

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.

... Fortsetzung zu Kapitel I („Fünf Punkte die ihnen beim Aufsetzen eines erfolgreichen New Work Projektes helfen!“) ...

## Kapitel II

# Schweigen ist Silber, Reden ist Gold!

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

### 1. Nur die Harten kommen in den Garten:

Freiheit setzt meistens Mut voraus, und vice versa erzeugt Mut Freiheit! Aus der Sicht von Arbeitgebern erscheinen Neugestaltung von Büros erst mal als großes Investment. Speziell die kaufmännische Seite ist dabei meistens eher bremsend und innovationshemmend unterwegs. Was man dabei gerne vergisst, ist auf der Habenseite mal genauer zu hinterfragen, was denn diese Projekte überhaupt bringen. Selbst kritischen Rechnern sollte doch die Performanz Steigerung und die verbesserte Motivation der Mitarbeiter auch etwas wert sein.

Wenn man mal ganz nüchtern berechnet, dass ein durchschnittlicher, gut ausgebildeter und geschätzter Facharbeiter in der Industrie, egal welcher Rolle, über das Jahr gerechnet mindestens 100.000 – 150.000 € an Lohn- und Lohnnebenkosten verursacht und man weiter annimmt, dass wir zu einem nicht unerheblichen Prozentsatz von Spezialisten, oder sogar Management reden und dann noch eventuell ein Firmenwagen dazu kommt, dann kann das auch deutlich darüber hinausgehen.

Um hier auch für den Mittelstand und Arbeitskräfte aus dem öffentlichen Sektor zu sprechen, möchte ich die folgende Rechnung auf Basis von 100.000€ Pro Mitarbeiter und Jahr im Mittel aufstellen. Wenn wir ferner sehr konservativ und fast schon pessimistisch annehmen, dass eine, wie auch immer geartete, Neugestaltung der Arbeitssituation nur 5% Performanz Steigerung verursacht (Studien belegen hier deutlich mehr Steigerungen) und eine Erhöhung der Bindung ans Unternehmen um 10% unterstellen und annehmen, dass ein Mitarbeiter um nur einen Krank Tag pro Jahr weniger Fehlzeit generiert, lässt sich folgende Rechnung aufstellen:

---

### Seite II

**Annahmen:**

Performanz Steigerung durch New Work:	5%
Weniger Fehlzeiten pro Jahr:	1 MT
Weniger Neuakquise durch bessere Bindung:	10%

**Kosten:**

Mittlere Kosten je Mitarbeiter pro Jahr:	100.000€
Mittlere Arbeitstage (-Urlaub / - WE und Feiertage)	220
Kosten Neuakquise über Headhunter:	50.000€

**Berechnung Positiver Effekte durch New Work:**

Performanz Steigerung	5.000€
Weniger Fehlzeiten pro Jahr (gerundet):	450€
Weniger Neuakquise über Headhunter:	5.000€
Summe:	10.450€

**Tabelle 01: Kalkulation New Work Effekte (Quelle: [www.WIIPP.de](http://www.WIIPP.de) 06/2020)**

Wenn wir also selbst in dieser konservativen Abschätzung bereits über ein Delta von mehr wie 10.000€ reden können, sollte jedem kühlen Rechner klar sein, dass sich New Work wirklich lohnt! Diese Kalkulation mag dem einen oder anderen etwas simpel anmuten, jedoch gebe ich an dieser Stelle zu bedenken, dass hier einige noch wesentlicheren positiven Aspekte gar nicht eingerechnet wurden, weil sie monetär schlichtweg schwer bis gar nicht zu fassen sind:

⇒ **Moderne Bürolandschaften wirken, richtig konzipiert, auch sehr positiv auf den Cultural Change in Unternehmungen, sie wirken stark agilisierend auf Teams und Organisationen und sie inspirieren und kreativieren Mitarbeiter!**

## 2. Von Allem ein bisschen!

Der zweite Kardinalsfehler, der häufig Projekte gefährdet und den großen Wurf verhindert, ist die monothematische Planungsweise. Damit meine ich das Future Workplace Projekte oft nur in einer Abteilung hauptverantwortlich aufgehängt werden. Ob es sich dabei um das Facility Management, oder die IT Abteilung handelt, oder HR ist nicht entscheidend. Faktisch müssen solche Projekte interdisziplinär aufgesetzt und durchgeführt werden. Keine der genannten Abteilungen ist alleine in der Lage ein ganzheitliches und erfolgreiches Future Workplace Projekt durchzuführen.

Aber was sind nun „richtig konzipierte Bürolandschaften“? Diese Frage lässt sich nicht mit einem Satz beantworten. Letzten Endes kann man hier nur mit einer Gegenfrage reagieren: „Was sind denn die Ziele bei einer Büroneugestaltung?“. Stellt man die Agilität beispielsweise in den Mittelpunkt, so wird man wesentlich flexiblere Konzepte zu Grunde legen, als z.B. bei einer Produktivitätssteigerung von Sachbearbeitern. Genau so wird es Unterschiede geben, wenn man den Schwerpunkt aufs Homeoffice legen möchte und die Mobilisierung der Belegschaft anstrebt, vs. offen konzipierter Activity Based Offices, die eine hohe Zugkraft zum Büro erzeugen können. So muss letzten Endes für die Bedürfnisse des Kunden und wiederum dessen Nutzer jedes Mal aufs Neue ein Maßanzug geschneidert werden. Wobei hier die Erfahrung zeigt, dass sich viele Dinge von anderen lernen lassen, übernehmen lassen und am Ende des Tages so eine Art modulare Standardisierung sich etablieren wird.

Schließlich ist aber entscheidend, dass wir hier interdisziplinär denken. Was hilft es, wenn die Personal Abteilung Homeoffice ermöglichen würde, die Belegschaft aber nur Desktop PCs hat, oder wenn Home-Office eingeführt wird, aber mobiles Arbeiten auf Grund fehlender VPN Zugänge unmöglich ist. Genauso ärgerlich sind nicht über die Grenzen gedachte Konzepte im Kleinen. Z.B. ärgern sich Nutzer Grün und Blau, wenn die Rüstzeiten am Shared Desk mehrere Minuten dauern.

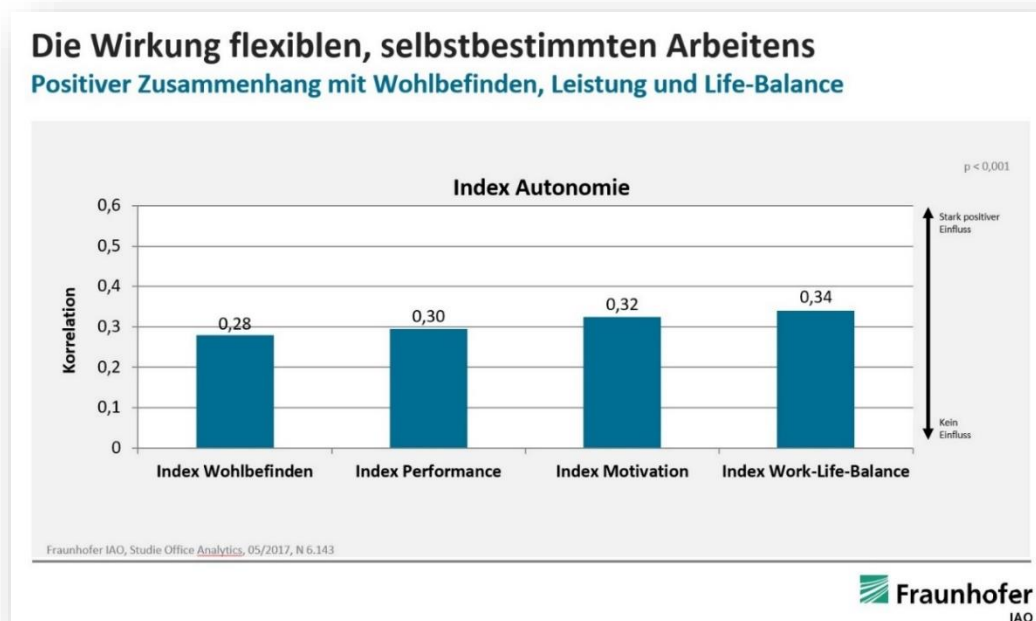
Ein moderner und aktiver Mitarbeiter dockt mehrfach an seinem Arbeitsplatz an und ab. Wenn das nicht zügig geht, verschwendet man nicht nur Arbeitszeit, sondern riskiert auch das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter. Genauso ärgerlich sind fehlende Steckdosen am Tisch, oder ein unübersichtliches Kabelgewurschtel um und hinter den Displays. Solche Situationen verursachen nicht nur Reinigungsprobleme bei Shared Desks, sondern sie reduzieren auch die Flexibilität und Anpassungsmöglichkeiten für Mitarbeiter und erhöhen die Fehlerquellen. Man muss sich also im Vorfeld genauer über das Gesamtkonzept im Klaren sein und z.B. konkrete Lösungen für eine saubere Verkabelung und Smarte Dockinglösung an den Shared Desks einplanen. Genauso wichtig sind auch Individualisierungsmöglichkeiten für Mitarbeiter, denn letzten Endes ist ein Shared Desk quasi kein Maßanzug, sondern ein One-Fits-All-Ansatz. Aber auch hier gibt es Lösungen, die machbar, bedienbar und letzten Endes auch bezahlbar sind. Aber diese Lösungen werden sie nur umsetzen können, wenn z.B. eine IT Abteilung mit dem verantwortlichen Möblierer und dem Facility Management spricht.

### 3. Schweigen ist Silber, Reden ist Gold!

Worum geht es denn dem Investor, wenn man ehrlich ist? Unternehmen erhoffen sich nicht nur die Steigerung der Produktivität und das Senken von Ausfallzeiten, sondern möchten auch gute Fachkräfte stärker an ihre Unternehmen binden. Last but not least wollen Unternehmungen, egal welcher Größe und Branche schneller und innovativer am Markt agieren.

Dass das eine hervorragende Bürolandschaft leisten kann, das hat das IAO (Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart) von Fraunhofer mehrfach durch Studien belegt. Bitte vergleichen sie dazu im Folgenden die beiden Grafiken, die die Wirkungsweise von mobilem (autonem) Arbeiten (Grafik 01) in den Vergleich zu arbeiten in einem gut gestalteten Büro (Grafik 02) setzen.

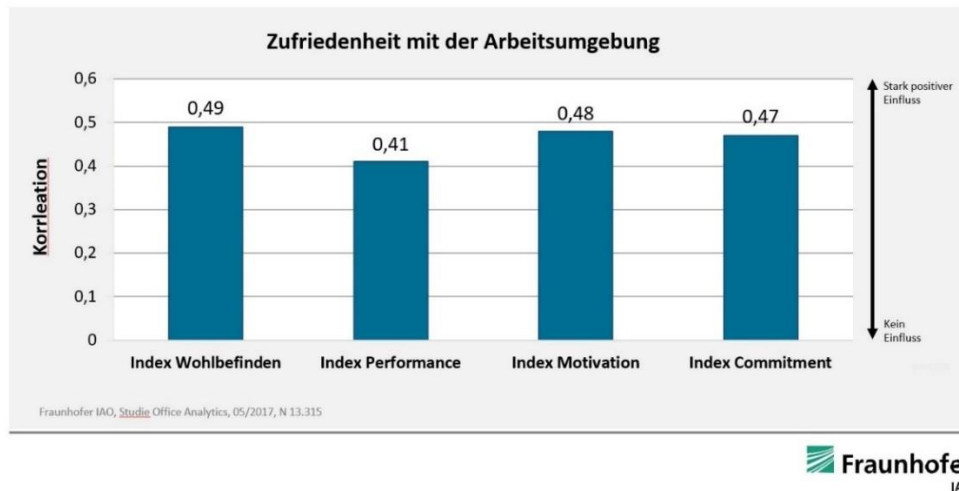
Um es vorweg zu nehmen, das Büro gewinnt!



Grafik 01 - Wirkung autonomen Arbeitens 1

## Die Rolle der physischen Arbeitsumgebung

### Starke Korrelation zu Wohlbefinden, Motivation und Leistung.



Grafik 02 - Wirkung physischen Raums I

Leider werden Neugestaltung von Büros aber oft noch top down entschieden und auch genauso geplant und umgesetzt. Dadurch geht die wertvollste Informationsquelle, nämlich der Nutzer, der am meisten über seine Bedürfnisse erzählen könnte verloren. Das demzufolge verursachte Problem ist mehrschichtig. Ein aus der Nutzerschaft kommendes und mitgestaltetes Konzept wird viel schneller adaptiert und wird somit viel schneller auf der Habenseite der vorhin berechneten monetären Betrachtung einzahlen.

Aus meiner Sicht ist es daher elementar wichtig die Mitarbeiter und auch den Betriebs- respektive Personalrat sehr früh in die Planungen und in die Ideenfindung zur neuen Bürolandschaft einzubinden! Selbst wenn das gleiche herauskäme, wie es ein erfahrener und hochkompetenter zentraler Planungsstab hätte planen können, es ist doch das Konzept der Mitarbeiter selbst und steigt damit enorm in Ansehen und Akzeptanz. Dabei geht es nicht um „Wünsch dir was“ und um „Luftschlösser“, sondern um viele konkrete Hinweise, die sicherlich gefiltert und herausfiletiert werden müssen, aber die als solide Grundlage für jedes Projekt im Büro dienen können.

Wichtig ist auch, gemeinsam mit der Unternehmensleitung, eine homogene und stringente Kommunikation und Aufklärungsarbeit zu leisten und diese auch im Vorfeld mit ins Budget einzuplanen.

Wie wichtig das ist, habe ich in einem Projekt erlebt, in dem vom Management des Kunden gegenüber der Belegschaft „Kaviar und Langusten“ versprochen wurden, die Verantwortlichen aber nur ein Budget für eine „Gulaschsuppe“ bekamen. Selbst wenn alles perfekt läuft ist solch ein Projekt zum Scheitern verurteilt. Es ist also essentiell offen, ehrlich und empathisch mit den Kollegen und Nutzern zu kommunizieren.

#### 4. Wichtig ist, was hinten rauskommt!

Am Ende einer jeden Konzeptionierung für Büros steht der Mensch. Das heißt es werden Konzepte entweder aus der Sicht von Kaufleuten aufgesetzt, oder mit einer technischen Brille betrachtet und angestartet, oder man kommt von Raum her und leitet daraus Konzeptionen, Infrastruktur und Ausstattung ab. Und wenn überhaupt, wird relativ spät die Frage nach dem Nutzer gestellt.

Aus meiner Sicht muss man aber hier mutig sein und das Pferd an der anderen Seite aufzäumen. Mit menschenzentrierten Arbeitsplatzkonzepten ist nicht nur eine Floskel gemeint, sondern vielmehr ein Strategiewechsel bei der Erarbeitung von Konzepten, Bedürfnislandschaften und Lösungen! Es ist über die letzten Dekaden betrachtet ein echter Paradigmenwechsel. Nicht mehr und nicht weniger!

Als „gebürtiger“ IT-ler kann ich mich noch sehr gut an Terminal-Mainframe Projekte erinnern, bei denen man billigend in Kauf genommen hat alle Nutzer monatelang auf Schulungen zuschicken, damit sie überhaupt in der Lage waren mit dieser Technik umzugehen. Ich meine damit nicht hoch spezialisierte Administratoren die den Betrieb sicherstellen, sondern selbst normale Nutzer verloren Monate an Produktivität. Diese Technik fokussierte Sichtweise wurde in den letzten beiden Dekaden zu Gunsten der kaufmännisch bestimmten Vorgehensweise aufgebrochen.

Die letzten Jahre haben Ausschreibungen, Dutch Auctions und Online Bidding Events die Beschaffungslandschaft geprägt. Der Einkauf eines Konzerns war meist weit mächtiger als die Technikabteilungen. Dies führte entsprechend zu absurden Auswüchsen, die in der Praxis darin mündeten, dass immer nur das Billigste, aber nicht das Beste beschafft wurde. Es wurde gespart, kostete es was es wolle!

Inzwischen sind einige Kunden in dieser evolutionären Entwicklung den nächsten Schritt gegangen und schreiben ihren Einkäufern auch KPIs (Key Performance Indicators) wie die Nutzerzufriedenheit in die Bücher. Getrieben durch Fachkräftemangel, den Wunsch agiler zu werden und durch die Digitalisierung werden immer mehr flexible, individualisierbare und High End Arbeitsplätze in den Büros installiert.

Die feste Zuweisung von Arbeitsplätzen weicht immer mehr einer Vertrauensarbeitszeit und einem Vertrauens Arbeitsort. Über die letzten Jahre hat sich das Home-Office mehr und mehr zu einem wesentlichen Pfeiler im Arbeitsalltag gemausert. Trotzdem blieb es in einer rechtlichen Grauzone, war mehr geduldet denn offiziell anerkannt und zudem haben die meisten Arbeitgeber außer einem mobilen Endgerät, in der Regel keinen Beitrag zu der Qualität der Arbeitsumgebung zuhause geleistet.

Dies führte dazu, dass viele zuhause in allen möglichen Sitzpositionen und ohne Arbeitsplatzsicherheit unkontrolliert und oft nicht ergonomisch über viele Stunden, wenn nicht sogar Tage gearbeitet haben.

**... Fortsetzung in Kapitel III („Der Corona Effekt! – Zurück aus der Zukunft!“) ...**

Quellen Angaben:

1. Grafik 01: Fraunhofer IAO, Studie Office Analytics, 05/2017, N 6.143
2. Grafik 02: Fraunhofer IAO, Studie Office Analytics, 05/2017, N 6.143

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)