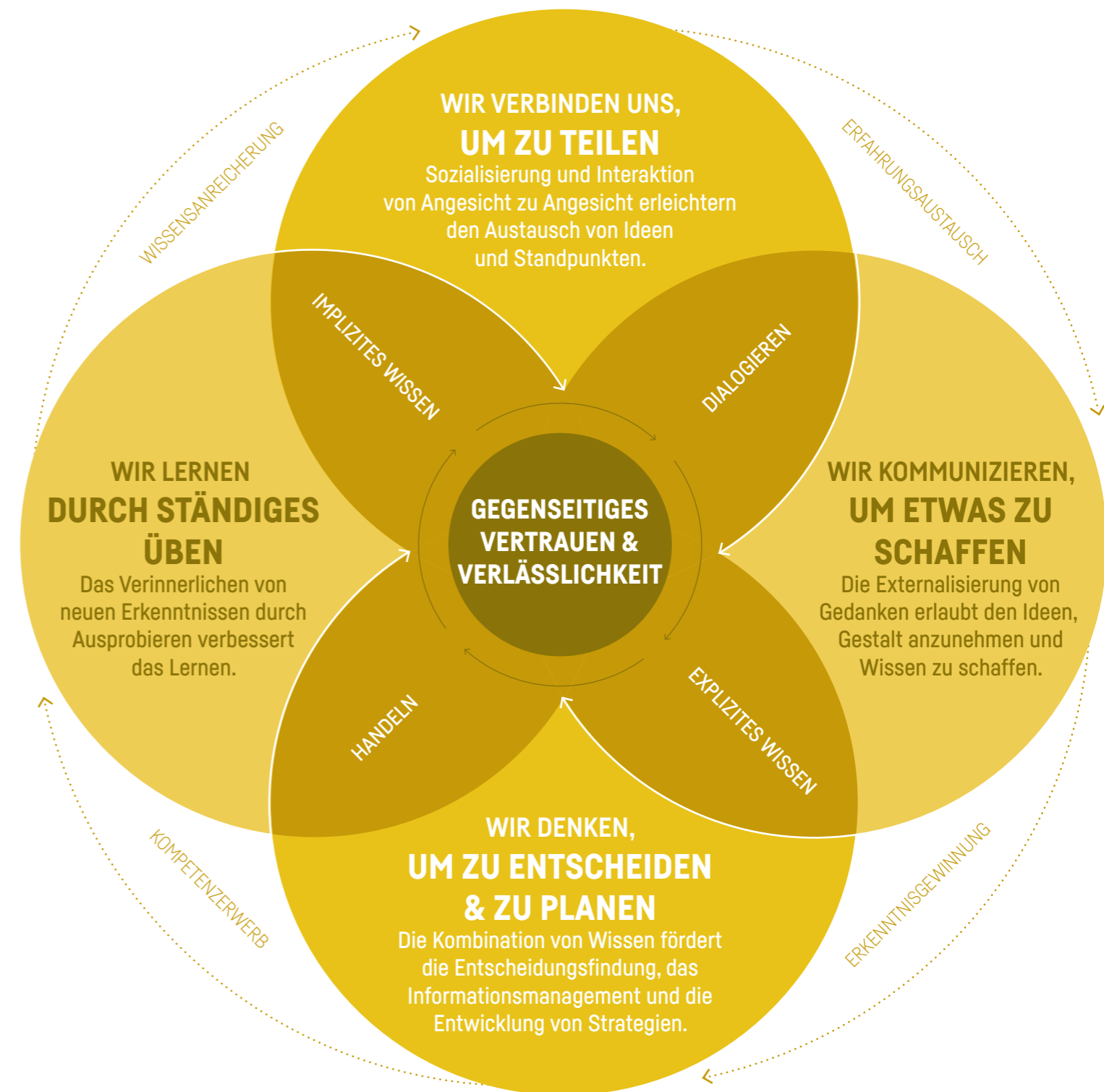
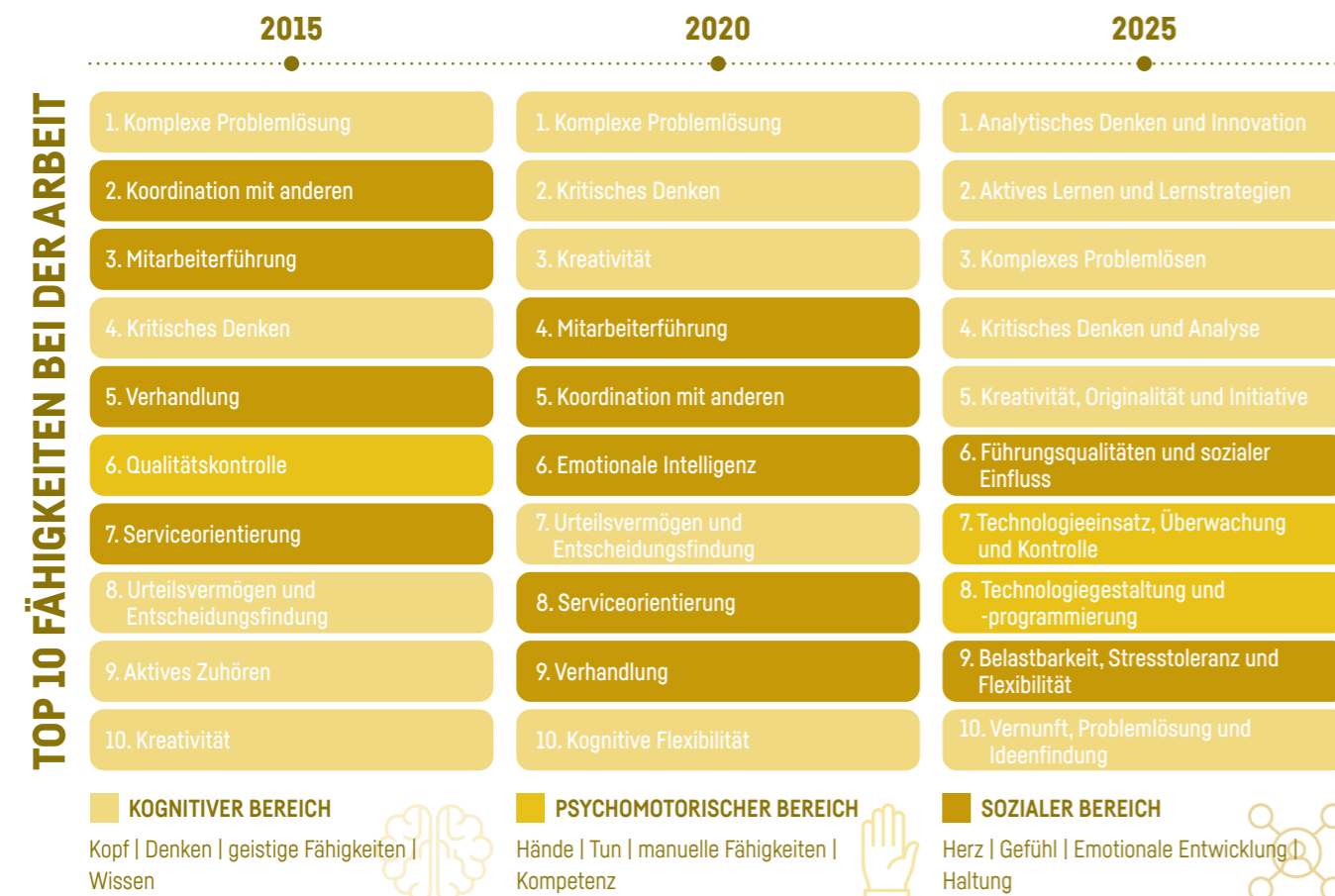
Der soziale Charakter des Büros und die Verbindung zwischen sozialem Raum und implizitem Wissensaustausch sind die Merkmale, die es zum besten Ort für Teamarbeit machen. Mehrere Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeit von Teams, die perfekte Balance zwischen explizitem und implizitem Wissen<sup>4</sup> zu finden, die Grundlage der Wertschöpfung

Abbildung rechts:  
Zyklus der Zusammenarbeit

Quelle: Basierend auf „The Concept of „Ba“: Building a Foundation for Knowledge Creation“ von I. Nonaka und N. Konno, 1998; „Mutuality and reciprocity: foregrounding relationships in Design and Social Innovation“ von V. Petrella, J. Yeea, R. Clarke, 2020; und „Group Dynamics and Work Teams in Behavior in Organizations,“ von Pearson, 2011.

Abbildung unten:  
Top 10 Fähigkeiten bei der Arbeit

Quelle: Basierend auf „The Future of Jobs Report 2015“ und „The Future of Jobs Report 2020“, World Economic Forum.

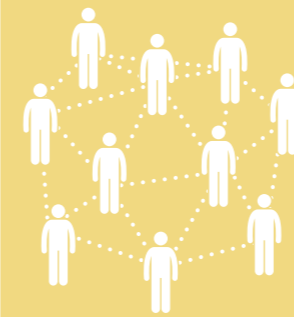




**„DIE BESTEN TEAMS BIETEN IHREN MITGLIEDERN EINE SOLIDE PLATTFORM, AUF DER SIE IHRE KOLLEKTIVE ARBEIT ERLEDIGEN KÖNNEN, LASSEN IHNEN ABER AUCH VIEL RAUM, UM IHRE GANZ EIGENE ARBEITSWEISE ZU ENTWICKELN.“**

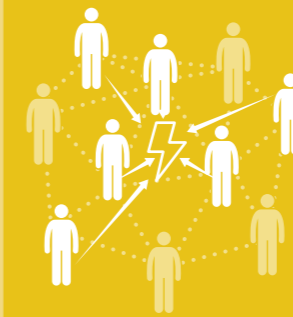
**J. RICHARD HACKMAN**

## DYNAMIK SOZIALER INTERAKTION UND DEREN WERTE VON KOLLEKTIVER INTELLIGENZ ZUR ZUSAMMENARBEIT



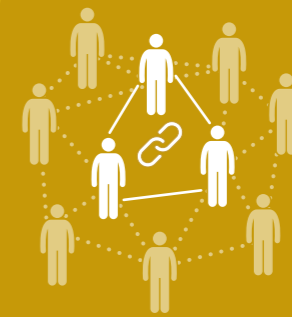
### KOLLEKTIVE INTELLIGENZ

Schaffen Sie Raum für den kollektiven Austausch von Werten und Zielen, und bieten Sie Gelegenheiten für Mitarbeiter, sich zu vernetzen.



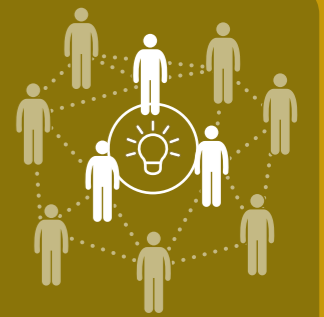
### KOMMUNIKATION & ENGAGEMENT

Fördern Sie die Kommunikation, um die Angleichung und das Engagement Ihrer Mitarbeiter zu fördern und die Integration voranzutreiben.



### VERBINDUNG & AUSTAUSCH

Bauen Sie starke Bindungen zwischen Kollegen auf, indem Sie eine Kultur der Zusammenarbeit fördern und den Austausch von Wissen anregen, um eine Verbindung herzustellen.



### EXTENSIVE ZUSAMMENARBEIT

Nutzen Sie die Beziehungen vor Ort, um das gemeinsame Verständnis zu stärken und die Zusammenarbeit zu fördern, um Innovationen zu schaffen.

◀ **SCHWACH** ..... **BEZIEHUNGEN & VERTRAUEN** ..... **STARK** ▶

und des Know-hows in den widerstandsfähigsten Unternehmen ist. Sie zeigen auch, dass implizites Wissen stark mit der Sozialisation und den Beziehungen zwischen Individuen, die denselben physischen Raum teilen, verbunden ist. Die Konfiguration der Räume beeinflusst auch das Zusammenleben und die daraus resultierende Bereitschaft zur Kooperation<sup>5</sup>. Außerdem hängt damit zusammen, wie das Netzwerk kollektiver Intelligenz innerhalb einer Gruppe funktioniert und wie Prestige, Einfluss, Aufstieg und Zugang zu Ressourcen an Einzelpersonen und Teams vergeben werden<sup>6</sup>.

Wenn das Büro zur Bühne wird, auf der Projektteams Meinungen und Strategien austauschen, sich gegenseitig inspirieren und den Wert des Unternehmens schaffen, ist die von Teams erzeugte Zusammenarbeit intensiver, dynamischer und partizipativer als je zuvor. Sie wird zu einer etablierten Aktivität, die durch spezifische Prozesse, genau definierte Interaktionsmodelle und die Verwendung charakteristischer Hilfsmittel<sup>7</sup> gekennzeichnet ist.

Das post-pandemische Büro wird zu dem Ort, an dem der „Kreislauf der Zusammenarbeit“ seine Verwirklichung findet. Wo gegenseitiges Vertrauen herrscht, finden Teams ihren Ort, um Kontakte zu knüpfen und zu teilen, Ideen und Gedanken nach außen zu tragen, Strategien zu entwickeln und weiter zu lernen und so einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

#### Dynamik sozialer Interaktion und dessen Werte

Quelle: Basierend auf dem Artikel „The Social Collaboration Taxonomy“ von Emanuele Quintarelli, 2015, und dem HBR Artikel „When Do We Really Need Face-to-Face Interactions?“ von R. Hooijberg und M. Watkins, 2021.

Wenn Büroräume für „extensive Zusammenarbeit“ konzipiert sind, sind sie „teamzentriert“, d. h. sie sind auf die Bedürfnisse von Teams und nicht nur auf die Bedürfnisse von Einzelpersonen ausgerichtet. Mit Hilfe der Technologie werden sie zu sozialen Räumen, in denen sich das Unternehmen für interne und externe Communities öffnet und Begegnungen und Meinungs austausch ermöglicht. Das Büro wird zu einem Ort, an dem die Ideale und Werte des Unternehmens geschaffen, geteilt und weiterentwickelt werden.

**„WENN DAS BÜRO ZUR BÜHNE WIRD, AUF DER PROJEKTTEAMS MEINUNGEN UND STRATEGIEN AUSTAUSCHEN, SICH GEGENSEITIG INSPIRIEREN UND DEN WERT DES UNTERNEHMENS SCHAFFEN, IST DIE VON TEAMS ERZEUGTE ZUSAMMENARBEIT INTENSIVER, DYNAMISCHER UND PARTIZIPATIVER ALS JE ZUVOR.“**

Es ist der Ort, an dem die soziale Dynamik innerhalb eines Teams und zwischen verschiedenen Teams wächst und starke Beziehungen entstehen lässt, angefangen von einer allgemeineren „kollektiven Intelligenz“ – wo Werte und Ziele geteilt werden – bis hin zur strukturierteren „extensiven Zusammenarbeit“. Zu dem Ort, an dem spezifisches gemeinsames Wissen geschaffen wird, die Fähigkeit zur Innovation, die Verbesserung der individuellen Fähigkeiten und das Prestige, das mit der Arbeit der Gruppe und des Unternehmens verbunden ist.

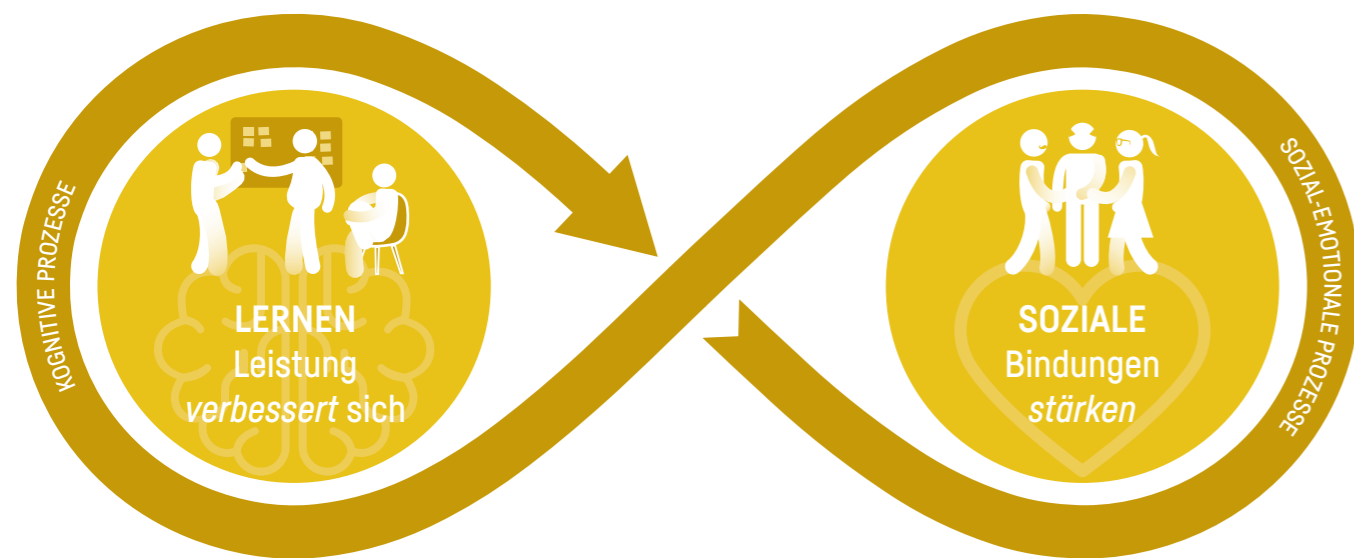
Abbildung rechts:  
Das teamzentrierte Büro

Quelle: Basierend auf „4 Types of Collaborative Spaces. Designing for the reasons people meet,“ von Haworth, INC, 2014; und dem HBR Artikel „When Do We Really Need Face-to-Face Interactions?“ von R. Hooijberg und M. Watkins, 2021.

Abbildung unten:  
Positive Effekte der persönlichen Zusammenarbeit

Quelle: Basierend auf dem HBR Artikel „When Do We Really Need Face-to-Face Interactions?“ von R. Hooijberg und M. Watkins, 2021, und dem Artikel „Proximity: More Important for Meeting than Collaborating?“ von Matt Clancy, 2016.

## POSITIVE EFFEKTE IN DER PERSÖNLICHEN ZUSAMMENARBEIT DIE VORTEILE, WENN AM GLEICHEN ORT UND ZUR GLEICHEN ZEIT GEARBEITET WIRD



Kultiviert Vertrauen

Nährt ein Gefühl der Zugehörigkeit

Fördert das Gefühl von Sinn und Zweck

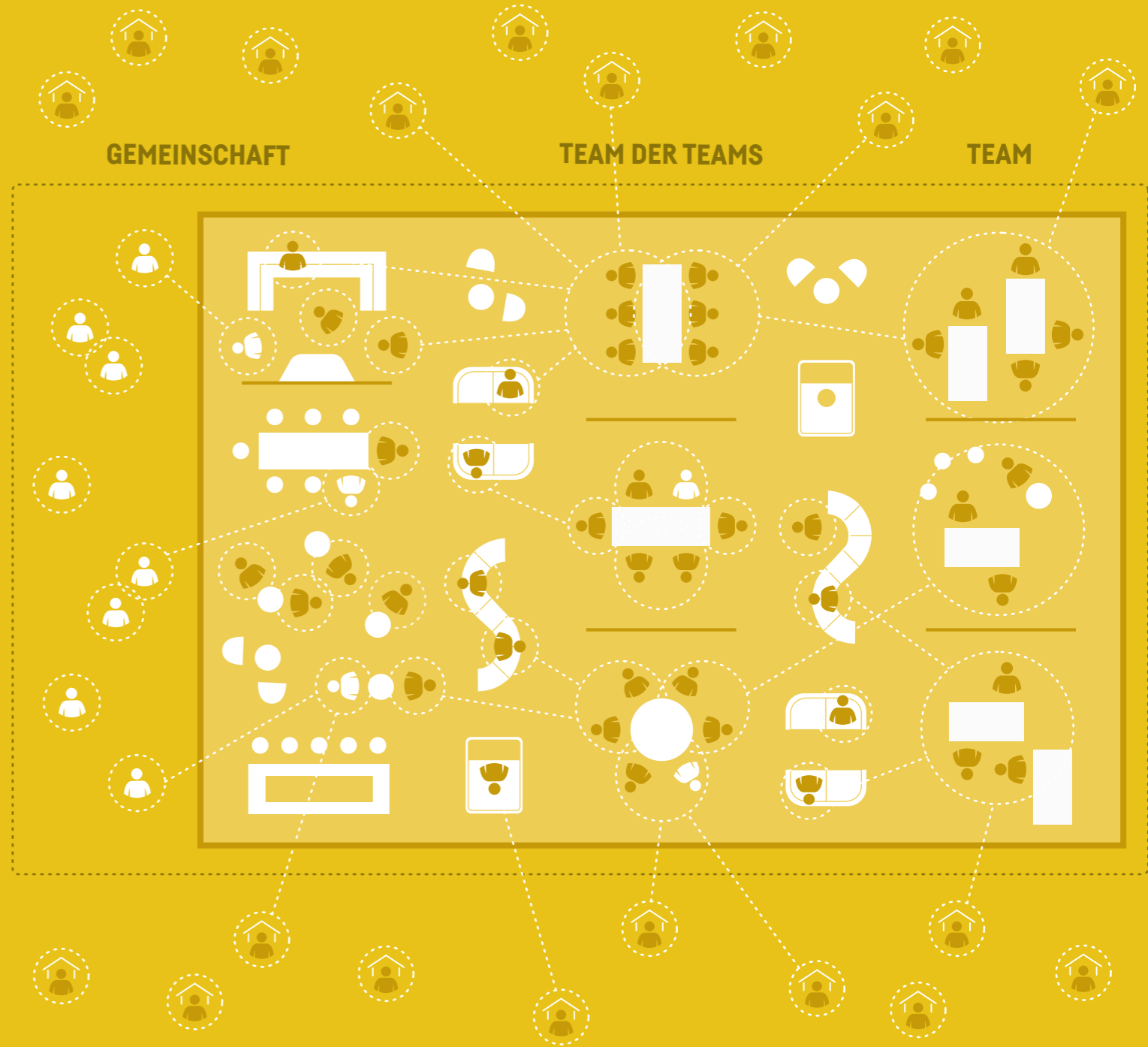
Verbessert die Kommunikation

Fördert die Offenheit zur Zusammenarbeit

Steigert das Wohlbefinden

# DAS TEAMZENTRIERTE BÜRO

ARBEITSBEREICHE VON INDIVIDUELLEN ZU GRUPPENBASIERTEN AKTIVITÄTEN



VERBINDEN



Gleichgewicht zwischen formellen und informellen Raumelementen herstellen, um den Dialog zu fördern.

KOMMUNIZIEREN



Geben Sie Raum und Unterstützung für Reflexion innerhalb des Teams, um tiefes Lernen zu fördern.

DENKEN



Stellen Sie einen eigenen Raum für gezielte Teamarbeit zur Verfügung.

MACHEN



Erlauben Sie die Visualisierung von Szenarien für reibungsloses Experimentieren.

Unter dem Antrieb von persönlichem und Gruppeninteresse, der Suche nach Möglichkeiten und Engagement dreht sich alles um die Frage: „Ich frage mich, ob es möglich ist...“<sup>8</sup>

Im Jahr 2020 gaben 51 % der britischen Arbeitnehmer an, dass sie sich produktiver fühlen, wenn sie von zu Hause aus arbeiten, weil sie bei ihrer Arbeit weniger leicht unterbrochen werden oder weil sie von den Unternehmensrichtlinien und unliebsamen Kollegen entfernt sind<sup>9</sup>. Wenn diese Menschen sich frei entscheiden können, die Bequemlichkeit ihres Zuhauses zu verlassen, um ins Büro zu gehen, werden sie dies nur tun, weil sie die zwischenmenschlichen Bindungen, das tiefgreifende Lernen und das gemeinsame Verständnis verbessern wollen, das sie durch Online-Arbeit nicht erreichen können. Diese Wahlfreiheit bedeutet, dass die Mitarbeiter über die Grenzen der derzeitigen Formen der Zusammenarbeit hinausgehen, ohne sich in den Grenzen ihrer eigenen Gruppe einzuschließen oder die Möglichkeiten der sozialen Interaktion zu minimieren, wodurch die als kritisch angesehenen Faktoren der für die Zusammenarbeit konzipierten Orte überwunden werden<sup>10</sup>. Vielmehr werden sie davon profitieren, sich in einer immersiven Arbeitserfahrung wiederzufinden, die jene kognitiven und sozio-emotionalen Prozesse aktiviert, die zu „zufälligen“ Begegnungen führen, verstanden als unerwartete Momente, die zu neuen Ideen und Entdeckungen führen<sup>11</sup>.

Die Bedingungen dafür zu schaffen, wird zum primären Ziel jeder Organisation und soziale Bereiche wie Arenen, Cafeterien, smarte Meetingräume oder Labore werden zum Herzstück des post-pandemischen Büros, welche den Teamprozess kontinuierlich erneuern.

In dem Netzwerk von Räumen, die wir zum Arbeiten nutzen, wird das Büro als feste Plattform bleiben, die zur Verfügung steht, um Teamarbeit leben zu können, aber auch viel Raum lässt, um ganz eigene Arbeitsweisen zu entwickeln.

## Fußnoten

<sup>1</sup>Pierandrei Associati, „Diffuse Work“, Sedus Insights N°12, 2020.

<sup>2</sup>World Economic Forum, „The Future of Jobs. Report 2020“, 2020.

<sup>3</sup>Hooijberg R., Watkins M.D., „When do we really need face-to-face interactions?“, Harvard Business Review, 2021.

<sup>4</sup>Nonaka I., Konno N., „The concept of Ba: building foundation for knowledge creation“, in California Management Review, 1998.

<sup>5</sup>Boutellier R., Ullman J., „Impact of office layout on communication in a Science-driven business“, 2008.

<sup>6</sup>Kabo F., „The architecture of network collective intelligence: correlations between social network structure, spatial layout and prestige outcomes in an office“, 2018.

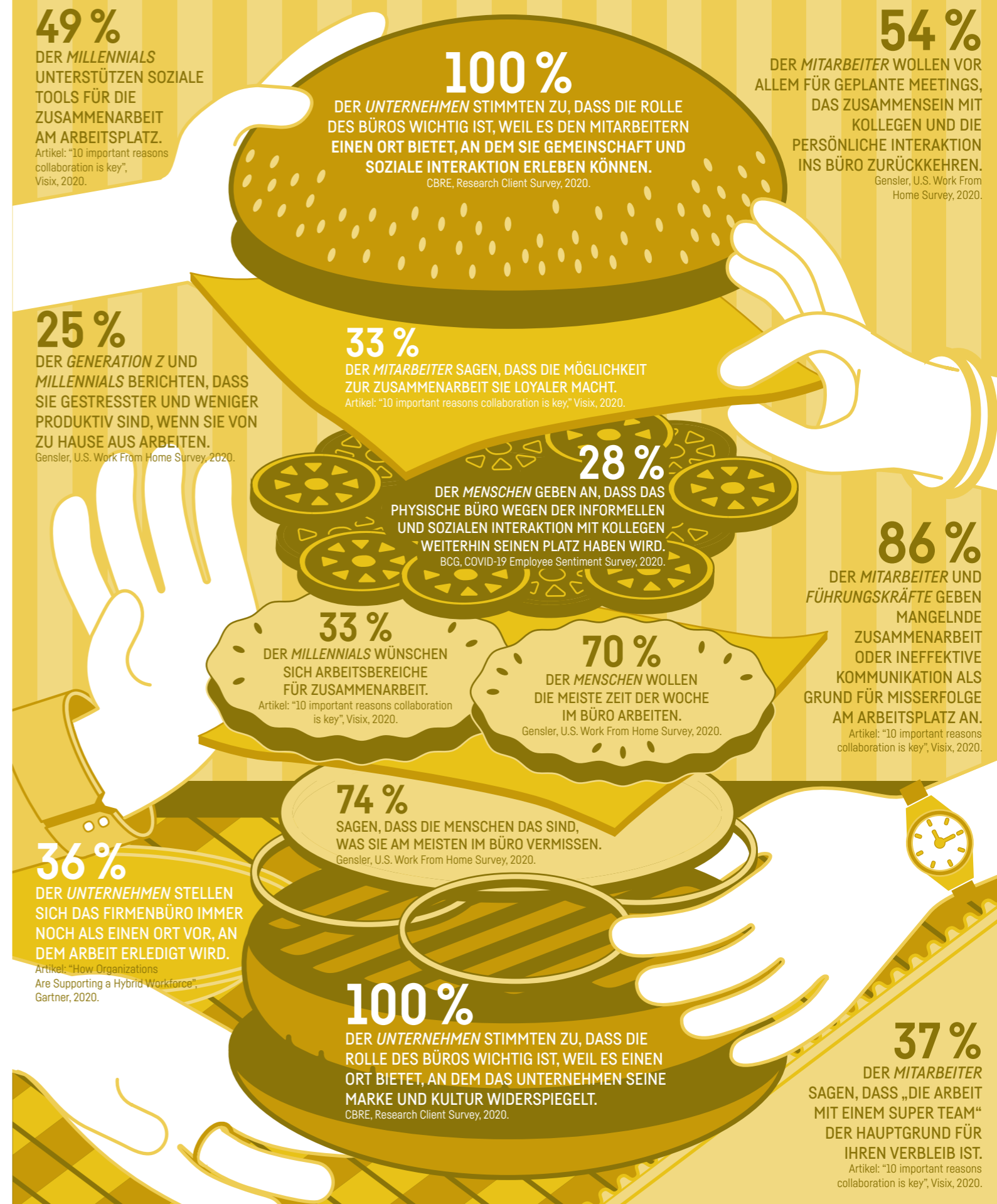
<sup>7</sup>Pierandrei Associati, „Collaboration & Beyond“, Sedus, 2020.

<sup>8</sup>Economist Intelligent Unit, „The role of trust in business collaboration“, 2008.

<sup>9</sup>Furmanik G., „Office Post-Pandemic: How the World of Work May Change Forever“, 2021.

<sup>10</sup>Irving G.L. et al., „Collaboration, physical proximity and serendipitous encounters: avoiding collaboration in a collaborative building“, 2020.

<sup>11</sup>Irving G.L. et al., ibidem.



# DAS KOOPERATIVE SANDWICH



# ZUSAMMENARBEIT HAT ENORMES POTENZIAL



Jennifer Magnolfi Astill

Jennifer Magnolfi Astill ist Designerin, Architektin und Gründerin von Programmable Habitats, einem Beratungsbüro für Forschung und Entwicklung, das sich auf die strategische Entwicklung zukünftiger Hightech-Arbeitsumgebungen in New York spezialisiert hat.

Jennifer Magnolfi Astill's angewandte Forschung konzentriert sich auf Benutzer von Leittechnologie und Arbeitsräumen, die für die Zusammenarbeit von Mensch und Computer gebaut wurden. Sie hat als Beraterin in Headquarter-Arbeitsplatzinitiativen für Alphabet/Google, Zappos.com, Microsoft, Herman Miller, PepsiCo, BBC und andere gearbeitet und ist die Co-Autorin von Always Building: The Programmable Environment. Ihre Forschungen zu Technologie und Raumfahrt wurden in mehreren Publikationen und Konferenzen vorgestellt. Im Jahr 2016 wurde Jennifer zur Teilnahme an der White House National Frontiers Conference in American Innovation eingeladen.

<https://www.linkedin.com/in/magnolfi/>

Die digitale Technologie hat die Art und Weise, wie wir im Allgemeinen und im Job zusammenarbeiten stark beeinflusst. Was sind die größten Auswirkungen seit ihrer Einführung?

J.M. Da fallen mir drei Aspekte der Zusammenarbeit ein, die durch die Technologie geprägt wurden. Der erste ist ein qualitativer, der sich auf die Leistungserwartungen und unser Zeitgefühl auswirkt, wenn es um Zusammenarbeit und Produktivität im Allgemeinen geht. Die Geschwindigkeit und Unmittelbarkeit der Kommunikation und das tatsächliche oder vermeintliche Potenzial, immer verbunden oder erreichbar zu sein, haben unser Verhalten und unsere sozialen Werte in Bezug auf die Zusammenarbeit verändert. Arbeit ist seit einiger Zeit ein Geisteszustand, der nicht mehr an eine physische Umgebung gebunden ist. Unsere Fähigkeit, im mentalen Zustand der Arbeit zu sein, ist mit dem Zugriff auf unsere arbeitsbezogenen Daten und sozialen Netzwerke verbunden, im Gegensatz zum Betreten eines physischen Raums, den wir Büro nennen.

Die zweite Veränderung, die die meisten in den letzten Monaten sehr direkt erlebt haben, sind die Netzwerkeffekte, welche die digitale Technologie für die Zusammenarbeit gebracht hat. Dieser Begriff kann mehrere Dinge bedeuten, wenn er auf Arbeit oder Technologie angewandt wird, aber im Speziellen beziehe ich mich auf die Erfahrung von Arbeit als die Teilnahme an und das Management von einem Netzwerk von Mitarbeitern, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Die Möglichkeit, mit Hilfe von Collaboration-Tools effektiv aus der Ferne zu arbeiten und dabei soziale Bindungen und ein Gemeinschaftsgefühl unter den Kollegen zu fördern, hat in vielen Fällen die Kultur von Organisationen verändert und zu Produktivitätssteigerungen und insgesamt positiven Auswirkungen geführt.

Dies führt zur dritten spürbaren Veränderung, nämlich dem Aufkommen der Rolle des „Community Managers“ als Funktion im Büro. Oft wird gesagt, dass Innovation entsteht, wenn eine neue Rolle oder Funktion formalisiert wird, um einen Bedarf zu decken. Im Falle des Büros des 21. Jahrhunderts wird dies zu einem integralen Bestandteil des Managements und der Aktivitäten in allen Räumen, physisch und digital, in denen sich eine Arbeitsgemeinschaft trifft und zusammenarbeitet.

Heutzutage können wir mit jedem von überall aus zusammenarbeiten, aber gibt es immer noch Aspekte der

Zusammenarbeit, welche die Technologie nicht unterstützen kann?

J.M. Einige Arten von Arbeit, insbesondere im komplexeren Technologiebereich, erfordern die Nutzung von Maschinen und Computern und die persönlichen Interaktionen zwischen Mitarbeitern. Dies gilt z. B. besonders im Bereich der Robotik und in bestimmten Arten von F&E, wo grundlegende Aspekte der Zusammenarbeit von der Mensch-Maschine-Interaktion der Teammitglieder abhängen.

Bei Arbeitsplätzen, die weniger spezialisierte Technologie beinhalten, hat die Pandemie in den letzten Monaten zwei Arbeitsmethoden hervorgehoben, die durch den Zugang zu physischem Raum verbessert wurden: das Treffen komplexer Entscheidungen und das Erlernen spezialisierter Fähigkeiten.

Unternehmen mussten die Komplexität managen und gleichzeitig die neuen Informationen rund um die Arbeitswelt synthetisch und in einem sich ständig verändernden Umfeld nutzbar machen. Diese internen Arbeitsprozesse und die damit verbundenen Arbeitsfunktionen können auch allein durch Technologie in geschulten und erfahrenen Teams verfolgt werden, werden aber in der Regel schnell optimiert, wenn in einer physischen Umgebung gearbeitet wird.

Gibt es einen Unterschied in der Art und Weise, wie Generationen zusammenarbeiten? Welche kollaborativen Ansätze sind in zukünftigen Generationen zu sehen?

J.M. Es mag zwar einen Unterschied in der Art und Weise geben, wie die Generationen an die Arbeit – und damit an die Zusammenarbeit als Teil der Arbeit – herangehen, aber ich denke, dass dieser Unterschied eher auf Erfahrungen und kulturellen Werten als auf dem Alter beruht.

In allen Branchen wird die Arbeit heute durch die eine oder andere Form der digitalen Technologie ermöglicht. Allgemein gesprochen ist die Gewandtheit im Umgang mit der Technologie und der Grad des Komforts, den eine Person bei der Anpassung ihrer Arbeitsgewohnheiten an die Möglichkeiten neuer Tools hat, eine Funktion der Zeit, die sie mit dem Lernen und Experimentieren mit neuen Tools verbracht hat. Es ist keine Überraschung, dass jüngere Generationen höheres Geschick aufweisen und versierter im Umgang mit Technologie sind, da diese Tools von klein auf Teil ihres Lebens sind. Folglich sind ihre Einstellung zur





**„DIE PANDEMIE HAT ZWEI ARBEITSMETHODEN BEGÜNSTIGT, DIE DURCH DEN ZUGANG ZUM PHYSISCHEN RAUM VERBESSERT WURDEN: DAS TREFFEN KOMPLEXER ENTSCHEIDUNGEN UND DAS ERLERNEN SPEZIELLER FÄHIGKEITEN.“**

Zusammenarbeit und ihre Werte in Bezug auf die Arbeit im Allgemeinen durch ihre Abhängigkeit von ihrem Vertrauen in Technologie geprägt.

Im Rahmen meiner Forschung untersuche ich die Zusammenarbeitsmuster von jungen Technologie-Teams und wie sie an komplexe Problemlösungsszenarien herangehen. Viele Kinder wachsen heute mit der Annahme auf, dass Computer, nicht nur Bildschirme und Tablets, Teil ihres Lebens sind und sie daher eines Tages Teil ihres Schul- und Arbeitskontextes sein werden. Die Zusammenarbeit mit Computern wird unweigerlich Teil ihrer zukünftigen Arbeitserfahrung sein und dies prägt ihre Herangehensweise und Einstellung zur Zusammenarbeit und zur Arbeit als Ganzes.

#### Welche Rolle spielt der physische Raum bei der Förderung der Zusammenarbeit?

**J.M.** Ganz allgemein gesprochen ist der physische Raum ein Förderer menschlicher Zusammenarbeit, was er in gewissem Maße immer schon war. In dem Maße, in dem ein (Arbeits-)Raum ein gemeinsam genutzter Raum ist, kann er die Zusammenarbeit entweder maximieren oder hemmen. Es überrascht nicht, dass es viele Raumgestaltungs- und -verwaltungsstrategien sowie Programmtypen gibt, die für diese beiden Zwecke eingesetzt werden können.

#### Welche Zukunft können wir uns für das Büro vorstellen?

**J.M.** Die letzten zwölf Monate haben mir bestätigt, dass alles möglich und vorstellbar ist, wenn es um Arbeit und vor allem um Innovation bei der Arbeit geht. Um Ihre Frage zu beantworten, werde ich jedoch versuchen, einige Gedanken zu drei Dimensionen des Büros aus der Perspektive von Technologie-Arbeitsplätzen anzubieten:

- **Das Büro als zu gestaltendes Gebäude** – Wenn es um Tech-Arbeitsplätze geht, nicht nur im Kontext von Startups, sondern auch auf dem Campus großer Technologieunternehmen, basieren Investitionen am ehesten auf zwei allgemeinen Perspektiven. Die erste versteht das Tech-Büro/den Tech-Campus als ein verteiltes Netzwerk von Arbeitsplätzen innerhalb einer städtischen Umgebung, um die Anpassungsfähigkeit zu optimieren. Die zweite hingegen denkt den technologischen Arbeitsraum in einem Kontext in Kontakt mit der Natur, einer hochspezialisierten Umgebung, die durch die Nähe zur Natur und zu offenen Räumen wieder ausgeglichen wird.

Nach beiden Perspektiven wird die Lebenswissenschaft auf architektonischer Ebene die Gestaltung von Bürogebäuden der Zukunft beeinflussen, und die Eigenschaften, die heutige Gebäude mit diesen Funktionen haben, könnten auf den Leistungsstandard von zukünftigen Bürogebäuden übertragen werden.

- **Das Büro als zu verwaltendes Netzwerk** – Die Pandemie, die wir immer noch erleben, hat die meisten Organisationen quer durch alle Branchen gezwungen, praktisch über Nacht auf Heim- und Fernarbeit umzustellen. Da dies als Reaktion auf einen gesundheitlichen Notfall geschah, haben viele Unternehmen schnell Strategien für die Arbeitsmobilität und das Arbeiten von zu Hause aus sowie Tools für die Zusammenarbeit (z. B. Videokonferenzen) eingeführt, die das Arbeiten aus der Ferne möglich und effizient machen. Während sich viele Unternehmen auf das Potenzial konzentrieren, das durch diese neuen Möglichkeiten freigesetzt wird, sowie auf die Vorteile der Flexibilität für ihre Mitarbeiter, haben nur wenige Erfahrungen damit, ihr Mitarbeiternetzwerk als Arbeitsgemeinschaft zu managen. Die Erfahrung des letzten Jahres markierte einen Meilenstein, da sich die Unternehmen bewusst wurden, als Netzwerk zu funktionieren. Die zukünftige Belegschaft wird erwarten, dass irgendeine Form des „Arbeitens von überall“ in die Arbeitskultur integriert wird, und wird sich auf Arbeitsumgebungen zubewegen, deren Managementmodelle das Potenzial von verteilten Netzwerken für die Arbeit nutzen.

- **Das Büro als Kontext für die Arbeit zwischen Mensch und Maschine** – Die Pandemie hat deutlich gemacht, dass die Integration von maschineller Intelligenz und Datenanalytik – zusätzlich zu den digitalen Arbeitsplatztechnologien – die Fähigkeit von Unternehmen, effizient auf Krisen zu reagieren und ihr Geschäft erfolgreich an veränderte Umstände anzupassen, bei weitem beeinflusst hat. Dieses Phänomen ist nicht neu, wurde aber erst in den letzten Monaten ins allgemeine Bewusstsein gerückt. Führungskräfte verlassen sich zunehmend auf den Input von Maschinenmodellen und hochentwickelten Datensystemen, um komplexe Szenarien zu steuern und Entscheidungen zu treffen. Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine wird weiterhin ein entscheidender Faktor für die Arbeitsleistung sein, und künftige Arbeitsbereiche müssen so gestaltet und konzipiert werden, dass sie die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine als wesentliche Voraussetzung für die Produktivität und eine wichtige Form der Wertschöpfung ermöglichen.

# TRENDS



Acht Anwendungen, Produkte und Dienstleistungen, die mit großem Unternehmergeist umgesetzt wurden und die Wichtigkeit einer guten Arbeitsplatzstrategie unterstreichen.

1



## IN THE LIGHT OF YOU

*Zusammenarbeiten, um die soziale Distanz zu bekämpfen*

Ende 2020 hatte der italienische Fotograf Giorgio Barrera die Idee für ein weltweites Gemeinschaftsprojekt: ein offener Aufruf, bei dem die Teilnehmer Fotos teilen, die die Auswirkungen der sozialen Distanz durch die Pandemie zeigen. In allen Bildern sehen wir zwei Menschen, die sich in einer Landschaft treffen und sich in einem performativen Akt der Spannung gegenüberstehen, um unser Bedürfnis, sich zu verbinden und nicht alleine zu leben, darzustellen.

Diese visuelle Studie ist eine Einladung, über die Bedeutung sozialer Interaktionen nachzudenken und zeigt, dass dies ein gemeinsames Problem auf der ganzen Welt ist. Über 60 Autoren waren an über 150 ausgewählten Fotografien beteiligt. Neben der Hervorhebung der Zusammenarbeit aus der Ferne demonstriert „In the light of you“ die emotionale und psychologische Bedeutung des Zusammenseins als intrinsische Bedingung des menschlichen Wesens, eine Bedingung, die im letzten Jahr der erzwungenen sozialen Distanzierung stark hervorgehoben wurde.

[www.giorgiobarrera.it/project/in-the-light-of-you-a-collaborative-photographic-project](http://www.giorgiobarrera.it/project/in-the-light-of-you-a-collaborative-photographic-project)

2



## DAS BUCH DER ZUSAMMENARBEIT

*Mit kollaborativer Intelligenz das Büro neu gestalten*

Dank der erzwungenen Heimarbeit im letzten Jahr kam ein Team von Designern und Herstellern in Schweden auf die Idee, ein Buch über Zusammenarbeit als gemeinschaftliches Projekt zu erstellen. Sie sahen die Möglichkeit, die unterschiedlichen Fähigkeiten und das Wissen verschiedener Menschen zu nutzen, welche dieselben Interessen teilen und sich über die Distanz miteinander verbinden konnten.

Nach einem offenen Aufruf für freiwillige Beiträge begann die Zusammenarbeit schnell zuzunehmen, seit das Team die Idee im Jahr 2020 hatte. Daher wurde beschlossen, eine Reihe von kleinen Büchern (jeweils 70-90 Seiten) zu anderen Themen als der Zusammenarbeit zu entwickeln, wie z.B. Führung, Vertrauen und Moderation, die Theorien, Interviews, Fallstudien und Methoden enthalten, mit dem Ziel, die Arbeitsumgebung zu verbessern. Dieses Projekt zeigt uns den Wert und die Kraft der kollektiven Intelligenz, wenn sie von einem vereinten Team angetrieben wird, das ein klar definiertes Ziel hat und daran arbeitet, dieses zu erreichen.

[www.bookofcollaboration.com](http://www.bookofcollaboration.com)

3



## SINGAPORE CENTER

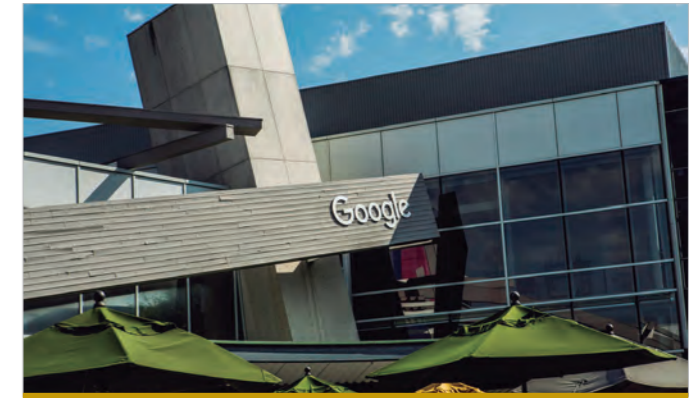
*Co-Working-Plätze neu denken*

Die Zentralisierung von Dienstleistungen in vielen Geschäftsvierteln auf der ganzen Welt steht seit dem Aufkommen der Pandemie vor einer neuen Herausforderung und verliert gegenüber dem neuen Büro an Boden: dem Zuhause. Die Zeit, die am physischen Arbeitsplatz verbracht wird, wird optimiert und außerberufliche Aktivitäten werden strikt auf die Stadt beschränkt.

In Singapur geben Büromieter 3 - 9 % ihrer bestehenden Büroflächen zur flexiblen Nutzung auf. Außerdem suchte die Stadt eine Neuauflage des physischen Treffens. Hier folgen viele Hotelstrukturen einer neuen Formel, dem „Work from Hotel“, das Pakete für die Tagesnutzung von gemeinsam genutzten Arbeitsräumen, Lounges oder Meetingräumen anbietet. Wir sehen die Geburt eines „dritten Ortes“, außerhalb des Hauses und außerhalb des Büros, ein Beweis für die Notwendigkeit von Bars, Cafés, Restaurants und Hotels als Räume für die Sozialisierung zwischen Co-Workern. Selbst in dezentralisierten städtischen Ballungsräumen hält die Notwendigkeit des Arbeitens in Co-Präsenz alle zusammen.

[www.withersworldwide.com/en-gb/insight/the-rise-of-the-third-space-post-pandemic-flexibility-is-key-to-the-future-of-real-estate](http://www.withersworldwide.com/en-gb/insight/the-rise-of-the-third-space-post-pandemic-flexibility-is-key-to-the-future-of-real-estate)

4



## GOOGLE KEHRT INS BÜRO ZURÜCK

*Eine neue hybride Arbeitsplatzpolitik*

Im März 2020 war Google eines der ersten Unternehmen, das aufgrund der Pandemie vollständig auf Remote-Arbeit umgestellt hat.

Kürzlich kündigte Fiona Cicconi, die Personalchefin des US-Konzerns, an, dass Google-Mitarbeiter bereits im April ins Büro zurückkehren können. Die Kapazität der Büros wird reduziert und basiert auf spezifischen Kriterien. Darüber hinaus müssen diejenigen, die ins Büro zurückkehren, eine Maske tragen, auf soziale Distanz achten und einen Gesundheitstest bestehen. Ab dem 1. September können Mitarbeiter beantragen, mehr als 14 Tage im Jahr remote zu arbeiten und sich damit offiziell für die hybride Arbeitsformel entscheiden.

Ermutigt durch die weite Verbreitung von Impfstoffen in den Vereinigten Staaten zeigt die Entscheidung von Google, dass selbst unter den frühen Befürwortern der Remote-Arbeit in den letzten Monaten die Bedeutung der Zusammenarbeit von Angesicht zu Angesicht deutlich geworden ist.

[www.nytimes.com/2021/03/31/business/google-return-to-office.html](http://www.nytimes.com/2021/03/31/business/google-return-to-office.html)

## 5

**HUAWEI IDEA HUB***Der virtuelle Meetingraum wird physisch*

Bei der Entwicklung der Softwaretechnologie für virtuelle Meetings bleibt die Hardware nicht auf der Strecke. Ein Beispiel dafür ist der IdeaHub von Huawei, ein Smart Board, das speziell für den Einsatz im Büro entwickelt wurde, aber hybrid denkt.

IdeaHub wertet Büroräume mit seinen zahlreichen Funktionen wie intelligentes Schreiben, HD-Videokonferenzen und drahtlose Freigabe von Inhalten problemlos auf. Das Board ist besonders auf den Besprechungsraum ausgerichtet: Sein breites Display vermittelt das Gefühl einer Interaktion von Angesicht zu Angesicht mit den entfernten Teilnehmern, und seine Software reagiert auf die Dynamik des Gesprächs, indem sie den Kamerawinkel je nach Anzahl der Teilnehmer anpasst und den verantwortlichen Sprecher verfolgt. Sie kann auch den Klang der Sprache räumlich in einem Surround-Audio-System abbilden.

IdeaHub bestätigt erneut den Technologietrend, der zeigt, dass Arbeitnehmer auch bei virtuellen Aktivitäten immer noch nach physischem Feedback suchen.

<https://e.huawei.com/it/products/cloud-communications/ideahub>

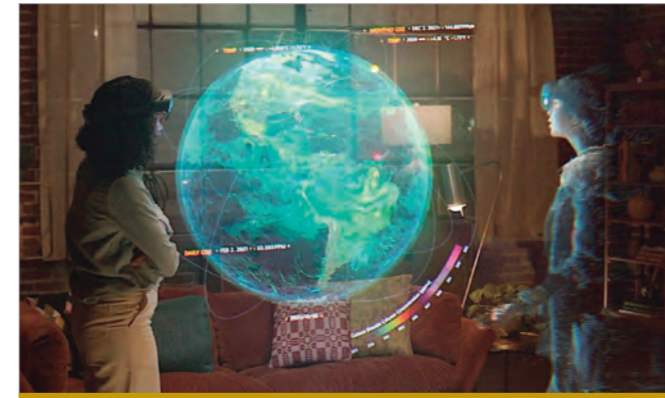
## 6

**HIVE, DIE MEETING APP***Umkehrung der Rolle der Technologie*

Technologie hält uns nicht immer auf Distanz: Wir beobachten eine Verschiebung, bei der sich Technologie als Verstärker unserer Aktivitäten in der Gegenwart entpuppt. Dies ist der Fall von Hive, einer Anwendung, die als digitaler Moderator definiert werden kann, „der den Teilnehmern Hinweise zu ihrem Verhalten gibt“ und die Moderation unterstützt, um die richtige Balance zwischen den verschiedenen Interventionen zu halten. Hive ist so programmiert, dass es den Fluss der Beiträge in Richtung eines maximalen Grades an Beteiligung lenkt, indem es das Timing der Eingriffe visualisiert, aber auch signalisiert, wenn jemand den Dialog abrupt unterbricht. Die Anwendung verarbeitet die Daten der Gespräche nach einem „reaktiven Zyklus der Interaktionskorrektur“, bei dem das Interaktionsmodell die Maschine mit den Handlungen der Menschen hybridisiert. Hive hat mit Unterstützung des Kopenhagener Instituts für Interaktionsdesign den UX Design Award 2020 gewonnen und zeigt, wie persönliche Meetings von der Intervention der Technologie wirklich profitieren können.

[www.ux-design-awards.com/de/gewinner/hive](http://www.ux-design-awards.com/de/gewinner/hive)

## 7

**MICROSOFT MESH***Wiederherstellung eines physischen Raums*

Im letzten Jahr war eine der größten Herausforderungen, die durch die Pandemie verursacht wurde, die Remote-Zusammenarbeit. Viele haben die Grenzen der aktuellen Kollaborationstechnologien erkannt, die, so effizient sie auch sind, nicht die gleiche Effektivität wie bei der physischen Zusammenarbeit ermöglichen. Um dieses Manko zu beheben, hat Microsoft Mesh vorgestellt, eine Augmented-Reality-Plattform, die es ermöglicht, virtuelle Räume zu schaffen, in denen man mit anderen Menschen interagieren und zusammenarbeiten kann, unabhängig davon, wo sie sich befinden. Unter Verwendung von Bewegungs- und Raumerfassungstechnologien sowie der Interaktion mit digitalen Objekten kann Mesh eine Umgebung aus der Ferne darstellen und der Mensch den realen Raum in drei Dimensionen wahrnehmen. Das Projekt von Microsoft berührt die Grenzen der Science-Fiction und lenkt die Aufmerksamkeit auf ein stattdessen sehr konkretes und aktuelles Thema, nämlich die Bedeutung von Co-Präsenz und physischer Interaktion im täglichen Leben.

[www.microsoft.com/en-us/mesh](http://www.microsoft.com/en-us/mesh)

## 8

**COLLABOR8***Co-working für erweiterte Zusammenarbeit*

Die Arbeitswelt verändert sich schnell und kontinuierlich, und was die Menschen heute brauchen, ist ein flexibler Arbeitsbereich, der sich an verschiedene Arten der Zusammenarbeit anpassen kann.

Das Freiraumkonzept von Collabor8 besteht aus einer Reihe von Bereichen mit unterschiedlichen Funktionen. Jeder Raumtyp ist mit einer anderen Art der Zusammenarbeit verbunden: Im Zentrum des Bereichs befindet sich eine Arena, die für Präsentationen, Reden oder Debatten genutzt wird. Drumherum werden andere Räume dargestellt, die von einem „Bibliotheksbereich“ mit Nischen für die Konzentration bis zu anpassungsfähigen Tischsystemen reichen, die Einzel-, Doppel- oder Gruppenarbeitsplätze bilden. Egal, ob man einen Vortrag vor einem großen Publikum halten, kreative Workshops durchführen möchte, die einen flexiblen Raum benötigen, oder sich mit Kollegen während einer Kaffeepause treffen möchte, Collabor8 bietet ein System von Räumen, die sich an jede mögliche Art der Zusammenarbeit anpassen lassen.

[www.collabor8app.com](http://www.collabor8app.com)

## DIE FALLSTUDIE

# OKTA OFFICE

## SAN FRANCISCO, USA

Das Projekt Dynamic Work ist die konsequente Umsetzung der auf Flexibilität basierenden Strategie, welche das Unternehmen schon immer verfolgt hat. Okta entwickelte seine ganz eigenen Visionen von Räumen, die zum Ort für Zusammenarbeit, Sozialisierung und Markenkultur werden.



Okta ist ein 2009 gegründetes Tech-Unternehmen, das eine vertrauenswürdige Plattform zum Schutz der Identitäten von Kunden und Mitarbeitern in Unternehmen entwickelt hat. Um seine Vision zu unterstützen, legt Okta großen Wert auf die Arbeitsplatzstrategie und deren Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit. Bevor die Welt aufgrund der Pandemie unerwartet auf Heimarbeit umstellen musste, setzte Okta bereits eine Strategie um, die eine weit verteilte Belegschaft und eine vom Traditionellen abweichende Büronutzung vorsah. Mehr als 30 Prozent der Belegschaft konnten aus der Ferne arbeiten, und die Strategie sah vor, kontinuierlich flexibles Arbeiten zu implementieren. Die Bürostrukturen des Unternehmens wurde unter Anwendung der Arbeitsorganisation von Okta entworfen, bei der das Büro drei grundlegende Aspekte erfüllen muss:

- **Optimierung von Zusammenarbeit:** Im Büro gibt es 161 Besprechungsräume, in denen sich die Mitarbeiter in Anwesenheit und per Fernzugriff treffen und zusammenarbeiten können. Es gibt auch Bereiche, die „always-on“ genannt werden und eine effektive Remote-Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen, weltweit verteilten Niederlassungen des Unternehmens ermöglichen.
- **Gemeinschaftsgebäude:** Es gibt drei große Cafeterien, um das Zusammensein zu fördern, und es gibt einen großen (praktischen) Raum, der mehr als 250 Personen aufnehmen kann und gemeinsame Treffen und Diskussionen ermöglicht. Es gibt auch einen Bereich, der als Customer Experience Center bezeichnet wird und sich an die erweiterte Community des Unternehmens richtet, zu der auch die Kunden gehören. In diesem Bereich können die Kunden über die Produkte des Unternehmens sprechen und diese ausprobieren.
- **Stärkung der Unternehmenskultur:** Jeder Bereich des Büros ist so gestaltet, dass er die Werte von Okta repräsentiert. Es gibt eine große Sporthalle, zwei Gymnastikräume, einen Meditationsraum für Yoga

**Das Hauptquartier in San Francisco wurde in 2019 eröffnet, ist 17.500 m<sup>2</sup> groß und über 10 Etagen verteilt.**

Okta San Francisco Headquarters  
Projektiert von IA Interior Architects, 2019.  
Sherman Takata Photographer.



**Die unerwartete Ankunft von Covid war eine gute Gelegenheit für das Unternehmen, einen weiteren Schritt in Richtung Freiheit und Flexibilität der Mitarbeiter zu gehen.**

Okta Experience Center – Flad Architects, 2021.  
<https://www.okta.com/dynamic-work/>

und verschiedene andere Einrichtungen für das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Die neue Strategie mit dem Namen „Dynamic work“ entwickelt nicht nur die Fernarbeit weiter, sondern implementiert und fördert auch den agilen und flexiblen Arbeitsstil. Sie basiert auf der Prämisse, dass die Schaffung von Flexibilität und die Möglichkeit für Mitarbeiter, dort zu arbeiten und zu leben, wo es für sie am sinnvollsten ist, die Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Produktivität fördert und es dem Unternehmen ermöglicht, Talente aus breiteren und vielfältigeren Bereichen und Umgebungen einzustellen.

Um diese Vision zu unterstützen, entwickelt Okta viele kleine, über verschiedene Standorte verteilte Büros, sogenannte Okta Experience Center, als Ergänzung zum Hauptbüro. Sie ermöglichen Arbeitnehmern, welche aus der Ferne arbeiten können, ein gut ausgestattetes Büro in ihrer Nähe zu haben, in das sie gehen können, um bestimmte Aufgaben zu erledigen. Wie auch in der Zentrale werden sich diese Erlebniszentren speziell darauf konzentrieren, die Zusammenarbeit zwischen Menschen zu optimieren, Kontakte zu knüpfen und die Werte und Kultur des Unternehmens zu stärken. Diese kleinen Standorte werden auch für Kunden geöffnet sein und sollen ähnlich wie Einzelhandelsgeschäfte gestaltet sein, in denen die Menschen Produkte erleben und in die Markenkultur eintauchen können. Die Erlebniszentren werden eine informelle Arbeitsumgebung bieten, mit Cafeterias, Technologie-Supportbereichen und Konferenzeinrichtungen. Sie werden eine kompakte Grundfläche haben, die sich für jedes städtische oder vorstädtische Gebiet eignet, und den Mitarbeitern die Freiheit und Flexibilität geben, dort zu arbeiten und zu leben, wo sie und ihre Familien wollen und wo es am sinnvollsten ist.



## LÖSUNGEN UND TIPPS

# DAS TEAMZENTRIERTE BÜRO



COVID-19 hat die Arbeitsrevolution dramatisch beschleunigt. In der Zeit nach der Pandemie wird die Arbeit hybrid und weit verstreut sein. Büros werden im neuen Arbeitsprozess zunehmend fokussiert und wichtig für Teamarbeit und Zusammenleben sein.



Es ist mehr als ein Jahr her, dass COVID-19 zur plötzlichen Einführung von Fernarbeit geführt hat, und obwohl die Pandemie noch nicht abgeschlossen ist, lassen sich aus den gemachten Erfahrungen und den vielen Untersuchungen Punkte ableiten, die die Richtung für das zukünftige Büro vorgeben.

Viele Organisationen werden auch nach der Pandemie ein diffuses und gemischtes Arbeitsmodell (im Büro und aus der Ferne) einführen wollen. Auch wenn viele Fragen noch zu organisieren sind, ist der Widerstand gegen die Einführung von flexiblem Arbeiten gesunken und es ist unwahrscheinlich, dass die Mitarbeiter die erlebte Freiheit aufgeben wollen. Umgekehrt hat gerade die Erfahrung gezeigt, wie wichtig es ist, sich zu treffen und „Schulter an Schulter“ zu arbeiten. Tatsächlich sind trotz der Fortschritte in der Technologie Zusammenarbeit und Sozialisierung, die aus Worten, Handlungen und Körpersprache bestehen, nach wie vor die Arbeitsweisen, die am meisten von Live-Interaktion profitieren, was es für Unternehmen entscheidend macht, ein physisches Büro zu haben, in dem sich die Menschen treffen können.

Es wird ein diffuses Büro sein, eine Plattform, die aus verschiedenen Räumen (öffentlich und privat) besteht. Die Aktivitäten, die alleine durchgeführt werden sollen, werden ihren idealen Platz im Home Office oder in abgelegenen Räumen finden, während das Büro hauptsächlich Gruppenaktivitäten gewidmet sein wird und so gestaltet sein muss, dass es Besprechungsaktivitäten und Teamarbeit fördert.

Das Büro muss teamzentriert werden, ein unverzichtbares Werkzeug für die operative und erweiterte Zusammenarbeit, das die Sozialisierung und das direkte Wissen zwischen Menschen nicht außer Acht lassen darf. Hier sind einige Tipps:

- Multifunktionale Räume
- Sozialisierung und Zusammenarbeit
- Visueller und dynamischer Prozess
- Momente der Konzentration

#### • Multifunktionale Räume

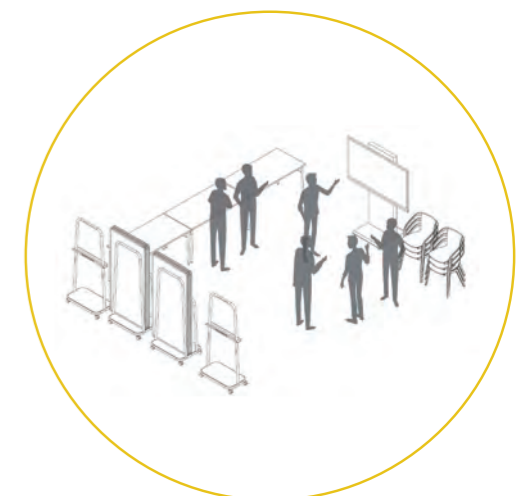
Live-Zusammenarbeit ist für alle Organisationen wichtig. Für innovative Unternehmen ist der Prozess der Zusammenarbeit ein integraler Bestandteil des Arbeitsablaufs und wesentlich für die Qualität des Ergebnisses, für traditionellere Organisationen wird die Zusammenarbeit wesentlich für Lernprozesse und Entscheidungsfindung. In jeder Organisation ist es daher wichtig, Bereiche zu haben, die der Zusammenarbeit gewidmet sind. Wenn man für innovative Unter-



Raumkonfiguration für Besprechungen



Raumkonfiguration für Workshops



Raumkonfiguration für Präsentationen im Stehen

Seite 26:

Hochtisch mit se:spot stool und hopper aus der se:lab Familie

Seite 27:

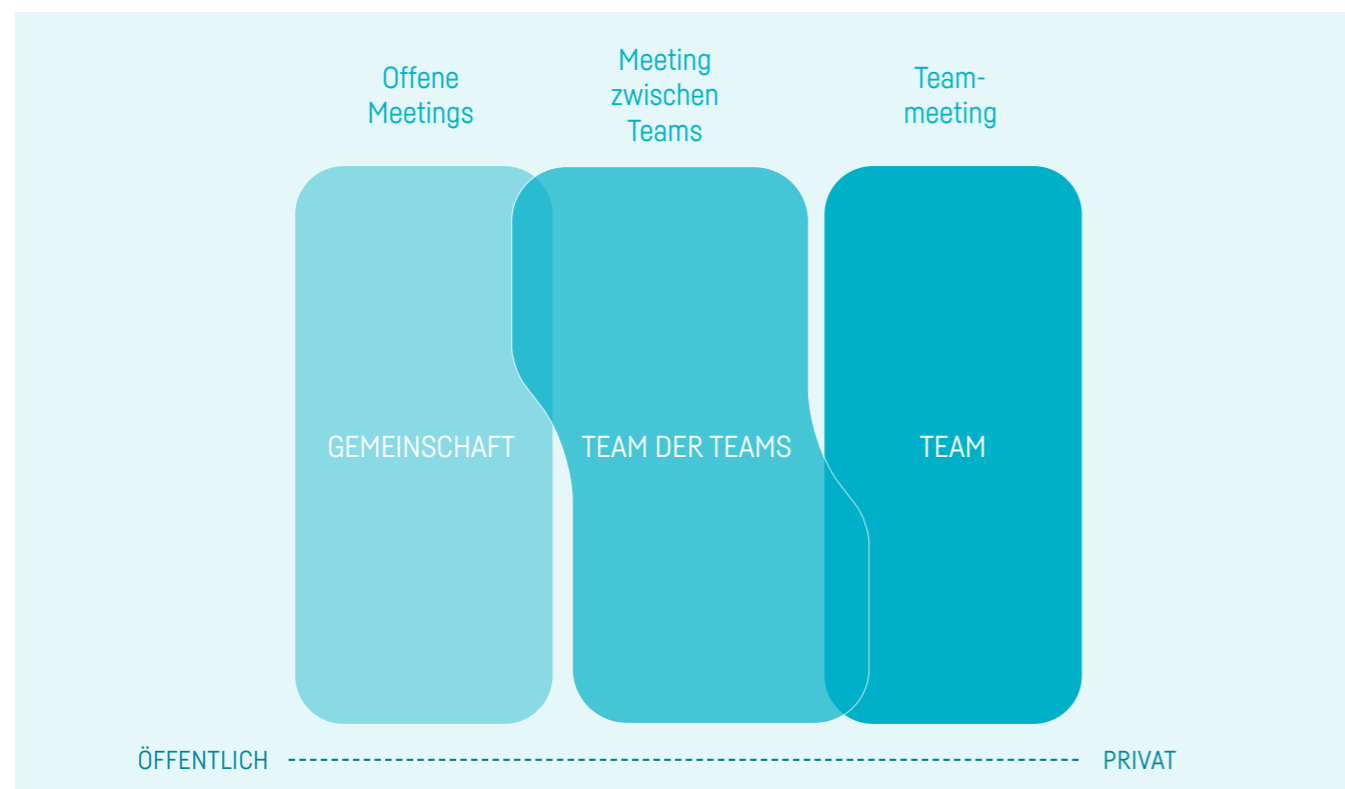
Mit dem Systemprogramm se:lab können multifunktionale Umgebungen geschaffen und verschiedene Konfigurationen für kollaboratives Arbeiten mit denselben Möbeln realisiert werden.

Sedus Media Center

Abbildung unten:

Schema der Organisation von Bürobereichen für die erweiterte Zusammenarbeit

Quelle: „Collaboration &amp; Beyond“ von Sedus, 2020.



nehmen Räume schaffen kann, die der „kontinuierlichen“ Zusammenarbeit gewidmet sind, kann man in traditionelleren Unternehmen Räume schaffen, die verschiedene kollaborative Momente beherbergen können, die verschiedene Arten von Meetings, Auffrischkurse und Momente der Begegnung und Konfrontation sein können.

#### • Sozialisierung und Zusammenarbeit

Die Forschung zeigt, dass soziale Bindungen für die Zusammenarbeit und Teamarbeit unerlässlich sind. In der Tat ist die Aufrechterhaltung und sogar die Stärkung des sozialen Gefüges der Geschäftsgemeinschaft eine ebenso große Notwendigkeit für das menschliche Wohlbefinden wie für die Produktivitätsfähigkeit. Bei der Fernarbeit zeigt die Forschung, wie die Menschen unter einem Mangel an „echten“ sozialen Beziehungen leiden und wie sich dies negativ auf die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl auswirkt. Beim verstreuten Büro sind die vorherrschenden Aktivitäten, auf die sich die Bürogestaltung stützt, die der Sozialisierung und Zusammenarbeit. Die Büros können in drei Hauptbereiche gegliedert werden, die miteinander verbunden, aber unterschiedlich sind. Der Gemeinschaftsbereich, der der Sozialisierung und den Treffen mit der internen und externen Gemeinschaft gewidmet ist, der Bereich der Teams, in dem Treffen zwischen Personen stattfinden, die verschiedenen Arbeitsgruppen angehören, und der Teambereich, in dem die Arbeitsgruppen ihre täglichen Aktivitäten durchführen.



#### • Visueller und dynamischer Prozess

Alle kollaborativen Prozesse und insbesondere diejenigen, die Methoden wie Lean Startup, Design Sprint, Agile und Design Thinking anwenden, zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr dynamisch und visuell sind (man arbeitet mit visuellen Werkzeugen, Schrift und Zeichnungen). Um diesen Prozess zu erleichtern und umzusetzen, werden die Räume mit mobilen Möbeln und Geräten mit Anzeigeflächen wie Whiteboards und Bildschirmen ausgestattet. Ein weiteres Merkmal von Kollaborationsprozessen ist, dass sie sowohl in geplanter als auch in improvisierter Form stattfinden. Für die geplante Zusammenarbeit können bestimmte Bereiche mit dem notwendigen Mobiliar eingerichtet werden. Für die spontane Zusammenarbeit, die fast überall im Büro stattfinden kann, ist es wichtig, flexible Möbel (Hocker, Tische usw.) und Geräte (Whiteboards, Bildschirme usw.) in allen Räumen bereitzustellen, welche die Zusammenarbeit erleichtern und eine normale Diskussion in einen kreativen Moment verwandeln können. Es ist auch wichtig, dass Inhalte, die vielleicht in einem Raum des Büros erstellt wurden, leicht transportiert werden können, um die Arbeit in anderen Räumen fortzusetzen.

#### • Momente der Konzentration

Auch wenn das Büro auf Zusammenarbeit und soziales Miteinander ausgerichtet wird, wird es auch weiterhin einige Solo-Aktivitäten geben, die auch an Tagen, die der Teamarbeit gewidmet sind, nicht zu kurz kommen dürfen. Auch wird es weiterhin Mitarbeiter geben, die aus verschiedenen Gründen ins Büro kommen wollen, um Einzelarbeit zu erledigen. In einigen Bereichen werden Sie Möbel bereitstellen müssen, die den Leuten ermöglichen, sich für ein Telefonat, eine Konferenzschaltung oder für eine konzentrierte Tätigkeit zurückzuziehen.

Abbildung oben:

se:lab caddy, se:lab board, se:lab rack mit klappbaren Hockern sind alles Produkte, die den dynamischen und visuellen Kollaborationsprozess unterstützen.

Abbildung unten:

se:cube kann mit seinen verschiedenen Größen Raum für konzentriertes und isoliertes Arbeiten bieten.

Sedus Media Center





SEDUS INSIGHTS HAS BEEN SELECTED  
FOR THE ADI INDEX OF THE 2018 EDITION

## IMPRESSUM

### SEDUS INSIGHTS THE LOGBOOK SERIES

SEDUS INSIGHTS ist eine nicht kommerzielle Veröffentlichung und basiert auf Schreibtisch- und Feldrecherchen der SEDUS STOLL AG und PIERANDREI ASSOCIATI.

#### **Inhalt, Konzept, Illustrationen und Layout:**

PIERANDREI ASSOCIATI  
in Zusammenarbeit mit PACO DESIGN COLLABORATIVE  
via Bellezza 7  
I-20136 Milano, Italy  
+39 0258319844  
info@pierandreiassociati.it  
www.pierandreiassociati.it

#### **Herausgeber:**

SEDUS STOLL AG  
Christof-Stoll-Straße 1  
D-79804 Dogern  
+49 7751 84-0  
sedus@sedus.com  
www.sedus.com

#### **Bildnachweise:**

Alle ausgewählten Bilder unterliegen Creative-Commons-Rechten und können daher gemeinsam genutzt, angepasst und für nicht-gewerbliche Zwecke verwendet werden, sofern nicht anders angegeben.

Die im Bereich „Vorbildliche Beispiele“ verwendeten Bilder stammen von den angegebenen Websites; die Veröffentlichung wurde freigegeben.

Seite 4: Foto von Igor Chuxlancev, Wikimedia Commons

Seite 8: Foto von GaudiLab, Stock Adobe

Seite 16: Foto von Thisisengineering, Pexels

Seiten 22, 23, 24, 25: Okta Experience Center

Seiten 26, 27, 28, 29: SEDUS Media Center Archive

Dieses Dokument ist nur für den nicht-gewerblichen Gebrauch bestimmt.

Alle Infografiken sind Originale von Pierandrei Associati, sofern nicht anders angegeben. Die Vervielfältigung dieses Dokuments ist nur mit schriftlicher Genehmigung von Sedus gestattet.

Sedus Stoll AG, 2021

## WAS KOMMT ALS NÄCHSTES?

### Sedus INSIGHTS N° 15 beschäftigt sich mit:

- Was bringen Gemeinschaften, die um ein Unternehmen herum aufgebaut werden?
- Wann fühlen sich Mitarbeiter als Teil einer Gemeinschaft?
- Wie kann man ein Gefühl der Zugehörigkeit für interne und externe Gemeinschaften aufbauen?
- Wie kann der Unternehmenswert durch das Engagement in der Gemeinschaft gesteigert werden?



WIE KÖNNEN WIR  
DABEI HELFEN,  
BÜROLÖSUNGEN  
ZU GESTALTEN,  
DIE DAS  
WOHLBEFINDEN,  
DIE FREUDE  
AN DER ARBEIT  
UND DIE  
ZUSAMMENARBEIT  
FÖRDERN?

