



Das Dokk1 in Aarhus von einer Drohne aus der Luft fotografiert. Direkt am Hafen gelegen soll die Bibliothek Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger der dänischen Stadt sein. Fotos: Aarhus Public Libraries

»Der einzige Grund, ein Open-Space-Büro zu haben, ist, miteinander zu reden«

Marie Østergård im BuB-Interview über das offene Großraumbüro im Dokk1, Kopfhörer bei der Arbeit und warum private Fotos nicht auf den Schreibtisch gehören

Viele bewundern sie, manche sehen sie kritisch: Die Bibliothek Dokk1 im dänischen Aarhus hat seit ihrer Eröffnung 2015 für viel Aufmerksamkeit gesorgt. Makerspace und Dritter Ort, eine transparente Architektur und wenig Fläche mit Büchern: Alles sollte neu, alles sollte innovativ sein. Die Mitarbeiter arbeiten in einem Open-Space-Großraumbüro. In Dänemark ein gar nicht so unübliches Konzept. Über die Vor- und Nachteile dieser Arbeitsstruktur, über Lärm und Privatsphäre sprach die Direktorin von Dokk1, Marie Østergård, mit BuB-Redakteur Steffen Heizereder via Skype – der eine aus seinem kleinen Einzelbüro, die andere aus einem vier Quadratmeter kleinen Stillarbeitsraum.

BuB: Hallo Frau Østergård, wo sind Sie während dieses Interviews? Wie ich sehe, ist es kein Einzelbüro.

Marie Østergård: Das ist einer von unseren »kleinen Arbeitsräumen«, wie wir sie nennen. Sie haben eine Fläche von ca. vier Quadratmetern und sind schallgedämpft, was dadurch erreicht wird, dass die Wandverkleidung eine Art Knitterstruktur aufweist. Diese Räume werden beispielsweise benutzt, wenn man Ruhe sucht oder ein längeres Gespräch über Skype führt und andere dabei nicht stören möchte. Sie sind gemütlich eingerichtet, so dass man hier auch einfach nur sitzen und etwas lesen oder ein wenig allein sein kann. Die Arbeitsräume sind unterschiedlich groß. Ein anderer ist

Da Quadratmeter in einer Bibliothek ein wertvolles Gut sind, mussten wir uns fragen: Warum sollte man so viel Platz für eine große Anzahl unbenutzter Tische opfern?

Wir haben einige Büroregeln aufgestellt. Eine davon ist, dass wir nicht versuchen, die Arbeitsumgebung ruhig zu gestalten oder Kollegen um Ruhe zu bitten.

bspw. ebenso groß wie dieser hier, wieder ein anderer ist etwas größer, so dass sich darin drei oder vier Personen aufhalten können. Wir brauchen solche Bereiche, denn wir arbeiten alle gemeinsam in Großraumbüros.

Alle gemeinsam? Das heißt: auch Sie als Geschäftsführerin?

Ich habe aktuell kein eigenes Büro. Als ich hier anfang, hatte ich ein sehr geräumiges Eckzimmer mit einem großartigen Ausblick und viel Platz für Meetings. Aber ich fühlte mich nicht wohl damit, stets abgeschottet in einem Besprechungsraum bzw. Einzelbüro zu arbeiten. Ich wollte ein Teil dieses weitläufigen Großraumbüros und auch besser ansprechbar sein. Also zog ich aus, und nun ist dieses große Büro in einen Projektbereich umgewandelt worden, so dass mehr Menschen von seinen Möglichkeiten profitieren können. Dieser Raum war im Grunde viel zu groß, das war lächerlich. Inzwischen haben wir ihn mit einem Besprechungstisch, einem Sofa und Stühlen ausgestattet, und in einer Ecke gibt es einen Workshop-Bereich, in dem man sich mit Schneidarbeiten und Prototypentwicklung beschäftigen kann. Auf diese Weise steht die Fläche einer größeren Zahl von Nutzern über einen wesentlich längeren Zeitraum am Tag zur Verfügung.

Seit wann arbeiten Sie in dem Großraumbüro?

Als Dokk 1 eröffnet wurde, arbeiteten alle in Großraumbüros. Nachdem der damalige Geschäftsführer ein Jahr lang darin gearbeitet hatte, entschloss er sich, in das Einzelbüro umzuziehen, um sich besser konzentrieren zu können. Wenn man als Führungsperson mitten im Geschehen sitzt, kann es mitunter schwierig sein, sich zu konzentrieren, weil man die gesamte Zeit über für alle als Ansprechpartner da ist. Im Jahr nach der Eröffnung war es jedoch wichtig, dass die leitenden Mitarbeiter mit allen anderen gemeinsam im selben Raum saßen, da nach der Aufnahme des Bibliotheksbetriebs Fragen schnell beantwortet und zahlreiche Entscheidungen spontan getroffen werden mussten. Als ich in die Bibliothek eintrat, übernahm ich das Einzelbüro des damaligen Geschäftsführers, entschied dann aber relativ bald, dass ich dort nicht bleiben wollte. Also zog ich um.

Hat in diesem Großraumbüro jeder Mitarbeiter seinen eigenen Arbeitsplatz, oder wechseln sie die Plätze?

Wir wechseln die Plätze. Unserem Einzug ging ein langer Prozess der Entscheidungsfindung mit allen Mitarbeiterteams voraus. Ein externer Berater kam ins Haus und analysierte, welche unterschiedlichen Arten von Arbeiten wir verrichteten.

Wir haben mehrere Teams, und wir haben uns angesehen, mit welchen Tätigkeitsgebieten sie sich im Einzelnen beschäftigen, wie oft Telefonanrufe eingehen, wie sie ihren Arbeitstag strukturieren und wie viel Zeit sie in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen verbringen. So haben wir uns einen objektiveren Einblick in ihre jeweiligen Bedürfnisse verschafft. Sehr oft haben die Menschen eine vage Idee davon, wie ihre Arbeit ist, beispielsweise denken sie, dass ununterbrochen das Telefon klingelt. In der Realität sitzt man dann dort und zählt die Anrufe und stellt fest, dass es nur fünf am Tag sind, aber es fühlt sich nach wesentlich mehr an. Unsere Mitarbeiter hatten viele unterschiedliche Vorstellungen dieser Art. Wir kamen zu dem Schluss, dass die Frage, ob jemand einen eigenen Schreibtisch benötigt oder nicht, wesentlich von der Art der Arbeit abhängt, die er ausführt. Als Bibliothek haben wir natürlich viele Mitarbeiter, die nicht an einem Schreibtisch arbeiten. Sie laufen umher, sind in der Bibliothek unterwegs. Die Schreibtische wurden im Grunde nicht sehr intensiv genutzt.

Und da Quadratmeter in einer Bibliothek ein wertvolles Gut sind, mussten wir uns fragen: Warum sollte man so viel Platz für eine große Anzahl unbenutzter Tische opfern? Also haben wir gerechnet: Die Mitarbeiter, die die Hälfte der Zeit in der Bibliothek unterwegs sind, können sich Schreibtische teilen. Haben sie spezielle Aufgaben, die es erfordern, dass sie stets am selben Schreibtisch arbeiten, oder können sie diese Aufgaben auch problemlos an einem anderen Tisch erledigen? Feste Arbeitsplätze sollten unserer Ansicht nach den Mitarbeitern vorbehalten sein, die zum Beispiel zwei PC-Bildschirme benötigen oder die einen stationären Rechner nutzen, auf dem mehrere für ihre Arbeit relevante Computerprogramme installiert sind. Einen Großteil der Zeit jedoch können die meisten von uns an jedem beliebigen Platz arbeiten, da wir alle über einen Laptop verfügen. So kann jeder, der nicht aus einem besonderen Grund auf einen speziellen Schreibtisch oder aus körperlichen Gründen auf einen bestimmten Stuhl angewiesen ist, seinen Platz frei wählen.

Aber mitunter benötigt man doch Konzentration und Ruhe bei der Arbeit.

Wir haben einige Büroregeln aufgestellt. Eine davon ist, dass wir nicht versuchen, die Arbeitsumgebung ruhig zu gestalten oder Kollegen um Ruhe zu bitten. Stattdessen verlässt der Mitarbeiter, der Ruhe benötigt, den allgemeinen Arbeitsbereich und zieht sich in einen anderen Bereich zurück. Der einzige Grund, ein Open-Space-Büro zu haben, ist, miteinander zu reden. Wenn Sie das nicht tun, gibt es dafür keinen Grund.



Eine Bibliothek ohne Bücher ist Dokk1 in Aarhus nicht, aber die Bibliothek als Aufenthaltsort steht im Mittelpunkt.



Die Architektur des Dokk1 ist spartanisch gehalten: viel Beton und Glas, grau in grau.

Für uns ist es sehr wichtig, dass das Büro kein Ort ist, an dem man von allen möglichen persönlichen Dingen umgeben ist. Es ist ein Arbeitsplatz.

Haben Sie genügend Rückzugsräume?

Der Bereich, in dem ich gerade sitze, ist beispielsweise einer von diesen Räumen. Wir haben erst kürzlich weitere Bereiche dieser Art geschaffen, weil es zu wenige davon gab. Als wir in das Gebäude einzogen, war es noch nicht komplett fertiggestellt. Daher war es für das Personal etwa ein Jahr lang ziemlich schwierig, Ausweichräume zu finden. Inzwischen nutzen die Mitarbeiter diese Räume oder auch die Sitzungsräume. Außerdem haben die Kollegen hin und wieder die Gelegenheit, zu Hause zu arbeiten, wenn sie dies wünschen. Aber ja, wir mussten im Laufe der Zeit die Anzahl dieser Rückzugsräume erhöhen, um den Bedürfnissen der Kollegen in diesem Punkt nachzukommen. Da unsere Mitarbeiter auch über Kopfhörer verfügen, können sie inmitten des Großraumbüros sitzen, verfügbar und ansprechbar sein und dennoch dank der Kopfhörer eine gewisse Ruhe genießen oder auch Musik hören – was in der Regel der Fall ist.

In einem Großraumbüro, wie Sie es beschreiben, ist wenig Raum für Individualität. Können sich Ihre Mitarbeiter überhaupt eine persönliche Atmosphäre schaffen?

Beim Einzug haben wir unter anderem darüber diskutiert, dass es wichtig ist, dass nicht jeder seine persönlichen Dinge auf den Schreibtisch stellt. Dies gilt im Besonderen für die, die sich Schreibtische teilen. Sobald jemand seine persönlichen Sachen auf einem Tisch ausbreitet, stellt er einen Besitzanspruch. Und diejenigen, die häufiger den Platz wechseln, müssen den Tisch jedes Mal abräumen. Das hat auch einige Streitfragen aufgeworfen. Es

schafft bei den Kollegen ein Gefühl der »Heimatlosigkeit«, wenn sie ständig ihren Arbeitstisch abräumen müssen. Aktuell haben wir die Situation, dass die Anzahl der Tische der Anzahl der Mitarbeiter entspricht, da es Personalkürzungen gab. Das bedeutet, dass momentan jeder einen eigenen Schreibtisch hat, mit Ausnahme der Halbzzeitkräfte, die sich Schreibtische teilen. Für uns ist es sehr wichtig, dass das Büro kein Ort ist, an dem man von allen möglichen privaten Fotos oder anderen persönlichen Dingen umgeben ist. Es ist ein Arbeitsplatz. Wir befinden uns in einem höchst transparenten Gebäude, und wir haben viele Besucher und Gäste. Es ist wichtig, dass der Innenbereich vorzeigbar ist. Hier wird gearbeitet, das ist nicht unser Wohnzimmer und nicht unser Zuhause. Ich denke aber, dass wir anfangs ein wenig zu streng waren: Das Büro war ehrlich gesagt schon sehr anonym und eintönig, denn alles ist in grau oder schwarz gestaltet. Ich versuche gerade, das ein wenig aufzulockern: Wir haben einige Grünpflanzen aufgestellt, und die Mitarbeiter dürfen ein paar persönliche Gegenstände auf ihrem Schreibtisch haben, aber es ist schwierig, die richtige Balance zu finden. Ich habe so viele Büros gesehen, die fast wie eine Wohnung waren, in der man jahrelang lebt und sich mit allen möglichen Dingen umgibt. Und ich denke, das gehört nicht an einen Arbeitsplatz.

Wie haben die Mitarbeiter reagiert, als sie ihre Einzelbüros verlassen mussten?

Sehr unterschiedlich: Bei uns gab es seit jeher nicht die Tradition der Einzelbüros. Ein großer Teil des Personals saß bereits in Großraumbüros,

Ich mag es einfach, ein Teil dieser gemeinschaftlichen Aktivitäten zu sein und zu erleben, dass ich für meine Kollegen viel ansprechbarer bin.

allerdings in Arbeitsgruppen eingeteilt. Daher waren die meisten eigentlich ganz zufrieden mit der neuen Situation, da die Gruppen in dieser Umgebung näher zusammenrückten und von den Vorzügen eines offenen Arbeitsumfeldes und der Tatsache, relativ schnell mit jedermann kommunizieren zu können, profitieren konnten. Durch den Umstand, dass wir alle stets in direktem Kontakt zueinander stehen und nicht ständig Meetings anberaumen müssen, sparen wir sehr viel Zeit, und die Kooperation zwischen den einzelnen Teams hat sich zur Freude aller erheblich verbessert. Natürlich hatten einige Mitarbeiter Probleme, sich zu konzentrieren, wobei es nicht zwingend die Geräusche sind, die stören, sondern es ist die visuelle Ablenkung, da um einen herum die ganze Zeit Menschen umherlaufen. Sie mussten trainieren, sich besser zu konzentrieren, Kopfhörer zu benutzen oder in einen anderen Bereich zu wechseln, wodurch plötzlich alle mehr in Bewegung kamen. Wir haben sehr viel über die Frage diskutiert, wie wir in diesem Punkt optimale Bedingungen schaffen können. Und dann ist da die große Gruppe derer, die sehr zufrieden ist. Sie fühlen sich frei, sie fühlen sich wohl und sie spüren, dass sie wirklich mühelos mit ihren Kollegen kooperieren können.

Ist das Ihrer Meinung nach der große Vorteil dieses Modells?

Zweifellos. Meiner Meinung nach übertrifft das alles andere. Zu sehen, wie Menschen teamübergreifend zusammenarbeiten, zu erleben, wie flexibel die Mitarbeiter in ihren Problemlösungsstrategien sind, weil sie in direktem Kontakt zueinander stehen, das ist in meinen Augen das Beste, was in einer Büroumgebung passieren kann.

Reflektiert dieses Konzept der Offenheit auch die Architektur von Dokk1?

Ja, sehr. Wir haben hier ein sehr transparentes Gebäude. Wenn wir in den Büros sitzen, gibt es viele Möglichkeiten, hinauszuschauen und die Besucher zu sehen, so wie diese auch uns sehen können. Ich zum Beispiel kann in diesem Moment den großen Mittelteil der Bibliothek überblicken. Und offensichtlich können die Menschen mich auch sehen. Diese Transparenz gibt es immer und überall. Und genau das spiegelt unsere Intention wider: Wir sind hier für den öffentlichen Raum und für die Öffentlichkeit, daher müssen wir die Besucher sehen und jederzeit gewissermaßen »die Hand am Puls des Gebäudes« haben können.

Vermissen Sie Ihr Einzelbüro? Sie könnten als Direktorin das Größte von allen haben.

Nein, ich vermisse es nicht. Gelegentlich benutze ich es für ein Meeting. Jetzt, da wir unser

Arbeitsumfeld umstrukturiert haben, ist mein Büro ja zu dieser Projektfläche geworden, die anders eingerichtet und ausgestattet ist, was mir sehr gut gefällt. Aber ich mag es einfach, nun ein Teil dieser gemeinschaftlichen Aktivitäten zu sein und zu erleben, dass ich für meine Kollegen viel ansprechbarer bin. Und ich halte das für wichtig, wenn man eine Führungsposition innehat.

Das Interview wurde via Skype auf Englisch geführt. Übersetzt von Susanne Gagneur.



Als Bibliotheksdirektorin der Stadtbibliothek Aarhus leitet **Marie Østergård** die Hauptbibliothek Dokk1 und 18 Zweigstellen. Seit Beginn ihrer Karriere im Jahr 2001 hat sie sich an der Entwicklung der Bibliothek der Zukunft innerhalb der Stadtbibliothek Aarhus beteiligt. Mit Fokus auf Interaktionen, Benutzerbeteiligung, Führung, Partnerschaften, Prototyping und Kommunikation im Bibliotheksbereich hat sie neue Technologien, Beteiligungsprozesse und organisatorisches Lernen untersucht. Von 2005 bis 2015 war Østergård Projektleiterin beim Bau von Dokk1. Sie implementierte und entwickelte diese Ideen und führte neue Formen der Nutzer- und Bürgerbeteiligung bei der Planung und dem Bau der Bibliothek ein, die im Juni 2015 eröffnet wurde. Nach der Eröffnung von Dokk1 übernahm Østergård die Position als Leiterin der Abteilung »Community Engagements, Partnerships and Communications« und arbeitete weiterhin an der Neugestaltung und Entwicklung von Räumen, Beziehungen und Dienstleistungen. Sie hat im Laufe der Jahre intensiv an Kooperationen und Partnerschaften gearbeitet – national und international – um die Entwicklung und Innovation von Dienstleistungen für die Nutzer sicherzustellen.

Einige Mitarbeiter hatten Probleme, sich zu konzentrieren, wobei es nicht zwingend die Geräusche sind, die stören, sondern die visuelle Ablenkung.