

Der Büroraum als Katalysator neuer Organisationsformen

Ein Beitrag zu einem unterschätzten Mittel der Internen Kommunikation

Von Conny Reinhard

Abstract

Postbürokratische Organisationsformen spielen im Zuge der Digitalisierung, Globalisierung sowie des demographischen und gesellschaftlichen Wandels eine aktuelle und zunehmend wichtige Rolle. Der Büroraum kann in dieser Hinsicht einen wesentlichen Beitrag zur Förderung interpersoneller Kommunikation, als Rahmenbedingung neuer Organisationsformen, leisten. Dennoch wird dem Büroraum in Wissenschaft

und Praxis bislang ein geringer Stellenwert zugeschrieben. In Folge einer Literaturstudie zeigt dieser Beitrag, inwiefern Kommunikation und Büroarchitektur zusammenhängen und was daher bei der Einführung von Büroformen zu beachten ist. Der Beitrag liefert dadurch Anregungen und Orientierung für das Kommunikationsmanagement.

Hintergrund neuer Organisationsformen

In Theorie und Praxis wird der Begriff der neuen Organisationsform nicht einheitlich definiert und selten erklärt. Vielmehr wird auf den momentanen Umbruch von Organisationskonzepten eingegangen und die Merkmale neuer Organisationsformen beschrieben. In den Grundzügen können diese den Merkmalen der Bürokratie gegenübergestellt werden (Oberg & Walgenbach, 2007). Als häufigste Ursache neuer Organisationsformen wird in der Literatur die fortschreitende Digitalisierung festgehalten (Berthold, Hämmerle & Pokorni, 2018, S. 5). Marek (2017) verweist außerdem auf einen gleichzeitigen Wandel der Gesellschaft. Dieser zeichnet sich durch individuellere Lebenspläne aus, die unvorhersehbaren Veränderungen unterliegen

können (ebd.). Immer öfter verschieben sich Zielvorstellungen, die über die Entlohnung hinausgehen und unter anderem die Selbstverwirklichung durch Arbeit priorisieren. Goldammer verweist darüber hinaus auf den demographischen Wandel, als „(...) Weg in eine Gesellschaft des längeren Lebens und Arbeitens“ (2015, S. 3). Die Unterstützung und Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter sowie die Gewinnung neuer Mitarbeiter mit ihren neuen Kompetenzen als ‚digital natives‘, werden zunehmend relevant und können die Notwendigkeit entsprechender Organisationsformen mitbegründen (Häusling & Kahl, 2018). Laut Koch müssen sich Unternehmen deshalb permanent verbessern und flexibel auf Veränderungen reagieren (2017, S. 100).

Interpersonelle Kommunikation als Grundlage neuer Organisationsformen

Durch die genannten Umweltveränderungen ist eine flüchtige, unsichere, komplexe und zweideutige Welt entstanden, die von Unternehmen unter anderem die Beobachtung des Umfelds und daraufhin Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeit fordert, um in Gegenwart und Zukunft wettbewerbsfähig zu sein (Oberg & Walgenbach, 2007; Buchholz & Knorre, 2019). Gemeinsames Beobachten und Analysieren der Unternehmensmitglieder verschafft der Organisation einen umfassenden und gleichzeitig differenzierten Überblick über das Umfeld (Buchholz & Knorre, 2019). Mögliche Optionen für Innovationen können dadurch besser und schneller erkannt, Trends frühzeitig identifiziert und intern diskutiert werden (ebd.). Der nötige (Ideen-) Austausch erfolgt dabei über die interpersonelle Kommunikation der Beteiligten als Adressaten der internen Kommunikation (Buchholz & Knorre, 2017). Ebenso stellt eine aktuelle Studie des Fraunhofer IAO den Zusammenhang zwischen „face-to-face“ Gesprächen und Innovationen heraus (Bauer et al., 2018). Für die Büroarchitektur kann daraus geschlossen werden, dass diese den Entwicklungen angepasst werden sollte, um als „(...) effektivitäts- und effizienzbestimmende[n] Parameter in Organisationen (...)“ (Klaffke, 2019, S. 7) begriffen zu werden. Damit ist gemeint, dass die Büroarchitektur über den Nutzen einer Kostenreduktion hinausgehen und die Voraussetzungen dafür schaffen kann, dass neue Formen der Zusammenarbeit gelingen können (ebd.; Ehlers et al., 2003). Beispielsweise „(..) vermittelt [das Büro] Botschaften, weist Rollen zu und weckt Assoziationen. Auf diese Weise reflektiert die Büroumgebung die Organisationskultur und wirkt auf das Erleben und Verhal-

ten der Mitarbeitenden“ (Conrad et al., 2016, S. 96).

Büroformen und Kommunikation

In der Literatur wird häufig festgehalten, dass traditionelle Büroformen postbürokratische Organisationsformen nicht optimal fördern können. Ehlers et al. (2003) weisen darauf hin, dass spontane Kommunikation auf zehn bis fünfzehn Meter beschränkt ist und bei größerer Entfernung vom Arbeitsplatz stetig abnimmt. In einer Harvard-Studie wird jedoch gezeigt, dass durch fehlende Rückzugsmöglichkeiten und Störungen durch die Gespräche anderer Mitarbeiter, die direkte Kommunikation mit dem Umzug ins **Großraumbüro** um 72 Prozent nachlässt, wohingegen der Kontakt über elektronische Medien zwischen 56 und 75 Prozent zunimmt (Bernstein & Turban, 2018, S. 3).

In der Regel weist das Großraumbüro eine Fläche von 400-1200 m² auf, indem zwischen 24 und über 100 Mitarbeiter gleichzeitig auf je acht bis zehn Quadratmetern arbeiten (Klaffke, 2016).

Das **Zellenbüro** war bis 2017 noch die meist genutzte Büroform, verliert jedoch ebenfalls zunehmend an Bedeutung (Ehlers et al., 2003).

Bei Zellenbüros, meist Ein-Personen-Büros, handelt es sich um geschlossene Räume, die entlang der Fassade angesiedelt und über einen mittigen, gemeinsamen Flur verbunden sind, der lediglich als Verkehrsfläche genutzt wird (Kelter & Rief, 2012).

Habscheid-Führer (2014) beschreibt bei Zellenbüros die Möglichkeit zur direkten Kommunikation als schwierig und Interaktionen als fast unmöglich. Auch Klaffke

(2019) erklärt, dass das Zellenbüro die Kommunikation erschwert. Face-to-Face Kommunikation wird demnach nicht gefördert. Auch sind Mitarbeiter in Zellenbüros generell am wenigsten informiert (Bauer et al., 2018). Eine Studie von April bis Dezember 2017, mit 1067 Teilnehmenden verschiedener Branchen, stellt einen Rückgang des Einzelbüros heraus und prophezeit eine Zunahme des **Multi-Space Büros** (Haner & Wackernagel, 2018, S. 8).

Das Multi-Space Büro ist als Weiterentwicklung des Großraumbüros entstanden, welches nicht nur aus Arbeitsplätzen, sondern aus verschiedenen Zonen besteht (Kohlert, 2016). Daraus entstanden ist das Non-Territoriale Büro, welches häufig auf das Multi-Space Büro angewandt wird. Mit dem Ziel freistehende Arbeitsplätze zu reduzieren und die Arbeitsumgebung nach der Aufgabe wählen zu können, fand dabei eine Aufhebung des fest zugeordneten Arbeitsplatzes und eine Reduzierung der Anzahl dieser statt (Ehlers et al., 2003).

Eine transparente und offene Bürogestaltung kann Interaktionen, (informelle) Kommunikation und somit Wissensaustausch erhöhen (Bauer et al., 2018). Büros sollten flexibel gestaltet, aber auch Raum für konzentriertes, individuelles Arbeiten bieten (ebd.; Klaffke, 2019). Verschiedene Bedürfnisse der Mitarbeiter und unterschiedliche Arbeitsaufgaben erfordern entsprechend verschiedene Raumkonzepte. Mitarbeiter können selbstbestimmt und eigenverantwortlich arbeiten, wenn sie den Zeitpunkt, die Arbeitsweise oder eben den Raum frei wählen können (Bauer et al., 2018). Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die selbst über die Art und Weise und den Ort ihrer Arbeit entscheiden können, am engagiertesten sind (Steelcase, 2016).

Bewegung und somit räumliche Veränderungen fördern weiterhin das Gehirn und regen aufgrund eines verstärkten (Wissens-) Austausches zu Ideen und Lösungen an (Klaffke, 2019). In einer Studie wird jedoch kritisiert, dass im Multi-Space Büro zwar mehr Kommunikation möglich ist, die Mitarbeiter aber nicht gleichzeitig zufriedener mit der Kommunikation und sozialen Interaktionen sind (Beijer & De Been, 2014). Dies wird mit dem Rückgang der spontanen Kommunikation bei größeren Entfernungen und der schwierigen Lokalisierung der Mitarbeiter begründet (ebd.).

Eine Bürolösung, die in allen Organisationen Anwendung finden kann, gibt es daher nicht (Bauer et al., 2018). Jede Büroform hat ihre Vor- und Nachteile, Mitarbeiter haben unterschiedliche Bedürfnisse und jede Organisation unterschiedliche Gegebenheiten. Vor diesem Hintergrund wird es als sinnvoll erachtet, die Mitarbeiter in Entscheidungen einzubeziehen und individuell zu agieren (Habscheid-Führer, 2014). Das Fraunhofer IAO verweist neben der Berücksichtigung unterschiedlicher Funktionen von Arbeitnehmern (zum Beispiel Sachbearbeitern, Abteilungsleitern etc.) auf eine nötige Analyse von verschiedenen Arbeitstypen/-weisen (wie der Reisende, der Stillarbeiter etc.), um anhand dieser die Umgebungen nutzorientiert zu gestalten (Bauer et al., 2018).

Fazit

Die Büroarchitektur kann einen wesentlichen Beitrag zur Förderung interpersoneller Kommunikation leisten. **Das Multi-Space Büro mit verschiedenen Zonierungen und die Weiterentwicklung zum Non-Territorialen Büro, also die Auflösung fester Arbeitsplatzstrukturen, scheinen verschiedene Arbeitstypen und -aufgaben, Kommunikationsge-**

legenheiten und insbesondere hierarchieübergreifende Kommunikation in neuen Organisationsformen am besten zu unterstützen. Dabei bedarf es dennoch einer organisationsspezifischen Anpassung der Umgebungen. Büroformen sollten nicht des Prinzips wegen eingeführt werden, da eine „one size fits all“-Lösung nicht existiert.

Literaturverzeichnis

Bauer, W., Jurecic, M., Rief, S. & Stolze, D. (2018). Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Beijer, M. & De Been, I. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. In: Journal of Facilities Management (12)2, S.142-157.

Bernstein, E. S. & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. In: Philosophical Transactions Biological Sciences. The Royal Society 373, S. 1-8.

Berthold, M., Hämmerle, M. & Pokorni, B. (2018). Wie Digitalisierung und Industrie 4.0 die Arbeit der Zukunft verändert. In: Bruckner, L. und Werther, S. (Hrsg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer-Verlag, S. 5-15.

Buchholz, U. & Knorre, S. (2017). Interne Kommunikation in agilen Unter-

nehmen. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Buchholz, U. & Knorre, S. (2019). Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ehlers, I. L., Greisle, A., Hube, G., Kelter, J. & Rieck, A. (2003). Die entscheidenden Einflussgrößen auf die Performance im Büro. In: Kern, P. und Spath, D. (Hrsg.): Office 21. Zukunftsoffensive OFFICE 21 – Mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten. Stuttgart: Egmont vgs verlagsgesellschaft mbh und die Autoren, S. 54-171.

Goldammer, D. (2015). Betriebswirtschaftliche Herausforderungen im Planungsbüro. Schnelleinstieg für Architekten und Bauingenieure. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Habscheid-Führer, T. (2014). Kann Architektur die Wissensgenese fördern? In: wissensmanagement 8, S. 45, 55.

Haner, U.-E. & Wackernagel, S. (2018). Orgatec Sonderbericht zur

Studie »Wirksame Büro- und Arbeitswelten«. Erfolgsfaktoren für eine wirksame Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Häusling, A. & Kahl, M. (2018). Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser. In: Häusling, A. (Hrsg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Freiburg: Haufe-Lexware, S. 17-26.

Kelter, J. & Rief, S. (2012). Die Resource Büro richtig einsetzen. In: personalmagazin 5, S. 33-35.

Klaffke, M. (2016). Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 2-25.

Klaffke, M. (2019). Gestaltung agiler Arbeitswelten. Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Koch, E. (2017). Globalisierung: Wirtschaft und Politik. Chancen – Risiken – Antworten. 2. akt. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kohlert, C. (2016). Büro-Flächen-Gestaltung – Trends und Ansätze. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 119-139.

Marek, D. (2017). Organisationsdesign. Ein Vorgehensmodell für Unternehmen in der neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Oberg, A. & Walgenbach, P. (2007). Post-bürokratische Organisation – Utopie und Alltag. Eine Fallstudie zur IT-gestützten Kommunikation. In: Zeitschrift für Management (ZfM) 2(2), S. 168-197.

Reinhard, C. (2019). Der Büroraum als Katalysator neuer Organisationsformen. Ein Beitrag zu einem unterschätzten Mittel der Internen Kommunikation. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Hochschule Osnabrück.

Steelcase (2016). Engagement and the Global Workplace. Key findings to amplify the performance of people, teams and organizations. Grand Rapids: Steelcase Inc.