

Bürokommunikation

Wenn es um die Steigerung der Produktivität im Büro geht, dann steht fast immer das Rationalisierungspotential moderner Kommunikationstechnik im Vordergrund: Computer und Software, Telefon und Telefax, ISDN und Hochgeschwindigkeitsnetze, Internet und Intranet, mobile Kommunikation und Telekonferenz. Übersehen wird dabei oft: Trotz immer mächtiger werdender Technik ist und bleibt das Gespräch, die »face-to-face«-Kommunikation, die wichtigste und auch die effizienteste Art im Büro zu kommunizieren. Persönliche Kommunikation ist aber nicht nur hochfunktional für die Büroarbeit; sie hat auch eine nicht zu unterschätzende soziale, zwischenmenschliche Funktion und prägt so entscheidend das Klima im Betrieb.

Kommunikation gestalten

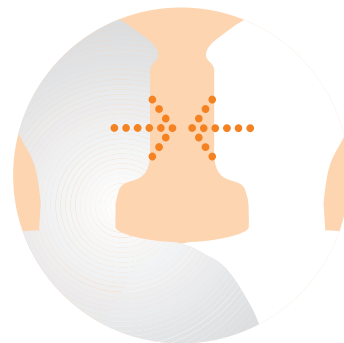
Bürogestaltung soll die direkte, persönliche Kommunikation unter den Mitarbeitern erleichtern und fördern: am Arbeitsplatz und auch außerhalb davon. Kommunikationsfördernde Bedingungen im Büro werden immer wichtiger. Denn moderne Organisationsformen wie Team- oder Gruppenarbeit setzen auf das Potential kurzer Wege: rasche Problemlösung durch direkte Absprachen. Die Realität indes wird dieser Forderung nicht gerecht: Ausstattung und Gestaltung vieler Büros erschweren die direkte Kommunikation. Diese Broschüre will Ihnen helfen, Kommunikationsorte im Büro sinnvoll zu gestalten.

Tips zum Thema

- Praxis-Berichte zur kommunikationsfördernden Arbeitsplatz-Gestaltung
→ **Lauble Consult**,
☎ 0 84 65. 1737-63
- Literatur-Empfehlung:
→ **Demmer, Christine/Kathrin Langer**: Alles, was Sie schon immer über Kommunikation wissen wollten. Wiesbaden: Gabler 1994.
→ **Englich, Guido/Burkhard Remmers**: Konferieren, diskutieren, lernen... Einrichtungs-Handbuch für Kommunikationsräume. Bad Münders: Wilkhahn 1997.
→ **Gottschalk, Ottomar/Sabine Latuska/Sabine Segelken**: Arbeit im Büro. Ergebnisse des Forschungsprojektes »Arbeitsstätte Büro«. Berlin: Hochschule der Künste 1992.

- **Picot, Arnold/Ralf Reichwald**: Bürokommunikation. Leitsätze für Anwender. München: CW-Publikationen 1984.
- **Probst, Robert**: Das Büro – eine flexible Einrichtung. Hrsg. von Herman Miller. Basel 1972.
- **Ruschel, Adalbert**: Besprechungen und Konferenzen. Kommunikation im Unternehmen. München: Langen Müller/Herbig 1989.
- **Schweighofer, Roland**: Ganzheitliche Büroraumgestaltung. Arbeitsplatz und Büroraum als wesentliche Gestaltungs-komponenten des Büro-kommunikations-systems. Linz 1995.
- **Wiesner-Hager Möbel**: Räume zur Kommunikation. Altheim 1993.

7 Kommunikation im Büro



- Kommunikation – ein universelles Phänomen. Begriffe, Definitionen, Erklärungen
Fakten → **Seite 2**
- Das Gespräch – im Büro das probateste Mittel der Verständigung. Allerdings: Persönliche Kommunikation ist auch einer der gravierendsten Störfaktoren am Arbeitsplatz.
Im Mittelpunkt → **Seite 3**
- Kommuniziert wird im Büro nicht nur am Arbeitsplatz. Auch außerhalb davon gibt es wichtige Kommunikationsorte für spontane und geplante Gespräche.
Detail 1 → **Seite 4**
- Das spontane Gespräch von Schreibtisch zu Schreibtisch ist die populärste Art der Kommunikation im Büro. Welcher Arbeitsplatztyp und welches Bürolayout eignen sich dafür besonders gut?
Detail 2 → **Seite 5**
- Organisation in kleine, schlagkräftige Teams ist in. Deswegen werden kurze Absprachen und Besprechungen am Arbeitsplatz immer wichtiger. Welche Ausstattung und Gestaltung ist sinnvoll?
Detail 3 → **Seite 6**
- Kluge Büroplanung beginnt mit der Analyse der Kommunikationsbeziehungen im Betrieb. Danach werden Mitarbeiter, Abteilungen und Kommunikationsorte im Gebäude angeordnet.
Detail 4 → **Seite 7**
- Kommunikation im Büro: Alles Wichtige auf einer Seite
Auf einen Blick → **Seite 8**

Universelles Phänomen

Der Begriff Kommunikation beschreibt nicht nur den Austausch von Mitteilungen zwischen Menschen. Kommunikation findet überall dort statt, wo Informationen ausgetauscht und übermittelt werden. »Kommunikation«, so Peter Fuchs in seinem Buch »Moderne Kommunikation«, »ist unbestreitbar eines der Zauberwörter dieses Jahrhunderts... Ob Delphine, Menschen, Systeme, Massenmedien, Computer oder Gespenster – alle und alles kommuniziert, zwischen allem und jedem ist das unsichtbare Band der Kommunikation geknüpft.«¹

Menschliche Kommunikation

Mit der Kommunikation zwischen Menschen befaßt sich Friedemann Schulz von Thun in seinem Buch »Miteinander reden«. »Der Grundvorgang«, so Schulz von Thun, »der zwischenmenschlichen Kommunikation ist schnell beschrieben. Da ist ein Sender, der etwas mitteilen möchte. Er verschlüsselt sein Anliegen in erkennbare Zeichen – wir nennen das, was er von sich gibt, seine Nachricht. Dem Empfänger obliegt es, dieses wahrnehmbare Gebilde zu entschlüsseln. In der Regel stimmen gesendete und empfangene Nachricht lediglich überein, so daß eine Verständigung stattgefunden hat.«²

Vier Seiten der Nachricht

Eine zentrale Rolle im Prozeß zwischenmenschlicher Kommunikation spielt die Nachricht, die wir an andere weitergeben oder von ihnen empfangen. Sie besitzt nicht nur eine Seite, nicht nur einen Aspekt. Eine einzige Nachricht enthält gleichzeitig viele Botschaften. Schulz von Thun: »Daß jede Nachricht ein ganzes Paket mit vielen Botschaften ist, macht den Vorgang der zwischenmenschlichen Kommunikation so kompliziert und störanfällig, aber auch so aufregend und spannend.«³ Für Schulz von Thun hat jede Nachricht vier Seiten, vier Dimensionen:

- ▶ Sachinhalt: worüber ich informiere;
- ▶ Selbstoffenbarung: was ich von mir selbst kundgebe;
- ▶ Beziehung: was ich vom Empfänger der Nachricht halte und wie wir zueinander stehen;
- ▶ Appell: wozu ich den Empfänger veranlassen möchte.

Funktion

Bewußt oder unbewußt verbinden Sender (Kommunikator) und Empfänger (Rezipient) diese vier verschiedenen Botschaften mit der einen Nachricht. Dabei können Sender und Empfänger die Nachricht in ihren vier Dimensionen unterschiedlich interpretieren: Sender und Empfänger kommunizieren dann aneinander vorbei, die Kommunikation ist gescheitert. In diesem Fall hat sie ihren Sinn

Motive

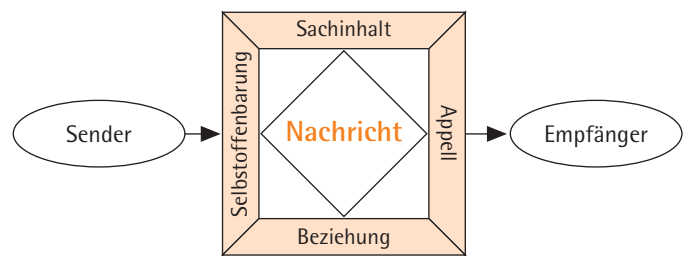
Kommunikation bedeutet, sich verständigen, und zwar im doppelten Sinn: erstens als purer Informationsaustausch und zweitens als zusammenführender Ausgleich. Dazu die Brockhaus-Enzyklopädie: »Motive zur Kommunikation sind in erster Linie verbunden mit den Bedürfnissen, Spannungen abzuführen, Probleme zu lösen, Entscheidungen zu treffen, sich selbst mit persönlicher Identität darzustellen und die eigene oder die andere Kommunikation zum Thema von Kommunikation zu machen als Kommunikation über Kommunikation.«⁵

Kommunikation im Büro

Inhalt der Kommunikation

- funktionale Kommunikation: Hier stehen arbeitsrelevante Themen im Vordergrund;
- private Kommunikation: Hier stehen keine arbeitsrelevanten, sondern private Themen im Vordergrund;
- soziale Kommunikation: Hier steht die Pflege der sozialen Beziehung zwischen den Gesprächspartnern im Vordergrund; die soziale Komponente der Kommunikation ist oft untrennbar mit der funktionalen und privaten Kommunikation verknüpft

Kommunikation als Prozeß



und Zweck verfehlt – Menschen zusammenzuführen, sie zu befähigen, gemeinsam mit anderen zu handeln. Genau das ist die eigentliche Funktion von Kommunikation. »Durch Kommunikation«, so die Brockhaus-Enzyklopädie, »sind Menschen und Tiere in der Lage, Gemeinsamkeiten zu stiften, Gruppen, Organisationen, Gesellschaften zu bilden.«⁴

¹ Fuchs, Peter: Moderne Kommunikation. Frankfurt: Suhrkamp 1993.
² Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Band 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1994.
³ wie²
⁴ Stichwort »Kommunikation«. In: Brockhaus – Die Enzyklopädie in 24 Bänden. Band 12. Leipzig/Mannheim: Brockhaus 1997.
⁵ wie⁴

Detail 4

Kommunikation im Bürogebäude planen

Makroplanung

Intelligente Büroplanung ermöglicht effizientes Kommunizieren im Betrieb. Dabei ist die Mikroplanung – Layout von Arbeitsplatz und Büro – ebenso wichtig wie die Makroplanung: die Strukturierung des Bürogebäudes. Die Makroplanung gliedert damit auch die Zuordnung der Kommunikationsorte im Gebäude: die Büros, Besprechungs- oder Seminarräume, Technikpools (Zonen mit Kopierer, Telefax und Drucker), Teeküchen, Ruhe- und Pausenzonen, Cafeteria oder Kantine. Außerdem verteilt sie die Abteilungen und Mitarbeiter auf die einzelnen Büros. Die Makroplanung fixiert damit nicht nur die Lage der Orte geplanter und spontaner Kommunikation, sondern auch die räumliche Entfernung der Kommu-

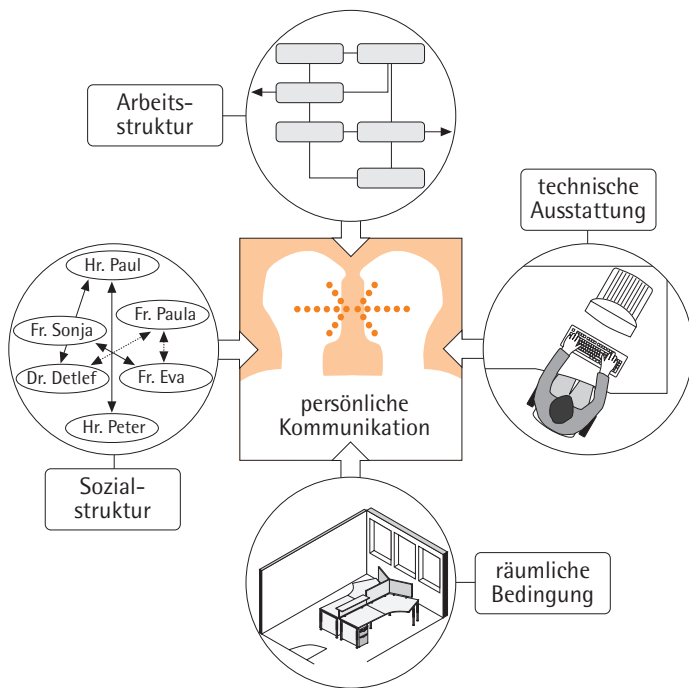
Analyse der Kommunikation

Die Analyse der Kommunikation zwischen den Abteilungen, den Teams und unter den einzelnen Mitarbeitern ist der erste Schritt effizienten Gestaltens der Kommunikation im Gebäude. Die zentralen Fragen dabei: Welche Struktur durchzieht die Verwaltung, welche die Organisation im ganzen? Untersucht werden vor allem Art der Kommunikation (persönliche oder durch Medien vermittelte), Umfang (Volumen) und Häufigkeit (Zahl der Kontakte). Die Ergebnisse fließen dann in die Zuordnung von Abteilungen und Mitarbeitern. Faustregel dabei: Je öfter und intensiver Mitarbeiter miteinander persönlich kommunizieren, desto geringer sollte die räumliche Distanz zwischen ihnen sein.

möglich. Allerdings: Die beste Basis für effiziente persönliche Kommunikation allein garantiert noch lange nicht produktives Arbeiten. Gute Bedingungen für Konzentration, Privatheit und ein ganz persönlicher Bereich am Arbeitsplatz sind oft ebenso wichtig. Gerade hier hat das Großraumbüro enorme Defizite, Zellenbüro und Kombibüro Vorteile. Ein guter Kompromiß ist das Gruppenbüro mit teilabgeschränkten Arbeitsplätzen und Teamzonen.

¹ Picot, Arnold/Ralf Reichwald: Bürokommunikation. Leitsätze für Anwender. München: CW-Publikationen 1984.

Einflüsse auf persönliche Kommunikation



Quelle: Segelken

nikationspartner – ein zentrales Kriterium dafür, ob persönliche Kommunikation erleichtert oder erschwert wird. Denn die Effizienz persönlichen Kommunizierens steigt mit der Nähe der Kommunikationspartner: je kürzer die Kommunikationswege im Gebäude, desto schneller und störungsfreier die mündlichen Kontakte.

Raumformen – Kommunikation

Bei der Besiedlung des Gebäudes beeinflusst vor allem die Wahl der Raumform die Bedingungen persönlicher Kommunikation. Grundsätzlich ist die kleinteilig-geschlossene Besiedlung weniger kommunikationsfördernd als eine großflächig-offene. Das Gruppenbüro und das Großraumbüro sind Raumformen mit einer großen bis sehr großen Fläche je Büro. Das klassische Zellenbüro und das Kombibüro sind Büroarten mit einer kleinen bis sehr kleinen Grundfläche je Raum. Sie sind für Teamarbeit mit einem hohen Bedarf an schneller, direkter Kommunikation kaum geeignet. Im Zellenbüro teilen sich zwei bis vier Mitarbeiter einen Raum, im Kombibüro ein bis zwei Mitarbeiter. Die Mitarbeiter einer Abteilung sind also auf mehrere Büros verstreut: die Kommunikationswege sind selten kurz, persönliche Kommunikation zu Kollegen außerhalb des eigenen Büros ist immer geplant. Großraumbüro und Gruppenbüro bieten ideale Voraussetzungen für schnelle, direkte Kommunikation unter den Mitarbeitern. Kurze Wege sind die Regel, rasche Kontaktaufnahme, spontane Verständigung und beiläufige Absprachen ohne weiteres

Kommunikation im Unternehmen¹

Kommunikationspartner

- interne Kommunikationspartner: 88%; davon:
- Partner innerhalb der Abteilung: 43%;
- Partner außerhalb der Abteilung: 45%

Kommunikationskanäle: Kommunikationspartner innerhalb der Abteilung

- persönliches Gespräch: 73%;
- Telefongespräch: 22%;
- schriftlich: 5%

Kommunikationspartner außerhalb der Abteilung

- persönliches Gespräch: 28%;
- Telefongespräch: 53%;
- schriftlich: 19%

Kommunikationspartner außerhalb des Unternehmens

- persönliches Gespräch: 11%;
- Telefongespräch: 46%;
- schriftlich: 43%

Kommunikation außerhalb des Arbeitsplatzes

Dynamische Besprechung Konferieren im Stehen

Besprechung und Konferenz gelten als Inbegriff einer sitzenden Tätigkeit. Nicht umsonst bezeichnen wir eine solche Veranstaltung als Sitzung. Der Trend zur dynamischen Büroarbeit erfaßt auch diesen Bereich – fortschrittliche Betriebe propagieren die Besprechung im Stehen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Arbeiten im Stehen beeinflußt positiv die Aktivität von Herz und Kreislauf, fördert die Durchblutung von Gehirn und vegetativem System. Menschen reagieren im Stehen schneller und lösen schwierige Aufgaben rascher. Zudem soll Stehen Kreativität, Teamgeist und Tempo bei der Arbeit positiv stimulieren. Konferieren im Stehen fördert auf jeden Fall schnelleres Entscheiden – das Problem läßt sich nicht »aussitzen«. Trotzdem: Die Besprechung im Stehen ist empfehlenswert für kurze Meetings oder im Wechsel zum Sitzen. Denn Stehen bedeutet immer statische Arbeit: Die Gelenke in Füßen, Knien und Hüften müssen permanent fixiert werden. Dazu ist zwar kein großer Kraftaufwand nötig, aber: Längeres Stehen ermüdet und wird als beschwerlich empfunden.

Spontane Kommunikation
 Kommuniziert wird im Büro nicht allein am Arbeitsplatz. Spontane Kommunikation außerhalb des Arbeitsplatzes entsteht immer dort, wo Mitarbeiter sich treffen: im Eingangsbereich, am Aufzug oder Schwarzen Brett, vor dem Getränkeautomaten, dem Kopierer oder Faxgerät, in der Teeküche, Cafeteria oder Kantine, im Treppenhaus oder in der Toilette. Dabei geht es bei einer solchen Begegnung nicht nur um genormtes Sozialverhalten, Beziehungspflege und Small Talk. Oft sind diese kurzen, entkrampften Gespräche wichtig und hocheffizient für die Arbeit: Sachverhalte und Positionen klären sich, Zusammenhänge werden entdeckt, Ideen kreiert, Pläne geschmiedet. Intelligentes Planen und Gestalten fördert das spontane Gespräch unter Kollegen außerhalb des Arbeitsplatzes: durch geschicktes Zusammenführen der Verkehrswege, durch Schaffen von Meeting-Points an Knotenpunkten, durch eine Einrichtung, die zum kurzen Verweilen einlädt – bequeme Stühle oder Stehhilfen, Schreibflächen, Ablagen und angenehmes Licht.

Geplante Kommunikation – Besprechung und Konferenz

Die klassische Art außerhalb des Arbeitsplatzes geplant zu kommunizieren ist die Besprechung oder Konferenz. Besprechung und Konferenz haben fast immer einen festgefügt, regelmäßigen Charakter und eingeschliffene Rituale. Traditionell gestalten Unternehmen ihre Besprechungs- und Konferenzräume nicht nur als funktionale Kommunikationsorte, sondern auch als Abbild von Betriebskultur und Firmenstil. Hier soll effizient kommuniziert und das Unternehmen optimal repräsentiert werden. Moderne Besprechungsräume sollten vor allem wandlungsfähig sein: Die Anordnung der Tische sollte sich schnell verändern und an die Zahl der Teilnehmer anpassen lassen. Optimal: Anpassung der Raumgröße durch raumhohe bewegliche Wände. So werden z. B. aus einem großen Konferenzraum zwei voneinander unabhängige nutzbare

Besprechungsräume für kleinere Gruppen. Dazu sind separate Zugänge nötig; außerdem muß die Raumtechnik – also Licht, Klima und Verdunklung – getrennt steuerbar sein.

Geplante Kommunikation – Seminar und Schulung

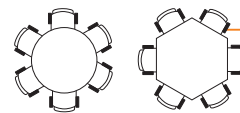
Ständiges Lernen gehört heute zum Arbeitsalltag. Informationsexplosion und rasche Abfolge von Innovationen, besonders in der EDV, steigern den Bedarf nach Weiterbildung. Den Lernerfolg steigern sollten Ausstattung und Gestaltung von Schulungs- und Seminarräumen: durch bequeme und ergonomische Stühle, großzügig bemessene Tische mit ausreichender Beinfreiheit und ein motivierendes Ambiente. Noch wichtiger als bei der Besprechung

Stühle bei EDV-Schulungen. Die Höhe von Stuhl und Tisch muß den Körpermaßen des Teilnehmers anpaßbar sein; außerdem muß der Tisch entsprechend groß und tief sein, um Monitor, Tastatur, Maus und Vorlage flexibel anzuordnen und einen für die Augen angenehmen Sehabstand zu garantieren.

Integration von Medien

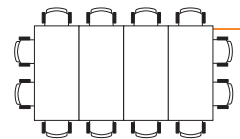
Unerlässlich für Besprechungs- und Konferenzräume, aber auch für Schulungs- und Seminarräume sind Medien wie Overhead-, Dia- oder Videoprojektor. Mit einer Medienwand läßt sich diese Technik elegant in den Raum integrieren und professionell nutzen. Eine Medienwand erstreckt sich an der Stirnseite des Raums in der Regel über seine gesamte Tiefe, also von

Kommunikation und Tischformen



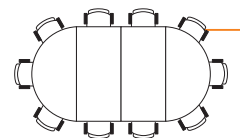
Rundformen

Geeignet für Gesprächs- und Arbeitskreise, Teamarbeit, Mahlzeiten zur Kontaktförderung; Kantenlänge je Person ≥ 70 cm



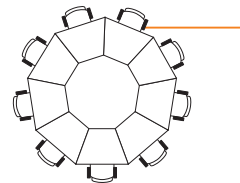
Rechteckform

Rechtwinklig, mit bevorzugten Plätzen an den Stirnseiten; geeignet für Besprechung und Konferenz mit Entscheidungsauftrag



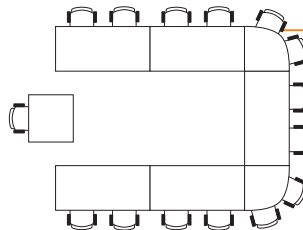
Ovale Form

Gerundete Konferenztische für ranggleiche Teilnehmer



Kreisform

Konkrete Kommunikation, bei der jeder jeden »face-to-face« wahrnehmen kann



Hufeisenform

Gerundete U-Form; besonders geeignet für Schulung und Seminar; gleichmäßige Einbindung aller Teilnehmer; Leiter am Sondertisch: dadurch guter Sicht- und Schrittkontakt zu jedem Teilnehmer; guter Kontakt der Teilnehmer zueinander

sind hier intelligent konstruierte und flexibel einsetzbare Tische. Denn das sinnvolle Anordnen von Tischen und Stühlen ändert sich bei Schulungen und Seminaren häufig, je nach Teilnehmerzahl, Veranstaltungstyp, Ziel und Methodik. Besondere Standards gelten für Tische und

Wand zu Wand. Sie läßt sich zum Raum hin durch verschiebbare Paneele vollständig schließen. Der Raum hinter der Medienwand bietet Platz für die Technik (Projektoren und Steuerungsgeräte) und läßt sich als Stauraum für Flipchart oder Mobiliar nutzen.

Detail 2

Arbeitsplatz-Layout für spontane Kommunikation

Zentraler Ort spontaner Kommunikation

Der Arbeitsplatz ist der wichtigste Ort für die persönliche Kommunikation im Büro. Hier wird vor allem spontan kommuniziert: funktionale, also arbeitsbezogene Gespräche, soziale oder private. Gesprächspartner sind die Kollegen, die im selben Raum arbeiten. Persönliche Kommunikation am Arbeitsplatz ist ein zentrales Element der Büroarbeit. Allerdings stört das Gespräch im Mehr-Personen-Büro die Kollegen, die nicht daran beteiligt sind. Die Konsequenz: Die Gestaltung des Arbeitsplatzes soll einerseits die persönliche Kommunikation unter den Mitarbeitern fördern. Andererseits soll sie störende Wirkung der Kommunikation für Unbeteiligte verringern.

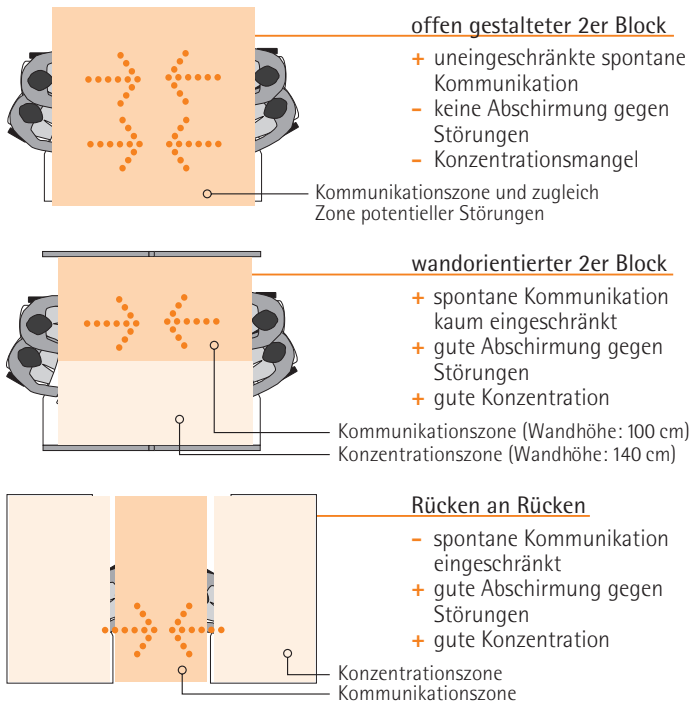
Unter den zu Einheiten zusammengestellten Arbeitsplätzen ist die Blockaufstellung die gebräuchlichste. Hier werden in der Regel zwei, drei oder vier Arbeitsplätze zu einer Arbeitsgruppe zusammengerückt. Mit modernen Plattenformen lassen sich die Arbeitsplätze z. B. auch sternförmig gruppieren. Beim Formieren getrennter Arbeitsplätze haben sich zwei gebräuchliche Formen herausgebildet: Die Arbeitstische werden in einer Reihe hintereinander platziert oder in U-Form – die Mitarbeiter sitzen Rücken an Rücken. Die Anordnung in Reihe ist kaum mehr üblich. Dynamische Bürolayouts dagegen werden immer populärer, gerade für Teamarbeit und Projektgruppen. Hier sind die Arbeitsstationen mobil; die Formation im Raum läßt sich schnell ändern und entsprechend der Tätigkeit gestalten. Für mehr Mobilität der Arbeitstische sollten Bildschirm und PC auf einem separaten und ebenfalls mobilen Server untergebracht sein. Das große Problem beim dynamischen Bürolayout: Der Platzbedarf ist generell weit höher als bei einem statischen Bürolayout.

Geschehen im Büro und fühlen sich durch das nicht begrenzte Territorium hinter ihnen unwohl. Dieses Manko des U-Layouts läßt sich durch eine Abschirmung im Rücken stark abmildern. Mit dem dynamischen Bürolayout lassen sich relativ schnell Anordnungen gestalten, die je nach Bedarf entweder spontane Kommunikation erleichtern oder die Wirkung von Störungen minimieren: z. B. Zusammenstellen der Arbeitsplätze, wenn spontane Kommunikation gefördert werden soll, oder Auseinanderrücken der Tische, wenn gerade konzentriertes Arbeiten im Vordergrund steht. Mobile Abschirmelemente können zusätzlich Störungen durch andere Mitarbeiter minimieren.

Spontane Kommunikation



Arbeitsplatz-Layout – Eignung für spontane Kommunikation:



Quelle: Thiemeyer

Bürolayouts

Das Bürolayout, also die Art und Weise wie die Arbeitsplätze zueinander angeordnet sind, beeinflusst die spontane Kommunikation am Arbeitsplatz. Bei einem statischen Bürolayout gibt es grundsätzlich zwei Prinzipien: die Arbeitsplätze werden zu kompakten Einheiten verbunden oder sie werden isoliert voneinander im Raum platziert.

Eignung für spontane Kommunikation

Die Blockformation erleichtert die spontane Kommunikation: Die Mitarbeiter können sehr leicht Blickkontakt aufnehmen; schnelle Absprachen sind spielend möglich – auch nur mit Zeichen. Problematisch sind die mangelnde Privatheit und der permanente Zwangskontakt: Jeder ist ständig den Blicken der anderen ausgesetzt; jeder hat zwangsläufig den Kollegen und seine Arbeitsfläche im Blickfeld und muß wohl oder übel jede Störung durch die anderen aushalten. Eine Teilabschirmung zwischen den Arbeitsplätzen minimiert diese Nachteile der Blockanordnung. Im U-Layout, also in der Rücken-an-Rücken-Position, arbeiten die Mitarbeiter relativ ungestört. Die spontane Kommunikation indes ist erschwert: Für einen Blickkontakt müssen sich beide Mitarbeiter zwangsläufig umdrehen. Weiterer gravierender Nachteil dieser Anordnung: Die Mitarbeiter sitzen mit dem Rücken zum

Kommunikation im Büro Formen persönlicher Kommunikation

Bei der persönlichen Kommunikation handelt es sich um »face-to-face«-Kommunikation, also um Gespräche ohne ein zwischen den Gesprächspartner geschaltetes Medium:

- spontane Kommunikation: ungeplante Gespräche, die überall dort geführt werden, wo Mitarbeiter sich zufällig treffen; spontane persönliche Kommunikation findet am Arbeitsplatz statt, aber auch außerhalb davon: z. B. im Flur, am Drucker, am Kopierer, in der Teeküche oder in der Registratur;
- geplante Kommunikation: vereinbarte Gespräche, die in der Regel an eigens dafür gestalteten Orten geführt werden; geplante persönliche Kommunikation findet am Arbeitsplatz statt, aber auch außerhalb davon: z. B. am Besprechungsbereich des Schreibtisches, am arbeitsplatznahen Besprechungstisch, im Besprechungs- oder Konferenzraum und im Schulungs- oder Seminarraum

Detail 3

Arbeitsplatz-Layout für geplante Kommunikation

Geplante Kommunikation

Das spontane Gespräch ist die mit Abstand häufigste Art der persönlichen Kommunikation unter Kollegen am Büro-Arbeitsplatz. Dort spielen aber auch geplante Gespräche eine Rolle: vor allem mit Besuchern oder Mitarbeitern aus anderen Büros. Geplante Kommunikation am Arbeitsplatz läuft in der Regel formalisiert ab, also nach einer ganz bestimmten Form. Formalisiert ist vor allem fast immer der Ort für das geplante Gespräch. Auch hier erleichtert und fördert oder hemmt und erschwert die Gestaltung die persönliche Kommunikation.

Im Einzelzimmer

Im Gegensatz zum Mehr-Personen-Büro ist im Einzelzimmer so gut wie jedes Gespräch geplant. Deswegen sind dort in der Regel Arbeitsplatz und Arbeitsbereich auf diese Art der Kommunikation besser vorbereitet als im Mehr-Personen-Büro. Trotzdem sind viele Einzelzimmer kaum oder nur mangelhaft für die persönliche Kommunikation gestaltet. Noch immer vielfach praktiziert und besonders problematisch: Der Besucher muß am mehr oder weniger beladenen Schreibtisch Platz nehmen – oft mit dem Rücken zur Tür. Der Schreibtisch wirkt so als Gesprächsbarriere. Er manifestiert das ureigenste Territorium des Inhabers; der Besucher hat keine Chance, ein eigenes Territorium für die Dauer des Gesprächs aufzubauen. Deswegen fühlt er sich am Schreibtisch eines anderen besonders unsicher. Besser, aber noch nicht optimal ist ein am Schreibtisch angebautes Besuchersegment. Optimal für das Gespräch ist ein separater Besprechungstisch mit bequemen Stühlen. Ideal: ein in der Höhe verstellbarer Tisch, der sich problemlos und schnell von Sitz- auf Stehhöhe bringen läßt. So sind Besprechungen auch im Stehen möglich – eine effiziente und dynamische Art der Kommunikation, besonders geeignet für kurze Gespräche. Kommunizieren im Stehen kann man natürlich auch am Stehpult, an einem Caddy oder Sideboard mit Stehhöhe und vergrößerter Deckplatte.

Flipchart und Whiteboard sind nützliche Helfer zum Visualisieren und Fixieren von Ideen und Gedanken. Ebenfalls praktisch: eine Pinnwand als Display für wichtige Informationen wie Grafiken, Charts oder Fotos.

Im Mehr-Personen-Büro

Der Trend zur Teamarbeit im Mehr-Personen-Büro erhöht die geplanten Gesprächsrunden am Arbeitsplatz. Für solche Fälle propagieren etliche Hersteller dynamische Bürolayouts: mit Arbeitstischen auf Rollen und mobilen Servern für PC und Bildschirm. Bei geplanten Gesprächen der Teammitglieder am Arbeitsplatz lassen sich je nach Größe der Runde Arbeitstische problemlos zu einer Besprechungseinheit formieren. Optimal: wenn die Höhe der

Gesprächsrunden, an denen alle Teammitglieder teilnehmen. Nicht selten kommunizieren die einen mit Kollegen oder Besuchern, während andere konzentriert arbeiten. Deswegen sollten im Mehr-Personen-Büro nicht nur die einzelnen Arbeitsplätze durch Stellwände teilweise abgeschirmt sein. Vielmehr sollte der Besprechungsbereich durch relativ hohe, möglicherweise auch rollbare und vor allem schallschluckende Stellwände abgeschirmt sein. Sie können zugleich als Fläche zur Visualisierung und Fixierung von Gesprächsinhalten genutzt werden: z. B. als Pinnwand.

Kommunikation und Tätigkeiten im Büro Tätigkeiten und ihr Anteil an der Arbeitszeit bei Büro-Angestellten¹

- Kommunikation gesamt: 47%, darunter:
- dienstliches Sprechen: 18%;
- dienstliches Telefonieren: 9%;
- private und soziale Tätigkeiten: 20%;
- andere Tätigkeiten gesamt: 53%, darunter:
- Verteilarbeit: 9%;
- Bildschirmarbeit: 10%;
- ruhige Arbeit: 34%

Tätigkeiten und ihr Anteil an der Arbeitszeit bei Managern²

- Kommunikation gesamt: 75%, darunter:
- geplante Gespräche: 59%;
- ungeplante Gespräche: 10%;
- Telefongespräche: 6%;
- andere Tätigkeiten gesamt: 25%, darunter:
- Schreibtischarbeit: 22%;
- Reisen: 3%

Kommunikation im Büro



Systematische Zusammenstellung der wichtigsten Faktoren für die Kommunikation im Büro:

Art	rein menschlich	technisch vermittelt	
	<ul style="list-style-type: none">▶ face-to-face-Kommunikation: Gespräch, nonverbale Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">▶ Telefon/Bildtelefon▶ Telefax▶ E-mail▶ Internet/Intranet▶ Videokonferenz▶ Post	
Ort	am Arbeitsplatz	außerhalb des Arbeitsplatzes	
	<ul style="list-style-type: none">▶ am Schreibtisch▶ separater Besprechungstisch	<ul style="list-style-type: none">▶ Besprechungsraum▶ Schulungsraum▶ Teeküche/Pausenzone▶ Technikzone▶ Kantine/Cafeteria▶ Flur/Eingangsbereich	
Kanal	visuell	akustisch	
Form	Sprache	Schrift	Bild
Inhalt	funktional/dienstlich	sozial	privat
Organisation	geplant	spontan	

Tische bis auf Stehhöhe variabel ist. Im Mehr-Personen-Büro mit konventionellem Layout sollte ein separater Besprechungstisch nicht fehlen. Er sollte auf jeden Fall Platz für alle Mitglieder des Teams bieten. Im Idealfall ermöglicht auch hier eine variable Tischhöhe Besprechungen im Stehen. Im Mehr-Personen-Büro gibt es nicht nur

¹ Gottschalk, Ottomar/Sabine Latuska/Sabine Segelken: Arbeit im Büro. Ergebnisse des Forschungsprojektes »Arbeitsstätte Büro«. Berlin: Hochschule der Künste 1992.

² Picot, Arnold/Ralf Reichwald: Büro-kommunikation. Leitsätze für Anwender. München: CW-Publikationen 1984.

Im Mittelpunkt Kommunikation im Büro

Verbale Kommunikation durch nichts zu ersetzen

Das persönliche Gespräch bleibt die wichtigste Form der Kommunikation im Büro – trotz Telefon und Telefax, trotz wachsender Vernetzung via Computer, trotz Intranet, Internet und E-Mail. Der Planer Ottomar Gottschalk und die Sozialwissenschaftlerinnen Sabine Latuska und Sabine Segelken stellen in ihren Ergebnissen zum Forschungsprojekt »Arbeitsstätte Büro« fest: »Genauso wie die These vom angeblich zukünftigen papierlosen Büro sich nicht bewahrheitet und stattdessen immer größere Papierberge produziert werden, nimmt die verbale Kommunikation trotz (oder gerade wegen?) des Einsatzes modernster technischer Kommunikationsmittel zu. (...) Unsere Untersuchungen

haben gezeigt, daß die verbale Kommunikation im täglichen Ablauf einen hohen Stellenwert einnimmt.«¹ Im Durchschnitt verbringt jeder Büro-Angestellte etwa die Hälfte seiner Arbeitszeit mit Kommunikation. Allerdings gibt es etliche Berufsgruppen mit weitaus höherem bzw. weitaus niedrigerem Kommunikationsanteil. Agenten in einem Call Center, Kundenberater bei Banken oder Versicherungen oder auch Manager verbringen den überwiegenden Teil ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation. Dagegen spielt bei Mitarbeitern im Archiv oder in der Buchhaltung die Kommunikation mit Kollegen und Besuchern eine untergeordnete Rolle.

Funktionen des Gesprächs

Das Gespräch ist wohl das wirkungsvollste und probatete Instrument der Kommunikation. Informationen lassen sich kaum rascher und einfacher austauschen, als darüber zu sprechen. Das Gespräch ist das universelle Mittel, die Beziehung zwischen Menschen grundlegend zu formen und zu gestalten. Es fördert gegenseitiges Verstehen und Anerkennen, schafft Zusammenhalt in der Gruppe, stiftet Teamgeist, inspiriert, animiert, forciert Kreativität und hilft, Probleme effizient zu lösen.

Gespräche als Störquelle

Verbale Kommunikation kann allerdings auch stören. Im Mehr-Personen-Büro sind Gespräche vielfach für die Unbeteiligten eine Plage. Denn sie müssen zwangsläufig alles mithören. Das ist besonders belastend, wenn sich der zum Mithören gezwungene Mitarbeiter auf eine Sache konzentrieren muß. Aber auch wenn er selbst kommuniziert, kann die Kommunikation der anderen seine eigene behindern – und umgekehrt. Im Mehr-Personen-Büro stört die verbale Kommunikation also nicht nur die Konzentration, sondern auch die Kommunika-

tion der anderen. Dieses Problem ist um so gravierender, da Menschen im Büro die Gespräche anderer als besonders lästigen und belastenden Störfaktor empfinden.

¹ Gottschalk, Ottomar/Sabine Latuska/Sabine Segelken: Arbeit im Büro. Berlin 1992.

² Studie der Lauble Consult. Analyse einer Befragung von 2'470 Büro-Angestellten.

Kommunikation im Büro



Systematische Zusammenstellung der wichtigsten Faktoren für die Kommunikation im Büro:

Art	rein menschlich	technisch vermittelt	
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ face-to-face-Kommunikation: Gespräch, nonverbale Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Telefon/Bildtelefon ▶ Telefax ▶ E-mail ▶ Internet/Intranet ▶ Videokonferenz ▶ Post 	
Ort	am Arbeitsplatz	außerhalb des Arbeitsplatzes	
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ am Schreibtisch ▶ separater Besprechungstisch 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Besprechungsraum ▶ Schulungsraum ▶ Teeküche/Pausenzone ▶ Technikzone ▶ Kantine/Cafeteria ▶ Flur/Eingangsbereich 	
Kanal	visuell	akustisch	
Form	Sprache	Schrift	Bild
Inhalt	funktional/dienstlich	sozial	privat
Organisation	geplant	spontan	

Quelle: Thiermeyer

Kommunikation im Büro² Kommunikationsbedingungen (100% = ideale Bedingungen; Bewertung durch Büro-Angestellte)

- Einzelzimmer: 10%;
- Zweierraum: 51%;
- Dreierraum: 74%;
- Viererraum: 85%;
- Fünferraum: 89%;
- 6–10 Arbeitsplätze in einem Raum: 91%;
- 11–15 Arbeitsplätze in einem Raum: 92%;
- über 15 Arbeitsplätze in einem Raum: 92%

Anteil der Mitarbeiter, die sich am Arbeitsplatz beeinträchtigt fühlen durch Gespräche anderer

- Zweierraum: 89%;
- Dreierraum: 94%;
- Viererraum: 93%;
- Fünferraum: 95%;
- 6–10 Arbeitsplätze in einem Raum: 95%;
- 11–15 Arbeitsplätze in einem Raum: 97%;
- über 15 Arbeitsplätze in einem Raum: 98%

Auf einen Blick

Kommunikation

im Büro

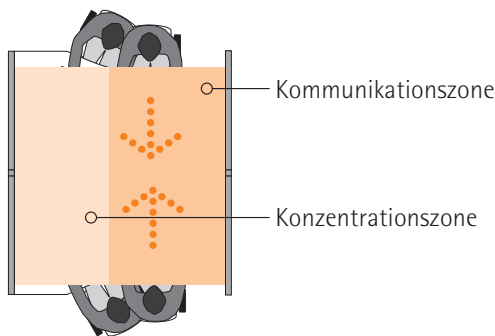
persönliche Kommunikation

- ▶ »face-to-face«-Kommunikation: das Gespräch
- ▶ effizienteste und schnellste Art der Kommunikation
- ▶ wichtig für das Betriebsklima: soziale Funktion des Gesprächs
- ▶ im Mehr-Personen-Büro: Gespräche der anderen gravierendste Störung

am Arbeitsplatz

spontane Kommunikation

- ▶ ungeplante Gespräche von Schreibtisch zu Schreibtisch
- ▶ Problem: Störung der unbeteiligten Mitarbeiter (Konzentrationsprobleme)
- ▶ Lösung: wandorientierte Arbeitsplatz-Gestaltung; z. B. 2er Block:



- + spontane Kommunikation kaum eingeschränkt
- + gute Abschirmung gegen Störungen
- + gute Konzentrationsbedingungen

außerhalb des Arbeitsplatzes

spontane Kommunikation

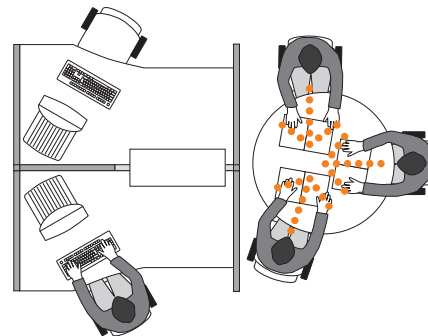
- ▶ ungeplante Gespräche, die überall dort geführt werden, wo Mitarbeiter sich zufällig treffen: z. B. im Flur, am Drucker, Kopierer oder Fax, in der Teeküche, vor dem Getränkeautomat oder in der Registratur
- ▶ Anforderung an Planung und Gestaltung: geschicktes Zusammenführen der Verkehrswege mit Meeting-Points an Knotenpunkten; zum kurzen Verweilen einladende Einrichtung (bequeme Stühle oder Stehhilfen, Schreibflächen und Ablagen) und angenehme Beleuchtung

Inhalt/Zweck der Kommunikation

- ▶ funktionale Kommunikation: arbeitsrelevante Themen und Inhalte
- ▶ private Kommunikation: private Themen und Inhalte
- ▶ soziale Kommunikation: Pflege der sozialen Beziehungen der Mitarbeiter; auch die funktionale und private Kommunikation beinhalten immer einen sozialen Aspekt

geplante Kommunikation

- ▶ vereinbarte Gespräche am Schreibtisch oder separaten Besprechungstisch
- ▶ Problem: Störung der unbeteiligten Mitarbeiter (Konzentrationsprobleme)
- ▶ Lösung: wandorientierte Arbeitsplatz-Gestaltung mit separatem Besprechungstisch; z. B. 2er Block:



- + sehr gute Kommunikationsbedingung durch separaten Besprechungstisch
- + Besprechungssituation sehr flexibel
- + optimal: Höhe des Besprechungstisches bis Stehhöhe variabel; die Teilnehmer der Besprechung können abwechselnd sitzen oder stehen
- + gute Abschirmung für den Mitarbeiter, der nicht am Gespräch beteiligt ist
- + gute Konzentrationsbedingungen

geplante Kommunikation

- ▶ vereinbarte, meist nach bestimmten Formen ablaufende Gespräche, die in der Regel an eigens dafür gestalteten Orten geführt werden: Besprechungs- und Konferenzräume oder Seminar- und Schulungsräume
- ▶ Anforderung an Planung und Gestaltung: variables Mobiliar und raumhohe bewegliche Wände (Anpassung von Raumgröße und Tischformation an Teilnehmerzahl und Art der Versammlung), Medienwand zur intelligenten Integration von Medien (Overhead-, Dia- oder Videoprojektor) und als Stauraum für Mobiliar oder andere Gegenstände