

Wo wir am besten arbeiten

Das Büro muss sich bei den Mitarbeitenden neu bewerben

Wie bringt man Mitarbeitende zurück ins Büro? Gar nicht. Sie kommen nicht zurück – sie entscheiden sich. Für Orte, die ihnen etwas bieten, das sie anderswo nicht bekommen. Es wird Zeit, das Büro neu zu denken.

Von Yannick Müller

Zwei Fragen, die gerade viele Unternehmen beschäftigen. Wie bekommen wir die Mitarbeitenden zurück ins Büro? Und brauchen wir überhaupt noch Büros? Die Antwort auf die erste Frage ist unbequem: gar nicht. Die Antwort auf die zweite könnte uns zuversichtlicher stimmen: ja, und zwar mehr denn je. Aber von vorne.

Büros sind kein Naturgesetz. Sie sind eine Erfindung. Und doch kam es uns lange so vor. Mit «ich gehe zur Arbeit» war bis vor wenigen Jahren unmissverständlich das Büro gemeint. Wir haben die Welt um Büros herum gebaut, und der Arbeitsplatz bestimmte, wo wir lebten, wie weit wir pendelten und wie viel Zeit wir mit Familie und Freunden verbrachten. So hatte es einmal Dror Poleg, ein renommierter Autor und Vordenker, beschrieben. Diesen Zustand nahmen wir viele Jahre hin.

Spätestens mit der Corona-Pandemie wurde klar, dass das Büro sein Monopol auf Arbeit über Nacht verloren hat.

Eine Idee, die für eine Arbeitswelt gebaut wurde, die es nicht mehr gibt

Die ursprüngliche Idee des Büros reicht weit zurück, bis zu den Schreibstuben mittelalterlicher Klöster. Der Begriff selbst wurde vom französischen Wort bureau abgeleitet, was so viel heisst wie «das stoffbespannte Arbeitspult». So richtig etabliert hat sich die Idee des Büros in ihren Grundzügen aber erst im 20. Jahrhundert, mit der Industrialisierung und der Einführung von Fließbandarbeit. Das Ziel war Effizienz und Kontrolle. Mitarbeitende sassens Tisch an Tisch in grossen Hallen und verrichteten ihre Schreibar-

beit. Die Geburtsstunde des Grossraumbüros.

Grosse zusammenhängende Flächen, mehr Offenheit, mehr Fläche. Irgendwann kamen ein paar Kaffeezonen und andere Annehmlichkeiten dazu. Die Hoffnung war, dass mehr Nähe automatisch zu mehr Austausch führt. Studien zeigten das Gegenteil. Persönliche Gespräche nahmen ab, digitale Kommunikation zu. Entweder weil man sich beobachtet fühlte oder die Kolleginnen und Kollegen nicht stören wollte.

Der Schuldige war schnell gefunden. Das Grossraumbüro. Zu laut, zu offen, zu wenig Konzentration. Wieso erzähle ich das? Weil genau hier eines der grössten Missverständnisse unserer Arbeitswelt liegt. Es ist das fehlende Verständnis da-

rüber, welche Rolle das Büro heute einnehmen muss. Denn vielerorts wird noch immer eine konzeptionelle Idee verfolgt, die für eine Arbeitswelt entwickelt wurde, die es so nicht mehr gibt.

Der Wettbewerber, den niemand kommen sah

Dazu gesellten sich Konkurrenten, die das Büro nicht auf dem Zettel hatte. Das Homeoffice, Co-Working-Spaces, das Café ums Eck. Orte, die für viele Tätigkeiten schlicht besser funktionieren. Die Konzentration ist höher, die Umgebung angenehmer, und der Kaffee schmeckt auch besser.

Seit diesem Moment ist das Büro nicht mehr der einzige Ort für Arbeit. Sondern einer von vielen.



Die Arbeitswelt von days with us, Zürich. (Foto: Michael Kunz)



Die neue Arbeitswelt von Abicht AG, Zug. (Foto: Michael Kunz)

Kultur braucht einen Ort

Viele Unternehmen reden über Kultur. Über Werte, Sinn und Identität. Doch Kultur muss erlebbar und spürbar sein, um wirklich echt zu sein. Genau deshalb braucht sie einen Ort.

Sie entsteht nicht im Zoom-Call. Und sie überlebt kein Strategiepapier, das einmal im Jahr aus der Schublade gezogen wird. Das Büro ist der einzige physische Ort, an dem Unternehmenskultur wirklich sichtbar und spürbar wird. Vom erfahrenen Mitarbeitenden bis hin zur neuen Kollegin.

Dabei geht es um mehr als Effizienz. Rituale geben Halt. Gemeinsame Erlebnisse schaffen ein Gefühl von Zugehörigkeit. Gerade in dieser schnelllebigen Zeit, in der traditionelle Werte an Bedeutung verlieren, sehnen sich Menschen danach, dazuzugehören. Das kann kein anderer Ort leisten. Unternehmen, welche das verstehen, bauen keine Grossraumbüros. Sie schaffen Gemeinschaft und den Klebstoff für eine Unternehmenskultur, die Mitarbeitende leistungsfähig macht. Und das ist eines der wertvollsten Dinge, die ein Unternehmen heute tun kann.

Was das Büro heute leisten muss

Dafür gibt es keine «one size fits all»-Lösung. Wird eine neue Software implementiert, ist allen klar, dass sie an die organisatorischen Bedürfnisse und Beson-

derheiten angepasst werden muss. Bei Bürokonzepten wird diese Notwendigkeit noch immer unterschätzt.

Ein zukunftsfähiges Büro entsteht nicht, indem man sich zuerst mit Innenarchitektur und Farben beschäftigt. Sondern mit sich selbst als Organisation. Was ist der Zweck des Büros? Wofür kommen wir zusammen? Was soll hier stattfinden? Dabei ist es entscheidend, dass Mitarbeitende und Führungskräfte einbezogen und bei dieser Veränderung begleitet werden. Nur dann entstehen Orte, die positiv auf die Organisation einwirken. Die räumliche Übersetzung ist dabei so individuell wie das Unternehmen und seine Bedürfnisse selbst.

Wer diese Fragen stellt, schafft Orte, die Einfluss nehmen auf Leistungsfähigkeit, Kultur und Zugehörigkeit. Und löst nebenbei auch die Präsenztage-Debatte. Denn die Frage «wie oft?» wird unwichtig, sobald klar ist «wozu?».

Dann entstehen keine Tisch-und-Stuhl-Burgen, sondern Bürowelten mit Bereichen für spontane Begegnung, Räumen für Teamarbeit und Rückzugsorten für konzentriertes Arbeiten. Denn so sehr Austausch im Zentrum steht: Es gibt Tätigkeiten, die Ruhe brauchen. Genau da entscheidet sich oft, ob das Büro als Mehrwert wahrgenommen wird.

Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin bleibt für einen Online-Call zu Hause, weil sie sich

dort besser konzentrieren kann und es im Grossraumbüro zu laut ist. Das können sicherlich alle verstehen. Jedoch bleibt sie dann in der Regel auch den restlichen Tag im Homeoffice. Und genau in diesen Stunden gehen jene Momente verloren, in denen zufällige Gespräche entstehen oder Entscheidungen schneller fallen. Spätestens jetzt sollte klar werden, wie wichtig es ist, dass unterschiedliche Zonen zur Verfügung stehen, die auf individuelle Bedürfnisse einzahlen.

Das Büro muss sich neu bewerben

Menschen kommen nicht «zurück» ins Büro. Sie entscheiden sich. Für Orte, die ihnen etwas bieten, das sie anderswo nicht bekommen. Für Orte, an denen Kultur nicht beschrieben, sondern gelebt wird.

Ja, wir brauchen Büros. Aber nicht als Naturgesetz und nicht als Relikt einer vergangenen Arbeitswelt.

Das Büro muss sich neu bewerben. Und es hat bessere Chancen als je zuvor.



Yannick Müller ist Innovation Scout und Co-Founder der days with us AG in Zürich. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Workplace Consulting, Innenarchitektur und Change-Management und gestaltet Arbeitswelten, die Kultur erlebbar machen.