

«Das Büro muss ein Ort sein, an den die Mitarbeitenden gerne hingehen»

Unsere Arbeitswelt verändert sich durch zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten rasant. Das Büro wird immer mehr zu einem Ort des sozialen und informellen Austauschs. Sibylla Amstutz, Architektin und Professorin an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur, erklärt im Gespräch, welche Herausforderungen mit einem neuen Gebäude wie der kantonalen Verwaltung am Seetalplatz auf die Mitarbeitenden zukommen – und was wir dabei von den Niederlanden lernen können.



Frau Amstutz, Sie forschen und lehren seit vielen Jahren zu Entwicklungen in der Büroraumgestaltung. Die Massnahmen zur Bekämpfung der Pandemie haben schlagartig zur Einführung von Homeoffice in vielen Betrieben geführt. Dieser Wechsel funktionierte erstaunlich gut. Werden wir künftig vermehrt von zu Hause aus arbeiten?

Vor der Pandemie arbeiteten in der Schweiz etwa 25 Prozent der Personen gelegentlich oder regelmässig von zu Hause aus, letztes Jahr waren es im Jahresdurchschnitt fast 35 Prozent. Wir werden sicher öfter als vor der Pandemie im Homeoffice arbeiten, doch widerspiegelt dies einen Trend, der nicht nur pandemiebedingt ist, sondern sich seit mehreren Jahren abzeichnet. Das firmeneigene Büro steht schon seit längerer Zeit in Konkurrenz zu alternativen Orten für die zeitlich und räumlich flexible Arbeit. Umso wichtiger ist es, dass es den Mitarbeitenden einen Mehrwert bietet: Es muss ein Ort sein, an den sie gerne hingehen, und wo sie produktiv arbeiten können. Dafür müssen die Tätigkeiten und die Angebote an Arbeitssettings, die den Mitarbeitenden zur Verfügung stehen,

optimal passen. Zudem braucht es die Möglichkeit, ohne Ablenkungen und Störungen arbeiten zu können – insbesondere für Personen, die nicht in ein Homeoffice ausweichen können. Des Weiteren liegen die Vorteile des Büros in der physischen Präsenz der Kolleginnen und Kollegen, in der Möglichkeit zum sozialen und informellen Austausch sowie in der gegenseitigen Unterstützung bei der Bewältigung der Arbeiten und dem Vermitteln von Sinnhaftigkeit. Alles Dinge, die wir vermutlich nach einem Jahr im Homeoffice vermissen. Idealerweise gibt es nach Corona eine gute Mischung zwischen der Arbeit im Homeoffice und jener im Büro. Dies kann Stress reduzieren und die Motivation der Mitarbeitenden unterstützen.

Welche anderen Trends beobachten Sie in der Gestaltung des Büroraumes?

Die Arbeitssettings in den Büroräumen sind vielfältiger als früher. Der Standardarbeitsstisch muss heute nicht mehr alles leisten, denn es gibt verschiedene Orte oder Räume für unterschiedliche Zusammenarbeitsformen, aber auch Orte für konzentriertes Arbeiten und Rückzug. Gleichzeitig erhalten Zonen für den informellen Austausch – zum Beispiel die Kaffeeküche – oder für Regeneration einen höheren Stellenwert im Büro. Diese Vielfalt korreliert sehr häufig mit einer so genannten non-territorialen Organisationsform, bei der die Mitarbeitenden keinen persönlichen Arbeitsplatz mehr haben, sondern diesen mit anderen teilen. Damit kann die Fläche für die Standardarbeitsplätze zugunsten von zusätzlichen Arbeitssettings eingespart werden.

Ein weiterer Trend zeigt, dass das Büro heute nicht mehr nur auf funktionale Aspekte ausgerichtet ist, sondern dass wohnliche Elemente wie Sofas, Sessel oder Teppiche Einzug halten.

Der Kanton Luzern plant am Seetalplatz ein neues zentrales Bürogebäude für rund 1450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung, welche aus rund 30 Standorten zusammengeführt werden. Welche Chancen und welche Herausforderungen ergeben sich aus ihrer Sicht bei einem solchen Vorhaben?

Als Chance sehe ich vor allem die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Departementen und Dienststellen, aber auch zwischen den Mitarbeitenden. Diese wird durch die kurzen Wege und die zufälligen Begegnungen gefördert und verbessert. Ich könnte mir auch vorstellen, dass ein Neubau mit zukunftsorientierten und attraktiven Arbeitsplätzen junge Personen motiviert, bei der kantonalen Verwaltung zu arbeiten. Die Dienststellen haben an den verschiedenen Standorten vermutlich über die Jahre ihre eigenen Kulturen entwickelt. Zudem werden sie an eher kleinräumige Bürostrukturen gewohnt sein. Mit einer Zusammenführung sind sicher auch Ängste und Unsicherheiten seitens der Mitarbeitenden verbunden. Eine Herausforderung liegt aus meiner Sicht darin, diese Heterogenität der Teams ernst zu nehmen und eine neue gemeinsame Heimat zu schaffen, wo sich die Mitarbeitenden wiederfinden. Dies bedeutet nicht eine Gleichschaltung, im Gegenteil. Unterschiede zwischen den Departementen und Dienststellen dürfen durchaus räumlich-gestalterisch sichtbar sein.

Was muss ihrer Meinung nach bei der Realisierung eines solchen Projektes beachtet werden, damit es gelingen kann?

Ein neues Büro ist immer verbunden mit einer Organisationsentwicklung. Bevor es an die Gestaltung und Konzeption gehen kann, müssen Fragen sowohl zur Kultur der Zusammenarbeit als auch zu den Zielen und Werten geklärt werden, die sich schliesslich im Raum widerspiegeln müssen. Gleichzeitig muss auf eine gute Passung von Arbeitssettings und Tätigkeiten geachtet werden. Dabei wird es Unterschiede bei den räumlichen Anforderungen zwischen den Dienststellen geben, je nachdem, ob mehr individuell oder im Team gearbeitet wird. Wichtig bei diesem Prozess ist, dass die Mitarbeitenden aktiv beteiligt sind, da sie die Entscheidung schliesslich mittragen und nach aussen repräsentieren werden. Die Beteiligung von betroffenen Personen ist bei der Stadt- und Quartiersentwicklung bereits gut etabliert. Bei der Büroplanung wird jedoch häufig «Top Down» entschieden. Erfahrungsgemäss funktioniert die partizipative Gestaltung von Büros sehr gut. Bei verschiedenen Unternehmen habe ich in Workshops, gemeinsam mit den Teams, die Anforderungen an ihr Arbeitsumfeld und die Arbeitssettings definiert. Die Ergebnisse bildeten dann die Grundlage für die anschliessende Planung. Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass eine Diskussion geführt und ein gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit innerhalb einer Unternehmung entwickelt werden kann – das hilft beim Prozess, die verschiedenen Kulturen zusammenzuführen. In diesem Sinne denke ich, dass das neue Gebäude für die Kantonale Verwaltung eine gute Gelegenheit bietet, gemeinsam mit den Mitarbeitenden eine attraktive Arbeitsumgebung zu schaffen.

Gibt es Dinge, die gerade im Umfeld der öffentlichen Verwaltung besonders zu beachten sind?

Selbst wenn viele Dienstleistungen in Zukunft digital bezogen werden können, so wird es immer Leistungen geben die vor Ort in Anspruch genommen werden müssen wie etwa das Passbüro. Deshalb braucht es ein spezielles Augenmerk auf eine niederschwellige Zugänglichkeit und einfach verständliche Leitsysteme, damit externe Personen oder Personen mit Beeinträchtigungen sich ohne Hilfe zurechtfinden können. Ein weiterer Aspekt sind die Aufenthalts- und Wartebereiche für die Kundschaft. Aus innenarchitektonischer Sicht sieht man hier häufig Handlungsbedarf, da diese Zonen oft wenig einladend gestaltet sind. Ein Blick über die Grenzen in die Niederlande zum Beispiel zeigt, dass das auch anders geht. Die Verwaltungsgebäude verfügen dort über Wartebereiche, die mit unterschiedlichen Sitzmöglichkeiten und angenehmer Materialisierung eher an Hotellobbys erinnern und so auch zum Verweilen einladen. Damit verbunden ist ein Selbstverständnis, dass nebst den Mitarbeitenden auch die Bürgerinnen und Bürger im Zentrum stehen. Hier sollte sich der Kanton meiner Meinung nach Gedanken machen, welche Werte und welche Visionen er gegenüber der Bevölkerung und den Mitarbeitenden vermitteln will. Die Innenarchitektur kann dann darauf mit einer entsprechenden Gestaltung reagieren.

Zur Person

Sibylla Amstutz (55) ist Architektin und Professorin an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur. Sie ist stellvertretende Leiterin des Instituts für Innenarchitektur und Leiterin der Forschungsgruppe Innenarchitektur. Sie lehrt, forscht und publiziert unter anderem in den Bereichen Büro- und Arbeitsräumen und bedürfnisorientiertes Planen und Bauen. Dabei geht sie der Frage nach, wie Räume konzipiert und gestaltet sein müssen, um neue Lebens- und Arbeitsformen zu ermöglichen sowie verändernden Nutzerbedürfnissen zu entsprechen.