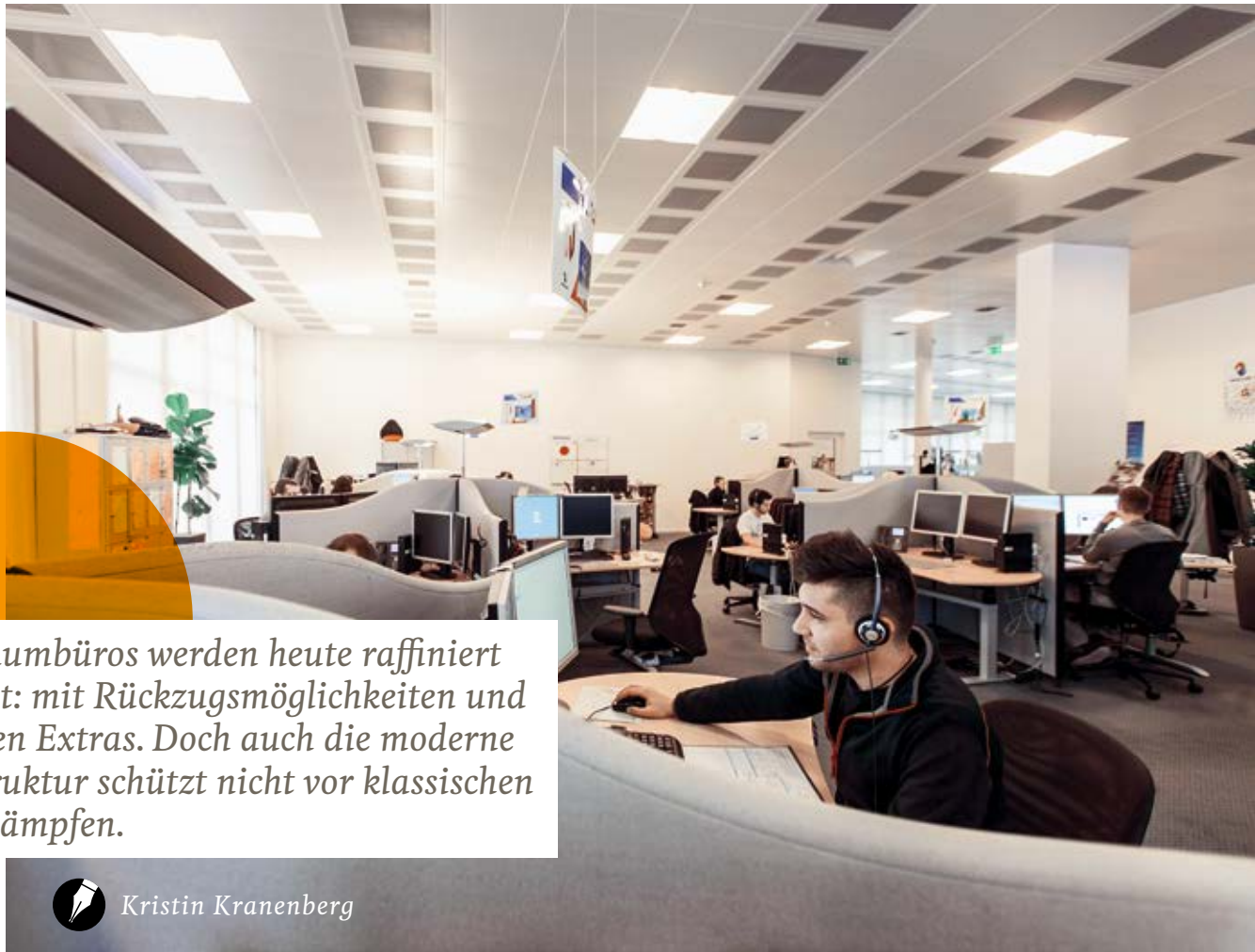


# WER SITZT am Fenster?



Grossraumbüros werden heute raffiniert gestaltet: mit Rückzugsmöglichkeiten und sonstigen Extras. Doch auch die moderne Infrastruktur schützt nicht vor klassischen Machtkämpfen.



Kristin Kranenberg

**L**aut telefonierende Kolleginnen, mangelnde Privatsphäre, unangenehme Temperaturen – Büroräume für ein Dutzend oder mehr Personen haben ein Imageproblem. «Wenn man 50 Leute fragt, ob sie gern in einem Grossraumbüro arbeiten würden, sagen höchstens zwei oder drei ja», sagt Nicola Jacobsen, Wissenschaftlerin an der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bern. Auch die Angst vor Statusverlust spiele eine Rolle, so die Psychologin. Denn das Grossraumbüro gilt als typischer Ort für den

Karriereanfang: Wer ein Viererzimmer oder Einzelbüro gewohnt ist, fühlt sich hier automatisch zurückversetzt.

#### NACH BELIEBEN ANDOCKEN

Doch die Wirtschaft will eine Lösung gefunden haben. Grossraumbüros sind heute Teil von hochmodernen Bürokomplexen. Angestellte, die sich aus dem Getümmel des Grossraums zurückziehen möchten, etwa um einen Rapport zu schreiben oder ein langes Telefongespräch zu führen, dürfen zeitweise ein Einzelzimmer benutzen. Auch für separate Sitzungs- und Erho-

lungsräume ist gesorgt. «Das Bedürfnis an Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten ist lange unterschätzt worden», sagt Hartmut Schulze, Professor an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und Spezialist für die psychologischen Aspekte der Bürogestaltung.

«Das Gewicht lag bisher zu einseitig bei der Kommunikation.» Schliesslich sollen Grossraumbüros den Austausch und den Teamgeist unter den Mitarbeitenden fördern.

«Mehr als die Hälfte der Angestellten in der Schweiz könnten in einem gewissen Masse flexibel arbeiten.»

Kennzeichnend für diese neuen Bürolandschaften ist weiter, dass die Angestellten häufig keinen fixen Arbeitsplatz haben. Auch in der Schweiz setzen Banken, Pharma- oder Technologiekonzerne in grossem Stil auf das sogenannte Desk-Sharing: «1700 Tische für 2000 Angestellte» oder «2000 Arbeitsplätze für 2500 Mitarbeitende» werden die Kennzahlen stolz präsentiert. Kritiker sehen darin den Beleg für eine Sparübung. Doch laut Schulze stellen sich die Unternehmen vielmehr auf eine neue Arbeitskultur ein. «Mehr als die Hälfte der Angestellten in der Schweiz könnten in einem gewissen Masse flexibel arbeiten», sagt er. Mitarbeitende machen etwa in wechselnden Projektteams mit, sie sind häufig unterwegs und erledigen zunehmend Aufgaben von zu Hause aus. Eine «tätigkeitsorientierte Bürogestaltung» sei darauf die richtige Antwort. Die Unternehmen sorgen für eine Infrastruktur, wo man je nach Bedürfnis andocken kann.

#### UNBENUTZTES BILLARD

«Klar spielt der Kostenfaktor auch eine Rolle», fügt Schulze an. Deshalb sollten die Unternehmen ihre Ziele offen kommunizieren. Will man nur die Effizienz erhöhen, sollte eine tätigkeitsorientierte Bürogestaltung nicht unter dem Vorwand des Mitarbeiterwohls umgesetzt werden. Zudem benötigen die Angestellten in der neuen Konstellation tatkräftige Unterstützung, was manchmal bereits mit kleinen Gesten zu erreichen ist. Schulze: «Man könnte dem Personal für den Weg zwischen Home-Office

und Büro ergonomische Rucksäcke zur Verfügung stellen, damit das Schleppen schwerer Aktentaschen nicht zu Rückenbeschwerden führt.»

Goodwill entsteht auch, indem man die Betroffenen in die Planung einbezieht – was allerdings einfacher wird, wenn die Tische fix zugeteilt sind. «Es tut uns gut, wenn wir persönliche Gegenstände mitbringen können», weiss Psychologin Nicola Jacobshagen. Schon eine eigene Leselampe gebe einem etwa das Gefühl, weniger den Umständen ausgeliefert zu sein.

«Die Bürogestaltung muss authentisch sein», sagt auch Sibylla Amstutz, Architektin und Dozentin an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur. Sonst hätten die Menschen Schwierigkeiten, sich auf das Angebot einzulassen. So sei zum Beispiel ein Billardtisch fehl am Platz, wenn ein solcher nicht zur Firmenkultur passe und sich die Mitarbeitenden gar nicht getrauten, Billard zu spielen – etwa weil sie befürchteten, dass sich der Chef mit der Stoppuhr dazustelle.

#### ZERMÜRBT PENDLER

Amstutz ist Mitautorin der 2010 publizierten SBiB-Studie «Schweizerische Befragung in Büros», die im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) durchgeführt wurde. Die schlechten Noten, welche die SBiB-Studie den Grossraumbüros in Sachen wie Arbeitsumgebung und -zufriedenheit erteilte, fanden international Beachtung. Zumindest sahen die Autoren der Studie Möglichkeiten für Verbesserung. Grössere Büros seien nicht generell schlechter, hiess es. Eine sorgfältige Planung sei aber notwendig. Die Empfehlungen reichten vom Einbringen schallabsorbierender Trennelemente bis zu Massnahmen gegen Zugluft.

Auch wenn die Probleme auf der technischen Ebene behoben werden, lauern



## DIE NASE VORN

Man stelle sich vor, es gäbe sie, die ideale Arbeitswelt: Eine Welt, in der sich der 58-Jährige genauso wertgeschätzt fühlt wie der Lehrling, Frauen gleichermaßen integriert sind wie Männer. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist eine Selbstverständlichkeit, und anstelle der Präsenz wird die effektive Leistung beurteilt. Zu schön, um wahr zu sein? Vielleicht. Doch was, wenn es künftig nicht mehr anders geht? Müsste man dann nicht vielmehr fragen, wo man ansetzen soll?

Eine Prognose: Unsere Gesellschaft befindet sich im Wandel. Neue Technologien, veränderte Familienmodelle und die Tatsache, dass wir immer älter werden, führen dazu, dass sich die Arbeitswelt verändert. Von Fachkräftemangel ist die Rede und davon, dass ältere Mitarbeitende länger arbeiten müssen. Daneben wird die bessere Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt gefordert. Alles Themen, die auch Politik und Wissenschaft beschäftigen.

Zugegeben. Die Lösungsfindung ist nicht einfach und das allgemein gültige Patentrezept wird es nie geben. Doch wer im Kleinen anfängt, kann grosse Wirkungen erzielen: zum Beispiel durch die Integration flexibler Arbeitsmodelle. Denn wer als Arbeitgeber attraktiv sein möchte und Mitarbeitende möglichst lange halten will, der kommt um Teilzeit, Homeoffice oder flexible Stundeneinteilungen nicht herum. Wer also auf Männer UND Frauen, junge UND erfahrene Mitarbeitende setzt und deren Bedürfnis nach zeit- und ortsunabhängigem Arbeiten ernst nimmt, wird morgen die Nase vorn haben.

**YVONNE SEITZ**, Head Diversity AXA Winterthur und freischaffende Journalistin

immer noch Gefahren im zwischenmenschlichen Bereich. So wollen manche Firmen mit einem Grossraumbüro auch die flache Hierarchie ihrer Organisation betonen. Das wird aber unglaubwürdig, wenn sich die Führung vor den Augen der Belegschaft Privilegien zueignet. Bei einer offenen Platzwahl laufe es oftmals auf eine Zweiteilung hinaus, weiss die Psychologin Nicola Jacobshagen. Die höheren Angestellten sitzen etwa ständig am Fenster; wer ganz unten in der Hierarchie steht, bekommt den Platz neben dem Drucker, «wo man sich etlichen Smalltalk anhören und bei jedem Papierstau Hilfe leisten muss.» Nicht zu beneiden sind auch Pendlers, die täglich extra früh aufstehen, um ihren bevorzugten Tisch zu erobern. Machtkämpfe gibt es laut der Fachfrau aber nicht nur aufgrund der Sitzplätze, sondern auch punkto Rückzugsräume. Jacobshagen: «Oftmals sind diese ständig von bestimmten Personen oder Teams reserviert.»

**VARIANTE VIERERBÜRO**

Da bleibt einem fast nichts anders übrig, als Kopfhörer aufzusetzen, wenn man seine Ruhe will. Oder aber man tröstet sich mit dem Gedanken, dass

Angestellte in klassischen Büros ähnliche Situationen aushalten müssen. Denn auch in einem Büroraum mit drei oder vier Personen wird mitunter lange und laut telefoniert. «Das Vierer-

Gruppenbüro hat sich als zweitschlechteste Variante, nach dem Grossraumbüro ohne Zonen und Wahlmöglichkeiten, herausgestellt», sagt Professor Hartmut Schulze. **X**

**TRENDS KOMMEN UND GEHEN**

Die USA erleben ein Revival der offenen Büroräume: «Open office plans» seien voll im Trend, hiess es vor einigen Monaten in der amerikanischen Wirtschaftszeitung The Wall Street Journal (WSJ). Um das Gemeinschaftsgefühl der Angestellten zu fördern, würden ab und an sogar lange Picknicktische in die Räume gestellt. Dabei ist eine gewisse Ironie der Geschichte nicht zu übersehen, waren doch Grossraumbüros in den USA bereits im letzten Jahrhundert gang und gäbe.

Aber wo zahlreiche Menschen gemeinsam arbeiten, entsteht rasch ein Stimmengewirr und gibt es dauernd etwas zu sehen. So setzten die amerikanischen Unternehmen ab Ende der 1960er-Jahre

reihenweise auf die sogenannten «cubicles»: Niedrige Kabinen mit drei dünnen Wänden, welche die Menschen voneinander abschotten. Man sitzt somit im gleichen Raum, ist aber doch für sich. Was die Mitarbeitenden vor Ablenkung bewahren sollte, wurde aber bald zum Symbol für den grauen Büroalltag – und zu einer beliebten Kulisse für Spielfilme.

Auf Abschottung folgt nun wieder Offenheit: Trends in der Bürogestaltung kommen und gehen, so viel ist deutlich. Das wahre Problem liegt laut dem Autor in der WSJ nicht bei der Einrichtung, sondern bei der Willkür der Macht, die in manchen Unternehmen vorherrscht. Vor ungeliebten Chefs hätten leider auch die «cubicles» keinen Schutz geboten.

ANZEIGEN

**kaufmännischer  
verband**  
*mehr wirtschaft. für mich.*

**Boa lingua**  
SPRACHAUFENTHALTE WELTWEIT

**sprachaufenthalte weltweit**

MITGLIEDER DES KAUFMÄNNISCHEN VERBANDES PROFITIEREN VON 5% RABATT AUF DAS GESAMTE KURSANGEBOT.



BOA LINGUA ZUG, TELEFON 041 710 38 88, PROSPEKTE UND PREISE UNTER [WWW.BOALINGUA.CH](http://WWW.BOALINGUA.CH) • [WWW.KVSCHWEIZ.CH/BOALINGUA](http://WWW.KVSCHWEIZ.CH/BOALINGUA)



**› Marketing, Verkauf,  
Detailhandel**

Jetzt anmelden: [hkvaarau.ch](http://hkvaarau.ch)

Finde uns auf Facebook: [www.facebook.com/HKVAarau](http://www.facebook.com/HKVAarau)