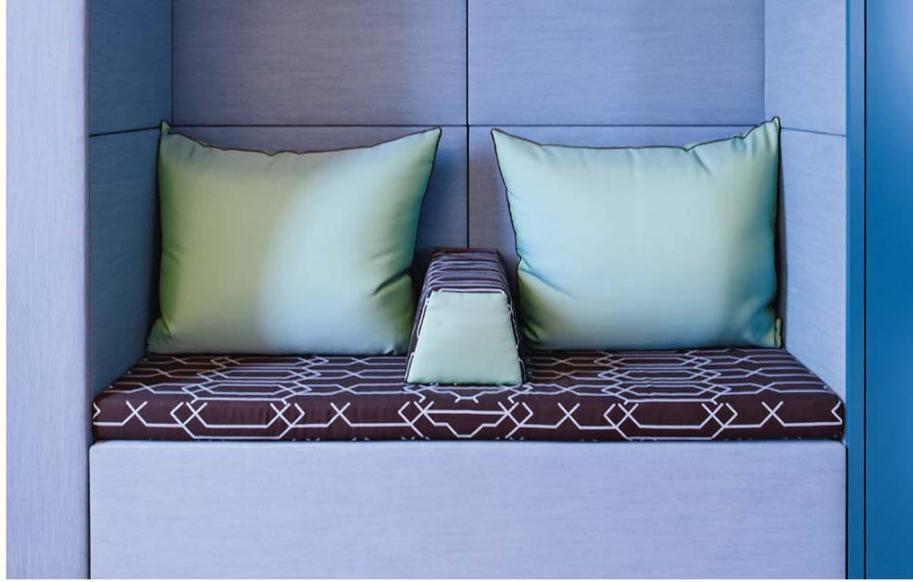


ZWISCHEN
DENWELTEN



Band 8

Mark N. Phillips

Kollisionen

Raum für Kreativität und Innovation im Büro

Herausgeber: Jürgen Krahl / Josef Löffl



Cuvillier Verlag Göttingen



Zwischen den Welten

Band 8





Kollisionen
Raum für Kreativität
und Innovation im Büro

Mark Phillips
Hochschule Coburg





Kollisionen

Raum für Kreativität und Innovation im Büro

Prof. Mark N. Phillips

Hochschule für angewandte Wissenschaft Coburg

2016

In Kooperation mit:

ORANGE BLU building solutions

Stuttgart

Mit freundlicher Unterstützung von:

CAS rooms

DLW flooring

Interface Deutschland

Kvadrat

Nimbus

Wilkhahn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2016

Autor

Prof. Mark N. Phillips

Kontakt: mark.phillips@hs-coburg.de

Die Verwertung der Texte und Bilder ist ohne Zustimmung des Autors urheberrechtswidrig und strafbar. Das gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Microverfilmungen und für die Verarbeitung mit elektronischen Systemen.

Titelfotos und Innentitel-Foto:

Fotograf: Zooey Braun

Gefördert durch Mittel der Oberfrankenstiftung



© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2016

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2016

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9355-6

eISBN 978-3-7369-8355-7



Mock Up
Sitzmöglichkeiten im Flur
für schnellen Austausch





Vorwort der Herausgeber

Oftmals genügt ein geschärfter Blick auf ein (scheinbar) wohlbekanntes Umfeld, um den Anstoß für einen neuen Ansatz zu liefern. Zwischen den Welten verkörpert das Selbstverständnis einer zeitgemäßen Forschungsplattform, die Raum schafft für Ideen und Ansätze basierend auf der ganzen Bandbreite der Wissenschaftsdisziplinen. Es sind gerade die Zwischenräume zwischen den jeweiligen Fachprofessionen, die in vielerlei Hinsicht Anregungen für Innovationen offerieren. Eben jene Zwischenräume bleiben in der Betrachtung des Großen und Ganzen allzu oft außen vor. Der Autor dieses Bandes schärft unseren Blick auf diese Aspekte, deren Rahmenbedingungen als Setting für unser alltägliches Berufsleben fungieren. Durch seine Verknüpfung von gestalterischer Intuition mit den Erkenntnissen neurologischer Untersuchungen und den Erfahrungswerten im Umgang mit kreativen Raumkonzepten eröffnet uns Mark Phillips eine neue Welt, die für jeden von uns erfahrbar ist – solange wir den Mut haben, jenen wegweisenden Konzepten Folge zu leisten, die in dieser Publikation dargestellt werden.

Ihre

Jürgen Krahl und Josef Löffl





Vorwort

Während meiner Recherchen bin ich über einen Artikel von Ben Waber, Jennifer Magnolfi und Greg Lindsay zum Thema Arbeitsplatzgestaltung gestolpert. Sie verwenden darin den Begriff „collisions“ – also Kollisionen und meinen damit zufällige Begegnungen von Mitarbeitern in einem Unternehmen. In einer zunehmend digitalen Arbeitswelt wird dem Aufeinandertreffen von Mitarbeitern vermehrt ein Wert und ein Sinn zugesprochen. Kollisionen ist dafür ein passender Begriff, trägt er doch das informelle und spontan ungeplante in sich. Aber sind die Auswirkungen auf die Prozesse im Unternehmen und die Auswirkungen dieser Kollisionen vorhersehbar und nachprüfbar? Können damit gar Innovationen angestoßen und kreatives Arbeiten im Unternehmen befördert werden?

Über kreatives Arbeiten wird viel gesagt. Es soll die Zukunft sein. Die Zukunft für viele Arbeitnehmer und für viele Unternehmen. Ohne kreatives Arbeiten keine Neuentwicklung. Keine veränderten Prozesse im Büroumfeld und keine neuen Entwicklungen und Innovationen. Doch was ist kreatives Arbeiten überhaupt? Etwas Klarheit darüber kann nicht schaden. Einerseits Klarheit über den Begriff Kreativität und was wir dafür beim Arbeiten tun können. Dazu sollen einige Ergebnisse von Forschern aus dem Bereich der Kreativität gesammelt und ausgewertet werden. Und andererseits Klarheit über die Frage der Arbeit, der Büroarbeit. Wo findet Sie statt, worum geht es und was wird sich dabei in der Zukunft voraussichtlich verändern.

Gemeinsam betrachtet können die beiden Aspekte Kreativität und Büroarbeit uns vermitteln, welche Voraussetzungen ein gestaltetes Büroumfeld mitbringen sollte um dort kreativ zu arbeiten. Das kann dann geschehen, wenn die richtigen Schlüsse aus der Betrachtung von den Bedingungen für die Entstehung von Kreativität gezogen werden. Diese Schlüsse kann man dann anwenden auf Räume und Orte, die in Büros vorhanden sind, geplant werden oder noch zu entdecken sind.

Ziel ist es, auf einer gesicherten Grundlage einen kausalen Zusammenhang zu entwickeln zwischen den Bedingungen für Kreativität und dem Umfeld im Büro. Ein Raum, der so gestaltet ist, dass er die Bedingungen für Kreativität unterstützt, macht kreatives Arbeiten erst möglich. Einen solchen Raum wollen wir gestalten.

Prof. Mark N. Phillips



Mark Phillips

Foto: Hochschule Coburg

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



Inhalt:

Zusammenfassung	13
Kapitel 1: Wie entsteht Neues?	17
Kapitel 2: Was heißt eigentlich Arbeit?	25
Kapitel 3: Kreativität – Stand der Diskussion	37
Kapitel 4: Büroräume – Ergebnisse der Recherche.....	57
Kapitel 5: Drei Bereiche – drei Systeme	67
Kapitel 6: Fazit der Recherchen	103
Kapitel 7: Die Situation	111
Kapitel 8: Umsetzung	117
Kapitel 9: Ausschau	131
Literatur	135





Zusammenfassung

In der Büroplanung und der Bürogestaltung spielen Themen wie Change Management, flexibles Büro, Homeoffice und andere eine zunehmende Rolle. Diese Themen betreffen die Mitarbeiter als Nutzer der Büroräume unmittelbar. Diese Arbeit untersucht nun insbesondere wie Erkenntnisse der Kreativitätsforschung aus der Psychologie und den Neurowissenschaften über Zusammenhänge von Körper und Geist sowie menschliches Verhalten Einzug finden können in die räumliche Gestaltung der Büroumgebung. Dabei stellt sich letztlich auch die Frage, ob und wie Veränderungen im Selbstverständnis von Unternehmen ihre Entsprechung in der gebauten Bürolandschaft finden. Denn nur ein Unternehmen, das sich den tatsächlichen Bedürfnissen seiner Mitarbeiter ernsthaft annimmt ist ein Unternehmen, das in einer Zukunft der reduzierten Fachkräfte und des stärkeren Bewusstseins über diese eigenen Bedürfnisse noch funktionieren wird und Innovationen hervorbringt.

Kreativität oder auch Innovation werden als Reflexion der Umwelt gesehen. Der Begriff „Kreativität“ wird gerne im Bereich der Künste und heute evtl. auch der Hard- und Softwareentwicklung verwendet. Im Bereich der Künste findet diese Reflexion meist nicht unter soziologischen oder wirtschaftlichen Gesichtspunkten statt. Der Begriff „Innovation“ und der Bereich des Innovationsmanagements hingegen sind in vielen Fällen in Verbindung mit Technologie oder Wirtschaftswissenschaften angesiedelt. Innovationen werden vorausgesetzt um Sie für Unternehmungen wirtschaftlich erfolgreich einzusetzen.

Schnittstellen zwischen einer wirtschaftlich geprägten Umwelt und der Kunst sind daher prädestiniert für die Entwicklung von Konzepten zu Kreativität und Innovation. Gerade hier stellt man sich die Frage nach einer soziologischen Innovation für die Gesellschaft. Architektur in seiner ursprünglichen Tradition und Design in seiner modernen Definition bilden diese Schnittstellen ideal ab. Innovationsmanagement ist in unserer Vorstellung somit Kernkompetenz der Methodik von Architektur und des Designs. Büroplanung ist ein wirtschaftlich wichtiger Teilbereich von Architektur und Design und im Umfeld der Innenarchitektur angesiedelt. Unser modernes Verständnis von Innenarchitektur ist ein interdisziplinärer Ansatz bei dem verwandte Bereiche wie Psychologie, Philosophie, Verhaltensforschung, Hirnforschung oder Gesundheitsmanagement als Grundlage für eine fundierte Weiterentwicklung und einen Erkenntnisgewinn dienen. Gerade im Austausch mit diesen Disziplinen entsteht ein humanistisches und nutzerorientiertes Vorgehen, das dem Menschen zu Gute kommen soll. Durch wissenschaftlich gesicherte Kenntnisse über die Bedingungen für



den Menschen kann das Umfeld entsprechend diesen Bedürfnissen geplant und ausgestaltet werden.

Dazu soll in einem bestimmten Teilbereich von Kreativitätsforschung und Bürogestaltung der aktuelle Stand der Diskussion und der wissenschaftlichen Erkenntnisse zusammengestellt werden. Ziel ist es, einen Diskussionsbeitrag für die Förderung von kreativem Arbeiten zu leisten. Es soll eine Hypothese aufgestellt werden, die einen Zusammenhang zwischen den Erkenntnissen der Kreativitätsforschung und der Büroplanung schafft. Daraus soll abgeleitet werden, welche Bedingungen in einem Büro herrschen sollten, damit dort kreatives Arbeiten möglich ist. Diese Erkenntnisse werden in einem Praxisprojekt zur Anwendung gebracht und dokumentiert.

Aus dem Bereich der Büroplanung sollen dazu drei Raumgruppen besondere Beachtung finden:

1. Der klassische Arbeitsplatz
2. Der Kommunikations- und Besprechungsraum
3. Der Zwischenraum

Da über die ersten beiden Raumgruppen hinreichende Erkenntnisse vorliegen und diese in der Literatur und in der Praxis ausreichend erforscht und beachtet sind, soll der Schwerpunkt auf dem dritten Bereich „Zwischenraum“ liegen.

Hierzu sollen aus dem Bereich der Psychologie und der Gesundheitsforschung die folgenden menschlichen „Systeme“ [1] Berücksichtigung finden:

- rationale Intelligenz
- intuitive Intelligenz
- Körper oder Physionomie

Es soll insbesondere untersucht werden, wie spontane Begegnungen im Büro in Zwischenräumen die intuitiven Systeme des Menschen unterstützen und befördern können. Damit könnte diesen Räumen ein entscheidender Beitrag bei kreativen Tätigkeiten und beim Innovationsprozess zukommen.

Durch die Kooperation mit einem Büro aus der Kreativbranche in Stuttgart ergibt sich die Gelegenheit anhand eines Musterprojektes die Realisierung der in der Recherche und der theoretischen Darstellung gefundenen Entsprechung von Bedarf und Umsetzungsmöglichkeit auch tatsächlich in einer Planung vorzubereiten und in eine temporäre Umsetzung zu überführen. Ziel ist es mit Fach-Partnern aus der Baubranche einen living-Showroom entstehen zu lassen, anhand dessen die Planung dann im Maßstab 1:1 dargestellt, überprüft und demonstriert werden kann. Es wird ein Workspace entstehen, der von verschiedenen Nutzern und Untermietern in Form



eines Coworking-Raums genutzt wird. Daraus ergibt sich die Möglichkeit mit den geeigneten Produkten von Partnern die temporäre Umsetzung zu realisieren und diese zu dokumentieren. Es sollen Beispiele entstehen, die konkret zeigen, wie ein Zwischenraum für kreativen Austausch in einem Büroumfeld aussehen kann. Diese Beispiele werden fotografiert und dokumentiert, so dass sie als visuelle Grundlage für eine Diskussion und eine Weiterentwicklung des Gedankens „Kollisionen – Raum für Kreativität und Innovation“ dienen können.

Die Arbeit soll einen Anstoß dazu geben sich mit fundierten Erkenntnissen für Behauptungen im Bereich der Gestaltung von Büroräumen zu befassen. Häufig werden im Bereich der Gestaltung Annahmen getroffen, die nicht gesichert oder wissenschaftlich erwiesen sind. Daraus ergibt sich eine Beliebigkeit im Aufstellen von Behauptungen. Insbesondere in dem besonderen Bereich von Kreativität, der schwer objektiv fassbar oder in seinen Abläufen definierbar ist, wird so fast alles erlaubt, was schlüssig klingt.

In den Kapiteln 1 und 3 soll untersucht werden, was Kreativität ist und was wir darunter verstehen. Fachpublikationen aus diesem Bereich und eigene Erfahrungen führen dazu, dass eine Definition mit Hilfe von Systemen möglich wird, was unter kreativem Arbeiten und damit unter kreativer Büroarbeit verstanden werden kann. Untersucht wird weiterhin, ob es bereits bekannte Räume gibt, die mit einem gewissen Bewusstsein dafür geplant wurden – im Sinne der Definitionen von Kreativität – das kreative Arbeiten zu unterstützen. Wichtiges Ziel ist die Darstellung von Notwendigkeiten der räumlichen Gestaltung für die zuvor definierten Bedingungen für Kreativität. Im zweiten Kapitel wird dargelegt welches Verständnis von Büroarbeit heute zeitgemäß ist. Dazu werden einige Fachpublikationen untersucht und kommentiert. Ziel ist ein Bild dessen, was unter Büroarbeit verstanden werden soll. In den letzten Kapiteln soll gezeigt werden, dass Zusammenhänge zwischen einzelnen Raumgruppen im Büro und dem Einfluss dieser Raumgruppen auf das kreative Arbeiten existieren. Schwerpunkt soll dabei das intuitive Entscheidungssystem als kreatives System und der Zwischenraum als Raumgruppe sein. Ziel ist es darzustellen, dass es einen Einfluss dieser Art von Räumen auf das kreative Arbeiten im Büro gibt. Dazu soll auch anhand eines konkreten Beispiels gezeigt werden, wie diese Art von Räumen gestaltet werden können, um eine Unterstützung für kreatives Arbeiten darzustellen.

Weiterentwicklungsmöglichkeiten über diese Arbeit hinaus bestehen in der Evaluierung des Diskussionsbeitrags. So könnte in einem geeigneten Umfeld mit wissenschaftlich korrekten Mitteln erkundet werden, wie sich Veränderungen im Bereich der Zwischenräume eines Büros auf die kreative Arbeitsweise und Qualität der Mitarbeiter auswirken. Aus diesen Erkenntnissen ließe sich eine Benchmark erarbeiten, die allgemein gültig ist und auf deren Aussage immer wieder bei der Entwicklung von



Einrichtungskonzepten im Bürobereich zurückgegriffen werden kann. Durch diesen Rückgriff auf gesicherte Grundlagen ließen sich weitere Entwicklungen beschleunigen ohne immer wieder grundsätzliche Fragestellungen aufzuwerfen.



Kapitel 1

Wie entsteht Neues

Bei der Arbeit?

- Was hat Arbeit mit Kreativität zu tun?
- Ist Innovation auch Arbeit?
- Ist der Begriff „Arbeit“ – und das, was wir allgemein darunter verstehen überhaupt geeignet um kreativ zu sein und innovativ?
- Gibt es so etwas wie kreatives Arbeiten überhaupt und wo sind wir innovativ?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Räumen, in denen wir arbeiten und der kreativen und innovativen Tätigkeit?

All dies sind Fragen, die in dieser Arbeit interessieren und worauf es unterschiedliche Antworten gibt.

Eine grundlegende Frage gibt es dazu zu beantworten:

- Wie entsteht Kreativität und Innovation?

Fünf Phasen

Da wir uns mit der Frage beschäftigen, ob und wie das gestaltete Büroumfeld sich auf die Kreativität von Menschen auswirkt, wollen wir den Ursachen der Kreativität etwas auf den Grund gehen. Zuerst einmal aber eine Klarstellung, dass es sich bei kreativem Arbeiten nicht allein um die sogenannte Kreativbranche handelt. Es geht dabei um alle Disziplinen, die in ihrer täglichen Büroarbeit die Anforderung haben neue Dinge zu entwickeln oder zu erschaffen, herkömmliches in Frage zu stellen und somit Innovationen hervorzubringen. Dies kann temporär der Fall sein oder in Form der Beschreibung der eigenen Tätigkeit und ist ganz unabhängig davon, ob man z.B. Web-Designer ist oder Programmierer. Die Frage „Wie entsteht Neues?“ lässt sich natürlich nicht so klar beantworten, wie die Frage nach der Definition von Kreativität. Eine Sammlung von Hinweisen und möglichen Antworten habe ich in den letzten Jahren unter <http://wieneues.blogspot.de/> zusammen gestellt. Dieser Blog versammelt Eindrücke, Vorträge und Literatur zu einem Thema, das im Kapitel 4: Kreativität – Stand der Diskussion ausführlicher betrachtet wird.

Prof. Gerald Hüther, Neurobiologe und Autor, erklärt uns aus Sicht der Hirnforscher, wie sich im Gehirn Neues festsetzt. Er tut dies anhand der Plastizität des Gehirns und weist auf das „Männchen-Experiment“ hin, bei dem die Reaktion von 6 Monate



alten Babys mit Ihrer Reaktion nach weiteren 6 Monaten verglichen wird. („Video: Can Babies Tell Right From Wrong?“, *NYTimes.com – Video* [2]). Die Babys können intuitiv entscheiden, was gut und schlecht ist, d.h. es ist nicht rational erlernt, sondern intuitiv vorhanden. Dabei ist seine Fragestellung, warum Neues und neue Denkmuster in späteren Jahren oft als so schmerzhaft empfunden werden. Er zitiert dazu Hermann Hesse: „Wohlan, mein Herz, nimm Abschied und Gesunde“ und ergänzt: „Mein Herz und nicht mein Gehirn! ... Unsere Vorstellung und Überzeugungen ... sind eng mit den emotionalen Zentren verkoppelt“ [3]. Fazit ist, dass wir viel Neues wollen, es uns aber – naturgemäß und körperlich – schwer fällt, uns von Gewohnheiten zu verabschieden. Wir orientieren uns an unserem System und sind anschließend nur noch sehr schwer von unseren Gewohnheiten wieder zu entfernen. Da hat sich etwas in uns verschaltet und manifestiert – oft unterbewusst.

Prof. Hüther spielt auch eine maßgebliche Rolle im Film „alphabet – Angst oder Liebe.“ Der Film geht der Frage nach, ob wir als Kinder nicht schon alles wissen und unsere Erziehung und unsere Ausbildung vielleicht eher dazu geeignet sind uns all dies im Laufe der Jahre wieder abzuerziehen. Vielleicht ist das Erfahren von Neuem in diesem Zusammenhang die Verkümmern von uns selbst, weil wir statt Liebe nur Angst erfahren. Hierbei zeigt sich bereits ganz deutlich, dass es bei der Schaffung von Neuem sehr stark davon abhängt, welche Einflüsse von Außen auf uns einwirken. Andererseits formuliert David Kelley, der „Guru“ des Design Thinking in seinem Buch *Creative Confidence* [4] nicht umsonst bereits im englischsprachigen Titel von Kreativität und Selbstvertrauen, dass viele Voraussetzungen für Kreativität in oder besser an uns selbst liegen.

Sehr anschaulich wird dies in einem Beitrag von SWR2 Aula „Der zündende Funke im Kopf – Geheimnis Kreativität“ von Prof. Rainer M. Holm-Hadulla. Die Fünf Phasen der Kreativität sind für ihn: Vorbereitung, Inkubation, Illumination, Realisierung und Verifikation: [5]

„Allerdings sind die Vorstellungen, wie Kreativität entsteht, oft unklar. Es wird leicht ignoriert, dass sie Licht- und Schattenseiten hat. Sie stellt sich nicht von selbst ein und löst oft Spannungen aus, die schwer erträglich sein können. Man muss sie sich erarbeiten und viele Hindernisse auf dem Weg zu einem schöpferischen Leben bewältigen.“ [5]

Offensichtlich wird hier eine innere Spannung beschrieben, die Teil des kreativen Prozesses ist. Diese Spannung liegt während der Phase der Inkubation in uns selbst und ist Voraussetzung für die Produktion einer Innovation.

„Um etwas Außergewöhnliches zu produzieren, gerät man jedoch in Spannung. Man stößt auf Schwierigkeiten und scheitert gelegentlich. Manchen gelingt es, die Spannung des Noch-Nicht, häufig unterstützt von verständnisvollen Beglei-



tern, zu ertragen und sich der kreativen Inkubationsphase auszusetzen. In ihr entwickelt sich das Gelernte unbewusst zu neuen Formen, etwas Neues und Brauchbares wird ausgebrütet.“ [5]

Als Innovations- und Kreativitätsmanagement könnte man den Umgang mit diesen Spannungen in jeder Phase bezeichnen. In jedem Fall gibt es hierfür unterschiedliche Rahmenbedingungen und Bezeichnungen. Mit diesen habe ich mich im Zusammenhang mit dem Prozess der Entwicklung von etwas Neuem beschäftigt. Dazu betätige ich mich an der Hochschule Coburg in der Fakultät Design insbesondere an der Erforschung des Moments der Illumination. Wir fragen uns dort, welche inneren und äußeren Voraussetzungen benötigt werden, für diesen Moment, in dem eine Idee entsteht. Wir interessieren uns für die Voraussetzungen – also Vorbereitung und Inkubation – für Innovation und Kreativität und die Notwendigkeiten für die weitere Entwicklung – Realisierung und Verifikation. Der aktuelle Stand der Wissenschaft aus Hirnforschung, Psychologie, Philosophie, Soziologie und verwandten Bereichen bildet dazu den Rahmen.

Unsere eigenen persönlichen Erfahrungen im Entwerfen, im Forschen nach diesen Momenten und im Begleiten von Studierenden auf der Suche nach diesen Momenten bilden eine besondere Befähigung. Wir und unsere Studierenden als Subjekte werden somit selbst zum Objekt der Betrachtung. In meiner Betrachtung entstehen diese Momente (gerade) nicht in Phasen von Anspannung, Konzentration und Kontrolle. Sondern in Phasen von Entspannung, Kontemplation und Los-Lassen. Für diese Phasen sind wir jedoch meistens nicht ausgebildet. Einige der Voraussetzungen für kreative Prozesse sollen deshalb nun etwas näher untersucht werden:

- Ergebnisoffenheit und Motivation
- Heureka und Apercu – Ideen fördern und befördern
- Risiko und Entscheidungen
- Fehler und Fehlerkultur

An der Hochschule arbeite ich mit Studierenden sowohl in interdisziplinären als auch in monodisziplinären Projekten. In diesen Projekten war und ist es wichtig, bereits in der Aufgabenstellung eine Offenheit zu platzieren, die am Anfang für die Studierenden verwirrend ist. Sie erhalten nicht genug Informationen zur Lösung der Aufgabe. Die Studierenden sollen zu Beginn eines Projektes die eigenen Erwartungen selbst formulieren, um mit dem Lösen beginnen zu können. Lösen ist dabei durchaus in der Bedeutung des anstrengenden Ablösens von meiner Supervision zu verstehen. Da ich keine konkrete Erwartungshaltung formuliere, sondern ganz bewusst sowohl Aufgabe als auch Erwartung durch die Studierenden selbst formulieren lasse, muss diese Offenheit am Anfang ausgehalten werden. Die Offenheit auf der einen Seite wird



aufgefangen durch die Schaffung einer Vertrautheit und eines Vertrauens auf der anderen Seite. Dieses Vertrauen ist notwendig, um das Ausprobieren des Neuen, des Unbekannten überhaupt zu ermöglichen und Mut und Risiko zu fördern.

Ergebnisoffenheit und Motivation

Man sagt, die herausragende Eigenschaft des Design Thinking sei die Ergebnisoffenheit des Prozesses.

„Design Thinking, – auf einer Postkarte erklärt – ist erfinderisches Denken mit radikaler Kunden- beziehungsweise Nutzerorientierung. Es basiert auf dem Prinzip der Interdisziplinarität und verbindet in einem strukturierten, moderierten Iterationsprozess die Haltung der Ergebnisoffenheit mit der Notwendigkeit der Ergebnisorientierung. Design Thinking bricht mit der Vorstellung, dass sich die Zukunft aus den Datensätzen der Vergangenheit ableiten lässt, und sucht nach menschlichen Bedürfnissen, die noch nicht (ausreichend) gestillt werden.“ [6, S. 13]

Dabei war Ergebnisoffenheit im Gegensatz zur frühen Festlegung auf eine Lösung schon immer Grundlage für einen kreativen Prozess. Dies zeigen auch die eigenen Erfahrungen, bei denen der Grad der kreativen Eigendynamik dann wächst, wenn die Kommunikation der eigenen Vorstellungen über die Art der Lösung sinkt. So bedeutet Ergebnisoffenheit auch den Verlust von Macht oder Druck. Denn ohne ein Ziel vor Augen, macht die Ausübung von Druck überhaupt keinen Sinn – die Richtung ist ja nicht bekannt. Der Machtverlust ist aber Grundvoraussetzung für einen kreativen Prozess mit offenem Ergebnis. Es überfordert manchmal das Gegenüber, da die Offenheit ungewohnt ist. Es führt auch meist zu erster Verwirrung, wenn Ziele nicht klar formuliert werden. Andererseits eröffnet dieses Vorgehen eine wünschenswerte zusätzliche Energie, die sonst eher in klassischen Abwehrreaktionen versackt. „Der Begriff ‚Innovation‘ spielt im Management-Bullshitbingo-Ranking in einer Liga mit ‚Customer Centricity‘ und ‚Nachhaltigkeitsstrategie‘. Es sind Lippenbekenntnisse, die unter der Oberfläche Abwehrreaktionen hervorrufen, wenn jemand die Frechheit besitzt, Innovation tatsächlich mit Kraft voranzutreiben.“ [6, S. 181]

Macht, Druck oder Kraft sind als Gegenteil von Ergebnisoffenheit gerade dazu geeignet Innovation und Kreativität zu verhindern. Sie sollen von außen motivieren und stellen damit auch das Gegenteil von sogenannter intrinsischer oder innerer Motivation dar. Intrinsische Motivation und Kreativität bedingen sich gegenseitig. In verschiedenen wissenschaftlichen Untersuchungen [7], [8] wurde belegt, dass die eigene Motivation an der Sache selbst ein kreativeres Ergebnis liefert. Es macht Spaß, kreativ zu sein. Im kreativen Tun findet der Mensch Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung. Mihaly Csikszentmihalyi [9] prägte für dieses Aufgehen in einer kreativen Betätigung den Begriff „Flow“. Man kann ihn erleben, diesen Flow und er be-



zeichnet einen Zustand, in dem Zeit und Raum verschwinden und eine positive auf sich selbst gerichtete aufmerksame Stimmung vorherrscht. Dabei ist man so vollkommen motiviert, dass nichts hinterfragt wird. Eine besondere Voraussetzung für Motivation ist ein offener, weiter Raum, in den die Motivation hineinfließen kann. Ist keine Entspannung, keine Kontemplation und kein Los-Lassen spürbar, dann kann keinen innere Motivation entstehen.

Heureka-Moment und Apercu – Ideen fördern und befördern

Goethe spricht von „Apercu“ [10] und der Begriff „Heureka“ ist altgriechisch und heißt „Ich habe [es] gefunden“. Der Spruch ist vor allem im Zusammenhang mit Archimedes von Syracus überliefert und bekannt.[11] Archimedes soll aus der Badewanne aufgesprungen sein und nackt durch die Stadt gelaufen sein, „Heureka“ rufend. Er hatte soeben in der Wanne die Lösung für eine fast unlösbare Aufgabe gefunden: Er sollte prüfen, ob die Krone des Königs tatsächlich aus purem Gold ist ohne diese zu zerstören. Es gibt also diese besonderen Momente, denen eine Idee entspringt. Diese Momente beinhalten in manchen Fällen eine Badewanne, in vielen Fällen aber die Zeit, die man in der Badewanne verbringt und die Muse, die man gemütlich und wohligh im warmen Wasser der Badewanne erlebt.

Es gibt Menschen, die Leben von Ihren Ideen. Vielmehr als dass sie damit Geld verdienen, werden Sie unglücklich, wenn Sie keine Ideen in die Welt setzen können. Diese Menschen sind kreative Genies. Sie sprühen vor Ideenreichtum. Unsere Definition von Kreativität hat nur am Rande etwas mit diesen Menschen zu tun. Betrachten man jedoch die Voraussetzungen für die Entwicklung von Ideen bei diesen Menschen kann davon Einiges auf die allgemeine Förderung von Kreativität und Innovation übertragen werden. So wie in einer Untersuchung von Csikszentmihalyi mit kreativen Persönlichkeiten über deren **Voraussetzungen für Kreativität** und den Umgang mit dem kreativen Moment. [9] Dieser Zeitraum des kreativen Prozesses mit der Entstehung von Ideen ist der „Flow“ – ein Zustand des bedingungslosen Glücklichen und der absoluten Leichtigkeit, der allen gemeinsam war. Er hat herausgefunden, dass es verschiedene und sehr individuelle Voraussetzungen braucht um diesen gemeinsamen Zustand zu erreichen um Ideen zu fördern und in die Welt zu befördern.

Glücklich sein ist nach unserer Erfahrung im Umgang mit Studierenden an der Hochschule ebenso wie für den Autor Frank Berzbach eine der Voraussetzungen, die eine wichtige Rolle spielen. So wie wir feststellen können, dass die beste Voraussetzung für Ideen ein Gefühl von Geborgenheit und Glück ist, so beschreibt auch Berzbach in seinem Buch „Die Kunst ein kreatives Leben zu führen“[12] einige Voraussetzungen für professionelle Kreative: „Glücklich werden“, „Zen und Kreativität“ oder „die Kunst, Tee zu trinken“ lauten einige Kapitel in seinem Buch. Einen ganzen Teil widmet er



„Leben und Leiden“ und geht dabei sehr ausführlich auf negative Gedanken und Gefühle, gute und schlechte Stimmung bis hin zur Depression ein [12]. Depressive Episoden sind ein ähnliches Phänomen, wie der „Flow“ nur mit umgekehrten Vorzeichen. Auch dabei entstehen Ideen und Gedanken, die bei einem normalen, alltäglichen Bewusstsein nicht möglich wären.

Die richtigen Ideen zu fördern und zu befördern, die schlummernden Gedanken mit Fürsorge für sich selbst und andere ans Licht und in die Welt zu bringen ist eine sehr komplexe Aufgabe. Ob Mensch oder Ort, wer diese Aufgabe ernst nimmt, wird mit hoher Sensibilität ausgestattet sein müssen. Wie uns Räume diese Sensibilität entgegenbringen können, wird ein Teil der Untersuchungen sein. Ebenso wird man sich fragen müssen, wie Ideen bewertet werden können, die befördert werden sollten. Christian Gänsshirt beschreibt in seinem Buch „Werkzeuge für Ideen – Einführung ins architektonische Entwerfen“ [13] neben einer Fülle von Definitionen, Werkzeugen und Methoden auch das Dilemma von Kritik und Bewertung von Ideen. „Das Neue, Originelle, das Innovative an einem Entwurf schafft seine eigenen Regeln. Und gerade dies ist seit Beginn der Neuzeit wesentliches Kriterium eines Entwurfs: die inventio über die imitatio, die Erfindung über die Nachahmung zu stellen“ [13, S. 207]

Risiko und Entscheidungen

Ein kreativer Prozess ist maßgeblich ein Prozess der Entscheidungsfindung. Es wird analysiert, verglichen, ausgewählt, überdacht, verworfen und neu begonnen. Es handelt sich in den meisten Fällen um iterative Prozesse, ein Vorgehen in Schleifen. Dabei schraubt man sich – wie bei einer Aufwärts-Spirale – mit jeder Schleife eine Ebene höher. Überall wo Entscheidungen getroffen werden, stellt sich die Frage wo und wann diese Entscheidungen getroffen werden und wie man diese Entscheidungsfindung positiv unterstützen kann. Austausch, sowohl organisiert als auch spontan, kann die Entscheidungsfindung maßgeblich beeinflussen.

Bei Entscheidungen stellt sich auch immer die Frage nach dem Risiko, das man bereit ist einzugehen. Gerd Gigerenzer ist einer der führenden Risikoforscher, seit 1997 Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin und auch des 2009 in Berlin gegründeten Harding Zentrum für Risikokompetenz. Er berät Unternehmen und hat sie daraufhin untersucht, wie das mittlere Management seine eigenen Entscheidungen hinsichtlich der Qualität bewertet. D.h. er hat die Manager befragt, welchen Vorschlag Sie an das höhere Management weitergeben, wenn es Alternativen gibt. Regelmäßig bestätigen die Befragten, dass es die zweit- oder drittbesten Lösungen sind. Die besten Lösungen können sie nicht gut nach oben kommunizieren. Denn diese beruhen auf intuitiven und nicht rational nachvollziehbaren Grundlagen und sind somit zu riskant für eine rationale Entscheidungsfindung.



Bei den Petersberger Gesprächen 2012 [14] findet sich ein Vortrag von Gerd Gigerenzer unter dem Titel „Wie trifft man gute Entscheidungen“. Darin führt er gleich am Anfang seines Vortrages ein mit den Worten:

„Intelligenz stellen wir uns als eine überlegte, bewusste Tätigkeit vor, die den Gesetzen der Logik folgt. Doch vieles in unserem geistigen Leben ist unbewusst und beruht auf Prinzipien, die mit Logik wenig zu tun haben. Intuition, Bauchentscheidungen. Wir haben Intuitionen über Sport, über Freunde, über die richtige Bank und andere gefährlichen Dinge. Wir verlieben uns, wir spüren, dass der Dax wieder nach oben geht. Können solche Bauchgefühle zu besseren Entscheidungen führen? Das scheint naiv wenn nicht absurd.“ [14]

Im weiteren Verlauf seiner Ausführungen stützt er die These, dass man gerade bei bestimmten Fragestellungen die besseren Entscheidungen mit intuitiver Intelligenz trifft. Meist ohne dass man sich darüber bewusst ist. Gigerenzer zeigt auch auf, wann es besser ist, eine rationale Entscheidung zu treffen und etwas länger nachzudenken und wann es besser ist seinem Bauchgefühl zu folgen. Meist brauchen wir aber beide Formen der Intelligenz bei der Entscheidungsfindung. Die rationale und die intuitive. Das Wissen dafür, dass wir uns einer intuitiven Intelligenz bei unseren Entscheidungen bedienen zeigt, wie wichtig es ist, eine funktionierende Intuition als Grundlage für kreative Prozesse ins Bewusstsein zu rufen.

Fehler und Fehlerkultur

„Intuition ist gefühltes Wissen, was sehr schnell im Bewusstsein ist aber die Gründe dafür sind nicht bewusst, sie sind nicht in Sprache. Intuition bezieht sich auf jenen Teil unseres Gehirns, der nicht bewusst ist und das ist der Größte. Intuition grundsätzlich beiseite zu schieben bedeutet, den größten Teil Ihres Gehirns nicht benutzen zu wollen.“ [14]

Statt Gehirn könnte man auch Intelligenz sagen. Denn es gibt einen großen Teil unserer Intelligenz, der im Unterbewussten und nicht im rationalen Teil unseres Bewusstseins stattfindet. Wir haben für die Entscheidungsfindung verschiedene Methoden und die Frage ist immer wieder, welche Methode ist die richtige. Wie ein Werkzeugkasten, bei dem man das geeignete Werkzeug für jede Aufgabe wählen kann. Nur sind wir nicht sicher, welches Werkzeug das geeignete ist und so machen wir Fehler. Erkennen wir diese Fehler, dann können wir daraus lernen. Können wir diese Fehler kommunizieren und mit anderen austauschen, ist dies ein noch besserer Lernprozess. Der Umgang mit den Fehlern bei der Entscheidungsfindung ist eine elementare Voraussetzung für kreative Tätigkeiten. D.h. eine offene, vorhandene Fehlerkultur, die es erlaubt über Fehler zu sprechen, trägt maßgeblich dazu bei, ob



überhaupt kreatives Arbeiten möglich ist. Defensives Entscheiden sei ein Kernproblem unserer Gesellschaft, so Gigerenzer.

Wie wir festgestellt haben, ist der Moment, in dem eine Idee entsteht, in dem etwas Neues entsteht, aus dem sich eine Innovation entwickelt, ein ganz besonderer, wertvoller, fragiler und notwendiger Moment für Kreativität und Innovation. Prof. Holm-Hadulla spricht von „Illumination“ [5], Goethe spricht von Apercu und aus dem griechischen kommt der Begriff Heureka. „Musenküsse“ ist eine weitere Bezeichnung für diesen Moment und der Titel eines Büchleins von Mason Currey, das „die täglichen Rituale berühmter Künstler“ darstellt. So erhält man einen Einblick in die Strategien von bekannten Persönlichkeiten aus dem kreativen Umfeld, sich ihre Ideen zu erhalten und immer wieder neue Ideen hervorzubringen.[15] Scheinbar bedarf es dieser Rituale um in den Alltag die Gelegenheiten von Muse fest einzubauen. Entscheidend ist dabei, dass Muse als Teil der Arbeitszeit gesehen wird und nicht als Ausgleich zur Arbeit. Die Förderung von Ideen lässt sich dann umsetzen, wenn ein Bewusstsein dafür vorhanden ist, dass nicht die effiziente und zielgerichtete Herangehensweise erfolgversprechend ist. Dann entstehen die besonderen Momente der Musenküsse fast wie von selbst – zumindest von außen gesehen.



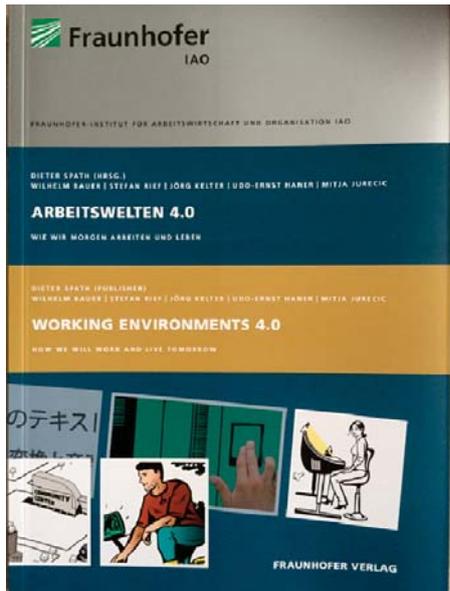
Kapitel 2

Was heißt eigentlich Arbeit?

Auszüge aus der Literatur

Die Betrachtung von Arbeit in der Fachliteratur der Arbeitsplätze – insbesondere hinsichtlich von kreativen Tätigkeiten im Büro – spiegelt eine Haltung wider, die wir uns als Grundlage für die Diskussion über Raum für Kreativität und Innovation ansehen sollten. Dazu wurden einige Titelblätter von aktuellen Fachpublikationen, wie Studien und Büchern, untersucht. Auf diesen Titelblättern wird in wenigen Worten ein Verständnis dafür gezeigt, was schlagwortartig relevant ist. Sie zeigen mit der Wortwahl in ihren Titeln welche Schwerpunkte mit dem Thema Büroarbeitsplatz verbunden werden und spiegeln damit ein allgemeines Verständnis wider.

Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) beschäftigt sich seit 1981 mit den Arbeitswelten, unter anderem federführend in einem Selbstversuch im Bereich **non-territoriale Arbeitsplätze**. Der Bericht „Working Environment 4.0 versucht einen Ausblick im Sinne „**Wie wir morgen arbeiten und leben**“ [16, S. 1] zu geben. Bereits Anfang der 80er Jahre hat das Fraunhofer IAO die Grundlagen und die Auswirkungen von non-territorialen Arbeitsplätzen in den eigenen Büroräumen in Stuttgart untersucht. Damals war das Institut nicht im futuristischen Neubau, sondern in einem Standard-Bürogebäude mit Standard-Bürogrundriss untergebracht. Dort wurde mit den eigenen Mitarbeitern ein Konzept der freien Wahl des Arbeitsplatzes, kombiniert mit damals fortschrittlicher IT-Infrastruktur erprobt. Hinzu kam die Realisierung von Überlegungen, welche Ergänzungen zu den Arbeitsplätzen notwendig und erwünscht sind. Dies vor dem Hintergrund, den Mitarbeitern nicht das Gefühl zu geben, auf etwas verzichten zu müssen, sondern etwas hinzuzugewinnen. Gut in Erinnerung geblieben ist mir ein Ruhe- und Entspannungsraum mit einer Liege und der Möglichkeit sich dort Musik und farbiges Licht nach Wunsch einzuspielen.



„Arbeitswelten 4.0“

Fraunhofer IAO

Die Arbeitswelt als eine Art Software- oder Hardware-Update?

Foto: Titel, Fraunhofer IAO

Das IAO hat sich schon damals immer sehr stark für die technischen Gegebenheiten und Notwendigkeiten von Bürokonzepten interessiert und ist dieser Linie auch in der Publikation *Arbeitswelten 4.0* treu geblieben. Da sich diese Möglichkeiten insbesondere durch die technischen Entwicklungen von Computern, Internet, Telefon und sonstigen Vernetzungen rasant entwickelt haben, haben sich auch die Vorstellungen des Fraunhofer IAO, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen könnte, parallel dazu entwickelt. Der Blick in die Zukunft basiert somit auf den aktuellen Trends, wie Home Office, Coworking und den dazu passenden digitalen Möglichkeiten. Das IAO konzentriert sich dabei in erster Linie auf die Darstellung von Möglichkeiten, nicht auf das Hinterfragen der Bedürfnisse, die durch den Menschen im Büro, die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern oder aus den Anforderungen an sie entstehen.

Das Flexible Office-Network ist ein internationales Forum und eine Plattform für den Wissens- und Erfahrungsaustausch. Es wurde 2002 vom iaofb initiiert, dem Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung und verbindet im Titel der Publikation „Flexible Arbeitswelten – Changemanagement in der Büroplanung“ [17] die beiden Begriffe **Change** und **Büroplanung**. Gründe für einen Wechsel in der Büroplanung sind – scheinbar und sehr kapitalistisch – immer dieselben, so schreiben die Autoren: „Primäres Ziel der Bürogestaltung ist – unter Berücksichtigung der globalen Trends – die **Produktivität** und **Innovationsfähigkeit** des Unternehmens.“[17, S. 16] Neben der Innovationsfähigkeit – die nicht wirklich messbar ist und für die wir uns im Rahmen von Kreativität interessieren – ist hier die Produktivität angesprochen. Die Produktivität soll z.B. dadurch erhöht werden, indem die Auslastung der Arbeitsplätze und der Mitarbeiter gesteigert wird. Ein solches Konzept kann man sehr schön im Film „Ein neues Produkt“ von Harun Farocki.[13] am Beispiel des Neubaus der Vodafone Zentrale sehen, betreut durch das Quickborner Team. Change überträgt

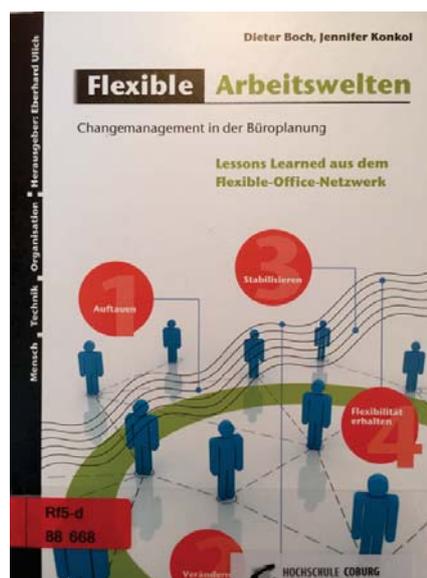


somit die Veränderungen, die sich in der Unternehmensstruktur ergeben auf die Bürorealität und entwickelt im besten Fall flexible Arbeitswelten für ein flexibles Unternehmen. Ob „Change-Management in der Büroplanung“ – so der Untertitel des Buches – dort tatsächlich etwas verloren hat darf grundsätzlich hinterfragt werden. Interessant wäre es einen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Büroplanung herzustellen statt einen solchen zwischen der Unternehmensstruktur und der Büroplanung zu suchen.

Der Begriff „**Change**“ wurde denn auch im Vortrag von Birgit Gebhardt beim **Orgatec Symposium** im November 2015 bereits als „verbrannt“ bezeichnet.[18] Kein Mitarbeiter lässt sich mit dem Zusammenhang zwischen Change Management und Büroplanung für eine neue Aufteilung von Arbeitsplätzen motivieren. Es ist auf den ersten Blick auch nicht ersichtlich, wie dadurch eine höhere Innovationsfähigkeit erzielt werden soll. Und falls das Ziel der Veränderungsprozesse eine höhere Produktivität ist, dann kann man hierbei seit einiger Zeit auf eine wissenschaftliche Untersuchung verweisen: Auf dem oben genannten Symposium berichtet der Forscher Dr. Knight von der Exeter University [19] über seine Erkenntnisse, die auch im Buch ‚Life of Work‘ von Jeremy Myerson und Imogen Privett veröffentlicht wurden.[20] Die **Produktivität** von Arbeitsräumen und die Konzentration der Mitarbeiter wird (gerade) nicht erhöht, wenn man dem Nutzer einen neutralen und nüchtern eingerichteten Arbeitsplatz zur Verfügung stellt, an dem er keine Möglichkeit hat Veränderungen vorzunehmen.

„Flexible Arbeitswelten – Changemanagement in der Büroplanung“. Der Begriff „Change“ wurde im Vortrag von Birgit Gebhardt beim Orgatec Symposium im November 2015 bereits als „verbrannt“ bezeichnet.

Foto: Titel, Verlag



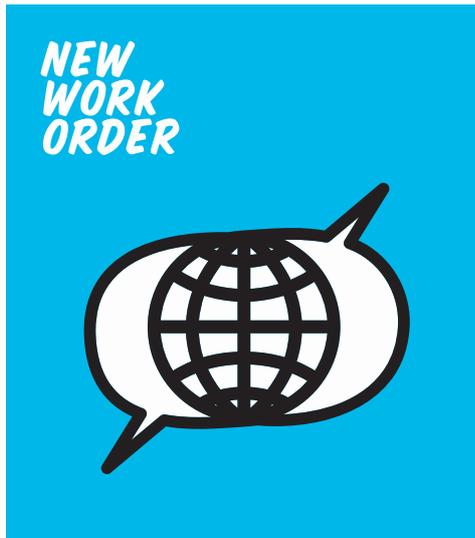


Die beiden angesprochenen Beiträge zum Fachsymposium der führenden deutschen Büromöbel- und -ausstattungsmesse Orgatec im November 2015 liefen unter dem Thema Büro.Raum.Trend. Gemeinsam mit dem Trendbüro und dem Verband der Büro-, Sitz- und Objektmöbel wurde von der Orgatec zudem eine Studie über die Trends und Treiber einer **neuen Arbeitskultur** erstellt. In einer Vertiefungsstudie dazu mit dem Namen „Organisationen im Wandel“ von der Autorin und Vortragsrednerin Birgit Gebhardt führt diese ein Interview mit Philipp Riederle unter der Überschrift **Wir wollen anders arbeiten**: „Der Digital Native Philipp Riederle spricht für seine Generation Y über Werte, Arbeitshaltungen, Erwartungen und Perspektiven, die vielfach konträr zu den in den Unternehmen praktizierten stehen.“ [21, S. 22] Neben einer neuen Büroordnung – „New Work Order“ adaptiert von dem Begriff New World Order, also Neue Weltordnung – wird hierbei eine neue **Wertordnung** manifestiert. Das bedeutet, dem Arbeitsumfeld wird durch eine Arbeitskultur die Funktion zugesprochen, **Werte** zu vermitteln. Werte, die das Unternehmen und seine **Unternehmenskultur** vorgibt und mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren sollen.

„Was würdest Du tun, wenn Du keine Angst hättest?“

- so lautet eine Inschrift auf einer Wand im Google Headquarter in Mountain View. Sogar die emanzipierte Vorgesetzte und selbstbewusste Autorin Sheryl Sandberg fühlte sich durch die Inschrift doppelt motiviert, ihre persönlichen Ziele mit denen des Unternehmens zu verbinden.“ [21, S. 22]

Diese Mitarbeiter sind auch immer öfter die Mitarbeiter, die in der Zukunft zum Unternehmen stoßen werden. So macht es Sinn, sich darüber Gedanken zu machen inwieweit die Büroordnung auch die Werteordnung der zukünftigen Mitarbeiter verkörpert. Denn die neuen Generationen Y und Z haben andere Ansprüche an ihre Unternehmen und die Trennung oder Verbindung von Arbeit und Privatleben. Sie entwickeln verschiedene Bereiche in Ihrem Leben, die gleichberechtigt sein sollen – wie in einem Netzwerk statt in einer hierarchischen Ordnung existieren sie parallel nebeneinander her: Arbeit, Freunde, Familie, Freizeit. Es versteht sich von selbst, dass dabei der Arbeit nur noch selten 130% der Aufmerksamkeit zustehen kann.



bs0 TREND®

New Work Order 1

Foto: Titel der Veröffentlichung, bso, orgatec



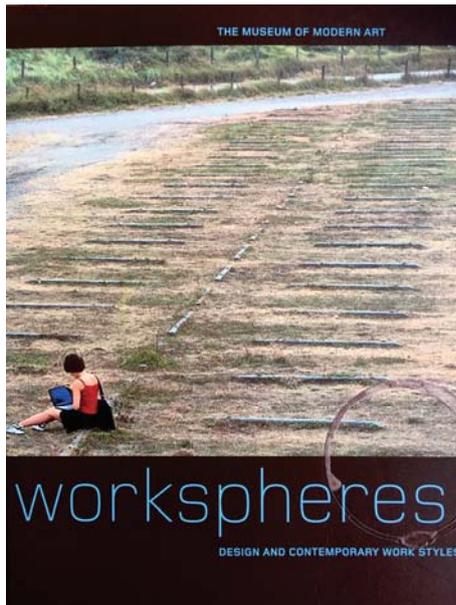
bs0 BIRGIT GERHARDT
Head Consulting

New Work Order 2

Foto: Titel der Veröffentlichung, bso, orgatec

Interessanterweise hat sich bereits Anfang der 2000er Jahre das Museum of Modern Art in New York mit dieser Fragestellung beschäftigt: Inwieweit ist die Gestaltung des Büroumfeldes ein Abbild einer gesellschaftlichen Veränderung? „Workspaces – Design and Contemporary Work Styles“ ist ein Ausstellungskatalog und das Begleitbuch zur Ausstellung über das Büro im Museum of Modern Art, New York 2001. [22] Der Begriff „**Sphären**“ im Zusammenhang mit dem Thema Büro und ein **Fleck der Kaffeetasse** auf dem Cover des Buchs demonstrieren ebenso wie der Ort der Ausstellung in einem Museum der modernen Kunst eine Annäherung an das Thema als kulturelle Betrachtung. Welches Menschenbild und Selbstverständnis von Generationen spiegelt sich in den Bürolandschaften wieder und wie hat sich dieses **Selbstbild** bis heute entwickelt?

Das **Café** – unter anderem symbolisiert durch die Hinterlassenschaft der Kaffeetasse auf dem Ausstellungskatalog – und alle Arten der externen Erweiterung des Büros spielen hierbei und in der Publikation eine wichtige Rolle. Ebenso wird im Rahmen der Ausstellung die Entwicklung von Büromöbel für den Menschen und seine Bedürfnisse dokumentiert – weniger für eine rationelle Ausstattung der Bürofläche. Auf dem Titelbild des Katalogs erkennt man dazu einen **Ort im Gras**, an den die Arbeit ausgelagert wurde. Arbeit findet nicht mehr am Arbeitsplatz statt, sondern immer und überall. Die moderne digitale Kommunikation trägt ihres dazu bei und ermöglicht dies erst. Das wird im Titel „Workspaces“ – wörtlich übersetzt: Arbeits-Sphären – deutlich, denn von Arbeitsräumen kann nicht mehr die Rede sein.



„workspheres“
eine Ausstellung im MOMA New York City widmet sich
der Geschichte und der Gestaltung von aktuellen Büro-
umgebungen im Jahr 2001

Aus dem Katalog zur Ausstellung lassen sich in einer historischen Übersicht vier Wellen der Arbeitskultur entnehmen:

1. Subsistence (Existenzsicherung)
2. Ambition and Achievement (Ziele und Errungenschaften)
3. Self-Expression and Impact (Selbstentfaltung und Bedeutung)
4. Future Waves: Extreme Autonomy and Project Work (Zukünftige Wellen: extreme Unabhängigkeit und Projektarbeit)

Bereits Gegenwart ist nun auch die letzte Welle, die sich in der extremen **Individualisierung** der Arbeitswelt wieder spiegelt, die bei Unternehmen wie Google bis hin zur **Infantilisierung** reicht und das Büro als Spielwiese deklariert. Wohlfühlen, Spaß, Motivation sind die Begleiterscheinungen der neuen blühenden **Bürolandschaft**, die sich dem „war for talents“ also dem Kampf um die besten Mitarbeiter vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels stellt.

Google's neue **Arbeitswelt** wird 2014 in einem Artikel von Thomas Wagner für Stylepark unter News & Stories als „**Spielplatz**“ [23] bezeichnet, in der Welt-kompakt schreibt Ulf Poschardt 2012 unter dem Titel „Selten so gelacht: Mit seinem Berliner Büro setzt **Google** Maßstäbe. Das Zentrum digitaler Macht sieht aus wie eine **Kita**“ [24] Damit wird im Nachgang zur beinahe ungeteilten Begeisterung für diese New-Economy-Büros“ eine kritische Gegenbewertung sicht- und hörbar, die in Frage stellt ob und wie diese Räume die Arbeit, die Tätigkeit und die Motivation unterstützen.

Fraglich ist insbesondere auf welcher Grundlage die Einrichtung der Räume erfolgte, ob mit Tischtennisplatten, mit Badewannen oder mit Gondeln als Besprechungskabi-



nen. Sicher angebracht ist die Bezeichnung „Spielplatz“ beim Eindruck, den die Einrichtung vermittelt. Bei der Diskussion, ob ein Spielplatz Freizeit symbolisiert und wie diese Symbolik von den Mitarbeitern bei der Arbeit verstanden und verwendet wird, kommt eine entscheidende Frage auf: Ist spielen auch Arbeit? Oder schlafen?

Möglicherweise schaffen manche Unternehmen räumlich Bedingungen für die Arbeit, die Freizeit, das Meeting, die Mittagspause, die Teambesprechung usw., die von den Mitarbeitern nicht mehr intuitiv verstanden und benutzt werden können. Manchmal fehlt der kulturelle Hintergrund, ein Verständnis für die Unternehmenskultur und die Verinnerlichung dieser Kultur zum Verstehen solcher Umgebungen. Eine passende Umgebung ist die Voraussetzung für Wohlfühlen und was passend ist, verändert sich mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Aktuell entwickelt sich ein Bedürfnis nach klarerer Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, zwischen Büro und Zuhause, zwischen Kollegen und Freunden. Die Generation Y (oder „Why“ – also „Warum“) stellt auch in diesem Fall in Frage, dass diese Bereiche ineinander übergehen sollen.

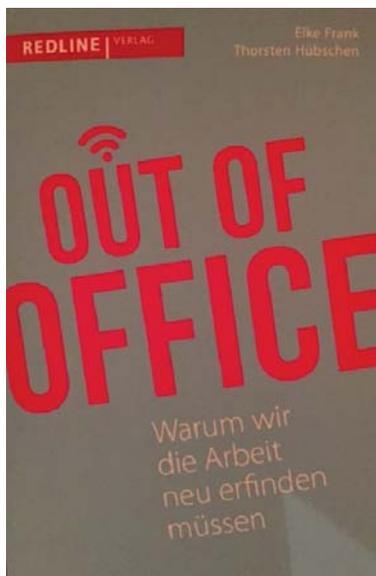
Eine ähnliche Bewegung – wenn auch aus anderen Beweggründen – stellt die Rückkehr aus dem Home-Office zurück ins Büro dar. Ein Zwischenschritt oder eine Variante dazu ist das Arbeiten immer und überall – an unterschiedlichen Orten, ob Lobby oder Lounge. Dafür sind wiederum andere technische Voraussetzungen und Absprachen in der Unternehmenskultur notwendig.

„Out of Office“, das von Elke Frank und Thorsten Hübschen von Microsoft mit erstellte Werk über das Selbstverständnis von Microsofts **Neuerfindung der Arbeit** zeigt auf, dass die Büroumgebung darauf reagieren soll, wenn wir gar nicht mehr im Büro physisch anwesend sein müssen um zu arbeiten: „Warum wir die Arbeit neu erfinden müssen“.[25] Passend dazu ist dazu die Anekdote von Ellen Kuder, Microsoft, aus Ihrem Vortrag bei Orgatec-Symposium 2015.[26] Als Head of Skype for Business erzählt sie von ihren Anfängen im Unternehmen und den Codes der Technik einer neuen Form der Arbeit: Auf dem virtuellen Desktop gibt es drei symbolische Farben, die etwas den Kollegen mitteilen: Wo man theoretisch real erreichbar wäre, oder ob man nicht gestört werden möchte. Grün steht für anwesend / **bei der Arbeit** und rot für abwesend / nicht bei der Arbeit, im meeting oder beim upload. Eigentlich klar geregelt ist auch die Bedeutung von gelb / Out of Office UND bei der Arbeit. Durch die gefühlte Zweideutigkeit entstand bei Ellen Kuder das Bedürfnis beim Arbeiten im Home Office, in der Lounge am Flughafen oder im Café das gelbe Licht als Symbol dafür wegzuklicken. Es sollte doch grün zeigen, denn sie war ja anwesend / bei der Arbeit – wenn auch nicht **auf der Arbeit**.

Sehr wichtig ist dabei anzuerkennen, dass die Kultur im Umgang mit Mitarbeitern, Ihren Arbeitsmöglichkeiten, den technischen Errungenschaften und deren Einsatzmöglichkeiten keinesfalls selbstverständlich sind. Es bedarf bei jedem Bürokonzept,



real wie technisch, einer Gebrauchsanweisung und einer Erklärung der Hintergründe – insbesondere der Beweggründe. Wichtig und motivierend ist es für die Mitarbeiter zu erfahren, warum bestimmte Überlegungen umgesetzt werden. Schließlich zielen viele der Neuerungen darauf ab, die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander zu verbessern oder aufrecht zu erhalten. Die veränderten Rahmenbedingungen führen durch die verschiedenen Orte, an denen der Arbeit nachgegangen wird, zu einer Verringerung der direkten „face-to-face“-Kommunikation. Dieser Verringerung wird einerseits durch den Trend der Rückkehr in die Büros und andererseits durch technische Hilfsmittel der Kommunikation, wie „Skype for business“ entgegengewirkt. Schließlich hat sich herumgesprochen, dass das Arbeiten in großem Maße von einem ‚zusammen Arbeiten‘ geprägt ist.



„Out of Office“ –
gar nicht mehr im Büro anwesend und trotzdem arbeiten?

Foto: Titel, Verlag

„Zusammenarbeiten“ [27] als Titel der Bauwelt 35.2015 bietet daher eine interessante neue Interpretation der Arbeit indem bewusst ein Begriff gewählt wurde bei dem das „Zusammen“ ein integraler Bestandteil der „Arbeit“ ist. Diese Perspektive lässt aufhorchen und nach Lösungen suchen, die ein **Zusammenarbeiten** im Wortsinne auch unterstützen und nicht ein bloßes **zusammen Arbeiten**.

Der feine Unterschied macht Sinn und zeigt ein Menschenbild, bei dem sowohl das Zusammensein, wie auch das gemeinsame Arbeiten, einen Wert darstellt. Nimmt man den Titel ernst, so stellt sich daraus die durchaus interessante Frage, warum diese Form des Zusammenseins neben dem Arbeiten Ihren Wert hat, was daraus entstehen kann und wie man dieses Zusammen befördern kann. Das Heft liefert dazu Projektbeispiele ohne der Tiefe des Themas wirklich gerecht zu werden. Daher ergibt sich das Bedürfnis nach einem Ausleuchten der Fragestellungen eines „Zu-



sammen“ bei der Arbeit. Darunter soll nicht allein die Methodik von z.B. **Coworking** als Modus des zusammen Arbeitens verstanden werden, sondern allgemein das zusammen Arbeiten als kommunikatives Konzept. Dies soll in Verbindung mit den Auswirkungen auf Bedürfnisse für kreatives Arbeiten betrachtet werden.

Aus der Zusammenarbeit wächst in deren Wortsinn ein Bedürfnis nach Kommunikation und Austausch über das Arbeiten. Viel mehr als das Arbeiten an einem gemeinsamen Projekt oder das Sitzen im selben Raum kommt der Austausch über die Tätigkeit in den Vordergrund. Dabei können die Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter durchaus unterschiedlich sein. Zusammenarbeiten bedeutet nicht, dass Teams zusammen in einem Raum oder in einem Bereich arbeiten. Es bedeutet vielmehr, dass unterschiedliche Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen ein Bedürfnis haben, sich darüber austauschen, woran sie gerade arbeiten. Das Zusammenarbeiten entsteht somit erst durch den Austausch. Vielmehr noch ist der Austausch überhaupt erst Grundlage für das Arbeiten. Erst durch den Austausch mit anderen ergeben sich die Impulse in die eigene Tätigkeit, die Fortschritt möglich machen. Zusammenarbeiten ist dann so etwas wie Zusammenleben – statt zusammen leben.

„Zusammen arbeiten“ –
lebst Du schon oder arbeitest Du noch?

Foto: Titel Bauwelt 35.2015



Was heißt eigentlich Arbeit?

Wir sind offensichtlich in der Nachmoderne über eine rein rationale Betrachtung der Mitarbeiter im Büro im 20. Jahrhundert nun bei einer humanistischen Betrachtung angekommen. Doch auch diese humanistische Betrachtung ist stark geprägt von einer rationalen Vorgehensweise, wie Sie uns die vorangegangenen Beispiele von Publikationen demonstriert haben. Sehr schön bringt diese Haltung der Film „Ein



neues Produkt“ von Harun Farocki zum Ausdruck.[28] Tatsächlich scheint die Welt der Arbeitsplätze ein Produkt zu sein, das beraten, entworfen, programmiert, flexibilisiert, „ge-changed“ und verkauft werden kann. So oder so, im Office oder außerhalb stellt sich die Frage wie diese Form von Design sich mit den Anforderungen verträgt, die eine kreative Tätigkeit mit sich bringt.

Die Haltung zu dem, was unter Arbeit verstanden wird manifestiert sich in der gestalteten Arbeitsumgebung. Wenn die kreativen Tätigkeiten im Büro tatsächlich unterstützt werden sollen, dann müssen beide Teile stärker in die Betrachtung, Konzepte und Planungen einbezogen werden: Sowohl die Definition von Kreativität bzw. einer kreativen Arbeit als auch alle dafür zur Verfügung stehenden Räume. ‚Was ist Kreativität?‘, ‚Wie funktioniert sie?‘ und ‚Was hat Arbeit mit Kreativität zu tun?‘ soll ein erster Teil der Betrachtung sein. Interessant dabei ist vor allem, welche allgemeingültigen Voraussetzungen es für kreative Tätigkeiten gibt und ob es bestimmte menschliche Verhaltensmuster gibt, bei denen Entscheidungen getroffen werden. Denn erst durch eine Entscheidung wird etwas geschaffen. Dadurch entsteht im Wortsinne von lat. creare = erschaffen etwas Neues. Ganz im Wortsinn eines weiteren Begriffs: lat. Innovare von innovo = erneuern.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit denjenigen Räumen, in denen diese Tätigkeiten stattfinden sollen. Dabei stellt sich die Frage ob bestimmte Räume für unsere menschlichen Systeme, unsere Intuition oder Intelligenz ansprechend sind oder nicht. Es soll auch dargestellt werden was sich die Planer gedacht haben und was in den Büros und Meetingräumen, in den Büroflächen und Landschaften, die wir bisher als Teil der Bürokonzepte entwickelt haben, eigentlich passiert. In einem dritten Teil stellt sich dann die Frage, ob man die Erkenntnisse aus den Betrachtungen zur Kreativität so auf die Planungen von Büroräumen anwenden kann, dass ein Raumkonzept die Tätigkeiten unterstützt, die mit unseren kreativen Systemen gekoppelt sind. Wenn ein räumliches Konzept in der Lage ist, genau die Tätigkeiten zu fördern, denen wir uns als Menschen für kreative Tätigkeiten automatisch oder intuitiv zuwenden, dann sollten wir diese Räume in unseren Büros verwirklichen. Denn so ließe sich ein weiterer Schritt zu einem humanen Büro- und Arbeitsumfeld genauso realisieren wie ein Beitrag zu einem humanistischen Menschenbild des Büroarbeiters.

Einen wichtigen Beitrag hierzu liefert der bereits erwähnte Forscher und Psychologe Prof. Dr. Craig P. Knight von der Universität in Exeter. In seiner Dissertation und in seinem Vortrag „The psychology of the workspace: Driving workplace performance?“¹ auf der Orgatec 2015 [19] hat er dargestellt, wie die Auswirkung von vier verschiedenen Arbeitsumgebungen auf die sogenannte Produktivität der Mitarbeiter wissenschaftlich untersucht wurden. Er hat dabei mit standardisierten Aufgaben, die

¹ „Die Psychologie des Arbeitsraumes: Wie fördert der Arbeitsraum die Performance?“



in den jeweiligen Räumen zu bearbeiten waren, die Geschwindigkeit und die Fehlerhäufigkeit den einzelnen Arbeitsumgebungen zuordnen können. Der Raum war immer der gleiche. Im ersten Zustand war er eher nüchtern und klar eingerichtet, was allgemein als konzentrationsfördernd angesehen wird. Im zweiten Zustand waren farbige Bilder und Pflanzen im Raum verteilt. In der dritten Anordnung durften die Probanden selbst wählen, wo und wie Sie die Bilder und Pflanzen anordnen wollen. Und im vierten Zustand wurde diese selbst gewählte Anordnung von einem Aufseher kontrolliert und bewusst wieder verändert.

Das Ergebnis zeigt eindeutig, dass sich eine eindeutige Steigerung von Produktivität, Konzentration und Fehlerminimierung in Anordnung 2 und 3 darstellt. Zudem bewerteten die Probanden auch den subjektiven Eindruck des Büros in den Anordnungen 2 und 3 als besser. Sie schrieben ihm bessere Luft, ein besseres Klima und besseres Licht zu. Was objektiv nicht so war, die Räume an sich waren immer dieselben. Ein humanes Umfeld führt somit zu besseren Arbeitsbedingungen. Ob dies daran liegt, dass sich die Personen wohler fühlten, oder als Menschen mehr Beachtung finden, lässt sich nur unschwer folgern. Konsequenzen für kreative Tätigkeiten lassen sich hieraus kaum ableiten. Doch der Schluss, dass manche Tätigkeiten objektiv verbessert werden können, indem der Raum bestimmte Kriterien erfüllt, kann gezogen werden. Damit lässt sich darüber hinaus das subjektive Empfinden der Qualität eines Raumes beeinflussen, je nachdem wie gut der Raum bestimmte Bedürfnisse des Nutzers abbildet.



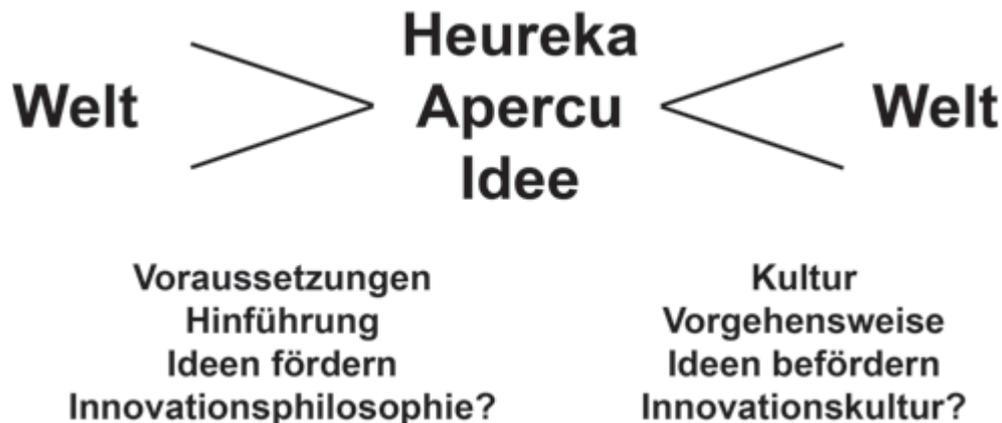


Kapitel 3

Kreativität – Stand der Diskussion

Vor und nach der Innovation

Zwei Trichter



Grafik. Zwei Trichter

Symbolisch für die Entstehung einer Idee: Es gibt einen Weg zur Idee und einen Weg der Idee in die Welt

Ich nähere mich mit meinen Studierenden in studentischen Projekten an der Fakultät Design der Hochschule Coburg von zwei Seiten und mit zwei Methodensammlungen diesem besonderen Moment: Neben der theoretischen Betrachtung möchten wir mit praktischen Erfahrungen Einblicke in uns selbst bekommen während wir diesen Moment erleben, wie wir aus unserer Welt dorthin gelangt sind und wie aus dem Moment etwas Reales für die Welt wird.

Ich benutze dazu das Bild zweier Trichter. Der eine Trichter führt zur Idee. Der zweite Trichter bringt die Idee in die Welt. Wie bereits dargestellt, braucht es bestimmte Voraussetzungen als Hinführung zu kreativen Momenten. Diese sollen abschließend kurz an einem Beispiel aus der griechischen Antike als „erster Trichter“ verdeutlicht werden. Der erste Trichter bündelt die Einflüsse der Welt hin zu unserem Moment der Idee. Darüber hinaus braucht es eine bestimmte Kultur und Vorgehensweise bei der Weiterentwicklung dieser Momente. Dies ist der zweite Trichter und hierzu haben wir bereits einige Voraussetzungen kennen gelernt.

Wie entsteht also Neues aus dem Bekannten?



Der erste Trichter

- Wie wird der Entwurf?
- Wie entsteht etwas?
- Intuition oder Ratio?
- Logik oder Gefühl?
- Schnelles und langsames Denken?
- Sicherheit oder Risiko?
- Ruhe oder Zerstreuung?
- Konzentration oder Austausch?
- Individuell oder sozial?

Von der Odyssee können wir viel darüber erfahren worauf es bei einer Irrfahrt ins Ungewisse ankommt: Ihr Namensgeber Odysseus widersetzt sich seinem schicksalhaft vorgezeichneten Weg. Seine Reisen erzählen davon, was es heißt, immer wieder dem Fremden zu begegnen, sich immer wieder neu orientieren zu müssen. Dr. Rebekka Reinhard als promovierte Philosophin und Fachtherapeutin für Psychotherapie erklärt in ihrem Buch „Odysseus oder die Kunst des Irrrens“ [29] dieses Phänomen. Inklusiv des Irrrens beschreibt sie bei Odysseus eine Integration von Fehlern und **Scheitern** in den Entstehungs- und Entscheidungsprozess. Die Odyssee dauert zehn Jahre und ist keine gewöhnliche Reise mit Piraten oder Wetterbedingungen. Es ist eine Reise in eine Welt des völlig Unbekannten.

Am Beispiel der Odyssee lässt sich sehr schön darstellen, wie sich diese Offenheit der positiven Zuwendung dem Unbekannten gegenüber auszeichnet und zu Erlebnissen führt, die sonst nicht möglich wären. Das Erlebte ist kreativ und innovativ im Besten Sinne. „..., sich Neuem und Unbekanntem aktiv zuzuwenden, offen zu sein für Lernsituationen, Sachverhalte aus immer neuen Blickwinkeln zu betrachten und sich eigene Lernstrategien zu schaffen“ [30], das bezeichnet Ellen J. Langer, Psychologie-Professorin an der Harvard University, als „Mindfulness“ statt „Mindlessness“. Diese bewusste Auseinandersetzung mit dem Neuen ist für Sie Voraussetzung für Kreativität oder Innovation. „Mindfulness“ als bewusstes Öffnen des eigenen Bewusstseins für die Umgebung und „Achtsamkeit“ als Aufmerksamkeit für die eigenen Bedürfnisse sind dabei gleichermaßen wichtig.

In gewissem Sinne sind wir mit unserer Intelligenz ja ein geschlossenes System. Neues kann nur durch das ‚Eindringen‘ von Außen entstehen. Ein geschlossenes System ist nur veränderbar, wenn durch gezielte Offenheit – mit Aufmerksamkeit dem Fremden und Achtsamkeit dem Eigenen gegenüber – diese Einflüsse zugelas-

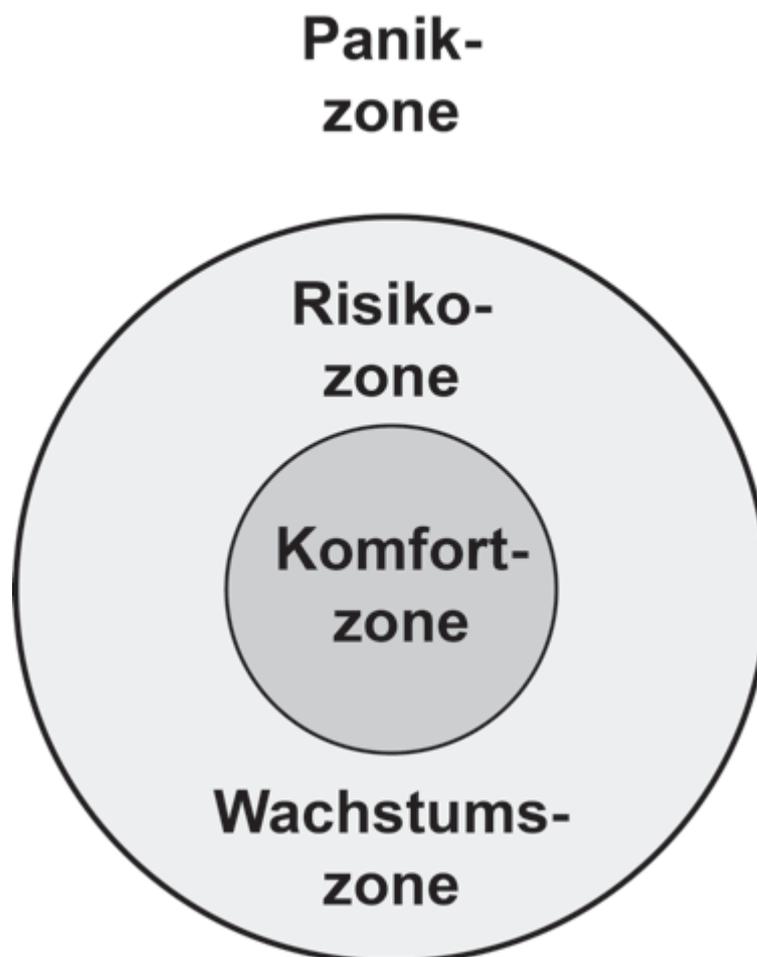


sen werden. Daher ist Offenheit die Voraussetzung für die Entwicklung von etwas Neuem, innerhalb eines Systems, das diese Offenheit unterstützt und uns dabei schützt.

Wie entsteht also Neues aus der Idee?

Der zweite Trichter

- Wie wird ein Projekt daraus?
- Wie entsteht etwas Reales?
- Intuition oder Ratio?
- Logik oder Gefühl?
- Sicherheit oder Risiko?
- Vorgaben oder Offenheit?
- Alleinsein oder Austausch?



Grafik: Zonenmodell

Nur in der Risikozone entsteht Wachstum. In der Komfortzone ist man zu sicher, in der Panikzone zu unsicher.



Wie wir gesehen haben bedeutet Offenheit das Zulassen von Risiken. Durch gezieltes und kontrolliertes Risiko im Rahmen einer Achtsamkeit und Aufmerksamkeit für die eigenen Bedürfnisse sowie für kulturelle Rahmenbedingungen entsteht aus einer persönlichen Idee etwas Neues für die Gesellschaft. In unserer Komfortzone entsteht daher wenig Neues – wir sind uns zu sicher. In der Wachstumszone lassen wir uns auf neue Herausforderungen und unbekannte Situationen ein. Sind die Herausforderungen jedoch unangemessen groß, befinden wir uns in der Panikzone und es entsteht Angst. Daher müssen wir uns mit den Rahmenbedingungen, mit uns und unserem inneren Antrieb auseinandersetzen.

Innovation und Kreativität werden meistens verwechselt mit Perfektionieren und Wachstum. Es wird dabei versucht auch bei Innovationen und Kreativität perfekt zu sein. Der Hang zum Perfektionismus ist allgegenwärtig. Die Ergebnisse dieser Prozesse sollen verbessern und für Wachstum sorgen. Dabei wird eine bestimmte Erwartung an die Qualität der Ergebnisse aufgebaut. Es wird verglichen und antizipiert. Um Enttäuschungen zu vermeiden wird abgesichert. Die Vermeidung von Risiken und Enttäuschungen durch Versicherungen ist allgegenwärtig. Ergebnisoffene Kreativität und Innovation, so wie wir sie verstehen ist anders. Sie soll ganz im Sinne der Bedeutung der Worte (creare = schaffen und Innovation = Erneuerung) die Möglichkeit schaffen neu zu denken.

Prof. Ellen J. Langer gibt uns dazu Mythen vom Lernen mit auf den Weg, denn auch lernen ist ‚etwas Neues schaffen‘:

Die Sieben Mythen aus „Kluges Lernen“: [30]

1. Die Grundlagen müssten so gut gelernt werden, dass sie zur zweiten Natur würden.
2. Aufmerksam sein heiÙe, sich auf eine Sache eine bestimmte Zeit lang zu konzentrieren.
3. Die Bedürfnisbefriedigung müsse aufgeschoben werden.
4. Die Ausbildung gehe nicht ohne mechanisches Auswendiglernen.
5. Vergessen sei problematisch.
6. Intelligent sein heiÙe, zu wissen «was da drauÙen los sei».
7. Es gäbe richtige und falsche Antworten.

„...diese Mythen sind wirklichem Lernen abträglich. Sie ersticken unsere Kreativität, würgen unsere Fragen ab und sind unserer Selbstachtung abträglich.“[30]



Erst mit den richtigen Rahmenbedingungen – mit einer entsprechenden Fehlerkultur und der Einbeziehung von Fehlern und Scheitern in den Prozess – wird ein ganzheitliches Entwickeln und Beschäftigen möglich. Da die eigene Logik und Intuition, das langsame und schnelle Denken, Risikokultur und soziale Interaktion einbezogen werden, steigt die Möglichkeit tatsächlich innovativ und kreativ zu sein und damit echte Innovationen hervor zu bringen. Diese Vorgehensweise ist mit höherem Risiko verbunden, Risiko im Sinne von Fallhöhe aber auch Potenzial. Aktuelle Veröffentlichungen der Didaktik-, Risiko-, Kreativitäts- und Hirnforschung sowie der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften von Autoren wie Gigerenzer, Brodbeck, Pöppel und Kahnemann unterstreichen das Potenzial eines solchen Vorgehens.

Als Gestalter ist uns diese Herangehensweise (intuitiv) vertraut. Mit Hilfe des aktuellen Stands der Forschung können wir sie nun reflektieren und daraus allgemein gültige und gesellschaftlich relevante Handlungsanweisungen für alle innovativen Prozesse definieren. Unsere Gesellschaft braucht heute solches Wissen um die konservative und bewahrende Geisteshaltung in eine Richtung mit mehr Mut, Risiko und damit mehr Innovationen zu verändern. Auch und gerade als wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind diese unmittelbar für die Zukunftsfähigkeit eines Standortes und den zukünftigen Wohlstand unserer Gesellschaft notwendig.

Die Zukunft soll eine räumliche Umgebung bringen, die sowohl die intuitive als auch die rationale Arbeit unterstützen. Ziel ist es aus einer praktischen Designforschung heraus tatsächliche Erkenntnisse zu bekommen, die wir mit wissenschaftlicher Hilfe hinterfüttern können. Wir beobachten nicht wissenschaftlich von außen. Wir machen uns selbst zum Objekt der Forschung. So kann ein Beitrag geleistet werden für die Erstellung von allgemein gültigen Regeln für eine Innovationskultur, die diesen Namen auch verdient hat. Für eine Fehler- und Risikokultur, die unsere Gesellschaft nachhaltig verändern wird.

Kreativität und Innovation

Ein Entscheidungsprozess:

Um die Anforderungen von Kreativität und Innovation kennen zu lernen oder sie zu erleben, kann man beides als Entscheidungsprozess definieren. Wenn etwas Neues entsteht, dann entsteht dies nicht durch Zufall, als Eingebung oder in Form einer Vision. Die Apercu- oder Heureka-Momente bedürfen einer Vor- und Nachbereitung und damit bestimmten Voraussetzungen. Diese Momente sind Entscheidungs-Momente in einer Reihe von Entscheidungen. Insgesamt sind sie Teil eines Entscheidungsprozesses, bei dem die Entscheidungen auf ganz Unterschiedliche Art und Weise ablaufen und eng mit unserer Persönlichkeit verknüpft sind.



Die folgende Literatur vermittelt uns einen Eindruck davon wieviel Kreativität und Innovation mit dem Treffen von Entscheidungen zu tun haben. Insofern ist es besonders bedeutsam sich diesem Prozess zuzuwenden. Denn die Betrachtung dieses Entscheidungsprozesses und seiner Funktionalität bringt uns den Voraussetzungen für diesen Prozess einen Schritt näher. Daraus sollen sich Anleitungen ableiten lassen, die den Entscheidungsprozess in einer von uns gewünschten Weise unterstützen und so Kreativität fördern.

Wie werden unsere Entscheidungen gefällt? Was unterstützt uns bei unserer Entscheidungsfindung und was lenkt uns ab? Gibt es Anzeichen, dass bestimmte Situationen, Strukturen, Gruppen, Orte oder Umgebungen den Entscheidungsprozess, den wir als „kreativ“ oder „innovativ“ bezeichnen können, unterstützen?

Über seine Untersuchung von kreativen Persönlichkeiten und deren **Voraussetzungen für Kreativität** und den Umgang mit dem kreativen Moment hat Mihaly Csikszentmihalyi ein Buch veröffentlicht. [9]. Dieses ist ein Klassiker der Kreativitätstheorie und stellt erstmals umfassend eine Art von Datenbasis zur Verfügung, die auf Grund von standardisierten Fragen an bekannte und kreative Persönlichkeiten entstanden ist. Csikszentmihalyi beantwortet damit die Frage, wo und wie Kreativität entsteht und wie es den Befragten gelingt, ihre ganz persönliche Kreativität zu fördern und zu entwickeln. Der Autor, der mit seiner Untersuchung den Begriff des „Flow“ geprägt hat, berichtet darüber auch sehr anschaulich in einem Online-Vortrag.[31] Dort beschreibt er seine Beschäftigung als Psychologe mit der Frage, was das Leben lebenswert macht und seine Forschung über die Frage von der Herkunft des Glücks und den Zusammenhängen zwischen unserem Alltagsleben und dem Gefühl von Glück. Daraus entwickelte er die Frage welche Voraussetzungen diejenigen Menschen sich selbst geben, die von Ihrer Kreativität leben. Er beschreibt ein Gefühl der Ekstase, das in einem bestimmten Prozess herbeigeführt wird und mit dem man die eigene Existenz mit Hunger, Durst oder Zeitgefühl komplett vergisst für einen kreativen Prozess des „Flow“.

Die zahlreichen Interviews mit Kreativen aus allen möglichen Berufen, mit allen möglichen Berufungen zeigen, dass Kreativität etwas sehr Individuelles ist. Eines der überraschendsten Ergebnisse seiner Analyse ist, dass die Frage: Was ist Kreativität? durch die Frage: **Wo entsteht Kreativität?** ersetzt werden könnte. Jeder Kreative entwickelt sich in einem bestimmten örtlichen und räumlichen Kontext, zu dem vielerlei gehört, vom Zimmer, in dem man aufwuchs, von den Freunden, mit denen man sich an bestimmten Orten trifft und umgibt, bis zu den Förderern, die in manchen Lebensabschnitten auftauchen und da sind.



Kreativität und Räume

Dass Räume auf den Menschen wirken, hat ein Kollege von mir untersucht. Er ist vor wenigen Jahren an die Hochschule Coburg in die Fakultät Soziale Arbeit berufen worden. Im Generation Research Programm – einem ausgewählten Ort im Wettbewerb „Deutschland – Land der Ideen“ – erforschte Niko Boris Kohls vor seiner Berufung, als Promovierter Dipl.-Psychologe die Auswirkungen von Licht auf die Gesundheit und ist dabei zu kaum erstaunlichen Ergebnissen gekommen. Wie er mir schildert, hat man am von Prof. Pöppel geleiteten Institut herausgefunden, dass es zu Auswirkungen auf das gesundheitliche Wohlbefinden kommt, wenn z.B. durch Energiesparleuchten ein Teil des Lichtspektrums im Nicht-Sichtbaren-Bereich weggelassen wird. Unser Gehirn reagiert über die visuelle Reizung des Sehnervs auf blaues Licht, das uns z.B. während der „Blauen Stunde“ signalisiert, dass der Tag zu Ende geht und wir müde werden dürfen. Diese Reizung bewirkt die Ausschüttung von Hormonen, die zur Müdigkeit führen. Fehlt dieser Reiz, werden wir krank.

Alle Zusammenhänge genau darzustellen, muss an dieser Stelle entfallen. Wichtig ist nur festzustellen, dass die Beschaffenheit unserer gebauten Umwelt – der Räume in denen wir uns aufhalten –, einen direkten Einfluss auf unser Gehirn, auf unser Wohlbefinden und unsere Leistungsfähigkeit haben. Ebenso kann man feststellen, dass wir meistens gar nicht wissen, was unser Wohlbefinden beeinflusst. Und weiterhin könnte man feststellen, dass wir womöglich gar nicht wissen wollen, was Einfluss hat auf unser Wohlbefinden und unsere Leistungsfähigkeit. Dies ist so, weil wir gar nichts Neues wissen wollen und uns auch nicht verändern wollen, da es uns sehr schwer fällt. Denn Veränderung bedeutet immer ablösen von Bekanntem, weg von einer konservativen – bewahrenden – Geisteshaltung, hin zu einer offenen Haltung der Achtsamkeit, die auf das Neue und Unbekannte positiv gespannt ist. Veränderungen sind anstrengend, risikoreich und unangenehm. Dem gegenüber kann durch die Offenheit für Veränderung etwas Neues entstehen.

Kreativität und Offenheit

Philosophie, Hirnforschung, Wirtschaftswissenschaften, Kunst und Künstler, Soziologen und Psychologen, wie im genannten Beispiel von Niko Boris Kohls beschäftigen sich mit dem Thema Kreativität. Ich selbst komme aus einer Tradition der angewandten Kreativität, bei der es immer darum geht, für eine spezielle Aufgabe eine optimale Lösung zu finden. Kreativität ist hier ein individueller Prozess, der immer wieder angestoßen wird für jede neue Aufgabe, sich an den neuen Anforderungen orientiert und durch die immer neue Ausgangssituation etwas Neues hervorbringt. An der Hochschule Coburg arbeite ich mit Studierenden sowohl in interdisziplinären als auch in monodisziplinären Projekten. Insbesondere bei Letzteren ist es mir wichtig bereits in der Aufgabenstellung eine Offenheit zu platzieren, die am Anfang für die Studie-



renden manchmal verwirrend ist. Die Studierenden erhalten nicht ausreichend Informationen zur Lösung der Aufgabe. Sie erhalten noch nicht einmal genug Informationen, um mit der Lösung der Aufgabe überhaupt beginnen zu können. Und die Informationen reichen auch nicht aus, um die Aufgabe überhaupt zu erkennen, geschweige denn verstehen zu können. Ich formuliere auch keine Erwartungshaltung, sondern lasse sowohl Aufgabe als auch Erwartung durch die Studierenden selbst formulieren und bestimmen.

Kreativität und Diskurs

Offenheit bedeutet automatisch Lust auf Diskurs. Insofern passt ein Zitat aus *Karl-Heinz Brodbeck*: „**Kreativität als individueller und sozialer Prozess**“. Karl-Heinz Brodbeck ist insofern interessant, weil er sich als inzwischen emeritierter Professor für Volkswirtschaftslehre, Statistik und Kreativitätstechniken der Universität Würzburg aus einer sozialwissenschaftlichen Richtung dem Phänomen der Kreativität nähert und so den sozialen Prozess, den er bei Platon als poiesis zu finden behauptet, in den Mittelpunkt rückt:

„Platon kennt zwei Arten der poiesis: Das nachschaffende Tun und das, was in der Theologie später creatio ex nihilo genannt wurde ... Wenn man indes auf die äußere Form der platonischen Dialoge blickt, so rückt bezüglich des Ursprungs der Ideen noch eine ganz andere Quelle in den Blick: Der Diskurs. Ideen werden auf dialogische Weise gefunden, haben ihren Ort in der Sprache und treten damit gerade durch ein soziales Verhältnis in Erscheinung.“ [32, S. 1]

Wir erkennen hier: eine der wichtigen Voraussetzungen für Kreativität ist solch ein Diskurs und somit der soziale Austausch.

Kreativität ist ein sozialer Akt und findet nicht in Einsamkeit, sondern bei der Interaktion mit Anderen statt.

„Karl-Heinz Brodbeck zeigt, wie sich einschränkende Routinen aus dem Bann der Gewohnheit befreien lassen und zu neuen Ideen führen. Hierbei werden vor allem das Verhältnis von Denken und Wahrnehmen, die Kunst des Fragens, emotionale Hemmnisse, Schranken von Denkmodellen und kreative Dialogformen an zahlreichen Beispielen und Illustrationen vorgestellt und Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt.“ [33] Buchrücken



Prof. Karl-Heinz Brodbeck
emeritierter Professor für Volkswirtschaftslehre,
Statistik und Kreativitätstechniken
der Universität Würzburg

Foto: Titel von Entscheidung zur Kreativität, Verlag

Interdisziplinarität und Effizienz

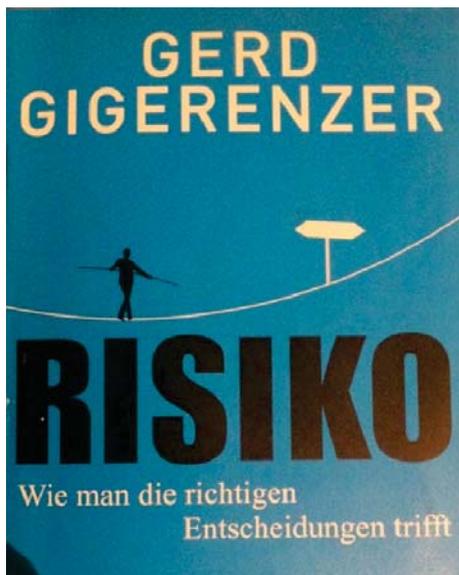
Mit Interdisziplinarität – die Einbeziehung unterschiedlicher Fachdisziplinen in die Lösungsfindung – ist geradezu ein selbstverständlicher transdisziplinärer sozialer Austausch verbunden. [34] Er reicht weiter und ist die notwendige Reserve für Umwege und Offenheit. Umwege und Offenheit auf dem Weg sind dabei von entscheidender Bedeutung. In unserem Effizienzdenken haben wir jedoch Angst davor und behandeln Sie als unerwünscht. Aber nur ein positiver und bewusster Umgang mit der Angst vor dem Irren, dem bewussten Einlassen auf das Unbekannte, Unterbewusste und Neue kann echte Innovation hervorbringen. Bekannt ist, dass wir als Menschen eher motiviert sind Fehler zu vermeiden als Gewinne zu erzielen. Dies ist gängige Lehrmeinung der Wirtschaftspsychologie und kann allgemein auf die Entscheidungsfindung übertragen werden. Hier spielen Bewusstsein aber insbesondere das Unterbewusstsein eine Rolle. Dieses Unterbewusstsein ist dahingehend geprägt – und in bestimmten Hirnregionen – der Amygdala dazu bestimmt – negative Emotionen zu identifizieren, deren Gefahren hervorzuheben und letztlich zu vermeiden.

Daniel Kahneman, Nobelpreisträger für Wirtschaft 2002 (Ehrendoktor der Philosophischen Fakultät in Würzburg) und eigentlich Psychologe, schreibt genau zu diesem Phänomen mit ausführlichen Beispielen 2013 in seiner Veröffentlichung „schnelles Denken, langsames Denken“ [1]. Er beschreibt darin die unterbewusste Ergänzung zur rationalen Logik – die Intuition – als Teil der Intelligenz und benennt diese als System 1 – neben dem eher rationalen System 2. Unsere Intuition ist auch Thema des Buches „*Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft*“ [35] von 2013 von Gerd Gigerenzer. Der schweizer Autor und Risikoforscher sieht in ergebnisoffenen

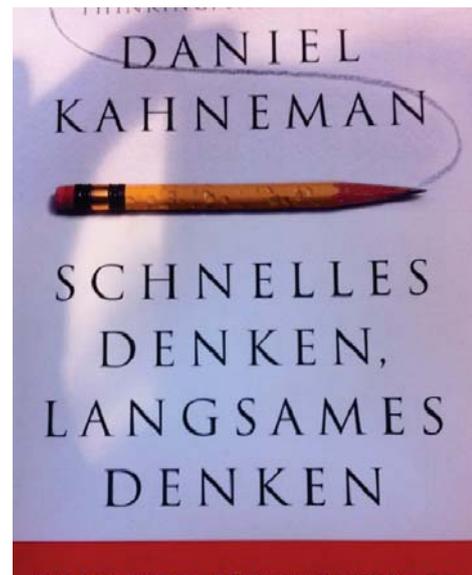


Innovationsprozessen ohne hinreichend bekannte Risiken (Ungewissheit) die Intuition der rationalen Logik bei der Entscheidungsfindung überlegen.

Wir sind uns laut Kahneman nicht ausreichend darüber bewusst, dass wir **zwei Systeme** haben, mit denen wir denken und wie dabei Entscheidungen getroffen werden. Insbesondere sind wir uns über die Kontrolle, die diese beiden Systeme über das jeweils andere System haben nicht bewusst. Das bedeutet, wir setzen gerne und regelmäßig das falsche System ein um Entscheidungen zu treffen. Bei Entscheidungen, die etwas mit Kreativität zu tun haben, wird immer wieder das intuitive, schnelle System vom langsameren System hinterfragt. Dabei geht viel verloren. **Intuitive Entscheidungen** bringen bei nicht ausreichend bekannten Risiken nachweislich die besseren Entscheidungen. Es gibt einen Unterschied zwischen unbekanntem Risiken („uncertainties“) und bekannten Risiken („risks“) [35]. Bei unbekanntem Risiken ist die Intuition bei der Entscheidung meist überlegen. Das bedeutet für Innovation und Neues: Öfter auf die Intuition verlassen, Risiken eingehen und eine Fehlerkultur installieren, die dies unterstützt.



Prof. Gerd Gigerenzer
 Direktor am Max-Planck-Institut
 für Bildungsforschung in Berlin
 sowie des 2009 in Berlin gegründeten
 Harding Zentrum für Risikokompetenz
 Foto: Titel, Verlag



**Daniel Kahneman, Nobelpreisträger
 für Wirtschaft 2002 (Ehrendoktor
 der Philosophischen Fakultät in
 Würzburg) und eigentlich Psychologe**
 Foto: Titel, Verlag



Daniel Kahnemans Aussage zu den Systemen der Entscheidungsfindung lohnt einer näheren Betrachtung. In der Einleitung zu seinem Buch „Schnelles Denken – langsames Denken“ schreibt er:

„Zahlreiche Psychologen haben in den letzten 25 Jahren die Unterschiede zwischen schnellem und langsamem Denken erforscht. Aus Gründen, die ich im nächsten Kapitel ausführlicher darlege, beschreibe ich mentale Prozesse mit der Metapher von zwei Agenten, System 1 und System 2 genannt, die jeweils schnelles und langsames Denken erzeugen. Ich spreche von den Merkmalen intuitiven und bewussten Denkens, als handele es sich um Merkmale und Dispositionen von zwei Figuren in unserem Geist. Die jüngsten Forschungen deuten darauf hin, dass das intuitive System 1 einflussreicher ist, als dies nach unserem subjektiven Erleben der Fall zu sein scheint, und es ist der geheime Urheber vieler Entscheidungen und Urteile, die wir treffen.“ [1, S. 25]

Die Aussagen und Beispiele von Kahneman in seinem Buch sind insbesondere dann von großem Interesse, wenn man davon ausgeht, dass Kreativität etwas mit Entscheidungen und somit etwas mit schnellem und langsamem Denken zu tun hat. Denn durch die beiden Systeme werden ja Entscheidungen vorbereitet bzw. getroffen, d.h. gerade hier entsteht etwas Neues. Dieses Neue entsteht aus uns heraus, also aus unseren eigenen Denksystemen – der intuitiven und rationalen Intelligenz.

In seinem Vortrag im Oktober 2013 an der Hochschule Coburg erklärt Prof. Dr. Pöppel, führender Hirnforscher von der Ludwig Maximilians Universität in München, folgendes:

„Welche Möglichkeiten haben wir, die zunehmende Komplexität der Welt, in der wir leben, in Zukunft so zu bewältigen, dass Lebensqualität und Lebenswürde langfristig gewahrt bleiben? Welche Trajektorien auch immer eingeschlagen werden oder sich aufdrängen, die zentrale Instanz für alles Geschehen ist das menschliche Gehirn; wie wir erkennen, fühlen, denken oder lernen, bestimmt sich aus Strukturen und Funktionen des Gehirns. Dies ist zumindest die pragmatische Grundeinstellung in der modernen Hirnforschung, die von einer monistischen Position ausgeht. Auch wenn man diese Position aus erkenntnistheoretischen Gründen nicht teilen mag, und hinsichtlich des „Leib-Seele-Problems“ eine dualistische Position bevorzugt, so wird man dennoch die Bedeutung neuronaler Prozesse für unser Erleben und Verhalten nicht in Abrede stellen.“ [36]

Diese dualistische Position verneint nicht, dass das menschliche Gehirn als Zentralorgan für die Entscheidungsfindung zuständig ist, sie fügt lediglich im Sinne Kahnemans eine Ebene der Intelligenz hinzu, die nicht rational oder logisch, sondern intuitiv aus dem Bauch heraus zu kommen scheint. Diese Form der Intelligenz steht derzeit im Fokus von einigen Publikationen und in diesem Zusammenhang interessieren



wir uns für die Vorgänge, die man über das System 1 des schnellen Denkens herausfinden kann. Diese Form der Entscheidungsfindung und –Beeinflussung – trägt maßgeblich dazu bei, dass etwas Neues entsteht, was bisher nicht bekannt war. Rationale Entscheidungen beruhen auf einer logischen Intelligenz, die auf Fakten basiert arbeitet und so Entscheidungen trifft. Die intuitive Intelligenz ist in der Lage über die bekannten Grenzen hinaus zu gehen, Risiko in Kauf zu nehmen, uncertainties – also bisher Unbekanntes überhaupt für möglich zu halten. Und genau hier entsteht Kreativität und Innovation, so wie wir sie verstehen, nämlich als das Denken von etwas Neuem und bisher nicht für denkbar erachtetem.

Je mehr wir über dieses System des schnellen Denkens, der Intuition oder des Bauchgefühls in Erfahrung bringen können umso mehr sollte es uns gelingen die Voraussetzungen dafür erkennen und festhalten zu können. Eine Voraussetzung dafür könnte sein, dass wir für kreative Prozesse und die Entdeckung von Neuem das schnelle System aktivieren müssen und das langsame System ausschalten sollten, damit es System 1 nicht kontrolliert. Unvorhergesehenes und Spontanes scheint dies zu begünstigen.

„System 2 nimmt Fragen entgegen oder erzeugt sie – in beiden Fällen steuert es die Aufmerksamkeit und durchstöbert das Gedächtnis auf der Suche nach den Antworten. System 1 arbeitet anders. Es überwacht fortwährend, was außerhalb und innerhalb des Bewusstseins geschieht, und es beurteilt permanent verschiedene Aspekte der Situation, ohne bestimmte Absichten zu verfolgen und mit geringer oder gar keiner Anstrengung. Diese elementaren Bewertungen spielen eine wichtige Rolle bei intuitiven Urteilen, ...“ [1]

Wenn wir mehr über die Hintergründe der Entscheidungsfindung von System 1, der intuitiven Intelligenz, erfahren haben, sollte es möglich sein die Bedingungen für diesen Prozess zu verbessern. Leider lässt sich Spontanes und Unvorhergesehenes schwer planen. Es lassen sich manchmal die Umstände oder die Umgebung so verändern, dass spontane und unvorhergesehene Erlebnisse und Begegnungen befördert werden. In der Büroraumplanung liefe dies einer effizienten Raumorganisation zuwider, die genau das zu vermeiden versucht. Auch eine logisch aufgebaute Aufteilung mit kurzen Wegen könnte dann kontraproduktiv sein. In verschiedenen Definitionen von Arbeit und Büro konnten wir feststellen welche Bedingungen geplant und geschaffen werden. Die Bedingungen für intuitive, spontane und ungeplante Erlebnisse waren bisher nicht darunter.

Raum für Intuition

Es ergibt sich daraus wie selbstverständlich: Der kreative Mensch braucht zum sozialen Austausch im Wechsel mit persönlicher Konzentration einen bestimmten



Raum. Dieser notwendige Raum kann nicht irgendwie gestaltet oder zufällig vorhanden sein. Wenn damit die wichtigste Quelle für Innovation und Kreativität, die essenzielle Grundlage für Neuerung und zukünftige Entwicklung erschlossen werden soll, müssen wir uns über diesen Raum auch Gedanken machen. Dieser Raum gibt auch und insbesondere Geborgenheit bei der Selbsterfahrung und bei der Konfrontation mit der Bewegung, die sich durch Veränderung auftut. Es sollte eine klare Vorstellung davon geben, wie solch ein Raum gestaltet werden muss, damit darin Menschen zu kreativen Leistungen fähig sind, ja damit sie dazu angespornt werden und beflügelt werden und mit anderen interagieren. Dieser Raum muss mindestens Platz für Konzentration, Austausch und Weitläufigkeit bieten. Und er muss vorhanden sein.

Unser Dilemma ist, dass wir diesen Raum meist als geistigen Freiraum und evtl. finanziellen Spielraum definieren. Es fehlt uns die örtliche Komponente von Raum. Es steht ein zeitlicher und geistiger Freiraum zur Verfügung, finanzielle Mittel sind vorhanden aber es wird den Projekten noch kein explizit geplanter und gestalteter Ort zugewiesen. Sie hängen in diesem Sinne quasi in der Luft und bewegen sich im Vakuum zwischen den einzelnen Gebäuden, in Fluren und Kommunikationszonen. Nun interessiere ich mich gerade für diese Räume, in denen solche kreativen Leistungen möglich sind – und erwartet werden. Welche räumlichen Voraussetzungen wurden denn geschaffen um Genies oder Forscher bei Ihrer Arbeit zu Unterstützen? Steckt da ein System dahinter?

Drei Beispiele dazu:

1. **Salk Institute**, La Jolla, Architekt Louis Kahn , Bauherr Jonas Salk.

Jonas Salk erklärte, dass ihn erst das Verlassen seines Labors in den USA und die Reise ins Kloster nach Assisi dazu brachte das Polio-Puzzle zu lösen. Er fühlte, dass Assisis Kolonnaden, die klare Architektur und die Blicke über die Hügel die richtigen mentalen Bedingungen schufen für sein kreatives und intellektuelles Meisterwerk. Diese Geschichte stammt aus einer Ausgabe des „Scientific American“ in einem Artikel über Neurowissenschaften von Emily Anthes mit dem Titel „How Room Design Affects Your Work and Mood“ [37]. Salk war so überzeugt vom Einfluss des Ortes und der Architektur auf seine Arbeit, dass er später Louis Kahn damit beauftragte sein heute weltberühmtes Salk Institut in La Jolla, San Diego, zu bauen.

2. Räume für Kreativität, Buch „**I wish I worked there**“ von Kirsty Groves:

In einem wunderbaren kleinen Buch mit dem ungewöhnlich schönen Titel „I wish I worked there!“ berichtet Kirsty Groves von den kreativsten Orten im Business. Dabei dokumentiert Sie in erster Linie Projekte aus den sogenannten kreativen Branchen mit Unternehmen in Kalifornien. Weitaus interessanter als Google, Sony Music oder Virgin ist das Büro von Johnson & Johnson. Dort werden in einem „Lab“ als hochfle-



xibler Raum Tische und Wände auf Rollen eingesetzt. Dazu ein widerstandsfähiger, roher, ruppiger und weicher Boden um die beschriebenen Möbel herumzerren zu können, die um eine „casual seating area“ [38] ergänzt werden.

Passend dazu insbesondere der erste Punkt in der Auflistung der vier Eigenschaften, die Raum haben muss um kreativ zu sein, bzw. kreatives Arbeiten zu unterstützen:

- Raum der stimuliert
- Raum für Reflexion
- Raum für Zusammenarbeit
- Raum zum Spielen

3. **Rolex Learning Center**, Lausanne, SAANA Architekten, Bauherr Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)

Patrick Aebischer, Präsident der EPFL auf der Internetseite des Rolex Learning Center:

„... Spread over one single fluid space of 20,000 sq metres, it provides a seamless network of services, libraries, information gathering spaces, social spaces, spaces to study, restaurants, cafes and beautiful outdoor spaces. It is a highly **innovative** building, with gentle slopes and terraces, undulating around a series of internal ‘patios’, ...“

„The Rolex Learning Center,“ sagt Patrick Aebischer, President des EPFL, „exemplifies our university as a place where traditional boundaries between disciplines are broken down, ...“² [39]

Unser intuitives System 1 ist schnell, es reagiert sofort. Aber Kreativität als Prozess ist ein langsamer Akt. Es bedarf dazu der Kommunikation mit anderen. Wie und an welchen Orten diese **Langsamkeit** funktioniert – und bewusst eingeplant wurde – haben wir anhand der Beispiele erkennen können. Woher kommen diese Überlegungen und wo noch im Alltag haben wir die Chance auf eine solche Langsamkeit?

Der Autor und Journalist Steve Jonson hat sein englischsprachiges Buch „Where good ideas come from“ bereits 2010 veröffentlicht, 2013 die deutsche Übersetzung erschienen. [40] Johnson gibt auch darüber Auskunft, dass es eines **physischen**

² „...verteilt auf einen einzigen fließenden Raum mit 20.000 Quadratmetern stellt es ein grenzenloses Netzwerk von Dienstleistungen, Bibliotheken, Informationsquellen, Sozialräumen, Studierzimmern, Restaurants, Cafés und wunderschönen Außenbereichen zur Verfügung. Es ist ein äußerst innovatives Gebäude, mit leichten Anhöhen und Terrassen, das um eine Anzahl von ‚Patios‘ unduliert, „Das Rolex Learning Center“ sagt Patrick Aebischer, Präsident des EPFL „veranschaulicht, dass unsere Universitäten ein Ort sind, wo traditionelle Grenzen zwischen den akademischen Fächern aufgebrochen werden...“



Raumes bedarf um Kreativität zu befördern. „Wo“ in „Wo gute Ideen herkommen“ kann also wörtlich gesehen werden. Als Frage nach dem Ort, von dem Ideen kommen, z.B. Bierkneipen, Cafés, Besprechungsräume, provisorische Bauten. Und als Frage nach dem „wie“ – wie diese Ideen entstehen und welche Rahmenbedingungen – insbesondere räumlich – dafür notwendig sind.

Die Argumentation des Autors im Buch ist gut nachvollziehbar, benötigt aber weitreichendere wissenschaftliche Untermauerung, als man es hier vorfindet. Der Autor baut zur Illustration des Titels „Wo gute Ideen herkommen“ sein Buch in sieben Kapiteln auf. Die Titel dieser Kapitel erklären bereits, was er für notwendig hält um eine gesellschaftliche Veränderung hin zum Neuen, zum Innovativen, zum Kreativen – schlicht zu neuen Ideen – zu bewerkstelligen. Dabei ist der Begriff „neue Ideen“ gut gewählt, denn er zeigt damit wie allgemeingültig die Aussagen sind, ohne sich auf Bereiche wie Hirnforschung, Innovationsmanagement, Kreativitätstheorie usw. weiter einzulassen.

Die **sieben Kapitel** und Prinzipien sind:

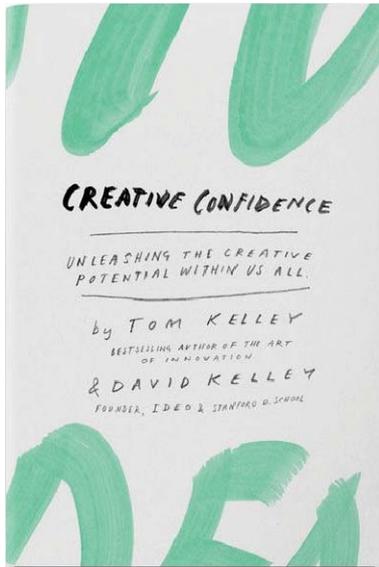
1. „Das Nächstmögliche“.
2. „Flüssige Netzwerke“ – besser wäre: Fluide Netzwerke.
3. „Langsame Ahnung“. Dies ist der interessanteste Teil und sehr gut illustriert durch seinen animierten Film zur Vermarktung seines englischen Buches. [41]
4. „Serendipität“, also gute Zufälle.
5. „Irrtum“ und damit auch der Umgang mit Fehlern.
6. „Exaption“, was man mit Zweckentfremdung übersetzen könnte.
7. „Plattformen“: Er beschreibt, wie Kaffeehäuser, Kneipen und das Internet gute Ideen befördern. [40]

Es ist offensichtlich, dass wir bei **Psychologen, Neurowissenschaftlern, Philosophen, Soziologen und Designern** etwas über die Entscheidungsprozesse unseres Gehirns und unseres Bauches, also unserer rationalen und irrationalen Intelligenz, unseres Systems 1 und 2 usw. erfahren können.

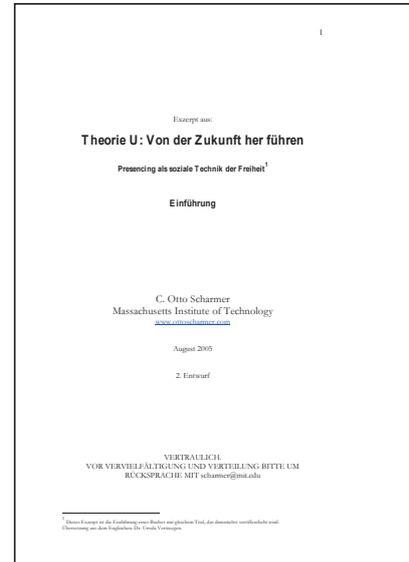
Wir können auch erfahren, dass für bestimmte Tätigkeiten die eine und für andere Tätigkeiten die anderen Entscheidungsprozesse zu messbar besseren Lösungen führen. Unterstützt werden wir dabei einerseits vom richtigen Umfeld, andererseits auch von den richtigen Werkzeugen oder Methoden. Methoden für Kreativität gibt es viele, zwei wichtige Theorien dazu kommen aus den USA – aus Stanford und vom MIT. Dort wurden die Methoden rund um das „Creative Confidence“ von David und Tom Kelley [4] und „Theory U“ von C. Otto Scharmer [42] entwickelt. Diese haben



sich in der Zwischenzeit mit dem IDEO und Tina Sellig weit vom jeweiligen Standort in die ganze Welt und in verschiedene Branchen und Zweige ausgebreitet.



„Creative Confidence“
Tom Kelley & David Kelley
„Creative Confidence“ – also
Vertrauen in die eigenen
kreativen Fähigkeiten
und Möglichkeiten
Foto: Titel, Verlag

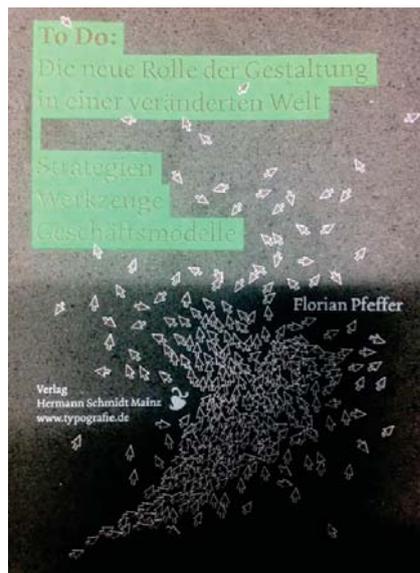


„Theory U – Von der Zukunft
her führen“
C. Otto Scharmer
Tina Sellig,
Massachusetts Institute of
Technology
Foto: Titel, Verlag

Bezeichnend ist die Wortwahl bei einigen Methoden und Sammlungen, die eine neue Herkunft dieser Methoden aus dem Umfeld von Design erkennen lassen. Die Definition von Design wird dabei lange nicht mehr mit schöner Gestaltung von Oberflächen und Produkten assoziiert, sondern mit einer grundsätzlichen Herangehensweise an die Problemlösung, also die Entscheidungsfindung.

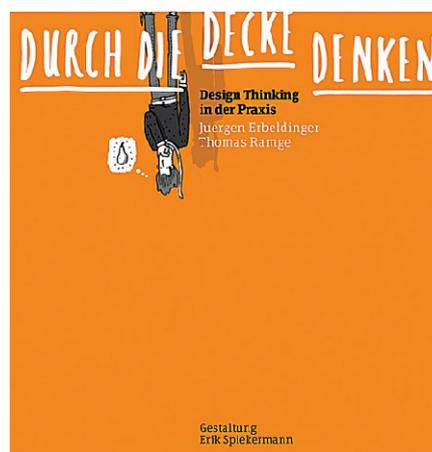
„Durch die Decke denken, Design Thinking“ [6] stellt dabei methodische Möglichkeiten vor, kreative Prozesse auch außerhalb von Design anzuwenden, „To Do – Die neue Rolle der Gestaltung in einer veränderten Welt“ [43] ist eine **Methodensammlung** für Strategien, Werkzeuge und Geschäftsmodelle zur Kreativität.

Die Raumgestaltung – das Interior Design – ist in diesem Sinne ein Aspekt des Designs für die gesamtheitliche Gestaltung des räumlichen Umfelds.



To Do: Die neue Rolle der Gestaltung in deiner veränderten Welt. Strategien, Werkzeuge, Geschäftsmodelle
Von Florian Pfeffer
 Foto: Titel, Verlag

REDLINE | VERLAG



Jürgen Ebbeldinger und Thomas Ränge: Durch die Decke Denken – Design Thinking in der Praxis als deutsches Standardwerk
 Foto: Titel, Verlag

Unser Umfeld bringt im Idealfall die Voraussetzungen für den Einsatz von Methoden für Kreativität mit sich, wie Interdisziplinarität, Kollaboration, Kommunikation, Vertrauen, Fehlerkultur und dem jeweils richtigen Raum. Mit eingeschlossen, die für die jeweilige Anforderung richtige und passende räumlichen Ausstattung. Hieraus entstehen dann auch die Bedingungen für die weiter oben zitierten Prinzipien der Kreativität von Johnson, zu denen man sich jeweils räumliche Voraussetzungen denken kann: Das Nächstmögliche, fluide Netzwerke, langsame Ahnung, gute Zufälle, Irrtum, Zweckentfremdung und Plattformen.

Interdisziplinäre und ungeplante Begegnungen zeigen sich bei den untersuchten Prinzipien als wichtiger Baustein für den Austausch von Ideen und damit für das Entstehen von Kreativität und Innovation. Weitere Bedingungen, wie Fehlerkultur, Vertrauen und Offenheit als Voraussetzungen für Kreativität und Innovation wurden schon vorgestellt. Dem Fremden bewusst begegnen, sich auf das Neue einlassen. Diese **Neugier** wird sehr anschaulich am Beispiel von Odysseus und seinem Einlassen auf das Herumirren. „Die Kunst des Irrrens“ [29] könnte man dahingehend auf zwei Arten interpretieren:



1. Irren als Fehler machen und/oder
2. Irren als Herumirren, Kollisionen und ungeplante Begegnungen mit eingeschlossen.

„Sei nicht so neugierig“ lautet der Title von Brand Eins – Wirtschaftsmagazin zum Schwerpunkt Neugier und stellt damit klar dass die Lust auf Neues eine entscheidende Bedingung für jegliche Entwicklung ist. Auch diese Lust auf Neues mit der Möglichkeit des Scheiterns muss gefördert werden und benötigt dafür bestimmte Rahmenbedingungen. Keine Angst vor dem Austausch ist sicher eine dieser Bedingungen. Genauso wie keine Angst vor dem Fehler. Diese sind im Titel der deutschen Ausgabe von „**Trial and Error** – Warum nur Niederlagen zum Erfolg führen“ [44] mit eingebaut. Der englische Titel ist etwas subtiler und provoziert auch eine andere Bedeutung: „**Adapt**: Why Success Always Starts with Failure“. ‚Anpassung‘ als korrektere Übersetzung von ‚Adapt‘ ist viel positiver formuliert als ‚Trial and Error‘ und schafft einen ganz anderen Umgang mit dem Thema ‚Fehler, die zum Erfolg führen‘. Das Buch beginnt sehr stark mit der Geschichte von Peter Palchinsky, einem russischen Ingenieur und Manager, der wegen seiner schonungslosen Kritik an Stalins gigantischen Prestige-Bauprojekten in Ungnade gefallen ist. Palchinsky entwickelte drei Prinzipien für die Planung von Projekten:

- „1) Entwickle immerzu Ideen und verfolge neue Ansätze.“
- „2) Wenn Du etwas Neues probierst, dann tu es in einer Größenordnung, in der ein Scheitern zu verschmerzen ist.“
- „3) Fordere Rückmeldungen ein und lerne aus Deinen Fehlern.“ [44, S. 44]

Im Grunde kann man diese Prinzipien als Quintessenz von Harfords Buch nehmen. Sie spiegeln sich für ihn auch in der Evolution wieder: Nur eine bestimmte Variation im genetischen Material (vergleichbar mit ‚Neuen Ideen‘) führt zu neuen Formen, von denen einige wenige besser an die veränderten Umweltbedingungen angepasst sind. Die Möglichkeit zu scheitern, ohne dass gleich ein ganzes System dabei kaputt geht, ist ein wichtiger aus der Natur übernommener Mechanismus, der gerade Unternehmen ermöglicht, über lange Zeit im Geschäft zu bleiben. Harford sammelt nun eine Vielzahl von Beispielen aus den unterschiedlichsten Lebensbereichen: Natur, Volkswirtschaft, wissenschaftliche Forschung, Politik, Broadway-Shows, Militärstrategie, Klimaschutz, technische Großprojekte. Vor allem beschäftigt er sich mit Phänomenen, bei denen die Prinzipien nicht berücksichtigt wurden. Einige Kapitel konzentrieren sich auf Katastrophen – meist handelt es sich um komplexe Systeme mit enger Koppelung, d.h. der Ausfall eines Teils löst eine Kettenreaktion aus – etwa bei Reaktorunfällen, Explosionen auf Bohrinseln oder Finanzcrashes. Das Grundprinzip von ‚Anpassung durch Lernen aus Fehlern‘ ist aber so relevant, weil es mit unseren Ent-



scheidungssystemen einerseits und der Plastizität des Gehirns mit mühsamen Veränderungsprozessen andererseits zu tun hat. Es scheint ein natürliches Grundprinzip der Natur zu sein.

Es gibt tatsächlich Anzeichen, dass bestimmte Situationen in bestimmten Orten den Entscheidungsprozess, den wir als „kreativ“ oder „innovativ“ bezeichnen, unterstützen. Eine tiefere Untersuchung von Orten und deren Bedingungen könnte etwas Aufschluss darüber geben ob und wie bereits darüber nachgedacht wurde kreative Entscheidungen zu fördern. Was wir suchen sind Räume und Orte, die Bedingungen schaffen für Interdisziplinarität, Kollaboration, Kommunikation und zufällige Begegnungen als Katalysator für Kreativität und Innovation. Anhand dreier Beispiele – Salk Institute, Rolex Learning Center und der Publikation von Kirsty Groves – konnte man erkennen, dass Räume, Ort und Gebäude Katalysatoren für Kreativität und Innovation sein können. Wie und an welchen Orten die Bedingungen dafür herrschen hängt in großem Maße mit der Definition dieser Bedingungen zusammen. In diesem Kapitel habe ich versucht darzustellen, wie Fachautoren diese Bedingungen definieren. Bei der Recherche sind wir auf Themen wie Interdisziplinäre Begegnungen, Raum für Intuition, „Fluide Netzwerke“ und „Gute Zufälle“ [40] sowie Neugier gestoßen.

Welche Räume unterstützen diese Bedingungen? Wie kann man diese Bedingungen fassen und in eine räumliche Gestaltung umsetzen? Wir möchten dafür im nächsten Kapitel einige Orte betrachten bei denen wir vermuten, dass gute Bedingungen für informelle Begegnungen, für Zufälle bei der Kommunikation und für Ungeplantes herrschen. Dabei sollen die folgenden drei Fragen im Vordergrund stehen, um daraus möglicherweise Regeln für zukünftige Konzepte ableiten zu können:

1. Gibt es Anzeichen für eine bewusste oder unbewusste Planung von Gebäuden zur Förderung von Kreativität und Innovationsgeist?
2. Welche Beispiele gibt es in der Geschichte und aktuell?
3. Welche Planungskonzepte liegen zugrunde?





Kapitel 4

Büroräume – Ergebnisse der Recherche

Zum Stand des Umgang mit kreativem Potential in Hochschul- und Bürolandschaften

Zur Untersuchung der Frage, ob man Anzeichen für eine bewusste oder unbewusste Planung von Gebäuden zur Förderung von Kreativität und Innovationsgeist finden kann sollen einige historische und aktuelle Beispiele näher betrachtet werden. Alle diese Beispiele sind mit einem bewussten Konzept geplant. Anhand der zeitlichen Abfolge der Bauten lässt sich die Entwicklung der Konzepte im Laufe der Zeit gut nachverfolgen.

Die ausgewählten Beispiele sind das **Engineering Building der Leicester University** von 1964, das **Building 20 am Massachusetts Institute of Technology (MIT)** von 1943-1998, die **d.school an der Stanford University** (von überall auf dem Campus bis zum Neubau von Gebäude 550 im Mai 2010), und das **Rolex Learning Center der Ecole Polytechnique de Lausanne** von 2010 – von dem bereits die Rede war.

Darüber hinaus sollen oft die räumlichen Konzepte in „Out of Office“ von Microsoft und Beispiele zu Coworking-Angeboten in verschiedenen deutschen Großstädten dargestellt werden. Aus dieser historischen Betrachtung und der aktuellen Untersuchung von zwei Beispielen sollte ermittelt werden können, welche Planungskonzepte für eine bewusste oder unbewusste Planung von Gebäuden zur Förderung von Kreativität und Innovationsgeist es gibt. Auffällig ist, dass es sich bei den Gebäuden oft nicht um Verwaltungs- und Bürogebäude handelt. Es sind Universitäts- und Hochschulverwaltungsgebäude, denen jeweils zu ihrer Zeit ein Planungskonzept zugrunde lag, das die Bedingungen für Kreativität und Innovation schaffen sollte. Im Bereich der Bürokonzeption ist die Idee der Unterstützung vom kreativen Arbeiten verhältnismäßig neu. In der Geschichte finden sich daher erst in letzter Zeit Beispiele, bei denen diese Bedingungen bei der Planung eine Rolle gespielt haben.

Insofern finden sich auch in dem Buch „A-typical plan“ der Hochschule in Lausanne von Jeannette Kuo [45] viele Bürogebäude, die von Ihren Studenten nach traditionellen Kriterien untersucht und dargestellt wurden: Die Projekte werden unter den Gesichtspunkten von Identität, Flexibilität und Atmosphäre untersucht, nicht jedoch unter dem Gesichtspunkt von Kreativität. Im Gegensatz dazu finden man bei Kursty Groves in Ihrem Buch „I wish I worked there“ [38] die beschriebenen aktuellen Beispiele der Kreativbranche, die sich ja erst in den letzten 20 Jahren herausgebildet haben. Auch Coworking – auf das wir am Ende dieses Kapitels etwas näher einge-



hen werden – ist ein Begriff der letzten 20 Jahre. Er wurde geprägt durch die Hackerszene im Berlin der 90er Jahre. Laut dem Internet-Magazin Deskmag wird im Jahr 1999 der Begriff erstmals eingeführt von Brian DeKoven als „Methode, die Zusammenarbeit und Geschäftstreffen über Computer erleichtert“. [46]

Wir sehen also, dass viele Innovative Methoden der Zusammenarbeit aus dem Hochschulumfeld kommen und so liegt es nahe, einige wenige für die Betrachtung der Zusammenarbeit im Büro zu Grunde zu legen.



Engineering Building Leicester University
James Stirling entwickelte 1963 einen gestapelten Campus in dem Begegnungen durch die Mischung der Nutzungen provoziert wurden.

Foto: NotFromUtrecht CC BY-SA 3.0
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>) via Wikimedia Commons

Designer: Stirling and Gowan
James Stirling / Michael Wilford fonds Collection
Centre Canadien d'Architecture/ Canadian Centre for Architecture, Montréal

Das **Engineering Building der Leicester University** wurde 1963 fertig gestellt und von James Stirling als innovatives Gebäudekonzept entworfen: Ein gestapelter Campus, bei dem die Funktionen vertikal geschichtet sind, statt horizontal in verschiedenen Gebäuden verteilt sind. Durch die übereinandergestapelten Funktionen, die sich an der Außenhülle ablesen lassen, wie z.B. die beiden Hörsäle, werden Begegnungen zwischen den Benutzern der einzelnen Funktionen provoziert. Diese Begegnungen und der damit verbundene Austausch werden so ein Teil des Raumprogramms und der architektonischen Idee.

Noch viel mehr als ein traditioneller Campus, bei dem die einzelnen funktionalen Gebäude nebeneinanderliegen oder um einen Freibereich gruppiert sind und schön getrennt genutzt und benutzt werden, provoziert das Engineering Building die informelle



und ungeplante Begegnung. Insbesondere betrifft dies die Begegnung von verschiedenen Nutzern, wie Studenten, Angestellten der Verwaltung, Forschern, Nutzern der Bibliothek usw. Es scheint selbstverständlich, dass dadurch ein Austausch zwischen einzelnen Mitgliedern dieser Gruppen möglich wird. Die Erkenntnis, dass dieser Austausch ein Teil des Konzeptes einer Hochschule für die Förderung von innovativen Ideen ist, war für 1964 sehr fortschrittlich.

Ein ähnliches Gebäude realisierte erst vor kurzem das Büro Behnisch im Jahr 2015 für die Universität in Baltimore. Das John and Frances Angelos Law Center ist ein ähnlich gestalteter gestapelter Campus mit einem immensen innenliegenden Atrium, das mit Rampen und Treppen alle Geschosse miteinander verbindet. In dieses Atrium sind eine Lobby und zwei Cafés, aber auch Begegnungsorte integriert, die eine hohe Aufenthaltsqualität haben und dazu dienen den informellen und zufälligen Begegnungen einen Ort zu geben, an dem sie länger stattfinden können als mitten auf der Treppe. Die Berücksichtigung dieser Begegnungsflächen war ein expliziter Wunsch der Bauherren und Teil des geforderten Raumprogramms. So sind nicht unerhebliche Mittel und Flächen in die Erstellung dieser Angebote geflossen. Sicher vor dem Hintergrund, dass diese einen maßgeblichen Beitrag leisten beim Studium und bei der Entwicklung von Inhalten.

Eine ganz andere Grundlage gab es für die Planung des **Building 20 am Massachusetts Institute of Technology (MIT)**. In diesem Fall ging es um ein provisorisches Gebäude mit flexibler Einteilung, in dem verschiedene Institute des MIT Tür an Tür nebeneinander arbeiteten. Es wurde in den 40er Jahren auf Grund der Raumnot errichtet und hatte bis 1997 Bestand. Man sagt, es sei an einem Tag geplant worden. Aus der Struktur des Gebäudes ergab sich eine sehr flexible Möglichkeit die provisorischen Räumlichkeiten an die eigenen Bedürfnisse anzupassen und teilweise in einem provisorischen Zustand zu belassen. Daneben ergab sich ein Austausch über die verschiedenen Disziplinen hinweg. Beides – der provisorische Ort fürs Probieren und der Zwischenraum für zufällige Begegnungen hat zu einer einmaligen Atmosphäre geführt.

MIT Building 20
Jahrzehntelanges Provisorium
Foto: conknet.com
Designer: McCreery & Theriault





Das kreative Chaos im Gebäude wurde von den Nutzern immer wieder beschrieben und an drei handfesten Faktoren festgemacht. Erstens, die bunte interfakultäre Zusammensetzung der Institute, die an andern Standorten keinen Platz fanden und ausgelagert wurden. Zweitens, die Möglichkeiten im provisorischen Gebäude, die räumlichen Strukturen immer wieder auf die unterschiedlichen Bedürfnisse anzupassen. Drittens, die Resträume und Begegnungsorte, die sich dadurch ergaben, dass das Gebäude nie zu 100% ausgelastet wurde. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass ein zufällig gestaltetes Gebäude, das aus der Raumnot heraus als Systembau ohne besondere Ansprüche errichtet wurde, sich zu einem „Innovation-Hub“ entwickelt hat. Offensichtlich gibt es einen Zusammenhang zwischen den räumlichen Gegebenheiten und der Kreativität der Mitarbeiter: Viele davon waren überzeugt davon, dass das Layout des Gebäudes die Zusammenarbeit unterstütze.

Die d.school an der Stanford University wurde 1997 von David Kelley gegründet.

Anfangs hatte die d.school kein eigenes Gebäude an der Stanford University. Sie entwickelte sich räumlich aus verschiedenen Provisorien heraus und definierte dann die Funktionen für einen permanenten Ort. Gerade durch diesen Prozess entwickelte sich bei den Organisatoren der Schule ein besonderes Verständnis dafür, welche räumlichen Bedingungen notwendig sind, um kreatives Arbeiten zu unterstützen. Durch das Buch „Make Space“ erfährt man, wie diese Orte für Austausch und Kommunikation, für Innovation und Kreativität gestaltet sind und nachgebaut werden können. Dort wird beschrieben welche Faktoren für solche Orte innerhalb des Gebäudes einer design-Schule wichtig sind, die Design als universelle Kompetenz der Methode für alle Disziplinen versteht. Es ist wichtig in diesem Zusammenhang zu dokumentieren, dass kreatives Arbeiten und Innovation hier nicht mit den sog. kreativen Berufen zu tun hat. In jedem Beruf, in dem Entscheidungen getroffen werden müssen ist Kreativität gefragt. Innovation im Sinne von Verbesserung von Prozessen oder der Einführung von Neuem ist ebenso allgemeingültig zu verstehen. Insofern sollte die d.school ein Ort sein, an dem unterschiedliche Disziplinen den Innovationsprozess bei sich selbst und im Austausch mit anderen erlernen und erproben sollten.

Verschiedene Bausteine, die im Buch dokumentiert sind, zeigen, dass es sich um ein System von flexiblen Möbeln und atmosphärischen Qualitäten handelt, das ganz bewusst zusammengestellt wurde um einerseits flexibel auf Bedürfnisse reagieren zu können, die noch nicht bekannt sind und sich erst im Laufe eines Prozesses von Innovation ergeben. Andererseits sollten diese Bausteine auch ein gewisses Provisorium darstellen, in dem wenig feste Strukturen sichtbar sind. Die Orte zwischen diesen Strukturen sollten ebenso nutzbar sein, wie die Bausteine selbst und wurden mit in die Planung übernommen. So ergab sich eine Verteilung der Räumlichkeiten in Arbeitsplatz („home base“[47]), Besprechung („gathering spaces“[47]), Zwischenraum



(„thresholds/transitions“[47]) und Infrastructure („infrastructure“[47]). Erstaunlich dabei ist die Tatsache, dass die Zwischenräume (thresholds/transitions) bewusst als Teil der zu gestaltenden Bürowelt angesehen werden. Hier ist ein Bewusstsein spürbar, welche Rolle diese Orte spielen können.

Rolex Learning Center
Ecole Polytechnique Federale de
Lausanne
Foto: EPFL Pressefoto
Designer: SANAA



Das **Rolex Learning Center** ist ein neues Lernzentrum der Universität in Lausanne. Das Zitat ihres Präsidenten über den innovativen Raum, der sich als fließende Landschaft über das gesamte Gebäude erstreckt – und so vielzählige Begegnungen ermöglicht und provoziert – kennen wir bereits. SANAA Architekten haben sich einige Gedanken gemacht, wie ein Learning Center aussehen sollte, das im 21. Jahrhundert bestand hat und das die Menschen, die darin lernen, zu innovativem Handeln anregt. Der eine große Raum, der sich durch das gesamte Gebäude zieht und dabei wie eine Landschaft auf- und abschwingt, sich verbreitert und um Grünhöfe gruppiert ist, schräge Ebenen produziert, in denen Sitzsäcke zum ‚hinfläzen‘ einladen. Dieser eine fließende Raum ist sicher eine sehr moderne Antwort auf die Frage nach Raum, der Kreativität unterstützt. Er tut dies dadurch, dass er offen ist – offen für die Interpretation welcher Nutzung er unterliegt, wie er zu gebrauchen ist und was in diesem Raum stattfinden soll. Er tut dies ebenso damit, indem er mit seiner eingeschossigen horizontalen Ausgestaltung alle dazu bringt durch das Gebäude zu wandern – ja förmlich spazieren zu gehen und sich dabei Gedanken zu machen, sich zu unterhalten oder auf spontane Gesprächspartner für Austausch zu stoßen. Weiterhin unterstützt er kreativen Austausch damit, indem er als geplante Einheit die Orte bietet um die informellen Begegnungen zu einer Unterredung werden zu lassen. Hierzu werden verschiedene Qualitäten an Räumen und Orten angeboten, an die man mit seiner Begegnung ganz selbstverständlich ‚andocken‘ kann.



Interdisziplinarität

Kollaboration?

Coworking?

Es gibt viele aktuelle Beispiele für Räume, die Interdisziplinarität, Kollaboration, Kommunikation und zufällige Begegnungen als Katalysator für Kreativität und Innovation unterstützen. Dieser Austausch findet nicht an den gewohnten Plätzen statt. Weder am Arbeitsplatz noch in Konferenz- oder Meetingräumen. Er findet dort statt, wo man sich zufällig trifft. Und er findet statt zwischen verschiedenen Mitarbeitern unterschiedlicher Arbeitgeber bzw. verschiedener Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Coworking ist solch ein Konzept für radikale Zusammenarbeit:

„Die Vokabel für eine neue Arbeitsform. Im Zeitalter der digitalen Medien reichen heute ein Stuhl, Tisch und W-LAN vollkommen aus, um arbeitsfähig zu sein. Dafür braucht man kein kostspieliges eigenes Büro oder eigene Möbel. Bei places ist ein voll ausgestatteter Arbeitsplatz nach höchsten Designansprüchen tages-, wochen- oder monatsweise anmietbar. Und weil auch noch andere Köpfe links und rechts arbeiten, ist ein Gedankenaustausch noch persönlich und nicht nur per Email möglich.“ [48]

So formuliert es die Internetseite von „places“, einem coworking-Angebot in Hamburg, das mit Hilfe des Möbelherstellers vitra ausgestattet wurde. Sehr ausführlich hat sich das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO mit coworking beschäftigt und die zweisprachige Publikation „Faszination Coworking“ [49] herausgebracht. Laut diesem Bericht war eine der ersten Coworking Spaces der Hackerspace C-Base in Berlin, der im Jahr 1995 eröffnete.

Im Englischen und auch im Deutschen wird ein Ort, an dem coworking stattfindet als Coworking Space bezeichnet. Trotzdem finden sich sehr wenige Publikationen, die darauf eingehen, was diesen „Space“ – also den Raum oder den Ort – tatsächlich ausmachen. Offen bleibt auch in der umfassenden Publikation des Fraunhofer Instituts welche Eigenschaften ein Raum haben muss, außer Schreibtischen und Besprechungsbereichen, die von allen genutzt werden können. Was schafft eine Atmosphäre des Austauschs? Auch in der Pressemitteilung von „Design Offices“ zur Eröffnung des Standortes in Stuttgart liest man wenig Konkretes über die tatsächlichen räumlichen Bedingungen, die zur Verfügung gestellt werden:

„Design Offices setzt besonders auf den menschlichen Aspekt: Sowohl einen Platz für die individuelle Entfaltung zu garantieren, als auch Arbeitsprozesse, durch flexible und schnelle Raumlösungen, zu unterstützen. Es sind die vielen Details, denen sich Design Offices verschrieben hat. Vor allem jedoch fokussiert sich Design Offices auf ihre Vision individuellen Workflows optimal angepasste und variabel einsetzbare Büro- und Coworking-Räume zu bieten. Der Bedarf an



„kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen nimmt an Bedeutung zu, denn Employer-Marketing ist mehr als nur ein Trend – es ist Notwendigkeit. Im Zuge dessen sind modernste Arbeitsplätze und neue Arbeitsmethoden entscheidend. Das Besondere der Design Offices: Zeit, Raum und Ausstattung wird immer auf Kundenwunsch konzipiert und kann variabel gebucht werden.“ [50]

Beim Besuch vor Ort in den Design Offices in Stuttgart ist ein hoher Designanspruch nicht abzusprechen, dieser bezieht sich in erster Linie auf Design von Oberflächen und das Bereitstellen von Infrastruktur wie Besprechungszimmer, Lounges mit Kamin und Konferenzbereichen. Ein theoretisch fundiertes Konzept, was Design im Sinne eines gesamtheitlichen Design mit einem Konzept für den Raum sein könnte und welche Auswirkungen dies auf das kreative Arbeiten hat, ist hierzu nicht notwendig. In der Unternehmenseigenen Zeitschrift „DO. Moderne Arbeitswelten“ steht dazu: „Unser Angebot fußt auf internationalen Forschungsergebnissen und zahlreichen Untersuchungen zum Thema Arbeit und natürlich auf eigener Erfahrung“ [51, S. 13] Im Austausch mit Gründer und Geschäftsführer Michael Schmutzer wird klar, dass es vor allem seine vielfältigen eigenen Erfahrungen und Inspirationen sind, die er mit Hilfe von Untersuchungen in eine gebaute Realität der Design Offices umsetzt.



**Design Offices Stuttgart Zentrum
Flurzone ausgestattet mit Möbeln von vitra**

Konzepte zum Thema moderne Arbeitswelten, wie auch Coworking, beruhen nicht selten eher auf diesen eigenen Erfahrungen als auf fundierten Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Forschungen. Dies mag dadurch erklärbar sein, dass sich die Trends in der Arbeitswelt schnell ändern und eine wissenschaftliche Untersuchung



lange dauert. Oder auch, dass Trends schneller sind als konservative Unternehmen und Unternehmungen, die sich für eine Forschung im Bereich neue Arbeitswelten interessieren könnten. Doch Coworking allein als besondere räumliche Gestaltung und von Arbeitsplätzen oder -orten zu definieren wird dem Phänomen nicht ganz gerecht. Bereits 2006 erschien ein Buch mit dem Titel „Wir nennen es Arbeit“ [52]. Die Autoren Holm Friebe und Sacha Lobo beschreiben bereits im Vorwort eine neue Selbstbestimmung durch eine neue Definition des Begriffs Arbeit:

„Wir glauben – und glauben es jetzt, wo wir das Buch abgeschlossen haben, noch mehr als zu Anfang –, dass es Alternativen gibt zum erstarrenden System der festangestellten Erwerbsarbeit, die uns neben der Massenarbeitslosigkeit auch eine Massenunzufriedenheit beschert hat. Und wir glauben, dass noch viel mehr Menschen nach den Regeln der digitalen Bohème selbstbestimmt arbeiten und leben können und werden. Die Individualisierung, die der wichtigste gesellschaftliche Trend des 20. Jahrhunderts war, könnte damit im 21. Jahrhundert erst ihre eigentliche Qualität offenbaren: Indem Individuen ihre Individualität nicht mehr nur über den Konsum, sondern auch darüber entfalten, was, wann und wie sie arbeiten. Die digitale Bohème bedeutet aber nicht Einzelkämpfertum, sondern dass neue freiwillige Gemeinschaften jenseits der bürgerlichen Sphären von Nation, Unternehmen und Familie entstehen. Auch wenn Eigenverantwortung und Bürgersinn darin eine Rolle spielen, ist sie eher als Gegenentwurf zu Neoliberalismus und neuer Bürgerlichkeit zu verstehen.“ [52]

Das Konzept des Coworking beruht damit auf den Freelancern, einer Art von Selbständigen, die lt. „Faszination Coworking“ [49, S. 56] zu den häufigsten Nutzern der Coworking Spaces zählen. In den Coworking Spaces entsteht automatisch ein interdisziplinärer Austausch, da sich sehr unterschiedliche Menschen dort treffen. Dies sind zum einen die Freelancer aber zunehmend auch fest angestellte Mitarbeiter von Unternehmen, die dort Flächen buchen und zur Verfügung gestellt bekommen. So wird das Coworking Space zum Ersatz für das Home Office. Vermehrt finden sich Elemente des Coworking auch in Umsetzungen und Planungen für Bürogebäude mit festen Unternehmen. Die positiven Aspekte des Coworking sollen auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter übertragen werden. Da sich hinter dem Coworking mehr verbirgt, als eine Form der Zusammenarbeit lassen sich die wesentlichen Aspekte des Coworking zwar analysieren und zusammenstellen, übertragen kann man sie aber nur bedingt. Die spezielle Nutzerstruktur und das Zugehörigkeitsgefühl in echten Coworking Spaces sind die Basis für ein funktionierendes System. Dies zeigt sich schon in der Herkunft aus der Hacker-Szene, wo diese Form der Zusammenarbeit dazu dienen sollte, die Einzelkämpfer an einen Ort des Austausches zusammenzuführen, an dem Austausch und Kooperation oder auch Kollaboration möglich waren. [49, S. 16-17] Das gleiche Ziel verfolgen die Coworking-Spaces der Freelancer. Der



Nutzen für Unternehmen, die sich mit der Einrichtung eines eigenen solchen Arbeitsumfeldes beschäftigen, liegt in den im System bedingten Möglichkeiten der informellen und zufälligen Begegnungen, die unwillkürlich befruchtend für die Mitarbeiter sein können.

Im Gegensatz zum Fraunhofer Institut, das seine Faszination eher aus einer analytischen Betrachtung zieht, klingen die Ausführungen bei „Wir nennen es Arbeit“ eher nach einem sozialpolitischen Manifest. Häufig sind gerade die sozialen und gesellschaftlichen Veränderungen prägend für Veränderungen in anderen Feldern und werden in diesem Fall in den Bereich des Büroumfeldes übertragen. Den Begriff Manifest trägt eine andere Erklärung bereits im Titel, die im Umfeld von Microsoft in Deutschland entstanden ist: „Das Manifest für ein neues Arbeiten – Sie nannten es Arbeit – für uns ist es unser Leben“ [53]. Aus der Beschäftigung des Unternehmens mit den Möglichkeiten der digitalen Medien, den Veränderungen im Arbeitsprozess und den damit einhergehenden Veränderungen des Arbeitsplatzes haben die Autoren Elke Frank und Thorsten Hübschen das Buch „Out of Office – Warum wir die Arbeit neu erfinden müssen“ [25] entwickelt.

„Wenn wie erwähnt ein Großteil der Wissensarbeiter jederzeit mit einem Abschied liebäugelt, muss jedes Unternehmen für sich und letztendlich auch die Gesellschaft die Arbeit neu erfinden. Mindestens aber müssen sie den Sektor Wissensarbeit stärker nach den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter ausrichten und diesen mehr Freiheiten einräumen, da die meisten Wissensarbeiter sich ihrer Kompetenzen in hohem Maße bewusst und schnell dazu bereit sind, den Arbeitgeber zu wechseln, wenn er ihnen keine optimalen Arbeits- und Arbeitsgestaltungsbedingungen bietet.

Die wichtigste Feststellung ist fast schon eine Binsenweisheit: Wissensarbeit ist nicht an einen Ort gebunden. In Zeiten des Plattformgedankens, der Clouds, des Cloudworking und kollaborativen Arbeitens befindet sich Arbeit ohnehin im Wandel, die Grenzen verschwimmen. Es liegt nicht in ferner Zukunft, dass sich Mitarbeiter eher in Firmen- oder Talent-Clouds bewegen als in Zentralen oder Firmensitzen.“ [25, S. 59]

Das Arbeiten von heute soll auf die Bedürfnisse der Arbeiter von heute zugeschnitten sein. Diese Bedürfnisse basieren – wenn man denn diesen und anderen Autoren und Erfahrungsberichten glauben mag – auf einem grundsätzlich anderen Verständnis von Arbeit. Nach den Gedanken in „Wir nennen es Arbeit“, über das, was passiert, wie es passiert und wo es passiert, geht man mit „Sie nannten es Arbeit – für uns ist es unser Leben“ noch einen Schritt weiter. Die Art zu Arbeiten wird zum integralen Bestandteil des Lebens erklärt. Es soll keine Unterschiede mehr geben zwischen dem Selbstverständnis im Alltag, während der Freizeit und während der Arbeit. Das



folgt in erster Linie und anfänglich aus den Einflüssen der digitalen Medien auf unser alltägliches Umfeld und unser Arbeitsleben. Hier dürfen der Alltag und die Charakteristika des alltäglichen Umfelds mit Straßen, Plätzen und Cafés gerne Einzug halten in die Gestaltung der Arbeitsorte des beruflichen Umfeldes. Ein interessanter Aspekt dabei ist, dass diese alltäglichen Orte der europäischen Stadt bereits seit Jahrhunderten ganz selbstverständlich informelle und ungeplante Begegnungen mit möglicherweise sehr fruchtbarem Austausch bieten.

So formulieren die Autoren im „Manifest für ein neues Arbeiten“: „Warum wir uns jetzt zu Wort melden: Wir haben keine Lust mehr auf Arbeiten von gestern“. Und weiter:

„Wir werden lernen, wie wir am besten mit modernen Werkzeugen, Arbeitsverhältnissen und Verantwortlichkeiten umgehen. Und wir freuen uns auf das, was uns erwartet, wenn wir Grenzen überschreiten, neue Räume schaffen und der Angst vor Unbekanntem mit Mut und Vertrauen in unsere eigenen Fähigkeiten begegnen.“ [53]

Ob mit „Räume“ in diesem Zusammenhang der physische Raum gemeint war ist zweitrangig. Schon heute gibt es die Notwendigkeit sich mit der Gestaltung dieser Art von realen Räumen auseinanderzusetzen um den Anforderungen an ein solchermaßen beschriebenes kreatives Arbeiten entgegenzukommen. Denn das Büroumfeld ist dann förderlich, wenn es auch tatsächlich die Effekte hat, die wir ihm zuschreiben.



Kapitel 5

Drei Bereiche – drei Systeme

Ob und wie die Räume mit unseren Systemen in Verbindung stehen

In den ersten Kapiteln wurde dargestellt, dass es unterschiedliche Entscheidungssysteme bei uns gibt, die wir der Kreativität zuordnen. In einem Büroumfeld gibt es unterschiedlich genutzte Räume, bei denen auf die Definition der folgenden vier einfachen Hauptgruppen zurückgegriffen werden soll: Arbeitsplatz, Besprechung, Zwischenraum, Infrastruktur. Sicherlich gibt es innerhalb dieser Raumgruppen noch eine starke Differenzierungsmöglichkeit – gerade auch im Zusammenhang mit unterschiedlichen Tätigkeiten am Arbeitsplatz und der Verschiedenheit von Besprechungen und dem geplanten Austausch. Andererseits findet man selbst in so progressiven Bürokonzepten wie Coworking oder einem Konzept des Arbeitens überall diese vier Raumgruppen wieder. Der Arbeitsplatz kann ein Esstisch sein, der Besprechungsraum ist in der Lobby vom Hotel oder in der Teeküche, die Zwischenräume gibt es gerade in heterogenen Umgebungen wie Coworking überall und zu Hauf und ohne Infrastruktur kommen wir nicht weit.

Es fordert jede Tätigkeit eine andere Ausstattung am Arbeitsplatz und jede Besprechung einen anderen Raum für eine gute Kommunikation. Denn diese Räume sprechen unsere Entscheidungsmechanismen auf unterschiedliche Art an. Und alle oben genannten Raumgruppen fördern unsere Tätigkeiten auf unterschiedliche Weise. So lassen sich diese Raumgruppen aufstellen und verschiedenen Entscheidungssystemen zuordnen.

Einige Beispiele sollen zu Anfang zeigen, wie Räume im kreativen Umfeld ganz konkret gestaltet wurden um sog. kreative Tätigkeiten zu unterstützen. Anschließend soll darauf eingegangen werden, wie die einzelnen Raumgruppen den einzelnen Entscheidungssystemen zugeordnet werden können und welche Beispiele es hierfür gibt. Als letztes soll näher darauf eingegangen werden, welche Beispiele sich dafür finden lassen, dass ein Zwischenraum sich für die intuitive Entscheidungsfindung ausgestaltet ist. Gerade in diesem Bereich des Zwischenraums liegt ein großes Potenzial für die zukünftige Betrachtung, da hier – wie bereits dargestellt – die Bedingungen für kreatives Arbeiten und die Gegebenheiten im Büroumfeld zusammen kommen.

Kreative Arbeitsplätze

„The Other Office – creative workplace design“ von Frame Publishers, Wirkhäuser und Autor Mathew Stewart sammeln im Jahr 2004 kreative Büro und führen dazu



Interviews mit Planern. Damals war die Entwicklung des persönlichen Telefons (Handy oder Smartphone) noch entscheidend, was sich auch in den Schwerpunkten und Texten widerspiegelt. Daher finden sich Anmerkungen, wie „The idea of the virtual office was the greatest revolution in office planning to appear in years, a product of the dot-com wave, which itself was the greatest revolution in business in decades.“³ [54, S. 5]

Was aber genau unter „kreativ“ und „kreativem Arbeitsplatz“ verstanden wird, ist nicht genau erklärt. Vielmehr findet man den Hinweis, dass die Beispiele dahingehend ausgewählt wurden: „What is the best way to positively influence the everyday work behaviours of the employees“⁴ [54, S. 6] Also Design als Einflussnahme auf das tägliche Verhalten, aber mit welchem Ziel? – z.B. für Kommunikation:

„Bloomberg, an organization of employees without titles or executive offices, demonstrated their commitment to communication in a design by Powell-Tuck Associates that used clear glass corridors to illuminate office-wide activity, and promotes interaction between staff and visitors through the strategic placement of important functions.“⁵ [54, S. 9]

Im Kapitel „Designing for Behaviours“⁶ finden sich unter dieser Kapitelbezeichnung – die für sich spricht – zwei interessante Abbildungen von Projekten. Ein Bild von DNA Headquarters von Stefan Lindfors zeigt auf Seite 84 die Abbildung des Vorraums der WCs mit Dielenboden, schwarzer Ledercouch und Innen-Jalousien an den Fenstern. Typische Elemente wohnlicher Ausstattung. So wird dieser Ort zum temporären Aufenthaltsraum für Austausch und einen Plausch nach dem Toilettengang.

C Two-Network von Wonderwall mit Planer Masamichi Katayama ist mit einer Abbildung der Flurzone vertreten mit der Bildunterschrift: „*Katayama added another level of flexibility into the office with Nelson’s Perch stools – a boost to both work and casual office encounters.*“⁷ [54, S. 94] Man sieht George Nelsons Stehhilfen aus den 1960ern als temporäre, spontane und intuitiv Begreifbare Meeting- und Austausch Zone entlang des Flures und ein Ablageboard mit ca. 50 cm Tiefe.

³ „Die Idee des virtuellen Büros war die größte Revolution in der Büro-Planung der letzten Jahre, ein Produkt der Dot-com-Welle, die an sich bereits die größte Revolution des Jahrzehnts im Business-Bereich war.“

⁴ „Was ist der beste Weg um das alltägliche Arbeits-Verhalten der Mitarbeiter möglichst positiv zu beeinflussen?“

⁵ „Bloomberg, eine Organisation, deren Mitarbeiter keine Titel oder Chefbüros haben, bewies ihr Kommunikations-Engagement durch das Powell-Tuck Associates-Design, das klare Glas-Korridore einsetzt, um die Aktivitäten in den Büros zu beleuchten und um die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Besuchern zu fördern durch die strategische Platzierung von wichtigen Funktionen.“

⁶ Gestalten für Verhalten.

⁷ „Katayama fügte mit dem Einsatz von Nelsons ‚Perch‘ Stühlen noch ein weiteres Level an Flexibilität im Büro hinzu – eine Steigerung von beidem, dem Arbeiten und der beiläufigen Begegnungen im Büro.“



Bei diesen Beispielen wird klar, dass es um ein Angebot geht, das in der Lage ist die täglichen Routinen der Mitarbeiter zu ergänzen. Damit werden kreative Möglichkeiten eröffnet – nicht durch ein kreatives Design – sondern durch ein Design, das kreative Vorgänge, nämlich „casual encounters“ – also informelle Begegnungen – unterstützt und so menschlich- intuitive Systeme fördert.

Dass die Tätigkeiten im Büro unterschiedlich sind und diese Unterschiede auch verschiedene Bedürfnisse an die strukturelle Gestaltung von Arbeitsplatz, Besprechungsräumen, Bürostruktur, Umfeld bis hin zur Gestaltung der Arbeitszeit stellen war schnell im Umfeld von Unternehmensberatung bekannt:

„Büroarbeit war schon immer nicht nur das Produzieren am Schreibtisch, sondern auch das Recherchieren von Sachverhalten, das sich Konzentrieren, um ungestört zu denken, die gefundenen Ideen mit anderen zu kommunizieren und auszutauschen. Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zu Kommunikation und Kreativität zeigen u.a., dass vier Fünftel aller Ideen durch die ungeplante Kommunikation entstehen.“ [17]

Vom wirtschaftlichen Standpunkt gesehen haben manche das Potenzial von passenden Büroflächen für kreatives Arbeiten entdeckt:

„Büroflächen werden bisher nicht ausreichend als Triebfeder für Innovation genutzt. Die Abbildung der unterschiedlichen geistigen Arbeits- und Erholungsprozesse in verschiedenen Arbeitsräumen ist erforderlich. Die Architektur der Arbeit und die Architektur des Bauens und Gestaltens müssen Hand in Hand gehen beim Schaffen einer Arbeitslandschaft. Nicht mehr Schreibtisch und Stuhl sind das Kriterium für die Definition des Arbeitsplatzes, sondern die Erfüllung der Raumbedürfnisse des Menschen in Bezug auf Produzieren, Recherchieren, sich Konzentrieren, Kommunizieren, Lernen und sich Ausruhen.“ [17, S. 18]

In Ihrem bereits erwähnten Buch „I wish I worked there“ geht die Autorin Kursty Groves mit Hilfe verschiedener Projektbeispiele darauf ein, wie Räume durch die funktionale Gestaltung ein kreatives Arbeiten unterstützen können. „Raum der stimuliert“ kommt als Kriterium dafür eine besondere Bedeutung zu: *„Stimulating spaces expose the mind to a variety of stimuli – planned or random – in order to encourage people to think differently... Places that access the brain through senses other than sight are particularly stimulating“*⁸ [38] Inspiration für das Unterbewusstsein durch stimulierende Materialien, Raumsituationen, Farben, Patina, Ein- und Ausblicke – geplant oder ungeplant. Auch im Lego-Hauptquartier in Dänemark findet sich eine interessante Situation im Flur mit einer Kletterwand, einer Schaukel, einem Basket-

⁸ „Anregende Räume wirken auf den Geist durch verschiedene Stimuli – geplant oder willkürlich – um Menschen dazu zu bewegen, anders zu denken... Orte, die den Geist durch andere Sinne als das Sehen erreichen, sind besonders stimulierend“.



ballkorb und anderen Hilfsmitteln. Nicht etwa für die körperliche Betätigung aller, sondern für die informelle Begegnung mit anderen bei einem spontanen kurzen Match unter dem Korb. Zu einem Foto von Sony Design mit einem Flur und zwei Menschen schreibt die Autorin: *„Ideas and stimuli in thoroughfares encourage contribution. Magazines and journals from around the world are constantly refreshed and left on display easy to access to stimulus“*⁹ [38]. Neben einer Pinnwand sieht man auf einer Tischreihe im Flur eine Sammlung von Zeitschriften – alle aufgeschlagen.

Auf Ihrem eigenen Blog ergänzt Kursty Groves in einem Artikel „Four Types of Creative Space“ unter „Places to share“ einige Fotos von Treppenträumen in Agenturen, die bewusst als Begegnungsräume geplant seien:

„Ideas need to be shared in order to get better, progress and ultimately to happen. The best creative collaborative spaces are more than just meeting rooms. In fact they're usually **not** meeting rooms – they're hallways, food stops or outside areas – and they encourage the sharing of tacit knowledge in a non-hierarchical way. Great collaboration spaces are designed to engineer collisions, cross over functions, accommodate impromptu get-togethers, share thinking 'live' and they also send cultural 'open door' messages that encourage informal conversations despite seniority or tenure.“¹⁰ [55]

Unter dem Thema Arbeiten und Kommunizieren im Raumpilot Arbeiten [56] finden sich eine Definition dafür, was informelle Kommunikation ist mit ein paar Beispielen und Skizzen von Orten dafür:

„Wir unterscheiden zwischen formellen und informellen Kommunikationsstrukturen: Formell sind die offiziell in der Verwaltungsorganisation geregelten Kommunikationen, deren Diskussions- und Entscheidungsinhalte bekannt werden müssen (Protokolle). Informelle Strukturen sind dagegen unregelt und finden laufend statt. Sie sind sehr wichtig („Öl im Getriebe“), aber auch gefährlich, da sie die formelle Kommunikation ‚unterwandern‘ können (Geheimsprachen).“ [56, S. 179]

⁹ „Ideen und Stimuli in Durchgangsräumen regen dazu an, einen Beitrag zu leisten. Internationale Zeitschriften und Zeitungen werden kontinuierlich neu ausgelegt, um leicht erreichbar stimulierend zu wirken“

¹⁰ „Ideen müssen ausgetauscht werden, damit sie besser werden, sich entwickeln und überhaupt entstehen können. Die besten kreativen Räume für Kollaboration sind mehr als einfache Meeting-Räume. In der Tat sind es üblicherweise gerade nicht Meeting-Räume – es sind Flure, Essens-Stationen oder Außenbereiche – und sie befördern den Austausch von Wissen auf eine nicht-hierarchische Art. Tolle Orte zum Zusammenarbeiten sind so entworfen, damit sie Kollisionen befördern, unterschiedliche Funktionen verknüpfen, spontane Zusammenkünfte beheimaten, ‚live‘-Denken teilen und auch die Botschaft einer (Unternehmen-) Kultur der ‚offenen Tür‘ aussenden, die Mut machen zu informellen Konversationen ohne Rücksicht auf Status und Position.“



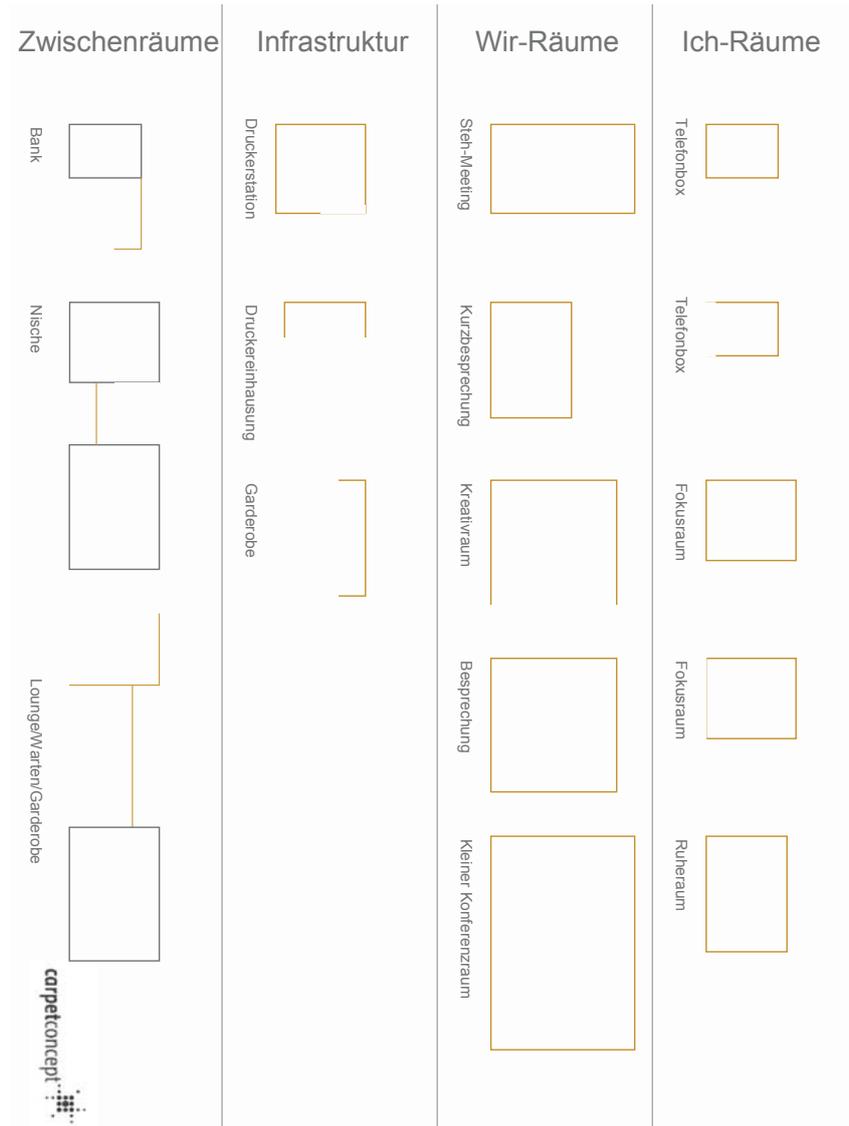
Beispiele für Orte der informellen Kommunikation sind beim Fahrstuhl, im Café, im Bus zum Büro, der Balkon, die Cafeteria, die Lounge, Hof/Terrasse.

Mögliche Räume:

- Arbeitsplatz („home base“[47])
- Besprechung („gathering spaces“[47])
- Zwischenraum („thresholds/transitions“[47])
- Infrastruktur („support structure“[47])

Wenn wir uns das Umfeld im Büro unter den Gesichtspunkten der Kommunikation ansehen so kann es in die o.g. vier Bereiche aufgeteilt werden, die gestaltet werden können. Im Buch „Make Space – how to set the stage for creative collaboration“ [47] , das die Dokumentation der Erkenntnisse der d.school zu Einrichtungen einer kreativen Arbeitsumgebung ist, und das in diesem Zusammenhang kurz vorgestellt wurde, gehen die Autoren Scott Doorley und Scott Witthoft auf diese Verteilung ein und benennen und definieren im Kapitel „Design Template_Places“ jeden einzelnen Bereich. [47, S. 40-42]

Ganz ähnlich ist eine Definition aus dem Unternehmen carpet concept, das die vier Bereiche in Ich-Räume, Wir-Räume, Infrastruktur und Zwischenräume aufteilt (siehe Grafik) [57]. Im Folgenden werden die vier aus dem Buch „Make Space“ entliehenen Bezeichnungen der Raumgruppen „home base“, „gathering spaces“, „thresholds/transitions“ und „support structure“ als englische Bezeichnung der Begriffe Arbeitsplatz, Besprechung, Zwischenraum und Infrastruktur ohne Anführungszeichen und Literaturangabe verwendet.



Grafik zu Raumgruppen:

Ich-Räume, Wir-Räume, Infrastruktur und Zwischenräume. Grafik: Carpetconcept.

Der vierte Bereich Infrastruktur (Druckerräume, Kopierer, Lager, etc.) wird hier ausgeklammert. Von den anderen drei Bereichen fällt auf, dass in den dritten – die Zwischen- und Bewegungsräume – bisher sehr wenig Aufmerksamkeit geflossen ist. Genau in diesen Räumen finden sich Möglichkeiten, des informellen und ungeplanten Aufeinandertreffens. Diese Räume befinden sich möglicherweise noch nicht einmal im eigentlichen Büro. So könnte man die Vor- und Flurzonen der Büros, die Treppenhäuser, die Raucherbereiche oder auch den Weg zum Café gegenüber durchaus als Zwischen- und Bewegungsräume definieren. In Italien gehört es zur allgemeinen Kultur, sich zwischendurch in der Bar um die Ecke zu treffen und auszutauschen. Werden solche Orte als Teil des eigenen Büros empfunden, so ist auch der Weg dorthin ein Teil des Büros. Gerade aber dieser Weg, der Flur, das Treppen-



haus, der Aufzugsvorraum und der Aufzug bieten das größte Potential für informelle und ungeplante Begegnungen.

Anhand von Beispielen soll untersucht werden, welche Potenziale es möglicherweise noch zu entdecken gibt. Denn insbesondere im dritten Bereich, den Bewegungs- und Zwischenräumen liegt ein großes Potential für informellen Austausch. Bringen wir den informellen Austausch zusammen mit der intuitiven Entscheidungsfindung und definieren ihn als Kriterium für diese, so wird schnell klar wie die Ursache–Wirkungs-Kette aufgebaut ist:

Zwischenraum →

Informelle Begegnung →

intuitive Entscheidungsfindung →

kreativer Impuls

Die Zusammenhänge zwischen den drei Bereichen Arbeitsplatz, Besprechung und Zwischenraum und drei Systemen der Entscheidungsfindung rationale Intelligenz, Körper und intuitive Intelligenz können anhand einer einfachen Tabelle visualisiert werden. Ich habe Sie in Anlehnung an das Buch „Make Space“ als Make-Space-Matrix tituliert. Kern dieser Matrix ist das letzte Feld, in dem aufgestellt werden soll, in welcher Form und Ausgestaltung der Zwischenraum eine Bedeutung für die Förderung von System 2, der intuitiven Intelligenz, hat und haben kann.

	Arbeitsplatz (home base)	Besprechung (gathering spaces)	Zwischenraum (thresholds/transitions)
System 1 (rationale Intelligenz)	effektiver Arbeitsplatz	flexible Konferenzräume	Zusatznutzen von Verkehrsflächen
Körper	gesunder Arbeitsplatz	Besprechen und Bewegen	gesundes Büro der Wege
System 2 (intuitive Intelligenz)	kreativer Arbeitsplatz	fröhliche, individuelle Meeting-Orte	kreative Begegnung

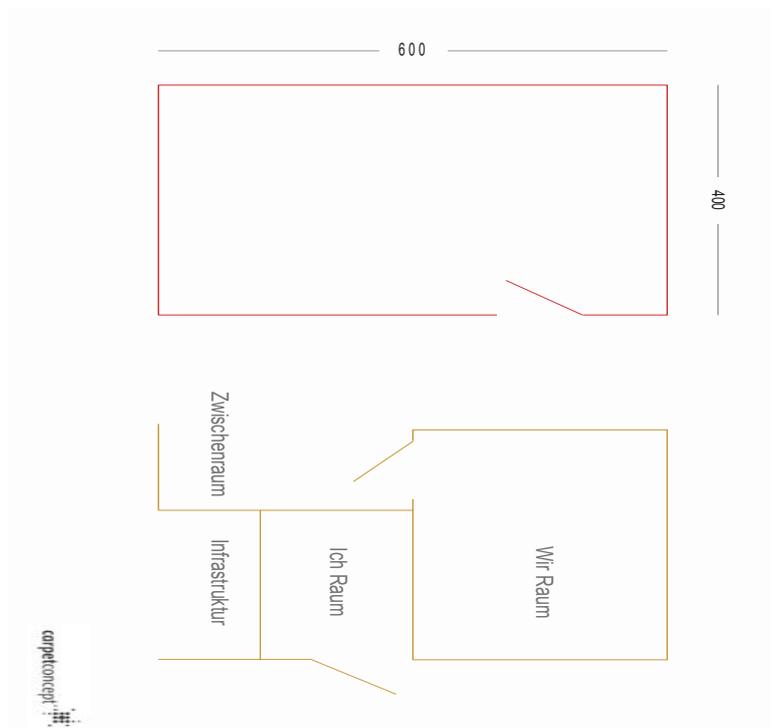
Make-Space-Matrix



Verschiedene Studien der letzten Jahre haben versucht in die Zukunft zu sehen und Konzepte zu finden, die das Büroumfeld weiter entwickeln sollen. Im Folgenden sollen einige dieser Konzepte kurz dargestellt werden um zu untersuchen, welche der Studien die Zwischenräume und Ihre Auswirkungen auf kreative Prozesse eventuell bereits implizit in die Untersuchungen integriert haben.

Anschließend werden reale Objekte visualisiert, die repräsentativ für die Bereiche der Matrix sind. Dabei werden bewusst Beispiele aus drei Bereichen dokumentiert: Arbeitsplatz, Besprechungs- und Kommunikationsräume und Zwischenraum, bzw. Ich-Raum, Wir-Raum und Zwischenraum. Abschließend soll geklärt werden, welche Beispiele es gibt, die den Bereich von Zwischenraum und System 2 (intuitive Intelligenz) betreffen. Dieser Bereich ist es, der uns am meisten interessiert und bei dem wir davon ausgehen können, dass er als Ort und Raum das kreative Arbeiten am meisten unterstützt.

Grundrissgrafik zu Raumgruppen: Ich-Räume, Wir-Räume, Infrastruktur und Zwischenräume. Grafik: Carpetconcept.



Diese Orte sind Räume für kreative und intuitive Begegnung im Zwischenraum: Treppenhaus, Flur, Vorraum WCs, vor den Besprechungsräumen, an der Empfangstheke, zwischen den Projektgruppen, auf dem Weg zur Küche, an der Werkstatt, in der Raucherecke, vor dem Aufzug, im Aufzug, im Windfang, in der Materialbibliothek, in der Bibliothek.



congena Texte 2014/2015

Was kommt nach dem Trend?

- 3 **Arg Bräuning**
Einsparer Standard
Eli Mauerbach
- 7 **Neppa Sauer**
Das Managementkonzept
Befragung und Bilanzierung
- 13 **Sabian Strain**
Die Macht der Veränderung
Die Rolle von Social Media, Big Data und
Kollaboration und Wissensmanagement in Unternehmen
- 21 **Beig Catzow**
Plan 2015: Herausforderungen – unternehmerische
Geschäftsstrategien
- 27 **Mark Hopmann**
Was ist mit der Generation Y gescheit? habe
ich? Manager gegen die Generationen-Debatte
- 31 **Matthias Altmann, Axel Dörmig**
Human Capital
Zukunft oder Vergangenheit?
- 37 **Reiner Götter**
Die Zukunft findet bereits statt:
Bilanzierung vor der Veröffentlichung der L&A
- 45 **Frank Heine**
Vom 100 zum 1000
Mitarbeiter – Die 4 D – Personal Management

NEW WORK ORDER

bsb TREND®

Flexibility Drives Productivity

MOBILE WORKERS

PRODUCTIVITY + PROFITS

A Regus study into the link between flexible working practices and increased revenues/productivity
February 2012

Regus
Work your way

Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Bestandsaufnahme, Intervention und Evaluation

B. Heilig, J. Gasser

bava: Business & Value Assessment

MADEby Office - MADEby: Das Office Comeback | madeby-on... http://www.madeby-online.de/stories/Das-Office-Comeback_14...

MADEby

DAS OFFICE COMEBACK

Text: Dr. Danner

Einen festen Arbeitsplatz zu haben war ein Ausdruck höchsten gesellschaftlichen Status. Keinen zu haben war Symbol des Scheiterns. Keinen zu wollen war gar Zeugniss von Anmaßlichkeit. Viele verzichten bewusst auf diesen Platz der Arbeit. In der Regel ist dies das Resultat der Zukunft.

1 von 5 01.10.15 10:43

Nonterritoriale Büros

Das Konzept der Zukunft?

Nonterritoriale Bürokonzepte finden dank ihrer Vorteile, vor allem der Möglichkeit zur Flächenersparnis, im Trend. Aufgrund ihrer Flexibilität, z. B. gibt Unterstützung sowie Flexibilität bei flexibler Arbeitszeit, werden sie aber weiterhin kontrovers diskutiert. Der Arbeitswissenschaftler Prof. Dr. Dieter Lenz, Fachlehrer von der HAW, stellt in diesem Checkup einen Überblick über die Möglichkeiten bei einer Planung her.

www.haw.de

B. Braun Office Concept

Your office is where you are



BJBRAUN
SHARING EXPERTISE

Copyright © 2010, Regus Plc. All rights reserved.

Regus
Work your way

Meeting the future of work

Transforming organisations – responding to cost, productivity and competitive positioning pressures

Regus
Work your way

A Quora Consulting Report. Authored by John Beckwith © Quora 2012

Studien, Artikel und Veröffentlichungen zu Büro-Arbeitsplätzen

Foto: Titel, Verlag



Manche Studien über die Gegenwart und Zukunft von Büroarbeitsplätzen kommen zu Aussagen wie „Flexibility drives Productivity“ [58] basierend auf Umfragen oder konstatieren eine „New Work Order“ [21] basierend auf den Erkenntnissen verschiedenen Autoren und Interviewpartner. Wenige allerdings versuchen mit Hilfe von wissenschaftlichen und genauen Untersuchungen herauszufinden, welche Veränderungen sich tatsächlich positiv auf das jeweilige Unternehmen auswirken. Dies ist umso erstaunlicher als es z.B. weitreichende Kenntnisse zum Nutzerverhalten von Kunden gibt, die bewusst für die Gestaltung im Ladenbau eingesetzt werden.

Basierend auf wissenschaftlichen Studien und Untersuchungen über das Verhalten von Mitarbeitern an Büroarbeitsplätzen in Unternehmen haben Ben Waber und seine Co-Autoren einiges herausgefunden. [59] Ben Waber ist Gründer von humanyze und ein Gastdozent am MIT Media Lab. Er beschäftigt sich wissenschaftlich mit „Organizational Behavior“ – also dem Verhalten von Organisationen und innerhalb von Organisationen. Ihn interessiert, ob Unternehmen untersuchen, welche räumliche Gestaltung sich positiv oder negativ auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter auswirkt. „Few companies measure whether a space’s design helps or hurts performance, but they should“¹¹ [59, S. 140] Daraus ziehen die Autoren Schlüsse, welche die Gestaltung der Büroumgebung betreffen.

„We’ve also learned that spaces can even be designed to produce specific performance outcomes – productivity in one space, say, and increase innovation in another, or both in the same space but at different times.“¹² [59, S. 140]

Im weiteren Verlauf kommen sie zum Ergebnis, dass ein Design, das Kollisionen („wörtlich: collisions“) zulässt – also Begegnungen – eine positive Veränderung mit sich bringt. Und das unabhängig von der Art der Begegnung. Bei allen untersuchten Unternehmen führte die Veränderung, die durch die Einführung von Strukturen zur Förderung von Begegnungen entstand, zu einer Steigerung der Produktivität und der Performance des gesamten Unternehmens. „Sometimes circulating, exploring, engaging, and increasing the number of people’s collisions is more important than individual productivity or creativity.“¹³ [59, S. 145] Der Begriff der Kollision, der hier verwendet wird ist, trägt das Zufällige bereits in sich. Im Gegensatz zu einer Begegnung bei Besprechungen oder am Arbeitsplatz sind unerwartete Aufeinandertreffen – also Kollisionen – unvorhergesehen. Tatsächlich ist es so, dass diese Art der Begegnung

¹¹ „Wenige Unternehmen messen ob das Design eines Raumes der Performance hilft oder diese stört, aber eigentlich sollten sie das.“

¹² „Wir haben auch gelernt, dass Räume sogar so gestaltet werden können, dass ganz bestimmte Ergebnisse damit erzielt werden können – sagen wir mal, bessere Produktivität in einem bestimmten Raum und die Steigerung der Innovation in einem anderen, oder beides im gleichen Raum aber zu unterschiedlichen Zeiten.“

¹³ „Manchmal ist Bewegung, Entdeckungen, Engagement und die Steigerung von persönlichen Kollisionen wichtiger, als individuelle Produktivität oder Kreativität.“



It. Waber förderlich ist für die Unternehmensentwicklung, ob hinsichtlich der Performance oder der Kreativität.

Neben Studien, Artikeln und Veröffentlichungen zu Büro-Arbeitsplätzen sind im Laufe der letzten Jahre und Jahrzehnte tatsächliche Büroumgebungen und -produkte realisiert worden. Die Make-Space Matrix wurde mit neun Kategorien entwickelt, in die sich diese einordnen lassen. Mit dieser Einordnung kann gezeigt werden, dass in einigen Bereichen in der Geschichte große Innovationssprünge erfolgt sind weil sich die Beschäftigung mit dem Büroumfeld auf diese Bereiche konzentriert hat. So ist z.B. das Action Office von George Nelson für das Unternehmen Herman Miller ein Meilenstein in der Arbeitsplatzplanung, Vorreiter des offenen Großraumbüros und Wegweisend bei der Entwicklung eines ergonomischen Arbeitsplatzes. Ähnlich Umfangreich ist die Beschäftigung mit unterschiedlichen Formen von Besprechungsräumen im Unternehmen Wilkahn – dokumentiert im „Planungshandbuch für Konferenz- und Kommunikationsräume: Conference. Excellence“ [60] von Guido English und Burkhard Remmers. Hier werden minutiös alle Arten von möglichen Besprechungen mit den dazugehörigen Möbeln abgearbeitet, nur eingeholt von den Ideen der New Economy von Meetings an Tischtennisplatten oder in Gondeln.

Fast beiläufig kommen die Autoren bereits 2008 dabei in einem Kapitel über „Wegezonen, Foyer und Lounge“ auf informelle Begegnungen zu sprechen und machen auf dem Stand der damaligen Entwicklungen auch konkrete Vorschläge für die Umsetzung.

„Die informelle Kommunikation gilt seit jeher als wirkungsvollste und vitalste Form, um einerseits die soziale Gemeinschaft zu stärken und andererseits Veränderungsprozesse zu initiieren und neue Ideen zu entwickeln. Die zunehmende Komplexität unternehmerischer Zusammenhänge, durch die sich die möglichen Auswirkungen von Entscheidungen im Vorfeld kaum mehr übersehen und formalisiert abfragen lassen, erfordert es, die Orte für informelle Begegnungen ins Zentrum einer kommunikationsorientierten Gebäudeplanung zu stellen.“ [60, S. 278]

Über eine historische Betrachtung der Machtstrukturen in einem Unternehmen und den damit zusammenhängenden Vorbehalten gegenüber informeller Kommunikation als unerwünschtem Tratsch, kommen die Autoren zu Aussagen, wie: „Analysen der zufälligen, informellen Gespräche innerhalb von Organisationen belegen, dass neben dem Austausch über Privates fast immer auch betriebliche Belange diskutiert werden“ und „Wer informelle Begegnungen gezielt fördern will, muss für diese „Opportunitätskommunikation“ die räumlichen Voraussetzungen schaffen.“ [60, S. 279] Die aufgeführten Aspekte sind interessant, deuten sie doch an, dass diesen eine Ahnung



über das Potential der Zwischenräume zu Grunde liegt – leider (noch) ohne dass die Aussagen belegt würden.

„Übliche Plätze für die informelle Kommunikation sind Eingangsbereiche, Wartezonen, etwa vor dem Aufzug oder am Kopierer, die Poststelle, die Teeküche, das Treppenhaus, Toiletten, Übergangs-, Foyer- und Pausenbereiche.“ [60, S. 280]

Bei dieser Aufzählung dieser Orte werden Wegezonen und Infrastrukturräume berücksichtigt. Weiter werden auch Rahmenbedingungen formuliert, wie etwa, dass es eine gemeinsame Motivation der Mitarbeiter geben muss, diese Orte zu besuchen oder dass es möglichst viele Kreuzungen von Wegezonen geben sollte, um informelle Begegnungen zu provozieren.

„Wenn diese Kreuzungen zu einem kurzen Zwischenstopp animieren, etwa durch platzähnliche Aufweitungen, durch Informationsmonitore, Zeitschriftenständer, das berühmte schwarze Brett oder den Getränkeautomaten, wird ein kurzes Verweilen und damit die Chance zur informellen Kommunikation gezielt gefördert.“ [60, S. 280]

Weiter sei es wichtig die intuitiven Bedürfnisse der Mitarbeiter und Nutzer dieser Orte zu berücksichtigen, die sich in einer Gestaltung mit angemessener Proportion, Schutz vor Mithörern, vor „Gefahren“ und vor Zugluft niederschlagen. Alle Anmerkungen in diesem Kapitel zielen auf die These hin, dass es im heutigen Büroumfeld für kreatives Arbeiten wichtig ist Zwischenräume und Infrastrukturräume zu berücksichtigen und Ihnen bei der Gestaltung und Einrichtung die notwendige Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

In unserer Betrachtung wollen wir jedoch eine klare Differenzierung von Räumen aus dem Bereich „Zwischenraum“ und Räumen aus dem Bereich „Infrastruktur“ vornehmen. Der vierte Bereich der infrastrukturellen Räume – oder der „support structure“ [47, S. 42] mit Orten, wie Druckerraum, Teeküche, Poststelle, usw. ist ein Bereich, der in letzter Zeit mit großer Aufmerksamkeit belegt wurde, da dort selbstverständlich und gewissermaßen auch gefördert informelle Begegnungen stattfinden. Die Kaffeemaschinen in Teeküchen sind dabei sozusagen als ein entscheidender Faktor für Kommunikation im Unternehmen entdeckt und festgehalten worden. [61] So hat der Büromöbelhersteller bene in seiner Dokumentation „Lebensraum Büro“ [62] der Cafeteria ein Kapitel gewidmet unter dem Motto: „Cafeteria. Kleine Pausen für neue Initiativen. Bereich für informelle Kommunikation, kleinere Besprechungen und Recreation – vor allem für Mitarbeiter.“ Diese Räume sollen jedoch im weiteren Verlauf ausgeklammert werden um den Schwerpunkt auf die dritte Raumgruppe der Zwischenräume zu legen.



Im Gegensatz zu den Teeküchen und Druckerzonen liegt in den Zwischenräumen noch ein enormes Potenzial, das gehoben werden kann und das sich unmittelbar mit den gefundenen Erkenntnissen über Kreativität verknüpfen lässt. Es lohnt sich zudem den Blick über die Bereiche „Arbeitsplatz“ und „Besprechungs- und Kommunikationsraum“ und einige Protagonisten darin schweifen zu lassen. Hier geht es auch darum festzuhalten, dass durch aktuelle Entwicklungen eine immer stärkere Vermischung von bisher getrennten Raumgruppen und Funktionen entsteht. So zeigt die Internetseite inc.com unter dem Titel „7 Creative Office Designs to Get You Inspired for 2016“ [63] Bilder von größeren offenen Küchen, unkonventionellen meeting-Orten wie Glashäusern im Großraum, einem Amphitheater als Konferenzraum, Orten für die Gesundheit am Beispiel einer Kletterwand, ergonomischen Designs und grüne Innenräume mit (Kunst-) Rasenflächen und einem Baum.

Umso wichtiger ist es am Ende im neunten Feld der Matrix – in der Verknüpfung von kreativen, intuitiven Begegnungen im Bereich „Zwischenraum“ – darstellen zu können, welche Potenziale in diesem Bereich der Verbindung von intuitiver Intelligenz (System 2) und wirklichem Zwischenraum liegen.



Arbeitsplatz (home base)

Der klassische, flexible, non-territoriale Arbeitsplatz (home base)

	Arbeitsplatz (home base)
System 1 (rationale Intelligenz)	Klassisches Büro, z.B. Johnson Wax
Körper	Action Office George Nelson 1960
System 2 (intuitive Intelligenz)	z.B. Citizen Office, Vitra 1992 Studio Office, Vitra 2015 adidas Pitch, Microsoft

Arbeitsplatz und System 1 (rationale Intelligenz)

Effektiver Arbeitsplatz



Johnson Wax:
Eines der ersten klassischen Großraumbüros

Foto: <http://www.printcollection.com>

Designer: Frank Lloyd Wright

Einleitend soll kurz auf das klassische Großraum-Büro, am Beispiel eines der ersten Vertreter dieser Art, dem Gebäude von Johnson Wax vom Architekten Frank Lloyd Wright aus dem Jahr 1939, eingegangen werden. Diese Büros zeichneten sich darin aus, dass die Abläufe im Büro möglichst exakt räumlich und personell abbildeten. Analog der Produktion am Fließband wurde eine Reihe von Schreibtischen in einem großen Raum aufgestellt, an denen jeder Mitarbeiter eine bestimmte Tätigkeit zugewiesen bekam und die Arbeitspakete dann – nach Erledigung seiner Tätigkeit – an den nächsten Schreibtisch weiter reichte. Die Grundrissarchitektur der Räume für diese Form der Bürolandschaft zeichnete sich durch eine große Tiefe aus, da es als



nicht notwendig gesehen wurde, dass die Mitarbeiter an den Schreibtischen einen Bezug zum Tageslicht haben. Damit war das Großraumbüro geboren, noch ohne jegliche Aufteilung oder Trennung. Diese Anordnung diente allein der Steigerung der Effizienz und Effektivität. Die Arbeit sollte schneller erledigt werden können, die Fehlerquote sollte durch die Konzentration jedes Mitarbeiters auf nur einen Bruchteil der Tätigkeiten steigen und die Überwachung der Mitarbeiter wurde vereinfacht.

Man orientierte sich an den Fließbändern der Automobilindustrie und nicht an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Die Arbeitskräfte waren meist Frauen, die von einem (meist männlichen) Oberaufseher überwacht wurden. Alles war der rationalen Abwicklung von Vorgängen untergeordnet. Ein Ausbrechen aus dieser Rationalität oder Kreative Entwicklungen waren nicht das Ziel eines solchen Arbeitsumfeldes.

Arbeitsplatz und Körper

Gesunder Arbeitsplatz

Beschäftigt man sich nun weiter mit der Entwicklung des Büroumfeldes stößt man Ende der 50er und Anfang der 60er auf den Designer George Nelson, der so umfassend wie kaum ein anderer mit den Bedingungen des Arbeitsplatzes auseinandergesetzt hat. Nelson entwickelte die Idee, dass nur ein gesunder Arbeitsplatz die Mitarbeiter zu einer motivierten Arbeitsweise anregen könne. Er entwickelte dazu ein Bürosystem für das Unternehmen Herman Miller, das sich ‚Action Office‘ nannte und das viele Prinzipien späterer Büroarbeitsplätze der Großraumbüros der 60er- und 70er-Jahre vorwegnahm. Es ging Nelson neben der Ergonomie und der Schaffung von verschiedenen Arbeitsorten für verschiedenes Arbeiten auch um die räumliche und akustische Abtrennung der Arbeitsplätze untereinander. Zusammengefasst kann man sagen, dass er sich Gedanken zur optimalen Ausstattung machte indem er vom Büromitarbeiter her gedacht hat.

Das Action Office 1 besteht aus verschiedenen Modulen in unterschiedlichen Arbeitshöhen und für unterschiedliche Arbeiten, so auch mit einem Stehpult mit einer Stehhilfe, einer Telefonkabine mit an die Abschirmung montiertem Telefon oder einer vertikalen Ablage. Allen gemeinsam war neben dem Angebot an ergonomisch ausgerichteten Arbeitsflächen die Möglichkeit den Schreibtisch am Ende des Arbeitstages mit Hilfe eines Rollos zu verschließen. So war es einerseits möglich einen aufgeräumten Eindruck zu hinterlassen, aber auch andererseits Unterlagen einfach liegen zu lassen – durch den Abstand des Rollos zur Oberfläche der Schreibtische.



Action Office 1
George Nelson für Herman Miller
1964

Foto: Vitra Design Museum

Laut Matias Remmele in der Publikation „George Nelson: Architekt, Autor, Designer, Lehrer ; Vitra design Museum“ [64] entstand das Action Office in enger Zusammenarbeit mit der von Robert Probst geleiteten Herman Miller Research Corporation. Nelson und Probst hatten ein Konzept entwickelt, das von den Nutzerbedürfnissen nach einer natürlichen Arbeitshaltung, nach Privatsphäre und nach einer Individualisierung des Arbeitsplatzes geprägt war. Insbesondere die Besinnung auf menschliche Bedürfnisse nach Bewegung statt einer monotonen Arbeitshaltung und der Umsetzung in einem entsprechenden Büromöbel war ein Meilenstein in der Büromöbelentwicklung.

Arbeitsplatz und System 2 (intuitive Intelligenz)

Kreativer Arbeitsplatz
z.B. Citizen Office, Vitra 1992
Studio Office, Vitra 2015,
adidas Pitch, Microsoft, airbnb

Vitra

Unterschiedliche Unternehmen haben sich mit dem Thema Arbeitsplatz sehr ausführlich beschäftigt. Dabei spielte der Möbelhersteller Vitra in den letzten 20 Jahren eine entscheidende Rolle. Da sich das Unternehmen weniger als Hersteller von Produkten sondern als Hersteller von Einrichtungskonzepten sieht, werden diese im Bereich Office auch gerne an den eigenen Mitarbeitern getestet, bevor sie auf den Markt kommen. Entscheidend dabei ist, dass die Lösungen im realen Betrieb getestet werden, von Besuchern besichtigt werden können und so erlebbar werden. Hieraus wer-



den in regelmäßigen Abständen passende Produkte entwickelt. Die einzelnen Produkte sind so immer auch Lösungen zugeordnet, die weit über die Produkte hinausgehen und in die Bereiche Raumaufteilung, Licht, Akustik, Verhalten von Mitarbeitern und Unternehmensrepräsentation hinein reichen.

Citizen Office, vitra
Unterschiedliche Räume für
unterschiedliche Bedürfnisse

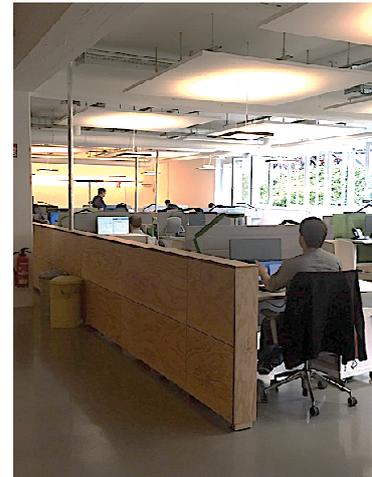


Die von Vitra entwickelten Bürokonzepte heißen entsprechend „Citizen Office“ oder „Studio Office“ und werden in einer „Workspace“ genannten Fläche zur Erprobung am Unternehmenscampus in Weil am Rhein präsentiert. Eine hauseigene Zeitschrift namens „Workspirit“ veröffentlicht Ideen und Gedanken zur Zukunft der Arbeit seit 1988. Aktuell gibt es am Campus zusätzlich zwei neue Einrichtungskonzepte für die Mitarbeiter des Vitra Design Museum und der IT-Abteilung, denen man ansieht, dass sie für unterschiedliche Bedürfnisse entwickelt wurden. Wichtig dabei, ist die Erkenntnis, dass diese Individualität in der Herangehensweise, der Konzeption und der Umsetzung eines Bürokonzeptes Programm ist.

„Citizen Office“, der 1992 entwickelte Prototyp, und seine Nachfolger beschäftigen sich insbesondere mit der Zuweisung von Arbeitsorten zu bestimmten Tätigkeiten und testen daher auch Formen von non-territorialen Arbeitsplätzen. Dazu wurden im „Citizen Office“ jeweils unterschiedliche Orte geschaffen, die für unterschiedliche Tätigkeiten geeignet sind und damit auf individuelle Bedürfnisse eingehen. Den eigenen Arbeitsplatz gibt es durchaus noch, aber man kann von ihm ausweichen und einen Ort aufsuchen, der entsprechend der Tätigkeit gestaltet wurde. So gibt es Konzentrationsboxen für stilles Arbeiten, lange Bänke für die Laptop-Arbeiter im Außendienst, die nur temporär anwesend sind, verschiedene kommunikative Bereiche oder auch eine Bibliothek mit Büchern. In die neueren Konzepte sind z.B. Raum-im-Raum-Konstruktionen aus Schiffscontainern, Ruheräume aus Seekieferplatten oder die aktuellen Entwürfe Workbays von Ronan & Erwan Bouroullec eingebaut.



Büro Vitra Design Museum, vitra
OSB-Platten, Tafeln und lange Bänke als Arbeitsplätze
und ein Ruheraum



Büro IT, vitra
Verkabelung über die De-
cke und über lange halbho-
he Trennwände. Letzte
Schaffen zusammen mit
Textilien Zonen für Infra-
struktur und Besprechung

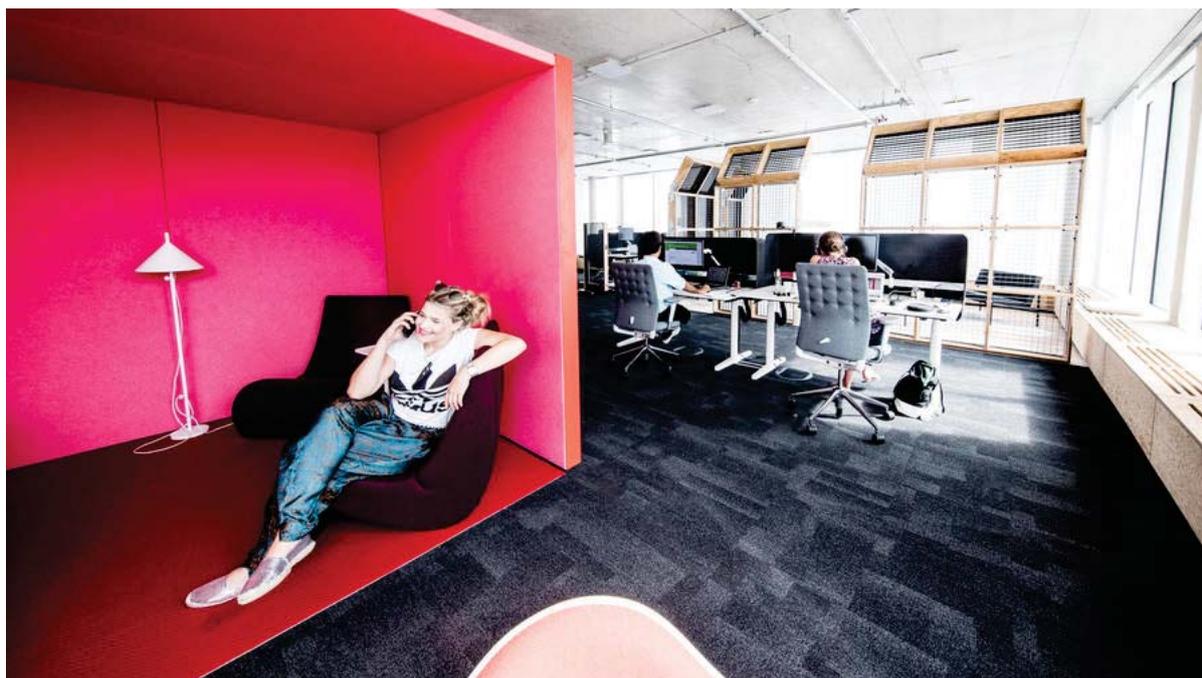
All diese Überlegungen finden sich wieder im Prinzip des activity-based-working, das 1996 von Erik Veldhoen in den Niederlanden eingeführt wurde. Sie zielen darauf ab, den eigentlichen Arbeitsplatz so gut wie möglich zu erörtern und dann zu planen. Denn letztlich formen die Bedürfnisse an den Ort der Arbeit die Produktlösungen für diesen Ort. Kreativ ist ein solcher Ort dann, wenn er nicht aus einem Ort besteht sondern aus verschiedenen. Denn damit können die Bedürfnisse nach konzentriertem Arbeiten, nach Telefonieren, nach die Gedanken schweifen lassen usw. erfüllt werden. Denn Kreativität lebt von Abwechslung.



Büro Vitra Design Museum, vitra
Die Kombination aus roh und fein
ergibt ein individuelles Arbeitsumfeld



Workspace, vitra
Erprobung von Büroumgebungen und
Settings im Werk in Weil am Rhein



Pitch, adidas in Herzogenaurach:

Auf drei Geschossen wurde jeweils ein anderes Konzept umgesetzt.

Foto: adidas.com Pressefoto

Adidas Pitch

Adidas ist eines der Unternehmen, die sich am meisten mit den Bedingungen im Büro für Ihre Mitarbeiter auseinandersetzen.

„Unserer Mitarbeiter sind das Herz unseres Unternehmens. Wir wissen, dass ein attraktives Arbeitsumfeld wichtig ist, damit sie sich persönlich und beruflich entfalten und weiterentwickeln könnten. Daher bemühen wir uns fortlaufend, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Innovation, Zusammenarbeit und Engagement fördert. Das PITCH-Gebäude bietet eine kreative Arbeitsatmosphäre, damit unserer Mitarbeiter mit neuen Ideen einen Unterschied machen können“ [65]

Als Projektpartner des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in der aktuellen Forschungsphase von OFFICE 21 versucht die adidas group gezielt an Informationen zu kommen, wie das Büro der Zukunft aussehen kann. Dazu dient auch das PITCH, das bewusst überschrieben wird als „not just physical space.“¹⁴ [66, S. 2] Diese Selbsteinschätzung von adidas zum neuen Bürogebäude wird gefolgt von dem Slogan: „activity based working adjusted to your needs“¹⁵ [66, S. 15]. Das lässt einiges erwarten. Eine vor Ort Termin in Herzogenaurach ermöglicht es die

¹⁴ „nicht allein physischer Raum.“

¹⁵ „aktivitätsbasiertes Arbeiten – angepasst auf deine Bedürfnisse“



drei Geschosse des neuen Gebäudes zu erleben. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass adidas selbst das Gebäude als Experimentierfeld sieht.

Die drei Geschosse wurden von unterschiedlichen „Einrichtern“ gestaltet. USM in Erdgeschoss, Bene im 1. Obergeschoss und Vitra im 2. Obergeschoss. Zudem soll nach der ersten Phase ein Umbau auf der Grundlage einer Umfrage unter den Benutzern erfolgen. Dazu wurden Scouts aus den einzelnen Abteilungen erkoren, die ‚insights‘ – also interne Erkenntnisse an die Planer im Unternehmen weiter geben sollten um in der nächsten Umbauphase Verbesserungen einbringen zu können. Erstaunlich dabei ist, mit welcher Offenheit einerseits an die Gestaltung herangegangen wurde, handelt es sich dabei doch um eine recht konventionelle Aufgabenstellung. Andererseits ist der Start bei fast null doch etwas verwunderlich ohne dass offensichtliche benchmarks gesetzt wurden. So gibt es Besprechungsräume, die innenliegend sind ohne natürliche Lüftung und Arbeitsplätze, die so platziert sind, dass jeder im Vorbeigehen auf den Monitor blicken kann.

ABW (activity-based-working) wurde bereits in den 90er Jahren als Bürokonzept von Erik Veldhoen eingeführt. Zum ersten Mal mit dem Gebäude von Interpolis in Tilburg und seitdem sehr erfolgreich vor allem im asiatischen Raum und in Australien. Es ist ein erprobtes Bürokonzept mit unterschiedlichen Angeboten für unterschiedliche Tätigkeiten, bei dem man als Mitarbeiter jeden Tag neu entscheidet, welcher Ort für die anstehende Aufgabe geeignet ist – meist ohne einen festen eigenen Arbeitsplatz zu haben.

Sicher ist die Offenheit in der Aufgabenstellung und der Ergebnisse der Umsetzung bei adidas ein wichtiges Argument für eine individuelle Erarbeitung einer Lösung. Die Hinnahme von Fehlern, die in diesem Zusammenhang längst bekannt sind und die wieder gemacht wurden – ohne aus der Vergangenheit zu lernen – ist etwas ernüchternd. Es scheint notwendig im Zusammenhang mit der Gestaltung von Büroräumen daran zu arbeiten einige grundlegende Regeln zu formulieren, die aus gesicherten Erkenntnissen entstehen. Ein wissenschaftliches und auf Fakten und Erfahrungen beruhendes Vorgehen wäre in diesem Zusammenhang sinnvoll. Empirisches Ausprobieren ist ein guter Weg um individuell passende Lösungen zu finden. Hilfreich wären aber grundsätzliche Überlegungen und Festlegungen, die eine Hilfe und Grundlage für die Gestaltung von Büroräumen darstellen würden und auf die man zurückgreifen könnte – falls sie zumindest für eine gewisse Periode und unter bestimmten Voraussetzungen evaluiert und universell gültig sind.



Diese Arbeit stellt einen Versuch dar, eine Hypothese zu einer allgemein gültigen Aussage zu entwickeln. Eine Evaluation, wie im Falle PITCH bei adidas, mit der Möglichkeit der Anpassung an Nutzerwünsche ist ein hohes Gut. Dies kann im Rahmen dieser Arbeit nicht gewährleistet werden. Umso bemerkenswerter ist die Tatsache, dass ein Unternehmen wie adidas diesen Weg geht. Wünschenswert wäre eine Kombination von theoretischer Grundlage und Evaluation um klare Erkenntnisse zu gewinnen, die belastbar und wiederholbar sind. Ansonsten sieht man sich schnell der Kritik ausgesetzt, die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter nicht richtig erkannt zu haben, wie Christian Scholz in seinem Artikel in Die Welt aufzeigt:

„Dieses jetzt vorgestellte Bürokonzept könnte allenfalls für die karriereorientierte Generation Y passen. Es passt aber sicherlich nicht für die etwas ältere Generation X: Vielleicht hat deshalb Karen Parkin wie selbstverständlich auch ihr eigenes Einzelbüro behalten. Eines ist aber klar: Derartige flexible Bürolandschaften sind ein absolutes No-Go für die junge Generation Z, also für die in etwa ab 1990 geborenen Nachwuchskräfte. Hier signalisieren Studien eindeutig den Wunsch nach persönlichem Rückzugsbereich mit eigenem Schreibtisch, auf dem ein Bild von Freund/Freundin und ein Kaktus steht. Es geht um Wohlfühlen, um Zuhause-Sein, um eine Art Zweitwohnung.“ [67]

Microsoft, airbnb

In einigen Unternehmen ist auch der kreative Arbeitsplatz nicht mehr der Arbeitsplatz in einem Bürogebäude sondern überall. Zum eigentlichen Arbeitsplatz wird das home office oder das Café um die Ecke. Softwareentwicklungen aus dem Haus Microsoft, wie Skype for business, machen es möglich trotzdem mit den anderen Mitarbeitern und dem Unternehmen in Kontakt zu bleiben.

„Die spannendsten Konzepte für die Arbeit von morgen kommen aus der Computerindustrie...“, so das DO.-Magazin von design offices in der Ausgabe 1, 2015 und weiter „...also der Branche, die für die umgreifenden Veränderungen mitverantwortlich ist. Der in Sachen Personalpolitik als besonders innovativ geltende Microsoft-Konzern hat einen radikalen Schritt gewagt. Man überlässt den Mitarbeitern die freie Entscheidung über den Ort, an dem sie arbeiten, und die Zeit, die sie für ihre Arbeit aufwenden wollen. Microsoft motiviert die Belegschaft also mit vollkommener Flexibilität und Freiheit.“ [51]

Ein anderer Trend zeigt aktuell wieder in die entgegengesetzte Richtung. Gerade die Unternehmen aus der Software- und Digitalwelt, wie Apple, Airbnb oder auch Uber bauen und gestalten Ihre Unternehmenszentralen und Niederlassungen neu und mit großer Sorgfalt. Unter dem Titel „Erschaffe eine inspirierende Welt, in der die Verbindung zwischen den Menschen zählt“ [68] wirbt airbnb auf seiner Internetseite um



neue Mitarbeiter. Die Fotos der Räume von San Francisco über London bis Dublin, in denen die neuen Mitarbeiter arbeiten werden und die Bezeichnungen der Arbeitsplätze mit Begriffen, wie „Work caves“, „Breakout space“ oder „Camping meeting rooms“ [69] zeigen wie bewusst hier eine räumliche Umgebung geschaffen wurde, die für Mitarbeiter ein Grund für Präsenz im Unternehmen darstellt. Hinzu kommen Angebote, wie „tägliche Mahlzeiten und Snacks, eine Kultur des Lernens, Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Freizeitveranstaltungen und Happy Hours“ [68] unter Leben und Karriere bei airbnb.



**Microsoft in München:
Neubau einer Büroland-
schaft und gleichzeitig
arbeiten von überall**

Foto: microsoft Pressefoto

Allen gemeinsam ist die Notwendigkeit der Überlegung, wie man die richtigen Mitarbeiter dazu motivieren kann im jeweiligen Unternehmen zu arbeiten und nicht bei der Konkurrenz. Und dabei das zu tun, was das Unternehmen nach vorne bringt. Also nicht das Abarbeiten von bekannten Aufgaben, sondern das Finden von neuen Lösungen. Mit diesen Versprechen von neuen Lösungen sind diese Unternehmen gestartet und nun gehört es zum Selbstverständnis dazu, die räumlichen Bedingungen für ein kreatives Arbeiten mit der Entwicklung von Neuem zu schaffen, so oder so. Mit totaler Flexibilität hinsichtlich einer Vertrauensarbeitszeit und eines Vertrauensarbeitsplatzes oder mit totaler Gestaltung der Räumlichkeiten im Unternehmen. Dabei zeigt die extrem unterschiedliche Ausgestaltung im Umgang mit dem Thema des kreativen Arbeitsplatzes und der Ansprache von intuitiven Entscheidungssystemen wie unsicher die Grundlage dafür ist. Welche Art des Arbeitsplatzes ist nun Förderlicher für das Erarbeiten von kreativen Lösungen? Die Verlagerung der Arbeit nach Überall mit der Konfrontation der Mitarbeiter mit unterschiedlichen Einflüssen und Begegnungen oder der Versammlung der Wissensarbeiter in den eigenen Unternehmensräumen mit der gezielten realen Zusammenarbeit in Teams vor Ort? Oder beides?



Eine Antwort darauf wird uns die empirische Erforschung in den Unternehmen selbst geben. Umso mehr, als es (noch) keine nennenswerten wissenschaftlichen Studien und Untersuchungen mit entsprechender Evaluation dazu gibt, welche Art von Arbeitsplatzmodelle für die kreative Arbeit tatsächlich taugen.



Air bnb in San Francisco:

Räume mit Namen, wie „Work caves“, „Breakout space“ oder Camping meeting room“

Foto: Jasper Sanidad photography

Designer: gensler



Besprechung

Der klassische, flexible und dynamische Konferenz- und Besprechungsraum

	Besprechung (gathering spaces)
System 1 (rationale Intelligenz)	z.B. Conference. Excellence, Wilkhahn 2008
Körper	z.B. Google Office, MTV
System 2 (intuitive Intelligenz)	z.B. make place, d.school

Besprechung und System 1

Flexible Konferenzräume

z.B. *Conference. Excellence, Wilkhahn 2008*

In einer Veröffentlichung des Büromöbelherstellers Wilkhahn [60], die man getrost als Standardwerk der Gestaltung von Konferenzräumen ansehen kann, werden alle Arten von Planungen zu diesem Thema sehr anschaulich mit Grundrissen und Möblierungsbeispielen dargestellt.

„Man kann architektonische Räume danach beurteilen, welche sozialen Räume sie entstehen lassen oder anders ausgedrückt, welche neue Wirklichkeit sie zulassen“ [60, S. 20] Prof. Dr. Gunter Henn

Dieses Zitat am Anfang des Buches legt nahe, dass es einer guten Innenarchitektur bedarf um einen guten Raum zu erhalten. Was einen guten Raum ausmacht, definieren die Autoren sehr ausführlich in einzelnen Kapiteln und mit grundlegenden Thesen zur Planung von Konferenz- und Kommunikationsräumen. „Keine Planung ohne Analyse“ [60, S. 21] lautet eine der Forderungen für die zielgerichtete Gestaltung von Kommunikationsräumen. Diese gliedern sich im Weiteren in ausführliche betrachtete Organisationsformen mit den jeweiligen Kommunikationszielen und der Interaktionsform mit Benennung des jeweiligen Gesprächs-Charakters. Beispiele mit verschiedenen Teilnehmer-Zahlen und Einrichtungen ergänzen die Sammlung.

Die Organisationsformen erstrecken sich von statischen Formen, wie „Besprechung und Beratung, Sitzung und Konferenz, Schulung und Seminar über dynamische Konferenzen und Workshops bis zu digitalen Präsentationen und Video-Konferenzen.



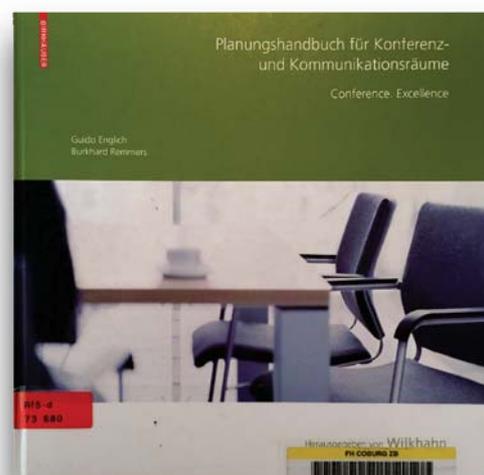
Der Herausgeber bezeichnet diese Systematik als „klassische, variable und dynamische Konferenzformen“.[60, S. 4] Insbesondere die letzte Form ist in ihrer Ausgestaltung sehr mit den Veränderungen der Medien verknüpft. So spielt die dynamische Gestaltung im Sinne der Integration von verschiedenen Medien für verschiedene Nutzungen, Anlässe und Arten von Meetings eine entscheidende Rolle für die Funktionalität dieser Kommunikationsräume.

Alle Formen und Ausgestaltungen von Konferenz- und Besprechungsräumen im herkömmlichen Sinn haben gemeinsam, dass sie nicht für die Nutzung von informellen, zufälligen Begegnungen ausgelegt sind. Sie haben im Büroumfeld eine andere Funktion der bestmöglichen Unterstützung des geplanten oder regelmäßigen Austausches der Mitarbeiter untereinander oder mit Kunden, Lieferanten und anderen Externen.

Diese Räume können sich bis hin zu Infrastruktur-Räumen erstrecken und somit in Ihrer Funktion überschneiden, wie am Beispiel der Teeküche oder Küche als Besprechungs- und Meetingraum bereits illustriert wurde. Dabei könnte man neben der Systematik von klassisch, variabel und dynamisch auch drei andere Kategorien einführen: „Drop-in“, „Curated“ und „Self-Service“ [47, S. 41]. Diese drei unterscheiden sich nicht so sehr von der Ausstattung her gesehen als vielmehr von der Art der Nutzung durch den Benutzer her. Sie können beschrieben werden als

1. einfach zu erreichen und sich selbst überlassen, ohne große Flexibilität oder Veränderungsmöglichkeit, wie z.B. kleine Kaffeestationen,
2. bewirtschaftet durch ein Organisationsteam, mit etwas Raum für Veränderungen, wie z.B. eine Lobby oder klassische Meetingräume,
3. sehr flexibel und individuell anpassbar durch den Nutzer oder auf Anforderung durch ein Organisationsteam, wie z.B. offene Räume wie Veranstaltungsbereiche.

Planungshandbuch für Konferenz- und Kommunikationsräume
Herausgeber: Wilkhahn
Foto: Titel, Verlag





Besprechung und Körper

Besprechen und Bewegen z.B. MTV, Google

Meetings an der Tischtennisplatte, auf der Schaukel oder am Tischkicker. Solche Bilder sind wir in der Zwischenzeit gewohnt. Sie symbolisieren eine räumliche Vermischung von Elementen der Freizeit und der Erholung und dem Büroraum. Sie symbolisieren auch eine zeitliche Vermischung und sollen eine Aufenthaltsqualität im Büro schaffen, die den Mitarbeitern ein wohlfühlen wie zu Hause ermöglicht. Oder noch besser als zu Hause, denn da ist ja niemand mehr, mit dem man sich noch unterhalten könnte. Die Arbeitszeiten haben sich so weit in die ehemals privat reservierten Bereiche hinein ausgedehnt, dass sich Büro und Kollegen zum primären persönlichen Umfeld entwickelt haben.

Den Ausgleich von der Arbeit durch körperliche Betätigung, den man den Mitarbeitern ehemals in Ihrer Freizeit nahegelegt hat, wird in Bürokonzepten, wie von MTV oder Google gleich mit im Büro angeboten. Neben den ungewöhnlichen Besprechungsorten, an denen natürlich weiterhin über die Arbeit gesprochen wird, gehören auch Angebote wie Fitnessstudio, Yogakurse oder ein Basketballkorb zur Ausstattung eines Büroumfeldes. Dabei ergänzen diese das Angebot an Räumen für den Austausch zwischen den Mitarbeitern wie selbstverständlich. „Unsere Büros und Cafés sind so eingerichtet, dass die Interaktion zwischen Googlern innerhalb der Teams sowie teamübergreifend gefördert wird – ob bei der Arbeit oder bei einer Runde Kicker“ so die Internetseite von Google unter „Unsere Kultur“. [70]

Es ist sicher angenehm sich am Tischkicker, an der Tischtennisplatte oder auf der Schaukel zu treffen und auszutauschen. Es ist möglicherweise auch effektiv und zielführend. Mit diesen Orten entsteht eine körperliche Betätigung, die den Austausch unterstützt und durch die Bewegung auch befördert. Ebenso kann dies bei einem Spaziergang im Park geschehen, den manche Unternehmen Ihren Mitarbeitern anbieten und der gerade bei Personalgesprächen sehr beliebt ist und durchaus auch Sinn macht. Denn die Kombination aus Bewegung und Gespräch aktiviert neben dem Körper auch andere Areale im Gehirn und bietet ganz andere Voraussetzungen für die Ergebnisse von Besprechungen. „Dinge im Gehen zu besprechen, hat viele Vorteile: Untersuchungen zeigen, dass Gehen das kreative Denken fördert; außerdem spricht vieles dafür, dass die körperliche Aktivität Menschen zu konstruktiveren, offeneren Gesprächen anregt.“ [71] Einen Begriff dafür gibt es auch: „moving meeting“. So gibt das Wellness Programm der University of California Riverside in einem Flyer zu „Tips on moving meetings“ den Hinweis: „A moving meeting is a meeting to get something done“. [72]



Ähnliches entspringt dem Solution Essay von 2013 aus dem Haus Herman Miller, einem der traditionsreichsten und bekanntesten Hersteller von Büromöbeln und -lösungen in den USA. Hier wird unter dem Titel „Sit. Stand. Move. Repeat.“ [73] die Wichtigkeit der Bewegung als ein natürlicher Teil des Arbeitstages proklamiert. Mit vielen Hinweisen auf wissenschaftliche Untersuchungen und den Hinweis auf die lange Tradition des Unternehmens in solchen Ideen hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsplätzen, wie dem Action Office der 60er Jahre in Kooperation mit George Nelson kommt aber hauptsächlich der ergonomische Aspekt zum tragen – auch hinsichtlich der Entwicklung von Orten zum sozialen Austausch und von Interaktion der Mitarbeiter untereinander.

Eine Studie von amerikanischen Forschern aus 2014 zeigt, dass ein Benefit für die Förderung des kreativen Denkens durch Bewegung nachweisbar ist. [74] Unter dem Titel „Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking“ haben die beiden Wissenschaftler Marily Oppezzo (Santa Clara University) und Daniel Schwartz (Stanford University) festgestellt, dass Bewegung im Freien oder auf einem Laufband die Lösungen der Probanden in einem Kreativtest verbesserte. Die Forscher forderten 179 Studenten dazu auf zwei verschiedene Wortspiele zu lösen, einmal zu einem Objekt möglichst viele neue Assoziationen zu finden und zum zweiten für Wortgruppen ein Wort als Ergänzung zu finden. Einmal im Sitzen und einmal im Gehen. Die Versuchspersonen schnitten im relevanten ersten Test signifikant besser ab, wenn sie unterwegs waren, egal ob auf dem Laufband oder im Freien. Wichtig erscheint hier die Unterscheidung der beiden Tests und der klaren Aussage zu dem, was man unter einer kreativen Tätigkeit versteht, denn nur dadurch lassen sich haltbare Thesen auch belegen.

Ob den Einrichtern der MTV- oder Google-Büros diese Studie und Ihre Auswirkungen bekannt war und als Basis diente für die Entwürfe von Besprechungsmöglichkeiten, oder ob doch eher eine bestimmte Unternehmenskultur der Förderung von Teamspirit oder der Förderung von Freizeitaktivitäten im Unternehmen ausschlaggebend war, ist nicht bekannt. In der Berücksichtigung derartiger Studien bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Besprechungsräumen in Bürokonzepten liegt – neben einer klaren Definition von dem, was man unter kreativer Tätigkeit versteht – ein enormes Potential.



MTV Headquarter

Berlin

Tischtennisplatte als Ort der Entspannung und der Bewegung

Foto: diephotodesigner.de

Designer: Dan Pearlman Markenarchitektur



Google Office Zürich

Schaukeln für Bewegung und Kreativität

Foto: google.com/Pressefoto

Designer: Camenzind Evolution Ltd.

Besprechung und System 2 (intuitive Intelligenz)

Fröhliche, individuelle Meetingorte
z.B. *jung von matt, bene, google*



Jung von Matt am Necker

Sitztreppe als Herz der Agentur

Foto: David Franck

Designer: Bottega + Ehrhard Architekten

Das Unternehmen Bene hat in seiner Publikation Lebensraum Büro eine Kategorie namens „we-Places“ eingeführt. Diese „intelligent, lebendig und abwechslungsreich gestalteten“ Orte für Interaktion und Kreativität bestimmen lt. Bene den Erfolg. Sie sind insofern individuell gestaltet, als es verschiedene Typen gibt, die sich in den Randbereichen der Bürolandschaft finden. Es geht dabei um informelle Meetingräume, die Teamarbeit unterstützen sollen, Medien integrieren und schnelle Kommunikation ermöglichen. Sie sind bunt und fröhlich gestaltet, mit Sitzen oder Stehtischen in ungewöhnlichen Farben und Formen.



„Die Party ist der Star“ ist der Titel eines Artikels in der Bauwelt [75] und vermittelt unmittelbar die Inhalte einer Bewegung, die durch Bürokonzepte von Unternehmen aus der New Economy, wie Google, Facebook oder Twitter entstanden ist. Hier kommt es vor allem darauf an, den Mitarbeitern ein Angebot zu schaffen um sich in unterschiedlich bunt und fröhlich gestalteten Räumen aufhalten und austauschen zu können. Dies führt dazu, dass z.B. in der Züricher Zentrale von Google Gondelkabinen als Besprechungsraume aufgebaut sind. Neben der Andersartigkeit, die eine Andersartigkeit des Unternehmens als Selbstverständnis nach Innen transportieren soll und somit eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zum Ziel hat, soll auch im Fall von Google ein regionaler Bezug in einem globalen Unternehmen hergestellt werden.

„Geborgen in der Arbeitswelt (durch) die Vergrößerung der Möbel ... sollen den Mitarbeitern die Unschuld der Kindheit zurückgeben“ [75] Im Falle der Agentur Hi-ReS! aus Berlin, die im zitierten Artikel dokumentiert wird, wurde durch die Vergrößerung aller Einbauten und Möbel in einem Raum, wie in einem begeharen Märchen, den Mitarbeitern ein Ort mit Geborgenheit geschenkt. Scheinbar gibt es hier wie dort das Bedürfnis die Entwicklung von Gefühlswelt und Gemeinsinn in solchen Räumen durch die Einrichtung zu unterstützen und Attribute wie Regionalität, Geborgenheit oder Gemeinsamkeit zu verankern. Deutlich wird dies auch im Multifunktionsraum der Agentur Jung von Matt am Neckar, der als Herz der Agentur als Sitztreppe über zwei Geschosse dem Büro die Möglichkeit gibt sich als Ganzes zu versammeln, aber auch kleine Gruppen zum Besprechen einlädt.

Diese und viele andere Beispiele zeigen, dass es im Büroumfeld insbesondere bei den Räumen für Meetings – gleich einer guten Party – nicht allein auf die rational und logisch planbaren Dinge ankommt, sondern dass die atmosphärische Qualität eine wichtige Rolle spielt für die Stimulation der Mitarbeiter beim geplanten Austausch. Wozu diese Gestaltung auch taugen soll ist die Gewinnung von Fachkräften, denn die geschätzten und rarer werdenden Fachmitarbeiter suchen sich Ihren Arbeitsplatz auch nach dem Eindruck aus, den dieser bei Ihnen hinterlässt. Ein Eindruck der Wohlfühlens, des geschätzt Werdens und eines angenehmen Arbeitsumfeldes auf das man auch stolz ist, wenn Kunden und Besucher zu Besuch kommen.

Ob und inwieweit die Gestaltung der Räume den eigentlichen Sinn erfüllt, nämlich als Besprechungsraum zu dienen und hier die Arbeit zu erleichtern, muss an dieser Stelle offen bleiben. Sicher ist aber, dass ein Besprechungsraum, der zum Wohlfühlen einlädt auch eine Aufenthaltsqualität hat. Und eine solche sorgt entweder dafür, dass man aus sich heraus geht und in konstruktiver Stimmung im Team die Dinge erarbeitet oder dass man es sich gemütlich macht in seinem Nest und die Besprechungen länger werden als es sein müsste. So gemütlich, dass die nicht buchbaren Bespre-



chungsräume – wie im Pitch bei adidas geschehen – regelmäßig vom ersten anwesenden Mitarbeiter eines Teams am morgen dauerhaft belegt und zur zweiten Heimat des Teams umfunktioniert werden.



Die Party ist der Star

Das Interior-Design der Berliner Digitalagentur HI-ReS! soll Fachkräfte anlocken

von Tobias Risse – über Thomas Meyer



Die Party ist der Star. Das ist die Devise der Berliner Digitalagentur HI-ReS! in der das Interior-Design eine zentrale Rolle spielt. Die Agentur hat sich für einen modernen, flexiblen Arbeitsplatz entschieden, der die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt. Die Party ist der Star, das heißt, der Arbeitsplatz soll nicht nur funktional, sondern auch ein Ort der Begegnung und der Kreativität sein. Die Party ist der Star, das heißt, der Arbeitsplatz soll nicht nur funktional, sondern auch ein Ort der Begegnung und der Kreativität sein.

Rückzugsort Raummodell

Die Rückzugsorte sind ein zentraler Bestandteil des Raummodells. Sie bieten den Mitarbeitern einen Ort, an dem sie sich zurückziehen können, um zu arbeiten oder zu entspannen. Die Rückzugsorte sind ein zentraler Bestandteil des Raummodells. Sie bieten den Mitarbeitern einen Ort, an dem sie sich zurückziehen können, um zu arbeiten oder zu entspannen.

Bauwelt 35.2015
Die Party ist der Star
Foto: Verlag



Zwischenraum

Der Bewegungs- oder Zwischenraum

	Bewegungsraum (thresholds/transitions)
System 1 (rationale Intelligenz)	Coworking Lobby, Stabilo Lounges
Körper	Flurzonen, Mittelzone
System 2 (intuitive Intelligenz)	Nutzbarer Zwischenraum z.B. Rolex Learning Center

Zwischenraum und System 1

Im Gegensatz zu den sehr aktiv und mit großem theoretischen Hintergrund geplanten Räumen der ersten beiden Kategorien „home base“ und „gathering spaces spaces“, also den Arbeitsplätzen und Besprechungsräumen geht es nun in der dritten Kategorie um die Räume dazwischen. Die Bewegungs- und Zwischenräume finden bisher weniger Beachtung in Bürokonzepten, so z.B. bei der Berücksichtigung von Verkehrs- und Restflächen in coworking-Angeboten, bei der Planung der Mittelzonen in Kombibüros oder zuletzt als tatsächlich nutzbarem Zwischenraum. In drei Stufen soll die Untersuchung erfolgen. Zuerst im Sinne von

Zusatznutzen von Verkehrsflächen

wie z.B. bei Coworking / Lobby, bei Stabilo / Lounges

Coworking als Phänomen haben wir bereits kennen gelernt. Eine Auswirkung dieser anderen Voraussetzung bei der Errichtung von Büroflächen ist der bewusstere Umgang mit den Möglichkeiten in der Planung. Coworking-Flächen entstehen nicht aus einem tatsächlichen, sondern aus einem angenommenen Bedarf. Insofern versteht es sich von selbst, dass eine gewisse Flexibilität und Heterogenität im Konzept selbst verankert sein muss um zukünftigen – derzeit noch nicht bekannten Bedürfnissen auch gerecht werden zu können.

Dies führt dazu, dass starre Planungen in diesem Feld kaum vorzufinden sind und dafür ein anderer Aspekt festgestellt werden kann. Im Umfeld von Coworking findet man bereits einen konstruktiven Umgang mit den Zwischenräumen. Diese werden bei der Planung als Pufferzonen und erweiterte Verkehrsflächen für unterschiedliche zukünftige Nutzung belassen, bleiben aber nicht leer, sondern werden mit Angeboten belegt. Diese Angebote reichen von Sitznischen mit Säcken über kleine Bespre-



chungskabinen im Flur oder einer kleinen Lounge. Es sind keine echten Besprechungsräume mit einer entsprechenden Infrastruktur, sondern schnell verwandelbare Orte, die irgendwann auch in einen Arbeitsplatz umgewandelt werden können. Im Moment sind es die Restflächen, die von den verschiedenen Mitarbeitern in den Coworking-Räumen für informelle Besprechungen genutzt werden.

Design Offices, einer der aktuell innovativsten Anbieter von hochwertigen Coworking- und Büroarbeitsplätzen an verschiedenen Standorten in Deutschland, bietet dazu die Nutzung der „Coworking Lounge“ innerhalb Ihrer Räumlichkeiten an. Ein Platz in dieser Lounge ist ein Ort zum Arbeiten und Netzwerken in offener Struktur.

„Die Vorteile der Coworking Longe im Überblick: Plug&Play – ankommen und loslegen; professioneller Arbeitsplatz, W-Lan und umfangreiche Büroservices; Nutzung von Gemeinschaftsflächen: Kommunikationsnischen und Gemeinschaftsküche.“ [76]

Diese Lounge ist ein klassischer geplanter offener Zwischenraum mit klar definiertem Zusatznutzen, welcher stark zum Bereich Arbeitsplatz und weniger zum Bereich Kommunikationsort hin tendiert. Schon die Möglichkeit der stundenweisen Buchung ebenso wie die Ausstattung zeigt an, dass es sich eher um einen temporären Platz zum entspannten Arbeiten handelt, bei dem weniger das konzentrierte Abarbeiten im Vordergrund steht. Daher ist auch Ablenkung in Maßen ein Teil des Konzeptes.

Im Unterschied dazu ist der Zwischenraum im Treppenhaus des neuen Stabilo Markenneubaus geradezu als Kommunikationsort geplant. Hier, am sog. „Marktplatz“ [77] findet sich ein echter Ort, mit besonderen Möbeln, Farben und Stehleuchten als solcher markiert. Er ist sehr bunt gestaltet und setzt sich damit von den fast ganz in weiß gehaltenen Bürobereichen ab. Er spricht mit seiner Farbigkeit und seiner Möblierung eindeutig das Unterbewusstsein an und löst eine intuitive Reaktion aus. Dies ist ein Ort, der kurzzeitig genutzt werden kann, der Begegnungen im Treppenhaus aufnehmen kann und nicht als echter Besprechungsraum oder Arbeitsort geplant wurde.



**Stabilo-Markenneubau:
Zwischenraum als Treppen-
haus mit geplantem Zusatz-
nutzen als Besprechungsort**

Foto: stabilo

Designer: mvmarchitekt +
starkearchitektur



Zwischenraum und Körper

Gesundes Büro der Wege *Flurzonen, Mittelzone*

Wie man bereits am Beispiel des Zwischenraums im Stabilo-Verwaltungsgebäude erkennen konnte gibt es Räume in Bürolandschaften, die weder als Besprechungsraum noch als Arbeitsort geplant und gestaltet wurden. Vorläufer dieser Räume sind sicher die Mittelzonen in sogenannten Kombibüros:

„Kombi-Büros sind eine Kombination individueller Einzel-Arbeitsräume mit gemeinschaftlich genutzten Multifunktionszonen zur informellen Kommunikation, für Besprechungen und zur Archivierung von Arbeitsmaterialien. Sie eignen sich besonders für Unternehmen in denen regelmäßig konzentriertes Arbeiten mit Projektarbeit im Team kombiniert wird. Üblicherweise werden die Einzel-Arbeitsplätze entlang der Fensterfront angeordnet. Die Multifunktionszone wird in der Raummitte platziert. Die Abgrenzung der Einzel-Arbeitsräume zur gemeinschaftlich genutzten Zone erfolgt in der Regel durch verglaste Elemente. Die Archivierung von Arbeitsmaterialien erfolgt überwiegend zentral. In den einzelnen Arbeitsräumen steht dann nur wenig Stauraum zur Verfügung. Deshalb kann die Arbeitsfläche je Einzelarbeitsplatz geringer ausfallen als in klassischen Einzelpersonen-Büros.“ [78]

Dies schreibt so das buero-forum im bso Verband Büro,- Sitz- und Objektmöbel e.V.

„Großraum-Büros – auch Open-Space-Büro genannt – sind Büros mit einer Grundfläche ab ca. 400 m². Die einzelnen Arbeitsplätze werden durch raumbildende Elemente wie Stellwände, Schränke oder Raum-in-Raum-Systeme struk-



turiert. Sie eignen sich besonders für Unternehmen mit einer hohen organisatorischen Veränderungsdynamik.“ [78]

Der hierzu hinterlegte Grundriss zeigt ebenso eine Mittelzone, in der unterschiedliche Funktionen einen Platz bekommen, z.B. die Archivierung, das KurzMeeting, die Konzentrationsflächen usw.

Interessant ist eine Weiterentwicklung der verschiedenen Formen von Großraumbüros zu sogenannten Business Clubs. Wie der Name schon sagt, geht es dabei für die Mitarbeiter eher um die Stimmung in einem Club als in einem Büro. Der Besuch des Büros dient nicht mehr der Einzelarbeit, sondern es soll der Austausch untereinander im Vordergrund stehen.

„Business Clubs sind eine zentrale Anlaufstelle für Mitarbeiter. Hier findet sich ein ständig besetztes Sekretariat, eine gemeinsame Infrastruktur (wie Garderoben und Schließfächer, Postfächer und Handystationen, Drucker, Kopierer und Faxgeräte) sowie verschiedene Arbeitsplatzformen für unterschiedliche Tätigkeiten.“ [78]

Wichtigstes Merkmal aller dieser Büroformen ist, dass die Infrastruktur wie Archivierung und Drucker zentralisiert worden sind, wodurch sich Laufwege im Büro ergeben. Diese Laufwege sind erwünscht, um eine Veränderung in der Haltung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu provozieren. Durch ein Angebot an unterschiedlichen Arten von Arbeitsplätzen in der Mittel- und Flurzone solcher Bürokonzepte soll ein ständiger Wechsel des Arbeitsortes für unterschiedliche Tätigkeiten erfolgen. Dies ist in der Grundidee eine Weiterentwicklung des Action Office von George Nelson vom einzelnen Arbeitsplatz auf eine ganze Büroeinheit hin gedacht. Allen Mitarbeitern gemeinsam werden unterschiedlich gestaltete und ausgestattete Orte im bisherigen Bewegungsraum Flur- und Mittelzone angeboten, um ergonomischeres Arbeiten zu ermöglichen und einen Ausgleich für die sitzende Haltung durch Aufstehen, Arbeiten im Stehen oder in der Lounge zu schaffen. Schwerpunkt dabei sind – wie schon im Action Office – die Berücksichtigung der Bedürfnisse des menschlichen Körpers und das eigentlich ungeeignete dauerhafte Sitzen auf Stühlen an Arbeitsplätzen und in Besprechungsräumen.

Zwischenraum und System 2 (intuitive Intelligenz)

Kreative Begegnung
Nutzbarer Zwischenraum
z.B. Rolex Learning Center

„Der Wissbegierige ist hier als Wanderer begriffen, der den Zufall zu nutzen versteht und es schätzt, mit Angehörigen der verschiedensten Fächer ins Gespräch



zu kommen. Das ist ein Gebäude für die Anforderungen der Bologna-Reform“, erläuterte Patrick Aebischer, der Präsident der ETH Lausanne, den versammelten Journalisten. „Die Kommunikation zu fördern, sei eine zentrale Vorgabe des Wettbewerbs gewesen, ergänzte Kazuyo Sejima, die mit Ryue Nishizawa zusammen das japanische Büro Sanaa leitet, das sich mit seinem Vorschlag in einem hochrangigen Bewerberfeld durchgesetzt hat.“ [79]

Dieses Zitat aus der Zeitschrift *art* unter der Überschrift „Eine Bibliothek zum Flanieren“ zeigt auf, wie die Zusammenhänge von Raum, Zufall, Begegnung, Intuition, Interdisziplinarität und Innovation durch den Bauherrn und das Architekturbüro SANAA begriffen und festgelegt wurden.

Kaum ein anderes aktuelles Gebäude ist so präzise in der Lage diese Zusammenhänge als Bauwerk darzulegen. Die über 20.000 qm erstrecken sich wie bereits beschrieben über ein eingeschossiges Volumen, ja einen einzigen Raum. Dieser Raum schwingt sich durch zwei parallele Betonplatten auf und ab und bildet eine Landschaft im Inneren hinter einer filigranen Glasfassade. Der Raum lädt ein zum Streunen und Flanieren und provoziert durch seine Offenheit zufällige Begegnungen der Studenten und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und sorgt so für Austausch. Die eingeschossige Landschaft bildet Verkehrs- und Zwischenräume aus, die fließend ineinander und in Begegnungsflächen und Kommunikationsflächen übergehen. Die fehlende Abgrenzung von Räumen schafft ein einziges Gemisch aus möglichen Begegnungen, um die eine Hülle errichtet wurde. Man könnte sagen, es handelt sich um einen einzigen großen nutzbaren Zwischenraum, an den kleine Funktionsräume, wie Bibliothek, Restaurant oder Info-Point angegliedert sind. Eindeutig spielt der Zwischen- und Begegnungsraum die Hauptrolle im Gebäude und symbolisiert mit der Namensgebung als „Learning-Center“ damit, wie lernen heute funktioniert. Lernen und studieren im Sinne eines kreativen Vorgangs des Schaffen von neuem Wissen und des Austauschs zum Zwecke der Innovation basiert auf der zufälligen Begegnung.

In einen kausalen Zusammenhang gebracht, bestätigt es die Ausgangshypothese vom Zusammenhang zwischen dem Zwischenraum und dem kreativen Impuls:

Zwischenraum →

Informelle Begegnung →

intuitive Entscheidungsfindung →

kreativer Impuls

Es handelt sich beim „Rolex Learning Center“ um einen Lernort an einer Universität und nicht um ein Bürogebäude im üblichen Sinn. Trotzdem lassen sich bestimmte Phänomene durchaus von der einen Kategorie in die andere übertragen, denn die



Ausgangsfrage ist die gleiche: Wie kann ich kreatives Handeln durch räumliche Gestaltung unterstützen? Insofern gibt dieses Gebäude als Innenraum einige gute Hinweise darauf, wie man in einem Bürokonzept den kreativen Austausch zwischen den Mitarbeitern unterstützen kann.



Kapitel 6

Fazit

der Recherchen

Sowohl der Begriff des Kreativen als auch der Begriff des Arbeitens bedürfen einer klaren Definition. Erst durch diese Festlegung wird klar, welche Zusammenhänge zwischen diesen beiden Bereichen vorhanden sind und konkret erforscht werden können. In dieser Arbeit wurden beide Begriffe auf den Aspekt des Büros angewandt. In der Büroplanung und der Bürogestaltung spielen Themen wie Change Management, Flexibles Büro, Homeoffice und andere eine zunehmende Rolle. Diese Themen betreffen die Mitarbeiter als Nutzer der Büroräume unmittelbar.

Hierzu wurden aus dem Bereich der Psychologie und der Gesundheitsforschung die menschlichen „Systeme“ [1] rationale Intelligenz, intuitive Intelligenz und Körper berücksichtigt. Als Ziel dieser Betrachtung sollte ermittelt werden, ob und wie spontane Begegnungen im Büro in Zwischenräumen die intuitiven Systeme des Menschen unterstützen und befördern können. Damit kann diesen Räumen ein entscheidender Beitrag bei kreativen Tätigkeiten und beim Innovationsprozess zukommen. Büroplanung ist im Umfeld der Innenarchitektur angesiedelt. Unser modernes Verständnis von Innenarchitektur ist ein interdisziplinärer Ansatz bei dem verwandte Bereiche wie Psychologie, Philosophie, Verhaltensforschung, Hirnforschung oder Gesundheitsmanagement als Grundlage für eine fundierte Weiterentwicklung und einen Erkenntnisgewinn dienen. Gerade im Austausch mit diesen Disziplinen entsteht ein humanistisches und Nutzer-orientiertes Vorgehen, das dem Menschen zu Gute kommen soll. Durch wissenschaftlich gesicherte Kenntnisse über die Bedingungen für den Menschen kann das Umfeld entsprechend diesen Bedürfnissen geplant und ausgestaltet werden.

Eine Ursache–Wirkungs-Kette, die sich aus dieser Verknüpfung entwickeln lässt ist:

Zwischenraum →

Informelle Begegnung →

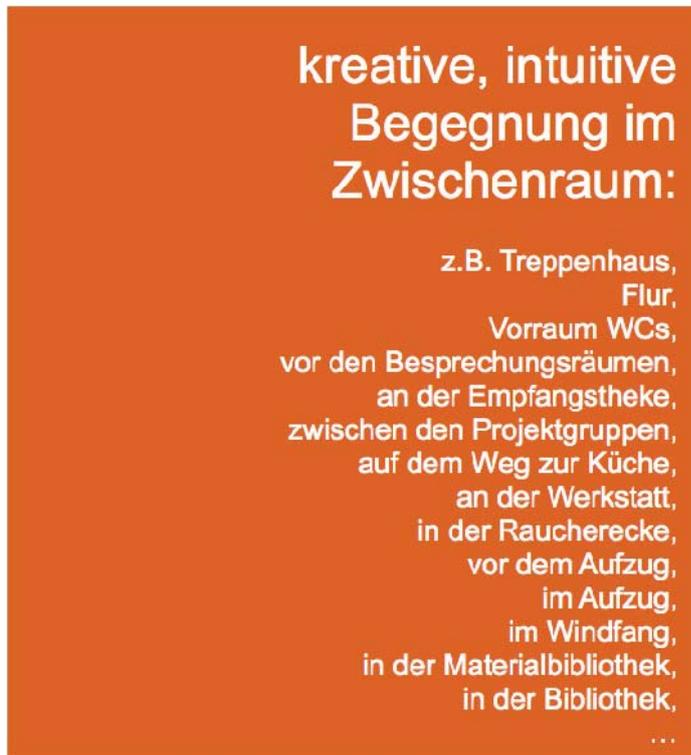
intuitive Entscheidungsfindung →

kreativer Impuls

Die Zusammenhänge zwischen den drei Bereichen Arbeitsplatz, Besprechung und Zwischenraum und drei Systemen der Entscheidungsfindung rationale Intelligenz, Körper und intuitive Intelligenz konnte anhand einer einfachen Tabelle visualisiert werden. Kern dieser Matrix ist das letzte Feld, in dem aufgestellt wird, in welcher



Form und Ausgestaltung der Zwischenraum eine Bedeutung für die Förderung von System 2, der intuitiven Intelligenz, hat und haben kann.



Zwischenräume:
Sie befördern die zufällige
Begegnung mit intuitivem
Austausch.

Kreativität und Innovation entstehen bei einem ausgewogenen Verhältnis zwischen intuitivem und rationalem Arbeiten, wenn es räumliche Möglichkeiten gibt für die jeweilige Tätigkeit die richtige Umgebung zu finden. Weder die lustigen Büro-ist-Freizeit-Büros noch die rationalisierten Arbeit-ist-ernst-Büros unterstützen diesen Dualismus. Eine moderne Büro-Umgebung für kreatives Arbeiten sollte neben einer Vielzahl von verschiedenen Bürowelten auch das Wandern zwischen diesen unterstützen, wenn ein kreatives Arbeiten erwartet wird. Unser Vorgehen basiert auf der Idee der Dualität der Systeme mit dem Fokus auf den Räumen zwischen diesen Systemen.

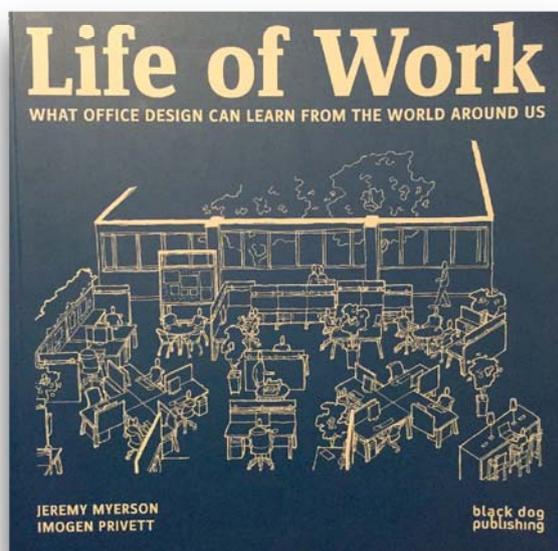
Denn gerade zwischen den unterschiedlichen Bürowelten, bestehend aus Arbeitsplätzen und Besprechungsbereichen, gibt es Bewegungsräume. Diese Bewegungsräume sind der dritte Baustein eines Büros, neben dem vierten Baustein – den Infrastrukturräumen wie Server oder Lager. Wir erklären diese Bewegungsräume als die wichtigsten Orte für informelle Meetings, für Aufeinandertreffen. Diese Zwischenräume unterstützen unsere intuitive Intelligenz, unsere Intuition und sollten deshalb stärker in das Bewusstsein rücken.



In diesen Zwischenräumen benötigen wir als Pendant zu aufgeräumten Büros und Besprechungsräumen das chaotische Umfeld, in dem nicht alles organisiert ist und Dinge zufällig passieren können: Treppenhaus, Flur, Vorraum von WCs, vor den Besprechungsräumen, an der Empfangstheke, zwischen den Projektgruppen, auf dem Weg zur Küche, in der Raucherecke, vor dem Aufzug, im Aufzug, im Windfang, in der Bibliothek, ... Diese Zwischenräume sollten als Orte erwandert und erkundet werden können.

Diese Erkenntnisse lassen sich auch in einem Satz zusammenfassen: „vom Leben lernen“. Denn in unserem alltäglichen Leben – außerhalb der Büroräume – auf den Straßen suchen wir diese zufälligen Begegnungen und schaffen Ihnen Raum in Form von Orten. Daher liegt es Nahe zu untersuchen, was die Gestaltung von Büroräumen vom täglichen Leben um uns herum lernen kann. Im Buch „Life of Work“ mit dem schönen Untertitel „What Office Design can learn from the World around us“ [20] (Was Officedesign vom Leben um uns herum lernen kann) beschreiben die Autoren Jeremy Myerson und Imogen Privett in einer Forschungsarbeit genau dieses Phänomen. Sie gehen dabei in einem Kapitel auf den informellen Wissensaustausch durch Begegnungen ein und sehen die Bibliothek als Lehrbeispiel, wo solch ein Austausch seine Verortung hat. Die Forscher definieren dafür Orte für „discover, gather, analyse, create und share“ [20, S. 34-37]. Sie stellen die Theorie auf, dass es an solch alltäglichen Orten Begegnungs- und Zwischenräume gibt, die wir wie selbstverständlich nutzen. Jeder kennt diese Orte und kann sie benutzen. Dabei sind sie oft auch ungewöhnlich („ski resort“, „literary festival“ [20, S. 37]) oder ungewöhnlich hergeleitet („Learning from the theatre“, „Learning from the frontline“ [20]). Damit ergibt sich die Chance diese Orte zu analysieren und Ihre Wirkungsweise dann auf die Gestaltung des Büroumfeldes zu übertragen.

Life of Work
Was das Office-Design vom
Alltag der Stadt um uns her-
um lernen kann
Foto: Titel, Verlag





Das Büromöbel-Unternehmen bene hat sich mit seiner Publikation Lebensraum Büro diesem Thema insofern angenommen, dass das Büro als Lebensraum mit verschiedenen Zonen und Bereichen verstanden wurde. Dabei werden die Bereiche Empfang/Warten, Arbeitsplatz, Denkerzelle, We-Places, Meeting/Konferenz, Management, Lounge, Cafeteria/Restaurant, Seminar/Workshop, Bibliothek, Rekreation und Support aufgelistet. Wiederum ist es erstaunlich, dass fast alle möglichen Räume in einem Büroumfeld aufgelistet und mit den Orten einer Stadtlandschaft verglichen werden. Daraus lässt sich die Perspektive für die Büroplanung aus der Alltagsnutzung von Stadträumen transportieren. Leider fehlen bis auf den Begriff „we-Places“ jegliche Anlehnungen an die Bewegung- und Zwischenräume wie Hinterhof, Gehweg, Gassen, Straßen, Gehweg, Spielplatz, Eckkneipe, Park oder Parkplatz-Kassenautomat. Daher fehlen am Ende auch die unorganisierten Bereiche mit ihrer Atmosphäre, die über eine bunte und flexible Möblierung der we-Places hinausgehen könnten.

Verschiedene Beispiele von Überlegungen zu Zwischenräumen zeigen, dass es ein Bedürfnis gibt, das sich ganz unterschiedlich in gebauter Umgebung im Büro manifestiert. In einer Case Study von Herman Miller haben fuseproject eine Erweiterung des Schreibtisches in den Flur entworfen und gleich in ihren eigenen Büroräumen als Prototyp realisiert. Es handelt sich wörtlich um eine Sitz-Ecke, mit Hilfe derer man sich im Flur direkt an den Schreibtisch anlehnen kann um kurz und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Die Sitzecke ist für eine Person, kuschelig und weich und lädt geradezu dazu ein sich niederzulassen und mit dem Kollegen am Schreibtisch einen kleinen Plausch zu halten. Insbesondere über Dinge, die sich zufällig auf dem Schreibtisch oder dem Computermonitor befinden, lässt es sich so gut sprechen. Auch der spontane Austausch und die Ansprache durch einfaches Dazusetzen werden erst durch dieses einfache Möbel ermöglicht und als erwünscht visualisiert.



**HermanMiller
Produktentwicklung für den
Zwischenraum Flur in Koope-
ration mit der Agentur
fuseproject**



**Schaudt Rechtsanwälte
Zwischenraum als geplanter Ort für zufälligen Austausch**

Fotos: Zoey Braun
Designer: mori:projects



In einem eigenen Projekt für eine große Anwaltskanzlei war das Thema Zwischenraum als Ort für zufällige Begegnungen erwünscht. Als Ergebnis entstanden die Arbeitsplätze der Bibliothek im Flur und kleine Besprechungsnischen in den Schränken. So wurden diese Funktionen wie selbstverständlich in die vorhandene Nutzung mit eingefügt und ergänzen diese dadurch mit einer Zweitnutzung als Zwischen- und Begegnungsraum. Insbesondere die Nischen sind praktisch für zufällige Begegnungen im Flur, da sie geradezu einladen, sich kurz hinzusetzen und damit den ungeplanten Austausch zu unterstützen, zu verlängern und zu vereinfachen.

Diese Zwischenräume basieren auf der Unterstützung von zufälligen und spontanen Begegnungen. Manche davon könnten sich verändern, auflösen und an einer anderen Stelle wieder entstehen. Sie leben vom Spontanen und müssen so gestaltet sein, dass sie dieses Spontane unterstützen. Soll die Gestaltung dieser Orte tatsächlich ein informelles und ungeplantes Treffen befördern und zum Verweilen einladen, müssen noch ein paar Bedürfnisse und das „Instinktverhalten“ [60, S. 281] der Nutzer berücksichtigt werden:

- Eine grundsätzliche Motivation für die Mitarbeiter diese Orte zu benutzen;
- Keine maßstäblichen Raumhöhen, die den Einzelnen klein machen;
- Angebot an Nischen, die gegen Verkehrsfluss und Zuhören abgeschirmt sind;
- Keine Zugluft;
- Ausreichend helles, möglichst akzentuiertes Licht;
- Passende Akustik um Lärm auszuschalten und Gespräche zu fördern;
- Ein Bodenbelagswechsel, oder ein Wechsel im Wand- oder Deckenbelag, um zwischen Lauf- und Aufenthaltszone zu unterscheiden;
- Pflanzen, Tageslicht und Zusatzangebote;
- Pragmatische Aspekte, wie Sitzgelegenheit oder Stehhilfen, Ablageflächen und kleine Schreibflächen;
- Möglichkeiten der Nutzung von digitalen Angeboten – oder auch der Ausschaltung von allen digitalen Medien als Angebot für ein Bedürfnis der Ruhe.

Vieles davon spricht uns nicht bewusst sondern unterbewusst an, d.h. wir reagieren intuitiv darauf. Es geht damit in die Richtung, die Ewan Bouroullec für brand 1 [80] formuliert hat:

„Ein gutes Büro“, sagt er, „müssen Sie sich wie einen ursprünglichen, geheimnisvollen Wald vorstellen. Da erwarten Sie offene Lichtungen und undurchdringliches Dickicht, es gibt Büsche und Bäche, moosartige Niederungen und sogar



abgeschiedene Ecken, in denen man verschwinden kann, wenn man Ruhe braucht. Wenn sie sich im Laufe Ihres Arbeitstages durch diesen Wald bewegen, finden Sie intuitiv die Wege und Orte, die Ihrem aktuellen Bedürfnis nach Ruhe, Konzentration oder Kommunikation entsprechen. Mehr noch: Wer sich bewegt, statt an seinem Schreibtisch zu sitzen, sieht automatisch andere Dinge, denkt anders und kommt damit auch zu anderen Lösungen“. [80, S. 4]

Wer sich bewegt, möchte man hinzufügen, statt an seinem Schreibtisch zu sitzen, begegnet automatisch anderen Menschen, lernt anderes Denken kennen und kommt damit auch zu anderen Lösungen – ganz instinktiv, intuitiv und kreativ. Intuition ist eine Form der Intelligenz, die wir in den Kapiteln über Kreativität kennen gelernt haben. Wir handeln häufig auf diese intelligente Art und da wir von den Dingen um uns herum unterbewusst angesprochen werden, reagieren wir darauf. „Bauchgefühl oder eine Intuition (ist) ein Urteil, das (1) rasch im Bewusstsein auftaucht, (2) dessen tiefere Gründe uns nicht vollkommen bewusst sind und das (3) stark genug ist, um uns danach handeln zu lassen.“ [35, S. 143] So reagieren wir auch auf die Umgebung beim Arbeiten um uns herum intuitiv und schnell und daher spricht einiges dafür sich vor diesem Hintergrund mit einer dieser Umgebungen genauer planerisch und gestalterisch auseinanderzusetzen. Deshalb sollten nun die Überlegungen zum Büroumfeld, insbesondere diejenigen zu den Zwischenräumen, an einem konkreten Ort exemplarisch geplant und dargestellt werden um bei der intuitiven Entscheidungsfindung und dem Entstehen des kreativen Impulses zu unterstützen.

„Der intuitive Geist ist ein Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat“

Albert Einstein [35, S. 142]





Kapitel 7

Die Situation

ORANGE BLU building solutions ist ein neues Architektur-Unternehmen, hervorgegangen aus den Büros Wilford Schupp Architekten und ZSP Architekten. Eine Planung sah vor, auf drei Geschossen ein neues Bürokonzept für ca. 50 Mitarbeiter anzudenken. Auf diesen Flächen soll der Zusammenhang zwischen kreativer, innovativer Zusammenarbeit in der Planungs- und Kreativbranche und der Gestaltung und Organisation der Bürofläche sichtbar werden.

Hieraus ergab sich die Gelegenheit anhand eines Musterprojektes die Realisierung der in der Recherche und der theoretischen Darstellung gefundenen Entsprechung von Bedarf und Umsetzungsmöglichkeit auch tatsächlich in einer Planung vorzubereiten.

Ziel war es mit Fach-Partnern aus der Baubranche einen living-Showroom entstehen zu lassen, anhand dessen die Planung 1:1 dargestellt, überprüft und demonstriert werden kann. Hierbei sollten die dargestellten drei Themen behandelt werden:

1. Der klassische Arbeitsplatz – home base
2. Der Besprechungs- und Kommunikationsraum – gathering spaces
3. Der Zwischenraum – thresholds/transitions

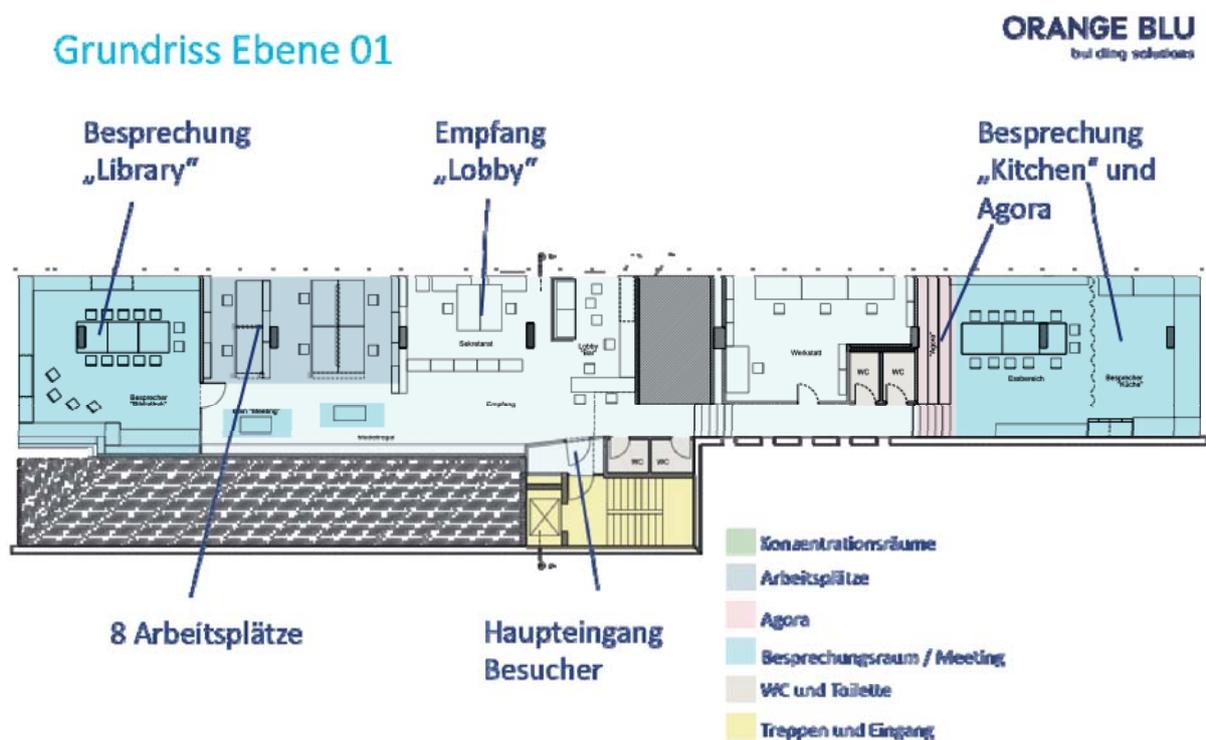
Schwerpunkt soll auch hier auf dem **Themenbereich 3. Zwischen- und Bewegungsraum** liegen.

Alle Bereiche der Bürofläche haben etwas unterschiedliche Funktionen, so dass man sich durch das Haus bewegen muss und dabei Begegnungen entstehen. Für diese Begegnungen sollen Orte angeboten werden. Konzeptidee ist, dass die Räume immer mehrere Nutzungen zulassen, und entsprechend so auch gestaltet und möbliert sind. Das bringt es mit sich, dass man z.B. im Kaminzimmer Besprechungen hat, oder in der Küche, oder in der Bar – oder in der Werkstatt. Das Konzept für die Bürofläche geht von einer eher homogenen Bürolandschaft aus, bei der es unterschiedliche Höhen an Tischen und Möbeln gibt, die die Fläche strukturieren und auch für Schallschutz sorgen. Da die Mitarbeiter hauptsächlich am Computer und am festen Arbeitsplatz arbeiten, werden auch hauptsächlich solche Arbeitsplätze geschaffen.

Es werden zusätzlich viele kleine bis große ‚nette‘ Räume angeboten, die verschiedene Situationen zulassen (allein, zu zweit oder in einer großen Gruppe, geplant, spontan, laut, leise) Insbesondere für das Telefonieren gibt es Cockpits und Telefonzellen. Zwischen diesen Orten gibt es Zwischenräume, die mit großer Sorgfalt ge-



plant, aber in Ihrer Nutzung offen und nicht festgelegt sind. Die Zwischenräume werden als temporäre Aufenthaltsräume mit in die Gestaltung integriert. Da sich die Büroflächen über drei Geschosse erstrecken, werden die Treppenhäuser, der Aufzugsvorbereich und die Aufzugskabine selbst als Zwischenräume gestaltet. Das Konzept sieht vor, dass im 1. OG die allgemeine Bürofläche mit den meisten Besprechungsräumen für externe Besucher ist und diese zugleich die größte Raumhöhe aufweisen. Hier ist der Hauptzugang für alle Besucher. Zudem finden sich Zwischenräume in Form von Lounge, Vorbereich Besprechungsraum, Vorbereich WCs und Küchenzone. Das 2. und 3. OG wird hauptsächlich als klassische Bürofläche genutzt. Im 2. OG und 3. OG wird der Hauptzugang für Mitarbeiter sein, da dort auch die Garderoben sowie eine Dusche sind. Auch hier finden sich verschiedene Zwischenräume.

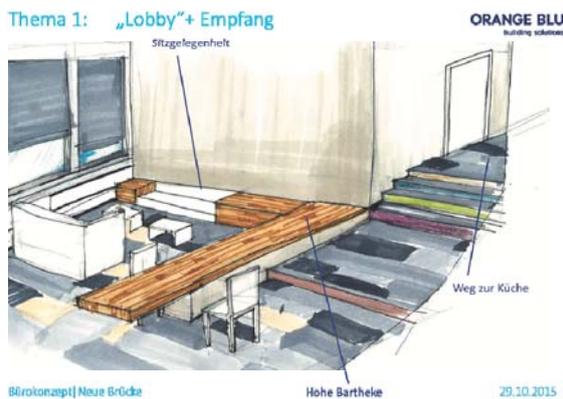


Bürokonzept | Neue Brücke

29.10.2015

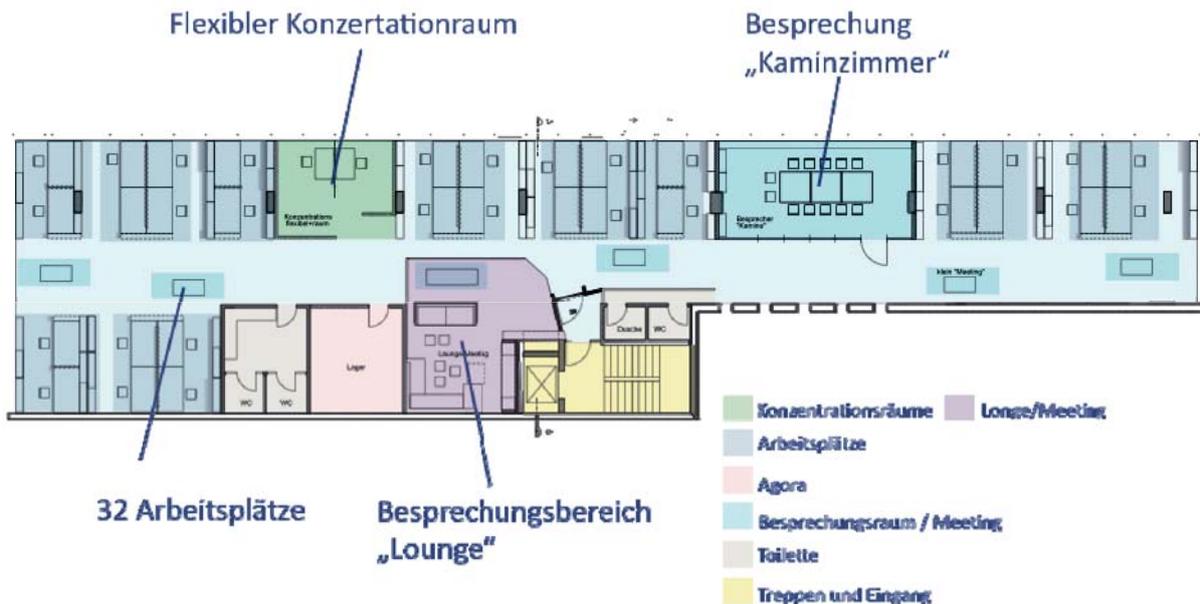
Themen Ebene 1:

- Allgemeiner Eingang für Kunden und Gäste;
- Direkter Zugang zum Sekretariat und zum Wartebereich;
- Warte- und Meetingbereich „Lobby“ mit Bar (Thema 1);
- Aufteilung der Fläche mit Arbeitsplätzen zu den Fassaden hin;
- Besprechungsräume haben verschiedene Funktionen, z.B.
- Bibliothek und Besprechung: „Library“ (Thema 2) oder
- Küche und Besprechung: „Kitchen“ (Thema 3) (große Küche mit Essplatz).
- Große Essküche mit langem Esstisch (kann auch als Besprechungsraum genutzt werden).
- „Agora“ (Thema 4) mit Sitzstufen für eine große Büroversammlung.
- Cockpits, Telefonzellen und Mini-Räume direkt an der Fassade.
- Kleinere Arbeitsbereiche, bzw. Gruppen.
- 8 Arbeitsplätze.



Grundriss Ebene 02

ORANGE BLU
building solutions



Bürokonzept|Neue Brücke

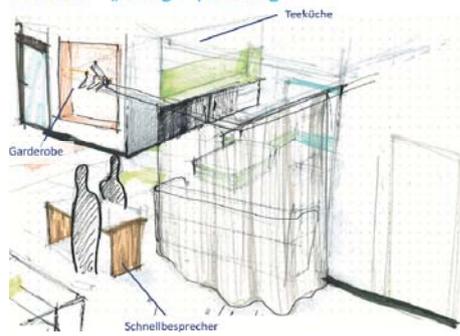
29.10.2015

Themen Ebene 2:

- Großer Besprechungsbereich „Kaminzimmer“ ... (Thema 5)
- Großer Besprechungsbereich „Lounge“ (Thema 6) als zentraler Ort der Begegnung im 2. OG mit Teeküche.
- Flexible Konzentrationsräume (Thema 7) zur individuellen Nutzung.
- Richtige Cockpits (Konzentrationsräume) mit ca. 7,5 qm als temporärer Einzelarbeitsplatz.
- Kleinere Arbeitsbereiche, bzw. Gruppen.
- 32 Arbeitsplätze.



Thema 6: „Lounge“ | Meeting

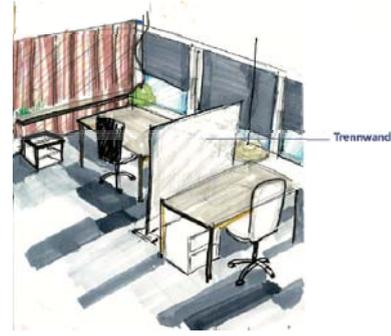


Bürokonzept|Neue Brücke

ORANGE BLU
building solutions

29.10.2015

Thema 7: Flexibler Konzentrationsraum

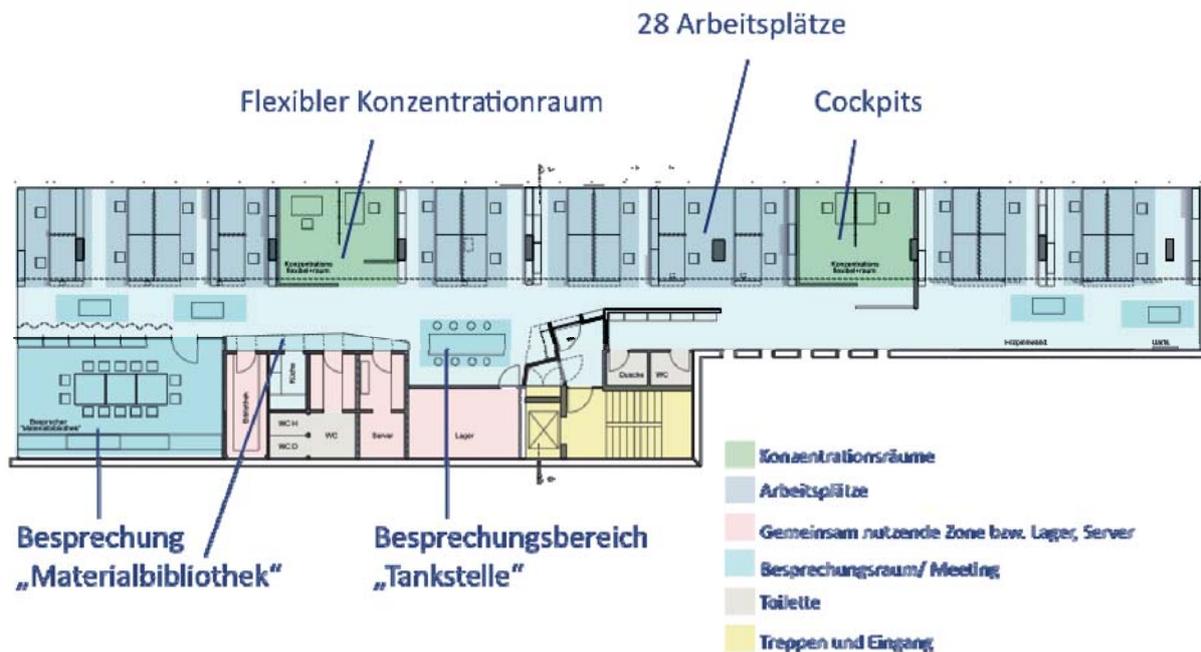


Bürokonzept|Neue Brücke

ORANGE BLU
building solutions

29.10.2015

Grundriss Ebene 03

ORANGE BLU
building solutions

Bürokonzept|Neue Brücke

29.10.2015

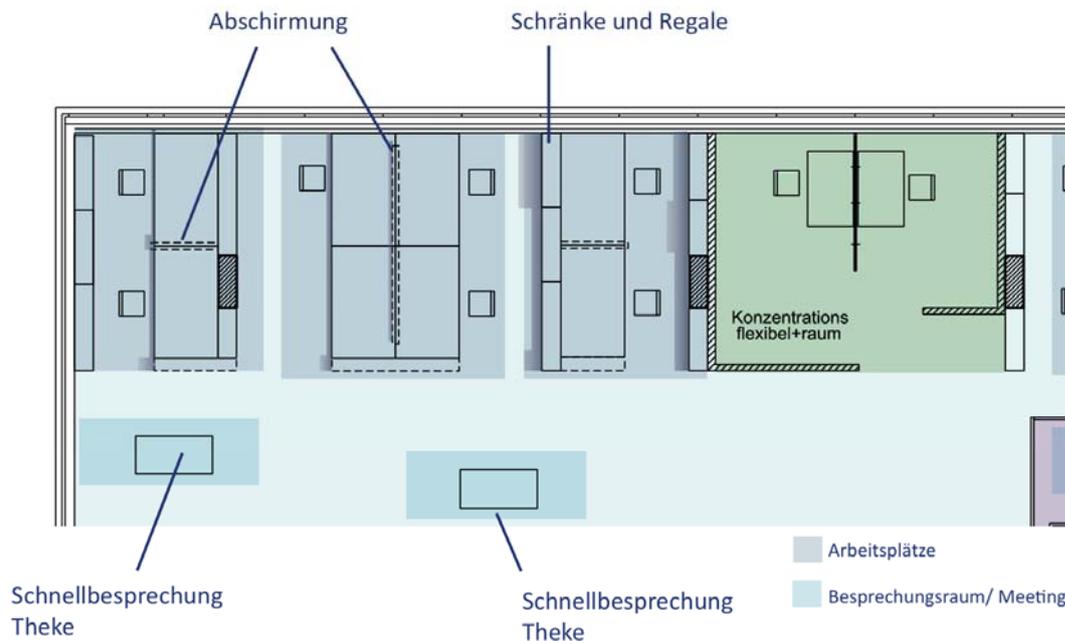
Themen Ebene 3

- Flexible Konzentrationsräume zur individuellen Nutzung.
- Richtige Cockpits mit ca. 7,5 qm als temporärer Einzelarbeitsplatz.
- Großer Besprechungsbereich „Materialbibliothek“ (Thema 8).
- Großer Steh-Besprechungsbereich „Tankstelle“ (Thema 9) als zentraler Ort der Begegnung im 3. OG mit Mini-Teeküche.
- Kleinere Arbeitsbereiche, bzw. Gruppen.
- 28 Arbeitsplätze.



Planausschnitt Arbeitsplätze

ORANGE BLU
building solutions



Bürokonzept | Neue Brücke

30.11.2015

Themenschwerpunkt Zwischenräume

Bei den Zwischenräumen geht es um ein Angebot, das in der Lage ist die täglichen Routinen der Mitarbeiter zu ergänzen. Damit werden kreative Möglichkeiten eröffnet durch ein Design, das kreative Vorgänge unterstützt und so menschlich-intuitive Systeme fördert.

„Büroarbeit war schon immer nicht nur das Produzieren am Schreibtisch sondern auch das Recherchieren von Sachverhalten, das sich Konzentrieren, um ungestört zu denken, die gefundenen Ideen mit anderen zu kommunizieren und auszutauschen. Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zu Kommunikation und Kreativität zeigen u.a., dass vier Fünftel aller Ideen durch die ungeplante Kommunikation entstehen.“ [17]

Der Zwischenraum (thresholds/transitions) grenzt sich vom geplanten Büro als der klassische Arbeitsplatz (home base) und den Kommunikationsräumen (gathering spaces) ab. In Zwischenräumen finden informelle Begegnungen mit ungeplanter Kommunikation statt. Diese Räume sind z.B. der verbreiterte Büroflur als Begegnungszone, das Treppenhaus mit den Vorbereichen des Aufzugs, der Windfang in den einzelnen Geschossen, die Aufzugskabine, die Vorräume der WCs und die Vorbereiche vor den verschiedenen Besprechungsräumen – somit alle die Bereiche, die bisher nicht geplant und möbliert wurden, sondern als Bewegungsräume freigehalten



wurden. Interessant wird es, wenn man sich die mögliche Ausgestaltung dieser Räume vor Augen führt. Möglichkeiten für die Ausgestaltung der Zwischenräume sind z.B.

- Stehtische in Nischen als Schnellbesprecher.
- Bewegliche Sitzmöbel in Fluren.
- Sitzbänke vor den Besprechungsräumen.
- Sitzmöglichkeiten auf der Treppe.
- Raumnischen mit flexiblen Stehhilfen.

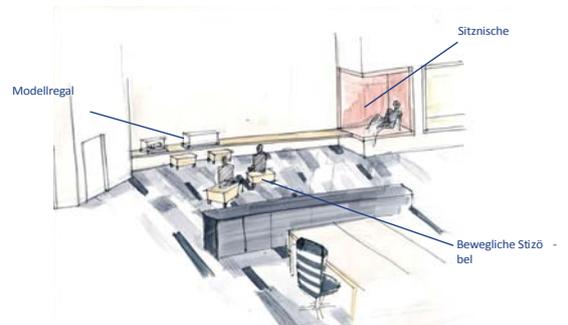
Thema 11: Zwischenräume



Bürokonzept | Neue Brücke

ORANGE BLU
building solutions

Thema 11: Zwischenräume

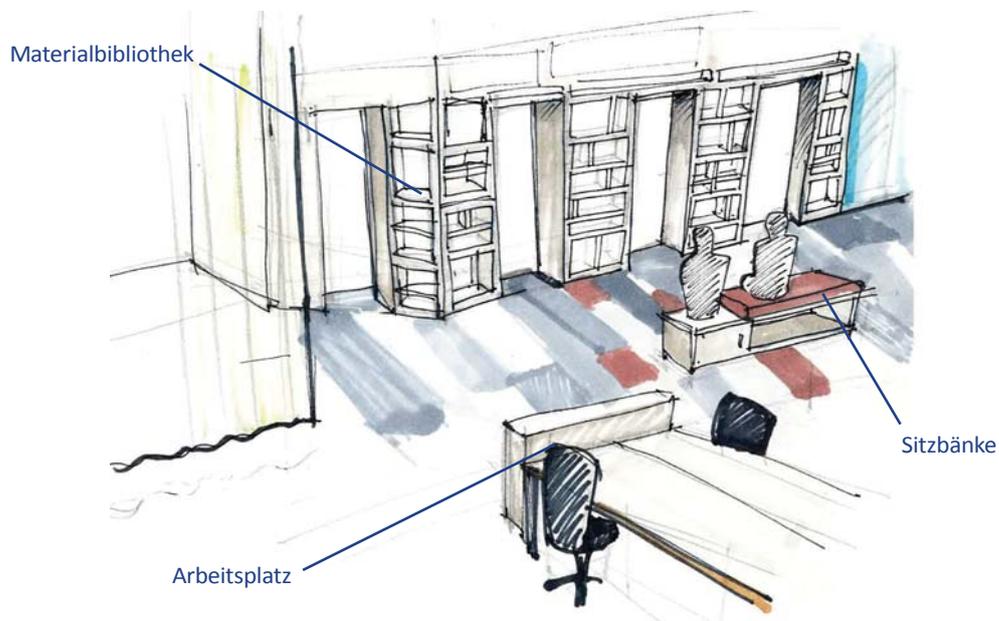


Bürokonzept | Neue Brücke

17.12.2015

ORANGE BLU
building solutions

Thema 11: Zwischenräume



Bürokonzept | Neue Brücke

17.12.2015

ORANGE BLU
building solutions



Kapitel 8

Umsetzung Zwischenraum

Theorie und Praxis

Die im letzten Kapitel dargestellten Ideen, Überlegungen und Planungen für ein ganzes Bürogebäude wurden in Form eines Projektraums in einer Büroimmobilie prototypenhaft umgesetzt. Im Objekt Neue Brücke 8 in Stuttgart stand das 3. OG vom 1.3. – 1.9.2016 dafür temporär zur Verfügung. Ziel war es, den Büroraum im laufenden Bürobetrieb mit angemessenem Umfang und mit Unterstützung von Partnern in ein Mock-Up umzuwandeln, das dem theoretisch entwickelten Konzept entspricht. Es sollte ein Workspace entstehen, der von verschiedenen Nutzern und Untermietern in Form eines Coworking Raums genutzt wird. Dazu wurden Beispiele entwickelt, die konkret zeigen, wie ein Zwischenraum für kreativen Austausch in einem Büroumfeld aussehen kann. Diese Beispiele sind als Prototypen und visuelle Entsprechung der theoretischen Idee zu sehen. Sie wurden festgehalten, fotografiert und dokumentiert, so dass sie als Grundlage für eine Diskussion und eine Weiterentwicklung des Gedankens „Kollisionen – Raum für Kreativität und Innovation“ dienen können.

Neben der theoretischen Betrachtung und Aufstellung der Hypothese, dass es einen kausalen Zusammenhang gibt, bzgl.

Zwischenraum →

Informelle Begegnung →

intuitive Entscheidungsfindung →

kreativer Impuls

wurden somit einige der Gedanken zur möglichen Ausgestaltung eines Zwischenraums in der Praxis umgesetzt. Dabei wurde auf eine Form der Gestaltung geachtet, die selbst auf eine gewisse Art informell und improvisiert war, um informelle Begegnungen zu unterstützen. Die folgenden Elemente wurden teilweise selbständig und teilweise in Kombination eingesetzt. Durch die Kombinationen konnten sie sich gegenseitig verstärken:

1. Akustikobjekte „Clouds“ von Kvadrat.
2. Flexibles Sitzmöbel und Stehhilfe „Stand Up“ von Wilkahn.
3. Nadelvlies „Strong“ als individuelle Sitzfliese von DLW Flooring.
4. Verschiedene „Inseln“ aus Teppichfliesen an Boden und Wand von Interface.
5. Kleine Einheiten von offenen Räumen von „CAS rooms“ von Carpetconcept.



Wichtige Merkmale dieser Ausstattungen waren:

- Einfach, unkompliziert und intuitiv nutzbar;
- Improvisierter und temporärer Charakter;
- Selbstverständlichkeit in der Erscheinung;
- Teilweise mobil, veränderbar, anpassbar;
- Schaffung eines Ortes im Raum;
- Farblich an die Räumlichkeiten angepasst und doch eigenständig.



Akustikobjekte Clouds, Kvadrat



Flexibles Sitzmöbel und Stehhilfe Stand Up, Wilkhahn



Nadelvlies als Fliese, DLW Flooring
Foto: ramprobe.de



Boden- und Wandbeläge
Interface



Flexible Wandmodule
CAS rooms, Carpetconcept

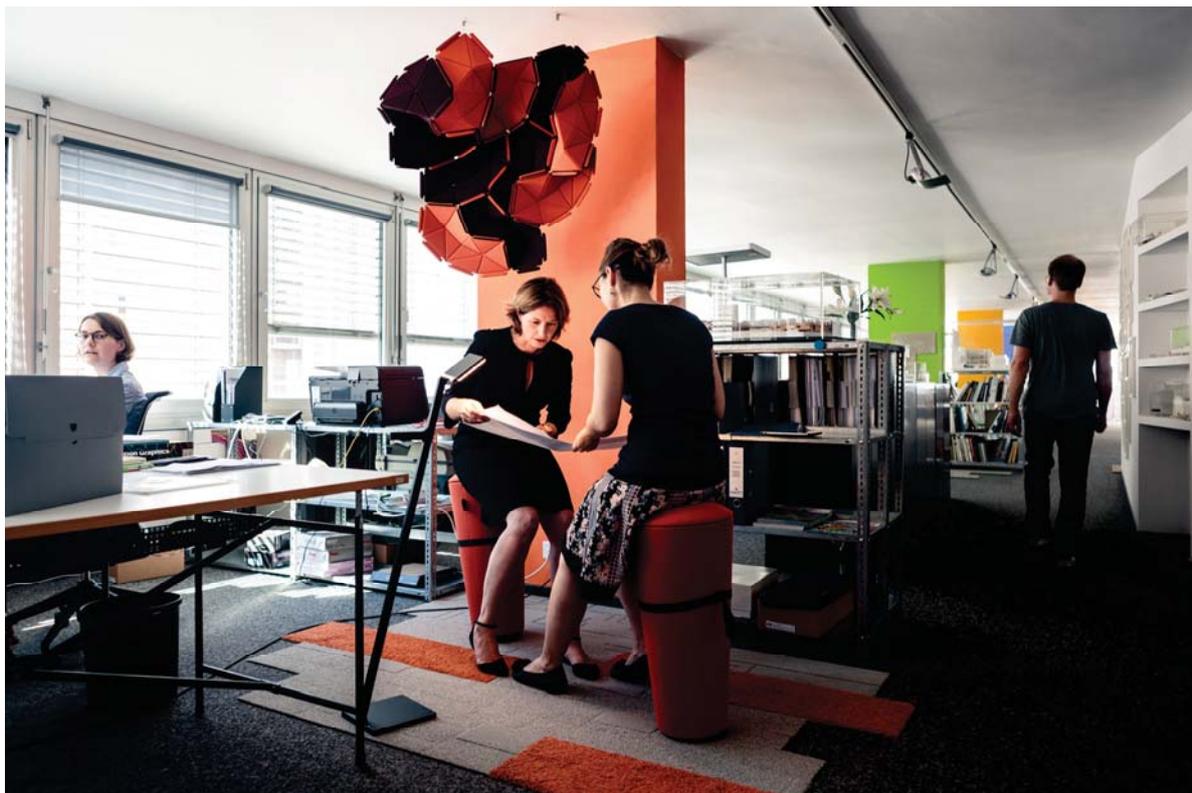


Foto: GORDON KOELMEL



**Zwischenorte im Flur
Vor Ort Realisierung**

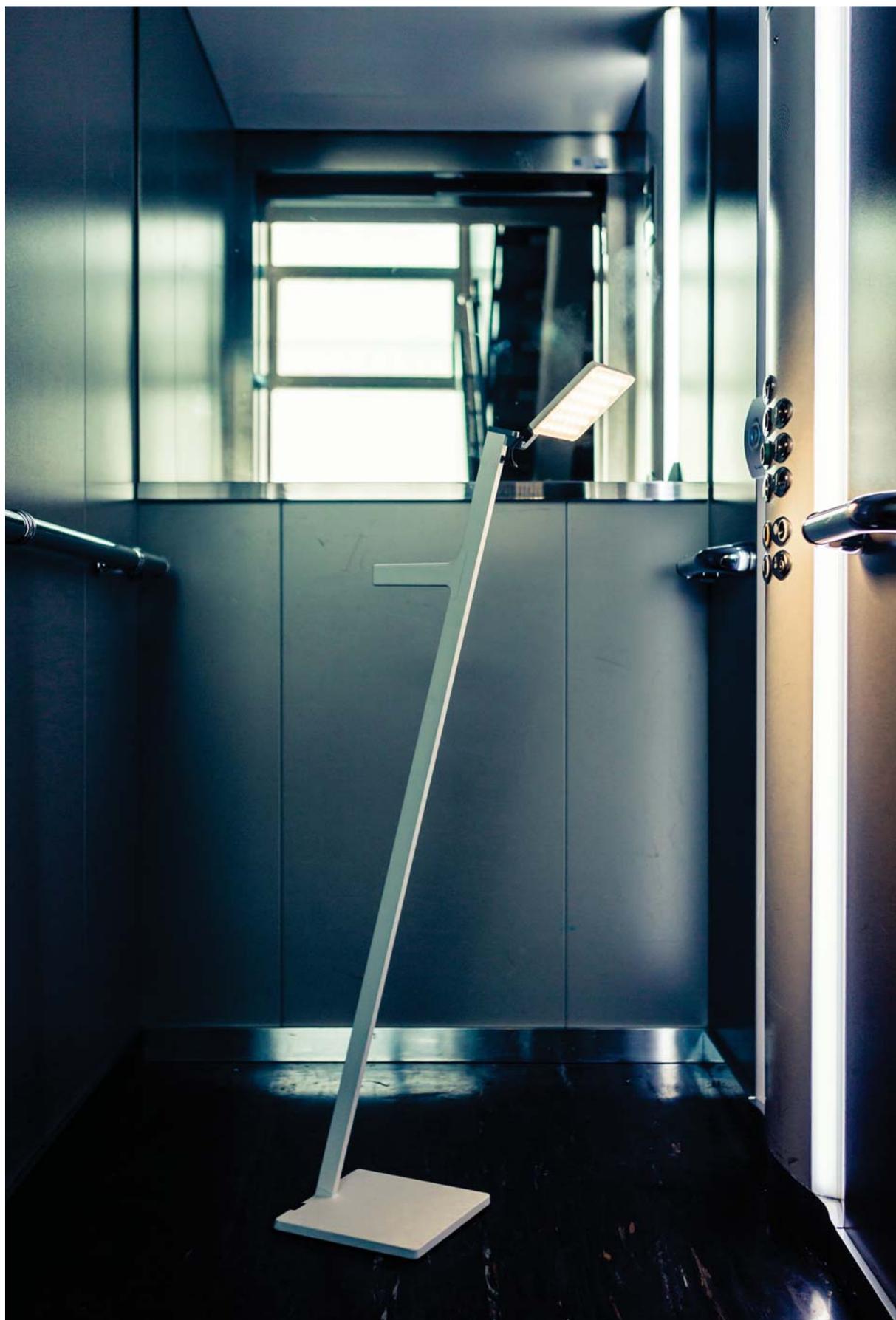
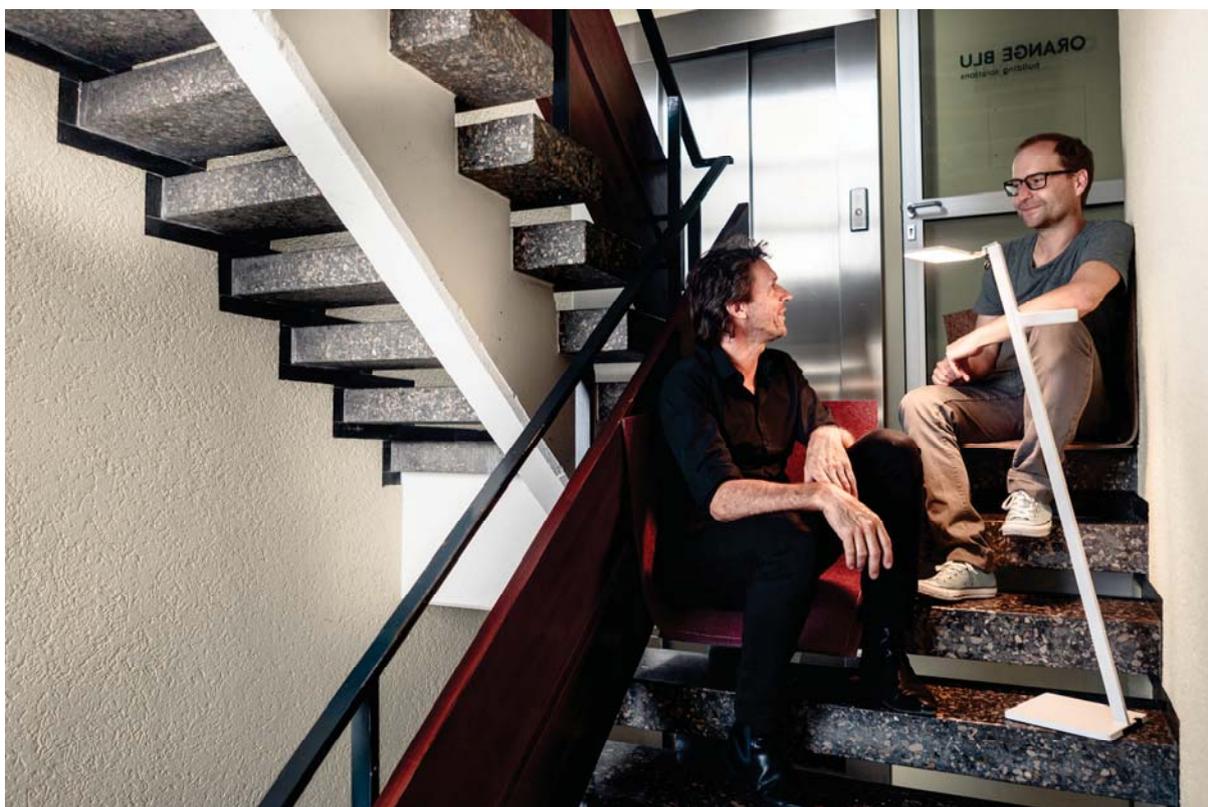
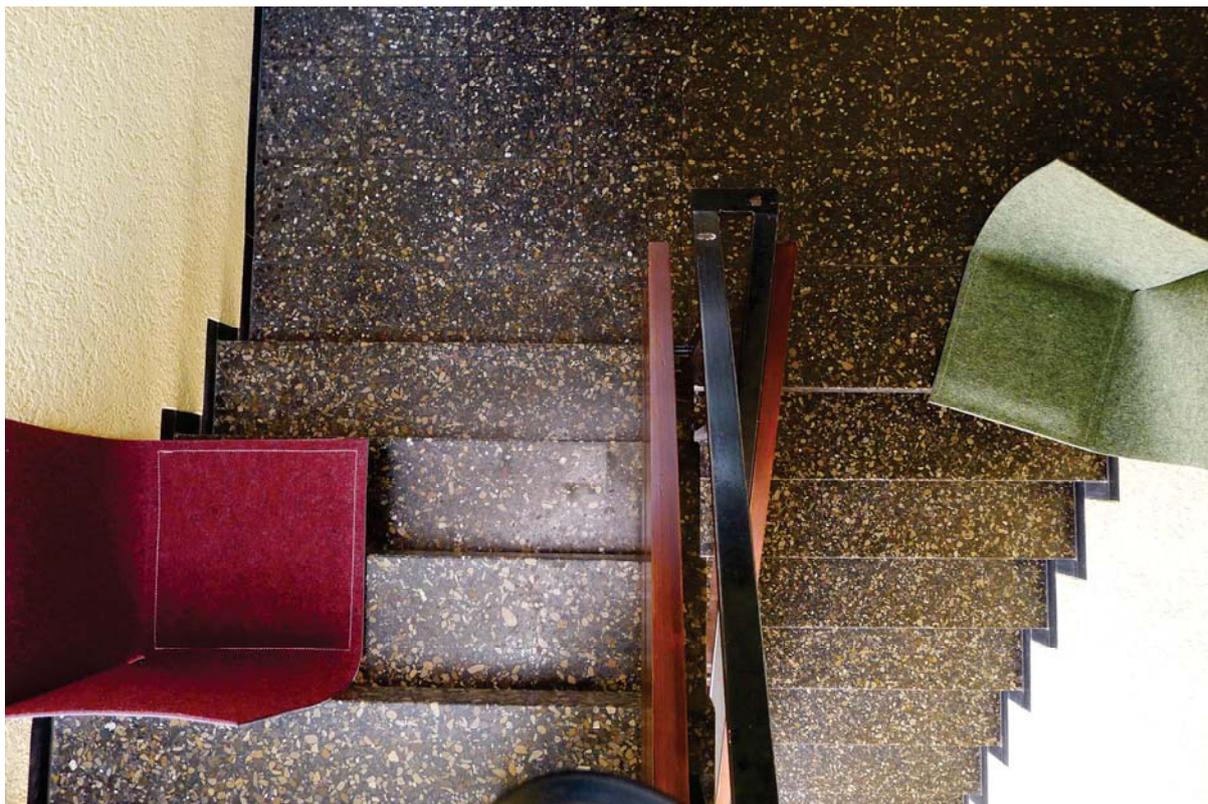


Foto: GORDON KOELMEL



Zwischenorte im Treppenhaus

Vor Ort Realisierung

Foto: GORDON KOELMEL

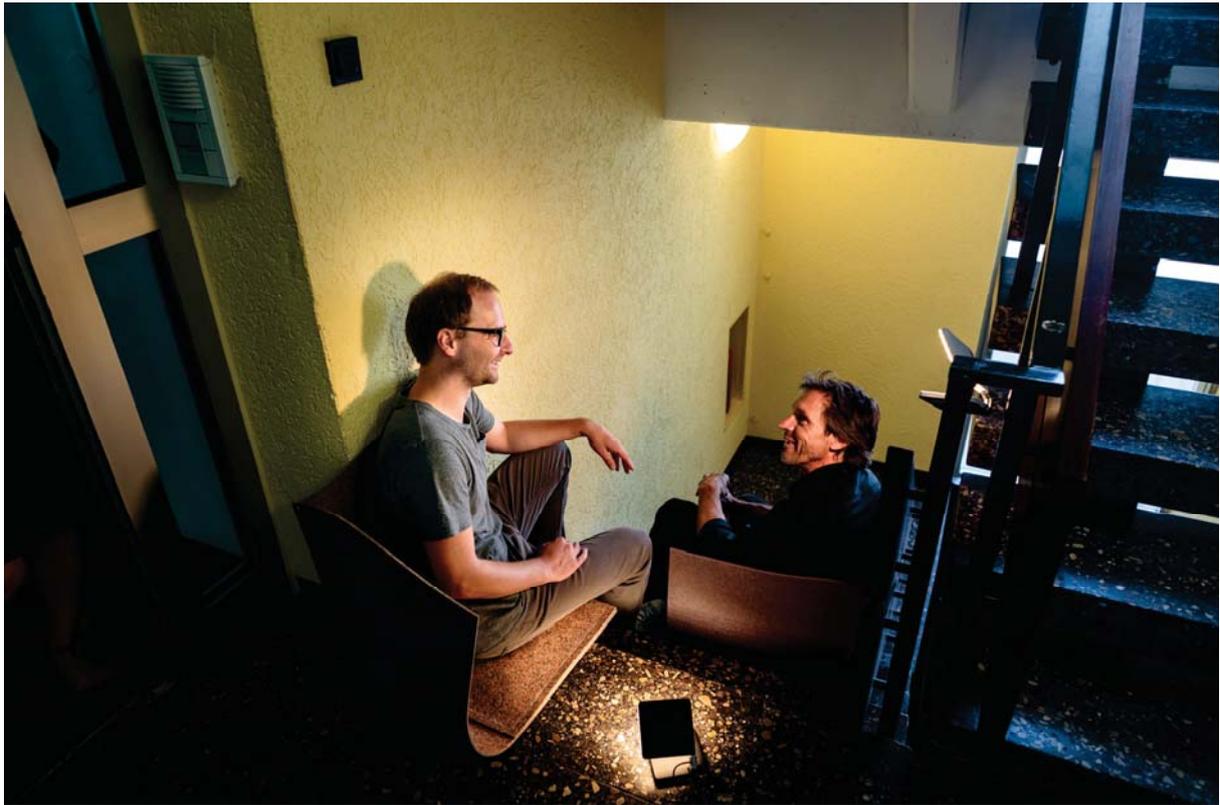


Foto: GORDON KOELMEL

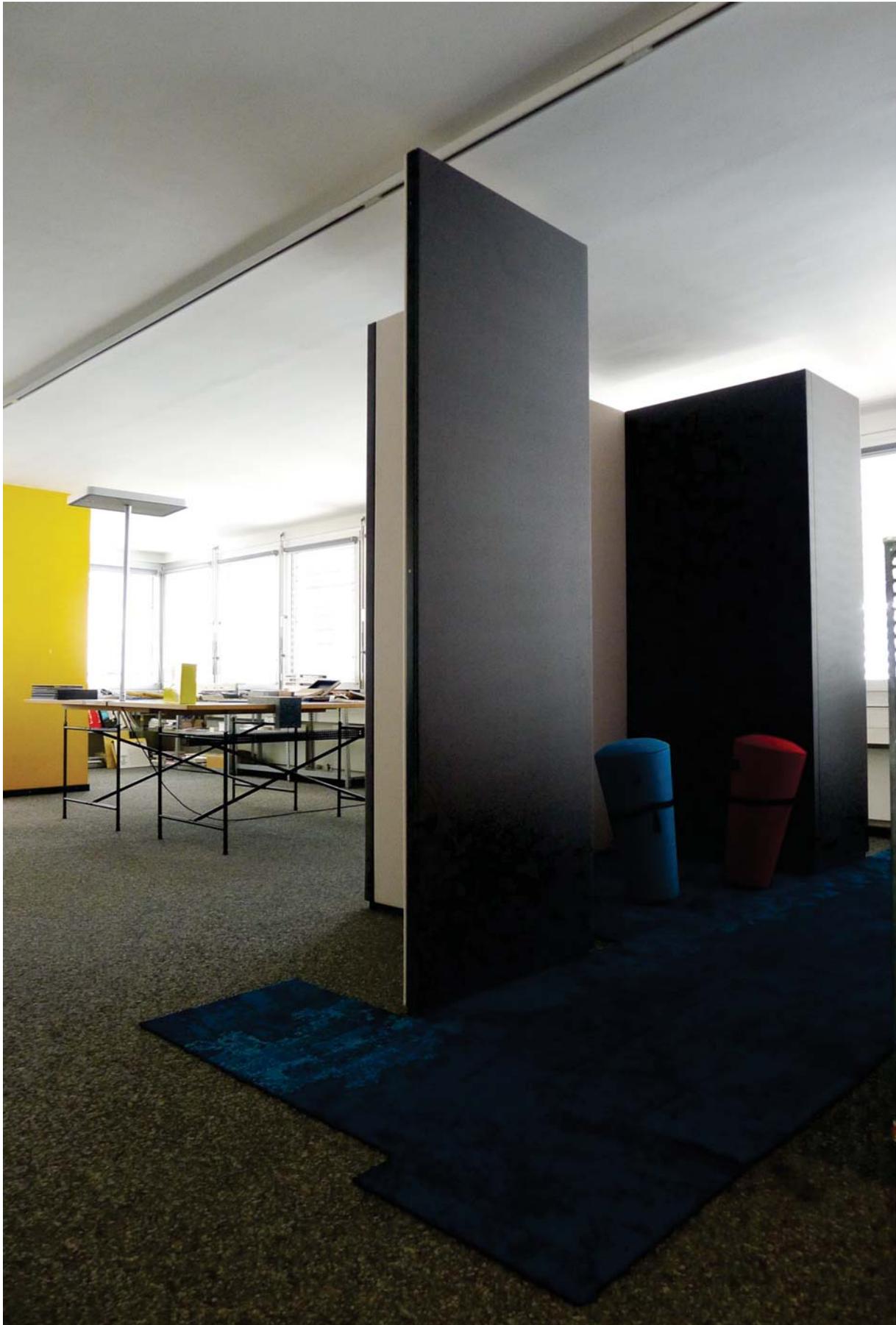




Foto: GORDON KOELMEL



**Zwischenorte aus neuen
Wandnischen
Vor Ort Realisierung**

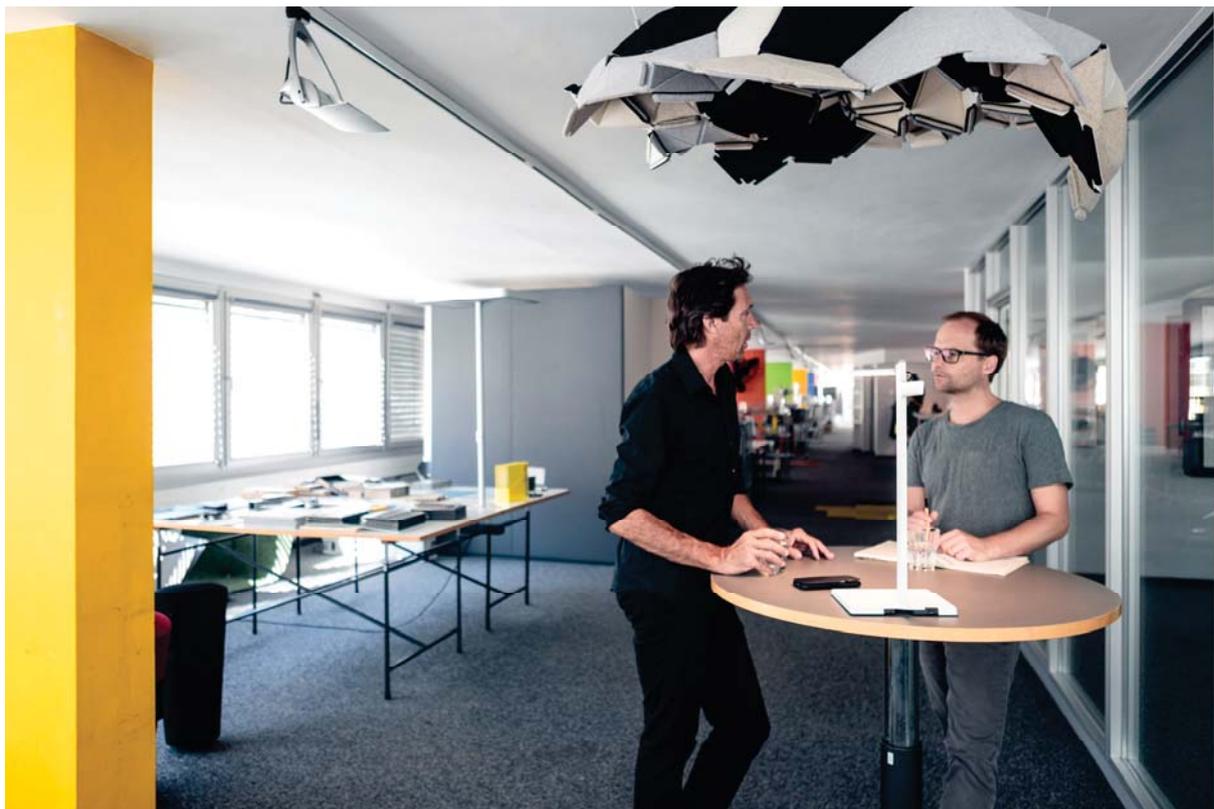


Foto: GORDON KOELMEL



**Zwischenorte vor Bereichen
(Kopierer, Teeküche, Besprechung)
Vor Ort Realisierung**





Foto: GORDON KOELMEL



**Zwischenort in Raumnischen
Vor Ort Realisierung**

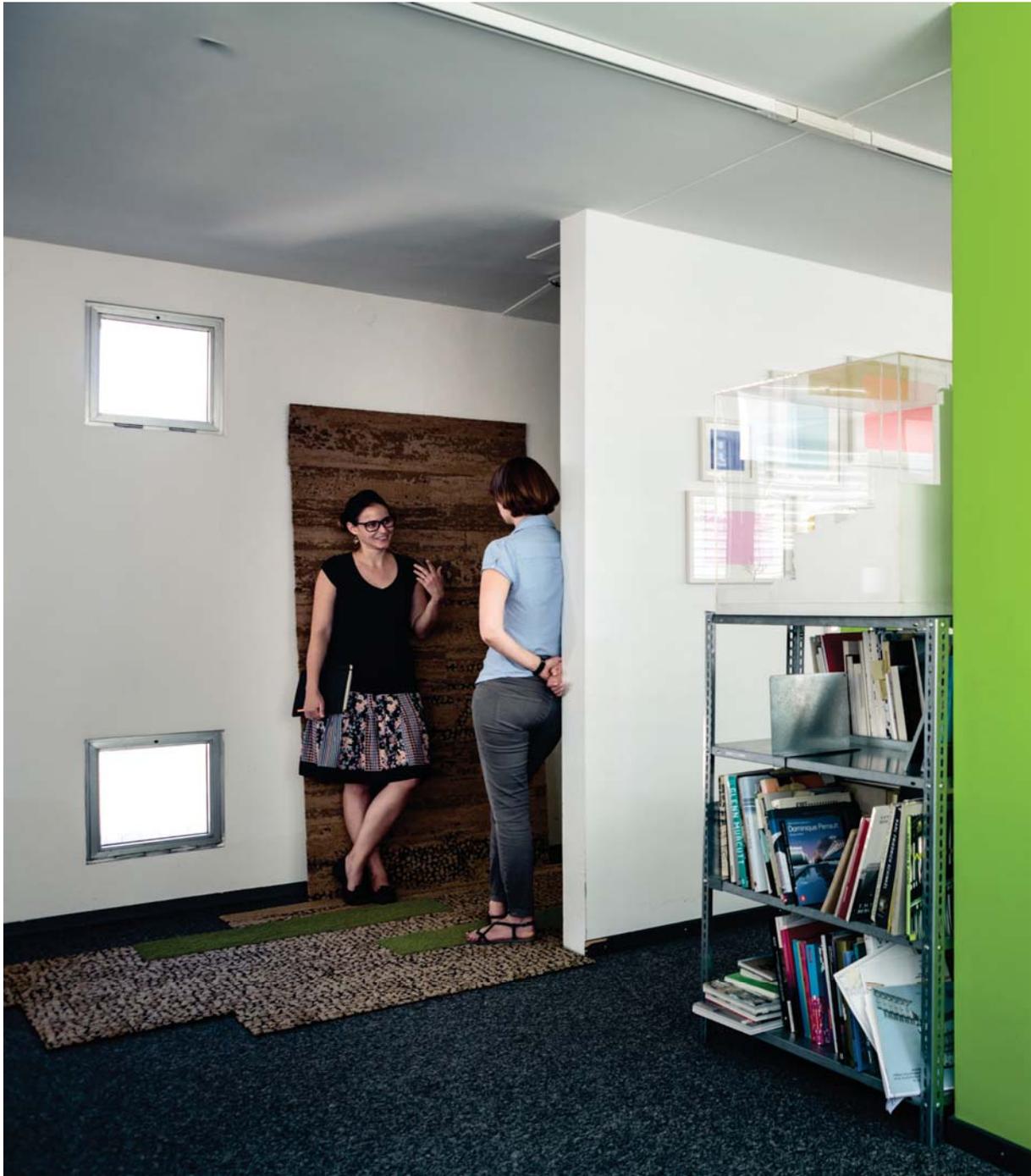


Foto: GORDON KOELMEL





Kapitel 9

Ausschau

Ziel der Arbeit ist die begründete Darstellung der Hypothese, dass kreatives Arbeiten durch die bewusste Gestaltung von kreativen Räumen verbessert werden kann. Kreatives Arbeiten wurde dabei zurückgeführt auf die Grundlage von Kreativität, die Entscheidungssysteme im Menschen und dabei insbesondere das intuitive System. Da dieses System durch zufällige Begegnungen profitiert und so kreative Entscheidungen und Innovationen befördert werden, sollten für kreatives Arbeiten die Räume zur Verfügung stehen, die derartige Begegnungen unterstützen. Diese Form der informellen Begegnung wurde mit „Kollision“ bezeichnet.

Möchte man die Hypothese stützen, so wäre es sinnvoll eine Evaluation durchzuführen, bei der zwei gleiche Büroflächen in einem Unternehmen unterschiedlich umgestaltet werden. Eine Fläche sollte in der Form gestaltet sein, wie es im Praxisteil der Arbeit zu erkennen ist: mit Möglichkeiten, die informelle Begegnungen unterstützen. Durch Umfragen und Über-Kreuz-Studien mit den Mitarbeitern sollte es möglich sein, die Wirkung der Flächen auf die Büroarbeit zu überprüfen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass auch tatsächlich kreatives Arbeiten von den Mitarbeitern erwartet wird.

In diesem Zusammenhang sei nochmals erwähnt, dass kreatives Arbeiten nicht auf Tätigkeiten der sog. kreativen Branche beschränkt ist, sondern, dass es vielmehr mit dem lat. Begriff „creare“ = erschaffen all jene meint, die bei ihrer Arbeit etwas Neues erschaffen und auf Ideen dafür angewiesen sind. Es hat sich gezeigt, dass ein Zusammenhang zwischen den Notwendigkeiten für kreatives Arbeiten und den Möglichkeiten der räumlichen Gestaltung hergeleitet werden kann. Insbesondere im „Zwischenraum“ liegt ein großes und bisher fast ungenutztes Potenzial für Eingriffe der Planer – auch in bestehende Strukturen. Diese Räume sind in vielen Immobilien und Büros vorhanden und unterbewertet. Wie sie im Sinne der Förderung von informellen Begegnungen und damit für kreatives Arbeiten aufgewertet werden können wurde ausführlich dargelegt.

Nimmt man die geschilderten Grundlagen der Kreativität ernst, so führt an einer differenzierten Betrachtung des Potenzials dieser Räume im Büro kein Weg vorbei. Dies vor allem, wenn man der kreativen Arbeit ein humanistisches Menschenbild zu Grunde legt, das bei Planungen von Büros die Bedürfnisse der darin arbeitenden Mitarbeiter tatsächlich ernst nimmt.



Inwieweit die Aussagen zur Kausalkette Zwischenraum → Informelle Begegnung → intuitive Entscheidungsfindung → kreativer Impuls tatsächlich durch Veränderungen der Zwischenräume positiv beeinflusst werden können, kann erst durch eine Evaluation mit belastbarem Umfang erarbeitet werden. Es spricht vieles dafür, dass sich hierbei ein ungemein interessantes Feld auftut, das in der Lage ist mit wenig Aufwand viel für den Menschen zu verändern.



Ein Forschungs- und Praxisprojekt der
Hochschule für angewandte Wissenschaften Coburg
Fakultät Design
Am Hofbrauhaus 1
96450 Coburg

in Kooperation mit:
ORANGE BLU building solutions GmbH und Co. KG
Seyfferstraße
70173 Stuttgart



Kollisionen

Raum für Kreativität und Innovation im Büro

Mit freundlicher Unterstützung von:



Carpet Concept Objekt-Teppichboden GmbH
Bunzlauer Straße 7
33719 Bielefeld



FLOORING

DLW Flooring GmbH
Stuttgarter Str. 75
74321 Bietigheim-Bissingen

Interface[®]

Interface Deutschland GmbH
Rote-Kreuz-Straße, 47800 Krefeld

kvadrat

kvadrat GmbH
Schöne Aussicht 20
61348 Bad Homburg vor der Höhe

nimbus group

Nimbus Group GmbH
Sieglesstraße 41
70469 Stuttgart

Wilkhahn

Wilkhahn • Wilkening + Hahne GmbH+Co. KG
Fritz-Hahne-Straße 8
31848 Bad Münder



Literatur

wo Kreativität entsteht

- [1] D. Kahneman, *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler, 2012.
- [2] „Video: Can Babies Tell Right From Wrong?“, *NYTimes.com – Video*. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.nytimes.com/video/magazine/1247467772000/can-babies-tell-right-from-wrong.html>. [Zugegriffen: 26-Nov-2015].
- [3] „Professor Gerald Hüther auf der 2. Konferenz von Denkwerk Zukunft“, *YouTube*. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=GiJ76uzKYWs>. [Zugegriffen: 26-Apr-2016].
- [4] D. Kelley und T. Kelley, *Creative confidence: unleashing the creative potential within us all*. 2013.
- [5] „Der zündende Funke im Kopf Geheimnis Kreativität“, *SWR2 Aula*, SWR 2015, 15-Nov-2015.
- [6] J. Erbedinger und T. Ramge, *Durch die Decke denken: design thinking in der Praxis*, 3. Aufl. München: Redline-Verl, 2015.
- [7] *Erfolgsfaktor Mitarbeiter*. .
- [8] P. D. F. Rheinberg, *Intrinsische Motivation und Flow-Erleben*. Springer Berlin Heidelberg, 2010.
- [9] M. Csikszentmihalyi, *Kreativität*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1997.
- [10] wiki, „Aperçu“, *Wikipedia*. 16-März-2015.
- [11] „Heureka“, *Wikipedia*. 16-Nov-2015.
- [12] F. Berzbach, *Die Kunst ein kreatives Leben zu führen: [Anregung zu Achtsamkeit]*. Mainz: Schmidt, 2013.
- [13] C. Gänshirt, *Werkzeuge für Ideen: Einführung ins architektonische Entwerfen*, 2., Aktualisierte Aufl. Basel: Birkhäuser, 2011.
- [14] Petersberger Gespraechе, *Petersberger Gespräche 2012 Prof. Dr. phil. Gerd Gigerenzer*. 2012.
- [15] M. Currey und A.-C. Kramer, *Musenküsse Die täglichen Rituale berühmter Künstler*. Zürich: Kein & Aber, 2014.
- [16] D. Spath, W. Bauer, S. Rief, J. Kelter, U.-E. Haner, und Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, *Arbeitswelten 4.0 wie wir morgen arbeiten und leben = Working environments 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer-Verl., 2012.
- [17] D. Boch und J. Konkol, *Flexible Arbeitswelten: Changemanagement in der Büroplanung*. Zürich: vdf, 2013.
- [18] B. Gebhardt, „New Work Order – Wie viel Führung benötigt der Wissensarbeiter?“, gehalten auf der Orgatec Symposium 2015, Köln, 18-Nov-2015.



- [19] C. Knight, „The psychology of the workspace: Driving workplace performance?“, gehalten auf der Orgatec Symposium 2015, Köln, 18-Nov-2015.
- [20] J. Myerson und I. Privett, *The life of work: what office design can learn from the world around us*. 2014.
- [21] B. Gebhardt, „New Work Order – Organisationen im Wandel“, Vertiefungsstudie, 2014.
- [22] P. Antonelli und Museum of Modern Art (New York, N.Y.), Hrsg., *Workspheres: design and contemporary work styles*. New York, N.Y.: Museum of Modern Art: distributed by Harry N. Abrams, 2001.
- [23] T. Wagner, „Arbeitsplatz oder Spielplatz? – News & Stories bei STYLEPARK“, *Stylepark*, 14-Okt-2014. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.stylepark.com/de/news/arbeitsplatz-oder-spielplatz/354878>. [Zugegriffen: 14-Nov-2015].
- [24] U. Poschardt, „Selten so gelacht“, *Welt Online*, 27-Sep-2012.
- [25] E. Frank und T. Hübschen, *Out of Office: warum wir die Arbeit neu erfinden müssen*. München: REDLINE, 2015.
- [26] K. Ellen, „Out of Office: Ist vernetztes Arbeiten die Arbeitsformel der Zukunft für Deutschland“, gehalten auf der Orgatec Symposium 2015, Köln, 18-Nov-2015.
- [27] R. Bauer und U. Brinkmann, „Zusammen arbeiten“, *Bauwelt*, Nr. 35 2015, S. 16-31, Sep. 2015.
- [28] „Ein neues Produkt“, *realeyz | Arthouse on Demand | realeyzPLUS – das Arthouse Abo*. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.realeyz.tv/de/ein-neues-produkt.html>. [Zugegriffen: 27-Nov-2015].
- [29] R. Reinhard, *Odysseus oder die Kunst des Irrsins: philosophische Anstiftung zur Neugier*. München: Ludwig, 2010.
- [30] E. J. Langer, *Kluges Lernen: sieben Kapitel über kreatives Denken und Handeln*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 2001.
- [31] M. Csikszentmihalyi, *Mihaly Csikszentmihalyi über „Flow“*. .
- [32] K.-H. Brodbeck, „Kreativität als individueller und sozialer Prozess“, *Psycho-Log.*, Bd. 2013, Nr. 8.
- [33] K.-H. Brodbeck, *Entscheidung zur Kreativität*, 2., Um ein Vorw. Aufl. Darmstadt: Primus-Verl, 1999.
- [34] M. Phillips, „Interdisziplinarität als Vehikel für Kreativität und Innovation“, in *Interdisziplinarität und Transdisziplinarität als Herausforderung akademischer Bildung: innovative Konzepte für die Lehre an Hochschulen und Universitäten*, C. Schier und E. Schwinger, Hrsg. Bielefeld: Transcript, 2014, S. 95-103.
- [35] G. Gigerenzer, *Risiko: wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. München: Bertelsmann, 2013.
- [36] E. Pöppel, „Ein neues Bildungs-Konzept: Spezialist sein UND interdisziplinär denken können“, Coburg, 10-Okt-2013.



- [37] E. Anthes, „How Room Designs Affect Your Work and Mood“, *Sci. Am.*, Nr. Room Designs, Apr. 2009.
- [38] K. Groves, W. Knight, und E. Denison, *I wish I worked there!: a look inside the most creative spaces in business*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010.
- [39] „Rolex Learning Center EPFL“, <http://rolexlearningcenter.epfl.ch/page-34751-en.html>. .
- [40] S. Johnson, *Wo gute Ideen herkommen: eine kurze Geschichte der Innovation*. [Bad Vilbel]: Scoventa, 2013.
- [41] RiverheadBooks, *WHERE GOOD IDEAS COME FROM* by Steven Johnson. 2010.
- [42] C. O. Scharmer, „Theorie U: Von der Zukunft her führen“, Massachusetts Institute of Technology, Aug-2005.
- [43] F. Pfeffer, *To Do: Die neue Rolle der Gestaltung in einer veränderten Welt Strategien, Werkzeuge, Geschäftsmodelle*. Mainz: Schmidt, 2014.
- [44] T. Harford und A. Uhlmann, *Trial and Error: warum nur Niederlagen zum Erfolg führen*, 1. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2012.
- [45] J. Kuo, *A-typical plan: projects and essays on identity, flexibility and atmosphere in the office building*. Zurich: Park Books, 2013.
- [46] C. Foertsch und R. Cagnol, „Es war einmal... Die Geschichte von Coworking in Zahlen | Deskmag | Coworking“, 26-Aug-2013. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.deskmag.com/de/die-geschichte-von-coworking-spaces-in-zahlen-zeitleiste-868>. [Zugegriffen: 30-Dez-2015].
- [47] S. Doorley und S. Witthoft, *Make space: how to set the stage for creative collaboration*. 2012.
- [48] „coworking & places to be“, *places hamburg*. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.places-hamburg.de/>. [Zugegriffen: 14-Nov-2015].
- [49] S. Rief, W. Bauer, K.-P. Stiefel, und A. Weiss, *Faszination Coworking: Potentiale für Unternehmen und ihre Mitarbeiter = The fascination of coworking*. Stuttgart: Fraunhofer Verl., 2014.
- [50] Design Offices, „Pressemitteilung – Design Offices feiert Standort-Eröffnung in Stuttgart“. 23-Sep-2015.
- [51] „DO. Moderne Arbeitswelten. Das Magazin von Design Offices“. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.designoffices.de/news/newsanzeige/do-moderne-arbeitswelten>. [Zugegriffen: 30-März-2016].
- [52] H. Friebe und S. Lobo, „Wir nennen es Arbeit – Vorwort zur Hardcover-Ausgabe“, 2006. [Online]. Verfügbar unter: <http://wirnennenesarbeit.de/index.html?nr=20080709223500>. [Zugegriffen: 13-Apr-2016].
- [53] Microsoft Deutschland GmbH, „Microsoft Social Enterprise Knigge“, *Manifest für ein neues Arbeiten*, 2014. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.microsoft.com/de-de/office/manifest-arbeiten-leben/default.aspx>. [Zugegriffen: 13-Apr-2016].



- [54] M. Stewart, *The other office: creative workplace design*. Amsterdam; Frame Publishers; Basel; Boston: Birkhauser, 2004.
- [55] K. Groves, „Four Types of Creative Space“, *findingheadspace*, 11-Jan-2012. .
- [56] M. Gasser, M. Tvrtkovic, C. Zur Brügge, und Wüstenrot-Stiftung, *Raumpilot*. Stuttgart [u.a.: Kraemer, 2010.
- [57] Carpet Concept, „CAS Rooms – Stille Räume.pdf“ .
- [58] „Flexibility Drives Productivity – Regus“. Regus, 2012.
- [59] B. Waber, J. Magnolfi, und G. Lindsay, „Workspaces That Move People“, *Harv. Bus. Rev.*, S. 139-151, Okt. 2014.
- [60] G. Englich und B. Remmers, *Planungshandbuch für Konferenz- und Kommunikationsräume: conference, excellence*. Basel: Birkhäuser, 2008.
- [61] Häfele Deutschland, *Teeküche wird zum Meeting Raum // Tea kitchen becomes a meeting room*. 2015.
- [62] „Bene: Lebensraum Büro“. [Online]. Verfügbar unter: <http://bene.com/kataloge/bene-lebensraum-buero/index.html>. [Zugegriffen: 24-März-2016].
- [63] G. Winfrey, „7 Creative Office Designs to Get You Inspired for 2016“, *Inc.com*, 16-Dez-2015. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.inc.com/graham-winfrey/ss/7-office-design-trends-for-2016.html>. [Zugegriffen: 12-Apr-2016].
- [64] A. von Vegesack, J. Eisenbrand, G. Nelson, und Vitra Design Museum, Hrsg., *George Nelson: Architekt, Autor, Designer, Lehrer; Vitra design Museum [13. September 2008 - 1. März 2009]*, 1. Aufl. Weil am Rhein: Vitra Design Museum, 2008.
- [65] adidas group, „press_information_pitch03082015.pdf“. 10-Aug-2015.
- [66] adidas group, „To Pitch – Small Guidebook“ .
- [67] C. Scholz, „Wieso moderne Bürokonzepte keine Zukunft haben“, *Welt Online*, 24-Aug-2015.
- [68] „Leben | Karriere bei Airbnb“. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.airbnb.de/careers>. [Zugegriffen: 30-März-2016].
- [69] „A Tour of Airbnb’s Gorgeous New San Francisco Headquarters“, *Officelovin*, 31-Juli-2015. .
- [70] „Unsere Kultur – Unternehmen – Google“. [Online]. Verfügbar unter: https://www.google.com/intl/de_de/about/company/facts/culture/. [Zugegriffen: 30-März-2016].
- [71] „Sag’s im Gehen – Tipp des Tages – Harvard Business manager“, *Harvard Business Manager*, 30-Nov-2015. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.harvardbusinessmanager.de/tipp-des-tages/a-1064075.html>. [Zugegriffen: 30-März-2016].
- [72] „Moving Meetings.pdf“, *University of California*. [Online]. Verfügbar unter: <http://wellness.ucr.edu/Moving%20Meetings.pdf>. [Zugegriffen: 30-März-2016].



- [73] „Sit. Stand. Move. Repeat. – Research – Herman Miller“, *Herman Miller Solution essays*, 2013. [Online]. Verfügbar unter: http://www.hermanmiller.com/research/solution-essays/sit_stand_move_repeat.html. [Zugegriffen: 14-Nov-2015].
- [74] M. Oppezzo und D. L. Schwartz, „Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking“, *J. Exp. Psychol. Learn. Mem. Cogn.*, Bd. 40, Nr. 4, S. 1142-1152, Juli 2014.
- [75] R. Bauer, „Die Party ist der Star“, *Bauwelt*, Bd. 35.2015, S. 16-19.
- [76] „Coworking Lounge | Design Offices“. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.designoffices.de/standorte/stuttgart-mitte/co-working-spaces/co-working-lounge>. [Zugegriffen: 30-März-2016].
- [77] M. Korb, „Presse-Information: Eine ‚Black Box‘ mit farbenfrohem Innenleben – Der STABILO CUBE auf dem Firmensitz in Heroldsberg wird am 11. Juli offiziell einfeweiht – innovativ und nachhaltig.“ Stabilo.
- [78] „buero-forum.de: Kombi-Büro“. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.buero-forum.de/de/planen/bueroformen/kombi-buero/>. [Zugegriffen: 30-März-2016].
- [79] „Rolex Learning Center – Sanaa: Eine Bibliothek zum Flanieren“, *art*. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.art-magazin.de/architektur/9221-rtkl-rolex-learning-center-sanaa-eine-bibliothek-zum-flanieren>. [Zugegriffen: 01-Apr-2016].
- [80] H. Willenbrock, „Büroarchitektur: Die stille Botschaft der Räume – brand eins online“, *Brand 1*, Bd. Schwerpunkt Konzentration, Nr. 4, 2014.

Weiterführende Literatur alphabetisch:

- „A Detailed Perspective on Office Design – Research – Herman Miller“. Zugegriffen 14. November 2015. <http://www.hermanmiller.com/research/topics/all-topics/a-detailed-perspective-on-office-design.html>.
- „A Tour of Airbnb’s Gorgeous New San Francisco Headquarters“. *Officelovin*, 31. Juli 2015. <http://www.officelovin.com/2015/07/31/a-tour-of-airbnbs-gorgeous-new-san-francisco-headquarters/>.
- Abalos, Iñaki, und Juan Herreros. *Tower and Office: From Modernist Theory to Contemporary Practice*. Cambridge, MA; London: MIT Press, 2003.
- adidas group. „press_information_pitch03082015.pdf“, 10. August 2015.
- . „To Pitch – Small Guidebook“, o. J.
- Aksenova, O. V., und N. F. Klimova. „[Vitamin B 12 content in the blood serum of patients with myelocytic leukemia and idiopathic myelofibrosis]“. *Laboratornoe Delo*, Nr. 7 (1977): 428-29.
- Albers, Markus. „Microsoft Office – 33 Regeln erfolgreicher digitaler Pi“. *microsoft*, 28. Juli 2014. <http://www.microsoft.com/de-de/office/new-work-style/default.aspx?id=53fdae1fd984295c7f0186d3#/>.



- Anthes, Emily. „How Room Designs Affect Your Work and Mood“. : *Scientific American*, Scientific American Mind, Nr. Room Designs (22. April 2009).
http://www.shiverarchitects.com/resource/Room_Designs.pdf.
- Antonelli, Paola, und Museum of Modern Art (New York, N.Y.), Hrsg. *Workspheres: design and contemporary work styles*. New York, N.Y: Museum of Modern Art : distributed by Harry N. Abrams, 2001.
- „Arbeiten mit Sinn, aber ohne Zwang“, 21. Januar 2015.
<http://www.wiwo.de/erfolg/zukunftderarbeit/blick-ins-jahr-2030-arbeiten-mit-sinn-aber-ohne-zwang/11253960.html>.
- „Architektur, Innenarchitektur, technischer Ausbau: AIT = Architecture, interior, technical solutions.“ *Architektur, Innenarchitektur, technischer Ausbau : AIT = Architecture, interior, technical solutions.*, 1980.
- Baer, Drake. „Lessons In Creative Workspaces From A Startup In An Italian Villa“. *Fast Company*. Zugegriffen 14. November 2015.
<http://www.fastcompany.com/3006962/lessons-creative-workspaces-startup-italian-villa>.
- Bauer, Robert. „Die Party ist der Star“. *Bauwelt* 35.2015 (o. J.): 16-19.
- Bauer, Robert, und Ulrich Brinkmann. „Zusammen arbeiten“. *Bauwelt*, Nr. 35 2015 (11. September 2015): 16-31.
- „BAUWELT – Das andere Freiburg“. Zugegriffen 4. Dezember 2015.
<http://www.bauwelt.de/artikel/Das-andere-Freiburg-2468646.html>.
- „Bene: Lebensraum Büro“. Zugegriffen 24. März 2016. <http://bene.com/kataloge/bene-lebensraum-buero/index.html>.
- Berzbach, Frank. *Die Kunst ein kreatives Leben zu führen: [Anregung zu Achtsamkeit]*. Mainz: Schmidt, 2013.
- Boch, Dieter. „Büro Arbeit neu Denken“. Perspektiven. Anzing bei München: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, iafob deutschland, 2015.
- . „Das Büro ist der Produktivitätsstandort der Zukunft“. Perspektiven. Anzing bei München: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, iafob deutschland, 2014.
- . „Der Arbeitsplatz der Zukunft – Maßanzug statt Massenware“. Perspektiven. Anzing bei München: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, iafob deutschland, 2013.
- Boch, Dieter, und Jennifer Konkol. *Flexible Arbeitswelten: Changemanagement in der Büroplanung*. Zürich: vdf, 2013.
- Brodbeck, Karl-Heinz. *Entscheidung zur Kreativität. 2.*, Um ein Vorw. Aufl. Darmstadt: Primus-Verl, 1999.
- . „Kreativität als individueller und sozialer Prozess“. *Psycho-Logik* 2013, Nr. 8 (o. J.).
- „buero-forum.de: Kombi-Büro“. Zugegriffen 30. März 2016. <http://www.buero-forum.de/de/planen/bueroraumformen/kombi-buero/>.



„Bürokonzepte: Suche Komfort, biete Kreativität“. *Creditreform Magazin*. Zugegriffen 14. November 2015.

<http://creditreform-magazin.de/2015/05/30/erfolgreich/redaktion/buero2015/>.

Carpet Concept. „CAS Rooms – Stille Räume.pdf“, o. J.

CBRE Ltd. „cbre_genesis_fast_forward_workplace_2030_full_report_e.pdf“. Studie, 2014.

http://www.cbre.com/~media/images/research%20reports/apac/2015/cbre_genesis_fast_forward_workplace_2030_full_report_e.pdf.

Center for History and New Media. „Schnelleinstieg“, o. J.

http://zotero.org/support/quick_start_guide.

„Chefsache“. *Baunetzwoche*, Das Querformat für Architekten, Nr. 410 (30. Mai 2015).

Civan, Isilay. „Top 10 Trends Influencing Workplace Design“. *hok*. Zugegriffen 22. November 2015.

http://www.hok.com/thought-leadership/top-10-trends-influencing-workplace-design/?utm_content=buffer8b689&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer.

Congdon, Christine, Donna Flynn, und Melanie Redman. „Balancing „We“ and „Me“: The Best Collaborative Spaces Also Support Solitude“. *Harvard Business Review*, 1. Oktober 2014.

<https://hbr.org/2014/10/balancing-we-and-me-the-best-collaborative-spaces-also-support-solitude>.

„coworking & places to be“. *places hamburg*. Zugegriffen 14. November 2015.

<http://www.places-hamburg.de/>.

„Coworking Lounge | Design Offices“. Zugegriffen 30. März 2016.

<https://www.designoffices.de/standorte/stuttgart-mitte/co-working-spaces/co-working-lounge>.

„Creating Space for Creativity A Look Inside Our New Office.pdf“, o. J.

„Creating space for creativity – Hornall Anderson“. Zugegriffen 14. November 2015.

<http://www.hornallanderson.com/project/creating-space-for-creativity>.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Kreativität*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1997.

———. *Mihaly Csikszentmihalyi über „Flow“*. Zugegriffen 26. April 2016.

https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=de.

Currey, Mason, und Anna-Christin Kramer. *Musenküsse Die täglichen Rituale berühmter Künstler*. Zürich: Kein & Aber, 2014.

Danner, Dietmar. „Das Office Comeback“. *Designlines Office*. Zugegriffen 14. November 2015.

http://www.madeby-online.de/stories/Das-Office-Comeback_14606041.html.

———. „Ruhe bitte!“ *Designlines Office*. Zugegriffen 14. November 2015.

http://www.madeby-online.de/projekte/Ruhe-bitte!_14641317.html.

„Der Reiz des Räumlichen“. Zugegriffen 26. November 2015.

<https://innovation.mfg.de/de/standort/kreativwirtschaft/design/der-reiz-des-raumlichen-1.39127>.



- „Der zündende Funke im Kopf Geheimnis Kreativität“. *SWR2 Aula*. SWR 2015, 15. November 2015.
- Derix, Govert H. M, Ludwig Georg Braun, und Atelier Kim Zwartz. *A perfect match: B. Braun World Headquarters hergestellt von Michael Wilford GmbH, Stuttgart, London, IKB Baumanagement, Düsseldorf, Veldhoen + Company, Maastricht = created by Michael Wilford GmbH, Stuttgart, London, IKB Baumanagement, Düsseldorf, Veldhoen + Company, Maastricht*. [Maastricht?]: [Veldhoen + Company?], 2001.
- Design Offices. „Pressemitteilung – Design Offices feiert Standort-Eröffnung in Stuttgart“, 23. September 2015.
- „DETAIL inside 02/2015“. *Issuu*. Zugegriffen 19. Dezember 2015. http://issuu.com/detail-magazine/docs/bk-detail_inside_2-2015.
- „Die Zukunft der Arbeit – Regus Deutschland“. Zugegriffen 14. November 2015. <http://www.regus.de/about-us/future-of-work.aspx>.
- „DO. Moderne Arbeitswelten. Das Magazin von Design Offices“. Zugegriffen 30. März 2016. <https://www.designoffices.de/news/newsanzeige/do-moderne-arbeitswelten>.
- Doorley, Scott, und Scott Witthoft. *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration*, 2012.
- „dr_craig_knight_director_identity_realization_ltd_.pdf“, o. J.
- „Ein ganz normaler Arbeitstag im Jahr 2015“. Bertelsmann Stiftung, o. J.
- „Ein neues Produkt“. *realeyz | Arthouse on Demand | realeyzPLUS – das Arthouse Abo*. Zugegriffen 27. November 2015. <https://www.realeyz.tv/de/ein-neues-produkt.html>.
- Ellen, Kuder. „Out of Office: Ist vernetztes Arbeiten die Arbeitsformel der Zukunft für Deutschland“. gehalten auf der Orgatec Symposium 2015, Köln, 18. November 2015.
- Englich, Guido, und Burkhard Remmers. *Planungshandbuch für Konferenz- und Kommunikationsräume: conference, excellence*. Basel: Birkhäuser, 2008.
- Erbeldinger, Juergen, und Thomas Ramge. *Durch die Decke denken: design thinking in der Praxis*. 3. Aufl. München: Redline-Verl, 2015.
- Erfolgsfaktor Mitarbeiter*. Zugegriffen 26. April 2016. https://books.google.de/books/about/Erfolgsfaktor_Mitarbeiter.html?hl=de&id=CminBqAAQBAJ.
- „Flexibility Drives Productivity – Regus“. Regus, 2012.
- Foertsch, Carsten, und Remy Cagnol. „Es war einmal... Die Geschichte von Coworking in Zahlen | Deskmag | Coworking“, 26. August 2013. <http://www.deskmag.com/de/die-geschichte-von-coworking-spaces-in-zahlen-zeitleiste-868>.
- Frank, Elke, und Thorsten Hübschen. *Out of Office: warum wir die Arbeit neu erfinden müssen*. München: REDLINE, 2015.
- Friebe, Holm, und Sascha Lobo. „Wir nennen es Arbeit – Vorwort zur Hardcover-Ausgabe“, 2006. <http://wirnennenesarbeit.de/index.html?nr=20080709223500>.
- „fuseproject“. Herman Miller Case Study. Herman Miller, 2015.



- Gänshirt, Christian. *Werkzeuge für Ideen: Einführung ins architektonische Entwerfen*. 2., Aktualisierte Aufl. Basel: Birkhäuser, 2011.
- Gasser, Markus, Mario Tvrtkovic, Carolin Zur Brügge, und Wüstenrot-Stiftung. *Raumpilot*. Stuttgart [u.a.: Kraemer, 2010.
- Gatterer, Harry. *Räume der Arbeit: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten*. Wien: Bene, 2009.
- Gebhardt, Birgit. „New Work Order – Organisationen im Wandel“. Vertiefungsstudie, 2014.
- . „New Work Order – Wie viel Führung benötigt der Wissensarbeiter?“ gehalten auf der Orgatec Symposium 2015, Köln, 18. November 2015.
- Gebhardt, Birgit, und Florian Häupl. „New Work Order“. Basisstudie, o. J.
- Gerhardt, Astrid. „Bürowelt: Effizienz durch Architektur: der Mensch und sein Wohlbefinden im gestalteten Arbeitsplatzumfeld“. Pabst Science Publ., 2014.
- Gielgen, Rafeael. „Die Zukunft findet bereits statt“. In *Was kommt nach dem Trend*, Bd. 14/15. München: congena, Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH, o. J.
- Gigerenzer, Gerd. *Risiko: wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. München: Bertelsmann, 2013.
- Groves, Kursty. „Four Types of Creative Space“. *findingheadspace*, 11. Januar 2012. <https://findingheadspace.wordpress.com/2012/01/11/four-types-of-creative-space/>.
- Groves, Kursty, Will Knight, und Edward Denison. *I Wish I Worked There!: A Look inside the Most Creative Spaces in Business*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2010.
- Haas, Christiane. *Ich bin etwas komplett Neues eine Sammlung von Dingen, die mich fanden*. Mainz: Schmidt, 2013.
- Häfele Deutschland. *Teeküche wird zum Meeting Raum // Tea kitchen becomes a meeting room*, 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=2IAZawLPi44>.
- Harford, Tim, und Anne Uhlmann. *Trial and Error: warum nur Niederlagen zum Erfolg führen*. 1. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2012.
- Harun, Farocki. *Ein neues Produkt*. Zugegriffen 27. November 2015. <https://www.realeyz.tv/de/ein-neues-produkt.html>.
- Hascher, Rainer, und Thomas Arnold. *Entwurfsatlas Bürobau*. Basel [u.a.]: Birkhäuser, 2002.
- Henn, Walter. *Industriebau*. München: G.D.W. Callwey, 1961.
- Herbig, Britta, und Jürgen Glaser. „Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Bestandsaufnahme, Intervention und Evaluation“. Forschungsbericht. Dortmund/Berlin/Dresden: baua : Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2013.
- „Heureka“. *Wikipedia*, 16. November 2015. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Heureka&oldid=148097477>.
- Hoffmann, Sophie Charlotte. „Diskussion: Arbeitswelt von morgen“. *Baumeister*, 29. Januar 2016. <https://www.baumeister.de/baumeister-nach-8-bei-auer-weber/>.



- „How Room Designs Affect Your Work and Mood: Scientific American – Room_Designs.pdf“. Zugegriffen 29. Dezember 2015. http://www.shiverarchitects.com/resource/Room_Designs.pdf.
- „Innovationsoffensive Office 21 – Forschungsphase 2014-2016“. Projektbeschreibung. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Januar 2014.
- „Innovationsranking: Interview mit Klaus Kinkel“. Zugegriffen 14. November 2015. <http://www.ingenieur.de/Arbeit-Beruf/Weiterbildung/Klaus-Kinkel-Zu-wenig-Raum-fuer-Kreativitaet>.
- „Innovative Spaces: is there a relationship between space and creativity? | Nesta“. Zugegriffen 14. November 2015. <http://www.nesta.org.uk/blog/innovative-spaces-there-relationship-between-space-and-creativity>.
- Johnson, Steven. *Where good Ideas come from*, o. J.
- . *Wo gute Ideen herkommen: eine kurze Geschichte der Innovation*. [Bad Vilbel]: Scoventa, 2013.
- Kahneman, Daniel. *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler, 2012.
- Kelley, David, und Tom Kelley. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential within Us All*, 2013.
- Knight, Craig. „The psychology of the workspace: Driving workplace performance?“ gehalten auf der Orgatec Symposium 2015, Köln, 18. November 2015.
- Knirsch, Jürgen. *Büroräume Bürohäuser: gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro?* Leinfelden: Verlagsanstalt Koch, 2002.
- Kopmann, Malte. „Wie die Architektur die Atmosphäre am Arbeitsplatz bestimmt“. *The Huffington Post*. Zugegriffen 14. November 2015. http://www.huffingtonpost.de/joergschleburg/wie-die-architektur-die-atmosphaere-am-arbeitsplatz-bestimmt_b_6212710.html.
- Koschmann, Mindy. „A Cut Above – Herman Miller“. Zugegriffen 14. November 2015. <http://www.hermanmiller.com/why/a-cut-above.html>.
- „KU Roadshow 2015 Berlin | V.B. Le-Mentzel“. *Vimeo*. Zugegriffen 30. März 2016. <https://vimeo.com/149256428>.
- Kuhn, Johannes. „Warum wir die neue Arbeitswelt nicht fürchten müssen“. *sueddeutsche.de*, 27. September 2015, Abschn. digital. <http://www.sueddeutsche.de/digital/gig-economy-schoene-neue-arbeitswelt-1.2664851>.
- Kuo, Jeannette. *A-Typical Plan: Projects and Essays on Identity, Flexibility and Atmosphere in the Office Building*. Zurich: Park Books, 2013.
- Langer, Ellen J. *Kluges Lernen: sieben Kapitel über kreatives Denken und Handeln*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 2001.
- „launchlabs“. Zugegriffen 9. Dezember 2015. <http://www.launchlabs.de/>.
- „Leben | Karriere bei Airbnb“. Zugegriffen 30. März 2016. <https://www.airbnb.de/careers>.



- „Living Well – Research – Herman Miller“. Herman Miller Solution Essay. Herman Miller, 2014.
http://www.hermanmiller.com/research/solution-essays/living_well.html.
- Lorenz, Dieter. „Nonterritoriale Büros – Das Konzept der Zukunft?“ *Das Büro*, Flexible Office, Nr. 6/11 (November 2011).
- „magazin_das_buero_06_2011_12_15.pdf“, o. J.
- Mays, Vernon. „Workplace Now | Dialogue 28 | Gensler“. *Gensler*. Zugegriffen 29. November 2015. about:reader?url=http%3A%2F%2Fwww.gensler.com%2Fdesign-thinking%2Fpublications%2Fdialogue%2F28%2Fworkplace-now.
- „Mehr Raum für kreatives Arbeiten“. Zugegriffen 26. November 2015.
<http://innovation.mfg.de/de/standort/bildung-forderung-forschung/forschung-wissenschaft/mehr-raum-fur-kreatives-arbeiten-1.37350>.
- Meinig, Melanie. „Schwarzer Schwan“. *industrieBAU*, Nr. 5-2015 (o. J.): 20-25.
- Microsoft Deutschland GmbH. „Das Manifest des neuen Arbeitens.pdf“, o. J.
- . „Microsoft Social Enterprise Knigge“. *Manifest für ein neues Arbeiten*, 2014.
<https://www.microsoft.com/de-de/office/manifest-arbeiten-leben/default.aspx>.
- „Moderne Arbeitsräume: Wie? Ich soll mein Büro aufgeben?“ *sueddeutsche.de*, 13. März 2015, Abschn. wirtschaft.
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/moderne-arbeitsraeume-wie-ich-soll-mein-buero-aufgeben-1.2392336>.
- „Moving Meetings.pdf“. *University of California*. Zugegriffen 30. März 2016.
<http://wellness.ucr.edu/Moving%20Meetings.pdf>.
- Myerson. *Life of work*, o. J.
- Myerson, Jeremy, und Imogen Privett. *The Life of Work: What Office Design Can Learn from the World around Us*, 2014.
- Myerson, Jeremy, und Philip Ross. *Das kreative Büro*. Stuttgart: Dt. Verl.-Anst., 1999.
- Myerson, Jeremy, Philip Ross, und Cornelius Brand. *Bürodesign heute: effizient, innovativ, flexibel*. München: Dt. Verl.-Anst., 2003.
- „NEW WORK ORDER“. Zugegriffen 14. November 2015. <http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/nwo.html>.
- „Office design, fit out & office refurbishment | Morgan Lovell“. Zugegriffen 10. November 2015. <http://www.morganlovell.co.uk/>.
- „Office Settings“. Kurzbericht. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, o. J.
www.office21.de.
- Oppezzo, Marily, und Daniel L. Schwartz. „Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking“. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40, Nr. 4 (Juli 2014): 1142-52.
- Oswald, Ansgar. *Bürobauten*. Berlin: DOM publishers, 2012.



- Petendra, Brigitte. „Zusammenfassende Betrachtung: Zur Konstitution flexibler Büroarbeitsräume“. In *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit*, 233-43. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-06951-3_8.
- Petersberger Gespraechе. *Petersberger Gespräche 2012 Prof. Dr. phil. Gerd Gigerenzer*, 2012. https://www.youtube.com/watch?v=zHVkt_3Pt-4&feature=youtu.be.
- Pfeffer, Florian. *To Do: Die neue Rolle der Gestaltung in einer veränderten Welt Strategien, Werkzeuge, Geschäftsmodelle*. Mainz: Schmidt, 2014.
- Phillips, Mark. „Interdisziplinarität als Vehikel für Kreativität und Innovation“. In *Interdisziplinarität und Transdisziplinarität als Herausforderung akademischer Bildung: innovative Konzepte für die Lehre an Hochschulen und Universitäten*, herausgegeben von Carmen Schier und Elke Schwinger, 95-103. Pädagogik. Bielefeld: Transcript, 2014.
- . „Wie entsteht Neues?“ Zugegriffen 27. November 2015. <http://wieneues.blogspot.de/>.
- Pogade, Daniela. *Inspiration Office: how to Design Workspaces = How to design workspaces*. Berlin: DOM publishers, 2008.
- Pöppel, Enst. „Ein neues Bildungs-Konzept: Spezialist sein UND interdisziplinär denken können“. Coburg, 10. Oktober 2013.
- Poschardt, Ulf. „Selten so gelacht“. *Welt Online*, 27. September 2012. http://www.welt.de/print/welt_kompakt/webwelt/article109490761/Selten-so-gelacht.html.
- „Professor Gerald Hüther auf der 2. Konferenz von Denkwerk Zukunft“. *YouTube*. Zugegriffen 26. April 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=GiJ76uzKYWs>.
- Pullarkat, R. K., und H. Reha. „Stearyl Coenzyme A Desaturase Activities in Rat Brain Microsomes“. *Journal of Neurochemistry* 25, Nr. 5 (November 1975): 607-10.
- Pütter, Christiane. „Zukunft der Arbeit: Warum das Büro ‚großartig‘ scheitern musste“. Zugegriffen 14. November 2015. <http://www.cio.de/a/warum-das-buero-grossartig-scheitern-musste,3104460>.
- „RE0478_Whitepapers Meeting the future of work_JUN 2012 V16_tcm327-50765.pdf“, o. J. http://www.regus.de/images/RE0478_Whitepapers%20Meeting%20the%20future%20of%20work_JUN%202012%20V16_tcm327-50765.pdf.
- Reinhard, Rebekka. *Odysseus oder die Kunst des Irrs: philosophische Anstiftung zur Neugier*. München: Ludwig, 2010.
- Remke. „Der Extremtypus in der Bürohausarchitektur“. Universität Hannover und Hochschule Coburg, o. J.
- Remmele, Mathias. „Wie das Büro wurde, was es ist – News & Stories bei STYLEPARK“. *Stylepark*, 22. Oktober 2012. <http://www.stylepark.com/de/news/wie-das-buero-wurde-was-es-ist/335695>.
- „Reworking Work – Herman Miller“. *WHY*. Zugegriffen 14. November 2015. <http://www.hermanmiller.com/why/reworking-work.html>.
- Rheinberg, Prof Dr F. *Intrinsische Motivation und Flow-Erleben*. Springer Berlin Heidelberg, 2010. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-12693-2_14.



- Richter, Peter. „Eingekastelt im Billig-Büro-Würfel“. *Großraumbüro*, 16. Januar 2015. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/2.220/>.
- Rief, Stefan, Wolfgang Bauer, Klaus-Peter Stiefel, und Agnes Weiss. *Faszination Coworking: Potentiale für Unternehmen und ihre Mitarbeiter = The fascination of coworking*. Stuttgart: Fraunhofer Verl., 2014.
- RiverheadBooks. *WHERE GOOD IDEAS COME FROM* by Steven Johnson, 2010. <https://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU&feature=youtu.be>.
- „Rolex Learning Center EPFL“. <http://rolexlearningcenter.epfl.ch/page-34751-en.html>, o. J. Zugegriffen 27. August 2013.
- „Rolex Learning Center – Sanaa: Eine Bibliothek zum Flanieren“. *art*. Zugegriffen 1. April 2016. <http://www.art-magazin.de/architektur/9221-rtkl-rolex-learning-center-sanaa-eine-bibliothek-zum-flanieren>.
- „Sag’s im Gehen – Tipp des Tages – Harvard Business manager“. *Harvard Business Manager*, 30. November 2015. <http://www.harvardbusinessmanager.de/tipp-des-tages/a-1064075.html>.
- Scharmer, C. Otto. „Theorie U: Von der Zukunft her führen“. Massachusetts Institute of Technology, August 2005.
- Scholz, Christian. „Wieso moderne Bürokonzepte keine Zukunft haben“. *Welt Online*, 24. August 2015, Abschn. Wirtschaft. <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article145555849/Wieso-moderne-Buerokonzepte-keine-Zukunft-haben.html>.
- „sevil_peach.pdf“, o. J.
- „Sit. Stand. Move. Repeat. – Research – Herman Miller“. *Herman Miller Solution essays*, 2013. http://www.hermanmiller.com/research/solution-essays/sit_stand_move_repeat.html.
- Spath, Dieter, Wilhelm Bauer, Stefan Rief, Jörg Kelter, Udo-Ernst Haner, und Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. *Arbeitswelten 4.0 wie wir morgen arbeiten und leben = Working environments 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer-Verl., 2012.
- Stewart, Matthew. *The Other Office: Creative Workplace Design*. Amsterdam; Frame Publishers; Basel; Boston: Birkhauser, 2004.
- „sueddeutsche.de_karriere_2.220_grossraumbuero-eingek.pdf – Adobe Acrobat Professional.pdf“, o. J.
- Sutton, Jon. „Taking control of your space“, November 2012. www.thepsychologist.org.uk.
- „Teeküche wird zum Meeting Raum // Tea kitchen becomes a meeting room“. *YouTube*. Zugegriffen 12. April 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=2IAZawLPi44>.
- „The Coworking connection“. *DeepFUN*. Zugegriffen 18. Januar 2016. <http://www.deepfun.com/the-coworking-connection/>.
- „The evolution of office design | Morgan Lovell“. Zugegriffen 10. November 2015. <http://www.morganlovell.co.uk/knowledge/blogs/the-evolution-of-office-design>.
- „The Network for Workplace Design“. *Kontor*. Zugegriffen 9. Dezember 2015. <https://www.kontor.com/about>.



- „think-better.pdf“. Zugegriffen 3. Februar 2016. <http://www.steelcase.com/eu-de/erkenntnisse/artikel/think-better/?pdf=1>.
- Tom. „Making space for creativity“. *Engage Interactive*, 3. Mai 2013. <http://engageinteractive.co.uk/blog/making-space-for-creativity>.
- „Top 10 Trends Influencing Workplace Design“. Zugegriffen 22. November 2015. http://www.hok.com/thought-leadership/top-10-trends-influencing-workplace-design/?utm_content=buffer8b689&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer.
- Uffelen, Chris van. „Offices“, 2007.
- „Unknown – artikel.pdf“. Zugegriffen 4. Dezember 2015. <http://www.bauwelt.de/dl/968854/artikel.pdf>.
- „Unsere Kultur – Unternehmen – Google“. Zugegriffen 30. März 2016. https://www.google.com/intl/de_de/about/company/facts/culture/.
- Vegesack, Alexander von, Jochen Eisenbrand, George Nelson, und Vitra Design Museum, Hrsg. *George Nelson: Architekt, Autor, Designer, Lehrer; Vitra design Museum [13. September 2008 - 1. März 2009]*. 1. Aufl. Weil am Rhein: Vitra Design Museum, 2008.
- „Video: Can Babies Tell Right From Wrong?“ *NYTimes.com – Video*. Zugegriffen 26. November 2015. <http://www.nytimes.com/video/magazine/1247467772000/can-babies-tell-right-from-wrong.html>.
- „Vitra | Citizen Office“. Zugegriffen 10. November 2015. <http://www.vitra.com/de-de/office/index-concepts/citizenoffice>.
- „Vitra | Studio Office: Sevil Peach realisiert ein neues Vitra Büro“, 21. Juli 2015. <http://www.vitra.com/de-de/magazine/details/studio-office>.
- „Vitra | Workspirit“. Zugegriffen 14. November 2015. <http://www.vitra.com/de-ch/office/index-concepts/workspirit>.
- „Von Innovationslaboren, Begegnungsräumen und offenen Arbeitsplätzen“. Zugegriffen 26. November 2015. <http://innovation.mfg.de/de/standort/kreativwirtschaft/design/von-innovationslaboren-begegnungsraumen-und-offenen-arbeitsplatzen-1.37839>.
- Waber, Ben, Jennifer Magnolfi, und Greg Lindsay. „Workspaces That Move People“. *Harvard Business Review*, 1. Oktober 2014, 139-51.
- Wagner, Thomas. „Arbeitsplatz oder Spielplatz? – News & Stories bei STYLEPARK“. *Stylepark*, 14. Oktober 2014. <http://www.stylepark.com/de/news/arbeitsplatz-oder-spielplatz/354878>.
- „Was kommt nach dem Trend“. *congena texte*. München: congena, Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH, o. J.
- Wastian, Monika, Michael Schneider, und Jennifer Gunkel. „Förderung von Innovativität und Kreativität in Organisationen“. *Expertise Innovationsfähigkeit*. München: Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement, Oktober 2009.



- http://www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Instrumente/zbw_09_Expertise_Innovationsfaehigkeit_Wastian.pdf.
- „What It Takes to Collaborate“. Herman Miller Insight. Herman Miller, 2014.
- „Wie Arbeitsplätze dazu beitragen, Innovationen zu fördern“. *Steelcase*. Zugegriffen 3. Februar 2016.
<http://www.steelcase.com/eu-de/erkenntnisse/white-papers/wie-arbeitsplatze-dazu-beitragen-innovationen-zu-fordern/>.
- „Wie das Büro wurde, was es ist – News & Stories bei STYLEPARK – zotero://attachment/51/“. Zugegriffen 14. November 2015. zotero://attachment/51/.
- wiki. „Aperçu“. *Wikipedia*, 16. März 2015.
<https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Aper%C3%A7u&oldid=139835459>.
- wilkhahn. *Stand-up – like a sit-stand stool – by Wilkhahn*, 2014.
https://www.youtube.com/watch?v=f-l_yVG7RA8.
- Willenbrock, Harald. „Büroarchitektur: Die stille Botschaft der Räume – brand eins online“. *Brand 1* Schwerpunkt Konzentration, Nr. 4 (2014).
<http://www.brandeins.de/archiv/2014/konzentration/die-stille-botschaft-der-raeume/>.
- Winfrey, Graham. „7 Creative Office Designs to Get You Inspired for 2016“. *Inc.com*, 16. Dezember 2015.
<http://www.inc.com/graham-winfrey/ss/7-office-design-trends-for-2016.html>.
- „Wistia – Case Studies – Herman Miller“. Herman Miller Case Study. Herman Miller. Zugegriffen 14. November 2015.
<http://www.hermanmiller.com/research/case-studies/wistia.html>.
- „Workplace Now | Dialogue 28“. *Gensler*. Zugegriffen 29. November 2015.
<http://www.gensler.com/design-thinking/publications/dialogue/28/workplace-now>.
- „Workspirit SIX Vitra NEW | eBay“. Zugegriffen 10. November 2015.
http://www.ebay.de/itm/like/321893657191?ul_noapp=true&chn=ps&lpid=106.
- „zbw_09_Expertise_Innovationsfaehigkeit_Wastian.pdf“. Zugegriffen 14. November 2015.
http://www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Instrumente/zbw_09_Expertise_Innovationsfaehigkeit_Wastian.pdf.





