

Wie Change Management zu erfolgreichen Workplace-Projekten führt

Umbau in den Köpfen

Change Management erleichtert den Wechsel hin zu flexiblen Büroraumstrukturen. Mit einem systematischen Prozess unter Beteiligung aller Akteure kann der Umstieg reibungslos glücken.

Flexible Bürowelten liegen im Trend. Immer mehr Firmen prüfen den Umstieg von klassischen Einzel- respektive Großraumbüros auf flexible offices. Betriebswirtschaftlich ist das sinnvoll, denn so lassen sich Flächen bei gleichzeitig deutlicher Erhöhung des Büroausstattungsstandards reduzieren. Ein weiteres Argument ist das Schaffen kommunikations- und damit innovationsfördernder Arbeitsumgebungen. Die Vorteile liegen auf der Hand, doch wie sieht die tatsächliche Umsetzung aus?

Die meisten Workplace-Projekte schöpfen ihre Möglichkeiten nicht aus. Verändert man nur die Innenausstattung, sieht das Ergebnis so aus: weniger Fläche, höhere Innenausstattung und territoriales „Nestbauverhalten“. Das ist ineffizient und weit entfernt von den angestrebten Effekten.

Der Umzug in eine neue Bürowelt wird in der Regel vom Facility Management betreut. Wegen des massiven Veränderungsprozesses ist er aber auch ein Thema für die Personal- und Organisationsentwicklung. Deshalb sollten Unternehmen nicht nur mit (Innen-)Architekten und Büromittelherstellern kooperieren, sondern auch mit Organisationsentwicklern. Die angestrebten Effekte lassen sich durch einen erfolgreichen Change erzielen. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind:

- **Passgenaue Kommunikationsarchitektur:** Jeder Change-Prozess braucht eine passgenaue Kommunikationsarchitektur, die für die gesamte Projektlaufzeit beschreibt, wer wann wie über was von wem informiert wird. Auf Mitarbeiterseite ist eine durchgängige, transparente Information der rote Faden. Positiv wirken sich Besichtigungen erfolgreicher Workplace-Projekte aus. Gutes Verzahren von Mitarbeiterversammlung, Intranet-Informationen, Workshops und das Erweitern von Regelbesprechungen um den Tagesordnungspunkt „Workplace-Projekt“ sichert den Erfolg. Interviews oder Tätigkeitsanalysen geben einen Überblick, welche Tätigkeiten im Einzelnen in welchem Umfang ausgeführt werden. Das fließt passgenau in die Planung für die jeweilige Abteilung ein. Nur Firmen, die mehr Qualität und Flexibilität für die Beschäftigten glaubhaft vermitteln können, schaffen den Umstieg. Sonst bleibt die Grundstimmung „uns wurde etwas weggenommen“.
- **Einbeziehung der wesentlichen Akteure:** Eine klare Positionierung der Entscheider und frühzeitiges Einbinden der Führungskräfte sind für den Erfolg von Change-Projekten nötig. Verzögerungen und Mehraufwand lassen sich durch die Beteiligung der Mitarbeitervertretung sowie des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes verringern.
- **Ein funktionierendes Projektmanagement:** Erfolgreiche Workplace-Projekte bauen auf vorhandene Strukturen und Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse auf.

Ein funktionierendes Projektmanagement mit festgelegter Steuerungsgruppe, zuarbeitender Projektgruppe und einem qualifizierten, konfliktfähigen internen Projektleiter, der gecoacht wird, sichern den Erfolg.

• **Intelligenter Umgang mit Widerstand:** Die neue Bürowelt verändert den Alltag der Menschen, die sich mit Altvertrautem und Bewährtem identifizieren. Somit ist Widerstand gegen das neue Konzept zu erwarten. Für das nachhaltige Gelingen von Workplace-Projekten gilt es, deren Perspektive in einer Atmosphäre einzunehmen, in der Widerstand wohlwollend aufgenommen wird. Nur so können die Menschen den Paradigmenwechsel von „mein Büro“ hin zu „unsere Etage“ schaffen.

• **Beteiligung als stärkste Kraft im Veränderungsprozess:** Es muss eindeutig und transparent sein, was vorgegeben ist und was die Beschäftigten entscheiden können. Sie müssen sich durch Diskussionen vor Ort auf ein gemeinsames Regelwerk für den Arbeitsalltag in der nonterritorialen Bürowelt – zum Beispiel für die Umsetzung des Clean-Desk-Prinzips – verständigen, keinesfalls durch bloße Übernahme fremder Regelwerke. Das ist Kulturarbeit. Optimale Unterstützung des Meinungsbildungsprozesses in Gruppen bieten Methoden wie World Café (Juanita Brown), Open Space (Harrison Owen) oder Dynamic Facilitation (Jim Rough).

• **Führung:** Je intensiver die Vorbereitung der Führungskräfte, desto erfolgreicher die Umstellung. Gelungene Workplace-Projekte nutzen ein gut verzahntes, miteinander abgestimmtes Vorgehen von Facility Management und Organisationsentwicklung. Sie ermöglichen nicht nur eine Veränderung des Mobiliars, sondern vor allem des Verhaltens der arbeitenden Menschen. Nur so lassen sich die erwähnten Vorteile erreichen.

Carolin Wolf

Geschäftsführerin der Wolf&Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung in Essen.

