



bso-Studie 2013/2014

Generationenwünsche
und Arbeitsplatzgestaltung

EINE INFORMATION DES

 **buero-forum**

T H E M E N

Untersuchungsdesign	3
Altersstruktur der Beschäftigten im Bürobereich	6
Kommunikation	9
Generation Y	11
Generation X	17
Baby Boomer	20
Gestaltung der Arbeitsplätze	22
Zusammenfassung und Fazit	30

Verwendete Abkürzungen

N = Anzahl der Nennungen

Büro-AP = Anzahl der Büroarbeitsplätze

MA = Mitarbeiter

Untersuchungsdesign

Basis-Studie:

- Telefonische Befragung von 450 privatwirtschaftlichen Unternehmen
- Befragungsraum: Deutschland
- Befragungszeitraum: August/September 2013
- Durchführung: abs Marktforschung, Ulm

Ergänzungsteil zur Arbeitsplatzgestaltung:

- Telefonische Befragung von 1.003 Beschäftigten im Bürobereich
- Befragungsraum: Deutschland
- Befragungszeitraum: April 2014
- Durchführung: forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, Dortmund

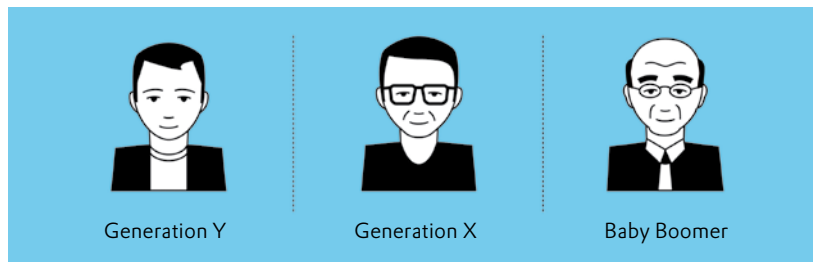
Beide Befragungen wurden im Rahmen der „New Work Order“-Studie durchgeführt. Das im Jahr 2012 begonnene Projekt beschäftigt sich mit der Zukunft der Büroarbeit und dem Aufbruch der Unternehmen in eine neue Arbeitskultur. Auftraggeber ist der bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V. mit Unterstützung der ORGATEC, der internationalen Fachmesse für Office & Object. In der ersten Stufe des „New Work Order“-Projekts widmeten sich die Experten des Trendbüro Hamburg der Bedeutung der Kommunikation und dem Einfluss von Netzwerken auf verschiedene Formen der Arbeit. Sie beleuchteten die künftige Rolle des Arbeitsortes „Büro“ und gaben Anregungen für seine Gestaltung.

Schon im Rahmen dieses Projektabschnitts wurde deutlich, dass gemeinsame Werte eine wesentliche Rolle für die Ausbildung neuer Kooperationsformen darstellen. Zudem lag die Vermutung nahe, dass generationentypische Lebenswirklichkeiten der Beschäftigten und ihrer Vorgesetzten einen maßgebenden Einfluss auf die Ausbildung von Präferenzen für bestimmte Formen der Zusammenarbeit haben. Damit schien es sinnvoll, sich in einem zweiten Schritt den unterschiedlichen Erfahrungen und Erwartungen der Beschäftigten der Generation Y, der Generation X und der Baby Boomer zu widmen. Mit der Untersuchung wurde die Trendexpertin Birgit Gebhardt beauftragt, die bereits die erste Stufe des „New Work Order“-Projekts beim Trendbüro in Hamburg geleitet hatte.



Bestellung unter
www.buero-forum.de

Abb. Drei Generationen
im Büro



Zur Bereicherung der Faktenlage wurde die bso-Studie 2013/2014 erstellt. Im ersten Schritt wurde eine Befragung von Personalleitern und Geschäftsführern in privatwirtschaftlich geführten Unternehmen initiiert. (In den Grafiken werden die Ergebnisse dieser Befragung als „Personalleiterbefragung“ gekennzeichnet.)

Zur Vereinfachung der telefonisch geführten Interviews wurden die drei Arbeitnehmergenerationen wie folgt abgegrenzt:

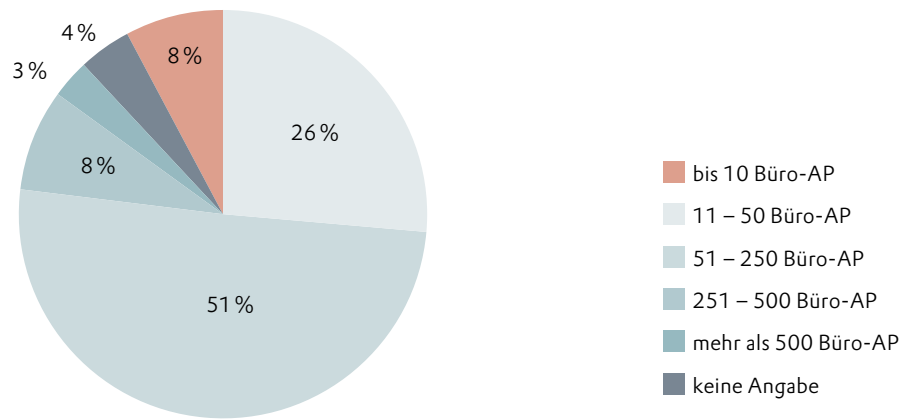
- Generation Y: Beschäftigte unter 30 Jahren
- Generation X: Beschäftigte zwischen 30 und 49 Jahren
- Baby Boomer: Beschäftigte über 50 Jahren

Der letzte Teil der bso-Studie 2013/2014 widmet sich den Büroarbeitsplätzen. Hierzu wurden neben den Unternehmensvertretern auch 1.003 abhängig Beschäftigte, die an einem Büroarbeitsplatz arbeiten, befragt (Beschäftigtenbefragung).

Zu den Befragungen sei angemerkt, dass zumindest die Befragung der Personalleiter und Geschäftsführer mit einer Fallzahl von 450 Personen/ Unternehmen nicht repräsentativ ist. Der Versuch, in einem vertretbaren Zeitrahmen eine höhere Zahl an Interviews zu führen, scheiterte daran, dass sich viele Kontaktpersonen scheuten, zu einem vermeintlich schwierigen Fragenfeld Antworten zu geben. Umso erfreulicher ist es, dass die geführten Interviews eine hohe Konsistenz aufweisen. Damit kann trotz aller Einschränkungen davon ausgegangen werden, dass die Befragungsergebnisse ein realistisches Bild zeichnen. Auf den Ausweis von Nachkommastellen, die eine höhere Genauigkeit des Zahlenmaterials vermuten ließen, wird in den nachfolgenden Grafiken dennoch verzichtet.

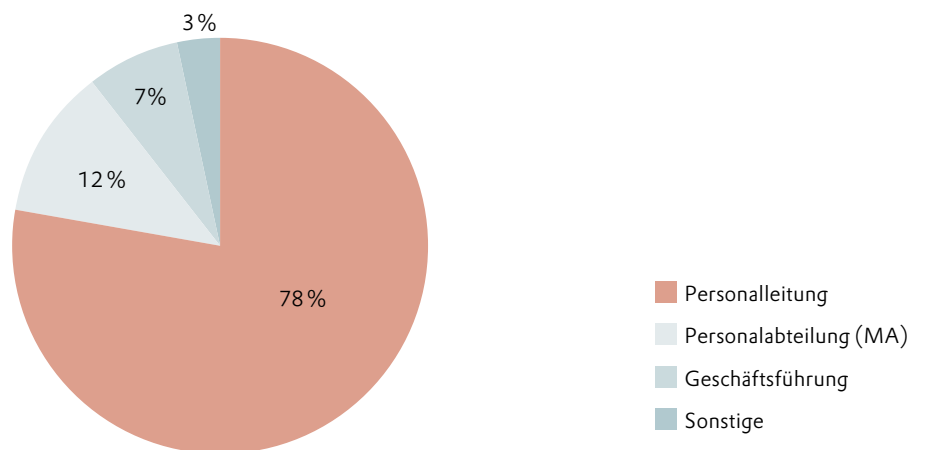
Die Stichprobe der Unternehmensbefragung setzt sich wie folgt zusammen:

Abb. 1 **Wie viele Mitarbeiter arbeiten an einem Büroarbeitsplatz?**



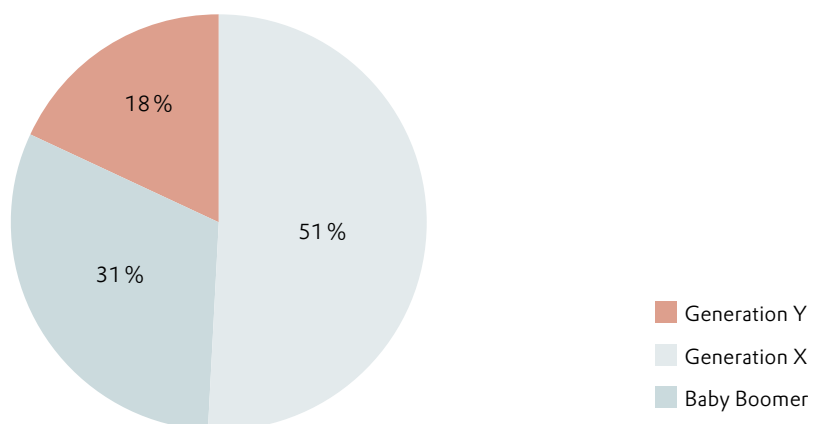
Personalleiterbefragung; N gesamt = 450

Abb. 2 **Welche Aufgabe oder Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 450

Abb. 3 **Welcher Arbeitnehmergeneration gehören Sie selbst an? Generation Y, Generation X oder Baby Boomer?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 450

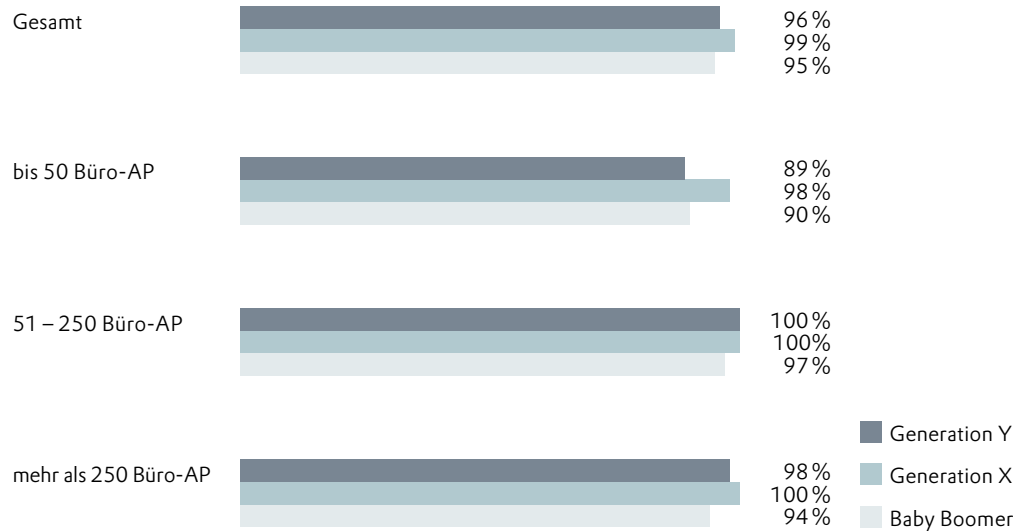
Altersstruktur der Beschäftigten im Bürobereich

- Mit 53 % bilden die Vertreter der Generation X die größte Arbeitnehmergruppe. Dies gilt auch für das gehobene Management, in dem 58 % der Generation X angehören.
- Die Baby Boomer und Generation Y machen jeweils knapp ein Viertel der Beschäftigten aus. Während die Baby Boomer aber mit 40 % am gehobenen Management beteiligt sind, konnte die Generation Y erst 2 % der Führungspositionen besetzen.
- Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Bürobereich liegt derzeit bei 38,5 Jahren. Trotz gleicher Verteilung der Beschäftigten auf die Generationengruppen hat die Gruppe der kleineren Unternehmen mit einem Durchschnittsalter von 39,2 Jahren eine ältere Belegschaft im Bürobereich als größere Unternehmen, deren Angestellte im Schnitt nur 36,4 Jahre alt sind.

Eine Aufschlüsselung der Antworten nach Unternehmensgrößen zeigt, dass sich die Beschäftigten der drei Generationen ohne wesentliche Unterschiede auf große, kleine und mittlere Unternehmen verteilen. In der Gruppe der kleinen Unternehmen finden sich jedoch auch zahlreiche Betriebe, die nur Vertreter einer oder von zwei Generationen beschäftigen.

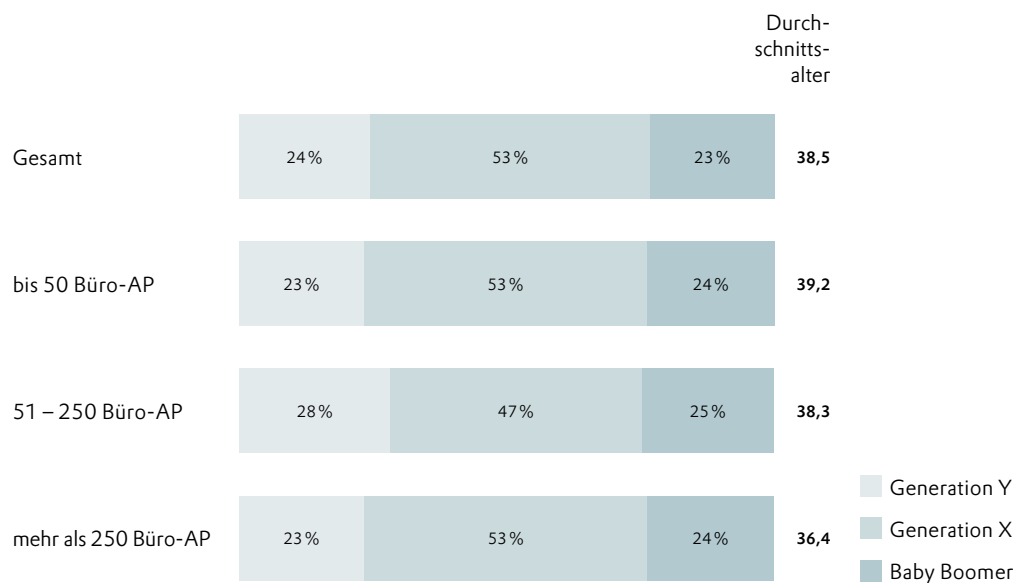
In der Gruppe der größeren Unternehmen sind die oberen Führungsetagen derzeit noch weitgehend mit Baby Boomern besetzt. Obwohl die Gruppe der über 50-Jährigen auch in den großen Unternehmen nur 24 % der Arbeitnehmer stellt, gehören dort 50 % der Mitglieder des gehobenen Managements der Altersgruppe „Baby Boomer“ an. Obwohl die Unternehmen dieser Größenklasse mit einem Durchschnittsalter von 36,4 Jahren die jüngste Belegschaft aufweisen, dürfte somit vielen großen Betrieben noch ein einschneidender Generationswechsel bevorstehen.

Abb.4 **Welche dieser Altersklassen sind in Ihrem Unternehmen vertreten?**



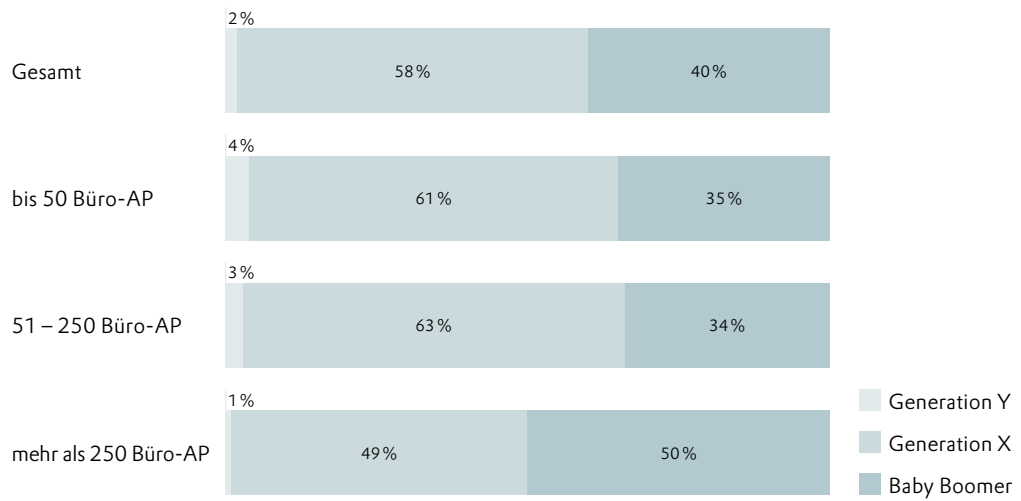
Personalleiterbefragung; N gesamt = 450

Abb.5 **Wie viele Ihrer Beschäftigten im Bürobereich gehören jeweils zur Generation Y, zur Generation X und zu den Baby Boomern?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 329

Abb. 6 **Wie groß ist der Anteil der Generation Y, der Generation X und der Baby Boomer im gehobenen Management?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 331

Kommunikation

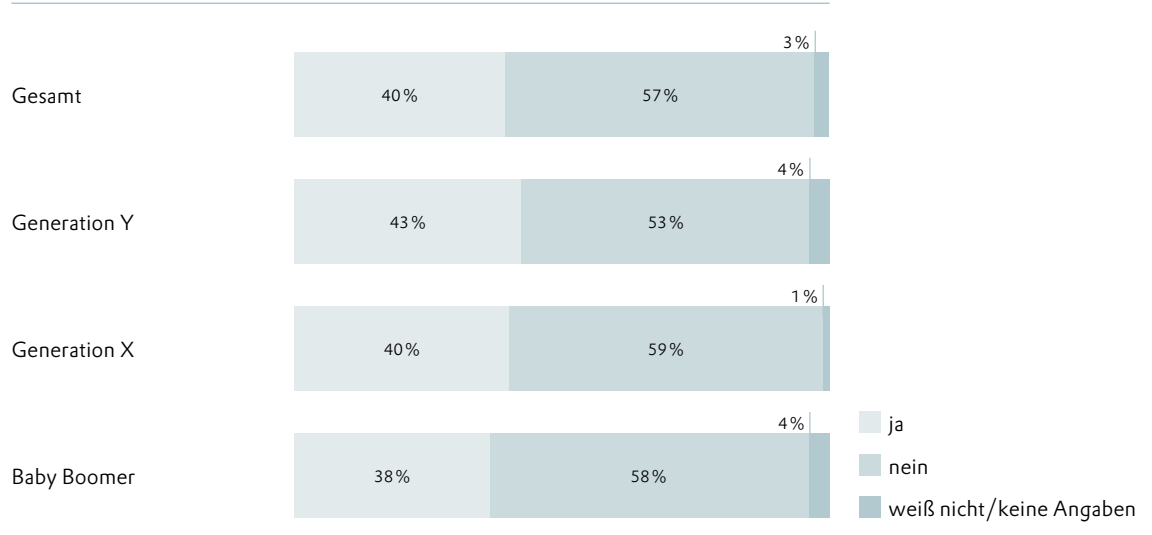
- **40 % der Personalleiter und Geschäftsführer in privatwirtschaftlichen Unternehmen berichten von unterschiedlichen Kommunikationsweisen der Vertreter der drei Arbeitnehmergenerationen.**
- **Fast in jedem dritten Fall – bei 12 % aller Unternehmen – entstehen dadurch immer wieder Probleme bei der täglichen Zusammenarbeit.**

Auffällig ist, dass jüngere Personalleiter mehr Unterschiede in der Art zu kommunizieren wahrnehmen als ihre älteren Kollegen. Gleichzeitig scheinen die unterschiedlichen Kommunikationsformen hauptsächlich ein Problem größerer Unternehmen zu sein, in denen es aufgrund der größeren Anzahl von Mitarbeitern aller drei Generationen leichter zu einer Gruppenbildung und gegenseitigen Abgrenzung kommen kann.

Auf die Frage, wie sich die Unterschiede äußern, nannte die Mehrzahl der Befragten generationentypische Präferenzen bei der Wahl der genutzten Kommunikationstechnologie. Ein Handicap scheint in vielen Fällen auch die „Sprache“ der einzelnen Generationen zu sein. Während den Baby Boomern von den Befragten eine faktenorientierte Kommunikation bescheinigt wurde, erkennen viele Personalleiter bei den Vertretern der Generation X einen Hang zu weitschweifigen Formulierungen. Im Vergleich dazu wurde die Generation Y vielfach als fordernd beschrieben. Während dies von den befragten Führungskräften selbst mehrheitlich neutral gesehen wird, scheint die direkte Art der Jüngeren im Kollegenkreis aber oftmals als Respektlosigkeit wahrgenommen zu werden.

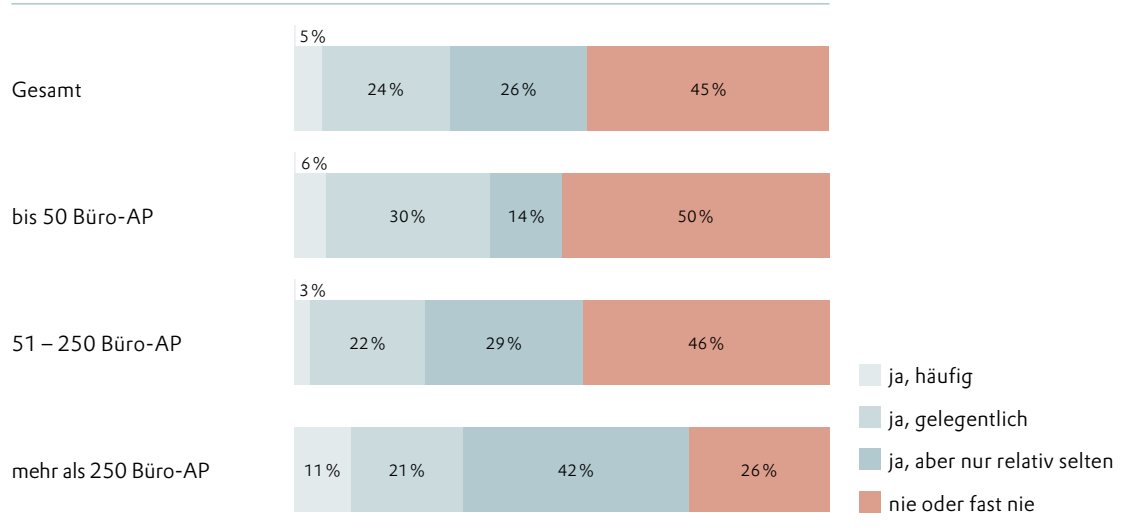
Seitens der Befragten wurde fast durchgehend die Bedeutung der direkten Kommunikation für die Verständigung der drei Arbeitnehmergenerationen betont. Allerdings scheint auch diese nicht immer problemlos zu laufen. So klagte ein Vertreter eines größeren Unternehmens, dass sich die Mitarbeiter selbst bei der Wahl der Aufenthaltsorte auf unterschiedliche Räumlichkeiten konzentrieren.

Abb. 7 **Beobachten Sie Unterschiede in der Art, wie die drei Generationen kommunizieren?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 431

Abb. 8 **Verursachen die unterschiedlichen Kommunikationsweisen Probleme in der täglichen Zusammenarbeit?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 178

Generation Y

In diesem und den nachfolgenden Fragenblöcken wurden Themen fokussiert, die häufig in öffentlichen Debatten auftauchen, aber selten eine Quantifizierung erfahren. Bei den Auswertungen wurden die Antworten der Personalleiter und Geschäftsführer nach deren eigener Generationenzugehörigkeit gefiltert. Dabei wurde unterstellt, dass die befragten Führungskräfte die Wünsche der eigenen Generation besser einschätzen können als die der Beschäftigten anderer Arbeitnehmergenerationen.

- **Strukturelle Aspekte wie flache Hierarchien und persönliches Miteinander (64 %), persönliches Feedback (61 %) und Aufstiegschancen (52 %) sind die drei Argumente, mit denen die Vertreter der Generation Y nach Einschätzung der befragten Personalleiter am besten zu motivieren sind.**
- **Offensichtlich nehmen die Vertreter der Baby Boomer und der Generation X die jüngeren Arbeitnehmer anders wahr, als diejenigen Personalleiter und Geschäftsführer, die selbst dieser Generation angehören.**

Da sich die Vertreter der Generation Y noch am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn befinden, lassen sie sich in erster Linie durch Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung motivieren. Hierin sind sich die Personalleiter aller drei Generationen einig. Deutliche Unterschiede zeigen sich bei der Bewertung der technischen Ausstattung. Während mehr als die Hälfte der älteren Führungskräfte diese zu den drei wichtigsten Motivationsfaktoren zählt, glauben nur 37 % der Vertreter der Generation Y, mit Technik punkten zu können. Andere Befragungen lassen darauf schließen, dass jüngere Arbeitnehmer eine funktionierende technische Ausstattung als Selbstverständlichkeit empfinden. Sie birgt damit relativ wenig Potenzial für zusätzliche Motivation. Ihr Fehlen kann andererseits ausgesprochen demotivierend wirken.

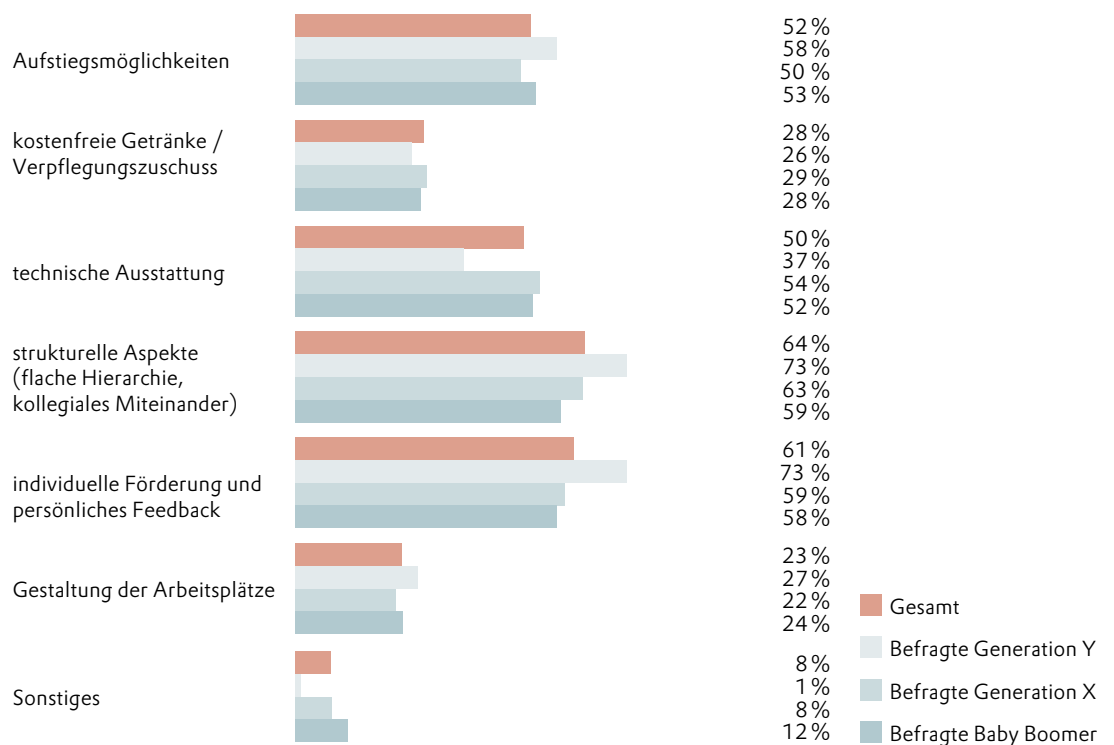
Die Gestaltung der Arbeitsplätze wird nur von 23 % der Befragten zu den drei wichtigsten Motivationsfaktoren gezählt. Auch hier sind sich die Führungskräfte der drei Generationen wieder relativ einig. Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung im letzten Teil dieser Untersuchung lassen vermuten, dass somit in vielen Unternehmen eine gute Chance zur Bindung der Mitarbeiter ungenutzt bleibt.

Deutliche Unterschiede in den Einschätzungen der Führungskräfte der drei Altersgruppen zeigen sich bei deren Vermutungen über die Erwartungen der Beschäftigten. Besonders deutlich werden diese bei der Frage, wie wichtig es den Angehörigen der Generation Y sei, eigenverantwortlich arbeiten zu können. Von älteren Personalleitern und Geschäftsführern wird dieses Anliegen offensichtlich deutlich unterschätzt. Ähnliches, wenn auch nicht ganz so ausgeprägt, gilt für den Wunsch junger Arbeitnehmer, eine sinnvolle Arbeit verrichten zu können, die zu einem persönlichen Lernerfolg führt sowie für die Erwartung, klare Zielvorgaben und ein persönliches Feedback zu erhalten. Mögliches Konfliktpotenzial beinhaltet die Tatsache, dass rund ein Viertel der älteren Personalleiter davon ausgeht, dass eine ausgewogene Work-Life-Balance (noch) kein Thema für die jungen Arbeitnehmer sei. Geht man wiederum davon aus, dass die Vertreter der Generation Y eine stimmigere Wahrnehmung ihrer eigenen Generation haben, dürfte sich diese Vermutung der älteren Führungskräfte als Fehleinschätzung erweisen.

Unterschiedliche Einschätzungen zeigen sich auch hinsichtlich der Gültigkeit häufig geäußerter Stereotypen. Ältere Befragte haben häufiger den Eindruck, dass die jungen Arbeitnehmer zu Selbstüberschätzung neigen. Auch gehen mehr ältere Personalleiter davon aus, dass die Angehörigen der Generation Y wenig Durchhaltevermögen haben. Auffälliger als die Unterschiede sind jedoch die Gemeinsamkeiten. Auch 82 % der Vertreter der Generation Y glauben, dass ihre Altersgenossen zumindest gelegentlich unter Selbstüberschätzung leiden. 65 % bescheinigen ihnen wenig Durchhaltevermögen. Etwas positiver als dies aufgrund manch öffentlicher Diskussion zu erwarten war, fällt dagegen das allgemeine Fazit in Sachen Respekt aus. Unter den Vertretern der beiden älteren Generationen meinen etwa vier von zehn Befragten, dass es den jüngeren Kollegen zumindest gelegentlich an der gebotenen Wertschätzung gegenüber anderen fehle.

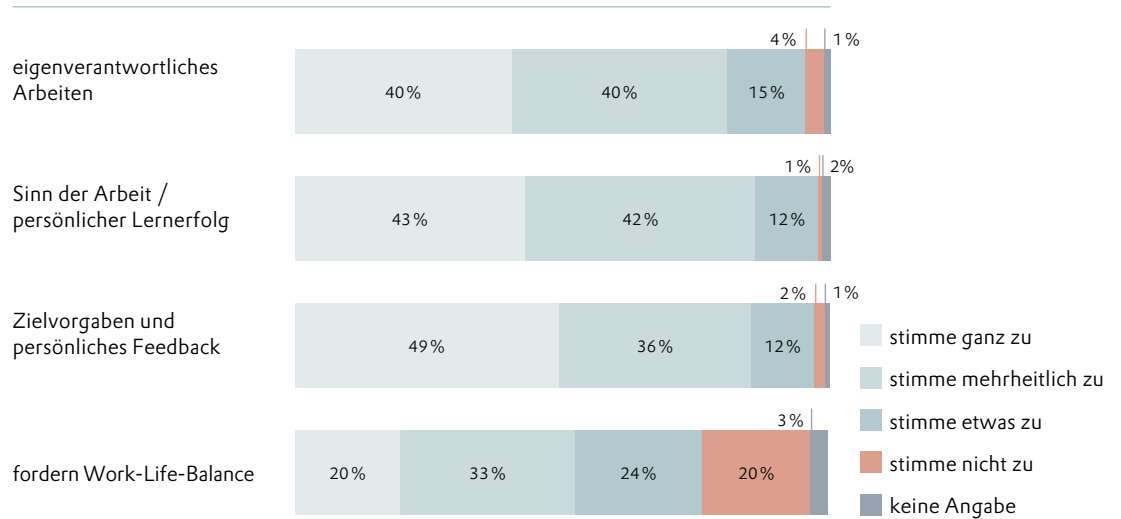
Ein Drittel aller Personalleiter und Geschäftsführer geht davon aus, dass ihre Nachwuchskräfte zumindest teilweise Probleme mit Konzernstrukturen haben. Hierin und in den bereits erwähnten besseren Aufstiegsmöglichkeiten junger Beschäftigter liegt eine Chance mittelständischer Unternehmen im Wettbewerb um die Fachkräfte der Zukunft.

Abb. 9 Welche drei Maßnahmen sind am besten geeignet, die Vertreter der Generation Y zu motivieren?



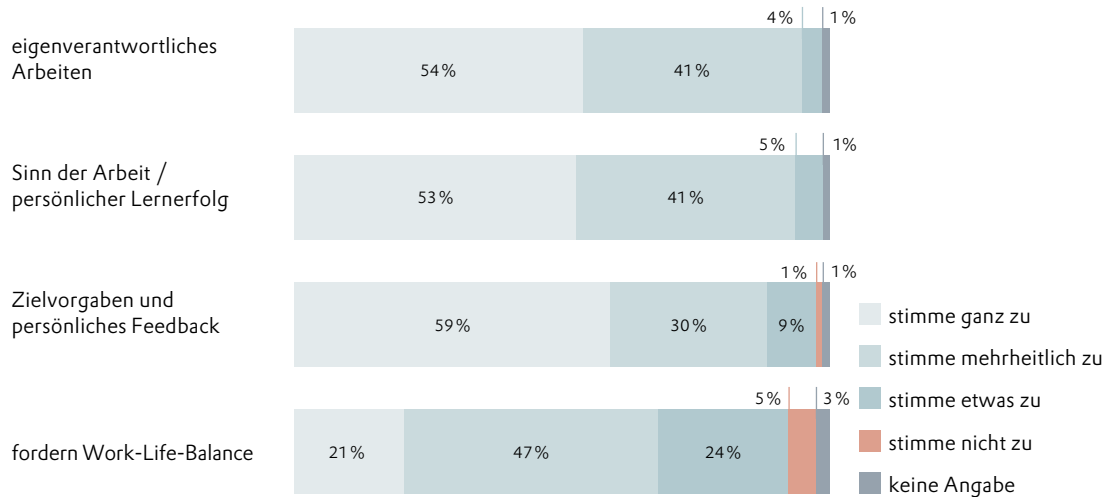
Personalleiterbefragung; N gesamt = 431 (Mehrfachnennungen möglich)

Abb. 10 Den Vertretern der Generation Y sind wichtig ...? (Antworten: Gesamtheit aller Befragten)



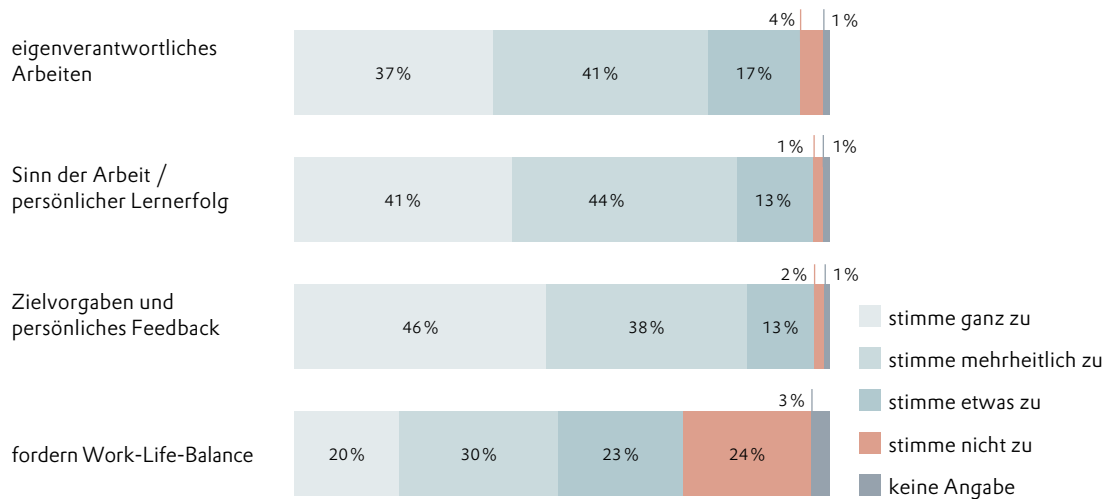
Personalleiterbefragung; N gesamt = 431

Abb. 11 **Den Vertretern der Generation Y sind wichtig ...?**
(Antworten: Vertreter der Generation Y)



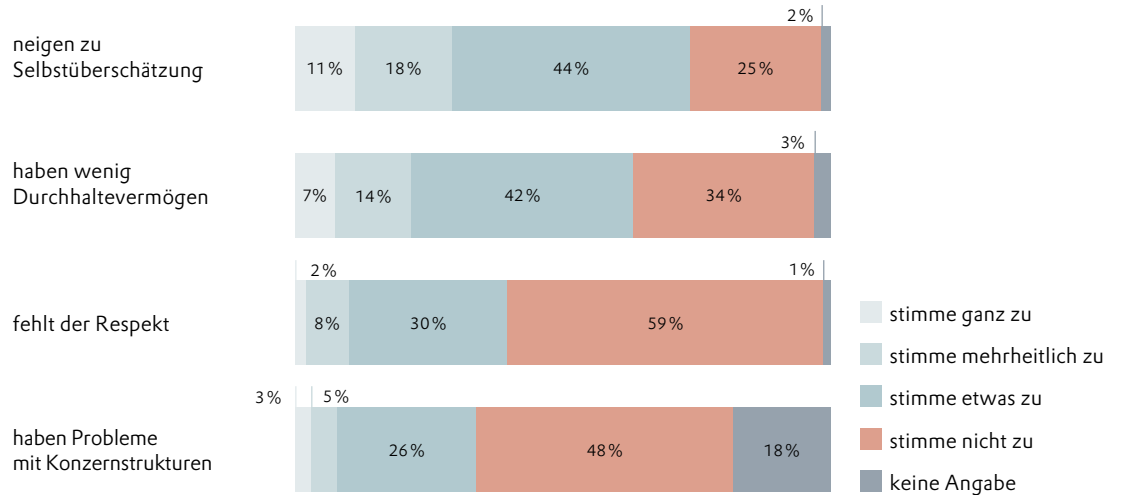
Personalleiterbefragung; N gesamt = 78

Abb. 12 **Den Vertretern der Generation Y sind wichtig ...?**
(Antworten: Vertreter der Baby Boomer und der Generation X)



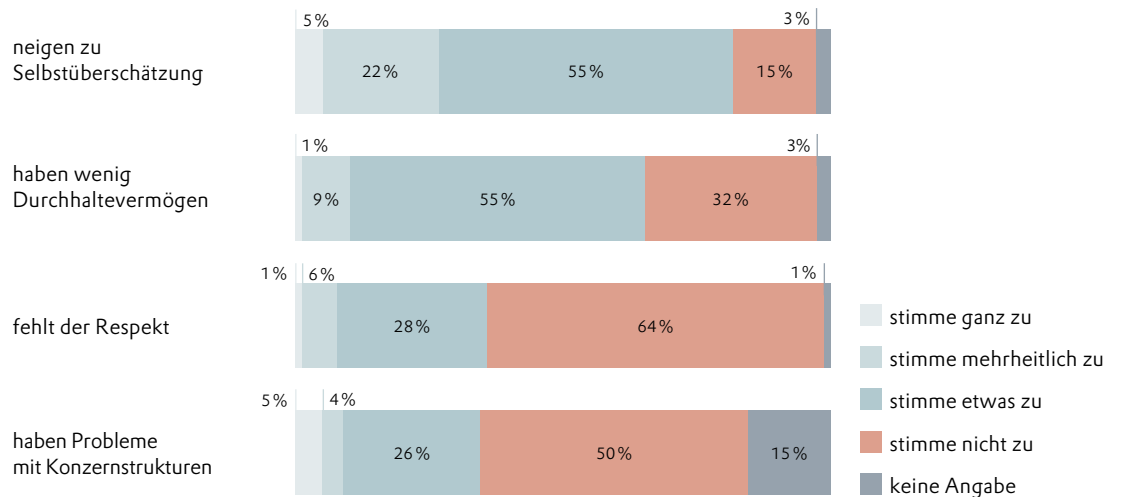
Personalleiterbefragung; N gesamt = 351

Abb. 13 **Die Vertreter der Generation Y ...?**
(Antworten: Gesamtheit aller Befragten)



Personalleiterbefragung; N gesamt = 431

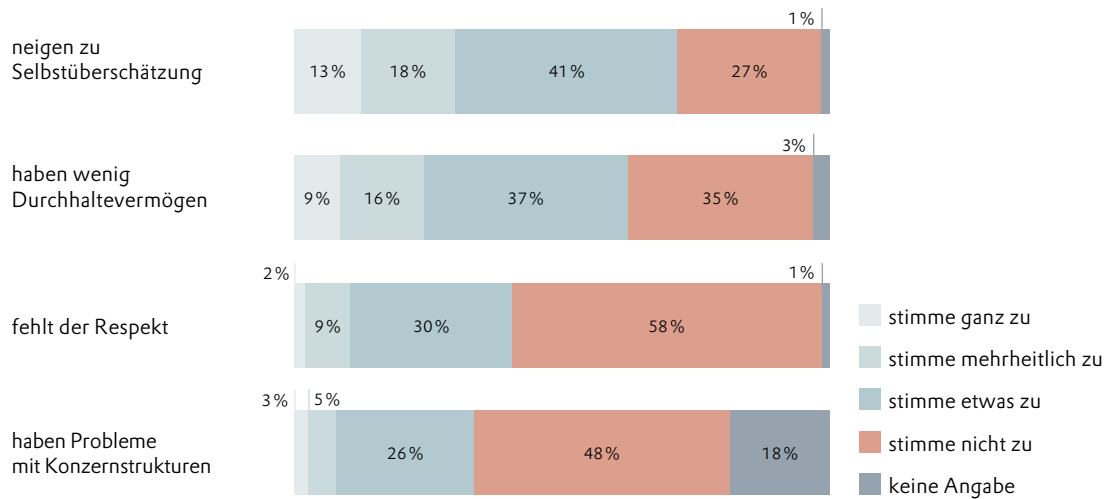
Abb. 14 **Die Vertreter der Generation Y ...?**
(Antworten: Vertreter der Generation Y)



Personalleiterbefragung; N gesamt = 78

Abb. 15

Die Vertreter der Generation Y ...? (Antworten: Vertreter der Baby Boomer und der Generation X)



Personalleiterbefragung; N gesamt = 351

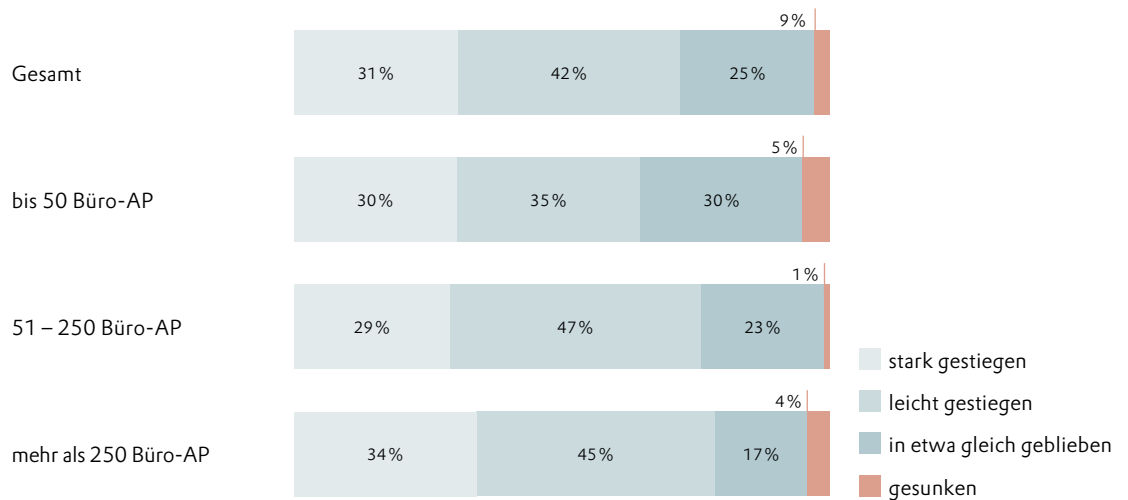
Generation X

- Für 73 % aller Vertreter der Generation X ist die berufliche Belastung in den letzten Jahren gestiegen. Von 31 % wird sogar deutlich mehr erwartet als früher.
- Nach Einschätzung der befragten Personalleiter ist es zudem gerade diese Generation, die am stärksten von steigenden Anforderungen betroffen ist.
- In 76 % aller Fälle hat das auch organisatorische Gründe. Projektarbeit, das zentrale Kennzeichen moderner Büroarbeit, ist in diesen Unternehmen nicht an die Stelle bisheriger Arbeitsabläufe getreten, sondern muss zusätzlich bewältigt werden.

Oft ist von Vertretern der mittleren Arbeitnehmergeneration zu hören, dass sie den größten Teil der wachsenden Arbeitslast trage. Die Antworten zeigen, dass die Klagen nicht unbegründet sind. Auch Personalleiter und Geschäftsführer nehmen dies so wahr. Besonders sensibel für solche Mehrbelastungen sind erwartungsgemäß wieder diejenigen Befragten, die selbst der Generation X angehören.

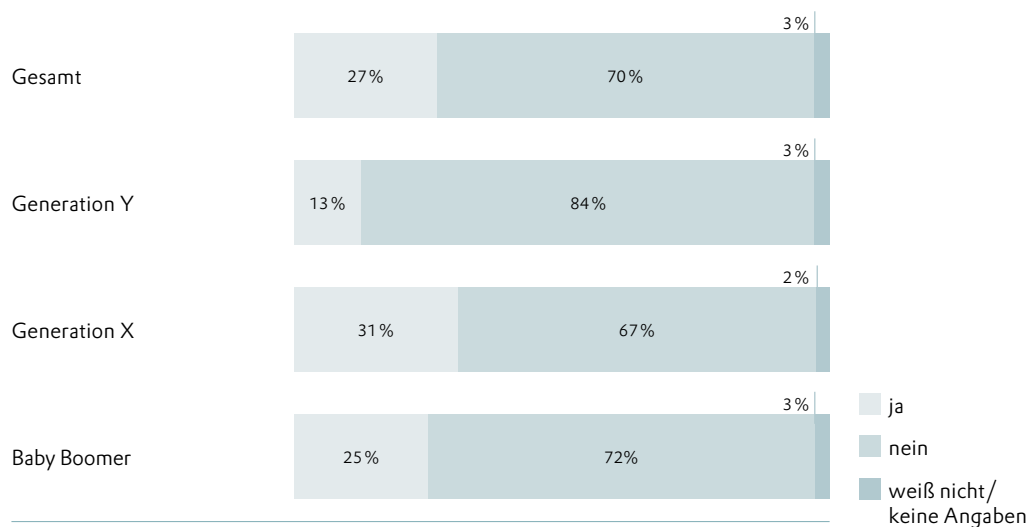
Die Frage nach den Gründen der Mehrbelastung rückt den Wandel der Arbeit in das Blickfeld. Veränderte Anforderungen in Kombination mit einer fehlenden oder erst in Ansätzen umgesetzten Anpassung von Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen sind die häufigsten Ursachen für steigende Belastungen. Nicht nur die Zahl der zu bewältigenden Aufgaben ist gestiegen, sondern auch der notwendige Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf. So hat die Projektarbeit, die gemäß den Ergebnissen der bso-Studie 2012 inzwischen immerhin 36 % der Arbeitszeit einnimmt, nur wenig Niederschlag in der Arbeitsorganisation gefunden. Vor allem mittlere und große Unternehmen haben hier noch eine wichtige Aufgabe vor sich, weil die Projektarbeit bei diesen – auch das zeigte die bso-Studie 2012 – deutlich stärker an Gewicht gewinnt als in kleineren Unternehmen, die oft seit jeher in flexiblen Strukturen arbeiten.

Abb. 16 **Sind die beruflichen Belastungen der Generation X in den letzten 5 – 10 Jahren gestiegen oder eher gesunken?**



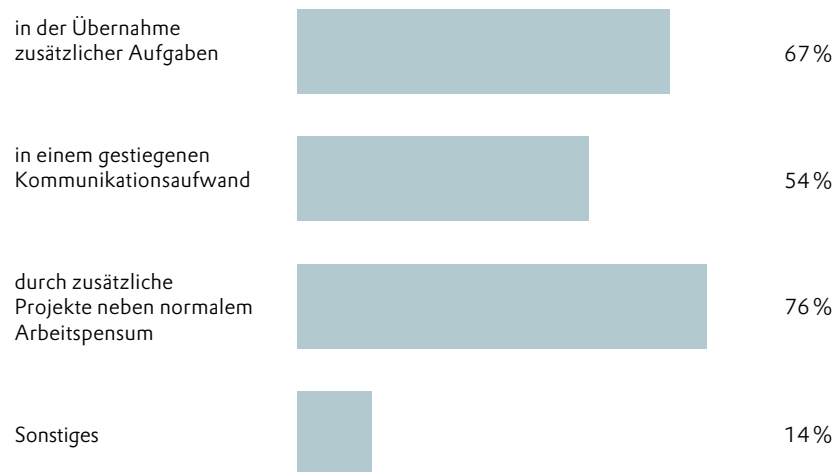
Personalleiterbefragung; N gesamt = 423

Abb. 17 **Sind die beruflichen Belastungen der Generation X stärker gestiegen als die der anderen Generationen?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 305

Abb. 18 **Worin sehen Sie die Ursachen für die gestiegenen Anforderungen?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 305 (Mehrfachnennungen möglich)

Baby Boomer

- Immerhin 41 % der Unternehmen in Deutschland bemühen sich, ihre Beschäftigten aus der Generation der Baby Boomer mit auf sie zugeschnittenen Maßnahmen zu motivieren, um so die Leistungsbereitschaft dieser Arbeitnehmergruppe bis zum Rentenalter zu erhalten.
- Oftmals dürfte das auch dringend notwendig sein. Die befragten Personalleiter und Geschäftsführer gehen nämlich davon aus, dass 57 % ihrer Mitarbeiter letztendlich froh sein werden, wenn sie das Rentenalter erreicht haben.
- Allerdings, bei 28 % der Beschäftigten könnten sich die Befragten vorstellen, dass sie gerne noch etwas länger für ihr Unternehmen tätig wären.

Die am häufigsten genutzten Motivatoren sind Weiterbildungen und vergleichbare Maßnahmen. Diese werden den Baby Boomern in 42 % der Unternehmen angeboten. Mit deutlichem Abstand folgen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Förderung der Work-Life-Balance. Diese kommen bei 19 % aller Betriebe zum Einsatz. 12 % der befragten Personalleiter setzen auf Altersteilzeit und andere Teilzeitmodelle, um ihre älteren Beschäftigten während der letzten Berufsjahre zu motivieren. Weitere 11 % nutzen dafür flexible Arbeitszeiten. Eher vereinzelt setzen Unternehmen auf finanzielle Anreize, Rentenberatung und die Arbeit im Homeoffice. Größere Unternehmen scheinen sich mehrheitlich auf eine Kombination aus Weiterbildung und Gesundheitsförderung zu konzentrieren. Kleinere Betriebe setzen dagegen eher auf individuell zugeschnittene Maßnahmen.

Bei der Frage, ob und wie Arbeitnehmer über das Rentenalter hinaus aktiv bleiben wollen, scheint – zumindest nach Einschätzung der befragten Personalleiter – das Ehrenamt nach wie vor die Favoritenrolle einzunehmen. Diese wird aber dicht gefolgt von der Bereitschaft über das offizielle Rentenalter hinaus zumindest in Teilzeit für das bisherige Unternehmen aktiv zu sein. Vor allem die kleineren Betriebe spüren hier ein starkes Zugehörigkeitsgefühl ihrer Mitarbeiter. Die Chance selbstständig zu arbeiten, beispielsweise in beratender Funktion für den bisherigen Arbeitgeber tätig zu werden, bietet sich derzeit jedoch offensichtlich nur einer Minderheit der Baby Boomer.

Abb. 19 **Aufstieg und Karriere sind häufig kein geeignetes Mittel, um Baby Boomer zu motivieren. Ergreifen Sie andere Maßnahmen, um die älteren Mitarbeiter zu motivieren und/oder zu fördern?**

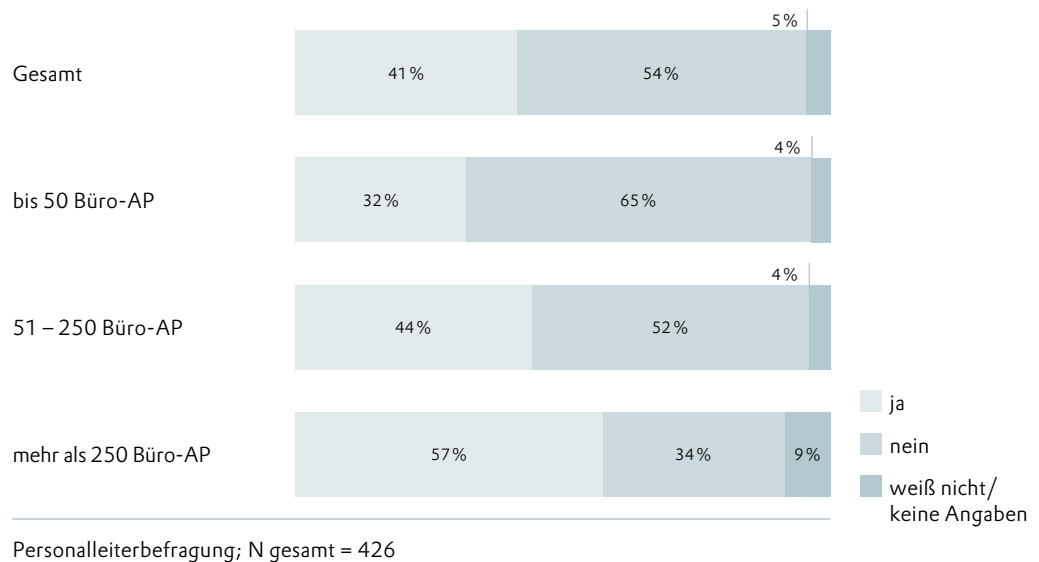
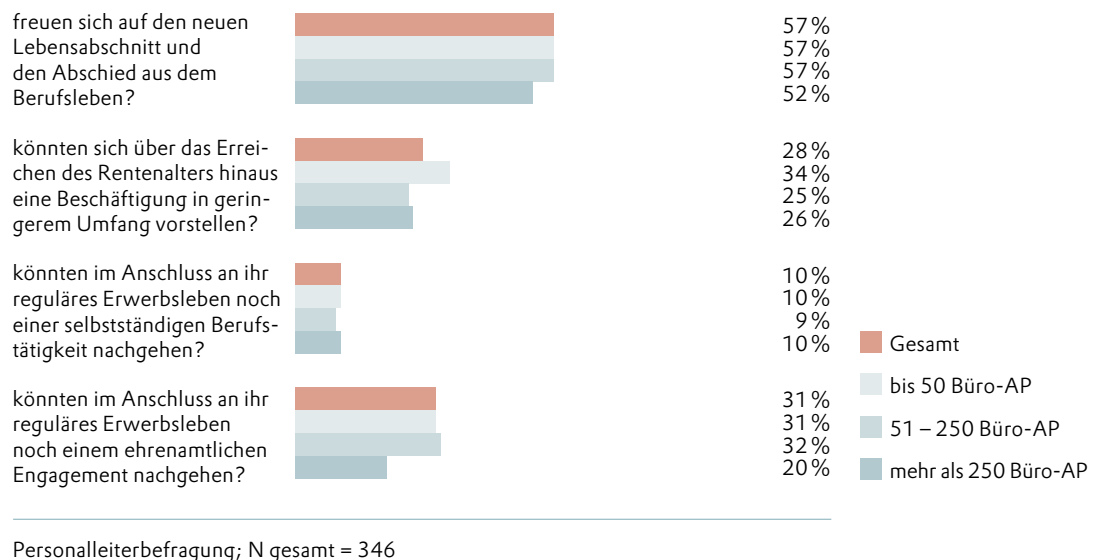


Abb. 20 **Was glauben Sie: Wie viel Prozent Ihrer älteren Mitarbeiter ...**



Gestaltung der Arbeitsplätze

Der letzte Block innerhalb der Befragung von Personalleitern und Geschäftsführern sowie die Forsa-Umfrage unter Beschäftigten widmet sich dem Arbeitsumfeld. Gefragt wurde nach der Beliebtheit von Raumformen, dem non-territorialen Arbeiten und der Einschätzung der Qualität der jeweiligen Büro-Arbeitsplätze. Zu all diesen Fragen wurden in jüngster Zeit mehrere Befragungen durchgeführt, die jeweils zu ähnlichen Ergebnissen kamen. Trotzdem erschien es notwendig, diese Fragen noch einmal zu stellen. Denn auch hier sollte ein Blick darauf geworfen werden, ob die Vertreter der drei Generationen unterschiedliche Vorstellungen von einem attraktiven Arbeitsumfeld haben.

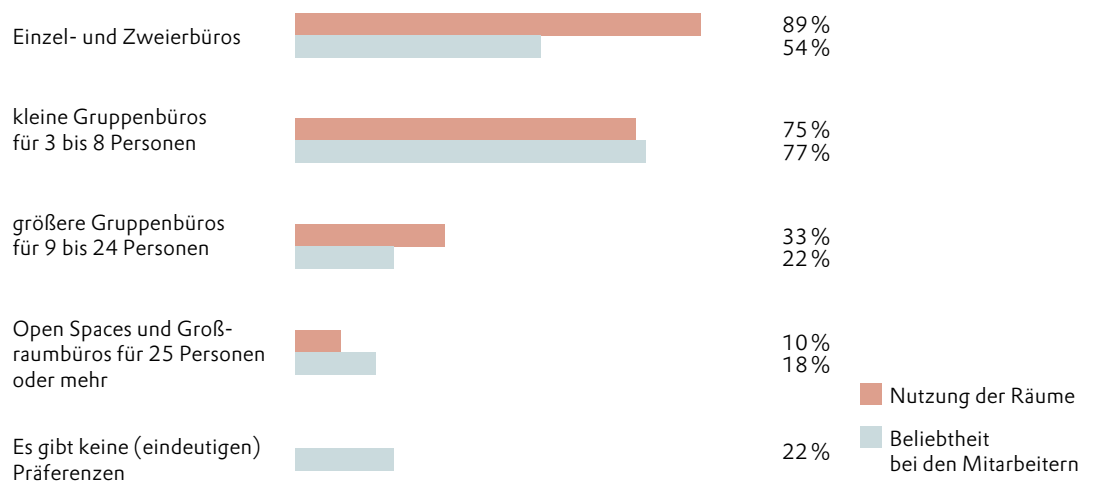
Tatsächlich offenbarten sich bei einigen Gestaltungsaspekten deutliche Unterschiede in der Einschätzung der Vertreter der einzelnen Generationen. Dies gilt jedoch nur für die Beschäftigten. Bei den befragten Führungskräften herrscht dagegen generationsübergreifende Einigkeit. Die Antworten der einzelnen Altersgruppen werden im Folgenden nur an den Stellen differenziert ausgewiesen, bei denen sich signifikante Unterschiede zeigen.

Bei der Beliebtheit der Raumformen sind sich die drei Generationen auch auf Seiten der Betroffenen einig.

- Die am weitesten verbreitete Raumform sind traditionell Einzel- und Zweierbüros. 58 % der Beschäftigten teilen ihr Büro derzeit mit maximal einem Kollegen. Open Spaces finden sich inzwischen in 10 % aller Unternehmen. Allerdings arbeiten nach wie vor nur 5 % der Arbeitnehmer in einem entsprechenden Umfeld.
- Nach Einschätzung der Führungskräfte fühlen sich die Beschäftigten in kleinen Gruppenbüros mit 3 bis 8 Personen am wohlsten. In Wirklichkeit ist die beliebteste Raumform der Beschäftigten das Einzel- und Zweierbüro.
- Am schlechtesten schneiden nach wie vor die Open Spaces und Großraumbüros ab, wobei die befragten Personalleiter und Geschäftsführer diesen eindeutig mehr Attraktivität zumessen als die Arbeitnehmer selbst.
- Über alle Raumformen hinweg gilt: Wer in einem bestimmten Bürotyp arbeitet, neigt eher dazu, diesen zu favorisieren als Personen, die aktuell in anderen Büroformen tätig sind.

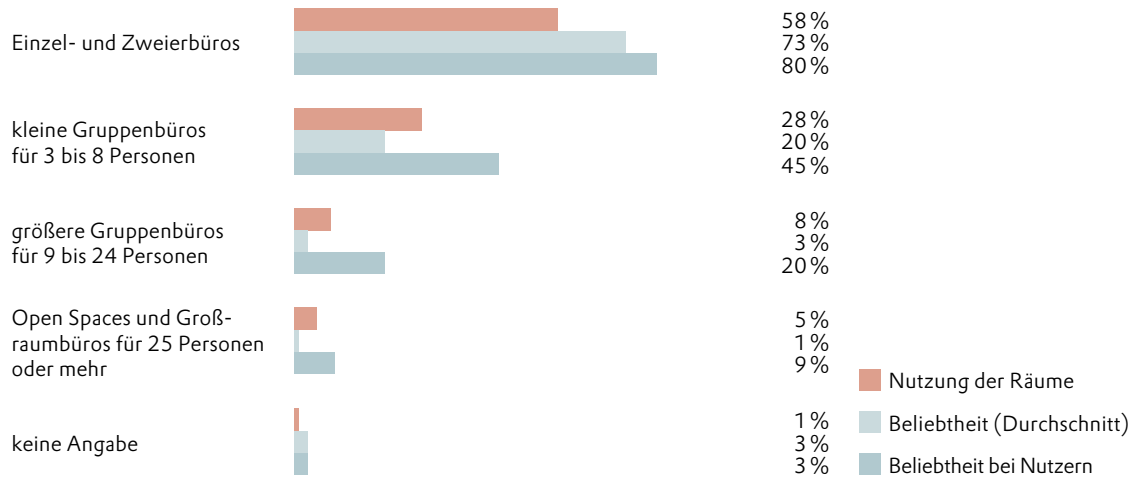
Vergleicht man die aktuellen Angaben zu den tatsächlich genutzten Raumformen mit den Ergebnissen der bso-Studie 2011, zeigen sich kaum Veränderungen. Trotz prominenter Beispiele für die Einrichtung offener Bürolandschaften kennen nur wenige Arbeitnehmer in Deutschland die Arbeit im Open Space aus eigener Anschauung. Die Mehrheit der Beschäftigten scheint auf diese Erfahrung gerne verzichten zu wollen. Selbst unter denjenigen Arbeitnehmern, die bereits in einem Open Space arbeiten, würden sich nur 9% freiwillig für diese Raumform entscheiden. Hier wäre es sinnvoll, in jedem einzelnen Fall zu hinterfragen, worin die Gründe für dieses Ergebnis liegen. In vielen Fällen dürfte die Ursache für die Unzufriedenheit in einer mangelnden Qualität der Umsetzung liegen, beispielsweise aufgrund zu eng stehender Arbeitsplätze oder mangelnder akustischer und visueller Abschirmungen. Grund für Unzufriedenheit können auch fehlende Möglichkeiten, das eigene Umfeld zu gestalten oder eine unzureichende Einbindung der Betroffenen in Veränderungsprozesse sein.

Abb. 21 **Welches sind bei Ihren Mitarbeitern die beiden beliebtesten Raumformen?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 120

Abb. 22 **In was für einem Büro arbeiten Sie und wo würden Sie gerne arbeiten?**



Beschäftigtenbefragung; N gesamt = 1.003

- **Non-territoriale Arbeitsplätze finden sich inzwischen in 11 % aller Unternehmen. Vor allem große Unternehmen mit mehr als 250 Büro-Arbeitsplätzen machen so Flächen für andere Nutzungszwecke frei.**
- **Meist sind aber nur einige Beschäftigte betroffen. Insgesamt berichten 3 % der befragten Büroarbeiter, dass Sie keinen persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz haben. Jeder fünfte Arbeitnehmer könnte sich aber vorstellen, in Zukunft so zu arbeiten.**
- **10 % aller Unternehmen, die teilweise non-territorial arbeiten, erlebten bei der Einführung dieser non-territorialen Arbeitsformen Widerstände, Ängste und Misstrauen der Arbeitnehmer.**

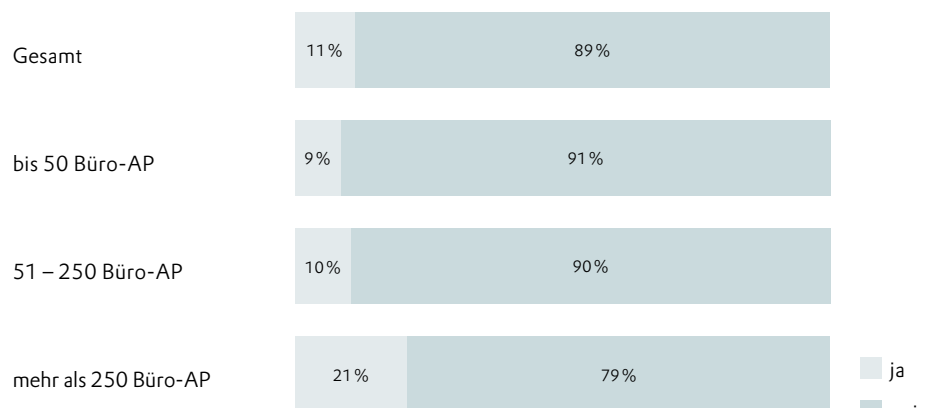
Der Begriff „non-territorial“ beschreibt die Auflösung der festen Zuordnung von Personen und Arbeitsplätzen. In non-territorialen Büros wählen die Beschäftigten den Arbeitsplatz aus, der gerade frei ist und am besten zu ihrer aktuellen Arbeitsaufgabe passt.

Ähnlich wie die großen Raumformen mit ihren offenen Bürolandschaften ist auch das non-territoriale Arbeiten in den meisten Unternehmen die Ausnahme. Im Durchschnitt aller Altersgruppen können sich 21 % der Beschäftigten und 28 % der Angehörigen der Generation Y vorstellen, auf den fest zugewiesenen Arbeitsplatz zu verzichten. Das zeigt, dass diese Arbeitsweise Potenzial hat, zum Beispiel wenn Non-territorialität mit der Einrichtung von Räumen mit unterschiedlichem Charakter einhergeht und der Verlust des eigenen Territoriums so durch andere Vorteile ausgeglichen wird. Dies könnte vor allem dann interessant werden, wenn Projektarbeit als typische Arbeitsform des

Wissensarbeiters in den Unternehmen auch organisatorisch verankert wird. Dann werden häufiger wechselnde Teamzusammenstellungen gefragt sein, die sich auch in der Gestaltung des Arbeitsumfelds niederschlagen sollten.

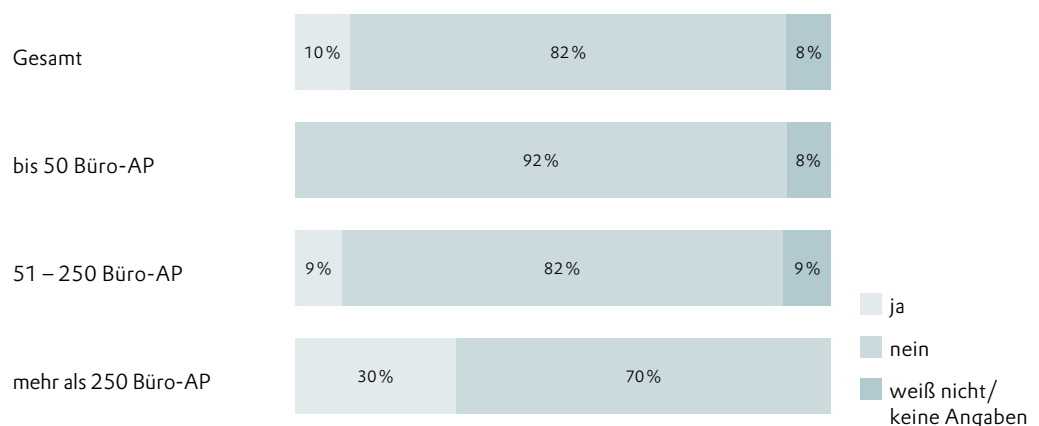
Auffällig ist, dass 30 % der großen Unternehmen über Schwierigkeiten bei der Einführung von non-territorialen Arbeitsplätzen berichten, entsprechende Probleme bei kleinen und mittleren Unternehmen aber nicht oder nur selten auftraten. Ein möglicher Grund ist, dass in großen Unternehmen häufiger Personen betroffen sind, die nicht so gerne auf ihren eigenen Schreibtisch verzichten. Es ist zudem wahrscheinlich, dass auch eine geringere Transparenz und eine aus Sicht der Mitarbeiter unzureichende Kommunikation zu diesem Ergebnis beitragen.

Abb. 23 **Gibt es in Ihrem Unternehmen Personen, die keinen eigenen Arbeitsplatz haben?**



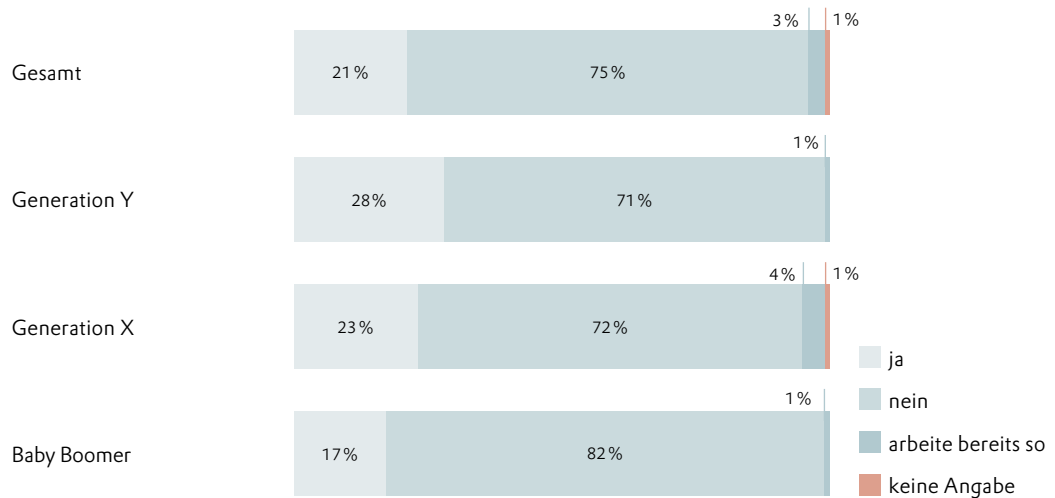
Personalleiterbefragung; N gesamt = 440

Abb. 24 **Gab es bei der Einführung der non-territorialen Arbeitsplätze Widerstand, Ängste oder Misstrauen bei den Arbeitnehmern?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 49

Abb. 25 **Können Sie sich vorstellen, keinen persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz zu haben?**



Beschäftigtenbefragung; N gesamt = 1.003

- Sowohl die befragten Führungskräfte als auch die Beschäftigten selbst schätzen ihre Arbeitsplätze überwiegend positiv ein. Allerdings sind die Beschäftigten nicht ganz so zufrieden wie ihre Arbeitgeber.
- Am schlechtesten schneiden die Arbeitsplätze nach Einschätzung der Arbeitnehmer im Hinblick auf ihre „Attraktivität“ ab. Nur 35 % sind von der Qualität ihres Arbeitsumfeldes voll und ganz überzeugt.
- Bei den Antworten der befragten Personalleiter und Geschäftsführer liegt die geringste Zustimmung bei der Eignung der eigenen Büros als Ort der Kommunikation. Nur 58 % der Befragten glauben, dass ihre Einrichtungen einen positiven Einfluss auf die Kommunikation und Interaktion der Beschäftigten haben.
- Bei der Entscheidung für einen neuen Arbeitsplatz spielt dessen Attraktivität für die Vertreter aller drei Arbeitnehmergenerationen eine wichtige Rolle.

Die positive Nachricht: Immerhin 56 % der Arbeitnehmer fühlen sich in ihrer Arbeitsumgebung wohl. 35 % empfinden das zumindest teilweise so und „nur“ 9 % fühlen sich in ihren Büros eher unwohl.

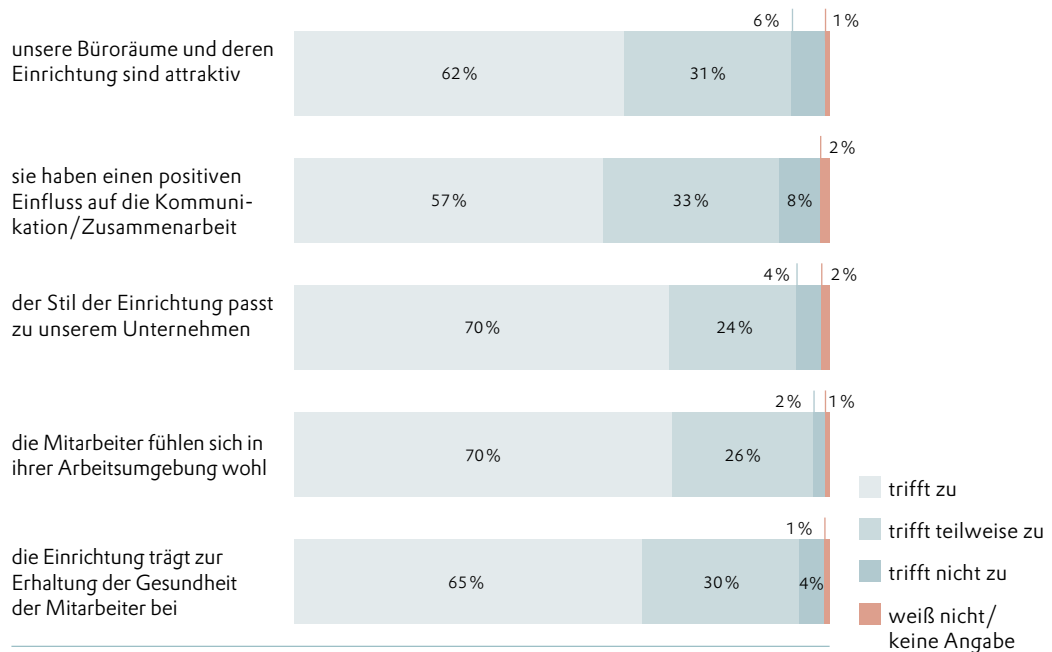
Trotzdem offenbaren die Antworten auch konkreten Nachholbedarf, beispielsweise in Sachen Kommunikation. Nur 57 % der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass ihre Bürogebäude dazu geeignet sind, die Kommunikation und Zusammenarbeit der Beschäftigten zu unterstützen. Unter den Beschäftigten sieht das sogar nur knapp die Hälfte so. Dabei sahen alle im Rahmen der ersten „New Work Order“-Studie befragten Experten und Führungskräfte gerade darin eine zentrale Aufgabe des Arbeitsorts „Büro“.

Auch in anderen Bereichen bedeutet die allgemeine Zufriedenheit der Beschäftigten nicht, dass diese bei ihren Arbeitsumfeldern keine Verbesserungspotenziale sähen. Gerade einmal je 35 % der Arbeitnehmer würden ihre Büroarbeitsplätze als attraktiv bezeichnen. Nur 43 % halten ihre Büroumgebung für gesundheitsförderlich, immerhin 21 % sind davon überzeugt, dass ihre Büros nicht geeignet sind, die eigene Gesundheit zu fördern. Die befragten Personalleiter und Geschäftsführer zeichnen in beiden Punkten ein deutlich positiveres Bild. 62 % beziehungsweise 65 % der Führungskräfte sind davon überzeugt, dass sie mit ihren Büros in Sachen Attraktivität und Gesundheitsschutz punkten können. Unterschiede gibt es auch bei der Frage, ob der Stil der Einrichtung zu dem jeweiligen Unternehmen passt. Während 70 % der Führungskräfte davon überzeugt sind, empfinden das nur 45 % der Beschäftigten so.

Im Sinne der Bildung einer Arbeitgebermarke besteht somit noch in vielen Unternehmen Nachholbedarf. Insbesondere, wenn man berücksichtigt, dass für 62 % der Beschäftigten bei einem Arbeitsplatzwechsel die Attraktivität der Büroeinrichtungen ein wichtiges oder sogar sehr wichtiges Kriterium wäre. Anders als häufig vermutet wird, sind es zudem nicht nur die Vertreter der Generation Y, die Wert auf einen attraktiv gestalteten Arbeitsplatz legen. Auch die älteren Kollegen der Generation X und der Baby Boomer würden im Falle eines Arbeitsplatzwechsels darauf achten, in welchem Umfeld sie künftig arbeiten werden.

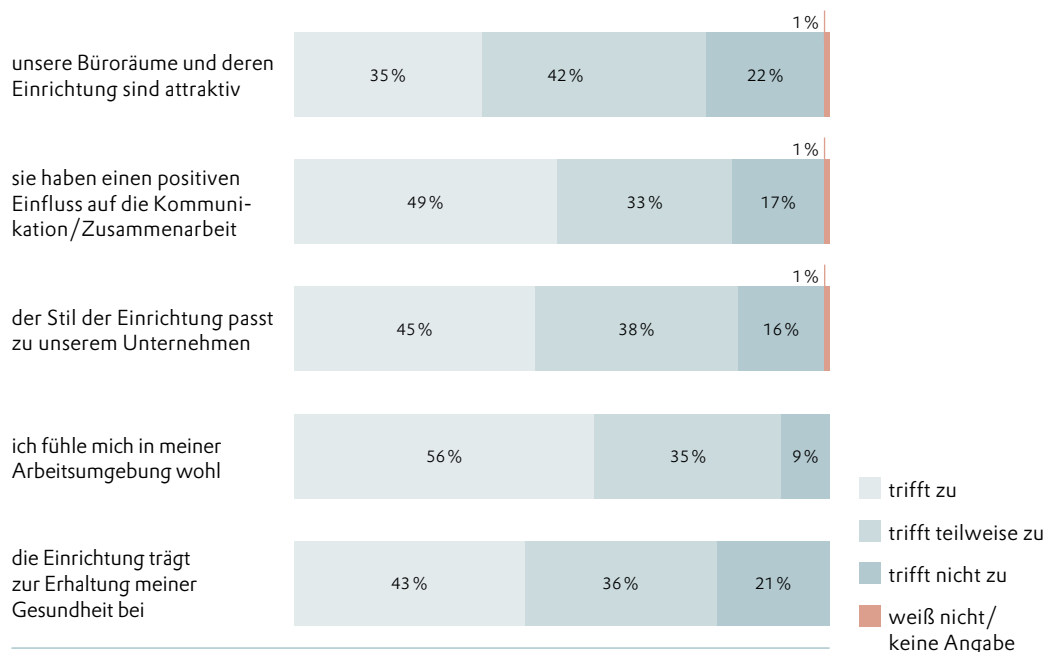
Insofern ist es nicht überraschend, dass 62 % aller befragten Personalleiter angaben, Einfluss auf die Gestaltung der Räumlichkeiten und Einrichtungen zu nehmen und weitere 7 % sich in Zukunft darum kümmern wollen. Bemerkenswert ist das insofern, als im Rahmen der bso-Studie 2011 die seinerzeit befragten Einkäufer noch keinen Einfluss der Personalabteilungen auf die Entscheidungen über Raumformen und Ausstattung der Büros wahrnehmen konnten oder wollten.

Abb. 26 **Wie schätzen Sie die Büroarbeitsplätze in Ihrem Unternehmen ein?**



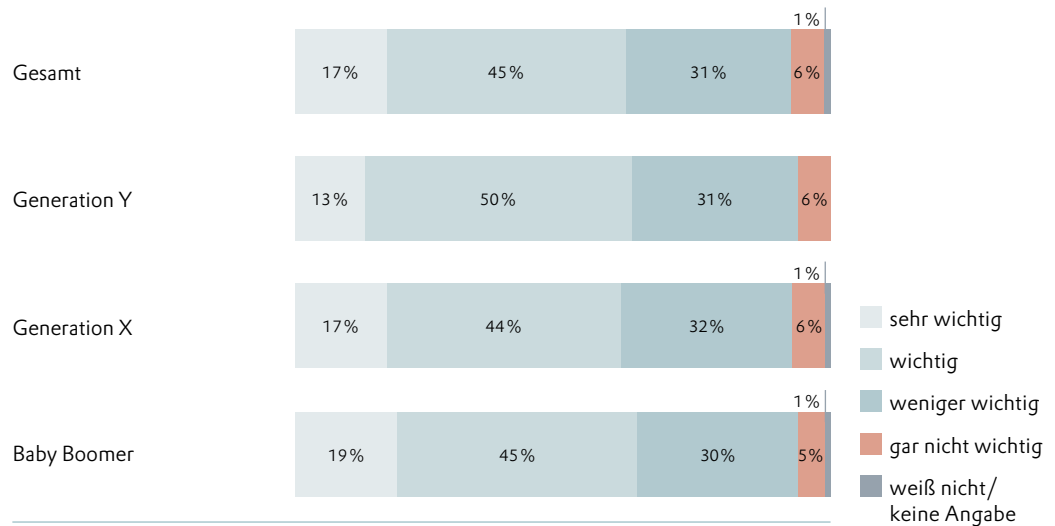
Personalleiterbefragung; N gesamt = 450

Abb. 27 **Wie schätzen Sie Ihren Büroarbeitsplatz ein?**



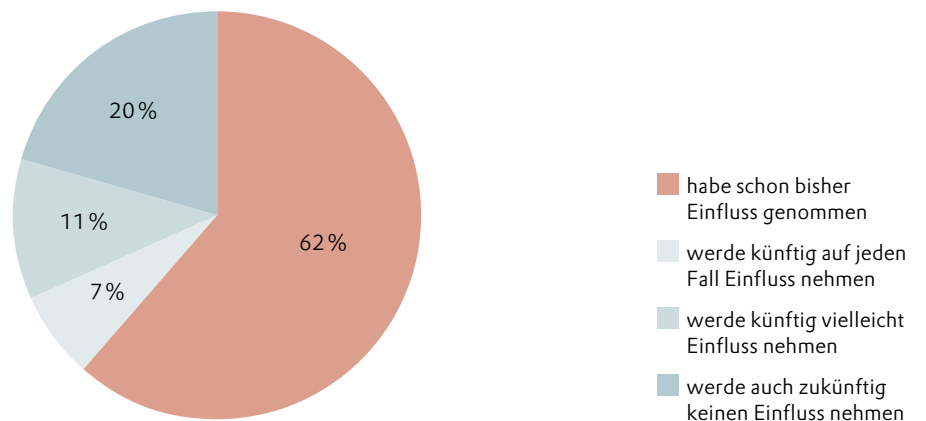
Beschäftigtenbefragung; N gesamt = 1.003

Abb. 28 **Wie wichtig wäre Ihnen bei einem Arbeitsplatzwechsel, dass die Büroräume und die Einrichtung attraktiv gestaltet sind?**



Beschäftigtenbefragung; N gesamt = 1.003

Abb. 29 **Haben Sie bisher Einfluss auf Entscheidungen zu Ihren Räumlichkeiten und deren Einrichtungen genommen? Haben Sie vor, dies künftig zu tun?**



Personalleiterbefragung; N gesamt = 450

Zusammenfassung und Fazit

Eigentlich sieht es ganz gut aus, mit der Verständigung zwischen den verschiedenen Generationen. In vielen Fällen liegen die Wünsche und Erwartungen der Vertreter der Generation Y viel näher an denen ihrer Kollegen aus der Generation X und der Baby Boomer, als dies oftmals vermutet wird. Dennoch zeigt die Befragung von Personalleitern und Geschäftsführern, dass viele Unternehmen noch ein großes Stück des Wegs zur Umsetzung neuer Formen der Arbeit vor sich haben.

Das gilt ganz besonders, wenn sich die These der Trendforscherin Birgit Gebhardt bewahrheiten sollte, dass sich eine neue Kultur der Arbeit erst dann durchsetzen wird, wenn die Mitglieder der Generation Y in die Führungspositionen aufgerückt sind. Derzeit teilen sich nämlich in den meisten Unternehmen die Generation X und die Baby Boomer die Verantwortung. Am wenigsten Mitspracherecht haben die Vertreter der Generation Y derzeit in den größeren Betrieben mit 250 und mehr Büroarbeitsplätzen. Dort ist die Mehrzahl aller gehobenen Managementpositionen noch von Vertretern der Generation der Baby Boomer besetzt. Bei deren Ausscheiden wird sich die Frage stellen, ob die Mitarbeiter der Generation X in die entsprechenden Positionen nachrücken, oder ob unmittelbar Vertreter der Generation Y in leitende Positionen vorrücken.

Aber nicht nur personell, auch organisatorisch steht die Mehrzahl der deutschen Unternehmen noch vor großen Herausforderungen. Dass viele Arbeitsabläufe und Strukturen noch nicht an die neuen Herausforderungen der Wissensarbeit angepasst sind, zeigt die Tatsache, dass vor allem die Beschäftigten der mittleren Generation unter einer steigenden Arbeitsbelastung leiden. Ursache dieser Mehrarbeit ist in vielen Fällen die neu hinzugekommene Projektarbeit. Eigentlich sollte diese Form der Zusammenarbeit andere Arbeitsabläufe ersetzen. Die Befragung zeigt aber, dass die Beschäftigten Projekte derzeit oftmals noch zusätzlich zu den „normalen“ Abläufen bewältigen müssen. Darüber hinaus fehlen in jedem zweiten Unternehmen geeignete Instrumente, um den gestiegenen Kommunikationsbedarf zu bewältigen.

Potenzial, um dem drohenden Fachkräftemangel und den damit einhergehenden Kapazitätsengpässen zu begegnen, dürfte folglich auch in einer effizienteren Gestaltung der Arbeit bestehen. Die Unternehmen könnten dabei zum Beispiel auf eine schnellere Delegation von Verantwortung für die Projektarbeit an jüngere Arbeitnehmer setzen. Diese sollte einhergehen mit einem regelmäßigen Feedback, denn die Nachwuchskräfte der Generation Y fordern eine regelmäßige Einordnung ihrer Leistung. Weitere Chancen liegen in der Bindung älterer Arbeitnehmer. Zwar scheint sich die Mehrzahl der Beschäftigten auf die

Rente zu freuen, jeder Dritte, so die Einschätzung der befragten Personalleiter, könnte sich aber auch über das offizielle Renteneintrittsalter hinaus eine weitere Tätigkeit für den aktuellen Arbeitgeber vorstellen. Das allerdings setzt nicht nur geeignete rechtliche Rahmenbedingungen voraus, sondern auch Flexibilität in den Unternehmen selbst.

Alles in allem dürfte die Neuausrichtung der Organisation für viele Unternehmen eine zentrale Herausforderung sein.

Im Rahmen des Trendforums der ORGATEC 2014 wird Birgit Gebhardt am 24. Oktober 2014 einen weiteren Baustein der New Work Order-Studie mit dem Schwerpunkt „Organisationen im Wandel“ vorstellen. Informationen unter www.orgatec.de.

Nur ein knappes Drittel aller Personalleiter und Geschäftsführer, die bei den Mitarbeitern unterschiedliche Kommunikationsweisen beobachten, erlebt, dass diese zu Problemen in der Zusammenarbeit der Generationen führen. Wo es Probleme gibt, können diese aber richtig Sand in das Getriebe der Arbeitsabläufe bringen. Besonders kritisch ist dies, wenn die Schwierigkeiten nicht nur auf der oft zitierten, unterschiedlichen Medienpräferenz beruhen, sondern sich die Arbeitnehmer auch physisch aus dem Weg gehen. Mancher Arbeitgeber sollte sich dann über die Platzierung und Ausstattung von Kommunikationszonen als gemeinsame Treffpunkte Gedanken machen. Rund die Hälfte der Unternehmen scheint jedoch noch weit davon entfernt zu sein, die Potenziale des „Büros“ als gemeinsamen Kommunikations- und Interaktionsort zu nutzen.

Dennoch sind die Befragungsergebnisse zur Qualität der Büroarbeitsplätze positiv zu werten. Insgesamt sind sowohl die Führungskräfte als auch die Beschäftigten mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden. Allerdings sehen die Beschäftigten mehr Verbesserungsbedarf als ihre Vorgesetzten. Nachholbedarf sehen die Beschäftigten vor allem beim Bürodesign. Auch bemängeln viele Arbeitnehmer, dass die Einrichtung ihrer Büros nicht den Charakter des Unternehmens widerspiegelt.

Bei einem Arbeitsplatzwechsel würden viele Arbeitnehmer – unabhängig von ihrer Generationszugehörigkeit – auf die Gestaltung ihres Arbeitsumfelds achten. Spätestens wenn infolge des Fachkräftemangels die Konkurrenz zwischen den Arbeitgebern steigt, werden sich die Arbeitnehmer mit ihrem Wunsch nach einem gut gestalteten Arbeitsumfeld durchsetzen können.

In Sachen Attraktivität der Büroarbeitsplätze gibt es somit nicht nur hinsichtlich der Unterstützung organisatorischer Abläufe, sondern auch im Sinne der Bildung einer Arbeitgebermarke noch einiges zu tun. Immerhin gut zwei Drittel der befragten Personalleiter sehen sich hier in der Pflicht.



Die Dokumentation zu der Ergänzungsstudie kann ab dem 1. November 2014 unter www.buero-forum.de bestellt werden.



buero-forum im
bso Verband Büro-, Sitz-
und Objektmöbel e. V.

Bierstadter Straße 39
65189 Wiesbaden
Telefon 0611 1736-0
Telefax 0611 1736-20
www.buero-forum.de
info@bso-ev.de