

„Ein Gefühl, wie nach Hause zu kommen“

Ein schönes Büro motiviert – so die Theorie. Im Gespräch zwischen Produktdesignerin und Forscherin zeigt sich aber, dass die Wirkung von Arbeitsplatzgestaltung viel weiter geht – und warum teure Ausstattungskonzepte alleine auch zu einem gegenteiligen Effekt führen können.

Interview Katharina Schmitt

Personalmagazin: Gerade in Schreibtischjobs ist es nicht mehr selbstverständlich, sich täglich im Büro einzufinden. Die neu gewonnenen Freiheiten im Homeoffice wollen viele Beschäftigte nicht mehr aufgeben. Was können Unternehmen tun, damit eine zumindest tageweise Rückkehr an den Unternehmenscampus attraktiv bleibt?

Katharina Radermacher: Ich glaube gar nicht unbedingt, dass die Mitarbeitenden nicht mehr ins Büro kommen wollen. Eher ist der Anspruch, flexibel zu entscheiden, ob man ins Büro kommt oder nicht, gestiegen. Und in diesem Zusammenhang wird es dann sehr negativ bewertet, wenn Arbeitgeber entsprechende Vorgaben sehr direktiv machen oder Meetings nicht hybrid oder unter Berücksichtigung der individuellen Präferenzen ausgerichtet sind.

Tilla Goldberg: Dieses geänderte Anspruchsdenken kennen wir tatsächlich von unseren Kunden auch. Viele ihrer Be-

schäftigten haben durch die Lockdowns am eigenen Leib die vielen Vorteile einer anderen Arbeitssituation erlebt, gesehen, dass es funktionieren kann, und verlangen das nun natürlich auch stärker. Und auch die Nachhaltigkeitsdebatte spielt hier mit rein: Niemand muss mehr unbedingt für ein Meeting, das eine Stunde dauert, von München nach Hamburg fliegen – das Gespräch lässt sich auch digital aus dem Büro heraus führen. Noch vor Kurzem war die Perspektive der Arbeit im Büro auf den Schreibtisch ausgerichtet. Er war der Ort im Fokus, den ich zum Meeting, zur Kaffeepause, zum Mittagessen kurz verlassen habe.

Und wie wirkt sich das auf die Büroräume und deren Gestaltung aus?

Goldberg: Nun sind sehr viele neue Typologien an Arbeitssituationen entstanden, die alle im Office nebeneinanderher

möglich sein müssen. Dazu müssen wir viel stärker über eine Flexibilität innerhalb der Räume nachdenken – wie können wir unterschiedliche Möglichkeiten der Interaktion oder des Rückzugs schaffen? Mit welcher Technik können wir das unterstützen? Dadurch wird es dann wieder umso attraktiver, ins Büro zu kommen, denn genau das haben die Mitarbeitenden zu Hause nicht – abgesehen davon, dass viele noch nicht mal einen optimalen Arbeitsplatz im Homeoffice haben.

Radermacher: Genau diesen Punkt spiegeln auch unsere Daten der Studie zur Arbeitgeberattraktivität wider: Das Thema Flexibilität ist ganz wichtig in der neuen Arbeitswelt. Und zwar in drei verschiedenen Perspektiven: Zum einen gibt es die örtliche Flexibilität – ich kann selbst entscheiden, ob ich zu Hause oder im Unternehmensbüro arbeiten möchte. Dann gibt es innerhalb des Büros die räumlich-strukturelle Flexibilität, bei der Mitarbeitende zwischen unterschiedlichen Räumlichkeiten, beispielsweise für konzentriertes Arbeiten, für Zusammenarbeit, für informellen Austausch, wechseln. Und die dritte Perspektive – und diese ist laut unseren Erhebungen über alle Zeiträume von 2019, 2020 und 2022 hinweg die Wichtigste für Beschäftigte – ist die zeitliche Flexibilität. Flexibilität in den verschiedenen Dimensionen ist eindeutig eines der wichtigsten Gestaltungsmerkmale für einen attraktiven Arbeitsplatz.

Goldberg: Die Entscheidung, ins Büro zu gehen, wird inzwischen bei den meisten Mitarbeitenden sehr bewusst getroffen, um dort in Austausch zu kommen, weil mit dem Team bestimmte Projekte anstehen oder vielleicht auch, weil gerade eine hohe Sehnsucht danach besteht, zufällig an der Kaffeemaschine zu sehen, was die anderen tun. Diese Erfahrungen fehlen im Homeoffice.

Wie passen in diese Veränderungen die Menschen, die am liebsten alleine arbeiten, sich auch nicht austauschen wollen, aber trotzdem nicht im Homeoffice arbeiten wollen oder können?

Radermacher: Aus Personalersicht würde ich sagen, eines der wichtigsten Schlagworte ist hier Partizipation. Man

sollte mit den Mitarbeitenden unbedingt klären, welche Erfordernisse ihre Arbeit inklusive aller Teilaufgaben mit sich bringt und welche Umgebung sie brauchen, um die Arbeit optimal erledigen zu können. Wie viel Kooperation, wie viel Austausch und wie viel informeller Austausch benötigt oder gewünscht wird, ist sicherlich bei den einzelnen Mitarbeitern je nach Persönlichkeit und Aufgabe ganz unterschiedlich ausgeprägt. Gleichzeitig gibt es aber ganz klar auch Unterschiede zwischen Teams oder Abteilungen.

Personalmagazin: Kann man diese Unterschiede auffangen?

Radermacher: Der Weg, den ich Unternehmen empfehlen würde, wäre, tatsächlich auch diese Unterschiede zuzulassen. Zunächst sollte der Vorgesetzte mit seinem Team klären, welche



Dr. Katharina Radermacher lehrt Personalwirtschaft an der Universität Paderborn und arbeitet aktuell an der Forschung zu Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitgeberattraktivität.



Tilla Goldberg ist im Management der Ippolito Fleitz Group und leitet die Bereiche Produktdesign und Brand Spaces.

Häufig unterscheiden sich die über Partizipation entstandenen Konzepte gar nicht so sehr von dem, was das Unternehmen sowieso vorhatte ...

Goldberg: Das stimmt. Trotzdem ist der Prozess unglaublich wichtig, damit die Menschen, die dort arbeiten, die Räume zu ihren Räumen machen und sie auch entsprechend nutzen. Es geht dabei auch um die Kommunikation, die stattfindet, und das Involvement in Entscheidungen. Der Mitarbeitende gestaltet seinen Arbeitsplatz so ein Stück mit, hat die Chance, die Angebote mit zu beeinflussen und kann auch seine Persönlichkeit einbringen.

Radermacher: Hier sieht man die starke symbolische Wirkung von Architektur: Tatsächlich hat die Frage der konkreten Ausstattung häufig wenig Einfluss auf die Akzeptanz und die Motivation der Beschäftigten. Viel wichtiger ist der psychologische Prozess, der bei der Mitgestaltung abläuft, und was die Mitarbeitenden mit der Ausstattung verbinden: Bei ihnen entsteht ein Gefühl des „nach Hause Kommens“ in die von ihnen nicht nur akzeptierte, sondern auch aktiv gewünschte Umgebung. Und sie erfahren, dass der Arbeitgeber ihre Bedürfnisse ernst nimmt und sich darum kümmert.

Trotzdem dürfte die Gestaltung der Büroräume nicht ein basisdemokratischer Prozess sein, bei dem sich jeder seine Kuschecke einrichtet. Wie gelingt es Unternehmen, ihren Strategien und Zielen durch die Umgebung Raum zu geben?

Goldberg: Am Anfang steht immer die Frage, wer das Unternehmen ist und was es erreichen will. Marke, Firmenkultur und Unternehmensziele sind hier die entscheidenden Faktoren. Und Gestaltung ist tatsäch-

Arbeitskonzepte gebraucht werden und verwirklicht werden sollen. Erst wenn das geklärt ist, schaut man auch auf den höheren Ebenen darauf. Denn nur so wird den Beteiligten auch die Sinnhaftigkeit dieser Konzepte klar. Und am Ende muss natürlich noch mal kommuniziert werden, warum man sich für bestimmte Konzepte entschieden hat.

Goldberg: Das ist ein wichtiger Punkt, der auch in allen unseren Change-Management-Analysen immer wieder bestätigt wird: Die schönsten Arbeitsplätze und die beste Ausstattung laufen ins Leere, wenn die Partizipation im Prozess nicht stattgefunden hat. Die Menschen werden nicht glücklich, wenn ihnen die Raumkonzepte aufoktroiyert werden.

lich in weiten Teilen kein demokratischer Prozess, dennoch müssen wir in der Beratung immer wieder die Perspektive der Mitarbeitenden einnehmen – über Schulterblicke sozusagen schauen, was die Leute brauchen und was sie begeistert. Wir eröffnen Möglichkeitsräume, um zu sehen, wie die Resonanz bei den Beschäftigten ist, und machen dann darauf basierend ganz konkrete Vorschläge zur Organisation der Arbeitsräume. Ganz viel entsteht bei Mitarbeitenden wie Führungskräften aus einem Bauchgefühl heraus, ohne dass jemand, der nicht Gestalter ist, konkret benennen könnte, warum ein Raum nun besonders inspirierend wirkt, ein anderer konzentriertes Arbeiten unterstützt.

„Mitarbeitende werden nicht glücklich, wenn ihnen Raumkonzepte aufgezwungen werden. Die beste Ausstattung läuft ins Leere, wenn keine Partizipation stattgefunden hat.“

Tilla Goldberg, Ippolito Fleitz Group

Können Sie uns für eine solche Wirkung der Büroräume Beispiele geben?

Goldberg: Es gibt ein paar Faktoren, die fast immer funktionieren. Beispielsweise ist das Thema „Grün“ sehr positiv besetzt: Kommen Menschen in einen Raum, in dem viele Pflanzen sind und ganz offensichtlich gut gedeihen, merkt man sofort, dass hier ein gutes Klima herrscht. Das wirkt auch implizit auf die Wahrnehmung des Arbeitsklimas. In Räumen, in denen Licht und Luft sind, fühlt man sich fast automatisch wohl. Wir haben zu diesem Thema sogar schon einmal eine Studie gemacht und darauf basierend verschiedene Objekte wie zum Beispiel grüne Raumteiler und schwebende Pflanzen, die ihr eigenes Licht mitbringen, kreiert. In Zeiten des Desksharings, wo die persönlichen Gegenstände abends weggeräumt werden, ist es sehr wichtig, über solche Integrations- oder Identifikationsobjekte wie auch Farbigkeit, Texturen, Licht oder besondere Akustik eine besondere Bindung und Nähe zum Raum beim Mitarbeitenden entstehen zu lassen.

Wie kann man aber bei diesem Prozess die Unternehmenskultur abbilden?

Radermacher: Klassische Kulturmodelle bestehen immer aus drei Ebenen: Unsichtbar ist die unterste Ebene der Grundannahmen und Weltanschauungen. Doch schon teilweise sichtbar ist die nächste Ebene der Normen, Werte und Leitbilder. Darüber stehen die sichtbaren Artefakte, wie zum Beispiel Strukturen, Verhaltensweisen und Rituale. Bei diesen beiden Ebenen bietet sich die große Chance, auch neue Konzepte und Transformationen sichtbar zu machen. Architektur ist ein ganz wichtiges Artefakt, sie bestätigt, dass die Transformation als zunächst theoretisches Konstrukt ernst gemeint ist. Wer einen Wandel im Unternehmen erreichen möchte, muss auch Rituale ändern. Dazu kann beispielsweise auch gehören, dass Vorgesetzte ihre geliebten Einzelbüros verlassen und auch in die Fläche gehen oder aus dem Homeoffice heraus arbeiten.

Goldberg: Die Büroarchitektur und die Büroausstattung bestärken die Glaubwürdigkeit der Kultur und können auch ihre Veränderungen sichtbar machen. Man kann sich viele großartige Unternehmenswerte auf die Fahne schreiben, doch wer täglich in diesem Unternehmen arbeitet, muss die Wahrhaftigkeit dieser Werte auch spüren und erleben. Dabei muss jedoch klar sein, dass die Bürogestaltung immer nur die Bühne für die gelebte Unternehmenskultur ist. Doch wenn hier die Symbiose stimmt, ist schon viel gewonnen. Das führt zu einer hohen Identifikation der Menschen mit dem Unternehmen und dem, was sie tun.

Neu gestaltete Büroräume ähneln sich häufig sehr. Wird denn so die eigene Unternehmenskultur noch bewusst?

Goldberg: Es gibt sehr gute Bürokonzepte und auch Ausstatter, die für alle Bedürfnisse eine Lösung haben, sodass man das Unternehmen komplett mit diesem Design einrichten kann. Fatal ist, wenn das Büro dann genau so aussieht wie das Bürogebäude nebenan. Denn dann bleibt das Branding auf der Strecke – obwohl alles sehr schön aussieht. Gute Berater können hier einen diametral anderen Weg gehen, um die Eigenheiten des Unternehmens, das was die Unternehmenskultur prägt, erlebbar zu machen. Sie arbeiten die Identität des Unternehmens heraus und können diese als einzigartig und merkfähig sichtbar machen,

sodass der Mitarbeitende schon beim Öffnen der Eingangstür, wenn er ins Gebäude tritt, spürt: Hier ist es einzigartig, und ich gehöre hier hin.

Radermacher: Das Einzigartige, zumindest für die Mitarbeiter, die bereits in diesem Unternehmen sind, kann aber auch die Art und Weise ausmachen, wie diese Ausstattung – die vielleicht tatsächlich so in anderen Unternehmen vorgefunden wird – mit der Unternehmenskultur verknüpft und in Abläufe und Verhaltensweisen integriert wird. Das Nutzungskonzept, die gelebten Rituale und Verhaltensweisen machen den großen Unterschied aus. Und genau dies kann jedes Unternehmen für sich gestalten. So gibt es vielleicht Unternehmen, die die große Austauschenebene ritualisiert dafür nutzen, dass der Chef für die Teamsitzung Kuchen mitbringt. So etwas prägt und schafft Identität, auch wenn es vom Design her die gleiche Austauschenebene wie beim Nachbarn ist.

Sind diese Entwicklungen moderner Arbeitsplätze eigentlich wirklich schon üblich? Oder sprechen wir von wenigen Vorreitern im Bereich der Wissensarbeiter?

Radermacher: Natürlich haben in erster Linie die großen Unternehmen das entsprechende Umfeld und die finanzielle Ausstattung, um eine auch räumliche Transformation anzugehen. Was wir sehen, ist, dass viele kleine und mittelständische Unternehmen sich noch gar nicht darüber im Klaren sind, wie sie ihre Arbeitsumgebung nutzen und verbessern können. Ich bin neulich von einer IHK gebeten worden, über den Zusammenhang von Arbeitgeberattraktivität und Arbeitsplätzen zu sprechen. Da habe ich gemerkt, dass das Thema zwar grundsätzlich bei allen Unternehmen angekommen ist, aber viele Unternehmen noch keine konkrete Vorstellung davon haben, wie sie Arbeitsplätze dazu nutzen können, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.

Was ist mit den Beschäftigten im Homeoffice? Gehen an diesen diese Effekte vorbei?

Radermacher: Wir sehen an unseren Daten, dass auch Mitarbeitende, die hauptsächlich im Homeoffice arbeiten, sich wieder mehr bemerkbar machen wollen. Ein Anhaltspunkt dafür ist, dass bei diesen Leuten das Thema Karriere wieder eine wesentlich höhere Bedeutung bekommt. Unternehmen müssen sich also bei hybriden Konzepten auch Gedanken machen, wie die Beschäftigten, die nicht vor Ort sind, auf dem Radar bleiben, wie ihre Erfolge sichtbar werden. Da sieht man, wie stark ein Arbeitsplatzkonzept, HR-Praktiken und Unternehmenskultur zusammenhängen. Das heißt, wenn an einem Rad gedreht wird, muss auch an anderen Stellen Bewegung stattfinden, um kompatibel zu sein.

Frau Goldberg, sind denn bei Ihren Beratungen zur Arbeitsplatzgestaltung die Mitarbeitenden im Homeoffice noch im Fokus?

Goldberg: Auf jeden Fall. Vor allem denjenigen, die flexibel arbeiten, gilt ein starkes Augenmerk. Denn genau sie wollen, wenn sie hin und wieder ins Büro kommen, nicht acht Stunden konzentriert und schalldicht am Einzelarbeitsplatz sitzen. Ihre Gründe, ins Büro zu kommen, sind Meetings oder Workshops. Möglich ist auch, dass alle Teammitglieder wegen konkreter Projektphasen über einige Wochen intensiv in Präsenz zusam-

„Alle Konzepte, auch die der Personaler, gehen in Richtung einer ständigen Anpassbarkeit. Ohne diese Flexibilität werden Unternehmen heute nicht mehr länger erfolgreich sein können.“

Katharina Radermacher, Universität Paderborn

menarbeiten. Das könnte auch digital funktionieren, aber man weiß ja, dass es live sehr viel mehr Spaß macht. Hinzu kommt, dass auch die Leute im Homeoffice „connected“ sein müssen. Die technische Ausstattung in den unterschiedlichen Räumen muss so gestaltet sein, dass alle zusammenarbeiten können, unabhängig davon, wo sie gerade sitzen. Hier ist noch viel Luft nach oben, bis alles so integriert ist, dass man wirklich den Eindruck schafft, dass alle Teammitglieder live dabei sind. Da wird noch sehr viel Neues erfunden werden müssen.

Und wenn genau diese Entwicklungen stattgefunden haben – wie sehen dann die Büros der Zukunft aus?

Goldberg: Was man absehen kann, ist, dass sich alles weiter stark verändern wird. Unter dem Eindruck der Agilität scheuen sich heute schon die großen Unternehmen, Arbeitsplätze für die Ewigkeit zu konzipieren. Viele wissen nicht, ob sie diese übernächstes Jahr noch brauchen. In diese Richtung geht auch der Trend, dass Firmen Gebäude nur noch anmieten und nicht mehr kaufen, um sich den ständigen Veränderungen schnell anpassen zu können. Das alles ist nicht mehr auf lange Lebensdauer angelegt. Die Möbel und Raumtypologien müssen dementsprechend flexibel sein. Das geht so weit, dass es manchmal schon ein bisschen wehtut, wenn man merkt: Alles hat ein bisschen zu wenig Bestand. Auf der anderen Seite ist das auch gerade das interessante. Wir werden uns daran gewöhnen müssen, dass nicht alles – auch nicht die Arbeitsmodelle und die Arbeitgeber – für immer bleiben.

Radermacher: Auch die Konzepte und Ansätze aus Personal-sicht gehen in Richtung einer ständigen Anpassbarkeit. Das betrifft Arbeitsmethoden wie Agilität, die Organisationsentwicklung, die ganz klar zum sich ständig verändernden, sich selbst findenden und lernenden Unternehmen geht und auch die Arbeitsplatzkonzepte. Alles muss durch die extremen Rahmenbedingungen, in denen sich unsere Weltwirtschaft aktuell

befindet, dynamisch bleiben können. Ohne eine solche Flexibilität werden die Unternehmen auf Dauer nicht erfolgreich sein können.

Wie entwickeln sich denn die Produktionsbetriebe in dieser Hinsicht? Hier lässt sich mit Sicherheit nicht alles flexibel gestalten, aber auch hier gibt es Verwaltungsräume und Kantinen – sind das auch Themen für Büroeinrichter?

Goldberg: Bei den meisten Projekten unserer Kunden in diesem Bereich handelt es sich tatsächlich um die klassischen Büroarbeitsplätze. Aber natürlich haben viele solcher Firmen auch Produktionsbereiche, und die gebaute Firmenkultur, für die wir zuständig sind, sollte auch hier sichtbar sein. Also versucht man, Merkmale dessen, was für die Büroarchitektur entwickelt wurde, in allen Bereichen des Unternehmens sichtbar zu machen. Ein großer Faktor sind hier beispielsweise die Firmenrestaurants, in denen sich die Beschäftigten aus den ganz unterschiedlichen Bereichen aufhalten

Radermacher: In diesen Bereichen ist die Signalwirkung ein ganz wichtiger Faktor. Das Essen mag auch am alten Tisch genauso gut schmecken, aber das Zeichen, dass der Arbeitgeber in die Mitarbeitenden investiert, rückt hier noch mal ganz stark in den Mittelpunkt. Außerdem gibt es auch in diesen Bereichen viele gestalterische Möglichkeiten. So kann man beispielsweise überlegen, wie man Räume und Wege legt, damit Mitarbeitende sich häufiger begegnen. Auch die Lage von Kantinen und Pausenräumen kann einen Einfluss darauf haben, ob Mitarbeitende aus der Produktion und Verwaltung sich regelmäßig begegnen.

Goldberg: Das ist auch eine Form der Architekturorganisation. Unsere Aufgabe ist es auch zu inszenieren, dass Menschen sich treffen und erleben können – und das ist weit bedeutender als der perfekte Arbeitsplatz mit seinen ergonomischen Anforderungen oder seiner technischen Ausstattung. ■■■



Gut vernetzt trotz räumlicher Distanz: Das Gespräch zwischen den beiden Expertinnen fand per Video statt. Moderiert wurde es von Personalmagazin-Redakteurin Katharina Schmitt (im Foto rechts oben).