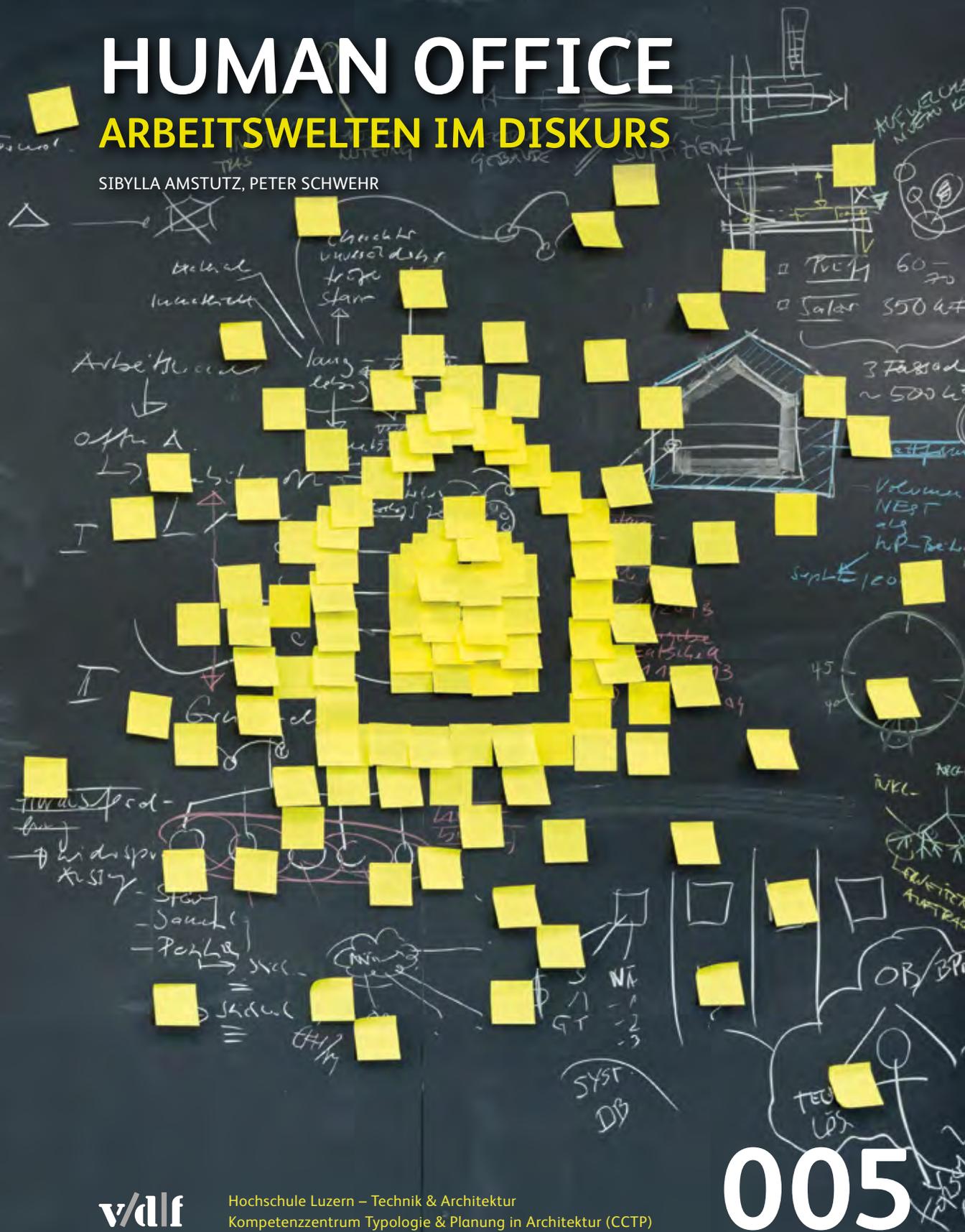


# HUMAN OFFICE

## ARBEITSWELTEN IM DISKURS

SIBYLLA AMSTUTZ, PETER SCHWEHR





## IMPRESSUM

### BIBLIOGRAFISCHE INFORMATION DER DEUTSCHEN NATIONALBIBLIOTHEK

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

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle hier dargestellten Bilder sind durch den/die jeweiligen Produzenten/Produzentin urheberrechtlich geschützt. Die Autoren möchten an dieser Stelle für die freundliche Genehmigung zum Nachdruck von Copyrightmaterial danken. Sollte es uns in Einzelfällen nicht gelungen sein, Copyright-Inhaberinnen oder -Inhaber zu benachrichtigen, so bitten wir diese, sich zu melden.

ISBN: 978-3-7281-3594-0

© 2015, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich  
und Kompetenzzentrum Typologie & Planung  
in Architektur (CCTP)

### REDAKTION

Sibylla Amstutz  
Peter Schwehr

### MITARBEIT

Jan Eckert  
Natalie Plagaro Cowee  
Frank Westbomke

### LEKTORAT UND KORREKTORAT

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

### DESIGN

Fabienne Koller  
Elke Schultz

### FOTOGRAFIE

Markus Käch alle Bilder  
Martin Vogel S. 64, S. 67 u., S. 124 2.v.l., S. 163

### HERAUSGEBERIN

Hochschule Luzern – Technik & Architektur  
Kompetenzzentrum Typologie & Planung  
in Architektur (CCTP)

### DIESE PUBLIKATION WURDE GEFÖRDERT DURCH

- Hochschule Luzern – Technik & Architektur
- Stiftung zur Förderung der  
Hochschule Luzern – Technik & Architektur
- Lista Office LO und Denz  
(Marken der Lienhard Office Group)
- Knauf AG
- Lauber IWISA AG

# HUMAN OFFICE

## ARBEITSWELTEN IM DISKURS

SIBYLLA AMSTUTZ, PETER SCHWEHR

## ZUSAMMENFASSUNG

Geregeltes Arbeiten, das war einmal. Die heutige Arbeitswelt geht andere Wege: Begriffe wie Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsformen, ständige und auch mobile Erreichbarkeit, Home-Office und Desksharing rücken immer mehr in den Mittelpunkt. Dieser Wandel betrifft primär Tätigkeitsbereiche, in denen Wissensarbeit geleistet wird.

Die neuen Anforderungen sind eine Folge der Aufgaben, die heutzutage an Büroangestellte gestellt werden, aber auch der neuen Kommunikationstechnologien, die ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen. Sie sind von grosser Relevanz, verlieren die Mitarbeitenden doch durch die neue Mobilität, Flexibilität und Individualisierung und die damit verbundene, immer seltenere Präsenz an ihrem eigentlichen Arbeitsplatz zunehmend die Beziehung zu ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen. Es entsteht eine sogenannte «Dekontextualisierung».

Um diesem Trend entgegenzuwirken, muss sich das Office wandeln. Zukünftig wird sich das Büro als Ort präsentieren, der eine sinnstiftende Alternative zu dieser Entfremdung von Arbeit und Unternehmen bietet, als Ort, der den Mitarbeitenden einen Mehrwert in Form von Begegnung und Erleben ermöglicht. Wie ein solches Büro aussehen könnte, zeigt Human Office. Es basiert auf den vier Grundprinzipien «anpassbar», «spezifisch», «mitarbeiterorientiert» und «wertschöpfend» und verfügt über vielfältige Eigenschaften, die eine umfassende Umsetzung dieser Grundprinzipien in die Praxis erlauben.

Diese praktische Anwendbarkeit des Human Office wird an den fünf Aspekten «Vielfalt», «Aneignung», «Komfort & Diversität», «Austausch & Begegnung» sowie «Orientierung» gezeigt. Diese fünf Aspekte spiegeln die hauptsächlichen Herausforderungen wider, für die ein modernes Office-System passende Lösungen bieten muss. Werden sie wie beim Human Office ideenreich und konsequent angegangen, gelingt es, die Dekontextualisierung zu stoppen und stattdessen Kontext und Identifikation zu schaffen – und damit dem Office wieder eine ihm angemessene Bedeutung als Ort der unternehmerischen Wertschöpfung zu geben.

# INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	6
MOTIVATION	10
TRENDS	18
STRATEGIE HUMAN OFFICE	26
<b>VIELFALT</b>	<b>32</b>
Story	34
Facts & Figures	35
Herausforderung Vielfalt	48
<b>ANEIGNUNG</b>	<b>52</b>
Story	54
Facts & Figures	55
Herausforderung Aneignung	68
<b>KOMFORT &amp; DIVERSITÄT</b>	<b>72</b>
Story	74
Facts & Figures	75
Herausforderung Komfort & Diversität	88
<b>AUSTAUSCH &amp; BEGEGNUNG</b>	<b>92</b>
Story	94
Facts & Figures	95
Herausforderung Austausch & Begegnung	104
<b>ORIENTIERUNG</b>	<b>108</b>
Story	110
Facts & Figures	111
Herausforderung Orientierung	124
FALLBEISPIELE	130
LITERATURVERZEICHNIS	148
AUTOREN	160

## EINLEITUNG

Muss nur noch kurz die Welt retten,  
danach flieg ich zu dir.  
Noch 148 Mails checken,  
wer weiss, was mir dann noch passiert,  
denn es passiert so viel.  
Muss nur noch kurz die Welt retten  
und gleich danach bin ich wieder bei dir.

Tim Bendzko, «Nur noch kurz die Welt retten»

Wer kennt nicht die im Song von Tim Bendzko angesprochene Situation? Geregelt arbeiten – an einem fixen Ort, zu vorgegebenen Zeiten, in festgelegten Abläufen – das war einmal. Die heutige Arbeitswelt ist in einem konstanten Wandel. Sie ist geprägt von ständiger Flexibilität, rasanter Beschleunigung, permanenter Erreichbarkeit und wechselnden Arbeitsorten. Die Mitarbeitenden können bestimmen, wann, wo und wie sie arbeiten. Diese verlockende Wahlfreiheit beinhaltet jedoch, neben der Gefahr einer Überforderung bezüglich der Selbstorganisation, auch den Verlust an Sinnzusammenhang und Beziehung zum Unternehmen. Unsere Forschungsprojekte haben ergeben, dass gerade deshalb das Office als physischer Ort immer wichtiger wird: Als ein Ort, an dem die Firmenkultur gelebt und vermittelt wird, an dem sich die Mitarbeitenden begegnen und zusammenarbeiten, schafft es Identifikation und Kontext. Dieser Mehrwert erzeugt Innovationen und Wettbewerbsvorteil. Je sorgfältiger ein Office kulturell in der Unternehmensphilosophie verankert und je ansprechender es räumlich gestaltet ist, umso mehr werden die Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen gerne zum Arbeiten ins Büro kommen.

In diesem Buch möchten wir unsere Erkenntnisse und unsere Human-Office-Strategie vorstellen. Es richtet sich vor allem an Personen, die mit grossraumähnlichen Bürostrukturen zu tun haben – sei es als Nutzende oder als Planende.

Es ist uns ein Anliegen, die von Büroplanungen Betroffenen ein Stück weit zu sensibilisieren und ihnen die Komplexität des Themas aufzuzeigen, denn ein Büro zu konzipieren ist weit mehr, als nur in einem Möbelkatalog zu blättern. Wir wollen dazu die Chancen eines Human Office für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden aufzeigen. Unsere Kolleginnen und Kollegen seitens der Planung möchten wir mit diesem Buch zum Diskurs auffordern. Wir haben nicht den Anspruch, mit unserer Human-Office-Strategie die einzig wahre Lösung für grossraumähnliche Bürostrukturen gefunden zu haben. Wir möchten jedoch zum Nachdenken anregen und unsere Erfahrungen vermitteln. In diesem Sinne stellen wir uns gerne der Diskussion und lassen daher in diesem Buch auch andere Meinungen zu. Auf einige der dargestellten Zitate, Zeitungsüberschriften oder Bilder beziehen wir uns im Text, andere lassen wir unkommentiert als Gedankenanstoss stehen.



ALLE BILDER DIESES BUCHES SIND IM CCTP ENTSTANDEN. DAS CCTP ALS EXPERIMENTIERFLÄCHE UND LABOR.

Grundvoraussetzung für ein Human Office ist Authentizität, denn sie schafft eine Beziehung der Mitarbeitenden sowie der Kundinnen und Kunden zum Unternehmen. Als Kompetenzzentrum, das Architektur als Lebensraum versteht und sich mit Wandel auch im Bereich der Arbeitswelt befasst, war es wichtig, Veränderungen selbst zu erfahren und zu testen. Daher haben wir unsere eigenen Räumlichkeiten als Experimentierfläche gestaltet. In diesem Labor erproben wir Neues – vom Möbel bis hin zum Prozess – und dürfen auch Fehler machen. Wie es unseren Mitarbeitenden damit ergeht, erfahren Sie in kurzen Stories aus unserem Arbeitsalltag. Darin werden die Herausforderungen von grossraumähnlichen Office-Strukturen gezeigt und die Chancen und Risiken dargestellt.

Als Architekturschaffende war uns natürlich die Frage wichtig, welche räumlichen Konsequenzen sich aus unserer Forschungsarbeit und der fachlichen Begleitung von Unternehmen bei der Realisierung ihrer Bürogebäude ergeben: Nach welchen Kriterien müssen zukünftige Arbeitswelten gestaltet werden, um den Mitarbeitenden eine optimale Entfaltung ihres Leistungspotenzials zu ermöglichen? Wie wirken sich gesellschaftliche und arbeitsorganisatorische Entwicklungen auf Räume und technische Infrastrukturen aus? Da diese Fragen aber nicht allein aus der Sicht der Architektur zu beantworten sind, beinhaltet unsere Forschungstätigkeit eine intensive fachübergreifende Zusammenarbeit, unter anderem mit den Bereichen Innenarchitektur, Arbeitspsychologie, Wirtschaft und natürlich mit den Unternehmen. Diese interdisziplinäre und anwendungsorientierte Herangehensweise stellt unsere Lösungsansätze auf eine breite Basis.

Unser Dank gilt folgenden Firmen und Institutionen, die diese Publikation tatkräftig unterstützt haben: Hochschule Luzern, Stiftung zur Förderung der Hochschule Luzern – Technik & Architektur, Lista Office LO und Denz (Marken der Lienhard Office Group), Knauf AG und Lauber Iwisa AG.



MAU  
WAS  
O  
IST

MTL



## MOTIVATION

In Zürich stehen aktuell rund 184'000 m<sup>2</sup> Bürofläche leer<sup>1</sup>. In Hamburg ist jedes zehnte Bürogebäude von Leerstand betroffen. (s. Richter, 2010) In Frankfurt a. M. ist gar jedes siebte Bürogebäude nicht vermietet. (s. Dr. Lübke GmbH, 2013, S. 2)

Gleichzeitig wird weiter kräftig gebaut. So ist das verfügbare Angebot an Büroflächen in den 20 grössten Agglomerationen der Schweiz zwischen 2012 und 2013 um 204'000 m<sup>2</sup> auf über 1.8 Mio. m<sup>2</sup> gestiegen. (s. Collier International Schweiz AG, 2013, S. 4)

Und der Büromarkt expandiert weiter. In den nächsten drei Jahren werden landesweit rund 700'000 m<sup>2</sup> Bürofläche entstehen. (s. Collier International Schweiz AG, 2013, S. 4) Offensichtlich genügen die gängigen Officegebäude als Arbeitsort den heutigen Ansprüchen nicht mehr. Gesellschaftliche Entwicklungen, Zeiterscheinungen und Trends aus unterschiedlichsten Richtungen üben einen permanenten Anpassungsdruck auf die Officegebäude aus. Sie zwingen uns dazu, über neue Officekonzepte nachzudenken und Gebäude zu realisieren, die anpassungsfähig genug sind, um auf neue Anforderungen und Entwicklungen reagieren zu können.

<sup>1</sup> Leerflächenzählung der Stadt Zürich, Stichtag 1. Juni 2013 (Stadt Zürich, 2013).



### ANALYSE ANPASSUNGSDRUCK

Einen dieser Trends setzt die Arbeitswelt selbst. Der immer stärkere Einsatz moderner Informationstechnologien führt zu einer Vernetzung auch über räumliche Grenzen und unterschiedliche Zeitzonen hinweg und verändert unsere Art der Arbeit und die Form der Zusammenarbeit. Die damit verbundene steigende Mobilität führt dazu, dass Arbeit immer stärker an anderen Orten und auch zeitlich versetzt stattfinden kann. Sie erhöht die Kontaktfähigkeit, bei gleichzeitiger Reduzierung von physischer Begegnung und Austausch. Es benötigt schliesslich weniger Leistung, eine E-Mail zu verschicken, als ein persönliches Treffen zu organisieren. Die Ebene des Kontaktes zwischen den Mitarbeitenden und zum Unternehmen verschiebt sich zunehmend in den virtuellen Bereich. Das physische Büro scheint dabei obsolet zu werden. Diese Aussage widerspricht jedoch dem künftigen Anforderungsprofil der Mitarbeitenden: So werden etwa verstärkt Handlungs- und Methodenkompetenzen bei der Erarbeitung ganzheitlicher Lösungsansätze gefragt. Ein ausgeprägtes Spezialistentum ist zwar weiterhin notwendig, allerdings verbunden mit der Aufforderung, das Detailwissen mit den anderen zu teilen, um zu einem unternehmerischen Ganzen zu gelangen. Dieser Anforderung kann das zunehmend virtuelle Zusammenarbeiten (noch) nicht gerecht werden. Hier liegt im Büro der grosse Mehrwert: Es bietet Raum für physische Zusammenarbeit über verschiedene Zeitspannen, für Begegnung und spontanen Austausch.

Gerade in Zeiten der Beschleunigung ist Tiefgang und Konzentration wichtig. Ständige Erreichbarkeit, rund um die Uhr, an 365 Tagen im Jahr, auch für Belange des Unternehmens, gewährleistet ein «Dabeisein», auch wenn es zu einem grossen Teil nur virtuell stattfindet. Die Angst, «die Party zu versäumen», läuft dem Wunsch entgegen, sich auch für längere Zeit intensiv mit einer Sache zu beschäftigen. Dafür werden gute Arbeitsqualität, Raum, Zeit und Konzentration benötigt.

Die Wahlfreiheit, Arbeit zeitlich und räumlich dann zu erledigen, wann und wo es die persönliche Situation am besten zulässt, erfordert Selbstmanagement und Verantwortungsbewusstsein. Die Freiheit der einzelnen Mitarbeitenden darf nicht zur Unfreiheit anderer, weniger flexibler Mitarbeitenden werden. Flexibilität erfordert Absprachen, Verbindlichkeit und Commitment. Wo, wenn nicht im Büro, kann diese Beziehung zum Kollegen, zur Kollegin und zum Unternehmen aufgebaut werden?

• Within Intel Corp.'s 14'000-person Software and Services group, workers were concerned that they weren't getting time to think deeply about problems because they spent much of their time keeping up with day-to-day tasks. So earlier this fall, managers decided to pilot a program allowing employees to block out several hours a week for heads-down work.

SILVERMAN, 2012

• [...] a person who is interrupted takes 50 percent longer to accomplish a task. Not only that, he or she makes up to 50 percent more errors.

MEDINA, 2008

• Gloria Mark of the University of California, Irvine, found that a typical office worker gets only 11 minutes between each interruption, while it takes an average of 25 minutes to return to the original task after an interruption.

SULLIVAN & THOMPSON, 2013

GOOD MORNING FACEBOOK

35 percent of US Android/iPhone users interact with non-voice applications on their smartphones before getting out of bed. The most common activity here is checking Facebook – 18 percent of social networking users log in while their heads are still on the pillow. ERICSSON, 2011, S. 4

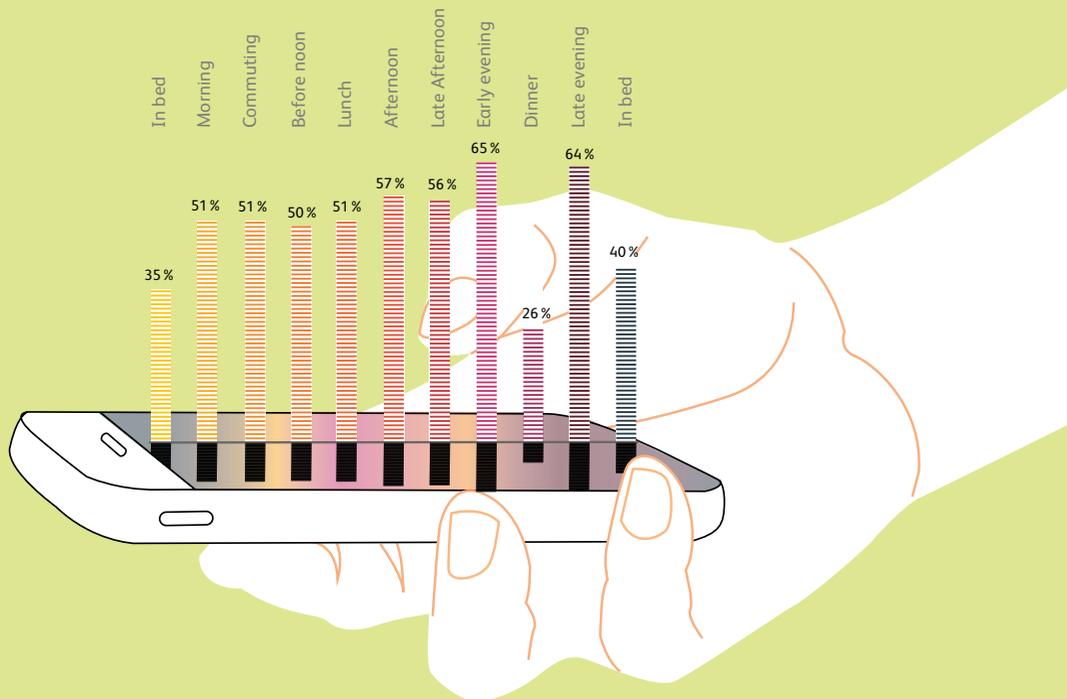


Abbildung 1: My top 3 situations for using my smartphone (Ericsson, 2011, S. 4)

JEDERZEIT BEREIT

→ Siehe Abbildung 2

Etwa neun von zehn Berufstätigen (88 Prozent) sind ausserhalb ihrer Arbeitszeiten für Kollegen, Vorgesetzte oder Kunden per Handy, Smartphone oder E-Mail erreichbar. [...] Männer sind ausserhalb der Arbeitszeiten häufiger erreichbar als Frauen. Während 34 Prozent der Männer angeben, jederzeit beruflich erreichbar zu sein, tun dies nur 24 Prozent der Frauen. Umgekehrt sind 15 Prozent der Frauen nie ausserhalb der Arbeitszeiten erreichbar. Bei Männern liegt dieser Anteil bei nur 10 Prozent.

BITKOM, BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN E. V., 2011, S. 49

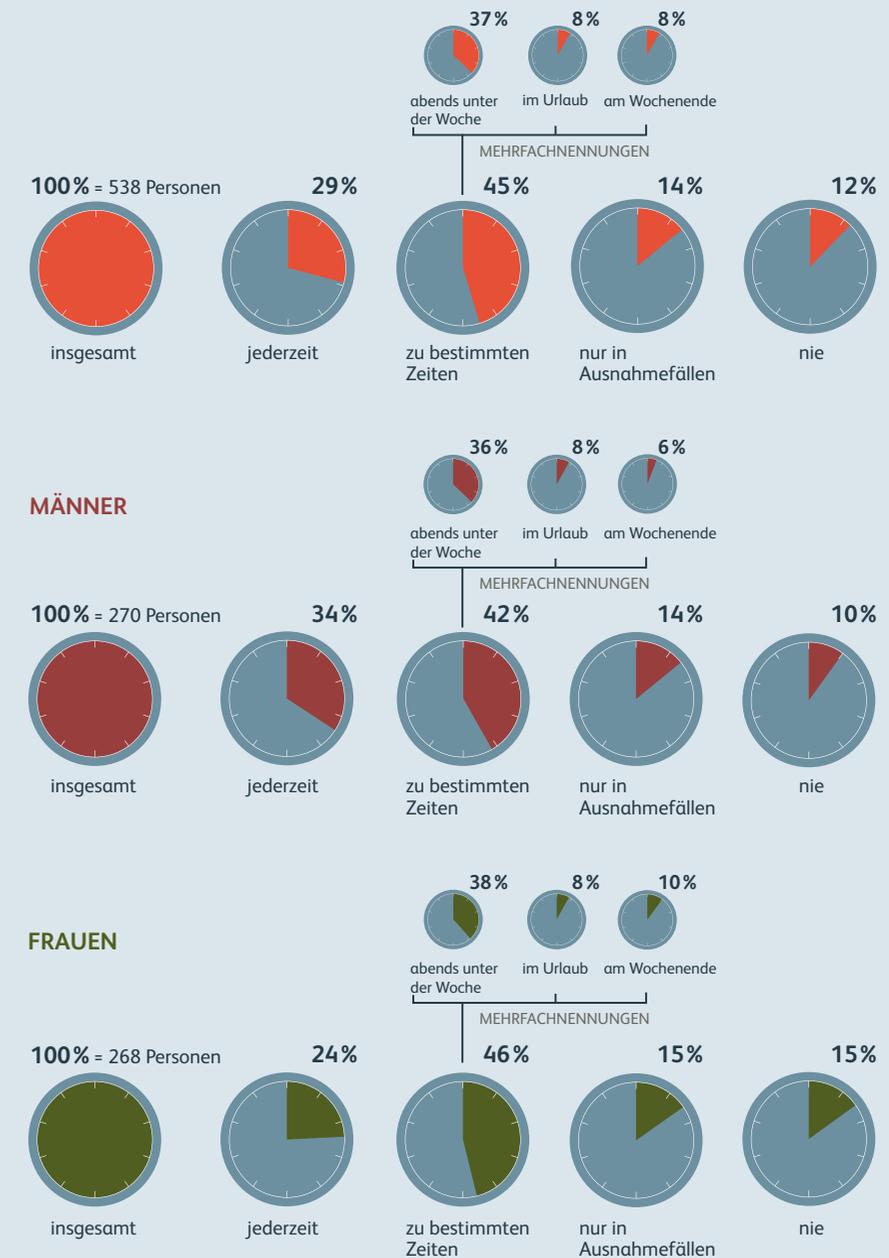


Abbildung 2: Berufliche Erreichbarkeit nach Geschlecht. Frage: «Sind Sie ausserhalb Ihrer regulären Arbeitszeiten für Ihre Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden per E-Mail, Handy oder Smartphone erreichbar?» (BITKOM, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V., 2011, S. 50)

### FOLGE DEKONTEXTUALISIERUNG

Durch den stetigen Wechsel von Arbeitszeiten, Arbeitsumfang, Aufgaben oder Arbeitsorten besteht die Gefahr der Überforderung der Mitarbeitenden sowie des Verlusts von Struktur, Zusammenhang und letztendlich von Verständnis für das Unternehmen. Die Folge davon ist ein Verlust an Kontext.

Dieses Phänomen – wir bezeichnen es als Dekontextualisierung – besagt, dass stabile Beziehungen immer weniger wichtig werden. Die sozialen innerbetrieblichen Kontakte verlieren an Bedeutung und letztendlich geht die Verbundenheit mit dem Unternehmen verloren. Ein Treiber dieser Entwicklung sind die vermeintlich notwendigen schnellen Reaktionszeiten bei der alltäglichen Arbeit, gepaart mit Flexibilität und einem ungebremsten Streben nach Selbstverwirklichung. Heute hier, morgen dort – der Bezug zum Unternehmen und damit die Identifikation und der Kontext zur Arbeit bleiben bei dieser rasanten Lebensweise auf der Strecke.

Ein nachhaltig wirkendes Office übernimmt als «Hafen» eine wichtige Funktion, indem es Kontext schafft, d. h. sinnstiftend wirkt. Es ist Ankerpunkt für die auf «rauer See» befindlichen Mitarbeitenden, dort ist der Platz, wo man auftankt, wo Proviant geladen wird und Erfahrungen ausgetauscht und wo die nächsten Expeditionen geplant werden. Letztendlich ist das Büro aber meist nur eine Reaktion auf die Vorstellungen des Unternehmens, spiegelt die Firmenkultur wider und ist somit die räumliche Visitenkarte des Unternehmens. Es ist daher essenziell, den Wunsch der Mitarbeitenden nach Identifikation und Kontext in der Bürokultur zu verankern und authentisch im Arbeitsalltag – auch räumlich – umzusetzen.

### TRENDS UND ANFORDERUNGEN BEI DER WISSENSARBEIT



Die Ergebnisse aus der Studie Office in Motion zeigen, dass sich die Anforderungen an das System Office, bestehend aus Mensch, Arbeitsorten, Arbeitsmitteln und Organisation, hauptsächlich aus der zunehmend raum-zeitlich verteilten Arbeit und der Flexibilität der Mitarbeitenden ergeben. AMSTUTZ, SCHWEHR, SCHULZE & KRÖMKER, 2013, S. 105

Abbildung 3: Trends und Anforderungen (Amstutz et al., 2013, S. 105)

### AUFGABEN EINES OFFICEGEBÄUDES

Ein Office, das möglichst unbeschadet auf alle diese Trends reagieren kann und auch die Unsicherheiten des Zukünftigen mildert, muss deshalb ein offenes System sein. Unter «offen» verstehen wir dabei die organisatorische Bereitschaft und die bauliche Fähigkeit zur Veränderung. Wie es gehen kann, das zeigt die Strategie Human Office. Als offenes System konzipiert, ist es wandelbar und umfasst dabei zugleich auch nicht flexible und nicht verhandelbare Kriterien. Einer systemischen Betrachtungsweise folgend, berücksichtigt es die relevanten Komponenten des Systems Office: Unternehmen/Organisation, Mitarbeitende, Gebäude, Technik und Prozesse. Im Mittelpunkt stehen dabei immer der Mensch und sein Potenzial. An den Bedürfnissen und Potenzialen der Mitarbeitenden muss sich die Gestaltung künftiger Arbeitswelten orientieren. Denn Arbeitsstätten, in denen die Mitarbeitenden die geeigneten Räumlichkeiten für ihre Tätigkeiten vorfinden und die Zusammenarbeit und Begegnung ermöglichen, schaffen Kontext und damit einen Mehrwert in Form von Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Diese Beziehung gilt es zu stärken.

eben.

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

FH Zentralschweiz



# TRENDS

Neue Begrifflichkeiten

## Immer auf Stand-by

Die Trends der Arbeitswelt zeigen sich auch im Entstehen neuer Begrifflichkeiten, wobei auch diese gelegentlich kurzlebig sein können. So wurde etwa die ständige Erreichbarkeit (Accessibility) in führenden Unternehmen bereits wieder aus dem Wertekanon gestrichen.

### WORKPLACE → TASKSPACE

Aus dem festen Arbeitsplatz, der als persönlicher Bezugspunkt dient, wird der je nach Tätigkeit und Aufgabenstellung belegte Arbeitsraum. Das erfordert eine stetig neue Orientierung.

### MITTAGSPAUSE → BUSINESS LUNCH

Die Mittagspause wird durch das Geschäftsessen ersetzt. Statt kurz von der Arbeit abzuschalten, wird auch diese Zeit für den beruflichen Austausch genutzt.

### WORK-LIFE-BALANCE → WORK-LIFE-INTEGRATION

Der Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit findet nicht mehr strikt voneinander getrennt statt, sondern ist ineinander verwoben.

### FEIERABEND → ERREICHBARKEIT

Einen wirklichen Feierabend gibt es immer seltener, die ständige Erreichbarkeit ist das Mass der Dinge. Die Mitarbeitenden schalten nicht wirklich ab, sondern befinden sich im dauerhaften Stand-by-Modus.

Gesellschaftliche Trends

## Das Leben geniessen

Der gesellschaftliche Wandel besteht aus mehreren Entwicklungsrichtungen. Sie kreieren einen neuen Lebensentwurf, eine neue Lebensart.

### Individualisierung

Alles wird nur noch einer individuellen Betrachtung und Bewertung unterzogen. Die «Gegenspieler» Teamfähigkeit und Sozialkompetenz gehen verloren.

### Flexibilisierung

Der flexible, dynamische und kreative Mensch, der stets bereit und immerzu erreichbar ist, ist das Vorbild der globalen Gesellschaft, in der es nicht mehr Nacht wird und alles täglich 24 Stunden lang in Betrieb ist. Von dieser Veränderung fühlen sich aber viele überfordert.

### Konsumhaltung

Infotainment oder Edutainment bieten Action rund um die Uhr. Unspektakuläres und Grundlegendes wird nicht mehr nachgefragt.

### Radikale Vereinfachung

Das Unverständliche expandiert schneller als das Verständliche. Es gibt keinen Kern und kein Zentrum, sondern nur mehr Komplexität und Dynamik. Quasi als Kompensation steigt komplementär zur Komplexität der Wunsch nach radikaler Einfachheit, Überschaubarkeit und Verständlichkeit.

### Multioptionsgesellschaft

Die Menschen werden selbstbewusster, opportunistischer, investieren in sich selbst und haben immer eine Exitstrategie, das heisst Alternativen, auf die sie ausweichen können. Ein Beispiel dafür ist die Generation Y (→ Siehe Seite 20).  
(s. Departementsleitung der Hochschule Luzern – Technik & Architektur, 2011, S. 5)

Generation Y

## Nur kein Stress

Sie sind in den 80ern des vergangenen Jahrhunderts geboren, sind gut ausgebildet und sehr selbstbewusst aufgewachsen. Sie wurden von ihren Eltern gefördert und sind es gewohnt, mitzuentcheiden.

Die Generation Y (gesprochen als Generation why) ist vor allem ichbezogen, fordernd und kritisch, allerdings oft ohne die Zusammenhänge genau zu kennen. Sie stellen gerne alles infrage, das «Warum?» oder auch das «Warum nicht?» ist ihr Markenzeichen. Was ihr Verhältnis zur Arbeit betrifft: Sie wollen selbstbestimmt und flexibel arbeiten. Sie gehen keine Kompromisse ein und bringen Familie, Freizeit, Freude und Sinn unter einen Hut. Kollegialität und die persönliche Entwicklung sind wichtiger als Status und Prestige. (s. Bund, Heuser, & Kunze, 2013) Ebenso ist die Loyalität gegenüber einer Aufgabe höher als gegenüber dem Unternehmen. (s. Wullschleger, 2013)

Kontext

## Sehnsucht nach Struktur

In der aktuellen Arbeitswelt besteht durch die zunehmende Flexibilisierung «ein Trend zur raum-zeitlichen Dekontextualisierung. Die Folgewirkungen sind höhere Anforderungen an Selbstmanagement mit Potenzialen erhöhter Autonomie/Selbstbestimmung und erhöhter Belastung/Burnout.» (Amstutz et al., 2013, S. 29) Feststellbar ist eine Sehnsucht nach Kontext, das heisst Orten, Räumen, physischer Begegnung und nach Struktur und Führung. Dieser Kontext wird geschaffen durch die Unternehmenskultur und den physischen Raum. Beide Kriterien gewährleisten, dass sich die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit identifizieren – was unter anderem zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Identifikation

## Erfüllte Bedürfnisse

Identifikation und das noch stärkere affektive Commitment stehen für eine äusserst enge Bindung der Mitarbeitenden zu ihrer Arbeit und zu ihrem Unternehmen. «Beide Konstrukte beschreiben eine Form der psychologischen Verbindung zwischen Individuum und Arbeitgeber [...]. Zudem werden beiden Konzepten ähnliche Wirkungen unterstellt, zu welchen u. a. eine verbesserte Arbeitsleistung, eine höhere Zufriedenheit sowie geringere Fehlzeiten und eine niedrigere Kündigungswahrscheinlichkeit gehören.» (Böhm, 2008, S. 5)

Unterschieden werden muss dabei zwischen der Identifikation mit der Organisation, also der Bindung an die Werte und Ziele des Unternehmens, und der Identifikation mit dem Ort. «Zur Identifikation mit einem Ort gehört, dass der Ort Bedürfnisse erfüllt, Handlungsspielraum und Neugier ermöglicht. Wenn eine Person sich mit einem Ort identifiziert, fühlt sie sich diesem Ort zugehörig und verbunden.» (Walden, 2008, S. 45)

DEFINITION

**Kontext** der; -[e]s, -e aus lat. contextus «enge Verknüpfung, Zusammenhang (der Rede)» zu contexere «verknüpfen, verflechten»:

1. (Sprachw.) a) der umgebende Text einer gesprochenen od. geschriebenen sprachlichen Einheit; Kotext; b) (relativ selbstständiges) Text- od. Redestück; c) der inhaltliche [Gedanken-, Sinn-] Zusammenhang, in dem eine Äusserung steht, u. der Sach- u. Situationszusammenhang, aus dem heraus sie verstanden werden muss. 2. Zusammenhang; engeres od. weiteres Umfeld, in das ein Sachverhalt o. Ä. gehört. (Bibliografisches Institut, 2007)

DEFINITIONEN

**identifizieren**, sw. V.; **hat** [zu identisch u. lat. -ficare (in Zus.) = machen]: 1. genau wiedererkennen; die Identität, Echtheit einer Person od. Sache feststellen.

2. a) mit jmdm., etw., miteinander gleichsetzen b) jmds. Anliegen, etw. zu seiner eigenen Sache machen; aus innerlicher Überzeugung voll mit jmdm., etw. übereinstimmen. c) (Psychol.) sich mit einer anderen Person od. Gruppe emotional gleichsetzen u. ihre Motive u. Ideale in das eigene Ich übernehmen. (Bibliografisches Institut, 2011)

**Commitment**, das; -s, -s [engl. commitment, zu: to commit < mlat. committere = in Obhut geben < lat. committere, Kommission] (Jargon): das [Sich]bekennen, [Sich]verpflichten. (Bibliografisches Institut, 2011)

Affektives Commitment (affective commitment) bezeichnet die emotionale Bindung eines Individuums an die Organisation. Hohes affektives Commitment zeigt sich dadurch, dass die Organisationsmitgliedschaft für eine Person eine grosse persönliche Bedeutung hat. Das Individuum fühlt sich der Organisation zugehörig, will ihr weiter angehören und sich entsprechend für sie einsetzen (Böhm, 2008, S. 49)

Anpassungsfähigkeit

## Passend für alle Belange

Ein Gebäude ist anpassungsfähig, wenn es schnell und ohne grossen Aufwand auf sich ändernde Gegebenheiten reagieren kann. Es sollte dabei möglichst als Ganzes, das heisst in seiner Primär-, Sekundär- und Tertiärstruktur Flexibilität beweisen. Und zwar in vierfacher Hinsicht: Das Gebäude ist erweiterbar beziehungsweise rückbaubar (Erweiterungsflexibilität); es erlaubt innerhalb der bestehenden Strukturen bauliche Veränderungen (interne Flexibilität); es ermöglicht eine Reaktion auf Nutzungsänderungen (Nutzungsflexibilität); es ist bereits während des Planungs- und Realisierungsprozesses reaktionsfähig (Planungsflexibilität). (s. Plagaro Cowee & Schwehr, 2008)

Ein Gebäude entsprechend zu konditionieren, ist mit einigen Herausforderungen verbunden. Es besteht die Gefahr der Unangemessenheit. Es gilt, sich die Frage zu stellen, wie weit die Flexibilität wirklich gehen soll. Diese Frage geht einher mit dem Dilemma der unklaren Notwendigkeit, da zukünftige Entwicklungen und Bedürfnisse schwer vorhersehbar sind. Auch Charakterlosigkeit und Beliebigkeit, das heisst eine Austauschbarkeit des Gebäudes, gilt es zu vermeiden, ebenso wie das Problem des zu wenig Spezifischen. Das Gebäude muss passen – zum Unternehmen und zu den speziellen Belangen der darin arbeitenden Teams.



Die vier Flexibilitätstypen im Bau:  
Erweiterungsflexibilität,  
interne Flexibilität,  
Nutzungsflexibilität  
und Planungsflexibilität  
(s. Plagaro Cowee &  
Schwehr, 2008, S. 32)

Standort

## Raus aus der Stadt

Die Credit Suisse nennt als derzeitige Tendenzen einen Exodus aus den Städten, das heisst eine verstärkte Nachfrage nach dezentral gelegenen, günstigeren Grossflächen zulasten der Zentren, eine Anpassung der Fläche an die zunehmend flexibleren Arbeitsbedingungen sowie steigende Ansprüche. Dadurch gehe es weg von alten Objekten mit kleinen und ineffizienten Flächen, hin zu neu erstellten, die attraktiver und flexibler sind. (s. Keating & Adler, 2013, S. 25)

● Was sich trendmässig in den letzten Jahren zeigte, hat sich inzwischen im Schweizer Büromarkt strukturell verfestigt. Die Mieter werden anspruchsvoller und sind sich ihrer starken Verhandlungsposition bewusst. Eigentümer älterer Liegenschaften an peripheren Standorten und/oder mit unflexiblen Raumstrukturen stehen vor grossen Investitionen oder schwierigen Zeiten – wenn sie nicht bereits mittendrin sind.

COLLIER INTERNATIONAL SCHWEIZ AG, 2013, S. 4



Antifragilität

## Antifragilität durch Aktivierung!

Auch die Architektur von Officegebäuden kann erst dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie zuvor aktiviert wurde. Bei diesem Prozess spielen zwei Informationsebenen eine zentrale Rolle. Die erste Informationsebene ist das Gebäude selbst als statisches Objekt. Als «Hardware» (Materialität, Raumkonzeption etc.) beinhaltet sie das baulich-räumliche Potenzial. Eine zweite, übergeordnete Informationsebene übernimmt die Funktion der «Software» (immaterielle Aspekte, Aneignungsprozesse etc.). Erst ihre Programme aktivieren das baulich-räumliche Potenzial des Objektes und sind damit für die Mensch-Umwelt-

Das Fragile ist auf Störungsfreiheit angewiesen, das Antifragile wächst an der Unordnung, und für das Robuste spielt das eine wie das andere kaum eine Rolle. TALEB, 2013, S. 45

Interaktionen verantwortlich. Dieser Prozess transformiert das Objekt in den höherwertigen Zustand als Lebensraum.

Gelingt es, das Zusammenspiel dieser Informationsebenen bei der Planung von Architektur bewusst zu berücksichtigen, können fragile (objektbezogene) Zustände

in antifragile Zustände (Mensch-Umwelt-Interaktionen) transformiert werden. Denn die angestrebten hohen Mensch-Umwelt-Interaktionen setzen eine spezifische Betrachtung von Nutzung, Gebäude und Kontext voraus und berücksichtigen dadurch bereits als Entwurfsprinzip das «Unbekannte als Basis». (s. Habraken, 2000, S. 31) Sobald das Gebäude isoliert als Objekt («material») betrachtet wird, ohne seine Mensch-Umwelt-Interaktionen («immaterial») zu berücksichtigen, führt dies zu einer unzulässigen Reduktion von komplexen Zusammenhängen, mangelhaften Einschätzungen der architektonischen Wirkung und erhöht die Gefahr von Fragilität. Erst durch die Interaktionen ist die «Aktivierung der natürlichen Relation» (s. Habraken, 2000, S. 30) möglich. Sie ist Basis für eine Entwicklung nachhaltiger Architektur. (s. Schwehr & Plagaro Cowee, 2014)

Eine lebendige und inspirierende Arbeitsumgebung kann kein Reinraumbüro sein und wächst an der Unbeständigkeit und Dynamik. Diese positive Unruhe führt zu ständigen Reflexionen und zu einem Arbeitsumfeld, mit dem bewusst auf Veränderungen reagiert werden kann. Diese «offene Architektur» macht Büros wertbeständig über einen längeren Zeitraum. Aber Achtung: Unruhe darf nicht die Leistungen der Mitarbeitenden reduzieren, sondern sollte sie fördern (→ Siehe Kapitel Komfort & Diversität). Wir wollen antifragile Arbeitsumgebungen!

[...] dass Fragilität – ein wissenschaftlich bislang nicht definierter Begriff – beschrieben werden konnte als Unfähigkeit, Unbeständigkeit zu vertragen, und dass das, was Unbeständigkeit nicht verträgt, auch Zufälligkeit nicht verträgt, Unsicherheit, Irrtümer, Stressoren und so weiter. Denken Sie an irgendetwas Zerbrechliches, beispielsweise [...] das Geschirr in der Vitrine. Wenn Sie diese Dinge als «fragil» bezeichnen, dann ist damit zwangsläufig

der Wunsch verbunden, dass sie in Ruhe gelassen werden, dass die Verhältnisse um sie herum ordentlich und vorhersehbar bleiben mögen. [...] Darüber hinaus kann alles, was ein kritisches Verhältnis zur Unbeständigkeit hat, auch mit Stressoren, Gefahren, Chaos, abrupten Wechseln, Unordnung, «unvorhergesehenen» Folgen, Unsicherheit und vor allem dem Vergehen von Zeit nicht gut fertig werden.

TALEB, 2013, S. 33



# STRATEGIE HUMAN OFFICE

Ein Human Office bietet eine räumliche Umgebung und eine technische Infrastruktur, in der die Mitarbeitenden ihr Leistungspotenzial optimal entfalten können und in der die physische und psychische Gesundheit nicht beeinträchtigt wird.

Die Räumlichkeiten und das Mobiliar sind anpassbar, sodass auf neue Anforderungen und sich ändernde Bedürfnisse reagiert werden kann. Das Human Office schafft somit einen Mehrwert. Neben einer funktionsgerechten Nutzung der Räumlichkeiten bietet es Orte für Begegnung und Austausch. Diese räumliche Verankerung in stürmischen Zeiten schafft Kontext und unterstützt die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Sie setzt aber eine spezifische Betrachtung voraus. Das Human Office spiegelt somit die Kultur eines verantwortungsbewussten Unternehmens wider.

Als offene, antifragile Architektur konzipiert und umgesetzt, ist ein Human Office zu Veränderungen bereit und leistet seinen Beitrag für einen nachhaltigen Umgang mit Mensch und Raum.

Das Human-Office-Konzept basiert dabei auf vier Grundprinzipien:

ZIELEBENE	GRUNDPRINZIPIEN	HERAUSFORDERUNGEN	UMSETZUNGSEBENE EIGENSCHAFTEN HUMAN OFFICE
HUMAN OFFICE	HUMAN OFFICE		
Qualitätsvolle räumliche Arbeitsumgebung	anpassbar	<b>Vielfalt</b>	differenziert funktional gleichwertig
Hohe Identifikation der Mitarbeitenden	spezifisch	<b>Aneignung</b>	auffordernd prägend erlebbar
Office vermittelt Kontext («Sinnzusammenhang»)	mitarbeiterorientiert	<b>Komfort &amp; Diversität</b>	massstäblich wirkungsvoll werthaltig
↓		<b>Austausch &amp; Begegnung</b>	beziehungsstiftend anregend regenerativ
FOLGE: ANTIFRAGILES ARBEITSUMFELD	wertschöpfend	<b>Orientierung</b>	szenarienbasiert strukturiert synergetisch

- ANPASSBAR «When the world changes, buildings must change with it»
- SPEZIFISCH «Space is the body language of an organisation»
- MITARBEITERORIENTIERT «No gods – no masters»
- WERTSCHÖPFEND «Values in action»

## GRUNDPRINZIP ANPASSBAR

«When the world changes, buildings must change with it»

Plagaro Cowee & Schwehr, 2008

Veränderungen, wie beispielsweise Standortentwicklungen, Nutzungswechsel, technologischer Wandel, Zeitgeist oder eine geänderte Lebensgestaltung, üben einen Anpassungsdruck auf die Gebäude aus. Um diesem Anpassungsdruck begegnen zu können, weisen Human-Office-Gebäude einen hohen Grad an Anpassungsfähigkeit auf. Sie sind so gestaltet, dass angemessen auf neue Anforderungen reagiert werden kann.

Unter Anpassungsfähigkeit in der Architektur verstehen wir die Fähigkeit eines Gebäudes, in kurzer Zeit, mit angemessenem Aufwand und zu vertretbaren Kosten auf neue Gegebenheiten reagieren zu können. Anpassungsfähigkeit ist somit ein Gradmesser des Transformationspotenzials und einer langfristigen Werterhaltung. (s. Plagaro Cowee & Schwehr, 2008, S. 14)

### Antifragil versus fragil

Fragilität oder Antifragilität bezeichnet den potenziellen Nutzen oder Nachteil, der sich durch Einwirkung von etwas mit Volatilität Zusammenhängendem einstellt. Dieses Etwas ist Teil der grossen Chaosfamilie. (s. Taleb, 2013, S. 35)

#### DIE GROSSE CHAOSFAMILIE (ODER -GRUPPE)

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 1. Unsicherheit                           | 9. Zeit                     |
| 2. Variabilität                           | 10. das Unbekannte          |
| 3. unvollkommenes, unvollständiges Wissen | 11. Zufälligkeit            |
| 4. Risiko                                 | 12. Unruhen                 |
| 5. Chaos                                  | 13. Stressoren              |
| 6. Unbeständigkeit, Volatilität           | 14. Irrtum                  |
| 7. Unordnung                              | 15. Streuung der Ergebnisse |
| 8. Entropie                               |                             |

☛ Dabei können Unsicherheit, Unordnung und das Unbekannte denselben Effekt haben: Antifragile Systeme profitieren (bis zu einem gewissen Grad) davon, und das Fragile leidet darunter [...].

TALEB, 2013, S. 35

## GRUNDPRINZIP SPEZIFISCH

## «Space is the body language of an organization»

Chris Flink zitiert in: Doorley & Witthoft, 2012

Ein Office-Gebäude ist für sich kein Selbstzweck. Es hat verschiedene Aufgaben zu erfüllen, die sich stark an der Vorstellung der Organisation und dem Potenzial der Mitarbeitenden orientieren. Wir begreifen daher ein Human Office als ein System und betrachten es spezifisch auf den Ebenen Unternehmen, Mitarbeitende, Technologie, Prozesse und Gebäude. Kernaufgabe des Human Office ist somit das aktive Zusammenspiel zwischen Anlage (Gebäude, Technologie) und Umwelt (Unternehmen, Mitarbeitende, Prozesse).

Das Office-Gebäude ist nicht beliebig. Es ist eine Reaktion auf die Anforderungen und Bedürfnisse eines Unternehmens und seiner Mitarbeitenden, aus denen dann die Nutzungen der Räumlichkeiten definiert werden. Diese Nutzungen sind einem ständigen Wandel ausgesetzt und bestimmen über den Erfolg des Gebäudes.

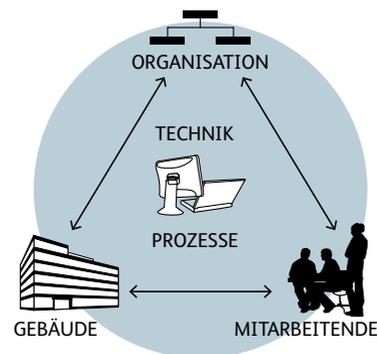


Abbildung 4: Faktoren des Systems Human Office



## GRUNDPRINZIP MITARBEITERORIENTIERT

## «No gods – no masters»

Ein Human Office kann nicht ohne Beteiligung des Unternehmens und der Mitarbeitenden entstehen. In einem disziplinübergreifenden Planungsprozess unter starker Beteiligung des Boards und der Mitarbeitenden werden Szenarien künftiger Entwicklungen skizziert, Bedürfnisse festgehalten und Anforderungen an das Office definiert. Diese Art der Zusammenarbeit fördert eine ganzheitliche Sichtweise und führt zu einer Erhöhung der Planungssicherheit.

In diesem Falle wird Architektur nicht verordnet, denn die Gefahr von Nebenwirkungen sind zu gross.

Die Strukturen des Human Office sind offen für neue Ideen und laden zum Gebrauch ein. Sie verfügen über einen hohen Aufforderungscharakter zur Nutzung und Aneignung der Räumlichkeiten. Sie verändern sich mit den Mitarbeitenden, können diese aber auch prägen. Das erfordert eine bewusste Vorgehensweise bei der Konzeption und Nutzung der Räumlichkeiten. Im Human Office wird das Office «als materielle Form zum Leben erweckt». (Habracken, 2000, S. 38)

● Diese Vorstellung, dass Dinge in ein Gebäude hineinkommen, hineinkommen sollen, die ich nicht mache als Architekt, an die ich aber denke, gibt mir ein bisschen einen Blick in die Zukunft meiner Gebäude, die ohne mich stattfindet. ZUMTHOR, 2006, S. 39

## GRUNDPRINZIP WERTSCHÖPFEND

## «Values in action»

Ein Human Office ist wertschöpfend. Im Gegensatz zu einer Wellness-Oase ist das Office ein Ort, an dem Leistung erbracht werden soll. Dabei verstehen wir unter Leistung in einem Human Office das Zusammenspiel zwischen Bereitschaft (z. B. Motivation), Fähigkeit (fachliche Qualifikation) und Möglichkeit (z. B. passende Räumlichkeiten).

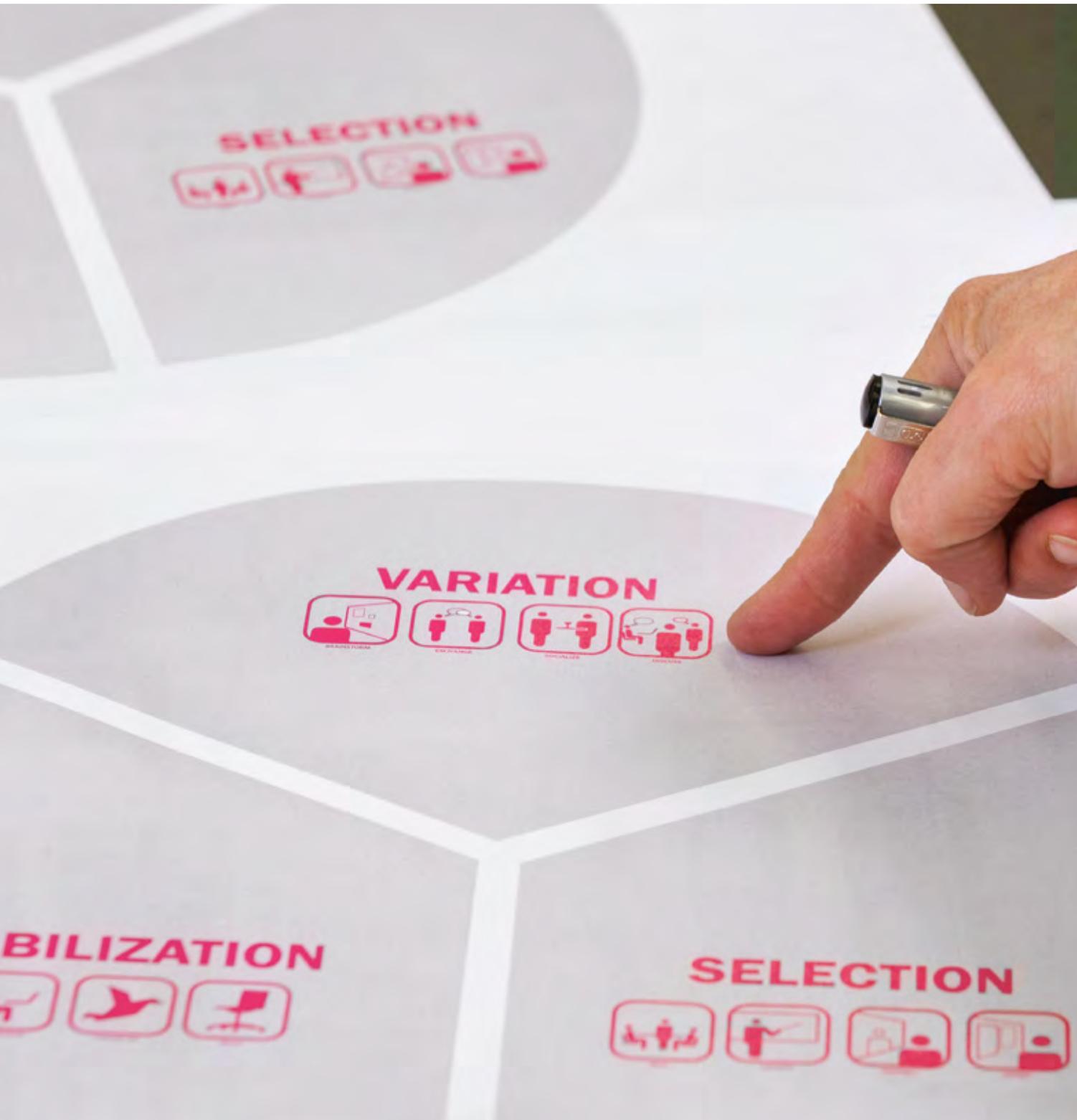
Ist einer dieser Faktoren nicht existent, ist Leistung nicht möglich. Aus diesem Grunde halten wir das Nebeneinander von monetären Werten, wie z. B. Flächeneffizienz, und nicht monetär belegten Werten, wie z. B. Identifikation, für eine wertschöpfende Umsetzung des Office als unabdingbar und setzen uns in der Planung dafür ein, dass monetäre und nicht monetäre Qualitäten gleichermaßen betrachtet werden. Wir fragen uns also: Was weckt die Bereitschaft? Was benötigen die Mitarbeitenden, um ihre Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz entfalten zu können? Wie können diese drei Kompetenzen aktiviert werden?

Leistung = Bereitschaft × Fähigkeit × Möglichkeit

$$L = f(B \times F \times M)$$

Fähigkeit = Begabung + Lernergebnis

Abbildung 5: Wie entsteht Leistung? (Jäncke, 2010, S. 20)



Auf diese vier Grundprinzipien «anpassbar», «spezifisch», «mitarbeiterorientiert» und «wertschöpfend» aufbauend, verfügt ein Human Office über vielfältige Eigenschaften, mit denen die aktuellen Herausforderungen «Vielfalt», «Aneignung», «Komfort & Diversität», «Austausch & Begegnung» sowie «Orientierung» bewältigt werden können.

#### UMSETZUNGSEBENE HUMAN OFFICE

##### HERAUSFORDERUNG

### VIELFALT

Human Office ist differenziert  
Human Office ist funktional  
Human Office ist gleichwertig

##### HERAUSFORDERUNG

### ANEIGNUNG

Human Office ist auffordernd  
Human Office ist prägend  
Human Office ist erlebbar

##### HERAUSFORDERUNG

### KOMFORT & DIVERSITÄT

Human Office ist masstäblich  
Human Office ist wirkungsvoll  
Human Office ist werthaltig

##### HERAUSFORDERUNG

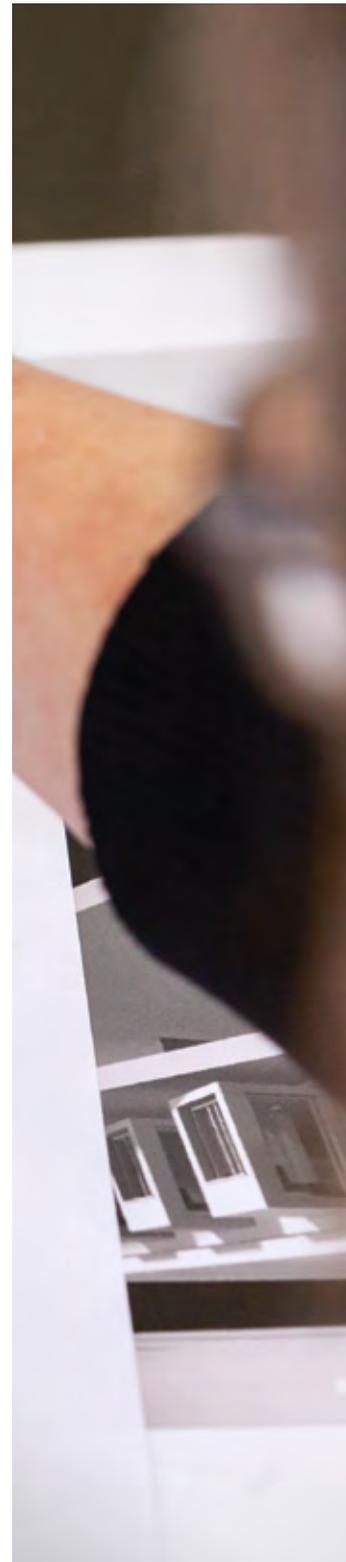
### AUSTAUSCH & BEGEGNUNG

Human Office ist beziehungsstiftend  
Human Office ist anregend  
Human Office ist regenerativ

##### HERAUSFORDERUNG

### ORIENTIERUNG

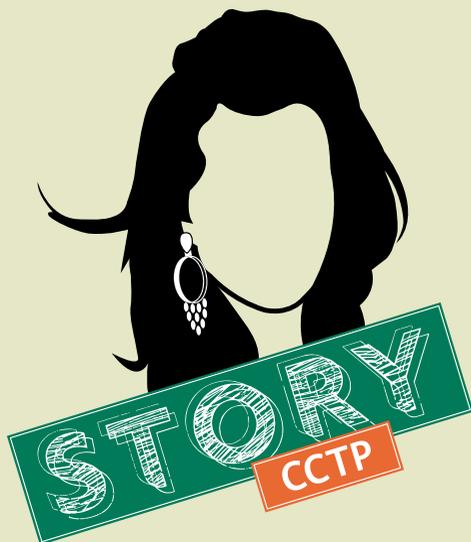
Human Office ist szenarienbasiert  
Human Office ist strukturiert  
Human Office ist synergetisch





## VIelfALT

«Identifikation wird unterstützt, wenn ich für meine Tätigkeiten die entsprechenden Räume zur Verfügung habe und ich dadurch die passende Arbeitsumgebung vorfinde.»



**Unsere** Arbeit ist ganz schön vielseitig. Früher habe ich sie immer komplett von meinem Schreibtisch aus erledigt. Der arme Schreibtisch, was der doch alles leisten können sollte. Das hat natürlich nicht geklappt, also expandierte ich, benötigte noch einen kleinen Besprechungstisch, dann einen eigenen Drucker, dann ... bis irgendwann mein Einzelbüro eingerichtet war. In der alten Firma hat das fast jeder so gemacht. Aber wie ich gehört habe, sind die gerade auch am umstellen.

Hier arbeiten wir anders. Dem Team stehen Räume zur Verfügung, die in vielfältiger Art und Weise nutzbar sind. Zum Teil können sie flexibel verwendet und auch das Worksetting kann verändert werden, wie zum Beispiel Räume für Workshops und grössere Meetings, zum Teil sind sie fix.

Die Bibliothek mit ihrem ganz speziellen Charakter etwa dient primär als Rückzugsraum, der nicht ständig verändert wird. Dieses Nebeneinander von Räumen mit wechselndem und Räumen mit spezifischem Charakter schafft eine grosse Vielfalt und nimmt Druck vom einzelnen Arbeitsplatz. Das ist unsere Interpretation von «Less is more» – und den Schreibtisch freut's.

Leider wird aber gerade damit in der Büroszene oft grosser Schindluder getrieben. Das vermeintliche Zauberwort heisst Flächenoptimierung, es steckt aber nicht selten eher eine Flächenreduzierung dahinter. Wir sind der festen Überzeugung, dass wenn einem etwas weggenommen wird, zum Beispiel das Einzelbüro, dann muss etwas zurückgegeben werden, aus dem den Mitarbeitenden ein Mehrwert entsteht. Das können etwa grosszügige Verpflegungszonen oder Rückzugsmöglichkeiten sein. Also unser Office bewegt mehr durch vielfältiges räumliches Erleben als durch individuellen Besitz begrenzten Raumes. Schliesslich sind ja selbst die Legebatterien auf den Bauernhöfen weitgehend verschwunden.

H. O., FORSCHERIN IM CCTP, 2014



#### VIELFALT UND IDENTIFIKATION

Die zugrunde liegende Annahme ist, dass sich die Bewohner verstärkt mit «ihrer» gebauten Umwelt identifizieren, wenn diese identifizierbar ist und nicht alles gleich aussieht. Diese Identifikation wird gefördert, wenn die gebaute Umwelt positive Gefühle auslöst, was eher der Fall ist, wenn sie abwechslungs- und anregungsreich ist.

FLADE, 2008, S. 36



Die Möglichkeit, sich für jede Tätigkeit an den dafür am besten geeigneten Ort zu bewegen und sich so einen grösseren Raum anzueignen, wird als positiv, funktional und identifikationsfördernd empfunden.

CCTP, 2009

## FLÄCHENBEDARF

Auszug aus der Wegleitung zur Verordnung 3 des Arbeitsgesetzes  
(s. SECO – Direktion für Arbeit, 2011, S. 100)

### Büro- und Bildschirmarbeitsplätze

In kleineren Büros mit bis zu 3 Personen soll die Mindestfläche je Arbeitsplatz einschliesslich allgemein üblicher Möblierung, Bewegungsfläche und anteiliger Verkehrsfläche im Raum mindestens 10 m<sup>2</sup> betragen. Für kombinierte Arbeitsplätze mit Schreibtisch und Bildschirmarbeitsplatz sind mindestens 12 m<sup>2</sup> vorzusehen. Die freie unverstellte Fläche am Arbeitsplatz muss so bemessen sein, dass sich die Arbeitnehmer bei ihrer Tätigkeit ungehindert bewegen können. Die freie Bewegungsfläche soll an jeder Stelle mindestens 1.0 m betragen und eine Mindestfläche von 1.5 m<sup>2</sup> aufweisen.

### Mehrpersonenbüros/Gruppenbüros

Für den Flächenbedarf in Gruppenbüros mit mehr als 2 Personen gilt: für die Unterbringung der ersten zwei Personen werden 18 m<sup>2</sup> veranschlagt, für jede weitere Person sind zusätzliche 6 m<sup>2</sup> erforderlich.

### Grossraumbüros/Call Center

Bei der Einrichtung von grossen Räumen (in der Regel ab 400 m<sup>2</sup>) beträgt die Mindestfläche pro Büro- und Bildschirmarbeitsplatz 8 m<sup>2</sup>, für kombinierte Arbeitsplätze 12 m<sup>2</sup>. Angesichts des höheren Verkehrsflächenbedarfs und der grösseren Störwirkung (z. B. Lärmbelästigung, Lichtverhältnisse) werden in der Praxis eher höhere Flächenmasse empfohlen.

### Aufgabenbedingte Zusatzausstattung

Für eine aufgabenbedingte Zusatzausstattung, wie z. B. Empfangstheke, grosse Geräte usw., muss die zusätzlich benötigte Fläche ermittelt und zum Flächenbedarf addiert werden.

- Die Kombination von unterschiedlichen Bürotypen «birgt Gefahren, denn dahinter steckt eine raumfixierte und häufig auch (kosten-)effizienzmotivierte Vorstellung von Arbeit: Raum als Ort des Status (z. B. bei einem Einzelbüro), Raum als unveränderbarer Arbeitsplatz der nächsten 20 Jahre, Raum als Produktionsfläche für Mitarbeitende. Doch diese Anspruchshaltung an einen Arbeitsplatz deckt sich nicht mehr mit den Anforderungen an einen Arbeitsort, bei dem die Tätigkeiten der Mitarbeitenden im Mittelpunkt stehen. Der Workspace Office wird in Zukunft vermehrt ein Taskspace sein.

AMSTUTZ UND SCHWEHR, 2015

Hallo, da unsere aktuellen Geschäftsräume langsam zu klein werden, gucke ich mir momentan potenzielle neue Büros an. Jetzt stehe ich vor der Frage, was wohl besser ist – ein Grossraumbüro oder Einzelbüros? Wer hat denn hier Erfahrungen, vielleicht sogar schon mit beidem? Ich würde mich sehr über Erfahrungswerte freuen. Danke!  
ITEINS, 2012

DAS BÜRO IST TOT – ES LEBE DAS BÜRO

↑ gross  
→ mittel  
↓ gering

	CORPORATE OFFICE	COWORKING SPACE	HOME-OFFICE	REMOTE OFFICE
Eigenschaft	integriert	kooperativ	kombiniert	zweckentfremdet
	Arbeitsort = Unternehmen	Arbeitsort ≠ Unternehmen (Arbeitsort geteilt mit anderen Unternehmen)	Arbeitsort = zuhause	Arbeitsort ≠ Office-Struktur (z. B. Café, Flughafen)
Vielfältiges Raumangebot	↑	↑	↓	↓
Potenzial tätigkeitsbezogener Arbeitsräume	↑	→	↓	↓
Möglichkeit für Zusammenarbeit, formelle und informelle Kommunikation	↑	→	→	↓
Erreichbarkeit	↑	→	→	↑
Anforderungen an Selbstmanagement	→	↑	↑	↑
Vermittlung der Firmenkultur	↑	↓	↓	↓

Die Verortung der Arbeit hat erhebliche Konsequenzen für das Unternehmen, für die Prozesse, die Mitarbeitenden und das Gebäude. Ob man regelmässig im Corporate Office arbeitet oder dort arbeitet, wo andere Kaffee trinken und Cheeseburger essen, ist ein erheblicher Unterschied. Ein typischer Arbeitsalltag unserer Zeit ist geprägt durch unterschiedliche Arbeitsorte. Vom Aufstehen bis zur Fahrt ins Büro und wieder zurück ins Bett wird gearbeitet. Die oben stehende Tabelle möchte auf einige Aspekte der Vielfältigkeit bei der Wahlmöglichkeit des Arbeitsortes hinweisen.

CORPORATE OFFICE

Das Corporate Office verfügt aufgrund seines vielfältigen Raumangebotes (z. B. Meetingräume, Rückzugsräume, Begegnungszonen) über ein hohes Potenzial an tätigkeitsbezogenen Arbeitsräumen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren direkt vor Ort die Firmenkultur und können im Büroalltag ihr kollegiales Netzwerk pflegen. Es hat Raum für spontane Begegnung und Austausch. Sie wissen, wann sie zur Arbeit kommen und wann sie wieder gehen.

HOME-OFFICE

Beim Home-Office arbeitet man zu Hause. In der Regel ist es das Arbeitszimmer, oder es sind wechselnde Arbeitsorte wie der Küchentisch, das Sofa oder gar das Bett. Im Vordergrund stehen definierte und häufig standardisierte Tätigkeiten. Zusammenarbeit findet online statt. Aufgrund der Privatsphäre ist Video-Konferenz möglich und gewährleistet so zumindest einen minimalen visuellen Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen des Unternehmens. Die Verschmelzung zwischen Wohn- und Arbeitsort erfordert ein hohes Mass an Selbstmanagement.

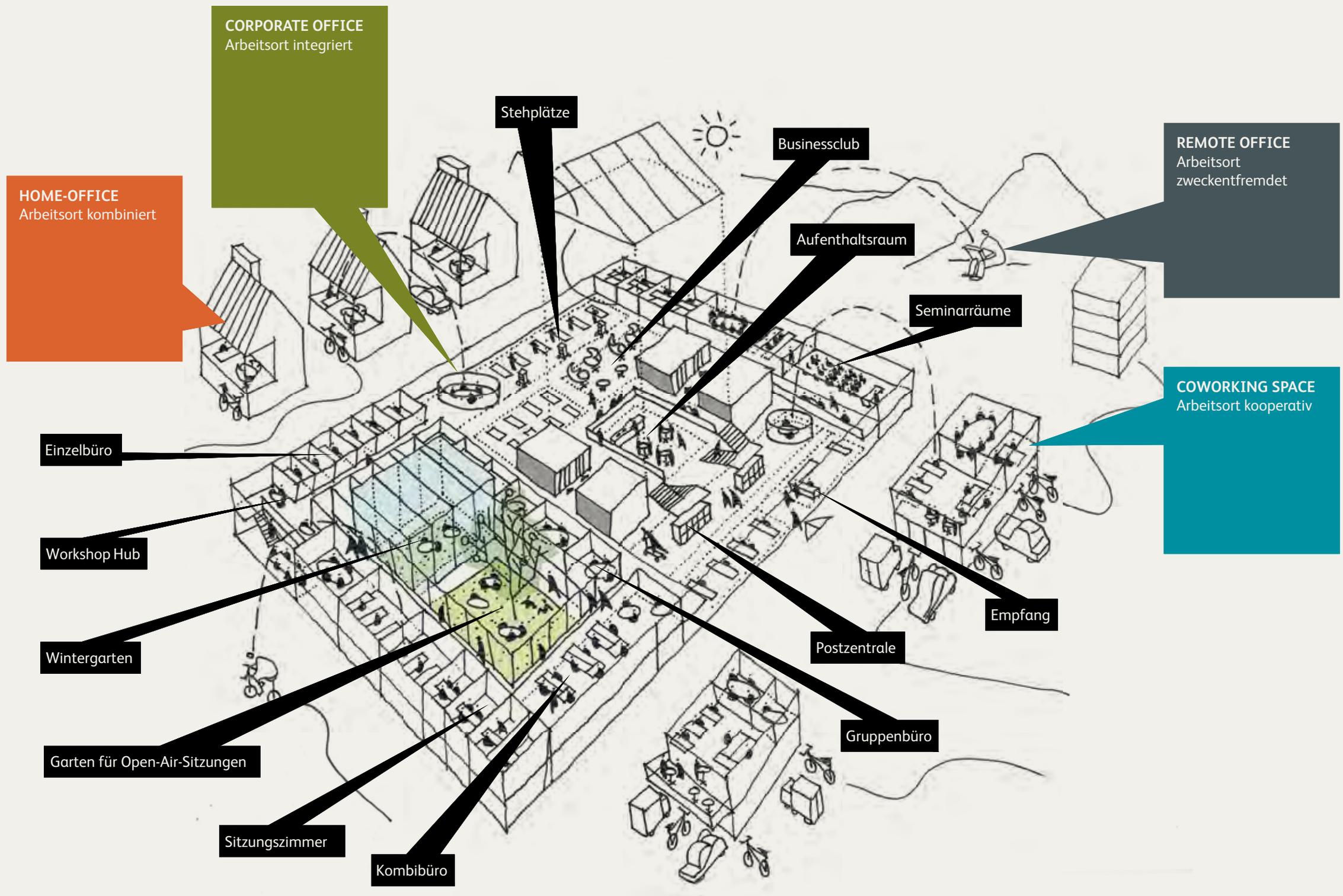
COWORKING SPACE

Auch der Coworking Space kann je nach Ausstattung über ein grosses Raumangebotes verfügen. Diese Büroflächen werden im Coworking Space mit anderen, in der Regel nicht zum Unternehmen gehörenden Personen, geteilt. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ist via Internet mit den Kolleginnen und Kollegen des Unternehmens verbunden. Die Qualität der Zusammenarbeit ist eingeschränkt und hängt oft von der vorhandenen Technik und der angebotenen Infrastruktur ab.

REMOTE OFFICE

Neue Technologien erlauben Büroarbeit an Orten, die dafür nicht geschaffen sind. Ein Heer von Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfern, die während der Arbeit, sei es im Café oder an der Bushaltestelle E-Mails herunterladen, SMS verschicken und Telefonkonferenzen organisieren. Die einzige Investition, die man tätigen muss, ist das Equipment für Kommunikation. Diese Art von Arbeit führt häufig zu einem 7/24/365-Alltag. Das heisst, Erreichbarkeit rund um die Uhr. Für Unternehmen liegt hier eine besondere Herausforderung in der Vermittlung ihrer Werte an die Kämpferinnen und Kämpfer draussen auf rauer See.





## VIELFALT UND TÄTIGKEITEN

● Ein vielfältiges Angebot an Räumlichkeiten ermöglicht es, den je nach Tätigkeit passenden Ort aufzusuchen, z. B. für Teamarbeit, laute Telefonate, konzentriertes Arbeiten. Je grösser und je vielfältiger das Raumangebot ist, das zur Verfügung steht, desto zufriedener sind die Mitarbeitenden mit der Arbeitsumgebung, weil dies den Bedürfnissen nach Privatheit und Einflussnahme entgegenkommt.

AMSTUTZ & SCHWEHR, 2010, S. 37–38

● Wenn mehr als ein halbes Dutzend Menschen an ein und demselben Platz arbeitet, ist es sehr wichtig, dass sie nicht in einem riesigen Raum ohne Gliederung arbeiten, sondern stattdessen ihren Arbeitsraum unterteilen und kleine Gruppen bilden können.

ALEXANDER, ISHIKAWA, SILVERSTEIN, JACOBSON & CZECH, 1995, S. 762

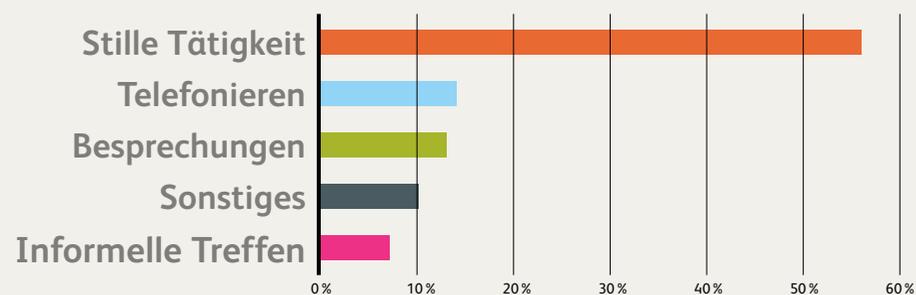


Abbildung 6: Ausgeführte Tätigkeiten in einer normalen Arbeitswoche in Prozent (Mittelwerte)  
(Amstutz, Kündig & Monn, 2010, S. 29)

## DESKSHARING UND NONTERRITORALE ARBEITSPLÄTZE

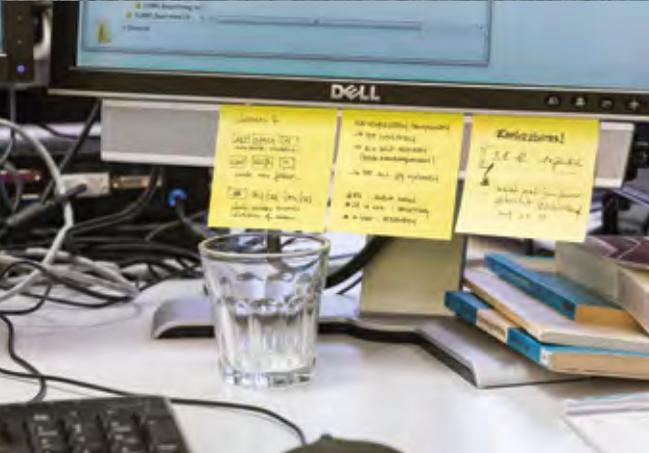
● Im nonterritorialen Büro wird die feste Zuordnung eines Beschäftigten zu einem Arbeitsplatz ganz oder teilweise aufgelöst. Die so ermöglichte Mehrfachbelegung lässt sich in allen klassischen Büroformen umsetzen. Sie kann in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit des Flächeneinsatzes sinnvoll und effizient sein. Diese Organisationsform eignet sich für Mitarbeiter, die viel im Aussendienst, überwiegend auf Dienstreisen oder in Besprechungen sind. Flexible Arbeitszeiten, Home-Office und Teilzeitarbeit in Zusammenhang mit der Ausdehnung der Betriebszeiten ermöglichen ebenfalls eine Mehrfachbelegung der Arbeitsplätze. Die Wahl des Arbeitsplatzes richtet sich nach dem jeweiligen Aufgabenbereich. Sämtliche Arbeitsbereiche können genutzt werden, zum Beispiel das Zellen- oder Gruppenbüro, Besprechungsräume, Steharbeitsplätze, Lesezonen und andere. Persönliche Unterlagen und Gegenstände werden in abschliessbaren Rollcontainern untergebracht.

HESSISCHES IMMOBILIENMANAGEMENT, 2014

● Die Beweggründe für Desksharing scheinen auf den ersten Blick offensichtlich zu sein. Mehr Mitarbeiter auf gleicher Fläche bringen für ein Unternehmen insgesamt Kosteneinsparungen bei Miete, Gebäudeunterhalt und Bewirtschaftung.

KEATING & ADLER, 2013, S. 28

● Vorteile liegen in der effizienteren Nutzung bestehender Arbeitsplätze, in einer höheren Dynamik und bereichsübergreifenden Kommunikation im Büro und in der Möglichkeit, ad hoc Projektteams zu formen. Aus diesen Vorteilen lässt sich ablesen, dass Desksharing nicht für jeden Tätigkeitsbereich gleich gut geeignet ist.  
KEATING & ADLER, 2013, S. 27



## MULTIFUNKTIONAL UND MONOFUNKTIONAL

### DEFINITIONEN

**multifunktional, auch multifunktional:** vielen Funktionen gerecht werdend, viele Funktionen in sich vereinigend. (Bibliografisches Institut, 2007)

**mono-, Molno-, (vor Vokalen: mon-, Mon- [griechisch mōnos]:** Bestimmungswort in Zusammensetzungen mit der Bedeutung einzig, allein, einzeln; ein..., Ein... (z. B. monosem, Monogamie). (Bibliografisches Institut, 2012)

**funktional Adj.:** die Funktion betreffend, auf die Funktion bezogen, der Funktion entsprechend: ein-er (zweckmässiger, von seiner Funktion her bestimmter) Stil; die -e (Sprachwiss.; an der sprachlichen Funktion der grammatischen Formen orientierte) Grammatik. (Bibliografisches Institut, 2011)

### BEISPIEL MULTIFUNKTIONALE RÄUME

● Veenendaal betreibt in Haarlem, unweit von Amsterdam, eine Werbeagentur. Die Schreibtische der Mitarbeiter hängen an Drahtseilen, die Schränke stehen auf Rädchen. Mittags werden die massiven Tischplatten gewöhnlich in der Decke versenkt, dann sitzt das Team um einen grossen Esstisch und macht gemeinsam Mittagspause. Abends werden die Tische an die Decke gezogen und die Schränke zur Seite gerollt, so entsteht aus dem etwa zweihundert Quadratmeter grossen Büro eine Veranstaltungsfläche, die auch von Aussenstehenden genutzt werden kann – für Partys, Yogakurse oder Kunstworkshops, Modenschauen oder Festessen. Nachbarn und Leute aus dem Viertel kommen regelmässig, auch die Mitarbeiter machen mit. DÜRR, 2013

● Planning in broad zones rather overly detailed and specific rooms is an important first step in laying out a space designed to evolve. The trick is to define an area of use, then use minimal but meaningful semipermanent strokes (flooring choice, wall treatment, etc.) to define and support it. Consider behaviour first and implementation second. DOORLEY & WITTHOFT, 2012, S. 40

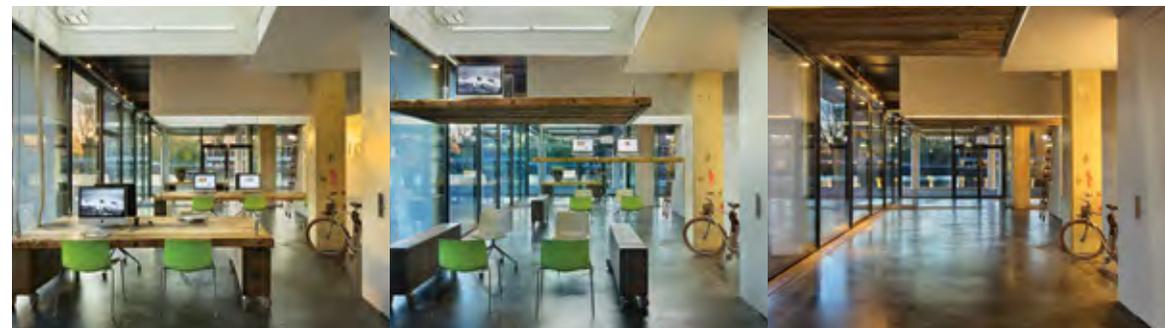


Abbildung 7: Büro der Firma Helderagroen (Inhaber Sander Veenendaal) am Tag und für verschiedene Nutzungen am Abend  
Foto © Cornbread

### BEISPIEL MONOFUNKTIONALE RÄUME

Im Gegensatz zu multifunktionalen Räumen sind monofunktionale Räume auf eine Funktion resp. Tätigkeit zugeschnitten. Wie zum Beispiel die Meetingräume von Youmeet in Utrecht.

● Youmeet has five meeting environments for the different phases that has a result-oriented meeting. The areas of Youmeet are exciting, stimulating and inspiring. You feel welcome and you feel that something is about to happen.

EVENT 1001, 2014

Sowohl für völlig flexible, wie auch für auf einen spezifischen Zweck ausgerichtete Büroformen lassen sich gute Gründe nennen. Die jeweilige Ausrichtung des Unternehmens und vor allem die Art der vorwiegenden Tätigkeiten werden letztendlich den Ausschlag für die Verwirklichung der einen oder der anderen Form geben. Selbstverständlich ist auch ein angemessener Mix beider Systeme möglich. Denn der grösste Vorteil entsteht, wenn ein Büro beides kann: flexibel sein und spezifischen Anforderungen genügen.



### speak.

A flexible and unique auditorium. Targeted, impassioned communication delivered in an environment where listeners are energized and encouraged to interact. **Speak.** This is the area where presentations support you. This is where dialog develops.

### create.

Creativity gets all the space. In **create.**, you will be encouraged to bring in new ideas. A room for creative development.

### design.

**Design.** Operationalize solutions, plans and strategies. It is a multimedia lab where the latest technology leads to surprising results: How about a podcast instead of a written report?

### reflect.

**Reflect.** is an informal area to kick back with your feet on the table and just think. Youmeet offers several such informal spaces.

### decide.

Here is where the rubber meets the road. **Decide.** is a formal space for making decisions. Sitting at the round table, you can invite others virtually, reach consensus and record the results. An appropriate closure to your meeting.

Abbildung 8: Tätigkeitsbezogene Worksettings bei der Firma Youmeet  
Foto © Youmeet

## HERAUSFORDERUNG VIelfalt

Human Office **ist differenziert**  
Human Office **ist funktional**  
Human Office **ist gleichwertig**

# Vielfalt statt Einfalt!

Unterschiedliche Tätigkeiten erfordern entsprechende Räumlichkeiten. Teamarbeit braucht einen Raum, in dem gemeinsam Ideen entfaltet, Konzepte entwickelt und dann auch ausgeführt werden – und zwar nicht nur gedanklich, sondern über die Interaktion, über skizzenhaftes Aufzeichnen, über das Ausbreiten von Zwischenschritten und Teilergebnissen; konzentriertes Arbeiten braucht einen Rückzugsraum, der vor Ablenkung schützt und in dem sich in Ruhe Gedanken formen können;

soziale Kontakte und auch der spontane intra- und interdisziplinäre Austausch brauchen einen Ort der zwanglosen Begegnung. Dabei verliert der persönliche Schreibtisch im Office der Zukunft immer mehr an Bedeutung.

Gerade in grossraumähnlichen Strukturen ist es unabdingbar, den Raum in spezifische Zonen zu unterteilen. Denn schliesslich ist nicht der Gross-Raum das Problem, sondern der Ein-Raum, weil er doch zu einer grossen Anzahl von Zielkonflikten führt. Wir wissen etwa, dass die Konzentrationsfähigkeit massiv abnimmt, wenn im Hintergrund Telefonate geführt werden oder ein reger Durchgangsverkehr herrscht. In einem Office, das Raumvielfalt bietet, wird dagegen der kontinuierliche Wechsel des Arbeitsplatzes, das Pendeln zwischen den räumlichen Möglichkeiten zum Alltag.

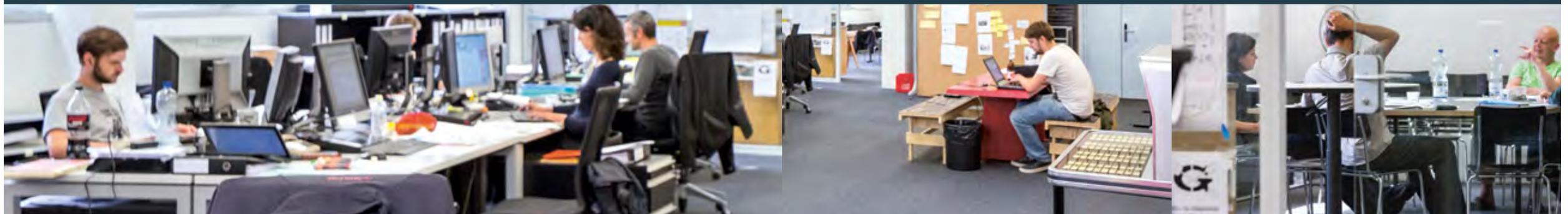
Die Mitarbeitenden sollen sich die Raumstruktur des Office zu Eigen machen. Aus dem bisherigen individualisierten Workplace wird so der auf die unterschiedlichen Tätigkeiten und Aufgaben bezogene Taskspace. Die verschiedenen Räumlichkeiten oder Zonen orientieren sich an den Tätigkeiten der Nutzenden, vermeiden dadurch Zielkonflikte und Störfaktoren und entlasten den Anspruch an den Schreibtisch als Alleskönner. Damit tragen sie zu einer effektiveren Gestaltung der Arbeit bei.

Die Identifikation des Mitarbeitenden mit seinem Arbeitsplatz erfolgt in einem solchen System nicht mehr ausschliesslich über den physisch greifbaren eigenen Schreibtisch, sondern entsteht aus dem Wissen, im Office als Ganzem einen Platz zu haben. Zukünftig wird das Büro als Ort der konzentrierten Einzelarbeit vom Home-Office abgelöst werden. Im Zentrum der Tätigkeiten im Office steht dann vielmehr die Teamarbeit. Mit Desksharing, d. h. die Mitarbeitenden haben keinen eigenen Arbeitsplatz mehr, lässt sich die Fläche für konventionelle Arbeitsplätze reduzieren und die gewonnene Fläche mit unterschiedlichen Räumen für Team- und Projektarbeit besetzen. Desk-sharing sollte also nicht primär aus Gründen der Flächeneinsparung umgesetzt werden.

Die räumliche Vielfalt folgt keiner vorbestimmten Typologie. Jeder Raum ist sorgfältig auszubilden und verfügt über eine gleichwertige räumliche Qualität, die zur Nutzung auffordert. Bereits bei der Konzeption sollte darauf geachtet werden, welche Räume multifunktional genutzt werden sollen – also Räume, die sich zum Beispiel für Meetings oder auch für Workshops eignen und daher eine hohe Nutzungsflexibilität aufweisen müssen – und welchen Räumen eine ganz bestimmte Charakteristik zugeteilt werden soll (z. B. Rückzugszone) und

die dadurch in ihrer Flexibilität eingeschränkt sein können. Das flexible Bespielen der Räume stellt natürlich Herausforderungen, etwa an die Möblierung. Es sollte möglich sein, Abwechslung zu schaffen und v. a. schnelle Veränderungen durchzuführen, ohne dabei kostenintensive, tiefgehende räumliche Strukturänderungen vornehmen zu müssen. Denn: Ein Human Office ist ein dynamisches Büro und hinterfragt sich ständig selbst.

**Im CCTP haben wir daher neben unseren Schreibtischen noch Räume für Workshops, Meetings und Rückzug.**



## Human Office Vielfalt

Eine erfolgreiche Büroplanung beginnt mit der Bedarfsplanung, bei der u. a. die Anforderungen und Bedürfnisse aus Sicht des Unternehmens, die unterschiedlichen Tätigkeitsformen und ergänzende Serviceleistungen ermittelt werden. Der Aspekt Zeit, das heisst die Einbeziehung der erwarteten Entwicklung des Unternehmens, spielt dabei ebenfalls eine wichtige Rolle. Die Analyse der künftigen Funktion des Office gibt Aufschluss u. a. über interne Abläufe oder die Anzahl Besucherinnen und Besucher. Sie zeigt aber auch, wie Identifikation und Kontext geschaffen werden können. Der Raum unterstützt die spezifischen Tätigkeiten im Unternehmen und spiegelt die Firmenkultur wider. Das Office muss jedoch nicht alles leisten. Bereits vorhandene Angebote am Standort, wie etwa Verpflegungs- oder Fitnessmöglichkeiten, können bei der Planung mitberücksichtigt werden.

### CHECKLISTE ZUR UMSETZUNG VON VIELFALT IM OFFICE

#### ASPEKT BEDARFSPLANUNG

- In welcher Art möchte sich das Unternehmen gegenüber Kunden und Mitarbeitenden repräsentieren?
- Welches Umfeld möchte das Unternehmen seinen Mitarbeitenden bieten?
- Wie arbeiten die Mitarbeitenden und Teams zusammen?
- Wie hoch ist der Anteil an kollaborativen und kommunikativen Tätigkeiten sowie an konzentrierter Einzelarbeit?
- Welche Tätigkeiten üben die Mitarbeitenden aus?
- Welche Services werden darüber hinaus geboten (wie Kinderbetreuung, Verpflegung, Waschservice)?
- Ist Home-Office erlaubt?
- Ist Desksharing ein Thema? Wenn ja, wie können die Themen Personalisierung, Kontrolle und Privatheit umgesetzt werden?
- Sollen die Arbeitsplätze die Hierarchie des Unternehmens abbilden?
- Ist Papierreduktion ein Thema und braucht es dadurch in Zukunft weniger Ablage und Aktenschränke?
- [...]

#### ASPEKT FUNKTION

- Welche Funktionsabläufe sollen im Gebäude stattfinden?
- Mit wie vielen Besucherinnen/Besuchern muss gerechnet werden?
- Welche Anforderungen ergeben sich aus logistischen Prozessen?
- Wo werden die Akten untergebracht (zentral/dezentral, Teamablage oder Einzelablage)?
- Ist das Office ein wichtiger Faktor für Identifikation?
- Soll das Office Kontext schaffen?
- [...]

#### ASPEKT STANDORT

- Welche Merkmale in Bezug auf den Standort gibt es, die genutzt werden können?
- Welche Mängel des Standortes müssen mit dem Gebäude kompensiert werden?
- [...]

#### ASPEKT ZEIT

- Welche Veränderungen in der Zukunft, z. B. Wachsen und Schrumpfen der Firma, sind zu berücksichtigen?
- Welche Einflüsse aus der Vergangenheit sind relevant?
- [...]

#### ASPEKT RAUM

- Spiegeln die Räume die Firmenkultur wider?
- Gibt es ausreichend Räume, damit Teams über eine längere Zeit zusammenarbeiten und Zwischenergebnisse hängen gelassen werden können? → Siehe auch unter Aneignung S. 71
- Gibt es Räume sowohl für kleine als auch für grosse Gruppen?
- Gibt es Räume, in die sich die Mitarbeitenden für ungestörtes Arbeiten zurückziehen können? → Siehe auch unter Aneignung S. 71 sowie Komfort & Diversität S. 91
- Gibt es entweder ein Angebot an Räumen für die unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen (monofunktionale Räume) oder gibt es Räume und Raumzonen, deren Möblierung sich an unterschiedliche Tätigkeiten anpassen lässt (multifunktionale Räume)?
- Gibt es unterschiedliche Grade von Sichtbezügen (von visuell abgetrennt bis visuell offen)? → Siehe auch unter Aneignung S. 71
- Können die Mitarbeitenden mitentscheiden, wie die Räume gestaltet und möbliert sind? → Siehe auch unter Aneignung S. 71
- [...]



## ANEIGNUNG

«Identifikation setzt voraus, dass  
ich mir Räume aneignen kann.»

## AUTOREN

### **Sibylla Amstutz**

Hochschule Luzern – Technik & Architektur (HSLU)  
Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP)  
sibylla.amstutz@hslu.ch  
www.hslu.ch/cctp

Dipl. Architektin HTL/SIA. Ausbildung zur Primarlehrerin. Anschliessend berufsbegleitendes Architekturstudium am Abendtechnikum der Innerschweiz in Horw. Langjährige Tätigkeit in Architekturbüros. Entwurf und Projektleitung von grösseren Umbau- und Instandsetzungsprojekten.

Seit Februar 2007 am Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP) der Hochschule Luzern – Technik & Architektur. Seit 2011 Fokusleitung Human Building, seit 2012 Hauptamtliche Dozentin. Forschungs- und Lehrtätigkeit zum Thema Interaktion Mensch und gebaute Umwelt.

### **Peter Schwehr**

Hochschule Luzern – Technik & Architektur (HSLU)  
Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP)  
peter.schwehr@hslu.ch  
www.hslu.ch/cctp

Prof. Dr.-Ing. (Arch) TU, SIA. Ausbildung Polsterer. Diplomstudium der Architektur an der Universität Stuttgart. Langjährige Tätigkeit als Architekt in verschiedenen Architektenbüros in Deutschland. Promotion an der Universität Stuttgart zum Thema Typologie und Wahrnehmung. Langjährige Geschäftsleitung des Nationalen Kompetenznetzwerks für Gebäudetechnik und Erneuerbare Energien (brenet) und Leiter der Themengruppe Bauerneuerung. Vorstandsmitglied in der Plattform Zukunft Bau.

Gründer und Leiter des Kompetenzzentrums Typologie & Planung in Architektur (CCTP) der Hochschule Luzern – Technik & Architektur und Professor mit Forschungsschwerpunkt Transformation von Gebäuden und Quartieren. Gastdozent an der TU Berlin.



### Das CCTP

Das Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP) erforscht die Interaktion zwischen Mensch und gebauter Umwelt. Dabei steht die Transformation von Gebäuden und Quartieren im Zentrum der wissenschaftlichen Arbeit.

Unsere Gebäude und Städte sind einem permanenten Anpassungsdruck ausgesetzt. Auf diese Ausgangslage angemessen zu reagieren ist eine verantwortungsvolle Aufgabe von hoher gesellschaftlicher Relevanz. Das CCTP analysiert Ist-Zustände, entwickelt Konzepte, erarbeitet in partnerschaftlichen Kooperationen Lösungen, die in der Praxis implementiert werden – und generiert damit Mehrwert für Mensch und Umwelt. Diese Herausforderung hat das CCTP zu seiner Mission gemacht. Es untersucht das Systemverhalten, die Wirkung und die Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Innenraum-, Gebäude- und Quartierstypen im Kontext sich verändernder Anforderungen. Dabei begreift das CCTP den architektonischen Raum als Lebensraum. Die entwickelten Lösungen orientieren sich an deren Konsequenzen für die Nutzenden.

Diesen umfassenden Aufgabenkomplex geht das CCTP mit drei interagierenden Fokusbereichen und der Grundlagenforschung im Themenfeld Architektur und Innenarchitektur an.

*Kontakt:* Prof. Dr. Peter Schwehr / [peter.schwehr@hslu.ch](mailto:peter.schwehr@hslu.ch) / [www.hslu.ch/cctp](http://www.hslu.ch/cctp)



IN DER PUBLIKATIONSREIHE CCTP SIND BISHER ERSCHIENEN



**001** Die Typologie der Flexibilität im Hochbau  
Natalie Plagaro Cowee, Peter Schwehr  
2008, 112 Seiten / Interact Verlag Luzern  
ISBN 978-3-906413-58-7  
September 2008



**001** The Typology of Adaptability in Building Construction  
Natalie Plagaro Cowee; Peter Schwehr  
2012, 112 pages / vdf Hochschulverlag AG Zürich  
ISBN 978-3-7281-3515-5  
October 2012



**002** Contracting im Hochbau – Einführung in das Zyklische Systemmodell  
Jörg Lamster  
2008, 176 Seiten / Interact Verlag Luzern  
ISBN 978-3-906413-59-4  
November 2008



**003** Module für das Haus der Zukunft  
Robert Fischer, Peter Schwehr  
2009, 88 Seiten / Interact Verlag Luzern / vdf Hochschulverlag AG Zürich  
ISBN: 978-3-7281-3286-4 (VDF) / ISBN: 978-3-906413-72-3 (Interact)  
September 2009



**004** Nachhaltige Quartiersentwicklung im Fokus flexibler Strukturen  
Amelie Mayer, Peter Schwehr, Matthias Bürgin  
2010, 204 Seiten / Interact Verlag Luzern / vdf Hochschulverlag AG Zürich  
ISBN: 978-3-7281-3287-1 (VDF) ISBN: 978-3-906413-73-0 (Interact)  
Oktober 2010



**005** Human Office – Arbeitswelten im Diskurs  
Sibylla Amstutz, Peter Schwehr  
2014, 168 Seiten / vdf Hochschulverlag AG Zürich  
ISBN: 978-3-7281-3594-0  
auch als E-Book erhältlich  
Oktober 2014





Geregeltes Arbeiten, das war einmal. Begriffe wie Mobilität, Flexibilisierung und Individualisierung rücken immer mehr in den Mittelpunkt. Durch die immer seltenere Präsenz der Mitarbeitenden an ihrem eigentlichen Arbeitsplatz verlieren sie zunehmend die Beziehung zu ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen. Um diesem Trend zu begegnen, muss sich das Office wandeln. Zukünftig wird sich das Büro als Ort präsentieren, der eine sinnstiftende Alternative zu dieser Entfremdung von Arbeit und Unternehmen bietet, als Ort, der den Mitarbeitenden einen Mehrwert in Form von Begegnung, Erleben und Identifikation ermöglicht. Wie solche Arbeitswelten aussehen könnten, zeigt die Publikation «Human Office». In diesem Buch stellt das Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP) der Hochschule Luzern Erkenntnisse aus seinen Forschungsprojekten und seiner Human-Office-Strategie vor.

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Technik & Architektur  
FH Zentralschweiz

SIBYLLA AMSTUTZ, PETER SCHWEHR: HUMAN OFFICE – ARBEITSWELTEN IM DISKURS  
KOMPETENZZENTRUM TYPOLOGIE & PLANUNG IN ARCHITEKTUR (CCTP)  
VDF HOCHSCHULVERLAG AG AN DER ETH ZÜRICH, 2015 – ISBN 978-3-7281-3594-0