

# Wirtschafts- psychologie aktuell

Zeitschrift für  
Personal und Management

Schwerpunkt

## Reinventing Leadership



Welche Führung im digitalen Zeitalter gefordert ist

Warum Leadership den reflektierten Praktiker braucht

Wie Agilität die Rolle der Führungskräfte verändert

Weshalb Lernagilität das Potenzial von Leadern anzeigen kann

Wie der CEO von Hiscox die Firmenwerte glaubwürdig lebt

### Forum

Warum Geld eine Projektionsfläche für inneren Mangel ist

Wie Resilienz dabei hilft, Krisen besser zu bewältigen

# Inhaltsverzeichnis

## 3 Editorial

## 6 News + Trends

## Forum

*N. J. Schüth*

### 9 **Krisenfest: Die Auswirkungen von Resilienz auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit**

Resilienz hilft dabei, Krisen besser zu bewältigen. Wie die Handlungsfähigkeit, der eigenverantwortliche Umgang mit sich selbst und die Stärkung der eigenen Ressourcen gefördert werden können, zeigt ein Projekt des Bildungsministeriums.

*M. Sauerland, J. Höhs*

### 13 **Geld – eine Projektionsfläche im Außen für den inneren Mangel?**

Das Thema Geld durchdringt fast alle Lebensbereiche, allen voran das Arbeitsleben. Umso verwunderlicher ist es, dass es dazu kaum psychologische Forschung gibt.

*A. Kluge*

### 17 **Das Open-Space-Büro – eine Antwort auf aktuelle Herausforderungen?**

Was die Veränderung der Arbeitsumgebung bei Mitarbeitern auslöst und wie sie durch ein gutes Change-Management gelingen kann.



Titelfoto: Ildo Frazao/istockphoto  
Foto diese Seite: skynesher/istockphoto

*Schwerpunkt*

## Reinventing Leadership

Jede dritte Führungskraft in Deutschland zweifelt an ihrer Rolle. Das liegt weniger an den einzelnen Personen als an den frustrierenden Bedingungen der Führungsarbeit. Anlass genug, über neue Konzepte nachzudenken. Gefragt sind weniger Hierarchie und mehr Kooperation mit geteilter Verantwortung. Das ist auch das Ziel einer agilen Führung. Dazu gehört die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen und das Gelernte in neuen, unbekanntem und komplexen Situationen anzuwenden. Denn Vorgesetzte müssen heute einerseits bestehende Prozesse effektiver machen und gleichzeitig neue, innovative Projekte anstoßen. Doch agile Führung ist zuallererst Selbstführung, und die hat viel mit den eigenen Werten und Haltungen zu tun. Und je unstrukturierter und volatiler das Umfeld ist, desto wichtiger wird eine starke Firmenkultur, in der die Werte von der Führungsspitze glaubwürdig gelebt und so auch verankert werden.

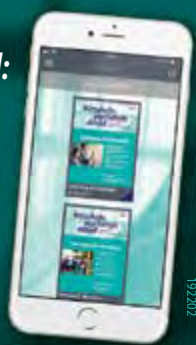
*C. Peus, A. Hauser*

### 21 **Herausforderung Digitalisierung – acht Thesen für zukunftsorientiertes Führungshandeln**

Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte heutzutage? Welches Führungsverhalten ist sinnvoll und notwendig? Was ändert sich, was gilt es weiterhin zu beachten? Acht Thesen für Führung im digitalen Zeitalter.

**Nutzen Sie auch die App von  
Wirtschaftspsychologie aktuell:**

- Ausgabe herunterladen und offline lesen
- Volltextsuche innerhalb einer Ausgabe
- Im Jahres-Abo inklusive digitalem Heftarchiv



➔ [www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app/](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app/)

*T. Meynhardt, P. Gomez, M. Lambertz*  
**27 Der reflektierende Praktiker – fünf Denkmuster für Führungskräfte**  
 Um die Komplexität des Führungsalltags zu bewältigen, braucht es eine gute Reflexionsfähigkeit. Dabei helfen fünf Denkmuster.

*G. Möllering*  
**33 Führungszweifel: Raus aus den Frustrations-spiralen**  
 Jede dritte Führungskraft in Deutschland zweifelt an ihrer Rolle. Das liegt vor allem an frustrierenden Bedingungen der Führungsarbeit. Es bedarf daher einer Neudefinition der Führungsrolle.

*T. Schumacher*  
**38 Individuelle Ambidextrie – auf der Suche nach der Eier legenden Wollmilchsau**  
 Organisationen sind heute gefordert, für permanente Effizienzsteigerung im Kerngeschäft und gleichzeitig für Innovationen und neue Geschäftspotenziale zu sorgen. Doch wie können Führungskräfte mit dieser Beidhändigkeit zurechtkommen?

*H. Winzer, K. Daivandran*  
**43 Lernagilität – ein Indikator für Führungspotenzial**  
 Die Bestimmung der Lernagilität von Fach- und Führungskräften spielt eine wichtige Rolle zur Identifikation von Aufstiegs Potenzial. Damit können Unternehmen überprüfen, wie es um das Wollen und Können des Lernens der jetzigen und künftiger Führungskräfte bestellt ist.

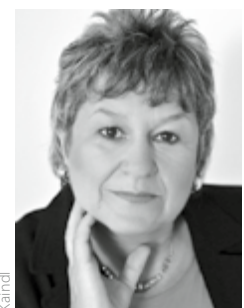
*V. Gehlen-Baum, M. Illi*  
**48 I want it ALL! Agile Learning Leadership**  
 Agilität verändert die Art, wie Menschen zusammenarbeiten. Das betrifft auch die Rolle der Führungskräfte. Vier Schritte auf dem Weg zu einem agilen Führungsverständnis.

*J. Weiß, P. W. Lichtenthaler*  
**53 New Talent Management: Weniger Macht für die Führungskräfte**  
 Viele Organisationen führen derzeit agile Strukturen und Methoden ein. Das erfordert auch eine Neuaufstellung des Talentmanagements und verändert die Rolle der Führungskräfte.

*C. Harss*  
**57 Glaubwürdige Werte – wie der CEO von Hiscox die Firmenkultur lebt und verankert**  
 Gelebte Werte und eine starke Unternehmenskultur führen zu wirtschaftlichem Erfolg, Stabilität und Wachstum. Wie diese auch bei einem schnellen Wachstum des Unternehmens verankert bleiben, zeigt der Spezialversicherer Hiscox.

- 62 Buchtipps**
- 64 Profil**
- 65 Vorschau**
- 65 Impressum**
- 66 Veranstaltungen**

*Bärbel Schwertfeger,  
 Diplom-Psychologin,  
 Chefredakteurin*



Krauß

*Isabel Nitzsche,  
 Diplom-Journalistin,  
 M. A. phil.,  
 Redaktionsleiterin*



Müller

# Das Open-Space-Büro – eine Antwort auf aktuelle Herausforderungen?

## Was die Veränderung der Arbeitsumgebung bei Mitarbeitern auslöst und wie sie durch ein gutes Change-Management gelingen kann.

Dem Trendsetter Google folgend verändern immer mehr Unternehmen ihre Räumlichkeiten hin zu Open Spaces, offenen Bürolandschaften mit unterschiedlichsten Settings. Sie haben im Gegensatz zum Großraumbüro nicht einfach weniger Wände, sondern bieten eine durchdachte Palette verschiedenster Arbeitsmöglichkeiten, sodass sich Mitarbeiter entsprechend ihrer aktuellen Aufgabe die dafür beste Umgebung suchen können. Hauptgründe für die Umstellung sind:

- Kostensenkungen durch Platzersparnis (bei einer guten Open-Space-Lösung nicht unbedingt gegeben),
- ein Kulturwandel, zum Beispiel hin zu mehr Agilität,
- die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) durch attraktive Büroräume, die auf dem neuesten Stand der Technik sind,
- der Wunsch nach verbesserter Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg und dadurch eine Beschleunigung und Vereinfachung der Prozesse
- und so schlussendlich die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die Erwartungen und Anforderungen an das neue Büro sind daher hoch. Doch um damit auch erfolgreich zu sein, gibt es vieles zu beachten. Neben einer gründlichen Analyse der Arbeitsstile, Mobilitätsprofile und Nutzerbedürfnisse sowie einem darauf basierenden Design ist nicht zuletzt ein gutes Change-Management erfolgskritisch, bei dem die Nutzer von Anfang an beteiligt werden. Im Folgenden werden zunächst typische Widerstände beschrieben, die im Rahmen von Arbeitsplatzveränderungen auftreten. Im Anschluss wird anhand eines Fallbeispiels aufgezeigt, wie ein typischer Change-Management-Prozess aussehen kann.

## Drei Spannungsfelder

Spezifische Widerstände beim Wechsel zu einem Open-Space-Büro lassen sich vor allem dann beobachten, wenn diese mit der Einführung von Desk Sharing, also dem Verlust eines persönlich zugeteilten Arbeitsplatzes, verbunden

sind. Im Rahmen des Forschungsprojekts „PräGeWelt – Präventionsorientierte Gestaltung neuer (Open-Space-) Arbeitswelten“, das im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von Universitäten und Praxispartnern gemeinsam durchgeführt wurde, wurden drei Spannungsfelder identifiziert, die dem Konzept inhärent sind: „(1) Das Open-Space-Büro soll Kooperation fördern, aber auch konzentriertes Arbeiten ermöglichen. (2) Das Open-Space-Büro soll Offenheit (Transparenz, Sichtbarkeit) bieten, muss aber auch Vertraulichkeit erlauben. (3) Das Open-Space-Büro soll Flexibilität gewährleisten, muss aber Optionen für Individualität (der Arbeitsweise, der Arbeitsplatzwahl etc.) beinhalten“ (Becker, Kratzer, Lütke Lanfer, 2019). Diese Spannungsfelder verursachen auch die Befürchtungen der Mitarbeiter vor zu hoher Lautstärke, Einschränkungen beim konzentrierten Arbeiten, mangelnder Vertraulichkeit, ständiger Einsehbarkeit sprich fehlender Privatheit sowie dem Verlust des individuellen Territoriums. Für Führungskräfte kann die Liste der Befürchtungen noch um Statusverlust (Verlust des „verdienten“ Einzelbüros), weniger Kontrollmöglichkeiten der eigenen Mitarbeiter sowie um die Angst vor ständiger Ansprechbarkeit ergänzt werden.

Diese Befürchtungen gilt es, in einem Change-Management-Prozess zu adressieren. Sonst kann es zu erheblichen Widerständen kommen, was zur Torpedierung des neuen Konzepts führen kann. Wenn Mitarbeiter ihr Verhalten nicht verändern möchten und ihr neues Büro genauso wie das alte benutzen, führt das meist dazu, dass es erhebliche Nachteile bei der Akustik gibt, weil etwa weiter am Platz anstatt in Fokusräumen telefoniert wird. Alle Vorteile an Flexibilität, die ein Open-Space-Konzept bietet, bleiben

Anja Kluge,  
Master of Science in Psychologie,  
ehemalige Projektleiterin Change-  
Management, Design & Consulting  
bei AECOM, Beraterin für Coaching,  
Organisationsentwicklung und  
Change-Management in München,  
Anja@Kluges-Konzept.de



ungenutzt. Das grundlegende Ziel des Change-Managements ist es also meist, dafür zu sorgen, dass das Potenzial der neuen Fläche auch adäquat genutzt wird.

Wie ein Prozess des Change-Managements aussehen kann, ist von den Zielen, Interessenlagen, Zeitplänen und vielem mehr abhängig. Es gibt jedoch einige Bausteine, die für einen guten Übergang in neue Arbeitswelten auf jeden Fall enthalten sein sollten. Es empfiehlt sich, auf allen Hierarchieebenen einer Organisation zu arbeiten. Sinnvoll ist dabei, mit dem Projektteam, den Führungskräften, einer Gruppe an Nutzervertretern sowie teilweise auch mit allen Mitarbeitern zu arbeiten. Im Folgenden wird anhand eines Projekts aus dem Bereich Workplace Consulting des international tätigen Unternehmens AECOM beschrieben, wie ein Kunde mit einer sehr klassischen Roadmap erfolgreich begleitet werden kann.

**Fallbeispiel**

In dem Beispiel ging es um den Umzug einer Abteilung mit etwa 100 Personen in einem deutschen, traditionell hierarchischen Großkonzern der Automobilindustrie in neue Arbeitswelten, inklusive Desk Sharing. Die Arbeitsweisen der Abteilung boten sich dafür an, da sich je nach Phase gemeinsame Arbeit in diversen Teams, konzentrierte Einzelarbeit und Auswärtseinsätze abwechselten. Meist unterschätzt die Projektleitung auf Kundenseite zu Beginn die Widerstände der

Mitarbeiter, da die handfesten „To-dos“, wie die Einigung auf Layout, Möblierung oder die Umzugsorganisation, im Vordergrund stehen. Deshalb empfiehlt es sich, zu Anfang genug Zeit darauf zu verwenden, dem Projektleiter und dem Projektteam die Grundzüge von Change-Management näherzubringen.

Um zu erklären, wie wichtig Information und transparente Kommunikation sind, bietet sich beispielsweise die Theorie der kognizierten Kontrolle an (Frey & Jonas, 2002). Sie besagt, dass Menschen ein Bedürfnis nach Kontrolle haben, das sich auf die Dimensionen Vorhersehbarkeit (Was passiert wann?), Erklärbarkeit (Warum?) und Beeinflussbarkeit (Worin liegt mein Handlungsspielraum?) herunterbrechen lässt. Zum Verständnis für Widerstände und unterschiedliche Bedürfnisse während verschiedener Phasen der Veränderung ist es hilfreich, die Phasen – vom Schock über die rationale Akzeptanz bis zur Integration – zu erklären. So wird klar, dass Individuen stets an ihrem aktuellen Punkt auf der Change-Kurve abgeholt werden sollten und Veränderungen nicht bei allen synchron verlaufen.

Auf der Ebene des Projektteams empfiehlt sich ein Kick-off-Workshop, bei dem Rollen und gegenseitige Erwartungen sowie Ziele und eine Vision für das Projekt geklärt werden. Eine gute Zusammenstellung des Projektteams ist auch hier sehr wichtig. Wenn man neben Real Estate auch HR, IT, Kommunikation sowie den Betriebs-

rat schon am Anfang an Bord hat, macht dies im Verlauf des Projekts vieles leichter. Das war in diesem Fall nicht so. Das Projektteam bestand lediglich aus Vertretern des betroffenen Fachbereichs, den Architekten, internen Flächenmanagern und den Beratern von AECOM. Daher mussten aus dem Projektteam heraus viele Fragen, beispielsweise zur IT, erst mit anderen Abteilungen abgestimmt werden. Im nächsten Schritt müssen Nutzervertreter, manchmal auch Change Agents/Change Champions genannt, gefunden werden. Dabei sollte ein Nutzervertreter nicht für mehr als 25 Mitarbeiter zuständig sein. Es empfiehlt sich, möglichst kommunikative, gut vernetzte Personen auszuwählen oder Freiwillige zu suchen. Sie sollten motiviert sein, als Sprachrohr die Sorgen und Meinungen der Mitarbeiter in das Projekt hineinzubringen sowie umgekehrt auch als Multiplikatoren von Informationen aus dem Projekt in die Mitarbeiterschaft zu fungieren. Bei diesem Projekt waren bereits einige Nutzervertreter bestimmt worden. Die Gruppe wurde jedoch erweitert, um Repräsentanten für alle Abteilungen dabeizuhaben.

Dann fand ein erster Workshop mit Führungskräften und Nutzervertretern statt, in dem es um die angestrebten Ziele ging und die Möglichkeiten beider Gruppen ausgelotet wurden, die Erreichung dieser Ziele zu unterstützen. Außerdem wurden die Rollen geklärt und die damit verbundenen Aufgaben. Dabei hat es sich als sehr hilfreich herausgestellt, den Workshop mit beiden Gruppen gemeinsam zu veranstalten, da so unterschiedliche Ziele nebeneinandergestellt und diskutiert werden konnten. Es kamen auch Themen zur Sprache, die unterschiedlich gesehen wurden. So sahen es – trotz einer gültigen Betriebsvereinbarung zum Thema Homeoffice – nicht alle Führungskräfte gern, wenn ihre Mitarbeiter davon auch Gebrauch machen. In der Diskussion konnte deutlich gemacht werden, dass es auf einer demokratisch zu teilenden Fläche auch gleiche Regeln für alle geben müs-

Wandel der Umgebung hin zu Open-Space-Büros: Typische Widerstände müssen bearbeitet werden





se. Die Nutzervertreter konnten nochmals erläutern und betonen, warum ihnen die Möglichkeit von Homeoffice für die optimale Gestaltung ihrer Arbeit wichtig war, und besonders die offen eingestellten Führungskräfte konnten ihre skeptischen Kollegen überzeugen.

### Besuche auf Beispielflächen

Um alle Mitarbeiter einzubinden, sollte es für sie möglichst früh eine Info-Veranstaltung mit allen Eckdaten zum Prozess geben. Hier sollten auch die Aufgaben und die Funktion der Nutzervertreter erklärt und diese als Ansprechpartner vorgestellt werden. In diesem Projekt wurde zudem ein Briefkasten in der Haupt-Teeküche aufgestellt, in den Mitarbeiter ihre Fragen auch anonym einwerfen konnten. Im wöchentlichen Jour fixe mit dem Projektteam wurde der Briefkasten geleert, alle Fragen wurden

beantwortet oder zur Klärung mitgenommen und die Antworten im Anschluss in der Teeküche ausgehängt. Dieser Briefkasten wurde gut genutzt und kam sehr gut an. Außerdem wurden zu Beginn des Projekts Besuche in Beispielflächen organisiert, um den Mitarbeitern einen Eindruck zu geben, wie die neuen Flächen aussehen könnten. Das hilft dabei, dass wichtige Fragen zu Beginn gestellt werden und nicht erst, wenn es zu spät ist.

Allerdings sollte darauf geachtet werden, keine Erwartungen zu wecken, die nicht erfüllt werden können. Um ein Gefühl für die Stimmung der Mitarbeiter, ihre Vorfreude und Sorgen zu bekommen, kann es hilfreich sein, gesonderte Fokusgruppen anzubieten, die Informationen zu verschiedenen Themen sammeln und diese dann in Workshops bearbeiten.

Sobald die Designer und Architekten alle notwendigen Informationen aus der Diagnosephase am Anfang erhalten (wie etwa Arbeitsstile, Mobilitätsprofile, Bedürfnisse) und in Absprache mit Projektteam und Nutzervertretern ein möglichst passgenaues und gleichzeitig flexibles Layout erstellt haben, kann dieses der Belegschaft vorgestellt werden. Für die Durchführung eines Workshops zum Verständnis des Konzepts empfiehlt es sich, einen Architekten dabeizuhaben, um eventuelle Fragen hinsichtlich Machbarkeit oder architektonischer Vorgaben beantworten zu können. So können zunächst die Fläche und die verschiedenen Settings erklärt und Fragen dazu beantwortet sowie ein typischer Arbeitstag einer fiktiven Person in der neuen Fläche gezeigt werden. In dem Projekt bekamen die Mitarbeiter im Anschluss die Gelegenheit, sich in Kleingruppen intensiv mit dem Grundriss aus-

einanderzusetzen, sich einen typischen Arbeitstag vorzustellen und diesen dann in der neuen Fläche durchzuspielen.

Als nächste Veranstaltung auf Mitarbeiter-Ebene gab es einen Workshop zur Entwicklung von „Spielregeln“ für die neue Fläche, zumal Mitarbeiter oft einschränkende Regeln befürchten. Hier ist im Projektteam und bei den Führungskräften oft viel Vorarbeit nötig, um sie davon zu überzeugen, dass die Mitarbeiter ihre Regeln selbst entwickeln sollten, da dadurch die Akzeptanz deutlich höher wird. Typische Themen für Regeln sind Lautstärke, Sauberkeit, Verantwortungsübernahme oder Auffindbarkeit. Je nach Sharing Ratio (Anzahl Mitarbeiter / Anzahl Arbeitsplätze) muss auch festgelegt werden, wie lange ein Schreibtisch ungenutzt besetzt werden kann und ab wann er für andere freigeräumt werden muss. Nach der Erarbeitung der Spielregeln werden diese im Rahmen eines Workshops durch die Führungskräfte ergänzt und abgesegnet. Inhalt war hierbei auch das Thema Führen in der neuen Fläche. Denn ein Umzug in ein Open-Space-Büro ist für Führungskräfte mit zahlreichen neuen Herausforderungen (Vertrauen statt Kontrolle, Ansprechbarkeit und Vertraulichkeit) verbunden. Die Demokratisierung der Fläche nimmt den Führungskräften oft lieb gewonnene Privilegien.

### Ballast abwerfen

Vor dem Umzug sollten alle wichtigen Informationen rechtzeitig an alle verschickt oder nochmals eine Info-Veranstaltung durchgeführt werden. In dem Beispiel waren die Nutzervertreter sehr aktiv und erinnerten ihre Kolleginnen und Kollegen daran, alles rechtzeitig auszumisten, digital abzulegen und ihre Umzugskiste zu packen. Mit je weniger Ballast in Form von Gegenständen/Akten die Mitarbeiter umziehen, desto wahrscheinlicher wird eine erfolgreiche Nutzung eines flexiblen Arbeitsplatzmodells mit Desk Sharing. Die Erfahrung zeigt, dass die Zeit, die die Menschen brauchen, um Dinge loszulassen

und auszumisten, nicht unterschätzt werden sollte. Es ist daher wichtig, dies rechtzeitig zu kommunizieren. Spätestens jetzt wird die kleine Größe des Schließfachs zum Schreckgespenst, und es wird von einigen als unmöglich erachtet, alle notwendigen Dinge darin verstauen zu können. Dieses Klammern an persönliche Gegenstände ist verständlich, da der Verlust des eigenen, personalisierbaren Territoriums bedeutet. Die persönlichen Gegenstände im Schließfach sind das einzig Individuelle im Raum, das bleibt. Es ist daher wichtig, die Sorgen ernst zu nehmen, sanft, aber bestimmt darauf einzugehen und die Mitarbeiter zu ermutigen, die neuen Büroflächen anzunehmen.

### Überprüfung der Spielregeln

Am ersten Tag im neuen Büro kommt den Nutzervertretern die Aufgabe zu, ihren Kollegen bei der Orientierung und dem Einfinden behilflich zu sein. Informationsmaterial zur Fläche und den erarbeiteten Spielregeln sowie eine nette Kleinigkeit auf jedem Arbeitsplatz helfen dabei. In dem beschriebenen Projekt gab es am ersten Tag ein gemeinsames Frühstück für alle, verbunden mit der offiziellen Eröffnung. Einige Wochen bis Monate nach dem Umzug empfiehlt es sich, mit den Nutzervertretern die Spielregeln zu überprüfen und anzupassen sowie darüber zu diskutieren, an welchen Stellen das neue Konzept funktioniert und wo noch nachgebessert werden muss. Etwaige Wünsche sollten aber kritisch hinterfragt werden. In dem Beispiel wünschten sich die Mitarbeiter auf den für Gruppenarbeit gedachten Vierergruppentischen auch Monitore. Dadurch wäre es ihnen möglich geworden, sich überall in der Fläche den ganzen Tag zum Arbeiten hinzusetzen. Dann wäre aber die Funktion des Austauschs in Teams an diesen Tischen weggefallen. Da dies ein wichtiger Bestandteil des Konzepts war, wurden in diesem Fall keine räumlichen Veränderungen vorgenommen, sondern es wurde noch einmal

das Konzeptverständnis geschärft, sich für die jeweilige Aufgabe die jeweils beste Umgebung zu suchen.

In einem Review-Workshop mit den Führungskräften lag der Fokus besonders darauf, wie das Arbeiten und Führen in der neuen Fläche klappt und welche Herausforderungen es gibt. So wurde etwa deutlich, dass es in manchen Teams einzelne Personen gibt, die etwas aus dem Team herausfallen, da sie weniger persönlich mit den anderen vernetzt sind und nun nicht mehr automatisch nebeneinandersitzen. Die Führungskräfte nahmen sich vor, diesem Phänomen durch Team-Mittagessen oder Team-Besprechungen mit anschließendem gemeinsamen Kaffeetrinken entgegenzuwirken. Am Ende des Projekts sollte ein Workshop zu den Lessons Learned mit dem Projektteam stehen, indem noch einmal reflektiert wird, welche Projektziele erreicht wurden und wo noch Handlungsbedarf besteht.

Das Momentum, das durch die Veränderung der physischen Umgebung und der damit verbundenen Umstellung von Arbeitsweisen entsteht, kann gut als Anschlag für eine weiterreichende kulturelle Transformation genutzt werden. Wollen Organisationen beispielsweise agiler werden, bietet es sich an, die Veränderung der Strukturen und Prozesse sowie den Umzug in ein Open-Space-Büro Hand in Hand zu gestalten.

### Weitere Literatur

**Becker, C., Kratzer, N. & Lütke Lanfer, S.** (2019). Neue Arbeitswelten. Wahrnehmung und Wirkung von Open-Space-Büros. *Arbeit*, 28 (3), 263–284.

**Dunkel, W. & Kratzer, N.** (2019). *Präventionsorientierte Gestaltung neuer Arbeitswelten*. Verfügbar unter: <http://praegewelt.de>

**Frey, D. & Jonas, E.** (2002). Die Theorie der kognitiven Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Band III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien* (2. Aufl.), 13–50. Bern: Verlag Hans Huber.