

Zwischen Alt und Neu liegt Gut

Jankowski

2022

ISBN 978-3-8006-6933-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

subjektive Wahrnehmung schwarz auf weiß. Die Anzahl der insgesamt zurückgelegten Schritte ist im März 2020 gegenüber März 2019 in Deutschland um 11 % zurückgegangen.⁸¹ Die Folge: Viele kämpfen mit Gewichtszunahme (33 Prozent) und mit Rückenproblemen (32 Prozent).⁸² Und dabei ist die mentale Komponente von Bewegung noch nicht berücksichtigt: Physischer Stillstand geht nicht selten einher mit geistiger Unbeweglichkeit.

Die Funktionen der Mittagspause

Die drei nächsten Funktionen der Mittagspause lassen sich direkt an das erste GOOD WORK Prinzip, das Prinzip der gelungenen Beziehungsgestaltung ankoppeln. Spätestens seit sich der Begriff Lunchdate gegen die sperrige Bezeichnung Mittagsverabredung durchgesetzt hat, ist der wesentliche Aspekt dieses Termins offenkundig: die Beziehungspflege. Gemeinsam verbrachte Mittagspausen – noch dazu in Aufenthaltsräumen, Kantinen oder ähnlichem – sind zunächst hervorragende Gelegenheiten, seine Netzwerke zu erweitern. Zufällige Begegnungen, ungeplantes Aufeinandertreffen, plötzliche Wiederbegegnung mit Menschen, die man sonst selten zu Gesicht bekommt – das alles findet überdurchschnittlich häufig genau in diesem Kontext statt. Die Mittagspause ist somit ein regelrechter Beschleuniger für die Ausbildung von *Weak Ties*, also von loseren Verbindungen, mit denen wir uns aktuell besonders schwertun. Mit dem Essenstablättchen in der Hand lassen sich eben auf unverfängliche Weise Gedanken teilen und ebenso spielerisch weiterspinnen.

Es gibt unzählige Geschichten von Menschen, die über Jahre, vielleicht sogar Jahrzehnte hinweg, feste Mittagsverabredungen mit einem bestimmten Kollegen und oder einer Kollegin pflegen. Viele Teams gehen geschlossen zur Mittagspause. Im Sinne einer Team- oder Gruppenkohäsion sind diese Routinen wichtige, beziehungsgestaltende Elemente. Das, was in den 45 Minuten am Tisch geteilt wird, lässt sich nicht ohne weiteres in eine digitale Arbeitssitzung transferieren. Es sind genau jene Rituale, die Menschen in der Zeit des abrupten Remote-Arbeitens besonders vermissen.

Der gelegentliche Versuch, sich mittags über Videokonferenz zusammenzuschalten und mit den Kollegen und Kolleginnen synchron in den Bildschirm zu kauen, ist dafür kein vollwertiger Ersatz. Denn Beziehungsgestaltung lebt auch von Regelmäßigkeit und von einem Rahmen, der einen vertrauten unmittelbaren Austausch ermöglicht. Als stille Beobachterin habe ich in

fremden Kantinen sehr häufig das plötzliche Aufeinander zu-bewegen zweier Köpfe im Gespräch bemerken können, wenn die getauschten Inhalte mutmaßlich nicht mehr für alle Ohren bestimmt waren. Diese Mischung aus Intimität und Öffentlichkeit geht im digitalen Raum verloren. Die Folge: Die klassische Mittagspause ist in Gefahr. Und damit geht ein wichtiger Baustein der Beziehungsgestaltung, der Erweiterung des Netzwerkes und Intensivierung bestehender Vertrauensverhältnisse verloren.

Gemeinsames Essen als Beziehungsgestaltung

Wie können hier flexible Strukturen helfen? Kreative Ansätze sprießen vor allem auf digitalen Plattformen, die zum gemeinsamen Lunchen auffordern. Diese Phänomene und Angebote zielen neben dem Netzwerkgedanken auch auf die fünfte Funktion einer gemeinsamen Mittagspause abzielen: dem Impuls von außen. So verbergen sich zum Beispiel unter dem Hashtag #neverlunchalone eine Reihe von Initiativen und Geschäftsmodellen, die allesamt der Vereinzelung entgegenwirken wollen. Sie haben das Potenzial von Mittagsverabredungen erkannt und wollen es im Zuge flexiblerer Strukturen und digitalem Austausch nutzbar machen. Die Idee geht auf einen amerikanischen Business-Ratgeber mit ähnlichem Titel – „Never Eat Alone“ von Keith Ferrazzi und Tahl Raz⁸³ – zurück. Interessierte für ein gemeinsames Mittagessen können sich über eine Plattform anmelden und sich mit anderen (Inspirations)-hungrigen in der Nähe verabreden. Die APP für geschäftliches Essens-Tindern floriert. Diese Trends offenbaren, wonach die Menschen zwischen 12 und 14 Uhr offenbar mindestens so sehr hungern wie nach fester Nahrung: Sie suchen einen geistig anregenden, gehaltvollen inspirierenden oder manches Mal auch ablenkenden Impuls von außen.

Ein Blick zu unseren skandinavischen Nachbarn, die für ihre Glücksbegabung bekannt sind, taugt womöglich für eine kleine Formatinspiration. Die gemeinsame, nachmittägliche Kaffeepause im Kollegenkreis – genannt *Fika* – ist fester Bestandteil schwedischer Arbeitskultur. Sie wird sogar vertraglich zugesichert und als Arbeitszeit entlohnt. Ihre kollektive Einhaltung ist ausdrücklich gewünscht. Die Besonderheit gegenüber der herkömmlichen Kaffeepause liegt eben in seiner gemeinsamen Ausübung. In einer *Fika* wird geklönt, über Arbeit und Freizeit gleichermaßen gesprochen. Man begegnet sich zwanglos auf Augenhöhe. Der schwedische Experte für Essenskultur von der Universität Stockholm Richard Tellström entkräftet etwaige Bedenken auf dem Fuße: „Eine *Fika* kann wie Zeitverschwendung aussehen, ist aber

tatsächlich wichtig, damit Angestellte Informationen über die Arbeit austauschen.“ Die Tradition wird auch bei in Deutschland ansässigen schwedischen Unternehmen gepflegt. So fasst die IKEA- Deutschland-Sprecherin Sabine Nold den Mehrwert zusammen: „Die ganze Arbeitsatmosphäre ist also eine andere. Das macht einen zufriedener, fördert den Zusammenhalt und ich bin fest davon überzeugt, dass es auch bessere Ergebnisse bringt.“⁸⁴

Paradoxe Produktivitätsfantasien

Pausen mit gedanklichem und räumlichem Wechsel sind im mobilen Arbeitszeitalter mit Nachdruck einzufordern und unbedingt einzuhalten. Gerade dort, wo sich alles um einen herum immer hektischer dreht, während man selbst zum Stillsitzen verdonnert ist, sind Unterbrechungen überlebensnotwendig. Aus dem Monitor ergießt sich unbarmherzig die Informationsflut im Anhang. Wir kleben starr an Tastatur und Bildschirm und bekämpfen die einströmenden Aufgaben in bester Gamer-Manier: mit Tunnelblick und ohne Unterlass, wenn es sein muss, bis in die tiefen Nachtstunden.

Und hier liegt die vielleicht größte Herausforderung in diesem Zusammenhang: Es ist das schlechte Gewissen, das Menschen im Homeoffice dauerhaft zu begleiten scheint. Die eigentümlich veränderte Beziehung zum Faktor Zeit und seiner Nutzung sowie die räumliche Trennung vom Kollegenkreis befördert bei nicht wenigen Arbeitenden eine Art von innerem Rechtfertigungsdrang. Als müssten sie sich selbst und ihrer Umwelt permanent beweisen, dass sie produktiv sind. Aus einem wahrgenommen geringeren Kontrolldruck wird ein vorauseilender Gehorsam.⁸⁵ Es entstehen regelrechte Produktivitätsfantasien darüber, wie unentwegt emsig alle anderen in die Tasten hauen. Diese Vorstellung trifft uns wie ein Bumerang und sorgt für eben jenes schlechte Gewissen. Kleines Indiz, dass man sich selbst schon in dieser gedanklichen Schleife verheddert hat: Man „gönnt“ sich eine Laufrunde am späten Vormittag, trifft wider Erwarten viele Menschen an, die es einem gleichtun und wundert sich: „Seltsam, wie viele jetzt frei haben und Zeit fürs Joggen finden.“

„Productivity Anxiety“ lautet das Schlagwort für dieses Phänomen und geht auf die amerikanische Dichterin Rupy Kaur zurück. Sie beschreibt in einem Gedicht aus ihrem Buch „Body Home“ die Befürchtung, nicht hart genug zu arbeiten und dadurch abgehängt zu werden. „I have this productivity anxiety/that everyone else is working harder than me/and I'm going to be left behind/cause

I am not working fast enough/long enough/and I'm wasting my time." ⁸⁶ Wohin führt diese Produktivitätsangst? Die Betroffenen haben im Extremfall das Gefühl, sie hätten keine Pause verdient und ziehen ihr Arbeitspensum unbarmherzig durch. Der Zusammenhang beleuchtet eine wichtige psychologische Komponente, die in letzter Konsequenz weder der mentalen Gesundheit noch der Produktivität zuträglich ist.

Pausengestaltung als organisationale Aufgabe

Jene Phänomene sind sicherlich nicht unmittelbar oder einzig dem Homeoffice zuzuschreiben. Sie gehen mitunter auf das Konto einer falsch verstandenen Selbstoptimierung und sind damit Ausdruck eines Zeitgeistes. Womöglich sind sie aber auch Auswüchse einer Präsenzkultur, die von auf dem Tisch tanzenden Mäusen während der Abwesenheit der Katze phantasiert. Wenn ein Großteil der Vorgesetzten eine extreme Produktivitätsdelle durch Remote-Arbeit befürchtet, mag die Reaktion der Mitarbeitenden darauf in Form einer schleichenden Selbstausschöpfung kaum verwundern. ⁸⁷

Keine Frage: Ob man lieber Stullen vor dem Bildschirm futtert oder sich am Mittag eine vollwertige Mahlzeit mit anschließender Bewegungseinheit gönnt, ist der Selbstfürsorge und Selbstdisziplin der Mitarbeitenden überlassen. Hier können Unternehmen allenfalls kleine Hilfestellungen geben und an die Eigenverantwortung jedes Einzelnen appellieren. Anders verhält es sich bei den beziehungsgestaltenden Funktionen der Mittagspause: Hier manifestiert sich, dass sich etwas Grundsätzliches und viel Größeres in diesem kleinen Platzhalter versteckt. Eine Art Miniatur-Kulturbastion gilt es dort zu verteidigen und den veränderten Gegebenheiten anzupassen.

Sensibilität hinsichtlich der Gestaltung und Notwendigkeit von Pausen sollte selbstverständlicher Teil des organisationalen Dialogs werden. Ob Meeting, Mittagessen oder morgendliche Runden – alle drei konkreten Beispiele illustrieren, worum es bei einer Flexibilisierung der zeitlichen Strukturen im Kern geht. Es sind Artefakte der Unternehmenskultur und als solche nicht inhaltlich zu determinieren. Die Funktion und Zielsetzung dieser Formate gehören in den Mittelpunkt gerückt. Der Zweck bestimmt die Struktur und deren Inhalt. Erst dann lassen sich sinnige und für den jeweiligen Kontext passende Ideen und Lösungsansätze gestalten.

Ein gelungenes Beispiel für die Konvergenz der unterschiedlichen Funktionen von kollegialem Austausch, Beziehungsgestaltung und Mittagspause spendet die Städteplanerin und Begründerin des Netzwerkes JES Julia Erdmann. Im GOOD WORK Interview verrät sie, dass ihre Zusammenarbeit durch Corona nicht wirklich auf den Kopf gestellt wurde. Sie arbeitet mit ihrem Netzwerk schon etliche Jahre so, wie es der Titel vermuten lässt: verteilt, digital-kollaborativ und dennoch immer bemüht um echten Austausch und ein gutes Miteinander. Julia Erdmann und ihr Team sind kreativ und umtriebig, nicht nur was Städte, Lebens- und Arbeitsumfelder von morgen betrifft. Sie reflektieren im Team sehr intensiv ihre eigene Zusammenarbeit und lassen ihre Kundinnen und Kunden von diesen Erfahrungen profitieren. Gemeinsame Zeit, gemeinsames Essen sind Teil der JES-Kultur. Das Netzwerk hat ein eigenes Format dafür ins Leben gerufen.

„Wir haben verschiedene Rituale geschaffen. Wir haben ein Format, das nennen wir die „JES-Who-Hour“. Das ist ein Format, bei dem es wirklich um das „Who“, also das „Wer“ geht. Da besprechen wir: Wer ist eigentlich diese Woche wo? Und wer trifft oder verabredet sich in dieser Woche alles mit wem, wann? Damit können wir das, was in der Woche so ansteht, auch gut erledigen. Das ist unser gemeinsames Ritual am Montagmittag. Da sehen wir uns alle. Viele verbinden das dann auch mit einem gemeinsamen Mittagessen.“⁸⁸



Link zur Folge mit
Julia Erdmann

Flexible Strukturen in der Tagesgestaltung gehen unwillkürlich einher mit Fragen der räumlichen Gestaltung und der Balance aus physischer Präsenz und verteiltem Arbeiten. Beide Sphären überlappen sich. Ihre Ausgestaltung stellt Unternehmen und Individuen vor dem Hintergrund einer zukunftsfähigen Arbeitskultur vor immense Herausforderungen.

Flexible Strukturen in Raum und Ort

Waren Sie schon einmal in Marrakesch? Diese märchenhafte Stadt betört Menschen auf der ganzen Welt und zieht sie mit orientalischer Opulenz in ihren Bann. Jede Touristin, jeder Besucher steuert im Verlauf einer Marrakesch-Reise den berühmten Djemaa el Fna, den Platz der Gaukler, an. Auf diesem zentralen Marktplatz der Stadt, der für seine Landsleute nicht weniger als der zentrale Platz der Welt ist, herrscht tags wie nachts ein faszinierendes Treiben von Händlern, Gauklern, Kleinkünstlern und den dazugehörigen üblichen Verdächtigen.

Von diesem Punkt aus verzweigen sich die immer enger werdenden Gassen ins Dickicht der Median, Marrakeschs Altstadt. Nüchtern betrachtet lässt der Glanz der Mitte mit jedem Meter Entfernung vom Djemaa el Fna deutlich nach. Die Wege sind dunkel, etwas schmutzelig und von hohen, fensterlosen Gebäuden und Mauern rechts und links gesäumt. Immer wieder sieht man Menschen geduckt durch Holztore in diesen Endlosmauern verschwinden oder auf die Straße heraustreten. Von orientalischen Palästen ist beim Fußmarsch durch Marrakeschs Altstadt keine Spur. Was das Auge tröstet, sind die vielen kleinen Geschäfte und Buden mit ihrem überquellenden, farbenfrohen Sortiment. Mit etwas Glück hat man eine Unterkunft in einem Riad, einem der städtischen Paläste gebucht. Mit noch mehr Glück findet man ihn auch und gehört ab dann ebenfalls zur Gruppe der kopfeinziehenden Passanten, die ein Holztor in der Mauer durchschreiten.

Das Bild, das sich beim Betreten eines solchen Palastes bietet, verschlägt nicht wenigen Marrakesch-Reisenden den Atem. Sofort möchte man bei Airbnb seine Aufenthaltsdauer auf tausend und eine Nacht verlängern. So sehr die Gassen mit der Schönheit des Orients geizen. Im Inneren der Riads schütten sie ihr ganzes Füllhorn aus. Die meterdicken Wände sperren den Lärm der Außenwelt aus. Ebenso die Hitze. Die Hauptrolle in dem Ensemble spielt der üppig begrünte Innenhof im Zentrum des Gebäudes, um den sich die Stockwerke karreeförmig nach oben stapeln. Alle Blickpunkte des Palastes sind auf ihn ausgerichtet. Denn hier in diesem Garten Eden findet das gesellschaftliche Leben statt. In seiner Mitte zwischen Orangenbaum und Bougainville verrichtet ein Brunnen plätschernd seinen Dienst. Gekrönt wird dieser optische Genuss von einer beispiellos herzlichen Gastfreundschaft der Einheimischen, die jeden Besucher, jede Besucherin mit Pfefferminztee und Gebäck überschwänglich begrüßen und willkommen heißen.

Große Verwaltungsgebäude von Konzernen sind so betrachtet eine Art Invers-Marrakesch-Inszenierung. Es verhält sich genau andersherum als in eben jenem Epizentrum der Schönheit und Gastfreundschaft. In einer meist imposanten, lichtdurchfluteten Glas-Stahl-konstruierten Empfangshalle erwartet einen in der Regel ein äußerst nüchternes Begrüßungsritual, das nicht selten eher an einen Grenzübergang als an einen Besuch erinnert. Die Verkehrswege sind penibel sauber, breit und hell. Stringente Raumnummerierungen gestalten die Orientierung einfach. Am Ende der Reise landet man als externer Gast häufig in einem der typischen Besprechungsräume. Die Mitarbeitenden ziehen sich in uniforme Zweierbüros zurück. In der modernen Variante steu-

ern sie zu ihrem persönlichen Trolley und schippern mit ihm im Schlepptau zum nächstbesten, freien Arbeitsplatz auf der Fläche. Spätestens am Bestimmungsort hat im einen wie im anderen Fall die Zweckmäßigkeit die Oberhand über die Ästhetik gewonnen.

Zur Erinnerung: Gebäude erfüllen Funktion und transportieren Kultur. Welche Kultur wird hier transportiert? Welche Funktion wird für wen erfüllt? Bevor der innere Aufschrei beim Lesen allzu laut wird: Ja, es gibt sie durchaus, die schönen und zugleich funktionalen, die modernen Büros. Und auch sie teilen aktuell ihr Schicksal mit den DIN-normierten Konzernbauten: Sie stehen größtenteils verwaist in der Landschaft und warten auf ihre Gäste.

Zurück ins Büro

Kaum eine Frage wird derzeit so oft gestellt wie diese: „Wie bekommen wir unsere Mitarbeitenden zurück ins Büro?“ Die lakonische, aber berechtigte Gegenfrage könnte lauten: „Was hält sie denn davon ab zurückzukommen? Oder stärker noch: Was ist denn ‚zu Hause‘ so viel besser als am ergonomisch perfekten Arbeitsplatz?“.

Vordergründig geht es vorrangig um die Konkurrenz der beiden Austragungsorte von Wertschöpfung: Arbeitszimmer gegen Arbeitsplatz. Die pandemiebedingte Homeoffice-Pflicht ist (längst) gefallen, doch noch drängeln sich keine Heerscharen von Arbeitswilligen an den Betriebstoren. Und es ist mehr als fraglich, ob das jemals wieder so sein wird. Schauen wir uns also mal an, was Erwerbstätige in beiden Welten derzeit erwartet.

Beim Blick auf die aktuelle Bürorealität drängt sich eine unbequeme Analogie förmlich auf. Es ist der Vergleich mit dem Überlebenskampf der Innenstädte. Hier wie dort, in den Zentren der Großstädte ebenso wie in den Bürotürmen, ist das einst geschäftige, bunte Treiben einer gewissen einförmigen Trostlosigkeit gewichen. Wer heute etwas besorgen muss, nimmt dafür im seltensten Fall den mühsamen Weg in ein Ladenlokal auf sich. Die alte Wunschformel der Einzelhändler „Die Kunden schauen dort (im Internet) und kaufen hier (im Geschäft)“ hat sich zu keiner Zeit realisiert. Nicht einmal das Gegenteil trifft so richtig zu. Denn Inspiration ist ein großer Begriff, wenn Fußgängerzonen von Flensburg bis Passau nahezu identisch aussehen.

Der Begriff „Flanieren“ scheint vollends aus der Zeit gefallen, wenn man das Konsumentenverhalten in den Innenstädten beobachtet. Der Ruf nach Wiederbelebung ist laut und verzweifelt. Smarte Citymanager haben allmählich begriffen, dass es da-

für mehr braucht als nur eine Aneinanderreihung von solventen Mietern. Café, Kleinkunst, Boutiquen, mehr individuelle und inhabergeführte Läden statt Ketteneinheitsbrei und schlicht Überraschungen machen das besondere Flair einer Stadt aus. Sie sorgen dafür, dass wieder Blut durch ihre Adern fließt. Man könnte es fast als Marrakesch-Prinzip zusammenfassen – diese Mischung aus notwendiger Infrastruktur, verlässlichem, vielfältigem Angebot und unerwartet geheimnisvollen Inspirationen. Die Antwort auf leere Innenstädte lautet definitiv nicht: Einkaufszentren. Die Antwort auf leere Büros lautet analog dazu wohl kaum: Flächen verdichten, open space und ein paar bunte Besprechungsräume mit Tischkicker.

Wie erwähnt, es gibt sie, die guten Beispiele von Bürokonzeptionen, von Lösungen nach dem „Marrakesch-Prinzip“. Und die setzen nicht zuerst bei der Frage nach Design an. Sie rücken jenen Aspekt in den Mittelpunkt, um den sich die Ausgestaltung drehen sollte: Was ist der eigentliche Zweck des Büros an sich?

Der eigentliche Zweck des Büros

Rainer Göttmann ist seit vielen Jahren Geschäftsführer der IT- und Businessberatung metafinanz in München. Transformation ist sein Geschäft und das Unternehmen hat sich selbst, seine Strukturen und Abläufe in den vergangenen Jahren komplett agil umgekrempelt. Gepaart mit den Erfahrungen aus der verstärkten Homeoffice-Nutzung der Mitarbeitenden hat das Unternehmen den Change zum Anlass genommen, auch seine räumlichen Strukturen radikal zu überdenken.

„Die Rolle des Büros geht nicht verloren, man muss nur den Zweck verwandeln. Wir sind schon dabei, unser Büro in einen Eventbereich umzubauen. Wir haben gelernt, dass die Videokonferenzen sehr effizientes Arbeiten sind. Das heißt, es spricht auch in Zukunft nichts dagegen, seine Arbeit von zu Hause aus zu erledigen. Das Büro wird künftig also eine marginale Rolle spielen. Man muss seine Nutzung verändern. Wir bauen ein großes Meta Café mit einer Tagesbar und einem Healthbereich. Es wird große Begegnungsräume geben, in denen sich viele Menschen treffen können, wenn es Corona wieder erlaubt. Und wir bauen die Arbeitsplätze, die vorher so ausgelegt waren, dass man acht Stunden dort arbeiten kann, um in Arbeitsplätze, an denen man nur einmal eine Stunde oder zwei verweilt. Wir haben Cubes und haben Eltern-Kind-Räume. Das ganze Haus lebt aus einem kulturellen Aspekt heraus.“⁸⁹



Link zur Folge mit
Rainer Göttmann