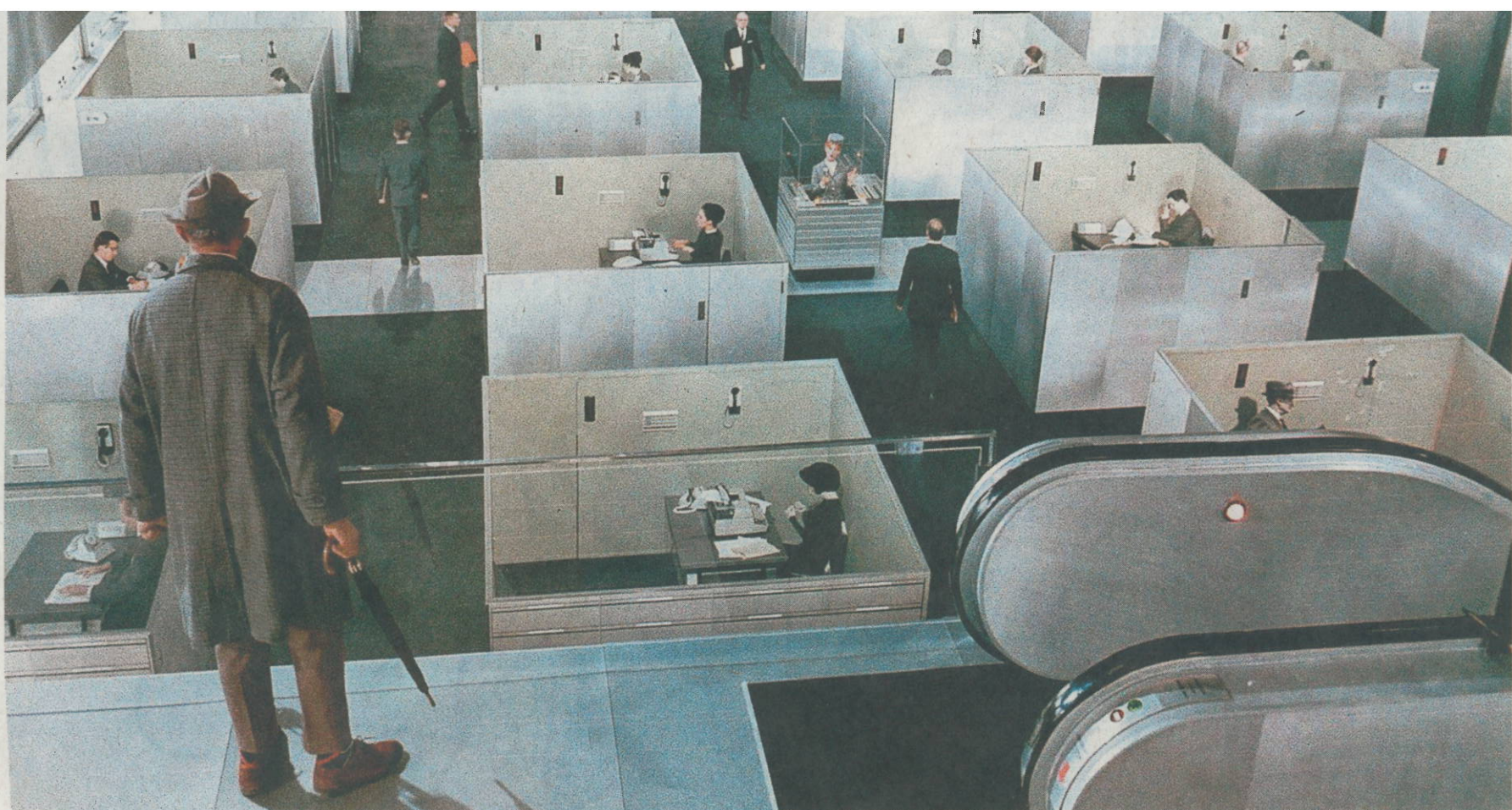




**Herrliche Zeiten?** Jacques Tatis Zukunftsvision aus den sechziger Jahren erfüllt heute nicht die Anforderungen moderner Arbeitswelten.

Foto Deutscher Fernsehdienst

# Das grenzenlose Büro

**B**evor Sie weiterlesen, sehen Sie sich bitte einmal in dem Raum um, in dem Sie arbeiten. Ist er zu groß, zu klein? Welche Farben sehen Sie? Wie wirken diese auf Sie? Würden Sie den Raum gern anders gestalten?

Mit der Macht der vier Wände und Fragen wie diesen beschäftigen sich Menschen wie Riklef Rambow vom Institut für Architektur- und Umweltpsychologie (PSY:PLAN) in Berlin. Rambow ist Architekturpsychologe. Diese noch verhältnismäßig junge Wissenschaftsdisziplin erforscht, wie Architektur uns im Alltag beeinflusst, inwieweit sie uns stresst, gar krank macht oder zu Ausgeglichenheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit beiträgt. „Es geht stets darum, die Strukturen von Arbeitsräumen in eine sinnvolle Balance zwischen Offenheit und Rückzugsmöglichkeit zu bringen“, sagt Riklew Rambow.

Derzeit sind etwa 18 Millionen Menschen in Deutschland in einem Büro tätig. Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit Großraumbüros eingerichtet, weil sie sich davon viele Vorteile versprochen: eine effektivere Kommunikation unter den Mitarbeitern, verbesserte Arbeitsabläufe, eine optimale Raumausnutzung sowie einfachere Koordination und Kontrolle durch Vorgesetzte. In der Realität haben sich diese Vorteile allerdings nicht bestätigt: „Das klassische Großraumbüro, in dem man mit sehr vielen Leuten Sicht- und Hörkontakt hat, geht eigentlich immer mit einem Abnehmen des Wohlbefindens der Mitarbeiter einher“, sagt Psychologe Rambow, der auch Professor für Architekturkommunikation am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) ist.

Seine Einschätzung stützt eine Studie aus der Schweiz aus dem vergangenen Jahr: Forscher der Hochschule Luzern fragten danach, wie sich Bürotypen auf die Produktivität und das Wohlbefinden von Mitarbeitern auswirken. Das Ergebnis: Etwa die Hälfte von rund 1200 Befragten fühlt sich von den ständigen Geräuschen im Raum genervt; mehr als ein Drittel klagt über die Luftqualität. Dabei steigt die Unzufriedenheit mit zunehmender Größe der Büros an: Während sich in Zellenbüros nur 9 Prozent der Befragten über Störungen beklagten, waren es in Räumen mit

**Optimale Arbeitsbedingungen für mehr Kreativität und Leistung im Büro sind erklärtes Ziel vieler Unternehmen. Mit Kickertisch und Kaffee-Lounge allein ist es nicht getan.**

*Von Martin Dommer*

mehr als 50 Personen fast 69 Prozent. Auch der Produktivität sind Großraumbüros nicht eben förderlich – im Gegenteil: Nach einer Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz nimmt die Fehlerhäufigkeit durch einen erhöhten Geräuschpegel um bis zu 113 Prozent zu.

Viele Unternehmen denken über neue Bürokonzepte nach, weil sie die Kommunikation unter der Mitarbeitern verbessern wollen. Der Trend gehe hin zu „Arbeitswelten“, die ein intelligentes Wechselspiel zwischen Teamarbeit, sichtbarer Präsenz und Rückzugsmöglichkeiten für die Mitarbeiter ermöglichen, stellt Dieter Boch vom Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) in Anzing bei München fest. Der Psychologe berät Unternehmen und Konzerne, die ihre „Büroproduktivität“ verbessern wollen. Ein modernes Büro müsse so gestaltet sein, dass dort sowohl Arbeit als auch Erholung stattfinden könne, betont er. Hier sieht er noch enorme Defizite und attestiert Deutschland gar einen „bedenklichen Innovationsmangel“.

Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts setze voraus, dass Geschäftsprozesse schnell und effizient ablaufen könnten. Erst allmählich aber setze sich die Erkenntnis durch, „dass Arbeit eine produktive, nutzbringende soziale Dynamik hat“, sagt Boch, der auch Dozent für Führungs- und Innovationsmanagement an der Fachhochschule in Salzburg ist. So habe etwa das Massachusetts Institute of Technology (MIT) nachgewiesen, dass 85 Prozent aller Ideen durch ungeplante Kommunikation der Mitarbeiter entstünden. „Also muss ich Büros so gestalten, dass ich Kommunikation zwischen den Mitarbeitern fördere“, sagt Boch. Dazu müs-

se man dafür sorgen, dass sie sich begegnen und miteinander ins Gespräch kommen könnten. Entsprechend wichtig seien „zentrale Wegpunkte und Anlaufstellen“, wo Mitarbeiter auch jenseits ihrer Jobroutine aufeinandertreffen können – beispielsweise Kaffeezonen oder Tische mit Fax, Drucker oder Kopierer.

Hans Hartmann-Thoma, Geschäftsführer der Firma Hartmann-Thoma plan werk in Nürnberg, ein Spezialist für „technische Innenarchitektur“, fasst die Anforderungen an die neue Arbeitswelt mit den vier Ks zusammen: Konzentration, Kommunikation, Kreation und Kaffee. Kreation bedeute, dass Mitarbeiter Angebote bekommen müssten, in denen ihnen „ein Kontrastprogramm zur Schreib- und Denkarbeit den Kopf für neue Ideen frei macht“. Der Planer Hartmann-Thoma erläutert: „Der Klassiker wäre sicher der Kicker, aber auch Punching-Bälle, Carrerabahnen oder Musik erfüllen diesen Zweck.“ Das vierte K stehe dafür, auch den physischen Bedürfnissen der Mitarbeiter eines Büros zu

**Vier Ks für das Büroklima: Konzentration, Kommunikation, Kreation – und Kaffee.**

genügen. Als einfache, aber wirkungsvolle Beispiele nennt der Fachmann den Obstkorb und Pausenzonen.

Konkrete Zahlen des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart stützen diese These: Der webbasierte Büro-Selbstbewertungstest „Office Excellence Check“, an dem sich seit 2006 mehr als 5200 Menschen beteiligt haben, ergab, dass sich die Produktivität im Büro um bis zu 36 Prozent steigern lässt, sofern den tätigkeitsspezifischen Bedürfnissen der Mitarbeiter Rechnung getragen wird. „Wer sich in seinem Arbeitsumfeld wohl fühlt, ist kreativer und letztlich produktiver“, sagt Jörg Kelter vom IAO. Wie das Büro der Zukunft aussehen könnte, haben er und seine Kollegen für die Studie „Office 21“ erkundet. Zentrale Bedeutung haben drei Punkte: eine gute Beleuchtung, ein ausgeklügeltes Akustikkonzept und attraktive Kommunikationsangebote.

Auch Dieter Boch sieht im Thema „Entschleunigung und Entspannung“

einen zentralen Baustein des kreativen Büros der Zukunft und ergänzt die Liste des Büroausstatters aus Nürnberg um „Billardtische, Lounge- und Ruheräume für ein ‚Powernapping‘ oder auch mal Liegestühle auf der Dachterrasse“.

Auch Bewegung, so viel ist sicher, tut not in Deutschlands Büros. „Wir müssten uns etwa zehn Kilometer pro Tag bewegen, um Herz-Kreislauf-erkrankungen, Diabetes und vieles andere abzumildern“, rechnet Dieter Boch vor. „Der durchschnittliche Deutsche bewegt sich am Tag gerade einmal 456 Meter.“ Da gelte es, durch die Gestaltung des Büros gegenzusteuern. „Die derzeitigen Arbeitssituationen machen uns alle krank“, sagt er. „Wir haben in den vergangenen zwölf Jahren eine Zunahme der psychischen Erkrankungen um mehr als 80 Prozent zu verzeichnen.“ Diese gelten als einer der Hauptgründe für Frühverrentungen in Deutschland.

Und das ist noch nicht alles: Rund 85 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen Büroarbeiter im Sitzen. Nach Angaben des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen entsteht etwa ein Viertel aller Krankheitstage aufgrund von muskulären Erkrankungen, vor allem Wirbelsäulen- und Rückenleiden. Der dadurch bedingte Produktionsausfall wird auf etwa neun Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Arbeitsmediziner empfehlen daher, ein Viertel der Arbeitszeit – etwa Konferenzen und Teambesprechungen – im Stehen zu verbringen.

Wie viele Kalorien auch immer das Stehen und Kurbeln am Kickertisch verbrennen – fest steht: Eine Viertelstunde Spiel fördert die Kommunikation unter Kollegen, macht den Kopf wieder frei und schafft ein wenig Bewegung. „Der Mensch ist nun einmal nicht dafür gebaut, dass er acht Stunden am Stück arbeitet und dann zwei Stunden Fitness macht“, resümiert auch Dieter Boch. Besser sei es, „vielleicht ein, bis zwei Stunden zu arbeiten, sich dann zu erholen, um neu und kreativer anzusetzen zu können“.

Bekannt ist dies alles schon lange: Der amerikanische Schriftsteller John Steinbeck lebte zur Zeit der ersten Großraumbüros und wusste bereits, dass „die Kunst des Ausruhens ein Teil der Kunst des Arbeitens“ ist. Sein weiser Spruch fehlt in keiner Zitatesammlung – befolgt wird er hingegen selten.