Kultur + Talent

Richtige Arbeit

Lesen 27 Minuten

SIE WERDEN ÜBERRASCHT SEIN, WO DIESE STATTFINDET

Kürzlich eröffnete Google ein Café auf seinem Campus in Mountainview, Kalifornien. Die Ausstattung des „Coffee Labs“ erinnert an Starbucks – mit Wandbekleidungen in warmen Holztönen, weich gepolsterten Sitzmöbeln und Kreidetafeln, die für Tagesspezialitäten und Musikevents werben. Diese Nachricht wird keine Schlagzeilen machen, vor allem, wenn man bedenkt, wie viele Unternehmen inzwischen über solche Cafés verfügen. Sie ist aber ein Zeichen für den Wandel unserer Arbeitswelt.

Das Coffee Lab macht deutlich, wie Unternehmen versuchen, ihren Mitarbeitern ein Umfeld zu bieten, das über einige der Annehmlichkeiten des eigenen Zuhauses verfügt (der Soziologe Ray Oldenburg bezeichnet dieses als „First Place“), zugleich aber auch die Vitalität eines Cafés an der Ecke ausstrahlt – ein typisches Beispiel eines „Third Places“. Führende Unternehmen verschmelzen diese beiden Konzepte am Arbeitsplatz zum „Second Place“.

„Dieser Ort liefert den Google-Mitarbeitern die Atmosphäre, nach der sie sich am Arbeitsplatz sehnen“, sagt Frank Graziano, Manager Advanced Applications bei Steelcase, der das neue Café erst kürzlich besucht hat. „Das Coffee Lab gibt sich als eine Art neutrales Territorium, und für Mitarbeiter, die sich mit Lieferanten oder Geschäftspartnern treffen wollen, dient es gewissermaßen als Tor zum Campus.“

Die Verschmelzung der Eigenschaften von First und Third Places ist keine Modeerscheinung, sie steht vielmehr für einen langfristigen, überall auf der Welt spürbaren Wandel. In den letzten Jahren wurde das Arbeiten immer belastender. Die heutigen Aufgaben sind vielfältiger und herausfordernder als früher, und in manchen Ländern arbeiten die Menschen zunehmend mobil und räumlich voneinander getrennt. Einige Unternehmen befürworten es daher aus verschiedenen Gründen, wenn Mitarbeiter in einem Café oder einem anderen Third Place arbeiten. Vielleicht brauchen die Beschäftigten einen Ort, an dem sie entspannen oder sich konzentrieren können. Mitunter sollen durch die verringerte Mitarbeiterzahl im Büro Kosten reduziert werden. Andere Unternehmen sind dagegen davon überzeugt, dass Menschen am Arbeitsplatz beisammen sein müssen, um innovativ und leistungsfähig zu sein. In manchen Ländern lassen es aber auch die Kultur und die zu geringe Anzahl an Third Places nicht zu, dass die Arbeitsplätze massenhaft aus den Unternehmen verschwinden. Unabhängig davon gilt, dass die Mitarbeiter generell länger und härter arbeiten und daher Arbeitsumgebungen brauchen, die sie nicht nur in der Arbeit unterstützen, sondern sie zugleich revitalisieren und inspirieren.

Doch reicht das Nachahmen örtlicher Cafés am Arbeitsplatz aus? Geben sie den Menschen wirklich, was sie brauchen? Ist es möglich, dass interne Third Places sogar mehr leisten als Third Places außerhalb des Büros? Können sie einen Ort schaffen, an dem richtige Arbeit stattfindet?

Mitarbeiter suchen Third Places vor allem wegen ihrer spezifischen Qualitäten auf – das Arbeiten ohne störende Kollegen, gemütliche Loungemöbel, gutes Essen, das anregende Treiben der Menschen, die angenehme Atmosphäre etc.

DIE GESCHICHTE DER THIRD PLACES

Third Places – öffentliche Orte, die als Treffpunkte dienen und die Menschen in ihrem Alltag unterstützen – haben in der ganzen westlichen Zivilisation zu vielen Innovationen und spannenden Diskussionen angeregt. Im 16. Jahrhundert formierte sich in der Taverne White Horse Inn in Cambridge die englische Reformation. Im 17. und 18. Jahrhundert wanderten Neuigkeiten und Klatsch von einem europäischen Gasthaus zum anderen – so oft, dass ein Journalist der Zeitschrift The Economist in diesem Zusammenhang vom „Internet der Aufklärung“ sprach.

Heute können wir Starbucks und anderen Cafés für eine moderne Ära der Third Places danken, die die Art zu arbeiten erneuert und dadurch für eine Revolution am Arbeitsplatz gesorgt hat. Wie Ray Oldenburg in seinem wegweisenden Buch „The Great Good Place“ geschrieben hat, dreht sich in den meisten Third Places alles um Getränke. Während Fast-Food-Ketten aktuell ein jährliches Wachstum von zwei Prozent aufweisen, glänzen Kaffeehaus-Ketten durchaus mit Raten von mehr als zehn Prozent. Cafés haben irgendetwas an sich, das die Menschen dorthin gehen und auch lange bleiben lässt.

Nach Angaben der Arbeitsplatzberater Flex + Strategy erledigen 31 Prozent der Vollzeitbeschäftigten in den USA den Großteil ihrer Arbeit nicht an ihrem eigentlichen Arbeitsplatz. Der Wunsch nach Third Places und hiermit vergleichbaren Orten im Büro wird vor allem in Nordamerika und den Niederlanden immer größer. Dass er im Rest der Welt nicht ganz so stark ausgeprägt ist, heißt jedoch nicht, dass die Beschäftigten dort nicht ganz ähnliche Dinge wollen.

Im asiatisch-pazifischen Raum sind vollwertige Cof fee-Lab-Lösungen of t wegen des eingeschränkten Raumangebots nicht möglich. Die Unternehmen erkennen jedoch die Vorteile solcher Bereiche, und suchen nach Wegen, interne Third-Places auch auf kleineren Grundflächen zu realisieren. In vielen europäischen Ländern arbeiten die Menschen üblicherweise nicht außerhalb des Büros. Sie schätzen aber soziale Kontakte sowie Arbeitsumgebungen, die sie im Büro gezielt unterstützen.

„Wenn Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz zum Arbeiten verlassen, dann trennen sie sich auch von ihren Kollegen, den Arbeitsmitteln und der Bürokultur“, sagt Lew Epstein, Geschäftsführer von Coalesse. Viele, die das Büro in Richtung eines Cafés verlassen, treffen nicht selten auf Schwierigkeiten, die außerhalb ihres Einflussbereichs liegen und dadurch vor Augen führen, welche Vorteile nur ein Büro bieten kann.

Lew Epstein
General Manager, Coalesse
Wir verbinden den Komfort eines Zuhauses und die Gemeinschaft eines Third Places am Arbeitsplatz, um hier den besten Ort zum Arbeiten zu schaffen.

„Wir verbinden den Komfort eines Zuhauses und die Gemeinschaft eines Third Places am Arbeitsplatz, um hier den besten Ort zum Arbeiten zu schaffen“, sagt Epstein. „Dies verändert die Arbeitsplätze sowohl auf räumlicher als auch auf sozialer Ebene – und fördert den Wandel der Arbeitskultur.“

Selbst in Ländern, in denen Berufs- und Privatleben strikt getrennt sind, wollen die Menschen einen immer größeren Teil ihres Arbeits- und Nicht-Arbeitslebens in Einklang bringen. Diese veränderten Verhaltensweisen, gepaart mit der hohen Arbeitsintensität, bringen Unternehmen dazu, ihre Arbeitsplatzstrategien komplett zu überdenken und in der Folge das Beste aus First und Third Place zu verschmelzen, um das Engagement der Mitarbeiter zu steigern.

Für echte Arbeit geeignete Third Places im Büro müssen hervorragende technische Lösungen bieten. Bereiche mit integrierter Technik werden im WorkCafé am intensivsten genutzt. Präsentationsflächen zum Teilen und Besprechen digitaler und analoger Informationen helfen den Teams, ein gegenseitiges Verständnis sowie gemeinsame Positionen aufzubauen.

ESPRESSO GENÜGT NICHT

Mitarbeiter suchen Third Places vor allem wegen ihrer spezifischen Qualitäten auf – das Arbeiten ohne störende Kollegen, gemütliche Loungemöbel, gutes Essen, das anregende Treiben der Menschen, die angenehme Atmosphäre. Es gibt aber auch Schattenseiten: Bequeme Sitzmöbel sind oft nicht ganz so bequem, wenn man den ganzen Tag darin verbringt. Außerdem unterstützen sie keineswegs immer die Nutzung technischer Geräte und bieten kaum Möglichkeiten, Unterlagen auszubreiten.

Für einen effektiven Third Place im Büro braucht man mehr als nur guten Kaffee und schnelles WLAN – wesentlich ist vielmehr die Integration von Arbeit und Leben. Mitarbeiter brauchen unterschiedliche Raumangebote, aus denen sie je nach Stimmung und Aufgabe auswählen können.

Das Treiben der Menschen bedeutet einen gewissen Lärmpegel, aber auch wenig Privatsphäre. Telefongespräche sind nur schlecht möglich, und Besprechungen mit mehr als zwei Personen sind meist unproduktiv, weil sich Informationen kaum teilen oder präsentieren lassen. Jeder kennt das Gefühl, sich beim Einwählen in ein öffentliches WLAN-Netz abzumühen, ganz zu schweigen vom Mangel an Steckdosen. Manche Geräte schalten sich wegen leerer Akkus von allein aus, bevor die Arbeit beendet ist. Hinzu kommt eine ganz praktische Frage: Was macht man eigentlich mit seinen Sachen, wenn man nur schnell auf die Toilette oder ein wenig herumlaufen will? Sind persönliche Gegenstände hier eigentlich sicher?

Cherie Johnson
Director, Global Design, Steelcase
Indem sie die innenarchitektonische Erneuerung des Steelcase Hauptsitzes in Grand Rapids leitete, trug Cherie Johnson maßgeblich dazu bei, ein globales Unternehmen zu einen.

„Wir sehen, dass das ganze Mobilitätsthema gegen die Wand fährt, aber auch, dass die Menschen zurück ins Büro wollen. Unternehmen haben dazugelernt und bieten nun Annehmlichkeiten, die Cafés nicht haben“, sagt Cherie Johnson, Director Global Design bei Steelcase. „Für einen effektiven Third Place im Büro braucht man mehr als nur guten Kaffee und schnelles WLAN – wesentlich sind vielmehr die Integration von Arbeiten und Leben und die Gestaltung einer Umgebung, die das physische, kognitive und emotionale Wohlbefinden der Menschen fördert.“

„Unternehmen haben die Chance, etwas viel besseres als das Café um die Ecke anzubieten. Sie können Orte schaffen, die über eine coole Atmosphäre verfügen, über hervorragenden Kaffee und gesundes Essen, aber zugleich so funktional sind, dass jeder sich voll und ganz einbringen kann.“

So wichtig die Atmosphäre für den Erfolg von Third Places im Büro ist – sie nützt nichts, wenn sie nicht auch einen funktionalen Mehrwert für die Mitarbeiter bietet. Die Möglichkeit, selbst darüber zu entscheiden, wo und wie gearbeitet wird, ist dabei unverzichtbar.

DIE VORTEILE DES THIRD PLACE

Was macht Third Places eigentlich aus? Weshalb sind sie so besonders? Lisa Waxman, Professorin für Innenarchitektur in Florida, hat ermittelt, was sich die Menschen in ihrem Third Place wünschen: Sauberkeit, Wohlgeruch, gute Belichtungsverhältnisse, bequeme Möbel und den Blick ins Freie. Diese Charakteristika sorgen für emotionale Verbundenheit und beschreiben zugleich eine etwas nebulöse Vorstellung: Atmosphäre. Die richtige Atmosphäre ist wesentlich – doch sie nützt nichts, wenn sie nicht auch einen funktionalen Mehrwert für die Mitarbeiter bietet. Steelcase hat herausgefunden, dass 49 Prozent der Mitarbeiter der Meinung sind, keinen Ort mit Atmosphäre zu haben, an dem sie sich erholen, neue Kraft tanken oder auch arbeiten können – obwohl dies für Menschen, die immer länger arbeiten und gegen Burnout kämpfen, unerlässlich ist.

Besondere Gestaltungselemente bestimmen die Atmosphäre interner Third Places und beeinflussen das Mitarbeiterverhalten. Räume sollten einladend sein und den Menschen ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln.

Zusätzlich zur besonderen Atmosphäre verlangen die Menschen nach der Möglichkeit, Arbeitsumgebungen so auszuwählen, dass diese ihren Aktivitäten entsprechen. „Zu wissen, dass ihnen im Tagesverlauf unterschiedliche Orte zur Verfügung stehen, ist für sie von besonderer Bedeutung“, sagt Julie Barnhart-Hoffman, leitende Designerin bei der Steelcase WorkSpace Futures Group. „Mitarbeiter brauchen einen Platz, an dem sie einen gewissen Abstand von ihrer normalen Arbeitsumgebung gewinnen, wo sie frei zwischen Einzel- und großen Teamarbeitsplätzen wählen, und wo sie enge Kontakte mit den Kollegen und dem Unternehmen pflegen können. Das macht den Kopf frei und hilft, neue Kräfte zu sammeln. Wenn es Räume gibt, deren Gestaltung bestimmten Aufgaben entspricht, dann lassen sich diese Aufgaben dort sehr viel produktiver erledigen.“

„Interne Third Places sind vor allem deshalb vorteilhaft, weil sie die Möglichkeit bieten, in lockerer Atmosphäre zu arbeiten – in einer anregenden Umgebung und mit dem Gefühl, mit den Kollegen vernetzt zu sein. Weil sich dieser Ort im Büro befindet, gibt es dort ein wesentlich höheres Maß an Privatsphäre als in öffentlichen Räumen. So lassen sich vertrauliche Gespräche führen, ohne sich Gedanken machen zu müssen, ob Fremde mithören oder auf den Bildschirm sehen können“, sagt Barnhart-Hoffman.

Studierende verstehen dieses Bedürfnis, selbst darüber zu entscheiden, wo und wie gearbeitet wird, mehr als alle anderen. Ihre Studier- und Arbeitsplätze verändern sich jedes Semester – so wie sich auch ihre Aufgaben verändern. Müssen leichte Einstiegslektüren gelesen werden, legen sie sich vielleicht in die Sonne und lassen sich vom vorbeiziehenden Leben inspirieren. Für Gruppenarbeiten gehen sie dann in eine Cafeteria, um sich bei einem Snack mit den anderen auszutauschen, während sie in der Prüfungszeit wahrscheinlich die Ruhe einer Bibliothek genießen.

DIE ATMOSPHÄRE EINES THIRD PLACE WIRD GEPRÄGT DURCH:

- Sauberkeit
- Wohlgeruch
- Gute Belichtungsverhältnisse
- Bequeme Möbel
- Blick ins Freie

Source: Lisa Waxman, Professorin für Innenarchitektur in Florida

---

Third Places dienen allen Menschen eines Unternehmens als wichtiger Knotenpunkt, an dem sie sich vernetzen und ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln können. Die Räume fördern nicht nur den für die Mitarbeitermotivation essentiellen sozialen Austausch. Sie erleichtern es den Beschäftigten auch, sich zu treffen und zusammenzuarbeiten – und nebenbei die anregende Umgebung zu genießen.

VON DER THEORIE ZUR PRAXIS

Als Ende der 90er Jahre die Steelcase Werndl AG mit Sitz im oberbayerischen Rosenheim entstand, musste die Kultur zweier Unternehmen in Einklang gebracht werden. Eine wesentliche Antwort auf diese vielschichtige Herausforderung war die Vergrößerung einer bereits vorhandenen Cafeteria, dem Viva Café. Dieses Work Café wurde dank der zukunftsgerichteten Innenarchitektur und der Third-Place-Atmosphäre rasch zum beliebten Treffpunkt der Mitarbeiter. „Weil hier alle Menschen zusammenkamen, entwickelte sich daraus unser Kommunikationsmittelpunkt“, sagt Klaus Pronath, Manager Customer Experience EMEA.

Im Jahr 2009 wurde Steelcase klar, dass die eigene 1850 Quadratmeter große Cafeteria am Hauptsitz in Grand Rapids die bisher ungenutzte Möglichkeit bot, sowohl die Flächen zu optimieren als auch die Kultur zu verändern. Bis dahin war die Cafeteria nur während der Mittags- oder Pausenzeiten genutzt, während sie den Rest des Tages leer stand (mehr Informationen über das Steelcase Umstrukturierungsprojekt „Connect 12“, erfahren Sie auf S. 56). Sie befand sich im untersten Geschoss und war nur über einen langen Gang erreichbar. Und auch das gedämpfte Licht und die weinrote Farbgestaltung von 1983 wirkten nicht gerade inspirierend.

Ein Team modernisierte den Bereich zum WorkCafé und verwandelte die zuvor unzureichend genutzte Fläche in einen internen Third Place, der den Menschen als Treffpunkt, aber auch zum Arbeiten, Netzwerken und Regenerieren zur Verfügung steht. Anders als typische Cafeterien bietet das WorkCafé die Kombination aus Ess- und Arbeitsumgebung. Zusätzlich zu gesundem Essen und einer großen Getränkeauswahl finden die Mitarbeiter dort vielfältige Arbeitsplatzkonfigurationen, die das Arbeiten allein ebenso ermöglichen wie unterschiedlichste Aktivitäten in kleinen und großen Gruppen.

„Im WorkCafé, aber auch in anderen Third Places sind die Menschen produktiver und effizienter, weil sie dort alles haben, was sie zum Arbeiten brauchen“, sagt Barnhart-Hoffman. „Die Sitzmöbel sind nicht unbequem und es gibt die richtige Technik. Letztlich ist es jedoch die richtige Atmosphäre, die die Menschen mit den Kollegen, der Arbeit und dem Unternehmen verbindet.“

ELEMENTE ERFOLGREICHER THIRD PLACES IM BÜRO

Interne Third Places sind nicht nur etwas für Büromöbelhersteller oder Architekturbüros. Und sie eignen sich auch keineswegs nur für Unternehmen mit opulenten Platzverhältnissen. Sie können vielmehr in Firmen aller Branchen realisiert werden und funktionieren sowohl mit kleinen als auch mit großen Grundflächen. Wesentlich ist es, Third-Place-Projekte auf Basis erfolgreich erprobter Planungsstrategien durchzuführen.

Das Advanced Applications Team von Steelcase ermittelte drei Schlüsselelemente: Integrierte Technik, Gestaltungselemente und Gastfreundschaft.

> Präsentationsmittel und Tools zum Informationsaustausch sind für Mitarbeiter ebenso wichtig wie integrierte Raumbuchungssysteme, Steckdosen, WLAN etc.

INTEGRIERTE TECHNIK

Mehr als alles andere müssen effektive, für richtiges Arbeiten geeignete Third Places im Büro hervorragende technische Lösungen bieten. Menschen suchen diese Orte für Erfrischungen auf, zugleich erwarten sie, dass es dort alles gibt, was sie brauchen, um produktiv zu sein – Technik muss daher schnell und einfach verfügbar sein. Jeder mobile Mitarbeiter kennt die Probleme mit unzuverlässigen WLAN-Netzen und dem Mangel an Steckdosen. Zur effektiven Nutzung von Third Places müssen Techniklösungen nahtlos integriert sein – dadurch erleichtern sie es den Mitarbeitern, ihr gesamtes Potenzial zu entfalten.

Räume sollten Techniklösungen bieten, die das Teilen und Bearbeiten von Informationen sowie die effektive Zusammenarbeit von lokalen und räumlich getrennten Teams unterstützen. Steckdosen sollten – auch im Außenbereich – überall vorhanden sein. Integrierte Raumbuchungssysteme helfen den Menschen, vor Ort oder aus der Ferne den besten Platz für ihre Arbeit und ihre Arbeitsweise zu finden.

> Architektonische Elemente, Beleuchtungen, Kunstwerke, Dekorationen, Musik und andere Bestandteile des Gestaltungskonzepts schaffen eine einladende und anregende Atmosphäre.

GESTALTUNGSELEMENTE

Besondere Gestaltungselemente bestimmen die Atmosphäre interner Third Places und beeinflussen maßgeblich das Mitarbeiterverhalten. Oberflächen, Beleuchtung, Musik, Düfte, anregende Dekorationen und Kunstwerke – zusammen lassen all diese Dinge nicht nur einladende und gern besuchte Räume entstehen. Sie erzählen auch, wie man sich dort zu verhalten hat. „In einem Starbucks-Café wird den Kunden durch die markentypische Gestaltung vermittelt, was erlaubt ist“, sagt Johnson. „Sich dort zu unterhalten, ist kein Problem, während eine traditionelle Bibliothek sofort signalisiert, dass hier Ruhe herrschen soll.“

„Im WorkCafé gibt es ein Café und eine Verpflegungsstation, an der man den ganzen Tag über Essen bekommt“, sagt Johnson. Steelcase animiert seine Mitarbeiter dazu, diesen Bereich während des gesamten Arbeitstags zu nutzen. Wollen Unternehmen solche Orte zwar bereitstellen, aber vermeiden, dass sich die Mitarbeiter den ganzen Tag dort aufhalten, dann sollten sie einfach weniger Sitzmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Ähnlich wie Cafés Zeitungen, Zeitschriften und schwarze Bretter anbieten, können interne Third Places mit Medienwänden Unternehmensneuigkeiten präsentieren. Indem sie dor t erfahren, was ihre Kollegen machen, fühlen sich die Mitarbeiter untereinander besser vernetzt, was in der Folge das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen stärkt.

> Zu den Angeboten im Büro zählen z.B. die Unterstützung beim Drucken, der technische Support, die Beschaffung von Büromaterial, die Bereitstellung von Essen und Getränken oder der Concierge-Service.

GASTFREUNDSCHAFT

Gastgeber zu sein bedeutet, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, untereinander sowie mit dem Unternehmen verbunden zu sein. Die Art und Weise, wie sie begrüßt und unterstützt werden, vermittelt ihnen Wertschätzung und zeigt zugleich, dass Arbeitgeber die Herausforderungen der Work- Life-Integration in einer globalisierten, rund um die Uhr aktiven Welt erkennen.

Wie in jeder Umgebung, in der die Menschen kommen und gehen, bedürfen auch Third Places im Büro einer gewissen Pflege. Wenn ein Bereich von allen genutzt wird – wer kümmert sich dann um ihn? Und wer sorgt z.B. dafür, dass Textmarker und Post-its aufgefüllt sind? In internen Third Places kann ein „Work Concierge“ die Menschen bei der Arbeit unterstützen – im Prinzip genauso wie ein Concierge in einem Hotel.

> Außenbereiche sind beliebte Treffpunkte, während sie zugleich die Möglichkeit des entspannten Arbeitens bieten. Mitarbeiter können dort neue Kraft schöpfen, aber auch sehr produktiv sein.

WO SOLLTEN THIRD PLACES EINGERICHTET WERDEN?

Für Unternehmen ist die Cafeteria im Büro der ideale Ort, um sowohl interne Third Places einzurichten als auch unzureichend genutzte Bereiche besser auszulasten. Sie ist jedoch keineswegs der einzige Ort. Unternehmen brauchen auch andere Flächen – beispielsweise für Meetings, die von Projektgruppen oft in Hotels verlegt werden. „Eine Ebene mit Besprechungsräumen bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, über längere Zeiträume zusammenzukommen, ohne dabei viel Zeit für die Anreise zu verlieren“, erläutert Cherie Johnson. In diesem Zusammenhang empfiehlt sie Firmen zudem, „genau hinzusehen, an welchen Orten sich die Menschen schon jetzt treffen.“

„Third Places im Büro bedürfen nicht unbedingt großer Flächen. Jede Abteilung könnte einen Küchentisch haben, und eine große Cafeteria ließe maßstäblicher gestalten, damit sich die Menschen dort geborgen fühlen. Dass diese Flächen den sozialen Austausch innerhalb des Unternehmens fördern.“

CHERIE JOHNSON | Director of Global Design, Steelcase

Außenbereiche eignen sich zum Entspannen ebenso wie zum Arbeiten. Unmit telbar an innenliegende Arbeitsplätze angrenzende Innenhöfe, Terrassen und Dachterrassen sollten daher über Stromanschlüsse, WLAN und eine Möblierung verfügen, die das Arbeiten allein oder in Gruppen unterstützen. „Mitarbeiter lieben Außenbereiche, weil sie die Möglichkeiten bei der Wahl des richtigen Arbeitsplatzes vergrößern“, sagt Lew Epstein. Sie sind beliebte Treffpunkte, an denen man neue Kraft schöpfen, aber auch sehr produktiv sein kann. „Wer zu einer Besprechung nach draußen geht, kann die erfrischende Wirkung dieser Orte selbst dann von den Gesichtern der Menschen ablesen, wenn sie sehr viel zu tun haben.“

Schlecht ausgelastete Büroflächen können in interne Third Places verwandelt werden, wo Menschen sich treffen und entspannen, aber auch Netzwerke aufbauen und pflegen sowie natürlich arbeiten können. Hierfür eignen sich insbesondere jene Orte, an denen der soziale Austausch schon jetzt stattfindet – z.B. in Cafeterien.

Third Places müssen nicht zwangsläufig auf das ganze Unternehmen ausgerichtet sein. Firmen sollten vielmehr darüber nachdenken, sie auch in verschiedenen Bereichen zu etablieren: „auf der geschäftlichen Ebene genauso wie in Arbeitsbereichen oder bei Projektgruppen“, ergänzt Frank Graziano. Im kleineren Maßstab können sie sich auf einzelne Abteilungen beziehen, in denen sie Rückzugsorte bieten oder den Wechsel zwischen intensiver Gruppenarbeit und Ruhephasen erleichtern.

Große Präsentationsflächen, wie z.B. Medienwände, bieten eine effektive Möglichkeit, Mitarbeiter über Neuigkeiten rund um das Unternehmen zu informieren und zugleich das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken.

RESILIENTE IMMOBILIEN

Sollen sich Investitionen in Immobilien auf lange Sicht lohnen, bedarf es einer gewissen Flexibilität. Benötigt wird aber auch eine regelmäßige Evaluation zum Zustand der Arbeitsumgebung, um herauszufinden, wo Korrekturbedarf besteht. Aus diesem Grund führt Steelcase regelmäßig Nutzungsanalysen durch, einerseits um zu sehen, wie Mitarbeiter die Büroflächen tatsächlich nutzen, andererseits um zu verstehen, was gut funktioniert und was verbesserungsfähig ist. Beispielsweise stellte sich heraus, dass die abgeschlossenen Einzelarbeitsbereiche im WorkCafé sehr intensiv genutzt werden – mit der Folge, dass dort, aber auch in anderen Bereichen und Gebäuden des Campus weitere solche Räume entstanden. Und die Kaffeebar hatte ursprünglich für länger arbeitende Beschäftigte bis weit in den Abend geöffnet, bis auffiel, dass Mitarbeiter um diese Uhrzeit entweder lieber am Arbeitsplatz bleiben oder nötige Telefonkonferenzen von zuhause durchführten – eine Beobachtung, die schließlich zu Anpassungen der Öffnungszeiten führte. Arbeitsumgebungen, die das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter tatsächlich unterstützen, sind nie endgültig fertig, weil es immer wieder neue Erkenntnisse und die Notwendigkeit für neue Anpassungen gibt.

Wesentlich ist bei internen Third Places aber auch, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und dabei zeigen, dass solche Bereiche wirklich jederzeit genutzt werden können. „Wer seine Chefs dort Kaffee trinken sieht, wird irgendwann auch selbst hingehen“, ist sich Barnhart-Hoffman sicher.

DAS ENGAGEMENT DER MITARBEITER: DER GRÖSSTE VORTEIL?

Viele Unternehmen fragen sich vielleicht, ob sich interne Third Places wirklich lohnen? Die Antwort lautet: Ja. Produktivität, Teamarbeit und die Gesundheit bzw. das Wohlbefinden der Mitarbeiter sind gute Gründe – doch der wichtigste Anlass, ernsthaft über die Einführung von Third Places nachzudenken, ist das Engagement der Mitarbeiter.

Für Lew Epstein lautet eine zentrale Frage: „Was brauchen und was verdienen die Mitarbeiter des 21. Jahrhunderts eigentlich angesichts der in den wettbewerbsorientierten Märkten immer lauteren Forderung nach Leistung? Irgendetwas muss für humanere Arbeitsumgebungen sorgen, die die Mitarbeiter von heute unterstützen. Wir betrachten den physischen Raum hierbei als wesentliches Element, denn Räume stehen immer im Mittelpunkt, wenn es um die Frage geht, wo Arbeit erledigt wird.“

Ray Oldenburg, jener Soziologe, der vor fast 30 Jahren den Begriff „Third Place“ erstmals definiert hat, bestätigt, dass sich die Zeiten seit seinen ersten Forschungen verändert haben. „Wenn man 40 Jahre zurückgeht, dachten die Unternehmen, dass ihre Mitarbeiter umso produktiver sind, je länger sie am Schreibtisch sitzen. Diese Vorstellung wurde gänzlich wiederlegt“, sagt Oldenburg. „Ich denke, Third Places spielen schon eine Rolle, wenn man gute Mitarbeiter halten möchte – z.B. indem sie bekommen, was sie sich wünschen.“

Hochwertigere Interaktionen fördern, Regenerationsmöglichkeiten bieten und inspirier tes Arbeiten ermöglichen – all das steigert auch das Wohlbefinden der Menschen, und führt letztlich dazu, Mitarbeiter besser gewinnen, halten und motivieren zu können. Das Café in der Nähe macht vielleicht einen guten Kaffee, doch diese Ergebnisse kann es nicht übertreffen.

Produkte