

# CODE

## DAS BÜRO DER ZUKUNFT - EIN CODIERTES ZEICHENSYSTEM

### THE OFFICE OF THE FUTURE - A CODED SYSTEM OF SYMBOLS AND SIGNS



von | by Prof. Dr. Olaf-Axel Burow



von | by Prof. Dr. Gerdum Enders

Anno 1994: Zukunftsvision „Digital Cowboy“ | In the year 1994: "digital cowboy" vision of the future



Alle Abbildungen von: Global Market Network

Es gibt viele Visionen vom Büro der Zukunft. Bereits in den 1980er-Jahren träumte man vom „papierlosen Büro“. Heute schmunzeln wir darüber, wissen wir doch inzwischen, dass dies Träumereien und keine umsetzbaren Konzepte waren. Denn trotz Smartphone-Technologie arbeiten wir weiterhin in oft tristen und genormten Büros. Dabei muss man theoretisch nur die Zeichen des Bürocodes entschlüsseln und neu codieren, um sich in seiner Unternehmensumgebung wohlfühlen ...

Already in the 1980s, people dreamt of the "paperless office". Today we just smile about that, knowing full well that these were dreams and not concepts which could be realized. Since despite the smartphone technology, we continue working in often dreary and standardized offices. Yet theoretically all that would be needed is to decode the symbols and signs of the office code and encode them anew in order to feel comfortable in one's company environment...

Es gibt viele Visionen vom Büro der Zukunft, uns geht es um die Planungsanforderungen. Bevor man über eine Büroplanung der Zukunft nachdenkt, stellen wir uns die Frage, was Büro heute noch ist. Nehmen wir an, Artikellesen wäre die Arbeit, dann stellt sich die Frage: Wo wird der Artikel gelesen? Im ICE, im Flugzeug, auf der Terrasse oder schon als PDF im digitalen Smartoffice? Schon vor ca. 20 Jahren sagten 84 Prozent der Besucher der Ausstellung Citizen Office, dass sie sich im Büro gerne mal eine Viertelstunde hinlegen wollten. 38 Prozent der Frauen und 30 Prozent der Männer würden gerne ihre Haustiere mitbringen. Das Wellnessbüro in Work-Life-Atmosphäre ist seit dem letzten Jahrtausend gewünscht, und zwar von denen, die das Büro nutzen - denn Nutzer wissen, was sie wollen. Die Planer fragen jedoch, darf man das? Die Frage der zukünftigen Zukunftsplanung des Büros ist damit weniger wie Planung geht, sondern mit wem geplant wird. Hier geht es um „Büro-Crowd-Sourcing“ als Antwort auf die Ausdifferenzierung der Arbeitskulturen. Partizipative Planung à la Open Innovation ist auch auf den Lebensraum Büro anwendbar. Unsere These: Ein Büro ist ein codiertes Zeichensystem, das nur gemeinsam mit den Nutzern sinnvoll gestaltet werden kann und mehr bedeutet als Raum, Möbel & Technik. Beim Übergang von der Industriegesellschaft zur globalisierten Wissensgesellschaft wandelten sich die Anforderungen an Arbeit grundlegend. Immer seltener ging es um Verwalten und immer häufiger um Gestalten. Doch wer sind die Träger dieses Gestaltungsprozesses und welche Büroumgebungen benötigen sie? Nach Richard Florida (2002/2010) bildet sich in den führenden Wirtschaftsnationen zurzeit eine „kreative Klasse“ heraus, die Vordenker und Vormacher. Im dynamischen Markt zeigen Firmen wie Google, wie man jenseits vom CI-Korsett Büro codieren kann. Dass dies keine Domäne von internationalen Großunternehmen sein muss, zeigen Mittelständler wie glaskoch, bekannt durch seine Marke Leonardo. Der glasscube von :3deluxe als Markenarchitektur integriert Workspace und beinhaltet die Leonardo-Academy, wie auch ein Design Lab. An dieser Strukturierung waren auch die Mitarbeiter beteiligt. Die Akzentverschiebung von der Taylorisierten Verwaltung, die auf vereinzelt arbeitende Mitarbeiter/innen in abgeschlossenen Zellenbüros setzte, die die immer gleichen Routineaufgaben nach Vorgaben abarbeiteten, wird abgelöst von einem Office Environment, das zum kreativen Austausch und zur Vernetzung anregt. Individualisierte Bürokonzepte, die dem Einzelnen mehr Gestaltungsspielräume geben, reichen allein nicht aus, da es immer häufiger darauf ankommt, die anfallenden Aufgaben in „Learning Communities“ zu lösen. Hieraus ergibt sich das Konzept eines „Dynamic Office“, das von der Kreativzone bis zum Outdoorbereich konzipiert und immer wieder neu strukturiert und variabel genutzt werden kann. Es geht also darum, vernetzt statt zentralisiert zu arbeiten. Proaktiv zu gestalten, statt nur zu verwalten und das immer wieder neu und anders. Phasen des konzentrierten individuellen Arbeitens werden ergänzt durch produktive Formen des Austausches, des Präsentierens, des Entspannens und des Lernens. Das Büro der Zukunft muss Umgebungen anbieten, die passend sind für die Kultur und den Unternehmenszweck. Hierzu ist es nötig, die Codierung von Menschen, Raum und Artefakten neu zu denken. Generelle Suchrichtung ist das Human Nature Office. Viele Büros machen krank, weil sich die Menschen darin nicht wohlfühlen. Dies führt zur Notwendigkeit der partizipativen Büroplanung. In Übereinstimmung mit Erkenntnissen von Hirn- und Kreativitätsforschung (Spitzer 2002, Burow 2011) geht es um die Schaffung von inspirierenden Wohlfühlumgebungen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass kreatives Entwickeln und Gestalten - nach dem Flow-Forschers Csikszentmihályi ein menschliches Grundbedürfnis - auch alltäglicher Bestandteil der Kultur der Organisation wird.

#### Partizipative Büroplanung: Cultural Coding des Büros

In einer globalisierten Wissensgesellschaft kommt es in immer mehr Bereichen darauf an, das Wissen aller Mitglieder der Organisation, also die „Weisheit der Vielen“, zu nutzen. Dies gilt für globale Unternehmen wie Google ebenso wie für Mittelständler à la glaskoch. Diese historisch neue Situation macht auch neue Formen der interaktiven, aufgaben- und projektbezogenen Büroplanung notwendig. An die Stelle fixierter Konzepte treten flexibilisierte Umgebungen, die die Beteiligten nach ihren Bedürfnissen und den konkreten Anforderungen des jeweiligen Projektes gestalten können. Auf diese Weise wird die Gestaltung der Arbeitsumgebung zum Teil einer neuen Arbeits- und Organisationskultur, eines „Open Office“. Ging es in der hierarchisch gegliederten Organisationskultur nach dem top-down-Modell darum, Anweisungen von oben auszuführen, so entsteht nun eine bottom-up-Kultur, die darauf abzielt, Umgebungen zu schaffen, die es Einzelnen und Teams ermöglicht, ihr kreatives Potenzial freizusetzen und zu vernetzen. Verbindende Klammer ist die Herausarbeitung eines „Gemeinsamen Grundes“ (Weisbord 1997), auf dessen Grundlage die Ziele und das einheitliche Auftreten der Organisation entwickelt werden. Mit dem Verfahren des Systemcoding (Enders & Hampel 2011) ist es möglich, die zentralen Werte der Organisation herauszuarbeiten und in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess so zu codieren, dass Arbeits- und Organisationskultur als unverwechselbare Einheit sichtbar werden, die sich von den Wettbewerbern unterscheidet. Die Aufgabe der Gestaltung des Büros der Zukunft verschiebt sich damit von einer rein innenarchitektonischen Herausforderung zu einer insgesamt Neuausrichtung der Arbeits- und Organisationskultur. Die grundlegenden Werte der Organisation werden in der Gestaltung der Räume, der Arbeitsprozesse und der Kollaborationsstruktur sichtbar. Das Büro der Zukunft kann also nicht von oben verordnet werden, sondern ist das Ergebnis eines Prozesses umfassender kultureller Transformation, an deren Ende eine Organisation steht, die optimal für die neuen Anforderungen der Wissensgesellschaft aufgestellt ist. „Systemcoding“ geht von der Überlegung aus, dass das Büro ein System von Zeichen ist. Alle Zeichen lassen sich einstellen - codieren. Es fängt beim Ort an: Ist das Büro in der City, am Rheinhafen oder in der Peripherie? Wie ist der Baukörper, die Innenarchitektur, Möbel und Ausstattung bis hin zum Lichtkonzept? Das sind jedoch bekannte Komponenten. Wichtig ist, sich die essenzielle wie schwierige Frage zu stellen: Was soll unser Büro bedeuten? Genau das ist der kulturelle Kern, der über Erfolg oder Misserfolg einer Büroplanung entscheidet. Bleiben wir beispielsweise bei



Grafik: der Bürocode | Diagramm: the office-code

Leonardo-Glasscube innen | Leonardo glass cube interior



Leonardo-Glasscube außen | Leonardo glass cube exterior





Bunte Besprechungskapseln im Google Office | Colourful capsules

Leonardo. Dann ist der glasscube Ausdruck der Leonardo-Strategie, sich vom Glashändler zur Lifestylemarke zu transformieren. Nach außen ist er ein Metazeichen, das den neuen Markenanspruch zeigt. Nach innen ist er materielle Kultur. Wo Leonardo draufsteht, muss auch Leonardo drin sein. Das macht Kultur aus. Leonardo ist nicht Google, aber beide haben eine Kultur und damit auch eine Bürokultur.

### Zeichensystem des Systemcodes erkennen, decodieren und optimiert neu codieren

1. Büroökulturen sind als Zeichensysteme codiert. Um ein Büro zu gestalten – wir würden es codieren nennen – ist die Organisationskultur dieses Sinnsystems zu klären. In welchen Werten ist das Unternehmen verwurzelt? Die Werte beschreiben die Evolution des Unternehmens in der Marktdynamik und sind als Strategie von der Unternehmensführung fixiert. Google ist nicht Apple, ähnlich und doch anders. Die Kultur des Unternehmens ist das Sinnsystem seiner Mitarbeiter, verbunden durch eine gemeinsame Vision. Kultur ist ein Zeichensystem, welches sich durch Codierung der Zeichen – Raum, Möbel, Technik, Prozesse und damit Rituale – gestalten lässt. Wirksame Bürogestaltung ist so verstanden die Entwicklung von konsistenten Zeichen, mit dem Ziel, die organisationale Evolution nachhaltig durch Sinnstiftung und Bedeutung zu steuern.

2. Jedes Unternehmen hat eine spezifische Kultur, wir nennen sie den Systemcode. Aufgabe ist damit das Cultural Decoding: Dabei gehen wir von einem semiotischen Kulturverständnis aus, das Zeichen weiter fasst als die Corporate-Ansätze wie CI/CD. Zeichen von Organisationen verdichten sich sowohl materiell, etwa in Form von Produkten, des Logos oder der Firmenarchitektur; als auch immateriell, in Form der Geschichten, die in der Organisation erzählt werden, der Bilder, die kursieren oder der Witze, die gemacht werden. Erster Ansatzpunkt für ihre bewusste Gestaltung ist die Decodierung: Welches sind die Zeichen, die meine Organisation prägen und welchem Code folgen sie? Was ist Google, was ist Apple, was ist Leonardo? Den Code eines Unternehmens klären wir mit Systemcoding. Hierbei geht es darum, die Zukunft des Unternehmens in Relation zum Wettbewerb zu fixieren. Die gefundene Evolutionsrichtung gibt damit auch den Code für die Workspace-Gestaltung vor. Diese muss die Grundbedürfnisse befriedigen und kann damit nur kollektiv erfolgen, wenn sie kulturkonform sein soll. Soweit die theoretisch/methodischen Hintergründe.

3. Das Büro wird zukünftig codiert: Kulturkonform und mit seinen Nutzern. Dazu noch einmal das Beispiel Google und glaskoch: Das Google Office von Camenzind Evolution ist medial weitgehend bekannt als „Work & Playground“, deshalb gehen wir auf den Leonardo classcube ein. Architektonisch von 3deluxe geplant, würden wir seine Bedeutung mit „Inspiration Workspace“ decodieren. Analog zu Google wurde partizipativ geplant, das heißt, auch hier galt die Regel: „Betroffene zu Beteiligten machen“. Die Mitarbeiter wurden in den Wandelprozess integriert. Zuerst wurde der Systemcode geklärt: Leonardo steht für die Werte Inspiration, Emotion und Qualität. Projektspezifisch gab es hier ein Team, das sich vorab mit dem Wandel der Arbeitskultur auseinandersetzte ergänzt durch eine Befragung der Abteilungen nach ihrer Vision vom Büro der Zukunft. Das Ergebnis lieferte Erkenntnisse über Wünsche, Werte und Motivationen, die von den Planern zu berücksichtigen waren. Zum Beispiel gibt es im Design-Lab Bereiche, die temporär als Outlets codiert werden können. So kann das Designteam Produkte im realen Shopkontext überprüfen. Das ist praktisch und erlaubt Vertrieb und Produktentwicklung ein authentischeres Teampplay. Die Academy brauchte nicht nur flexible Raumkonzepte, sondern wiederum den Bezug zum Inhouse-Shop. Der glasscube hat damit viele vernetzte Codierungsebenen, die mehr sind als einfache Büromöbel. Die Konzeption als Keimort der zukünftigen Leonardo-Welt ist das Ergebnis.

Fazit: Büroplanung ist das Codieren von Raum & Ritual, dies wird zukünftig partizipativ erfolgen. Entscheidend ist der Mensch als Kulturträger, Technik und Ausstattung sind Folge der Kultur. Alles ist Zeichen – Semiotik hilft.

### Nicht nur Theorie, die „Zeichen-Entschlüssler“ leben es selber vor

Global Mind Network ist ein Expertennetzwerk, das noch nicht einmal ein Promille von Google und nur ein paar Prozent von Leonardo groß ist. Doch auch oder gerade bei den Zeichenforschern selbst ist Büro mehr ein Gefühl als ein Ort. Und die Frage war hier, wie codiert man 300 Quadratmeter in „Funktionsbereiche“, wenn sie von 5 bis manchmal 30 Menschen genutzt werden. Die Differenzierung fand durch tatsächlich integrierte Büroplanung statt: Aufgabe waren vier Kreativräume, wandelbar und temporär bespielbar. Die Lösung wurde in mehreren Workshops mit dem Büro für Innenarchitektur Beate Wild erarbeitet. Ein Ziel war, die Räume durch variable und modulare Möblierung in der kontinuierlichen Veränderung permanent im Flow zu lassen. Das gewünschte Visual Management wurde von drei Meter langen Tafeln bis hin zur flexiblen Autopole-Whiteboardlösung gemeinsam „codiert“.

□ The issue of the future planning of the office is thus less a question of the planning but who to do the planning with. It is about „office crowd sourcing“ as an answer to the differentiation of the work cultures. Participatory planning à la open innovation can also be applied to the office habitat. Our thesis: An office is a coded system of symbols and signs which can only be meaningfully designed together with the users and which is far more than space, furniture and technology. In the transition of the industrial society to the globalized knowledge society, the demands on working fundamentally changed. Less and less frequently it was about administrating and more and more frequently about designing. In the dynamic market, companies such as Google demonstrate how it is possible to code the office beyond the restraints of the CI. That this is not necessarily a domain of international major companies is shown by medium-sized companies such as glaskoch, known for its Leonardo brand. The 3deluxe glass cube as brand architecture integrates the workspace and contains the Leonardo Academy as well as a Design Lab. The employees also participated in this

structuring. The Taylorist administration, which counted on employees working individually in closed cell offices and executing the ever same routine tasks by following guidelines, is replaced by an office environment which inspires to creative exchanging of information and to networking. Individualized office concepts which allow every employee more leeway alone do not suffice since it is increasingly more often about solving the arising tasks in „learning communities“. This results in the concept of a „dynamic office“ which is conceived from the creative zone to the outdoor area and can repeatedly be newly structured and variably used. It is thus about working in a network instead of in a centralized manner. Designing proactively instead of only administrating and doing this continuously in a new and different ways. Phases of concentrated, individual working are supplemented by productive forms of exchanging information, of presenting, of relaxing and of learning. The office of the future has to provide environments which are suitable for the culture and the purpose of the company. For this, it is necessary to re-think the coding of people, space and artefacts. In a globalized knowledge society, in an increasing number of sectors what counts is using the knowledge of all the members of the organization, hence the „wisdom of many“. This applies to global enterprises such as Google just as much as for medium-sized companies à la glaskoch. These historically new situation also makes new forms of interactive, task- and project-specific office planning necessary. Set concepts are replaced by flexible environments which the participants are able to design according to their needs and the concrete demands of the respective project. In this way, the design of the working environment becomes part of a new work- and organizational culture, of an „open office“. While, in a hierarchically structured organizational culture according to the top-down model, the aim was to follow orders from above, now a bottom-up culture is emerging which aims to create environments which make it possible for individuals and teams to free their creative potential and to network it. The uniting link is working out a „common ground“ (Weisbord 1997), on the basis of which the goals and the uniform appearance of the organization are developed. With the process of the system coding (Enders & Hampel 2011), it is possible to analyse the central values of the organization and to code them in a joint development process in such a way that the work- and organizational culture become visible as a distinctive unit which stands out from the competitors. The task of designing the office of the future thus shifts from the purely interior-architecture challenge to the completely new orientation of the work- and organizational culture. The basic values of the organization become manifest in the design of the rooms, the work processes and the collaboration structure. That is why the office of the future cannot be ordered from above but is the result of a process of comprehensive cultural transformation at the end of which stands an organization which is optimally equipped for the new demands of the knowledge society. „System coding“ starts with the idea that the office is a system of symbols and signs. All signs can be adjusted - coded. It starts with the location: Is the office in the city, in the Rhine harbour or on the periphery? What is the building like, the interior architecture, the furniture and the equipment all the way to the lighting concept? However, these are known components. What is important is asking the essential and, at the same time, difficult question: What is our office to mean? This exactly is the cultural core which decides on the success or failure of office planning. Let us stick to the example of Leonardo. Then the glass cube is the expression of the Leonardo strategy of transforming the company from a glass dealership into a lifestyle brand. Towards the outside, it is a meta sign which shows the new brand claim. Towards the inside, it is materialized culture. Wherever it says Leonardo on the outside, there has to be Leonardo inside. This is the essence of culture. Leonardo is not Google, but both have a culture and hence also an office culture. Recognizing systems of symbols and signs as system codes, decoding and newly coding them in an optimized way

1. Office cultures are coded as systems of symbols and signs. In order to design an office, we would call it coding, we have to clarify the organizational culture of this system of meaning. In which values is the company rooted? The values describe the evolution of the company in the market dynamics and are determined as a strategy by the company management. Google is not Apple, it is similar yet different. The company culture is the system of meaning of its employees, linked by a joint vision. Culture is a system of symbols and signs which can be designed by coding the signs - space, furniture, technology, processes and thus rituals. Effective office design is thus understood as the development of consistent signs with the goal of sustainably controlling the organizational evolution with the help of sense-making and meaning.

2. Every company has its specific culture which we call the system code. The task is therefore the cultural decoding: To do this, we start out from a semiotic understanding of culture which looks at the symbols and signs more broadly than the corporate approaches such as CI/CD. Signs of organization condense materially, such as in the form of products, of the logo or the company architecture, as well as immaterially, in the form of the stories being told in the organization, the images which are passed around or the jokes which are made. The starting point for deliberately designing them is the decoding: Which are the symbols and signs determining my organization and which code do they follow? We explain the code of a company with system coding. The issue here is to determine the future of the company in relation to the competition. The found evolutionary direction thus also prescribes the code for designing the workspace. The latter has to satisfy the basic needs and can only be done collectively since it is to conform to the culture. That much on the theoretical/methodological background.

3. The office will in future be coded: conform to the culture and to its users. Let us again take the example of Google and glaskoch: The Google office by Camenzind Evolution is largely known in the media as „work & playground“ and therefore we concentrate on the Leonardo glass cube. Architecturally planned by 3deluxe, we would decode its meaning as „inspiration workspace“. Analogous to Google, the planning was done in a participatory manner, meaning that here as well the rule applied: „Turning the parties concerned into participants“. The employees were integrated into the process of change. First, the system code was made clear. The result provided insights into the wishes, values and motivations which the planners had to take into consideration. The concept as a nucleus of the future world of Leonardo is the result. Conclusion: Office planning is the coding of space and ritual and this will in future be done in a participatory way. What is decisive is the human being as the culture bearer; technology and equipment are the consequence of the culture.



Arbeitsplätze im Google Office | Workplaces in the Google Office

Google Office: Rutsche in die Kantine | Google Office: slide to the canteen



Green Floor im Google-Office | Green Floor in the Google Office

