

Sie werden anders arbeiten!

Wie mit einem passenden Change Konzept der Übergang in eine neue Arbeitskultur gelingt

Michael Maile

Immer mehr Unternehmen forcieren die Realisierung moderner Arbeitswelten mit Open Space Offices und flexiblem Arbeiten. Vielen gelingt die Umsetzung allerdings nur mit mäßigem Erfolg – auch deshalb, weil die Mitarbeitenden nicht beteiligt und richtig darauf vorbereitet wurden. Dieser Beitrag erläutert an einem konkreten Fallbeispiel aus Beraterperspektive, welche Stolpersteine auszuräumen sind und wie ein gelingender Change Prozess hin zu einer neuen Arbeitskultur gestaltet sein sollte.

Die neue Arbeitskultur: Entgrenzte Arbeit, offene Büros

Arbeite wann, wo und wie du willst. Die Auflösung der traditionellen Zeit- und Ortsbindung der Arbeit ist das Credo des 21. Jahrhunderts. Diese Merkmale heutiger Arbeitsformen lassen den Eindruck entstehen, dass der tradierte Arbeitsort Bürogebäude immer unwichtiger wird. Doch das Gegenteil ist der Fall: Trotz Orts- und Zeitflexibilität ist das Bürogebäude immer noch der Knotenpunkt für Wissens- und Erfahrungsaustausch, betriebliche Wertschöpfung, Repräsentation und Arbeitgebermarkenbildung. Immer mehr Unternehmen setzen deshalb auf modern gestaltete Büros – mit nachhaltigen Auswirkungen auf die Arbeitskultur.

Ein Bestandteil der Unternehmensstrategien ist die Einführung sogenannter Open Space Offices, die deutsche Weiterentwicklung der amerikanischen Großraumbüros der 1960er Jahre, zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden (Kockelkorn 2008, Saval 2014). Ein zweiter Bestandteil zielt auf die Flächenreduktion zur Senkung von Gebäude- oder Betriebskosten durch die Einführung von Desk-Sharing und der non-territorialen Besiedelung der Büros. Ein drittes Element sieht die Einführung von flexiblen Arbeitsformen vor, die die Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeit verbessern sollen. Alle diese Elemente erzwingen eine tiefe Veränderung der Arbeitskultur: Führungskräfte müssen sich von

der gewohnten Präsenzkultur und Anwesenheitskontrolle lösen und sich auf mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden einstellen. Alle Beteiligten müssen sich mit den Bedingungen und Spielregeln des flexiblen Arbeitens und der Open Space Offices anfreunden. Viele Unternehmen erkennen zwar die Chancen neuer Arbeitswelten, aber sie sehen zu spät den Kulturbruch und die Notwendigkeit der aktiven Gestaltung des Veränderungsprozesses.

Das Change Konzept: Eine Dramaturgie entlang des Bauablaufs

Bei der Einführung neuer Arbeitswelten gilt es, die zukünftig dort Beschäftigten an der Entwicklung zu beteiligen und auf die Bedingungen dieses veränderten Umfeldes vorzubereiten. Wird die neue Arbeitskultur nicht bereits im Vorfeld und gemeinsam antizipiert, kommt es zu Reibungsverlusten vor und nach Bezug der neuen Umgebung. Wie aber soll ein Change Prozess dafür optimal gestaltet sein und welche Erfahrungen wurden damit gemacht?

Die Herausforderung: Viele Handlungsstränge berücksichtigen Neue Arbeitsumgebungen werden im Rahmen von Umbau- oder Neubauvorhaben eingeführt. Bauprojekte sind gekennzeichnet durch eine hohe Komplexität wegen zahlreicher paralleler Abläufe und möglicher Kostenrisiken. Die größte Her-

ausforderung ist deshalb die Synchronisation des Veränderungsprozesses mit den anderen Handlungssträngen des Veränderungsprojektes wie etwa dem Bauablauf, der Gebäudelegung oder der Einbindung des Betriebsrats.

In aller Regel sind die Interessen der Verantwortlichen der einzelnen Handlungsstränge nicht kongruent: Die Bauverantwortlichen haben Sorge, dass durch Beteiligung der Mitarbeitenden der Zeitplan und die Baukosten gefährdet werden. Deshalb streben sie eine geringe Mitwirkung an und praktizieren eine eher restriktive Informationspolitik. Die Nutzervertreter sehen sich im Spannungsfeld zwischen einer bedarfsorientierten Anforderungsentwicklung und der Forderung nach Umsetzung vorab definierter, standardisierter Vorgaben. Die Personalverantwortlichen sehen in der Regel bei solchen Vorhaben lediglich die Belegungsplanung und den Umzug als interventionsrelevant an und erahnen nicht die mit dem neuen Gebäude einhergehende neue Arbeitskultur. So steigen sie spät in die aktive Kommunikation ein. Dazu kommt, dass die lange Dauer solcher Vorhaben (ein bis drei Jahre) verschiedene Risiken birgt: Das Risiko, dass Maßnahmen viel zu früh gestartet werden und dann verhungern, das Risiko, dass Beteiligung zu einem Zeitpunkt gestartet wird, wenn schon alles entschieden ist oder das Risiko, dass zu geringe Personalkapazitäten zur Verfügung gestellt werden. Auf der anderen Seite aber besteht für den Change Prozess die einzigartige Chance,

Maßnahmen über einen langen Zeitraum hin zu konzipieren und die Interessensgruppen auf der Wegstrecke bis zu den Monaten nach der Umsetzung zu begleiten und so die Nachhaltigkeit zu erhöhen.

Den Change Prozess zu gestalten im Kontext solcher Veränderungsprojekte heißt: Sich mit den Ablaufplänen und Meilensteinen der anderen Handlungsstränge vertraut zu machen und an den entscheidenden Stellen anzusetzen mit den passenden Maßnahmen und Formaten. Idealerweise soll vor der finalen Umsetzung der Veränderung eine hohe Akzeptanz der Nutzer gegenüber dem Neuen erreicht sein, denn nur so gelingt ein reibungsloser Übergang. Dazu ist die Entwicklung eines unternehmens- und fallspezifischen Veränderungsfahrplanes – einer Roadmap Change – erforderlich, in dem neben Kommunikationsmaßnahmen auch solche der Mitwirkung und Befähigung integriert und aufeinander abgestimmt werden (Boch & Konkol 2013). Mit der chronologischen Aneinanderreihung einzelner Maßnahmen ist es jedoch nicht getan: Es braucht zusätzlich eine sinnstiftende Rahmung der Ereignisse, eine nachvollziehbare und glaubwürdige Erzählung (emplotment).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Handlungsstränge bei Einführung neuer Arbeitswelten

