

Der Mythos vom Großraumbüro

Warum Effizienz im Großraumbüro ein Mythos und überhaupt Effizienz nur eine von vielen Kategorien bezüglich einer sinnvollen Organisation von Arbeit ist - wie wird Büroarbeit am besten organisiert?

1. Einleitung

Ein Trend geht um, der Trend zum Großraumbüro. Immer mehr Unternehmen lassen die Mitarbeiter ganz eng und dicht aufeinander sitzend zusammenarbeiten. Beispiel: der *News Room* der *Westdeutschen Allgemeinen Zeitung* in Essen. Die Journalisten arbeiten zusammen in einem großen Raum, sitzen eine neben dem anderen, grüßen sich, telefonieren, schreiben, werfen sich kurze Informationen zu, schreiben weiter, trotz oder wegen all des Trubels.

Die Idee der Arbeitgeber (Ugboro 2003): Jeder ist unter Kontrolle und arbeitet effizient, *surft* nicht im Internet herum, weil das ja gesehen würde. Zudem: Man kann mitbekommen, worüber der Nachbar arbeitet - gerade, wenn es sich um ein gemeinsames Projekt wie eine Zeitungsseite handelt, scheinen schnelle Absprachen sinnvoll zu sein. Und die scheint es offenbar nicht oft genug zu geben, wenn die Mitarbeiter in ihren Einzelbüros sitzen, wenn man erst aufstehen und an einer Tür klopfen muss für ein kurzes Gespräch. Dann muss man regelmäßig Planungskonferenzen und Meetings organisieren. Auch diese Zeit, so die Überzeugung vieler Manager, spart man im Großraumbüro.

Die Tendenz zum Großraumbüro scheint unaufhaltsam zu sein. Aber: Ist es so viel besser als das Einzelbüro? Was wissen wir wirklich über die Effizienz dieser Arbeitsform? Brauchen wir eigentlich überhaupt noch ein Büro? Oder ist es vielleicht sogar besser, zu Hause zu arbeiten im sogenannten *Home Working*, was problemlos möglich ist dank der Computervernetzung? Wie also wird Arbeit heutzutage - mit all unseren technischen Möglichkeiten - am besten organisiert?

Zunächst: Die Wirklichkeit ist, wie fast immer, komplexer als eine solch zugespitzte Frage. Es hängt nicht nur vom Ort ab und davon, wie eng wir aufeinandersitzen, sondern auch von der Art der Arbeit. Aber auch wenn wir uns auf den Ort beschränken: *Zu Hause* ist nicht gleich *zu Hause*. Das Einzelappartement eines Singles ist etwas völlig anderes als das *zu Hause* einer jungen Familie mit einem Neugeborenen. Bei der Zuspitzung auf *Großraumbüro* und *Heimarbeit* handelt es sich also gewissermaßen um *Idealtypen* (Weber 1904), um Extreme.

Dann gibt es weitere Ebenen - beispielsweise die Frage, für *wen* das besser ist: für einen selbst, oder für die Arbeit, oder den Arbeitgeber? Und selbst dann ist die Frage noch unkorrekt. Auch wenn im Fokus der Überlegungen steht, welche Arbeitsform für einen selbst besser ist, gibt es vielleicht eine andere Antwort, wenn effizientes Arbeiten das Ziel ist, als wenn im Zentrum steht, welche Arbeitsform für die eigene Karriere am günstigsten ist.

Die vielen Einschränkungen machen schon deutlich, dass es die ideale Arbeitsform nicht gibt. Es hängt von der Situation, von den jeweiligen Zielen ab. Unternehmen mit großen technischen Anlagen - Kraftwerke, Labore, Produktionsbetriebe - brauchen die Mitarbeiter vor Ort - da stellt sich die Frage nicht.

Aber in vielen Branchen ändern sich die Arbeitsbedingungen - die Computerisierung und Digitalisierung führen in den letzten Jahren in immer schnellerem Tempo zu immer neuen Organisationsformen. Zumindest wird es jetzt *möglich*, dass man beispielsweise zu Hause arbeiten kann, mittels eines virtuellen Netzes mit dem Arbeitgeber verbunden. Und immer häufiger wird das auch ausprobiert. In den USA stieg die Anzahl der Telearbeiter im Verlauf des Jahrzehnts von 2000 bis 2010 um 70 Prozent an, so das *US Census Bureau*. Inzwischen können schon mehr als zehn Prozent der Amerikaner häufig - mindestens einmal in der Woche - zu Hause arbeiten, fast fünf Prozent arbeiten sogar überwiegend daheim. Schon knapp ein Drittel der amerikanischen Unternehmen erlaubt zumindest auf der mittleren und der Management-Ebene mehr oder weniger regelmäßig Heimarbeit, in Europa sind es sogar noch ein klein wenig mehr (Bloom/Kretschmer/van Rennen 2009; EIRO 2010). Gibt es also in wenigen Jahren nur noch *Home Working*, zumindest dann, wenn das arbeitstechnisch möglich ist? Und wie ist in diesem Zusammenhang der Trend zum Großraumbüro in Nachrichtenredaktionen, aber beispielsweise auch in der Verwaltung zu verstehen? Hat das klassische Einzelbüro noch eine Zukunft? Was wissen wir überhaupt darüber, wie Büroarbeit am besten organisiert werden sollte?

Beginnen wir unseren Überblick mit einer besonders gründlichen Studie, die sich mit *Home Working* befasst. Wir nähern uns der Thematik also über einen scheinbaren Umweg, der aber vielleicht die entscheidenden Mechanismen und Strukturen besser verdeutlicht.

2. Im Büro oder zu Hause?

James Liang, der Mitbegründer, erste Geschäftsführer und inzwischen Präsident des heute größten chinesischen Online-Reisebüros *CTrip*, war lange Jahre gegen Heimarbeit eingestellt gewesen. Er hegte die Furcht, dass Heimarbeiter unkontrolliert immer fauler würden, weil sie sich um ihre Familie kümmern, die Blumen gießen oder während der Arbeitszeit das Geschirr spülen. Sein Unternehmen hatte vom Internet-Boom profitiert. Erst 1999 gegründet, hat es inzwischen rund 16.000 Angestellte. Sie arbeiten überwiegend in Call Centern. Ursprünglich war es kein Problem, die Mitarbeiter in unternehmenseigenen Büroräumen unterzubringen. Inzwischen wird aber Büroraum beispielsweise in der *Boomtown* Shanghai immer teurer. So war Liangs Frage, ob es sich nicht doch betriebswirtschaftlich lohnen könnte, wenn die Call Center-Mitarbeiter ihre Arbeit von zu Hause aus machen. Er ging offenbar zunächst davon aus, dass es zu Einbußen kommen würde, weil bei den Heimarbeitern die Produktivität abnehmen würde. Aber vielleicht wären die Einbußen niedriger als das, was die Firma sparen könnte, indem sie keine teuren Büromieten mehr zahlen müsste? Bereits dann hätte sich die Telearbeit gelohnt!

Liang wollte das ausprobieren. Aber er hatte noch ganz andere Hintergedanken. Liang hatte an der amerikanischen Stanford University promoviert und war inzwischen auch Dozent an der Business School der Universität von Peking geworden. Er bot ein Experiment an, das angesichts der Größe von *CTrip* und der Bedeutung der Frage Aufsehen erregen würde - und das angesichts der Tatsache, dass jeweils eine der bedeutendsten Universitäten des westlichen und des chinesischen Kulturkreises teilnahm, seinen internationalen Ruf als Akademiker fördern sollte. Auch seine Kollegen von der Stanford University waren fasziniert. Liang fragte Mitarbeiter des Shanghaier Call Centers, ob sie daran interessiert seien, zunächst testweise für neun Monate von zu Hause aus zu arbeiten.

Es gab genug Mitarbeiter, die gerne an dem Experiment teilnehmen wollten, vor allem diejenigen mit Kindern und diejenigen mit langen Anfahrtswegen zur Arbeit. Rund 250 der Inte-

ressierten erfüllten dann die weiteren Voraussetzungen: einen Breitbandanschluss und einen Arbeitsraum in ihrer Wohnung. Aber Liang war weiterhin vorsichtig: Zunächst erlaubte er nur der Hälfte, an vier Tagen in der Woche daheim zu bleiben. (An einem Tag mussten sie übrigens ins Büro kommen, um die Anbindung an das Unternehmen und an neue Entwicklungen nicht zu verlieren). Diejenigen Interessenten mit einem geraden Geburtstag durften am Experiment mitmachen, diejenigen mit einem ungeraden Geburtstag mussten weiterhin täglich ins Call Center kommen. Zwei große Gruppen - und außer der Zufallsvariablen des Geburtsdatums, die sich nicht auswirken sollte, gab es nur den Unterschied des Arbeitsorts - ansonsten blieb alles gleich: Bezahlung, die technische Ausstattung mit Computern, Headsets undsoweiter, und natürlich auch die Zuweisung von Telefonanrufen über einen zentralen Server. Da nur die eine entscheidende Variable geändert wurde - Büroarbeit oder Telearbeit -, sollte eine eventuell zu beobachtende unterschiedliche Effizienz der Arbeit darauf zurückzuführen sein. Die Gruppen waren so groß und repräsentativ, dass das Ergebnis auf jeden Fall interessant sein würde - auch wenn letztlich herauskommen würde, dass es kaum Unterschiede zwischen Büroarbeit und Heimarbeit gäbe.

Die Beobachtungen bei CTrip waren dann aber so faszinierend, dass Liang mit seinen Kollegen in Stanford mit ihrer 2013 veröffentlichten Studie (Bloom/Liang/Roberts/Ying 2013) in der Tat internationales Aufsehen erregten und weit zitiert wurden. Den akademischen Mehrwert hatte der clevere Unternehmer also bereits erreicht.

Das weltweite Aufsehen erregte die Studie nicht nur, weil sie wissenschaftlich eine besonders sauber dokumentierte und umfassende Arbeit ist. Besondere Bedeutung hat sie deshalb, weil die Ergebnisse dokumentieren, wie erfolgreich die Arbeit von zuhause aus ist - auch für das Unternehmen. Das war auch für James Liang überraschend. Das Experiment hatte sich für ihn nicht nur akademisch ausgezahlt, sondern auch den Vorteil für sein Unternehmen in Heller und Pfennig verdeutlicht.

Die Heimarbeiter waren nämlich um sage und schreibe 13 Prozent effizienter als die Kontrollgruppe, also diejenigen mit den ungeraden Geburtstagen. Konkret: Sie nahmen vier Prozent mehr Anrufe entgegen, vor allem aber: ihre Pausen waren um neun Prozent kürzer! Dass die Heimarbeiter weniger Pausen machten, war nun in der Tat überraschend und widersprach den Erwartungen vollkommen. Interessanterweise waren sie trotzdem auch zufriedener mit ihrer Arbeitssituation als die Mitglieder der Kontrollgruppe, die weiterhin im Büro arbeiten mussten - wie sie mehrfach bestätigten. Macht also Heimarbeit glücklich - beide, das Unternehmen wie die Heimarbeiter?

Zunächst schien Skepsis angebracht. Das Ergebnis kann auch auf andere Art zustande gekommen sein: Theoretisch könnte auch sein, dass die Angestellten in der Kontrollgruppe, also diejenigen, die weiterhin in die Büroräume fahren mussten, frustriert darüber waren, dass ihnen der Vorteil der eigentlich gewünschten Heimarbeit nicht gewährt wurde. Vielleicht boykottierten sie nun - bewusst oder unbewusst - CTrip, indem sie sozusagen *Dienst nach Vorschrift* machten? - Gegen diese Vermutung sprechen zwei Beobachtungen. Zum einen erhielten beide Gruppen, die Büro- wie die Heimarbeiter, auch die jeweils gleich hohe Zulage pro durchgeführtem Anruf. Mit einem Boykott hätten sich die Büroarbeiter also ins eigene Fleisch geschnitten. Zudem hat CTrip ein weiteres Call Center in Nantong. Es zeigte sich, dass die Büroarbeiter in Shanghai kein anderes Ergebnis hatten als diejenigen von Nantong, die mit dem Experiment gar nichts zu tun hatten. Nur die Heimarbeiter aus Shanghai waren um 13 Prozent fleißiger.

Übrigens war die Arbeit der Heimarbeiter auch vom Ergebnis her nicht schlechter als die der Büroarbeiter. Es hätte ja sein können, dass das erhöhte Tempo zu einer oberflächlicheren Beratung führt, die zwar mehr Telefonate, aber letztlich weniger verkaufte Reisen zur Folge hat. Dann hätte die höhere Anzahl der bearbeiteten Telefonate dem Unternehmen letztlich vielleicht sogar geschadet. Aber auch hier konnte man ja die Verkaufserfolge mit den Ergebnissen der Kontrollgruppe vergleichen, aber auch mit denjenigen der Mitarbeiter aus Shanghai, die sich für das Experiment zunächst gar nicht interessiert hatten, und auch mit den Mitarbeitern aus Nantong. Das Ergebnis: Die Heimarbeiter waren im Schnitt pro Telefonat genauso erfolgreich wie die Büroarbeiter. Aber da sie deutlich mehr Telefonate durchgeführt hatten, stieg die Produktivität um 13 Prozent.

Insgesamt zeigte das Experiment also den großen Erfolg der Telearbeit. James Liang hat geschätzt, dass er pro Heimarbeiter im Schnitt deutlich mehr als umgerechnet 2000 Euro Gewinn macht. Je nach Berechnungsmethode (Foster/Haltiwanger/Krizan 2000) kann sich die Verringerung des in den Büros gebundenen Kapitals bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz zu einer Gesamtentlastung des Unternehmens um 30 Prozent akkumulieren. Und dies, wie gesagt, im Rahmen neuer Arbeitsbedingungen, die die meisten Heimarbeiter als angenehmer empfanden, die zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit geführt haben.

Die Studie von James Liang und dem Team der Stanford University, das die statistische Auswertung vornahm, ist eine besonders umfassende Forschungsarbeit zu diesem Thema, aber sie steht nicht alleine dar. Es gibt eine Forschungstradition zum Thema *Work-Life Balance*, die vor allem aus Befragungen in Firmen und vielen Einzelfallstudien besteht (Überblick: CEA 2010; zudem Locke 1976; Mowday / Steers / Porter 1979; Ugboro 2006; Huang / Hsiao 2007; Bloom/Kretschmer/van Rennen 2009). Kaum eine dieser Studien hat sich gegen alle Eventualitäten so abgesichert wie die chinesisch-kalifornische Untersuchung bei CTrip, aber fast alle kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Fast überall steigen die Produktivität und in der Folge der Profit, und fast überall korreliert dies mit einer größeren Zufriedenheit der Mitarbeiter, die in der Regel aus verschiedenen Beobachtungen abgeleitet wird, etwa der Tatsache, dass Heimarbeiter seltener den Arbeitgeber wechseln (Ugboro 2006).

Dies führt zu weiteren, durchaus bedeutsamen Fragen: Warum machen Heimarbeiter weniger Pausen? Und: Warum waren sie dennoch in signifikantem Umfang mit ihrer Arbeitssituation zufriedener? Hängt es vielleicht damit zusammen, dass sie keine Kollegen hatten, mit denen sie lange quatschen konnten?

3. Gemeinsam im Büro

In der Tat, dies scheint ein wichtiger Grund zu sein. Und daraus wiederum ergeben sich Vermutungen zur Entwicklung des Großraumbüros. In einer eigenen Studie (Giessen 2009) wurde deutlich, dass auch gemeinsames kollaboratives Arbeiten zumindest dann deutlich effizienter verläuft, wenn die Mitarbeiter nicht direkt miteinander kommunizieren können. Im Rahmen eines spieltheoretischen Experiments wurde eine kooperative Arbeitssituation in einem Computernetz geschaffen. Dann wurden zwei Gruppen gebildet. Die Teilnehmer der einen Gruppe kannten einander nicht, sie arbeiteten lediglich an verteilten Arbeitsplätzen miteinander, erfuhren nur die Computernummern ihrer Kollegen, nicht deren Namen oder Gesichter, und konnten nicht direkt miteinander kommunizieren. Dagegen trafen sich die Mitarbeiter der zweiten Gruppe vor dem Beginn ihrer Tätigkeit, sie wurden einander persönlich vorgestellt und nach ihren Hobbies befragt, erzählten vom letzten Urlaub - so sollte eine angenehme, persönliche Atmosphäre entstehen für die gemeinsame Tätigkeit, die die Teilnehmer neben-

einander sitzend verrichteten. Es hat sich nun aber gezeigt, dass die anonyme Gruppe deutlich rationaler und effizienter gearbeitet hat. Man hat sich überlegt, was sinnvoll ist, und das dann auch gemacht - und bedauert, dass man darüber nicht mit den Kollegen reden konnte. Bei der zweiten Gruppe wurde dagegen viel diskutiert, aber die Gespräche verliefen oft emotional, nur selten rational und sachbezogen. In der Regel ging es eher um das Verhalten der Gruppenmitglieder miteinander als um das gemeinsame Arbeitsziel. Wer hilft wem und warum, wer ist eher egoistisch und wird von den anderen gescholten, wer fühlt sich missachtet und ausgeschlossen? Was die anonymen Arbeiter bedauerten - keine direkten, effizienten Absprachen treffen zu können -, schafften die anderen nicht, weil ihre Diskussionen immer wieder um sich selbst kreisten. So war viel mehr Zeit nötig, überraschend viel Zeit, um gemeinsame Absprachen zu erzielen - dennoch war das Arbeitsergebnis insgesamt signifikant schlechter als bei der anonymen Gruppe, die noch beklagte, dass sie zweifellos besser gearbeitet hätte, wenn sie miteinander hätte reden können. Das ist also offenbar ein Irrtum.

Erneut also ein Ergebnis, das vermutlich der landläufigen Erwartung widerspricht. Und daraus lassen sich weitere Schlüsse ableiten. Der Grund für die höhere Effizienz der C-Trip-Heimarbeiter scheint mithin darin zu liegen, dass sie keine Kollegen hatten, mit denen sie reden, klatschen, diskutieren konnten. Die Kollegen kosten die Zeit, nicht das Kaffeetrinken zuhause. Die Effizienz des Großraumbüros ist ein Mythos.

4. Nicht mit Dir und nicht ohne Dich

Also: nur noch Heimarbeit? So einfach ist es auch wieder nicht. Nicht nur, dass dies von der konkreten Situation abhängt: Wie gesagt, ist Heimarbeit in Produktionsbetrieben, Laboratorien oder in verschiedenen anderen Branchen aus arbeitsorganisatorischen Gründen gar nicht möglich.

Zudem gab es auch bei CTrip viele Mitarbeiter, die an dem Experiment gar nicht teilnehmen *wollten* - die Teilnehmer des Experiments waren ja alle freiwillig dabei. Mehr noch: Nach Beendigung des Experiments wollte sogar fast die Hälfte der Heimarbeiter wieder zurück ins Büro, und das trotz ihrer scheinbar größeren Arbeitszufriedenheit zuhause. Dies überrascht erneut.

Natürlich wollten diejenigen zurück, die, aus welchen Gründen auch immer, zu Hause Probleme hatten und dort einfach weniger gut arbeiten konnten. Aber nicht nur. Viele hatten auch Angst, auf Dauer zu Hause zu vereinsamen. Diese Angst äußerten übrigens nicht nur viele Heimarbeiter. Auch zahlreiche Mitglieder der Kontrollgruppe, also derjenigen, die sich ein dreiviertel Jahr zuvor Heimarbeit vorstellen konnten, aber aufgrund ihres ungeraden Geburtstags von der Heimarbeit ausgeschlossen wurden, wollten sich am Ende - und offenbar aufgrund ihrer in diesem Kontext gesammelten Eindrücke und Beobachtungen - dann doch nicht mehr für einen Heimarbeitsplatz begeistern: Wie es scheint, weil sie sahen, wie selten ihre Kollegen noch im Büro waren, und wie wenig gegenseitiger Kontakt in der Folge übrig blieb. Interessant an der Büroarbeit sind also die gegenseitigen Kontakte.

Soziale Kontakte sind das Zeitraubende und damit auch das Produktivitätshemmende an der Büroarbeit. Deshalb ist das Großraumbüro weniger effektiv. Mehr noch, Bürokontakte führen häufig nicht zur Zufriedenheit, es gibt Klatsch und Tratsch, Streit und Ärger. Dennoch scheint es nicht ohne sie zu gehen. Ein sehr widersprüchliches Resultat! Wie kann man das erklären?

5. Kommunikation, im Guten wie im Schlechten

Menschliches Zusammenleben hat schon immer auf gegenseitiger Hilfe basiert, in der gesamten Menschheitsgeschichte. Aber: Gegenseitige Hilfe ist nicht selbstverständlich. Immer wieder gibt es Gruppenmitglieder, die ausscheren, schon bei unseren Vorfahren, den Jägern und Sammlern. Zudem gab es damals noch keinen Staat und damit auch keine Sanktionsmöglichkeiten für diejenigen, die sich nicht um das Gemeinwohl oder auch nur um das faire Miteinander kümmerten.

Wie also hat sich in der Geschichte durchgesetzt, dass Menschen miteinander kooperieren? In der Evolution haben sich dafür Mechanismen herausgebildet, die bereits zu Beginn des zwanzigsten Jahrhundert von Ethnologen und Soziologen wie dem Deutschen Richard Thurnwald (1921), dem Polen Bronisław Malinowski (1922) oder dem Franzosen Marcel Mauss in seinem einflussreichen « *Essai sur le don* » (1923/1924) erstmals herausgefunden und beschrieben wurden. Das entscheidende Kriterium ist die *Gegenseitigkeit* oder, so der Fachbegriff, die *Reziprozität*.

Was bedeutet Reziprozität oder Gegenseitigkeit? Zunächst bedeutet es, dass ein permanenter Austausch stattfindet, stattfinden muss - ein Austausch an Gesprächen, an gegenseitigen Hilfeleistungen, an allem, was zur Verfügung steht. Wenn man eingeladen wird, ist man eigentlich schon im Moment der Einladung gezwungen, den Gastgeber zurückeinzuladen. Wer jemandem anderen bei der Ernte hilft, kann darauf bauen, dass er umgekehrt Hilfe beanspruchen kann, wenn er sie braucht - dann gibt es kaum eine Möglichkeit, sich dem zu entziehen. Wenn man nicht hilft, entstehen Schuldgefühle. Das ist in traditionellen Gemeinschaften durchaus moralisch zu verstehen. Man verliert Ansehen und Respekt und sogar Ehre, wenn man sich gegen dieses Prinzip verhält. Man wird sanktioniert, indem man Sticheleien, Häme, im Extremfall soziale Isolation erfährt. Und wer sich gar nicht an die Regeln hält, wird aus der Gemeinschaft ausgeschlossen - das hat keiner gerne, und bei unseren Vorfahren war das gar lebensbedrohend. Denn: Wie sollte man alleine durchkommen? So hat sich das Prinzip der Gegenseitigkeit zum elementaren Grundprinzip menschlichen Handelns entwickelt. Negativ: Auge um Auge; positiv: Do ut des.

Denn umgekehrt ist dort, wo Menschen nicht aus reiner Freundschaft zusammen sind, in der Regel auch Freundlichkeit an das Prinzip der Gegenseitigkeit gebunden, insbesondere an ein faires Miteinander. Wenn man sich nicht fair verhält, gibt es Sticheleien, und bald ziehen die Nachbarn und Freunde in gemeinschaftlichem Palaver über den vermeintlich oder tatsächlich Unfairen her. Zumal in traditionellen Gemeinschaften auch jeder alles mitbekommt - ähnlich wie in einem Großraumbüro.

Das gilt nicht, wenn die persönlichen Beziehungen keine Rolle mehr spielen, etwa beim *Home Working*, aber auch in ganz anderen Situationen, etwa, wenn starke Hierarchien zu einer Entsolidarisierung führen (Giessen 2010). Aber ansonsten gilt es nahezu überall, wo Menschen gemeinsam arbeiten - und eben nicht nur in der Vergangenheit, sondern auch im heutigen Büroarbeitsalltag. Reziprozität äußert sich über Klatsch und Tratsch, über Freundschaft oder aber Misstrauen, und die Grundlage dieser ständigen Kontrolle ist die unablässige Kommunikation miteinander und übereinander. Dieses Prinzip findet sich überall auf der Welt. Es ist nicht kulturell geprägt, sondern eine anthropologische Universalie (Steward 1949; Adams 1966; Brown 1991), die in Europa so sehr ihre Gültigkeit hat wie in Ostasien, bei den Buschmännern in der Kalahari wie bei den Ackerbauern in der Sahelzone oder bei Großstadtbewohnern in Brasilien.

Die Macht der Reziprozität hat überzeugende Gründe, Ursachen und Folgen. Die dadurch entstandene Kontrolle, der Zwang zur Gegenseitigkeit stellt sicher, dass auch in existenziellen Situationen (beispielsweise nach langen Wintern oder Trockenzeiten) auf Gegenleistungen gezählt werden kann. Solange auch nur ein einziges Gruppenmitglied mehr als nur das Allernotwendigste hat, muss es teilen. Das ist keine Einbahnstraße, denn derjenige, der jetzt bekommt, ist nun, entsprechend des Zwangs zur Gegenseitigkeit, ebenso verpflichtet, beim nächsten Mal zu teilen. Jeder hat Verpflichtungen und Schuldgefühle. So wird die Wahrscheinlichkeit größer, dass die Gruppe insgesamt Krisen überlebt.

Wir alle haben das tief verinnerlicht und funktionieren noch immer so. Aus diesem Grund fühlen wir uns auf Dauer unsicher, wenn der gegenseitige Austausch mit anderen fehlt.

Wie gesagt, ist dies sehr ambivalent. Verpflichtungen und Schuldgefühle, Klatsch und Tratsch, Häme und Schelte sind ja nicht angenehm. So erklärt die Bedeutung dieser Verhaltensweisen auch im gemeinsamen Büroalltag, warum man ohne eine solche gegenseitige Kontrolle oft viel glücklicher ist - und doch ohne sie nicht kann, vor allem dann nicht, wenn einem die eigene Rolle und Position im Gefüge nicht gleichgültig ist. Wenn man, beispielsweise, Karriere machen will. Dies erklärt auch, warum Kommunikationsprozesse im Büro so zeitintensiv sind. Der Zwang zur Gegenseitigkeit dient der gegenseitigen Synchronisation, nicht der Arbeitseffizienz.

6. Zurück zur Büroarbeit

Zurück zur Ausgangsfrage. Wir können also festhalten: Das Großraumbüro ist eher ineffektiv, weil hier das soziale Geflecht so sehr dominiert. Was die Effektivität betrifft, ist es sinnvoll, die Arbeitnehmer ihre Tätigkeit zu Hause machen zu lassen, gerade weil sie dort weniger Kontakte haben. Überraschenderweise scheinen auch die Arbeitnehmer damit sehr zufrieden zu sein, zumindest zunächst. Aber je länger man zu Hause arbeitet, desto größer wird die Furcht vor Vereinzelung, die Angst, vergessen oder abgeschoben zu werden. So entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf. Manche arbeiten dann umso mehr, um sich zumindest auf diese Art und Weise ihrer Bedeutung für das Unternehmen sicherer zu fühlen.

Vor allem bei Freiberuflern, aber auch bei Angestellten im *Home Working*, die das Gefühl haben, stets beweisen zu müssen, dass sie genug arbeiten, obwohl sie eben nicht vor Ort sind, lässt sich dies beobachten (Johns/Gratton 2013). Eine Umfrage des Bürodienstleisters Regus unter 24.000 *Home Workern* hat gezeigt, dass sie oft bis zu elf Stunden täglich vor ihrem Computer sitzen. Während Angestellte mit ihren Kollegen Mittagspausen in der Kantine machen, schieben die Heimarbeiter eine schnelle Pizza in den Ofen, die sie dann oft wieder vor ihrem Computer futtern. In der Folge wird sogar das entwertet, was ja eigentlich den Anreiz des ‚zu-Hause-Arbeitens‘ auszumachen scheint, und das, was von außen so verlockend wirkt, entpuppt sich als Problem: 73 Prozent der Heimarbeiter gaben an, sich beispielsweise von ihren Kindern und dem Rest der Familie häufiger bei der Arbeit gestört zu fühlen.

Die Mehrzahl der Arbeitnehmer bevorzugt deshalb die Büroarbeit. Sie fühlen sich nur dann wohler zu Hause, wenn sie sich ihres Arbeitsplatzes sicher sind und nicht mehr Karriere machen wollen. Ist all dies nicht eindeutig, fühlen sie sich nach einiger Zeit unwohl, weil sie ihr aktuelles *Standing* im Unternehmen nicht mehr einschätzen können, weil sie am Prozess der Gegenseitigkeit nicht mehr teilhaben können.

Und für diejenigen, die es noch zu etwas bringen wollen, ist Heimarbeit ganz eindeutig sehr kontraproduktiv. Dafür nämlich ist es unumgänglich, präsent zu sein und Netzwerke zu schmieden, Aufmerksamkeit den Kollegen zu schenken, um dann, wenn es für einen selbst notwendig wird, Aufmerksamkeit und Unterstützung rückfordern zu können. Wenn man Karriere machen will, ist es unerlässlich, sich dem sozialen Geflecht der Arbeitskollegen zu stellen. Gerade deshalb, weil es nicht um die Arbeit selbst geht, sondern um die Stabilisierung des Miteinanders und die Positionierung im Gruppenkontext.

7. Fazit und Ausblick

Wie wird Büroarbeit heutzutage am besten organisiert, lautete die Ausgangsfrage. Nun ist doch einiges herausgekommen. Es gibt viele Variablen, die eine Rolle spielen, und die Entscheidung hängt nicht zuletzt auch von der konkreten Arbeit ab, sozusagen vom Einzelfall. Aber es gibt doch deutliche Tendenzen. Vor allem hat sich gezeigt, dass zur Beantwortung der Frage nicht nur bedeutsam ist, in welchem Kontext die Arbeit besonders effizient erledigt wird, oder was technisch möglich ist.

In jedem Fall ist überraschend, wie sehr unser evolutionäres Erbe unser Verhalten bezüglich der Arbeitsorganisation noch immer prägt - und wie sehr dies den eleganten Möglichkeiten, die Digitalisierung und Vernetzung zu gewähren scheinen, manchmal zuwiderläuft. So dass das scheinbar so sinnvolle Großraumbüro ebenso wie das effiziente *Home Working* doch nicht immer der Weisheit letzter Schluss sind - auch wenn beide Varianten zunächst so überzeugend zu sein scheinen, jede auf ihre Art.

Was bleibt? Vor allem die Frage, die sich oft nach solchen Analysen stellt. Denn der Überblick hat gezeigt, wo die Probleme der jeweiligen Varianten liegen, und warum es so wichtig ist, sie nicht zu übersehen. Möglicherweise verstehen wir jetzt die Zusammenhänge ein bisschen besser. Aber was folgt daraus?

Wie gesagt, es gibt keine einfache Antwort. Insgesamt muss es darum gehen, die jeweiligen Vorteile und Nachteile auszubalancieren. Da sind klassische Lösungen oftmals noch immer sinnvoll. So wird das Einzelbüro vielleicht wieder ein Comeback erleben, weil man dort effektiver arbeitet als im Großraumbüro - und im Idealfall gibt es daneben eine gute Kantine, in der man sich dann mit den Kollegen zum gegenseitigen Austausch beim Mittagessen treffen kann.

8. Anhang

8.1. Quellenangabe

Dieser Text wurde in leicht gekürzter und veränderter Form am Sonntag, den 29.6.2014 um 8.30 Uhr unter dem Titel „Ich sehe Dich und Du siehst mich. Wie funktioniert das Großraumbüro“ von der Wissenschaftsredaktion des Südwestrundfunks (SWR Baden-Baden) im Rahmen der Sendereihe „Aula“ auf „SWR2“ ausgestrahlt.

URL:

<http://www.swr.de/swr2/programm/sendungen/wissen/funktioniert-das-grossraumbuero/-/id=660374/did=13133312/nid=660374/15ega9s/index.html>

Audiodatei:

mp3-download.swr.de/swr2/aula/swr2aula-20140629-ich-sehe-dich-und-du-siehst-mich.12844s.mp3

Sendemanuskript:

<http://www.swr.de/-/id=13133314/property=download/nid=660374/1nbzxnq/swr2-wissen-20140629.pdf>

8.2. Autorenangabe:

Hans W. Giessen: Studium an der FU Berlin, der Université de Metz, Frankreich, und der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, dort Promotion und Habilitation. Berufstätigkeit im Medienbereich, Saarbrücken und Luxemburg, u.a. Redakteur/Reporter beim ZDF; Auszeichnung für eine Reportage in "3Sat" mit dem "Erich-Voltmer-Preis" des Saarländischen Journalistenverbands. Stipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft, apl. Professor an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, akademische Tätigkeiten u.a. an der Ruprecht Karls-Universität Heidelberg und am University College of Social Sciences, Częstochowa, Polen. Zahlreiche Veröffentlichungen, u.a. *Medienadäquates Publizieren. Von der inhaltlichen Konzeption zur Publikation und Präsentation*. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akademischer Verlag / Elsevier 2004.

8.3. Literatur

- Adams, Robert McC. (1966), *The Evolution of Urban Society. Early Mesopotamia and Prehispanic Mexico*. Chicago 1966
- Bloom, Nicholas; Kretschmer, Tobias; van Rennen, John (2009), "Work-Life Balance, Management Practices and Productivity". In: Freeman, Richard; Shaw, Kathryn (Eds.) (2009), *International Differences in the Business Practice and Productivity of Firms*. Chicago: University of Chicago Press. HTML-Dokument: http://www.stanford.edu/~nbloom/OXREP_BLOOMVANREENEN.pdf (2. Mai 2014)
- Bloom, Nikolas; Liang, James; Roberts, John; Ying, Zhichun Jenny (2013), *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*. HTML-Dokument: <http://www.econ.brown.edu/econ/events/bloom.pdf> (2. Mai 2014)
- Brown, Donald E. (1991), *Human Universals*. New York: McGraw Hill
- CEA (= Council of Economic Advisors) (2010), *Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility*. HTML-Dokument: <http://www.whitehouse.gov/files/documents/100331-cea-economics-workplace-flexibility.pdf> (2. Mai 2014)
- EIRO (= European Industrial Relations Observatory) (2010), *Telework in the European Union*. HTML-Dokument: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s.htm> (2. Mai 2014)
- Foster, Lucia; Haltiwanger, John; Krizan, C. J. (2000), *Aggregate Productivity Growth: Lessons from Microeconomic Evidence*. Chicago: University of Chicago Press
- Giessen, Hans W. (2009), "Primingeffekte in einer Simulation computergestützten kooperativen Arbeitens". In: *Proceedings ISI 2009*. Boizenburg: Hülsbusch Fachverlag für Medientechnik und -wirtschaft, 297 – 306.

- Giessen, Hans W. (2010), *Rez. Putnam, Robert D. (2000), Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.* HTML-Dokument: <http://www.besprochen.avinus.de/2010/01/26/robert-d-putnam-bowling-alone> (2. Mai 2014)
- Huang, Tung-Chun; Hsiao, Wan-Jung (2007), "The Causal Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment". In: *Social Behavior and Personality*, Vol. 35, No. 9, 1265
- Johns, Tammy; Gratton, Lynda (2013) "The Third Wave of Virtual Work". In: *Harvard Business Review*. January/February 2013, 66 - 73
- Locke, Edwin A. (1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction". In: Dunnette, Marvin D. (1976), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Skokie, Ill.: Rand McNally, 1297 - 1349
- Malinowski, Bronisław (1922), *Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. New York: Dutton
- Mauss, Marcel (1923/1924), «Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives». In: *Année Sociologique*, seconde série, tome 1, 1923/1924. 30 - 186
- Mowday, Richard T.; Steers, Richard M.; Porter, Lyman W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment". In: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224 - 247.
- Regus (November 2012), *The hidden perils of working from home. Working from home is becoming more common, but are the side-effects really worth it?* Regus November 2012, Pp. 16
- Shah, Priti Pradhan (2000), "Network Destruction. The Structural Implications of Downsizing". In: *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 1, 101 - 123.
- Steward, Julian H. (1949), "Cultural Casualty and Law: A Trial Formulation of the Development of Early Civilizations". In: *American Anthropologist* Vol. 51, January- March 1949. 1 - 27.
- Thurnwald, Richard (1921), *Die Gemeinde der Banaro*. Stuttgart: Enke
- Ugboro, Isaiah O. (2003), "Influence of Managerial Trust on Survivor's Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment". In: *Jornal of Behavioral and Applied Management*, Vol 4, No. 3. 232 - 257.
- Ugboro, Isaiah O. (2006), "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing". In: *Institute of Behavioral and Applied Management*, 232 - 257.
- Weber, Max (1904), *Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*. Tübingen: J.C.B. Mohr