

Umzug ins Großraumbüro

„Eremiten bleiben Eremiten“

Neue Bürowelten gelten als modern. Doch Einzelbüros für jeden gibt es nicht mehr. Fühlen sich dann noch alle wohl und machen die Chefs das mit? Ein Gespräch mit dem Wohnpsychologen Daniel Rüttiger.

Von URSULA KALS



© privat

Daniel Rüttiger

Herr Rüttiger, Sie sind Psychologe und helfen, moderne Bürokonzepte und hybride Arbeitswelten zu entwickeln, dass Menschen gerne dort arbeiten. Wie geht das?

Vieles erinnert an eine gut gestaltete Wohnung mit unterschiedlichen Zonen, Räumen zum konzentrierten Arbeiten, Austausch, für Kommunikation, zum Rückzug und dem Anspruch, sich wohlfühlen wie zu Hause.

Und früher war vieles schlechter?

Früher war dem Unternehmen völlig egal, ob Menschen sich dort wohlfühlen. Ihnen wurde ein Raum zur Verfügung gestellt, den sich Leute dann so schön wie möglich gemacht haben mit Wandkalender oder Fotos auf dem Schreibtisch. Das Büro war eine Arbeitsstätte zur Erledigung der Aufgaben, kein Ort der Inspiration und der Vernetzung.

Nach Phasen im Homeoffice wird diese anonyme Kahlheit dem einen oder anderen stärker missfallen.

Ja. Seitdem Corona hybrides Arbeiten erfordert und ermöglicht hat, reicht das nicht mehr. Die Menschen wünschen sich, Raum zu haben für soziale Kontakte. Es reicht auch nicht

mehr, sich für einen Austausch in den Brotzeitraum oder die Kantine zurückzuziehen. Die Wertigkeit für das Thema war vorher nicht da.

Allen neuen Büro-Konzepten ist gemein, dass Wände weichen.

Grundsätzlich ist das wie bei neuen Wohnungen oder Häusern. Früher gab es Küche, Esszimmer, Wohnzimmer, alles getrennt. Heute gibt es zu 80 Prozent eine neue Raumplanung mit weniger Wänden: Ich koche da, esse da, lebe da. Ich lasse Wände weg oder reiße sie ein, um in einem Raum verschiedene Dinge zu tun.



F.A.Z. Frühdenker – Der Newsletter für Deutschland

Werktags um 6.30 Uhr

[ANMELDEN](#)

Sie führen gemeinsam mit dem Gründer das Unternehmen „büroforum planen und einrichten“ in Würzburg. Was tun Sie da genau?

Unser Geschäftsbereich umfasst das „Konzeptionelle Projektgeschäft“ und die ganzheitliche Planung von „Modernen Arbeitswelten“. Mit 80 Mitarbeitern bieten wir umfassende Planungsleistungen für individuelle Flächennutzungskonzepte und Innenraumfachplanungen von der ersten Idee bis zur konkreten Umsetzung an. Auf dem Weg zu neuen Arbeitswelten unterstützen wir die Unternehmen in ihren Veränderungsprozessen zum Beispiel durch Workshops und Change-Management-Maßnahmen um so die Ängste und Ressentiments der Mitarbeiter zu minimieren.

Was ist für Sie das größte Problem?

Die höchste Hürde sind die Mitarbeiter in den Unternehmen: Wie kannst du die mitnehmen in die moderne Arbeitswelt? Skepsis ist zu 99 Prozent ein psychologischer Faktor. Die meisten Mitarbeiter haben Angst vor Veränderung.

Wie nehmen Sie ihnen denn die Ängste?

Durch Kommunikation. Indem ich die Meinungsbildner an einen Tisch bringe. Im Workshop mit verantwortlichen Mitarbeitern gehen wir die Bedürfnisse Punkt für Punkt durch, versuchen, die Vorurteile herauszuarbeiten, erklären mit Bildern und Beispielen umgesetzter Projekte, was möglich ist, was sich verändert, was sich verbessert. Wir benutzen den Begriff Multi-Space-Büro, nicht Großraumbüro. So schaffen wir es immer, die Ängste zu minimieren, zu emotionalisieren, aus Angst Freude zu generieren, Vorfreude, auf das, was da kommt.

Das klingt aber reichlich optimistisch.

Es ist aber so. Entscheidend ist, sich klar äußern zu dürfen: Wovor habe ich konkret Angst, wenn Büros umgestaltet werden. Habe ich Angst, dass es zu laut wird, zu warm, dass ich mich nicht konzentrieren kann? Mein größtes Werkzeug ist die Emotionssteuerung: Ziel ist es, die Emotion Angst in die Emotion Freude zu verwandeln.

Trotzdem, das Schlagwort Desksharing-Lösungen hat Provokationspotential.

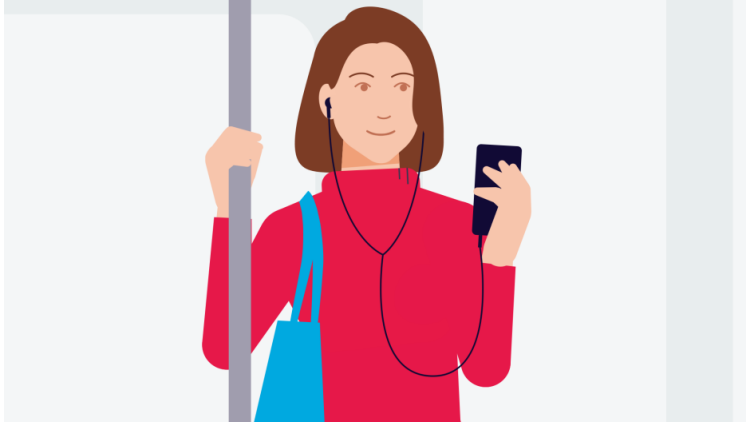
Das ist so. Die Tendenz geht aber eindeutig vom Ich-Arbeitsplatz zum Wir-Arbeitsplatz. Früher war das mein Tisch, mein Raum. Ein Mittelpunkt von New Work ist es, Raum für soziale Treffpunkte zu schaffen, für viele ist das ein echter Mehrwert.

Für konzentrierte Kopfarbeiter hört sich das alles andere als verlockend an.

Dafür muss man eine Lösung finden, Rückzugszonen sind wichtig. Ohne geht es nicht. Viele Grundsatzfragen müssen vorab geklärt werden, zum Beispiel, dürfen Mitarbeiter Aufgaben an verschiedenen Orten erledigen? Früher galt: Wenn Sie nicht am Arbeitsplatz waren, dann haben Sie nicht gearbeitet.

Ein schwer lösbares Problem ist die Lärmbelastung. Wie soll das in einem Großraumbüro gelöst werden?

Zum Beispiel durch Telefonboxen, durch Raum-in-Raum-Lösungen für Kommunikation, Rückzug oder Einzelarbeiten, in denen konzentriertes Arbeiten möglich ist. Bei einem Unternehmen mit 4 000 Mitarbeitern waren zunächst viele skeptisch. In drei Stockwerken wurden 30 Boxen eingeplant. Hinterher haben bei einer Befragung die meisten Mitarbeiter gesagt, sie hätten nicht gedacht, dass das so gut funktioniert. Wir haben noch zehn Boxen nachgeliefert. Die sind schalldicht, und es gibt sie mittlerweile auch „in schön“ mit Holz, Glas, tollen Stoffen. Wir installieren solche Lösungen manchmal testweise, das ist Teil des Veränderungsprozesses.



Wissen war nie wertvoller

Lesen Sie jetzt F+ 30 Tage kostenlos und erhalten Sie Zugriff auf alle Artikel auf FAZ.NET.

[JETZT F+ LESEN](#)

Wo findet die erwünschte Vernetzung statt?

Die ist für gutes Arbeiten zentral. Früher hat sich keiner bemüht, einen Ort zu gestalten, an dem Menschen gerne zusammenkommen und sich Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen treffen. Damit Vermischung stattfindet, braucht es auch den geeigneten Raum. Aber auch heute noch steht die Kaffeemaschine meist an der dunkelsten Ecke.

Cooler Kaffeetheke statt schmaler Küchenzeile – sind das nicht doch nur angenehme, aber überbewertete Äußerlichkeiten?

Ich vertrete die These: Fluktuation hat nicht mit Gehalt zu tun, sondern damit, dass eine gute Atmosphäre herrscht, in der man mit Kollegen gerne zusammentrifft. Die Mitarbeiterzufriedenheit hat sich zu einem der größten Erfolgsfaktoren für Unternehmen entwickelt. Und die beginnt mit der Schaffung geeigneter Räume. Unternehmen haben mittlerweile erkannt wie wichtig es ist, Räume für Social Networking und Kollaboration zu schaffen.

Und wo soll kreativ gearbeitet werden?

Im flexibel gestalteten Ideenlabor, in dem ich frei arbeiten kann, in dem ich auch laufen kann oder – anders als im üblichen Besprechungsraum – auf Sitzwürfeln oder Bänken sitzen kann. Wo ich haptisch arbeiten kann, an Magnetwänden Notizen mache, mit Papier arbeite. Ein Ort, an dem ich Möglichkeiten habe, meine Kreativität und meinen Spieltrieb auszuleben und mich niemand zwingt, an einem Tisch zu sitzen. Früher hat der Hausmeister Tisch und Stühle so gerückt, dass sie in den Raum passen, vielleicht noch ein Bild vom Gebäude aufgehängt. Heute sind hier Innenarchitekten gefragt.

Und die haben Farbkonzepte. Auf welche Farben setzen Sie bevorzugt?

Da gibt es keine Vorgaben. Alles ist denkbar, auch gelbe, orange, rote Töne. unabhängig von den Farben des Firmenlogos. Du musst Lust haben, dich da aufzuhalten! Grün gehört dazu. Pflanzen sollten rein. Wir installieren oft Moosbilder.

Was gehört noch zum neuen Konzept?

Neben Farb-, Material-, Licht- und Akustikkonzepten gehören zum Beispiel auch schöne Schmuckleuchten und wohnliche Teppiche dazu. Wir machen viel mit einfachen Teppichen, um das Wohnliche zu generieren, einen Raum zu schaffen, in dem man sich wohlfühlt.

In Präsentationen tauchen Regale mit Dingen auf, die keiner fürs Arbeiten braucht.

Wir dekorieren auch. Es gibt Regale, in denen Sachen drinstehen, die keinen Sinn machen. So wie Vasen oder eine Pflanze. Oder auch Bücher, die nicht rein fürs Arbeiten gedacht sind. Dann haben Sie nicht mehr den Drang, Familienfotos aufzustellen oder ein FC-Bayern-Plakat aufzuhängen, um ein kleines bisschen Individualität zu erhalten.

Mit Verlaub, das sind – wenn auch ansehnliche – Äußerlichkeiten. Aber ist dies Führungskräften nicht egal, wenn sie ihr Einzelbüro aufgeben müssen und Statusverlust fürchten? Da müssen Sie als ausgebildeter Psychotherapeut doch sicher viel Überzeugungsarbeit leisten?

Das stimmt. Es gibt ganz menschliche und nachvollziehbare Abwehrkräfte. Aber hinterher sagen viele: Seitdem ich in meiner Gruppe sitze, habe ich eine ganz andere Akzeptanz, kann meine Dinge einfacher durchsetzen. Wer auf Augenhöhe mit seinen Mitarbeitern arbeitet, dem folgen Menschen lieber, als wenn er aus dem Einzelbüro Befehle erteilt. Das Argument, keine vertraulichen Gespräche führen zu können, greift nicht, dafür gibt es zum Beispiel die erwähnten Besprechungsboxen oder Rückzugszonen.

Aber in jedem Team gibt es doch den Einzelgänger, der lieber abgeschottet arbeitet.

Die ehrliche Antwort: Das ist ein Mensch, der sich in einer New Work Arbeitswelt niemals wohlfühlen wird. Es gibt diese Eremiten, und wir müssen akzeptieren, dass die Eremiten auch Eremiten bleiben, und wir nicht alle mitnehmen können. Meist findet sich eine Lösung, mit der sie sich anfreunden können. In den erwähnten Raum-in-Raum-Systemen können sie sich einrichten. 90 Prozent bekommen wir hin, aber keiner kann davon ausgehen, dass alle von allem begeistert sind.

Unter Ihren Kunden findet sich vor allem der gehobene Mittelstand. Warum?

Das sind Unternehmen, in denen ein Inhaber noch Entscheidungen trifft, die Wege sind schneller. Sie sprechen mit reifen Menschen, die das Ziel haben, ihr Unternehmen zu verbessern, da steht weniger die Rendite im Mittelpunkt. Wir sprechen mit Personalchefs, mit Inhabern und Vorständen. Das ist neu. Vor fünf Jahren hat sich kein Personaler für Bürolandschaften interessiert und das den Facilitymanagern überlassen.

Quelle: F.A.Z.

