

Verbunden trotz Abstandsgebot. Räume für Innovation in der Corona-Krise.

Von Axel Klopprogge

"Wie elektronisch Ihr Geschäft auch sein mag, es gibt auch ein physisches Element. Innovativ und erfolgreich zu sein bedeutet mehr, als die richtigen Leute einzustellen und die beste Technologie zu kaufen. Man muss eine Kultur schaffen, in der der Raum eine Rolle spielt." Davon ist man überzeugt bei IDEO, einem führenden Innovationsunternehmen. Der Faktor Arbeitsumgebung ist wichtig, weil die Entstehung und Ausformung von Ideen nicht nur in einem einzelnen Kopf stattfindet, sondern in der Zusammenarbeit mit anderen, in der Benutzung von Informationen und anfassbaren Dingen. Innovation findet in einem Raum statt.

Sofort treten uns Büros in gewagter Architektur vor die Augen, lichtdurchflutete Atrien und modernste Designermöbel. Oder eben die Lofts mit Ziegelwänden, Hochstühlen und dem unvermeidlichen Kicker. Man kennt die beinahe ideologische Diskussion um Großraum- oder Einzelbüros oder hat von temporären, von mehreren Mitarbeitern genutzten Arbeitsplätzen oder von flexibel beweglichen Arbeitsstationen gehört. Aber eine innovativ aussehende Innenarchitektur ist noch lange nicht innovationsfördernd.

Innovationsfaktor Arbeitsumgebung

Modern, fortschrittlich und zukunftsorientiert im wirklichen inhaltlichen Sinne ist nicht das, was futuristisch gestylt ist. Innovatives Design ist nicht dasselbe wie innovationsfördernde Arbeitsumgebung. Tom Kelley beschreibt zum Beispiel, mit wie einfachen Mitteln die Arbeitsumgebung bei IDEO gestaltet ist. Die Intelligenz einer innovationsfördernden Arbeitsumgebung besteht nicht darin, dass sie so aussieht wie im Raumschiff Orion. Die wirkliche Intelligenz besteht vielmehr darin, den Erfolgsfaktoren menschlichen innovativen Denkens Raum zu verschaffen, sie wo immer möglich zu unterstützen, ohne sie auf einen bestimmten Weg festzunageln. Es sind „menschenfreundliche“ Umgebungen in dem Sinne, dass immer klar ist, dass der Mensch Herr im Hause ist.

Innovationsarbeit braucht eine Ergonomie der Freiheit. Eine Ergonomie der Innovation muss Raum für Unschärfe und Vorläufiges schaffen. Sie muss Austausch und Kommunikation ermöglichen. Sie darf nicht nur auf das durchgetaktete Abarbeiten ausgerichtet sein, sondern auch auf Zeiten der Ruhe und des konzentrierten Nachdenkens. Und wo es zum Entwicklungsgegenstand passt, auch eine große Nähe zum Anfassbaren, zur Werkstatt oder etwa zum Prototypenbau.

Wenn man den einen oder anderen Silicon-Valley-Kitsch abzieht, dann wird klar, dass manche agile Arbeitsformen durchaus nah an diesen Kriterien ausgerichtet sind. Jedenfalls näher als das isolierte Einzelbüro mit den stets knappen Besprechungsräumen oder das ebenso stupide Großraumbüro, in dem sich Menschen allein schon wegen des Lärmpegels voneinander abschotten. Man braucht dazu keine Bürogebäude von Stararchitekten und keine Büromöbel wie aus Raumschiff Enterprise. Man kann eine innovationsfördernde

Arbeitsumgebung in alten Gebäuden genauso verwirklichen wie in neuen, mit Pressspan genauso wie mit Marmor und Messing. Was man braucht, ist Intelligenz und Kenntnis der Zusammenhänge. Und Respekt vor den Erfolgsfaktoren menschlicher Innovationsarbeit. Und man braucht Möbel und Möbelemente, die menschliches Handeln nicht determinieren, sondern unterstützen.

New Work: Statt Coworking Space jetzt plötzlich Social Distancing?

All diese Überlegungen scheinen jedoch jetzt Makulatur zu sein. Die räumliche und persönliche Nähe, die zu diesen Konzepten gehören, ist bei Corona-bedingtem Social Distancing nicht möglich. Wir freuen uns alle, dass es heute Möglichkeiten der digitalen Kommunikation gibt, von denen wir noch vor wenigen Jahren nicht hätten träumen können. Aber es macht stutzig, dass plötzlich von New Work die Rede ist. „New ways of working“ – waren das nicht die erwähnten agilen Arbeitsformen, bei denen man hierarchiefrei in offenen Bürolandschaften möglichst eng und persönlich miteinander arbeitet? Und ist nicht das Homeoffice eine extreme Form des isolierten Einzelbüros mit stark hierarchisch-sozialer Komponente? Außerdem fördert das Leben in Videokonferenzen den Glauben, dass schematisches Abarbeiten vorgefertigter Tagesordnungen besonders effizient sei. Auch in der Innovationsarbeit gibt es solche Arbeitsanteile, aber es gehört anderes dazu. Wie gestaltet man den „Raum“ in der virtuellen Innovationsarbeit?

Zunächst einmal muss man manche vollmundige Zahlen zum Homeoffice herunterdampfen. Nicht nur gewerbliche oder pflegerische Tätigkeit, sondern auch Forschungs- und Entwicklungsarbeit ist vielfach an bestimmte Orte gebunden, an Labors, an Testgeräte, an Werkstätten für den Prototypenbau. Man muss also eine Mischttätigkeit sicherstellen. Dann ist es wichtig, das Besondere der Innovationsarbeit zu verstehen. Es geht nicht nur um Besprechungseffizienz, sondern auch um Brainstormings, um offene Diskussionen, ebenso auch um Denkpausen und Recherchezeiten. Dies bedingt eine andere Kultur auch in der virtuellen Zusammenarbeit. Für digitale Instrumente gilt dasselbe wie für die Architektur: Nicht alles, was „fancy“ aussieht und technisch innovativ ist, fördert die Kreativität der Menschen, die damit arbeiten. Wie in der physischen Arbeitsumgebung geht es um den leeren Raum, der nicht durch Schnickschnack den Eindruck erweckt, schon mit dem Einloggen sei man innovativ.

Viele Instrumente der digitalen Zusammenarbeit erlauben heute Erstaunliches, wenn man geübt ist. Genau dies muss man lernen, wie man ja früher auch gelernt hat, mit analogen Moderations-, Präsentations- und sonstigen Arbeitstechniken umzugehen. Sonst verschenkt man das Potenzial, das inzwischen in den Instrumenten steckt. Je offener eine Zusammenarbeit ist, desto wichtiger ist das Vertrauen zwischen den Beteiligten. Es ist bekannt, dass virtuelle Zusammenarbeit umso besser funktioniert, je mehr man sich vorher gekannt hat. In der virtuellen Zusammenarbeit passiert nichts von selbst; auch das Spontane und Zufällige muss organisiert werden. Die Kanway CCC-Analyse untersucht Aufgaben und Arbeitsabläufe und entwickelt Formen der kreativen Zusammenarbeit auch unter den Restriktionen der Corona-Zeit.