

Heinz Wagner - Firma WIIPP

# Mensch-Zentrierte-Arbeitsplätze im Zeitalter der Digitalisierung!

## Präambel:

Nach Corona hieß es für viele Wissensarbeiter „Zurück aus der Zukunft“ und wieder raus aus dem Home-Office. Dabei kann man sehr viel aus dem Home-Office für das Büro übernehmen und vice versa! In den Kapiteln über Mensch-zentrierte Arbeitsplatzdesigns von Heinz Wagner, Geschäftsführer von WIIPP und langjähriger „Mr. Future Workspace“ bei Fujitsu lesen sie neben fünf konkreten Handlungsempfehlungen für das Gelingen eines „New Work“ Projektes auch warum sich ein Büro nach modernsten Erkenntnissen lohnt. Aber wie könnte denn ein Arbeitsplatz Konzept genau aussehen, dass im Büro genauso funktioniert, wie im Home-Office? Lassen sie sich überraschen, welche Elemente dazu gehören und wie sich diese zusammenfügen. Schließlich stellt sich die Frage, was kommt danach? Wie geht es weiter in den nächsten Jahren? --- Der nun folgende Text wurde ausschließlich von einem digitalen Sprachassistenten geschrieben und vom Autor diktiert ... und korrigiert. ;-)

## Kapitel Übersicht:

- Kapitel I:** Fünf Punkte die ihnen beim Aufsetzen eines erfolgreichen New Work Projektes helfen!
- Kapitel II:** Schweigen ist Silber, Reden ist Gold!
- Kapitel III:** Der Corona Effekt! – Zurück aus der Zukunft?
- Kapitel IV:** Der Perfekte Arbeitsplatz!
- Kapitel V:** Das „Anders“ jetzt ist anders anders, als das „Anders“ früher!

---

## Seite I

WIIPP GmbH  
Straße: Kernerstr. 9  
Ort: 74343 Sachsenheim  
Email: [Neugierig@wiipp.de](mailto:Neugierig@wiipp.de)  
Telefon: +49 7147 7099678  
Web: [wiipp.de](http://wiipp.de)

Copyright 2020 WIIPP GmbH  
Herausgegeben von der WIIPP GmbH – Autor Heinz Wagner  
WIIPP, das WIIPP-Logo und die WIIPP-Markennamen sind Marken oder eingetragene Marken der WIIPP GmbH in Deutschland und anderen Ländern. Andere Firmen-, Produkt- und Dienstleistungsamen können Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Eigentümer sein. Die Verwendung durch Dritte für deren eigene Zwecke kann die Rechte dieser Eigentümer verletzen. Technische Daten können jederzeit geändert werden. Die Lieferung erfolgt je nach Verfügbarkeit. Jegliche Haftung für die Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit der Daten und Abbildungen ist ausgeschlossen. Bezeichnungen können Marken- und/oder Urheberrechte des jeweiligen Herstellers sein, deren Verwendung durch Dritte für deren eigene Zwecke die Rechte des jeweiligen Eigentümers verletzen kann.

# Kapitel I

## Fünf Punkte die ihnen beim Aufsetzen eines erfolgreichen New Work Projektes helfen!

Immer weniger junge Menschen möchten ins Handwerk. Alle möchten viel lieber ins „Büro“. Im Büro zu arbeiten bedeutet neben der Unabhängigkeit vom Wetter, das man sich nicht die Finger schmutzig machen muss und es ist viel bequemer, immer warm und man kann vermutlich bis ins hohe Rentenalter dort arbeiten. Die Ironie daran ist, dass wenn man dann im Büro ist, man dort wieder raus möchte ... z.B. ins Homeoffice, zu den Kunden, oder schlichtweg unterwegs z.B. auf dem Flughafen oder dem Hotel arbeiten möchte. Aber dazu später mehr.

Es ist ja auch durchaus richtig, dass in den letzten Dekaden viel für die Büroergonomie und auch für gesundes Arbeiten getan wurde. Aber heißt das gleichzeitig auch, dass wir wirklich etwas für die Menschen getan haben? Heißt es, dass wir wirklich verstanden haben wie wir Menschen funktionieren? Sind wir die Wege zu einem besseren Büro auch zu Ende gegangen, oder kurz vor dem Ziel stehen geblieben?!

### 1. Das alles ist Geschichte!

Als ich meinen ersten Job in einem Großraumbüro antrat, bekam ich auch, oh Wunder oh Wunder, einen höhenverstellbaren Schreibtisch. Jedoch musste man die Höhenverstellung erst mühselig und quietschend in Form einer kleinen, kaum bedienbaren, rappenden Kurbel unter dem Tisch finden, dann zugänglich machen, indem man sie nach vorne ziehen musste, um dann schließlich ächzend und nach viel zu vielen Umdrehungen in die Höhenanpassung zu gehen.

Es handelt sich dabei lediglich um die Idee den Tisch einmalig für mich anzupassen, aber bei weitem nicht um die Möglichkeit mehrfach am Tag zum Beispiel zwischen einer Sitz- und Steharbeitsweise zu wechseln. Geschweige dessen, dass es mir möglich gewesen wäre, einen anderen Tisch, eine differenzierte Arbeitsplatzausstattung, oder sogar einen anderen Arbeitsort aufzusuchen.

---

### Seite II

WIIPP GmbH  
Straße: Kernerstr. 9  
Ort: 74343 Sachsenheim  
Email: [Neugierig@wiipp.de](mailto:Neugierig@wiipp.de)  
Telefon: +49 7147 7099678  
Web: [wiipp.de](http://wiipp.de)

Copyright 2020 WIIPP GmbH  
Herausgegeben von der WIIPP GmbH – Autor Heinz Wagner  
WIIPP, das WIIPP-Logo und die WIIPP-Markennamen sind Marken oder eingetragene Marken der WIIPP GmbH in Deutschland und anderen Ländern. Andere Firmen-, Produkt- und Dienstleistungsnamen können Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Eigentümer sein. Die Verwendung durch Dritte für deren eigene Zwecke kann die Rechte dieser Eigentümer verletzen. Technische Daten können jederzeit geändert werden. Die Lieferung erfolgt je nach Verfügbarkeit. Jegliche Haftung für die Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit der Daten und Abbildungen ist ausgeschlossen. Bezeichnungen können Marken- und/oder Urheberrechte des jeweiligen Herstellers sein, deren Verwendung durch Dritte für deren eigene Zwecke die Rechte des jeweiligen Eigentümers verletzen kann.

## 2. Shared Desk – Der „Standard“ gewinnt und Zuhause wird zum Büro

Erst etliche Jahre später, kurz nach der Jahrtausendwende, und da war mein damaliger Arbeitgeber bereits revolutionär früh dran kam dann die Einführung des „Shared Desks“. Verbunden wurde das Ganze mit den ersten Gehversuchen zum Home-Office.

Oft fehlte den Verantwortlichen für die Büro Gestaltung der Mut und die Möglichkeit an dieser Stelle weiterzugehen. Kaum verwunderlich, denn die größten Widerstände kamen und kommen leider immer noch von den Betriebsräten und auch oft von der Belegschaft selbst, für die es doch eigentlich im Kern gedacht sein sollte. Aber auch das ist kaum verwunderlich, wenn weder der Betriebsrat, noch die Mitarbeiterschaft, zu neuen Arbeitsplatz Szenarien weder befragt, geschweige denn als Projektmitglied eingebunden wurden. Es gibt dadurch wenig Wissen, Informationen, oder sogar Erfahrung bei der eigentlichen Zielgruppe die unsere Büros bevölkern und davon Nutzen ziehen sollte.

Shared Desk war damals daher, wie leider auch heute noch allzu oft, im Wesentlichen dadurch geprägt, dass die Zuweisung von festen Arbeitsplätzen zu Gunsten eines Bereichs, oder Pools von Arbeitsplätzen für Mitarbeiter bereitgestellt wurden. Unter dem Strich aber noch nicht wirklich ein flexibles Szenario, sondern mehr ein Flächen- und Kostenoptimierungsprogramm. Arbeitsplatz Ausstattungen wurden mehr kaufmännisch, denn nach der Sinnhaftigkeit beschafft. Mit anderen Worten: es musste günstig sein und einer sehr hohen Standardisierung folgen. Mit einem Share von 1,1 - 1,3 Mitarbeiter pro Arbeitsplatz und meist zu wenigen Besprechungs-, respektive Kollaborationsflächen, waren diese Szenarien nur begrenzt zielführend.

Homeoffice hieß damals noch Telearbeiter Arbeitsplatz. Man musste einen mehrseitigen Antrag ausfüllen und auf die Gunst seiner Vorgesetzten bauen. Wenn man Glück hatte wurde einem dafür die notwendige Technik zur Verfügung gestellt. Technik hieß damals, man bekam einen speziellen VPN Router, erhielt ein mobiles Endgerät und, wenn man einen sehr großzügigen Arbeitgeber hatte auch dazu noch einen Bildschirm. Meistens verlor man aber den Arbeitsplatz im Büro. Es gab ein Entweder - Oder und keine Koexistenz zwischen Home-Office und dem Büro.

2016 stellte das DIW Berlin (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) in der Studie „Home-Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft“<sup>\*1</sup> fest, dass in Deutschland der Home-Office Anteil weit hinter dem EU Schnitt liegt. Zitat: „Nur zwölf Prozent aller abhängig Beschäftigten hierzulande arbeiten überwiegend oder gelegentlich von zu Hause aus, obwohl dies bei 40 Prozent der Arbeitsplätze theoretisch möglich wäre.“

Besonders bemerkenswert ist die weitere Feststellung in dieser Veröffentlichung, dass wir hier eigentlich von einer Win-Win Situation sprechen. Im Klartext: Der Arbeitgeber erhält signifikant mehr Performanz und der Arbeitnehmer fühlt sich besser dabei!

### 3. Typische Fehler – Wer ohne Schuld ist, werfe den ersten Stuhl!

Inzwischen ist sehr viel passiert. In den großen Konzernen gibt es dedizierte Verantwortliche für Bürogestaltung und Arbeitsplatzdesigns. Kleinere Betriebe können hier auf erfahrene Dienstleister, Berater und Experten zurückgreifen, die komplementär zu der eigenen Leistungsfähigkeit beraten und im Idealfall sogar ein One-Stop-Shopping ermöglichen. In den letzten beiden Dekaden wurden, wie beschrieben, Entscheidungen mehr monetärer, den technischer Natur gefällt. Selbst wenn eine technische Evaluierung mit viel Aufwand im Vorfeld stattfand, entschied am Ende des Tages der Kaufmann. Ein armer Teufel durfte dann diese Technik, die teilweise überhaupt nicht zusammenpasste, in eine Funktionskette bringen. Naturgemäß ist es dann schwierig einzelne Hersteller bei einer Dysfunktion in die Verantwortung zu zwingen. Der Klassiker ist, dass sie Ende zu Ende definitiv eine Fehlfunktion feststellen, aber alle Komponentenlieferanten die Hände heben und ihre Unschuld beteuern.

⇒ **Daher ist es wesentlich günstiger einen Lieferanten zu finden, der einen Arbeitsplatz ganzheitlich designet und verkauft. Damit haben sie einen Verantwortlichen, einen Ansprechpartner und bei einer Vollkosten Betrachtung mit Sicherheit den günstigeren Arbeitsplatz!**

New Work Projekte sind also bei Weitem kein Selbstläufer. Ich möchte an dieser Stelle auch mit der Erwartungshaltung brechen, dass die Belegschaft Lemming artig in jedes Konzept folgen wird, oder sich sogar darauf freut oder sich wertgeschätzt fühlt, wenn ein Arbeitgeber in neue Arbeitsplatz Konzepte investiert. Wir Menschen stehen Veränderungen grundsätzlich eher skeptisch gegenüber. Wenn es dann auch noch eine Vertrauensbasis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber gibt, die wenig belastbar ist, wird die Skepsis, ja sogar Abwehrhaltung, noch größer. Um dies zu umgehen, oder um sich sogar eine gute Ausgangsposition für das angehende Projekt bezüglich einer neuen Bürolandschaft zu erarbeiten, möchte ich im Folgenden auf übliche Fallstricke und Untiefen aufmerksam machen und Hinweise geben, wie man starten könnte.

### 4. Diese fünf Punkte helfen ihnen beim Aufsetzen eines erfolgreichen New Work Projektes:

1. **Mut und Freiheitsgrade:** Leider habe ich allzu oft Projekte kennengelernt, bei denen es den Verantwortlichen an Mut, aber auch an Freiheitsgraden fehlte. Wobei zugegebenermaßen, dass eine mit dem anderen viel zu tun hat. Ich meine nicht nur Mut neue Wege zu gehen und auch gegen Widerstände in der Belegschaft neue Konzepte durchzusetzen. Ich meine viel mehr auch sich gegenüber der Geschäftsleitung und deren Budget Geber als der „Anwalt“ der Nutzer und Mitarbeiter zu verstehen.

- 2. Interdisziplinarität:** New Work Projekte können nur dann gelingen, wenn die komplette benötigte Expertise mit am Tisch sitzt. Bei einer Kette entscheidet das schwächste Glied über die Zugfestigkeit. Genauso ist es auch bei neuen Bürokonzepten. Es nutzt nichts das beste Licht zu installieren, aber dann eine extrem schlechte Akustik in den Räumen zu belassen. Es muss also ein in sich stimmiges und ausgewogenes Konzept erarbeitet werden. Alle Themenfelder, egal ob eine IT Infrastruktur, oder Möbel, oder andere Gewerke, Zahlen auf ein gutes Konzept ein. Ich kann nur empfehlen bereits in einem sehr frühen Stadium sowohl IT, als auch HR, Betriebsrat, und Facility Management zu involvieren. Zudem gehören für mich unbedingt auch Vertreter der Belegschaft, und damit meine ich nicht den Betriebs- oder Personalrat, an den Tisch.

Es ist wichtig die Bedürfnisse der eigentlichen Nutzer in den Mittelpunkt zu stellen. Um das machen zu können benötigen sie sehr intime Kenntnisse über gewünschte Funktionen, Ausstattungsmerkmale und Arbeitsplatz Szenarien.

- 3. Kommunikation:** Genauso wichtig, wie Informationen einzusammeln, ist es aber auch Informationen an die Belegschaft weiterzugeben. Wie bereits erwähnt scheuen wir Menschen Veränderungen. Daher wird jedes noch so gut gemeinte Gestaltungsprojekt im Büro Ängste und Ressentiments verursachen. Immer!

Akzeptanz lässt sich nicht per Order Mufti befehlen, sondern wird durch Aufklärungsarbeit und durch Einbindung schrittweise generiert. Mit anderen Worten: Die Akzeptanz der Belegschaft muss man sich verdienen.

- 4. Über das Ziel gehen:** Manchmal blutet einem das Herz. Man sieht die riesigen Investments eines Arbeitgebers auf der einen Seite und die Unzufriedenheit bei den Nutzern auf der anderen Seite. So enden manchmal Office Projekte. Sie werden vom Projektmanagement als final beendet erklärt, im Feld beim Nutzer aber erntet man keine Akzeptanz.

Oft liegt es dabei nur an Kleinigkeiten, die mit wenig Aufwand hätten ausgemerzt werden können. Manchmal fehlte es den Verantwortlichen einfach auch nur an dem notwendigen Blickwinkel und etwas Verständnis für die Nutzer. Beispielsweise kann es nicht sein, dass Sachbearbeiter, die teilweise immer noch Papier basiert arbeiten, keinen Stauraum mehr bekommen, oder kreativ Kräfte werden in langweilige farblose, immer gleich möblierte Büros gequetscht.

Wichtig ist also, auch die letzten Zentimeter über das Ziel zu gehen, und auch bis zu den Details die Arbeitsplatz Szenarien zu Ende zu denken. Wie löst man z.B. die Verkabelung am Tisch, welche verschiedenen Rollen und Tätigkeiten gibt es im Unternehmen und wie kann ich diese optimal unterstützen, wodurch wird das Büro attraktiver oder wie kann ich den „Stallgeruch“ des Arbeitgebers aufgreifen?

5. **Ganzheitlich denken:** Neben der Interdisziplinarität ist es auch wichtig, ganzheitlich die Arbeitsplätze im Büro und das Büro im Gebäude zu denken. Die vierte Dimension dabei sollten die Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Organisation sein, wie zum Beispiel Prozesse und Abläufe. Beispielsweise wirkt sich der Energieverbrauch des IT Equipments stark auf die Kühl- oder Heizleistung eines Gebäudes aus. Das Licht, das Bildschirme emittieren, beeinflusst die Beleuchtung eines Raumes genauso, wie den Menschen selbst bis hin zu seinem Hormonhaushalt. Alles hängt zusammen und so sollte es auch gemeinsam durchdacht werden. Erst wenn die Schnittstellenthemen zwischen den einzelnen Gewerken bedacht wurden und die Zusammenhänge zwischen den Arbeitsplätzen und z.B. dem Gebäudemanagements klar sind, kann ein modernes Büro sinnvoll aufgesetzt werden. Vor allem in Zeiten von IoT, Digitalisierung und Cognitive Infrastructures muss sehr früh schon klar sein welche Sensoren an welcher Stelle wie ausgewertet werden. Was ist einem Benutzer zumutbar, was aber auch nicht mehr, wie weit darf ich Daten auswerten, ohne Probleme mit dem Betriebsrat oder der Datenschutz Grundverordnung zu bekommen, ... etc.

Ohne eine zu Ende gedachte und ganzheitlich aufgesetzte Digitalisierung werden sie die nächste Evolutionsstufe ihrer Bürolandschaft nicht einleiten können.

Nun lassen sie uns etwas detaillierter in die einzelnen Punkte schauen.

## ... Fortsetzung folgt ... im Kapitel II

\*1: DIW Studie 02/2016 „Home-Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft“ ... Die Studie finden sie auch hier im Bereich.

Links zu den Produkten, den WIIPP Services und Events & Workshops:

- [www.wiipp.de](http://www.wiipp.de)
- [www.wiipp.de/soziales&Philosophie](http://www.wiipp.de/soziales&Philosophie)
- [www.wiipp.de/shop](http://www.wiipp.de/shop)
- [www.wiipp.de/services](http://www.wiipp.de/services)
- [www.wiipp.de/Workshops&Events](http://www.wiipp.de/Workshops&Events)