

# ZUSAMMENSPIEL VON RAUM UND ORGANISATION IN FLEXIBLEN BÜROWELTEN

AUSWIRKUNGEN EINER OFFENEN BÜROWELT AUF UNTERNEHMENSPROZESSE:  
EVALUATION, EFFEKTE UND ERFOLGSKRITERIEN AM BEISPIEL DES VAN TECHNOLOGIE  
CENTERS DER DAIMLERCHRYSLER AG

RAINER NOOTZ, STEPHAN ZINSER (+)\*

185

Die wissenschaftliche Untersuchung des Einflusses von Arbeitsumgebung und Arbeitsstruktur auf die Betroffenen stellt ein wesentliches Tätigkeitsfeld des iafob dar. In kapital- und forschungsintensiven Industriebranchen kommt diesem Einfluss besondere Bedeutung zu. Im Rahmen eines Organisationsprojektes wurde bei der DaimlerChrysler AG, einem Fahrzeughersteller, eine entwicklungsintensive Unternehmenssparte von unterschiedlichen Standorten in einem neuen Gebäude zusammengeführt. Dabei wurde ein neues, offenes Bürokonzept umgesetzt. Das iafob führte eine wissenschaftliche Begleitung des Projekts durch, um die Auswirkungen der Reorganisation auf die betroffenen 1'200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen. So konnten kritische Faktoren identifiziert und Verbesserungen eingeleitet werden.



## 1 Einführung in die Thematik

Trotz zahlreicher erfolgreicher Beispiele für moderne, postindustrielle Organisationsformen orientiert sich Büroorganisation auch heute noch häufig an den Strukturen und Erfordernissen der Industriegesellschaft. Hierarchischer Aufbau, Funktions- und Spartenorganisation, Top-down-Entscheidungen und positionsgebundene Machtbefugnisse und Statussymbole sind regelmäßig anzutreffen. In einer postindustriellen Gesellschaft, geprägt von globalen Netzwerken und im Wesentlichen basierend auf Informations- und Kommunikationsflüssen, sind solche Strukturen nur begrenzt wettbewerbsfähig. In zunehmendem Maße haben „3-i-Organisationen“, ausgerichtet

---

\* Am Projekt beteiligt waren für das iafob außerdem Holger Milde und Dieter Boch. Unser besonderer Dank gilt Dr. Ulf Zillig, dem Projektverantwortlichen und Auftraggeber seitens der DaimlerChrysler AG, für seine engagierte Unterstützung unserer Arbeit.

entlang den Schlagwörtern „Ideen, Information und Interaktion“ (Kets de Vries 2002) traditionelle Organisationsformen überholt. Die Generierung, Anwendung und der Austausch von Wissen sind dort die wichtigsten Faktoren für den Organisationserfolg. Im gleichen Maße wie die Bedeutung von Wissen steigt, nimmt auch die Bedeutung von Kommunikation zum Erwerb und zur Synchronisation von Wissen zu. Dies führt vor allem auch im Bereich der Büroarbeit zu geänderten Anforderungen an Struktur, Aufbau und Flexibilität und bedeutet, dass Büros speziell für die jeweiligen Charakteristika eines Unternehmens entwickelt und umgesetzt werden sollten.

186

Schon immer waren Büros auch sichtbarer Ausdruck der Organisationskultur eines Unternehmens. Die Schreibstuben um 1900 spiegelten eine patriarchalische und auf Arbeitsteilung aufgebaute Unternehmensorganisation wider und Großraumbüros der 1970er-Jahre kamen dem Bedürfnis nach Offenheit und Kommunikation und dem Auflösen klassischer Strukturen entgegen. Heute sollten Bürostrukturen vor allem in einem ganzheitlichen Sinne flexibel sein. Das Büro ist nicht mehr primär ein Ort der Aufgabenerfüllung, sondern trägt als Produktionsstätte zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei. Es ist ein Ort, an dem mit Daten und Informationen umgegangen wird, die einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Innovative Bürostrukturen müssen diese geistigen Arbeitsprozesse genauso abbilden wie in Fabriken Fertigungsprozesse optimiert werden. So wie sich die Unternehmen der veränderten Wettbewerbssituation anpassen, so müssen sich auch die Büros verändern. Schnelligkeit, Veränderung, Kreativität und Innovation sind die Wettbewerbsfaktoren, die Büros in der heutigen Wissensgesellschaft unterstützen sollten. Flexibilität im Büro ist dabei unbedingt in einem ganzheitlichen Sinne, mit unterschiedlichen Ausprägungen, zu verstehen. Eine Einteilung unterschiedlicher Arten von Flexibilität lässt sich dabei in die folgenden Flexibilitätstypen vornehmen:

- die Ortsflexibilität,
- die Raumflexibilität,
- die organisatorische Flexibilität,
- die technische Flexibilität.

**Tabelle 1** stellt diese Flexibilitätstypen in der Übersicht dar. Aufgeführt sind außerdem die zu den einzelnen Typen gehörigen Indikatoren und Definitionsbeispiele.

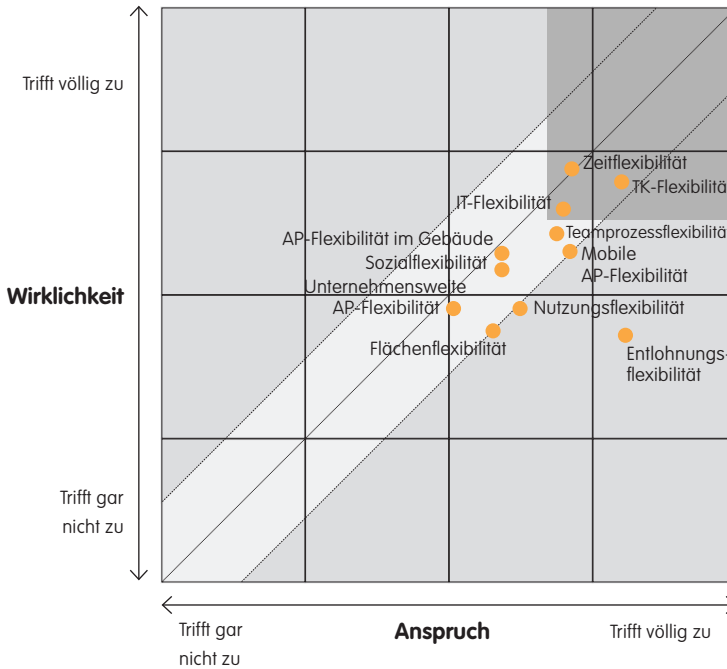
Bei der Realisierung flexibler Bürokonzepte steht oftmals die Ortsflexibilität im Vordergrund. Für eine nachhaltige und erfolgreiche Umsetzung sollten jedoch alle Elemente eines „Flexible Office“ berücksichtigt werden. Beispielsweise ist eine Ausprägung der Sozialflexibilität im Sinne einer Schaffung von Möglichkeiten zur Abstimmung von Erwerbsarbeit und Familienleben in Form von Kindertagesstätten

**Tabelle 1:** Flexibilitätstypen und ihre Indikatoren (aus: Zinser, 2004)

<b>Flexibilitäts- typ</b>	<b>Flexibilitäts- indikator</b>	<b>Definition:</b> Die im Unternehmen tatsächlich eingesetzten Maßnahmen ...
Orts- flexibilität	– AP-Flexibilität im Gebäude (Mikroflex)	... im Firmengebäude an unterschiedlichen Arbeits- plätzen arbeiten zu können.
	– Unternehmensweite AP Flexibilität (Makroflex)	... an unterschiedlichen Firmenstandorten arbeiten zu können.
	– Mobile AP-Flexibilität (Metaflex)	... an Arbeitsplätzen außerhalb des Firmen- gebäudes arbeiten zu können.
Raum- flexibilität	Flächenflexibilität	... Büroflächen für unterschiedliche Nutzungs- möglichkeiten verändern zu können.
	Nutzungsflexibilität	... Arbeitsplätze für unterschiedliche Arbeits- szenarien nutzen zu können.
Organisa- torische Flexibilität	Teamprozessflexibilität	... Teammitglieder in den Arbeitsprozess in Bezug auf Einsatzzeitpunkt und Zahl integrieren zu können.
	Zeiflexibilität	... zeitunabhängig arbeiten zu können.
	Entlohnungsflexibilität	... durch Entgeltsysteme Orts- und Zeiflexibilität zu unterstützen.
	Sozialflexibilität	... die Integration sozialer, nicht arbeitsprozess- bezogener Aktivitäten zur Unterstützung der Work-Life-Balance.
Technische Flexibilität	IT-Flexibilität	... orts- und zeitunabhängig über informations- technologische Medien erreichbar zu sein, diese nutzen und auf zentrale Daten zugreifen zu können.
	TK-Flexibilität	... orts- und zeitunabhängig über Telekommuni- kationsmedien erreichbar zu sein bzw. diese nutzen zu können.

wie bei T-Mobile in Deutschland, Fitnesscentern wie bei Brose Fahrzeugteile oder Ferienanlagen wie bei der Münchener Rück Versicherung Baustein der jeweiligen Bürokonzepte. Erfolgsentscheidend ist, dass Unternehmen sich ein zu ihnen passendes Zielsystem der Flexibilität erarbeiten und dieses umsetzen. Dabei steht die Frage im Vordergrund: Wo und wie müssen wir flexibel sein?

In einer Studie des Flexible-Office-Netzwerks wurden der Anspruch und die Wirklichkeit flexibler Bürolösungen untersucht (Zinser 2004). Dabei zeigte sich, dass die technische Flexibilität durch Handy und Laptop sowie die Zeiflexibilität in den



**Abbildung 1:** Ausprägung von Indikatoren unterschiedlicher Flexibilitätstypen – Anspruch und Wirklichkeit (aus Zinser 2004)

untersuchten Unternehmen weitestgehend realisiert ist (vgl. **Abbildung 1**). Bei der Raum- und Ortsflexibilität besteht Umsetzungspotential. Nachholbedarf im Sinne einer großen Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit liegt vor allem in der Teamprozess- und Entlohnungsflexibilität.

Durch die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Bürokonzept werden in jedem Falle Arbeitsprozesse, Verhaltensweisen, Effizienz und Wohlbefinden der Mitarbeiter entscheidend geprägt. Zur Realisierung neuer Bürokonzepte, insbesondere flexibler Büros, ist somit mehr als nur eine beiläufige oder zufällige Gestaltung notwendig; es bedarf einer strategischen und ganzheitlichen Planung. Dazu zählt auch eine klare und eindeutige Formulierung der Projektziele und der Regeln des Zusammenarbeitens, beides Voraussetzungen, um optimale Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Idealerweise findet dies eingebunden in eine ganzheitliche Vorgehensweise von der Definition und Analyse über die Konzeption und Umsetzung bis hin zu einem Monitoring der umgesetzten Lösung statt (Zinser 2002a). Ein gutes Bürokonzept leitet sich so aus einem integrierten Planungsprozess ab (vgl. **Abbil-**

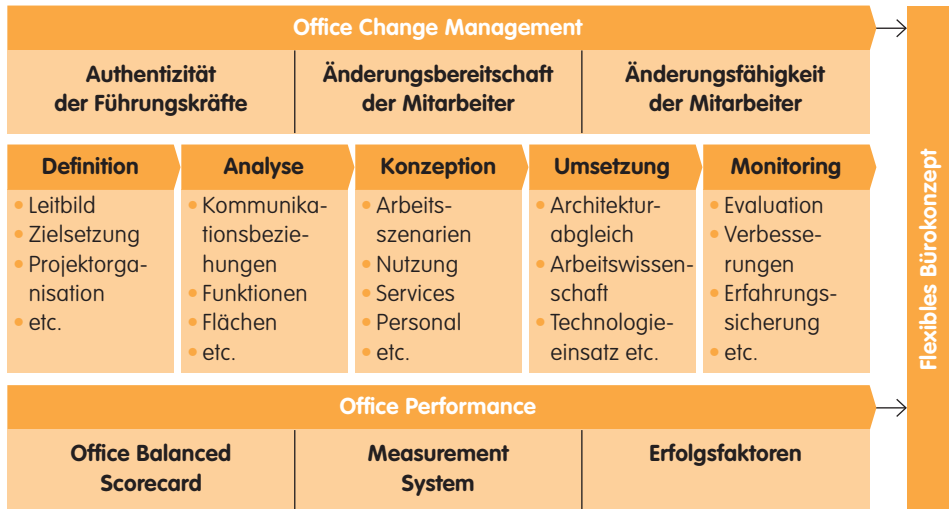


Abbildung 2: Mögliches Vorgehen zur Gestaltung neuer Bürostrukturen (aus Zinser 2002b)

2). Technik, Organisations- und Nutzerveränderungsprozesse werden damit ganzheitlich betrachtet.

Die erfolgreiche Einführung und Nutzung flexibler Bürokonzepte stellt sich also als komplexe und umfassende Aufgabe dar. Nur wenige Organisationen haben bislang einen konsequenten, ganzheitlichen Ansatz bei der Einführung verfolgt. Nicht verwunderlich ist es deshalb auch, dass sich in der Praxis nur wenige Beispiele finden, bei denen sich die Effekte strategisch geplanter Büros auf die Unternehmensprozesse nachweisen lassen. Insbesondere Daten, die mit wissenschaftlich fundierten Methoden erhoben wurden und die jeweils postulierten Zusammenhänge bestätigen könnten, existieren kaum. Vielmehr zeigt sich in der Praxis häufig, dass neue Bürokonzepte von Mitarbeitern nicht akzeptiert und die damit verbundenen Ziele nicht erreicht werden.

## 2 Evaluation einer flexiblen Bürowelt bei der DaimlerChrysler AG

Das Bürokonzept für das zu Beginn des Jahres 2005 eröffnete Van Technology Center (VTC) des Geschäftsbereiches Mercedes Benz-Transporter der DaimlerChrysler AG zeigt, wie eine strategisch initiierte prozessorientierte Büroplanung, die sowohl Unternehmensziele als auch Mitarbeiteranforderungen berücksichtigt, im Sinne einer modernen Office-Ergonomie zum Erfolgsfaktor werden kann. Im Rahmen eines

Beratungsprojektes wurde die Umsetzung der neuen Arbeitsumgebung vom iafob über ca. ein Jahr begleitet und im Hinblick auf die Effekte evaluiert.

## 2.1 Ausgangslage

190

Der Geschäftsbereich MB-Transporter entwickelt, produziert und vertreibt Fahrzeuge in einem Markt, in dem die Fähigkeit zur Anpassung an die sich schnell ändernden Anforderungen die Grundlage für die Sicherung der Wettbewerbsvorteile und somit für die Sicherung der Erfolge darstellt. In der Vergangenheit waren die Funktionsbereiche des Geschäftsbereiches auf 16 verschiedene Standorte im Raum Stuttgart verteilt. Entsprechende „Reibungsverluste“ in der Kommunikation, der Qualität und bei den Prozessen waren nicht zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund und der Erkenntnis, dass eine erfolgreiche Umsetzung der Transporterstrategie von DaimlerChrysler neue Wege der Zusammenarbeit erfordert, entstand die Idee eines neuen, einheitlichen Gebäudes für den gesamten Geschäftsbereich: das Van Technologie Center (VTC).

## 2.2 Ziele des VTC

In Workshops mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften wurden mittels Soll/Ist-Vergleichen von Nutzeranforderungen und Prozessanalysen Ziele für und Anforderungen an das VTC definiert. Die Anforderungen der späteren Nutzerinnen und Nutzer an Funktionalität, Flexibilität, kurze Wege und attraktive Arbeitsplätze wurden ebenso berücksichtigt wie der ideale Produktentstehungsprozess. Dieser sollte sich innerhalb des Gebäudes abbilden; Raum und Organisation sollten verschmelzen. Letztlich sollte das VTC dazu beitragen,

- Prozesse zu optimieren und enger zu verzahnen,
- Entwicklungszeiten zu verkürzen,
- Synergieeffekte zu nutzen,
- Kräfte zu bündeln,
- Funktionen zu integrieren.

Damit sollten im Einzelnen folgende konkrete Ziele verfolgt werden:

- Die Steigerung der Qualität und Effizienz von Prozessen als wichtige Voraussetzung für den Ausbau der Marktführerschaft und die Erschließung neuer Märkte.
- Die Unterstützung der Adhoc-Kommunikation durch Transparenz und Offenheit, um den Wissenstransfer, die Prozessorientierung und letztlich die Produktentstehung zu beschleunigen.

- Die Gewinnung und Begeisterung hochqualifizierter Ingenieure und Fachleute für den Transporter-Bereich am Standort Stuttgart.

### 2.3 Das daraus abgeleitete Bürokonzept

Bei der Planung des Neubaus standen die Abläufe der Produktentstehung und aktuelle ergonomische Erkenntnisse im Vordergrund. Das Projekt wurde unter der Projektleitung des Geschäftsbereiches Transporter, also des Nutzers, in enger Zusammenarbeit der konzerninternen Bereiche Büroservice (BS) und Fabrikplanung (FP) sowie mit Unterstützung externer Beratungs- und Planungsbüros umgesetzt.

In einer Bauzeit von 17 Monaten entstand so für ca. 1'200 Mitarbeitende ein Bauwerk, welches auf seinen insgesamt 11 Geschossen über 38'000 m<sup>2</sup> Fläche für Büro-, Werkstatt-, Prüffeld- und Logistikfunktionen bietet. Dabei wurden alle Funktionen an einem Standort zusammengefasst und gebündelt. Die Leitung des Geschäftsbereichs, Strategie und Controlling wie auch der Vertrieb und die Entwicklung befinden sich jetzt in unmittelbarer Nähe zu den Versuchswerkstätten.

Auf der Basis der im Planungsprozess intern durchgeführten Prozessanalysen und dem systematischen Zuordnen und Definieren von Flächen anhand des Arbeitsprozesses ist im VTC eine wirtschaftliche Grundstruktur entstanden, die eine belegungsneutrale Anordnung von Räumen und Flächen ermöglicht und flexibel an sich ändernde Prozesse angepasst werden kann. Die Büros sind analog zum Produktentstehungsprozess angeordnet, offene Raumstrukturen und Begegnungsorte unterstützen Prozesse und ermöglichen neue Kommunikations- und Arbeitsformen. Höhenverstellbare Tische, eine aufwändige Akustikplanung sowie 700 Pflanzen waren Maßnahmen, die aufgrund der Ergebnisse einer systematischen Mitarbeitendenbefragung umgesetzt wurden. Mit der Zentralisierung bestimmter Funktionen wie Sekretariat, Besprechung, Regeneration und Archiv wurden effiziente Raumstrukturen geschaffen. Neben Pufferflächen, die als Projektflächen Raum für temporäre Projektarbeit bieten, sind mit so genannten Break Areas – Pausenflächen mit Sitzgelegenheiten, Kaffeeautomaten und Zeitschriften – Begegnungsflächen vorhanden, die sowohl die Adhoc-Kommunikation als auch den informellen Wissensaustausch, insbesondere team- und abteilungsübergreifend, fördern sollen. Die Versuchswerkstatt war von Beginn an integraler Bestandteil im Gesamtkonzept. „Hardware“ (Prototypenbau) und „Software“ (Entwicklung, Konstruktion, Vertrieb) wurden räumlich zu einer prozessorientierten Lösung zusammengeführt, die eine schnelle Reaktion und Kommunikation erlaubt; Fehlerquellen können so beispielsweise frühzeitig erkannt und die Produktentwicklung beschleunigt werden. Ein wichtiger Bestandteil

des Konzepts sind die Innovation Areas; sie bieten die Möglichkeit zur temporären interdisziplinären Zusammenarbeit z.B. für Benchmark-Präsentationen, Workshops oder Produkt-Präsentationen sowie Hausmessen. Es ist möglich, wechselnde Informations-Inseln zu den Themen Markt, Kunde und Wettbewerb einzurichten. Ziel ist es, Ideenprozesse in den Köpfen der Mitarbeitenden anzustoßen, die letztlich weitere Innovationen initiieren sollen.

### 2.3.1 Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation durch das iafoB

192

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitung des Projektes wurde vom iafoB eine konzeptionell und methodisch fundierte Erfassung der Projektziele, der Effekte und der Akzeptanz bei den Mitarbeitenden durchgeführt. Die wissenschaftliche Begleitung war somit ein Instrument zum Einbezug und zur Information der Mitarbeitenden und diente der Begleitung und Vorbereitung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden auf die neue Arbeitswelt im VTC (vgl. auch [Abbildung 2](#)). Zugleich konnten durch die im Rahmen der Begleitung durchgeführten Befragungen einige notwendige Handlungsfelder erkannt und Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.

#### 2.3.1.1 Vorgehen

Insgesamt wurden ca. 1'000 Mitarbeitende in den Büros und der Werkstatt befragt. Alle Mitarbeitenden wurden per Fragebogen vor sowie sechs Wochen und acht Monate nach dem Umzug zu relevanten Themen befragt; die Daten wurden in Bezug auf die Vorher-Nachher-Ergebnisse ausgewertet. Die Rücklaufquote betrug bei der ersten Befragung vor dem Umzug 49%, in den Befragungen nach dem Umzug 52% bzw. 40%. Insgesamt wurden den Mitarbeitenden knapp 100 Fragen zu den Komplexen

- Büro- und Arbeitsplatzkonzept (Infrastruktur, Raumangebot, Wohlfühlen und Ergonomie, Zusammenarbeit und Kommunikation)
- Arbeitssituation und -prozesse (Prozessredundanzen, Schnittstellenqualität, Abteilungsklima)
- Change Management
- Erwartungen und Auswirkungen des Konzeptes auf die persönliche Situation (Belastung, Motivation, Kooperation, Informationsfluss)

gestellt. Im eingesetzten Fragebogen wurden die vier oben aufgeführten Fragekomplexe durch jeweils 10–15 Items anhand einer fünfstufigen Skala (von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“) abgefragt. Zusätzlich waren 30 Items zur jeweils wahrgenommenen Veränderung im Vergleich zum Ausgangszustand integriert. Anhand von offenen Fragen konnten die Mitarbeiter nicht standardisiert abgefragte, jedoch für sie relevante



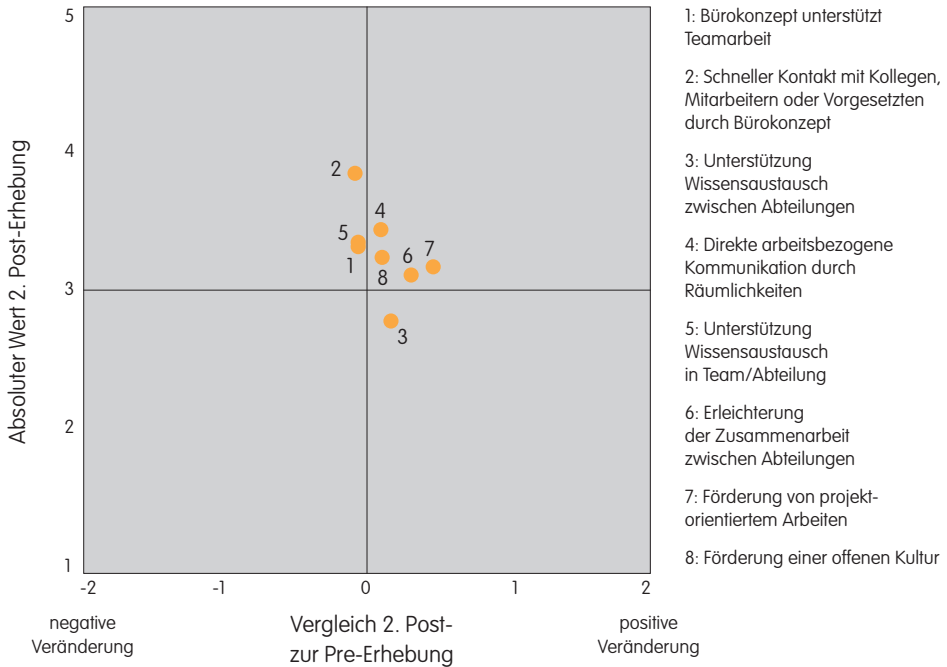
Aspekte angeben. Durchgeführt wurden die Erhebungen unter Verwendung eines vom iafob programmierten Online-Fragebogens, der für jeweils 14 Tage online verfügbar war. Die Mitarbeitenden konnten anhand eines persönlichen Passwortes die Teilnahme an der Befragung jederzeit unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufnehmen. In den Werkstattbereichen ohne Computerarbeitsplätze wurden Papierfragebögen verwendet.

### 2.3.1.2 Wirkungen

Wichtigstes Ergebnis der Befragung vor dem Umzug war, dass die entwickelten Projektziele des VTC von den Mitarbeitenden bestätigt bzw. als sinnvoll erachtet wurden. So wurde die alte Bürosituation insbesondere bezüglich flexibler Arbeitsmöglichkeiten, Informationsaustausch und Kommunikation, Möglichkeiten für Entspannung, Team- und Projektarbeit sowie Image, Inspiration und Kreativität negativ bewertet. Hohe Erwartungen hatten die Mitarbeitenden an das VTC bezüglich Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissensaustausch, Kontaktmöglichkeiten und Erreichbarkeit sowie Spaß, Motivation und Betriebsklima, Effizienz und Geschwindigkeit. Andererseits gab es Befürchtungen bezüglich einer Verschlechterung der persönlichen Arbeitssituation, insbesondere im Hinblick auf Möglichkeiten zum Rückzug, zur Individualität der Arbeitsplätze und zur Privatsphäre.

Die Ergebnisse der nach dem Umzug durchgeführten Erhebungen zeigten, dass die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Zielsetzungen und die Effekte des neuen Gebäudes insgesamt erfüllt wurden. Die negativen Erwartungen bzw. Befürchtungen sind insbesondere in den Abteilungen, in denen diese besonders negativ waren, nicht in dem erwarteten Ausmaß eingetroffen. So hat sich das Image des Büroarbeitsplatzes bezüglich der Kriterien „modern und innovativ“ auf der 5-stufigen Skala von 2.89 bei der ersten Erhebung auf 3.47 bei der dritten Erhebung verbessert. Zudem zeigten sich Auswirkungen auf die wahrgenommene Unternehmenskultur bezüglich „Offenheit“; diese wurde bei der ersten Erhebung mit 3.09 bewertet, bei der dritten Erhebung mit 3.21. **Abbildung 3** zeigt, inwiefern die Ziele „bessere Kommunikation“ und „bessere Zusammenarbeit“ durch das VTC erreicht werden konnten.

- Für 68% der Befragten hat die direkte Kommunikation zugenommen (Markierung 4).
- Die Bewertung zur Wahrnehmung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen hat sich im Vergleich zu ersten Erhebung um ca. 13% verbessert (Markierung 6).

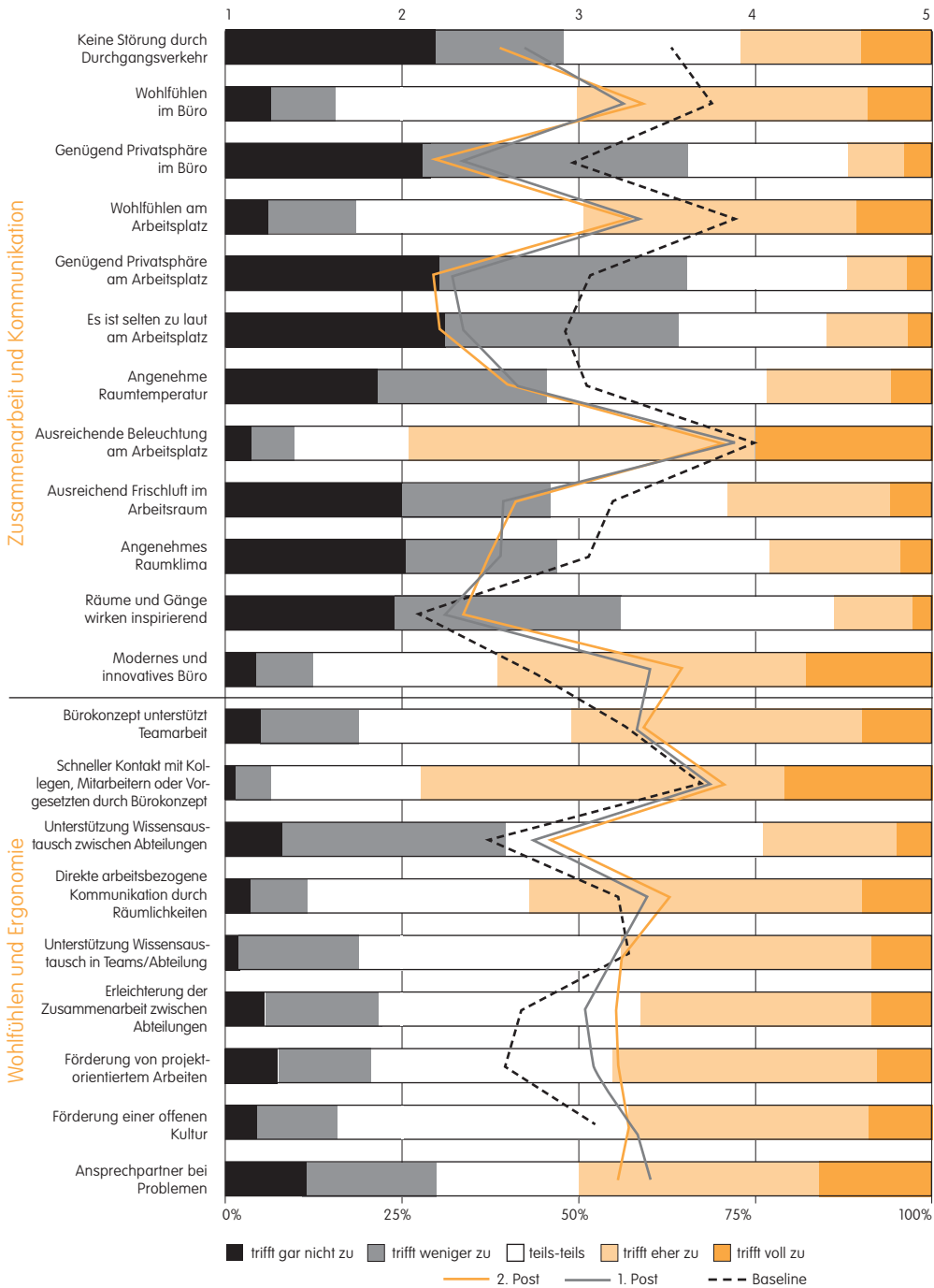


**Abbildung 3:** Veränderung in der Bewertung von Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen dem Zustand vor dem Umzug und ca. acht Monate nach dem Umzug in das VTC (n = 458)

- Die Bewertung der Wahrnehmung der Unterstützung von projektorientiertem Arbeiten durch das Bürokonzept hat sich im Vergleich zur Bewertung bei der ersten Erhebung um 19,5% verbessert (Markierung 7).

Durch die Verbesserungen der Kommunikation und Zusammenarbeit zeigten sich insbesondere im Entwicklungsbereich tendenziell positive Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse und die Arbeitssituation. Diese betreffen folgende Merkmale:

- Reduzierung redundanter Prozesse: Verbesserung des Mittelwertes auf der fünf-stufigen Skala von 3.23 vor dem Umzug auf 3.37 nach dem Umzug
- höhere Prozessqualität: Veränderung von 3.29 vorher auf 3.46 nachher
- schnellere Weitergabe von Informationen: Veränderung von 3.25 vorher auf 3.41 nachher
- frühzeitiger Informationsstand der Mitarbeiter: Veränderung von 2.48 vorher auf 2.54 nachher



**Abbildung 4:** Befragungsergebnisse des Entwicklungsbereiches zu „Wohlfühlen und Ergonomie“ und „Zusammenarbeit und Kommunikation“ im Vergleich zwischen Ausgangszustand in den alten Büros („Baseline“) und sechs Wochen („1. Post“) bzw. acht Monate („2. Post“) nach dem Umzug in das VTC (n = 273). Zu „Ansprechpartner bei Problemen“ wurde in der Baseline kein Wert erhoben.

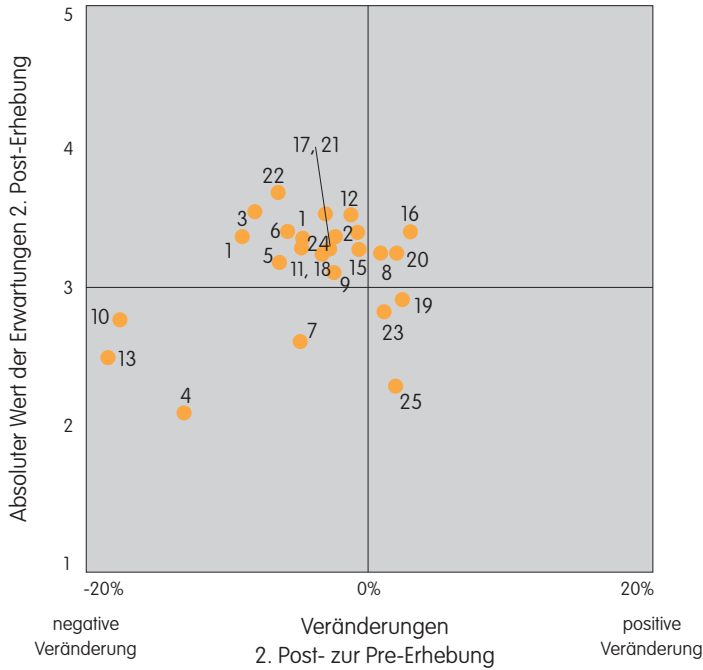
- bessere gegenseitige Unterstützung: Veränderung von 3.79 vorher auf 3.87 nachher
- bessere Möglichkeiten für Pausen und Entspannung: Veränderung von 2.11 vorher auf 2.6 nachher

Die Daten deuten darauf hin, dass im Bereich „Zusammenarbeit- und Kommunikation“ positive Auswirkungen vorhanden sind. Auf der anderen Seite führte das offene Bürokonzept im Beobachtungszeitraum jedoch zu einer negativen Wahrnehmung im Bereich „Wohlfühlen und Ergonomie“. **Abbildung 4** stellt die Ergebnisse dieser beiden Bereiche gegenüber.

196

Über die in **Abbildung 4** dargestellten Bereiche hinaus wurde vor allem im Bereich „Infrastruktur“ die geringere Fläche am und um den Arbeitsplatz sowie der zur Verfügung gestellte Stauraum negativ beurteilt. Diese Bewertung ist in Relation zum Projektziel einer höheren Flächeneffizienz zu setzen. Die im Ausgangszustand geäußerten Befürchtungen bezüglich der akustischen Situation und auch der persönlichen Diskretion/Privatsphäre/Rückzugsmöglichkeiten wurden nach dem Umzug auch als so eingetroffen beurteilt. **Abbildung 5** zeigt die angegebenen Erwartungen und späteren Wahrnehmungen der Mitarbeitenden. Gefragt wurde nach den erwarteten Auswirkungen des neuen Bürokonzeptes auf die dargestellten Aspekte vor dem Umzug und nach den wahrgenommenen Veränderungen acht Monate nach dem Umzug.

Die Daten zeigen, dass insbesondere in den Bereichen der wahrgenommenen persönlichen Arbeitssituation Verschlechterungen im Vergleich zum Ausgangszustand eingetreten sind. Allerdings lässt sich auch feststellen, dass in den Abteilungen, in denen die Führungskräfte die Mitarbeitenden auf den Umzug vorbereitet haben, die negativen Wahrnehmungen nicht so stark ausgeprägt auftraten. In diesen Abteilungen wurde in Workshops vor und nach dem Umzug das Konzept des neuen Bürorumfeldes vorgestellt und mögliche Auswirkungen auf die Arbeitsweise diskutiert. Insbesondere wurden die Nutzung von Elementen des Bürokonzeptes, wie z.B. Rückzugsräumen, Räumen zum Telefonieren etc., besprochen und Regeln für die Zusammenarbeit erarbeitet sowie Ansprechpartner für Probleme definiert. Ziel der Workshops war es, die Mitarbeitenden dafür zu sensibilisieren, dass der Erfolg des eingeführten Bürokonzeptes in starkem Maße auch vom persönlichen Verhalten abhängt und dort Veränderungen erfordert. Die Vorbereitung der Mitarbeitenden hat sich tendenziell unterstützend auf die positiven Effekte ausgewirkt.



197

- |   |  |
|---|--|
| 1: Das Betriebsklima                                | 14: Die Effizienz von Abläufen                 |
| 2: Die Kontaktmöglichkeiten zw. Vorgesetzten und MA | 15: Die persönliche Erreichbarkeit             |
| 3: Die innerbetriebliche Transparenz                | 16: Die Zusammenarbeit mit Kollegen            |
| 4: Die Privatsphäre                                 | 17: Der Zusammenhalt in der Abteilung          |
| 5: Die Motivation                                   | 18: Die Ergebnisqualität                       |
| 6: Der Informationsfluss in der Abteilung           | 19: Die persönliche Infrastruktur              |
| 7: Die Belastung am Arbeitsplatz                    | 20: Die allgemeine Infrastruktur               |
| 8: Die gegenseitige Unterstützung                   | 21: Die abteilungsinterne Zusammenarbeit       |
| 9: Der Spaß an der Arbeit                           | 22: Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit |
| 10: Die Entspannungs-/Ruhemöglichkeiten             | 23: Die Zusammenarbeit mit Externen            |
| 11: Die Zusammenarbeiten zw. MA und Vorgesetzten    | 24: Die Durchlauf-/Prozesszeiten               |
| 12: Der informelle Austausch zu Kollegen            | 25: Die Individualität am Arbeitsplatz         |
| 13: Die Rückzugsmöglichkeiten                       |  |

**Abbildung 5:** Erwartungen und eingetrafene Veränderungen durch das neue Bürokonzept im Entwicklungsbereich (n = 273).

### 3 Schlussfolgerungen

- Offene Bürostrukturen haben im vorliegenden Fall zu verbesserten Kommunikations- und Unternehmensprozessen geführt.
- Als kritische Größe stellte sich die Balance zwischen Unternehmenseffekten (verbesserte Kommunikation und Information, effektivere und effizientere Prozesse etc.) und der individuellen Belastungssituation (Akustik, persönliche Diskretion, Rückzugsmöglichkeiten etc.) dar.
- Bei der Realisierung offener Bürostrukturen kommen der Planung und dem Change Management/Kommunikations- und Begleitkonzept deshalb eine entscheidende Rolle zu. Mitarbeitende verstehen die Gründe, die Ziele und die Konzeption, erkennen auf der einen Seite deren Vorteile für das Unternehmen und befürworten das Konzept, obwohl auf der anderen Seite Nachteile bezüglich der persönlichen Arbeitssituation befürchtet werden, welche auch messbar sind.
- Neben geeigneten infrastrukturellen Maßnahmen, wie z.B. optische Raumaufteilung und Schallschutz, sollten vor allem auch verhaltensorientierte Maßnahmen zentraler Bestandteil eines solchen Projektes sein. Schulungen der Mitarbeitenden zum Umgang mit dem Raumkonzept (Nutzung der Pausenbereiche, Umgang mit Rückzugsräumen, Unterschied zwischen Anwesenheit und Ansprechbarkeit etc.) haben im Projektverlauf in einigen Abteilungen auf Betreiben der jeweiligen Führungskräfte stattgefunden. In diesen Abteilungen wurde die persönliche Situation im beobachteten Zeitraum weniger negativ eingeschätzt als in Vergleichsabteilungen.
- Das vorliegende Projekt zeigt, dass die soziale Kompetenz der Mitarbeitenden und Führungskräfte ein wichtiges Qualifikationsmerkmal für offene Bürostrukturen ist; so ist z.B. Erreichbarkeit nicht gleichzusetzen mit Ansprechbarkeit. Was in den alten Strukturen die Bürotür war, muss in den neuen Strukturen durch geändertes soziales Verhalten und gegenseitige Rücksichtnahme erreicht werden.
- Führungskräfte sollten gesondert für die veränderte Situation qualifiziert und in der neuen Situation unterstützt werden. Durch ihre Rolle und Funktion kommt ihnen die Aufgabe zu, den Befürchtungen entgegenzuwirken und die positiven Erwartungen zu fördern. Führen in offenen Strukturen erfordert spezielle Qualifikationen.
- Das Monitoring der Ziele und der Effekte der neuen Büroumgebung hat sich im vorliegenden Projekt als sinnvolles Instrument für die Kommunikation im Rahmen des Change Managements herausgestellt und konnte so zur besseren Akzeptanz des Bürokonzeptes beitragen.

- Der Zeitraum der wissenschaftlichen Begleitung beschränkte sich beim VTC auf insgesamt ca. ein Jahr. Langfristige, positive wie auch negative Effekte der neuen Büroumgebung lassen sich so zwar in der Tendenz aufzeigen, werden jedoch mit der Zeit zunehmend von anderen Einflussfaktoren überlagert. Für umfassendere Aussagen zu den Auswirkungen des neuen Gebäudes wäre eine längere und umfassendere Begleitung – insbesondere auch innerhalb der einzelnen Abteilungen – wünschenswert gewesen.

**Literatur****199**

Kets de Vries, M. (2002): Das Geheimnis erfolgreicher Manager. FT Prentice Hall.

Zinser, S. (2002a): Change-Management im Büro – Neue Anforderungen an Bürogestaltung und -arbeitsplätze. *Wirtschaftspsychologie* 9, 3, S. 55–62.

Zinser, S. (2002b): Immobilien- und Bürokonzeppte zur Performance-Steigerung. In: *Facility Management 2002*. Tagungsband zum Facility Management-Kongress 2002 (S. 141–150). Merching: Forum Verlag.

Zinser, S. (Hrsg.) (2004): *Flexible Arbeitswelten. Handlungsfelder, Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem Flexible-Office-Netzwerk*. Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation (Hrsg. E. Ulich), Band 36: Zürich: vdf Hochschulverlag.