

# Workplace ChanCe Management

## Mitarbeiterbeteiligung in Veränderungsprozessen

Constanze Weiß  
Fraunhofer-Institut für Bauphysik IBP, Stuttgart

### Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt

In Zeiten von New Work und flexibler Arbeit sind Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt allgegenwärtig. Diese Veränderungen adressieren Büroformen und Arbeitsorte ebenso wie die Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation.

Ziel des Workplace Change Managements ist es, Mitarbeitende und Führungskräfte möglichst früh in das Veränderungsgeschehen in Organisationen miteinzubeziehen. Nicht zuletzt durch diese Beteiligung soll eine Mensch-zentrierte Gestaltung neuer Arbeitswelten gewährleistet werden. Eine sorgfältige Planung liegt erfolgreichen Veränderungsprozessen zugrunde, denn so sprichwörtlich: „*kein Change ohne Management*“. Im Folgenden die Phasen eines exemplarischen Veränderungsprozesses:



Für erfolgreiche Veränderungsprozesse sind die Mitarbeiterbeteiligung und Partizipation am Veränderungsgeschehen elementar wichtig.

### Formen der Mitarbeiterbeteiligung

Die Partizipation kann hinsichtlich ihres Umfangs und Zeitpunktes im Veränderungsprozess variieren. Die wohl häufigsten Methoden der Beteiligung sind Workshops, Befragungen und Interviews. Denkbar sind auch verschiedene weitere Möglichkeiten der Beteiligung, bspw. mittels (digitaler) Whiteboards oder (digitaler) moderierter Kurzmeetings in regelmäßigen Abständen. Nicht zuletzt seit dem mobile flexible Arbeiten auf dem Vormarsch ist, werden diese Methoden häufig auch als digitale Formate erfolgreich umgesetzt.

Art, Umfang und Format der Beteiligung sind dabei stets an die jeweilige Organisation, deren Strategie und Kultur anzupassen, denn: Veränderungen in Organisationen betreffen immer auch die Organisationskultur. Diese wandelt sich nicht von selbst und passt sich den Veränderungen an. Workplace Change Management bedeutet daher immer auch ein Management des Kulturwandels. Ein “Change Agent” als externe Begleitung von Veränderungsprozessen ist zu empfehlen und kann für den Erfolg oder Misserfolg einer Veränderung entscheidend sein.

### Wandel der Arbeitswelt

In der Regel sind die Treiber für Veränderungsprozesse und Kulturwandel in einer Organisation selbst zu finden. Seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie wirkt diese allerdings als Auslöser und Beschleuniger von Veränderungen. Es lässt sich ein “Turboreifeprozess” beobachten. Die Relevanz eines planvollen Change Managements ist im Hinblick auf die mobile hybride Arbeit, Büroflächenumgestaltung und virtuelle Zusammenarbeit aktueller denn je. Der Arbeitsplatz der Zukunft kann überall sein: Unternehmensstandort, Zuhause, Coworking-Space, Fahrzeug, Businesshotel, Café, bei der Familie oder Freunden.

Der Arbeitsplatz der Zukunft hat verschiedene Komponenten, welche bedacht werden müssen. Dazu gehören neben dem eigentlichen Arbeitsplatz und den Umgebungsbedingungen (insb. Akustik, Raumklima, Beleuchtung), die Kollaboration, Führung und Selbstorganisation ebenso wie die Ausstattung mit smarten Technologien.

### Chancen der Mitarbeiterbeteiligung

Veränderungen sind Potenziale. Einige dieser Potenziale seien genannt mit den Stichworten: Arbeitgeberattraktivität im “*war for talents*”, Mitarbeiterbindung, Inklusion und Diversität, aber natürlich auch Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit (bspw. durch effiziente Flächennutzung) ebenso wie Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Um diese Potenziale auszuschöpfen, ist eine ganzheitliche Betrachtung der Wandlungskomponenten unter Einbeziehung der Mitarbeitenden Voraussetzung. So ist es unabdingbar, dass sich Mitarbeitende mit der Organisationskultur und Organisationserscheinung identifizieren. Ebenso ist das Zugehörigkeitsgefühl trotz vermehrt hybrider Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten.

Die aktuelle Zeit des Umbruchs bietet sowohl Herausforderungen als auch Chancen, die es zu nutzen gilt.

### Kontakt

M.A. Constanze Weiß  
Kognitive Ergonomie

Tel. +49 711 970 - 3244  
constanze.weiss@ibp.fraunhofer.de

LinkedIn; Xing