



# WORK IS WHERE YOU ARE .

Ein White Paper von Leitz.

 **LEITZ**<sup>®</sup>



Noch in den 1950er Jahren prophezeiten manche die Drei-Tage-Arbeitswoche und paradiesische Mengen an Freizeit. Stattdessen sind heute ständige Erreichbarkeit per E-Mail und Telefonkonferenzen um zwei Uhr nachts der Normalzustand.



## Vorwort

Als einer der Weltmarktführer im Bereich Büroprodukte, hat Leitz immer den Arbeitsplatz und die Arbeitsmethoden von morgen im Blick. Im Jahr 2012 erschien unser erstes White Paper „Zukunft der Arbeit“, das ein großes öffentliches Echo fand – nicht nur bei unseren Branchenkollegen, sondern in der gesamten Geschäftswelt. Diese Reaktion kam nicht ganz unerwartet, denn unabhängig davon, wie das Büro der Zukunft aussehen mag, unsere Arbeit wird uns immer beschäftigen.

Erneut hat Leitz Andrew Crosthwaite, Mitbegründer von Futures House und Direktor für Strategische Planung bei BLAC Agency in London, beauftragt, sich mit der Zukunft unserer Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Der thematische Schwerpunkt liegt in diesem Jahr auf dem Phänomen „Arbeiten jederorts“ („Working Everywhere“). Dabei haben wir sorgsam darauf geachtet, das Blickfeld nicht allein auf einen bestimmten Arbeitsplatz zu begrenzen – sei es nun das klassische Büro, das Home Office oder der inzwischen berücksichtigte „dritte Ort“, das Café.

Wir wollen noch weiter in die Zukunft blicken, denn schon jetzt gibt es einen vierten Ort, und ein fünfter und sechster werden sicher bald folgen. Gleichzeitig haben sich selbst einfachste Grundkonzepte inzwischen deutlich gewandelt. Unsere Betrachtungen gliedern sich in sechs Abschnitte, angefangen mit einer Einleitung über den – angeblich – bevorstehenden Untergang des klassischen

Büros. Im Anschluss daran befassen wir uns mit dem Konzept „Arbeiten jederorts“ und untersuchen einige der wichtigsten Gründe für dieses Phänomen sowie den allgegenwärtigen Charakter, den Arbeit heute hat. Danach betrachten wir das klassische Büro und die Probleme, die wir uns selbst geschaffen haben; an dieser Stelle wollen wir erste Lösungsansätze aufzeigen. Weiter geht es mit dem „Arbeiter jederorts“ und den Vorteilen, die er genießt, aber auch mit den vielen neuen Herausforderungen. Thema ist auch die Vielfalt der Arbeitswelten, die unter dem Begriff „Home Office“ zusammengefasst wird – vom Küchentisch über das Sofa bis zum separaten Arbeitsraum. Zuletzt sehen wir uns einige der Hilfsmittel an, die ein „Arbeiter jederorts“ benötigt, um sich in dieser „neuen Arbeitswelt“ behaupten zu können.

Wie schon bei früheren White Papers liegen auch dieser Veröffentlichung breit gefächerte wissenschaftliche Untersuchungen zugrunde, darunter eine Studie mit 800 Wissensarbeitern aus vier europäischen Ländern. Die Rückschlüsse daraus sind ganz sicher nicht fehlerfrei, aber sie basieren auf solider empirischer Forschung und geben wieder, wie die Teilnehmer der Studie über die Arbeitswelt von heute und die mögliche Arbeitswelt von morgen denken.

### **Arild Olsen**

SVP Marketing, R&D and Innovation  
Esselte Group  
Stuttgart, Deutschland



Das Büro ist tot,  
lang lebe das Büro!





## Das Büro der Zukunft

Wer das „Büro der Zukunft“ googelt, erfährt, dass das klassische Büro, wie wir es kennen, schon in einigen Jahren der Vergangenheit angehören werde. Die Realität sieht anders aus: Nach wie vor wird der Großteil der Arbeit an einem zentralen Ort verrichtet, den wir der Einfachheit halber als „Büro“ bezeichnen.

**Klar ist aber auch: Unsere Arbeitswelt wird vielfältiger. Es wird mehr Wahlfreiheit und mehr Flexibilität geben, und an die Stelle monolithischer Arbeitsabläufe und -orte werden modulare Strukturen treten.**

Auch wenn dieses White Paper vornehmlich dem Phänomen des „Arbeitens jederorts“ gewidmet ist, sind wir uns bewusst, dass ein zentrales Büro für die meisten Menschen kurz- bis mittelfristig zumindest als Basis, wenn nicht gar als Hauptarbeitsplatz erhalten bleiben wird.

Im Rahmen dieses White Papers hat Leitz eine Studie unter 800 Berufstätigen aus vier Ländern (Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien) durchgeführt, um Einblicke in deren Einstellungen und Verhaltensweisen zu gewinnen. Von den Teilnehmern berichteten mehr als die Hälfte, dass sie mindestens 80 % ihrer Arbeit im Büro ihres Unternehmens verrichten, und knapp ein Viertel arbeitet sogar ausschließlich dort.

Dies spiegelt Forschungsergebnisse der *Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen* wider, wonach knapp 70 % der männlichen und fast 90 % der weiblichen Angestellten ihr Firmenbüro als Hauptarbeitsplatz betrachten.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass auch eine *Dell*-Studie aus dem Jahr 2014 mit dem Titel *„The Evolving Workforce“* zu dem Resultat kam, dass über 60 % der Büroangestellten in Europa nicht an ein Verschwinden des klassischen Büros noch zu ihren Lebzeiten glauben. In Deutschland sind sogar 73 % dieser Überzeugung.

Sehr wahrscheinlich wird sich all dies im Laufe der Zeit ändern, wenn sich mehr Abwechslung beim Arbeitsplatz einstellt. Die Entwicklung ähnelt dem Trend zu Multimedia in unserem Entertainment-Verhalten: Wir sehen zwar immer noch oft fern, aber zugleich beziehen wir heute viele Informationen aus Onlinemedien. Werden wir also künftig nicht mehr nur an einem, sondern an mehreren Orten arbeiten?

Für die Zukunft zeichnet sich eine Zweiteilung ab: Viele Menschen werden weiterhin im Büro arbeiten, während andere ihre Tätigkeiten auf verschiedene Arbeitsplätze verteilen werden.

Die letztere Gruppe wurde in der *Forrester*-Umfrage „Workforce Adoption Trends“ von 2013 als „Informationsarbeiter jederzeit und jederorts“ bezeichnet. 29 % aller Arbeitskräfte weltweit gehören bereits zu dieser Kategorie.

*Citrix* befragte in seiner globalen Studie „Workplace of the Future“ in der IT-Branche 1.900 Führungskräfte und stellte auf dieser Grundlage die Prognose, dass bis 2020 89 % aller Unternehmen mobiles Arbeiten anbieten werden. Angestellte werden ihrer Tätigkeit an verschiedenen halbfesten Arbeitsplätzen nachgehen, darunter der eigene Wohnort (64 %), Projektstandorte (60 %) und Kunden- oder Partnerstandorte (50 %).

Angesichts infrastruktureller Herausforderungen, eingespielter Arbeitsweisen und etablierter Unternehmenskulturen – von langfristigen Mietverträgen ganz zu schweigen – wird sich der Wandel hin zu einer stärker dezentralisierten Arbeitswelt schrittweise vollziehen. Bestimmte Branchen und Positionen werden von diesem Wandel stärker betroffen sein und sich bereitwilliger anpassen als andere.

So ist wohl nicht davon auszugehen, dass die CIA ihren Angestellten am Hauptsitz in Langley (Virginia) künftig erlauben wird, Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Internationale Großkonzerne werden große Bürostandorte brauchen, an denen echte Menschen arbeiten, denn solche Standorte

bringen nicht nur Größe und Prestige zum Ausdruck, sondern stellen auch produktive Arbeitsumgebungen dar. Doch auch hier wird es eine Entwicklung zu mehr Flexibilität, mehr Dezentralisierung geben.

Arbeitsplätze werden schon jetzt immer mehr den Anforderungen der Arbeitstätigkeit und der Mitarbeiter angepasst – und damit gewinnt das Prinzip „Work is where you are“ („Der Arbeitsplatz ist da, wo der Arbeiter ist“) an Bedeutung. Diese Standortunabhängigkeit erschließt neue Umgebungen und verändert das traditionelle Büro.

Dank technischer Fortschritte und zunehmender Vernetzung tragen die meisten Menschen ihre wichtigsten Arbeitsutensilien ständig bei sich: Ihr Smartphone/Tablet mit Ladekabel und, natürlich, ihr Gehirn. Damit sind wir heute wie noch nie zuvor in der Lage, unseren Arbeitsplatz frei zu wählen.

**Möglicherweise lautet die zukünftige Definition für „Büro“: Jeder Ort mit Internetanschluss. Was ein Arbeitsplatz ist, könnte sich also künftig weniger nach räumlichen Kriterien als vielmehr nach dem Kriterium der Konnektivität (Verbindungsqualität und -geschwindigkeit) entscheiden.**

Letztendlich liegt es an unseren Arbeitgebern, Kunden und nicht zuletzt an uns selbst, wie schnell dieser Wandel vollzogen wird – und wie weit er gehen wird.



Die ständige Erreichbarkeit kann auch dazu führen, dass wir nicht mehr in Eigeninitiative handeln, sondern nur noch reagieren; dass wir nicht mehr nur mit unserer Arbeit verbunden sind, sondern uns von ihr beherrschen lassen.



## Willkommen in der Welt des „Arbeitens jederorts“

Heute gilt mehr denn je: Der Arbeitsplatz ist überall da, wo man arbeiten will. Und manchmal auch da, wo man eigentlich nicht arbeiten will.

Als Mobiltelefone noch nicht zum Alltag gehörten (vor weniger als 25 Jahren), waren mobile Arbeiter mitunter einen ganzen Tag nicht erreichbar und meldeten sich in dieser Zeit auch nicht. Ein Urlaub bedeutete eine komplette Abkopplung von der Arbeitswelt. Heutzutage ist unsere Arbeit dank moderner Technik und veränderter Arbeitskulturen rund um die Uhr in Reichweite. Die meisten haben sich mit der Zeit daran gewöhnt oder sind abgestumpft. Die jüngeren unter uns kennen es gar nicht anders.

Für sämtliche Branchen gilt, dass Veränderungen nicht nur von einzelnen Trends vorangetrieben werden, sondern ebenso sehr von einem ganzen Bündel an Faktoren. Dies gilt auch für die Arbeitswelt.

Unsere Arbeitsweise ist im Begriff, sich zu verändern. Das ist zum Teil eine Generationenfrage: Jene, deren berufliche Laufbahn vor dem digitalen Zeitalter begonnen hat, haben eine ganz andere Sichtweise als jene, die mit dem Internet aufgewachsen sind.

Doch Arbeit läuft nicht linear ab, wie dies früher bei der klassischen Karriere der Fall war. Vielmehr wird sie als ganze Palette an Aktivitäten empfunden, wie Charles Handy bereits vor 20 Jahren vorhersagte. Der Autor

dieses White Papers nahm kürzlich an einem Klassentreffen teil. Er stellte fest, dass viele der aufs Pensionsalter zugehenden Teilnehmer ihr Leben lang nicht nur in derselben Branche, sondern sogar für denselben Arbeitgeber tätig waren. Dieses Phänomen wird die absolute Ausnahme darstellen.

Immer mehr Menschen gehen einer freiberuflichen Tätigkeit nach und arbeiten für verschiedene Auftraggeber. Der durchschnittliche Freiberufler in den USA arbeitet für mindestens drei Auftraggeber gleichzeitig. Immer öfter wird auf Projektbasis gearbeitet – kurzfristig und in Teams mit ständig wechselnder Besetzung. Dieses Thema haben wir bereits in unserem vorhergehenden White Paper „Smart arbeiten. Mobil arbeiten.“ beleuchtet.

Einige dieser Tätigkeiten lassen sich besser in einem zentralen Büro, andere effizienter und angenehmer an verschiedenen Orten erledigen.

In zunehmendem Maße beschränkt sich unsere Arbeit nicht mehr nur auf unsere eigene Organisation, da Projekte abteilungsübergreifend und in Bündnissen auf Zeit mit Kunden, Lieferanten und sogar Konkurrenten bearbeitet werden. Ermöglicht wird dies durch moderne Technik. Tragbare, leistungsstarke Geräte und Konnektivität sind die Hauptmotoren des „Arbeitens jederorts“.



## Smart arbeiten mit dem Smartphone

Smartphones haben bekanntlich in allen Alters- und Gesellschaftsgruppen rasche Verbreitung gefunden. In den fünf größten EU-Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Spanien) besitzen 70 % der Bevölkerung ein Smartphone.

### Das jederzeit verfügbare Internet hat zudem gänzlich neue Geschäftsorte erschlossen.

Für immer mehr Menschen ist das Smartphone das am meisten verwendete Gerät. Im beruflichen Kontext hat dies Auswirkungen auf die Art der Darstellung geschäftlicher Informationen. Dies ist einer der Gründe, warum Informationen immer öfter in knapper grafischer Form, vergleichbar einem Armaturenbrett, dargestellt werden.

Für viele von uns wird das Smartphone nicht nur zum bevorzugten, sondern sogar zum einzigen Kommunikationsmittel. Festnetztelefone sind zum Synonym für funktional eingeschränkte, starre Hilfsmittel geworden. Sein „Telefon“ trägt man dagegen jederzeit bei sich.

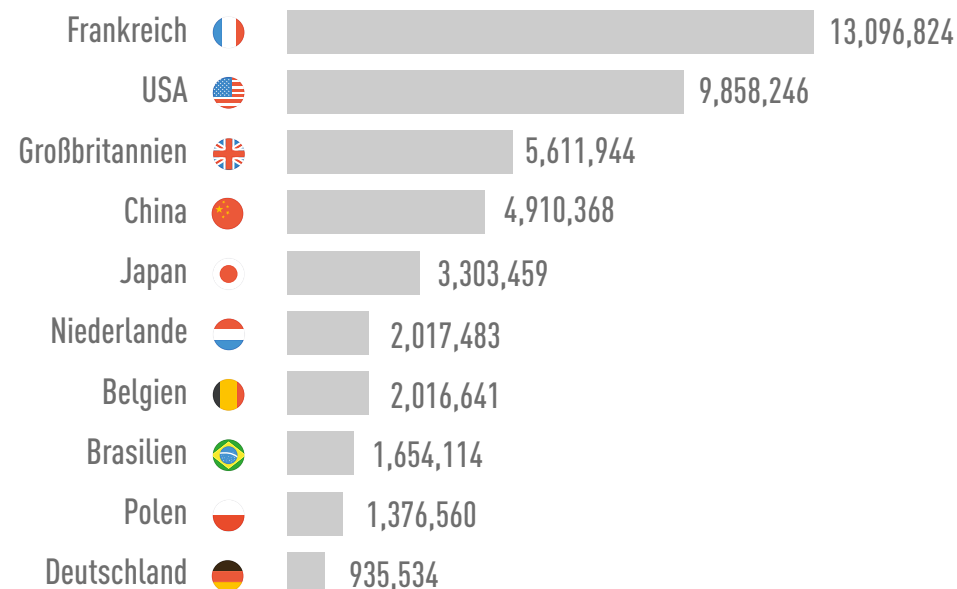
WLAN steht fast überall zur Verfügung. In Industriestaaten kommt im Schnitt ein WLAN-Zugangspunkt auf zehn Einwohner. Die Aufmerksamkeit verlagert sich folglich zusehends auf die Datengeschwindigkeit.

Eine Studie von *Rotten WiFi* ergab 2015, dass Downloads an öffentlichen Hotspots nirgends so schnell sind wie in Litauen, Kroatien und Estland.

Hotels hofften anfangs noch, die Einnahmeverluste bei Festnetzgebühren durch WLAN-Gebühren auszugleichen, mussten aber schnell umdenken, als die Gäste gegen Zusatzkosten protestierten. Auch in diesem Gewerbe ist die Datengeschwindigkeit mittlerweile zum Wettbewerbsfaktor geworden, denn auf Diensten wie [www.hotelwifitest.com](http://www.hotelwifitest.com) können Hotelgäste nicht nur die WLAN-Verfügbarkeit, sondern auch die WLAN-Qualität bewerten.

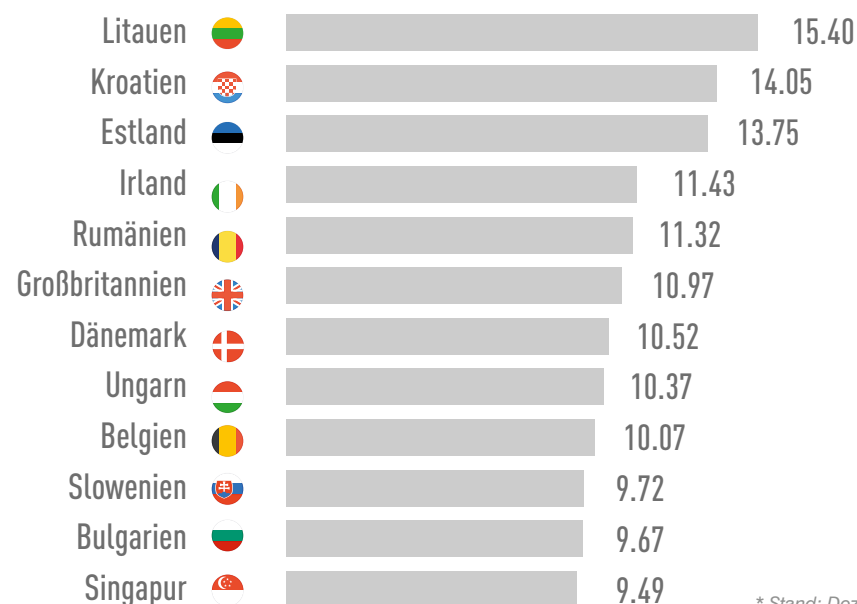
Das jederzeit verfügbare Internet hat zudem gänzlich neue Geschäftsorte erschlossen – vom Servicebüro über Cafés, Autobahnraststätten und Hotels bis zum eigenen Heim. Alle diese Orte sind zu beliebten Treffpunkten am Tage geworden. Neben solchen neutralen „dritten Orten“ gibt es außerdem den virtuellen „vierten Ort“ („Fourth Space“): Ein Arbeitsplatz in der Cloud, der jederzeit und überall zugänglich ist.

## DIE 10 BESTVERNETZTEN LÄNDER



Quelle: iPass Inc.

## Länder mit den höchsten Downloadgeschwindigkeiten in öffentlichen WLANs (in Mbit/s)\*



\* Stand: Dezember 2014  
Quelle: Rotten Wi-Fi



## Flexibles Denken

„Agile Working“ – gemeint sind hochflexible Arbeitsstrukturen – lautet ein neues Schlagwort, obwohl seine Anfänge 60 Jahre zurückreichen. Damals entwickelte der amerikanische Ingenieur William Edwards Deming entsprechende Ansätze für den Wiederaufbau der Industrie im kriegszerstörten Japan.

Die Anforderungen eines Unternehmens mit „agilen“ Strukturen unterscheiden sich stark von denen konventioneller Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter an einen zentralen Arbeitsplatz gebunden sind.

Wie so oft bei Schlagwörtern aus der Wirtschaftswelt ist es einfacher, darüber zu reden, als den Worten Taten folgen zu lassen. So meint etwa *Deloitte*, das „größte Hindernis für Agile Working im professionellen Dienstleistungssektor“ sei eine „Präsenzkultur“, also die ständige Präsenz am Arbeitsplatz, auch im Krankheitsfall. Ein „Arbeiter jederorts“ ist definitionsgemäß nicht „hier“, sondern die meiste Zeit irgendwo anders. In der Konsequenz ist es fraglich, ob die Präsenzkultur überhaupt Vorteile bringt, abgesehen vom Wohlfühlfaktor für Vorgesetzte, die sich schwer damit tun, die Zügel aus der Hand zu geben, oder ihren Mitarbeitern einfach nicht zutrauen, ihren Job ohne Aufsicht zu erledigen.

Philip Tidd von *Office Architectural Practice Gensler* fasste diesen Gedanken unlängst

so in Worte: „Produktivität bemisst sich nicht nach der Zeit, die man hinter einem Ding namens Schreibtisch verbringt. Es geht um das, was man tut. Es geht um Arbeitsleistung.“

Die größten Talente – also die, die auf dem Arbeitsmarkt am meisten gefragt sind – werden künftig Wert darauf legen, nach ihren eigenen Bedingungen zu arbeiten. Für diese Menschen sind Zusatzleistungen, von der Krankenversicherung bis zur bezahlten Auszeit, genauso wichtig oder sogar wichtiger als das Einkommen. Art und Ort der Arbeit gehören ebenfalls dazu.

Der Beratungsdienstleister *The Workforce Consultants* fand 2015 in einer Umfrage unter Teilhabern der „Inc 500“ (der 500 am schnellsten wachsenden privaten US-Unternehmen) Folgendes heraus: „Schlüsseltalente streben Arbeitsverhältnisse an, die Rücksicht auf ihren Lebensstil nehmen. Dazu gehören flexiblere Arbeitszeiten, mehr Telearbeit sowie unbefristeter Urlaub.“

Von persönlichen Präferenzen abgesehen weiß nichts mehr zu überzeugen als Geld. Viele Studien legen nahe, dass Schreibtische in herkömmlichen Büros im Schnitt nur ungefähr die Hälfte der Zeit besetzt sind. In einer Zeit, in der Bürokosten öfter auf dem Prüfstand stehen, blicken Unternehmen zunehmend kritischer auf diesen kostspieligen, schlecht ausgelasteten Posten.



## Pfeiler, Wanderer, Entdecker und Pioniere

Menschen mit unterschiedlichen Arbeitsweisen haben unterschiedliche Anforderungen und Mentalitäten.

Leitz bat Teilnehmer seines Forschungsprojekts, ihren Arbeitsstil selbst zu charakterisieren. 53 % antworteten, ihre Arbeit hauptsächlich am Schreibtisch zu verrichten („Pfeiler“), 27 % gaben an, sich viel im Büro zu bewegen („Wanderer“), 11 % sind oft außerhalb des Büros unterwegs („Entdecker“), und 8 % sind nur selten überhaupt im Büro („Pioniere“).

Diese Verteilung variiert in der Praxis je nach Branche und dort wiederum in Abhängigkeit von der Position beträchtlich. Eine allgemeingültige Formel gibt es also nicht. Auf der Makroebene lässt sich indes feststellen, dass beinahe jeder zweite einen nomadischen oder halbnomadischen Arbeitsstil pflegt.

**Eine zentrale Frage ist dabei, wie weit sich die Unternehmen dieser Tatsache bewusst sind und wie sich dies auf ihre Raumplanung und die virtuellen Netzwerke auswirkt, die nötig sind, damit die Pioniere nicht isoliert oder gar unkontrollierbar werden.**

Ein Büro mit jederzeit niedrigerer Personalpräsenz kann kleiner, flexibler und effizienter sein – unterm Strich winken bessere Erträge aus Immobilieninvestitionen. Der einzige Haken dabei könnte entstehen, wenn alle Entdecker und Pioniere plötzlich doch zur gleichen Zeit auftauchen.

Auch veränderte Mitarbeiterprofile und -einstellungen leisten ihren Beitrag zur Verbreitung des „Arbeitens jederorts“.

Der Boom bei Teilzeit- und Leiharbeit wird zum anhaltenden Bedeutungsverlust des traditionellen „9-to-5“-Büroarbeitstags beisteuern.

Das Spektrum der Selbstständigkeit reicht weit, von Programmierern bis zu Reinigungskräften, mit starken Unterschieden von Land zu Land in Europa.

Das *Institute for Public Policy Research* stellte fest, dass über 60 % der Selbstständigen in Deutschland und mehr als die Hälfte ihrer britischen Kollegen in hochqualifizierten Bereichen tätig sind. Dagegen ist in süd- und osteuropäischen Ländern zumeist der Anteil an selbstständig Beschäftigten mit geringer bis mittlerer Qualifikation höher.



## Pfeiler, Wanderer, Entdecker und Pioniere

In Zukunft werden wir einen weiteren Anstieg bei Arbeitskräften erleben, die (freiwillig oder unfreiwillig) einer „nomadischen“ Arbeit nachgehen. Freiberufler ohne festen Arbeitsplatz werden damit zum wesentlichen Bestandteil des „Agile Working“.

Einige Beobachter beschreiben junge Arbeitnehmer als anspruchsvoller, kritischer, unabhängiger und eigensinniger, was ihren Lebenswandel angeht.

Auch wenn die Zahlen studienübergreifend schwanken, ist der allgemeine Trend eindeutig: 25 % der Erwerbstätigen in der EU werden von der *Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen* als „E-Nomaden“ eingestuft.

Ein Durchschnittswert, dem man mit einer gewissen Vorsicht begegnen sollte, denn einem Anteil von 45 % in Finnland, Schweden und Dänemark stehen weniger als 15 % in Italien und Polen gegenüber.

Das Lebensalter spielt ebenfalls eine Rolle. Die Einstellungen jetziger (X, Y) und nachrückender Generationen (Z) werden maßgeblichen Einfluss haben.

Die Ansichten zu jüngeren Generationen und deren Auswirkungen auf den Arbeitsplatz variieren: Einige Beobachter beschreiben junge Arbeitnehmer als anspruchsvoller, kritischer, unabhängiger und eigensinniger, was ihren Lebenswandel angeht.

Doch zu jedem Trend gibt es auch einen Gegentrend, und so behaupten andere, dass es nach der jüngsten Finanzkrise einen neuen Konservatismus gebe; die neue Generation sei froh, einen festen Job zu haben, und füge sich bereitwillig ein, um ihren Beitrag zu leisten, anstatt alte Strukturen aufzubrechen. Kurzum, die Jungen spielen das gleiche Spiel wie die Generationen vor ihnen.

Tatsächlich werden beide Trends, mit Abstufungen je nach Kultur und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, nebeneinander Bestand haben.

### Pioniere

8%



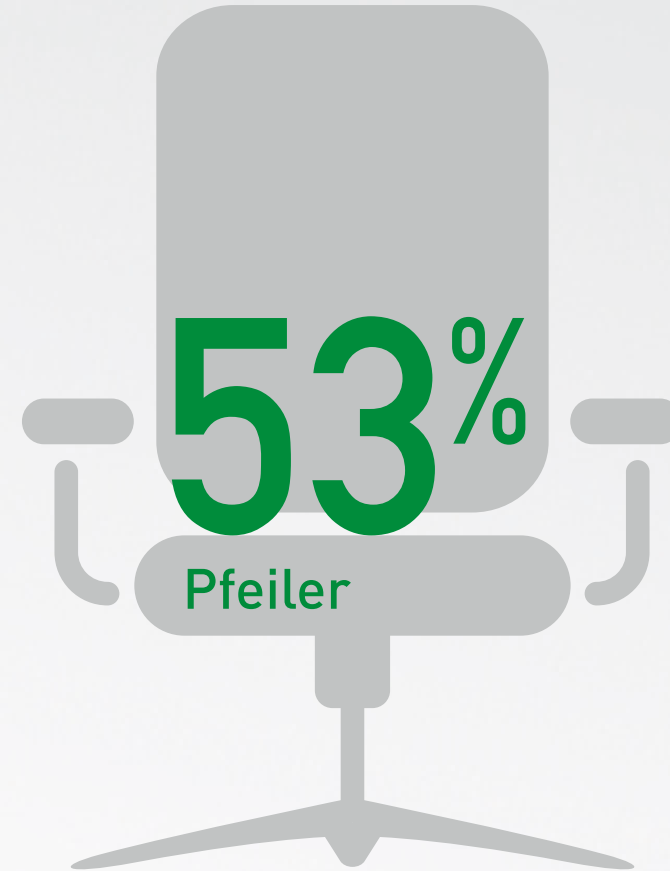
Der Starverkäufer taucht mitunter nur quartalsweise im Büro auf und bleibt dort oft weitgehend unerkannt. Doch sind es gerade die „Pioniere“, die draußen in der weiten Welt neue Geschäftsfelder für das Unternehmen erschließen.

11%



Entdecker

„Entdecker“ sind eher in den oberen Firmenetagen zu finden. Sie haben ein Büro, sind aber häufig außerhalb unterwegs – etwa auf Besuch bei Kunden, Lieferanten oder Investoren. Dennoch verbringen sie immer noch viel Zeit im Büro.

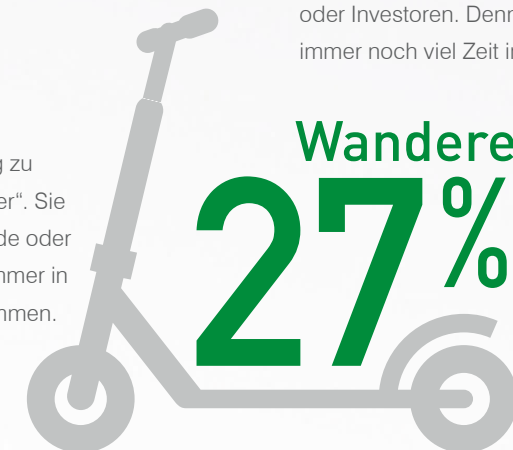


53%

Pfeiler

Wenn „Pfeiler“ arbeiten, dann in der Regel am Schreibtisch. Ob Rezeptionisten, Buchhalter oder Callcenter-Mitarbeiter: Ohne sie läuft im Kerngeschäft nicht viel.

Die Kollegen, die ständig von Meeting zu Meeting eilen – das sind die „Wanderer“. Sie verlassen zwar nur selten das Gebäude oder Firmengelände, sind aber trotzdem immer in Bewegung und halten ihr Team zusammen.



Wanderer  
27%





Büroflächen werden zusehends kleiner. So ist etwa in New York die verfügbare Fläche pro Mitarbeiter in den letzten zehn Jahren um 25 % auf nun gut 12 m<sup>2</sup> pro Mitarbeiter gesunken.



## Das gute alte Büro – was ist schiefgelaufen?

Viele Menschen haben mehr Zeit im Büro verbracht als zu Hause. Die meisten haben mehr Zeit mit Arbeiten als mit Schlafen zugebracht.

Im Laufe des 20. Jahrhunderts haben Effizienztheoretiker und Arbeitspsychologen Aussehen und Ausstattung des Büros beeinflusst.

Die bloßen Einrichtungs- oder Umzugskosten lassen Managern die Haare zu Berge stehen. Doch wer sich in seinem Büro umsieht, so er denn eines hat, kann wirklich von sich behaupten, jeden Tag gerne an diesen Ort zu kommen?

„Arbeiten jederzeit“ bedeutet: Das Was und das Wo unserer Arbeit sind jetzt unabhängig voneinander. An dieser Stelle lohnt ein kritischer Blick auf das, was in der Vergangenheit möglicherweise schiefgelaufen ist und was in Zukunft Abhilfe schaffen könnte.

Eine zentrale Frage lautet dabei: Wo befinden sich Büros eigentlich? In großen Städten befinden sich Büros oft fernab vom Wohnort der Angestellten. Die Auslagerung von Büroflächen in Vororte und Gewerbeparks machte die Erreichbarkeit ähnlich problematisch. Parkplatznot bereitet in beiden Fällen Kopfschmerzen.

Büroflächen werden zusehends kleiner. So ist etwa in New York die verfügbare Fläche pro Mitarbeiter in den letzten zehn Jahren um 25 % auf nun gut 12 m<sup>2</sup> pro Mitarbeiter gesunken.

Dies ist zum Teil auf die nomadischen Gewohnheiten der Mitarbeiter zurückzuführen. Doch für diejenigen, die bei der Kopfarbeit gerne etwas mehr Platz hätten, ist das ein schwacher Trost. Aus Untersuchungen von *Kim* und *de Dear* von der *Universität Sydney* geht hervor, dass der zur Verfügung stehende Platz der mit Abstand wichtigste Faktor für die Zufriedenheit mit dem Büroarbeitsplatz ist.

Aktuell sind die meisten Teilnehmer der Europastudie von Leitz mit der Raumaufteilung in ihrem Hauptbüro zufrieden. Dennoch bewerten in dieser Hinsicht nur 25 % ihr Büro als sehr gut, weitere 60 % als gut.



## Stressfaktor Büro

Die beiden großen Trends der letzten 40 Jahre in der Büroraumgestaltung – Zellenbüros und Großraumbüros – haben jeweils ihre Nachteile.

Leitz bat die 800 Teilnehmer seiner Umfrage, ihr ideales Wunschbüro zu beschreiben. Nur 25 % arbeiten in einem separaten Einzelbüro – das normalerweise eher Führungskräften vorbehalten bleibt –, aber über 50 % wünschen sich genau so ein Büro.

Zellenbüros isolieren die Mitarbeiter voneinander, erinnern an Legebatterien und erzeugen eine ablenkende Geräuschkulisse (wobei die Tatsache, dass man oft nicht weiß, woher das Geräusch eigentlich kommt, erst recht ablenkt).

Großraumbüros stärken (zumindest in der Theorie) das Zusammengehörigkeitsgefühl, und Vorgesetzte können mit einem Blick überschauen, wer gerade was tut. Zu den am häufigsten bemängelten Nachteilen gehören eine hohe Geräuschkulisse, mangelnde Privatsphäre und die fehlende Möglichkeit, Beleuchtung und Raumtemperatur individuell zu regeln.

Der Arbeitspsychologe *Matthew Davis* stellte fest, dass Konzentrationsmangel und Stress in Großraumbüros besonders häufig auftreten. Unabhängig davon stellte die *Queensland University of Technology* die Behauptung auf, dass 90 % aller Studien einen Zusammenhang zwischen Großraumbüros und erhöhtem Stress und Blutdruck belegen würden.

Leitz bat die 800 Teilnehmer seiner Umfrage, ihr ideales Wunschbüro zu beschreiben. Nur 25 % arbeiten in einem separaten Einzelbüro – das normalerweise eher Führungskräften vorbehalten bleibt –, aber über 50 % wünschen sich genau so ein Büro.

Weder beim Zellen- noch beim Großraumbüro verwundert es, dass immer mehr Angestellte mit Kopfhörern ihre Umgebung ausblenden. Zwar gaben nur 25 % unserer Umfrageteilnehmer an, dass Kopfhörer an ihrem Arbeitsplatz erlaubt sind, doch darf dieses Phänomen im Zusammenhang mit der auf den Arbeitsmarkt drängenden Generation Y nicht außer Acht gelassen werden. Für diese gehören Kopfhörer nämlich längst zum Arbeitsalltag dazu.



## Wenn der Arbeitsplatz von der Arbeit abhält

Normalerweise soll am Arbeitsplatz in erster Linie gearbeitet werden. Doch Studien, die *Ipsos und das Workspace Futures Team von Steelcase* in den USA, Europa und Asien durchgeführt haben, gelangen zu dem wenig erbaulichen Resultat, dass 85 % der Büroangestellten Schwierigkeiten haben, sich im Büro richtig zu konzentrieren.

Nahezu alle Studienteilnehmer stimmten darin überein, dass ihnen Privatsphäre bei der Arbeit wichtig sei, aber nur 41 % gaben an, diese Privatsphäre auch wirklich zu haben. Ein Drittel muss das Büro verlassen, um sein Arbeitspensum zu bewältigen.

Dies deckt sich mit den Beobachtungen der *Gallup-Studie „State of the Global Workplace“*, wonach sich nur 10 % der Berufstätigen weltweit am Arbeitsplatz motiviert und inspiriert fühlen, während zwei Drittel Unlust und Demotivation verspüren. Am motiviertesten sind der Studie zufolge hingegen jene, die bis zu 20 % ihrer Arbeitszeit aus der Ferne arbeiten.

Angesichts dessen überrascht es nicht, dass auch in unserer Leitz-Umfrage 35 % der Befragten den Wunsch äußerten, häufiger außerhalb des Büros zu arbeiten, um bessere Ergebnisse liefern zu können.





Designed and built by Space & Solutions



## Das neue Bürokonzept

Allerdings gibt es für alle, die die meiste Zeit in einem zentralen Büro arbeiten, eine gute Nachricht: Bürodieser werden sich in zunehmendem Maße der Schwächen des Büros, wie wir es bisher kannten, bewusst.

Es gibt große Technologiekonzerne, die ihre Räumlichkeiten als Erweiterung ihrer Marke verstehen, sodass der Bürokomplex selbst zum Medium wird. Paradebeispiele dafür sind Google und Apple, aber auch Lego.

In der Vergangenheit orientierte sich die Büro- raumgestaltung vor allem an funktionalen Aspekten: Wer kann wo am effizientesten untergebracht werden. Inzwischen bildet sich ein neuer Ansatz heraus, bei dem der

Mensch im Mittelpunkt steht. Heute stellt man sich ein Büro eher wie einen Klub vor, nur dass dort eben hauptsächlich gearbeitet wird.

Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass Arbeitgeber aus reinen Gewissensgründen den Befindlichkeiten ihrer Angestellten Priorität einräumen. Vielmehr hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass zufriedene Angestellte effizienter arbeiten und weniger abgelenkt sind. Sie nehmen sich seltener frei und sind eher gewillt, überhaupt bei der Arbeit zu erscheinen. Außerdem empfinden sie tendenziell mehr Stolz auf ihren Arbeitsplatz und ihren Arbeitgeber. Mit anderen Worten: Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Angestellter zu einem Konkurrenten mit einem moderneren, mitarbeiterfreund- lichen Arbeitsumfeld überläuft, ist geringer.



## Weniger Dilbert™, mehr Google

Büros entwickeln sich immer mehr zu multifunktionalen Orten. Die maßgeblichen Innovationen kommen dabei aus zwei Richtungen.

Zum einen von großen Technologie- konzernen, die ihre Räumlichkeiten als Erweiterung ihrer Marke verstehen, sodass der Bürokomplex selbst zum Medium wird. Paradebeispiele dafür sind Google und Apple, aber auch Lego.

Zum anderen kommen frische Ideen in der Raumgestaltung von kleineren Start-up- Unternehmen, meist aus dem Kreativbereich, die frei von Infrastrukturallasten Neues wagen können.

Doch Vorsicht ist geboten: Zu extreme Ansätze können auch nach hinten losgehen. Oder wie der Designer *John Ferrigan* sagt: „Von vielen Kunden höre ich: ‚Wir wollen mehr wie Google sein.‘ Ich habe dann in der Regel nach: ‚Wollen Sie das wirklich oder wollen Sie lieber herausfinden, wie man Corporate Identity durch Raumgestaltung ausdrücken kann?‘“

Im Vergleich zu Büros, die vor zehn Jahren oder früher entworfen und eingerichtet wurden, basieren heutige Arbeitsräume öfter auf modularen, alternativen Designs, die mehr Abwechslung bieten und zugleich zweckmäßig sind. Bei der Raumgestaltung geht es nicht allein um die Umgebung, es geht auch um Atmosphäre, Verhalten und Unternehmenskultur.



## Form und Funktion

Aktuell zeichnet sich eine Tendenz zur zonalen Raumaufteilung ab. Verschiedene Bereiche weichen je nach Nutzungszweck in Gestaltung, Ausstattung, Atmosphäre und Charakter voneinander ab.

Es wird mehr Wert auf interne Vernetzung gelegt: Bereiche gehen fließend ineinander über und spiegeln so die Auflösung klassischer Abteilungsstrukturen und die Umorientierung zu kooperativeren Arbeitsweisen wider.

Außerdem nutzen intelligente Räume Licht und Ton, um ein bestimmtes Ambiente, passend etwa zu einer Besprechung oder einem Projekt, zu erzeugen. Alle Büros werden in der Zukunft mit intelligenter Technik ausgestattet sein; sie werden digital vernetzt und können so auf sich verändernde Stimmungslagen reagieren. Auch personalisierte Steuerungen für Heizung, Beleuchtung und Luftqualität werden dazugehören.

Eine Studie, die kürzlich in der Fachzeitschrift *Nature Climate Change* veröffentlicht wurde, machte große Unterschiede im Temperaturempfinden bei Männern und Frauen aus. Während Frauen im Büro eine durchschnittliche Raumtemperatur von 25 °C als optimal empfinden, bevorzugen Männer 22 °C. Tatsächlich sind Thermostate jedoch in aller Regel eher auf letztere Temperatur eingestellt.

Einrichtungen für ein gemeinschaftliches Miteinander gelten heute oft als wichtiger Bestandteil der Arbeitsumgebung und nicht mehr als luxuriöses Extra. Dahinter steckt die Überlegung, dass Angestellte Pausen und Unterbrechungen besser mit Essen, Spielen oder Sportübungen verbringen sollten als damit, aus dem Fenster zu starren (sofern es ein Fenster gibt) oder Facebook-Einträge zu lesen (falls Facebook nicht sowieso vom Chef gesperrt wurde).

Diese Herangehensweise an die Bürogestaltung und -einrichtung hat unter anderem den Vorteil, dass gewisse Annehmlichkeiten, die sonst mit Fern- oder Heimarbeit assoziiert werden, wieder Teil der zentralen Arbeitsumgebung werden. Dies gilt selbst für die Möglichkeit, zu entspannen und auszuruhen.



Photo courtesy of Steelcase Inc.

Panasonic stattete neue Büros in Großbritannien schon in den 1980er Jahren mit Klappbetten in Besprechungsräumen aus, die diskret mit Vorhängen kaschiert wurden. Das Problem dabei: Im Gegensatz zu Japan, wo es völlig normal ist, im Meeting ein Schläfchen zu halten, hatte kaum jemand den Mut, diese Betten auch zu benutzen.

Schlafsessel sind in modernen Büros immer noch ein seltener Anblick. Eine Vorreiterrolle hat – wieder einmal – Google, wo solche Sessel bereits seit Jahren verwendet werden, und allmählich nimmt die Entwicklung an Fahrt auf. So gibt es inzwischen neue Produkte wie den EnergyPod von MetroNaps, mit dem Huffington Post, Cisco und P&G ihre Büros ausgestattet haben. Doch noch

steht diesem Trend die vorherrschende Arbeitskultur entgegen: Sind schlafende Mitarbeiter effiziente Mitarbeiter?

Leitz fragte die Teilnehmer seiner Europa-Studie, welche Art der Pausengestaltung in ihrem Unternehmen akzeptabel ist. Über 60 % antworteten, dass es kein Problem sei, mal eben zum Café um die Ecke zu gehen, aber nur 8 % gaben an, dass ihr Arbeitgeber ein 20-Minuten-Nickerchen erlaube. Dabei nimmt beides gleich viel Zeit in Anspruch, und es spricht sogar einiges dafür, dass ein kurzer Power Nap mehr Vorteile bringt – aber die Signalwirkung ist eine ganz andere.



„Ich gehe zur Arbeit“ – damit war früher zumeist ein Ort und nicht etwa eine Aktivität gemeint. Es entstand dadurch bei anderen eine Vorstellung davon, wo sich jemand aufhielt und was er dort machte. Heute ist der Arbeitsplatz dort, wo der Arbeiter ist.

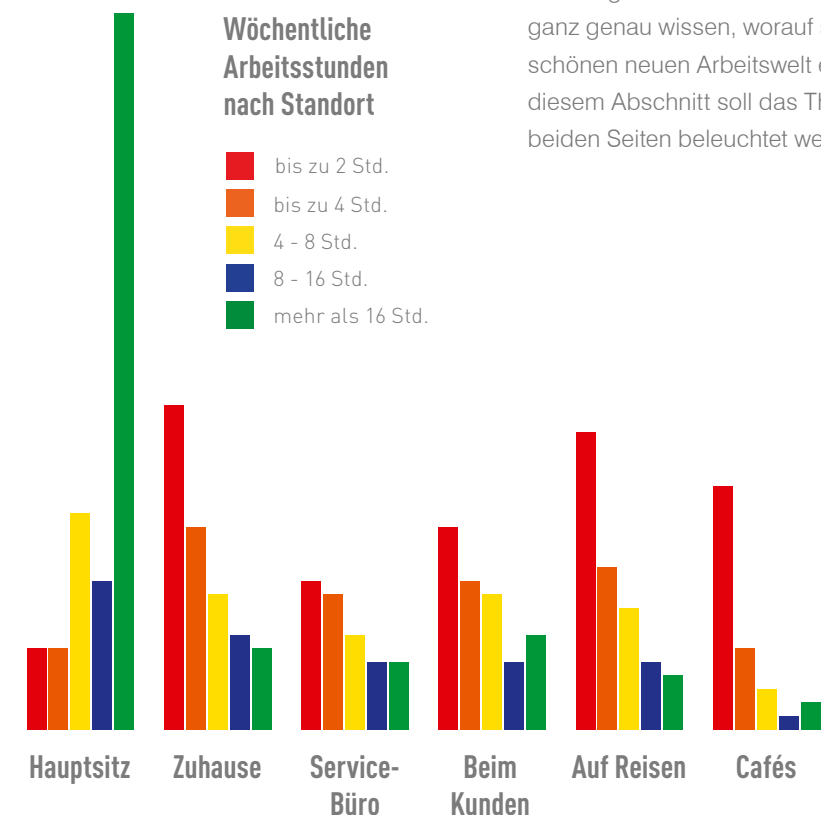
## Das neue Berufsbild des „Arbeiters jederorts“

Was wären Sie lieber: Büroangestellter oder „Arbeiter jederorts“? „Arbeiten jederorts“ klingt aktiv und dynamisch. Es suggeriert einen gewissen Grad an Unabhängigkeit. Von geringer Flexibilität und geografischer Gebundenheit zu hoher Flexibilität und geografischer Ungebundenheit.

Letztlich verspricht das Konzept des „Arbeitens jederorts“ vor allem eines: Mehr Freiheit. Die Freiheit, zu arbeiten, wo und wann man will. Wer hätte nicht gerne so einen Job?

„Proletarier aller Länder vereinigt euch! Ihr habt nichts zu verlieren als eure Ketten“, soll *Marx* einst gesagt haben, aber falls dieser Ausspruch überhaupt von ihm stammt, hatte er dabei ganz gewiss nicht Fernarbeit im Sinn. Vielleicht würde das Mantra des „Arbeiters jederorts“ von heute eher so lauten: „Ihr habt nichts zu verlieren als euer WLAN!“

Die Realität ist natürlich weitaus komplexer. Wie bei jeder Arbeitskonstellation gibt es auch hier Vor- und Nachteile. Beide Parteien – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – müssen ganz genau wissen, worauf sie sich mit dieser schönen neuen Arbeitswelt einlassen. In diesem Abschnitt soll das Thema daher von beiden Seiten beleuchtet werden.



## Die Vorteile ...

„Arbeiten jederorts“ hat in der Tat ein gewisses befreiendes Potenzial. Es ist eine Art von Aufwertung, bei der Verantwortung vom Unternehmen auf das Individuum übertragen wird.

Aufgaben werden nicht mehr in einer kontrollierten, beaufsichtigten und unflexiblen Büroumgebung erledigt; vielmehr sind die

Einiges deutet darauf hin, dass Berufstätige, die nicht jeden Tag an einen zentralen Arbeitsplatz müssen, glücklicher und weniger gestresst sind als ihre ans Büro gebundenen Kollegen.

Arbeitsbedingungen auf die einzelne Person zurechtgeschnitten, die somit offener für Informationen ist.

Wenn Reisen den Horizont erweitert, dann könnte auch mehr Abwechslung beim Arbeitsplatz den Geist anregen.

Schriftsteller entscheiden sich oft für einen Tapetenwechsel, um ihre Kreativität anzuregen; die Spanne reicht dabei vom regelmäßigen Schwimmbadbesuch oder Spaziergang bis zur Auslandsreise.

Auch der Durchschnittsangestellte profitiert von abwechslungsreicheren Umgebungen – und das nicht nur in puncto Denkleistung. Einiges deutet darauf hin, dass Berufstätige, die nicht jeden Tag an einen zentralen Arbeitsplatz müssen, im Großen und Ganzen glücklicher und weniger gestresst sind als ihre gewohnheitsmäßig ans Büro gebundenen Kollegen.

Eine 2015 publizierte Studie der *École de relations industrielles an der Universität Montreal* wies nach, dass Pendeln mit einer höheren Stressbelastung und einer negativeren Arbeitseinstellung korreliert, wobei der kritische Punkt bereits bei 20 Minuten Pendelzeit erreicht war. Besonders stark war dies bei Angestellten zu beobachten, die zur Arbeit in die Innenstadt pendeln müssen, weniger dagegen bei jenen, die ihren Arbeitsplatz in Außenbezirken oder ländlichen Regionen haben.

Ein Bericht des *britischen Statistikamts* von 2014 legt nahe, dass tägliche Berufspendler im Schnitt unglücklicher und weniger zufrieden mit ihrer Lebenssituation sind, weniger Wertschätzung für ihre täglichen Aktivitäten aufbringen und öfter von Ängsten geplagt werden als Nichtpendler. Hinzu kommen ökologische Nachteile, denn etwa 30 % der Schadstoffemissionen in Großbritannien entstehen durch das tägliche Hin- und Herfahren zwischen Wohn- und Arbeitsplatz.

## Arbeiten von zu Hause aus – für 20 % weniger?



Würden beispielsweise britische Angestellte die Zeit, die sie benötigen, um zur Arbeit zu gelangen, als ebenso wertvoll einschätzen wie ihre reine Arbeitszeit, dann hätte einer Studie des globalen Personaldienstleisters Randstad zufolge die durchschnittliche Pendelzeit einen Gegenwert von 5.700 Pfund (rund 7.600 Euro). Das entspricht fast 20 % des gemittelten Jahresgehalts britischer Bürokräfte.

Leitz wollte von seinen 800 Umfrageteilnehmern wissen, auf wie viel Prozent ihres aktuellen Einkommens sie verzichten würden, wenn sie im Gegenzug selbst entscheiden könnten, wann sie zu Hause arbeiten. Fast 50 % antworteten, sie seien in diesem Fall zu Gehaltseinbußen von bis zu 20 % bereit.

Und dann ist da natürlich noch die Frage nach der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. „Arbeiten jederorts“ ist ein schillernder Begriff. Im Extremfall kann er bedeuten, ständig unterwegs zu sein und ein einsames, entwurzeltes Nomadensein zu fristen. Die zunehmende Bedeutung von

Tätigkeiten auf Vertrags- und freiberuflicher Basis macht diesen Fall wahrscheinlicher.

Andererseits ergeben sich für den Durchschnittsangestellten etwa in Großbritannien oder den USA, der einen Tag pro Woche von zu Hause arbeitet, klare Vorteile: Weniger Pendeln, mehr Zeit zu Hause, mehr Kontakt mit der Familie und weniger sinnlose Unterbrechungen.

Laut einer Studie der *University of California* wird ein durchschnittlicher amerikanischer Büroangestellter alle drei Minuten unterbrochen und braucht danach 23 Minuten, um wieder zu voller Konzentrationsfähigkeit zu gelangen. Tatsächlich erleben nur wenige Menschen im Büro einen echten Arbeitstag. Stattdessen erleben sie dort das, was *Jason Fried* in seinem *TED-Talk* „Why Work Doesn't Happen at Work“ („Warum bei der Arbeit nicht gearbeitet wird“) als „Arbeitsmomente“ bezeichnet, also kurze Aktivitätsschübe, die regelmäßig unterbrochen werden.



## Die Herausforderungen ...

Das Gefühl, keinen festen Ort als Ausgangspunkt für die eigene Arbeit zu haben, ist potenziell eines der größten Probleme für Menschen, die zeitweise oder immer Fernarbeit leisten.

Indem Büros an flexiblere Arbeitsweisen angepasst werden, gibt es vielerorts kaum noch klar abgegrenzte „Territorien“.

Für Vollzeit-Bürokräfte ist ein „Arbeiter jederorts“ nicht selten jemand, der irgendwo „rumhängt“, jemand, der im Pyjama oder beim Gassigehen mit dem Hund E-Mails schreibt, anstatt sich wirklich auf die Arbeit zu konzentrieren.

Schreibtische werden zu flachen Oberflächen ohne jeden persönlichen Touch. Doch wenn „mein“ Schreibtisch und „meine“ Schublade nicht mehr nur mir gehören, wird der Zugriff auf banale, aber nach wie vor unerlässliche Hilfsmittel wie Heftgeräte, Locher, Briefkörbe und Aktenordner zum Problem – immerhin gehen Jahr für Jahr immer noch über 10.000 Blatt Papier durch die Hände eines durchschnittlichen Büroangestellten.

In der Leitz-Studie gaben 81 % der Befragten an, ihren eigenen Arbeitsplatz zu haben, während sich 19 % ihren Büroarbeitsplatz mit Kollegen teilen müssen („Hot Desking“). Interessanterweise nennen sogar 28 % Hot

Desking als Präferenz – das sind etwas mehr, als tatsächlich mit dieser Methode arbeiten. Dennoch wünscht sich die klare Mehrheit immer noch ihren eigenen, persönlichen Arbeitsplatz.

Weiter oben in der Maslowschen Bedürfnishierarchie steht die Angst vor der Isolation von der sozialen Umgebung am Arbeitsplatz. Dies reicht von der Befürchtung, sich nicht mehr am gewohnten Bürotratsch beteiligen zu können, bis hin zu der Angst, von jenen, die häufiger vor Ort sind, überschattet und in der Konsequenz übersehen und vergessen zu werden.

Doch „Arbeiter jederorts“ müssen noch einen anderen Preis zahlen: Angesichts des Spannungsverhältnisses zwischen Flexibilität und Verfügbarkeit gelten sie allzu oft auch als „Arbeiter jederzeit“. Die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verschwimmen; das Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen, verfolgt „Arbeiter jederorts“ weit öfter als ihre Kollegen im Büro, die mitunter noch immer klassisch von neun bis fünf arbeiten.

Abschalten ist für die Personalabteilung und die Angestellten selbst eine der größten Herausforderungen. Ermüdungserscheinungen werden zum Problem. Und so ist es sicher kein Zufall, dass die Zunahme der Telearbeit in den USA mit einem Rückgang der in Anspruch genommenen Urlaubstage um 20 % einherging.



## Die Alternativen ...

Schon jetzt gibt es für den „Arbeiter jederorts“ eine Reihe von Alternativen zum herkömmlichen Büro. Cafés vermarkten sich erfolgreich als Ersatzbüro: Dort gibt es kostenloses WLAN, Steckdosen zum Aufladen von Mobilgeräten und sogar Business-Lounges für alle, die ohne störende Geräuschkulisse arbeiten möchten.

**30 % der von Leitz Befragten arbeiten im Laufe einer durchschnittlichen Arbeitswoche in einem Café. 24 % bringen dort sogar bis zu vier Stunden zu – also einen halben Arbeitstag. Das Arbeiten im „Coffice“, wie manche dazu sagen, steigert vielen Studien zufolge die Produktivität.**

Die Abwechslung vom Büro oder den eigenen vier Wänden beflügelt mitunter die Kreativität. Die *University of Chicago* fand im Rahmen einer Untersuchung heraus, dass nicht etwa totale Stille, sondern ein Geräuschpegel von 70 dB in der Umgebung leistungs- und innovationsfördernd wirkt. Schon gibt es Angebote wie den Onlinedienst „Coffitivity“, der die typische Klangkulisse eines Cafés simuliert.

Und für den Fall, dass das Café um die Ecke kein WLAN hat, gibt es *coffice.co*. Dieser Dienst ist mit *Foursquare* verbunden und hilft bei der Suche nach einem Café in der Nähe mit der richtigen Ausstattung und dem passenden Ambiente.

Kaum überraschen dürfte, dass das Arbeiten im Café eher bei kleineren Unternehmen (sprich: Unkonventionelleren Unternehmen, denen es womöglich an Platz mangelt) toleriert und häufiger von Jüngeren in Anspruch genommen wird. Letzteres könnte damit zusammenhängen, dass es für manche die direkte Fortsetzung einer Gewohnheit aus Studententagen ist.

Mit der wachsenden Zahl der Servicebüros haben wir uns bereits im White Paper „Smart arbeiten. Mobil arbeiten.“ beschäftigt. Nahezu 40 % der Teilnehmer unserer Leitz-Umfrage nutzen im Verlauf einer normalen Arbeitswoche ein Servicebüro. 5 % verbringen dort mehr als zwei Arbeitstage pro Woche.

Das typische Servicebüro ist im Grunde ein moderner, aber herkömmlicher Büroraum an einem viel frequentierten Standort – etwas fade, aber so eingerichtet, dass die meisten damit die meiste Zeit zufrieden sind. Im Gleichschritt mit zeitgemäßen Arbeitsmethoden wird dieses Modell nun zunehmend variiert, soll heißen: Es wird individueller und weniger homogen. Beispiele dafür sind The Office Group, WeWork (nach Worten des Gründers ein „physisches soziales Netzwerk“, dessen Wert sich im ersten Halbjahr 2015 auf 10 Milliarden US-Dollar verdoppelt hat), The Clubhouse und Second Home – alle stammen aus einem Segment, das als „Office as a Service“ („Büro als Dienstleistung“) bezeichnet wird.



## Die neue Welt des zu Hause Arbeitens







## Was zu Hause Arbeiten bedeutet

Eine alte Weisheit lautet: „Wo mein Herz ist, da bin ich zu Hause.“ Die meisten von uns sind auch da zu Hause, wo die Arbeit ist – zumindest teilweise.

Heute kann von zu Hause Arbeiten alles Mögliche bedeuten: Von einer Vollzeitstelle außerhalb des Firmensitzes über eine vereinbarte Zahl an monatlichen oder wöchentlichen Home Office-Tagen bis hin zum Nacharbeiten am Abend oder Wochenende.

Wer früher Arbeit mit nach Hause nahm, galt entweder als karriereversessener Streber oder als unfähig, die ihm aufgetragenen Aufgaben innerhalb der regulären Arbeitszeit zu erledigen.

Heute kann von zu Hause Arbeiten alles Mögliche bedeuten: Von einer Vollzeitstelle außerhalb des Firmensitzes über eine vereinbarte Zahl an monatlichen oder wöchentlichen Home Office-Tagen bis hin zum weniger strikt geregelten Nacharbeiten am Abend oder Wochenende, das den meisten aus eigener Erfahrung bekannt sein dürfte. Tatsächlich bestand eines der Hauptversprechen der automatisierten, computerisierten Welt darin, auch die uns versprochene Freizeit noch irgendwie produktiv nutzbar zu machen.

Dieser Abschnitt befasst sich näher mit den Herausforderungen, die entstehen, wenn die Arbeit nicht nur in den Privatbereich eindringt, sondern ihn in manchen Fällen sogar dominiert.

Vollzeit zu Hause zu arbeiten ist die große Ausnahme. In den USA sind zwar mehr als die Hälfte aller Unternehmen in einem Privathaushalt gemeldet, dennoch nennen nur 2,5 % ihr Zuhause als Hauptarbeitsplatz. Meistens handelt es sich dabei um Menschen, die repetitive Aufgaben erledigen müssen oder die sehr anspruchsvolle Tätigkeiten ausführen, bei denen viel Ruhe zum Nachdenken benötigt wird.

Allerdings arbeiten immerhin 50 % aller Erwerbstätigen in entwickelten Industriestaaten zumindest zeitweise von zu Hause aus. Bei Büroangestellten steigt dieser Wert auf 80 %. Dies geht aus der *KPMG-Umfrage „Future of Work“* hervor. Demnach erlaubt gut ein Viertel der Personalleiter und ein Drittel der oberen Führungskräfte seinen Angestellten, mindestens einen Tag pro Woche im Home Office zu arbeiten.

Ein Grund dafür liegt in den Kostenvorteilen, aber auch eine ganzheitlichere Sicht auf Arbeit und den Angestellten spielt eine Rolle. Es geht also sowohl ums Geldsparen als auch um das, was *Global Workplace Analytics* wie folgt beschreibt: „Mehr Betonung auf Fernarbeitsoptionen im Rahmen einer ganzheitlichen Strategie zur

besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, zur Talentakquise und -bindung, zur Verbesserung der Nachhaltigkeit und zur Steigerung der Mitarbeitermotivation“.

In der Umfrage von Leitz im Jahr 2015 gaben 62 % der Befragten an, dass sie jede Woche wenigstens einen Teil ihrer Arbeit von zu Hause aus erledigen – dieser Wert bestätigt die oben zitierten Ergebnisse anderer Studien. Für die meisten bedeutet dies jedoch Überstunden.

Viele Studien lassen darauf schließen, dass Menschen, die einen Teil ihrer Arbeit außerhalb des Büros erledigen, länger arbeiten als jene, die ausschließlich im Büro tätig sind.

Es besteht ein Unterschied zwischen offiziellem und inoffiziellem Arbeiten von zu Hause. In den meisten Arbeitsverträgen sind die Wochenarbeitszeit sowie Arbeitsbeginn und -ende festgehalten (was mit dem Aufschwung flexibler Arbeitsstrukturen jedoch zunehmend unüblicher werden wird).

Bemerkenswert ist ein Urteil des *European Court of Justice* vom September 2015, wonach bei Angestellten ohne festes Büro die Anreise zum ersten und die Rückreise vom letzten Termin auf die Arbeitszeit anzurechnen sind. Dies bedeutet, dass viele „Arbeiter jederorts“, beispielsweise Vertriebsmitarbeiter im Außendienst, nun womöglich gegen EU-Arbeitszeitregelungen verstoßen.





## Wie effizient ist die Arbeit von zu Hause?

75 % der Befragten unserer Leitz-Studie glauben, dass sie im Büro produktiver arbeiten als zu Hause, obwohl sie die verschiedenen Umgebungen mit unterschiedlichen mentalen Leistungen verbinden: 46 % sind der Meinung, dass sie zu Hause kreativer arbeiten, aber nur 30 % haben das Gefühl, sich zu

In der Stanford-Studie waren Callcenter-Mitarbeiter, die die Möglichkeit hatten, vier Tage zu Hause und einen Tag im Büro zu arbeiten, um 13 % produktiver als die Kontrollgruppe, die die ganze Woche im Büro bleiben musste.

Hause besser konzentrieren zu können. Der Grund dafür könnte der persönliche Komfort sein, denn eine Mehrheit von 54 % empfindet ihr Zuhause als den komfortablen Arbeitsplatz im Vergleich zu ihrem Büro. Allgemein gibt es nur wenige empirische Untersuchungen darüber, ob zu Hause Arbeiten effizienter ist oder nicht.

Am häufigsten wird in diesem Zusammenhang auf eine Studie der *Stanford University* verwiesen, die unter Mitarbeitern des chinesischen Reisevermittlers *Ctrip* durchgeführt wurde. Googelt man nach „zu Hause arbeiten“ und „Vorteile“, führen drei der vier ersten Treffer genau diese Studie an. Es besteht also dringender Forschungsbedarf. Im Ergebnis der *Stanford-Studie* zeigten Mitarbeiter

im Home Office eine höhere Produktivität, in diesem Fall definiert als die Zahl der angenommenen Anrufe pro Minute. Diese Steigerung wurde auf eine Kombination verschiedener Faktoren zurückgeführt, darunter weniger Pausen, Urlaubs- und Krankentage sowie mehr Ruhe. Als Konsequenz bot *Ctrip* allen Mitarbeitern eine Home Office-Option an, doch die Hälfte der Studienteilnehmer entschied sich, wieder Vollzeit im Büro zu arbeiten. Als wesentliche Gründe nannten sie Einsamkeit und Isolation.

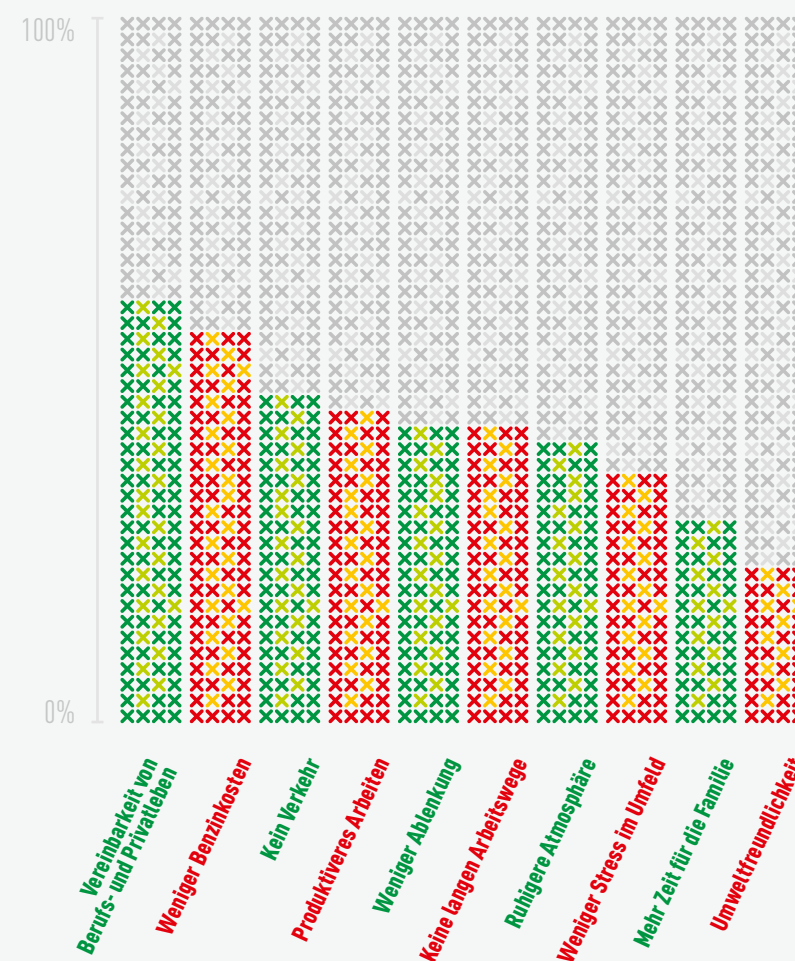
Freilich stammen diese Ergebnisse aus nur einer einzigen Studie und einer einzigen Kultur. Noch dazu wurde die Studie in einer Arbeitsumgebung durchgeführt, in der kaum Interaktion mit Kollegen nötig ist, und mit freiwilligen Probanden, von denen offensichtlich viele Gefallen am Konzept des zu Hause Arbeitens fanden.

Die Studie ist einem Artikel der Fachzeitschrift *Harvard Business Review* entnommen, und darin findet sich auch die Behauptung, für die meisten Tätigkeiten könne als gute Faustregel gelten, Angestellte ein bis zwei Tage pro Woche zu Hause arbeiten zu lassen. Dieses Arbeitsmodell „ist dem Wohlbefinden der Mitarbeiter äußerst förderlich, hilft neue talentierte Mitarbeiter zu gewinnen und verringert Abnutzungserscheinungen“, heißt es im Artikel weiter. Als Fazit lässt sich festhalten, dass Arbeitgeber wie Arbeitnehmer mit einer guten Mischung aus Home Office- und Büroarbeit am besten fahren dürften.

# HOME SWEET HOME

Welche Vorteile bietet es, einen Teil seiner Arbeit zu Hause zu erledigen?

*Microsoft* befragte dazu in seiner Studie „Work without Walls“ über 4.000 Informationsarbeiter aus den Branchen Produktion, Finanzdienstleistungen, Einzelhandel/Gastgewerbe und Fachdienstleistungen. Heraus kamen folgende Gründe dafür, dass Menschen gerne zu Hause arbeiten oder dies gerne tun würden:



## Endlich frei

Die Vorzüge des Home Offices lassen sich im Wesentlichen drei Bereichen zuordnen:

- **Persönliche Lebensqualität**
- **Effizienzsteigerung**
- **Weniger Fahrtzeit und -kosten**

Der Haken daran: Alle drei Bereiche sind zwar Motivationsquellen für den Angestellten, aber nur einer davon ist im Regelfall auch für den Arbeitgeber von Interesse.

Wann leisten wir die beste Arbeit?

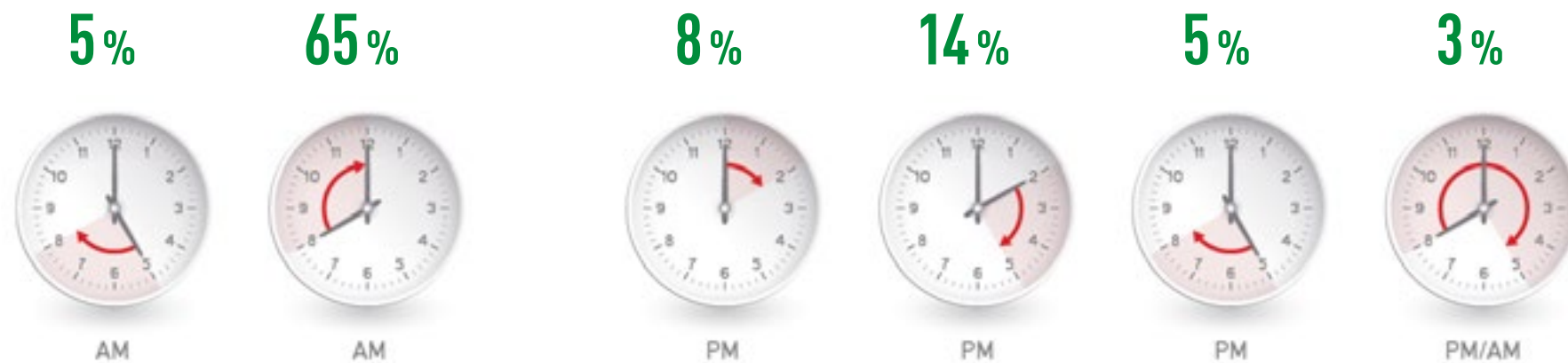
Ein Grundproblem der Arbeit in einem zentralen Büro besteht darin, dass sich die meisten Angestellten mehr oder weniger an die gleichen Arbeitszeiten halten müssen. Doch diese Zeiten entsprechen nicht unbedingt dem persönlichen Empfinden, wann jemand am aktivsten und produktivsten ist.

Das Arbeiten von zu Hause gibt den Menschen die Freiheit, dann zu arbeiten, wenn sie wirklich motiviert sind. Für manche sind das die drei Stunden nach dem Aufwachen. Für andere ist das am Nachmittag – also genau dann, wenn die Bürokollegen in Scharen zum Ausgang strömen und der Staubsauger im Hintergrund beim konzentrierten Nachdenken stört.

Unter den Teilnehmern der Leitz-Studie ist die große Mehrheit, nämlich 65 %, nach eigener Aussage zwischen acht Uhr morgens und mittags am produktivsten. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass nicht zu verachtende 35 % zu anderen Tageszeiten leistungsfähiger sind.

Vieles spricht dafür, Aktivitäten, die besondere Konzentration oder Kreativität erfordern, auf die Tageszeit zu legen, die einem am meisten zusagt. Auf diese Weise teilen sich beispielsweise viele Schriftsteller ihren Arbeitstag ein.

### Zu welcher Tageszeit sind Sie am produktivsten?



## Der Fernarbeiter und die Einsamkeit

Solange sich das Arbeiten von zu Hause auf einen Tag in der Woche oder ein paar Stunden am Abend beschränkt, halten sich die persönlichen Nachteile in Grenzen.

Doch wenn zu Hause zu arbeiten zum Alltag wird, neigt sich die Waagschale gefährlich, denn die Vorzüge müssen gegen eine ganze Reihe von Problemen abgewogen werden.

Wie oben schon bei der *Ctrip Studie* anklang, wird Einsamkeit oft als wesentlicher Nachteil des Arbeitens von zu Hause aus angeführt – auf der Habenseite steht natürlich, dass die ständigen Unterbrechungen entfallen.

Andererseits ist jeder, der im Home Office arbeitet, nur so isoliert, wie er sein möchte. Modernes Arbeiten hat ebenso viel mit Kooperation wie mit persönlichen Projekten zu tun. Zu Hause zu arbeiten heißt nicht zwangsläufig weniger Zusammenarbeit; letztere findet eben nur in einem anderen Rahmen statt.

Dank Facetime, Skype, Google Hangouts und Treffpunkten im Intranet ist Face-to-Face-Kommunikation genau so häufig (oder genau so selten) möglich wie bei persönlicher Anwesenheit im Büro. Dennoch gibt es Bedenken. Mehr als jeder dritte Befragte der Leitz-Studie nannte den fehlenden persönlichen Kontakt oder die Angst, in Vergessenheit zu geraten, als größte Sorge in Bezug auf mobiles oder von zu Hause aus Arbeiten.



## Überall arbeiten – und Dinge schaffen

Die meisten von uns haben schon einmal von einer Schulung am Arbeitsplatz profitiert. Ob es dabei um das Erlernen einer neuen Fähigkeit, um Fortschritte im eigenen Fachgebiet oder um die Vorbereitung auf verantwortungsvollere Aufgaben geht – Schulungen sind ein ständiger Begleiter in unserer Karriere.

ausgerechnet über zu viel Ablenkung bei der Telearbeit den Kopf zerbrechen.

Immerhin ist ein unterbrechungsfreies Arbeiten laut der Leitz-Studie der zweitwichtigste Vorteil, den die Arbeit von zu Hause mit sich bringt. Nur der Wegfall des Arbeitsweges wird noch höher bewertet.

Mancher mag sich durch die Ungebundenheit des „Arbeitens jederorts“ entmutigt fühlen, aber wenn die qualitative und quantitative Leistung in Fern- oder Heimarbeit sinkt, wird dies unweigerlich jemandem auffallen. Karriereschonender ist es zweifelsohne, wenn es dem Betroffenen selbst zuerst auffällt.

Auch hier können die Gewohnheiten von Schriftstellern als Lehrbeispiel dienen. Schriftsteller haben meistens freie Hand bei ihrer Arbeit, sofern sie nicht an regelmäßige Publikationsfristen gebunden sind. Sie arbeiten in der Regel zu Hause, aber viele haben Arbeitsabläufe, die „Arbeitern jederorts“ bekannt vorkommen dürften.

Joanne K. Rowling schrieb in einem Café, um Heizkosten zu sparen, Gertrude Stein und Nabokov schrieben am liebsten im Auto. Maya Angelou richtete sich ihr eigenes Fernbüro ein, indem sie ein Hotelzimmer in ihrer Heimatstadt mietete.

Außerdem stimmen Autoren ihre Arbeitsabläufe normalerweise auf ihren Lebenswandel und ihre kreative Leistungskurve ab – auch darin liegt

ein wesentlicher Unterschied zur „9-to-5“-Mentalität, die in den meisten Büros vorherrscht.

*„Wenn ich an einem Buch oder einer Geschichte sitze, schreibe ich jeden Morgen, sobald es hell wird.“ (Ernest Hemingway)*

*„Ich schreibe morgens auf einer mechanischen Schreibmaschine. Das mache ich etwa vier Stunden lang, dann gehe ich laufen. Das hilft mir, eine Welt hinter mir zu lassen und in eine andere einzutreten.“ (Don DeLillo)*

*„Ich will immer rasch anfangen, aber eigentlich behagt es mir nicht, den Tag anzubrechen. Zuerst trinke ich einen Tee, gegen zehn setze ich mich an den Schreibtisch und arbeite bis um eins. Dann treffe ich mich mit Freunden und arbeite anschließend weiter, etwa von fünf bis neun.“ (Simone de Beauvoir)*

Dazu zwei Bemerkungen: Erstens gibt es für diese Art von selbstständiger Tätigkeit keine Zauberformel, und zweitens hatten die zitierten Schriftsteller eine Struktur und Arbeitsweise gefunden, die zu ihnen passte.

**Jenen, die nicht mit der Gabe der strengen Selbstdisziplin gesegnet sind, könnten folgende Ratschläge helfen:**

**Machen Sie sich einen Plan:** Erstellen Sie am Abend eine To-do-Liste für den nächsten Tag. So wissen Sie, was zu erledigen ist, und sollten dann – zumindest theoretisch – besser schlafen können.

**Beginnen Sie mit den wichtigsten Aufgaben** und/oder den Aufgaben, die Ihnen am wenigsten Spaß machen. Auf diese Weise bringen Sie das Schwerste hinter sich, solange Sie noch frisch sind, und verhindern, dass Ihr schlechtes Gewissen Sie plagt, weil Sie nicht das tun, was Sie eigentlich tun sollten.

**Schalten Sie Störquellen ab:** Ein Vorteil des „Arbeitens jederorts“ besteht darin, dass Sie Ihr Mobiltelefon und Ihren Computer einfach ausschalten können, wenn Sie sich konzentrieren müssen. Gedanken lassen sich leichter bündeln, wenn Sie sich für ein Stündchen von der Außenwelt abkapseln.

**Gestalten Sie Pausen so angenehm wie möglich:** Zu Hause können Sie all das tun, was im klassischen Büro nicht so gut ankommt: Musik hören, frische Luft schnappen oder sogar Liegestütze machen wie Kurt Vonnegut.

**Angesichts der häufigen Unterbrechungen im Büro entbehrt es nicht einer gewissen Ironie, dass sich Arbeitgeber ausgerechnet über zu viel Ablenkung bei der Telearbeit den Kopf zerbrechen.**

Einige Unternehmen, zumeist große Konzerne, legen erheblichen Wert darauf, aber selbst bei den progressivsten Arbeitgebern sind bislang kaum Bemühungen erkennbar, „Arbeiter jederorts“ auf flexiblere Arbeitsweisen vorzubereiten.

Ein Grundproblem für Unternehmen, die ihren Angestellten standortunabhängige Optionen anbieten möchten, ist stets die Frage nach der Selbstdisziplin, die nötig ist, um außerhalb des Büros oder zu Hause effizient arbeiten zu können.

Angesichts der häufigen Unterbrechungen im Büro (im Schnitt alle drei Minuten, wie oben bereits angemerkt) entbehrt es nicht einer gewissen Ironie, dass sich Arbeitgeber



## Die endlichen Weiten des Arbeitsraums

Die Beengtheit konventioneller Büros war bereits Thema, andererseits ist die Frage nach einem abgegrenzten Bereich zum Arbeiten, Nachdenken und Konzentrieren im eigenen Haus für „Arbeiter jederorts“ nicht selten die größte Herausforderung überhaupt.

Die Tendenz in Europa geht zu kleineren Wohnflächen, wobei die Streubreite beträchtlich ist. Sie reicht von mageren 76 m<sup>2</sup> in Großbritannien über 83 m<sup>2</sup> in Schweden, 109 m<sup>2</sup> in Deutschland und 112 m<sup>2</sup> in Frankreich bis zu großzügigen 137 m<sup>2</sup> in Dänemark.

Leitz fand im Rahmen seiner Europa-Studie heraus, dass etwa 30 % der Befragten im Wohn- oder Esszimmer arbeiten und 20 % im Schlaf- oder Gästezimmer. Gut 50 % der „Arbeiter jederorts“ haben hingegen keinen klar abgegrenzten Bereich in ihrem Zuhause, der als Büro dient.

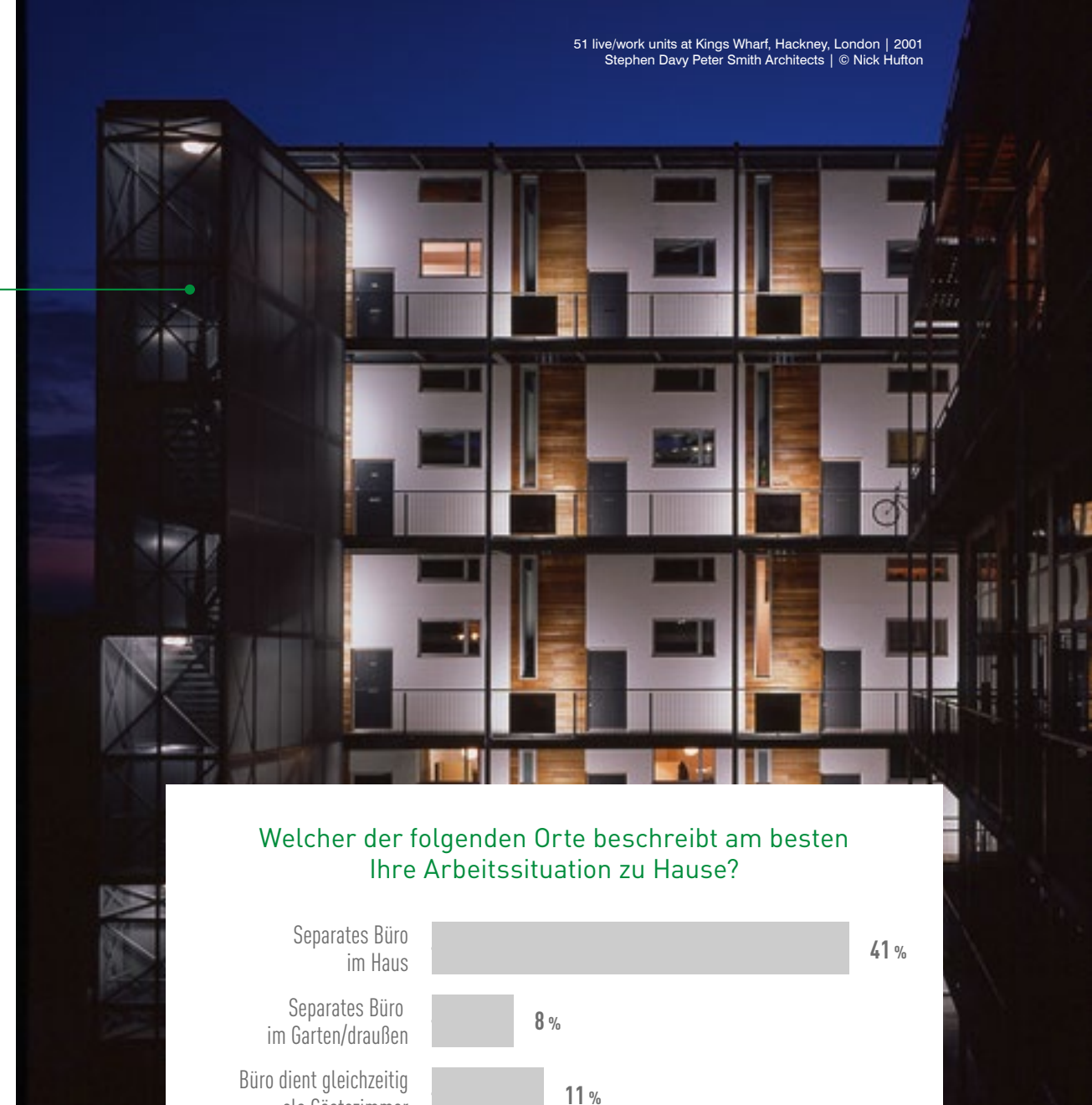
Kompromisse sind unumgänglich, besonders bei Berufstätigen mit Familie, wo die Raumaufteilung im Haus einer gewissen Flexibilität bedarf. Und so überrascht es nicht, dass Menschen, die regelmäßig zu Hause arbeiten, in der Leitz-Studie Platzmangel und Haushaltslärm als größte Herausforderungen angaben.

Ein interessanter Lösungsansatz für derartige Herausforderungen ist das Konzept des „Büro-Zuhause“ („Workhome“), das Arbeits- und Wohnbereiche miteinander kombiniert.

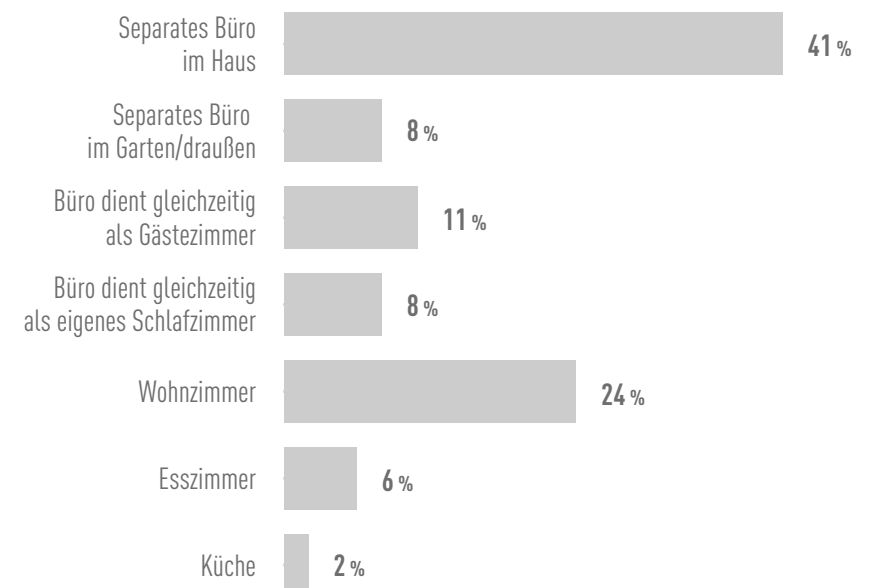
Eines der frühesten Beispiele dafür ist das King's Wharf-Gebäude in London, das neben 13 reinen Geschäftsflächen auch 57 Wohnarbeitseinheiten bereithält. Eigentlich ist das Konzept alles andere als neu: Viele Handwerke und Kleingewerbe werden seit Jahrhunderten in häuslichen Umgebungen betrieben. Der Unterschied ist, dass die Räumlichkeiten heute gezielt so gestaltet werden, dass sie das Beste aus beiden Welten ineinander vereinen. Problematisch ist dabei, dass solche Mischnutzungen in vielen Ländern mit gesetzlichen Vorgaben und Flächennutzungsplänen kollidieren, da sie schwer zu klassifizieren sind.

Ist diese Überlappung von Wohn- und Arbeitsumgebung gut oder schlecht? Viele glauben, dass von zu Hause zu arbeiten zu mehr Stress führen kann, wenn die Arbeitsstätte zugleich Schlaf- und Erholungsstätte ist.

Die Psychologieprofessorin *Tammy Allen*, von der *University of South Florida* rät Mitarbeitern im Home Office, sich zu Hause einen speziellen Arbeitsraum mit eigener Tür einzurichten. „Diese Tür kann tagsüber sogar geschlossen werden, wenn andere im Haus sind“, so Allen. Leichter gesagt als getan, wenn das Zuhause eine Zweiraumwohnung mit der Ausdehnung eines U-Bahn-Waggons ist, was in etwa der durchschnittlichen Größe einer Neubauwohnung in Großbritannien entspricht, oder wenn Kleinkinder oder Haustiere im Haus sind.



### Welcher der folgenden Orte beschreibt am besten Ihre Arbeitssituation zu Hause?





## Die endlichen Weiten des Arbeitsraums

Ein altbekanntes Problem betrifft die persönliche Organisation. Das *Parkinsonsche Gesetz* besagt: Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht. Dies ließe sich abwandeln zu: Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Platz für ihre Erledigung zur Verfügung steht.

Manche Menschen haben einen guten Ordnungssinn, doch die Gefahr ist groß, dass das Home Office zum organisatorischen Chaos wird.

Eine weitere Herausforderung ist die Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln zu Hause. Obwohl viele einen beträchtlichen Teil ihres Pensums am Wohnort bewältigen, hat nicht jeder die gleiche Ausstattung zur Verfügung, wie die untere Tabelle aus der Leitz-Studie zeigt.

Bei der Platzfrage geht es freilich nicht allein um ein paar Quadratmeter Ablagefläche für Unterlagen oder einen Abstellplatz für den Laptop. Aktensortierung und -lagerung sind

ebenfalls ein Problem, wie die Tabelle zeigt. Über zwei Drittel haben keinen Aktenschrank und noch nicht einmal eine Schublade speziell für Arbeitsutensilien. Aus den Augen ist bekanntlich aus dem Sinn – daher ist es vielleicht kein Wunder, dass es vielen so schwerfällt, abzuschalten.

Trotz der Digitalisierung der Arbeitswelt bevorzugen die meisten Menschen immer noch Ausdrucke, wenn sie einen Text gründlich und konzentriert lesen möchten.

52 % der von Leitz Befragten lesen im Büro täglich von Papier, und 54 % schreiben täglich auf Papier. Nur 12 % halten lediglich einmal pro Woche oder noch seltener Papier in den Händen. Das papierlose Büro, das bereits vor über 40 Jahren prognostiziert wurde, oder in diesem Fall das papierlose Zuhause ist noch immer in weiter Ferne. Das Problem bleibt also: Wohin mit dem ganzen Papierkram?

### Welches der folgenden Objekte haben Sie im Büro und/oder zu Hause?

	Zu Hause vorhanden	Im Büro vorhanden
Heftgerät	66 %	75 %
Locher	48 %	72 %
Aktenordner	48 %	72 %
Ablageboxen	46 %	73 %
Aktenschränke	32 %	75 %
Schublade für Arbeitsutensilien	30 %	75 %





## Was gut aussieht, fühlt sich gut an

Zur Platzfrage gesellen sich ästhetische Aspekte. Ein Dilemma: Man hat seine Inneneinrichtung sorgfältig geplant, und nun soll noch irgendwo ein Arbeitsbereich dazwischen gequetscht werden. Und schlimmer noch, der Locher passt nicht zur Kücheneinrichtung. So mag es vielleicht noch nicht vielen ergangen sein, aber unsere Studie zeigt folgendes Bild:

- **Für 70 % der Umfrageteilnehmer ist Ästhetik zu Hause wichtiger als im Büro.**
- **73 % möchten, dass ihre Arbeitsausstattung zum Wohninterieur passt.**

Das erklärt vielleicht, warum mehr als die Hälfte der Befragten zu Hause eine andere Marke verwenden als am Arbeitsplatz. Die Produktreihen Leitz Style und Leitz WOW, die unter anderem Qualitäts-Ordner, Briefkörbe und Locher umfassen, sind Beispiele für Büroprodukte mit ästhetischem Anspruch, die für unterschiedliche Umgebungen geeignet sind und helfen können, die Kluft zwischen Wohnung und Büro zu schließen.

Der Trend zu BYOD (Bring/Buy Your Own Device – „Bring/kauf dein eigenes Gerät“) veranlasst progressiv eingestellte Unternehmen dazu, ihren Angestellten ein Budget zum Kauf eigener Utensilien bereitzustellen. Allerdings scheinen viele Angestellte davon auszugehen, dass

dieses Budget nur für Technik und nicht für Einrichtungsgegenstände fürs Home Office bestimmt ist.

**Bei 24 % der von Leitz Befragten gibt es im Unternehmen eine formelle BYOD-Richtlinie; weitere 18 % dürfen eigene Produkte kaufen, wenn der Vorgesetzte zustimmt. Weniger als ein Viertel glaubt indes, dass ihr Arbeitgeber einverstanden wäre, wenn Unternehmensgelder für Büroeinrichtung wie Schreibtischlampen für den Heimgebrauch ausgegeben würden.**

Logisch ist das nicht, schließlich arbeiten immer mehr Menschen – offiziell oder inoffiziell – von zu Hause aus. In der Konsequenz leisten viele „Arbeiter jederorts“ nicht nur Home Office-Arbeit über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus, sondern subventionieren den Arbeitgeber, indem sie Büroeinrichtung und -material auf eigene Kosten anschaffen.

Es ist Zeit, die technischen Möglichkeiten unter die Lupe zu nehmen. Viele Experten meinen, dass die eigenen vier Wände das Potenzial zum produktiveren und attraktiveren Arbeitsplatz im Vergleich zum Büro haben. Dabei haben sie die individuelle Steuerung von häuslichen Anlagen (Heizung, Beleuchtung, Belüftung) und Audio- und Videogeräten im Blick. Bei Haushaltsgeräten geht der technische Fortschritt schneller voran als bei Büroinfrastruktur, die teurer und aufwändiger in der Anschaffung ist.

### Einige Beispiele:

*Nest* überwacht sowohl die tägliche Nutzung bestimmter Anlagen als auch die Anwesenheit der Haushaltsmitglieder. Das manuelle Regeln der Heizung ist damit Schnee von gestern, denn diese Arbeit übernimmt *Nest* automatisch. Möglicherweise ergeben sich dadurch sogar Steuervorteile für Selbstständige, die auf diese Weise ermitteln können, wie viel Energie sie im Rahmen ihrer Arbeit verbrauchen.

*Amazon Echo* dämpft das Licht, regelt die Temperatur oder stellt den Schreibtischventilator an – alles auf Zuruf des Nutzers.

Mit der *Siri-Software von Apple* können Nutzer auch akustische Anweisungen an Geräte in ihrem Haushalt erteilen. „Arbeiter jederorts“ dürften diese digitalen Helfer als schneller und unbürokratischer empfinden als die Büroverwaltung.

*Samsung* verspricht inzwischen sogar, bis 2020 sämtliche Produkte internetfähig zu machen; Haushaltstechnik und Geräte für den persönlichen Bedarf stehen dabei im Mittelpunkt. Das „Smart Things-Starterkit“ kostet im Einzelhandel rund 300 Euro – eine gute Anlage für das BYOD-Budget.

*Leitz* fragte seine Studienteilnehmer nach diesen intelligenten Geräten. Das Ergebnis: 23 % besitzen bereits ein solches Gerät, und weitere 19 % hätten künftig gerne eines.

Zu diesen smarten Helfern, die Mitarbeitern im Home Office den Alltag erleichtern und damit Produktivitätsvorteile versprechen, werden in Zukunft auch Schallschutzvorrichtungen mit unsichtbaren Trennwänden gehören. Damit wären endgültig die Zeiten vorbei, in denen der seriöse Eindruck des Mitarbeiters im Home Office in der Telefonkonferenz durch tobende Kinder oder bellende Hunde zunichte gemacht wird.

Flache Oberflächen, die als Bildschirme dienen, werden zur Lösung des Platzproblems beitragen. Intelligente Möbel werden ihren Besitzer und dessen Stimmung erkennen und sich entsprechend einstellen. Das oben geschilderte Problem der Aktenverwahrung wird durch Scanner gelöst werden, die Papierunterlagen digitalisieren und dann automatisch vernichten.

Haushaltstaugliche Versionen von Mikro-Lounges wie *Brody* werden klar definierte Arbeitsbereiche schaffen und dem Verstreuen von Arbeitsmaterialien im ganzen Haus ein Ende setzen.



## Damit die Arbeit läuft: Das richtige Zubehör fürs Home Office

Ortsungebunden arbeiten – das klingt attraktiv und ist es oft auch. Doch wie schon gesehen, sind „Arbeiter jederorts“ zwar frei von den Zwängen des Büros, müssen aber auch auf die Vorteile von Büroinfrastruktur, -support und -ausstattung verzichten.

Falls Sie einen Job als „Arbeiter jederorts“ in Aussicht haben, bereits einige Tage in der Woche von zu Hause aus arbeiten oder regelmäßig daheim nacharbeiten müssen, haben wir hier einige Dinge zusammengestellt, die Ihnen im Home Office von Nutzen sein könnten.

Wenn Sie Platz sparen wollen, können Sie kleine Nischen oder ungenutzte Einbauschränke zur Schreibtischecke umfunktionieren. Sollte nicht genug Raum für einen Aktenschrank sein, können Lösungen wie das Click & Store-Aufbewahrungssystem von Leitz Abhilfe schaffen.

Je mehr aus den Augen und damit aus dem Sinn verschwindet, desto befreiter lässt es sich leben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass überall herumliegende Materialien zur ständigen Erinnerung an den Job werden, der man nur schwer entfliehen kann.

Ein Ordnungssystem am Arbeitsplatz ist besonders wichtig. Im Büro wird ein chaotischer Schreibtisch manchmal verdammt, manchmal toleriert und manchmal als Zeichen unkonventionellen Denkens gepriesen. Zu Hause liegt die Entscheidung

allein bei Ihnen. Doch auch hier gilt es zu berücksichtigen, dass Ihr Home Office sehr wahrscheinlich multifunktional sein muss. Neben Briefkörben in zeitgemäßem Design, die nicht aussehen, als hätten Sie sie aus dem Recyclingcontainer geangelt, brauchen Sie vielleicht auch Tischständer zum Aufladen von Mobiltelefonen und Tablets. Diese nehmen nur wenig Platz in Anspruch und verhindern, dass der Akku Ihres Geräts unterwegs den Geist aufgibt, wenn Sie auf die Schnelle außer Haus müssen.

**Nahezu drei Fünftel aller Menschen halten eine einstellbare Beleuchtung im Büro und zu Hause für wichtig oder sehr wichtig – wichtiger sogar als eine ergonomische Maus und Tastatur oder eine individuell regelbare Heizung. Tatsächlich haben jedoch nur wenige die passende Beleuchtung im Haus.**

Hier wären moderne LED-Leuchten für das Home Office eine Überlegung wert, denn diese können in Lichtstärke und -farbe angepasst werden, je nach Vorliebe und Stimmungslage.

Leere Akkus sind ein Dauerthema. Die Leitz-Studie zeigt, dass bei 60 % aller Geschäftsleute mindestens einmal im Monat das Mobiltelefon „tot“ ist. 60 % müssen ihre Mobiltelefonnutzung jeden Monat teilweise einschränken, um Strom zu sparen – einer kleinen Minderheit geht es sogar mindestens zehn Mal oder zwei Tage pro Arbeitswoche so.

Aus diesem Grund gibt es bei Ladegeräten besonders viele Innovationen. Da wären zum Beispiel tragbare Geräte im Kreditkartenformat, die in jede Geldbörse passen und im Notfall einen schnellen Energieschub liefern. Oder hochleistungsfähige Aufladestationen, die ein Smartphone oder Tablet auf längeren Reisen mehrfach aufladen oder mehrere Geräte gleichzeitig mit Strom versorgen können. In der Zukunft werden auch High-Speed-Ladegeräte auf den Markt drängen – an der *Stanford University* entwickelte Prototypen können heute bereits ein Gerät in maximal einer Minute komplett aufladen.

Die Stromversorgung an sich mag zu Hause kein Problem darstellen, die Position von Steckdosen aber schon. Genau wie die meisten Konferenzräume, in denen Angestellte auf der Suche nach Steckdosen unter Tischen herumkriechen müssen, oder viele „Coffices“ verfügen auch Privathaushalte oft nur über ein absolutes Minimum an Steckdosen. Abenteuerliche Kabelführungen sind die Folge.

Ein effizientes Home Office sollte mit mehreren USB-Ladepunkten, tragbaren Ladegeräten und einem guten Kabelmanagement ausgerüstet sein, damit es nicht zur Stolperfalle wird und der Hund nicht den Laptop vom Tisch reißt. Die Platznot auf dem heimischen Schreibtisch werden Multifunktionsgeräte lindern, die beispielsweise Bildschirm, Tastatur und Maus zu einer Einheit verschmelzen. Schon heute

gibt es tastenlose Geräte, die die Tastatur auf eine flache Oberfläche projizieren.

**Unternehmen haben ihren Mitarbeitern gegenüber eine Sorgfaltspflicht hinsichtlich der Arbeitsbedingungen im Büro. Die Logik gebietet, dass dieses Prinzip auch auf Home Offices ausgeweitet werden könnte, ja sogar sollte, damit eine optimale Arbeitsumgebung garantiert ist.**

Einige Unternehmen lassen Arbeit von zu Hause aus erst zu, nachdem eine Risikobewertung vorgenommen wurde. Andererseits trauen sich die wenigsten Angestellten, ihren Arbeitgeber um Büroustattung für den Heimgebrauch zu bitten, wie wir an anderer Stelle schon gesehen haben. Die Konsequenz: Im Büro sitzen Angestellte auf ergonomisch geformten Stühlen an ergonomisch gestalteten Schreibtischen, doch zu Hause kauern sie auf einem Hocker mit dem Laptop auf den Knien.

Den meisten dürfte der Zusammenhang zwischen Farben einerseits und Stimmung, Arbeitsleistung und Konzentrationsfähigkeit andererseits geläufig sein. Völlig selbstverständlich wählen Menschen ihre Wohnaccessoires nach der passenden Farbe aus, warum also nicht auch Bürozubehör?

An Möglichkeiten in der Praxis fehlt es nicht: Moderne Büroustattung von Anbietern wie Leitz gibt es in einer Vielzahl von Farben, Materialien und Stilen.





## Eine Herausforderung für den Handel

Der Trend zum „Arbeiten jederorts“ und die Nachfrage nach entsprechenden Hilfsmitteln stellt Einzelhändler und Vertriebspartner vor eine Herausforderung.

Home Offices unterscheiden sich beträchtlich in Ambiente und Atmosphäre, und das altgewohnte Bürodesign aus der Firma ist für zu Hause-Arbeiter schlicht unangemessen.

Etablierte Büroausstatter müssen sich bewusst werden, dass sich ihre Kundschaft und deren Anforderungen verändern.

Dies hat direkte Folgen für die Bestandsplanung: In Zukunft ist eine breitere Streuung von Produktkategorien gefragt, insbesondere bei elektronischen Geräten.

Außerdem wird der Handel die Bedeutung ästhetischer Kriterien für sein Produktsortiment überdenken müssen. Home Offices unterscheiden sich beträchtlich in Ambiente und Atmosphäre, und das altgewohnte Bürodesign aus der Firma ist für zu Hause-Arbeiter, die ihren Schreibtisch gern auf ihr vorhandenes Wohndekor abstimmen möchten, schlicht unangemessen.

Einzelkunden werden als Marktsegment immer wichtiger, und das bedeutet kleinere Bestellmengen, eine Just-in-time-Mentalität und viel weniger Filialbesuche. Zum maßgeblichen Kriterium entwickeln sich also das Online-Einkaufserlebnis und die Schnelligkeit der Lieferung.

Zugleich haben Designer und Einzelhändler mit Spezialisierung auf Wohneinrichtung die Chance, eine bislang kaum erschlossene Klientel für sich zu gewinnen: Zu Hause-Arbeiter. Wir haben selbst gesehen, wie viele Menschen sich mit ihrer alten Ausstattung begnügen. Viele Wohneinrichter ignorieren diesen Markt jedoch oder zeigen nur Alibi-Präsenz. Dabei haben Raummanagementlösungen und Produktneuheiten durchaus das Potenzial, künftig zu einem ihrer wichtigsten Wachstumssegmente zu werden.





Fazit



## Fazit

Die Arbeitswelt wandelt sich. Das ist nichts Neues. In den letzten 100 Jahren haben Erfindungen wie elektrische Schreibmaschine, Kopierer, Großrechner, Dienstwagen und Mobiltelefon immer wieder unsere Arbeitsmethodik verändert.

Mehrgleisige Berufslaufbahnen und die wachsende Zahl der Vertragsarbeiter und Freiberufler bedeuten, dass Verantwortung in zunehmendem Maße auf Individuen übergeht, und zwar in einer Weise wie noch nie zuvor.

Der Unterschied liegt heute vielmehr in Geschwindigkeit und Ausmaß der Veränderungen, die jeden von uns betreffen – weltweit. Die gesamte Struktur unseres Arbeitsalltags unterliegt einem Wandel, der immer mehr an Fahrt aufnimmt.

An diesen Umstand müssen sich Unternehmen wie Einzelpersonen erst gewöhnen und anpassen. Mehrgleisige Berufslaufbahnen und die wachsende Zahl der Vertragsarbeiter und Freiberufler bedeuten, dass Verantwortung in zunehmendem Maße auf Individuen übergeht, und zwar in einer Weise wie noch nie zuvor. Jeder einzelne ist Herr seines eigenen Arbeitsschicksals.

### 1. Das sich wandelnde Büro

Büros entwickeln sich zwar weiter, bleiben aber der Dreh- und Angelpunkt im Berufsleben der meisten Menschen, welche sich allmählich standortneutrale Praktiken und Verhaltensweisen aneignen. Im Gleichschritt mit unserem Arbeitsalltag diversifiziert sich auch unser Arbeitsplatz: Komfort und Effizienz sind die Hauptantriebsfedern dieser Entwicklung, die durch den ständigen Fortschritt der Kommunikationstechnik überhaupt erst möglich wird.

Arbeit wird zukünftig überall stattfinden. Oder zumindest überall dort, wo schnelles WLAN zur Verfügung steht. Vor diesem Hintergrund wird das Konzept des festen Büros aus allerlei Gründen unter Druck geraten.

Verschiedene Typen von Angestellten – „Pfeiler“, „Wanderer“, „Entdecker“ und „Pioniere“ – werden die herkömmliche Raumplanung nicht nur irrelevant, sondern auch unwirtschaftlich machen.

Großraum- und Zellenbüros haben beide ihre Nachteile. Hätten Büroangestellte die Wahl, würden sich die wenigsten freiwillig für eines dieser Bürokonzepte entscheiden.

**Je wissenschaftlicher unsere Arbeit wird, desto kooperativer muss unser Arbeitsumfeld werden – und zugleich brauchen Menschen Freiraum zum Nachdenken und Konzentrieren.**

### 2. Zur Arbeit reisen

Angesichts der voranschreitenden Urbanisierung wird der morgendliche Weg ins Büro zu einer Qual, die so mancher für überflüssig und verzichtbar hält. Das hat Auswirkungen nicht nur auf das persönliche Wohlbefinden, sondern auch aufs Portemonnaie.

**Einiges deutet darauf hin, dass Berufstätige, die nicht regelmäßig ein zentrales Büro ansteuern müssen, glücklicher sind, weniger Stress empfinden und, logischerweise, weniger Zeit und Geld für Fahrten aufwenden müssen.**

Innovative Designlösungen kommen von den ganz Großen ebenso wie von den ganz Kleinen. Die ganz Großen, das sind Weltkonzerne, die ihren Mitarbeitern ein zweites Zuhause bieten sowie Unternehmenswerte und Markeninhalte auf den Arbeitsplatz projizieren. Zu diesen Unternehmenswerten gehört immer öfter auch, dem Angestellten den gleichen Stellenwert einzuräumen wie dem Kunden.

Die ganz Kleinen, das sind innovative Start-ups, die sich, frei von Altlasten, ganz auf die Ansprüche einer (in der Regel) jüngeren Arbeitnehmerschaft einlassen, welche keinen Wert auf Formalitäten und dafür umso mehr auf ein vertrautes Zugehörigkeitsgefühl legt.

Irgendwo dazwischen bewegt sich die breite, graue Masse: Altmodische, biedere Büros, die für gefragte und anspruchsvolle Talente immer unattraktiver werden, denn diese möchten viel lieber in einem angenehmen, stimulierenden Umfeld arbeiten.

### 3. „Arbeiten jederorts“

Die Fahrt ins Büro rückt für Angestellte immer mehr in den Hintergrund, denn Arbeit lässt sich heute überallhin mitnehmen. Der „dritte Ort“ zum Arbeiten – neben Büro und eigenem Zuhause – ist inzwischen nur noch eine von vielen Optionen, darunter Kundenbüros, Bahnhöfe, Flughäfen und natürlich Züge und Flugzeuge selbst.

Das Konzept „Arbeiten jederorts“ unterscheidet sich vom traditionellen Begriff des mobilen Arbeitens. Es ist längst nicht mehr auf Vertreter und leitende Angestellte beschränkt. Dank modernster Technik steht diese Wahlfreiheit nun auch allen anderen Wissensarbeitern zur Verfügung.

Immer mehr Menschen arbeiten, während sie unterwegs sind. Sie sind zwar zufriedener und würden für dieses Plus an Flexibilität sogar Gehaltseinbußen in Kauf nehmen, aber neue Arbeitsmuster können auch verschiedene Probleme mit sich bringen.

## Fazit

**Die Unternehmen stehen in der Pflicht, ihre „Arbeiter jederorts“ mit dem richtigen Arbeitsgerät auszustatten – immerhin gehen Jahr für Jahr immer noch über 10.000 Blatt Papier durch die Hände eines durchschnittlichen Büroangestellten.**

**Außerdem braucht es Arbeitsrichtlinien und irgendetwas, das als fester Ausgangspunkt für die eigene Arbeit dienen kann, und sei es nur eine Schublade.**

### **4. Das heutige Arbeiten von zu Hause**

Für die meisten ist die Arbeit von zu Hause aus schon jetzt Realität – eine Mischung aus vereinbarter Home Office-Zeit, Ad-hoc-Zeit und Nacharbeiten von verlorener Bürozeit. Darüber, wie effektiv das Arbeiten von zu Hause tatsächlich ist, gibt es bislang kaum größere Studien. Von unseren Befragten war nur ein Drittel der Meinung, sich zu Hause besser konzentrieren zu können als im Büro. Komfort und Bequemlichkeit müssen also gegen die Arbeitsleistung abgewogen werden.

**Ohne die passende Umgebung und eine starke Selbstdisziplin sollte Home Office-Arbeit nach mancher Meinung nur ein Teil der Mischung sein und am besten auf konkrete Aufgaben beschränkt bleiben, in denen ein unterbrechungsfreies Arbeiten besonders geboten ist.**

Neben dem Wo ist auch das Wann eine wichtige Frage. Die Leitz-Studie hat gezeigt,

dass 65 % zwischen acht Uhr morgens und mittags am effektivsten arbeiten. Viele Pendler dürften einen Teil dieser produktiven Phase jedoch in einem Verkehrsstau vergeuden.

Der Sechs-Stunden-Arbeitstag, mit dem gerade in Schweden experimentiert wird, mag für manche ein Extrem darstellen. Dennoch sollten sich Unternehmen und Angestellte genau überlegen, wie ein effektiver Arbeitstag aussehen könnte. Arbeitgeber sollten darauf vorbereitet sein, dass Mitarbeiter ihre Stundeneinteilung selbst vornehmen – je nach dem für sie optimalen Arbeitsrhythmus.

### **5. Statten Sie Ihr Zuhause für die Arbeit aus**

Büros sind als Plätze zum Arbeiten ausgelegt, Wohnstätten nicht. Die wachsende Schar der „Arbeiter jederorts“, die zumindest zeitweise in den eigenen vier Wänden arbeitet, kommt um Kompromisse meist nicht herum.

**Mehr als die Hälfte der von uns befragten Büroarbeiter hat keinen speziellen Raum, der als Arbeitsplatz dient. Die Trennlinie zwischen Privatem und Beruflichem verwischt zusehends, und das geht potenziell zulasten der Lebensqualität und der Arbeitsleistung der Angestellten.**

Anstatt Angestellte bei der Gestaltung ihres Home Offices allein dastehen zu lassen, sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern im

Home Office Equipment zur Verfügung stellen und sie bei der Raumplanung beraten. Dies schließt eine Erweiterung des BYOD-Trends von elektronischen Geräten auf Bürozubehör, Aktenverwahrungsmöglichkeiten und ergonomisches Mobiliar ein.

Letztlich geht es jedoch nicht nur ums bloße Funktionieren. Jedem von uns liegt eine Wohnraumgestaltung nach individuellen ästhetischen Gesichtspunkten am Herzen. Wenn Arbeiten zum Wohnalltag dazugehören soll, muss sich das Home Office harmonisch in unsere Design- und Farbvorlieben einfügen. Im Handel hat sich das längst noch nicht überall herumgesprochen.

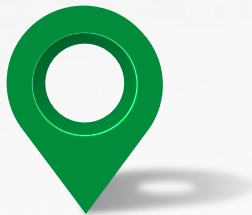
### **6. Die Chancen von morgen**

**Der Aufstieg des „Arbeiters jederorts“ bedeutet für Einzelhändler und Vertriebspartner Herausforderungen, aber auch Chancen. Der Kunde von morgen wird ganz andere Ansprüche stellen als der Kunde von heute.**

Bestellungen werden individueller und kleiner ausfallen; darüber hinaus wird der Kunde wenig auf Lager halten und nur dann kaufen, wenn Nachschub wirklich nötig ist. Allgemein wird sich der Schwerpunkt auf Online-Kanäle verschieben. Ästhetische Kriterien sowie modulare, tragbare Vorrichtungen, die sich leicht verstauen lassen und gut aussehen, werden eine größere Rolle spielen.

Moderne Unternehmen begreifen Wissensarbeiter als wesentlichen Erfolgsfaktor; deren Motivation ist daher von entscheidender Bedeutung. Großkonzerne wie Google unterziehen ihre Büros im großen Stil einem konsequenten Branding, während kleinere Unternehmen nach einfacheren Lösungen streben, die trotzdem eine starke Verbindung zwischen Arbeitsumgebung und Marke herstellen. Für Büroartikelhersteller wird daher eine der wichtigsten Herausforderungen darin bestehen, sich auf die Anforderungen solcher Unternehmen einzustellen.

Ob Einzelhändler, Erstausrüster, Führungskräfte oder selbstbewusste Mitarbeiter: Wenn sie alle in der neuen Welt des „Arbeitens jederorts“ erfolgreich sein wollen, werden sie nicht umhinkommen, das Wie, Wo und Wann der Arbeit immer wieder neu auszuhandeln.



Leitz stellt Produkte in Spitzenqualität her, mit denen Sie Ihre Arbeit ortsunabhängig besser organisieren können.

Leitz - als innovative Marke mit deutschem Ursprung und Qualitätsstandard - ist Vorreiter beim Übergang zur mobilen Arbeitswelt.

Weitere Informationen finden Sie auf  
**[www.leitz.com](http://www.leitz.com)**

#### **Urheberrecht**

Dieses Material ist urheberrechtlich geschützt und ist Eigentum von Esselte UK Ltd © 2016. Die Veröffentlichung „Work is where you are“ wird ohne Einschränkungen veröffentlicht und darf ganz oder in Auszügen kopiert, auf **[www.leitz.com](http://www.leitz.com)** heruntergeladen oder in elektronischer Form, online oder gedruckt mit Genehmigung des Rechteinhabers unter Angabe der Marke Leitz und des Autors von „Work is where you are“, Andrew Crosthwaite, übermittelt werden.