

# Das Büro Eine flexible Einrichtung

Robert Propst

The office

A facility based on change

## Zur deutschen Bearbeitung

Neue Konzeptionen lassen sich oft nur durch eine neue Terminologie ausdrücken. Das gilt auch für dieses Buch von Robert Propst.

Ursprünglich wollten wir die deutsche Übersetzung in den USA machen lassen, mußten aber bald feststellen, daß eine einfache Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe ins Deutsche nicht möglich war, da buchstäblich oft die deutschen Worte für die amerikanischen Begriffe fehlen. Wir mußten uns also selber an die Arbeit machen. Dabei kam uns der enge Kontakt zu Robert Propst und unsere mehrjährige, intensive Auseinandersetzung mit dem System action office 2 sehr zustatten. So konnten wir ausdrücken, was anfangs fast unmöglich schien, und dabei eine Sprache wählen, die nicht immer Wort für Wort an die Originalausgabe gebunden ist, aber dennoch wiedergibt, was Robert Propst uns mitzuteilen wusch.

An dieser Stelle möchten wir allen danken, die an der Lösung dieser schwierigen Aufgabe mitgewirkt haben.

*Herman Miller AG*

*Basel, Januar 1972*

## Vorwort

Schon im Jahre 1958 fanden wir bei Herman Miller, daß unserer Suche nach Problemen und Problemlösungen eine weitere Dimension hinzugefügt werden sollte. Als wir begannen, diese Notwendigkeit zur Forschung als Teil des Design-Prozesses zu identifizieren, hatten wir das Glück, an der «Aspen Design Conference» Robert Propst zu treffen. Bob Propst ist Künstler, Bildhauer, Lehrer und Erfinder. Sein Denken, seine Talente, schienen sich so natürlich mit unseren Bedürfnissen zu decken, daß wir nach einer Periode der Zusammenarbeit auf Beratungsbasis die Forschungsabteilung von Herman Miller mit Bob Propst als Direktor gründeten.

Unsere erste Weisung an ihn war, Probleme außerhalb der Möbelindustrie aufzudecken und Lösungen dafür zu erdenken. Er begann sofort, uns mit Ideen, Konzepten und Zeichnungen – von der Landwirtschaft bis zur Medizin – zu überfluten. Es ist jedoch interessant, daß trotz unseres gemeinsamen Wunsches, andere Gebiete zu erforschen, es das Büro war, das als erstes Projekt sein fortwährendes Interesse fand. Und schon im Jahre 1960 begann er, seine Konzepte für diese Aufgabe zu umreißen. Das erste Resultat in der Entwicklung der Produkte wurde 1964 vorgestellt, der zweite Schritt dieser Studie wird jetzt präsentiert.

Bob Propst hat Herman Miller die neue Dimension gegeben, deren Notwendigkeit wir fühlten. Seine Ideen sind immer interessant, mitreißend und erzeugen oft Kontroversen. Er hat die einmalige Gabe, ein Problem durch und durch studieren zu können, es klar zu erkennen und fast gleichzeitig eine Idee für die Lösung zu finden. Er glaubt fest an das Team-Konzept. Er ist Denker und Initiator, und es ist eine große Freude, mit ihm an der Ausführung seiner Ideen zu arbeiten.

Ich glaube, daß Sie noch viel von den hier angeschnittenen Ideen in diesem Buch finden werden. Ich hoffe, daß auch Sie erfaßt werden von der Begeisterung und Freude des Studierens, Nachsinnens und Verstehens der ungewöhnlichen Ideen und Konzepte, auf die man gekommen ist und als Resultat der Arbeit von Bob Propst in das Produkt übersetzt hat.

*Hugh DePree*  
*Präsident, Herman Miller Inc.*

# Inhalt

Teil I	Was ist ein Büro?	
<b>Sektion A</b>	<b>Das Büro – Suche nach einer Definition</b>	9
<b>Sektion B</b>	<b>Wie hat sich das Büro entwickelt?</b>	10
<b>Sektion C</b>	<b>Die Ursachen der Büroveränderungen</b>	11
1	Der konstante Zustand radikaler Änderung	12
2	Der Wachstumszwang für Organisationen	13
3	Das große Kommunikationsproblem	14
4	Die neuen Berufe	17
5	Neue Management-Folgerungen	18
6	Bewußtwerden ökonomischer Konsequenzen	18
<b>Sektion D</b>	<b>Das Büro und die menschliche Leistung</b>	19
1	Das Büro als <Denkplatz>	19
2	Ein Ort der Transaktion von Abstraktionen	19
3	Gedächtnis und Information	20
4	Display und Erinnerung – Die visuellen Tricks	21
5	Die Entwicklung von Arbeitsprozessen	22
6	Multi-Arbeitsflächen	23
7	Konversation – ihre Struktur	23
8	Gesundheit und Vitalität	24
<b>Sektion E</b>	<b>Die Bürokonflikte</b>	25
1	Der Konflikt Abgeschlossenheit kontra Beteiligtsein	25
2	Geometrie kontra Menschlichkeit	27
3	Der Krieg der Kommunikationsmittel	28
<b>Sektion F</b>	<b>Veränderung</b>	29
1	Die neue Maxime	29
2	Eine Führungsfunktion	30

# Inhalt

Teil II	action office 2 – Das Konzept für flexible Einrichtungen	
<b>Sektion A</b>	<b>Die neuen Regeln</b>	33
1	Das Prinzip der Korrekturmöglichkeit	33
2	Harmonische Veränderung	33
3	Bedürfnisgerechte Planung und Ausführung	34
<b>Sektion B</b>	<b>Planung – Die Grundlage zur Ausführung</b>	35
1	Das Recht, anders zu sein	35
2	Die Planung und der Mensch	36
3	Der Hauptplaner – Die Führungsperson	36
4	Was muß der Planer wissen?	37
5	Modelle und Experimente	39
<b>Sektion C</b>	<b>action office 2 – Arbeitsprinzipien</b>	42
1	Abgeschlossenheit und Zugang	42
2	Die vertikale Funktion des Raums	49
3	Die Entwicklung von Arbeitsstationen	50
4	Der Arena-Effekt	52
5	Konversations- und Konferenzkontrollen	54
6	Display	57
7	Bewältigung des Papierkrieges – Ablegen und Wiederfinden	59
8	Das Telefon und die Büromaschinen	60
9	Abgeschlossenheit und Sicherheit	62
10	Handlichkeit und Veränderung	63
11	Verkehr	66
12	Das soziale Klima	68
<b>Sektion D</b>	<b>Das Bürogebäude – Status der Architektur</b>	69
<b>Sektion E</b>	<b>Umwandlung zu neuen Büroformen</b>	70
<b>Sektion F</b>	<b>Langfristige Orientierungsmaßstäbe</b>	71





---

## Das Büro – Suche nach einer Definition

---

Wir sind eine Nation von Bürobewohnern. Für 34 Millionen Menschen in den Vereinigten Staaten oder etwa 40% der arbeitenden Bevölkerung ist der Arbeitsplatz das Büro. Dort verbringen wir ein Drittel unseres Lebens.

Innerhalb einer Generation hat das Büro eine große Wandlung durchgemacht: Früher von relativ unbedeutender Konsequenz, ist es heute zu einem Ort von größter Auswirkung auf den Menschen geworden. Der Begriff des Büros, wie wir ihn bis jetzt gekannt haben, ist eine unreife, nach richtiger Definition verlangende Aussage, weil er den Zwang zu Änderungen übersieht.

Wieviel wissen wir über das Büro als Platz für Menschen? Was sind die gegenwärtigen Ziele? Wie gut funktioniert es?

Für die meisten von uns ist das Büro ein Ort, in dem wir unter einer Vielfalt von negativen Umständen leiden, die durch die Umgebung bedingt sind. Einige dieser Umstände können zum Vorteil ausschlagen, so weit sogar, daß sie uns unfaire Weise ein Übergewicht über andere verschaffen. Meistens sind es jedoch ungünstige Umstände – Verschwendung von Effektivität, Gesundheit und Motivation.

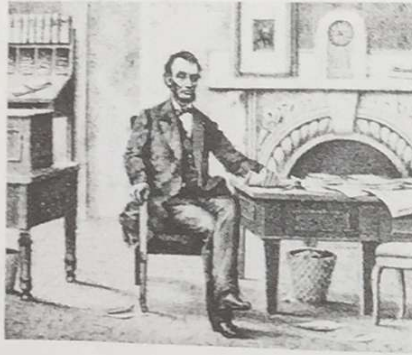
Man kann sich aber fragen: Hat sich das Büro nicht durch eine lange und mühsame Entwicklung zu einem höchst geeigneten Werkzeug für den Menschen, einer Art Hammer und Meißel für den Geschäftsablauf, entwickelt?

Eine solche Wertschätzung verdient es nicht, denn seine Geschichte ist kurz und sprunghaft.

Das Büro ist das Ergebnis einer etwas mehr als hundertjährigen Entwicklung.

Lincolns Zeit kannte keine Schreibmaschinen, Telefone oder Kopiergeräte und nur wenig von der Personalorganisation oder Administration, die heute den Kern der Büroaktivität von Millionen unserer Bürobewohner bildet.

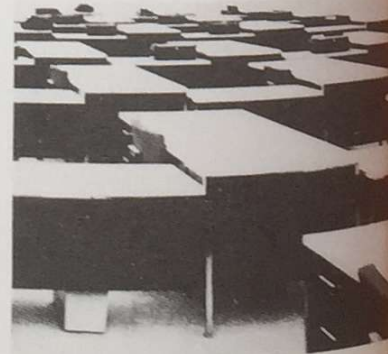
Der große Aufstieg der Textilindustrie in den Jahren um 1830 und das Anwachsen der Eisenbahngesellschaften zu großen Unternehmungen um 1890 gaben den Anstoß zum ersten wirklichen Versuch, Leute zu gruppieren und ihnen die Mittel zu geben, die das Büro ausmachen.



Fünfzig Jahre haben wenig funktionelle Änderungen der Büroeinrichtung gebracht. Die Büroarbeit hat eine Revolution durchgemacht die physische Umwelt hinterher.



Seit den «Herr-und-Diener»-Anfängen in den Büros ist der Mensch mit seinen Bedürfnissen immer so im Hintertreffen geblieben. Die uns heute umgebenden Büroformen wurden für eine Lebensweise geschaffen, die zum großen Teil tot und vergangen ist.







## Die Ursachen der Büroveränderungen

Der konstante Zustand radikaler Änderung

Der Wachstumszwang für Organisationen

Das große Kommunikationsproblem

Die neuen Berufe

Neue Management-Folgerungen

Bewußtwerden ökonomischer Konsequenzen

1

## Der konstante Zustand radikaler Änderung – Das Problem unserer Exponentialkurve

In der Vergangenheit war es beruhigend, Teil einer stabilen, dauerhaften Organisation zu sein. Veränderung, mit ihrer Neuheit und Ungewöhnlichkeit war darauf beschränkt, bestehende Formen zu verbessern. Die Geschichte hat uns gelehrt, gradlinige Entwicklung zu akzeptieren. Der revolutionäre Effekt exponentieller Änderungsraten beunruhigt uns. Unleugbar sind wir bereits tief in eine neue Wirklichkeit verwickelt; wir befinden uns im eisernen Griff der außergewöhnlichen Veränderung der Änderungsrate.

Das Büro, in seiner Beziehung zu der Organisation, der es dient, muß diese dynamischen neuen Faktoren anerkennen.

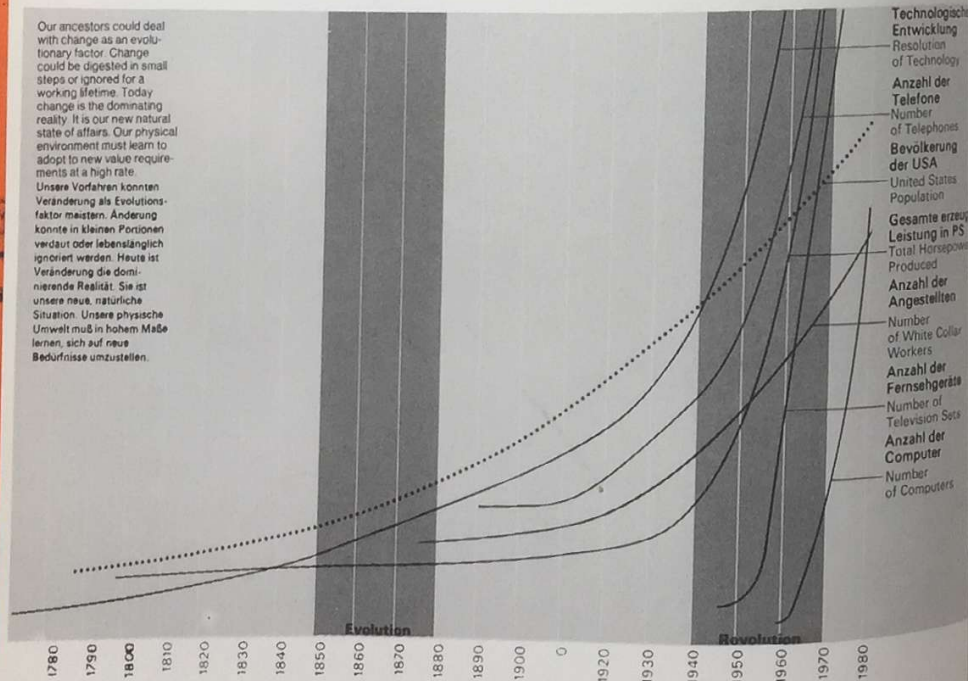
Menschliche Organisationen sind naturbedingt immer Orte der Veränderung gewesen, die die organische Natur des Lebens widerspiegeln. Was anders ist, ist das Tempo der Änderung und die Aussicht, daß es größer und größer werden wird.

## Der Wachstumszwang für Organisationen

Wir müssen nicht nur Veränderungen hinnehmen, sondern uns auch dem beschleunigten Wachstum anpassen. Durchschnittsorganisationen müssen eine jährliche Wachstumsrate von ca. 8% aufweisen – oder mit Rückgang rechnen.

Sehr schnell wachsende Industrien, wie z. B. die Luftfahrt oder die Elektronik, müssen natürlich eine bedeutend höhere Wachstumsrate beibehalten, um ihre Stellung behaupten zu können. Das hat Folgen für jeden Benutzer einer Büroeinrichtung. Mehr noch – dieses Wachstum muß organisatorisch aufgefangen werden.

Das Gesamtverhalten einer Organisation, ihre Ziele, Werte, Leute, bestimmt die wahre erforderliche Wachstumsstruktur. Natürlich gibt es nicht nur eine: Sie ist genau so veränderlich wie der strukturelle Unterschied zwischen einer Rose und einer Eiche. Beide leben, wachsen, gehorchen den Gesetzen der relativen Gesamtanpassung, aber mit verschiedenen Endzielen.





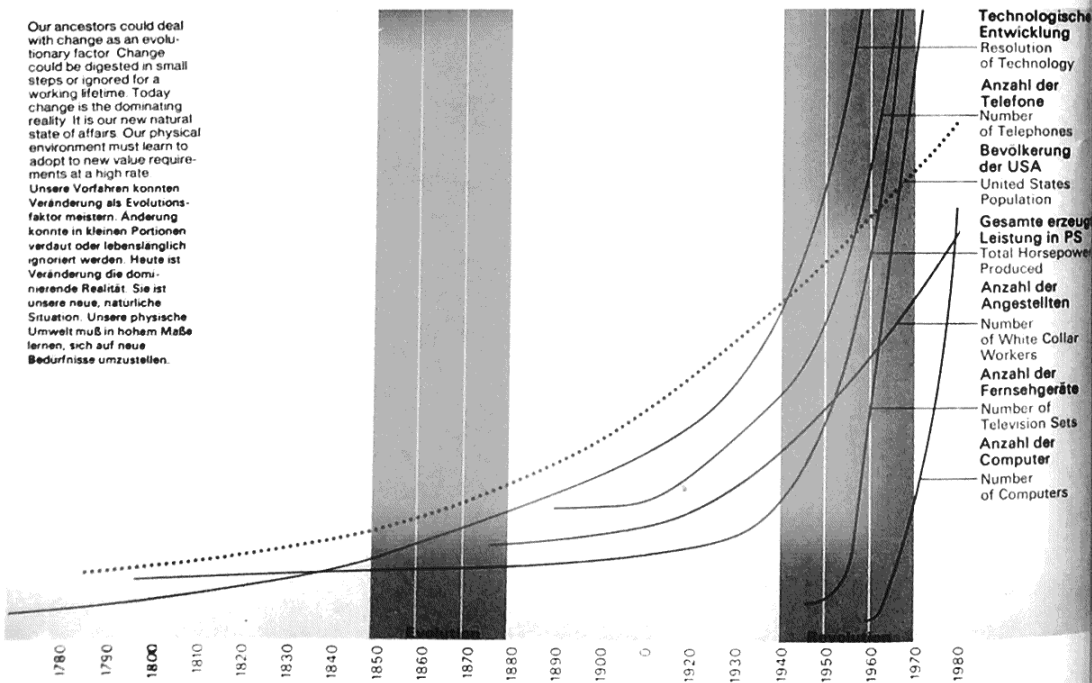
## Der konstante Zustand radikaler Änderung – Das Problem unserer Exponentialkurve

In der Vergangenheit war es beruhigend, Teil einer stabilen, dauerhaften Organisation zu sein. Veränderung, mit ihrer Neuheit und Ungewöhnlichkeit war darauf beschränkt, bestehende Formen zu verbessern. Die Geschichte hat uns gelehrt, gradlinige Entwicklung zu akzeptieren. Der revolutionäre Effekt exponentieller Änderungsraten beunruhigt uns. Unleugbar sind wir bereits tief in eine neue Wirklichkeit verwickelt, wir befinden uns im eisernen Griff der außergewöhnlichen Veränderung der Änderungsrate.

Das Büro, in seiner Beziehung zu der Organisation, der es dient, muß diese dynamischen neuen Faktoren anerkennen.

Menschliche Organisationen sind naturbedingt immer Orte der Veränderung gewesen, die die organische Natur des Lebens widerspiegeln. Was je anders ist, ist das Tempo der Änderung und die Aussicht, daß es größer und größer werden wird.

Our ancestors could deal with change as an evolutionary factor. Change could be digested in small steps or ignored for a working lifetime. Today change is the dominating reality. It is our new natural state of affairs. Our physical environment must learn to adapt to new value requirements at a high rate. Unsere Vorfahren konnten Veränderung als Evolutionsfaktor meistern. Änderung konnte in kleinen Portionen verdaut oder lebenslanglich ignoriert werden. Heute ist Veränderung die dominierende Realität. Sie ist unsere neue, natürliche Situation. Unsere physische Umwelt muß in hohem Maße lernen, sich auf neue Bedürfnisse umzustellen.



## Der Wachstumszwang für Organisationen

Wir müssen nicht nur Veränderungen hinnehmen, sondern uns auch dem beschleunigten Wachstum anpassen. Durchschnittsorganisationen müssen eine jährliche Wachstumsrate von ca. 8% aufweisen – oder mit Rückgang rechnen.

Sehr schnell wachsende Industrien, wie z. B. die Luftfahrt oder die Elektronik, müssen natürlich eine bedeutend höhere Wachstumsrate beibehalten, um ihre Stellung behaupten zu können. Das hat Folgen für jeden Benutzer einer Büroeinrichtung. Mehr noch – dieses Wachstum muß organisatorisch aufgefangen werden.

Das Gesamtverhalten einer Organisation, ihre Ziele, Werte, Leute, bestimmt die wahre erforderliche Wachstumsstruktur. Natürlich gibt es nicht nur eine. Sie ist genau so veränderlich wie der strukturelle Unterschied zwischen einer Rose und einer Eiche. Beide leben, wachsen, gehorchen den Gesetzen der relativen Gesamtanpassung, aber mit verschiedenen Endzielen.



3 Das große Kommunikationsproblem

Innerhalb der exponentiellen Änderungsrate haben wir bereits ein ernsthaftes Problem erfahren.

Wir alle wissen sehr gut, wie wichtig Information ist. Unser Erfolg hängt davon ab, wie gut wir informiert sind. Bis vor kurzem sind wir unersättliche Konsumenten gewesen, die immer nach noch mehr verlangt haben.

«Gib mir mehr Informationen; ich werde sie immer verwerten können. Ich kann sie aufbewahren und jederzeit wieder hervorholen.» Dies war bis jetzt unsere traditionelle Einstellung. Das Problem ist in unserer Generation entstanden. Wir haben mehr Informationen als wir benötigen – wir erhalten mehr Informationen als wir wünschen. Das Büro, wie wir es heute kennen, hat das Problem nur noch akuter gemacht.

Die Symptome des Kommunikationsproblems

Zuviel: Von der Informationsflut sind wir alle erfaßt. Zum Beispiel: Unsere Wissenschaft veröffentlicht jetzt zwischen ein und zwei Millionen Artikel Jahr für Jahr. Im Jahre 1759 gab es 10 wissenschaftliche Zeitschriften, 1900 waren es 10 000 und 1964 bereits 35 000. Daraus gibt es heute allein schon 300 Zusammenfassungen, und man spricht von «Zusammenfassungen von Zusammenfassungen». Dr. Vannevar Bush, der Computer-Pionier, sagt, daß die Wissenschaft in ihrem eigenen Produkt – der Information – feststeckt. Aber dies ist heute jedermanns Problem. Wir alle kennen es aus eigener Erfahrung in verschiedenen Variationen.

Redundanz: Mit zuviel Informationen stehen wir vor der immer größer werdenden Gefahr des sich wiederholenden Kommunikationsaustausches. Das Gehirn arbeitet am besten, wenn es auf der Suche nach Neuem ist. Maschinen tendieren dazu, Informationen zu stabilisieren und Redundanz zu vergrößern. Dies macht die Gefahr der rotierenden, sich wiederholenden Informationen größer.

Nicht mehr aktuell: Die Geschwindigkeit, mit der neue Informationen alte überholen, macht ein ständiges Auf-dem-Laufenden-Sein zu einer neuen Hauptbedingung. Viele gehen sogar so weit, zu behaupten, daß Informationen – wenn sie als Gedrucktes erscheinen – bereits sechs Monate veraltet sind.

Überspezialisiert, isoliert: Engstrukturierte Information wird gefährlich, weil sie unerheblich wird für größere Strukturen. Interne Information neigt dazu, abgeschirmt, in geschlossenem Kreis und familiär zu sein. Das dürfen wir uns nicht mehr erlauben; denn wir alle werden immer mehr voneinander abhängig.

Minderwertig: Weil wir Informationen heute so leicht produzieren, projizieren und multiplizieren können, stehen wir vor einer Qualitätskrise. Wir haben mehr – aber lohnt es sich, unsere ganze Aufmerksamkeit zu investieren? Wir sind überschwemmt mit Informationen, die sich als raum- und zeitraubender Ballast erweisen.

Das große Kommunikationsproblem

Im Frühling 1968 geschah der Zusammenbruch der New Yorker Börse. Über das Superbüro aller Büros, ausgestattet mit jedem Kommunikationsmittel, brach eine Krise herein. Die Maschinen arbeiteten so schnell, daß der Mensch nicht mehr nachkam, die für ihn übriggebliebenen Funktionen auszuführen. Die Börse war gezwungen, die Stunden für den Börsenhandel zu limitieren.

Dieser «Kommunikations-Schluckauf» in einem der ausgeklügeltsten «Büros» der Welt ist ein Vorzeichen für kommende Dinge. Der Bürobenutzer steht vor einer Kommunikationskatastrophe.



«Ich habe zuviel Informationen»

«Ich habe zu wenig Informationen»

## C Die Ursachen der Büroveränderungen

3

Das große Kommunikationsproblem

Wir müssen uns sehr anstrengen, das richtige Verhältnis zur Information wiederzufinden und aus unserem Dilemma herauszukommen. Das Büro als neue Einrichtung, mit seinen Normen, Formen und Systemen, ist wesentlicher Teil eines notwendigen neuen Elans für den Umgang mit Information.

Kriterien der  
Bürokommunikation:

Flüssig  
Aktuell  
Ohne Wiederholung  
Konkret  
Relevant

## C Die Ursachen der Büroveränderungen

4

### Die neuen Berufe

In der 1965er Ausgabe des «Dictionary of Occupational Titles» (herausgegeben vom USA Department of Labor) sind über 21000 verschiedene Berufe definiert. In den 16 Jahren nach Erscheinen der vorhergehenden Ausgabe waren 6432 dieser Berufsdefinitionen geändert worden, ein Zeichen dafür, wie frühere Berufsklassifikationen sich geändert haben und die Arbeitstechnologie sich erweitert hat. Von den über 21000 Definitionen sind mehr als 2000 primär Büroangestellte.

Ohne Frage ist das Büro heute ein Ort außergewöhnlicher Variationen von Tätigkeiten. Anstatt dies mit sehr variablen Systemen zu berücksichtigen, verzeichnen wir eine bedauerliche Tendenz, alle

Büros zu uniformieren, mit Ausnahme von Variationen, die statusorientiert sind.

Der Wiederaufstieg der Individualität als Wertbegriff und die große Mannigfaltigkeit der Aufgaben im Büro verbieten die Fortsetzung einer sterilen Einformigkeit, in der Status die einzige Definition ist.



## 5 Neue Management-Folgerungen

Im Jahre 1960 präsentierte Douglas McGregor (Sozialpsychologe an der School of Industrial Management) am Massachusetts Institute of Technology eine Managementkonzeptanalyse seiner Theorien X und Y. McGregors Arbeit ist eines der Hauptsignale für die steigende Anerkennung der Verhaltenswissenschaften durch das Management.

Die Theorien X und Y lassen den Kontrast zwischen den Managementmethoden der alten Reduktiv-Theorie und der neuen entwicklungsorientierten Konzeption zum Vorschein kommen. Die Reduktiv-Theorie X betrachtet Management als einen Befehl- und-Verbot-Vorgang als Mittel zur Leistungsgarantie. Sie sagt, daß Leute im allgemeinen Verantwortung ablehnen und man sie deshalb führen und ihnen befehlen muß. Kurz, die Chefs bestimmen die Ziele, üben die Kontrolle aus, und nur sie sind gut informiert. Unabhängigkeit wird unterdrückt, und Fehler werden bestraft.

Die entwicklungsorientierte Theorie Y setzt voraus, daß Menschen von Natur aus Verantwortung suchen und sich an ihr erfreuen. Jeder braucht Herausforderung und Ermutigung, um höchste Leistung zu vollbringen. Spezielles Wissen und besondere Fertigkeit gibt es auf jeder Stufe in einer gesunden Organisation. Jeder arbeitet an der Zielsetzung mit und wird sich daher – unabhängig seiner Position – wie ein Manager verhalten.

## 6 Bewußtwerden ökonomischer Konsequenzen

Das heutige Büroleben begünstigt oft das Scheitern in der eigentlichen Zielsetzung. Der wirkliche Maßstab für Leistung ist nicht, was mutmaßlich getan werden konnte, sondern das, was individuell tatsächlich erledigt wurde.

Zu vielen Leuten wird erlaubt, über Leistungsmöglichkeiten zu phantasieren. Sie inszenieren Dinge, die sie nicht mehr verfolgen und beobachten können. Sie sind umgeben von Papiermengen, die sie nie alle lesen, von Leuten, die sie nie wirklich beeinflussen können, und leben in einer regelmäßigen Folge blitzartigen und oberflächlichen Beteiligtheits an Vorgängen, weit weg von ihren Fähigkeiten zu handeln, auszuführen, Entscheidungen zu treffen. Daß trotzdem alles noch verhältnis-

mäßig gut funktioniert, ist ein Verdienst der menschlichen Anpassungsfähigkeit. Die Tatsache, daß wir uns anpassen können, bedeutet jedoch nicht, daß wir nichts zu verbessern brauchen.

Die progressiven Manager behaupten, daß die reduktive Managementform an Starrheit, Delegationsmangel, pyramidalen Struktur, verstopften Kommunikationskanälen, schwerfälliger Entscheidungsfindung leidet und dazu tendiert, Kreativität und Innovationen zu ersticken.

Meistens basieren die Büroeinrichtungen aber heute noch auf dieser alten Theorie. Wenn die statusorientierte Organisation in eine zielorientierte umgewandelt wird, ändert sich die Raumaussnutzung und hierarchische Moblierung gewaltig.

## 1 Das Büro als &lt;Denkplatz&gt;

Der wirkliche Bürobenuer ist das Gehirn. Alles im Büro beginnt mit einem Gedanken. Mehr als sonstwo haben wir es hier mit einem gedankenorientierten Platz zu tun.

Durch die Fähigkeit des Gehirns, Erfindungen zu produzieren, hat es sich die Möglichkeit geschaffen, sich von Routinearbeiten zu entlasten. Durch diese Entlastung nimmt die innovative Kapazität des Gehirns rapide zu.

Es ist die Fähigkeit des Gehirns, immer wieder Neues hervorzubringen, die den Menschen im Büro immer noch nützlich sein läßt.

## 2 Ein Ort der Transaktion von Abstraktionen

In seiner kurzen Entwicklung hat das Büro alle möglichen Kommunikationsabstraktionen adoptiert. Wir haben es also mit einer Simulation der Realität zu tun.

Das Bewältigen der symbolischen Repräsentation der Realität ist die Funktion des Büros.



3 Gedächtnis und Information

Unsere Forderung nach hochqualifizierter geistiger Leistung hängt vor allem vom Erkennen der Zugangsmöglichkeiten zu unserem Gedächtnis ab. In einer Welt mit Überfluß an Informationen, zu vielen Alternativen, zu vielen Dingen, an die es sich zu erinnern gilt, müssen wir eine gewisse Kontrolle wiedergewinnen. Wir müssen Denkvorgänge begreifen, neue Strategien annehmen und viele veraltete Prozeduren aufgeben. Das Büro als Informationsbearbeitungsstelle hat in der Beschaffung geeigneter neuer Werkzeuge eine wichtige Rolle zu spielen.

**Klassifizierung und Symbolisierung – Der Schlüssel zum Gedächtnis**

Dr. George A. Miller von der Harvard Universität schreibt in «Scientific American»: «Die intime Verbindung zwischen Gedächtnis und Urteilsfähigkeit zeigt sich jedesmal, wenn wir ein Problem nicht lösen, weil es uns nicht gelingt, uns an die notwendigen Informationen zu erinnern. Da unsere Erinnerungskapazität unsere Intelligenz limitiert,

sollten wir versuchen, das Material so zu organisieren, daß wir unser Gedächtnis voll ausnützen können.»

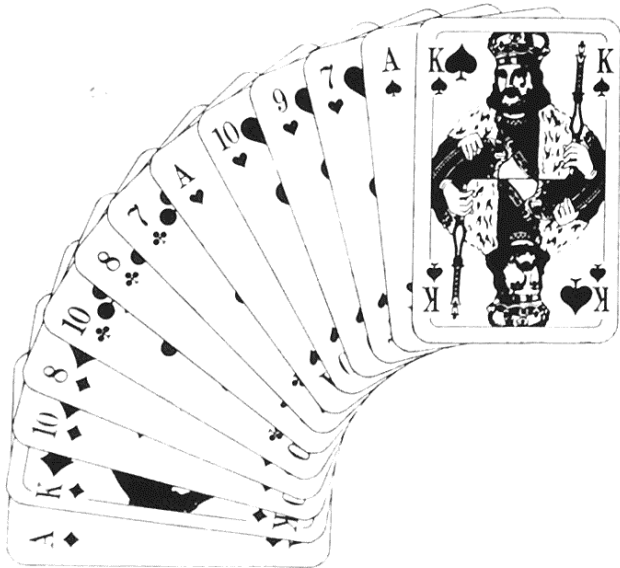
Dr. Miller und andere Psychologen haben die Annahme neu bekräftigt, daß das menschliche Gehirn in seiner Fähigkeit sich an Informationen zu erinnern, sehr begrenzt ist, wenn diese in großen Mengen präsentiert werden, ohne auf kleine geistig verarbeitbare und gut markierte oder symbolisierte Einheiten reduziert zu sein. Von zentraler Wichtigkeit ist die Erkenntnis, daß das Gehirn nicht mehr als sieben Einheiten gleichzeitig verarbeiten kann.

Dr. Miller nennt dies die «magische Zahl 7, plus oder minus 2», wobei plus oder minus 2 die Fähigkeit einiger Gehirne repräsentiert, bis zu neun Einheiten gleichzeitig zu verarbeiten, während andere auf 5 limitiert sind. Umgekehrt hat ein Gedächtnis, das mit kleinen «Paketen» gut symbolisierter Informationen konfrontiert ist, eine enorme Fähigkeit, sie zu nutzen und Gedankenstrukturen sehr komplexer Natur zu verwirklichen.

Was hat dies mit Büros zu tun? Die Büros haben das Klassifizieren von Informationen mit unterentwickelten Markierungs- und Symbolisierungshilfen begünstigt.

Die Antwort liegt kurioserweise in Limitationswerkzeugen in Form von Kapazitätsregulatoren, verbunden mit sinnvollen Ablagemöglichkeiten. Ein dreißig Zentimeter hoher Papierberg schreckt das Gehirn. Heutige Ablagesysteme sind meistens Hindernisse für aktives Denken.

Ein Satz Spielkarten ist ein gutes Beispiel für den Wert von Klassifizierung und Symbolisierung. 36 Karten waren schwer im Gedächtnis zu behalten, wenn sie nicht durch Farbe, Symbole und Nummern in Gruppen eingeteilt waren. Dadurch werden gut gekennzeichnete Einheiten gebildet.



4 Display und Erinnerung – Die visuellen Tricks

Die Unterdrückung relevanten Displays ist einer der ernsthaftesten Mängel in unserer heutigen Büro- kultur, dessen Behebung zweifellos langst fällig ist. Dies ergibt sich zum Teil aus dem Konflikt zwischen dem natürlichen menschlichen Wunsch, unsere Umgebung sauber und ordentlich zu sehen, und dem gleichberechtigten Wunsch, uns mit sinnvollen, relevanten und stimulierenden Dingen zu umgeben.

Bis jetzt haben unsere Büros nicht dazu beigetragen, diesen Konflikt zu lösen. Stattdessen sind die Befürworter visueller Hilfsmittel im Büro von Planern und Dekorateurs dominiert worden, die – nicht verwunderlich – nur die Notwendigkeit sehen, einen attraktiven Platz zu schaffen.

Auf der andern Seite haben sehr oft außerordentlich gute Bürogestalter diese Bevormundung überwunden, zum Vorteil sinnvoller Arbeitsumgebungen mit beziehungsvollen Aussagemöglichkeiten, die die Person selbst identifizieren und die der Motivierung dienen.

Von noch größerer Bedeutung ist die Wichtigkeit des Sehens als Schlüssel zum Gedächtnis. Ein Büro ohne zweckmäßiges visuelles Display beraubt den Menschen einer spektakulären Erinnerungshilfe – des menschlichen Auges als Medium für das Gedächtnis.

Schauen Sie auf das rechte Foto: Sie haben mit erstaunlicher Geschwindigkeit eine Riesensmenge Informationen verarbeitet, die die Erinnerung an John F. Kennedys Gesicht auslöst, mehr noch – Sie erinnern sich sogar an Vorgänge um die Person Kennedys.

Wir neigten bis jetzt dazu, das Gedächtnis als Datenspeicher überzubewerten. Die Erinnerungsleistung ist aber bei den meisten Leuten sehr unregelmäßig und leicht beeinflussbar. Daher werden gespeicherte Informationen nicht voll genutzt.

Ein ausdrucksvolles Display wird immer etwas aussagen, und das mit großer Wirkungskraft. Wichtig ist, es lebendig und relevant zu halten, da es sonst nicht mehr wahrgenommen wird.

Büros müssen heute unbedingt Display erlauben. Es kennzeichnet nicht nur unsere Arbeit und Individualität, sondern erleichtert vor allem unser Gedächtnis.

Erlie Stanley Gardner arbeitet in seinem Büro umgeben von Erinnerungstücken. Gardner, ein erstaunlich produktiver Schriftsteller, nennt dies seine «Schreibfabrik».



## Die Entwicklung von Arbeitsprozessen

Über die Büroarbeit herrscht einige Konfusion, die in der simplifizierenden Wunschvorstellung mündet, daß da eine Person, die auf ihrem Schreibtisch ein oder zwei Stücke Papier liegen hat, einen Vorgang vom Anfang bis zum Ende ohne Unterbrechung bearbeiten kann.

Für die Mehrzahl der Bürobutzer ist dies nicht nur ein Zerrbild der Arbeitsrealität, es ist nicht einmal wünschenswert. Was ist Büroarbeit? Wie ist sie gegliedert?

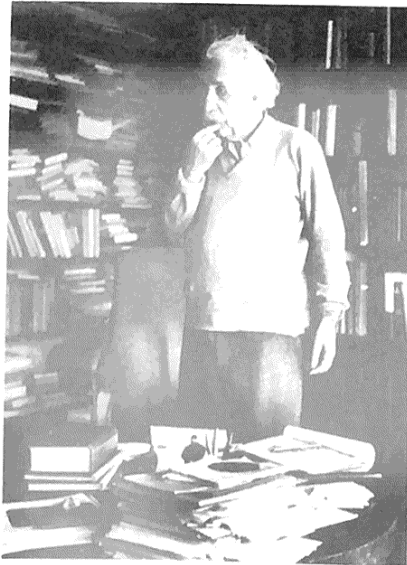
Aufgaben werden den meisten von uns vorge-schrieben. Wir erzeugen eine Arbeitssituation. Aufgaben irgendwelcher Art brauchen Zeit, Entwicklung und sorgfältige Ausarbeitung. Dafür bauen wir notwendigerweise Stück für Stück eine Struktur, wobei jedes Stück Bedeutung hat und zur Lösung beiträgt.

Wir sind oft mit Aufgaben beschäftigt, die Stunden, Tage oder sogar Wochen zur Erledigung brauchen. Die Aufrechterhaltung einer Arbeitssituation während einer längeren Zeitspanne sollte durch eine entsprechende Bürokonzeption ermöglicht

werden. Dies steht jedoch in natürlichem Konflikt mit dem Bestreben, einen (aufgeräumten) Arbeitsplatz zu haben. Deshalb benötigen wir die richtige Einrichtung.

Ein  
gut  
vor-  
Syr  
war  
zu l  
dur  
Nur  
get  
wen  
Ein

Albert Einstein, umgeben von -sinnvollem Durch-einander- in seinem Büro



## Multi-Arbeitsflächen

Eng verbunden mit der dringenden Notwendigkeit, sorgsam durchdachte Arbeitssituationen in einem Büro zu entwickeln, ist die Forderung nach getrennten Arbeitseinheiten. Die Person, die nur eine Arbeit zu verrichten hat, findet man heute kaum noch in Büros. Mehr denn je zuvor hat heute jeder vielfache Aufgaben, die separat behandelt werden müssen.

Art und Weise unserer Tätigkeit verlangen den Aufbau bestimmter Situationen und nehmen häufig längere Zeit in Anspruch. Es ist daher für außer-ordentlich produktive Menschen typisch, daß sie mit mehreren Arbeitsflächen arbeiten. Die Größe der Einheiten kann und soll wesentlich variieren, aber die wichtige Erkenntnis ist die Notwendigkeit, größere Aufgaben auf einzelne Arbeitsflächen zu verteilen.

## Konversation – ihre Struktur

Verhaltenswissenschaftler sprechen heute von den Gesetzen der Mechanik, die unsere Beziehungen mit- und zueinander bestimmen. Ein Beispiel ist die von dem bekannten Anthropologen Dr. Edward Hall entwickelte Theorie der (Sprache des Raums). In dieser Theorie erklärt er, daß wir das Ziel, bestimmte Ergebnisse zu erreichen, durch die Art und Weise dokumentieren, wie wir uns plazieren und die Umwelt gestalten.

Die Bedeutung der Konversation in Büros ist einer ersten Überlegung wert. Sie ist die bei weitem teuerste Leistung. Es muß alles getan werden, um den Wirkungsgrad der Konversation zu erhöhen, z. B. indem man Personen richtig gruppiert.

Von unserer Kenntnis sowie von den eigentlichen Kommunikationszwecken aus gesehen, sind unsere heutigen Büroformen Konferenz-Anachronismen. In der Regel bieten sie eine einzige körperliche Stellung für jeden Konferenzteilnehmer. Meistens ist dies eine sitzende Haltung; zwei Personen, die sich quer über ein Pult hinweg miteinander unterhalten. Eine Analyse der Vielfaltigkeit in Konversationsstrukturen, die normalerweise unterstützt werden sollten, zeigt aber, daß es mindestens 6 andere Möglichkeiten gibt.

Daß der Bürobutzer Auswahlmöglichkeiten und Kontrolle für die Konversation *braucht*, ist eines der ersten Konzepte, das kluge Anwendung finden muß. Er sollte bestimmen, wie eine Konversation in seinem

Bereich ablaufen soll, und er sollte es sein, der die automatische Wahl und Anpassung bestimmt. Für jede Situation können Distanz und Winkel dynamisch variiert werden, um den Grad der Freundlichkeit oder der gewünschten Formalität auszudrücken.

Nähe und Orientierung haben einen riesigen Einfluß auf alle Teilnehmer. Die Konversation leidet, wenn sich Leute mit zu großem Abstand gegenüber sitzen. Personen, die Schulter an Schulter, Seite an Seite nebeneinander sitzen, finden die Nähe ungemütlich und die Kopf- und Körperdrehungen während des Gesprächs physisch anstrengend. Am bequemsten können jene miteinander reden, die übereck sitzen.

Dazu kommt eine natürliche Tendenz, sich in einer bestimmten Form um eine oder mehrere Führungspersonen zu gruppieren.

Jede Fehlplazierung kann dem Potential eines Meetings ernsthaft schaden.



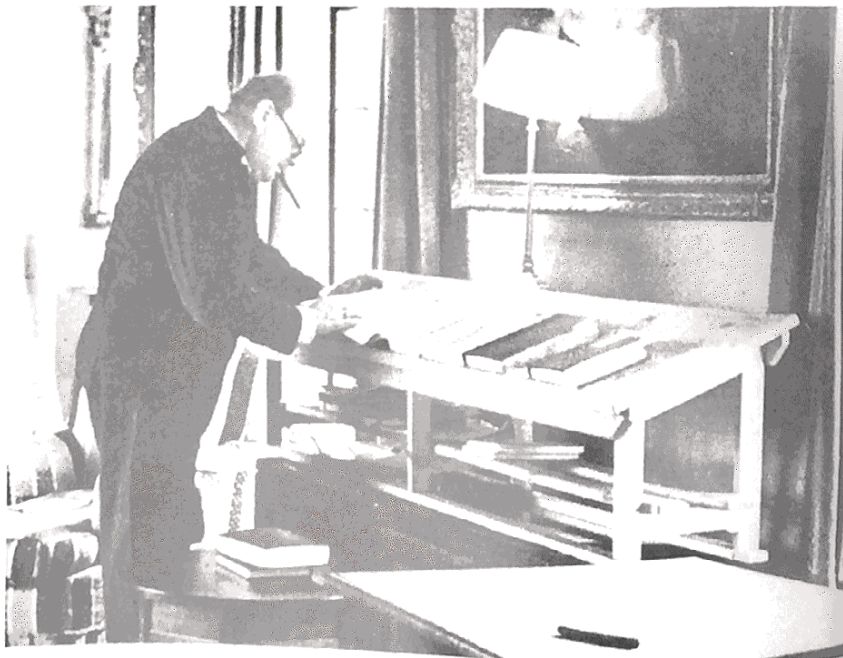
## Gesundheit und Vitalität

Das ernsteste Gesundheitsproblem in Büros entsteht durch das Sitzen. Gezwungen durch Mangel an Alternativen, müssen wir die meisten Büroarbeiten in einer sitzenden Haltung durchführen. Das Resultat, wie medizinische Studien und Daten von Versicherungen zeigen, ist ein ständiger Rückgang der Vitalität, Energie und allgemeinen körperlichen Verfassung. Das Fehlen von sogar leichten Positionsvarianten in Büros betont das Problem der körperlichen Gesundheit nur noch mehr. Wir arbeiten viele Stunden in physischer Unausgeglichenheit und leiden daher an kontinuierlicher Ermüdung.

Der menschliche Körper hat sich so entwickelt, daß er viele Dinge gut ausführen kann, aber keine einzelne Sache kontinuierlich. Der falsche Wert, der dem Komfort in Büroeinrichtungen als Gesamt-

rechtfertigung beigegeben wird, verbunden mit einer Tendenz, alle Tätigkeiten um einen einzigen Arbeits-Sitzplatz zu gruppieren, hat ein Resultat geschaffen, welches dringend geändert werden muß. Proportionale Verteilung unserer Arbeit auf Arbeits-Stehplätze würde mehr als alles andere dazu beitragen, dieses Problem zu überwinden. Das Büro kann eine kinetische, aktivierende, energiegeladene und stimulierende Umwelt sein.

Sir Winston Churchill arbeitete an seiner monumentalen «Geschichte der englischsprachigen Völker» an seinem Stehpult in Chartwell. Churchill gehörte zu den vielen, die die Nachteile des ständigen Sitzens durch die Benutzung von Stehpulten vermeiden.



Büros sollten eigentlich unsere Wünsche ausdrücken. Wie kommt es, daß wir trotz großer Ausgaben und Anstrengungen immer noch beträchtliche Frustrationen haben? Die Antwort liegt in der Erkenntnis, daß wir es mit Konflikten der menschlichen Wünsche zu tun haben. Wenn wir versuchen, eine klare Lösung für einen Faktor zu erreichen, verursachen wir oft Unzufriedenheit für die anderen. Wo sind die Konflikte?

## Der Konflikt Abgeschlossenheit kontra Beteiligtsein

Sicherheit, Schutz, Bewahrung des Territoriums sind universal-legitime Sorgen eines jeden Menschen. Es ist deshalb keine Überraschung, wenn jeder, den man fragt, was für ein Büro er haben möchte, sagt: ein Einzelbüro. Dies ist eine instinktive Reaktion. Jeder möchte einen sicheren, geschützten, garantierten Platz – einen eigenen, identifizierten, markierten, geschützten Ort.

Ist Abgeschlossenheit aber die einzige Antwort auf das, was wir in Büros benötigen? Bestimmt nicht! Wir müssen engagiert sein. Wir können nicht existieren, ohne einen vollen und gesunden Informationsaustausch mit anderen. Beteiligtsein ist ein wesentliches Bedürfnis des Menschen. Wir möchten fühlen, daß wir dazu gehören – sichtbar, erwünscht, benötigt, anerkannt, und daß wir ein Teil der Bürogemeinschaft sind.

Diese beiden wichtigen Faktoren sind in den heutigen Bürokonzepten nicht erfüllt worden. Im Gegenteil, wir haben versucht, jeden unabhängig vom anderen noch zu verstärken – ohne zu erkennen, daß dies ein Problem ist, das durch einen klugen Kompromiß gelöst werden kann.

Der Steinzeitmensch war ohne Zweifel glücklich, wenn er eine gute Höhle fand, aber er hat sich zweifellos auch immer in eine Position begeben, die es ihm erlaubte, den Zugang zu überblicken. «Decke deinen Rücken, aber wisse, was draußen vor sich geht», ist eine gute Regel zum Überleben. Es ist auch eine gute Überlebensregel in Büros.

Dieser Bedürfniskonflikt findet Ausdruck in einem häufig beobachteten Phänomen, das man «den großen Pultplatzierungs-Wettkampf» nennen könnte. Für den, der Glück genug hat, eine Höhle – d. h. ein Einzelbüro zu erhalten – ist die fast automatische Reaktion, sein Pult so zu stellen, daß er den Blick

auf die Türe hat. Fast gleichzeitig bemerkt er aber, daß ihn bei geschlossener Türe ein neues Gefühl der Unsicherheit befallt: Er weiß nicht, was dort draußen passiert. Und mehr noch, Dinge können vor sich gehen, ohne daß er Gelegenheit hat, seine Ideen dazu beitragen zu können. Diese Lektion einmal verdaut, lernen die meisten von uns, die Türe resolut offenzuhalten.

Die nächste Erfahrung ist die Beobachtung, daß wir jetzt, da wir exponiert sind, in einem «Spiel der dauernden idiotischen Begrüßungen» gefangen sind. Wir sitzen der offenen Tür gegenüber, können die Exponierung nicht vermeiden und sehen jeden vorbeigehen – manchen vielleicht dreißig Mal hintereinander. Wollen Sie jedesmal Ihre Zeit in einen solchen Wahrnehmungsakt investieren? Sie werden abgelenkt und irritiert durch diese Überexponierung.

Der dritte Akt ist die Erkenntnis, daß wir besser doch nicht mit dem Gesicht zur Türe sitzen. Also räumen wir um. Setzen Sie sich nun mit dem Rücken zu Türe. Weniger Ablenkung? Ja. Komfortabel? Nein. Niemand seit der Zeit des Hohlenmenschens fühlt sich komfortabel mit dem Rücken zur Türe. Außerdem sucht man immer noch nach selektiver Beteiligung.

Variationen dieses Themas sind interessant. Hutten Sie sich vor Büros am Ende eines langen Korridors. Sie verlieren automatisch an Mitbeteiligung, weil bedeutungsvoller Verkehr vor Ihrer Türe gering ist. Leute in unterexponierten Büros lernen bald, außerhalb ihres Büros zu leben, dort wo wirklich etwas passiert.

Umgekehrt kann ein den Lifts gegenüberliegendes Büro seinen Bewohner mit für ihn nutzlosem Verkehrsgetriebe überfluten.

1

Der Konflikt Abgeschlossenheit kontra Beteiligtsein

Ein anderer fundamentaler Konflikt entsteht beim Zweipersonenbüro. Das «Wer-befiehlt-hier?»-Spiel beginnt. Nehmen wir an, daß dieser kleine Machtkampf fast immer entschieden wird, so stellt sich aber schon die nächste Frage: Wer soll am nächsten zur Türe oder den Verkehrszonen sitzen? Die ältere Generation tendiert dazu, sich von Jüngeren vom nächsten Zugang abschirmen zu lassen.

Intuitive Personen merken aber bald, daß eine große Kommunikationsbeteiligung und die Macht der Abschirmung ein starker persönlicher Antrieb für den Einzelnen in einer Organisation bedeutet. Auf perverse Weise kann dies ein guter Weg sein, junges Management nach oben und altes Management hinaus zu steuern. Tatsache ist, daß viele Vorgesetzte durch die Verteidigung ihres Statussymbols – der Abgeschlossenheit – ihrer Schlusselexponierung beraubt werden. Und viele Sekretarinnen haben einen versteckten Machteinfluß auf Organisationen.

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Abgeschlossenheit und Zugang muß heute die Maxime für den Arbeitsplatz sein. Mit gutem Recht wird verlangt, daß wir den privaten Platz mit geeigneter Umgebung und viel sinnvoller gestalteten freien Zugängen zueinander erhalten.

2

Geometrie kontra Menschlichkeit

Büroplanung hat Menschen oft als meinungs- und empfindungslose Wesen behandelt, die zugunsten einer Geometrie manipuliert werden können. Einer Geometrie, die sich den Forderungen der Architektur unterwirft oder einfach einem Verlangen nach subjektiver Ordnung folgt.

Wir alle haben diesen Wunsch nach formaler Ordnung. Das Problem ist nur, daß dies mit der für die menschlichen Zwischenbeziehungen besser geeigneten organischen Art von räumlicher Ordnung in Konflikt gerät. Das «Eierkistenkonzept», mit Reihen von durch Korridore verbundenen Abteilen, eignet sich für die Verhaltensweise von Organisationen, die bereits selten und bestimmt schon überholt ist. Lineare Kommunikationswege in einer fast vollständig vertikal aufgebauten Organisation. Analysen der Kommunikationsstrukturen zeigen, daß reale Kommunikationsnetzwerke fast nie in einer Organisation mit linearer Hierarchie funktionieren.

Mehr noch, vorher festgelegte starre räumliche Aufteilung kann nur durch Zufall mit den unzähligen Variationsmöglichkeiten der richtigen Gruppierung von Menschen übereinstimmen. Will man menschliche Kommunikationsbedürfnisse erfüllen, muß zuerst die Raumaufteilung geändert werden, um spezifische Gruppierung zu erlauben – wie z. B. für Mitglieder von Projektgruppen, die direkten und stan-

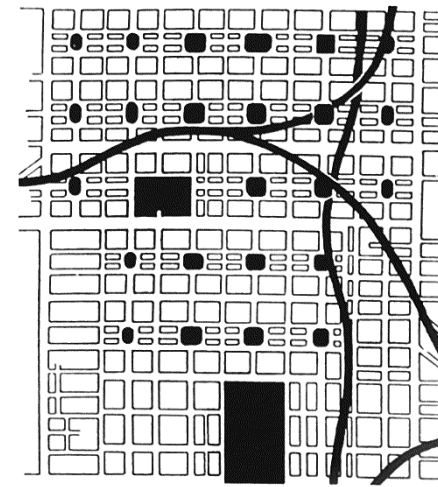
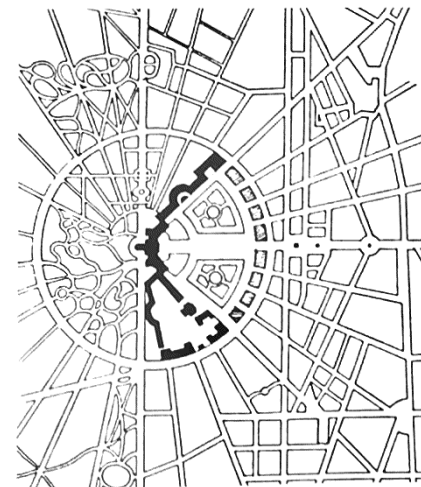
digen Zugang zueinander haben müssen, ohne irrendwelche Schranken.

Diese visuelle Abstimmung von Einzelnen untereinander wird dann ausgedehnt auf in Beziehung stehende Aktivitäten oder Gruppen, die sich nahe sein sollten. Der Grund der Verkürzung der Distanz ist ganz einfach, den Zugang zueinander zu erleichtern. In dem superkomplexen Problem der Kommunikationsflüssigkeit gibt es keinen Ersatz für den visuellen Zugang zu Personen, zu denen man direkten Kontakt haben muß, wann und wo immer nötig. Memos, mit denen wir belastigt werden, sind nur ein schwacher Ersatz.

Es stimmt, daß bis vor kurzem Organisationsmechanismen und Managementnormen nicht die Kapazität einschlossen, Raum auf einer Kommunikationsgrundlage zu planen. Diese Fähigkeit existiert aber heute und wird diese neue Raumordnung möglich machen.

Das Wort *Ordnung* ist wichtig, weil wir dem Raum nicht nur visuelles Gepräge aufzwingen wollen. Wenn aber die Sorge um geometrische Ordnung nicht mit der Forderung nach rationaler und humanorientierter Raumgestaltung vereinbart wird, besteht die Gefahr der Desorientierung, der Identitätskonfusion und der Verkehrsumwege.

Das Büro ist in gewissem Sinne eine Kommunikationsminiatur einer Stadt und unterliegt den gleichen Design-Konflikten. Die natürliche Struktur ist oft einer Form geoptert worden, die nicht mehr gut funktioniert. Durch Schnellstraßensysteme, die über alte Straßennetze führen, wird Kommunikationsflüssigkeit zurückgewonnen.



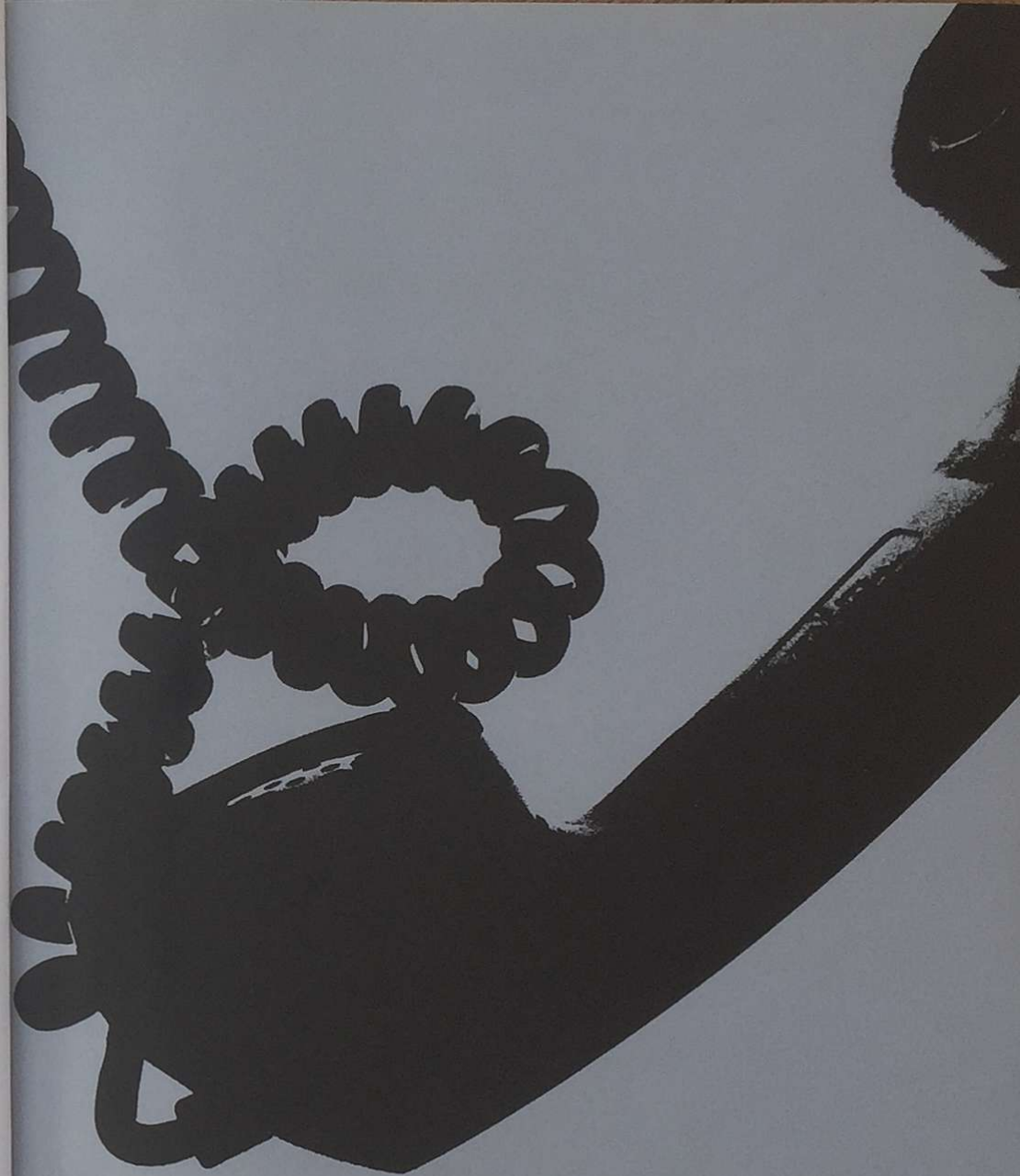
## Der Krieg der Kommunikationsmittel

Der Bürobenuer wird mit einer Flut von Plänen und Erfindungen überschwemmt, die ihm alle besseres Arbeiten versprechen und ihn zu Investitionen zu überreden versuchen. Das Resultat ist der Krieg zwischen Hilfsmitteln und Systemen, der den Fortschritt der Büroproduktivität durch «beziehunglose Verbesserungen» lahmlegt.

Die Fabrikanten sehen alle nur ihr Produkt und dessen isolierte Vorzüge, die sie mit Energie und Ausdauer anpreisen. Der Einsatz der Giganten der Kommunikationsindustrie ist wirklich eindrucksvoll, aber potentiell destruktiv, wenn nicht ein Überblick erreicht wird.

Ein gutes Beispiel ist die Kopiermaschinenindustrie, die fleißig ein legitimes Bedürfnis erfüllt: Gute Kopien zu niedrigen Kosten. Niemand bestreitet, daß dies eine nützliche neue Technologie ist. Trotzdem lehrt uns ein genauer Blick auf Kommunikationssysteme, daß wir im Papierkrieg Zurückhaltung, Disziplin und Einschränkung üben müssen. Es existiert bereits eine Papierpyramide, deren Spitze sich in vielen Organisationen dem Krisenniveau nähert.

Viele Organisationen haben sich einen Abwehrmechanismus durch Prozeduren angeeignet, die überflüssigen Informationsservice nicht aufkommen lassen. Dies ist jedoch eine Angelegenheit, die zu lange niemandes Angelegenheit war. Die Rolle der Einrichtungsverbesserung und der Kontrolle verlangt professionelle Planung, die den Interessen des Bürobennutzers am besten dient.







F

## Veränderung

1

### Die neue Maxime

Den meisten von uns fällt es nicht leicht, Veränderung als neue konstante Macht zu akzeptieren. Aber ob wir es hören wollen oder nicht: Dies ist eine neue Realität, mit der wir uns abfinden müssen. Unsere Kultur zeigt, daß neue Ideen verdaut und neue Werte mit erschreckender Schnelligkeit geschaffen werden. Neue Musikformen werden erfunden, angenommen und nach ein paar Monaten wieder abgelehnt. Soziale Evolution hat alle alten Fortschrittsnormen überholt. Unordnung und Verwirrung sind Zeichen dafür, daß die Führung nicht Schritt hält mit der Veränderung.

Das Büro als Institution kann die neue Maxime – die Veränderung – nicht länger ignorieren.

Kurioserweise ist das hartnäckigste Hindernis in Büros der Mangel an Beweglichkeit unserer physischen Einrichtungen. Viele unserer Frustrationen haben ihren Ursprung in Hilfsmitteln und Einrichtungen, die unseren neuen Zielen und Werten zu langsam oder überhaupt nicht mehr entsprechen. Es sind unsere Gebäude, Möbel und Hilfsmittel, die neu gesehen und neu belebt werden müssen.



## Eine Führungsfunktion

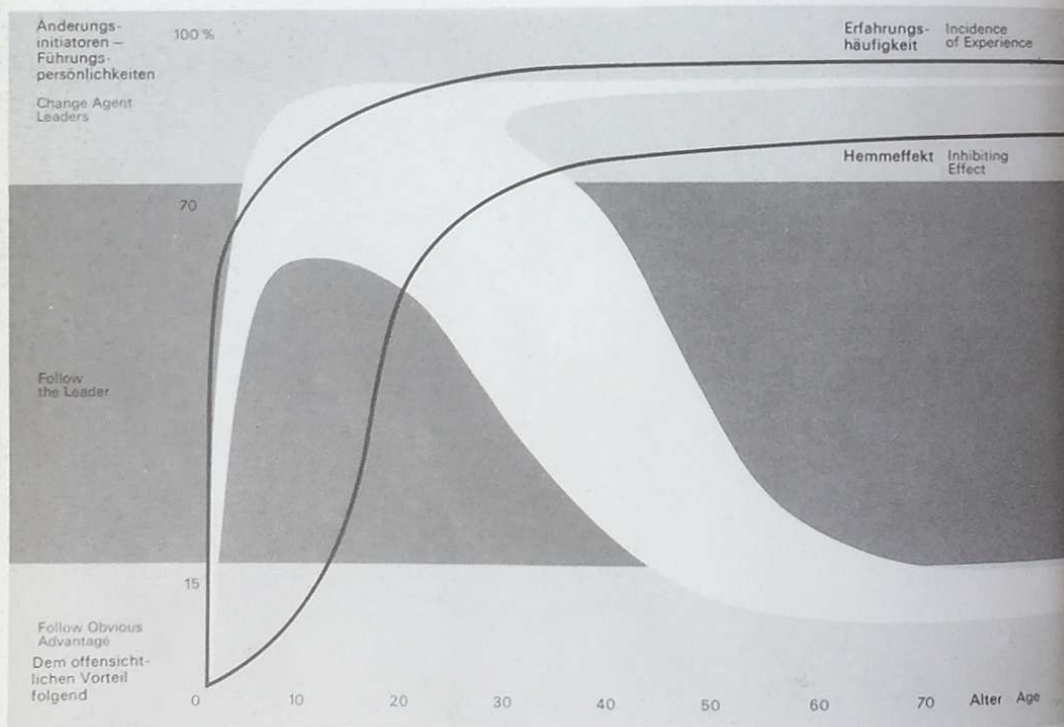
In der weißen Fläche der unteren Tabelle wird die Neigung des Menschen, Veränderungen zu bejahen graphisch dargestellt. In unserer Kindheit nehmen wir neue Erfahrung begierig auf. Der Hemmeffekt der Erfahrung beginnt jedoch unseren Appetit zu mäßigen, wenn wir um die zwanzig werden. Danach werden wir mehr und mehr abhängig von einer kleinen Gruppe von Ideenpionieren, die immer noch nach neuer Erfahrung streben und die Führung für Veränderung übernehmen.

Eric Hoffer, der Philosoph, sagt: «Wir können nie vorbereitet sein auf das, was gänzlich neu ist. Wir müssen uns anpassen, und jede radikale Anpassung ist eine Krise der Selbstachtung. Um sich drastischer Veränderung ohne Angst zu stellen, ist übermäßiges Selbstvertrauen notwendig.»

Die Akzeptierung der Veränderung ist ein Vorgang in unserer Gesellschaft, der von einer kritischen Minderheit dominiert ist – den Änderungsinitiatoren. Änderungsinitiatoren sind jene Leute, die dieses «übermäßige Selbstvertrauen» haben. Sie hingegen werden scharf beobachtet von der Mehrheit – den Testern der neuen Ideen. Wenn diese einmal einen neuen Wert adoptieren, bekräftigen und sich dafür

begeistern, dann akzeptieren ihn die andern auch ziemlich schnell.

Die Anerkennung neuer Büroformen trieb längere Zeit ohne Führung der Änderungsinitiatoren, weil die natürliche Führung der Organisationen – d. h. das Top Management – nur geringes Interesse an Bürofunktionen hatte. Die Führung fiel leider jenen zu, die sich mit der Adoption sicherer oder bewährter Konzepte begnügen. *Die Erkenntnis, daß Veränderung nicht von unten nach oben durchgesetzt werden kann, ist äußerst wichtig. Es ist die Führung, die sie praktizieren und davon überzeugt sein muß.*





Der Bürobutzer sucht Antworten. Die Antworten liegen in einem ganzheitlichen Konzept, das den Bedürfnissen des Benutzers entspricht. Ein organisatorisch hochentwickeltes System, das Schutz, Tätigkeiten und menschliche Ziele und Bestrebungen zu einem zusammenhängenden Effekt verbindet.

action office 2 befolgt diese neuen Regeln. Es ist ein optimales Konzept, das die Harmonie herstellt zwischen neuer Software-Planung und dem Hardware für koordiniertes Verhalten. Sein Zweck ist, den Zielen des Benutzers zu dienen. Es sucht den Schock mannigfaltiger und in sich konkurrierender Technologie auf den Benutzer abzuschwächen.

Es schafft eine Kombination von Disziplin und Toleranz im richtigen Verhältnis: *diszipliniert*, indem es chaotische, unregulierte Komplexität limitiert und davor schützt; *tolerant*, indem es dem Einzelnen und der Organisation große, immer wieder neue Ausdrucksmöglichkeiten gibt.

Innerhalb dieser Verantwortlichkeit sind drei Einrichtungsmerkmale ausschlaggebend: die Fähigkeit, 1. Planungsfehler zu korrigieren, 2. sehr leicht Änderungen vorzunehmen und 3. kontinuierlich zu planen sowie individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zu erlauben.

## Das Prinzip der Korrekturmöglichkeit

Wir haben von unseren viktorianischen Vorfahren ein unglückseliges Erbe übernommen, das uns glauben läßt, eine einmal geplante Organisation hätte ewige Gültigkeit. In Wirklichkeit hat das nie existiert. Heute, da die enorm komplexe organisatorische Einrichtung eine bessere Definition erhalten hat, sollte diese Erkenntnis eine ernüchternde Wirkung auf die Planer haben. Dieses umfangreiche Problem, gekoppelt mit dem unvorhersehbaren Verlauf der zukünftigen Entwicklungen, verlangt, daß das Einrichtungskonzept *Korrekturen zuläßt*.

Wir müssen unsere Meinung ändern dürfen. Wir müssen reagieren dürfen, wenn Fehler sich herausstellen. Und dieses Korrigieren sollte dem Benutzer keine bedeutenden Kosten oder Zeitverluste verursachen. Es ist die Pflicht von Entwerfern, Produzenten und Dienstleistungsunternehmen, dies zu einer angenehmen und legitimen Aufgabe zu machen.

## Harmonische Veränderung

Einer der Einwände gegen Veränderung ist die Unterbrechung, die sie in unser Leben bringt. Wenn Veränderung Schmutz, Konfusion und Aktivitätsverlust bedeutet, ist es verständlich, warum der drückende alte Schuh zu lange getragen wird.

Wenn wir an mühsame und komplizierte Veränderung denken, sind wir beunruhigt darüber, für eine Zeitlang im Provisorium leben zu müssen.

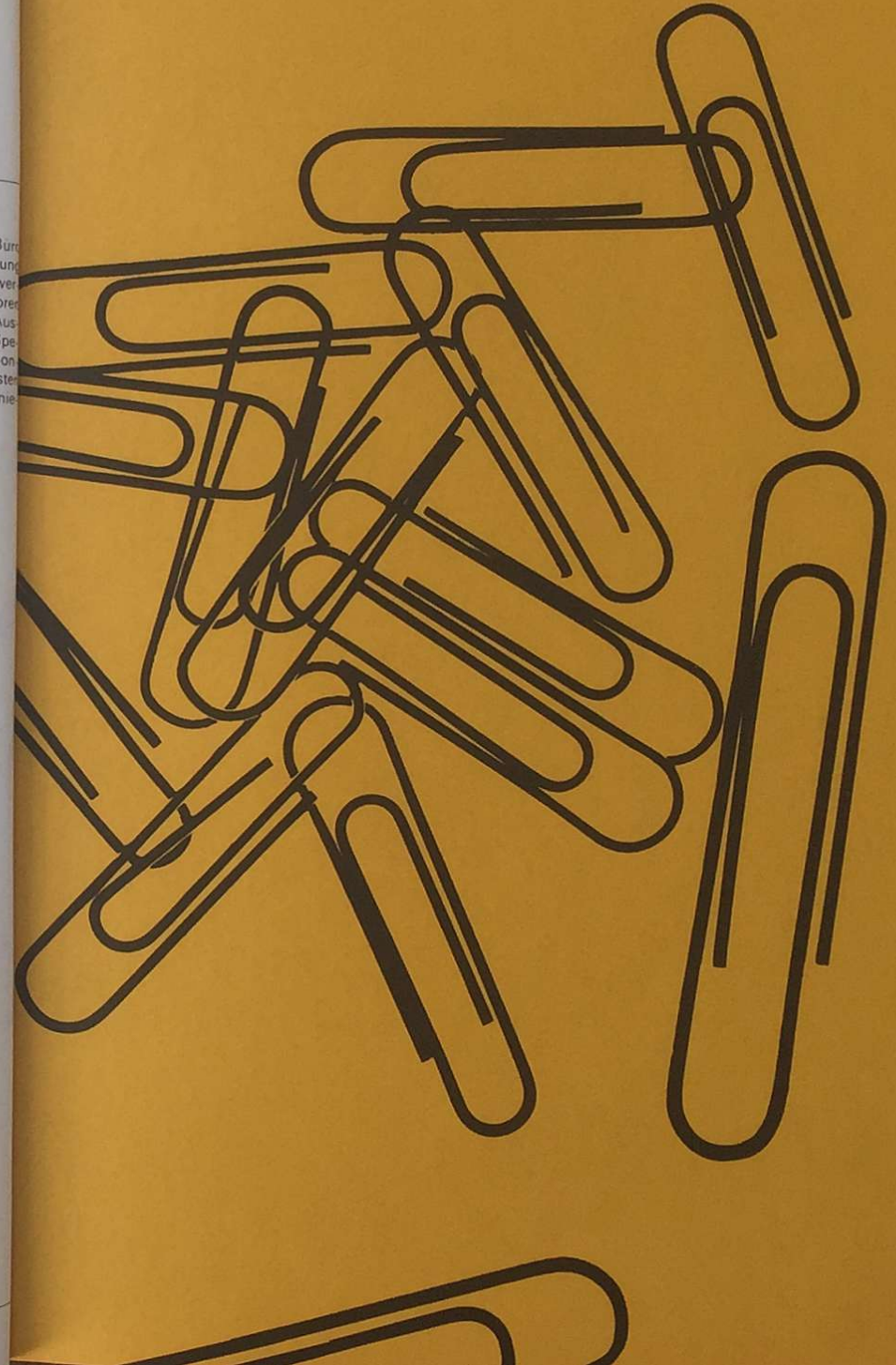
Die Forderung ist nicht nur Veränderung mit Leichtigkeit, sondern eine gut organisierte und gut durchdachte Lösung zu erreichen = harmonische Veränderung.

## Bedürfnisgerechte Planung und Ausführung

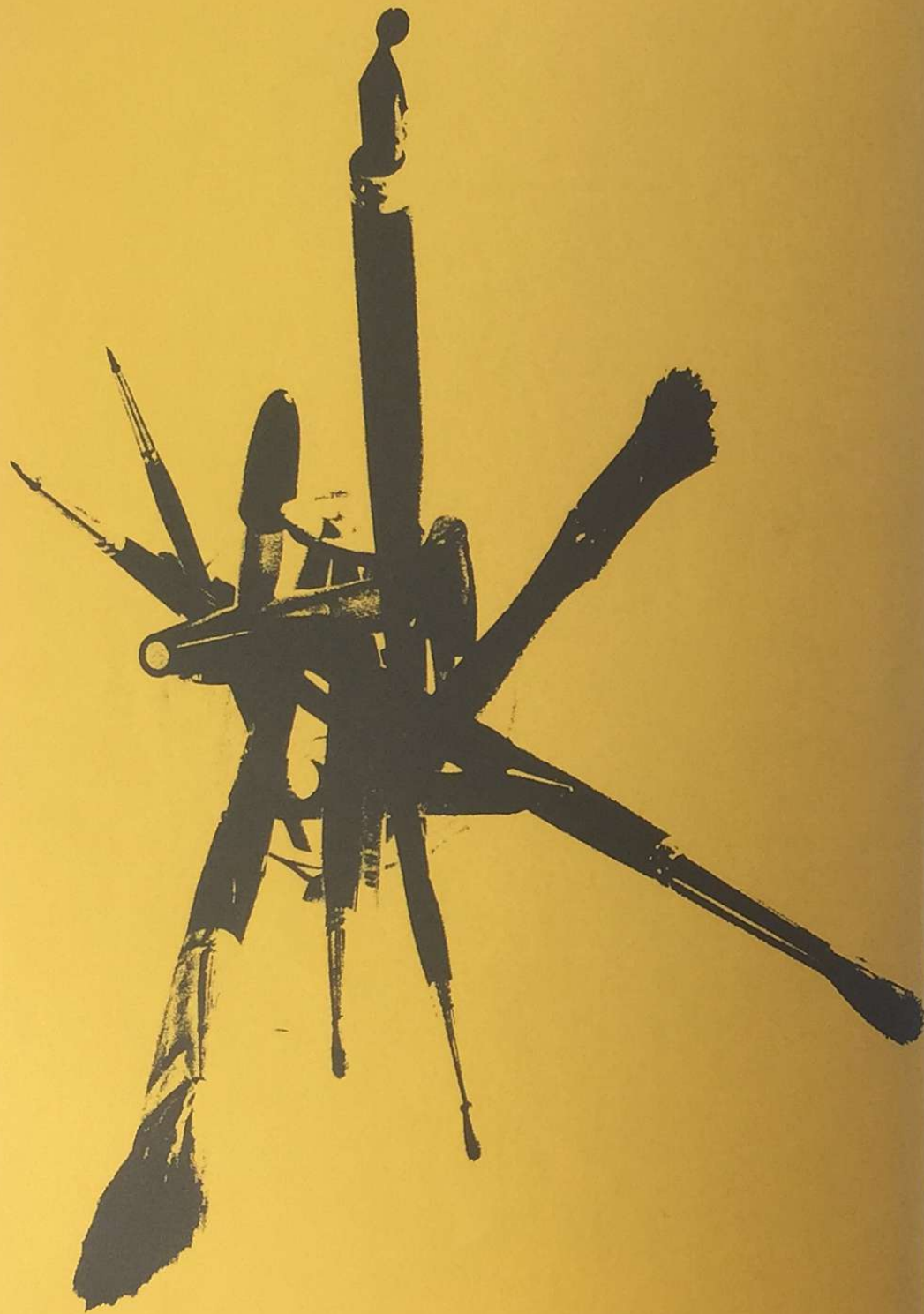
Das Phänomen unseres Zeitalters ist, daß fast alles für unseren Gebrauch Geplante kapazitäts- oder funktionsmäßig veraltet ist, bevor es verwirklicht werden kann. Planung ist einfach nutzlos, wenn ihre Ausführung nicht rechtzeitig genug erfolgen kann, um unseren ursprünglichen Bedürfnissen zu dienen.

Die Ausführung der Planung muß schnell erfolgen. Formulierung der kontroversen Punkte und Beschlußfassung müssen eng beieinander liegen, um

das Veralten der Einrichtung zu vermeiden. Im Büro heißt dies, daß Planungskontrolle und -ausführung dem Benutzer direkter in die Hand gegeben werden müssen. Außerdem müssen die Organisatoren die Werkzeuge zur schnellen Planung und Ausführung besitzen. Das heißt nicht, daß fremde Spezialisten von der Planung ausgeschlossen sind. Sondern es bedeutet, daß die Arbeit der Spezialisten einer drastischen Revision bedarf, um den dominierenden, wirklichen Bedürfnissen zu dienen.







Büroplanung verlangt umfangreiches Wissen und Erfahrung. Planung ist ein fruchtloses Unterfangen, wenn sie nicht eine intelligente Struktur hervorbringt, die auf Erkenntnis der Schlüssel-Variablen basiert: Zweck der Organisation, Unterstützung der individuellen Leistung, die Rolle der Einrichtungsplanung und die Kunst der Vorplanung.

## Das Recht, anders zu sein

Eng verbunden mit den Variationsdefinitionen ist die Erkenntnis der wirklichen Unterschiede in Organisationen. Einer der bedauerlichen Umstände in heutigen Büros ist die Tendenz, jedermann eine schablonenhafte Gleichheit zu geben. Nur ein wirklicher Organisationsrebell kann diese institutionierte Ausdrucksform überwinden.

Es gibt enorme Unterschiede in Organisationscharakteristika. Diese individuellen Definitionen des Charakters und der Ziele einer Organisation müssen Büros ausdrücken. Erstens, um auszudrücken, was wir sind, was wir tun, und die Art und Weise, wie wir arbeiten. Zweitens, um bessere Produktivität und Effektivität zu erreichen; die richtigen Werkzeuge für die spezifischen Aufgaben.

Diese Definition ist nicht leicht zu erlangen, und der Einrichtungsplaner muß Initiative anwenden, um ihre Entstehung zu erwirken. Junge, schnellwachsende Organisationen (wie z. B. Raumfahrtindustrien) haben oft eine festgeförmte Meinung von sich selbst, von ihrem Klima, ihren Zielen und ihrer Art, wie sie sich der Welt zeigen. Ältere Organisationen können Schwierigkeiten haben, diesen Bereich deutlich zu artikulieren, weil sie lange Zeit ohne neubelebte Aussage über ihren Zweck oder ihre Position operiert haben. Image-Erstarrung ist eine Gefahr.

Die Grundeinstellung des Planers muß sein, die wirkliche und nützliche Verschiedenheit der organisatorischen Zwecke als gültig zu akzeptieren. Er muß ein Gefühl für die vielen Variationen haben. Er sollte nicht seine Normen oder seinen Ausdruckstil einer Organisation aufzwingen. Seine Aufgabe ist es, die wahre Absicht des Benutzers zu verstärken und aufzuwerten.

Für viele bedeutet dies die Aufgabe vieler geheiligter Image- und Design-Aussagen. Vergleichen Sie nochmals die Geschwindigkeit von Veränderungen mit dem Grad, in welchem die Gesellschaft ihre Wertstruktur ändert. Nichts ist endgültig.

Die Planung beginnt damit, von der Organisation die gegenwärtige Definition zu erzwingen. Die Vorbedingung: Man kann kein Büro einrichten, bevor der Planer diesen Schlüsselpunkt herausgefunden hat.

2 Die Planung und der Mensch

Auf die Definition der gesamten Organisation folgt das Interesse für den Einzelnen. Jeder Mensch sieht sich selbst als einzigartige Persönlichkeit. Wir befinden uns in einer Ära des steigenden Bewusstwerdens der Wichtigkeit der Individualität. Um gut überleben zu können, muß die Planung sowohl der Organisation als auch dem einzelnen Menschen dienen.

Der destruktivste aller Effekte ist die Behandlung des Einzelnen als konsequenzloses Neutrum. Die berühmten Hawthorne-Experimente haben uns schon vor einiger Zeit gelehrt, daß Aufmerksamkeit schenken in sich selbst eine Motivation ist.

Dazu kommt der Pioniergeist, der besagt, daß jede Aufgabe und jeder Mensch von einer maßgeschneiderten Büroeinrichtung profitieren würde. Zum Teil sind wir heute bereit, diese Art der Planung zu realisieren.

Anstatt das als Planungs-Albtraum mit unbegrenztem Potential für Bürokratismus, Büropolitik und Kostensteigerung anzusehen, geht es hier darum, eine allgemeine Leistungsbasis und damit dem Benutzer anpassungsfähige Einrichtungen zu liefern.

Industrie-Psychologie wird weitgehend als Mittel zur Personaleinstellung benutzt. Diese Investition in das Verständnis des Einzelnen kann nutzbringend in Verständnis für die Einrichtung jedes Einzelnen übertragen werden.

3 Der Hauptplaner – Die Führungsperson

Daß die Hauptperson, die sich ständig mit der Planung befasst, selbst Mitglied der Organisation sein und Managementverantwortung haben muß, mag einige überraschen.

Dies ist eine unvermeidliche Schlußfolgerung, die sich herausstellt, sobald die Bedeutung der Einrichtung als Bestandteil der Management-Technik anerkannt wird. Sie ist viel zu sehr integrierter Bestandteil und viel zu wichtig, um sie Außenseitern zu überlassen. Die Geschwindigkeit, mit der Planungsentscheidungen ausgeführt werden müssen, bedeutet, daß eine Organisation sich nicht leisten kann, eine Lösung zu erhalten und dann den Planer wegzuschicken und den Benutzer dem eigenen Schicksal zu überlassen.

Dies schmälert nicht die Wichtigkeit der Arbeit außenstehender Spezialisten. Ihr Wissen und Können werden sogar noch wichtiger. Das heißt, daß die Planung umstrukturiert und die Hauptrolle dem Benutzer zufallen muß.

4 Was muß der Planer wissen?

Wenn wir uns darauf beziehen, daß das Büro in erster Linie ein Informationsdienst ist, sollte sich das Interesse der Planung auf die Kommunikationsstruktur richten.

Der nützlichste Ausgangspunkt ist die Bestimmung der wahren Kommunikationsstruktur einer Organisation. Durch Interviews und Kommunikationsprotokolle entwickelt der Planungsspezialist ein dreifaches Kommunikationsnetz, das zu jeder Organisation gehört.

- a Informierende Kommunikation
b Anweisende Kommunikation
c Beeinflussende Kommunikation

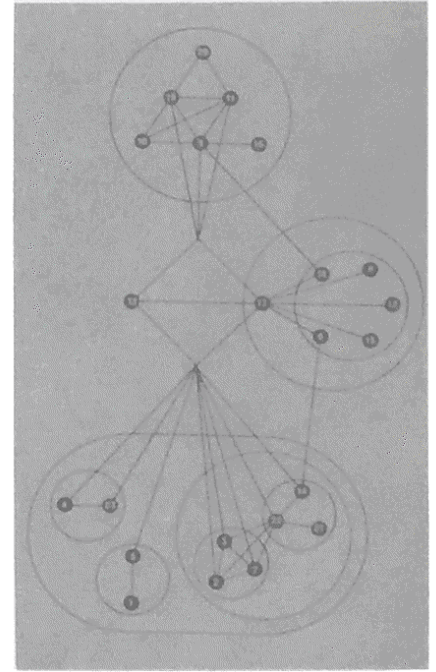
Jedes Netz kann in sich selbst wichtige Ausnahmefunktionen aufdecken, die dem Planer über spezielle Bedürfnisse Auskunft geben. Dies ist ein Weg, die integrale Einmaligkeit jeder Organisation zu erfassen.

Die drei Netze werden dann übereinander gelegt, um das funktionelle Organisationsnetz zu entwerfen. Das kann am besten in grafischer Darstellung gezeigt werden:

- a Wie Einzelne und Gruppen zueinander in Beziehung stehen.
b Welche Beziehung Einzelne und Gruppen zu den andern Faktoren haben, wie z.B. Zentralablage, Postabfertigung, Computer-Zugang, Konferenzräume, Empfangszonen, Aufenthaltsräume, Ausblick, Ein- und Ausgänge, Bibliothek und Informationsraum, Beleuchtung, etc.

Außerdem wird eine Personentabelle entwickelt, die die Beschreibung der Aufgaben jedes Einzelnen und des dazu notwendigen Hardware enthält. Diese Information wird dem Fragebogen, dem persönlichen Interview und der Bewertung des Vorgesetzten entnommen. Der Planungsspezialist kann von jedem Einzelnen seine eigene Hardware-Spezifikation fordern. Dazu nimmt er als Referenz die allgemeinen Grundprinzipien zur Erreichung der Gesamtziele der Organisation.

Die gesammelten Daten werden in eine grafische Darstellung der Gesamtorganisation, ihrer Einrichtungen und der Funktion der Einzelnen und ihrer Beziehung zueinander gebracht. Diese grafische Darstellung ist ziemlich direkt in konkrete Einrichtungen übertragbar.





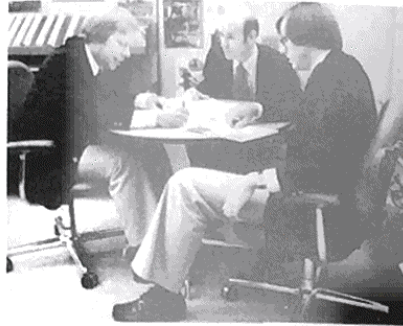
## B Planung – Die Grundlage zur Ausführung

### 4 Was muß der Planer wissen ?

Dies ist eine Start-Investition, die keine geringere Konsequenz hat als jene, die oft in Programme für Arbeiter der Produktion gemacht wird, um größere Leistung, bessere Motivation und mehr Sicherheit zu erzielen.

Diese wichtige Aufgabe der Planungsspezialisten ist eine Hauptinformationsquelle nicht nur für die internen Einrichter, sondern auch für alle anderen Berufe (wie Architekten, Bauspezialisten, usw.).

Die Daten müssen nach der Zusammenstellung immer auf dem laufenden gehalten werden. Neues Personal wird der Organisation bei Bedarf hinzugefügt, und die gesamte Struktur wird von Zeit zu Zeit neu bewertet, um herauszufinden, ob eine größere Revision nötig geworden ist.



## B Planung – Die Grundlage zur Ausführung

### 5 Modelle und Experimente

Selbst bei einem System, das Fehlerkorrekturen zuläßt, möchte jeder Manager wissen, ob sein neuer Plan funktioniert. Ein Mittel der *Einrichtungssimulation*, eine Möglichkeit zum Experimentieren, bevor man sich verpflichtet, ist notwendig.

Wenn wir die aus dem soeben beschriebenen Grundkonzept gesammelten Daten benutzen, haben wir Modellinformation von Kommunikationsabläufen; mit anderen Worten, das wirkliche Resultat der Kommunikationen.

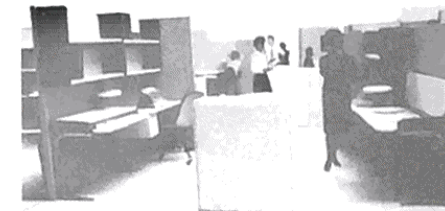
Beim Experimentieren kann der Manager Variationen der Kommunikationsstruktur durchspielen. Unter Verwendung eines mathematischen Modells und eines Computers kann er eine sofortige Antwort auf eine «Was, wenn?»-Spekulation erhalten.

Darauf aufbauend, kann der Manager auf den Organisationsplan spezielle Situationen projizieren wie z. B. das Hinzukommen neuer Personen, Gruppen, oder zur Aufgabenerfüllung notwendiger Mittel. Er kann dann die Effekte verschiedener Strategien simulieren.

Zusätzliche Planungs- und Simulationswerkzeuge in der Form von bildlichen oder maßstabgerechten Modellen sollten benutzt werden.

Ein maßstabgerechtes Modell einer Büroeinrichtung dient dem gleichen Zweck wie Modelle für Fabrikationsausrüstungen. Es ist ein ausgezeichnetes Denkwerkzeug in Situationen von komplexem Umwelteffekt, ein Gesamtüberblickswerkzeug, das auf realistischste Weise eine Miniatur der Wirklichkeit darstellt.

Ein Modell des Systems zum Studium von Anordnungs-Schemata. Um einen Eindruck der Größenverhältnisse zu erhalten, werden maßstabgerechte menschliche Fotofiguren verwendet.





Ein bildliches Simulationssystem mit großem Potential für die Planer großer Organisationen wird jetzt durch Computer-Grafik geboten. Die Computer dritter Generation mit Fernsehbildschirm, Leuchstift zur Eingabe und Plotter für die Ausgabe sind für die Planer ein ausgezeichnetes Werkzeug.

Das Problem der Einrichtungsplaner ist, den Sinn für Realität zu behalten. Die Dynamik vieler Leute, die über große Flächen oder viele Stockwerke in mehreren Gebäuden verstreut sind, kann zu konstanten Reibereien in Verteidigung ihres Bereiches und zu Konfusion über die besten Strategien für die optimale Ausnutzung der Einrichtungen führen. Die bereits erwähnten Änderungsraten bedeuten, daß in großen Organisationen ein konstantes Umziehen von Einzelpersonen oder kleinen Gruppen, und öfterer Umzug von großen Gruppen, stattfindet.

*b Der Planer muß ein Einrichtungskonzept haben für ein System, das mit einer minimalen Anzahl von Komponenten maximale Funktion bietet.* Ein System, das zu viele Spezialteile umfaßt, wird die Programmierung und den Planer von neuem verwirren. Die schwerste aller Disziplinen ist Vielfältigkeit einfach darzustellen.

Wie dies die Planung weiter impliziert, wird später noch ausführlicher besprochen.

Computer-Grafik für Einrichtungsplanung wird wie folgt durchgeführt.

Die action office 2-Disziplin erlaubt die Vorbereitung eines praktischen Software-Programms. Wenn beendet, gibt es dem Planer eine bildliche oder symbolische listenartige Aufstellung der Komponenten in einer Ecke des Bildschirms. Mit 12-20 Komponenten kann das vollständige System gezeigt werden. Gegenüber sieht man auf dem Bildschirm eine vertikale Aufstellung der Symbole für die Änderungsanweisungen (Addieren), (subtrahieren), (ändern), (löschen) und (drehen) wären z. B. typische Instruktionen.

Der Planer erstellt dann den Einrichtungsplan. Mit einem Leuchstift entnimmt er den Anweisungssymbolen eine Instruktion, indem er die betreffende Stelle auf der Rohre berührt. Dann zeichnet er auf gleiche Art die Komponenten der Liste auf der anderen Seite auf. Anschließend lokalisiert er den Gegenstand auf dem Bildschirm, und ein Bild entsteht. Er fährt fort, Komponenten hinzuzufügen und zu arrangieren, bis er einen ersten, vollständigen Entwurf hat.



Die Computer-Grafik bietet dem Einrichtungsplaner die Möglichkeit, ein derartiges Bild zu schaffen. Die rechte Seite des Bildschirms zeigt eine Liste der Komponenten des Systems. Die linke Seite zeigt eine Liste der Instruktionen, wie z. B. (addieren), (löschen), (drehen). Mit einem Leuchstift (auf der Abbildung in der Hand des Operators) können Komponenten hinzugefügt, arrangiert oder weggenommen werden.

Für die Großeinrichtung werden konkrete Maßstabsmodelle zu groß und zu schwerfällig. Computer-Simulation wird sich mehr und mehr als das Planungswerkzeug durchsetzen.

Zwei Dinge sind wichtig, um die Computer-Grafik zu einem handlichen Planungssystem zu machen.

*a Der Planer muß ein Einrichtungskonzept haben für ein System mit total modularen Komponenten.* Eine Einrichtung, die immer wieder umgestellt werden kann und trotzdem immer zusammenpaßt. Alle Elemente müssen in das Modul passen. Ausnahmen müssen auf ein Minimum beschränkt sein.

Die einfachste erste Darstellung davon wäre ein Grundrißplan einer Bodenfläche. Von großer Wichtigkeit ist dann aber die Möglichkeit, die Perspektive einer Gesamteinrichtung zu zeigen, die die vertikale Funktion der Komponenten zum Ausdruck bringt. Diese Darstellung in Vogelperspektive und drehbar ist ein unvergleichliches Hilfsmittel für das Studium einer vorgeschlagenen Einrichtung.

Es ist notwendig, stehende und sitzende menschliche Figursymbole in die Darstellung einzubeziehen. Es ist der Mensch mit seinen Bedürfnissen nach Raum, Zugang, Service und Arbeitsplatz, dessen sich der Planer ständig bewußt sein muß.

Es besteht die Möglichkeit, zum naheren Studium eine einzelne Arbeitsstation heranzuholen. Dabei kann sich der Planer jederzeit den Überblick über die Gesamtfläche verschaffen oder ein spezielles Zonendetail ganz nah heranziehen.

Wenn der Planer mit seinem Modell zufrieden ist, kann er den Plan mit dem Plotter auf Papier zeichnen.

Der Planer, der für Großeinrichtungen verantwortlich ist (z. B. mehrere Gebäude und viele Stockwerke), könnte in seinem Büro eine ständige Bezugsquelle der laufenden Empfehlungen in der Form von Computer-Plänen halten.

Wenn eine Planungsänderung notwendig wird, was oft der Fall ist, begibt er sich zur Bildschirmstation. Er holt sich aus dem Speicher die entsprechende Bodenfläche, spielt die in Frage kommenden Änderungen durch, druckt das Resultat aus und kehrt mit der neuen Lösung und den *spezifizierten Komponentenänderungen* zurück.

Es ist von großer Bedeutung, daß das Management mit jeder vorgeschlagenen Änderung – ob groß oder klein – experimentieren und direkt daran teilnehmen kann, um Folgen für das Management erkennen und werten zu können.

Gegenwärtig sind Computer-Grafiken auf Verlangen nur für große Organisationen leicht erhältlich, aber in Zukunft wird der Zugang zu solchen Systemen allgemein möglich sein.

Der Organisator sollte sich durch diese Technologie und die Mystik, die Computer-Leute umgibt, nicht einschüchtern lassen. Es handelt sich hier einfach um einen ausgezeichneten Weg, unser Verständnis für Planung zu erweitern und eine Sache besser in

den Griff zu bekommen, die noch der Verbesserung bedarf. Vergessen Sie nicht, das Resultat wird eine anpassungsfähigere, adäquatere und menschlichere Planung sein als unsere heutigen willkürlichen Methoden.

In unserer Zeit muß jeder Büroplaner sich der Notwendigkeit von Einrichtungs-Simulationswerkzeugen bewußt sein. Hardware-Konzepte, die dem Benutzer nicht Möglichkeiten der Änderung und dem Planer keine koordinierten Modellwerkzeuge für das Experimentieren mit der Einrichtung geben, sind in ihrer Funktion veraltet.

Wenn wir nicht experimentieren können, gehen die Bürokomplexe in Großunternehmen einem immer größer werdenden Änderungs-Chaos entgegen.

Büros erfordern heute ein expandierbares System, das große Anwendungsmöglichkeiten erlaubt.

Diese müssen für das gesamte System gelten – weiterentwickelbar und in allen Teilen zusammenhängend sein. Das kann nicht erreicht werden durch Festhalten an veralteten Einrichtungen.

Der Benutzer muß seine innere Ausgeglichenheit in der Büroumgebung wiedergewinnen. Um das zu erreichen, muß er in Zukunft neue Erkenntnisse akzeptieren.

1

## Abgeschlossenheit und Zugang

Es sind lange Debatten mit dem Versuch geführt worden, eine Lösung zum Thema Großraumbüro kontra Einzelbüro zu finden. Je wohlhabender wir geworden sind, desto mehr Wände sind aufgetaucht. Viele jedoch, die die Wichtigkeit des Kommunikationsflusses sehen, setzen sich dafür ein, daß Wände ganz verschwinden. Wie vorher erwähnt, ist dies Teil eines echten Dilemmas in dem berechtigten menschlichen Wunsche nach *Abgeschlossenheit bei gleichzeitiger Beteiligung am Umweltgeschehen*.

Das Thema Abgeschlossenheit und Zugang braucht eine viel bessere Antwort und sollte nicht durch die Unterdrückung eines oder beider Bedürfnisse entschieden werden. Wir müssen beide Wünsche logisch maßigen – und dazu benötigen wir dringend ein neues System.

Die Antwort liegt im Zustandbringen eines relativen Grades von Abgeschlossenheit. Wir können von der Prämisse ausgehen, daß eine territoriale Enklave viel komfortabler ist und wir dort viel produktiver sind.

Dies müssen wir aber sofort mit dem Bedürfnis für Ausblick, Öffnung oder Zugangsmöglichkeit verbinden.

### Abgeschlossenheit und Zugang

Die klassische menschliche Suche nach Rücken-deckung (Geborgenheit) hat uns mit sehr intensiven Gefühlen für Raum und Abgeschlossenheit erfüllt.

Wir fühlen uns in offenem Raum ohne Rücken-deckung nicht wohl.



1 schlecht

Eine Rückendeckung gibt uns große psychologische Sicherheit. Wir haben nun einen persönlichen Beziehungspunkt. Wir können uns jetzt der Welt stellen und Beteiligung suchen, oder wir können uns abwenden und Beteiligung limitieren.



2 gut

Wenn die Rückendeckung uns eine gewisse Abgeschlossenheit geben kann, geht es uns noch besser... wir haben jetzt die Möglichkeit, relative Exponierung auszudrücken und einen höheren Grad von Abgeschlossenheit zu gewinnen.



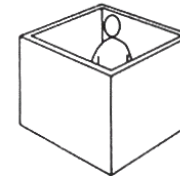
3 besser

Drei Seiten mit einer etwas größeren Öffnung ist im allgemeinen die beste aller Abschirmungen. Sie gibt eine gute Definition von Territorium oder Domäne... Abgeschlossenheit ist deutlich ausgedrückt und, die Möglichkeit, die Umwelt zu überblicken oder an ihr teilzunehmen, ist gut erhalten.



4 am besten

Vierseitige Abgeschlossenheit ist schlecht für den hellwachen und aktivitätsorientierten Menschen. Er ist isoliert, abgesondert und vereinsamt. Seine Möglichkeit, wirklicher Teil der Organisationsfamilie zu sein, ist minimal.



5 schlecht

1

Abgeschlossenheit und Zugang



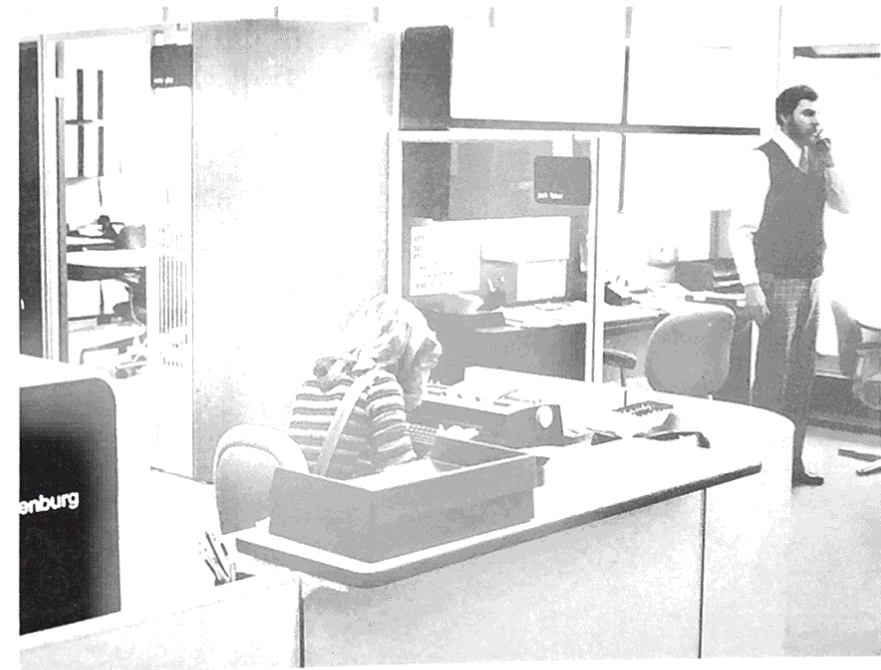
Es ist offensichtlich, daß diese neue Konzeption Umdenken im Raumausdruck verlangt

Das action office 2-Konzept beginnt mit höchst mobilen, wandähnlichen Elementen, welche den Raum definieren, Abgeschlossenheit bieten und die Funktionen der Multi-Arbeitsstationen physisch unterstützen. Allgemein gesprochen, ist ein sich behaglich fühlender Mensch wahrscheinlich nie sehr weit von einem wandähnlichen Element entfernt.

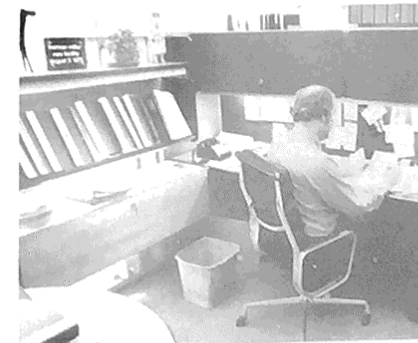
Üblicherweise werden Einrichtungen auf der Basis des Kommunikationsnetzes aufgebaut, d.h. Personen oder Gruppen werden so platziert, daß ein größtmöglicher Effekt für jeden Einzelnen erreicht wird.

1

Abgeschlossenheit und Zugang



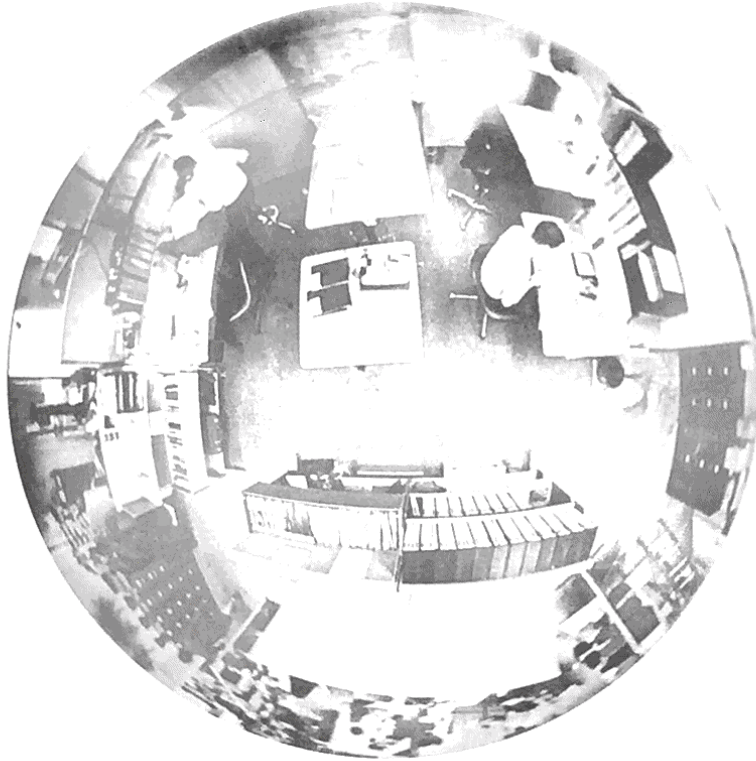
Arbeitsplätze werden durch die vertikalen Stellwände definiert. Die Wände sind voll in das System integriert. Sie tragen Arbeitsflächen, Fächer und Regale usw. Dadurch wird ihre Nützlichkeit noch wesentlich vergrößert. Darüber hinaus können die Wände von beiden Seiten genutzt werden.





1

Abgeschlossenheit und Zugang



Ein von oben aufgenommenes Fischaugenfoto, das die geradlinige Raumentwicklung zeigt. Es besteht immer noch die Möglichkeit, Abgrenzungen vorzunehmen und Gebiete neu zu bestimmen.

In Großraumsituationen ist es möglich und wahrscheinlich, daß Raumdefinitionen radikal vom Gebäuderaster abweichen. In anderen Situationen, besonders in Layouts für enge oder kleine Räume, ist es genau so wahrscheinlich, daß sich ein modifizierter Raster am besten eignet. Ein gutes Systemkonzept funktioniert auch innerhalb der durch das Gebäude aufgezwungenen Beschränkung.

1

Abgeschlossenheit und Zugang

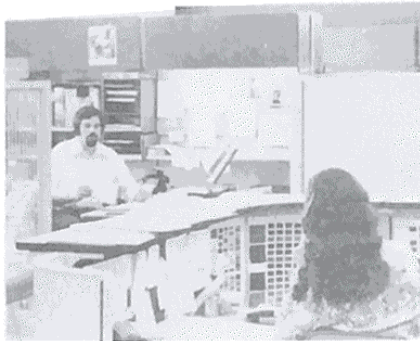


In einem großen Raum mit starkem Bedürfnis für räumliche Abwechslung erlaubt das System eine Abweichung von geradliniger Einteilung.

Bei Abweichungen vom Raster bleibt immer die Forderung nach klaren Verkehrswegen, die die Orientierung ermöglichen, erhalten.

1 Abgeschlossenheit und Zugang

Die Stellwandhöhen variieren. Einige verdecken eine stehende Person, andere erlauben einem Stehenden, darüber zu sehen. Niedrige und hohe Stellwände können in einer einzigen Station so kombiniert werden, daß verschiedene Grade von Exponierung in gewünschten Richtungen erreicht werden.



Eine wichtige Überlegung in der Bestimmung der Exponierung ist die Art der gewünschten Kommunikationsverbindung. Es gibt Personen mit (Ein-Mann-) Aufgaben, die sehr wenig Austausch untereinander benötigen. In diesem Falle muß die Umgebung einen introversiven Effekt haben, der die Ablenkung zügelt und dem Einzelnen ziemliche Abgeschlossenheit gibt.

Andere Situationen können ständigen und offenen Austausch in einer Gruppe von Angestellten, die zusammenarbeiten, fördern. In diesem Falle wurde der nötige extrovertive Effekt erreicht, indem nur so viele Wände aufgestellt werden, daß die Gesamtgruppenaktivität umschlossen wird, der Einzelne aber ziemlich breite Vektor-Möglichkeiten hat, auf Wunsch mit andern Kontakt aufzunehmen.



2 Die vertikale Funktion des Raums

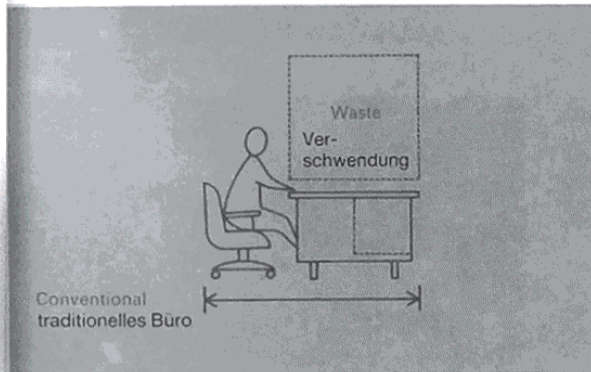
Existierende Bürokonzepte, mit oder ohne Wände, benutzen vertikalen Raum nur schlecht. Meistens hängen sie mit der Benutzung des Raums ungefähr in jener Höhe auf, wo er beginnt, dem Menschen am nützlichsten zu sein.

Dies kommt davon, daß Pulte aus Tischen hervorgegangen sind. Wände sind nie als funktionstragende Strukturen betrachtet worden.

Der Mensch ist vertikal-orientiert. Es ist für jeden Vernunftigdenkenden klar, daß Arbeitsfunktion so organisiert sein sollte, um dieser Charakteristik zu entsprechen.

Wenn wir dies mit dem Ziel verbinden, durch Steh-arbeitsstationen andere als nur Sitzgelegenheiten zu bieten, gewinnt die vertikale Orientierung der Tätigkeit viel an Bedeutung.

Wenn wir die Arbeit mehr in die Höhe bringen und sie weniger in die Breite und Tiefe ziehen, können wir sehr bedeutende Nutzung der Bodenfläche zurückgewinnen.



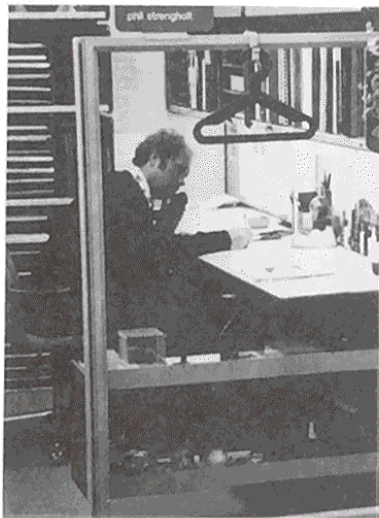
## 3

## Die Entwicklung von Arbeitsstationen

Großere Vielseitigkeit der Berufe hat komplexere Aufgaben zur Folge, d.h. in einer Arbeitsstation müssen unterschiedliche Aufgaben parallel durchgeführt werden können.

Das action office 2-Konzept erfüllt die Notwendigkeit, höchst verschiedene Arbeitsstationen zu gestalten. Mehr noch, es erlaubt einen bedeutenden Grad an Anpassung und Auswahl durch den Benutzer selbst. Er kann die Einrichtung sehr schnell und einfach unterschiedlichen Aufgaben anpassen.

Modularität und Einheitlichkeit des Systems machen diese Einrichtungsweise möglich.



## 3

## Die Entwicklung von Arbeitsstationen



Jede Aufgabe hat ihre Variationen. Es steht jedem Benutzer frei, in seinem Bereich Tätigkeiten individuell auszuführen.





4 Der Arena-Effekt

Das konventionelle Büro, das den Benutzer hinter ein Pult in eine einzige statische Arbeitssituation plaziert, legt der Person mit intensiver Büroaktivität viele Beschränkungen auf.

Der Autor bei der Arbeit in seinem Vektor orientierten Prototypbüro. Die Mittelfläche ist umgeben von einem Stehpult mit ver-schließbarem Deckel, einem Kommunikationszentrum, einem Stehpult, Hocker und einem niedrigen Pult mit herunterklappbarem Display. Deckel. Gegenüber der Arena eine Besucherzone mit Stühlen und einem kleinen, fahrbaren Konferenztisch.

Der schlimmste Fehler ist, daß es keine vernünftigen Auswahlmöglichkeiten für die physischen oder funktionellen Aufgabenvariationen in den Büros gibt.

Das Arena-Konzept ist aus der action office-Forschung hervorgegangen und zeigt bedeutende Vorteile zur Erstellung von mehr als einer Arbeitsstation und mehr als einer dem Büroeingang zugekehrten Exponierungsposition. Diese Reihe von Schlußfolgerungen kommt am besten durch die Platzierung

des Benutzers in eine kleine Arbeitsarena zum Aus-druck: Er kann sich einer Anzahl separater Arbeits-flächen frei zuwenden und sich gleichzeitig frei entscheiden, ob er sich dem Eingang zukehren will oder nicht.

In der konventionellen Büroanordnung steht das Pult in der Mitte des Raums, der Benutzer sitzt dahinter, dem Eingang zugekehrt. action office 2 plaziert die Arbeitsstationen um die Arena, ein dem Eingang zugekehrtes <U> bildend.

Dieses <U> erlaubt Beweglichkeit, Vielseitigkeit und auch mehr Möglichkeiten zur Konferenzbeteiligung mit anderen, weil es – wie gesagt – dem Benutzer die freie Wahl gibt, wie er einen Besucher empfängt und mit ihm verhandelt.

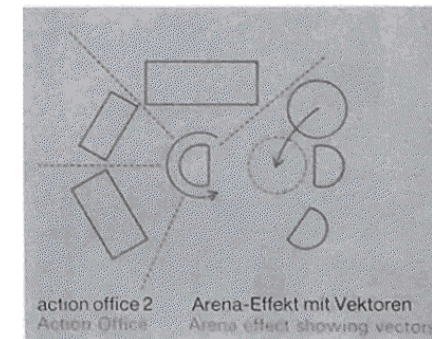
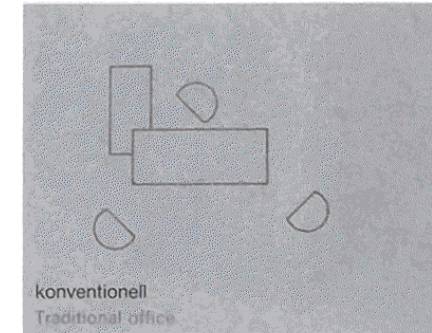
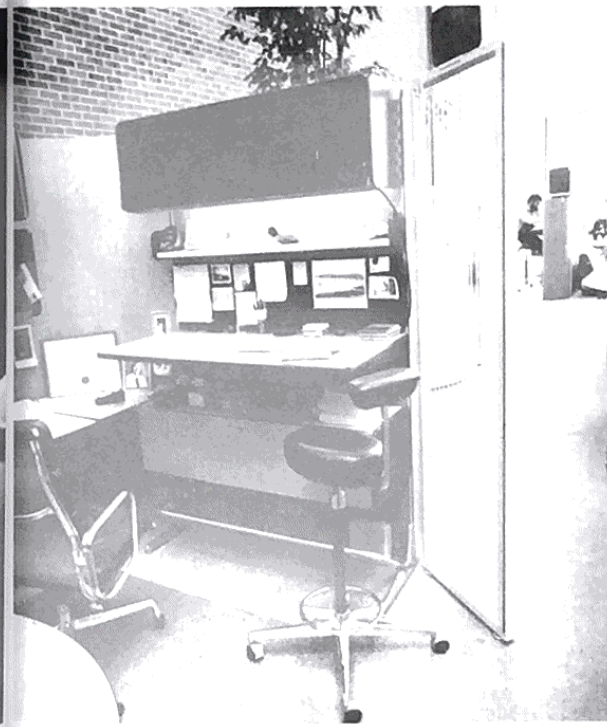


4 Der Arena-Effekt

Der Begriff <Arbeits-Vektor> beschreibt bestimmte Stationspositionen, die ein Benutzer in einer action office 2-Arena einrichtung vor sich hat. In der Arena-mitte sitzend kann er sich frei drehen und eine geeignete Arbeitsfläche, Ablage oder Konferenz-gelegenheit benutzen. Eine typische action office 2-Anordnung hatte vielleicht drei Arbeitsstationen, die ungefähr 240° der Arena ausmachen. Die rest-lichen 120° wären für die Eingangs- und Besucher-einrichtung vorgesehen.

<Arbeits-Vektor> ist ein sehr nützlicher Fachausdruck in der Planung und Erklärung von action office 2, weil er hilft, die Bedürfnisse des Benutzers zu de-finieren. Er beschreibt auch den wahren Unterschied in Büroaktivitäten und wie Antworten dafür ge-geben werden können.

Ausschnitt aus einem Arena-Büro mit Multi-Arbeitsflächen und drei-seitiger Abschirmung





## Konversations- und Konferenzkontrollen

Das Gespräch von Angesicht zu Angesicht ist die übliche Kommunikationsmethode. Unvergleichlich in seiner Wahrnehmungs- und Wirkungskraft – aber auch nutzlos verschwenderisch in mysteriösen Hemmungen und Limitationen – bedarf es einer neuen Betrachtung.

Jede Konversation sollte zu einem erfolgreichen Kommunikationsereignis gemacht werden. Art und Atmosphäre sollte jeder bestimmen können. Dies bedeutet oft das Loslösen von konventionellen Kommunikationsgewohnheiten. Jemand, der seine Besucher hinter einem Riesepult empfängt, wird – als Entgelt für einen zweifelhaften (Sicherheitsvorteil) – einen riesigen Kommunikationsverlust erleiden.

*Auswahlmöglichkeiten*

**Nummer 1** ist die Möglichkeit zur Bestimmung der Distanz zwischen Ihnen und den Besuchern. Wie schon gesagt, fordert jede Situation ganz bestimmte Bedingungen, die von sehr vielen Dingen abhängen... Freunde oder Fremde, formell oder ungezwungen, gleiches oder anderes Geschlecht. Deshalb muß ein Weg für diese Anpassung gefunden werden. Unter typischen action office 2-Umständen sollte der Benutzer der Bewegliche sein, der die Anpassung ermöglicht.



**Nummer 2** ist die Möglichkeit, kompromißlose Konversation über eine neutrale Fläche hinweg zu führen. Eine persönliche, mit Papier überstreute Arbeitsfläche ist eine riskante und ablenkende Voraussetzung zur Konversation. Dies bedeutet oft, daß ein kleiner niedriger Tisch als Teil der Distanzbestimmung herbeigerollt wird.



Das Ziel ist, durch die Beschaffung der richtigen Konversationsmöglichkeiten Hindernisse der persönlichen Kommunikation zu entfernen.

Die grundlegende action office 2-Prämisse ist, daß sechs Auswahlmöglichkeiten notwendig sind, um alle Konversationsbedürfnisse zu decken. Jemand muß immer die Entscheidung treffen, und meistens ist es der Bürobutzer in seinem eigenen Raum.

## Konversations- und Konferenzkontrollen

**Nummer 3** ist die Möglichkeit der seitlichen Anpassung rund um eine Konferenzfläche. Dafür sind runde Tischplatten am besten, weil freie Anpassung oder Distanz leichter bestimmt werden können. Sitzt man sich gegenüber, wird eine Atmosphäre der Formalität und Distanz erreicht. Sitzanordnung im Winkel von 90°, die natürlichste aller Konversationspositionen, fordert Austausch. Seite-an-Seite-Platzierung erlaubt gemeinsame, verständliche Besichtigung von Papieren oder Dingen.



**Nummer 4** erlaubt stehend eine ungezwungene Konversation. In den meisten Organisationen sollte ein sehr hoher Prozentsatz der direkten internen Kommunikation stehend geführt werden. Das spart Zeit und Geld. Einer der Vorteile des Stehpultes ist, daß es für den Benutzer logisch wird, ofters in seinem Raum zu stehen und auch während eines kurzen Besuches stehen zu bleiben.



**Nummer 5** ist die Freiheit, einen Besucher an die Arbeitsfläche einzuladen, an der man gerade arbeitet, um etwas Wichtiges – wie z. B. eine Zeichnung oder ein Dokument – zu studieren. Diese Möglichkeit ist für eine vernünftig angemessene Privatsphäre bei der Arbeit wichtig.



**Nummer 6** macht es möglich, einen Besucher außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes an einem geeigneteren Ort zu treffen. In einer action office 2-Installation ist dies oft ein kleiner, einfacher Konferenzplatz, der für Projektgruppen leicht zugänglich ist. Dies ist besonders wichtig, wenn mehrere Personen an einer Gruppenaufgabe eng zusammenarbeiten und das Erscheinen eines Besuchers eine größere Unterbrechung der Aktivität bedeuten kann.

5

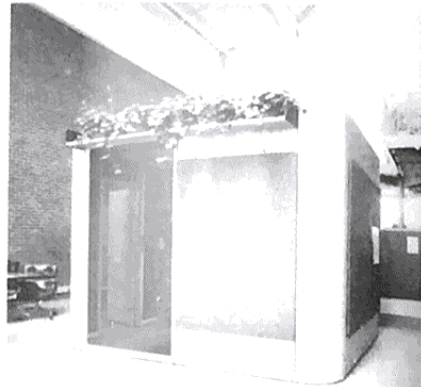
## Konversations- und Konferenzkontrollen

In manchen Organisationen besteht die Notwendigkeit, Einrichtungen für wichtige Konferenzen zu haben, die akustische und visuelle Abgeschlossenheit garantieren. Einige Büroorganisatoren meinen zwar, daß das Verhalten der Konferenzteilnehmer auf natürliche Weise modifiziert werden könnte, was einen offenen Konferenzzugang erlauben würde. Dies gilt im wesentlichen aber nur für einen limitierten Teil der Mitarbeiter.

Aus diesem Grund muß es einen speziellen Raum geben. Es kann jedoch in bestimmten Fällen eine bewegliche Einheit sein, die an einen anderen Ort verlegt werden kann.

Konferenzen mit mehr als 8–10 Personen verlieren an Wirksamkeit durch die geometrische Konstellation. Durch die steigende Anzahl der Personen, die Schulter an Schulter oder sich gegenüber sitzen müssen, und die damit verbundene Ausdehnung des Tisches wird die mündliche Verständigung erschwert. Dazu kommt noch, daß bei mehr als 12 Personen nicht jeder Teilnehmer genügend Diskussionszeit erhält.

Für eine Konferenz von 5–10 Personen eignet sich am besten ein ovaler Tisch. Hinter den Stühlen sollte noch genügend Raum für den Durchgangsverkehr sein. Seitlich nebeneinander sitzende Teilnehmer sollten mindestens 30 cm Abstand voneinander haben, um kein Gefühl der unbequemen Nähe aufkommen zu lassen. Idealerweise sollten alle Stühle drehbar sein, um die Orientierung auf die verschiedenen Redner zu erlauben. In langen Konferenzen sollte auch Gelegenheit zum Stehen und Bewegen toleriert werden, um Müdigkeit und Erschlaffung zu vermeiden.



Display ist eine gewollte Qualität in action office 2 Büros. Wir sind durch unsere Umgebung motiviert, informiert und definiert. Display sagt, wer wir sind und was wir tun.

6

## Display

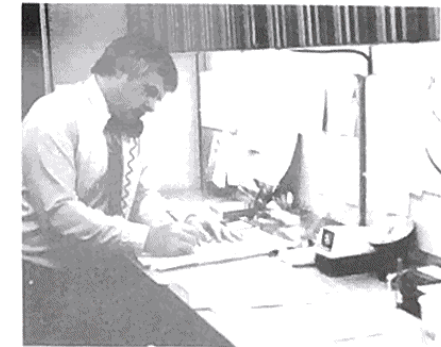
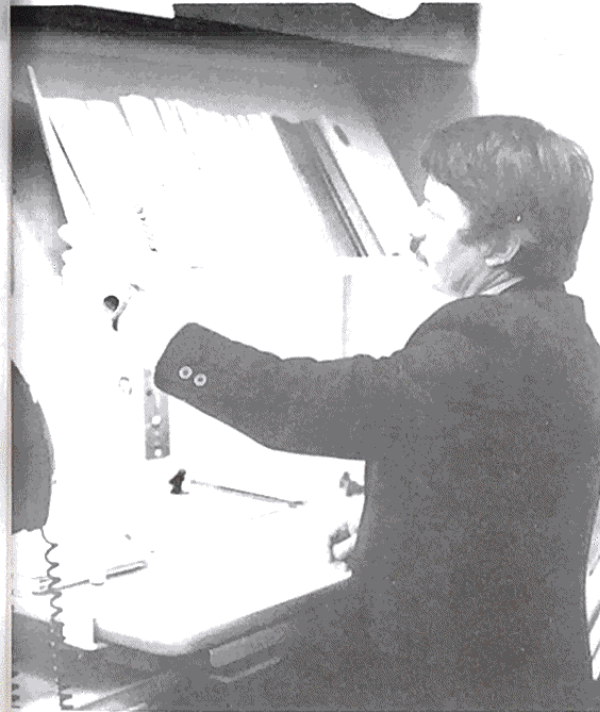
Die Notwendigkeit für Display in Büros wird meistens unterbewertet. Bei der Behauptung, daß relevantes Display unattraktiv sei, handelt es sich in der Regel darum, daß im Büro keine Gelegenheit dafür gegeben wird.

Wir müssen in Büros eine Umwelt erreichen, die Interesse, Erklärung, Zweck und Motivation ausdrückt.

action office-Büros sind Display-Büros. Sie erlauben und ermöglichen eine hohe Display-Konzentration. Noch einmal: die vertikale Orientierung der action office 2-Systemteile bieten wirklich außerordentlich gute Display-Möglichkeiten. Leicht platzierbare Display-Elemente, wie z. B. Schragfächer,

Wandtafeln und die Stellwände sind deutlich Display-orientiert.

Zum Display gehört ein hoher Prozentsatz von lebendigem Ablagematerial in markierten Ablagemappen. Auf Schragfächern oder offenen Facheinteilungen sind sie Teil der gut markierten «Ablegen- und Wiederfinden»-Methode, die die Information in action office 2 lebendig erhält.





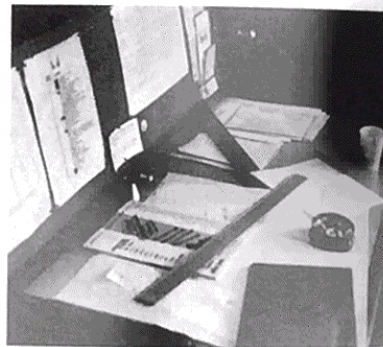
## Display

Angefangene Arbeit auf Pulten wird als Form von Display behandelt, und kann als solches aufbewahrt werden. Zu diesem Zweck werden flache Rolldeckel über die angefangene Arbeit gezogen. Das garantiert bei Verlassen des Platzes Ordnung und Sicherheit.

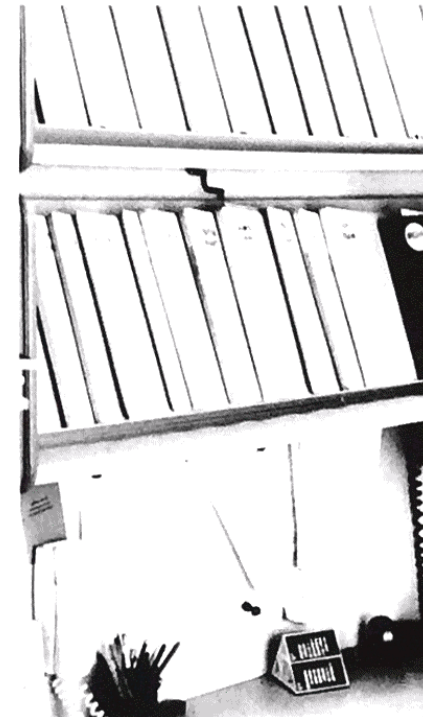
Papier, das einen hohen Aussagewert hat, wird als greifbares Display erhalten. Ablagemappen mit starker visueller Markierung werden als Erinnerungsauslöser auf offenen Gestellen aufbewahrt.

Display muß im modernen Büro volle Anwendung gewinnen. Wir kommen ohne die große Erleichterung, Motivation und Charakterisierung, die es bietet, nicht mehr aus.

Die Lösung eines Dilemmas:  
Das Rolldeckelpult



Ablagemappen sind nur erlaubt, wenn sie als offenes Display benutzt werden können. Das garantiert die notwendige Limitation.



## Bewältigung des Papierkrieges – Ablegen und Wiederfinden

Ziel der Bewältigung des Papierkrieges ist, das Papier lebendig, beschränkt und greifbar zu halten.

Beschränkung ist vielleicht das wichtigste. action office 2 bietet keinen Platz, wo das Papier versteckt und vergessen werden kann. Notwendigerweise muß alles Papier in begrenzter Display-Kapazität platziert werden. Man kann es sehen; alles ist markiert, und wenn es überflüssig wird, sendet es ein starkes «Wurf-mich-weg-Signal» aus.

Ein Hauptinstrument ist die markierte Ablagemappe mit kleinen Papieransammlungen, die sichtbar auf Tablarern oder Regalen aufgestellt werden kann. Ablagebehälter, die geöffnet und offengelassen werden können, sind erlaubt. Normale Ablageschränke

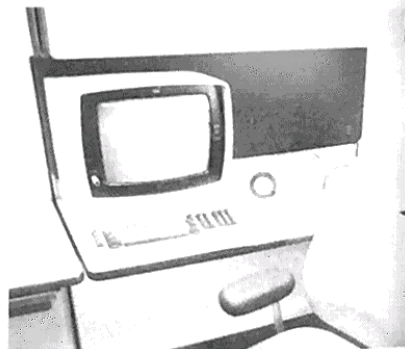
sollten in persönlichen Arbeitsplätzen mit aller Energie vermieden werden, weil sie verheerende «Verstecken-und-Vergessen»-Folgen für Informationen bedeuten.

«Säuberungsaktionen» müssen als dazugehöriger fortlaufender Prozeß für den Benutzer selbstverständlich werden. Er muß es tun. Keine andere Person wird dies für ihn erledigen. Die Büroumwelt muß diesen Prozeß unterstützen, nicht vereiteln. Papier kann nicht eine permanente Überlastung bleiben. Es muß gebraucht und weggeworfen werden.

## Das Telefon und die Büromaschinen

Büromaschinen sind von Büromöbeln als Umwelt-eindringlinge behandelt worden. Sie koexistieren ohne große Bemühung um Design-Integration und Service-Abstimmung. Diese Art von blindem Selbstinteresse muß in gut integrierten Effekt umgewandelt werden. Systemübersicht und Bemühung um Gesamtkommunikationseffekt sollten gleichgestellt sein mit einer physischen Fähigkeit, die Maschinenintegration zu bewältigen.

Typische Arbeitsplatzgestaltung mit action office 2-Komponenten schließt Maschinenintegration ein. Dies bedeutet oft das Gruppieren der Maschinen in einer Station als Teil einer Gesamtbüroanordnung.



Das Telefon, als ein Büroinstrument von wachsender Bedeutung muß sorgfältig integriert werden. Für sehr intensive Benutzer muß es als Kommunikationszentrum eine Station in sich selbst sein. In anderen Fällen kann es ein wandmontierter Teil sein, der die Arbeitsfläche freihält.

## Das Telefon und die Büromaschinen

In heutigen Büroeinrichtungen sind Leitungskabel, die zum Telefon und zu den meisten Büromaschinen gehören, als Detail überhaupt nicht beachtet worden. Meistens existieren sie einfach und fallen von Pulten herunter, verknüpfen und verwickeln sich überall. Wenn sie als Detail behandelt werden, versucht man, sie durch weitschweifige und teure Versenkung in Wände und Boden unsichtbar zu machen.

Leitungskabel sind Teil der Büroumwelt, und da sie in solchem Überfluß vorhanden sind und oft verlegt werden müssen, sollten sie ein *sinnvolles, sichtbares Design-Detail* werden.

action office 2 behandelt Leitungskabel als Teil der nötigen Umwelt. Es meistert sie und sieht sie als

legitimes, sichtbares Detail. Es liefert die einfachen Zuleitungen, Klips und Kabelkanäle für die harmonische Zubringung an den gewünschten Platz.

Nach Angaben der Bell Telephone Company (der größten amerikanischen Telefongesellschaft) wird jedes Geschäftstelefon 1,2 Mal pro Jahr verlegt. In beweglicheren, anpassungsfähigeren Einrichtungen wurden Telefone sehr viel öfter verlegt. Diese hohe Änderungsrate bringt eine steigende Krise in Bodenschachtsystemen mit sich. In sehr vielen Fällen sind Bodensysteme zu schwerfällig und zu teuer, um zu funktionieren. Die Antwort liegt in einem «Deckensystem». Installationen haben gezeigt, daß dies ein erfolgreiches Design-Detail sein kann, das bei Änderung äußerst leicht zu handhaben ist.

Leitungskabel werden als Design-Detail behandelt – sichtbar und akzeptiert. Forderungen nach großer Beweglichkeit werden durch ein Deckensystem erfüllt, mit großer Einsparung an Kosten und Verzögerungs-Frustrationen.





9 Abgeschlossenheit und Sicherheit

In einem realistischen Konzept, wie action office 2 es ist, müssen Fragen der Abgeschlossenheit und Sicherheit neu durchdacht werden. Wenn Einzelräume verschwinden, können dann Abgeschlossenheit und Sicherheit erhalten bleiben?

Ironischerweise bleibt bei totaler Abgeschlossenheit die Sicherheit oft aus. Das erste Problem ist, daß totale Abgeschlossenheit das Wahrnehmen der Umgebung unmöglich macht. Mit anderen Worten, Sie haben keinen Kontakt zur Umwelt außerhalb Ihres Büros. Eine weniger abgekapselte Umgebung versetzt jedermann in eine wahrnehmungsfähigere und selbstdiszipliniertere Lage.

Ein zweites Problem ist akustischer Art, weil abgekapselte Büros die Tendenz haben, von einem niedrigen Lärmpegel umgeben zu sein. Da sie «Flusterzonen» sind, bildet das Gespräch einen zu großen Kontrast und wirkt als verständliche Kommunikation in angrenzenden Zonen störend.

Die realistischste Basis für Gesprächsgeheimhaltung ist die Erhaltung angemessener Abstände oder Überdeckung der Lautstärke durch den ganzen Büroraum. Dieses Ziel wird erreicht durch Erhaltung – nicht Unterdrückung – eines allgemeinen Lärmpegels. In einigen Fällen wird künstliches Überdeckungsgeräusch als geplanter Bestandteil hinzugefügt. In anderen Fällen kann ein zu hoher Geräuschpegel oder hohe Lärmspitzen, durch noch größere Abgeschlossenheit unterdrückt werden. In jedem Fall wird aber ein Grundpegel erhalten, bei dem sich arbeiten läßt.

Bei Überdeckungsgeräuschen von 45–55 Dezibel wird das Büro zu einer natürlichen Zone der Abgeschlossenheit. Ihre Stimme hat in ihrem Territorium einen zonalen Wirkungsradius von ungefähr 2½–3½ Meter. Über diese Distanz hinaus sind Sie für die anderen nicht verstehbar. Der Mensch ist bereits ein Experte in der Erreichung zentraler Abgeschlossenheit. Die meisten Restaurant- oder Partykonversationen haben zonale Abgeschlossenheit, weil das umgebende Lärmniveau sehr hoch ist. Dies ist eine brauchbare und akzeptable akustische Kondition.

Eine akustisch gute Lösung ist das Resultat der sorgfältigen Bearbeitung der Gesamtumwelt. Das wird nicht erreicht durch hohe Überkompensation isolierter Behandlung. Ein Büro mit Teppichboden und einer einigermaßen wirksamen Akustikdecke ist die minimale Anfangsbasis, von der man ausgehen

sollte. Über diesen Punkt hinaus können die Einrichtungs-Variablen (wie z. B. Raumgröße, Anzahl der Personen, Maschinenlärm, zonale Gruppierung, externe Lärmspitzen, vertikale Raumnutzung) einen Endeffekt produzieren, der nach einer Übergangsperiode spezialisierter Anpassung bedarf. Bei einer korrigierbaren Einrichtung ist Anpassung schnell und wirksam vorzunehmen. Das Heranziehen von kompetenten Akustikexperten wird sehr empfohlen.

Sicherheit für Privatsachen oder persönliche Arbeit bietet das action office 2 durch konventionelle Verschießen von Schubladen, Ablagen und Rolldeckeln. Ein noch wichtiger Bestandteil in einer offenen Umwelt ist jedoch ein selbstwirkender Überwachungseffekt. Das Wahrnehmen von Leuten in Zonen, wo sie nicht hingehören, bedeutet einen starken Kontrolleffekt für die Gesellschaft. «Live Überwachung» bietet eine sehr wirkungsvolle Sicherheit.

action office 2 ist in der Tat keine komfortable Umwelt für jene, die nicht aufgabenorientierte oder ungenügende Leistung zu verstecken suchen. Übertriebene Sorge um Abgeschlossenheit kann ein Zeichen von Rückzug von Verantwortung und nachlassender Motivation sein.

Papiere sind immer in reisefertigem Zustand zusammengebündelt.

10 Handlichkeit und Veränderung

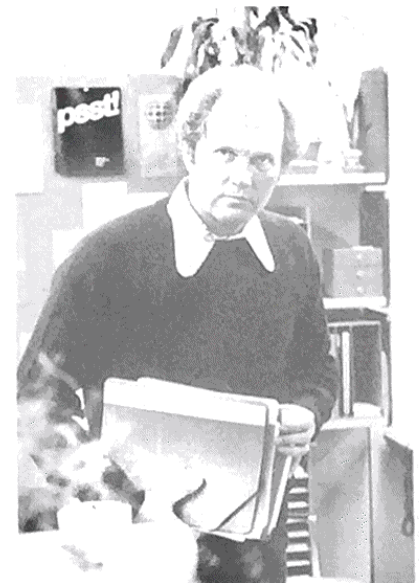
Der Änderungseffekt ist ein Phänomen, das in einer besitzerwechselnden Büroeinrichtung einiger Strategie bedarf.

Eine action office 2-Einrichtung ist fast völlig transportierbar. Das ganze System muß mitspielen, wenn irgendein Element Widerstand leistet, wird die Anpassung gehindert.

Um mit dem Leichtesten anzufangen, gehört die erste Überlegung der Transportfähigkeit des Papiers. Eine etwas erstaunliche Tatsache ist der relativ große Widerstand, den konventionelle Ablagemappen und -behälter gegen leichten Transport leisten. Papiere werden zum Ablegen zusammengebündelt und nicht zum Reisen. Eines der ärgerlichsten Probleme ist das lastige Heraussuchen des nötigen Materials vor und das ebenso lastige Wiederablegen nach einer Reise.

action office 2 behält einen großen Teil des Papiers in reisefertigem Zustand. Mappen, einzeln und in Bündel zusammengefaßt, können leicht aus dem

Büro mitgenommen werden. Nach der Rückkehr können sie mit minimalem Aufwand wieder an ihren Ort zurückgelegt werden.





10 Handlichkeit und Veränderung

Innerhalb der Zonen oder Enklaven jedes Einzelnen werden ziemlich oft Anpassungen nötig. Verglichen mit traditionellen Büroausstattungen ist eine action office-Einheit höchst anpassungsfähig. Arbeitsflächen, Regale, Fächer, Maschinentische sind Elemente, die vom Benutzer hinzugefügt, neu arrangiert oder weggelassen werden können.

Einrichter sollten ziemlich tolerant sein in der Erlaubnis von Änderung innerhalb der Station einzelner Mitarbeiter. Die Ebbe und Flut der Aufgaben und die Verantwortlichkeitsvariationen sind Faktoren, für die der Einzelne einen gewissen Spielraum haben sollte. Dies ist ein (tolerantes) System wegen der uniformen Modularität seiner Komponenten und der kleinen Anzahl von Teilen, die eine große Funktionsweite haben. Es ist nur eine kleine Lagerhaltung notwendig. Normalerweise wären dies un-

gefähr 5% der installierten Komponenten. Da action office 2-Systemteile flach und gestapelt gelagert werden können, beanspruchen sie sehr wenig Lagerraum. Die Montage ist ein werkzeugarmer Vorgang, der vom Benutzer selber ausgeführt werden kann.

Initiator wechselwirkender Änderung, die das Verhältnis von mehreren Einzelnen oder Gruppen beeinflusst, ist der Organisator. Neuordnungen von Territorien können nicht von Einzelnen auf Kosten anderer ausgeführt werden. Dies ist eine (Übersichtsfunktion). Stellwände, Pflanzen und andere zonendefinierende Teile sollten vorgeplant und nach der normalen Arbeitszeit verstellt werden.



10 Handlichkeit und Veränderung

Unnötig zu sagen, daß zu territorialen Neuordnungen Besprechungen gehören, besonders weil das Wachstumsphänomen für den Einzelnen einen Anpassungsprozeß an kleineren Raum bedeuten kann.

Der Benutzer kann seine Umwelt selber ändern. Er kann seine eigene Umgebung anpassen. Ein ganzes Stockwerk kann über Nacht mit firmeneigenen Angestellten neu angeordnet werden.

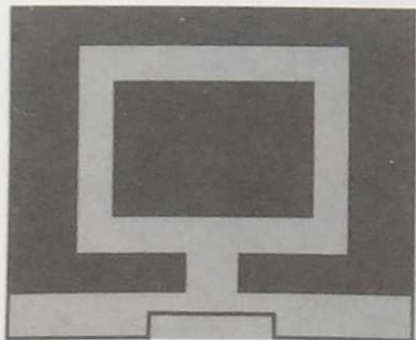
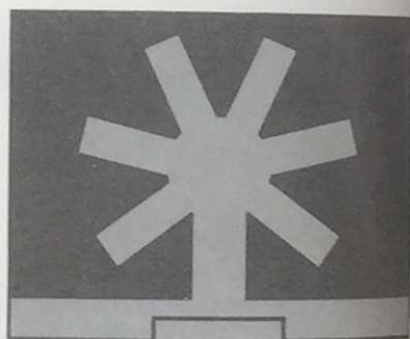
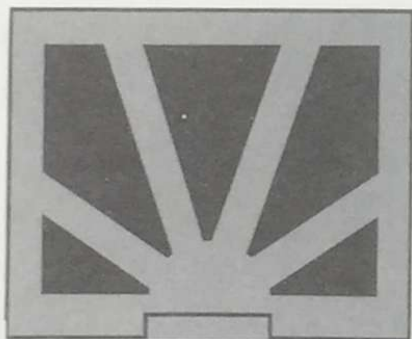


## Verkehr

Einer der attraktiven Aspekte eines Großraumbüro-Konzepts sind die besseren Verkehrsmöglichkeiten. Je nach Organisationsart, kann Zwischenzonenverkehr spezielle funktionelle Charakteristiken haben. Jeder Kontakt auf dem Weg zur eigenen Station – oder von der eigenen Station zu einem anderen Bereich innerhalb der Administration – sollte als Kommunikationsakt erkannt werden, der viele Nebenkontakte und Beteiligungen auslöst. In heutigen Korridor- und Rastermustern werden durch unter- oder überexponierte Zugänge viele Kommunikationsprobleme verursacht.

In großen Räumen erlaubt ein System wie action office 2 eine Vielfalt von Verkehrsmustern.

Der Weg, den wir durch einen Raum nehmen, ist Teil unserer Kommunikationserlebnisse. Wenn wir sehen und wie zugänglich sie sind, ist eine Variable, die besonderen Ausdruck braucht.



## Verkehr

Wenn der Organisator den Verkehr als Kommunikationsgelegenheit akzeptiert, kann er die Verkehrswege so einplanen, daß die gewünschten Effekte erzielt werden. Weil Verkehr zwischen Zonen zu höchst zufälligen aber wechselwirkenden Kommunikationsgelegenheiten führt, sollte die Verkehrsplanung sorgfältig ausgearbeitet werden.

Die erste Überlegung ist, funktionell-interaktiven Gruppen direkten Verkehrszugang zueinander zu geben. Desgleichen sollten Einzelne oder Gruppen, die einander ablenken würden, verkehrsmäßig isoliert sein.

Kleine Konferenzzonen vom Weg sind Teil einer elastischen Kommunikationsaktivität. Wir treffen uns, wo es sich am besten eignet.

Aufenthalts- oder Nebenzonen für kurzen Konferenztausch oder zum Ausruhen können ein sehr

funktionaler Teil der Verkehrszonen-Planung sein. Es ist besonders nützlich, wenn solche Zonen auch als allgemeine Display-Zentren gebraucht werden, in denen auf wichtige Informationen aufmerksam gemacht wird.

Ruhezonen bieten ideale gesellschaftliche Verbindungen zwischen Gruppen... unterhaltend, aber positiv Verkehrsaktivität kann aber durch zu große Ablenkungen auch Arbeit unterbrechen. Deshalb ist Verkehrsabschirmung wichtig, besonders in der Nähe von Eingangszonen.





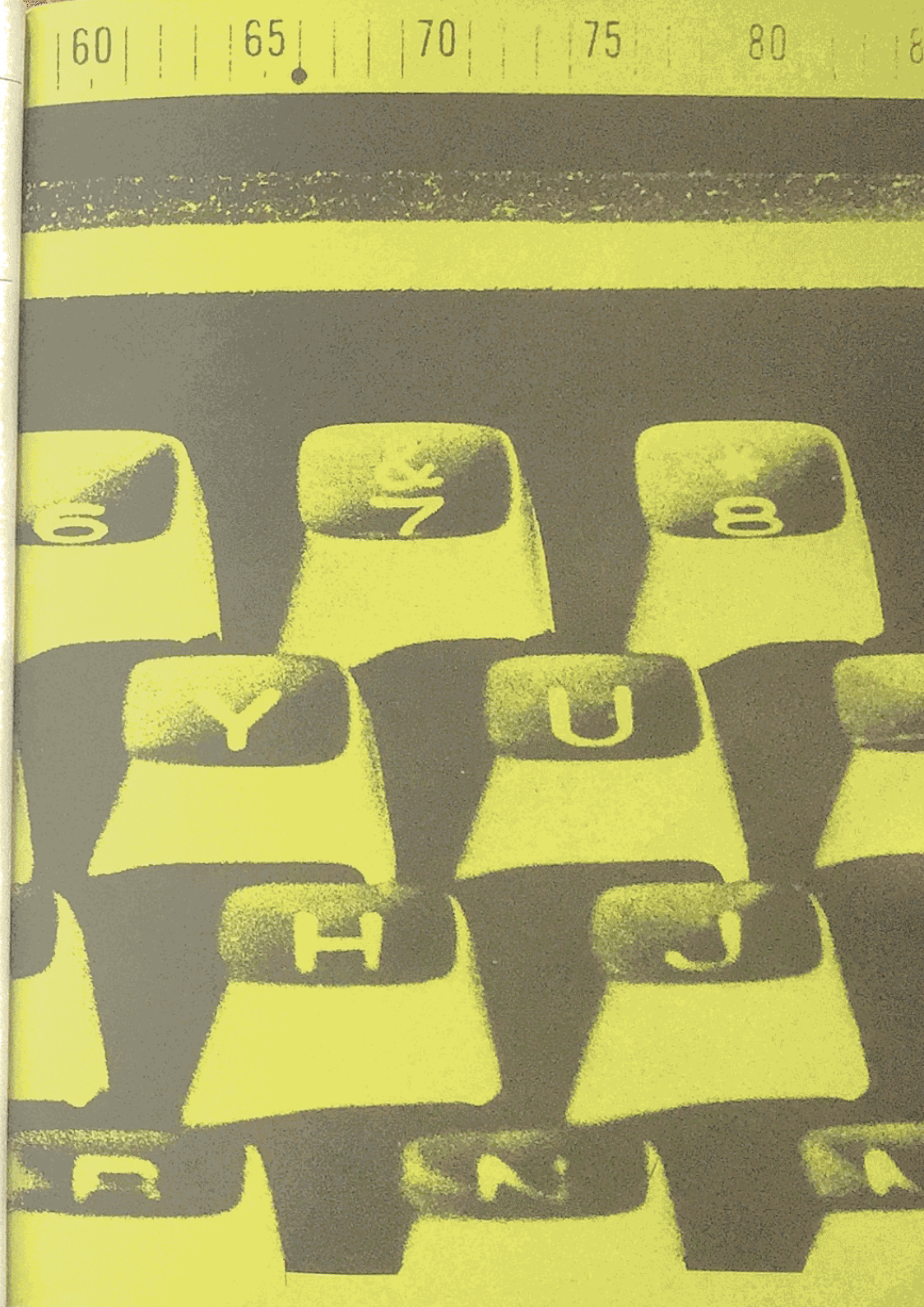
## Das soziale Klima

Sozialpsychologische Studien zeigen, daß viele der Ängste, Antagonismen und Formen negativen Verhaltens in Organisationen daher stammen, daß man nicht weiß, was andere tun. Mehr noch, wir haben alle Angst, aus dem Blickfeld zu verschwinden, vergessen, übergangen und ausgelassen zu werden.

Wenn wir auf der anderen Seite Gelegenheit haben, zu erfahren, was in der Organisation passiert, zu fühlen, daß wir dazu gehören, und Ziele und Zwecke zu kennen – dann werden wir hoffnungsvoll und positiv.

Jedes Büro hat ein soziales Klima, dessen Wirkung entweder destruktiv oder konstruktiv ist, und – bis zu einem gewissen Grade – wird dies von der physischen Einrichtung beeinflußt

Einer der großen Vorzüge eines betont interaktiven und offenen Büros ist die bessere soziale Struktur, die es bietet. Zum allermindesten kann es der Natur einer Organisation genaueren und klareren Ausdruck geben. Von der Basis aus kann es zum brauchbaren Werkzeug für eine organische Gesellschaft von Einzelnen werden, die mit einem Gefühl der wirklichen Zugehörigkeit und Mitwirkung arbeiten.







Bürogebäude entwickeln sich ziemlich schnell zu vielseitigen, großen Räumlichkeiten mit guter Beleuchtung und Klimaanlage. Infolge des Drucks, den Großorganisationen ausüben, gewinnen wir anpassungsfähigere Räume.

Büroraum als Gesamtrealität dehnt sich jedoch über ein weites Spektrum von Gebäudegeometrie und -charakteristika aus. Dies – zusammen mit der rapide steigenden Anzahl der Büroangestellten und ihren wechselnden Aufgaben – bedeutet, daß Büro-systemkonzepte Vielseitigkeit einschließen müssen. Einige von uns werden immer noch alte Gebäude benutzen und trotzdem nach besseren Bürofunktionen suchen.

Die Haupthindernisse gegen die progressive Büroform, die das Gebäude dem Benutzer aufbürden kann, sind:

*Starre Aufteilung des Raums in kleine Einheiten  
Keine Möglichkeit, elektrische Leitungen durch den Boden oder die Decke zu den gewünschten Stellen zu leiten.*

Obwohl sich einige Gebäude unmöglich auf bessere Flüssigkeit hin umändern lassen, kann fast jeder Raum durch das von action office 2 vorgeschlagene System auf einen höheren Stand gebracht werden.

Die Umstellung eines Bürokonzeptes stellt den Organisator vor eine Anzahl wichtiger Entscheidungen.

Wieviel Änderung kann die Organisation auf einmal absorbieren? Wie weit und wie schnell sollten wir vorgehen? Wer trifft die Entscheidung und wie sollte sie der Organisation dargelegt werden?

Das erste, an das man sich erinnern muß, ist, daß Änderungsinitiation nie ein Akt der übereinstimmenden Meinung der Mehrheit ist. Sie wird notwendigerweise von einer Änderungsinitiatoren-Minderheit eingeführt, der dann die Mehrheit folgt. Die Mehrheit wird unerbittlich bleiben, bis ihr die Änderung von denen, die sie respektieren, demonstriert wird.

Aus diesem Grund ist Änderung, die von der Führung ohne eigene Überzeugung ändern aufgelegt wird, zum Versagen verurteilt.

Das Ausmaß der Änderung und die Geschwindigkeit, mit der sie ausgeführt werden kann, ist zu 90% abhängig vom Ansehen jener, die sich als Änderungsinitiatoren erwiesen haben. Die Organisation kann so viel aushalten, wie es die Führung kann.

Bei der Wahl der ersten Änderungsinstallationen ist es weise, Gruppen auszuwählen, die ihre Rolle als Pioniere sehen.

Wenn wir die Auswirkungen bedenken, die die Änderungsrate während einer sehr kleinen Zeitspanne auf unser Leben ausüben, haben wir jeden Grund, uns zu fragen, ob wir konstant alte Positionen für neue aufgeben und einen riesigen Stoß von veralteten Antworten hinter uns lassen werden. Gibt es einen Weg, den Effekt der Veränderung zu stabilisieren?

Das Problem ist nicht ganz so drastisch, wie es scheinen mag, wenn wir über einige elementare Faktoren die Kontrolle gewinnen.

*a Wir müssen uns auf Modularität einigen.*

Die Fähigkeit, auf Veränderung einzugehen, setzt Modifizierung unserer Umwelt voraus. Modifizierung hängt von der modularen Eigenheit der nötigen Baueinheiten ab.

Das Büro als integraler Teil der Gesamteinrichtung muß umfassende modulare Eigenschaften haben. Um mit konstanter Veränderung überleben zu können, muß es sich von (Design-Denkmalen), die nur für eine Person Gültigkeit besitzen, distanzieren – von Denkmalen, die jede Veränderung einer erstarrten Umwelt verbieten.

action office 2 bemüht sich vor allem um universale Modularität. Es sucht mit der Veränderung Schritt zu halten, durch modulare Komponenten, die komplexer Anpassung fähig sind.

*b Wir müssen ein System haben, das lange Gültigkeit besitzt.*

Eng verbunden mit umfassender Modularität ist die Notwendigkeit für eine langfristige Anwendungsbasis. Der Büroangestellte kann keine Schablonenantworten tolerieren, die ihn sofort frustrieren, weil sie die Forderung nach Veränderung nicht erfüllen. Der Bürobenutzer muß von seinem Bürolieferanten eine gut durchdachte Lösung erhalten.

*Photonachweis:*

Lincoln National Life Foundation, Seite 10

The Bettman Archive, Seite 10

The New Yorker Magazine, Inc., Seite 14

New York Stock Exchange, Seite 15

Lynn Pelham, World Wide Photos Inc., Seite 21, links

Charles Trainor/Ratho Guillumette, Seite 21, rechts

Ernst Haas, Magnum, Seite 22

Radio Time, Hulton Picture Library, Seite 24

Alle Rechte vorbehalten,  
auch das der Übersetzung,  
der Vervielfältigung,  
der Herstellung von Ganz- und Teilauszügen  
sowie Fotos,  
sei es für Eigenbedarf oder Dritte



Copyright 1972 Herman Miller AG, Basel  
Printed in West Germany