



# Personalwirtschaft

07 2015

Magazin für Human Resources

**Inklusive  
Sonderhefte**

HR Software  
bAV  
Ausbildung

Tarifeinheitengesetz | Change Management | Special Führungskräfteentwicklung



**Moderne Bürowelten**  
Erst umdenken, dann umbauen

## „Wichtiger als Gestaltungskonzepte ist die Vertrauenskultur“

Mit viel Eifer ordnen Unternehmen ihre Bürolandschaften neu. Mitarbeiter müssen sich dabei von der vertrauten Umgebung und lieb gewonnenen Routinen verabschieden. Wie nicht nur der Umbau, sondern auch das Umdenken gelingt, erläutert Dr.-Ing. Patricia Stock, Leiterin des REFA-Instituts in Dortmund.



Dr.-Ing. Patricia Stock,  
Leiterin REFA-Institut, Dortmund

**Personalwirtschaft: Frau Dr. Stock, das REFA-Institut versteht sich als unabhängiger wissenschaftlicher Berater von Unternehmen, nicht zuletzt bei Veränderungen. Wann kommen Sie ins Spiel?**

Patricia Stock: Wir erarbeiten wissenschaftliche Grundlagen und spüren frühzeitig Trends auf. Was bedeuten sie für die Arbeitswelt, welche Werkzeuge und Methoden gehen daraus hervor? Diesen Fragen gehen wir stets gemeinsam mit Unternehmen und den Sozialpartnern auf den Grund.

**Ein solcher Trend lautet Open Space. Mit offenen, transparenten Räumlichkeiten wollen immer mehr Unternehmen die Kommunikation unter den Beschäftigten fördern und ihre Kooperation intensivieren. Was weiß die Wissenschaft darüber?**

Die Gestaltung von Büroarbeitsplätzen beschäftigt die Arbeitswissenschaft seit vielen Jahren. Während sich früher der

Blick auf die Höhe des Tisches, auf den Komfort des Stuhls oder auf die farbliche Bürogestaltung richtete, haben wir inzwischen viele gesicherte Erkenntnisse, wie sich die Arbeitsplatzgestaltung auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeitern auswirkt. Wir können ziemlich gut beschreiben, was förderlich ist und was eher beeinträchtigend wirkt.

**Wie weit sind die Erkenntnisse hinsichtlich Open Space?**

Hierzu gibt es lediglich punktuelle Untersuchungen, die weitere Forschungen nach sich ziehen müssen. Viel entscheidender als Open Space sind grundsätzliche Entwicklungen wie der Wertewandel. Die Einstellungen der Beschäftigten ändern sich. Sie erkennen ihren Wert und möchten sich selbst verwirklichen. Darauf müssen Arbeitgeber reagieren: Um Fachkräfte zu gewinnen, müssen Unternehmen auf deren Wünsche eingehen. Wenn sie mehr Flexibilität im beruflichen Alltag nachfragen, steht meist die Arbeitsorga-

nisation auf dem Prüfstand. So schließt sich der Kreis zu Open Space.

**Wie lässt sich die Bereitschaft der Mitarbeiter steigern, konstruktiv mit solchen Veränderungen umzugehen?**

In der Tat ist es wichtig, frühzeitig Transparenz zu schaffen, indem man darüber informiert, worum es bei der Veränderung geht und was konkret geplant ist. Zweitens sollte man Kontakt zu allen Beteiligten pflegen. Wenn Vorbehalte etwa in einer Mitarbeiterbefragung auftauchen, sollte man Bedenken schnell und gezielt ausräumen. Erkennen Mitarbeiter, dass ihre Ideen tatsächlich umgesetzt werden, dann stehen sie auch entschiedener hinter einer Veränderung als wäre sie lediglich von oben verordnet worden.

**Einfach ein neues, modernes Büro einrichten in der Hoffnung, die Beschäftigten würden es ohne weiteres akzeptieren, dürfte als Modell ausscheiden. Worauf sollten Unternehmen achten, um eine hohe Akzeptanz zu schaffen? Mitarbeiter benötigen Unterstützung, wie sie damit umgehen, dass ihr angestammter Arbeitsplatz nicht mehr existiert und**

„ Erkennen Mitarbeiter, dass ihre Ideen tatsächlich umgesetzt werden, dann stehen sie auch entschiedener hinter einer Veränderung.“

sie stattdessen Tag für Tag einen anderen Arbeitsplatz aufsuchen müssen. Stehen unterschiedliche Raumkonzepte zur Wahl, sollten sie wissen, was ihre jeweilige Aufgabe im Kontext eines Arbeitsprozesses ist und welches Büro sich dafür am besten eignet. Mitarbeiter müssen in der Lage sein, sich selbst zu managen.

### **Welchen Einfluss auf Veränderungen nehmen Unternehmens- und Führungskultur?**

Die Rolle des Betriebsklimas ist nicht zu unterschätzen: So kann es vorkommen, dass es offiziell zwar keine zugewiesenen Arbeitsplätze gibt, sich aber informell ein solcher Plan bildet. Das unterläuft die Idee des Open Space und kann schnell zu Problemen führen, wenn einzelne Mitarbeiter dies nicht akzeptieren. Nur wenn die Belegschaft teamorientiert ist und sich gut versteht, gibt es keine Grabenkämpfe. Darüber hinaus verändert sich auch die Rolle der Führungskraft, weil das flexible Arbeiten Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter voraussetzt.

### **Welche Akzente sollte das Personalmanagement setzen, um die Vorbehalte, Wünsche und Ideen der Beschäftigten frühzeitig in die Konzepte einfließen zu lassen?**

Personaler, die Veränderungsprozesse moderieren und dabei kommunikativ auftreten, leisten damit schon einen ganz wichtigen Beitrag zum Gelingen. Denkbar negativ wäre jedoch, die Ergebnisse würden quasi vom Himmel fallen und man müsste sie notgedrungen verlautbaren.

### **Wie können Personaler eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit und nach der Veränderung erzielen?**

Indem sie Mitarbeiter und auch Führungskräfte frühzeitig auf neue Tätigkeiten vorbereiten, etwa durch spezielle Schulungen. Nachhaltig sind Veränderungen erst dann, wenn sie dauerhaft gelebt werden.

### **Ältere Mitarbeiter und Führungskräfte, die an eigene Büros inklusive Sekre-**

**„ Fakt ist: Die bedienerlose Fabrik wird es nicht geben. Es ist Zeit für ein humanorientiertes Produktivitätsmanagement.**

### **tärin gewöhnt sind, dürften sich schwerer tun mit den neuen Konzepten als junge Leute. Wie sollte ein Betrieb mit generationsbedingten Vorbehalten der Beschäftigten umgehen?**

Hier gibt es keine Pauschallösung. Sobald die Entscheidung gefallen ist, hat das Management eine Vorbildfunktion. Das führt zu einem Aha-Effekt unter den Beschäftigten: Nun kann sich niemand hinstellen und auf seiner Position beharren. Bei Widerständen muss man mit den Menschen reden. Das kann im Einzelfall zwar schwierig sein. Auf keinen Fall aber dürfen Ausnahmen zugelassen werden. Darauf könnte sich im Nachgang jeder Einzelne beziehen.

### **Wo liegen die größten Hindernisse bei der Realisierung von Open Space?**

Was man sich stets vor Augen führen muss: Menschen haben unterschiedliche Arbeitsweisen und individuelle Bedürfnisse bei der Kooperation mit anderen. Das sollte man bei der Bürogestaltung berücksichtigen. Dank vielfältiger Arbeitsplätze ist das jedoch ganz gut lösbar.

### **Wodurch zeichnet sich eine erfolgreiche Veränderung von Arbeitsumgebungen aus?**

Wichtig ist, über die Büroumgestaltung hinaus weitere Maßnahmen in Erwägung zu ziehen, etwa neben einem non-territorialen Arbeitsplatz auch die Arbeit unterwegs und zuhause zu ermöglichen. Ganzheitlich betrachtet, sollte die Arbeitsorganisation so gestaltet sein, dass sich Mitarbeiter wohlfühlen und leistungsbereit sind. Sind Mitarbeiter an Arbeitsplätzen tätig, die nicht auf ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten ausgerichtet sind, ist mangelnde Produktivität die zwangsläufige Folge. Wichtiger als Gestaltungskonzepte ist die Vertrauenskultur.

### **Liegt der tatsächliche Grund für diese Veränderungen nicht darin, dass Unternehmen lediglich Kosten sparen wollen?**

Dieser Gedanke wird gewiss immer mitschwingen. Tatsächlich sollten sich Unternehmen nicht bloß auf die Kosten für Flächen, Möbel oder Technik fokussieren. Denn eine Bürolandschaft, die Kommunikation und Kooperation beeinträchtigt statt zu fördern, kann zu einer geringeren Leistungsfähigkeit oder gar zu höheren Krankheits- und Abwesenheitsraten führen. Man sollte deshalb nicht nur auf Einspareffekte setzen, sondern überlegen, wie die Arbeitsorganisation gleichermaßen wirtschaftlich und humanorientiert gestaltet werden kann.

### **Ist die Digitalisierung der Arbeitswelt der Treiber hinter den neuen Bürokonzepten?**

Zweifellos hat die Digitalisierung viel Positives bewirkt. Nicht zuletzt ist ihr zu verdanken, dass Arbeit nicht mehr ortsgebunden ist und sie deshalb den Beschäftigten mehr Freiraum eröffnet. Umgekehrt darf sie den Menschen die Veränderung in der Arbeitsorganisation nicht aufzwingen. Die Digitalisierung sollte stets an den Bedürfnissen der Unternehmen und der Beschäftigten orientiert eingesetzt werden.

### **Industrie 4.0 ist in aller Munde. Sind Unternehmen nicht viel zu euphorisch?**

In der Tat. Stets wird das Thema auf Technik reduziert statt zu diskutieren: Was heißt das für Mitarbeiter, welche Fähigkeiten benötigen sie, und wie werden sie eingebunden? Fakt ist, die bedienerlose Fabrik wird es nicht geben. Man braucht immer Menschen, die dazu fähig sind, Technik zu nutzen. Kurz: Es ist Zeit für ein humanorientiertes Produktivitätsmanagement.

Das Interview führte Winfried Gertz.