

Christa Fischer

Vor dem guten Raum liegt eine gute Zeit

1 Jedes Projekt ist anders

Hier wird der Versuch unternommen, den Prozessverlauf eines Projektes zu erzählen:

Die Deutschlandzentrale einer grossen internationalen NGO (Nicht-Regierungsorganisation) mit ca. 280 Mitarbeitenden musste umziehen. Das Unterfangen wurde erst durch Covid unterbrochen und dann durch Erfahrungen mit Covid enorm beschleunigt und neu ausgerichtet. Covid hatte gezeigt, dass Arbeiten von zu Hause sehr wohl möglich ist und u.a. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr befördert. Schreibtische blieben über lange Zeit unbesetzt. Warum nicht Schreibtische mittels kluger Buchungssysteme teilen und dadurch Flächen sparen? Ein Bedürfnis aus wirtschaftlicher Sicht, ein wirtschaftliches Gebot.

NGOs leben Transparenz. Dass die Mitarbeitenden am Veränderungsprozess mitwirken sollen, stand ausser Frage.

Ein Kollegium dieser Grösse in den Veränderungsprozess einzubinden war eine Herausforderung, und die Erwartungen daran waren hoch. Partizipation heisst planen entlang der Bedürfnisse der späteren Nutzer:innen. Es bedeutet in der Konsequenz, die eigene Gestaltung der Kritik einer grossen Personengruppe auszusetzen und gemeinsam nach guten Lösungen für die neue Arbeitsumgebung zu suchen und Funktionalität und Wirtschaftlichkeit zu berücksichtigen.

Die Rechtsform von NGOs ist in der Regel in Deutschland die des eingetragenen Vereins (e.V.). Aufgrund von Spendenfinanzierung unterliegen sie einer strengen Budgetkontrolle und Compliance-Regeln. Was vielleicht andere Auftraggeber:innen für «schön» investieren würden, muss in diesem Kontext in seiner Notwendigkeit enorm verteidigt werden.

Die Bedürfnisorientierung ist eine Haltung und kein Konzept.

Wie können die Bedürfnisse von Nutzer:innen identifiziert und benannt werden? Das Zustandekommen von Innenarchitektur wird im Allgemeinen zuerst mit Talent, Geschmack, Emotion und Intuition in Verbindung gebracht und nicht mit einer analytischen Vorgehensweise. Eine Gestaltung ist für uns dann gelungen, wenn im Rahmen des wirtschaftlich

4 Wie gestaltet sich die Bedürfnisorientierung im Praxisalltag?

Machbaren eine räumliche Funktionalität mit nachhaltigen Materialien unter Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse der Arbeitssituation zu einem ästhetischen Gesamtbild vereint wird. Die gut gestaltete Arbeitsumgebung ist das eine, Dienstvereinbarungen und Organisationsführung sind das andere. Hier soll es um eine Innenarchitektur gehen, bei der die Bedürfnisse der Nutzer:innen im Fokus stehen. Es geht also nicht um das, was z. B. an luxuriösen Innenräumen fasziniert.

Das Faszinosum komplexer Innenarchitekturen, ob gespeist aus beeindruckenden Bauwerken, wie z. B. dem Grand Palais in Paris, oder aus überbordender Dekorationskunst, wie z. B. der Opéra Garnier in Paris, oder aus der Kombination von beidem, zieht uns in seinen Bann.



Abbildung 1: Miteinander Füreinander.
(Grafik: Fischer Innenarchitekten)

Wie konnten solche Kunstwerke von einer Gruppe von Planer:innen, Handwerker:innen und Nutzer:innen in solcher Konsistenz erschaffen werden? Irgendwie muss das ja partizipativ vorstattengegangen sein, kollegial und respektvoll und mit gegenseitigem Verständnis.

Welche Bedürfnisse waren Anlass für die Errichtung der Gesamtkunstwerke, wie zum Beispiel die Opéra Garnier (Bauzeit 1860–1875) oder das Grand Palais (Weltausstellung 1900)? Beide Bauten zu errichten, war politischem Willen und im Falle Frankreichs wiedererstarkter nationaler Stärke nach überstandenen Krisen zuzuschreiben; Geltungsbedürfnis zeigt Stärke, und Stärke macht Mut.

Einem Geltungsbedürfnis zu dienen ist bei einer NGO nicht zu vermuten. Mut machen und Kraft geben und damit Wertschätzung den Mitarbeiter:innen gegenüber ausdrücken sehr wohl. Dem Zustandekommen eines jeden Projektes muss also ein Wille zur Veränderung, Unzufriedenheit mit dem Vorhandenen vorausgehen.

Nicht nur den Wohnraum, sondern auch den Arbeitsraum ästhetisch = schön zu gestalten, kann als ein Grundbedürfnis menschlichen Seins gesehen werden. Ordnung und Struktur, die das Leben leichter machen können.

Eine Raumgestaltung wird von Betrachter:innen aufgrund von persönlicher Erfahrung, Neigung, Prägung, Zeitgeist als gelungen oder nicht gelungen eingeordnet; im ersten Schritt erfolgt das über die rein visuelle Wahrnehmung. Akzeptanz oder Ablehnung sind die Folge.

Aber erst in der gelebten Benutzung der Räume wird sich im Laufe der Zeit die wahre Qualität oder der Mangel zeigen. Bedürfnisorientierte Planung macht hier etwas anders, da sie die Handlung und den Gebrauch in den Mittelpunkt der Gestaltung stellt.

Wie aber ist der Weg von der ersten Begegnung bis zum gelebten Projekt?

Ästhetik bleibt Priorität «1», ohne zum Selbstzweck zu werden.

Schönheit entsteht nicht allein aus dem Zusammenspiel von Proportion, Material, Farbe und Licht. Projektkonzept und -verlauf sind ebenso für ein gelungenes Ergebnis verantwortlich. Zusätzlich erfahren die am Prozess Beteiligten Selbstwirksamkeit, die im besten Fall zur Akzeptanz der Gestaltung führt. Ein selbst mitbestimmter, gebauter Innenraum erfährt im Laufe seiner Benutzung mehr Wertschätzung und birgt somit auch die Chance, langlebig und damit nachhaltig zu sein. Innenarchitekt:innen sollten Räume so wandlungsfähig ausstatten, dass sie über die sonst übliche Lebensdauer von fünf Jahren hinaus

4 Wie gestaltet sich die Bedürfnisorientierung im Praxisalltag?

einer stetigen Selbstüberformung durch die Nutzer:innen standhalten können, ohne ihre ästhetische Grundform zu verlieren.

Die menschliche Aktivität als ersten Entwurfsansatz zu sehen, folgt den Gedanken von Christopher Alexander, die er in dem an Laien gerichteten Buch «A Pattern Language. Towns, Buildings, Construction», veröffentlicht 1977, darlegt.

Dass Ort und Handlung unteilbar sind, ist der wichtige idealistische Ansatz für bedürfnisorientierte Planung, so wie sie hier beschrieben wird.

Ein Umzug heisst Veränderung und Zusatzbelastung neben der eigentlichen Berufsausübung und dem täglichen Leben, also Zeitaufwand über die eigentlich vereinbarte Stellenbeschreibung hinaus. Die Organisationsleitung muss also Raum und Zeit für die Mitarbeitenden zur Verfügung stellen und die Lust dafür wecken.

Bedürfnisse zu erfragen, erfordert Feinfühligkeit und diplomatisches Vorgehen; es ist ein stetiger Aushandlungsprozess. Nicht jedes Bedürfnis, was einzelne Personen anmelden, kann auf alle übertragen werden. Manches scheitert an finanzieller oder logistischer Machbarkeit.

Und: Gestaltung allein kann es nicht richten.

Da Befragungen und Interviews sehr emotional verlaufen können, ist eine Co-Moderation durch dafür befähigte Personen angeraten, z. B. bei Workshops. Ein transparentes und ehrliches Vorgehen ist oberstes Gesetz.

Wie kommt man überhaupt zu so einem Auftrag? Vielleicht weil man, wie in unserem Fall, die Bedürfnisorientierung als Haltung vertritt.

Auf ein erstes Treffen mit potenziellen Kund:innen folgt ein Honorarangebot, das man dazu nutzen kann, das Vorgehen für Planung und Umsetzung des Projektes zu beschreiben und für sich selbst die notwendigen Prozessschritte und den zeitlichen Aufwand einzuschätzen. Man begibt sich auf eine gemeinsame, abenteuerliche Projektreise, die unter Umständen bis zu zwei Jahren oder noch länger dauern kann. Das Konzept kann natürlich auch schon als Teil der späteren Leistung gesehen werden; wir sehen das nicht so. Konzept und Honorar gehören zusammen. Schon im Angebot zeigt sich, ob der Auftrag verstanden wurde. Ein erster Schritt, um Vertrauen aufzubauen.

Bedarfsermittlung fängt nicht erst bei der innenräumlichen Ausstattung an, sondern beginnt weit früher, z. B. beim Verstehen der aktuellen Arbeitskultur, bei der Beratung zu Standort und Schnitt von Gebäude und Grundriss oder dem Aufstellen einer Baubeschreibung oder eines Bedarfsprogramms. Aus diesem Grunde empfiehlt sich eine schrittweise Beauftragung. So haben sowohl die Auftraggebenden als auch die Planenden die Chance, das Projekt unkompliziert bei gegenseitigem Nichtverstehen zu verlassen. Die in Deutschland für Architektenleistungen geltende Honorarordnung für Architekt:innen und Ingenieur:innen (HOAI), die die Bausumme als Bemessungsgrundlage heranzieht, deckt die zu erbringenden Leistungen nicht ab, und somit rechtfertigt sich die Honorierung nach Stunden, deren Arbeitsinhalt und Dauer nachzuweisen sind. Die Mühe, die einzelnen Schritte mit Stundenkontingenten zu hinterlegen, sichert ab, dass man nicht Stunden nach Gutdünken verbraucht. Es ist also eine Briefing- und Re-Briefing-Vorgehensweise. So könnte es aussehen:

- > Erstgespräch mit Präsentation des Büros und zur Vorgehensweise bei vergleichbaren Projekten und zur Bürophilosophie
- > Honorarangebot mit Vorschlag zu Prozessschritten, Zeitschiene, Stundeneinschätzung für die Einzelleistungen
- > Abstimmung des Leistungsumfangs
- > Schriftliche Beauftragung

2 Partizipation ist wundervoll, aber Entscheidungen müssen getroffen werden

Von Anbeginn an muss klar sein, dass eine Entscheidungshierarchie vorhanden ist.

Die erste Gruppe, die der «Entscheider:innen», hat «das letzte Wort». Diese Gruppe setzt sich zusammen aus Mitarbeitenden der Geschäftsleitung, Mitgliedern des Betriebsrates, Mitarbeitenden der Personalabteilung etc.

Die zweite Gruppe, die der «Veränderungsleute», sind Vertreter:innen aus allen Geschäftsbereichen, die sich zu regelmässigen kurzen Treffen in Präsenz oder digital zusammenfinden, um die anstehenden Entscheidungen in Diskussionen oder Workshops vorzubereiten. Die Treffen werden von den Innenarchitekt:innen und einem Entscheider oder einer Entscheiderin moderiert und vor- und nachbereitet, gegebenenfalls mit Unterstützung von pädagogischer oder psychologischer Seite. Es ist gewünscht und beabsichtigt, dass die «Veränderungsleute» gewonnene Kenntnisse ins Kollegium übermitteln und im Gegenzug berichten, was auf Zuspruch oder Ablehnung trifft. In heiklen Situationen ist die schon zuvor angesprochene externe fachliche Begleitung angeraten.

Welche Prozess-Werkzeuge und Formate bieten sich an?

Um transparent zu arbeiten, werden alle Dokumente, Pläne, Protokolle, Präsentationen, Fotos etc. auf einer digitalen Plattform abgelegt und den Teilnehmenden zugänglich gemacht. Unterschiedliche Zugangsrechte sind zu empfehlen. Veröffentlichungen von Entscheidungen dürfen nur abgestimmt erfolgen. An Formaten ist alles erlaubt, was der Sache dient: Präsentation, Interview, Workshop, Umfrage, Ortsbesuche, Blogs, Rollenspiele, Hands-on-Projekte etc.

Wie erfährt man nun, wie gearbeitet wird?

Für ein solches Projekt treffen Menschen aufeinander, die in verschiedenen Welten leben. Man begibt sich miteinander auf eine gegenseitige Lernreise. Um ins Gespräch zu kommen, ist eine «Einführungsvorlesung» gut. Allen Mitarbeitenden wird mittels einer Bildschirmpräsentation eine Aussicht auf den anstehenden Veränderungsprozess gegeben, ein Glossar vorgestellt, das Begriffe zu Bürotypologien und Arbeitsformen benennt, wie Campustyp, Flex Working, Open Office, Kombibüro etc., und Vorschläge zur Vorgehensweise aufzeigt. Die vier wesentlichen Schritte bei Schreibtischarbeit lassen sich wie folgt beschreiben (Abb. 2):



Abbildung 2: Die vier wesentlichen Schritte bei der Schreibtischarbeit. (Grafik: Fischer Innenarchitekten)

Alle Veränderungsprozesse sollen angesprochen werden, ganz gleich, ob es sich um das Teilen von Schreibtischen, Verwendung nachhaltiger Materialien, den Umgang mit Pflanzen, Medientechnik, Nahrung oder so Banales wie Mülltrennung handelt. Präsentiert wird z. B. im Rahmen eines Hausforums, «All Hands» oder einer Town Hall. Unmittelbar im Anschluss folgt eine Frage-Antwort-Sequenz.

Fragen stellen, zuhören und sich rückversichern, dass man die Antworten verstanden hat, darum geht es.

Immer ist ein Protokoll zu den Fragen und Antworten für die spätere Auswertung und Argumentation und zur Dokumentation des Projektverlaufs empfehlenswert. Im Rahmen einer Betriebsversammlung können und wollen sich nicht alle Mitarbeiter:innen äussern.

Eine Umfrage ist lästig, gibt aber Gelegenheit, sich in Ruhe Gedanken zu machen, sich vielleicht mit anderen abzusprechen und als Antwort in Klartextfragen eigene Anregungen auszuformulieren. Umfragen sind allseits beliebt, entsprechend viele digitale Umfragesysteme werden am Markt bereitgehalten.

4 Wie gestaltet sich die Bedürfnisorientierung im Praxisalltag?

Fragen müssen wohlüberlegt sein: Ist diese Frage von allgemeiner Natur oder eher eine Frage an die «Entscheidungsgruppe»? Bekomme ich die Information eher, wenn ich es als «Ja/Nein-Frage» formuliere, oder schlage ich Wahlmöglichkeiten vor? Auch hier empfiehlt sich professionelle Hilfe, um Polarisierung zu vermeiden. Insofern das Kollegium international ist, ist die Umfrage in Englisch aufzustellen und es ist auf interkulturelle Feinheiten zu achten.

Ganz wichtig ist, dass die Ergebnisse einer Umfrage ins Kollegium zurückgespiegelt werden. Das kann in Form von Diagrammen oder schriftlichen Zusammenfassungen geschehen.

Ziel ist ja, so viele Informationen wie möglich zu sammeln und immer wieder nach den jeweiligen gemeinsamen Nennern zu suchen.

Die Umfrage bietet allen die Möglichkeit, mitzuwirken.

Wie schon erwähnt, geht es um Aushandlung und Rückversicherung, dass auch verstanden wurde, was gemeint war. Genau dafür werden Interviews mit Abteilungsleitenden geführt, um die Meinung der Entscheidungsträger:innen mit den «allgemeinen Angaben» der Umfrage abzugleichen.

Vor dem eigentlichen Gespräch erhalten die Interviewpartner:innen einen Fragenkatalog zur Vorbereitung. Die Gespräche dauern ca. 60 Minuten. Anhand der Fragenstruktur wird das Antwortprotokoll erstellt.

Nach Wissenstransfer durch die Einführungspräsentation, Erkenntnisgewinn durch Umfrage und Interviews gilt es, die Quellen zusammenzuführen und die Schnittmengen herauszuarbeiten. Das geschieht in der Regel in ausführlichen Excel-Tabellen, die zu einer weiteren Präsentation aufbereitet werden, die zuerst der Entscheidungsgruppe vorgetragen wird, um aus den ermittelten Bedarfen die herauszufiltern, die machbar sind.

Nach einer weiteren Aufbereitung wird die Präsentation mit den Veränderungsleuten beraten und dann wieder allen vorgetragen, um Rede und Antwort zu stehen, warum etwas geht und warum nicht.

Zeitlich parallel zum in beide Richtungen stattfindenden Wissenstransfer werden unter Anwendung der gewonnenen Informationen Organisationsdiagramme der Abteilungsbeziehungen, Grundrisse und Belegungspläne entwickelt und erste Kostenschätzungen

aufgestellt. Bewegungsdiagramme und eine Zuordnung zu konkreten Handlungen zeigen an, wo Raum für fließende Bewegung oder Trefforte gebraucht wird.

Erste Gestaltungsansätze der Planer:innen werden als Impuls in die Gruppe der Veränderungsleute kommuniziert. Das sind Grundrisszeichnungen, Wandabwicklungen, Fotos, Materialproben, 3D-Visualisierungen. Zustimmung oder Ablehnung der eigenen Ideen ist auszuhalten und zu moderieren – Aushandlung eben. Pläne sind entsprechend anzupassen. Immer folgt die Grundrissmöblierung zuerst den ergonomischen Grundregeln (z. B. Deutsche Gesellschaft für Unfallverhütung, Arbeitsstättenrichtlinien). Nicht immer sind diese Regeln in ihrer Sinnhaftigkeit vermittelbar; hier und da können Abweichungen ausgehandelt werden.

Was gibt es noch und was kommt als Nächstes? Aus den Reihen der Mitarbeitenden finden sich in der Regel Freiwillige und Interessierte zu Arbeitsgruppen, die zu unterschiedlichen Themen vertiefend arbeiten:

- > Farben, Materialien, Licht
- > Küche, Ernährung, Recycling und Abfallkonzept
- > Medien- und Datentechnik, hybride Konferenzen
- > Digitalisierung von Akten
- > Wording für ein neues Leitsystem
- > Inventarlisten
- > Was kann vor dem Umzug weg und was muss mit an den neuen Standort?
- > Definition von Besprechungsformaten und entsprechenden Besprechungsräumen
- > «Look and Feel» – das Selbstbild der Organisation
- > Ausarbeiten von User Stories/Handlungsabläufen/Szenarien sowohl für den Büroalltag als auch für Sondersituationen wie Veranstaltungen etc.
- > Pflanzen

4 Wie gestaltet sich die Bedürfnisorientierung im Praxisalltag?

Die Arbeitsgruppen kommen mit ihren Ideen auf uns als Planer:innen zu und fragen um Rat. Letzten Endes bleibt die Implementierung bei uns. Die Innenarchitekt:innen sind das Bindeglied zwischen der «Entscheidungsgruppe», den «Vertreter:innen» und den Arbeitsgruppen. Sie halten die Fäden zusammen. Sie sorgen dafür, dass die Compliance-Richtlinien eingehalten werden, indem sie die notwendige Zahl von Angeboten einholen, Bauleitung, Abnahme und Rechnungsprüfung ausführen.

Wo bleibt der Entwurf, wo bleibt die Gestaltung?

Die Gestaltung entwickelt sich natürlich, es ist ein sich gegenseitig befruchtender Ablauf. Das bedeutet für die Planer:innen, dass eine imperative Haltung einer integrativen Haltung Platz macht. Man ist Moderator:in und fügt die Puzzleteile zusammen, spricht Empfehlungen aus, lenkt in die eine oder andere Richtung, um am Ende ein schlüssiges und ästhetisches Gesamtergebnis zu haben.

Alles kostet, alles braucht seine Zeit

Mit wenig Geld ansprechend zu gestalten, ist eine Herausforderung. NGOs sammeln über die Jahre praktische, preiswerte Ausstattungsgegenstände an. Im Sinne der Nachhaltigkeit soll vieles davon auch für die neue Büroumgebung genutzt werden. Dafür einen aussagekräftigen Gestalthintergrund herzustellen, scheint manchmal schier aussichtslos. Da kommt zum einen das Moment des agilen Raumes und zum anderen das des Schreibtischteilens ins Spiel. Für den agilen Raum sind schlanke, gut stapel- und faltbare Ausstattungen und für das «Flex Desking» höhenverstellbare Schreibtische unerlässlich. Hier muss man zu guten, gestalterisch starken, nachhaltigen Produkten beraten, die das Vorhandene aufwerten. Möbelgruppen zusammenstellen und durch geschickte Anreicherung, z.B. durch bewusst gesetzte Farbflächen und Materialverwendung, dagegehalten. Teilweise können alte Schreibtischplatten oder Korpusmöbel zu etwas Neuem umgebaut werden. Geeignete Handwerker zu finden, die sich damit auseinandersetzen wollen, braucht viel Überredungskunst. Die Kosten müssen von vorneherein nach Prioritäten strukturiert werden:

Priorität 1

- > unerlässliche Anschaffungen für das angestrebte Arbeitskonzept: z. B. höhenverstellbare Schreibtische, Schliessfächer
- > Medientechnik, IT
- > Ausstattung agiler Besprechungs- und Projekträume
- > gute Küchen mit guter, leicht bedienbarer Geräteausstattung
- > differenzierte Farbgestaltung von Wänden, Böden und Decken
- > einfach wandelbares, dekoratives Leitsystem
- > Mittel zur Selbstdarstellung der Organisation

Priorität 2

- > Vorhänge und Blendschutz (will am Anfang leider niemand)
- > Phone Booth
- > Pflanzen

Dem Abschluss eines Projektes folgt die Evaluierung, was ist gut gelaufen, was hätte besser sein können? Zur Bewirtschaftung wird eine Dokumentation mit allen relevanten Informationen erstellt. Ein guter Projektprozess ist die Grundlage für die Akzeptanz des gemeinsam Geschaffenen und erzeugt Nachhaltigkeit. Auf heute übertragen drückt sich «Geltungsbedürfnis» so wie beim Grand Palais oder der Opéra Garnier in der Gestaltung von Geschäftsstellen unzähliger internationaler Unternehmen aus: Eine markante Innenarchitektur, die «instagrammable» ist, gilt als ein nicht zu unterschätzender Faktor, neue Mitarbeitende zu gewinnen. Gut gestaltete Arbeitsumgebungen werden als Wertschätzung gegenüber dem Kollegium wahrgenommen. Veränderungswille, bewirkt durch äussere Anlässe, sind und waren: Unerwartetes wie Covid, technische Entwicklung, gesellschaftlicher Fortschritt und nicht zuletzt der Mietmarkt für Gewerbeflächen.

Als Innenarchitekt:in setzt man in solchen Projekten Impulse, moderiert die Implementierung, wandelt das Puzzlespiel aus Anregungen und Machbarkeiten im besten Fall zu schönen, gut gestalteten Räumen. Den Veränderungsprozess hat vielleicht die Entscheidungsgruppe angestossen – aber beteiligt am Neuen war am Ende das ganze Kollegium. Und ja, noch geht es nur um Innenräume für «White Collar People», um die, die an Bildschirmen arbeiten, es geht noch nicht um Aufenthaltsräume für Paketbot:innen, Reinigungskräfte, Industriearbeiter:innen, Menschen in der Pflege oder in Gastronomie oder Industrie; das sollte es aber. Auf uns Innenarchitekt:innen wartet noch eine Menge Arbeit.