

Individualität am Arbeitsplatz: Woher kommt der Wunsch danach und wie lässt er sich beeinflussen?

Marlene HELFERT, Andrea MAURER

*CMMAurer GmbH, Beratung für Bürokonzeption und Change-Management
An der Billwiese 2b, D-61440 Oberursel*

Kurzfassung: Woher kommt eigentlich der Wunsch nach individueller Arbeitsplatzgestaltung? Und wie können Unternehmen, die eine gemeinschaftlich genutzte Arbeitsumgebung anstreben, dazu beitragen, dass dieser Wunsch eine geringere Relevanz bekommt?

Um diese Fragen zu klären, wurden die Bürostrukturen von sechs Unternehmen analysiert und mit Hilfe von Befragungen Erkenntnisse zur Unternehmensidentifikation der Mitarbeiter sowie deren Wahrnehmung ihrer Arbeitsumgebung gewonnen.

Der Wunsch nach einer persönlichen Gestaltung des Arbeitsplatzes ist in erster Linie Produkt fehlender oder als nicht attraktiv empfundener Gestaltung durch den Arbeitgeber. Bei der Wahl von privaten oder berufsbezogenen Gestaltungselementen spielt die Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem Unternehmen eine wichtige Rolle.

Schlüsselwörter: Bürokonzeption, Change-Management, Individualität, Arbeitsumgebung, Unternehmensmarke, Arbeitsplatzgestaltung

1. Individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes

Shared Desk und Flexible Office gewinnen für Unternehmen immer mehr an Attraktivität. Während Flächeneffizienz vor 10 Jahren noch die wichtigste Zielsetzung für die Neugestaltung von Büroflächen war, stehen heute die Verbesserung der Kommunikation, die Stärkung von transversaler Zusammenarbeit, Flexibilität und Agilität der Organisation, sowie der Abbau von Status, Hierarchie und Silodenken im Vordergrund.

Das Büro der Zukunft soll den Mitarbeiter flexibel in den verschiedensten Arbeitssituationen unterstützen: "War es früher die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, die Menschen ins Büro führte, ist es morgen das stimmungsvolle Versetzen in den jeweils richtigen Arbeitsmodus." (Gebhard 2012)

Im Zusammenhang mit gemeinsam genutzten Arbeitsplätzen und der damit verbundenen Abschaffung des festen Arbeitsplatzes wird von Mitarbeitern oft der Wunsch nach individueller Gestaltung des Arbeitsplatzes geäußert. Persönliche Gegenstände auf dem Schreibtisch, wie Urlaubs- und Familienbilder, Pflanzen, oder der eigenen Tasse, zeigen die Individualität des Mitarbeiters - und gleichen oft eine als nicht attraktiv empfundene Arbeitsumgebung aus.

Die Frage nach der Individualisierung am Arbeitsplatz ist in jeder Organisation für einen großen Teil der Belegschaft von Wichtigkeit und wird als eines der ersten Bedenken im Zusammenhang mit Veränderungen im Arbeitsumfeld genannt. Die Diskussion über die Individualisierung des Arbeitsplatzes entsteht also in erster Linie,

wenn sich das Arbeitsumfeld ändern soll.

Wir gehen dabei der Frage nach, von welchen Faktoren der Wunsch nach individueller Arbeitsplatzgestaltung beeinflusst wird, und wie Unternehmen, die eine gemeinschaftlich genutzte Arbeitsumgebung anstreben, dazu beitragen können, dass dieser Wunsch eine geringere Relevanz bekommt.

1.1 Inhalte individueller Arbeitsplatzgestaltung

Zur individuellen Gestaltung der Arbeitsumgebung zählen jene Gegenstände, die nicht zum Bewerkstelligen der täglichen Arbeit gebraucht werden.

Zur individuellen Arbeitsplatzgestaltung gehören zum einen persönliche Gegenstände am Arbeitsplatz und an den Wänden, zum anderen zählen dazu auch Auswahlmöglichkeiten z.B. beim Mobiliar oder der Farbgestaltung der Wände.

Werkzeuge und Arbeitsplatzausstattungen wie z.B. eine ergonomische Einstellung des Arbeitsplatzes, gehören entsprechend nicht zur Gruppe der individuellen Gestaltungselemente.

1.2 Bedeutung individueller Arbeitsplatzgestaltung

Wie ist eine eingeschränkte Möglichkeit der individuellen Gestaltung überhaupt zu bewerten? Und wann wird die Einschränkung als Defizit für den Mitarbeiter wahrgenommen?

Nach der "Soft Success Factors"-Studie (Rieck & Kelter 2005) des Fraunhofer IAO ist für eine hohe Büroattraktivität ein hochwertiger Gesamteindruck des Arbeitsplatzes viel wichtiger als die Dekoration mit persönlichen Gegenständen.

Die Auswahlmöglichkeit der persönlichen Gestaltung basiert meist auf langjährigen gewachsenen Strukturen und Zugeständnissen bzw. etablierten Handlungsmustern. Wichtig ist in dem Zusammenhang, dass meist keines der vorgenannten Elemente schriftlich definiert ist, sodass eine freie Interpretation des Einzelnen auf der einen Seite, aber auch die Handhabung als Bonus auf personeller Ebene genutzt und vergeben wird. Damit werden diese Elemente in ihrer Wirkung als Stauselemente und auch die Bedeutsamkeit des Verlustes ersichtlich. Der Wegfall von Privilegien, Unterscheidbarkeit, Hierarchie und Status sollte nicht unterschätzt werden.

Nach den Forschungen von Kahneman & Tversky (1982) scheuen Menschen nicht das Risiko, sondern sie scheuen Verluste: "Losses loom larger than gains". Das bedeutet, dass Menschen genau dann risikoscheu sind, wie sie einen Besitzstand zu verteidigen haben. Und der Grad an Selbstbestimmung bei der Gestaltung des Büros wird als ein solcher Besitzstand angesehen.

1.3 Effekte der Arbeitsplatzgestaltung

Die Zufriedenheit mit dem Büro steigert das Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen. Bauer et al. (2014) konnten zeigen, dass Mitarbeiter mit einer geringeren Zufriedenheit mit ihrer Arbeitsumgebung eine schwächere Bindung an das Unternehmen haben.

Das Unternehmen beeinflusst die Arbeitsumgebung und diese wiederum beeinflusst das Unternehmen. Schon Winston Churchill (1874–1965) stellte fest: "We shape our buildings; thereafter they shape us."

Wir gehen davon aus, dass eine unternehmensspezifische Gestaltung des Arbeitsumfelds sich nicht nur positiv auf die Zusammenarbeit auswirkt, sondern auch den Bedarf an persönlicher Gestaltung wesentlich reduziert.

2. Studienverlauf

Für diese Studie wurden sechs sehr unterschiedliche Unternehmen untersucht und bei deren Konzeption neuer Arbeitsumgebungen begleitet. Neben Analysen der bestehenden Bürostrukturen wurden mit Hilfe von strukturierten Interviews, Erkenntnisse zu der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der eigenen Arbeit gewonnen. Auch die Wahrnehmung der aktuellen Arbeitsumgebung z.B. hinsichtlich Individualität, Standardisierung und Ablesbarkeit von Hierarchie und Status und die Wünsche an die neue Arbeitsumgebung wurden erfragt. Je nach Unternehmensgröße wurden bis zu 20 Mitarbeiter befragt.

3. Einflüsse auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung

3.1 Gestaltung der Arbeitsumgebung als Ausdruck der Unternehmens-, Team-, Job- und private Marke

Im Verlauf der Betrachtung zeigt sich, dass die Gestaltung der Arbeitsplätze in den betrachteten Unternehmen sich in die vier Kategorien *Unternehmensmarke*, *Teammarke*, *Jobmarke* und *private Marke* einteilen lässt:

Unter der Unternehmensmarke verstehen wir dabei die bewusste Gestaltung der Arbeitsumgebung durch das Unternehmen entsprechend eines definierten unternehmenseigenen Standards, auch als Corporate Identity, Corporate Design bezeichnet.

Die Team- und die Jobmarke sind Gestaltungen der Arbeitsumgebung durch die Mitarbeiter mit Fokus auf Inhalte und Erfolge der Arbeit. Bei der Teammarke steht die Arbeit der Abteilung im Vordergrund, während die Jobmarke auf die personelle Arbeit fokussiert.

Auch die private Marke ist eine Gestaltung durch die Mitarbeiter. Hier stehen persönliche Gestaltungsgegenstände aus dem Privatleben der Mitarbeiter im Vordergrund, wie Familienbilder oder Fanartikel.

Zwei wichtige Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung zeigen sich in den Studien: Zum einen ist dies die Ablesbarkeit der Unternehmensmarke in Form einer Gestaltung der Arbeitsumgebung durch den Arbeitgeber, und zum anderen ist dies die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen, der Abteilung und der eigenen Arbeit. Die Unternehmensidentifikation lässt sich durch eine ablesbare Unternehmensmarke positiv beeinflussen. Genau darin liegt auch das Potential einer bewussten Gestaltung der Arbeitsumgebung durch das Unternehmen.

3.2 Individuelle Gestaltung der Arbeitsumgebung als Reaktion auf eine fehlende Unternehmensmarke

Je weniger die Unternehmensmarke im Arbeitsumfeld ausgeprägt ist, desto stärker ist die Ausprägung der Umfeldgestaltung durch den Mitarbeiter. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass eine ausgeprägte unternehmensspezifische

Umfeldgestaltung wenig Raum für die Gestaltung durch den Mitarbeiter lässt und diese unnötig macht.

Die Gestaltung der Arbeitsumgebung durch den Arbeitgeber fördert Identifikation: Das Unternehmen bekommt dadurch ein Gesicht für die Mitarbeiter. Erst wenn Unternehmen ihrer Markenidentität Aufmerksamkeit schenken, diese auch nach innen formulieren und das Arbeitsumfeld als Kommunikations- und Gestaltungsplattform für und mit seinen Mitarbeitern nutzt, wird der Wunsch der Mitarbeiter, in einer spezifisch gestalteten und damit auch in einer wertschätzenden Umgebung zu arbeiten, stattgegeben. Wird vom Arbeitgeber eine entsprechende hochwertige Ausstattung der Arbeitsumgebung, die mehr als nur Erfüllungsort der Arbeit ist, zur Verfügung gestellt, muss der Mitarbeiter kein Gestaltungsvakuum mehr füllen.

Auslöser für ausgeprägte persönliche Gestaltungselemente ist vorrangig die Abwesenheit von Gestaltung in den Räumen, die durch die Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Über diese Räume kann keine Identifikation mit dem Unternehmen stattfinden, diese Räume treffen keine spezifische Aussage und sind damit austauschbar mit jedem anderen beliebigen Unternehmen. Die Gestaltung des Mitarbeiters versucht dem, innerhalb der ihm zugewiesenen Fläche, entgegenzuwirken – mit seinen Mitteln und seinen vorrangigen Interessen – privat oder beruflich. Solange das Unternehmen diesen Raum nicht besetzt, wird die Notwendigkeit der Gestaltung durch den Mitarbeiter nachvollziehbar bleiben.

3.3 Von der Teammarke zum Silodenken

Wird die Gestaltung der Arbeitsumgebung durch einzelne Teams oder Abteilungen übernommen, so entstehen im Unternehmen einzelne Teammarken, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren.

Ein Beispiel dafür zeigte sich in einem Kreativunternehmen: Dieses bot keine unternehmensweite Gestaltung an, sondern stellte stattdessen den Führungskräften Budgets für die Gestaltung von Oberflächen und Mobiliar ihrer Abteilungen zur Verfügung. In den Gängen war auf den ersten Blick ablesbar, für welches Produkt das Team dort arbeitet. Jedoch fehlen zentrale Identifikationsorte: Das große Ganze ist für Besucher und Mitarbeiter nicht erkennbar. Dies fördert nur die Identifikation mit der Abteilung, nicht mit dem Unternehmen als Ganzes, und läuft damit Gefahr, Silodenken zu fördern. Nicht unerwartet ließ sich hier viel Identifikation mit der Arbeit der Abteilung, aber wenig Interesse am Gesamtunternehmen finden.

3.4 Entstehung von Jobmarken bei hoher Identifikation mit der Arbeitsaufgabe

Fehlt die Gestaltung der Arbeitsumgebung durch den Arbeitgeber oder die Abteilung, entsteht Raum für die Herausbildung von Job- und privaten Marken. Mitarbeiter, die sich mit ihrer Arbeitsaufgabe und ihrer Organisation identifizieren, bilden eher eine Jobmarke aus. Besonders die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit sowie die Identifikation mit den Werten und Visionen des Arbeitgebers und deren Erkennbarkeit für die Mitarbeiter spielen dafür eine wichtige Rolle.

Ein sehr deutliches Beispiel für eine ausgeprägte Jobmarke zeigt sich in einer von uns beim Umzug begleiteten Hilfsorganisation: In deren Räumen fällt eine sehr individuelle Gestaltung der Arbeitsplätze und der Wände auf, in der private Gestaltungsmerkmale wie Familienbilder fast gänzlich fehlen. Stattdessen sind die

Büros mit Plakaten und Erinnerungsstücken aus den bearbeiteten Projekten gestaltet. In den Interviews mit den Mitarbeitern zeigt sich eine sehr hohe Identifikation mit Unternehmenswerten und Visionen sowie der Arbeitsaufgabe. Genau diese Identifikation mit den bearbeiteten Aufgaben und der Organisation spiegelt sich auch in den Räumen wider.

Neben den projektbezogenen Gestaltungselementen gibt eine Vielzahl an persönlichen Einrichtungsgegenständen den Räumen eine sehr individuelle Erscheinung, wobei die Frage nach der Vermischung von Arbeit und Privatleben naheliegend scheint.

Die Diskussion, was mit den beruflichen und persönlichen Gegenständen nach Umzug passieren sollte, zeigte auf, dass diese nicht als vergemeinschaftende, identitätsbildende Gestaltungselemente wahrgenommen werden, sondern als persönliche Gegenstände, die jeden Einzelnen, seinen beruflichen Werdegang, seine Erfolge und seinen Status repräsentieren. Entsprechend sollen diese auch nicht geteilt werden bzw. nicht für die Gemeinschaftsräume zur Verfügung stehen.

Auch in Unternehmen mit weniger Drang nach individueller Darstellung lassen sich Jobmarken finden: In einem Ingenieurbüro fehlten dekorative Gestaltungselemente fast völlig. Was auffiel, waren volle Schreibtische und überdimensionierte Ablagestapel. Hier zeigen die Mitarbeiter, dass sie viel zu tun haben - und damit ihre Unternehmensidentifikation über ihre Arbeit und das erledigte Arbeitsvolumen.

3.5 Entstehung von privaten Marken

Mitarbeiter, denen es schwerfällt, sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen zu identifizieren, tendieren zu privaten Gestaltungsmitteln. Es zeigt sich, dass der Wunsch nach einer Gestaltung des Arbeitsplatzes mit privaten Mitteln maßgeblich von der Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem Unternehmen beeinflusst wird und bei hoher Identifikation damit nur wenig Relevanz für die Mitarbeiter hat.

Ein Beispiel für eine starke Ausprägung von privat-persönlichen Merkmalen und Gestaltungsgegenständen an den Arbeitsplätzen und an den Wänden gibt ein Großunternehmen, in dem fast keine unternehmensspezifischen abteilungsübergreifenden Merkmale in den Räumen erkennbar waren. Das Bestreben nach Autarkie des einzelnen bzw. die Unabhängigkeit von allem, was außerhalb des Büros ist, war groß: Kühlschrank, Kaffeemaschine, Besprechungseinheit wurden nach Möglichkeit ins eigene Büro verlagert. Individuelle Farbgebung von Boden, Wand, Decke sowie privat-persönliche Informationen über Urlaub, Freizeit und Familie waren vordergründiges Gestaltungselement. Parallel dazu ließen sich Einzelarbeit, Silodenken und ein fehlender Blick auf das Ganze feststellen.

Dieses Unternehmen ist inzwischen in eine neue Fläche mit unternehmensspezifischer Gestaltung gezogen: Die einzelnen Teams sind näher zusammengedrückt, die Räume sind standardisiert und unternehmensweit entsprechend der Unternehmensmarke gestaltet. Gemeinschaftlich genutzte Orte vermitteln aktuelle Informationen über das Unternehmen. Umfangreiche Services und eine hochwertige Ausstattung und Gestaltung spiegeln die Unternehmenswerte wieder und zeigen den wertschätzenden Umgang mit der Ressource Mitarbeiter.

Etwa ein Jahr nach dem Umzug berichtete eine Mitarbeiterin: "Heute mache ich mir morgens Gedanken, was ich anziehe ins Büro – früher war das vollkommen

egal." Die Haltung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeiter hat sich geändert und damit ändert sich in der Folge auch die Haltung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen.

4. Resümee und empfohlene Maßnahmen

Es ließ sich zeigen, dass in einer attraktiv empfundenen Arbeitsumgebung die Gestaltungsnotwendigkeit für den Mitarbeiter nicht mehr gegeben ist. Pflegt das Unternehmen seine Marke nicht nur nach außen, sondern auch nach innen, so wirkt sich das auf den Raum aus: Markenbewusstsein führt zu unternehmensspezifischer Gestaltung und diese wiederum fördert das Markenbewusstsein. Identifiziert sich der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, dann kann er seine private Marke zuhause lassen.

Von einer unternehmensorientierten Gestaltung durch den Arbeitgeber profitieren dabei beide Seiten: Dem Mitarbeiter stehen mehr Identifikationspunkte mit dem Unternehmen zur Verfügung, und das Unternehmen sendet klare Botschaften, welche Vorstellung es bezüglich Zusammenarbeit hat und fördert so Identifikation und Motivation seiner Mitarbeiter.

Das bedeutet aber auch, dass das Abgeben der individuellen Gestaltungsmöglichkeit immer mit einer adäquaten Aufwertung der Arbeitsumgebung einhergehen muss, um eine erfolgreiche Veränderung des Arbeitsumfelds zu erreichen. Dies kann in Form einer hochwertigen Gestaltung, Ausstattung und Services rund um den Arbeitsplatz, die einen wertschätzenden Umgang mit der Ressource Mitarbeiter zeigt, erreicht werden. Durch gemeinschaftlich und abteilungsübergreifend genutzte Orte kann das Unternehmen aktuelle Informationen wie auch die Unternehmenswerte vermitteln und so zum Identifikationsort werden.

Die Diskussion über die Individualität am Arbeitsplatz, als offen geführter Diskurs, unterstützt den gemeinschaftlichen Veränderungsprozess von der personellen zur organisatorischen Identifikation mit dem Unternehmen. Die Vorbehalte gegenüber dem Wegfall der persönlichen Arbeitsplätze nehmen stetig ab, je mehr sich die Mitarbeiter mit dem Konzept beschäftigen und sie die Hochwertigkeit der Ausgestaltung und die damit einhergehende Wertschätzung der Mitarbeiter wahrnehmen.

5. Literatur

Bauer, Wilhelm (Hrsg.); Rief, Stefan; Jurecic, Mitja; Kelter, Jörg; Stolze, Dennis: Die Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt. Ergebnisse aus dem Verbundforschungsprojekt Office 21@, Fraunhofer IAO (2014)

Churchill, Winston (1874–1965), cited in: Randal O'Toole: The Best-laid Plans, Cato Institute, 2007 p. 161

Gebhard, Birgit & Häupl, Florian: New Work Order, 2012, <http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/studien.html>

Kahneman, Daniel & Tversky, Amos: "Judgement Under Uncertainty"; Cambridge Univ. Press, 1982

Rieck, A. & Kelter, J.: The empirical OFFICE 21 study "Soft Success Factors" der Fraunhofer-Gesellschaft; International Conference on Human-Computer Interaction (HCI International) 2005, Las Vegas/Nev, ISBN: 0-8058-5807-5 9 S. (Vol.1)



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de