

1

Der Psychologe

Bisweilen sind es durchsichtige Motive, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter mit neuen Bürokonzepten konfrontieren. Kommunikation ist ein Fetisch und Transparenz die funktionale Voraussetzung. Ob damit tatsächlich eine Leistungssteigerung einhergeht, ist fraglich; aber es sieht zumindest so aus.

von Riklef Rambow

Das non-territoriale Büro kommt aus Sicht des Managements und der Planer einem Stein der Weisen schon recht nahe. Es reduziert die benötigte Fläche pro Mitarbeiter, durchbricht überkommene Hierarchien und altertümliches Statusdenken, zwingt die Mitarbeiter zu höchster Flexibilität und zur Disziplin im Umgang mit Arbeitsmaterialien und -technologien. Es fördert die Kommunikation und die Offenheit für Neues und ist jederzeit transparent nach innen und nach außen. Es scheint die Eigenschaften des idealen Mitarbeiters mit fast zwingender Logik in eine räumliche Struktur zu überführen.

Aber funktioniert es auch? Das ist leider nur schwer zu sagen. Wissenschaftliche Untersuchungen zu dieser Thematik sind selten, und den positiven Berichten der Bauherren und ihrer Planer muss nicht immer zu trauen sein. Eine gewisse Skepsis scheint allerdings schon deshalb angebracht, weil dem Markt der Büroarchitektur generell eine Tendenz zur Favorisierung von Innovation innewohnt, die nicht immer durch die Empirie gedeckt ist.

Der Grund dafür ist, dass sich in der Innovation die Bedürfnisse aller entscheidenden Akteure im Bereich der Büroarchitektur überschneiden. Büroarchitektur ist räumliches Abbild der Organisationsstruktur, sie soll repräsentieren, dass die Organisation auf der Höhe der Zeit ist. Das Denken im Bereich der Organisations- und Managementtheorie aber hat eine notorische Neigung zu überhitzten Innovationszyklen; im schnellen Wechsel werden neue Management-„Philosophien“ entwickelt und auf den Markt gebracht, und ihre Umsetzung kann dem individuellen Führungsanspruch des jeweiligen Managers zumindest vorübergehend sehr nützlich sein. Aber auch auf Seiten der Planer kann eine hohe Offenheit für Innovation angenommen werden, zum einen, weil Originalität und Neuartigkeit zu den Grundwerten der Architektur gehören, zum anderen, weil Veränderung gut für die Auftragslage ist, Kontinuität dagegen eher nicht. Gleiches gilt natürlich auch für die Anbieter von Büroeinrichtungen.

Nun ist der Wunsch nach zeitgemäßen Bürokonzepten natürlich grundsätzlich sinnvoll. Problematisch wird es erst dann, wenn solche Konzepte zur modischen Erscheinung werden, die um ihrer selbst willen oder aus oberflächlichen Profilierungsgründen verfolgt werden, und wenn auf die Abstimmung zwischen dem Konzept und den sich aus dem jeweiligen Kontext ergebenden Anforderungen verzichtet wird.

Ein Aspekt aktueller Büroarchitektur, der häufig zu Diskrepanzen zwischen vorgestellter und tatsächlicher Nutzung führt, ist die Transparenz. Die Herstellung möglichst weitreichender Sichtbeziehungen zwischen den Mitarbeitern innerhalb von Teams, aber auch zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen, sei es durch den Verzicht auf Trennwände in offenen oder halboffenen Strukturen, sei es durch die großflächige Verwendung von Glas, kann die Kommunikation anregen und zu Vorteilen in der Zusammenarbeit führen. Sie ist aber auch ein Instrument der Kontrolle und wird auch als solches empfunden. Ständige Beobachtung, sei sie real oder auch nur als Möglichkeit vorhanden, wird als Mangel an Privatheit erlebt und wirkt dadurch als Stressfaktor. Ob die Vorteile oder die Nachteile der Transparenz überwiegen, kann niemals abstrakt entschieden werden. Es hängt vielmehr von vielen Faktoren ab, die es vorab zu prüfen gilt: Von den konkreten Anforderungsstrukturen der vorgesehenen Tätigkeiten, von den Beziehungen der Mitarbeiter untereinander oder von den vorhandenen Ausweichräumen für spezielle Aufgaben, die Ruhe, Konzentration oder Intimität allein oder in der Gruppe verlangen. Es muss also darum gehen, während der Planung durch eine genaue Analyse der unterschiedlichen Anforderungen und Möglichkeiten eine Balance zu finden zwischen diesen Merkmalen der Organisation und der räumlichen Struktur. Wo dies nicht gelingt, finden sich schnell Zeichen dafür, dass die Mitarbeiter beginnen, gegen die Architektur anzukämpfen; Glaswände werden mit Zetteln oder Kalendern beklebt, flexible Trennwände werden nachgerüstet, bestimmte Räume werden über- oder untergenutzt. Auch kann der gewünschte Kommunikationseffekt ins Gegenteil umschlagen. Um die Dauerbeobachtung zu kompensieren, wird der aktive Kontakt reduziert, Mitarbeiter verschließen sich oder versuchen, der als unangenehm empfundenen Situation auf andere Art auszuweichen.

Mitarbeiter einbeziehen

Zu anspruchsvoller Büroraumgestaltung gehört immer ein Prozess der Organisationsentwicklung. Die Architektur soll nicht nur auf den Status quo der organisatorischen Abläufe und Strukturen abgestimmt sein, sondern sie soll diesen behutsam weiterentwickeln, indem sie neue Möglichkeiten eröffnet. Aber ein solcher Entwicklungsprozess muss die Bedürfnisse und Sichtweisen der Mitarbeiter von vornherein einbeziehen, und er muss seinerseits transparent sein. Die Gestaltung der Büros repräsentiert idealerweise die Werte der Organisation nach innen und nach außen; damit diese Repräsentation aber verstanden und die Werte mit getragen werden können, müssen sie unter Beteiligung der Mitarbeiter ausgehandelt werden. Dabei sollte auch klar definiert werden, welche Möglichkeiten der persönlichen Aneignung ein Konzept noch zulässt und welche nicht. Eine gestalterisch „perfekte“ Planung, die den Mitarbeitern ohne Vermittlung aufoktroziert wird und die keine eigenen gestalterischen Eingriffe und Adaptationen mehr zulässt, signalisiert dem Mitarbeiter vor allem eines: dass er als Individuum jederzeit ersetzbar ist.