

„Kleine Unternehmen sind offener für Veränderung“

Warum Firmen ihre Büro-Komfortzone verlassen – ein Gespräch mit Steelcase-Marketing-Direktor Marc Nicolaisen

VON CHRISTIAN SCHAUDWET

ROSENHEIM/MELLE. Ein schönes Büro erzeugt motivierte Mitarbeiter? Ganz so einfach ist es nicht, sagt Marc Nicolaisen, Marketing-Direktor für die EMEA-Region beim Büromöbelhersteller Steelcase. Das Unternehmen hat die Wechselwirkungen in einer 17-Länder-Studie untersucht. Ein Gespräch über Menschen in Büros.

Herr Nicolaisen, die meisten Büroarbeiter in Deutschland sitzen immer noch in Einzelbüros oder stressfördernden Gruppen- und Großraumbüros. Mischkonzepte mit flexibler Arbeitsplatzwahl sind nach wie vor selten. Warum?

In Deutschland sind wir ziemlich bodenständig. Es dauert, bis wir neue Konzepte annehmen. Viele Bestandsgebäude sind außerdem gar nicht darauf ausgelegt, moderne, variantenreiche Großraumbüros zu beherbergen. Noch ein Faktor ist die technische Ausstattung: In Deutschland haben beispielsweise nur 33 Prozent der Bürobeschäftigten Firmen-Mobiltelefone: In den Niederlanden sind es 47 Prozent. Mobiles, räumlich flexibles Arbeiten muss von der technischen Ausstattung unterstützt und vom Management vorgelebt werden.

Wollen Unternehmensleiter vielleicht gar nicht, dass ihre Mitarbeiter frei durch die Büros streifen?

Wenn uns Unternehmen in Rosenheim – oder ab 2017 in unserem neuen „Learning & Innovation Center“ in München – besuchen, wollen sie agiler werden. Sie wollen den Austausch zwischen den Mitarbeitern verbessern und Innovation vorantreiben. Und die sind meist aufgeschlossen für solche Veränderungen. Starke Widerstände gibt es oft im mittleren Management, wo Führungskräfte etwas von ihrer Kontrollmacht aufgeben müssen, wenn ihre Mitarbeiter sich verteilen. Für sie ist so ein Wandel viel häufiger ein Problem als für die Mitarbeiter und das Top-Management.

Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz geht Ihrer Studie zufolge einher mit hoher Motivation. Aber was weiß man über Kausalität? Verursacht Arbeitsplatzzufriedenheit Motivation und Engagement?

Eine Kausalität lässt sich nicht nachweisen. Ein attraktiver Arbeitsplatz macht nicht automatisch engagierter. Belegt ist aber: Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter engagiert sind, wächst in Relation zur Zufriedenheit mit dem Büroarbeitsplatz. Diese Kor-

relation ist so deutlich, dass eine Anpassung des Büros aus meiner Sicht sinnvoll ist. Wenn Mitarbeiter sich darüber ärgern, dass es zu laut ist, dass es zieht, dass Stühle nicht ergonomisch sind oder dass Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten fehlen, dann kann man nicht erwarten, dass sie hoch engagiert sind.

Der Anteil der hoch Engagierten ist Ihrer Studie zufolge in Deutschland relativ gering. Geht es den Unternehmen so gut, dass sie nicht mehr von diesen Mitarbeitern brauchen?

Viele Unternehmen sind in einer Komfortzone. Warum sollte man die verlassen, wenn es läuft? Dann stelle ich immer die Frage: Fällt es Ihnen leicht, auf dem Personalmarkt neue Talente zu finden? Neun von zehn Managern antworten dann: Oh, es wird schwieriger.

Spielen die Büroumgebung und Ausstattung eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber?

Das kann ich nicht belegen. Aber ich weiß von Bewerbern, die am Ende des Vorstellungsgesprächs Nein sagten, weil im Unternehmen bestimmte Mobiltelefone gegebener Standard waren, die nicht ihren Wunschvorstellun-

gen entsprachen. Diese Fragen sind für die junge Generation sehr wichtig. Dort, wo sie viel Zeit verbringen, wollen sie sich wohlfühlen.

Selbstbestimmtes Arbeiten gilt als Faktor für Motivation und Leistungsbereitschaft. Es verträgt sich aber nicht unbedingt mit dem Trend zu Arbeitsverdichtung und Prozessoptimierung.

Als Anfang der Achtzigerjahre die moderne EDV aufkam, ging es vor allem um Effizienzsteigerung. In den Neunzigerjahren strebte man nach mehr Effektivität durch moderne Kommunikationsmittel. Heute müssen sich Unternehmen fragen: Wie bleiben wir innovativ in einem globalisierten Wettbewerb? Dazu brauchen sie Freiräume für Kreativität. Das heißt nicht, dass jeder tun und lassen kann, was er will. Aber innerhalb gewisser Leitplanken muss man sich frei bewegen können.

Welche Unternehmens- und Bürokulturen erleben Sie speziell bei mittelständischen Unternehmen?

Ich finde den regionalen Mittelstand extrem spannend. Diese Unternehmen sind viel agiler als große Konzerne. Kleine, inhabergeführte Unternehmen sind meist offener

für Veränderungen. Und ein mittelständischer Familienunternehmer kann sehr schnell handeln, sofern er die Mitarbeiter in seine Entscheidungen einbindet. Aber diese Struktur birgt auch die Gefahr, dass überlebenswichtige Veränderungen ausbleiben, weil ein patriarchalischer Chef und Inhaber deren Notwendigkeit nicht erkennt.

Innovationsvorreiter wie Google bieten ihren Mitarbei-



LDC-Veranstaltungsort: das Solarlux Campus in Melle. Foto: Solarlux

tern bunte, geradezu verspielte Bürowelten. Ist das auch für nordwestdeutsche Mittelständler das Richtige?

Viele Mittelständler möchten modern und attraktiv sein, auch ein bisschen kreativ-wild. Aber nicht zu verspielt. Google ist sicher ein Extrem. Aber man kann Einzelteile solcher Konzepte nehmen: einen Raum, der stimuliert, mal anders zu denken.

LDC 2016

Lernende Chefs

„Die lernende Führungskraft – Potenziale erkennen und nutzen“ lautet das Thema des 3. Leadership Development Congress (LDC). Hauptredner wird der langjährige Vertriebsmanager und Motivationsexperte Marc Nicolaisen sein (Foto). Er ist Marketing-Direktor des Büromöbelherstellers Steelcase. „Die Wirtschaft“ ist Medienpartner des LDC. Wann: 22. 09. 2016 Wo: Solarlux Campus, Melle Info: www.ld21.de/congress

