



**OFFICE
PIONEER**

Peter Knecht

Head of International Concepts bei der Kinnarps Group,
zertifizierter Lego-Serious-Play-Moderator

Wie bitte geht's zu New Work?

Auf dem Weg zu mehr Teilhabe im Büro

Die Debatte über die Zukunft der Arbeit ist zum regelrechten Hype geworden. Sie ist oft so emotional aufgeladen, dass es schwerfällt, den Blick fürs Ganze zu behalten. Ein Unternehmen, das den Wunsch hegt, seine Büros zu modernisieren und sie den aktuellen Anforderungen an Digitalität, Mobilität und demografische Entwicklung anzupassen, droht schon beim ersten Gedanken an Veränderungen, in eine Falle zu tappen. Es beginnt damit, dass der Begriff »New Work« häufig falsch verstanden wird: als eine Aneinanderreihung von hippen Schlagwörtern, als ein Trend und eine vorübergehende Erscheinung. Tischkicker und Rutschen in knallbunten Offices oder Kolonnen von Schreibtischen in öden Großraumbüros mit Clean-Desk-Policy sind häufige Assoziationen. Aber bei New Work geht es nicht vorrangig um eine Büroeinrichtung. New Work ist ein Ausdruck für eine sich wandelnde Gesellschaft und handelt von zukunftsweisender und von sinnstiftender Arbeit. Von diesem vielschichtigen Wandel ist jede und jeder betroffen. Dass der Mensch, der nach wie vor die Arbeit verrichtet, sie auch mitgestalten will, darf und soll, ist der Weg zu einer neuen Form der Arbeit. Es ist »Das Ende der dummen Arbeit«, wie der Autor Frank Plötz seinen Bestseller nennt.

Noch ist eine moderne Führung auf Augenhöhe, die von Wertschätzung geprägt ist, sicher nicht die Regel. Aber immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass mehr Coaching und weniger Ansage zu einem Mehr an Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden führt. Bei New Work geht es darum zu vertrauen. Vertrauen, dass die Mitarbeitenden bewusst gute und sinnvolle Entscheidungen treffen. Als sich im März 2020 die Büros leerten und die Mitarbeitenden ins Home-Office zogen, setzte sich bei den meisten Führungskräften nach wenigen Wochen die Erkenntnis durch, dass sie dieses Vertrauen großzügig schenken können.

Für manche stellt sich New Work als ein Veränderungsprozess dar, den man mitgehen kann oder nicht.

Aber auch das greift zu kurz, denn New Work ist eine Frage der Haltung, der Arbeitskultur und der Führung. Der Wandel ist nicht aufzuhalten. Natürlich kann ein Unternehmen entscheiden, ihn so lange wie möglich hinauszuzögern, und es wird sich auch nicht von heute auf morgen eine neue Arbeitskultur etablieren lassen. Der Corona-Home-Office-Test kann aber schon ein erster Anstoß gewesen sein, alte Strukturen zu überdenken. Genau wie die Digitalisierung jetzt an Fahrt aufgenommen hat, hat das »Ende der dummen Arbeit« einen Impuls bekommen. Diesen Schub nicht einfach passieren zu lassen, sondern ihn aktiv zu gestalten und durch Disruption die Erneuerung zu beschleunigen, ist das Ziel. Die Zukunft der Arbeit ist nichts, was passiert. Sie sollte aktiv gedacht werden.

Studienergebnisse: Daten vs. Bauchgefühl

Entscheidend in jedem Veränderungsprozess ist es, die Bedürfnisse der Organisation und ihrer Mitarbeitenden abzubilden und zu verstehen.

Das Verständnis dafür basiert jedoch viel zu oft auf Annahmen, Vermutungen oder sogar dem Bauchgefühl der Verantwortlichen. Doch das reicht nicht. Bedürfnisse sollten über Erhebungen ermittelt werden, damit Veränderungsprozesse auf der Basis von Daten umgesetzt werden können. Wer eine datengestützte Analyse hat, kann sich dem Thema unvoreingenommen nähern, vermeidet Fehler und erhält eine objektive Sicht auf die Arbeitsweise von Organisationen und deren Bedeutung für die Bürogestaltung. Die

Studie »Kinnarps Insight Report 2020«, die von 2015 bis 2020 in 220 europäischen Unternehmen mit 1.440 Teilnehmern durchgeführt wurde, liefert Daten aus realen Projekten und Antworten auf einige der dringenden Fragen.

Eine Vision lässt sich nur umsetzen, wenn ein Wille zur Veränderung im gesamten Unternehmen vorhanden ist. Es lohnt sich daher für die Unternehmensleitung, in

»Bei New Work geht es darum zu vertrauen. Vertrauen, dass die Mitarbeitenden bewusst gute und sinnvolle Entscheidungen treffen.«

ein Changemanagement zu investieren und zu erklären, welche positiven Effekte und welchen Nutzen eine neue Arbeitswelt mit sich bringen kann. Die Bereitschaft zur Veränderung hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel von der bestehenden Kultur des Unternehmens. »Wie wollen wir uns verändern, und passt das zu uns?«, ist dabei eine der ersten Fragen. Ein weiterer Faktor ist, wie der Prozess umgesetzt wird. Das gelingt, wenn die Führungsebene ihn bei sich selbst zuerst implementiert. Mitarbeitende bewerten ihre eigene Offenheit für Veränderungen oft sehr hoch, wie die Studie nahelegt. Sie glauben jedoch, dass ihre Kollegen ihre Begeisterung weniger teilen. Und wenn es darum geht, den Wunsch nach Veränderung des gesamten Unternehmens einzuschätzen, glaubt nur noch die Hälfte, dass eine Bereitschaft dafür vorhanden ist. Daher ist nicht nur die Akzeptanz der Führungsebene in einem Veränderungsprozess von entscheidender Bedeutung. Die Veränderung muss dort vorgelebt und nicht nur verordnet werden.

Der Wunsch nach Veränderungen bei den Einzelnen mag damit zusammenhängen, dass die Befragten ihre Arbeit durch das Arbeitsumfeld nicht ausreichend unterstützt sehen. Von 24 Fragen im Zufriedenheitselement der Umfrage erzielen nur drei eine höhere Punktzahl. Gut schneiden unter anderem die technische Unterstützung und die Zusammenarbeit mit den Kollegen ab. Die niedrigsten Werte beziehen sich auf die Räume und darauf, wie diese Interaktionen erleichtern bzw. behindern – sei es sozial oder aufgabenorientiert.

Kollaboration und Konzentration

Der Wunsch, mit den Kollegen in Verbindung zu stehen und zu interagieren, ist Bestandteil der Gesamtheit von Zusammenarbeit, Kreativität und Kultur. Umfragen zur Home-Office-Zeit während der Pandemie ergaben: Die meisten Menschen können sich vorstellen, auch künftig zumindest zeitweise im Home-Office zu arbeiten. Sie vermissen jedoch den Kontakt zu den Kollegen. Warum also ins Büro kommen? Die ersten Ansätze, Büros künftig (nur noch) für den sozialen Austausch und die Kollaboration zu gestalten, liegen auf dem Tisch.

An einem Arbeitstag wird heute etwa zur Hälfte in Gruppen und zur Hälfte individuell gearbeitet. Vor gut 15 Jahren lag der Anteil an Teamwork nur bei einem Viertel der Arbeitszeit. Heute ist für jüngere Menschen vernetztes Arbeiten eine Selbstverständlichkeit. Hinzu kommt, dass durch immer stärker differenzierte Ausbil-

dungswege mehr Spezialisten mit besonderen Expertisen auf den Arbeitsmarkt kommen. Der Austausch mit den anderen nimmt zu, während Routinearbeiten verstärkt von KI und Robotik ersetzt werden. Das Bürourmfeld ist hierauf in der Regel nicht vorbereitet. Es stehen viel zu wenige mittlere und kleine Meetingräume zur Verfügung. Obwohl heute 80 Prozent aller Meetings mit weniger als sieben Mitarbeitern stattfinden,

planen Architekten weiterhin repräsentative Besprechungsräume für zehn Personen und mehr. Wer hineinschaut, sieht dann dort oft zwei Personen in einem Videomeeting sitzen oder fokussiert am Laptop arbeiten.

Oder ein weiteres gängiges Szenario: Wenn aktuelle Arbeitssettings in einem Mehrpersonenbüro für spontane Meetings genutzt werden, entsteht auch ein Problem. Andere fühlen sich gestört, und wer erst einmal aus der Konzentration gerissen wird, benötigt zwischen zehn bis 15 Minuten, um wieder

in den Flow zu kommen. Aber: Der Lärm sind immer die anderen. Es gilt also, die Menschen für das Arbeiten miteinander zu sensibilisieren und eine Balance zu finden von offenen und geschlossenen Bereichen. Der informelle Austausch ist wertvoll, aber wenn er im Büro stattfindet, braucht es Regeln, damit sich niemand gestört fühlt. Die Vorteile einer offenen Bürolandschaft im Vergleich zu einem Zweierbüro überwiegen, aber nur wenn alle ihr Verhalten anpassen. Arbeitsbereiche, wie zum Beispiel ein Booth für konzentriertes Arbeiten, signalisieren: Hier bin ich und will nicht gestört werden.

Viele Büros erfüllen also nicht das Bedürfnis nach Kollaboration oder Konzentration. Der Faktor Mensch wird in der Planung nicht ausreichend einbezogen. Daher richtet sich dieser selbst ein und »zweckentfremdet« die vorhandenen Möglichkeiten: Wenn keine entsprechenden Meetingräume zur Verfügung stehen, werden Arbeitsplätze zu informellen Gesprächsecken. Wenn keine Konzentrationsarbeitsplätze zur Verfügung stehen, werden große Konferenzräume genutzt, um in Ruhe konzentriert zu arbeiten. Ein Tipp: In Playbooks, die von Teams selbst erarbeitet werden, wird schnell klar, was benötigt wird.

Kontrolle und Komfort Hand in Hand

Beim Thema Fokussierung schneiden die Büroräume laut der Umfrage bestenfalls mittelmäßig ab. Vor allem aufgrund der mangelnden Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Das Gefühl, keine Kontrolle zu haben, ist ein entscheidender Faktor für eine schlechte Performance. Je mehr die Einflussnahme auf den Arbeitsplatz steigt,

»Die Vorteile einer offenen Bürolandschaft im Vergleich zu einem Zweierbüro überwiegen, aber nur wenn alle ihr Verhalten anpassen.«

desto wohler fühlen sich die Menschen. Über Licht, Luft und Geräusche zu entscheiden, kann eine Menge bewirken. Dabei geht es nicht nur um individuelles Empfinden, wie den Wunsch nach frischer Luft durch ein geöffnetes Fenster oder die Regulierung der Wärme. Beides sind oft Ursachen für Unstimmigkeiten zwischen Kollegen. Es geht auch um unterschiedliche Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen in den Büros.

Im Vergleich zu 25-Jährigen brauchen 60-Jährige einen mehr als dreimal so großen Kontrast, um eine äquivalente Leistungsfähigkeit ihrer visuellen Funktion zu erreichen. Je diverser die Belegschaften werden, desto mehr lohnt es sich darauf zu achten, den Menschen die Kontrolle über den Raum zu geben, in dem sie einen großen Teil ihrer Zeit verbringen. Oder auch nicht?

Es gibt einen klaren Wunsch nach mehr Mobilität, sowohl bei der Wahl zwischen Büro und Home-Office als auch bei der Wahl des Arbeitsortes im Büro selbst. Schon vor der Pandemie hätten 42 Prozent gern mobiler gearbeitet. Jetzt, nach der erzwungenen Home-Office-Zeit, steigen die Zahlen sprunghaft. Mehr Mobilität wollen aktuell bis zu 85 Prozent der Menschen, und es gibt Hinweise, dass dieses Bedürfnis künftig stärker berücksichtigt wird.

Auch das Büro selbst bietet bislang nur wenige Bewegungsmöglichkeiten. 81 Prozent der Befragten sitzen hauptsächlich an einem Schreibtisch und nur 19 Prozent wechseln den Arbeitsplatz im Büro. Muss das so sein? Nein, denn selbst wenn 44 Prozent der Aufgaben computergestützt sind, heißt das nicht, dass diese traditionell am selben Ort, an einem Schreibtisch, erledigt werden müssen. Der häufig nachgefragte gut gestaltete Loungebereich kann alle Arten von Aufgaben unterstützen. Er bietet gleichzeitig eine Vielzahl zusätzlicher Vorteile wie im Stehen arbeiten oder ein Meeting abhalten zu können. Wer zwölf Monate lang drei Stunden täglich steht, verbrennt genauso viele Kalorien wie beim Laufen von zehn Marathons (BBC/LOUNGE University of Chester). Neben der Mobilität wird auch einer veränderten Raumnutzung durch agile Methoden und Strukturen nicht ausreichend Rechnung getragen.

Teilhabe als Schlüsselwort

Mangelnde Abstimmung ist nicht nur unternehmensintern ein Stolperstein auf dem Weg zu New Work. Auch bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen



Das Büro der Zukunft: ein Ort für den sozialen Austausch und Kollaboration.

mit Beteiligten wie Architekten, Facility-Managern, Planern und Einrichtern müssen die einzelnen Schritte besser verzahnt werden. Die Bauabteilungen stehen oft unter zeitlichem Druck, müssen ihre Zeitpläne einhalten und haben daher kein Interesse daran, weitere Beteiligte »mitreden« zu lassen. Dazu kommt, dass auch einzelne Abteilungen in den Unternehmen wie Silos denken und wirtschaften. Weil sie oft nur ihre eigenen Ziele

im Blick haben, lassen sie es schnell an ausreichender Kommunikation mangeln. Wenn alle involviert sind, profitiert das ganze Unternehmen. Ob vor oder nach Corona, ob New Normal oder zurück zum Alten: In allen Welten ist Teilhabe ein Schlüsselwort für ein gelungenes Arbeitsleben. Jede Stimme ist von Wert und sollte gehört werden, und es gibt funktionierende Methoden, alle Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Das ist ein Ansatz des skandinavischen Designs.

Wer sein Unternehmen fit machen möchte für die Zukunft, wird nicht darum herumkommen, die Meinungen der Mitarbeitenden anzuhören und zu beherzigen. Mit professionellen, unterstützenden Maßnahmen, wie zum Beispiel inspirierenden Workshops, kann herausgefunden werden, wie eine positive Unternehmenskultur aufgebaut wird. Mit der Fähigkeit zu lernen. Denn dieser Prozess hört nie auf.



Kinnarps GmbH

führender europäischer Anbieter von Einrichtungslösungen für das Büro, Lernumgebungen und den Health-Care-Bereich

Gegründet: 1942 in Schweden
2.100 Mitarbeitende

Standort: Worms

kinnarps.de