

● Montagmorgen, 8.30 Uhr: Der Gang ins Büro stimmt auf den Tag ein. Freundliches Grüßen auf den Fluren, Kaffeegeruch, ein kurzer, belangloser Plausch mit dem Zimmernachbarn. Computer hochfahren, sortieren, Themen sichten.

Arbeitsplätze sind in vielerlei Hinsicht ein Stück Heimat, sie schaffen Identität, Sicherheit der Rolle und des eigenen Ortes in der Organisation. Hier weiß ich, wer ich bin. Und hier kann ich so sein, wie ich sein soll. Menschen bewohnen Organisationen, der Raum definiert den Menschen.

Unter den Vorzeichen der Volatilität von Märkten, Unplanbarkeit und damit Irrelevanz langfristiger Strategien werden Entscheidungen in Organisationen komplexer. In diesen oft auch sehr dynamischen Entscheidungssituationen wird der identitätsstiftende Anker des klassischen Büros zunehmend infrage gestellt. Was vergangenen Generationen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern noch als Insignien der Macht galt – Eckbüro, Ledercouch und Vorzimmer – wirkt in Zeiten von Homeoffice und Flexibilisierung von Arbeitszeit antiquiert. Heute verschwimmt Arbeitszeit mit Freizeit und es ist unter modernen Führungskräfte en vogue, diesen Lifestyle vorzuleben.

So findet seit geraumer Zeit in Organisationen unterschiedlicher Couleur und branchenübergreifend ein mitunter radikales Umdenken tradierter Raum- und Territorialkonzepte statt. Wenn der Mensch jederzeit und von überall arbeiten kann, wer braucht dann noch ein Büro mit Namensschild?

Organisationen stehen heute vor der Frage, welchen Beitrag der physische Raum in Zeiten kontinuierlichen Wandels für die Zukunftsfähigkeit der Organisation leisten kann. Es muss gelingen, Raum- und Arbeitskonzepte zu schaffen, die einen nachweislichen Mehrwert für die kollektive Wertschöpfung der Organisation leisten. Dabei sind architektonische Fragen mit organisationalen, leistungsbezogenen und kulturellen Aspekten in Einklang zu bringen.

Die Geschichte des Büros beginnt im 19. Jahrhundert

Um das Faszinosum Büro besser zu verstehen, lohnt sich ein Blick in die Vergangenheit. Mitte des 19. Jahrhunderts bildete sich erstmals die Berufsgruppe

Arbeitsplätze sind ein Stück Heimat, sie schaffen Identität und Sicherheit der Rolle.

der Büroangestellten heraus. Mit zunehmender Urbanisierung, dem gleichzeitigen Ausbau des Transportwesens und der aufkommenden Massenfertigung entwickelte sich das, was wir noch heute als Verwaltung kennen. In jener Zeit begannen Büros in ihrer Form und Organisationsstruktur bereits dem heutigen Büro zu ähneln. Dies stand in engem Zusammenhang mit einer auf Rationalität basierenden Idee von Management. Das Bild des Büros glich dabei einer (Papier-) Fabrik, in der Menschen eben nicht an Fließbändern, sondern an Schreibtischen ihre Arbeit verrichten. Als Reaktion darauf formierte sich Mitte des 20. Jahrhunderts eine Bewegung, die das Gruppenverhalten von Menschen in diesen Arbeitsumgebungen in den Blick nahm (Human Relations Movement).

Mit diesem Verständnis änderte sich auch die Gestaltung von Büros: Glas und damit Licht wurden relevant, Klimaanlage wurden eingeführt und auch äußerlich arbeitete man am Erscheinungsbild des Bürogebäudes. All diese Entwicklungen waren Ausdruck eines neuen Verständnisses der Bedeutung des Mitarbeiters als einem Rollenträger, den es

in die Organisation zu integrieren galt. Ein erneuter Umbruch in der Arbeitsplatzgestaltung setzte Anfang der 1980er Jahre ein und wirkt bis heute. Globaler Kapitalismus, internationale Arbeitsteilung, Leistungsanforderungen, Personalmangel und natürlich die Digitalisierung führten zu einer Abkehr von bisherigen Arbeitsformen und Managementkonzepten. Die Betonung flacher Hierarchien, Transparenz und aktiver Mitgestaltung in der Geschäftsentwicklung, Gleichstellung aller Mitarbeitenden und Telearbeit sind nur wenige der relevanten Stichworte.

Wandel im Verständnis des Arbeitsumfelds

Mit einem neuen Reflektieren über die Arbeitsplatzgestaltung geht eine grundlegende Verschiebung im Verständnis des Arbeitsumfeldes einher. Das gilt in besonderem Maße seit dem frühen 20. Jahrhundert. Mit der Erweiterung des Verständnisses, dass Arbeit nicht nur dem bloßen Gelderwerb dient, sondern zudem dem subjektiven Werteverständnis von Arbeitnehmern entspricht, hat sich der Blick auf Büros signifikant verändert. Zuvor hat man Büros betreten, sie wieder verlassen und Büroarbeit tendenziell als unbefriedigend betrachtet. Heute ist Menschen der Anspruch an Zufriedenheit am Arbeitsplatz wesentlich wichtiger, und sie wählen Arbeitgeber danach aus, ob sie ihnen ein Arbeitsumfeld bieten, das diesen Vorstellungen entspricht.

Den Wandel von Arbeits- und Raumkonzepten primär auf organisationale Veränderungen und auf die Mitarbeitenden selbst zu reduzieren, greift jedoch zu kurz. Auch der vermeintlich gut gemeinte Hinweis, dass neue Raumkonzepte zur Einsparung von Kosten führen, ist in dieser Diskussion trivialisierend. Vielmehr gilt es, das Thema ganzheitlicher zu denken. Markt und Umwelt treiben Organisationen in Veränderung – und in diesem Kontext muss die Gestaltung von Arbeitszeit, -platz und -organisation verstanden werden.

Wesentliche Veränderungen kommen von außen

Für die Gestaltung von Arbeit und den dazu passenden Räumen und Zeiten gibt es wesentliche Veränderungstreiber: die Dynamik der Umwelt von Organisatio-

nen, der veränderte Personalmarkt im Speziellen und das Wachstum von Organisationen und Komplexität von Produkten und Dienstleistungen im Besonderen. Aus diesen Entwicklungen lassen sich fünf Herausforderungen ableiten, an denen sich Führungs- und Gestaltungsansätze zukünftig orientieren könnten.

1. Ambiguität

Die Mehrdeutigkeit, ja Widersprüchlichkeit organisationaler Kontexte erfordert eine angemessen komplexe und reaktions-schnelle Binnenstruktur. Die Gestaltung von Raumkonzepten hat hier eine große Bedeutung. Das Fehlen von festen Arbeitsplätzen führt beispielsweise schneller zu wechselnden Formen der Zusammenarbeit der Teams, auch die Organisation von Absprachen und Kommunikationswegen in den Räumen werden unterschiedlich genutzt und ausgelegt. All dies fördert den Umgang mit dem Unerwarteten und trägt dazu bei, dass sich neue Prozesse entwickeln können, die schneller in der Lage sind, intern die Anforderungen von Umwelt und Kunden zu verarbeiten. Genau hierfür sind Gemeinschaftsflächen und Kommunikationszonen von großer Bedeutung. Der Soziologe Robert Burt spricht hier von der Überwindung struktureller Löcher zwischen Gruppen als signifikantem Treiber von neuen Ideen. Übersetzt bedeutet das, je eher wir in der Praxis mit immer neuen und anderen Kolleginnen und Kollegen oder auch dem Kunden in Kontakt kommen, desto eher entwickeln wir neue Ideen. So können organisationales Lernen gefördert und alternative, bessere Entscheidungsfindung unterstützt werden.

2. Bereitschaft zur Veränderung

Je schneller sich Kundenanforderungen verändern oder Projekte entstehen, desto mehr sind Organisationen darauf angewiesen, schnell entsprechende Prozesse und Teams zusammenzustellen, um passgenau darauf zu reagieren. Hier zählt, wie ausgeprägt normative Regeln oder kognitive Orientierungsrahmen gestaltet sind. Voraussetzung ist eine angemessene Veränderungsbereitschaft im System, um den Arbeitsort (etwa das Homeoffice), die Arbeitszeit oder auch die Teamzu-

sammenstellungen schnell und flexibel verändern zu können. Dabei ist die zentrale Übernahme von Verantwortung auch für den organisatorischen Rahmen des eigenen Leistungsbeitrags ein wesentlicher Faktor. War die Übernahme von Verantwortung für den Wandel in der Vergangenheit für die Mitarbeitenden jedoch nicht von positiven Erfahrungen geprägt, dann ist es meist nicht allzu weit her mit der Veränderungsbereitschaft.

3. Hierarchie

Veränderungen haben in der Organisation oft unerwartete Wirkungen – ein Produkt eines Anbieters kann beispielsweise nur noch online zur Verfügung gestellt werden. Je schneller die Organisation darauf reagieren kann, desto höher die Überlebensfähigkeit.

Mit neuen, flexiblen Arbeitsmodellen besteht die Chance, diese Unterschiede schneller zu erkennen und in produktives Handeln umzusetzen. Können die Mitarbeiter im obigen Beispiel schnell einen neuen Prozess für die Bestellung des Produkts aufbauen? Oder wird die Idee als Vorlage in höhere Entscheidungsgremien gegeben und kommt Monate später zerkümmert und unbrauchbar wieder zurück? Hier zählt das Ergebnis mehr als die planmäßige Durchführung einer delegierten Lösung. Erfolgreich Probleme zu delegieren und „Ownership“ zu erzeugen, ist von zentraler Bedeutung, wenn kreative Improvisation zum Standard für Problemlösungen wird. Das bedeutet nicht, dass Hierarchie obsolet wird. Im Gegenteil: Die neuen Arbeitswelten erfordern rollenklarerer, delegativer und konsequenteres Führen, weil sie einen brauchbaren Orientierungsrahmen in der neuen Unübersichtlichkeit schaffen müssen.

4. Firmenkultur

Die sich rapide verändernden Erwartungen von Mitarbeitenden an die Unternehmenskultur werden nicht nur bei der Personalgewinnung spürbar. Auch innerhalb der Organisation steigt der Wunsch nach Beteiligung, Mitgestaltung und Transparenz. Der Wunsch nach Sinn und Selbstverwirklichung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Mitarbeitenden kennzeichnet heute unabweisbar die bestimmenden Merkmale einer modernen, produktiven und attraktiven Unterneh-

menskultur. Eine Veränderung der Kultur hat deutliche Auswirkungen auf das Employer Branding und die Attraktivität der Unternehmen. Für viele Organisationen ist die Erkenntnis hierüber gleichzeitig der erste Schritt in einen kulturellen Transformationsprozess, der Führungskräfte der bisherig etablierten Kultur auch persönlich vor große Herausforderungen stellt und oft überfordert. Hier liegt einerseits der wesentliche Hebel, andererseits aber auch der größte Engpass bei der Umsetzung neuer Formen der Arbeitsgestaltung. Der Weg von der geleisteten Zeitstunde und abgearbeiteten Aufgabe hin zur Schaffung von echten Verantwortungsbereichen und gemeinsam gelösten Problemen bedeutet für Führung der alten Schule vor allem: loszulassen.

5. Sinnstiftung

Je größer und älter die Organisation und je komplexer und arbeitsteiliger die Dienstleistung oder das Produkt, desto detaillierter wird die Wahrnehmung der einzelnen Akteure auf das Wesentliche, die Wertschöpfung für den Kunden. Der Verlust des Verständnisses für die größeren Zusammenhänge, in denen das eigene Handeln steht, war schon im Industriezeitalter der Massenfertigung ein wesentlicher Treiber von Entfremdung des Einzelnen vom Arbeitsplatz.

Damals wie heute ist der Grad an individueller Sinnstiftung für die eigene Arbeitszufriedenheit ausschlaggebend. Hier besteht ein wichtiger Zusammenhang zur Frage der neuen Arbeitsgestaltung: Nur wenn ich verstehe, welche Bedeutung meine Arbeit hat, kann ich auch Verantwortung für die Gestaltung von organisatorischen Rahmenbedingungen übernehmen. In diesem Sinne ist die Orientierungsfunktion von Führung entscheidend. Führungskräfte haben die Aufgabe, die größeren Zusammenhänge herzustellen und die Arbeit des Einzelnen in der Mission der Organisation zu verorten, um schließlich für den Mitarbeitenden Sinnstiftung zu ermöglichen.

Reflexion gelebter Organisationspraxis

Die Herausforderungen zeigen, dass Arbeitsgestaltung eine voraussetzungsvolle Angelegenheit ist. Die Veränderung zu neuen Arbeitswelten im Biotop Büro ist

kein Selbstläufer. Elementare Fragen der Organisation sind davon betroffen. Anders herum: Der Trend neuer Arbeits- und Bürowelten ist eine Chance, sich beherzt auf den Weg der Veränderung zu machen.

- Wichtig ist es hierbei, eine klare Vision zu haben für die neue Form der Arbeit. Dabei zählt weniger der Plan, sondern attraktive Bilder eines anderen, besseren Arbeitens. Eine positive Botschaft schafft psychologische Sicherheit und Orientierung für die Veränderung.
- Mit einer entsprechenden Einbindung der Mitarbeitenden kann nicht nur wertvolles Wissen für Prozessoptimierung gehoben werden, sondern auch die Schaffung einer angemessenen Eignerschaft am Wandel. Die Beteiligten gehen selbstbestimmter in eine neue Arbeitswelt. Selbst dort, wo Räume bereits fertig geplant und gebaut sind, hört diese Beteiligung nicht auf.
- Wie alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden können, zeigt sich erst mit der Nutzung. Hier ist wichtig, kontinuierlich Lernräume zu schaffen und die Auswirkungen der neuen Arbeitsorganisation gemeinsam zu reflektieren. Die interne Universität des Bertelsmann-Konzerns beispielsweise zog 2018 in eine neu gestaltete Fläche. Erst mit dem Umzug zeigte sich das wahre Potenzial der Räume, Projekte und Angebote noch cross-funktionaler zu denken. Gemeinsam werden im Team seitdem neue Formen der Zusammenarbeit erprobt und getestet. Mit neu eingeführten Tools wie Kanban-Boards auf Teamebene wird diese Wirkung der neuen Arbeitsräume zusätzlich unterstützt.
- Wesentlicher Erfolgsfaktor der Transformationsarbeit ist ein angemessenes methodisches Instrumentarium. Neben den Methoden der klassischen Organisationsentwicklung hat sich in den vergangenen Jahren ein ganzer Werkzeugkasten agiler Methodiken entwickelt, die sich für die Umsetzung neuer Raumkonzepte hervorragend eignen. Agile Methoden und Frameworks bieten eine spannende Alternative, um den Blick auf den Kunden wieder zu schärfen und die eigene Arbeit und den Output regelmäßig an diesem Ziel zu evaluieren. Für diese agilen Formen der Arbeit

sind wiederum andere Teamstrukturen mit flexiblen Zeit- und Arbeitsplatzgestaltungen förderlich und in bestimmtem Ausmaß auch erforderlich. Wichtig ist, dass Prozess und Raum sich gegenseitig beeinflussen, hier haben Organisationen viel Spielraum für Experimente.

Transformation von Führung und Kultur

Mit der Umsetzung neuer Bürokonzepte allein ist es nicht getan. Im Gegenteil: Stimmt die Einbettung in die kulturellen Gegebenheiten der Organisation nicht, dann kann etwa die neue Transparenz im Büro schnell zu einem neuen Präsentismus führen („Jetzt erst recht Sichtbarkeit zeigen“). Oder der Nachmittag in der gläsernen Innovation Lounge beim Latte Macchiato mit dem Team wird von außen beargwöhnt („Haben die nichts zu tun?“). Um solche unerwünschten Nebenwirkungen zu vermeiden, lohnt sich der umfassende Blick auf die Gesamtsystemik der Organisation. Und ein behutsames, schrittweise lernendes Vorgehen. Schließlich muss es gelingen, für Mitarbeitende und Führungskräfte eine gleichermaßen lebenswerte und wertschöpfende Heimat in der sich verändernden Organisation zu schaffen. ■■■

Literatur

Ich Anderer. Heiko Roehl, Nicolai Publishing, 2018, 20 Euro.

Von der Zukunft her führen. Von der Ego-system- und Ökosystem-Wirtschaft. Theorie U in der Praxis. Otto Scharmer, Katrin Käufer, Carl-Auer Verlag, 2017, 44 Euro.

Cubed. A Secret History of the Workplace. Nikil Saval, Doubleday, 2014, 12 Euro.

BJÖRN ADAM und OLIVER HAAS begleiten als systemische Coaches agile, strategische und organisatorische Veränderungsprozesse. Beide sind Partner bei der von HEIKO ROEHL mitgegründeten Beratungsgesellschaft Kessel und Kessel. Roehl ist promovierter Soziologe und Honorarprofessor an der Universität Freiburg, Haas gibt darüber hinaus die Zeitschrift Organisationsentwicklung (ZOE) heraus.