

Interview mit Hartmut Schulze, Professor an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

«Arbeiten im Raum braucht Regeln»

Hartmut Schulze ist Professor an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Dort praktiziert man, was man zugleich erforscht: das Wirken in nichtterritorialen Büros. Und überhaupt «mobil-flexible Arbeitsweisen».

| Text: Christoph Schlatter (Fotos: FHNW)



Hartmut Schulze.

VPOD-Magazin: Lustigerweise ist Ihre Hochschule für Angewandte Psychologie durch die Entwicklung der eigenen Bürosituation erst auf das Forschungsthema «mobil-flexible Arbeitsweisen» gekommen.

Hartmut Schulze: Tatsächlich. Wir sind ja in den letzten Jahren stark gewachsen, so dass wir in Olten mehrmals umziehen mussten. Unsere Mitarbeitenden haben, als wir die jetzigen Räume in Besitz nahmen, bestätigt, dass sie weiterhin auf mobil-flexibles Arbeiten setzen wollen. Und das hat uns als «anwendende Psychologen» auf die Forschungsschiene gebracht. Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht ja immer die Frage: Wie müssen die Umgebung und die Arbeitsmittel gestaltet sein, damit Menschen mit ihren Kompetenzen und ihren Bedürfnissen die ihnen anvertrauten Aufgaben möglichst gut bewältigen können? Unter diesem Aspekt schauen wir auch Büroräume an. Die müssen zu den Menschen passen, die darin wirken, und zu den Tätigkeiten, die sich darin abspielen.

Das heisst wohl auch: Es lässt sich nicht ein- für allemal sagen, wie das ideale Büro aussieht, welches die beste Organisation und Gestaltung ist.

Genau das erkläre ich jenen, die jetzt verzweifelt nach dem Gral, nach der einzig richtigen

Lehre für Bürogestaltung suchen. Die gibt es nicht. Aber es gibt natürlich bestimmte Dinge, die man unbedingt vermeiden sollte, wenn man möchte, dass zufriedene, gesunde Mitarbeitende gute Leistungen erbringen.

Nämlich?

Untersuchungen zeigen übereinstimmend, dass Grossraumbüros mit mehr als 10 Personen schlecht für die Gesundheit sind, wenn keine Möglichkeit besteht, den Arbeitsplatz zu wechseln. Auch 4er-Büros können bereits kritisch sein, sofern alles – von Telefonaten bis zu Besprechungen – in dem einen Raum abgewickelt werden muss. Wenn zwischen 2 Personen die Chemie nachhaltig nicht stimmt, werden die auch im 2er-Büro nicht glücklich werden. Aber sogar Einzelbüros, so sehr sich viele Beschäftigte das wünschen, können problematisch sein. Zwar halten sich die Störungen in Grenzen – aber eben auch die Impulse. Man ist auch schneller isoliert.

Das könnte mit Veränderungen in der Arbeitswelt zu tun haben: Die Hierarchien werden flacher, die Zusammenarbeit projektbezogen, ...

... und der spontane Austausch spielt eine grössere Rolle. Einer solchen Arbeit werden eher jene Räume gerecht, die verschiedene Zonen für verschiedene Tätigkeiten aufweisen. Wo man also je nach Aufgabe und Bedürfnis seinen momentanen Arbeitsplatz wählt. Wir nennen das «mobil-flexibles Arbeiten». Solche Konzepte haben dann den grössten Nutzen, wenn den Beschäftigten zugestanden wird, auch mal unterwegs oder von zuhause aus tätig zu sein.

Lassen Sie mich gleich beim Homeoffice einhaken. Als Gewerkschafter bin ich da quasi von Berufs wegen dagegen, weil ich fürchte, dass wir dann die Menschen an ihren Arbeitsplätzen überhaupt nicht mehr erreichen. Aus meiner Sicht müsste allerdings auch das Unternehmen skeptisch sein. Denn 90 Prozent der wichtigen Informationen und ein Gefühl für den Geist einer Organisation hole ich mir ja auf dem informellen Weg.

Wir haben zum Homeoffice viel Forschung betrieben und einige schweizweite Studien gemacht. Daraus wissen wir, dass knapp 40 Prozent aller Erwerbstätigen anteilig zuhause oder unterwegs arbeiten. Wir wissen auch, dass knapp 70 Prozent sich genau das

wünschen. Bedürfnis und Realität klaffen also auseinander. Klar ist aber auch, dass wir beim Homeoffice immer nur über anteiliges Homeoffice sprechen. «Nach wie viel Zeit im Homeoffice möchten Sie in die Firma zurückkehren?», haben wir gefragt. Das Ergebnis liegt zwischen einem und anderthalb Tagen.

Hartmut Schulze leitet seit 2011 das Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und ist auch Mitglied der Leitung der Hochschule. Zuvor wirkte er im Bereich Arbeits-, Betriebs- und Umweltpsychologie an der Universität Hamburg und als wissenschaftlicher Mitarbeiter bzw. Teamleiter bei der DaimlerChrysler AG, wo er sich unter anderem mit «Psychologie im Engineering» und mit Technischeinführung und deren Akzeptanz befasste.



Heute hier, morgen dort: Die Beschäftigten der Hochschule für Angewandte Psychologie ...

Nur die Sehnsucht nach dem Chef ist etwas weniger gross – den will man im Schnitt nach 5 Tagen wiedersehen, mit einer grossen Streuung in den Antworten. Als besonderer Vorteil des Homeoffice wird hervorgehoben, dass man mal unterbrechungsfrei am Stück arbeiten kann.

Die Arbeit von daheim aus wird ja gern als Wunderwaffe hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gepriesen. Geben Sie es zu: Dazu trägt das Homeoffice gar nichts bei! Wer ein leidendes Kind zuhause hat, wird ja eben gerade nicht ohne Störung arbeiten können ...

Ich würde nicht sagen, dass das Homeoffice überhaupt keinen Beitrag zur Vereinbarkeit leistet. Mobil-flexibles Arbeiten kann dabei helfen, die verschiedenen Sphären zu koordinieren. Aber es ist kein so starker Faktor wie viele denken. Weitaus bedeutender ist in diesem Zusammenhang, ob die Führungskraft Familienarbeit wertschätzt und bereit ist, auch Bedürfnisse, die aus Sorgearbeit entstehen, zu akzeptieren. Zeitliche Flexibilität hat eine starke Bedeutung für die Work-Life-Balance und bewirkt, dass man Stress besser aushält.

Der Gewerkschafter pflegt an dieser Stelle zu sagen: Diese Flexibilität muss eine gegenseitige sein. Häufig erleben wir, dass, wer «flexibel» sagt, einfach «grenzenlos verfügbar» meint. So werden Schwankungen im Arbeitsanfall auf die Beschäftigten abgewälzt.

Da stimmt Ihnen der Wissenschaftler durchaus zu. Wir unterscheiden ja 2 Formen von

Flexibilität: die vom Arbeitgeber verordnete und die vom Mitarbeiter selbstgewählte. Die letztere führt zu den genannten positiven Effekten auf die Gesundheit. Wenn ich einen Einfluss darauf oder eine Kontrolle darüber habe, wann und wo und wie lange ich arbeite, dann hat das einen gesundheits- und produktivitätsfördernden Effekt. Flexibilität ist demnach etwas, was der gegenseitigen Abstimmung und Aushandlung bedarf.

Mobil-flexibles Arbeiten bedeutet, dass man im Betrieb kein eigenes Territorium hat. Sie als Psychologe müssen es ja wissen: Lläuft das nicht der menschlichen Natur zuwider? Ich erlebe doch, wie Beschäftigte ihre

Gebiete markieren, mit dem Kaktus, mit der Garfield-Puppe, mit Familienfotos, mit dem Fussballkalender. Das fällt ja dann weg.

Es muss nicht vollständig wegfallen, aber es wird zugegebenermassen erschwert. Territoriale Bedürfnisse sind in verschiedenen Kulturen übrigens unterschiedlich ausgeprägt. Und auch die einzelnen Menschen unterscheiden sich stark. Wir haben Hinweise gefunden, dass eher introvertierte Typen stärker zur Personalisierung neigen als die eher kommunikativen. Das Bedürfnis nach Personalisierung kann aber auch anders umgesetzt werden als mit der Gestaltung der eigenen Arbeitsfläche oder Pinnwand. In manchen Büros findet man ein gemeinsames Board, wo jeder seine Familienfotos aufhängt. Oder es gibt Räume, deren Gestaltung man vollständig den Mitarbeitenden überlässt. Auch die eigene Kaffeetasse gehört dazu. An einigen Orten werden persönliche Gegenstände mit dem Caddy transportiert; vor Arbeitsbeginn wird dann erstmal das Arsenal von Familienfotos aufgebaut. Es gibt sogar begrünte Wägelchen, so dass alle ihre eigenen Pflanzen zu ihrem jeweiligen Arbeitsort rollen können.

Für viele gilt doch die Grösse des Büros oder des Schreibtischs als Statussymbol. Es soll ein möglichst grosser, möglichst leerer Schreibtisch sein ...

Auch die Statussymbole verändern sich. Ist es wirklich die Schreibtischfläche, die mir zeigt, wie viel ich der Firma wert bin? Gibt es nicht andere Dinge, an denen ich das merken kann?

... wählen ihren jeweiligen Arbeitsplatz je nach Laune und anstehender Arbeit aus.





Für Besprechungen zieht man sich in Boxen zurück, um die anderen nicht zu stören.

Die Grösse des Bildschirms vielleicht? Oder jene des Arbeitsspeichers?

Oder sind es sogar eher immaterielle Dinge? Etwa das Vertrauen, das mir der Arbeitgeber entgegenbringt – just indem er mir Freiheiten in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung gewährt. Der Trend geht dahin, dass auch höhere Führungskräfte auf ihr eigenes Büro verzichten und «in die Fläche» gehen; oftmals ist ihnen dann ein Besprechungsraum zugeordnet, den sie mit erster Priorität nutzen können. Es gibt allerdings ein Element, das ich fast noch höher gewichten würde als den Wunsch nach einem selbstgestalteten Arbeitsbereich: das Bedürfnis nach Privacy. Das ist es ja auch, was im starren Grossraumbüro am meisten unter die Räder kommt. Egal, wie ich grad drauf bin und woran ich grad arbeite: Ich muss immer an diesem einen Platz sitzen und bin dort ausgestellt. Wir Menschen brauchen aber beides: die Möglichkeit, auf andere zuzugehen, und die Chance, uns auch mal zurückzuziehen. Der Wunsch, diese Faktoren selbst gestalten und variieren zu können, ist stark. Dafür brauche ich aber nicht ein Einzelbüro, sondern ausreichend Möglichkeiten, mich auch

mal «aus dem Verkehr zu ziehen». Manche Firmen haben dafür beispielsweise einen Gartenbereich; ich verstecke mich dann eben mal hinter einer Pflanze... Wenn ein Open-Space-Büro Antworten auf solche Fragen findet, dann wird es auch von den Mitarbeitenden anerkannt und als attraktiv erlebt.

Kurzer Wechsel in die Landwirtschaft. In der Rindviehhaltung kennen wir den Anbindestall und den Laufstall. Und vor dem Hintergrund der Hornkuhinitiative sagen uns jetzt die Bauern, dass letzterer nicht geht. Wenn die Kühe frei herumlaufen, müsse man ihnen die Hörner wegmachen. Sonst verletzen sie sich, weil sie andauernd damit beschäftigt sind, ihre Hierarchien zu klären. So etwas Ähnliches spielt sich doch dann auch im Open Space ab, oder nicht? Es gibt den beliebten Platz mit Alpenblick, wo immer die Schneider sitzt, und das Pult mit den zwei Bildschirmen ist dem Huber sein Stammplatz. Sind die heute nicht da? Wage ich's, mich da hinzusetzen? Oder kommen sie noch? Und was dann?

Solche Prozesse laufen natürlich oft subtil ab. Meine Erfahrung ist, dass man über einen längeren Zeitraum hinweg durchaus die Plätze wechselt. Aber es ist natürlich auch nicht

so, dass man jeden Tag einen anderen Platz wählt. Sehr wichtig ist, dass es bei Beginn eines solchen Experiments eine Policy gibt, eine Übereinkunft, die auch transparent dargestellt ist. Wir haben beispielsweise bestimmt: Es gibt keine festen Plätze. Für niemanden. Und das wird dann auch geteilt. Am Anfang gab es durchaus die Situation, dass jemand aufgeschreckt ist: «Jösses, ich sitz' an deinem Platz.» «Nein, nein, bleib nur, ich such' mir heut' was anderes», sagt dann die Kollegin. Die meisten haben vier, fünf Lieblingsplätze, die sie sich angeeignet, «ersessen» haben. Aber diese Inbesitznahme ist nicht materiell; es geht eher darum, dass ich weiss, wie sich der Blick und das Leben und die Geräusche der anderen von diesem oder jenem Ort aus ausnehmen. Solche Dinge geben Sicherheit. **Eine Problemzone dürfte der Bürostuhl sein. Ich jedenfalls rege mich jedes Mal auf, wenn ich merke, dass jemand an meinen in langen Jahren optimierten Einstellungen rumgeschraubt hat und rufe wie die 7 Zwerge: «Wer hat auf meinem Stühlchen gesessen?»**

Ja, die Stühle werden jeden Morgen angepasst. Wichtig ist daher, dass sie eine gute ergonomische Qualität haben und dass alle wissen,

welche 3 Hebel zur Einstellung es gibt. Eine Zukunftsvision wäre, dass man verschiedene Positionen speichern kann. Das eine gilt übrigens ganz allgemein: Die Qualität der Möbel spielt in einem flexiblen Büro eine viel grössere Rolle als bei nicht geteilten Arbeitsplätzen.

Ich beispielsweise kann meinen hässlichen Schreibtisch meist gar nicht sehen, weil er über und über mit Papier belegt ist.

Es gibt zwei Hauptargumente, mit denen sich Belegschaften zu Beginn gegen das Open-Space-Büro wehren. Erstens: «Ich muss sehr viel telefonieren.» Und zweitens: «Wo soll ich denn mit all meinen Sachen hin?» Schaut man genauer hin, ist das Telefonieren allerdings kein so grosses Problem wie häufig dargestellt. Ein grosser Teil der Gespräche ist kurz. Ein anderer steuerbar: *Ich* rufe an. Für die längeren eingehenden Telefonate braucht es Boxen in Sichtweite, wohin ich mich zurückziehen kann. Es gibt dazu verschiedene Möglichkeiten: Anrufe werden umgeleitet, oder es wird ohnehin mit Handys telefoniert.

Die Stadt Zürich hat angekündigt, bei Neubauten und bei grösseren Umstrukturierungen ebenfalls auf mobil-flexible Arbeitsformen zu setzen. Als Zielgrösse wurde genannt, dass pro Vollzeitäquivalent noch 0,9 Arbeitsplätze bereitgehalten werden.

Wenn mal alle kommen, haben sie

also keinen Platz. Und manchmal will man doch, dass alle da sind.

Studien zeigen, dass in herkömmlichen Büros 40 Prozent der Plätze nicht belegt sind. Egal, zu welchem Zeitpunkt man schaut. Natürlich ist manchmal Full House angestrebt – wir hier veranstalten beispielsweise jeden Monat ein informelles Kaffeetrinken mit möglichst vielen. Oder es gibt Institutssitzungen oder Kolloquien für den fachlichen Austausch. Dazu braucht es Drop-down-Arbeitsplätze. Das heisst: Alle haben einen Platz an Tischen oder in Boxen, wenn auch vielleicht keinen vollumfänglich ausgestatteten Arbeitsplatz. 0,9 ist dabei noch ein hoher Wert. Viele Multi-Space-Betriebe liegen weit darunter. Wir wissen aber, dass die öffentlichen Verwaltungen punkto Flexibilität noch etwas Rückstand haben. Ich selbst begleite mit meinem Team im Kanton Solothurn einen Bereich, der sich ebenfalls in diese Richtung entwickeln möchte. Gerade bei öffentlichen Arbeitgebern ist das auch für die Führungskräfte eine Herausforderung.

Die sitzen dann unter ihrem Fussvolk...

... und müssen sich überlegen: Wie und wo bespreche ich diese oder jene diffizile Angelegenheit? Und wie halte ich den Kontakt aufrecht, wenn man sich nicht so häufig sieht?

Und die Untergebenen müssen abwägen, ob sie jetzt, in Anwesenheit der Chefin, diesen oder jenen Witz riskieren.

Ich stimme zu, dass das keine trivialen Fragen sind. Das Verhalten in solch offenen Zonen muss gelernt werden. Es braucht – was häufig unterschätzt wird – Schulung, Kompetenzen, Regeln.

Aber bedeutet das nicht, dass ein 500-seitiges Gesetzbuch entsteht? Ich sage dann zur Kollegin: «Gemäss Artikel 10 Absatz 7 Buchstabe f darfst du hier gar nicht telefonieren.» Und sie zu mir: «Und du darfst hier allenfalls Gipfeli essen, aber sicher keinen Hamburger mit Sauce. Siehe Artikel 17 Absatz 3.»

Man benötigt kein ausführliches, aber ein klares Regelwerk, in dem auch die Ziele und Visionen beschrieben werden. Zumal am Anfang. Das wünschen sich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je erfahrener die Belegschaften sind, desto vager werden die Regeln. Wichtig ist generell, dass die Beschäftigten eingebunden sind. Sie müssen mitreden können – und zwar nicht einmalig, sondern dauerhaft. Denn das Wesen – und ein grosser Vorteil – solcher Systeme liegt darin, dass sie immer wieder angepasst werden können. Das ist nicht das Büro Nummer 17 bis zur Rente. Sondern das lässt sich immer wieder überprüfen und auf neue Bedürfnisse adaptieren. Mobil-flexible Arbeitsweisen fangen damit den steten technischen, betrieblichen und menschlichen Wandel besser auf als jedes starre System.

Mobil-flexibles Arbeiten verlangt nach Regeln, die von allen geteilt werden.

