

Büroform und Produktivität – gibt es einen Zusammenhang?

Ergebnisse einer wissenschaftlichen Untersuchung in der Praxis.

Dieter Lorenz, Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Fachhochschule Gießen-Friedberg, Gießen
Charlotte A. Sust, Dipl. Psych. Dipl. Päd. ABoVe GmbH, Wettenberg

Von der digitalen zur persönlichen Kommunikation in der Wissensgesellschaft

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind Unternehmen besonders gezwungen, alle Entscheidungen unter Kosten- und Ertragsbedingungen zu fällen. Im Bürobereich ist daher seit Jahren eine deutliche Zurückhaltung bei Investitionen festzustellen. Die Planer spüren dieses Verhalten ebenso deutlich wie die Bauwirtschaft:

- Wenn die Mittel knapp sind, muss der Schreibtisch und der Arbeitsstuhl noch ein paar Jahre länger genutzt werden;
- Auch wenn permanent der Bedeutung der Kommunikation für Unternehmen das Wort geredet wird, so scheut man doch die Kosten der Veränderung und bleibt stattdessen in der kommunikationshemmenden Gebäudestruktur seines Bürohauses mit 1- bis 2-Personen-Büros.

Wenn überhaupt: Investiert wird nur dort, wo positive wirtschaftliche Ergebnisse erwartet werden; und das ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch völlig richtig. Weit oben auf der Agenda stehen daher immer wieder Investitionen in neue I + K- Technologie. In Zeiten der Wissensgesellschaft vermutlich eine gute Investition. Recherchen im Intra- und Internet; schneller Datenaustausch mit Kollegen und Kommunikation per Email. Dass aber hier zumindest in der Vergangenheit nicht der gewünschte Effekt erreicht wurde, zeigen Untersuchungen zum Zusammenhang von Investitionsaufwand und Produktivität (vgl. Abbildung 1).

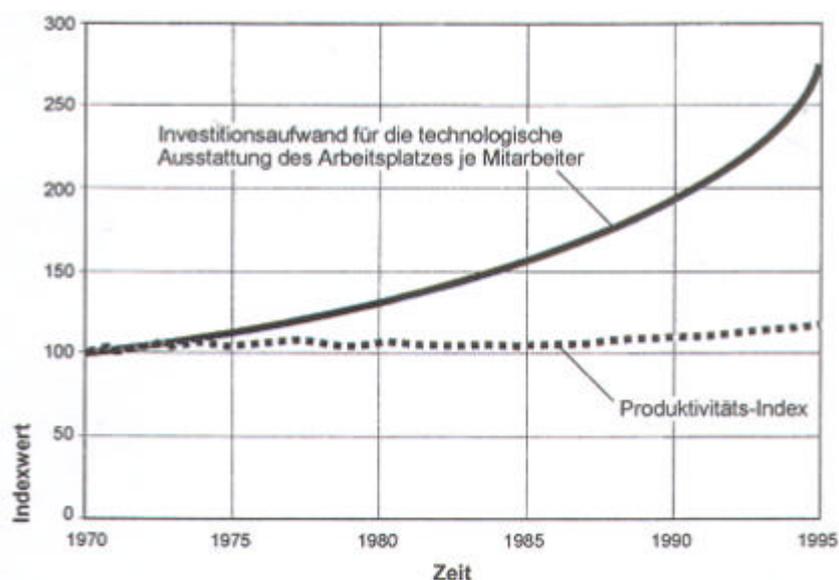


Abbildung 1 Produktivitätsindex in Abhängigkeit vom Investitionsaufwand für technologische Ausstattung von Arbeitsplätzen im Dienstleistungssektor (Quelle: Loftness et. al. 1996)

Wird dennoch ein neues Bürohaus gebaut, so ist jüngst zunehmend zu lesen, dass einfache, bewährte Lösungen zu favorisieren seien; Experimente seien out. Ist das die Fortschreibung des Zellenbüros mit gezielter und geplanter Kommunikation in hoffentlich rechtzeitig reservierten Besprechungsräumen?

In unseren Köpfen herrscht jedoch immer noch unerschütterlich die Vorstellung, I + K-Technologie steigert unsere Effektivität und Produktivität. Selbstverständlich können wir ohne diese Werkzeuge nicht mehr auskommen, weil sie u.a. zur Verbesserung der Kommunikation beitragen. Bedeutet eine Erhöhung der Reichweite automatisch eine Erhöhung der Effizienz und Produktivität: Wenn jeder jeden jederzeit an jedem Ort per Tastendruck mit allen Informationen „beglücken“ kann und dies auch tut, hat dies dennoch **nicht** dazu geführt, dass

- sich die Telearbeit im prognostizierten Umfang durchgesetzt hat;
- die Reisetätigkeit der Geschäftsleute im erwarteten Umfang zurückgegangen ist;
- Videokonferenzen das persönliche Gespräch ersetzen können, wie Studien der ETH Zürich (Arial et. Al. 2004) zeigen konnten.

Lautet der Umkehrschluss daher: Mehr persönliche Kommunikation bei der Arbeit im Büro? Mit dem Wissen darum, dass Kommunikation im Unternehmen sich positiv auf Motivation, Effizienz, Produktivität und vor allem auf Innovationen auswirkt, müsste demzufolge der Investor einer Büro-Immobilie tunlichst darauf achten, offene Räume zu schaffen, die bekanntermaßen Kommunikation verbessern. Hatten wir das nicht schon mal? War das nicht der Grund für die Implementierung von Großraumbüros in Deutschland? Ganz nach dem Motto: „Wenn viel viel hilft, hilft mehr noch mehr“, entstand eine Totalkommunikation, die aufgrund des Störpotenzials alles andere als kommunikationsförderlich war. Die Diskussion gipfelte in Pressemeldungen wie: „Großraumbüros machen krank“ oder „Produktivitätskiller Großraumbüro“. Wo blieb die Rückzugsmöglichkeit und die konzentrationsfördernde Umgebung für die Arbeit? Es scheint also nicht ganz so einfach zu sein mit dem Zusammenhang von offenen Räumen und deren Kommunikationsförderlichkeit: nicht alles, was plausibel scheint, ist auch belegbar.

Kommunikation und Produktivität

Es ist wohl unbestritten, dass wir in Deutschland unseren Wohlstand nur dann halten können, wenn bei angepassten Arbeitskosten eine hohe Effizienz, Effektivität und Produktivität gewährleistet ist. Das allein wird jedoch nicht reichen. Wir müssen stets mit neuen attraktiven, kundenorientierten Produkten den Markt beherrschen. Vor allem Kreativität und Innovation sind hier der Schlüssel zum Erfolg. Was aber hat all das mit Kommunikation zu tun?

Leider gibt es im Bürobereich kaum Studien, die sich mit diesem Zusammenhang systematisch auseinandergesetzt haben. Ganz anders im Produktionsbereich. Dort ist längst belegt, dass Teamarbeit und die damit verbundene Kommunikation zu mehr Produktivität und besserer Produktqualität führt. Recherchiert man nach vergleichbaren Aussagen im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich, so wird man kaum fündig. Da gibt es die Studie des MIT (Massachusetts Institute of Technology) in den USA (Allen, 1990), die allerdings auch schon ein wenig „betagt“ ist und deutlich macht, wie wichtig Kommunikation für den Erfolg eines Unternehmens ist; Bezüge zu unterschiedlichen Büroformen werden allerdings

kaum hergestellt. Aus der Motivationsforschung ist bekannt, dass bessere Kommunikation der Führungskräfte (gemeint ist hier die persönliche Kommunikation) zu mehr Motivation bei den Beschäftigten führt. Auch der Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung ist belegt. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart beschäftigt sich derzeit mit Kommunikation und Kreativität. Die vermutlich allseits bekannte „Frozen Cloud“ („kreativitäts- und kommunikationsförderliche Sitz-Steh-Landschaft“) ist ein Beispiel dieser Projekte. Auch die von Kelter (2003) entwickelte Planungssystematik BÜROSELECT berücksichtigt die unterschiedlichen Profile von Büroformen und kommt zu dem Ergebnis, dass unterschiedliche Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten, Organisationsformen bis hin zu Unternehmensphilosophien unterschiedliche Büroformen erfordern. Belege im Sinne eines Post-Ante-Vergleiches waren nicht Zielsetzung der Arbeit. Seitens der Unternehmen wird leider nur wenig getan, um hier zu neuen gesicherten Erkenntnissen zu kommen. T-Mobile in Bonn kann hier aus eigener Kenntnis der Autoren genannt werden. In einem internen Projekt wird derzeit untersucht, ob die neuen offenen Bürostrukturen (es sind dies Großraumbüros mit all den bekannten Problemen) Produktivität und Innovation besser unterstützen als die Zellenbüros des Unternehmens.

Dennoch: zu viele Unbekannte bleiben, um Bauherren und Bürohausnutzern klare Entscheidungsregeln an die Hand geben zu können. Vor diesem Dilemma stand auch die APO Bank in Düsseldorf. Nachdem die Entscheidung gefallen war, ein neues Bürohaus zu erstellen, blieb die Frage nach der für das Unternehmen geeigneten Büroform. In der Vergangenheit arbeiteten die Beschäftigten des Unternehmens überwiegend in Ein- oder Zweipersonen-Zellenbüros. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in dieser Bürostruktur machten deutlich, dass vor allem die schlechte Kommunikation zu den Führungskräften bemängelt wurden. Könnten offene, transparente an die Anforderungen der Mitarbeiter angepasste Büroformen hier zu einer Verbesserung beitragen? Könnte sich diese Büroform damit auch positiv auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und vor allem Produktivität auswirken? Intensive Gespräche zwischen dem Unternehmen und der Bene Consulting, dem Bauherrenberater, führten dazu, sich für ein reversibles Büro zu entscheiden, das zunächst überwiegend als Kombibüro genutzt werden sollte. Ca 1 Jahr nach dem Bezug des neuen Gebäudes wollte es die Geschäftsleitung wissen. Hat die neue Büroform sich positiv ausgewirkt auf die Erreichung der gesetzten Ziele? Ist die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten verbessert worden? Ist die Kommunikation unter den Beschäftigten gestiegen, wird diese als Störfaktor empfunden oder hat sie positive Auswirkungen für Beschäftigte und Unternehmen?

Studie zu Kommunikation und Büroform in der APO-Bank

Die Evaluationsstudie wurde von Dipl.-Psych. Dipl.-Päd. Charlotte A. Sust (Geschäftsführerin der Arbeitswissenschaft, Büroorganisation und Veränderungsmanagement (ABoVe) GmbH) und Dipl. Psych. Silke Surma im Neubau der APO Bank in Düsseldorf durchgeführt, ausgewertet und interpretiert. Das Projekt wurde durch Prof. Dr. Lorenz (Fachhochschule Gießen-Friedberg, Fachgebiet Arbeitswissenschaft) wissenschaftlich begleitet.

Vorgehensweise

Mit der Evaluationsstudie sollte ermittelt werden, ob und welche Auswirkungen die Struktur des Gebäudes auf die Kommunikation hat. Die Befragung erfolgte in Form eines strukturierten Interviews, in dem die Zufriedenheit mit der neuen Situation anhand von Zielkriterien ermittelt wird. Dabei standen vor allem die Zielkriterien im Vordergrund, die für alle Nutzer von tagesaktueller Bedeutung sind:

- „Kommunikation“: Kommunikation mit Führungskräften und Kollegen innerhalb / zwischen Abteilungen
- „Konzentration“: Möglichkeit zum Rückzug für konzentrierte Einzel- und Team-Arbeiten
- „Flexibilität“: Individuelle Veränderungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von Arbeitsanforderungen
- „Zufriedenheit mit dem Raum“: Individuelle Bewertung des Raumes zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben und persönlicher Anforderungen

Dabei wurden die Teilnehmer nicht nur nach einer Einschätzung des derzeitigen Zustandes befragt, sondern sie sollten beurteilen, ob und in welchem Ausmaß sich die Situation im Vergleich zu der vor dem Umzug verändert hat.

Die Daten wurden sowohl deskriptiv, qualitativ als auch inferenzstatistisch mit SPSS ausgewertet.

Beschreibung des Samples

Angefragt wurden alle Personen, die seitens der APO-Bank in den Umzug involviert waren. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um mit einem relativ kleinen Befragungssample repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Die in den Umzug involvierten Personen hatte aufgrund ihrer Aufgabe engen Kontakt zu allen Mitarbeitern des Unternehmens und könnten damit als „Sprecher der Belegschaft“ bezeichnet werden. In den Fragen wurde daher auch stets die eigene Einschätzung und die Einschätzung der Beschäftigten erhoben. Von den 51 angesprochenen Personen nahmen schlussendlich 39 (76,7 %) an der Befragung teil, davon 56 % weiblich. Knapp die Hälfte (46,2%) aller Befragten sind der Altersklasse 31-40 Jahre zuzuordnen; 7% sind jünger, 20,5 % zählen zur Altersklasse 40-50 Jahre und ein Viertel (25,6%) der Befragten sind älter. Hinsichtlich des Status der Befragten im Unternehmen wurde nach den Gruppen Führungskraft (46,2%), Personalrat (2,6%) und Beschäftigte (51,3%) differenziert.

Ergebnisse zu „Kommunikation“

Wie bereits Watzlawik bemerkte, kann man nicht „nicht-kommunizieren“. Aber Kommunikation kann unterschiedlich effizient sein. Jedem Unternehmen muss zunächst einmal daran gelegen sein, die Kommunikation so effizient wie möglich zu gestalten. Dies gilt sowohl in Bezug auf die Kommunikation in vertikaler und horizontaler Richtung. Effiziente Kommunikation dient unter anderem der Vermeidung von Doppelarbeit, nutzt die kreativen Ressourcen der Mitarbeiter und unterstützt im positiven Fall die jeweils unternehmensspezifische soziale Kultur bzw. das Wertesystem des Unternehmens.

Bei der Analyse der Kommunikation aus dem Blickwinkel der Beteiligten sind sowohl quantitative Aspekte (beispielsweise: wie häufig wird kommuniziert, wie wird dies durch entsprechende Gebäudestrukturen unterstützt) als auch qualitative Aspekte (beispielsweise: Ist Kommunikation überhaupt wichtig, wie werden potenzielle Kommunikationsangebote wahrgenommen und bewertet) zu berücksichtigen.

Daher wurden die Teilnehmer gebeten, eine Reihe vorgegebener Merkmale in eine Rangreihe nach Wichtigkeit zu ordnen. Dabei zeigt sich unter anderem, dass vor allem der Austausch mit Vorgesetzten sowie Kooperation und Kommunikation generell für wichtig oder sehr wichtig erachtet wird (Abbildung 2).

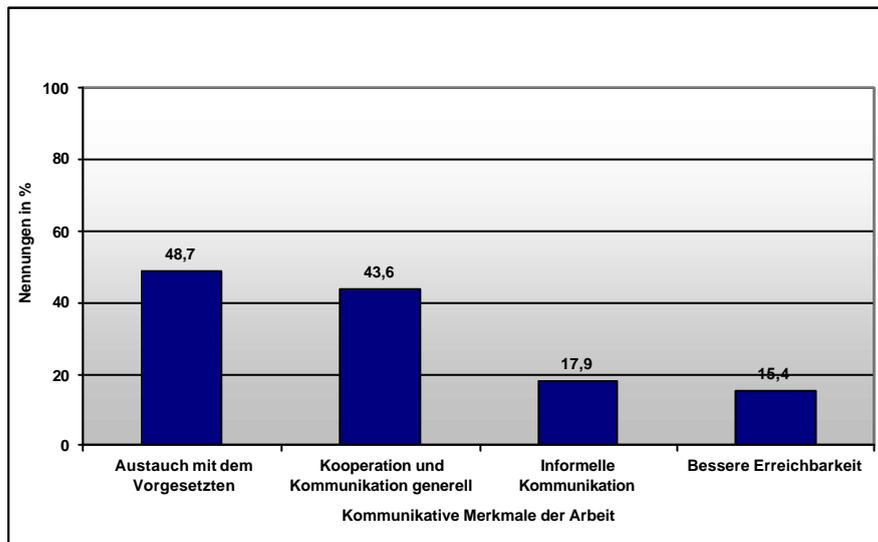


Abbildung 2 Kommunikative Merkmale der Arbeit (zusammengefasst wurden jeweils die Häufigkeit der Rangplätze 6 „wichtig“ und 7 „sehr wichtig“)

Die Teilnehmer wurden gebeten, die Gesamtheit der vorgegebenen Merkmale – neben den kommunikativen Merkmalen auch Konzentration, Informationsaustausch und Privatheit – der Arbeit danach einzuschätzen, ob sich diese Merkmale der Arbeit positiv, negativ oder gar nicht verändert haben. Die Teilnehmer berichten zum überwiegenden Teil, dass sich die Merkmale nach dem Umzug positiv verändert haben (Abbildung 3). Von etwa der Hälfte derjenigen, die keine Veränderung feststellen konnten, wird dies damit begründet, dass die Merkmale ohnehin schon ein recht hohes Niveau vor dem Umzug aufwiesen („ceiling“-Effekt).

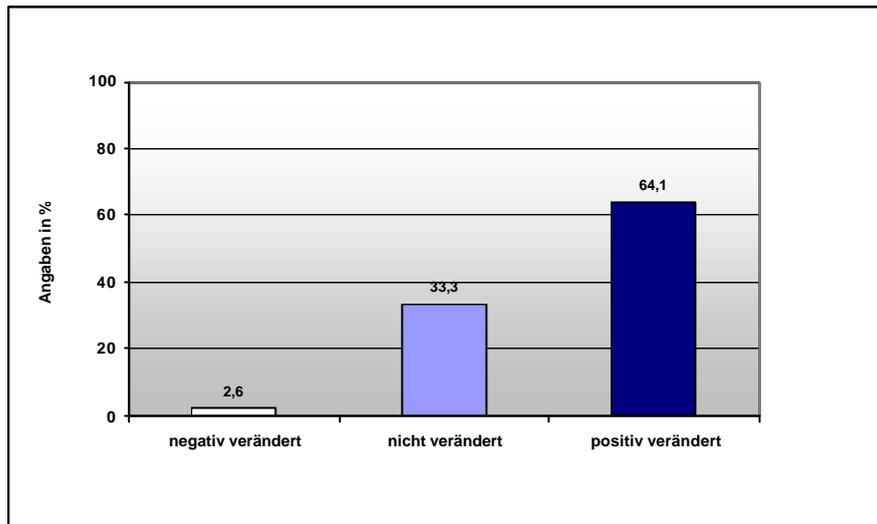


Abbildung 3 Globale Beurteilung der Veränderung verschiedener Merkmale der Arbeit

Wenn also Kommunikation für die Befragten wichtig ist, sollte sich dies auch in den Antworten zu den Fragen hinsichtlich der Häufigkeit und Qualität der Kommunikation widerspiegeln. Erfasst wurde zunächst die Kommunikation der Mitarbeiter mit Führungskräften und Kollegen, jeweils innerhalb und zwischen den Abteilungen. Die Befragten gaben dazu ihre persönlichen Einschätzungen ab, ob sich die Situation positiv, negativ oder gar nicht verändert hat (Abbildung 4).

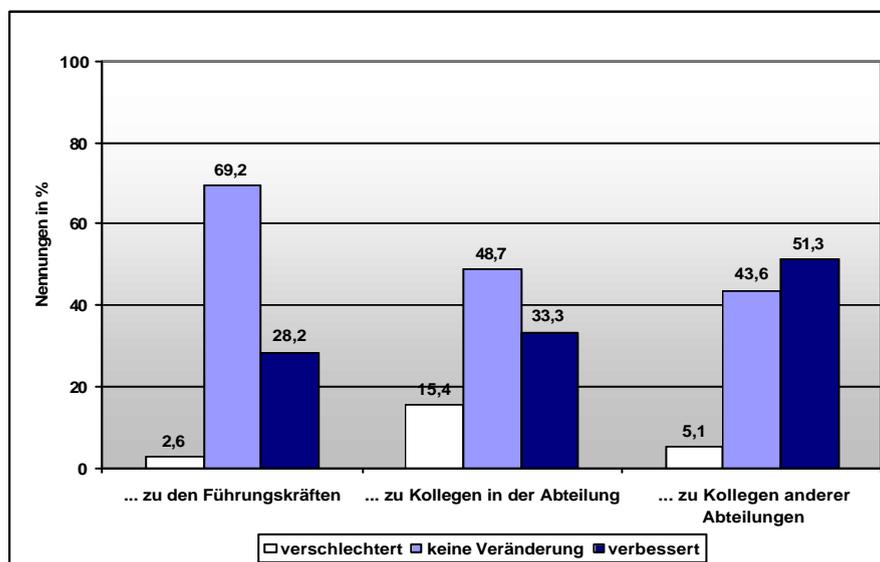


Abbildung 4 Veränderung der interpersonalen Kommunikation zu unterschiedlichen Gruppen

Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, diese Einschätzung noch weiter zu kommentieren. Dabei stellte sich heraus, dass ein Drittel derjenigen, die keine Veränderung bei der Kommunikation zu den Führungskräften berichteten, aussagte, dass die Kommunikation ohnehin auf einem hohen Niveau gewesen sei und nicht mehr verbesserungsfähig. Das gleiche gilt für zwei Drittel derjenigen, die keine Veränderung der Kommunikation zu den Kollegen in-

nerhalb der Abteilung wahrgenommen haben. Das heißt, hier ist ein „ceiling“-Effekt zu beobachten, da ein ohnehin hohes Niveau nicht mehr überschritten wird oder werden kann.

Weiterhin wurde ermittelt, wie die Befragten die Veränderungen in Bezug auf verschiedene Kommunikationssituationen nach Maßgabe von Häufigkeit und Effizienz einschätzen. Gefragt wurde insbesondere nach der Häufigkeit persönlicher Kommunikationssituationen (face-to-face und informelle Kommunikation, vgl. Abbildung 5).

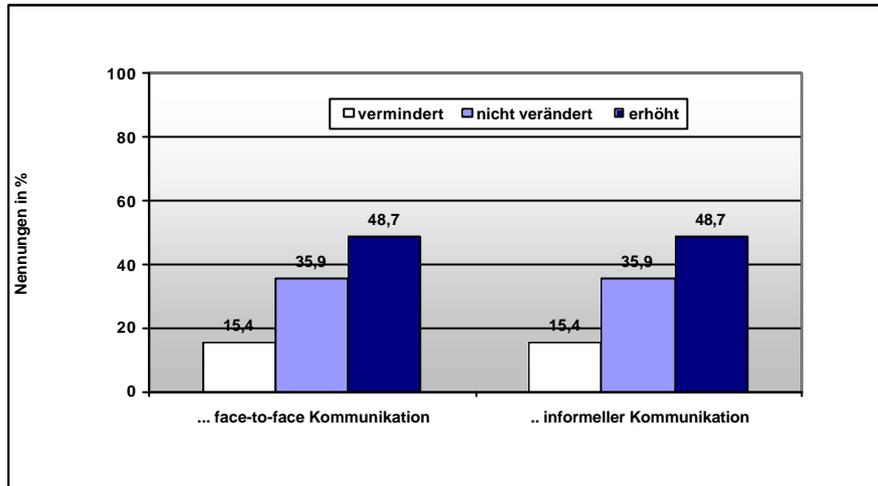


Abbildung 5 Veränderungen der Art der Kommunikation

Die Zunahme der persönlichen (face-to-face) ebenso wie die Zunahme der informellen Kommunikation korreliert hoch signifikant mit der verbesserten Kommunikation zu Führungskräften, Kollegen innerhalb der eigenen und der anderen Abteilungen, Abbildung 6 veranschaulicht den Zusammenhang in Bezug auf die Führungskräfte. Das heißt, je mehr Möglichkeiten zur informellen Kommunikation, umso eher verbessert sich die Kommunikation zu den Führungskräften

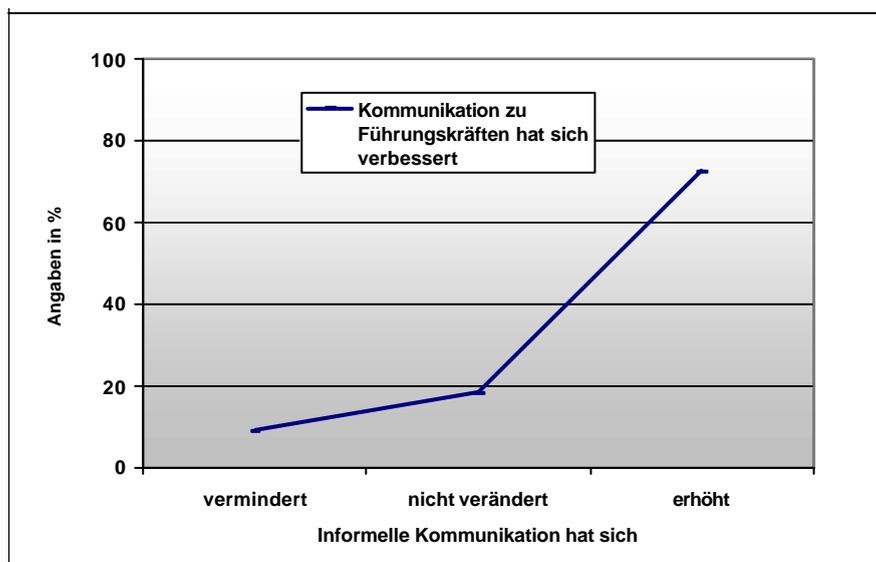


Abbildung 6 Korrelation der verbesserten Kommunikation mit Führungskräften in Abhängigkeit von der informellen Kommunikation

Die Erhöhung der informellen Kommunikation steht ebenfalls in einem signifikanten Zusammenhang mit der verbesserten Kommunikation zu den Kollegen innerhalb einer Abteilung (Abbildung 7). Es gilt analog, je mehr Gelegenheit zur informellen Kommunikation gegeben ist, umso wahrscheinlicher verbessert sich die Kommunikation zu den Kollegen innerhalb der Abteilung.

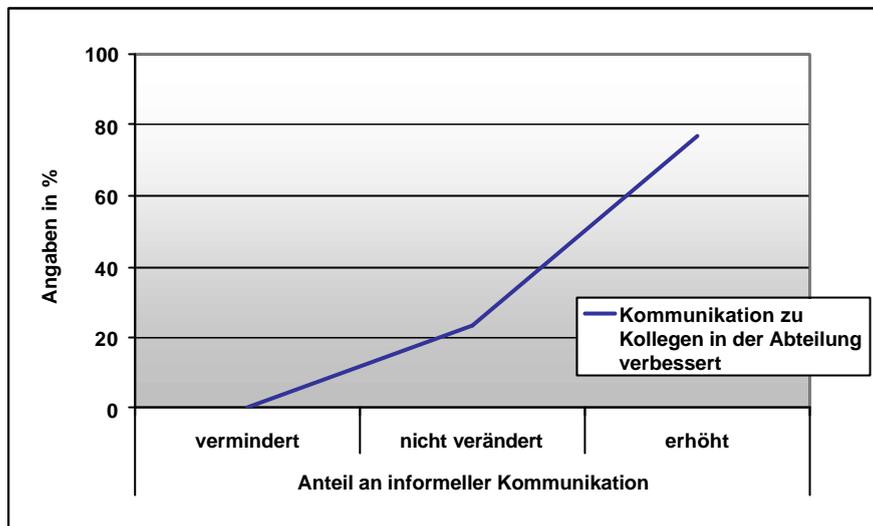


Abbildung 7 Korrelation der „verbesserten Kommunikation mit Kollegen innerhalb einer Abteilung“ in Abhängigkeit von Veränderungen der „informellen Kommunikation“

Die Veränderung der informellen Kommunikation scheint auch Einfluss auf das soziale Klima zu haben, so weit die Teilnehmer dies subjektiv wahrnahmen. Es ergibt sich ebenfalls eine signifikante Korrelation zwischen der erhöhten informellen Kommunikation und der Verbesserung des sozialen Klimas.

Ergebnisse zu „Konzentration und Flexibilität“

Auch wenn Mitarbeiter häufig artikulieren, dass sie den ganzen Tag konzentriert arbeiteten, unterliegen sie dabei insofern einer Täuschung, als sie Unterbrechungen und Kurzpausen als solche nicht realisieren. Im Allgemeinen ist es möglich ca. 40 bis 80 Minuten Phasen hoher Konzentration aufrecht zu erhalten. Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Konzentration erfordern – Problemlösen, wissenschaftlich oder kreative Tätigkeiten, Tätigkeiten mit hohen Anforderungen an Gedächtnisprozesse, an Fehlerfreiheit oder ähnliches mehr – sollten möglichst in störungsfreien bzw. ruhigen Bereichen ausgeübt werden. Bei der Einschätzung der Arbeitsmerkmale wird daher von etwa zwei Fünftel die Möglichkeit zum konzentrierten Arbeiten als wichtig erachtet. Es wurde daher gefragt, inwieweit die Möglichkeit zu konzentrierter Arbeit gesehen und genutzt wird.

Dabei wird deutlich, dass den meisten Befragten die räumlichen Voraussetzungen ausreichen, um konzentriert arbeiten zu können. Die geschlossene Tür hat hinreichende Signalwir-

kung für andere, um in Ruhe gelassen zu werden, gleiches gilt für das Aufsuchen eines teilweise vorgehaltenen Reserveraumes, der für solche Tätigkeiten unter anderem zur Verfügung steht. Das Aufsuchen eines Reserveraumes ist die bevorzugte Strategie derjenigen, die im Gruppenbüro arbeiten. Die unterschiedlichen Strategien verdeutlicht Abbildung 8.

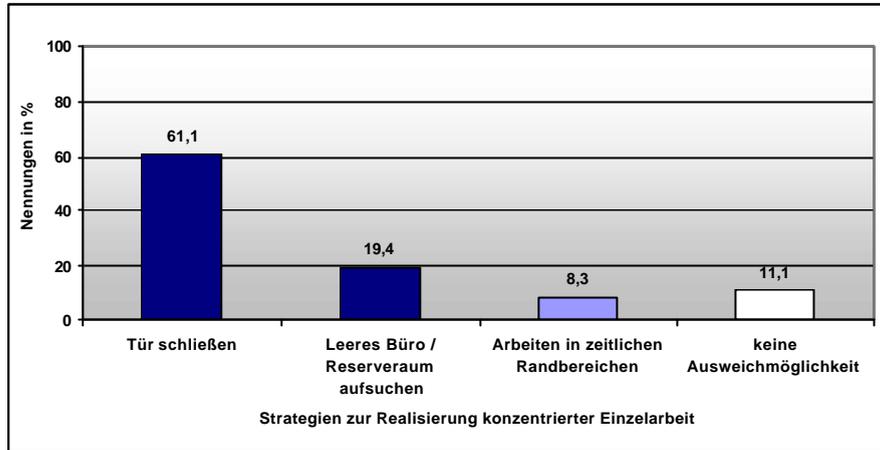


Abbildung 8 Strategien zur Realisierung konzentrierter Einzelarbeit (n = 36)

In Zeiten, in denen sich Unternehmen zunehmend in zeitlich begrenzten Projektteams organisieren, ist es erforderlich, dies durch eine entsprechende Umgebung zu unterstützen. Projektteams sollten daher die Möglichkeit haben, sich schnell und unaufwändig in unterschiedlichen Besetzungen zu treffen, um zeitnah auf Veränderungen reagieren zu können, ohne selber gestört zu werden oder andere durch ihre Arbeit zu stören. Auch dies wird mit unterschiedlichen Strategien realisiert (Abbildung 9).

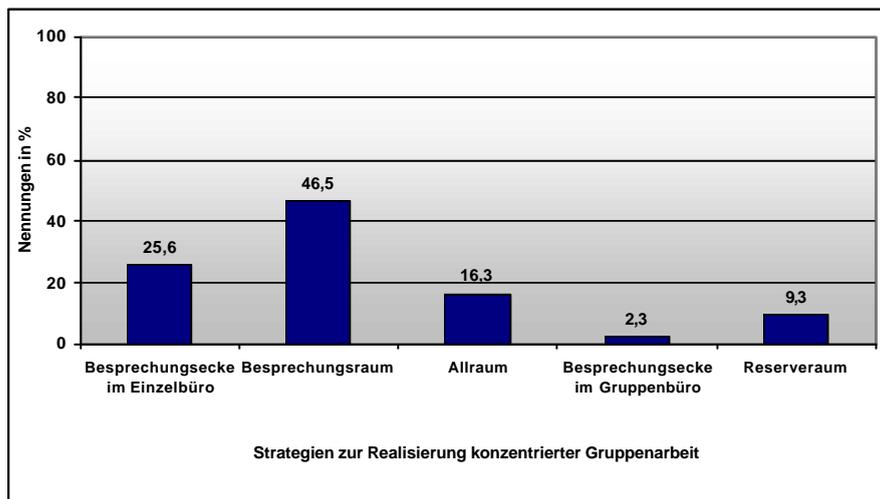


Abbildung 9 Strategien zur Realisierung konzentrierter Teamarbeit (Mehrfachnennungen waren möglich)

Von nahezu allen Teilnehmern wird positiv bewertet, dass nach dem Umzug deutlich mehr Besprechungsraum vorhanden ist, auf den insbesondere bei Besprechungen mit höherer Teilnehmerzahl zurückgegriffen wird. Ebenso positiv bewertet wird der Umstand, dass die

Buchung dieser Besprechungsräume ziemlich unbürokratisch und schnell zu regeln ist, gewissermaßen „auf Zuruf“.

Nicht nur die Besprechungsräume werden für konzentrierte Teamarbeit genutzt, sondern – wenn auch mit Einschränkungen – der Allraum, sofern er vorhanden ist. Vereinzelt scheint dies aber teilweise mit erheblichen Störungen verbunden zu sein. Störend wird zum einen innerhalb der Einzelbüros die Geräuschbelästigung empfunden, insbesondere dann, wenn nur ein Teil aller potenziellen Nutzer im Allraum arbeitet. Zum anderen wird es teilweise als Störung empfunden, wenn andere Personen Inhalte der Besprechung mithören können.

Gerade, wenn es sich um kleine Teams handelt (2 bis 3 Personen) nutzen die Mitarbeiter auch die Möglichkeit, sich in Einzelbüros zu treffen und zu arbeiten. Personen in Gruppenbüros wertschätzen die Möglichkeit, sich innerhalb des Raumes sehr schnell zu einer Besprechung zusammenfinden zu können.

Ergebnisse „Zufriedenheit mit dem Raum“

Betrachtet man die globalen Einschätzungen der Mitarbeiter zur Zufriedenheit mit dem Büroraum, dann sind diese im Wesentlichen als positiv zu betrachten (Abbildung 10).

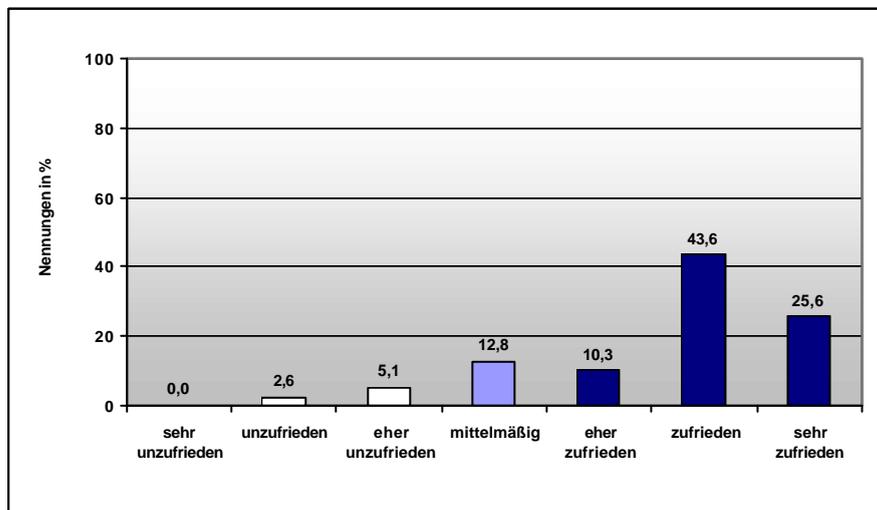


Abbildung 10 Einschätzung der Zufriedenheit aller Befragten mit ihrem Büroraum

Diejenigen, die nur mittelmäßig zufrieden waren, begründeten dies vor allem mit der individuell stark veränderten Situation, die nicht nur im Umzug, sondern auch in anderen Randbedingungen ihre Ursache haben (Zusammenlegung und damit Vergrößerung von Abteilungen, was die Anonymität erhöht

Die Führungskräfte aus dem Sample wurden gebeten, die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter auf einer Schulnoten Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) einzuschätzen. Der überwiegende Teil (68.4 %) äußert sich dahingehend, dass die Mitarbeiter die Situation mit „sehr gut“

oder „gut“ bewerten. Die Bewertung habe sich dabei gegenüber der Situation vor dem Umzug im Schnitt um eine Note verbessert.

Dennoch gibt es auch eine Reihe dezidiert kritischer Äußerungen der Mitarbeiter, von denen die befragten Führungskräfte berichten. Es handelt sich hier um Kritikpunkte, die die Führungskräften nur teilweise für berechtigt halten, weil eine Reihe dieser Probleme auf technische Anlaufschwierigkeiten zurückgeführt werden. Insgesamt wird die Situation als deutlich verbessert wahrgenommen. Dies wird auch verdeutlicht durch die generelle Einschätzung der Zufriedenheit aller Befragten mit der jetzigen Büroform im Vergleich zur vorherigen Büroform der Zellenbüros (Abbildung 11).

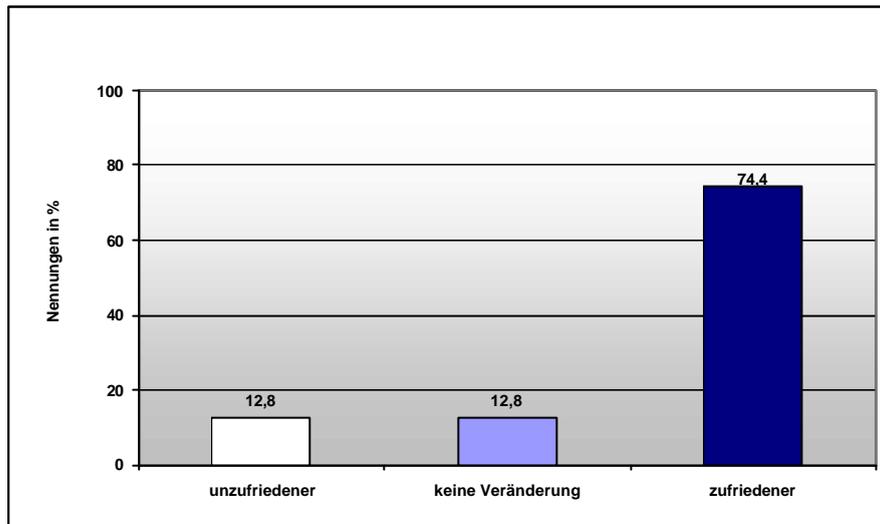


Abbildung 11 Einschätzung der Veränderung der Zufriedenheit aller Befragten mit ihrem Büroraum

Unzufriedener sind vor allem die Personen,

- deren Büroraumfläche sich reduziert hat,
- deren Abteilung größere Veränderungen hinnehmen mussten (die aber grundsätzlich als notwendig erachtet werden, Unzufriedenheit wird von diesen Befragten dezidiert als ein persönliches Problem betrachtet (verlängerte Anfahrtszeit, größere Anonymität in der Abteilung, Reduzierung der Intimität kleiner Abteilungen)
- oder die aufgrund veränderter Kommunikationsstrukturen einen Kontrollverlust („Zugang zu Vorgesetzten ist unmittelbar möglich“) erlitten haben.

Aus den freien Kommentaren werden dabei immer wieder einige Aspekte besonders positiv hervorgehoben:

- Die deutliche verbesserte Kommunikation, insbesondere zu Vorgesetzten
- Die Architektur und Repräsentativität des Gebäudes allgemein
- Die Hochwertigkeit der Einrichtung
- Die Qualität und Einrichtung der Kantine

Resümee und Ausblick

Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluierungsstudie lassen sich wie folgt zusammenfassen.

- Sehr deutlich wird von den Befragten eine Verbesserung der Kommunikation zu den Führungskräften sowie zu Mitarbeitern / Kollegen innerhalb und zwischen den Abteilungen berichtet.
- Eine Verbesserung der Kommunikation ist korreliert mit einer höheren informellen Kommunikation und einem verbesserten sozialen Klima.
- Das Angebot an Besprechungsmöglichkeiten – ausgewiesene, unaufwändig zu buchende Besprechungsräume, Kommunikationsecken, -plätze – wird als sehr positiv und arbeitsunterstützend eingeschätzt
- Zur allgemeinen Zufriedenheit mit dem Büroraum tragen die Qualität der technischen Ausstattung und der Einrichtung ebenso bei wie die von der Mehrheit als verbessert eingestufteten Umgebungsbedingungen.

Insgesamt unterstützen die Ergebnisse vor allem die Hypothese, dass geeignete Strukturen (wie sie bei der APO-Bank realisiert wurden) zu einer Verbesserung der Kommunikation führen. Wie eingangs bereits ausgeführt, trägt diese Verbesserung der Kommunikation zu mehr Effektivität, Effizienz, Produktivität und Motivation bei. Die Studie hat sogar gezeigt, dass die verbesserte Kommunikation zu einer Verbesserung des sozialen Klimas und damit zu einem verbessertem Umgang der Mitarbeiter untereinander beiträgt.

Die besondere Bedeutung der Studie liegt in der Darstellung der Zusammenhänge von Kommunikation und Büroform. Das Unternehmen APO-Bank in Düsseldorf wechselte aus der Büroform des Zellenbüros in die Büroform des Reversiblen Büros mit Kombi- und Gruppenbüros. Die Studie erbringt einen Beleg dafür, dass dieser Wechsel sich positiv auf die Entwicklung des Unternehmens ausgewirkt hat. Sie zeigt jedoch auch deutlich, dass es nicht ausreicht nur offene Räume zu schaffen (z.B. Großraumbüro) sondern Kommunikation sorgfältig von Spezialisten der Büroraumplanung und -organisation „inszeniert“ werden muss. Wird die Kommunikation „überdimensioniert“ und fehlen die Möglichkeiten des Rückzugs für konzentrierte Einzelarbeiten, so dominieren die Störungen und aus der erhöhten Kommunikation können Leistungsminderung und Demotivation resultieren. Gerade die jüngst auf der Orgatec 2004 vorgestellten Arbeitsplatzlösungen (Benches) an denen die Beschäftigten in unmittelbarer Nähe an einem Arbeitstisch „aufgereiht“ werden, sind Beispiele überdimensionierter und damit vermutlich unproduktiver Kommunikation.

Die hier in Ausschnitten kurz vorgestellte Studie ist ein erster Beleg für den Zusammenhang zwischen Büroform, Kommunikation und Produktivität. Die Bedeutung der Kommunikation für den Erfolg eines Unternehmens ist damit erkannt. Das Thema ist jedoch sehr komplex, also auch viel andere Faktoren in einem Bürohaus müssen stimmen, wie z.B. die richtigen Arbeitsumgebungsbedingungen (Tageslicht, Kunstlicht, Akustik, Klima), Raumformen und Raumangebote, etc. Es wäre daher sehr wünschenswert, wenn weitere dringend notwendige Untersuchungen zu diesem Themenkomplex durchgeführt würden. In jedem Fall ist die Planung, Realisierung und der Betrieb eines Bürohauses eine komplexe Aufgabenstellung zu deren Lösung es der Spezialisten bedarf.

Literatur:

- Allen, T.: The flow of technology Massachusetts Institute of Technology (MIT). (1990)
- Arial, M., Guttormsen Schär, S., Krueger, H.: Desktop Videoconferencing in distributed CSCW; task characteristics influence social presence and satisfaction of dual display users. Spring Conference of the German Association for Ergonomy (Gesellschaft für Arbeitswissenschaften GfA), March 24-26 2004, Zürich, Switzerland. pp.499-502.
- Kelter, J.: Entwicklung einer Planungssystematik zur Gestaltung der räumlich-organisatorischen Büroumwelt. Jost-Jetter, Heimsheim 2003
- Loftness, V.; et al.: Re-valuing buildings – Investing inside buildings to support organizational and technological change through appropriate spatial, environmental and technical infrastructures. Stellcase Inc. 1996