

Planung gesunder Büros

Im Rahmen einer Studie, die mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführt wurde, hat das Büro für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz Gespräche mit fünfzehn Architekten und Büroorganisatoren geführt und gefragt: Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Organisationsentwicklung und Bürogebäudeplanung? Welche Rolle spielt das Thema Beteiligung bei der Planung von Bürogebäuden? Wie kann der Prozess der Bauwerksentwicklung und die ergonomische Gebäudequalität verbessert werden? Welche Relevanz haben Themen des New Work in der Architekturpraxis?

Organisationsentwicklung und Büroraumplanung

Für Architekten und Büroorganisatoren steht außer Frage, dass eine Organisationsanalyse dem Gebäudeplanungsprozess vorausgehen muss. Weitsichtige Bauherren halten eine Organisationsanalyse für grundsätzlich erforderlich und beauftragen damit ausgewiesene Beratungsbüros. Diese erstellen zusammen mit dem Bauherren ein Konzept, das dem Architekten als Planungsgrundlage dient. Diese Arbeitsteilung halten Architekturbüros für angemessen und nützlich. Weniger weitsichtige Bauherren sehen keinen Grund für die Anpassung von organisatorisch-technischen Innovationen und Büroräumen, sie beharren auf alten Standards und gelten als strukturkonservativ. Eine durchgreifende Tendenz zu neuen Büroformen wie Kombi-Büros ist nicht zu erkennen.

Ein grundsätzliches Problem für das Zusammenspiel von Organisationsentwicklung und Gebäudeplanung ergibt sich aus der für Architekturbüros üblichen Teilnahme an Wettbewerben. Hier spielen zumeist auf die Organisation bezogene Fragestellungen keine Rolle, das gilt oft auch für die Ergonomie der zukünftigen Arbeitsplätze. Entscheidend für einen Wettbewerbserfolg sind vielmehr städtebauliche und auf die Fassadengestaltung bezogene Aspekte. Insbesondere Büroorganisatoren versuchen dieser Fehlentwicklung entgegen zu wirken und beziehen funktionale und ergonomische Kriterien in die Bewertung der Entwürfe mit ein. Auch Architekten bevorzugen eine detaillierte Definition der Organisation schon in der Wettbewerbsphase, so dass sie nach einem gewonnenen Wettbewerb, ihren Entwurf nicht vollständig überarbeiten und auf die Organisationsanforderungen anpassen müssen.

Offensichtlich sind die Defizite der Wettbewerbe so verbreitet, dass sich Architekturbüros auf die Vorbereitung von Wettbewerben spezialisiert haben. Sie erarbeiten für Bauherren Programm und Funktionsplanungen, damit die Wettbewerbe gezielt auf die Bedürfnisse der Bauherren ausgeschrieben werden und die eingereichten Entwürfe dementsprechend passgenauer sind.

Alle Gesprächspartner verzeichnen allerdings einen Auftragsrückgang bei jenen Bauten, die für einen konkreten Bauherren geplant werden, d. h. sie planen und bauen vornehmlich für Investoren. Diese interessieren sich noch weniger für die Abstimmung von Organisation und Büroraum, da sie die späteren Nutzer ihrer Gebäude nicht kennen und vor allem preisgünstig bauen wollen. Investoren sind zumeist konservativ und bevorzugen Grundrisse für das klassische Zellenbüro mit einem Mittelflur. Büroorganisatoren gehen davon aus, dass solche Bürogebäude in der Zukunft weniger Chancen auf dem Immobilienmarkt haben werden, da sie sich nicht an unterschiedliche Organisationen anpassen lassen, da diese u.a. nicht über die dafür erforderliche Gebäudetiefe verfügen.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Architekten und Büroorganisatoren wird von den Gesprächspartnern als unabdingbar und zukunftsweisend bezeichnet. Beleg dafür sind viele gebaute Beispiele, die auch in dieser Zeitschrift immer wieder veröffentlicht werden. Für Architekturbüros bedeutet das unter anderem, dass sie sich von ihrer Rolle als Generalisten immer mehr verabschieden müssen. Denn es sind nicht nur Büroorganisatoren, die mit am runden Planungstisch sitzen, sondern auch Spezialisten für die Akustik, das Klima, die Beleuchtung, die Möblierung und vieles mehr – hier ist interdisziplinäre Zusammenarbeit angesagt.

Beteiligung bei der Planung

Um ihre Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit zu verbessern, setzen die Unternehmen auf die Teamfähigkeit und die Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unabhängig von ihrer Stellung in der Hierarchie sollen sie die Möglichkeit haben, ihr Fach- und Erfahrungswissen zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen einzubringen. Nicht zuletzt aus diesem Grund sollte ihnen auch die Möglichkeit eingeräumt werden, ihre fachlichen Anforderungen bei Büroplanungsprozessen in geeigneter Weise einzubringen und unter fachlicher Anleitung von Büroorganisatoren und Architekten auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen - so werden Reibungsflächen vermindert und Planungsfehler vermieden.

Die Gespräche belegen, dass die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Planungsprozessen eine zumeist vernachlässigte Ressource ist und nur bei aufgeklärten Managementvertretern Anklang findet. Obwohl Architekten und Büroorganisatoren die Beteiligung für sinnvoll halten, manche sogar für unabdingbar, lassen die Unternehmen diese zumeist nicht zu. Dafür gibt es die verschiedensten Gründe, vornehmlich scheint es der zu sein, dass die Bauherren befürchten, eine unendliche Liste von Wünschen zu erhalten, die sie dann abarbeiten müssen.

Aber auch Büroorganisatoren und Architekten äußern Bedenken gegen Beteiligung, da die Menschen häufig strukturkonservativ und wenig veränderungsbereit sind. Gleichwohl sehen sie die Notwendigkeit zur Beteiligung und geben sich einige Mühe, jene Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter zu finden, die Veränderungen nicht nur als Risiko, sondern als Chance zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sehen. Damit deutet sich schon an, dass Planungsprozesse in hohem Maße soziale Prozesse sind, die den Planern auch eine entsprechende soziale Kompetenz abverlangen. Sie müssen ggf. Widerstände strukturkonservativer Organisationsabteilungen behutsam aufbrechen, Bedenken von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausräumen und sie für neue Arbeitsformen und Räume begeistern.

Büroorganisatoren sind sogar der Meinung, dass sie im Gegensatz zur Vergangenheit, sich heute vor allem dem Change-Management widmen müssen. Der Wechsel von einem isolierten Ein- oder Zwei-Personen-Büro in ein Kombi-Büro oder gar in einen Business-Club ist nämlich ohne Überzeugungsarbeit und einen Bewusstseinswandel bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht zu bewerkstelligen. Die Kunst der Büroorganisatoren liegt hier in der richtigen Dosierung der Beteiligung und der Wahl der betrieblichen Ansprechpartner.

Beteiligung funktioniert nur dort, wo die Unternehmenskultur darauf ausgerichtet ist, die nicht immer deckungsgleichen Interessen auszugleichen. Zumindest eine offene Informationspolitik ist bei den geforderten Umbrüchen im Bürobereich unabdingbar, da nur so die notwendige Begeisterung für neue Bürokonzepte entstehen kann. Architekten und Büroorganisatoren müssen die notwendigen Diskussionsprozesse moderieren, wobei sie immer eine gute Balance zwischen der Vermittlung von neuen Ideen und der Veränderungsbereitschaft der Unternehmen finden müssen. Die theoretisch beste Lösung, muss nicht immer die beste Lösung für die Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

Prozess der Bauwerksentwicklung

Ergonomieprobleme in neuen Gebäuden sind selten auf die mangelnde Kompetenz der Planer zurückzuführen, sondern auf die unbefriedigende Abstimmung der Gewerke. Der Prozess der Bauwerksentwicklung erfolgt häufig sequentiell und nicht integriert. Eine integrierte Vorgehensweise schließt ein, dass schon zu Beginn des Planungsprozesses die gesundheitsrelevanten Fragestellungen u. a. bezüglich Akustik, Klima, Beleuchtung und Möblierung mit einbezogen werden, damit am Ende ein gutes Ergebnis erzielt wird.

Architekten und Büroorganisatoren, so zeigen die Gespräche, stimmen darin überein, dass der Prozess der Bauwerksentwicklung mit entscheidend ist für das Ergebnis. Sie betonen, dass dieser Prozess nur im kollegialen Miteinander positiv gestaltet werden kann - sie sehen allerdings unterschiedliche Verantwortlichkeiten. Die Architekten gehen davon aus, dass sie die Gesamtkoordination übernehmen müssen und dementsprechend auch die Verantwortung für das richtige Ineinandergreifen der Gewerke tragen. Büroorganisatoren hingegen gehen davon aus, dass es, zumindest bei größeren Projekten, Projektsteuerer geben sollte. Diese übernehmen die Aufga-

ben der übergreifenden Koordination und koordinieren dementsprechend auch die Architektenleistungen.

Neben diesem Problem der Arbeitsteilung, ist es aber vor allem die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI), die den praktischen Planungsprozess nicht ausreichend abbildet. Wie schon die Bemerkungen zum Thema Organisationsentwicklung und Büroplanung gezeigt haben, muss die Vorplanung ein viel größeres Gewicht erhalten, als die HOAI es vorsieht. Nicht zuletzt aus diesem Grunde beschäftigen sich spezialisierte Architekturbüros mit der Erstellung von Funktions- und Raumprogrammen und nicht zuletzt deshalb sind die Büros der Büroorganisatoren entstanden und erfolgreich.

Es ist auch eine architekturspezifische Abweichung von der HOAI, die die Planungsprozesse sinnvoll ergänzen kann. Schon in einem frühen Stadium der Planung wird die Ausführungsplanung zur Kostenermittlung konzipiert. Diese Abweichung von einem sequentiellen Planungsablauf ist notwendig, um für die Bauherren kalkulieren zu können, welche Art der Bauausführung, welche Kosten verursachen. Dieser Punkt ist auch für den Gesundheitsschutz wichtig, da viele Details bezüglich Akustik, Klima und Beleuchtung sehr früh in die Planung einfließen sollten und diese beeinflussen. Eine in diesem Sinne fachlich integrierte Planung hilft Planungsfehler zu vermeiden und ist Schmiermittel für einen reibungslosen Planungsprozess.

Ergonomie

Gesetze, Verordnungen und vielfältige Regelwerke beschreiben die anzustrebende Qualität von Arbeitsstätten, insbesondere auch von Bildschirmarbeitsplätzen. Diese sind gleichsam die Basis der Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen und sollten auch Ausgangspunkt für die kreative Planungsarbeit sein.

Die Einschätzung bezüglich der einzuhaltenden Gesetze, Verordnungen und Regelwerke durch die Architekten und Büroorganisatoren fallen ambivalent aus. Dies zum einen, weil die Aussagen der verschiedenen Gesprächspartner divergieren, aber zum anderen auch deshalb, weil sie selbst, auf Grund praktischer Probleme in der Zusammenarbeit mit anderen fachlich Beteiligten, eine widersprüchliche Position einnehmen. Einerseits halten Architekten und Büroorganisatoren die Einhaltung der Regelwerke für selbstverständlich, da nur so humane Arbeitsbedingungen herzustellen sind. In diesem Sinne erleichtern Regelwerke die Arbeit und werden als nützliche Ratgeber verstanden. Andererseits sehen die Gesprächspartner in den Regelwerken auch einengende Überregulierungen und Hemmnisse für kreative Planungsprozesse. Sie wünschen sich mehr Handlungsspielräume und Interpretationsmöglichkeiten.

Als Beispiele dafür werden die geforderten Quadratmeter pro Mitarbeiter und die gleichmäßige Ausleuchtung der Räumlichkeiten genannt. Heute lässt sich die Qualität eines Arbeitsplatzes nicht daran messen, wie viel Quadratmeter dem einzelnen Beschäftigten zugerechnet wird, sondern wie viel Fläche für Kommunikation und zufällige Begegnungen vorhanden sind. Diese Argumentation folgt der Logik, dass ein großzügig gestalteter Arbeitsplatz in einem großen Raum entscheidende Nachteile bezüglich Klima- und Lärmbelastung haben kann. Im Gegensatz dazu kann ein gering bemessener Einzelarbeitsplatz Vorteile haben, da die Beschäftigten auch andere Angebote wahrnehmen wie „Denkkojen“, neu geschaffene Besprechungsbereiche oder Cafeterien. Die Argumentation bezüglich Beleuchtung geht in eine ähnliche Richtung, auch hier lehnen die Gesprächspartner einen genormten Standard ab und fordern mehr Flexibilität um Lichtstimmungen erzeugen zu können. Im Übrigen, so eine Aussage, sei die Überarbeitung der Arbeitsstättenverordnung schon deshalb geboten, weil manche Büros heute eher an Wohnzimmer erinnern und nicht an die gute alte Schreibstube.

Nicht zuletzt aus energiewirtschaftlichen Gründen wird die frühzeitige Berücksichtigung gesundheitsrelevanter Aspekte gefordert, da die Folgekosten für eine künstlich zu schaffende gesunde Arbeitsumwelt außerordentlich hoch sind. Als Beispiel wird ein falsch ausgelegter Blendschutz angeführt, der dazu führt, dass trotz ausreichendem Tageslicht mit künstlicher Beleuchtung gearbeitet werden muss. Auch aus diesem Grund bekennen sich die Gesprächspartner zu natürlich belüfteten Büroräumen. Bezüglich der akustischen und beleuchtungs-technischen Bedingungen wollen Architekten in der Zukunft Schallschutzsegmente mit integrierten Beleuchtungskörpern einsetzen; damit bleiben die Bauteile frei von Einbauten, so dass sich diese zur Kühlung nutzen lassen.

New Work

Das Schlagwort New Work vereint unter seinem Dach zahlreiche Konzepte wie Telearbeit, Desk-Sharing, non-territoriale Büros und vieles mehr. Welche Rolle spielen diese neuen Büroformen in der Praxis?

In den heutigen Zeiten des Umbruchs sind die gewünschten Büroformen so vielfältig wie die Unternehmenskulturen, d. h. Architekten und Büroorganisatoren planen aktuell Bürohäuser mit klassischen Zellenbüros für eine oder zwei Personen mit Mittelflur (Zweibund), verglaste Kombi-Büros mit den für dieses Konzept typischen Mittelzonen (Dreibund) und manchmal auch Raumformen für den Business-Club.

Architekten sind bezüglich der New-Work-Konzepte skeptisch. Einerseits weil sie das non-territoriale Büro nicht für das richtige Konzept halten und andererseits weil es kaum oder gar keine Nachfragen von Bauherren danach gibt. Sie sind der Meinung, dass Bürogebäude ein wich-

tiger Ort für die direkte Kommunikation bleiben werden und sogar wichtiger geworden sind als in der Vergangenheit. Gleichwohl sehen sie Bereiche, in denen auch Telearbeit und Desk-Sharing sinnvoll sind. Auch für diese Fälle wird aber hervorgehoben, dass das Bürohaus für die fachliche Kommunikation und den sozialen Zusammenhalt in einem Unternehmen wichtig bleibt - zumal das Bürohaus zur Identifizierung mit dem Unternehmen beiträgt.

Büroorganisatoren indes sehen insbesondere das non-territoriale Büro bzw. den Business-Club als Möglichkeit zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation sowie zur Einsparung von Büroflächen. Der Business-Club stellt verschiedene Arbeitssituationen und damit Atmosphären zur Verfügung, dies können verdichtete Gruppenarbeitsplätze, kleine „Denkkojen“, Besprechungsräume unterschiedlicher Größe, Ruhe- und (sportliche) Begegnungsplätze sowie Cafeterien sein. Verdichtet kann bspw. heißen, dass bis zu 30 % der Büroflächen gegenüber dem Ist-Zustand eingespart wird. Betont wird allerdings, dass der Flächenoptimierung, also einem aus der Sicht der Beschäftigten erkennbaren Nachteil, Vorteile gegenüber stehen müssen, also insbesondere die Räumlichkeiten zur Kommunikation. Erwähnenswert ist, dass für einen Business-Club keine spezifischen Gebäudegeometrien erforderlich sind, da sich diese Büroform in verschiedenste Grundrisse einbringen lässt. In diesem Sinne sind Business-Clubs die Antwort auf die eingangs diskutierte Frage, wie man Organisationsentwicklung und Büroraumgestaltung am besten in Übereinstimmung bringen kann.

Dr. Peter Martin

Büro für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz

Baunawiesen 11, 34270 Schauenburg

(05601) 50 46 16

info@dr-peter-martin.de

www.dr-peter-martin.de