



«Das Büro von morgen sind wir»

Revolution am Arbeitsplatz Der renommierte Büroexperte Stephan Zinser erzählt, wie er mit der wachsenden Mobilität zurecht kommt, warum die Nachbarn und der Postbote dabei eine wichtige Rolle spielen und worauf es beim flexiblen Büro ankommt.

Text Yvonne Staat Foto Simone Gloor

«der arbeitsmarkt»: Herr Zinser, eben haben Sie ein Buch herausgegeben mit dem Titel «Flexible Arbeitswelten». Es ist nicht das erste Buch von Ihnen, das sich mit Bürokonzepten auseinandersetzt. Was fasziniert Sie so am Thema Büro?

Stephan Zinser: Mit dem Thema Büro beschäftigt sich fast jeder, und jeder gibt den Büroexperten. Es ist wie beim Fussball: Jeder fühlt sich als Nationaltrainer. Das Ganze aus einer wissenschaftlichen Perspektive anzugehen und die Menschen dabei zu unterstützen, das Thema Büro anders zu leben, fasziniert mich.

An den Anfang Ihres Buches setzen Sie folgendes Motto: «Gestern waren wir im Büro, heute ist der Schreibtisch das Büro, morgen sind wir das Büro.» Welches Menschenbild liegt Ihrer Arbeit zugrunde?

S.Z.: Das Motto widerspiegelt die Vorstellung, dass der Mensch von morgen an mehrere Orte gebunden ist. Die Arbeit wird mobiler, die Menschen werden mobiler. Deshalb gibt es nicht mehr nur eine physische Umgebung des Büros, sondern viele verschiedene Umgebungen. Das ist wie in der Freizeit: Man macht nicht mehr nur einen Urlaub im Jahr, sondern viele Kurzurlaube. Man ist viel mehr unterwegs und nimmt die ganze Welt in Besitz. Auch im Berufsleben nimmt der Einzelne mehrere Büroplätze in Besitz.

Sind Sie mit Ihrem Büro zufrieden?

S.Z.: Sie müssen sagen: mit meinen vielen Büros. Ich lebe das Büro natürlich so, wie ich es in meinem Buch beschreibe. Zum einen habe ich ein Büro in der Fachhochschule Heidelberg, wobei das kein fester Arbeitsplatz ist: Entweder bin ich in den Vorlesungssälen oder ich



treffe mich mit den Studenten in der Cafeteria oder im Besprechungszimmer. Mein Büro im Institut in Stuttgart wiederum ist ein kleiner Büroarbeitsplatz und funktioniert nach dem Desk-Sharing-Prinzip.

Desk-Sharing heisst ausgedeutet, den Schreibtisch mit anderen Personen zu teilen. Sie wählen sich morgens einen Arbeitsplatz aus und müssen ihn nach der Arbeit wieder so aufräumen, dass andere Mitarbeiter ihn am nächsten Tag wieder benutzen können. Mit wem teilen Sie sich denn Ihren Arbeitsplatz in Stuttgart?

S.Z.: Den Arbeitsplatz in Stuttgart teile ich mit unseren Mitarbeitern, die auch viel unterwegs sind, das heisst, die beim Kunden oder zu Hause arbeiten. Zeitweise arbeiten auch Studenten und Praktikanten bei uns, die dadurch sehr schnell in Projekte und das Team eingebunden sind und einen sogenannten vollwertigen, hierarchiefreien Arbeitsplatz erhalten. Das steigert die Motivation und den Informationsaustausch. Zu allem rechnet es sich auch noch.

Wo arbeiten Sie nebst Heidelberg und Stuttgart sonst noch?

S.Z.: Ich habe natürlich noch ein Büro bei mir zu Hause, das ich mit meiner Frau teile, und arbeite unterwegs: im Zug, beim Kunden. Auch Ihr Büro, in dem wir unser Gespräch führen, würde ich als Arbeitsplatz bezeichnen. Ich bin hier bei Ihnen und arbeite.

Die Unternehmen müssen sich der veränderten Wirtschaft anpassen, beispielsweise der verstärkten Globalisierung oder der Kommunikationsrevolution. Die Bürokonzepte vieler Firmen hinken dieser Entwicklung hinterher und sind veraltet. Ihr Lösungsvorschlag lautet «flexibles Büro». Wie soll ich mir das flexible Büro vorstellen?

S.Z.: Das flexible Büro hat sehr viele Spielarten und Varianten. Entscheidend ist, dass die Büros den Unternehmen angepasst werden. Wo steht das Unternehmen, welche Ziele hat es, was möchte es erreichen? Je nachdem wie die Antworten ausfallen, sieht auch die entsprechende Bürolösung aus. Desk-Sharing ist bestimmt

ein grosses Thema, aber flexible Bürolösungen beschränken sich nicht allein darauf. Ein flexibles Büro kann auch feste Strukturen haben. In diesem Fall drückt sich die Flexibilität anders aus.

Wie denn?

S.Z.: Die Frage lautet: Welche Flexibilität muss ein Büro unterstützen, die räumliche oder die organisatorische? Wobei es Patentlösungen nicht gibt. Letzte Woche war ich beispielsweise bei einem Unternehmen, das in Büros arbeitet, die sehr transparent sind, nämlich gläsern. Die Mitarbeiter haben fest zugewiesene Arbeitsplätze. In der Mitte befinden sich Kommunikationsflächen, links und rechts die einzelnen Büros. Die Vorgesetzten sitzen auch mitten in diesem transparenten Raum und haben keine Einzelbüros. Das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt 27 Jahre. Die Mitarbeitenden sind in der Regel zwei bis drei Jahre im Unternehmen, dann ziehen sie weiter. Sie müssen sich also sehr schnell in die Arbeitsprozesse einarbeiten. Das transparente, offene Büro, das den Austausch zwischen den Mitarbeitern fördert, ist hier die ideale Lösung.

Nehmen wir einmal an, der Mitarbeiter hat keinen festen Arbeitsplatz mehr, was ja beim Desk-Sharing der Fall ist. Bei diesem ständigen Wechsel leidet doch das Bedürfnis nach Identifikation und Individualität.

S.Z.: Die Frage ist eher: Brauche ich für meine Identifikation tatsächlich eine eigene Schreibtischplatte? Bezieht sich Identifikation nicht auf das Büro als Ganzes oder auf die Arbeit?

Ebenso wichtig wie das Bedürfnis nach Individualität ist das Bedürfnis nach Konstanz und Kontinuität.

S.Z.: Entscheidend ist sicherlich, dass ein Unternehmen Kontinuität und Verlässlichkeit bietet. Aber auch hier wieder: Warum besteht die Kontinuität ausgerechnet in einem eigenen Arbeitsplatz? Das Gefühl von Kontinuität kann doch genauso gut durch das Restaurant des Unternehmens geweckt werden, in dem ich beispielsweise häufig arbeite.

Sie arbeiten vor Ort mit den Unternehmen zusammen und bekommen sicher auch die Stimmung unter den Mitarbeitenden mit. Ich kann mir vorstellen, dass sich deren Begeisterung gegenüber flexiblen Lösungen in Grenzen hält.

S.Z.: Es ist wie mit allen Veränderungsprojekten: Nie ist eine Lösung so akzeptiert wie in dem Moment, in dem sie abgeschafft werden soll. Im Ernst: Rund 10 Prozent sind immer dagegen. Man hat gar keine Chance, diese Gruppe zu überzeugen. 10 bis 20 Prozent der Mitarbeitenden sehen die Veränderung positiv. Die sagen sich: Endlich kann ich mal so arbeiten, wie ich möchte. Die restlichen

Der Gesprächspartner

Stephan Zinser, 40, hat an den Universitäten Stuttgart und Pisa Betriebswirtschaftslehre und Maschinenbau studiert. Seine Promotion absolvierte er im Bereich Strategisches Technologiemanagement an der Uni Stuttgart. Stephan Zinser ist Professor für Organisationslehre und Innovationsmanagement an der Fachhochschule Heidelberg sowie Partner am Institut für Arbeitsforschung

und Organisationsberatung, Zürich/Stuttgart. Er berät Grossunternehmen, aber auch KMU und öffentliche Unternehmen unter anderem in Sachen Büro- und Immobilienkonzepte. Stephan Zinser trifft gerne die unterschiedlichsten Menschen und ist an ihrem Leben interessiert. Er ist verheiratet, Vater eines zweijährigen Kindes und verbringt seine Freizeit mit Joggen und auf dem Fahrrad.



«Wenn ein Unternehmen den Mitarbeitenden nicht einbezieht, kommt es zur Nichtakzeptanz, zu Fehlleistungen, zur verminderten Produktivität.»

Stephan Zinser

60 Prozent stehen in der Mitte. Bei diesen 60 Prozent muss ich als Berater mit Überzeugungsarbeit und vor allem mit Information ansetzen.

Was passiert mit den Leuten, die absolut gegen eine Veränderung ihrer Büros sind?

S.Z.: Mit denen macht man am besten gar nichts. Das ist unsere Empfehlung.

Man kann die Gruppe doch nicht einfach übergehen.

S.Z.: Nein, so ist das nicht gemeint. Entscheidend ist, dass dieser Gruppe nicht mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird als jenen, die dem Wandel positiv gegenüberstehen beziehungsweise ihn bereits vollzogen haben oder einfach noch abwarten, ob die Managemententscheidungen auch konsequent umgesetzt werden.

Wo liegen die Gründe für den Widerstand?

S.Z.: Die grössten Befürchtungen sind bautechnisch bedingt. Ein Beispiel ist die Akustik. Grössere und transparentere Räume haben ganz andere akustische Gegebenheiten. Ein anderes Beispiel ist die bedrohte Privatsphäre. Der Mitarbeitende befürchtet mehr Kontrolle als im klassischen Einzelbüro. Diese Ängste muss er abbauen.

Wie können solche Ängste abgebaut werden?

S.Z.: Er muss beispielsweise Spielregeln mit seinen Kollegen vereinbaren. Die neue Umgebung verlangt unter Umständen ein ganz anderes soziales Verhalten. Er ist eben nicht mehr der individuelle Mensch, der er im Einzelbüro war, sondern eng in ein Team eingebunden.

Die Realität sieht häufig so aus, dass die Mitarbeitenden bei der Einführung neuer Bürostrukturen mit fertigen Tatsachen konfrontiert werden. Was sind die Konsequenzen?

S.Z.: Wenn das Unternehmen den Mitarbeitenden nicht miteinbezieht, kommt es zur Nichtakzeptanz, zu Fehlleistungen, zur verminderten Produktivität. Es geht ja nicht bloss darum, den Schreibtisch zu verrücken. Oft wird vergessen, dass mit der Einführung flexibler Bürolösungen der wahrscheinlich grösste Veränderungsprozess im Unternehmen überhaupt gestartet wird. So ein Schritt wird leider nicht immer professionell genug begleitet. Die Folgen werden zumeist unterschätzt.

Die Grossraumbüros der Siebzigerjahre verfolgten hehre Ziele. Die zwischenmenschliche Kommunikation sollte gefördert werden. Häufig ging es jedoch schlicht darum, Kosten zu sparen. Geht es bei den flexiblen Bürokonzepten wie dem Desk-Sharing um mehr als um blosser Einsparung von Raumkosten?

S.Z.: Das Thema Kosten darf man natürlich nicht vernachlässigen. Es gibt aber auch noch andere Faktoren, die beim Desk-Sharing eine Rolle spielen. Die Lernrate wird beispielsweise erhöht. Eine Studie von Ericson belegt, dass die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter um rund 30 Prozent sinkt, wenn das Büro nach dem Desk-Sharing-Prinzip funktioniert. Der Kontakt zwischen neuen und alten Mitarbeitern entsteht viel leichter. Je schneller ich mich mit meinen Kollegen austausche, umso schneller



«Ganz wichtig ist, sich selbst und die eigene Arbeit zu organisieren, das so genannte Selbstmanagement.»

Stephan Zinser

weiss ich, wie das Unternehmen tickt. Genau das ist auch der Grund, warum Unternehmen, die eigentlich komplett virtuell arbeiten könnten, trotzdem ein Büro aufbauen. Die wertvollsten Erkenntnisse sind nicht diejenigen, die in Lehrbüchern stehen, sondern Erfahrungen, die andere schon gemacht haben und weitergeben. Und genau diese Erfahrungen werden überwiegend persönlich ausgetauscht. Wir gehen ins Büro, weil wir wissen, dass wir dort Menschen treffen, von denen wir etwas lernen können.

Es gibt Ansprüche und es gibt die Realität. Sie haben nun bereits mehrere Firmen auf ihrem Weg zu neuen Büros begleitet. Bekommen die Unternehmen das, was sie sich von der neuen Arbeitsplatzgestaltung erhofft haben?

S. Z.: Die Unternehmen müssen ganz klar ein Ziel definieren, auf das die Bürolösung abgestimmt wird – zum Beispiel erhöhte Kommunikation, bessere Identifikation mit dem Unternehmen, schnellere Prozesse, weniger Fehlleistungen, weniger parallele Arbeiten in verschiedenen Teams. Viele Firmen denken zu wenig darüber nach.

Wie hält das Unternehmen den neuen Standard über die Jahre hinweg aufrecht?

S. Z.: Wenn das neue Büro steht, muss das Unternehmen evaluieren, ob die Ziele tatsächlich erreicht wurden. Die Unternehmen entscheiden diese Frage häufig aus einem Bauchgefühl heraus, ohne den genauen Nachweis erbringen zu können. Das Unternehmen sollte laufend untersuchen, was sich wie verändert – und zwar systematisch. Durch regelmässige Mitarbeiterbefragungen zum Beispiel, wobei auch so genannte harte Faktoren festgehalten werden sollten. Gibt es zum Beispiel mehr oder weniger Krankheitsfälle und warum? Ein Grossteil der Unternehmen vergisst auch, dass ein Bürokonzept nicht auf Jahre hin festgeschrieben ist, sondern einem ständigen Veränderungsprozess unterliegt.

Je flexibler die Arbeitswelt wird, umso mehr verwischen sich die Grenzen zwischen Arbeit, Zuhause und Reisen. Die Kommunikationsrevolution macht's möglich: Zum Büroarbeitsplatz gesellt sich das Büro im Auto, das Büro im Zug, das Büro zu Hause, das beim Kunden und so weiter. Wie kann ich als Mitarbeiterin hier noch die Grenze zwischen privatem Leben und Berufsleben ziehen?

S. Z.: Ganz wichtig ist die Fähigkeit, sich selbst und die eigene Arbeit zu organisieren, das so genannte Selbstmanagement. Das ist eine der wichtigsten Qualifikationen, die der Mitarbeitende heutzutage braucht. Das muss gezielt geschult und trainiert werden, bereits in der Ausbildung. Leider vernachlässigen das viele Führungskräfte.

Selbstmanagement ist das Zauberwort.

S. Z.: Exakt. Ich bin effektiver, mache die richtigen Dinge zur richtigen Zeit, kann Wichtiges von Unwichtigem

trennen und suche mir für jede Sache, die zu erledigen ist, den richtigen Arbeitsort. Selbstmanagement hilft mir, viel Zeit zu sparen.

Damit sind doch viele überfordert.

S. Z.: Definitiv. Eine der Schwierigkeiten wird sein, den Mitarbeitenden diese Qualifikationen beizubringen. Auch Führungskräfte sind überfordert.

Arbeitet man so nicht auch automatisch mehr?

S. Z.: Nein. Es gibt zwar Studien, die sagen, dass ich durch die dezentralisierte, vernetzte Telearbeit quantitativ mehr arbeite. Aber meiner Meinung nach ist es Aufgabe der Führung, mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren, welches Ziel in welcher Zeit erreicht werden muss. Die offene Bürowelt ist ein Führungsthema. Diese Verantwortung nimmt die Führung jedoch nicht immer wahr.

Sie sind überall und immer erreichbar. Das tönt nach viel Druck und Stress. Wie meistern Sie das?

S. Z.: Eine gute Planung ist das wichtigste Instrumentarium, um mit dem Druck umzugehen. Ich plane die Arbeitswoche und den Arbeitstag heute viel bewusster als früher. Ich muss wissen, wo ich wann bin – gerade weil ich sehr viel unterwegs bin. Entsprechend teile ich meine Arbeit ein. Ich schaue zum Beispiel, dass ich Ihr Interview im Zug gegenlesen kann. Dafür muss ich nicht wertvolle Arbeitszeit im Einzelbüro vergeuden. Die Arbeitszeit im Büro verwende ich wiederum dazu, mit den Mitarbeitenden zu reden. So plane ich meinen Tag oder meine Woche nach Tätigkeiten und nach Arbeitsorten. Im Flugzeug kann ich übrigens gar nicht arbeiten. Wenn ich weiss, dass ich fliegen werde, weiss ich, dass ich eine Stunde frei habe, um zu lesen oder zu schlafen oder übers Leben nachzudenken.

Der Arbeitnehmer wird mobiler, aber irgendwo doch auch einsamer. In einer Business-Lounge oder im Heimbüro lassen sich nun mal schlecht zwischenmenschliche Kontakte knüpfen.

S. Z.: Mein soziales Leben wird sich nicht mehr nur in der Büro-Community abspielen. Ich werde ein Mitglied vieler verschiedener Communities. Community ist so ein Modewort. Ich könnte auch Bürogemeinschaft sagen. Wenn ich zu Hause arbeite, bin ich zum Beispiel eher Mitglied meiner Nachbarschafts-Community. Dann rede ich halt mal mit dem Nachbarn oder mit dem Postboten. Wenn ich unterwegs bin, dann bin ich Mitglied in einer Bahnhofs-Community, um nur ein Beispiel zu nennen. Das verlangt von mir, dass ich mich sehr schnell in einem neuen sozialen Kontext einfinden kann und mich mit ihm auch identifizieren kann. Das verlangt auch eine neue Art von Menschen. Die Menschen müssen offener sein.

Bleiben wir bei der Business-Lounge. Das funktioniert also tatsächlich: Ich sitze in der Business-Lounge eines Flughafens und lerne dort neue Leute kennen?

S. Z.: Es sind natürlich andere Kontakte, ist eher die amerikanische Art. Aber im Grunde funktioniert das schon. Vielleicht bin ich auch ein besonderer Menschentyp – ich weiss es nicht.

Ihr Buch «Flexible Arbeitswelten» stellt das flexible Büro als einen allgemeinen Trend dar. Ist es in Tat und Wahrheit aber nicht so, dass sich für Otto Normalverbraucher unter den Arbeitnehmenden kaum etwas an der Arbeitsplatzsituation verändern wird?

S. Z.: Die grosse Mehrheit arbeitet mit Sicherheit noch in ganz traditionellen Arbeitsstrukturen. Sind die tradierten Strukturen aber noch die richtige Arbeitsumgebung? Das ist die Frage.

Gibt es neben dem flexiblen Bürokonzept noch andere Bürokonzepte, die für die Zukunft relevant sind?

S. Z.: Ich würde alles unter das Stichwort Flexibilität fassen. Ich hatte vor drei Wochen Kontakt mit einem Unternehmen, das rein virtuell organisiert ist. Die haben ein ganz kleines Büro und halten ihre Besprechungen in der Kneipe ab, wo sie irgendwelche Nebenzimmer mieten. So halten sie ihre Bürokosten tief. Die Mitarbeitenden machen sowieso nur Gutachten und sind immer unterwegs. So etwas läuft für mich auch unter dem Stichwort «flexibles Büro».

Warum schaffen Sie das Büro als fixen Standort im Unternehmen nicht ganz ab?

S. Z.: Das ist nicht das Ziel. Kommunikation ist der wichtigste Arbeitsinhalt. Das meiste spielt sich in Abstimmungen, Besprechungen oder Meetings ab. Für die Arbeit ist Austausch, sind persönliche Kontakte absolut wichtig. Das Büro als fixer Arbeitsort im Unternehmen wird sich mehr und mehr zu dieser Kontakt- und Wissensbörse und zum Lernort entwickeln. ||

Das Buch



Stephan Zinser (Hrsg.): Flexible Arbeitswelten. Handlungsfelder, Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem Flexible-Office-Netzwerk.
vdf Hochschulverlag AG, Zürich 2004, 204 Seiten
65 Franken, ISBN 3-7281-2954-2.

Im Flexible-Office-Netzwerk haben sich Unternehmen zusammengefunden, die sich mit der Einführung flexibler Bürolösungen befassen. Das Buch fasst die Ergebnisse und Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit zusammen. So berichten beispielsweise Accenture, Brose, Siemens oder T-Mobile, wie sie den Weg zu neuen Bürostrukturen gemeistert haben und vor welchen Fehlern man sich hüten sollte. Es ist ein Buch von Praktikern für Praktiker und richtet sich an Architekten, Organisatoren, Personalverantwortliche und Führungskräfte, die flexible Arbeitswelten für das eigene Unternehmen planen.