Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

Büro 4.0 –
Wertschöpfungsbeitrag neuer Büro- und Arbeitswelten

Diskussionspapier

Prof. Dr. Martin Klaffke
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Berlin, April 2017

Prof. Dr. Martin Klaffke
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Treskowallee 8
10318 Berlin

Tel. ++49 (0) 30 5019 2330
Mob. ++49 (0) 176 62 192 157
E-Mail: Martin.Klaffke@htw-berlin.de

A. Einleitung

A.1 Zielsetzung und Hintergrund

Nicht nur Technologie-Unternehmen, wie Google, Apple oder Facebook, sind aktuell dabei, ihre Konzernzentralen und Büroflächen nach neuen Maßstäben zu gestalten. Auch in Deutschland soll die Modernisierung von Büro und Arbeitsplätzen bei 85 Prozent der Unternehmen bereits auf der Agenda stehen (Pierre Audin Consultants 2013). Eine Strategie für die Workplace-Modernisierung hat ein Großteil der Unternehmen noch nicht definiert (Pierre Audin Consultants 2013). Dies ist kritisch, da die Ausgestaltung von Büroräumen und Büroarbeitsplätzen einen wesentlicher effektivitäts- und effizienzbestimmenden Parameter in Unternehmen darstellt. Bürokonzepte müssen Unternehmenszielsetzung sowie spezifische Arbeitsprozesse optimal unterstützen. Zugleich treiben sie durch ihre jeweilige Form der Flächennutzung die Raumkosten. Als Element der Arbeitsbedingungen beeinflusst die Bürogestaltung zudem Engagement, Wohlbefinden, Flexibilität und Kreativität der Beschäftigten (Fraunhofer 2013; Steelcase 2016).

Megatrends, wie u.a. die zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit, die Digitalisierung und Globalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten sowie der Wertewandel, treiben die zukünftige Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten (Klaffke 2016):

- Infolge mobilen Arbeitens und vermehrter Home Office-Nutzung rechnet der «Workplace of the Future»-Report bis zum Jahr 2020 mit einer weltweiten Reduzierung von Büroflächen um rund 14 Prozent, wodurch Kosten für Miete und Unterhalt von Büros dauerhaft gesenkt werden können. Erforderlich hierfür sind neue Bürokonzepte, bei denen Beschäftigte sich im Büro Arbeitsplätze teilen, wobei für Deutschland von 7,9 festen Arbeitsplätzen für je 10 Mitarbeiter ausgegangen wird (Citrix 2012).
- Die Tertiärisierung des Wirtschaftsgeschehens führt zu einem Anstieg von geistigen, interaktiven und kommunikationsorientierten Tätigkeiten. Zentrale Voraussetzungen hierfür sind die kreativitäts-förderliche Gestaltung des Arbeitsumfeldes mit umfangreichen Möglichkeiten zum Wissensaustausch und zur Teamarbeit.
- Das Aufkommen neuer Geschäftsmodelle infolge der Digitalisierung sowie die Globalisierung der Märkte fordern Agilität seitens der Unternehmen, die flexible und vernetzte Organisations- und Teamstrukturen bedingen.
- Neben der Alterung von Belegschaften und den damit verbundenen Anforderungen an die alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung führt der demografische Wandel zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Gerade die junge Arbeitnehmergruppe, die nach Ausbildung und Studium aktuell in das Erwerbsleben eintritt, zeigt neue Erwartungen an das Arbeitsleben (Klaffke 2014). Um sie vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Arbeitskräfterückgangs als Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu binden, wird es darauf ankommen, Arbeitsbedingungen zu bieten, die den Vorstellungen aller Beschäftigtengeneration entsprechen. Dies impliziert, Wahlmöglichkeiten hinsichtlich von Ort und Zeit der Arbeitserledigung einzuräumen.

Studien zeigen allerdings, dass die meisten Bürowelten in Deutschland noch keine optimalen Voraussetzungen für Kommunikation, Kollaboration, Wissenstransfer, Kreativität oder Technologienutzung bieten und somit die Agilität der Organisation sowie Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten unzureichend unterstützen (Klaffke 2016). Weltweit überwiegen derzeit noch traditionelle Arbeitsstile und klassische Büro-

Konfigurationen. Rund zwei Drittel der Beschäftigten arbeiten in Einzel- und Mehrpersonen-Büros an fest zugewiesenen Arbeitsplätzen (Steelcase 2016).

Unter dem Begriff «New Work» werden seit einiger Zeit neue Bürowelten diskutiert, die nicht nur eine optimierte Flächennutzung erlauben, sondern die Agilität der Organisation erhöhen, die Produktivität steigern und die Arbeitgeberattraktivität erhöhen sollen (Abb.1). Viele Ansätze zukunftsorientierter Bürogestaltung stammen von Technologie-Unternehmen, insbesondere aus dem Silicon Valley bzw. aus San Francisco, deren Erfolg vor allem auf der Produktivität kreativer Wissensarbeiter beruht.

Grundlegendes Gestaltungsmerkmal neuer Bürowelten ist eine offene Raumfläche, die in flexibel nutzbare Zonen unterteilt und damit kostengünstig bedarfsabhängig konfigurierbar ist, vielfältige Arbeitsmöglichkeiten vorsieht und vor allem Raum für Interaktion bietet. Je nach Ausgestaltung verfügen Beschäftigte über einen fest zugewiesenen Schreibtisch oder teilen sich im Fall des sog. non-territorialen Arbeitens die Arbeitsplätze (Desk Sharing), wobei der Schreibtisch entsprechend der jeweiligen Clean Desk Policy, jedoch spätestens am Ende des Arbeitstages, frei von persönlichen Gegenständen zu verlasen ist. Das Büro wird damit zu einem Ökosystem von Arbeitsszenarien, bei dem die Mitarbeiter den für die jeweilige Aufgabe passenden Arbeitsort selbständig wählen und diese auch im Laufe eines Arbeitstages mehrfach wechseln – vom Einzelarbeitsplatz im „Team Space“ für Routinetätigkeiten, über die Lounge für informellen Austausch bis hin zum „Think-Tank“ für hoch-konzentriertes Arbeiten (Klaffke 2016). Beispiele für die Ausgestaltung der einzelnen Arbeitszenarien sind in Anhang 1 aufgeführt.

Abb. 1: Ziele neuer Büro- und Arbeitswelten

Die mit der flexiblen Büro-Philosophie verbundenen Wahlmöglichkeiten bei der Arbeitserledigung verlangen eine veränderte Form von Mitarbeiterführung. Selbstorganisation, Ergebnisorientierung und Vertrauen stehen dabei im Vordergrund (Klaffke & Kuchta 2015). Neben räumlich-strukturellen Veränderungen bedingen neue Büro-Konzepte somit regelmäßig veränderte Verhaltensmuster und verlangen die Anpassung von Einstellungen und Denkweisen. Im Grunde geht es um den kulturellen Wandel in der Organi-

sation, der seinen Ausdruck im Büroraum als Katalysator findet. Um die Potenziale neuer Bürowelten auszuschöpfen, gilt es daher, den Übergang von traditionellen Büro-Konfigurationen zu zukunftsorientierten Bürolandschaften als tiefgreifenden Veränderungsprozess zu begreifen, dessen Erfolg vor allem davon abhängt, wie gut es gelingt, Mitarbeiter wie Führungskräfte für die neuen Arbeitswelten zu gewinnen.

Um Erkenntnisse für die Diskussion der Implementierung neuer Bürowelten zu gewinnen, wurde im Rahmen eines von der HTW Berlin geförderten Forschungssemesters untersucht, welche Zielsetzungen ausgewählte Vorreiter-Unternehmen mit der Einführung neuer Bürolandschaften verfolgt haben, welche Effekte erzielt wurden und welche Erfolgsfaktoren für die Realisierung der Wirkpotenziale neuer Bürokonzeptionen kritisch erscheinen.

A.2. Vorgehen und Methodik

Da es sich bei der "Implementierung neuer Büro- und Arbeitswelten" um ein vergleichsweise junges Forschungsgebiet handelt, wurde für die Studie ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Qualitative Methoden stellen das Erkennen, Beschreiben und Verstehen von Zusammenhängen in den Vordergrund, wobei sie versuchen, eine möglichst vollständige Erfassung und Interpretation des Untersuchungsproblems zu unterstützen.

Um Erfahrungen mit der Einführung neuer Büro- und Arbeitswelten möglichst breit und tief zu erheben, wurden 11 Expertengespräche in Form des problemzentrierten Interviews durchgeführt. Acht Interviews betreffen Unternehmen, die jüngst eine neue Bürowelt eingeführt haben. Weitere drei Gespräche erfolgten als sog. Hintergrundgespräche mit Experten aus dem Bereich der Büroplanung bzw. Raumausstattung in Deutschland und den USA, die Organisationen bei der Umsetzung neuer Büro- und Arbeitswelten begleiten.

Zur Gewinnung der Stichprobe wurden Unternehmen angesprochen, deren neue Arbeitswelt in den letzten zwei Jahren in Fachzeitschriften (z.B. Mensch & Büro) und Tageszeitungen (z.B. FAZ) sowie auf Konferenzen (z.B. Future Office & Workplace) als Beispiele innovativer Bürogestaltung portraitiert wurden. Ferner wurde bei der Stichprobenzusammensetzung darauf geachtet, Unternehmen möglichst unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit zu befragen Schließlich wurden Unternehmen ausgewählt, die aus eher traditionellen Branchen stammen und somit, im Gegensatz zu Start-Up-Unternehmen im Technologiebereich, bei der Einführung neuer Bürowelten eine Transformation von Arbeitsroutinen zu bewältigen hatten. Die finale Stichprobe umfasst drei DAX 30 Unternehmen, einen Konzern im ATX-Aktienindex, drei deutsche Tochtergesellschaften börsennotierter ausländischer Konzerne sowie ein mittelständisches Unternehmen in Form einer Partnerschaft. Von den Stichproben-Unternehmen stammen vier aus dem Finanzdienstleistungsbereich in Deutschland und Österreich sowie jeweils ein Unternehmen aus der Automobil-, der Logistik-, der Unternehmensberatungs- sowie der Elektronikbranche.

Ein semistrukturierter Fragebogen diente als Gesprächsstütze für die Befragungen (Anhang 2). Zunächst wurden Fragen zu Zielen und realisierten Effekten der neuen Büro- und Arbeitswelten gestellt und dann maßgebliche Veränderungen im Arbeitsalltag von Führungskräften und Mitarbeitern beleuchtet. Danach erfolgten die Exploration der kriti-

schen Erfolgsfaktoren bei der Einführung der neuen Büro- und Arbeitswelt, die Reflexion des gewählten Implementierungsvorgehens sowie Fragen zur zukünftigen Gestaltung von Arbeits- und Bürowelten im Kontext von Digitalisierung und Humanisierung der Arbeit. Bei allen Fragen handelte es sich um offene Fragen, um das erkundende Gespräch zu stimulieren.

Die Interviews wurden zwischen Oktober 2016 und Februar 2017 bei den Stichproben-Unternehmen vor Ort durchgeführt und dauerten etwa 1,5 bis 2 Stunden. Der Vor-Ort-Besuch erlaubte, die neuen Büro- und Arbeitswelten bei einer Büroführung direkt zu erleben und deren Nutzung durch die Beschäftigten zu beobachten. Gesprächspartner waren überwiegend Führungskräfte, die in die Projektleitung bei der Einführung der neuen Büro- und Arbeitswelt eingebunden waren oder deren Kommunikation verantworteten. Organisatorisch gehörten sie den Bereichen Corporate Real Estate bzw. Facility Management, Human Resource Management/Personalentwicklung und Corporate Communications an. Ein Interviewpartner stammte aus dem "operativen" Kerngeschäft und hatte in seiner Leitungsfunktion die neue Arbeitswelt für seinen Geschäftsbereich eingeführt.

A.3. Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse

Die Umsetzung der neuen Bürowelt erfolgte in vielen Fällen im Rahmen eines größer angelegten Infrastrukturprojektes und wurde oftmals für einzelne Pilot-Funktionen bzw. Geschäftsbereiche zunächst getestet. Die Präsentation einer belastbaren Wirtschaftlichkeitsrechnung war Voraussetzung für die Entscheidung der Geschäftsleitung, das jeweilige Infrastrukturprojekt durchzuführen und den Büroraum offen und aktivitäten-orientiert zu konfigurieren. Neben dem Primat der Flächenwirtschaftlichkeit wurden die Unterstützung von Innovationen, die Steigerung der Organisationsagilität und auch das Wohlbefinden der Beschäftigten als Ziele der neuen Bürolandschaften verfolgt. Die Einführung der neuen Bürolandschaften hatte zu einer Vielzahl an Veränderungen geführt. Diese betrafen sowohl die Wirtschaftlichkeit der Flächennutzung, die Arbeitsatmosphäre als auch das Arbeitsverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern. Während Einspareffekte infolge der neuen Formen der Flächennutzung in allen Unternehmen erhoben wurden, erfolgte die Überprüfung der weiteren Ziele unsystematisch und im Regelfall ohne den Einsatz definierter Key Performance-Indikatoren. Als erfolgskritisch bei der Einführung neuer Büro- und Arbeitswelten betonten alle Befragten professionelle Change Management- Maßnahmen, insbesondere in Form der umfassenden Kommunikation des Vorhabens als auch der Partizipation der Beschäftigten bei der Gestaltung ihrer zukünftigen Arbeitsumgebung. Während umfassende Maßnahmen zur Mobilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern ergriffen und damit Aufbruchstimmung für die neue Bürowelt geschaffen wurden, beschränkte sich die Ertüchtigung der Beschäftigten für das Arbeiten in den neuen Strukturen überwiegend auf die Entwicklung von Spielregeln für die zukünftige Zusammenarbeit und die Information über die neuen Arbeitsmöglichkeiten. Zwar ergriffen die Stichproben-Unternehmen Maßnahmen, um Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe in der neuen Büro- und Arbeitswelt zu unterstützen; diese erfolgten jedoch überwiegend eher punktuell und vor dem Bezug der neuen Flächen. Bei den Vor-Ort-Besuchen bei den Stichproben-Unternehmen war zu beobachten, dass mitunter die Möglichkeiten neuer Büro- und Arbeitswelten nicht vollständig ausschöpft wurden. Gleichwohl es sich hierbei um Momentaufnahmen handelt, könnte dies ein Hinweis dafür sein, die im Zusammenhang mit der Einführung der neuen Bürowelt initiierten Mobilisierungsaktivitäten zu überprüfen und das Change Management zu verstetigen.

B. Untersuchungsergebnisse

Ziele neuer Büro- und Arbeitswelten

Die Umsetzung der neuen Bürowelt erfolgte in vielen Fällen im Rahmen eines größer angelegten Infrastrukturprojektes und wurde oftmals für einzelne Pilot-Funktionen bzw. Geschäftsbereiche zunächst getestet. Geschäftsaktivitäten wurden dabei an einem Standort gebündelt, Büroflächen an anderen Standorten abgemietet oder der Immobilienbestand insgesamt reduziert. Bezogen wurde in den meisten Fällen ein nach neuesten Standards errichteter Neubau oder eine sanierte bzw. neu angemietete Immobilie, die sich für neue Bürokonzepte entsprechend umgestalten ließ.
Die Befragten wiesen mehrheitlich darauf hin, dass die Präsentation einer belastbaren Wirtschaftlichkeitsrechnung die Voraussetzung für die Entscheidung der Geschäftsleitung war, das jeweilige Infrastrukturprojekt durchzuführen und neue Büro- und Arbeitsplatzkonzepte zu etablieren.

Kosteneinsparungen waren – mit Ausnahme von einem Unternehmen – das von allen Befragten zuvorderst genannte Ziel für die Einführung der neuen Bürowelt. Diese sollten u.a. durch Reduzierung und Flexibilisierung von Flächen, durch non-territoriales Arbeiten sowie durch Standardisierung von IT-Ausstattung und Mobiliar erreicht werden. Gerade flexible Nutzungsmöglichkeiten der Bürofläche könnten vor dem Hintergrund des Digitalisierungs-Trends zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. Ein Teil der Befragten vermutete, dass es infolge von "Industrie 4.0" bzw. infolge der Durchdringung administrativer Wertschöpfungsprozesse durch digitale Technologien zu einer Abnahme des Tätigkeitsspektrums im Büro kommen, die zu einer Reduktion des Personalbedarfs und in der Konsequenz zu einem geringeren Büroflächenbedarf führen können.

Neben dem Primat der Flächenwirtschaftlichkeit wurden die Unterstützung von Innovationen, vor allem Prozess-Innovationen, sowie die Steigerung der Organisationsagilität als weitere Ziele der neuen Bürolandschaften genannt. Durch offene Büroflächen sollten Kommunikation und Kollaboration innerhalb von Teams und Abteilungen intensiviert sowie das "Silo-Denken" im Unternehmen insgesamt aufgebrochen werden. Neue Formen der räumlichen Zusammenarbeit schafften nach Auffassung der Untersuchungsteilnehmer Strukturen, die einen organisationellen Transformationsprozess erzwingen würden, den sogar ein Befragter für seinen Bereich als Hauptziel der neuen Bürowelt qualifizierte.

Mit der Etablierung einer Vielzahl an attraktiven Arbeitsszenarien wollten Unternehmen ferner Büroarbeit "lebenswerter" gestalten, also das Wohlfühlen der Beschäftigten am Arbeitsplatz fördern und in der Konsequenz das Engagement ihrer Belegschaft steigern. Nach Auffassung vieler Befragter dienten diese Mitarbeiter-orientierten Ziele allerdings weniger der Überzeugung der Geschäftsleitung bei deren Entscheidung über die Initiierung eines "New Work"-Projektes, sondern eigneten sich vor allem, um Arbeitnehmervertretungen als Unterstützer zu gewinnen und Akzeptanz für den Wandel bei der Belegschaft zu schaffen.

Steuerung der Zielerreichung

Um Ziele steuern zu können, ist die Messung ihres Erreichungsgrades anhand geeigneter Metriken unerlässlich. Nicht zuletzt zeigt sich in der Messung auch die Bedeutsamkeit, die einem Ziel im Zielgefüge einer Organisation zukommt. Gefragt wurde daher,

inwieweit die Unternehmen die Erreichung der mit der neuen Bürowelt verbundenen Ziele regelmäßig nachhalten.

Angesichts des Stellenwertes der Flächenwirtschaftlichkeit für die Projektentscheidung war es nicht überraschend, dass alle Befragten angaben, die finanziellen Effekte zu erheben. Zudem beabsichtigten drei Befragte, in Zukunft die Nutzungsquote von Arbeitsplätzen bzw. den Füllgrad des Büros zu erheben, um Aufschluss über das Nutzerverhalten und, im Falle von Desk Sharing, Anhaltspunkte für die Adjustierung der Sharing Ratio, also des Verhältnisses von Schreibtischen zu Beschäftigten, zu gewinnen.

Die Messung der weiteren Ziele erfolgte indes unsystematisch und im Regelfall ohne den Einsatz definierter Key Performance-Indikatoren. Obgleich Instrumente zur systematischen Analyse des Kommunikations- und Kollaborationsverhaltens zur Verfügung stehen, setzte keines der befragten Unternehmen diese ein. Wenn überhaupt, ergründeten die Stichproben-Unternehmen die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der neuen Bürowelt in zeitlicher Nähe zur Besiedelung der neuen Flächen, beispielsweise im Rahmen von einzelnen Mitarbeitergesprächen, in Fokus-Workshops oder in Mitarbeiterbefragungen, mit dem Ziel, Anpassungsbedarf bei der Flächengestaltung oder den Spielregeln der Zusammenarbeit zu erheben. Eine Erweiterung der regulären Mitarbeiterbefragungen um Aspekte und Effekte der neuen Arbeitswelt plante nur ein Unternehmen. Gerade innerhalb der regelmäßigen Mitarbeiterbefragung eine Frage zum Umfang der Nutzung der neuen Arbeitsszenarien zu stellen, könnte allerdings hilfreich sein, um Anhaltspunkte für intendierte Verhaltensänderungen bei den Beschäftigten zu gewinnen, die sich typischerweise erst im Laufe der Zeit mit der Aneignung neuer Arbeitsroutinen einstellen. So wäre es beispielsweise im Hinblick auf die Auflösung des Silo-Denkens hilfreich, zu erheben, inwieweit Kollaborationsflächen, wie etwa Lounges, regelmäßig zum Arbeiten genutzt werden.

Gründe für das geringe Ausmaß der Messung von Zielen außerhalb der Flächenwirtschaftlichkeit können mannigfaltig sein. Ein Befragter wies darauf hin, dass gerade mit dem Verzicht auf die Verwendung harter Metriken für die weiteren Ziele eine bewusste Abkehr von der bisherigen Unternehmensphilosophie des Quantifizierens erreicht werden sollte. Denkbar ist jedoch auch, dass die zusätzlichen Kosten, etwa für die dezidierte Analyse des Kommunikationsverhaltens der Beschäftigten in den neuen Strukturen, gescheut werden oder möglicherweise Sorge besteht, mit kritischen Erkenntnisse aus systematischen, wiederkehrenden Mitarbeiterbefragungen den vor allem anhand finanzieller Kennzahlen deklarierten Projekterfolg angreifbar zu machen.

Realisierte Effekte

Durch die Einführung der neuen Bürolandschaften hatten die befragten Unternehmen eine Vielzahl von Effekten erzielt. Diese betrafen sowohl die Wirtschaftlichkeit der Flächennutzung, die Arbeitsatmosphäre als auch die Stimmung und das Arbeitsverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern.

Kosteneinsparungen ergaben sich nach Angaben der Befragten durch eine gesteigerte Flächeneffizienz, die Abmietung von Bürogebäuden bzw. -flächen sowie durch Standardisierung von Mobiliarausstattung und IT-Infrastruktur. Soweit Liegenschaften verkauft wurden, kam es zudem zu Sondereffekten infolge des Abgangs von Anlagevermögen.

Die Flächeneffizienz resultierte vornehmlich aus der Reduzierung der Bürofläche pro Beschäftigten, indem Einzel- und Mehrpersonen-Büros aufgegeben, Standard-Arbeitsplätze innerhalb von Teams- oder Abteilungen geteilt oder Schreibtische verkleinert wurden.

Soweit Desk Sharing genutzt wurde, war die Sharing Ratio entweder zu Projektbeginn u.a. auf Basis von Benchmark-Analysen Top-down vorgegeben worden oder stützte sich auf Erhebungen, die im Rahmen des Vorhabens durchgeführt worden waren.

Die Flächenwirtschaftlichkeit sahen viele der Befragten für die Zukunft als weiter ausbaufähig an. Potenziale bestünden vor allem in der Nutzung des komplett papierlosen Büros und des non-territorialen Arbeitens, entweder wenn dieses Konzept überhaupt eingeführt werden würde oder das Teilen von Arbeitsplätzen nicht nur innerhalb von Teams- oder Abteilungen sondern auf einer Büroetage oder gar im gesamten Bürogebäude erfolgte. Befragte aus Unternehmen, die das non-territoriale Arbeiten bereits nutzten, gaben ferner an, bei der Wahl der Sharing-Ratio aus Gründen der Akzeptanzsicherung eher vorsichtig vorgegangen zu sein und beispielsweise die Nutzung des Home Office nicht berücksichtigt zu haben.

Im Hinblick auf die Nutzer der neuen Räumlichkeiten hatten die Befragten oftmals eine Zunahme von Kommunikation und Vernetzungsgrad beobachtet, ohne jedoch diese Einschätzung auf eine systematische Untersuchung stützen zu können. Ferner berichteten sie, dass die Beschäftigten mehrheitlich die kürzeren Wege zu Kollegen begrüßten und sich über die Frische der neuen Büros, die zeitgemäße Möblierung und die Erweiterung der Arbeitsmöglichkeiten, wie beispielsweise attraktive Gemeinschaftsflächen oder gar ein Eltern-Kind-Zimmer, freuten. Einige Befragte gaben zudem an, dass sie den Beschäftigten persönlich ansähen, mehr Spaß bei der Arbeit zu haben.

Allerdings beschränke die neue Bürowelt mit freier Arbeitsplatzwahl innerhalb definierter Einheiten (z.B. "Neigbourhoods" oder "Home Zones") und Clean Desk Policy die bislang gewohnte Individualisierbarkeit und Markierung des Arbeitsplatzes mit persönlichen Gegenständen (etwa Familienfotos oder Andenken an Unternehmen-Events), so dass das "Gefühl von individueller Heimat" im Büro verloren ginge. Ein Unternehmen hatte daher in den Team Spaces Regale aufgestellt, in dem Beschäftigte persönliche Gegenstände für alle sichtbar aufbewahren und sich somit als Gruppe einen identitätsstiftenden Ankerplatz schaffen können. Oftmals beklagt wurde von den Beschäftigten in den befragten Unternehmen schließlich der Verlust an Rückzugsmöglichkeiten sowie die Zunahme der Lautstärke als Folge der höheren sozialen Dichte in den offenen Bürostrukturen. Hierdurch komme es mitunter zu Konzentrationseinbußen, so dass Beschäftigte für hochkonzentriertes Arbeiten in einigen Unternehmen das Home Office verstärkt aufsuchten. Ein Befragter schätzte, dass angesichts dieser Veränderungen der Arbeitsatmosphäre rund 20 Prozent der Belegschaft der neuen Bürowelt skeptisch gegenüber stünden.

Die neue Bürowelt verlange zudem von den Beschäftigten mehr Flexibilität, insbesondere im Fall von Desk Sharing, wenn der Arbeitsplatz jeden Tag neu gewählt und am Ende des Arbeitstages der Schreibtisch frei geräumt werden muss. Weit mehr als die Mitarbeiter scheinen jedoch die Führungskräfte von den Veränderungen der neuen Arbeitswelt betroffen zu sein. Die Befragten berichteten vielfach, dass Team- und Abteilungsleiter und in Teilen auch Mitglieder der Geschäftsleitung ihr Einzelbüro verloren und dies als Statusverlust ("Verlust des Königreichs") empfunden hätten. Aus persönlicher Erfahrung wertete ein Befragter zudem das Arbeiten in den offenen Strukturen als "Effizienzbremse". Durch die Sichtbarkeit im Raum käme es öfter zur direkten Ansprache durch die Mitarbeiter und damit verbunden zu einem Konzentrationsabbruch bei der Tätigkeit. Das Aufsuchen spezifischer Räume für hoch-konzentrierte Arbeit oder spontane Mitarbeiter-

besprechungen, wie beispielsweise Think Tanks oder Focus Räume, sei zwar möglich, führe allerdings durch die Wegezeit zu einem zusätzlichen Zeitverlust, so dass sich das im Büro leistbare Arbeitspensum verringere.

Auch den Wandel in der Führungsaufgabe sahen viele der Befragten als eine wesentliche Herausforderung an, die Führungskräften in der neuen Bürowelt zu bewältigen haben. Weniger denn je könnten sich Führungskräfte auf eine rein fachlich-funktionale Führung zurückziehen, betonte ein Befragter. Gefordert sei Ergebnisorientierung bei der Führung von Mitarbeitern, die eine Abkehr vom Prinzip des Anweisens und Kontrollierens bedinge.

Erfolgsfaktoren der Einführung neuer Büro- und Arbeitswelt

Angesichts der Vielzahl an Veränderungen stellt sich die Frage, auf welche Faktoren es besonders ankommt, um neue Bürowelten erfolgreich einzuführen. Hier betonten alle Befragten zuvorderst die Bedeutung eines professionellen Change Managements und die damit verbundenen veränderungsbegleitenden Maßnahmen. Einige Unternehmen hatten für das Change Management ein Standard-Programm, analog dem Vorgehen bei der Serienfertigung, entwickelt, das die Mobilisierung der Beschäftigten mit den räumlich-strukturellen Veränderungsaktivitäten verzahnte und bei jedem Büro-Modernisierungsvorhaben zum Einsatz kam.

Generell als unerlässlich wurden die umfassende Kommunikation des Vorhabens sowie die Partizipation der Beschäftigten bei der Gestaltung ihrer zukünftigen Arbeitsumgebung qualifiziert.

Zudem sei es wichtig, dass die Führungskräfte die neue Arbeitswelt vorlebten. Ein Befragter führte an, dass der in der neuen Bürowelt seines Unternehmens aufgestellte Tischkicker erst dann von den Beschäftigten genutzt wurde, nachdem die Abteilungsleitung selbst am Tischkicker gestanden hatte.

Ferner erscheint die Anschlussfähigkeit der neuen Bürowelt an die geübten Formen des Arbeitens und an die bestehende Unternehmenskultur zentral. Ein Befragter wies explizit darauf hin, dass "Chillen in Lounges", wie etwa im Silicon Valley, kein den Mitarbeitern vertrauter Arbeitsstil sei.

Im Sinne der "Evolution vor Revolution" hatten viele Unternehmen ein inkrementelles Vorgehen bei der Einführung ihrer neuen Arbeitswelt gewählt. Um die Belegschaft von der Tauglichkeit der neuen Bürowelt zu überzeugen, erfolgte in ausgewählten Funktionen bzw. Einheiten oftmals zunächst eine Pilotierung des neuen Bürokonzepts, insbesondere von Desk Sharing und Clean Desk Policy, die in einigen Fällen auch den Test unterschiedlicher Möblierungskonfigurationen umfasste. Ebenso hilfreich erwies sich die schrittweise Öffnung und Verdichtung der Bürofläche. Der Übergang von einer Bürowelt mit Einzel- oder Mehr-Personen-Büros zum non-territorialen Arbeiten verlaufe nach Ansicht einiger Befragter friktionsloser, wenn zunächst eine Konfiguration mit fest zugewiesenen Arbeitsplätzen gewählt werde und dann das Desk Sharing-Prinzip eingeführt und sukzessive vom Team, über die Abteilung bis hin zur gesamten Organisation ausgeweitet werde.

Für die Akzeptanz des neuen Arbeitens sei es darüber hinaus wichtig, Rahmenbedingungen unterstützend zu gestalten. Die Befragten nannten hierbei u.a. die Einführung von Vertrauensarbeitszeit, Regelungen zur Home Office-Nutzung sowie technisch-infrastrukturelle Voraussetzungen. IT müsse bei der Besiedelung der neuen Fläche tadellos funktionieren. Zudem sei es hilfreich, den Nutzern die Handhabung von neuer Technik, wie etwa Laptops, soweit wie möglich zu erleichtern. Ein Unternehmen hatte

beispielsweise einen "Help Button" in Besprechungsräumen installiert, der den direkten Kontakt zum User Help Desk herstellen, um bei Problemen mit der Video-Konferenz-Technik direkt Abhilfe zu schaffen. Ein weiteres Unternehmen bot IT-Sprechstunden an, um die Beschäftigten vor Ort bei der Handhabung neuer Technik zu unterstützen. Um die Akzeptanz der Beschäftigten für den Umzug an einen neuen, weniger zentral gelegenen Standort zu fördern, erarbeitete schließlich ein anderes Unternehmen ein spezifisches Mobilitätskonzept. Ausgehandelt wurden hierfür u.a. mit dem Betreiber der Öffentlichen Verkehrsmittel die Erhöhung der Taktzahl des lokalen Busverkehrs sowie mit Car Sharing-Anbietern der Einbezug des Standorts in deren Geschäftsgebiet.

Vor dem Hintergrund der vielfältigen Handlungs- und Gestaltungsfelder nannten ferner zwei Befragte die Projektorganisation als weiteren Erfolgsfaktor. Wichtig sei das Sponsoring der neuen Bürowelt durch die Geschäftsführung, um dem Vorhaben Nachdruck zu verleihen und Momentum bei der Umsetzung zu wahren. Hilfreich sei es ferner gewesen, die Projektleitung aus den Bereich Real Estate bzw. Facility Management, Human Resources und IT zusammenzusetzen, um die Raumgestaltung und -ausstattung, IT-Lösungen und die Weiterentwicklung von Führung und Zusammenarbeit optimal zu verzahnen. Schließlich habe der Betriebsrat nach Aussage von zwei weiteren Befragten als "Aktivposten" eine wichtige Rolle gespielt, um die neue Bürowelt voranzutreiben.

Mobilisierung der Belegschaft

Die Betonung von Change Management und insbesondere der Kommunikation als Erfolgsfaktor ist bemerkenswert, jedoch angesichts des Ausmaßes der Veränderungen nicht überraschend. Die wichtigere Frage ist vielmehr, was die Unternehmen taten, um ihre Belegschaften für die neue Bürowelt zu gewinnen.

Die Stichproben-Unternehmen kommunizierten über eine Vielzahl von Kanälen, um Hintergrund und Ausgestaltung der neuen Bürowelt vorzustellen. Basis war dabei in der Regel ein nach Hierarchie-Ebenen abgestimmter Kommunikationsplan mit vielfältigen Kommunikationselementen. Genutzt wurden vor allem Townhall-Meetings mit Einbindung der Geschäftsleitung, das Intranet ebenso wie Videos und Newsletters, die speziell für die Einführung der neuen Bürowelt herausgebracht wurden. Ein Unternehmen, das ein Bürogebäude neu errichtete, hatte auf der Baustelle sogar Webcams installiert, so dass die Beschäftigten den Baufortschritt live mitverfolgen konnten. Zudem wurden vielfach Musterflächen der neuen Bürowelt aufgebaut, so dass Mitarbeiter schon vor der Besiedelung der neuen Flächen einen Eindruck der zukünftigen Raumgestaltung erhalten konnten. Auch Exkursionen zu Vergleichsunternehmen, die bereits über eine neue Bürowelt verfügten, wurden in einigen Unternehmen durchgeführt, um die neue Form des Arbeitens erlebbar zu machen und deren Praxistauglichkeit zu demonstrieren.

Ferner bezogen die Unternehmen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter in die Gestaltung der neuen Bürowelt mit ein. Da zugegebenermaßen zukunftsweisendes Büro-Design in Unternehmen nicht vollends demokratisch sein, wurde dabei überwiegend der Ansatz einer "selektiven aktiven Einbeziehung" verfolgt.

Workshops mit Führungskräften wurden in der Regel als Auftaktveranstaltungen durchgeführt. Zielsetzungen dabei waren, die Arbeits-Kultur in den einzelnen Bereichen zu erheben, um passgenaue Angebote für die Ausgestaltung der jeweiligen Bereichsflächen unterbreiten zu können, sowie den Vorgesetzten die Nutzungsmöglichkeiten der neuen Arbeitswelt zu vermitteln. Schwerpunkt von Team-Workshops waren meistens die Impli-

kationen der neuen Arbeitswelt für das jeweilige Team oder die Abteilung, Maßnahmen zur Vorbereitung des Umzugs sowie Fragen der zukünftigen Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit.

Soweit keine Gesamtbefragung zur Erhebung des Nutzerbedarfs erfolgte, führten die Unternehmen mehrheitlich Fokus-Workshops mit ausgewählten Mitarbeitern durch, um Tätigkeiten zu analysieren und auf dieser Basis Erkenntnisse über Art und Umfang des künftigen Flächen- und Arbeitsplatzbedarfs zu erhalten. Einige Unternehmen nutzten dabei ein Botschafter-Konzept, bei dem jeder Bereich einen Vertreter in die Fokus-Workshops entsandte, der die spezifischen Bereichs-Anforderungen bei der Büroplanung einbrachte, seinem Bereich Rückmeldung zu den Workshopergebnissen gab und den Kollegen Ängste vor der Veränderung nehmen sollte.

Auch bei der Planung der jeweiligen Teamfläche setzten einige Unternehmen auf Partizipation, indem sie beispielsweise einen Layout-Workshop mit allen Teammitgliedern durchführten, bei denen die Beschäftigten aus einem Set vorkonfigurierter Modulen ihre neue Arbeitswelt zusammen stellen konnten.

Um die Gestaltung von Gemeinschaftsflächen und Break-Out-Areas, wie etwa von Lounges oder der Cafeteria, zu beraten oder Namen für Besprechungsräume zu finden, richteten einige Unternehmen zudem Partizipationsgruppen ein, denen Mitarbeiter auf freiwilliger Basis beitreten konnten. Ebenso wurden in einigen Fällen die Beschäftigten zur Bemusterung einer Auswahl von Büromöbeln eingeladen (ein Unternehmen beteiligte hieran 400 Mitarbeiter) und ihr Feedback bei der Definition des finalen Möbelprogramms seitens des Facility Managements berücksichtigt.

Umzugsvorbereitung und Flächenbesiedelung

Zur Vorbereitung des Umzugs nutzten die Unternehmen die bereits erwähnten Team-Workshops oder gaben über Videos im Intranet Hinweise zum Umzugsablauf.

Um das überwiegend papierlose Arbeiten in der neuen Bürowelt voranzutreiben, wurden zudem in einigen Fällen dezidierte Workshops oder sog. "Tidy Up Days" durchgeführt. Letzteres bedeutete, dass in den Wochen vor der Besiedelung der neuen Fläche spezifische Tage definiert wurden, an denen die Beschäftigten ihre Ablagen reduzieren und nicht mehr erforderliche Dokumente und Gegenstände entsorgen sollten. Nach Auffassung eines Befragten, trug der Ansatz "Jede Woche etwas wegzuwerfen" dazu bei, dem bei Veränderungsprozessen wichtigen Abschied von der alten Arbeitswelt angemessen Raum zu geben und damit den Adaptionsprozess an das Neue zu fördern.

Ein Unternehmen, bei dem mehr als 2.000 Beschäftigte sukzessive in die neue Arbeitswelt migrierten, nutzte zudem eine provisorische Transferfläche bei der Umzugsdurchführung. Nachdem sie ihre Ursprungsbüros geräumt hatten, diente diese den jeweils umziehenden Einheiten als "Zwischenheimat", bis ihr zukünftiges Büro nach ihrem spezifischen Bedarf konfiguriert, Möbel beschafft und die Technik eingerichtet worden waren. Nach Angaben des befragten Unternehmensvertreters habe dieser Zwischenschritt die Ablösung von der Vergangenheit unterstützt, Flexibilität gestärkt und damit die Akzeptanz der neuen Bürowelt erhöht. Denn die Beschäftigten hätten erwartungsgemäß Verständnis dafür gezeigt, dass die Transferfläche in Ausstattung und räumlicher Anmutung lediglich provisorischen Charakter haben konnte, waren in der Folge auch eher bereit ggf. auftretende Startschwierigkeiten im neuen Büro zu tolerieren und freuten sich schließlich über den Bezug ihrer neuen "Heimat".

Unmittelbar nach der Besiedelung der neuen Büroflächen führten die Unternehmen in der Regel kurze Botschafter- oder Team-Workshops sowie selektiv Mitarbeiterbefragungen durch, in denen sie Feedback der Beschäftigten zur neuen Arbeitsumgebung einholten sowie Anpassungsbedarfe bei der Flächen- und Möbelkonfiguration erhoben. In den meisten Fällen veranstalteten sie ferner eine "Welcome Party" oder "Office Warming Party", um den Übergang in die neue Büro- und Arbeitswelt zu feiern. Zwei Befragte berichteten zudem von sog. "Family Days", an denen Familienangehörige und Freunde der Mitarbeiter einige Wochen nach dem Umzug in das neue Gebäude zur Besichtigung des Büros eingeladen wurden. Insbesondere diese Veranstaltung habe nach Angabe eines Befragten dazu beigetragen, die anfangs von Skepsis und Zurückhaltung geprägte Stimmung zu drehen.

Ertüchtigung der Beschäftigten für das Arbeiten in der neuen Welt

Wie die Ergebnisse zeigen, hatte die Stichprobengruppe von Unternehmen recht umfassende Maßnahmen zur Mobilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern ergriffen und damit Aufbruchstimmung für die neue Bürowelt geschaffen. Inwieweit sich jedoch das Momentum für die neue Arbeitswelt in nachhaltiges Leistungsverhalten in den veränderten Strukturen transferiert, hängt neben der Motivation für das Neue von der Handlungskompetenz der Beschäftigten ab. Zu fragen ist daher, was die Stichproben-Unternehmen taten, um Führungskräfte wie Mitarbeiter für das Arbeiten in den neuen Bürowelten zu ertüchtigen.

Alle Unternehmen informierten, wie bereits ausgeführt, ihre Belegschaft über die neue Arbeitswelt und deren Vielzahl an Arbeitsszenarien. Darüber hinaus wurden "Spielregeln der Zusammenarbeit", etwa unter dem Titel "Good Home Base Habits", definiert, um Beschäftigten Orientierung bei der Arbeit nach den neuen Maßstäben zu geben. Diese Verhaltensstandards, die vor der Besiedelung der neuen Fläche erarbeitet und zum Teil auch in Betriebsvereinbarungen festgehalten wurden, umfassten Regelungen u.a. zur Arbeitsplatzwahl, zur Clean Desk Policy, zur Nutzung der Spinde ("Locker") für die Aufbewahrung persönlicher Gegenstände, zur Erreichbarkeit bei non-territorialem Arbeiten, zur Lautstärke in Team Spaces oder zur Nutzung von Gemeinschafts- und Interaktionsflächen, wie etwa den Lounges.

Im Hinblick auf Festlegung und Kommunikation der Standards lassen sich aus den Angaben der Befragten drei Ansätze ableiten, die von der Top-down-Vorgabe über die partizipative Vereinbarung bis hin zur Bottom-up-Erarbeitung des Regelwerks reichten. Im Fall der Top down Vorgabe wurden die Spielregeln im Regelfall durch die für das Büro-Vorhaben verantwortlichen Bereiche Corporate Real Estate oder Facility Management erarbeitet und Führungskräften sowie Mitarbeitern im Rahmen eines Teamworkshops und ergänzend über ein Video im Intranet vermittelt. Im partizipativen Ansatz entwickelten designierte Botschafter der einzelnen Bereiche oder eine Gruppe von Freiwilligen die Spielregeln für das Arbeiten in den neuen Strukturen und übernahmen auch die Unterrichtung ihrer Kollegen. Zudem wurden Poster in den Teambereichen ausgehängt, die die verbindlichen Standards humorvoll, etwa in Form von Comics, vermittelten. Beim Bottom-up-Vorgehen definierten schließlich die einzelnen Teams ihre eigenen Verhaltensstandards für das Miteinander auf Basis von vorgegebenen, generellen Gestaltungsprinzipien und Leitlinien der neuen Bürowelt, wie etwa Desk Sharing oder Clean Desk Policy. Interessanterweise zeigte sich nach Angaben eines Befragten dabei, dass die von den unterschiedlichen Teams vereinbarten Spielregeln zu 80 Prozent deckungsgleich waren.

Nachdem die Unternehmen die Verhaltensstandards nach dem Umzug überwiegend im Rahmen der bereits skizzierten Botschafter- oder Team-Workshops überprüft hatten, wählten sie für die Überwachung regelkonformen Verhaltens unterschiedliche Ansätze. In den meisten Fällen oblag es zwar den Vorgesetzten, als Teil ihrer Führungsaufgabe die Einhaltung der Standards zu verfolgen. In einigen Unternehmen wurde diese Aufgabe jedoch einem Infrastruktur Manager oder sog. Flügel-Verantwortlichen übertragen, die, analog Concierges, für definierte Büroflächen das Befolgen der Regeln überprüften und ihre Kollegen auf unkonformes Verhalten anzusprechen hatten.

Bei der Frage, wie die Unternehmen die Beschäftigten ermutigten, die Vielzahl an Arbeitsszenarien der neuen Bürowelten aktivitätenorientiert zu nutzen, zeigte sich ein eher verhaltenes Bild. Alle Unternehmen hatten zwar in ihrer Kommunikation vor der Besiedelung der neuen Büros auf die Möglichkeiten der zukünftigen Arbeitswelt hingewiesen. Von einer aktiven Beratung der Mitarbeiter bei der Wahl des für die jeweilige Aufgabe passenden Arbeitsorts im Büro berichtete indes keiner der Befragten. Lediglich ein Unternehmen führte circa sechs Wochen nach dem Umzug einen ganztägigen Workshop mit jedem Team durch, um, über einen ersten Feedback-Workshops hinaus, Erfahrungen der Beschäftigten mit der neuen Arbeitswelt zu reflektieren und Impulse für die umfassende Nutzung der Arbeitsmöglichkeiten zu geben. In einem weiteren Unternehmen fand sich am Schwarzen Brett ein Poster mit Bildern der einzelnen Arbeitsszenarien und Hinweisen, für welche Tätigkeiten (z.B. "interaktives Arbeiten im Team", "typische Schreibtischarbeit") sie sich eigneten. Ein Befragter wies schließlich auf die Vorbildrolle der Vorgesetzten hin, die die Nutzung der neuen Arbeitsmöglichkeiten vorleben müssten.

Im Hinblick auf die Unterstützung der Führungskräfte als Rollenmodell und bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe in der neuen Büro- und Arbeitswelt berichteten die Befragten der Stichproben-Unternehmen zwar von vielen Maßnahmen, diese erfolgten jedoch eher punktuell und mehrheitlich vor dem Bezug der neuen Flächen. Dies war insofern überraschend, als dass nach Angaben der Befragten die neuen Formen des Arbeitens veränderte Anforderungen an die Mitarbeiterführung stellten und von den Führungskräften die Abkehr vom Status-Denken verlangten.

Drei Unternehmen hatten vor dem Umzug in das neue Büro einen Workshop mit Führungskräften durchgeführt. Diese Workshops hatten eine Dauer von zwei Stunden bis zu einem ganzen Arbeitstag. Je nach Dauer konzentrierten sie sich auf die Vorstellung der Arbeitsmöglichkeiten der neuen Bürowelt oder umfassten auch Informationen zu rechtlichen Rahmenbedingungen, wie etwa zur Länge gesetzlich vorgeschriebener Pausenzeiten, und gaben Impulse für die Modifikation des Führungsverhaltens in den neuen Strukturen. Ein Unternehmen hatte ferner alle Führungskräfte verpflichtet, an einem seminaristischen Workshop zum Führen mit Zielvereinbarungen teilzunehmen, der allerdings eher generellen Charakter hatte und ohne Bezug zur neuen Büro- und Arbeitswelt erfolgte. Circa sechs Wochen nach dem Umzug veranstalten schließlich zwei Unternehmen Workshops zur Reflexion des erlebten Wandels bei den Führungsanforderungen und zur Stärkung von Führungs- und Selbstkompetenzen, wie u.a. der Achtsamkeit.

Reflexion zur zukünftigen Gestaltung der Büro- und Arbeitswelt

Abschließend wurden die Vertreter der Stichproben-Unternehmen gebeten, ihre Büro- und Arbeitswelten kritisch zu überdenken. Gefragt wurde, welche Veränderungen sie

sowohl beim Implementierungsvorgehen als auch im Hinblick auf die räumliche Konfiguration der Büros vornehmen würden.

Empfehlungen zur Gestaltung des Veränderungsprozesses umfassten, mehr Budget für Change Management bereitzustellen, Führungskräfte aktiver als Promotoren des Wandels in die Mobilisierung der Organisation einzubeziehen und die veränderungsfördernden Aktivitäten über die Besiedelung der neuen Fläche hinaus zu betreiben. Zudem beabsichtigten einige Befragte, die Nutzung bzw. die Annahme der Räumlichkeiten seitens der Belegschaft systematisch zu erfassen. Dabei plante ein Unternehmen, an einem Standort außerhalb Deutschlands auch Sensoren einzusetzen, die das Nutzerverhalten im Raum automatisiert dokumentieren sollen.

Hinsichtlich der Flächengestaltung wollten viele Befragte vor allem den Umfang der tätigkeitsbasierten Wahlmöglichkeiten beim Arbeitsort prüfen und ggf. weitere Arbeitsszenarien, wie etwa Mini-Amphitheater oder Raumelemente für Menschen mit Behinderungen einführen. Zudem wurde überlegt, das flexible Arbeiten zu intensivieren und Kollaboration zu fördern. Hierzu gehörte, die freie Wahl des Arbeitsplatzes bzw. das Desk Sharing-Prinzip über Team Areas und Abteilungen hinaus auf die Büroetage und später auf das gesamte Gebäude auszudehnen und auch Cafeteria und Kantine miteinzubeziehen. Zudem wurde überlegt, interne Co-Working Bereiche zu schaffen, in denen Beschäftigte aus unterschiedlichen Bereichen zusammen sitzen. Um Beharrung zu verhindern und wirklich flexibel zu arbeiten, müssten nach der Angabe eines Befragten zudem die Ablage von den einzelnen Team Spaces losgelöst werden. Andernfalls bestünde die Gefahr, dass Beschäftigte immer einen Arbeitsplatz in dem Flächenbereich wählten, der besonders nah an der Ablage liege.
In einem Stichproben-Unternehmen war zudem angedacht, auf dem Unternehmenscampus Arbeitsplätze Externen, insbesondere Start-up-Unternehmen der gleichen Branche, zu Sonderkonditionen anzubieten, um so einen Innovationscampus mit unternehmensübergreifendem Austausch zu schaffen. Ein Stichproben-Unternehmen hatte diese Idee in Grundzügen bereits umgesetzt und das Erdgeschoss des Bürogebäudes vollständig der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Dabei war die Fläche im Stil eines "Marktplatzes" eingerichtet worden, der neben einer Geschäftsstelle des Unternehmens ein Café sowie vielfältige Arbeitsmöglichkeiten umfasst und auch kostenfreies WLAN bietet. Ein Befragter empfahl schließlich, zu überlegen, Büro-Partnerschaften zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen zu etablieren, die es Beschäftigten bei Dienstreisen erlauben, temporär auf einen Arbeitsplatz in den Partner-Unternehmen zurückzugreifen, falls ihr eigenes Unternehmen am Dienstreiseort kein Büro unterhalten sollte.

Für zukünftige Büroprojekte hatten einige Unternehmen auf Basis ihrer Erfahrungen mit der Einführung neuer Büro- und Arbeitswelten in Piloteinheiten bereits Standard-Elemente, analog eines Baukastens, sowie ein Konfigurationsinstrument entwickelt, das bei Eingabe von Mitarbeiterzahl und Flächengröße einen ersten Vorschlag für die Flächenausstattung losgelöst von den Nutzeranforderungen unterbreitet. Durch den Standardisierungsansatz sollen ein Höchstmaß an Flexibilität bei der Flächennutzung erreicht und zugleich Umbaukosten bei Veränderung der Nutzeranforderungen reduziert werden. Zur weiteren Kostensenkung schlug ein Befragter ferner vor, Arbeitsplatz-Charakteristika und tätigkeitsbezogene Raumanforderungen stärker zum Ausgleich zu bringen und nur Tätigkeiten mit Kundenkontakt in prestigeträchtigen Innenstadtlagen zu belassen, für alle weiteren Geschäftsaktivitäten jedoch Büroflächen in kostengünstigeren Lagen, etwa am Stadtrand oder im Gewerbegebiet, zu nutzen.

In Anbetracht des von den Beschäftigten beklagten Verlustes an Individualität und Heimat wurde schließlich überlegt, Maßnahmen zur Identitätsbildung zu ergreifen, wie etwa die Gestaltung von Interaktionsflächen den Beschäftigten zu übertragen. Ebenso wurde angeregt, den oben erwähnten (und in einigen der Stichproben-Unternehmen bereits vorhandenen Baukasten) mit vorkonfigurierten Raum- und Möbelelementen zu entwickeln. Dieser soll bei der Einführung neuer Büro- und Arbeitswelten an anderen Standorten Beschäftigte in die Lage versetzen, ihren Teambereich innerhalb eines Standards individuell zu gestalten.

Oft diskutiert wurde schließlich, mehr Rückzugsmöglichkeiten einzurichten, um Beschäftigten Privatheit im Büro zu ermöglichen. Inwieweit Unternehmen diesem Wunsch jedoch entsprechen und nicht etwa nur die Zahl der Telefonkabinen für (Privat-) Telefonate erhöhen, dürfte fraglich sein. Ein Befragter wies explizit darauf hin, dass der private Rückzug dem Anliegen des Unternehmens entgegen stehe, die Beschäftigten bei ihrer Wissensarbeit in den Dialog bzw. zur Zusammenarbeit zu bringen.

C. Beobachtungen aus Vor-Ort-Besuchen und Reflexion

Gleichwohl Kostensenkung als zentrales Ziel der Einführung neuer Büro- und Arbeitswelten genannt und diese auch gemessen wurde, wollten die Stichproben-Unternehmen mit den neuen Formen des flexiblen und offenen Arbeitens auch Silo-Denken von Abteilungen aufbrechen, Kommunikation stärken und Kollaboration fördern. Aus der bemerkenswerten Vielzahl an Mobilisierungsmaßnahmen und dem umsichtigen, inkrementellen Vorgehen bei der Einführung der neuen Büro- und Arbeitswelten lässt sich ableiten, dass die Stichproben-Unternehmen in den neuen Formen des Arbeitens erhebliche Veränderungen für die Beschäftigten sahen.

Change Management-Maßnahmen können den Übergang von der alten in die neue Arbeitswelt erleichtern, Wunder vollbringen können sie indes nicht. In der Regel verlaufen Veränderungsprojekte jedoch dann erfolgreicher, wenn sie von Beginn an ganzheitlich gedacht und aus zwei Perspektiven heraus gestaltet werden: aus der Perspektive des Individuums und aus der Perspektive der Organisation.

Bei der Besichtigung der neuen Bürolandschaften war interessanterweise zu beobachten, dass mitunter nicht alle neuen Arbeitsszenarien, wie etwa Relax-Sessel oder Sofas mit Blick ins Freie, gleichermaßen belegt waren. In einigen Fällen wurden auch die für die temporäre, konzentrierte Einzelarbeit konzipierten "Quiet Areas" als dauerhafte Arbeitsplätze genutzt oder die Beschäftigten wichen für den Rückzug auf das Home Office aus. Ein Befragter gab schließlich an, dass die neuen Arbeitsmöglichkeiten, wie Alkoven und Lounges, tendenziell dann aufgesucht würden, wenn infolge von Desk Sharing kein Standard-Arbeitsplatz (Schreibtisch mit Bürostuhl) in den Team Spaces verfügbar sei.

Gründe für das beobachtete Beschäftigtenverhalten sind sicherlich vielschichtig. Und aufgrund der Momentaufnahme ist Vorsicht bei der Deutung geboten. So könnte es sein, dass entweder dauerhaft oder lediglich zur Zeit des Bürobesuchs die neuen Arbeitsszenarien ungeeignet waren, die spezifischen Tätigkeiten der Beschäftigten zu unterstützen und daher nicht aufgesucht wurden. Dies würde allerdings bedeuten, dass die Layout-Planung die Nutzerbedürfnisse nicht umfassend zu reflektieren vermochte. Bedenkt man allerdings, dass sowohl Flächengestaltung als auch Möblierung in allen Stichproben-Unternehmen auf Basis einer sorgfältigen Tätigkeitsanalyse erfolgt waren, ist diese Be-

gründung zwar denkbar, sie dürfte in den meisten Fällen jedoch eher unwahrscheinlich sein.

Als weiterer Erklärungsansatz kommt in Betracht, dass eine aus Gründen der Flächeneffizienz zu verdichtete Bürokonfiguration die praktische Nutzung der neuen Arbeitsmöglichkeiten beeinträchtigte. So wies ein Befragter darauf hin, dass in seinem Unternehmen sowohl Lounges als auch die Relax-Sessel für den individuellen Rückzug zu nah an den Teamarbeitsflächen eingerichtet worden waren. Da jedoch Betriebsamkeit in der Lounge die ruhige Arbeit in den Team Spaces störte oder Nutzer der Relaxsessel nur wie auf einem Präsentierteller entspannen konnten, wurden die neuen Büroelemente nicht aufgesucht. Diese Erklärung ist überraschend, und sie als dominantes Muster zu akzeptieren, wäre ernüchternd. Sie würde letztlich bedeuten, dass es sich bei der kommunizierten Absicht, mehr Autonomie und Selbstorganisation der Beschäftigten zu fördern, um ein Lippenbekenntnis handelt, im Grunde allerdings die Senkung von Flächenkosten verfolgt und verdichtete Flächen lediglich mit neuen Elementen kosmetisch angereichert werden.

Schließlich könnte das beobachtete Beschäftigtenverhalten Anlass geben, das Vorgehen bei der Einführung neuer Bürowelten zu hinterfragen. Neben räumlich-strukturellen Veränderungen bedingen neue Büro-Konzepte immer neue Arbeitsroutinen und erfordern die Anpassung von Einstellungen und Denkweisen im Unternehmen. Routinen schaffen uns Freiräume, bieten Sicherheit, Kontrolle und Orientierung. Je stärker die alte Arbeitswelt in unseren Routinen verankert ist, desto mühsamer ist es, ad hoc neues Verhalten zu zeigen, wie etwa den Arbeitsplatz selbständig und aktivitätenorientiert zu wählen. In der Regel verlangt die Anpassung von jahrelang gelebten Verhaltensmustern und gefestigten Einstellungen mehr Zeit als die mit Büro-Modernisierungsprojekten üblicherweise verbundenen Projektlaufzeiten von einem bis zwei Jahren. Für die nachhaltige Erweiterung des Verhaltensrepertoires dürfte es daher allein nicht ausreichen, durch Change Management Aufbruchstimmung zu schaffen, Spielregeln für die Zusammenarbeit partizipativ zu entwickeln und Arbeitsmöglichkeiten der neuen Bürowelt in Workshops oder durch Videos zu vermitteln.

Der Neuerwerb von Verhaltensmustern vollzieht sich typischerweise durch das Beobachten anderer. Dabei sind Menschen um so eher bereit, das beobachtete Verhalten zu übernehmen, desto mehr Ansehen und Autorität das Modell genießt. Ein entscheidender Faktor eines erfolgreichen Veränderungsprozesses ist daher, sich als Führungskraft selber sichtbar mit den Veränderungen zu identifizieren. Das bedeutet, die gleichen Ressourcen wie die Mitarbeiter zu nutzen und den Beschäftigten vorzuleben, wie sie die neuen Arbeitsmöglichkeiten bestmöglich nutzen können. Hierzu gehört selbstverständlich, selber im Relax-Sessel zu sitzen oder für konzentriertes Arbeiten auf "Quiet Areas" zurückzugreifen.

Nach den Prinzipien des instrumentellen Lernens wählen Menschen jene Verhaltensausweisen aus ihrem Verhaltensrepertoire, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu gewünschten Ergebnissen führen. Das bedeutet, für das Ausprobieren neuen Verhaltens genügend (geschützten) Raum zu geben, ausreichend Zeit einzuräumen, konkrete, kleinschrittige Verhaltensziele zu setzen und unmittelbar wertschätzendes Feedback zu geben, wenn das Verhalten gezeigt wurde.

Zudem wird neues Verhalten ohne Wiederholung schnell wieder verlernt, da unser Gehirn sich erst dann strukturell ändert, also neue, feste Verschaltungen entwickelt, wenn dieselben Abläufe (oder Gedanken!) oft genug, zigmal, bei komplexeren Abläufen hunderte Male, wiederholt werden. Aus Musik und Sport, beim Üben neuer Melodien oder

Bewegungsabläufe dürfte uns dieses Phänomen vertraut sein: Oft verfallen wir "automatisch" in gewohnte Bahnen, machen denselben "Fehler" immer wieder. Irgendwann, nach genügend Wiederholungen, ist das Neue dann "in Fleisch und Blut" übergegangen, das heißt, in stabilen neuronalen Verschaltungen repräsentiert.

Da sich die Vorteile des neuen Arbeitens überwiegend nicht von selbst einstellen werden, müssen die Initiatoren neuer Büro- und Arbeitswelten also "dran bleiben" und mehr Zeit für die Ausbildung von Handlungskompetenz der Belegschaft einplanen. Dies bedeutet beispielsweise, das neue Büronutzungsverhalten zu einem regelmäßigen Thema in Einzelgesprächen, Teambesprechungen und Abteilungsrunden zu machen. Dabei empfiehlt es sich, unmittelbar und wertschätzend auf positive Beispiele des gewünschten Verhaltens einzugehen ("Hervorragend, dass alle wann immer möglich für Telefonate und Besprechungen die Telefon-Kabinen und Focus Räume nutzen").

Zweckmäßig erscheit es ferner, nach der Besiedelung der neuen Fläche die Beschäftigten dazu anzuhalten, zu Beginn eines Arbeitstages, ggf. mit App-Unterstützung, zu planen, welche Aktivität in welchem Arbeitsszenario durchgeführt werden soll ("Was habe ich vor und wo setze ich es am besten um?"). Hierfür bietet es sich an, die erste Planungsrunde mit den Mitarbeitern gemeinsam durchzuführen und dann die Erstellung des Aktivitäten- und Arbeitsplatzplans anhand von Stichproben nachzuhalten. Das "Neue" auf diese Art regelmäßig zum Thema zu machen, fördert die Auseinandersetzung mit den geänderten Anforderungen und damit die Chance, dass die neuen Formen des Arbeitens, wie mehr Selbstorganisation, zur Routine werden.

Damit Vorgesetzte, ihre Mitarbeiter entsprechend beraten und bei der Selbstorganisation unterstützen, erscheinen zwei Voraussetzunge als erfolgskritisch. Erstens müssen Führungskräfte selber über hinreichend Wissen verfügen, wie die neuen Arbeitsszenarien bestmöglich aktivitäten-orientiert genutzt werden können. Zum zweiten sind sie selbst mit neuen Anforderungen konfrontiert. Das verlangt ihnen oft eine Anpassung von Selbstverständnis, Anspruchshaltung und Führungsverhalten ab, indem sie nicht auf Anweisung und Kontrolle, sondern auf Vernetzung, Ergebnisorientierung und Beratung bei der Zielerreichung setzen. Um zu verhindern, dass sich Vorgesetzte aufgrund von Verunsicherung an "funktionales" Führen klammern und somit die alte Welt zementiert wird, ist ihre Unterstützung beim Rollenwandel unerlässlich. Führungskräfte-Workshops, wie sie von einigen der Stichproben-Unternehmen bereits durchgeführt wurden, geben Vorgesetzten Orientierung, wie Mitarbeiterführung im neuen Kontext aussehen kann. Ergänzend bietet es sich an, beispielsweise auf Führungskräfte-Treffen, Erfahrungen mit der neuen Führungssituation auszutauschen und ein einheitliches Führungsverständnis zu entwickeln. Schließlich empfiehlt sich Coaching als flankierende Qualifikationsmaßnahme, um das veränderte Rollenverständnis zu reflektieren und den persönlichen Führungsstil zu modifizieren.

D. Fazit und Ausblick

Soweit sich die Einführung neuer Büro- und Arbeitswelten nicht in Kostensenkung erschöpft, sondern, wie von den Befragten der Stichproben-Unternehmen angegeben, auch weitergehende strategische Ziele, wie etwa die Förderung von Innovation und Agilität durch neue Formen der Zusammenarbeit, umfasst, ist es ratsam, die vielfältigen Change Management-Aktivitäten über die Besiedlung der neuen Büro-Fläche hinaus zu verstetigen.

Neben der Führungskräfteentwicklung bedingt dies eine Überprüfung und Anpassung der Führungsinstrumente, wie etwa Führungsgrundsätze, Beurteilungen oder Zielvereinbarungen, die neben der räumlichen Struktur das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften in der Organisation beeinflussen. Ergänzend sollte zur Steuerung des Veränderungsprozesses neben der Flächenwirtschaftlichkeit, auch das Kollaborations- und Nutzerverhalten in der neuen Büro- und Arbeitswelt regelmäßig erhoben werden. Innovative Instrumente zur Kommunikations- und Netzwerkanalyse bieten sich hierfür ebenso an wie die klassische Mitarbeiterbefragung. Letztere könnte beispielsweise um Fragen zum Kommunikationsverhalten sowie zur Beratung der Beschäftigten bei der Wahl des Arbeitsorts erweitert werden ("Meine Führungskraft unterstützt mich, die Vielfalt an Arbeitsmöglichkeiten zu nutzen"). Die gemessenen Veränderungsfortschritte empfiehlt es sich schließlich, kritisch zu reflektieren und – soweit erforderlich – sowohl die physische Büro-Konfiguration als auch die Standards für Führung und Zusammenarbeit in den neuen Arbeitswelten nachzujustieren. Im Endeffekt bedeutet dies, den Büroraum als Katalysator zu nutzen, um eine Kultur des nachhaltigen Wandels zu etablieren.

Literatur

Citrix (2012). *Workplace of the Future Report 2012*. Citrix: Santa Clara.

Fraunhofer (2013). *Arbeit der Zukunft: Wie wir sie verändern, wie sie uns verändert*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation: Stuttgart.

Klaffke, M. (2014). *Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement*. In: M. Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management (S.3-25). Wiesbaden: Gabler.

Klaffke, M. (2016). *Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten*. In: M. Klaffke (Hrsg.), Arbeitsplatz der Zukunft (S.1-27). Wiesbaden: Springer-Gabler.

Klaffke, M. & Kuchta, A. (2015). *Zu Besuch im Büro der Zukunft*. In: Personalmagazin 09/2015, S. 34-36.

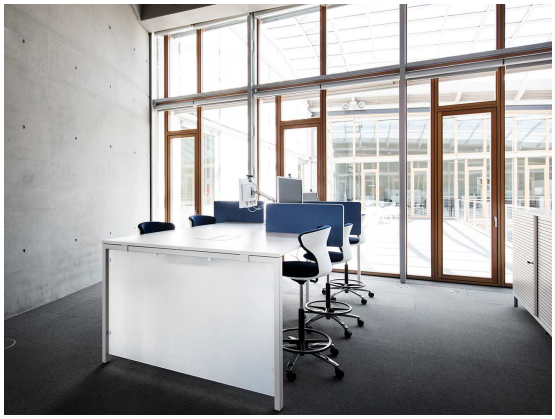
Pierre Audin Consultants (2013). *Future Workplace in Deutschland 2013 – Strategien, Ziele, Handlungsbedarf*. https://www.pac-online.com/future-workplace-deutschland-2013-strategien-ziele-handlungsbedarf. Zugegriffen: 23.11.2015.

Steelcase (2016). *Engagement and the Global Workplace – Key findings to amplify the performance of people, teams and organizations*. Steelcase Inc.: Grand Rapids

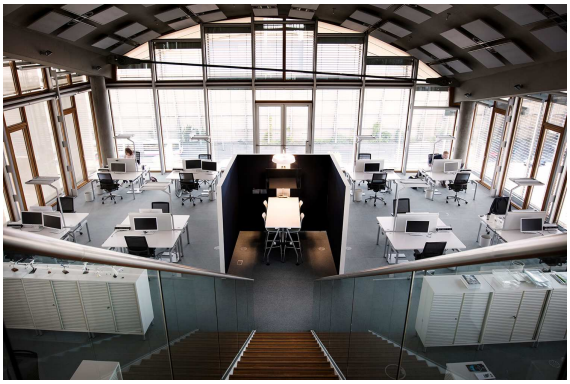
Anhang 1

Beispiele für Raumelemente neuer Büro und Arbeitswelten

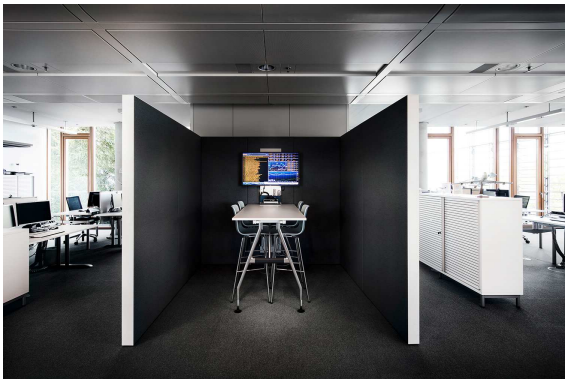
Touch Down (Bild: Klaffke)



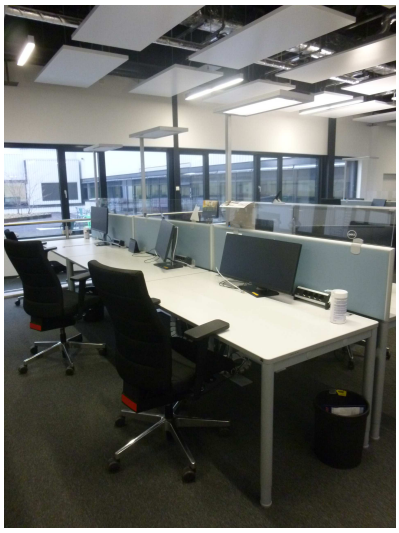
Work Bench (Bild: Lufthansa)



Beispiel Bürofläche (Bild: Lufthansa)



Hochtisch-Konfiguration (Bild: Lufthansa)



Team Space/ Home Zone (Bild: Klaffke)

Projekt-Haus (Bild: Klaffke)

Telefon-Kabine (Bild: Klaffke)

Focus Raum (Bild: Klaffke)

Rückzug (Bild: Klaffke)

Besprechung/Rückzug (Bild: Klaffke)

Bibliothek (Bild: Lufthansa)

Eltern-Kind-Raum (Bild: Klaffke)

Gemeinschaftsfläche/Lounge (Bild: Philips)

Gemeinschaftsfläche/Lounge (Bild: Philips)

Pantry (Bild: Klaffke)

Anhang 2

Fragen für Interview-Serie

- Welche Zielsetzungen wurden mit der Einführung der neuen Bürowelt verfolgt (z.B. Agilität, Innovation, Kosten, Umsatz, Commitment etc.)?
- Wie wird die Zielerreichung gemessen und nachgehalten?
- Welche Effekte wurden bereits realisiert (z.B. Fluktuation, Krankenstand, Ideen im Vorschlagswesen, Prozessgeschwindigkeit, etc.)?
- Welche maßgeblichen Veränderungen im Arbeitsalltag hat die neue Bürowelt hervorgerufen (z.B. Lautstärke, soziale Dichte, veränderte Führungssituation, Selbstorganisation, etc.)?
- Über welche Elemente der neuen Bürowelt freuen sich Beschäftigte und Führungskräfte, welche Dinge beklagen sie?
- Was waren die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Einführung der neuen Bürowelt?
- Was war die wichtigste Maßnahme im Change Management?
- Welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Führung und Zusammenarbeit wurden durchgeführt?
- Wie werden Beschäftigte ermutigt, die neuen Arbeitsmöglichkeiten auszuschöpfen? Welche Unterstützung erhalten Führungskräfte, um die veränderte Führungssituation zu meistern?
- Im Hinblick auf die Einführung von neuen Bürokonzepten an weiteren Standorten: Welche Veränderungen beim Vorgehen erscheinen bei kritischer Reflexion des vergangenen Projektes zweckmäßig (Ausgestaltung und Umsetzungsvorgehen)?
- Welche Auswirkungen auf die Arbeit im Büro werden von Digitalisierung und Arbeit/ Industrie 4.0 erwartet?
- Welche zentralen Bedürfnisse der Mitarbeiter müssen zukünftige Büro-Konfigurationen (noch) stärker berücksichtigen (z.B. Privatheit, Individualisierung, Gefühl von Heimat)
- …

Aufstellung der Experten-Gespräche

Befragungsstichprobe (anonymisiert)

Unternehmen	Branche	Termin
☑ Bank (DAX 30)	Financial Services	27. Okt 2016
☑ Automobilhersteller (DAX 30)	Automotive	02. Feb. 2017
☑ Bank (ATX)	Financial Services	12. Jan. 2017
☑ Fluggesellschaft (DAX 30)	Transportation	27. Okt 2016
☑ Elektronikhersteller	Electronics	09. Nov 2016
☑ Unternehmensberatung	Consulting	06. Dez 2016
☑ Versicherung	Financial Services	25. Okt 2016
☑ Bank	Financial Services	25. Okt 2016

Hintergrundgespräche (anonymisiert)[1]

Unternehmen	Branche	Termin
☑ Büromöbelhersteller (USA)	Office Furniture	19. Aug 2016
☑ Büroplaner (Berlin)	Office Planning	07. Nov 2016
☑ Büroplaner (Süddeutschland)	Office Planning	03. Feb. 2017