

Raumentwicklung ist Organisationsentwicklung

Zu viele Transformationsprogramme scheitern, weil ein entscheidender Hebel übersehen wird: der physische Raum. Seine Gestaltung ist keine infrastrukturelle Frage, sondern eine strategische Aufgabe von HR – und damit der Schlüssel zu echter organisationaler Wirkung.

Von Tobias Baur und Ursula Spannberger

● Jahr für Jahr starten Unternehmen unzählige Organisationsentwicklungs- und Change-Programme – mit erheblichem personellem und finanziellem Einsatz. Erwartet wird echte Transformation und eine gestärkte Zukunftsposition des Unternehmens. Die Realität hingegen sieht anders aus: Studien von Unternehmensberatungen wie McKinsey oder BCG zeigen, dass rund 70 Prozent aller Transformations- und Change-Initiativen scheitern oder ihre Ziele verfehlen. Maßnahmen verpuffen und aufwendig konzipierte Entwicklungsprogramme werden ad acta gelegt. Dabei fehlt der vollständige Überblick, was auf Organisationen und ihre Mitarbeitenden einwirkt, denn entscheidende Einflussfaktoren werden unbewusst ausgeblendet. Ein zentraler, oft übersehener Hebel organisationaler Transformation ist der physische Raum. Dabei zeigen Erkenntnisse der Umweltpsychologie sowie Studien zur Wirkung von Architektur und Arbeitsumgebungen, beispielsweise des World Green Building Council, dass die physische Umgebung Interaktion, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit signifikant beeinflusst.

Überall dort, wo Menschen physischen Raum als Arbeitsort nutzen, etwa in Büros, wirkt dieser. Bewusst wie unbewusst prägt Raum Verhalten, Kultur und Wohlbefinden – und damit Leistung. Genau hier setzt die Rolle von HR an: Diese Wirkung bewusst zu machen und gezielt für organisationale Veränderung zu nutzen. Raum wirkt sowohl auf formale Strukturen als auch auf das soziokulturelle Miteinander. Dieser Zusammenhang ist in der Architekturpsychologie seit Langem empirisch belegt und wird durch aktuelle Untersuchungen, unter anderem des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), bestätigt: Arbeitsumgebungen beeinflussen nachweislich Kommunikation, Zufriedenheit und Produktivität. Unternehmen können durch eine gezielte Entwicklung und Nutzung

von Raum als Veränderungswerkzeug signifikante Transformationseffekte erzielen. Besonders wirksam ist der Raum in drei zentralen Handlungsfeldern von Unternehmen: der Stärkung der Innovationskraft, der Verbesserung und Beschleunigung von Prozessen sowie der Veränderung von Führung und hierarchischen Strukturen. Raum ist dabei kein statisches Gefäß, sondern der Rahmen, in dem Zusammenarbeit überhaupt erst entsteht. Nicht passender Raum blockiert die Entwicklung von Organisationen.

Raum als Treiber von Innovation

Kaum ein Produkt oder eine Dienstleistung halten sich dauerhaft am Markt, wenn Erneuerung ausbleibt. Daher sind Unternehmen entscheidend auf ihre Innovationskraft angewiesen: ohne Ideen, Geistesblitze und die Kreativität der Mitarbeitenden werden sie überholt. Raum kann Innovationsverhalten begünstigen, indem er offene, schnelle Kommunikation und damit die Entwicklung von Ideen zu Innovationen fördert. Unternehmen benötigen eine organisationsweite positive Kultur der Neugierde und Spaß an Neuem, die auch räumlich sicht- und spürbar ist. Innovationsstarke Unternehmen schaffen und erhalten diese Kultur. Mutiger Entdeckergeist ist gleichzeitig Haltung und Wert, dem sich weder Mitarbeitende und Führungskräfte noch Kunden entziehen können. Innovation entsteht im Dialog, Innovationskraft ist eine Frage der räumlichen Durchlässigkeit: Ideen werden sichtbar, stoßen auf Resonanz und entwickeln sich im Austausch weiter.

Dabei spielen zwei Faktoren eine wesentliche Rolle: Spontaneität, also schnelles Feedback zu einer Idee, und tabufreies Denken – sprich: den Status quo angstfrei infrage stellen. In der Praxis zeigt sich das beispielsweise, wenn Mitarbeitende ihren



Vorgesetzten spontane, aber wichtige Ideen sofort nahebringen können, weil sie sich in der Kaffeeküche begegnen. In vielen anderen Fällen versanden kreative Einfälle, weil Kollegen und Führungskräfte sich in ihren Büros verschanzen – kein spontaner Austausch, keine Ideenentwicklung.

Wie können Unternehmen und Organisationen ihren Unternehmensraum – Firmensitz oder Büroetage – als Innovationshebel etablieren und so ein Klima der Neugierde forcieren? Indem Unternehmensraum als Ort der Begegnung und des offenen, schnellen und unkomplizierten Austauschs verstanden wird. Mitarbeitende und Führungskräfte mit ihren jeweiligen Ideen müssen sichtbar gemacht werden. Dabei sind auch verworfene Ideen wertvoll. Die halbfertige Ideenskizze, auf eine Tafel gekritzelt und dort belassen, ist keine Nachlässigkeit, sondern Inspiration für andere. Ein offener Kreativ- und Experimentierraum (Makerspace) ersetzt das Namensschild an der Bürotür. Raum als aktiver Förderer kreativer Prozesse muss durchlässig, anregend und gleichzeitig vertrauensvoll sein. So wird die Feedbackgeschwindigkeit drastisch erhöht, Hemmschwellen werden gesenkt und Ideen erhalten Kontur.

Viele Innovationsprogramme scheitern nicht an Ideen, sondern an räumlicher Isolation und Einschränkung. Gedanken bleiben verschlossen oder stoßen auf taube Räume. Für HR bedeutet das konkret: Es gestaltet Arbeitsumgebungen gezielt so, dass Begegnung, Sichtbarkeit und Feedback Teil der täglichen Zusammenarbeit werden – etwa durch Formate der Co-Creation, sichtbare Arbeitsstände oder räumlich unterstützte Lern- und Experimentierformate. HR übersetzt damit kulturelle Zielbilder wie „Offenheit“ oder „Innovationskraft“ in konkrete räumliche und organisatorische Realität.

Raum als Beschleuniger von Prozessen

Organisationale Prozesse lassen sich in formale und informelle Prozesse unterteilen. Formale Prozesse sind von Standardisierung und klaren Schrittfolgen geprägt, informelle Prozesse zeichnen sich durch ihre Direktheit und Unmittelbarkeit aus. In ihnen drehen sich die erfolgsentscheidenden Zahnräder einer Organisation ineinander.

Ideen und Geistesblitze der Mitarbeitenden verflüchtigen sich im Türrahmen der Chefbüros.

der. Informelle Abläufe sind dort am stärksten, wo Menschen Einfluss auf Ideen und Ergebnisse haben, Konsequenzen antizipieren oder multidisziplinär handeln sowie zügig Entscheidungen treffen müssen. Durch sie entstehen Orientierung und die notwendige Schlagkraft in der Organisation. Sie entsprechen wahrer Ortskenntnis, während formale Prozesse stur dem (veralteten) Navigationssystem folgen. Für Organisationen ist existenziell, dass die Abläufe jenseits von Prozessbeschreibungen wie selbstverständlich und geräuschlos ineinandergreifen. Dabei ist Raum ein entscheidendes Werkzeug. Seine Wirkung auf den Arbeitsalltag ist unmittelbar.

Als maßgeblicher Faktor für persönliche Begegnungen prägt Raum unmittelbar Informationsfluss und Pragmatismus innerhalb der Organisation. Raum muss hierfür bewusst gestaltet werden. Anordnung und Funktionalitäten von Räumen und damit ihre Nutzung müssen der Prozesslogik folgen und menschlichen Bedürfnissen entsprechen. Die Menschen bewegen sich in und zwischen denjenigen Räumen, deren Anordnung und Funktionalität ihr eigenes Tun oder das ihrer Teams bestmöglich unterstützen. Dadurch ergeben sich zwangsläufig die notwendigen Begegnungen. Raum als Arbeitsort provoziert Begegnungen und schafft schnelle und schlanke Prozesse. Dabei ist die Metapher eines Platzes hilfreich. Hier treffen Menschen zusammen, deren Arbeitsaktivitäten sich temporär kreuzen. Es entsteht die Chance für Spontanität, Wissenstransfer oder glückliche Zufälle. Übersetzt auf moderne Arbeitsumgebungen bedeutet das: Organisationen benötigen attraktive, reale Orte – Kaffeeküchen, Lounges, Stammtische – an denen Mitarbeitende aller Funktionen voneinander lernen, Chancen erkennen und sich unkompliziert einbringen können.

Für Organisationen, die im Zuge der Digitalisierung Standardprozesse längst ausgelagert haben, gewinnt die Veränderung von Rollen, Aufgaben und Verantwortungen zunehmend an Bedeutung. Analoge und digitale Prozesse unterscheiden sich, die Bedeutung von Tempo und Entscheidungsfähigkeit verschiebt sich massiv. Auch unter diesem Aspekt ist Raum im digitalen Zeitalter radikal neu zu denken – etwa in Form hybrider Spiel- und Begegnungsräume. Altherkömmliche Raumstrukturen unterstützen altherkömmliche Prozesse. Unternehmen sollten Raum als Prozessbremse oder -beschleuniger identifizieren und daraus Handlungsthemen ableiten. Es ist Aufgabe der Verantwortlichen für Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, die echten Unternehmensprozesse zu erkennen, mit Raum zu verknüpfen und Wirkung zu kanalisieren. Denn wer Prozesse optimiert, ohne den Raum zu berücksichtigen, betreibt wirkungslose Kosmetik. HR übernimmt hier die zentrale Rolle, indem es reale Arbeits- und Entscheidungsprozesse – jenseits von Organigrammen – analysiert und in räumliche Logiken übersetzt. Welche Begegnungen sind erfolgskritisch? Wo entstehen Reibungsverluste? Welche Schnittstellen brauchen Nähe? Auf dieser Basis gestaltet HR gemeinsam mit den Kerngeschäftseinheiten sowie Corporate Real Estate und Facility Management den Raum so, dass er tatsächliche Abläufe unterstützt.

Führung und Zusammenarbeit brauchen Raum

Eine tiefe organisatorische Veränderung greift nicht, wenn grundlegende räumliche Merkmale der unternehmerischen Vergangenheit wider besseres Wissen konserviert werden. Wer eine andere Zukunft will, als die Gegenwart verspricht, muss handeln. Vorhandene Hierarchien und Führungsgewohnheiten werden hinterfragt.

In der Folge werden Leadership-Programme aufgesetzt und eine neue Führungskultur eingefordert. Verantwortlichkeiten werden anders definiert. Was regelmäßig unbeachtet bleibt, ist, dass bestehende Raumstrukturen Hierarchien abbilden und damit Machtverhältnisse reproduzieren. Es fehlt das Bewusstsein darüber, dass Raumprivilegien die Entwicklung der Organisation blockieren.

Wer eine Organisation tiefgreifend entwickelt, muss Entscheidungsebenen und Führungspraktiken ebenso hinterfragen wie Raumstrukturen und Raumprivilegien – also Raumgrößen, Zugriffsrechte und Lage. Wird eine Leistungskultur des Miteinanders angestrebt, sind Raumsilos störend. Gleiches gilt für „repräsentative“ Einzelektbüros, deren Vorzimmer funktionsübergreifende Kommunikation im Keim ersticken. Ideen und Geistesblitze der Mitarbeitenden verflüchtigen sich im Türrahmen der Chefbüros. Für Unternehmen besteht die Gefahr, gut gemeinte, aufwendige und teure Transformationsprozesse wirkungslos zu initiieren. Dabei darf Raum als hochemotionales Thema nicht vernachlässigt werden. Ein typisches Beispiel: Ein Unternehmen schreibt sich „die Menschen in den Mittelpunkt“ ins neue Leitbild – und ignoriert dabei, dass außer in der Führungsetage der Firmenzentrale Arbeitsraum weder funktional noch architekturpsychologisch und bedarfsgerecht hergestellt ist. Ähnlich verhält es sich, wenn Führungskräfte Personalgespräche im eigenen Büro führen. Das Territorium ist abgesteckt, offene Kommunikation wird erschwert. Hierarchien bleiben gefestigt.

In weniger hierarchisch geprägten Unternehmen verzichten Führungskräfte häufig auf Raumprivilegien, beispielsweise durch Shared Spaces. Sie versuchen, die überkommenen und räumlich manifestierten Macht- und Organisationsstrukturen abzuschütteln. Das Ziel: vorhandene Muster brechen und Kommunikation auf Augenhöhe forcieren. Es soll eine Atmosphäre echter Offenheit entstehen, in der Gesprächsbereitschaft, auch zwischen Tür und Angel, signalisiert wird. Führungsstile, die auf Vertrauen basieren, machen dies notwendig. Die offenstehende Tür des Chefbüros reicht dabei nicht aus. Raumveränderungen gehen tief – sie treffen Menschen persönlich und legen offen, was in der Organisation wirklich gilt. Denn Raumveränderungen decken gewachsene Praktiken und Tabus unmissverständlich auf. Modische „New-Work“-Raumkonzepte können eine Falle sein, wenn alte Muster lediglich neu verpackt werden. Raum ist das physische Entwicklungswerkzeug der Organisation. Für ihre strategische Entwicklung mit allen Ausprägungen fördern zielgerichtete und bedarfsgerechte Raumkonzepte Stringenz, Energie und Identifikation.

Für HR ergibt sich daraus der Auftrag, die Wechselwirkung von Raum, Macht und Führung explizit zu machen und diese systematisch in Transformationsprozesse einzubringen. Zusammen mit der Unternehmensleitung definiert HR die künftigen Führungsprinzipien – und sorgt dafür, dass sich diese auch räumlich widerspiegeln. Dazu gehört, Raumprivilegien zu hinterfragen, neue Nutzungsprinzipien zu etablieren und Führungskräfte durch diese Veränderung zu begleiten – auch dann, wenn sie bestehende Machtmuster infrage stellt.

Raumentwicklung als partizipativer HR-Prozess

HR bricht Gewohnheiten auf, macht Prozesse sichtbar und berührt Machtstrukturen. Raumentwicklung befeuert die unternehmerische Transformation. Ein echter Schub für die Orga-

nisation gelingt nur durch einen partizipativen Prozess. Durch die beteiligten Menschen entstehen echte Auseinandersetzung, Akzeptanz und tragfähige Lösungen für ganzheitliche Veränderung. Ohne Beteiligung entsteht Widerstand; Scheinlösungen und Rückfälle in alte Muster sind die Folge.

So verwandelt sich der traditionell top-down ausgerichtete „Sekundärprozess Infrastruktur“ in ein echtes, bottom-up geprägtes Handlungsfeld von HR und Organisationsentwicklung. Erst durch diese Zusammenarbeit entstehen zukunftsfähige Lösungen. Partizipation ist kein Kuschelkurs, sondern ein strategisches Instrument. HR nutzt sie, um die drei zentralen Hebel – Innovation, Prozesse und Führung – konsequent aufeinander auszurichten: Wo entstehen durch Raum echte Innovationsimpulse? Wo beschleunigt oder bremst er Entscheidungen? Welche räumlichen Signale stärken oder unterlaufen die gewünschte Führungskultur? HR moderiert nicht nur, sondern bündelt unterschiedliche Perspektiven und macht sichtbar, wie die Organisation wirklich funktioniert. Das Ergebnis ist eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensleitung – und dient damit als Basis für ein Raumkonzept, das Wirkung entfaltet und Transformation tatsächlich vorantreibt. Innovation, Prozesse und Führung werden durch Raum – oft unter bewusster Reibung – geformt. Voraussetzung dafür sind ein klares Zukunftsbild der Organisation und die mutige Entscheidung, neue Wege zu gehen.

Fazit: Raum als strategisches Entwicklungsinstrument

Raum wirkt immer – ob gewollt oder ungewollt. Organisationen benötigen Innovationen, schlanke Prozesse und eine Führungskultur auf Augenhöhe. Genau darauf zahlt Raum ein, indem er Austausch, Geschwindigkeit und wirksame Zusammenarbeit ermöglicht. Raum ist ein strategisches Werkzeug, um Organisationen und Menschen zu entwickeln. Wer die Wirkung von Raum erkennt, schafft Bedingungen, unter denen Neues entstehen kann. Raumentwicklung greift tief in Verhaltensmuster, kulturelle Ausprägungen und Machtgefüge ein. Sie muss daher als partizipativer Prozess verstanden werden. Die Initiative dafür liegt bei HR – in enger Allianz mit der Unternehmensleitung. Die eigentliche Transformation entsteht in der Organisation selbst: dort, wo Raum auf Innovation, Prozesse und Führung einwirkt. ■■■



TOBIAS BAUR ist strategischer Unternehmensberater mit Fokus auf Raum und Organisation. Als Gründer von Raumrebellion setzt er physischen Raum als Transformationsinstrument ein – für Unternehmen und Organisationen der Privatwirtschaft und der Öffentlichen Hand.



URSULA SPANNBERGER ist Gründerin des Raumwertinstituts e.V. und arbeitet als Architektin, Mediatorin und Expertin für Partizipationsprozesse in der Phase Null (vorplanerische Beteiligungsphase) für alle baulichen Sparten.