

## **Umzug als Chance – Die Entwicklung einer Policy für die Büroraumgestaltung mittels raumdifferenzierender Tätigkeitsanalyse**

Martin STEFFEN, Sebastian ULBRICH, Leila GISIN, Hartmut SCHULZE

*Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Angewandte Psychologie,  
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk)  
Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten*

**Kurzfassung:** Im Rahmen eines angewandten Forschungs- und Beratungsprojektes wird die Geschäftsleitung einer öffentlich-rechtlichen Verwaltung mit 140 Mitarbeitenden bei einem laufenden Umzugs- und Umbauprojekt der Büroräumlichkeiten begleitet. In einem ersten Schritt wurde eine raumdifferenzierende Tätigkeitsanalyse durchgeführt, um darauf evidenz-basiert die Nutzungs-Policy für die neuen Büroräume zu erarbeiten. Darin wurden von der Geschäftsleitung konsensual die Verteilungsprinzipien der Raumressourcen und die zu nutzenden Synergien definiert, welche sich durch den Zusammenzug der verschiedenen Organisationseinheiten an einen Standort ergeben. So konnte erfolgreich eine verbindliche Grundlage für die weiteren Partizipations-, Gestaltungs- und Change-Prozesse geschaffen werden.

**Schlüsselwörter:** Change Management, Policy, Evidence Based Office Design, öffentliche Verwaltung, Partizipation, Tätigkeitsanalyse

### **1. Ausgangslage, Aufgabenstellung und Forschungsfragen**

Werden Büros umgebaut oder muss ein Betrieb umziehen, bedeutet dies für die Betroffenen in der Regel eine gravierende Veränderung (Boch & Konkol, 2013). Umzugs- und Umbauprojekte bieten Organisationen aber auch die Möglichkeit, aktuelle und zukünftige Tätigkeiten der Mitarbeitenden zu reflektieren und die Büros anforderungsgerecht zu gestalten.

Viele Umzugsprojekte stellen Unternehmen vor allem vor logistische Herausforderungen. Wird neu gebaut, stehen bauliche Faktoren und eine enge Zusammenarbeit mit Architekten im Vordergrund. Noch relativ selten werden Umzugsprojekte als Chance gesehen, sich mit grundlegenden zukünftigen Veränderungen der Arbeitsweise der Mitarbeitenden und den daraus resultierenden Anforderungen der Tätigkeiten an den Raum auseinanderzusetzen. Nimmt man diese Chance wahr, stellen sich zum Beispiel die Fragen, welche Räume für die optimale Ausübung von Tätigkeiten benötigt werden, wie die Belegung aussehen soll und welches Layout das passende ist.

Die mit dem physischen Umzug verbundene allgemein höhere psychologische Mobilität in der klassischen Change-Phase des Auftauens („unfreeze“, Lewin, 1947), kann sehr gut für die Reflektion und Implementierung weiterführender Veränderungen genutzt werden, wie das im Folgenden vorgestellte Beispiel einer öffentlichen Verwaltung zeigt. Hier wurde die Gelegenheit des bevorstehenden Umzugs dazu genutzt, gegenwärtige Arbeitsweisen zu hinterfragen und vor dem

Hintergrund einer zukünftig höheren Mobilität und Flexibilität in der Arbeit anzupassen.

Das im Folgenden vorgestellte Projekt stellt eine arbeitspsychologische Prozessbegleitung von der architektonischen Planung bis zur Umsetzung dar. Eine öffentlich-rechtliche Verwaltung mit rund 140 Mitarbeitenden plant einen Umzug in ein bestehendes Bürogebäude, welches eigens zu diesem Zweck renoviert und umgebaut wird. Vor Bezug der neuen Räume, waren die verschiedenen Ämter der Behörde an mehreren Standorten verteilt und sollten nun unter einem Dach zusammengefasst werden.

Das Begleitprojekt hatte zum Ziel, eine größtmögliche Akzeptanz und Bedarfsgerechtigkeit des neuen Bürokonzeptes zu gewährleisten. Konkret sollte erarbeitet werden:

(1) welche Entwicklungschancen Umbau und Umzug grundsätzlich bieten und welche davon genutzt werden sollen,

(2) Welche Anforderungen einzelne Mitarbeitenden(gruppen) jetzt und in Zukunft an ihre Arbeitsumgebung haben sowie

(3) mit welchen räumlichen, technischen bzw. organisatorischen Lösungen die Arbeit der Behörde jetzt und in Zukunft optimal unterstützt werden kann.

Aus Forschungsperspektive sollte des Weiteren untersucht werden wie bisherige Erkenntnisse und Methoden zur Büroraumgestaltung auf die Arbeitsweise einer öffentlichen Verwaltung übertragen werden können. Ferner wurde untersucht, welche Rolle die Nutzungs-Policy bei der Bestimmung eines Rahmens für die Partizipation spielen kann.

## **2. Theoretische Grundlagen und angewandte Methodik**

Die Prozessbegleitung von Umzügen lässt sich grob in die drei Phasen Vorbereitung ("pre move"), Bezug der neuen Räume („move“) und Nachbereitung („post move“) einteilen (eine feinere Gliederung findet sich bei Boch & Konkol, 2013). Das Projekt befand sich zum betreffenden Zeitraum in der "pre move" Phase, bei welcher die strategische Planung mit dem Einbezug der Führungskräfte im Vordergrund steht.

Im vorliegenden Praxisbeispiel wurden die Zielstellungen für Umbau und Umzug mit einer raumdifferenzierenden Tätigkeitsanalyse erarbeitet. Die raumdifferenzierende Tätigkeitsanalyse gründet auf dem Konzept des "Workplace Usability Walkthrough" (Nenonen & Nissinen, 2005; Alexander, 2010) und umfasst eine Begehung der konkreten Arbeitsorte der betroffenen Mitarbeitenden mit anschließenden semi-strukturierten Interviews. Die Methode bezweckt, den Fokus auf die Funktion des Raumes zu legen und der Frage nachzugehen, wie der Raum gestaltet sein soll, um die dort ausgeübten Tätigkeiten bestmöglich unterstützen zu können. Dabei wird nicht nur der Bedarf an Räumen an der Zahl der Mitarbeitenden gemessen, sondern es wird auch Bezug genommen auf zukünftige Arbeitsformen und -weisen (z.B. die zunehmend höhere Mobilität und Flexibilität in der Büroarbeit). Zum Beispiel wird abgeschätzt, welche Anforderungen Tätigkeiten, die hohe Repräsentativität oder etwa Konzentration erfordern, an die Raumgestaltung stellen. Übergeordnet ist es wichtig, die Tätigkeiten sehr konkret zu beschreiben, möglichst unter Bezugnahme auf die Häufigkeit ihres Auftretens. Die Ergebnisse lassen sich dann auf strategischer Ebene dazu nutzen, die Rahmenbedingungen für den Raum

und die zukünftigen Arbeitsweisen festzulegen. Im vorliegenden Fall flossen die Ergebnisse in die Formulierung einer Nutzungs-Policy ein.

Die Entwicklung einer solchen Policy wiederum ist eine Interventionsmethode, um organisationale Regeln, vor dem Hintergrund strategischer Ziele und organisationskultureller Werte auszuhandeln und festzuhalten. Sie schafft im Rahmen eines Formalisierungs- und Sinnstiftungsprozesses (Vlaar & al., 2006) Klarheit über die Handlungsspielräume in einer Organisation und reduziert dadurch Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden (Tanner & al. 2014). Eine Policy stellt ein gemeinsam geschaffenes Artefakt dar und ist somit der Ausdruck eines von allen Involvierten geteilten mentalen Modells.

### 3. Durchführung und gewonnene Erkenntnisse

Um einen umfassenden Einblick in die aktuelle räumliche und betriebliche Situation zu erhalten sowie die wichtigsten Handlungs- und Gestaltungsfelder zu identifizieren, wurde die raumdifferenzierende Tätigkeitsanalyse in allen Abteilungen der Behörde durchgeführt. Sie umfasste

- Fragebögen zur Einschätzung der derzeitigen Arbeitssituation,
- Ortsbegehungen sowie
- Interviews und Gruppendiskussionen.

Die Ortsbegehungen wurden an sieben der acht bisherigen Standorte durchgeführt. Dabei wurde die bestehende räumliche Arbeitssituation erfasst, sowie in teilstrukturierten Gruppen- und Einzelinterviews mit den Führungskräften die Arbeitstätigkeit, die Zusammenarbeit und die Bedürfnisse und Erwartungen bzgl. ihrer räumlichen Arbeitsumgebung der verschiedenen Ämter abgefragt. Die raumdifferenzierende Tätigkeitsanalyse ermöglichte eine Erfassung der Tätigkeiten im Hinblick auf Raumanforderungen wie benötigte Fläche, mobiles Arbeiten, fester Arbeitsplatz, Rückzug und Privacy, Begegnung und Interaktion.

Ferner wurden die in Tabelle 1 dargestellten vier primären Handlungs- und Gestaltungsfelder identifiziert.

**Tabelle 1:** Handlungs- und Gestaltungsfelder aus der raumdifferenzierenden Tätigkeitsanalyse.

<b>Einzelbüro</b>	breiter Wunsch nach Einzelbüro mit Besprechungsecke	↔	begrenzter verfügbarer Raum im neuen Gebäude
<b>Einzel- vs. Teamprofile</b>	autonome Fachkräfte mit eigenständigem Verantwortungsbereich	↔	Teams mit intensiver Kooperation und Koordination
<b>Synergien</b>	vielfältige Chancen für Synergien	↔	kulturelle Unterschiede zwischen Abteilungen und Funktionen
<b>Führungskultur</b>	Potenzial für Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses	↔	angestammtes starkes Hierarchiebewusstsein

Diese Handlungs- und Gestaltungsfelder decken sich mit den Erkenntnissen von Weichbrodt, Tanner, Josef und Schulze (2014), die in ihrer Studie insbesondere bei Organisationen der öffentlichen Verwaltung verhältnismäßig selten moderne Formen mobil-flexibler Wissens- und Büroarbeit und entsprechende Bürokonzepte vorfanden.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Tätigkeitsanalyse und dem Ansatz von Weichbrodt et al. (2014) wurden Führungskräfteworkshops zur Erarbeitung der Policy durchgeführt. Hierbei wurden die Handlungs- und Gestaltungsfelder reflektiert.

Als zentral stellte sich der Wunsch von vielen Mitarbeitenden nach einem Einzelbüro mit Besprechungsecke heraus, welches bis anhin als "Idealtyp" eines behördlichen Arbeitssettings (auch verbunden mit entsprechendem Status) genannt wurde. Für diese Büroform steht im neuen Gebäude jedoch zu wenig Platz zur Verfügung, zudem fördert eine solche Zellenstruktur die (informelle) Kommunikation nur bedingt (Brill, Weidmann & Bosti Associates, 2001).

Im Laufe dieser Diskussion stellte sich den Führungskräften die Herausforderung, dass sich der Wunsch nach Einzelbüros nicht realisieren liess und gleichzeitig wenig Akzeptanz für offenere Konzepte vermutet wurde. Es kam somit darauf an, einen Reflexionsprozess zu ermöglichen, in dem insbesondere Chancen und Vorteile eines offeneren Büroraumkonzeptes im Mittelpunkt stehen sollten. Aus diesem Grund empfahl das Forschungsteam die gemeinsame Erarbeitung einer Policy als Gestaltungs-Richtlinie für das neue Bürokonzept und die Nutzung der Raumressourcen.

Mit Blick auf den gesamten Planungsprozess war die Entwicklung einer Policy eine Intervention in der frühen Vorbereitungsphase, um die Führungskräfte gezielt am Gestaltungs- und Entscheidungsprozess zu beteiligen. Dadurch wurde sichergestellt, dass Grundsatzentscheidungen bzgl. Gestaltungs- und Handlungsspielraum für das neue Bürokonzept breit im Führungsgremium abgestützt sind. Gleichzeitig schafft dies für die nachfolgende Partizipation der Mitarbeitenden einen klaren Rahmen, so dass Unklarheiten über die Tragweite bzw. Einflussnahme der Beteiligung minimiert und möglichen Frustrations-Effekten vorgebeugt werden kann.

In einem ersten Schritt wurden die Ziele der Policy erarbeitet. Sie sollte als Orientierungshilfe und Wegleitung dienen und die Rahmenbedingungen für eine bestmögliche Arbeitsumgebung schaffen. Als wichtige Ziele wurden zudem Transparenz bei der Vergabe von Raumressourcen und die Förderung von Diversität festgelegt. Auch die gemeinsame Organisationskultur und amtsübergreifende Kooperation sollte durch die Policy angestoßen werden. Einig waren sich die beteiligten Führungskräfte, dass sich die Arbeitswelt in einem Wandel befindet und dass die zunehmende Flexibilität und Mobilität sowie die fortschreitende Digitalisierung ein Umdenken in Sachen Büroraum erfordert.

Im Folgenden wurde detailliert auf die Erarbeitung von Zuteilungskriterien von Räumen und festen Arbeitsplätzen eingegangen, da dieser Punkt besonders kritisch für die erfolgreiche Umsetzung von Umzugsprojekten ist. Hierbei ging es vor allem um die Frage, welche tätigkeitsorientierten Bedarfe den Bezug eines Einzelbüros rechtfertigen. Im Workshop wurden dann, ebenfalls basierend auf den Daten der raumbezogenen Tätigkeitsanalyse, gemeinsam sechs Kriterien für die Vergabe von Einzelbüros definiert. Der Anspruch auf ein Einzelbüro wurde als gegeben festgehalten, wenn die Tätigkeit einer Person (a) hohe Anforderungen an Privacy und Diskretion stellt, (b) sehr häufig nach außen hin repräsentieren muss (c) häufiges konzentriertes Arbeiten erfordert sowie (d) einen geringen Bedarf an direkter Ansprechbarkeit und Sichtbarkeit im (offenen) Raum, (e) geringe Anteile enger bzw. stetiger Teamarbeit und (f) wenig Arbeiten mit physischen Materialien (wie z.B. Akten oder Unterlagen) aufweist.

Im Anschluss legten die Führungskräfte fest, wie diese Kriterien bei ihren Mitarbeitenden ausgeprägt sind. Es ergaben sich dabei – über alle Abteilungen hinweg – fünf Funktionsgruppen mit eigenständigen Raumansprüchen im neuen Bürokonzept (Tabelle 2).

**Tabelle 2:** *Raumansprüche im neuen Bürokonzept nach Funktionsgruppen.*

<b>Funktion</b>	<b>In der Policy festgehaltener Anspruch auf Raum-Ressourcen</b>
Abteilungsleitende	Eigenes Einzelbüro aufgrund der hohen Privacy--Anforderung.
Teamleitende, sowie Fachfunktionen und Fachspezialist/innen	Shared Arbeitsplatz im offenen Bürobereich, sowie (bei Bedarf) Erlaubnis für Home Office und Zugang zu Rückzugsräumen. Eigenes Einzelbüro oder fest zugewiesener Arbeitsplatz im offenen Bürobereich nur auf Antrag.
Beratende	Shared Arbeitsplatz im offenen Bürobereich, sowie Zugang zu speziell gestalteten Beratungsräumen. Eigenes Einzelbüro oder fest zugewiesener Arbeitsplatz im offenen Bürobereich nur auf Antrag.
Sekretariats- und Assistenzdienste	Fest zugewiesener Arbeitsplatz im offenen Bürobereich, sowie Zugang zu Rückzugsräumen.
Archiv-Mitarbeitende	Shared Arbeitsplatz im offenen Bürobereich, sowie Zugang zu Rückzugsräumen. Fest zugewiesener Arbeitsplatz nur auf Antrag.
Lernende	Shared Arbeitsplatz im offenen Bürobereich, sowie Zugang zu Rückzugsräumen.

Den Führungskräften gelang ein Konsens zu dieser Regelung, so dass sie in die Policy aufgenommen werden konnte. Darüber hinaus einigten sie sich auf eine primäre Strukturierung des Gebäudes nach den einzelnen Abteilungen (home bases), welche sekundär nach verschiedenen Tätigkeitsbereichen (work zones) ausgestaltet werden sollen. Zusätzlich sollen gemeinsame Begegnungszonen (interaction zones) geschaffen werden, namentlich Flächen für formellen und informellen Austausch (z.B. eines großen, repräsentativen Sitzungszimmers einer zentralen Cafeteria).

Des Weiteren konnten sich die Führungskräfte in der Policy auf Abteilungsübergreifende Synergien einigen, welche sich durch den Umzug an den gemeinsamen neuen Standort ergeben:

- Professioneller Empfang und Führung von externem Publikum,
- Stellvertretungen (auch abteilungsübergreifend),
- Services für Querschnittsaufgaben (z.B. Personalverwaltung),
- Rechnungswesen, Schriftgut- und Datenverwaltung,
- ein neu zu schaffender Bibliotheks-/Club-Raum als Rückzugsraum,
- Garderoben und Duschräume für Mitarbeitende,
- zentrale Cafeteria und dezentrale Teeküchen/Kaffeestationen.

#### **4. Diskussion und Implikationen für die Praxis**

Die raumdifferenzierende Tätigkeitsanalyse als erster Feldzugang konnte relevante Handlungs- und Gestaltungsfelder identifizieren und die Hauptkriterien benennen, anhand welcher das künftige Bürokonzept gestaltet werden kann. Dadurch wurden spätere Herausforderungen frühzeitig identifiziert und lösbar gemacht. Die gewonnenen Daten bildeten eine anwendbare Grundlage für die ersten Grundsatzentscheide bzgl. Raumvergabe und zu nutzende Synergien im neuen Bürokonzept.

Die gemeinsame Erarbeitung der Policy machte diese Grundsatzentscheidungen manifest. Auf diese Weise gelang den Führungskräften der Perspektivenwechsel von konkreten Räumen hin zu allgemeinen Raumfunktionen. Sie wurden offen für ein neues Bürokonzept, identifizierten Synergien zwischen Abteilungen und erarbeiteten

gemeinsame Ziele für die langfristige Entwicklung. Die Aufgabe, ihre neue Haltung in einer Policy auszuformulieren, gab ihrem mentalen Wandel Ziel, Richtung und Form. Offene Fragen traten zutage und konnten direkt angesprochen und ausgehandelt werden. Ihnen gelang die Einigung auf eine Policy, die neben Gestaltungsprinzipien für die neuen Büros auch Annahmen über die Arbeit der Zukunft sowie konkrete Umsetzungsvorgaben enthielt. Die Ergebnisse der Führungskräfteworkshops waren umfassend und die Diskussionen führten zur Etablierung eines gemeinsamen mentalen Modells ("common ground"), einer integrierten Perspektive auf die Arbeit der Zukunft und die dazu nötige räumliche, technische und organisatorische Umgebung. Die Policy als Dokument ist ein erstes manifestes Ergebnis der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit und gleichzeitig ein wichtiger Bestandteil in der strategischen Planung eines Umzugs- und Umbauprojekts. Die frühe und auch ausschließliche Beteiligung der Führungskräfte erhöhte bei ihnen die Akzeptanz für eine Veränderung und ihre Bereitschaft, neue Wege bei der Büroraumgestaltung und den Arbeitsweisen einzuschlagen.

Die wissenschaftliche Begleitung des Change-Prozesses zeigte auf, dass sich die empirische Erarbeitung sowohl von Rahmenbedingungen als auch Leitlinien für eine Bürogestaltung, welche auf die heutigen und zukünftigen Tätigkeiten zugeschnitten sind, lohnt. Die Entwicklung einer Policy hat sich als Intervention während der strategischen Planungsphase in Change- und/oder Gestaltungsprozessen überaus bewährt. Sie schuf die Grundlage für die kommenden Prozess-Schritte: (1) die Entwicklung eines geeigneten Büro-, Layout- und Ausstattungs-Konzeptes und die Nutzbarmachung der vereinbarten Synergien unter Beteiligung der Mitarbeitenden in Form von Key-Usern und Arbeitsgruppen (2) die Vorbereitung des eigentlichen Umzuges und des Change-Prozesses hinsichtlich der Arbeit in der neuen Büro-Umgebung. Darüber hinaus dient die Policy als Orientierungshilfe bei der interdisziplinären Zusammenarbeit mit den Umsetzungspartnern (v.a. den involvierten Immobilien- und Architekturfirmen sowie Technologie-Provider).

## 5. Literatur

- Alexander, K. (Ed.) (2006). *Usability of Workplaces*. Rotterdam: CIB.
- Boch, D., & Konkol, J. (2013). *Flexible Arbeitswelten: Change Management in der Büroplanung - Lessons Learned aus dem Flexible-Office-Netzwerk*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Brill, M., Weidemann, S. and BOSTI Associates (2001). *Disproving Widespread Myths About Workplace Design*. Jasper: Kimball International.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* 1, 5-41.
- Nenonen, S., & Nissinen, K. 2005. Usability walkthrough in the workplaces— what, how, why, when. In Kähkönen (ed.): *Proceedings of 11th Joint CIB International Symposium Combining Forces, Advancing Facilities Management and Construction through Innovation* (pp. 302–303). Rotterdam: CIB.
- Tanner, A., Bratoljic, C., Baumgartner, B., Steffen M. & Schulze H. (2014). Regelungen für mobil-flexible Arbeit – obsolet oder notwendig? *Wirtschaftspsychologie*, 16(4), 23-35.
- Vlaar, P. W. L., Frans, A. J., Bosch, V. D. & Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. *Organizational Studies*, 27(11), 1617-1637.
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, 16/17(4), 11-23.



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](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)