



Innenarchitektin Sevil Peach spricht über das gute Büro.

Vitra: Worin besteht die Aufgabe, Arbeitsräume eines Unternehmens neu zu gestalten?
Oder besser: Womit beginnen Sie ein solches Unterfangen?

Sevil Peach: Früher bekamen wir von den Kunden meistens Aufträge mit ganz klaren Vorgaben: In diesem Raum wollen wir so viele Tische für so viele Mitarbeiter. Heute erfahren wir von den Kunden viel mehr, was sie mit den neuen Büroräumen erreichen wollen, zum Beispiel verbesserte Kommunikation, leichtere Zusammenarbeit, einfacheren Austausch usw. Diese weniger greifbaren Vorgaben machen Projekte mehr zu Vehikeln für einen arbeitskulturellen Wandel als zu simplen Büroerneuerungen. Zu diesem Zweck müssen wir beim Start zu einem Projekt völlig unvoreingenommen, offen und neugierig an die Arbeit gehen. Nur so können wir einen Dialog in Gang setzen, der uns hilft, die Bedürfnisse und Unternehmensziele des Kunden zu verstehen. Und diese verstanden, in Frage gestellt und geprüft zu haben ist die Grundlage, um sinnvoll an gestalterische Aufgaben herangehen zu können.

Vitra: Können Sie detaillierter erklären, wie oder warum sich die Anforderungen und Vorgaben der Kunden verändert haben?

SP: In fast allen Branchen und Unternehmen können wir heutzutage eine klare Abwendung von den früheren tayloristischen Arbeitsmethoden feststellen. Bezogen auf die Umgebung heisst das: Hierarchien, Standardräume, monotone und statische Einrichtungen und fest zugeordnete Aufgaben waren gestern. Bezogen auf die Unternehmensprozesse bedeutet es: Flexibilität und Multitasking sind Voraussetzungen geworden, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Und bezogen auf eine menschliche Sicht beobachte ich: Vielfalt, Übertragung von Verantwortung auf Untergebene und Selbstbestimmung werden immer wichtigere Faktoren. Einfache Aufträge mit genau definierten Anforderungen, wie ich sie eingangs erwähnte, spielen keine grosse Rolle mehr. Auf jeden Fall nicht bei uns! Kunden kommen zu uns und sagen uns, was sie mit den neuen Büros erreichen wollen, zum Beispiel eine Umgebung, welche die Mitarbeiter motiviert, in der sie sich wohl fühlen. In letzter Konsequenz wollen die Kunden immer ein Büro, das die Produktivität der Mitarbeiter positiv beeinflusst.

Vitra: Wollen das denn nicht alle Kunden?

SP: Nein, nicht alle Kunden kommen mit einem Auftrag zu uns, aus dem dies klar herauszulesen ist, weil sie das Potential einer neu gestalteten Umgebung nicht kennen. Aber wenn wir es schaffen, mit solchen Kunden einen konstruktiven Dialog zu initiieren – egal, wie konservativ ihre Ausgangslage definiert war – gelingt es uns fast immer, ihnen diese Möglichkeiten darzulegen.

Vitra: Ist es schwierig für Sie, sich in den verschiedenen Branchen, Unternehmenskulturen und Abläufen ein vertieftes Bild zu verschaffen?

SP: Der vertiefte Dialog ist der Schlüssel zum richtigen Verständnis. Wir machen Workshops, wir führen Gespräche mit dem Management, mit Abteilungsleitern, mit Mitarbeitern. So erfahren wir viel darüber, wie sich das Unternehmen selber sieht, die Eigensicht der Leute. Gleichzeitig haben wir ja von Anfang an eine Aussensicht, die Sicht des mehr oder weniger aussenstehenden Dritten. Je mehr diese Auffassungen differieren, umso intensiver wird die gemeinsame Arbeit.

Vitra: Kunden haben oft ähnliche Ziele. Gleichen sich aus diesem Grund auch Ihre Bürolösungen für verschiedene Kunden?

SP: Die Ziele der verschiedenen Kunden stimmen oft überein: Zusammenarbeit, Kommunikation, Austausch, schnelle Entscheidungsabläufe und Reaktionsmöglichkeiten auf Marktbedürfnisse. Moderne Büros müssen diese Bestrebungen unterstützen. Flexibilität ist ebenfalls ein sehr wichtiges Thema: Vielleicht ändert das Unternehmen einige Monate nach der Neugestaltung der Büros die Strategie. Dann soll nicht alles wieder von vorne beginnen, sondern Anpassungen sollen leicht möglich sein. Aber neben all diesen organisatorischen und praktischen Qualitäten müssen wir den Anstrengungen heutiger Arbeitsmethoden mit humanen, hilfreichen und angenehmen Umgebungen begegnen. Wir sind der Überzeugung, dass Büroräume den Mitarbeitern Individualität bieten und Intimität für sie vorsehen müssen. Bezogen auf diese Faktoren sind unsere Lösungen untereinander genau so unterschiedlich wie die Bedürfnisse, Ziele und Wünsche unserer Kunden es sind. Deshalb sind wir auch nicht dogmatisch: Ein Open Space Office ist nicht an sich gut. Es ist dann gut, wenn es die Erfordernisse des Unternehmens erfüllt. Wenn Einzelbüros für Mitarbeiter besser geeignet sind, wenn sie Sinn machen, dann haben sie ihre Berechtigung. Auf der anderen Seite kennen wir Unternehmen, bei denen der Chairman oder CEO seinen Arbeitsplatz im Open Space Office unter vielen andern Mitarbeitern hat. Büros müssen es bloss – in welcher Form auch immer – ermöglichen, unter idealen humanen und funktionalen Bedingungen die Unternehmensziele zu erreichen.

Vitra: Sie legen besonderen Wert auf das Wort „human“. Was verstehen Sie darunter, was braucht es für ein humanes Büro?

SP: Für uns ist ein humanes Büro eine Arbeitsumgebung, welche das Individuum und das Unternehmen gleichermaßen unterstützt, welche für beide Seiten Sinn macht. Es ist eine helle, gut belüftete, gut organisierte und vielfältige Arbeitsumgebung, die dem Einzelnen ermöglicht, in einem überschaubaren Rahmen seine Aufgaben zu erfüllen. Sehen Sie, wenn ich zuhause arbeite, dann arbeite ich da, wo ich mich in diesem Moment am wohlsten fühle und wo ich demnach meine Arbeit am besten verrichten kann. Das ist oft auf dem Sofa, im Bett, bei schönem Wetter im Garten und manchmal sitze ich am Küchentisch. Ein humaner Arbeitsplatz bietet ebenfalls verschiedene Möglichkeiten. Im Prinzip will ich eines ausdrücken: Es gibt verschiedene Arten und Orte, um Aufgaben zu erfüllen. Die humane Arbeitsumgebung reflektiert diese Varietät und gibt dem Einzelnen – und dem Team – die Freiheit und die Mittel, seine Arbeit so zu verrichten, wie es im Einzelfall am effektivsten und damit am motivierendsten ist.

Vitra: Diese Aussagen stimmen in vielem mit unserer neuen These „Net 'n' Nest“ überein. Was denken Sie zu dieser?

SP: Um es in einem Satz auszudrücken, Net 'n' Nest meint genau, worüber ich hier spreche. Wichtig bei Net 'n' Nest ist das Verständnis der Leute, dass mit den „Nests“ nicht Erholungs-oasen gemeint sind. Leute gehen ins Büro, um zu arbeiten! Aber ihre Arbeit sollen sie so tun können, wie es ihnen am besten von der Hand geht, wie sie am besten motiviert und darum am produktivsten sind. So muss die These Net 'n' Nest gesehen werden. Alles in allem ist Net 'n' Nest die aktuelle Manifestation eines Entwicklungsprozesses, etwas, das wir in den Büros von Vitra und in vielen Büros unserer Kunden umsetzen. Und ich bin sicher, dass Net 'n' Nest zur Entwicklung von weiteren, nützlichen und überraschenden Produkten führen wird.

Vitra: Ob nun Net 'n' Nest oder Ihre eigenen Aussagen zu neuen, humanen Arbeitsumgebungen: Sind solche Konzepte für einige Unternehmen nicht zu modern? Wie können diese neuen Arbeitsstrukturen und -methoden eingeführt werden?

SP: Unsere Arbeit hat mehr mit Menschen zu tun, als mit Einrichtungsgegenständen und Technik. Darum ist für die Art von Arbeit, wie ich sie hier beschreibe, ein mehr oder weniger heftiger Kulturwandel nötig. Nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch und zuerst bei der Unternehmensleitung. Es braucht viel Anstrengung und glaubwürdige Aufklärungsarbeit, um Mitarbeiter zu überzeugen, dass sie neuerdings auch in der Kantine arbeiten dürfen, wenn ihnen das am besten diene. Und dass sie in diesem Fall auch nicht abschätzig beobachtet würden. Es geht darum, die eingebürgerten Auffassungen zu durchbrechen. Ein Wandel, wie klein oder gross er auch sein mag, braucht seine Zeit. Widerstände wird es dabei immer geben, das ist bei jeder Veränderung der Fall. Ein Teil der Mitarbeiter wird mit der neuen Büro-umgebung und Arbeitsstruktur nicht zufrieden sein, das ist nie zu vermeiden – egal, in welche Richtung die Veränderung geht. Indem aber die Mitarbeiter vom Anfang des Projektes an in die Analyse und Planung mit einbezogen werden, wenn ihnen die Gründe für den Wandel klar gemacht werden, dann können Angst und Widerstände gemindert und ein einfacherer Übergang erreicht werden.

Sevil Peach ist die Gründerin des Londoner Designstudios Sevil Peach Gence Associates. SPGA arbeitet seit mehr als 10 Jahren mit Vitra zusammen und entwirft Bürourumgebungen sowohl für und mit Vitra als auch für führende Internationale Unternehmen.