

Aufbruch zu neuen Arbeitswelten

Wie kommt man von seiner Unternehmensstrategie zu einer Arbeitswelt, die nicht nur „neu“ ist, sondern tatsächlich die eigene Vision realisiert und die Ziele erreichen lässt? Und warum gibt es genau jetzt die Chance, dabei sehr viel richtig zu machen?

Teil 2 - Entdecken von Strukturen und Entwickeln einer Methodik



Editorial

Das Universum der *Neuen Arbeitswelten* dehnt sich weiter aus.

Im ersten Teil unserer Serie *Aufbruch zu Neuen Arbeitswelten - Blick durch die Welt(en)* geben wir einen Eindruck, was gerade bei Global Playern, lokalen Unternehmen oder den digitalen Organisationen passiert. Wir haben viele von ihnen besucht, tiefe Gespräche mit den Verantwortlichen geführt und die Ergebnisse festgehalten.

Im vorliegenden zweiten Teil untersuchen wir, wie mögliche dahinter liegende Strukturen aussehen, die zu diesen Arbeitswelten führen und welche Erkenntnisse sich daraus ableiten lassen. Schon früh haben wir festgestellt, dass die konventionellen Verfahren, wie beispielsweise die klassische Bedarfsplanung, alleine nicht mehr ausreichen, um eine Arbeitswelt zu erzeugen, welche die immer komplexer werdenden Ansprüchen von Unternehmen erfüllt – insbesondere hinsichtlich Identität, Attraktivität für Talente, Differenzierung vom Wettbewerb und Produktivität. Wir stellen daher hier erstmalig im Gesamtzusammenhang eine Methodik vor, mit der sich identitätsstiftende und nachhaltige neue Arbeitswelten entwickeln lassen. Daher finden Sie zwei Kapitel:

- I. Entdecken von Strukturen
- II. Entwickeln einer Methodik

Wir freuen uns, wenn Sie uns weiter auf dem Weg zu *Neuen Arbeitswelten* begleiten.

Frankfurt am Main, Februar 2016



Andreas Leuchtenmüller
Geschäftsführer Gesellschafter



Hauke Schlüter
Unternehmenskommunikation
und Marketing

Aufbruch zu neuen Arbeitswelten

Von Andreas Leuchtenmüller und Hauke Schlüter
Februar 2016

Lokal, global oder „glocal“: Neue Arbeitswelten werden allenthalben initiiert, getestet und umgesetzt – mit sehr unterschiedlichen Ansätzen und Ergebnissen. Wie aber kommt man von seiner Unternehmensstrategie zu einer Arbeitswelt, die nicht nur „neu“ ist, sondern tatsächlich die eigene Vision realisiert und die Ziele erreichen lässt? Und warum gibt es genau jetzt die Chance, dabei sehr viel richtig zu machen?

Teil 2 – Entdecken von Strukturen und Entwickeln einer Methodik

Was bisher geschah

Viel. So sind zum Beispiel die Google-Hits zu „Activity Based Working“ seit dem Erscheinen unseres Teil 1 im April 2015 zum Januar 2016 um mehr als 25% gestiegen¹. Ganz sicher vermuten wir keinen direkten kausalen Zusammenhang, sehen uns aber in unserer Sicht bestätigt, dass dieses Thema außergewöhnliche Beachtung hervorruft und offensichtlich immer interessanter wird.

In unserem ersten Teil – *Blick durch die Welten* – haben wir Unternehmen und ihre neuen Arbeitswelten beispielhaft in Wort und Bild vorgestellt. Uns haben dabei vor allem Unternehmen interessiert, die mit Projekten oder in ihrer Haltung eine Vorreiterrolle einnehmen und eingenommen haben oder Welten schufen, mit denen intensive



► Auch Teil 1 kann als Sonderdruck noch bei uns bestellt werden.

Erfahrungen vorliegen. Wir haben diese Unternehmen selbst besucht und vor Ort viele Gespräche geführt, aber uns auch mit Experten und Insidern bei Projekten ausgetauscht, die wir nicht *live* erleben konnten und in einer vernetzten Welt recherchiert. Alles ergänzt mit der Erfahrung, die wir als Strategieberater in den von uns betreuten Projekten gewonnen haben.

Und so springen wir gleich ins *so what?*: Wir sind aufgebrochen, um zu entdecken, ob es dahinter liegende Strukturen gibt, warum sich Unternehmen für oder gegen bestimmte Lösungen entschieden haben. Und wenn ja, wie diese Strukturen aussehen und wie mit einer nachvollziehbaren Methodik eine mögliche eigene Aufgabe gelöst werden kann, die da heißt, aus einer Unternehmensstrategie eine Arbeitswelt zu schaffen, die die eigene Vision realisiert und die Ziele erreichen lässt.

I. Entdecken von Strukturen

Um sich dem Thema zu nähern, haben wir zunächst überlegt, wo man überhaupt genau nach Strukturen suchen kann, um zu einem aussagefähigen Ergebnis zu kommen.

Hier half uns die Anleihe aus der Genetik mit dem Prinzip von *Genotyp* und *Phänotyp*: die in den Genen festgelegten Informationen bestimmen die beobachtbaren Merkmale des Aussehens – seien sie morphologischer Art², physiologischer Natur³ oder das Verhalten⁴.

Übertragen auf das Entwickeln von Arbeitswelten heißt das: aus der Identität der Organisation – und damit aus ihren Anforderungen – erwächst die Gestaltung der Arbeitswelt – damit deren Lösung. Eine Organisation, die eine Arbeitswelt „übergestülpt“ bekommt, die nicht ihren Genen entspricht, erhält eine ästhetisch und funktional unpassende Gestaltung, die wiederum zu „unpassendem“ Verhalten führt. Sie wird langfristig nicht erfolgreich sein⁵. Eine überlegene Arbeitswelt muss also aus der untersuchten Identität des Unternehmens erwachsen und in die Ausprägung der Gestalt und Leistungsfähigkeit ihrer Form nachhaltig übersetzt werden.

Damit werden für uns zwei Sichten wichtig:

- normativ-strategisch mit dem Fokus: *Identität*
- operativ-formal mit dem Fokus: *Gestalt*

Die Identität beschreibt grundlegend das Wesen und die Ziele einer Organisation und der sie später umgebenden Arbeitswelt⁶; die operativ-formale Sicht beschreibt die Gestalt, die die Arbeitswelt schließlich annimmt.

Wir plädieren klar für die Ableitung der Gestalt aus der Identität – beobachten am Markt aber jede mögliche Form des gedanklichen Entstehens von Arbeitswelten und ihrer Umsetzung.

Strukturieren wir hier, erkennen wir drei wesentliche Kategorien:

1. Auftrittorientierte Identitätsvermittlung
2. Flexibilitätsorientierte Flächeneffizienz
3. Revolutionäre Gesamtbetrachtung

Ganz wichtig: diese Kategorien sind keine Wertung, die Reihenfolge keine der Qualität! Keinesfalls darf man eine über die andere stellen oder sich für eine entscheiden, weil sie effizienter oder attraktiver klingt. Die Aufgabe eines jeden Unternehmens ist, den richtigen Ansatz für sich selbst zu finden: aus den Genen des Unternehmens die richtige Erscheinung zu formen. Die eigene Identität ist zu erkennen⁷, die Arbeitswelt danach auszurichten. Natürlich gibt es wie immer in einer multikulturellen Population, wie sie „die Welt der Arbeitswelten“ nun einmal darstellt, „Mischtypen“ (Hybride, um im Beispiel zu bleiben) – wie robust und erfolgreich sie sind, müssen sie im Zeitablauf beweisen.

Sehen wir uns jetzt diese drei Grundkategorien näher an.

¹ 35.500 am 08.04.2015 - 14:00 h zu 42.400 am 24.11.2015 - 11:30 h und 44.900 am 14.01.2016 - 10:00 h.

² Wir sehen uns die Gestaltung von Arbeitswelten an – so wie in Teil 1 unserer Serie.

³ In diesem Fall blicken wir auf das Zusammenwirken der „Vorgänge“ in der Arbeitswelt.

⁴ Der Arbeitswelt selbst – aber auch ihrer „Bewohner“: untereinander, Externen gegenüber und in ihrer Haltung gegenüber der eigenen Arbeitswelt: wird sie genutzt, gelobt, ignoriert oder verändert? Wie beispielsweise durch „worklife hacks“ (nennen wir so) – wie das Zustellen von Türen mit Tischen, um störenden Durchgang zu verhindern.

⁵ „Nicht wohl in ihrer Haut“ trifft es gut (und die „Umgebung“ ist als „Haut“ zu sehen). Die Evolutionsgeschichte hält mehr Beispiele als genug parat, dass Spezies mit falscher „Hülle“ wieder verschwunden sind.

⁶ Natürlich nebst ihres „Betriebes“.

⁷ *Gnothi seauton* – „Erkenne Dich selbst“. Die Inschrift am Apollotempel in Delphi. Ein Gebäude.

1. Auftrittorientierte Identitätsvermittlung

Im Fokus steht der Ausdruck von Unternehmenskultur – Kriterien zur Verbesserung der Flächeneffizienz sind untergewichtet.

Die wichtigsten Kriterien, nach denen hier gestaltet wird, sind nach unserer Beobachtung:

- ▶ **Kultur**
Wahrnehmbarkeit des Corporate Spirit, Verstärkung der gewünschten Werte.
- ▶ **Marke**
Erkennbarkeit der Corporate Brand.
- ▶ **Soziales**
Verstärkung des „Gemeinsamen, Stolz auf Unternehmen, Identifikation/Bildung, Wohlfühlen.
- ▶ **Megatrends**
Orientierung an langfristigen Entwicklungen⁸.

Auffälliges Kennzeichen ist der große Wert, der auf die sinnlich wahrnehmbare Gestaltung der Arbeitswelt gelegt wird. Ein klares *Mind over Matter*⁹, das die ästhetische Wirkung in den Vordergrund stellt. Als direkter Weg, die Unternehmensidentität auszudrücken und einen Corporate Spirit aufzubauen, wird „Gestaltung“ gesehen, was aber im Grunde genommen nichts anderes ist, als eine Ansprache der Sinne und damit der Emotionen.

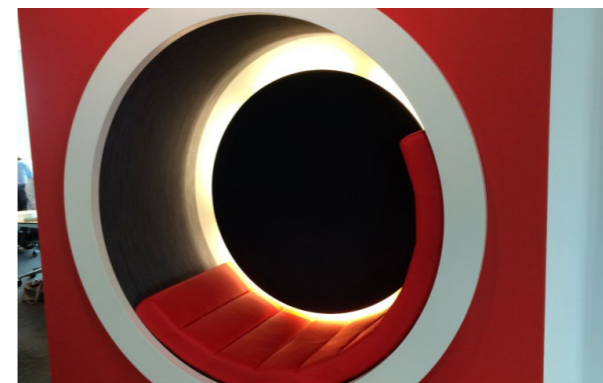
Umsetzungsbeispiele von Aspekten



▶ Musikbühne für alle bei Google in der Schweiz.
© Google



▶ Zum BMW Spirit trägt auch die Präsenz der Produkte in 2D bei.
© BMW AG



▶ Entspannen in der Marke – ein „o“ in „Vodafone“ kann „belegt“ und „belegen“ werden.
© M.O.O.CON



▶ Im Swarovski Headquarters Consumer Goods Business und Finance & Administration am Zürichsee (das Objekt der Titelseite) spiegeln Innenausstattung und manche Zonen die Produkte und Verkaufsflächen für Consumer Goods wider – ein M.O.O.CON-Projekt.
© Andreas Keller

Wichtig: Die Bilder der von uns besuchten und befragten Unternehmen nehmen wir hier, um einen jeweiligen Aspekt, der von uns beobachteten Kategorien zu illustrieren. Es wäre zu einfach und falsch zu sagen: „Google als Unternehmen verfolgt bei der Gestaltung seiner Arbeitswelten generell den Ansatz der *Auftrittsorientierten Identitätsvermittlung*.“

Unser Verständnis hier ist: „Die in den Logo-Farben gestaltete, gut ausgestattete und allen zur Verfügung stehende Musikbühne bei Google ist ein Beispiel, wie eine Facette der *Auftrittsorientierten Identitätsvermittlung* umgesetzt ist.“ Für die anderen Unternehmen gilt Entsprechendes.

⁸ Natürlich ist die Berücksichtigung von Megatrends kein exklusives Merkmal dieser Kategorie. Für die ästhetische und funktionale Gestaltung wird jedoch verstärkt Bezug auf diese Entwicklungen genommen. Eine Beschäftigung mit beispielsweise der Megatrend-Dokumentation und der „Map“ vom *Zukunftsinstitut* ist lohnend. Insbesondere wenn man die für sein Unternehmen relevanten Trends dort untersucht, wo sie aufeinander treffen. Beispiel: „GENDER SHIFT“ trifft auf „GESUNDHEIT“ am Kreuzungspunkt „Work-Life Blending“ (nicht „Balance“!). Daraus lassen sich Implikationen und Anforderungen für die geplante Arbeitswelt ableiten. Wir sind gespannt, was wir in unseren Projekten noch aus dem 12/2015 frisch hinzugekommenen Megatrend „SICHERHEIT“ erkennen werden.

⁹ Könnte man übersetzen mit „Der Geist triumphiert über die Materie“ – oder: „Wirkung ist entscheidend“.



► Bücher zu Bytes, Raum zu RAM: Die Digitalisierung hat enorme Auswirkungen auf die Reduktionsmöglichkeiten von Fläche.
 Links: Stadtbibliothek Stuttgart | © Pixabay | misterfarmer CC BY 3.0
 Rechts: © Unsplash | Alejandro Escamilla

Nach unseren Untersuchungen werden Konzepte dieser Kategorie vorwiegend von Unternehmen eingesetzt, die

- ein starkes Bestreben haben, ihre kulturelle Identität nach innen und außen formal durch Gestaltung auszudrücken,
- in Branchen oder an Standorten mit vielen (scheinbar) vergleichbaren Unternehmen um das knappe Gut „Talente“ im Wettbewerb stehen und so
- eine extrem hohe Bindung emotionaler und dauerhafter Natur zu ihren Mitarbeitern aufbauen wollen und daher

- die Arbeitswelt als integratives Angebot verstehen, das viele Merkmale des Topos „Heimat“ zeigt, wie „permanente und gemeinsame Versorgung“ (Konsumsolidarität), „Zusammensein mit Menschen der gleichen Interessen, Mentalität, Weltauffassung“, „Teilen derselben Werte und Ziele“ und
- in Branchen und mit Themen „unterwegs“ sind, die einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Kreativleistung aufweisen.

Im Vordergrund steht nicht die maximale Flächeneffizienz. Beim Google EMEA Hub in Zürich gibt es beispielsweise kein *Desk sharing*: Jeder

Angestellte hat seinen persönlichen Arbeitsplatz, der auch individualisiert werden kann. Das ist für ein „digitales“ Unternehmen überraschend – folgt aber der Google Grundüberzeugung, dass „Mitarbeiter das Wichtigste sind: leidenschaftliche motivierte Menschen mit unterschiedlichen Lebensläufen¹⁰“ – denen auch ihre „Individualitäten“ am Arbeitsplatz wichtig sind. Das ist für uns eine Stimmigkeit zwischen *Geno* und *Phäno*. Ein Unternehmen, bei dem Kostenminimierung durch Flächenreduktion die entscheidende Maxime ist, würde sich gegen eine solche Lösung entscheiden. In manchen Fällen wird indes trotzdem eine hohe Flächeneffizienz erzielt, da die prozessorientierte Ausstattung des Arbeitsplatzes – beispielsweise

für Systementwickler – zwar hochspezialisiert und technisch komplex ist, aber gleichzeitig nicht sehr flächenintensiv. Die Digitalisierung verlagert notwendige Tätigkeiten wie „Konzentriert arbeiten“, „Programmieren“, „Kommunizieren“ oder „Abschalten“ (Spielen, Lesen, Film sehen) in die virtuelle Welt, die auf 27“ Bildschirmdiagonale oder einem Laptop erzeugbar ist. Alle diese Funktionen können über den Monitor ausgeführt werden, der zwar ein riesiger Schirm sein kann, aber keine nennenswerte Fläche im Gebäudeinneren darstellt.

¹⁰ In: „Google Grundsatz Nummer 9“.

2. Flexibilitätsorientierte Flächeneffizienz

Hier liegt der Schwerpunkt auf Flächeneffizienz und Erzeugung einer hohen Flexibilität der Flächennutzung.

Als wichtigste Kriterien nehmen wir wahr:

- ▶ **Wirtschaftlichkeit**
Flächeneffizienz.
- ▶ **Struktur & Funktion**
Flexibilität, Offenheit & Transparenz, Förderung Kommunikation.
- ▶ **Arbeitskonzept**
Mobilität extern/intern, Vernetzen, Zusammenarbeiten.

Der wesentliche Impuls entsteht durch die externe Mobilität der Mitarbeiter, damit einhergehender geringerer Präsenz vor Ort und der daraus resultierenden Chance eines dynamischeren Umgangs mit der Belegung von Arbeitsplätzen und Nutzung von Raum- und Flächenressourcen. Die interne Mobilität kann diesen Effekt verstärken. Diese Konzeptkategorie ist in den meisten uns bekannten Fällen getrieben von umfangreichen



- ▶ Der Mix von offenen und geschlossenen Modulen für informelle und formale Meetings oder Konzentration als flexible Lösung mit hoher Flächeneffizienz – hier bei Mars, Wien – ein M.O.O.CON-Projekt.
© Helge Bauer

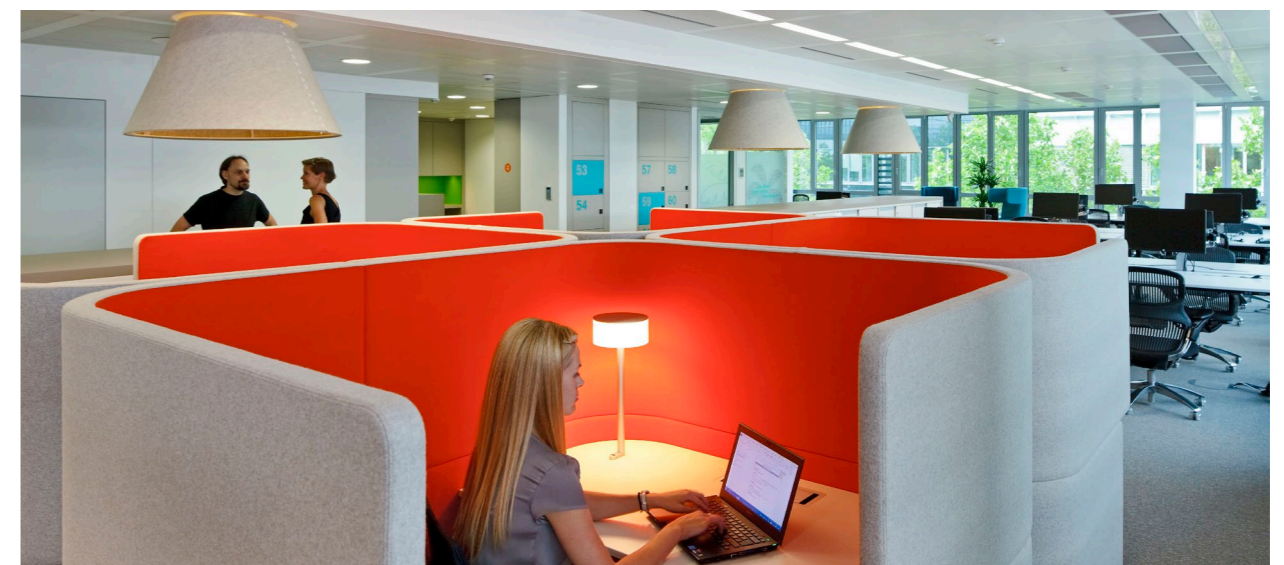
Untersuchungen und Analysen¹¹, in denen Organisation und Arbeitsprozesse, Arbeitsverhalten, Mitarbeiter Einstellungen und Effizienzkennziffern beschrieben und interpretiert werden. Diese Konzepte zeichnen sich aus durch Optimierungsbestrebungen mit dem Ziel, einen der wesentlichen Kostentreiber – die FLÄCHE – zu reduzieren. Einsparungen im Bereich 20-30% sind realistisch.

Auch hier gilt wieder die Leseweise der Beispiele: Nicht: „Das Unternehmen Mars verfolgt generell einen flächeneffizienzgetriebenen Ansatz.“ – sondern: „Gestaltung und Dimensionierung dieses offenen Moduls für Konzentration oder Kommunikation bei Mars sind Beispiele, wie Flächen effizient genutzt werden können.“

¹¹ Von Beobachtungsstudien, Mitarbeiterbefragungen, wissenschaftlichen Analysen bis auch hier zur Beobachtung und Auswertung von Megatrends.



- ▶ Meeting-Zonen nach Wahl sowie variable Präsentations- und Sitzgelegenheiten decken die geforderte Flexibilität ab.
© Siemens



- ▶ Module als „Räume im Raum“: Rückzug zum konzentrierten Arbeiten aber gleichzeitige Ansprechbarkeit und Kommunikation – ebenfalls eine flexible und flächeneffiziente Lösung bei GlaxoSmithKline, Wien – ein M.O.O.CON-Projekt.
© Rupert Steiner

Diese Flexibilität, und damit die Möglichkeit einer spezifischen Organisation von Arbeit, kann soziale Anforderungen¹² wie zum Beispiel Work-Life-Balance berücksichtigen oder einen neuen Workflow unterstützen, der sich aus einem veränderten Geschäftsmodell ergibt. Da aber Raum und Fläche wesentliche Medien zur Vermittlung der Unternehmensidentität sind, gehen mit einer geringeren Anwesenheit der MitarbeiterInnen am Unternehmensstandort auch Gelegenheiten zur persönlichen Kommunikation innerhalb von Teams und die Chancen zum Aufbau von „Bindung“ an das Unternehmen zurück. Die Herausforderung ist, Werte und Geist des Unternehmens über Verhalten, Führung, Kommunikation über Distanz und bei Präsenz vor Ort wahrnehmbar, verbindlich und nachhaltig zu vermitteln. Alternative Optionen werden konzipiert. Mögliche Lösungen sind eine Konzentration der „Identitätselemente“ in Bereichen, die von selten Anwesenden im Falle des „Vor-Ort-seins“ bevorzugt frequentiert werden, die Einrichtung identitätsstiftender Orte losgelöst vom Unternehmensstandort oder die Zurverfügungstellung der eigenen Produkte – mit hohem Stolz- und damit entsprechendem Bindungsfaktor. Deren Begehrlichkeit natürlich vorausgesetzt.

Mögliche Identitätsvermittlung an selten anwesende Mitarbeiter¹³ hier im Bild:



► Standortseparater Fitness Club, der Werte vermitteln und sozial wirken kann.
© Imcreator | Nicholas_T

In jedem Fall sind diese möglichen Lösungen bei der Gestaltung des Arbeitskonzeptes – wie wir in der Methodik noch zeigen werden – zu berücksichtigen.

Vorsicht ist jedoch geboten, den Flächenreduktionsgedanken als „Hidden Agenda“ hinter dem Kommunikationsauftritt „faire Work-Life-Balance“ zu verstecken; solche Ansätze werden in der Praxis eine kurze Halbwertszeit haben. Sind hingegen Merkmale wie „Effizienz“ oder „Technik ermöglicht flexible Flächennutzung“ Elemente der Corporate Identity und werden klar kommuniziert, kann die neue Arbeitswelt sehr wohl erfolgreich sein. Auch hier ist wichtig, dass Kommunikationsinhalte und Wahrnehmung in Einklang stehen. Uns fällt weiter auf, dass diese Kategorie bei den meisten Organisationen eine Optimierung – oft ausgelöst durch eine Sanierung – „von außen nach innen“ ist. Es gibt verfügbare Flächen¹⁴, die mit Vision und Plan optimiert „bespielt“ werden. Natürlich ist dies bei einem großen Immobilien-Portfolio oder bei internationalen Unternehmen der Skalierbarkeit über Standardisierung und Modularisierung geschuldet.

Dies ist auch gleich der große Unterschied zur dritten Kategorie.



► Werte als gestalteter Text – Möglichkeit zur Verabredung von Meetings „bei den Werten“ besteht.
© Siemens



► Das Produkt als Markenbotschafter mit gleichzeitiger Möglichkeit zu (gestalteter) Kommunikation im Team.
© Unsplash | Crew



► Das eigene Produkt zur Erzeugung von Stolz und Bindung bei Ferne vom Standort.
© Unsplash | Nicolai Berntsen

¹² Die nicht nur „Megatrend“-Charakter haben, sondern jetzt sogar mit Verbindlichkeit beginnen: Seit Juli 2015 gibt es in den Niederlanden einen Rechtsanspruch auf Home Office (Spiegel, Online | Benjamin Dürr, 14.04.2015).

¹³ Wie wir später noch sehen werden, ist es bei der Planung der Arbeitswelt wichtig festzulegen, wer Teil von ihr wird. Auch wenn KollegInnen dauerhaft „außer Haus“ sind, können sie „dazu“ gehören.

¹⁴ Meistens Bestandsobjekte.

3. Revolutionäre Gesamtbetrachtung

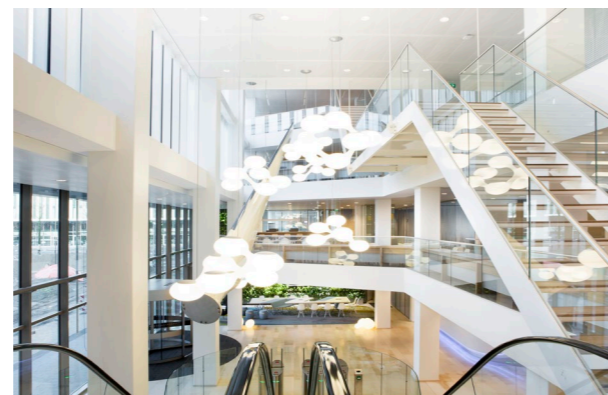
Hier entdecken wir ein grundsätzliches Hinterfragen „alter Ordnungen“ und die Bereitschaft neue Wege zu gehen – um die Unternehmensziele zu erreichen. Dazu gehört, dass neue Arbeitskonzepte realisiert werden, die ihre Organisationen auf neue Niveaus heben – hinsichtlich:

- ▶ **Wirtschaftlichkeit**
mit dem Ziel des Unternehmenserfolgs,
- ▶ **Organisation**
mit dem Ziel der Produktivität,
- ▶ **Sozialem**
mit dem Ziel der Attraktivität als Arbeitgeber und
- ▶ **Kultur**
mit dem Ziel der Authentizität als Einklang der Unternehmensidentität mit der erzeugten Wahrnehmung.

Hier wird der Genotyp des Unternehmens in einen radikal neuen Phänotyp transferiert – mit dem Ziel, den Wertbeitrag der Ressource zum Kerngeschäft zu erhöhen.

Als wesentliche Kriterien erkennen wir hier:

- ▶ Die Arbeitswelt als Ausdruck des Wesens „Unternehmen“ – ob Verstärkung der Historie oder Neupositionierung und Paradigmenwechsel.
- ▶ **Kerngeschäft**
Kompromisslose Orientierung an der bestmöglichen Erfüllung.
- ▶ **Arbeitskonzept**
Durchdachtes Angebot an Arbeitsmöglichkeiten mit klarem Regelsatz.
- ▶ **Wirtschaftlichkeit**
Flächeneffizienz, Betriebskostenminimierung und Steigerung der Performance – und Werterhaltung.



▶ Nuon hat in Amsterdam zwar aus Nachhaltigkeitsgründen einen Bestand bezogen, aber durch Standortwechsel eine völlig neue und andere Arbeitswelt für sich entstehen lassen.
© Rick Geenjaar – Procore



▶ Das geplante Bürogebäude auf der adidas World of Sports in Herzogenaurach wird ein komplett neues internationales Workplace Concept „beheimaten“ – ein M.O.O.CON-Projekt.
© Behnisch Architekten

- ▶ Der geplante Neubau von Axel Springer in Berlin wird die kulturelle Transformation des Unternehmens zum führenden digitalen Verlag fördern.
© Axel Springer/ OMA Rem Koolhaas.

Selbstverständlich sind diese auch bei den anderen beiden Kategorien vorhanden, beziehungsweise stark ausgeprägt. Das „Wesen“ dieser Kategorie ist aber, dass hier das Unternehmen mit seiner Identität/DNA als Ausgangspunkt die Gestaltung der Arbeitswelt bestimmt, und nicht eine Optimierung von Teilen stattfindet, sondern von radikal allem. Hier findet das Denken von „innen nach außen“ statt – es kann sein, dass Arbeitsprozesse und ihre Strukturen neu zusammengesetzt werden, was auch in das Entstehen eines neuen Gebäudes¹⁵ münden kann, das

¹⁵ Oder in den Einzug in ein vorhandenes, das einem strengen Selektionsprozess unter Identitäts- und Machbarkeitsgesichtspunkten unterliegt.

sowohl die beste „Hülle“ für die Organisation und zugleich ein Identitätsstatement ist. Ein anderes Nutzerkonzept mit neuer Infrastruktur in einer neuen Qualität. Wurde in Kategorie 2 die Flexibilität auf das Objekt und seinen Betrieb verlagert, ist hier die Flexibilität ein wesentliches Merkmal der Organisation selbst.

Kennzeichen ist hier das zusammenhängende Denken. Natürlich ist „Wirtschaftlichkeit“ eine wesentliche Dimension beim Entwickeln der Arbeitswelt. Aber sie darf kein Element der Hidden Agenda sein, sondern klare Planungsprämisse, die den Ablauf der Arbeitsprozesse nicht beeinträchtigt. Der Wertbeitrag der Ressource zum Kerngeschäft ist Entscheidungsgrundlage¹⁶.

Bei der Umsetzung dieser „paradigmatischen“ neuen Welten, werden nicht länger Flächen bezogen oder Bereiche einfach umgestaltet, sondern die ausgelösten Veränderungen werden zu Recht als komplexe Change Prozesse begriffen, die zum einen auf das Verhalten der MitarbeiterInnen wirken und zum anderen auf die Verantwortlichen, die diese neuen Arbeitswelten bereitstellen und betreiben. Als solche wird dieser Change auf seine Auswirkungen durchdacht und detailliert geplant.

Was sind Erkenntnisse aus diesen Betrachtungen?

Ja, es lassen sich Strukturen entdecken und Ja, wir geben es zu, wir haben uns dabei schwer getan. Woran lag dies? Es darauf zurückzuführen, dass wir nicht die Gesamtheit aller entstehenden neuen Arbeitswelten betrachtet haben, sondern nur einen, wenn auch relevanten, Marktausschnitt, wäre tatsächlich zu einfach und zudem falsch.

In der Regel entdeckten wir bei jeder neuen Arbeitswelt Elemente aus jeder der drei vorgestellten Kategorien, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung.

Bei der Suche nach den differenzierenden Kriterien zum Bilden der vorgestellten Kategorien haben wir aber auch Aspekte entdeckt, die gleichwertig¹⁷ wirken und sich zu einem Marktcluster verbinden.



► Das Atrium des geplanten Neubaus von Axel Springer in Berlin wirkt auf die Menschen und die Organisation.
© Axel Springer/ OMA Rem Koolhaas.

Arbeitswelten zugleich Ausdruck und Prägung des Unternehmens selbst.

Die Entwicklung neuer Arbeitswelten mit der Ambition „Hohe Schule“, also mit dem Ziel, die eigene Identität neu oder eine neue Identität neu wirken zu lassen ist ein Erneuerungsprozess. Und seine Prozessqualität beeinflusst die Ergebnisqualität. Für den sicheren und qualitätsvollen Transport der Identität in eine neue Arbeitswelt brauchen wir daher eine völlig neue Methodik.

Und diese stellen wir jetzt vor.

Damit ist jede Arbeitswelt, auch wenn sie durch Dominanz bestimmter Merkmale einer Kategorie zugeordnet werden kann, eine höchst individuelle Lösung für das jeweilige Anforderungsprofil ihrer Organisation.

Und wir erkennen sogar eine Regel: je differenzierter das Anforderungsprofil einer Organisation, desto individueller die Lösungen, die in seiner Arbeitswelt umgesetzt werden. Die Komplexität steigt bei der Betrachtung der Anforderungsprofile verschiedener Unternehmen. Das Herausarbeiten von Strukturen anhand gleichartiger Lösungen wird damit unmöglich. Auch hier kommen wir wieder zu einer anforderungsorientierten Sicht. Weiter erkennen wir, dass sich nahezu alle von uns betrachteten Arbeitswelten durch sehr hohe Nutzungsqualitäten und eine – wir geben es gerne zu – unerwartete Flächeneffizienz auszeichnen. Bei der untersuchten Wirtschaftlichkeit

stellten wir fest, dass „Investorenlösungen“ in geradezu beindruckender Art und Weise übertriften wurden. Und das Überraschende: diese besondere Wirtschaftlichkeit wurde unabhängig von der Wahl der Projektentwicklungsstrategie oder des Beschaffungsmodells erreicht¹⁸.

Weitere Erkenntnis: zunehmend werden Arbeitswelten als aktiv einzusetzendes Managementinstrument betrachtet. Eine effektive und effiziente Unterstützung der Geschäftsprozesse ist aber Hygienefaktor¹⁹. Die Hohe Schule besteht darin, mit ihr die Identität des Unternehmens auszudrücken oder auch zu prägen²⁰. Arbeitswelten – Objekte und Services – wirken. Dem kann man sich nicht entziehen. Zwischen Unternehmen und Architektur besteht eine Wechselwirkung, die man nicht ignorieren darf²¹: als integraler Bestandteil des „Systems Unternehmen“ sind

¹⁶ Niemals aus den Augen zu verlieren.

¹⁷ Nicht gleichartig: eine bestimmte Wirkung, wie die Vermittlung des Wertes „Schätzen der Mitarbeitenden“ kann auf verschiedene Arten erzeugt werden.

¹⁸ „20% mehr Mitarbeitende bei 20% weniger Fläche und dazu noch ein deutliches Plus bei der Nutzungsqualität“ ist eine Aussage, die natürlich jeden Controller erfreut, noch bevor die Frage nach dem Wertschöpfungsbeitrag gestellt werden kann. Aber auch die Controllersicht auf die Kennzahlen verschiebt sich: von „m² pro Arbeitsplatz“ zu „m² pro Person“. Ein klarer Indikator für neue Arbeitswelten, der aber auch bei „alten Arbeitswelten“ unbedingt Sinn ergibt.

¹⁹ „Hygienefaktoren“ verhindern nach Frederick Herzberg bei positiver Ausprägung die Unzufriedenheit. Mehr aber auch nicht.

²⁰ Zum Beispiel bei einer Neupositionierung des Unternehmens.

²¹ Paul Watzlawick würde sagen: „Selbst Gebäude und ihr Betrieb können nicht nicht kommunizieren.“

II. Entwickeln einer Methodik

„Wer keine Vision hat, vermag weder große Hoffnung zu erfüllen, noch große Vorhaben zu verwirklichen.“

Thomas Woodrow Wilson²²

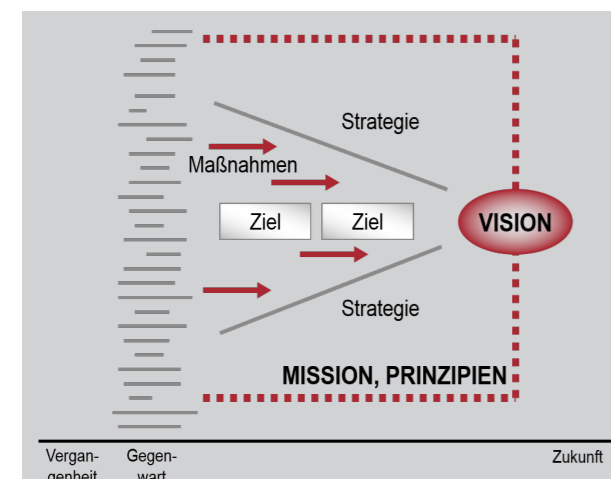
Darauf kommen wir noch zurück.

Angetreten sind wir, um zu *neuen Arbeitswelten*²³ aufzubrechen. Eine kurze Rekapitulation und Verdichtung dessen, was wir im Erkenntnis-Gepäck haben:

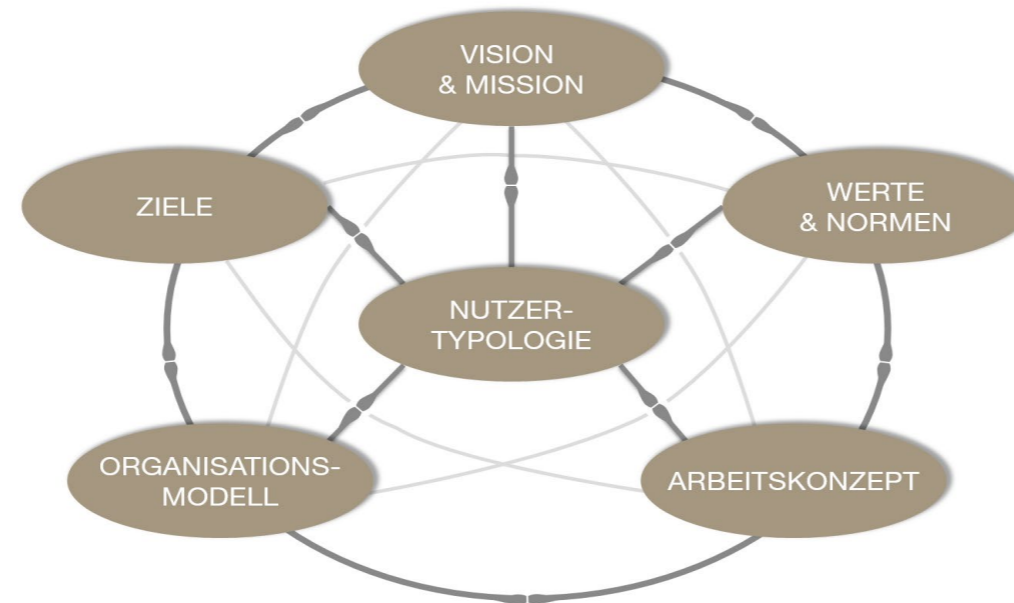
Wir wissen, dass Arbeitswelten integraler Bestandteil des „Systems Unternehmen“²⁴ sind, dass sie die Identität des Unternehmens sowohl ausdrücken, als auch prägen. Damit sind sie so individuell, wie die Unternehmen selbst. Neue Arbeitswelten sind das Ergebnis eines Erneuerungsprozesses. Wir sind überzeugt, dass dieser Prozess auch eine neue Methodik benötigt und eine erhöhte Prozessqualität die Ergebnisqualität verbessert und sichert.

Conditio sine qua non ist ein möglichst genaues „Unternehmensverständnis“, das wir²⁵ erhalten müssen, um die Aufgabe einer neuen Arbeitswelt erfolgreich zu erfüllen.

Dafür wollen wir Komplexität anhand von Modellen reduzieren. Sowohl das „St. Galler Management Modell“²⁶ als auch das „Trigon-Modell“²⁷ bieten ganzheitliche, systemische Ansätze und



© Grafik: Trigon Entwicklungsberatung regGenmbH



Die sechs Themen der Organisationsplanung.
© M.O.O.CON

somit geeignete Zugänge für ein gegebenenfalls auch „neues“ Unternehmensverständnis auf Seiten der Verantwortlichen für Unternehmensinfrastrukturen²⁸.

Beide Modelle integrieren die Unternehmensinfrastruktur²⁹ als wesentliches Element einer Unternehmung. Ihre Bereitstellung dient dem effektiven und effizienten Ablauf der Geschäftsprozesse. Der Unterstützungsprozess erzeugt *örtliche* und *räumliche* Festlegungen: Strukturen. Nicht zuletzt deshalb ist er oft ein strategisch und kulturell umstrittenes Interaktionsthema zwischen und innerhalb von Anspruchsgruppen³⁰. Unternehmen sind als lebendige Organismen stets in Veränderung. Für die neue Methodik betrachten wir daher zunächst das bekannte kontinuierliche Optimieren oder Erneuern entlang der Zeitachse³¹.

Wie jede strategische Initiative führt auch die Entwicklung und Bereitstellung von Infrastruktur das Unternehmen an seine Vision heran. Sie findet im Rahmen von Mission und Prinzipien (Werte und Normen) statt und definiert konkrete Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung.

Den „Aufbruch zu neuen Arbeitswelten“ verstehen wir jedoch nicht als Aufgabe einer kontinuierlichen Optimierung, nicht als inkrementellen Wandel oder Anpassung, sondern als Aufforderung, in eine eher revolutionäre Phase, eine Phase grundlegender Erneuerung (oder Entwicklung)³² zu gehen. Umfang (Breite), Tragweite (Tiefe) und mitunter auch Intensität (Geschwindigkeit) des Wandels bei der Gestaltung neuer Arbeitswelten definieren diesen Prozess als Erneuerung – als radikalen Wandel³³. *Woher kommen wir? Wo sind wir? Wohin gehen wir?* sind Fragen entlang einer durchgängigen Entwicklungslinie. Auch – oder besser: *besonders* bei Erneuerungsprozessen. Es ist eine Reise in neue Gebiete, ein grundsätzliches Verlassen des bekannten Territoriums. Revolution statt Evolution.

Ein „Aufbruch zu neuen Arbeitswelten“ ist daher weit mehr als ein Bau- oder Planungsprojekt. Er geht weit über eine bloße Gebäudeplanung hinaus, bei der nur gemeldete oder vermutete Bedarfe mit Flächen und Qualitäten koordiniert werden³⁴. Daher ist es nicht ausreichend, die Bedarfsplanung in einem Initiierungs-Projekt zu verbessern oder zu erweitern³⁵.

Eine strategische Initiative zum Schaffen der bestmöglichen neuen Arbeitswelt startet mit der *Organisationsplanung*.

Die Organisationsplanung ist ein normativer und strategischer Prozess. Die Ergebnisse werden im *Organisationsprogramm* dokumentiert. Nach Erfordernis werden sie im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung fortgeschrieben. Sie sind die Grundlage für das strategische Management der Unternehmensinfrastruktur – essentiell für die Erneuerung der Arbeitswelt.

Die Organisationsplanung umfasst folgende Themen:

1. Vision & Mission
2. Werte & Normen
3. Ziele
4. Organisationsmodell
5. Arbeitskonzept
6. Nutzertypologie

22 Thomas Woodrow Wilson, (1856 - 1924), US-amerikanischer Historiker und 28. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika.
23 Wir diskutieren die physisch-materielle Arbeitswelt, ihre Objekte und Services, sowie ihre Wirkung im Kontext einer Unternehmung.
24 Zur einfacheren Lesbarkeit verwenden wir die Begriffe „Unternehmen“ und „Organisationen“ weitgehend synonym im Sinne von: „komplexe, zweckorientierte, multifunktionale, soziotechnische und wirtschaftliche (im Falle von Unternehmen) Systeme“.
25 Wir schreiben aus unserer Perspektive des beratenden Unternehmens gemeinsam mit den Verantwortlichen für die Infrastruktur von Unternehmen.
26 U.a. in Rüegg-Sturm, Johannes: *Das neue St. Galler Management-Modell*, 2., Auflage, Bern, 2003, Haupt Verlag.
27 U.a. in Glasl, Friedrich | Kalcher, Trude | Piber, Hannes (Herausgeber): *Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart, 2008, Verlag Freies Geistesleben.
28 Mit Bezug zu diesen Modellen haben wir für das Management und die Bereitstellung von Unternehmensinfrastruktur (Corporate Real Estate & Service Management), das M.O.O.CON® System entwickelt. Im Film: <http://www.moo-con.com/Leistung/System/58/de>
29 Und damit die hier diskutierten Arbeitswelten.
30 Insbesondere von Mitarbeitenden, Kapitalgebern aber auch Kunden.
31 Bei der Anwendung der neuen Methodik werden auch die Entwicklungsphasen einer Organisation relevant.
32 Eine Definition aus der Organisationsentwicklung für diese Form des Wandels, also Entwicklung. Qualitativ: Selbsterneuerung (Änderung der Identität, Prinzipien, Struktur - von innen heraus), Erneuerung (Innovation, Änderung der Prinzipien, Gesamtkonfiguration - von außen bewirkt) und Umgestaltung (Metamorphose. Formveränderung, Ansprechen neuer Ressourcen).
33 Grundlegende Veränderung, also radikaler Wandel verlangt an die „Radix“ = Wurzel zu gehen.
34 Einen Gedanken, wie beispielsweise die Erhöhung der Attraktivität einer Arbeitswelt für einen bestimmten Kreis von Talents, die man für das Unternehmen gewinnen möchte, erfasst die konventionelle Bedarfsplanung und ihre Umsetzung nicht.
35 Einschlägige Publikationen befassen sich, wie die DIN 18205 mit der *Bedarfsplanung im Bauwesen* (sic!). Für 2016 ist eine aktualisierte Norm angekündigt. Inwiefern diese die besonderen Herausforderungen neuer Arbeitswelten aufnimmt, werden wir in einem entsprechenden Themendossier berücksichtigen.

Wird die neue Arbeitswelt im Rahmen von Standortkonzentrationen oder -wechsel, Neubau- oder Sanierungsvorhaben oder durch eine grundlegende Änderung des Nutzungskonzeptes im Bestand geschaffen, sollte die Organisationsplanung selbstverständlich sein³⁶. Erst auf sie folgt die Phase der Bedarfsplanung. Die Ergebnisse der Organisationsplanung bilden dabei nicht nur die Grundlage im Sinne von Orientierung, Rahmen und Information, sondern beeinflussen auch Prozess und Methode der Bedarfsplanung selbst. Ein Beispiel dafür ist die Entscheidung für ein personen- und funktionsorientiertes oder für ein tätigkeitsorientiertes Nutzungskonzept am Ende der Organisationsplanung³⁷. Beide Konzepttypen können für Unternehmen neue Arbeitswelten begründen. Das Ausmaß der „Erneuerungs-Radikalität“ bestimmt sich allein aus der Differenz zwischen dem IST und dem SOLL, zwischen dem HEUTE und dem IN ZUKUNFT. Es ist natürlich unternehmensindividuell und erfordert ein dafür maßgeschneidertes Change Management³⁸.

Wir gehen direkt hinein in die sechs Themen der Organisationsplanung:

1. Vision & Mission

Wir kommen zurück zur Aussage Woodrow Wilsons: *Große Vorhaben brauchen eine Vision*. Das Erschaffen einer neuen Arbeitswelt ist zweifellos ein großes Vorhaben. Wir brauchen eine Vision. Dazu sehen wir uns die *Vision* und die *Mission* des Unternehmens an.

Unternehmen, Lehrstühle und Beratungen kreieren Definitionen, Inhalte und Wege, sie zu erzeugen. Wir wollen sie jedoch nicht erzeugen, sondern verstehen. Daher reichen Definitionen, die allen Beteiligten vermitteln, worauf es ankommt.

Für *Vision* gefällt uns diese Definition gut: *„Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken.“*³⁹



Bei der Definition der *Mission* entscheiden wir uns für Einfachheit⁴⁰ und:

*„Die Mission beschreibt den Unternehmenszweck.“*⁴¹

Das *Mission-Statement* beantwortet also die Frage, welchen Beitrag das Unternehmen in Zukunft für Kunden und Markt leisten wird. Es beschreibt den Kernauftrag der Unternehmung.⁴²

In der Praxis liest sich dies beispielsweise wie folgt:

Die *Vision* im Axel Springer Konzern⁴³: *„Wir sind das führende digitale Medienunternehmen.“*

Oder die *Mission* von adidas⁴⁴: *„To be the leading sports brand in the world.“*

Aber nicht nur Leuchttürme der Privatwirtschaft, auch Öffentliche Verwaltungen gestalten ihre Organisation und Prozesse professionell: *„Wir sind die modernste Stadtverwaltung Deutschlands.“*⁴⁵

Eine ebenso ambitionierte wie klare Ansage, die auch einem Infrastrukturprojekt eine herausfordernde Orientierung gibt.

Am Beginn der Organisationsplanung ist es wichtig, zu verstehen, *wohin* das Unternehmen möchte und *wofür* es steht. Dieses Verständnis wird verstärkt durch Diskutieren der konkreten Bedeutung für die Unternehmensinfrastruktur und eine Interpretation aus ihrer Perspektive.

Vision und *Mission* werden dann nicht neu geschrieben sein – ein paar ergänzende, erläuternde Sätze sind jedoch hilfreich.

► *Vision & Umsetzung: ohne Orientierung kein richtiger Weg. Das „Wohin?“ ist entscheidend. „Was?“ und „Wie?“ folgen dann.*

© *Unsplash | Josh Felise | CC*

So finden wir in *Vision & Mission* den Leitstern für das Unternehmen und damit relevantes „Licht“ für die Infrastrukturaufgabe. Ohne Leitstern gibt es keine Orientierung. Dann besser „Abbruch statt Aufbruch“.

³⁶ Auch für die Reorganisation des Funktionsbereiches „Infrastruktur“ selbst werden mit der *Organisationsplanung* geeignete Grundlagen geschaffen.

³⁷ Gilt es ein ABW-Konzept (Activity Based Working) zu entwickeln und umzusetzen, bleiben die Themenfelder der Bedarfsplanung dieselben. Innerhalb dieser ändern sich aber Betrachtungsobjekte, deren Ausprägung und Gewichtung (z.B.: Regeln, Services). Hinsichtlich Prozess und Methode ist insbesondere die Integration einer Pilotierung (real oder virtuell) und die geänderte Mengenermittlung beim Raumprogramm wichtig.

³⁸ Mitunter eine „Herkulesaufgabe“, wenn der „Change“ parallel Mensch, Organisation und Objekt betrifft.

³⁹ Boston Consulting Group.

⁴⁰ Wir teilen Peter F. Druckers Bonmot: *“The effective mission statement is short and sharply focused. It should fit on a T-shirt.”* Peter F. Drucker, 1909-2005, US-amerikanischer Ökonom, Vater der modernen Managementlehre.

⁴¹ *„A mission statement is a statement of the organization's reason for being, its purpose – what it wants to accomplish in the larger environment.“* Philip Kotler (1931), US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler und Begründer der modernen Marketinglehre. Obige Definition aus *„Grundlagen des Marketing“* (Wong, Kotler, Saunders, Armstrong, 5. Auflage 2011).

⁴² ...und gegebenenfalls einer Infrastrukturaufgabe.

⁴³ Ein M.O.O.CON-Projekt ist die Unterstützung der Planung des Neubaus in Berlin.

⁴⁴ Ein weiteres M.O.O.CON-Projekt war die Entwicklung des Forschungs- und Entwicklungszentrums *Laces* in Herzogenaurach und die Entwicklung des *Future Workplace Concept*.

⁴⁵ Aus einem unserer laufenden Projekte, über das wir noch berichten werden.

⁴⁶ Forschungs- und Entwicklungszentrum *Laces*, Herzogenaurach, 2006.

2. Werte & Normen

„Die Werte unserer Marke sind einzigartig. Seit mehr als 80 Jahren handeln und kommunizieren wir untereinander, mit unseren Kunden und der ganzen Welt auf der Basis dieser Werte. Wenn wir Entscheidungen für und über unsere Marke treffen, nutzen wir unsere Werte, um zu entscheiden, was richtig und falsch ist. Wie der vergangene Erfolg wird auch der zukünftige Erfolg davon bestimmt sein, wie wir diese Werte leben.“

Dies ist die Sicht von adidas auf seine Unternehmenswerte, die wir in der Auslobungsbroschüre eines Architektenwettbewerbs vorangestellt haben. Das Zitat zeigt, welchen großen Einfluss die Werte eines Unternehmens für seine zukünftige Entwicklung haben. Sie sind auch für ein Infrastrukturprojekt von entscheidender Bedeutung. Das Verständnis der ideellen Ausrichtung der Unternehmung wollen wir vertiefen, indem wir nach *Vision & Mission* über Prinzipien diskutieren und so das Leitbild vervollständigen. Neben den dokumentierten Werten und Normen, wie Leitsätze und Führungsgrundsätze, wollen wir bewusst auch auf die „ungeschriebenen Spielregeln“ achten. Ziel ist es, tiefer in die Unternehmenskultur einzutauchen und den gemeinsamen Sinnhorizont zu erfassen, der – vereinfacht gesagt – Antworten auf Fragen des *Warum?* und *Wozu?* liefert.

Die Arbeit im Thema *Werte & Normen* ist facettenreich. Dokumentierte Prinzipien können – wie auch bei *Vision & Mission* – interpretiert und in ihrer konkreten Bedeutung für die Infrastruktur beschrieben werden. Aus dem Kanon der Normen wird ein relevanter, konkret nutzbarer Auszug erstellt. Bei diesem Prozess wird das offensichtlich Dokumentierte – die verschriftlichten Werte und Normen – mit dem genutzten Raum in Verbindung gesetzt. Aber Papier und Webseiten sind geduldig. Es geht hier um das richtige (Er-)Leben: „Die Gebäude sprechen und handeln nicht weniger als die Menschen, die darin wohnen.“⁴⁷

Diese Auseinandersetzung offenbart meist den



► Wir kennen das Bild und seine Bedeutung: auch in der Kultur einer Organisation entstehen im „unsichtbaren Teil“ wesentliche Elemente der Identität – und Impulse für Veränderungen.
© Fotolia | alonesdj

im wahrsten Wortsinne grundlegenden Handlungsbedarf. *Werte wirken*. Gebäude auch. Fatal, wenn mehrdeutige oder gar widersprüchliche Botschaften an Mitarbeitende oder Kunden gesendet werden. Spätestens an dieser Stelle wird oft klar: *Wir müssen endlich aufbrechen!*

Der Wille und die Energie für die anstehende Veränderung werden mitunter noch stärker aus implizitem Hintergrundwissen gespeist: gemeinsam geteilte, nirgendwo festgeschriebene Erwartungen, Geschichten oder sogar in „Mythen“⁴⁸ verdichtete gemeinsame Erfahrungen und damit verbundene Haltungen und eben die „ungeschriebenen Regeln“. Dieser Teil des „kulturellen Eisbergs“ ist unter der Wasserlinie⁴⁹. Nur mit bewusst gesetzten einzelnen Artefakten oder architektonischen Gestaltungselementen wird dieses mächtige Wirkmoment sichtbar. Es ist aber nicht genug, das Firmenlogo von einem bekannten Bildhauer als Plastik erarbeiten zu lassen und im Atrium zu platzieren oder sich für eine beeindruckende spiegelnde Fassade zu entscheiden.

Kreativität	Unternehmertum	Integrität
Motivation und Begeisterung vorleben	Chancen verantwortungsvoll ergreifen	Respektvoll kommunizieren und handeln
Raum für Ideen schaffen	Ergebnisse erzielen	Mitarbeiter fördern und fordern
Veränderung ermöglichen	Bereichsübergreifend denken und handeln	Recht und Gesetz achten

► Die Führungsleitlinien von Axel Springer, die auf den Unternehmenswerten Kreativität, Unternehmertum, Integrität basieren.
© Axel Springer

Beides wird schnell als „reine Kosmetik“ entlarvt werden. Es kommt auf den stimmigen Einklang im Gesamtzusammenhang an. Der Kontext ist entscheidend. Authentizität.

Der Anspruch an eine identitätsstiftende Arbeitswelt findet hier sein (und ihr) Fundament. Die Botschaft der materiellen Wirkmomente *Objekt* und *Services* darf nicht im Widerspruch zu den immateriellen Prinzipien stehen: sie ist Ausdruck der Kultur.

Werte und Normen sind langfristig verbindlich. Sie haben eine geringe Veränderungsdynamik. Ihre Langfristigkeit macht sie für Infrastrukturaufgaben zusätzlich wertvoll. Örtliche und räumliche Festlegungen, Investitionen mit Lebenszyklen, die in Dekaden gemessen werden, brauchen diese Stabilität in der strategischen Orientierung. Nach unserer Erfahrung kann ein radikaler Wandel bei Organisation und Objekt nur auf einem stabilen Wertefundament stattfinden.

Ein aktuelles Beispiel dafür ist Axel Springer. Auch wenn die Geschwindigkeit der Digitalisierung und Internationalisierung des Verlages enorm ist, bestehen die Unternehmenswerte als Konstante im Wandel: Kreativität, Unternehmertum, Integrität.

„Wir wollen Erfolg haben, Gutes tun, Spaß haben“ – so lautet ein Auszug der „Homepage“ des Unternehmens, die definiert, wofür das Unternehmen steht. Es ist genau das, was sich viele neue, hippe Jungunternehmen in ihren Lofts und konvertierten Fabriken zu schaffen versuchen. Eine klassische Gründungsmotivation.

⁴⁷ Lewis Mumford: „Die Stadt“, New York, 1961. Originaltitel: „The City in History“. US-amerikanischer Architekturkritiker und Wissenschaftler, 1895-1990.

⁴⁸ Der „Gründungsmythos“ ist eine unbedingt anzusehende Quelle.

⁴⁹ Auch wenn es in der Management-Literatur schon ein wenig überstrapaziert wird, passt hier das Bild vom Eisberg: der nicht sichtbare Teil ist oft der Entscheidende.

3. Ziele

Mit den beiden vorangegangenen Kapiteln haben wir den Leitstern, das Fundament, den Rahmen und die Regeln kennengelernt: den Handlungsraum zur Realisierung der Vision.⁵⁰

Das strategische Management erzeugt in diesem Raum Orientierung durch das Festlegen von Zielen und Vorgehensweisen: strategische Initiativen oder Projekte als Grundlage für den langfristigen Erfolg der Unternehmung. Die integrierte Unternehmensstrategie hat Auswirkungen auf alle verfügbaren (oder zukünftig geplanten) Bereiche und Fachabteilungen des Unternehmens. Für die Verantwortlichen von Infrastruktur heißt dies, ihren Radar auf „infrastrukturelle Relevanz der Ziele und Vorgehensweisen“ einzustellen.

Nach dem Grad ihrer Einbindung in den normativen strategischen Prozess können wir unterscheiden:

Best Case

Die verantwortliche Person für Unternehmensinfrastruktur ist in den Regelprozess des strategischen Managements eingebunden, hat damit das notwendige Wissen und kann bei Bedarf direkt in die Konkretisierung der Ziele und Maßnahmen für ein Projekt „Neue Arbeitswelten“ einsteigen.⁵¹

Standard Case

Die verantwortlichen Personen für Unternehmensinfrastruktur erwerben das Wissen im Rahmen der Organisationsplanung – unter sorgfältiger Beachtung der notwendigen Relevanz. Verstehen wir eine integrierte Unternehmensstrategie als „Portfolio von strategischen Initiativen“, sind für jede Ziele, notwendige Ressourcen, beteiligte Akteure, ein Vorgehens- und Zeitplan sowie Eckpfeiler einer tragfähigen Projektorganisation dokumentiert. In der Organisationsplanung werden daraus die für das Infrastrukturprojekt relevanten Unternehmensziele gefiltert. Dabei wird das strategische Orientierungswissen erworben, das notwendig ist, um für die neue Infrastruktur einen Zielkatalog zu erstellen. Dieser



Prozess ist weitgehend eine Transferleistung. Wir nennen es:

*Die Unternehmensziele werden in die Objekt- und Serviceziele übersetzt.*⁵²

Der Zielkatalog einer neuen Arbeitswelt hat vier Dimensionen. In jeder möchte ein Unternehmen eine gewünschte Wirkung erreichen. Diese vier Dimensionen sind zugleich die Handlungsfelder, in denen die neue Arbeitswelt wirken soll. In jedem Handlungsfeld werden die Ziele für die Arbeitswelt festgelegt. Gleichzeitig werden die Kriterien beschrieben, anhand derer die Zielerreichung gemessen wird.

Die vier Dimensionen und ihre Ausrichtungen sind:

KULTUR »Authentizität

Vision & Mission sowie *Werte & Normen* können als Quelle herangezogen werden, um im Zielkata-

log die kulturelle Dimension zu verankern. *Image* und *Branding* liefern weitere Impulse. Authentizität soll nach innen in Richtung Mitarbeitende erreicht werden, nach außen bei Kunden, Partnern oder der Öffentlichkeit.

SOZIALES »Engagement, Attraktivität

Engagement bei bestehenden und *Attraktivität* für zukünftige Mitarbeitende sind Wirkungsziele der sozialen Dimension. Sie beziehen sich auf Anliegen und Interessen dieser Zielgruppen, deren Fähigkeiten oder auch auf den Führungsstil der eigenen Unternehmung.

STRUKTUR »Produktivität

Ein tieferer Blick auf die Aufbau- und Ablauforganisation, die Betrachtung der wesentlichen Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse, der Funktionen und Tätigkeiten sowie auf die Führungsstruktur erlaubt Ziele zu erken-

► Für ein wirklich strategisches Infrastruktur-Management wird der Radar auf den Ebenen infrastruktureller Entwicklungen der Unternehmensführung eingestellt.

© pixabay | Epsdave

nen, die eine neue Infrastruktur hinsichtlich der Produktivität der Organisation zu erfüllen hat.⁵³

WIRTSCHAFTLICHKEIT »Erfolg

Die Investition in eine neue Arbeitswelt muss zu einem konkreten Wertschöpfungsbeitrag führen. Eine direkte Wirkung auf den Unternehmenserfolg wird erzielt, indem die Ressourcen bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden. Wirtschaftliche Ziele werden auch hinsichtlich des Erfolgsfaktors *Flächeneffizienz* und der Vollkosten im Lebenszyklus formuliert, die für einen angestrebten Nutzwert aufzuwenden sind.

⁵⁰ Siehe nochmals Grafik zur Vision oben (Trigon).

⁵¹ Auf unseren Fachartikel „Vorstandsressort Corporate Facility“ (Facility Management, 1/2012) sei verwiesen. Auch auf unserer Website unter „Fachpublikationen“ zu lesen.

⁵² Es sind tatsächlich die „Objekt- und Serviceziele“, NICHT die „Projektziele“.

⁵³ Hier werden aus dem „tieferen Blick“ die Ziele festgehalten. Der Blick selbst erfolgt bei den Themen *Organisationsmodell* und *Arbeitskonzept*, die wir in den beiden nachfolgenden Kapiteln vorstellen.

Diese Ziele sind messbar⁵⁴ und werden verbindlich vereinbart.

Mit einem klar strukturierten und konkret formulierten Zielkatalog wird der Aufbruch zu neuen Arbeitswelten keine Reise ins Ungewisse.

Beispiel einer erfolgreich beendeten Reise in eine neue Arbeitswelt

Die besten Experten für die Beurteilung der Erreichung qualitativer Ziele sind meist die Nutzer selbst. Hier einige ihrer Stellungnahmen⁵⁵ im O-Ton zum *adidas Laces*⁵⁶, Herzogenaurach:

KULTUR ▶ Fokus Image und Branding

„If you look at the design, the architecture, this building truly represents what the brand is. I think that this is where you get the power and the size of the brand.“

Brian Grevy, Business Unit Group Training

„Viele Mitarbeiter sagen: ich habe das erste Mal das Gefühl, ich arbeite für einen Weltkonzern.“

Markus Baumann, Global Football

„Du hast durch dieses Gebäude eine ganz klare Aussage: dass das ein Unternehmen ist, was auch nach vorne will.“

Klaus Rolshoven, Senior Environmental & Comm. Designer

SOZIALES ▶ Fokus Attraktivität für Mitarbeitende

„Mein Praktikant ist Brasilianer, mein Vorgesetzter ist Amerikaner und mein direkter Kollege ist Niederländer und unsere zwei direkten Kollegen – einer ist Schweizer und der andere ist Inder. Das macht es wirklich sehr interessant.“

Katharina Tilch, Assistant Project Manager

„Man hat immer das Gefühl, die Leute machen alles andere als arbeiten. Natürlich ist dem nicht so. Die Verweildauer unserer Mitarbeiter ist viel länger, weil eben sportliche Aktivitäten sehr eng in das tagtägliche Berufsleben eingebunden sind.“

Markus Baumann, Global Football



▶ Das Forschungs- und Entwicklungszentrum „Laces“ von adidas in Herzogenaurach.
© Werner Huthmacher

STRUKTUR ▶ Fokus Vernetzung

„Durch diese Offenheit fühlst du dich immer mit-tendrin und nicht irgendwo in einer Abteilung au-ßerhalb. Man kann die Blicke schweifen lassen.“

Bettina Richter, Material Library Coordinator Apparel

„Wenn man den Leuten häufiger über den Weg läuft, dann kann man viele Sachen im informellen zwischenmenschlichen Bereich klären, ohne dass man ein Meeting einberuft.“

Markus Baumann, Global Football

„Dieses Quervernetzen der einzelnen Seiten ist wiederum auch das Thema in dem Gebäude. Die

Laces sind für mich fast neurale Fasern. An den Punkten, wo sechs Stränge zusammentreffen, da hast du plötzlich Durchmischungen, Überlap-pungen und da wiederum entsteht Kontakt und das ist extrem wichtig in so einem großen Ge-bäude. Die Versammlung der ganzen Funktionen in dem Gebäude ist eine nutzerbezogene Story. Das eliminiert unnütze Wege, man hat weniger Reibungsverluste, man trifft Leute, man hat die `Treppenmeetings`.“

Klaus Rolshoven, Senior Environmental & Comm. Designer

WIRTSCHAFTLICHKEIT ▶ Fokus Wertschöpfung
„Mit dem Prinzip alles rund um das Produkt unter

einem Dach zu vereinen, werden wir unser Inno-vationstempo spürbar erhöhen.“
Herbert Hainer, CEO & Chairman of the Executive Board

⁵⁴ Die Messbarkeit endet nicht bei €- und m²-, Termin- und Zeit-Größen. Eine POE, Post-Occupancy Evaluation, weist belastbar die Zielerreichung (oder Verfehlung) im Kriterium Nutzerzufriedenheit nach.

⁵⁵ Ausführlich nachzulesen im Buch „Arbeitende Orte: Büroautoren mit Wert und Mehrwert“, Anglika Fitz und kadawittfeldarchitektur, 2012, Springer.

⁵⁶ Sowohl der offizielle Name des gesamten Gebäudes, als auch mittlerweile die liebevolle Bezeichnung der Mitarbeitenden für die internen Verbindungsstege. Diese „Schnürsenkel“ sind gut im Foto zu erkennen.

4. Organisationsmodell

Nachdem wir viel über Strategie und Kultur des Unternehmens gelernt haben, sollten wir die Grundfragen des *WOHIN?* und *WOFÜR?*, des *WARUM?* und *WOZU?* sowie des *WAS?* beantworten können.

Nun fragen wir nach dem *WIE?*⁵⁷. Unser Erkenntnisinteresse ist hier, das Unternehmen als funktionierenden Organismus zu verstehen.

Konkreter:

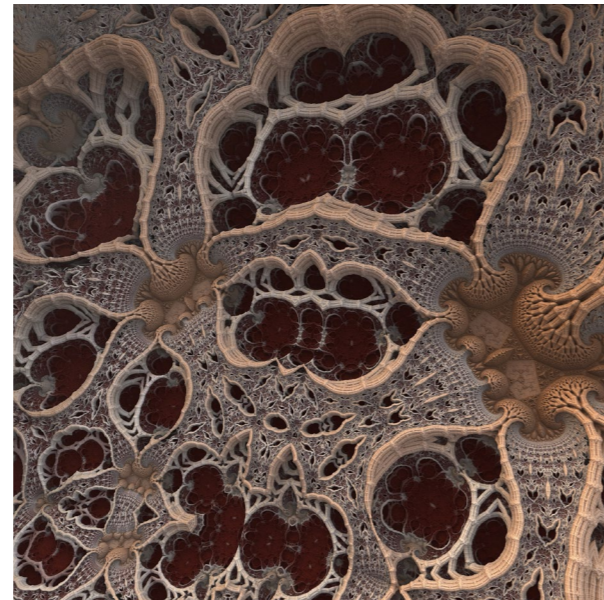
Wie funktioniert das Geschäftsmodell? Welchen Ausschnitt der gesamten Wertschöpfungskette leistet das Unternehmen selbst? Wie ist diese Wertkette organisiert? Wie erreicht das Unternehmen den überlegenen Kundennutzen? Wir fokussieren uns auf Strukturen und Prozesse, auf die Aufbau- und Ablauforganisation, deren Funktionsgruppen, ihre Vernetzungen und Beziehungen – oder gegenseitigen Beeinflussungen. Dieses organ(isator)ische Verständnis wollen wir auf der Makro- und Meso-Ebene⁵⁸ erzielen und die infrastrukturelevanten Informationen dokumentieren. Mit dem entstehenden *Organisationsmodell* zeichnen wir ein abgestimmtes Zukunftsbild des Unternehmens, aus dem dann später in der Bedarfsplanung Infrastrukturszenarien abgeleitet werden können.

Die zentralen Inhalte, die hier betrachtet und in Zusammenhang gebracht werden, sind:

► Prozesse

Hier kommt es darauf an, die Prozesswelt der Organisation abzubilden, für die die Arbeitswelt entwickelt werden soll.

Je nach Unternehmen haben sich verschiedene Betrachtungsweisen und Begrifflichkeiten etabliert, die wir natürlich übernehmen. Ob es „Kern- oder Geschäftsprozesse“ und „unterstützende Prozesse“ oder „Primär- und Sekundärprozesse“⁵⁹ heißt und Managementprozesse gesondert betrachtet werden, ist nicht entscheidend. Wir wollen die aktuelle und zukünftige Prozessarchitektur, vor allem die der „Kundenprozesse“ und „Leistungserstellungs- und Leistungsinnovationsprozesse“⁶⁰ kennenlernen,

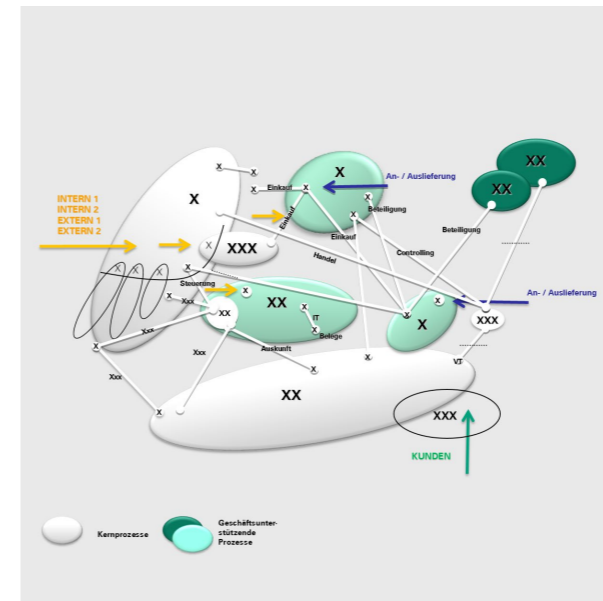


► Leben in vernetzten Strukturen und Schönheit: Organismus.
© Pixabay | PeteLinforth | CC0

damit der Wertschöpfungsbeitrag einer neuen Arbeitswelt konkret diskutiert werden kann.

► Strukturen

Wir fragen hier: mit welcher Differenzierung schafft das Unternehmen Effizienzvorteile? Wie ist die Arbeitsteilung, Spezialisierung und Standardisierung organisiert? Wir wollen verstehen, wie die Teilleistungen koordiniert und effektiv wieder zu einem Ganzen integriert werden. Indes, an dieser Stelle blenden wir die Ablaufstrukturen weitgehend aus. Dieses vertiefte Kennenlernen der Prozesse findet im Rahmen der Bedarfsplanung statt. Hier wollen wir die Aufbauorganisation verstehen und festhalten, nach welchen grundlegenden Kriterien die Aufgaben und Aktivitäten des Unternehmens sachlich gebündelt und geführt werden. Erfolgt beispielsweise die Gliederung nach Funktionen (wie: Marketing, Produktion, Beschaffung und Logistik, Forschung, Finanz- und Rechnungswesen, etc.) oder lernen wir eine markt- oder produktbezogene Geschäftsfeldsegmentierung in einer divisionalen Organisation oder Spartenorganisation – eventuell kombiniert mit einer geographischen Strukturierung nach



► Vereinfachtes und anonymisiertes Praxisbeispiel für die Darstellung von Beziehungen und Vernetzung im Organisationsmodell.
© M.O.O.CON

Ländern bzw. Regionen – kennen? Meist ist es eine Mischung aus funktional, divisional und regional. Wir lesen dabei nicht einfach das Organigramm, sondern fragen nach den Vernetzungen und Beziehungen: wo besteht ein enger sachlicher Zusammenhang der Organisationseinheiten intern und wo/ zu welchen Partnern des Unternehmens extern?

► Funktionsgruppen

Das Verstehen der Strukturen vertiefen wir durch die Suche nach weiteren organisatorischen Mustern. Wir bilden relevante Funktionsgruppen unter Betrachtung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, die entweder querschnittlich in den Organisationseinheiten (OE) zu entdecken sind oder eine sehr spezifische Ausprägung haben und hohe Relevanz in einzelnen OE besitzen, wie beispielsweise ein SCRUM-Team in der IT-Abteilung. So lernen wir auch die Führungs- und Teamstrukturen des Unternehmens kennen. Weitere Perspektiven und Themen beim Erarbeiten des Organisationsmodells sind *Anspruchsgruppen, Ressourcen* und *Umfeldfaktoren*⁶¹. Inwiefern daraus konkrete Anforderungen im Organisationsmodell abgebildet werden, ist sehr

unternehmens- bzw. projektindividuell. Die Erkenntnisse aus dieser Diskussion werden immer im weiteren Arbeits- und Entscheidungsprozess unserer Organisationsplanung genutzt und für die Bedarfsplanung dokumentiert.

Ein vereinbartes *Big picture* ist entscheidend

Dieses *Big picture* dokumentieren wir mit großer Sorgfalt tatsächlich als Grafik. Aber diese eher kreative Aufgabe muss durch harte Fakten in einer Tabellarischen Darstellung ergänzt werden. Es ist nicht ausreichend zu wissen, wer die Leistungsträger sind und wie sie sich strukturieren. Jetzt wird quantifiziert: wir wollen auch wissen, wie viele heute und in Zukunft in den Prozessen des Unternehmens leisten und sie verantworten. Diese Tabelle „Mitarbeiter: Anzahl und Entwicklung“ dokumentiert sowohl die Zahl der Personen als auch ihr Leistungszeitäquivalent.⁶² Die abgestimmte, mittelfristigen Entwicklungsperspektive mit dem Zeithorizont 3-5 Jahre ist die Grundlage für Aussagen und Festlegungen mit einem langfristigen Zeithorizont als Planungsprämisse für die Infrastrukturaufgabe. Sie muss daher abgestimmt und verabschiedet werden. Da aufgrund unterschiedlicher Annahmen über die Zukunft auch unterschiedliche Entwicklungsperspektiven existieren können, arbeiten wir mit dem Werkzeug „Szenario-Trichter“.

⁵⁷ Nach dem das Richtige tun, geht es jetzt um richtig tun...

⁵⁸ Über die Meso-Ebene gelangen wir im *Arbeitskonzept* (Vorstellung folgt) auf die Mikro-Ebene. Durch das Denken in diesen Ebenen erzielen wir insbesondere Anschlussfähigkeit an die methodischen Konzepte des *Organisational* und des *Environmental Behaviour*.

⁵⁹ Primäre Aktivitäten und unterstützende Aktivitäten: nach Porter, M.: *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 1986, Frankfurt/Main, Campus Verlag.

⁶⁰ Differenzierung der Geschäftsprozesse im *St. Galler Managementmodell*.

⁶¹ Aspekte und Trends aus den Umweltsphären des Unternehmens (Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft).

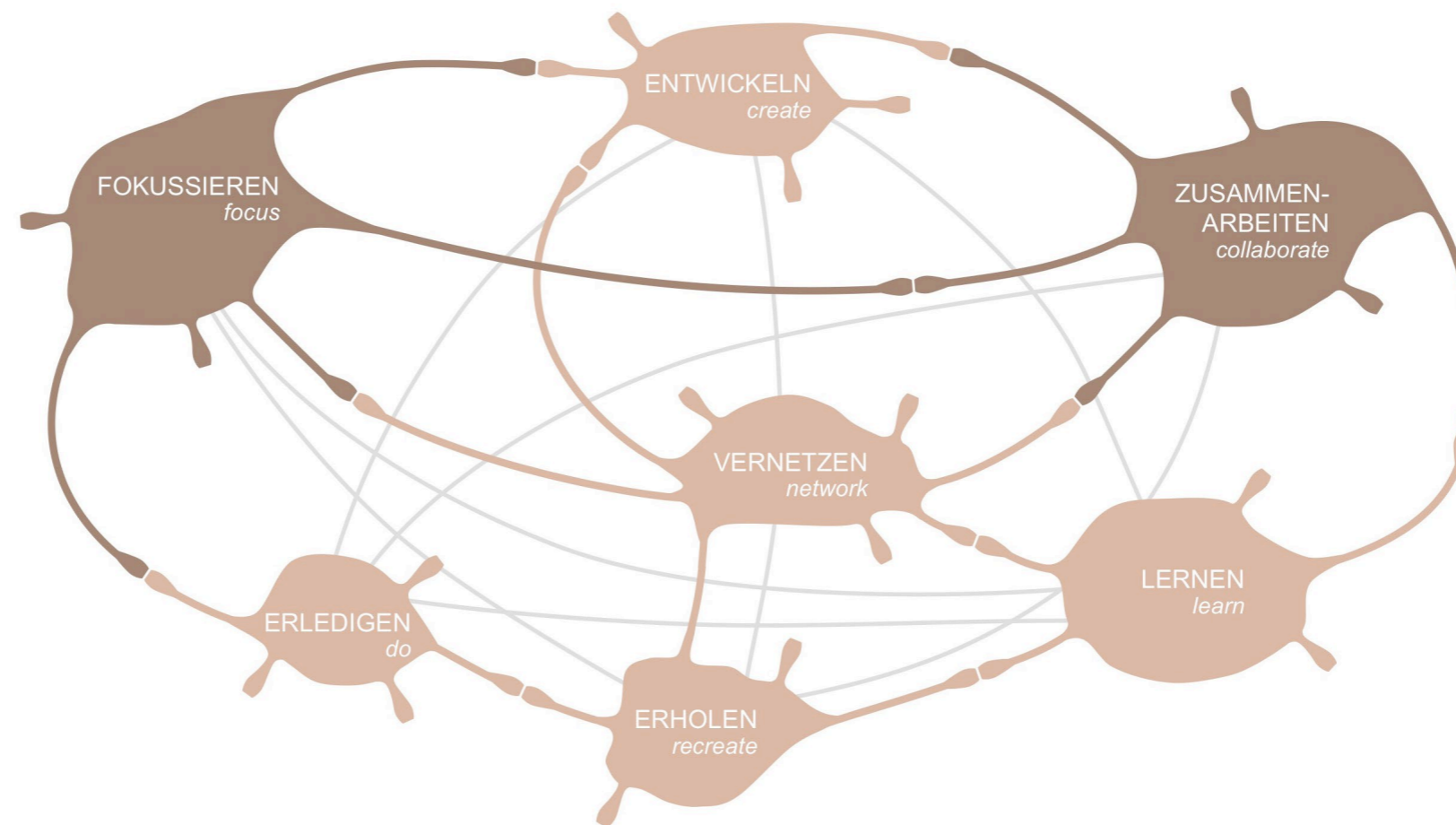
⁶² *Head Count* (HC) und *Full Time Equivalent* (FTE) oder eben *MitarbeiterInnenkapazität* (MAK).

Die sieben Tätigkeits-Cluster

Sehen wir in den Markt, entdecken wir in Theorie und Praxis unterschiedliche Ansätze, sich der Verdichtung von „Tätigkeiten“ zu nähern⁶⁸. In unseren Projekten haben wir die Erfahrungen gemacht, dass sich Vorgänge in Unternehmen, wie das sichtbare Licht in sieben Spektralfarben, in genau sieben Tätigkeits-Cluster aufspalten lassen, die wir wie folgt definieren:

- ▶ **FOKUSSIERTEN/focus:**
Eine komplexe, konkrete AUFGABE konzentriert bearbeiten.
- ▶ **ZUSAMMENARBEITEN/collaborate:**
Mit Erfahrung und Wissen ein definiertes ERGEBNIS erarbeiten oder ZIEL erreichen.
- ▶ **ENTWICKELN/create:**
Mit Erfahrung und Wissen ein neues ERGEBNIS erarbeiten.
- ▶ **VERNETZEN/network:**
INFORMATIONEN und ERFAHRUNGEN austauschen.
- ▶ **LERNEN/learn:**
WISSEN vermitteln und generieren.
- ▶ **ERHOLEN/recreate:**
ENERGIE tanken.
- ▶ **ERLEDIGEN/do:**
Eine einfache, wiederholt anfallende AUFGABE bearbeiten.

Zu erkennen ist: diese Tätigkeiten sind neutral hinsichtlich Aufgabe, Abteilung, Menschentyp oder Zeitpunkt. „Konzentriert“ wird sich in Marketing und Revision, Ideen werden im Vertriebsinnendienst genauso „diskutiert“ wie in der Buchhaltung. Von Praktikanten, Vorständen, Vegetariern, Sportlichen, Nerds, vor-der-Pensionierung-Stehenden, Spezialisten, Katholiken, Sanguinikern oder Harvard-Absolventen. Zu den Nutzertypen jedoch später. Bleiben wir bei der Erarbeitung des Arbeitskonzeptes. In der Praxis hilft das konkrete Angebot der definierten Tätigkeitscluster sehr, sich nicht gleich in



▶ Unser Modell mit sieben Tätigkeits-Clustern deckt den Bereich der Wissens- und Büroarbeit ab.
© M.O.O.CON

der unternehmensindividuellen (Schein-)Vielfalt zu verlieren. Gehen wir mit unserem System in ein Unternehmen hinein, werden meist die Bezeichnungen mit den im Hause üblichen und damit sofort verständlichen Begriffen ersetzt und ergänzt. Die anfängliche Vielfalt an genannten Begriffen, getrieben von der Sorge etwas zu vergessen, hilft, die Unternehmens-„Sprache“ zu lernen. Nach dem Ausscheiden von Synonymen und dem Zusammenfassen von kaum unterscheidbaren Tätigkeitsausprägungen erfolgt ein weiteres „Eindampfen“ durch die Frage nach dem Wertbeitrag einzelner Arbeitsprozesse und ihrer Tätigkeiten⁷¹. Am Ende bleiben sieben bis zwölf Verben aus dem „Sprachschatz“ des Unternehmens übrig. Das reicht völlig. Und ein Kollateral-Erfolg kommt dazu: durch die gemeinsame Reflexion wird in der Organisati-

on Bindung zum Projekt erzeugt – ein weiterer Schritt zur Sicherung der Akzeptanz.

Auch im nächsten Schritt zählt Relevanz und nicht Vollständigkeit. Die Tätigkeiten werden nun genauer definiert – den Verben werden Adjektive vorangestellt, spezifische Ausprägungen und Bedarfe zugeordnet. Diese Wie-Beschreibung umfasst folgende Modi: spontan oder geplant, real oder virtuell, Schutz⁷² und Störung⁷³, sowie Dauer⁷⁴. Schließlich wird der unabdingbare Arbeitsmittelbedarf ergänzt. Und schon kocht die Anzahl der Varianten an Tätigkeiten hoch und das „Eindampfen“ auf das Wesentliche⁷⁵ folgt. Ein erfolversprechendes Ergebnis ist es, wenn die Anzahl von sieben bis zwölf Tätigkeiten gehalten werden kann. Haben wir ein abgestimmten, unternehmensspe-

zifischen Satz an Tätigkeiten, wenden wir diese Modi zur Vervollständigung des Arbeitskonzeptes in zweierlei Hinsicht an:

1. Wir definieren damit Aufgabengruppen und
2. Wir beschreiben für diese Aufgabengruppen

⁶⁸ Gensler, ein US-amerikanisches Unternehmen mit weltweiten Niederlassungen, definiert nur vier verschiedene Kategorien (work modes): Focus | Collaborate | Learn | Socialize. Ein uns zu radikaler Ansatz der Komplexitätsreduktion – www.gensler.com.
Leesman, ein britisches Unternehmen, verwendet im *Leesman Index* insgesamt 21 verschiedene Tätigkeiten: einige dieser Tätigkeiten beinhalten auch die WIE-Ausprägung und verlieren nach unserer Meinung dadurch an Prägnanz – www.leesmanindex.com.
⁶⁹ Nicht für eine „utopische“, aber für eine fortgeschrittene, weiterentwickelte oder auch neue Organisation, die durch ihre Bestandsituation gehemmt wird.
⁷⁰ Beispiel für Ergänzung: bei Arbeitswelten für Unternehmensfunktionen wie „Forschung“ oder „Entwicklung“ kann die Ergänzung des Clusters „HANDWERKEN/craft“ notwendig sein, wenn das Herstellen von Prototypen erfolgt.
⁷¹ Eine Allegorie aus der Kulinarik ist sehr passend: durch Hochkochen/Reduzierung ein wesentlich besseres Geschmackserlebnis zu erzielen.
⁷² Beispielfrage: *Brauche ich bei der Tätigkeit akustischen und/oder visuellen Schutz?*
⁷³ Störe ich andere akustisch, ggf. auch visuell? (Ja, auch durch *Management by walking around...*)
⁷⁴ Ein *kurz*, *mittel*, *lang* sollte konkreter gefasst sein.
⁷⁵ Wieder helfen Fragen wie: *Wozu findet diese Tätigkeit statt?* Und: *Warum ist diese (zusätzliche) Ausprägung relevant?*

idealtypische Arbeitstage – ein Tätigkeitsprofil im Tagesablauf⁷⁶.

Mit dem Abstimmen der Aufgabengruppen und deren idealtypischer Arbeitstage erfolgt nach Bedarf ein Fortschreiben der Tätigkeiten und deren Ausprägungsprofilen.

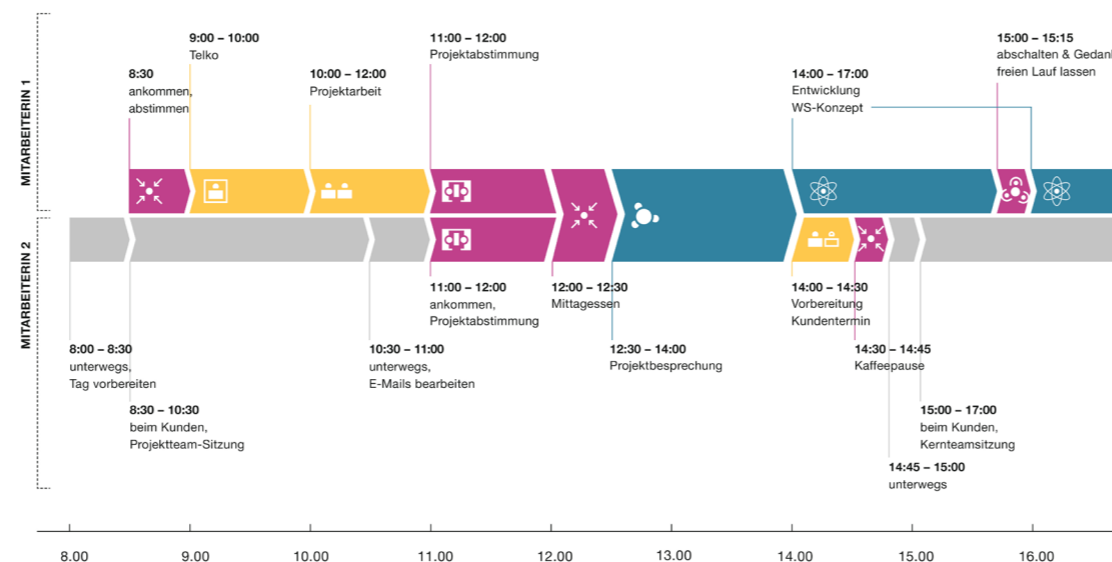
Zwischenbilanz

Wir kennen nun sehr genau die organisatorischen Anforderungen an den Raum und haben damit eine ausgezeichnete Basis, die bestmögliche Arbeitsumgebung zu beschreiben – Zeit für die Bedarfsplanung!?

Oh, nein! Noch nicht, denn: die bestmögliche Arbeitsumgebung ist organisations- UND personenindividuell! Immer wieder werden wir an die Beobachtung von Peter Drucker erinnert: „Culture eats strategy for breakfast.“

Wir werden uns deshalb besser ansehen, welche „Typen“ denn eigentlich diese besten Arbeitsmöglichkeiten nutzen werden.

Auf zum sechsten und letzten Thema der Organisationsplanung.



Neutralisiertes Praxisbeispiel zum Beschreiben idealtypischer Arbeitstage von Aufgabengruppen © M.O.O.CON



Die verschiedenen Bewohner einer Arbeitswelt – ihre Nutzer – sind wichtige Wertschöpfungsträger einer Organisation. Ihre Anforderungen an die Arbeitswelt sind wichtig. Forschung und Markt bieten viele Untersuchungen und Klassifizierungen an, die helfen, ein Verständnis zu erzeugen. © Pixabay | geralt | CC0

6. Nutzertypologie

Beim diesem Thema der Organisationsplanung ist es notwendig, unseren Diskurs nochmals zu fokussieren.⁷⁷

Die Nutzer der neuen Arbeitswelt (oder: die Anspruchsgruppe Mitarbeiter des Unternehmens, das Wesenselement „Menschen und Gruppen“ einer Organisation – wir finden viele Bezeich-

nungen für sie in den unterschiedlichen methodischen Modellen) betrachten wir in unserem Kontext der Organisationsplanung als Leistungsträger. Und mehr als das: für uns sind sie Wertschöpfungsträger der Unternehmung.⁷⁸ Denn: die Menschen mit ihrer Tätigkeit und Kultur prägen die Organisation. Das Verstehen einer Unternehmung bei der Gestaltung einer neuen Arbeitswelt bedeutet auch nicht weniger als das Verstehen ihrer Bewohner. Die Achtsamkeit gegenüber den Einstellungen, Gefühlen oder Ambitionen der Menschen, die sie bevölkern oder bevölkern sollen, ist ein bedeutender Erfolgsfaktor. Es ist wichtig, eine konkrete Vorstellung davon zu haben, WER diese Menschen und Gruppen sind, was ihnen wichtig ist und was nicht. Wir schauen deshalb auf die Nutzer im IST und fragen nach den zukünftigen Nutzertypen, sowohl aus der Perspektive Person als auch aus der Perspektive Organisation.

Verschiedene Nutzertypologien beschreiben SOLL-Typen mit ihren Fähigkeiten, Bedürfnissen und Erwartungen in Bezug auf die Infrastruktur.

Sich als strategische Berater zu neuen Arbeitswelten in dieses Thema begebend, läuft man stets Gefahr, zu weit in die umfangreiche und sensible Welt der Personal- und Organisations-

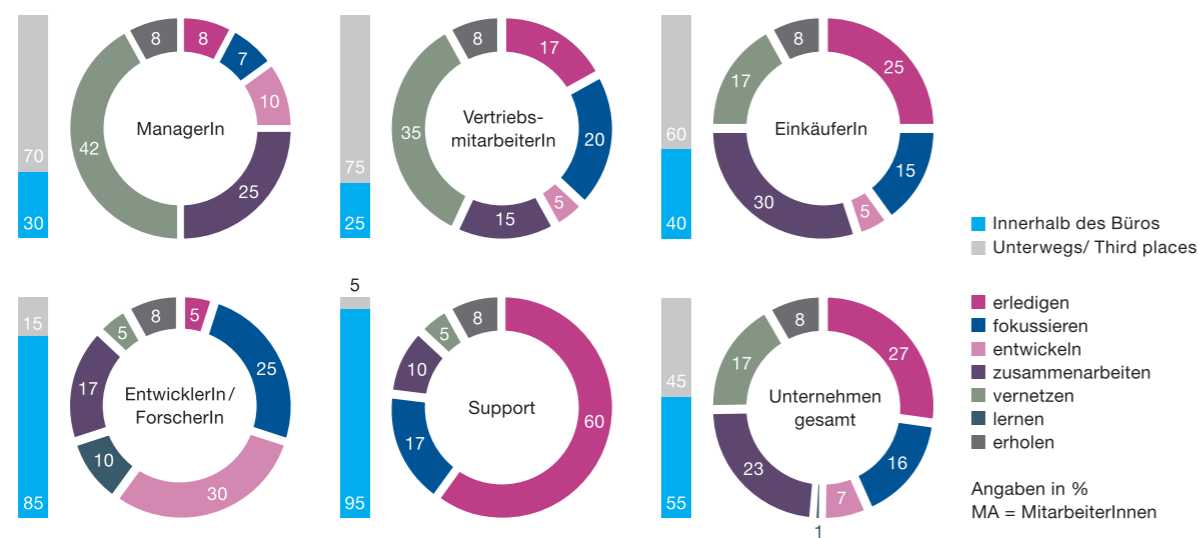
entwicklung vorzudringen – ein anderes Universum mit eigener fachlicher Professionalität und Autorität. Für ein aufzusetzendes Change Management wird eine engere Verzahnung der Prozesse wichtig. Zunächst erfolgt ein „sanftes Andocken“ an diesen Wissens- und Managementbereich, um Erkenntnisse über spezifische Nutzeranforderungen strukturiert zu generieren.

Nähern wir uns zunächst aus der Perspektive der Person, lernen wir bestimmte Grundprägungen, „Typen“ von Menschen kennen, die auch auf Organisationen übertragbar sind. Die Zuordnung zu den vier Elementen, die Begriffe des Hippokrates oder Riemanns werden Vielen geläufig sein:

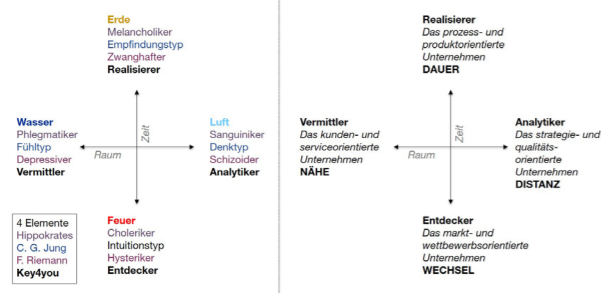
⁷⁶ Vielleicht notwendige Erinnerung: Nicht das IST zu dokumentieren, sondern das SOLL zu beschreiben ist die Aufgabe!

⁷⁷ Wir erinnern an die Erkenntnisse aus „Strukturen“ und den Einstieg in „Entwicklung einer Methodik“: Arbeitswelten sind ein Managementinstrument. Wir diskutieren die physisch-materielle Arbeitswelt, ihre Objekte und Services, sowie ihre Wirkung im Kontext einer Unternehmung. Wir betrachten Unternehmen als komplexe, zweckorientierte, multifunktionale, soziotechnische und wirtschaftliche Systeme.

⁷⁸ In unserem Sinne greift es zu kurz, besser: ist es unangemessen, Personen auf „Humanressourcen“ zu reduzieren. Bei allem, was Menschen in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess einbringen, handelt es sich um Ausdrucksformen menschlicher Tätigkeit (!) und Kultur. Da stimmen wir dem St. Gallerer Managementmodell völlig zu. Uns gefällt auch Heiko Fischers Formulierung: „Aus Human Resources werden Resourceful Humans“.



Neutralisiertes Praxisbeispiel zur Definition von Aufgabengruppen durch Tätigkeiten und deren Zeitanteile. © M.O.O.CON

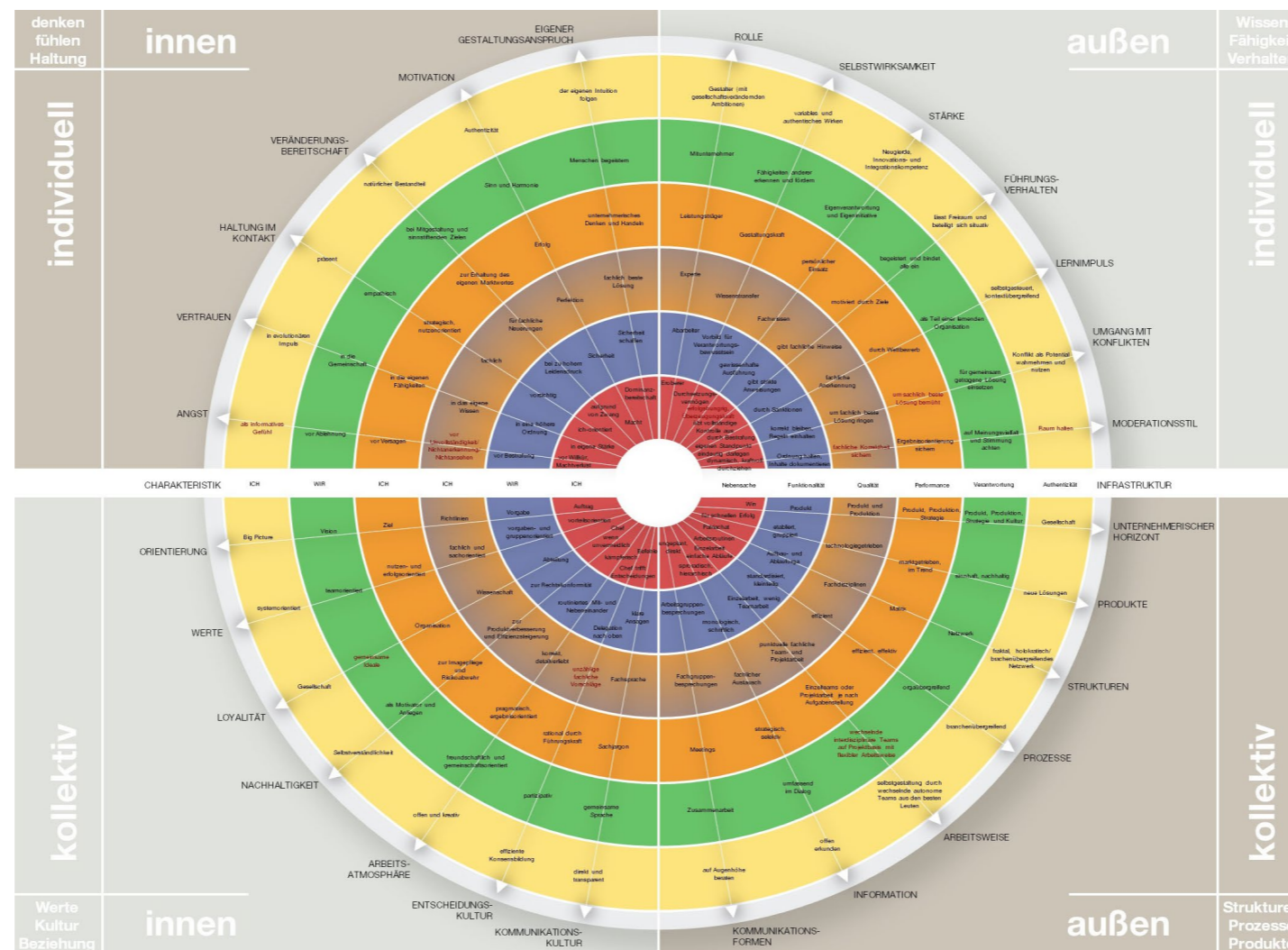


► Begriffe nach Hippokrates, C.G. Jung, F. Riemann, Key4you. © M.O.O.CON

Aus der *Perspektive der Organisation* werden wir umgehend mit „klassischen“ Organisationsmustern und bewährten, aber auch neuen Ansätzen von Entwicklungsphasenmodellen⁷⁹ konfrontiert sein.

Forschungsergebnisse und Publikationen, die eine Brücke aus der Personal- und Organisationsentwicklung zur Objekt- und Serviceentwicklung bilden und eine ganzheitliche Betrachtung bieten, sind rar.⁸⁰ Die Fokussierung auf die Bedürfnisse einer Generation wie der *Generation Y* oder der mit Spannung erwarteten *Generation Z*⁸¹ ist zu eindimensional. Auch die *Babyboomer* werden uns noch in die neue Arbeitswelt begleiten⁸². Und auch hier steigt insgesamt wieder die Komplexität der Anforderungen der unterschiedlichen Generationen – zum Beispiel mit der Internationalität und Anzahl der Länder und Kulturkreise aus denen sie entstammen⁸³. Ebenfalls ist zu berücksichtigen: in welchem „Zustand“ oder besser: in welchem Entwicklungsstadium ist die Organisation heute – und wo wird sie sein, wenn sie ihre neue Arbeitswelt bezieht? Welchen Entwicklungsphasen muss die neue Arbeitswelt darüber hinaus Raum geben?

Die strategische Positionierung hinsichtlich der Nutzertypologien ist ein erfolgskritischer Schlüsselfaktor. Die Perspektiven und Kriterien für eine professionelle Beschreibung der Anforderungen haben wir daher mit Partnern in einem For-



schungsprojekt untersucht. In Projekten erarbeiten wir auf dieser Basis gemeinsam mit den Verantwortlichen für Personal- und Organisationsentwicklung die Grundlagen für das Change Management und die Bedarfsplanung.



► Die Studie „work:design“ des *Zukunftsinstituts* definiert "Elf Typen der Arbeit". (C) *Zukunftsinstitut* - Grafik: M.O.O.CON

► Strukturdarstellung unseres Modells zur Beschreibung der Anforderungen von Nutzertypen. © *Bernhard Herzog (M.O.O.CON)*, *Hannes Piber (Trigon)*, *Annemarie Schallhart (Schallhart Consulting)* auf Basis von *Stefan Enzler, Monika Luger (imu Augsburg)*.

Abschluss und Ausblick

Für den Aufbruch zur neuen Arbeitswelt sind wir nun gut gerüstet. Wir kennen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Organisation. Wir haben die Arbeitsergebnisse der einzelnen Handlungsfelder abgestimmt und dokumentieren diese gerade im *Organisationsprogramm*. Zum Abschluss der Phase *Organisationsplanung* wird mit der Entscheidung über das Organisationsprogramm die Grundlage für die Bedarfsplanung geschaffen. Diese Entscheidung umfasst auch einen Grundsatzbeschluss: Was wird der „Schlüssel“ zwischen Organisation und Objekt: erschließt sich der Raum über die *Aufgabengruppe* oder die *Tätigkeit*?

79 Hier sei auf das Entwicklungsphasenmodell von Friedrich Glasl verwiesen und „Unternehmen verstehen, gestalten, verändern“, Martina Bär-Sieber, Rainer Krumm, Hartmut Wiehle, Springer Gabler, 2010.
 80 Erste Ansätze finden sich in: „Integrale nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung“, Annemarie Schallhart Masterthesis, 2011), „Arbeitswelten 4.0“, Studie Fraunhofer IAO, 2012, „work:design – Die Zukunft der Arbeit gestalten“, Studie Zukunftsinstitut, 2012, „Zukunft der Arbeitswelt 2030“, Zwischenbericht Forschungsprojekt TU Darmstadt, Univ.-Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg, 2013 - Veröffentlichung zu „Lebensstilentwürfen“ ist 2016 zu erwarten: Stock, R./von Hippel, E./Gillert, N. L. (2016), „Impacts of Personality/Traits on Consumer Innovation Success“, in: Research Policy (RP).
 81 Verwiesen sei auf „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“ (FAZ-Blog), „Die Generation Z“, 2015, von Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes.
 82 Feste persönliche Überzeugung der Autoren dieses Themendossiers, die dieser Generation angehören.
 83 So werden etwa Menschen 50 verschiedener Nationalitäten, „my arena“ am Campus der adidas Group nutzen.

Diese Weichenstellung führt uns über dann unterschiedliche Methoden und Prozesse der Bedarfsplanung zu grundsätzlich verschiedenen Arbeitswelten.

Beide Wege können für Unternehmen zum angestrebten, identitätsstiftenden Ziel des Erneuerungsprozesses führen. Kein Weg ist *per se* richtig oder falsch – das Unternehmen braucht keine *Best practice* für eine Methodik, sondern einen *Best fit* für seine gesamten Anforderungen.

Die Kriterien für diese richtungsweisende Schlüsselentscheidung leiten sich unternehmensindividuell aus den Arbeitsergebnissen der Organisationsplanung ab. Kulturelle Kriterien aus den Themen *Werte & Normen* sowie *Ziele*.

Strukturelle Kriterien aus den Themen *Organisationsmodell* und *Arbeitskonzept*.

Soziale Kriterien aus dem Thema *Nutzertypologien*.

Das wirtschaftliche Potential *tätigkeitsorientierter* Konzepte ist beeindruckend.⁸⁴

Hinderungsgründe für diesen Weg liegen primär bei Kompetenzen und Kultur der Nutzer, im Besonderen der Führung.⁸⁵ Als allgemeine Tendenz stellen wir fest, dass Unternehmen mit einer ausgeprägten Konzentration auf Abläufe eher den Weg des tätigkeitsorientierten Konzeptes wählen.⁸⁶

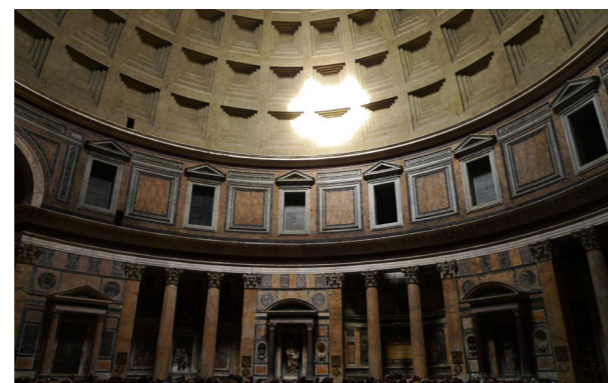
Mit dem Schlüssel *Aufgabengruppe* begeben wir uns in bekanntes Terrain. Personen- und funktionsorientiert werden Fläche und Raum bedarfsgerecht zugeordnet. Dass damit auch neue (hippe, coole, flexible, radikale, ...) Architekturen entstehen können, ist in der Realität bewiesen: man sehe sich nur beispielsweise Google an. Aber auch eine außergewöhnliche Gestaltung oder superkreatives, möglicherweise renommiertes und teures, Design basieren hier „nur“ auf einem alten, bewährten Konzept von Arbeitswelten. *Never mind!* Für den Nutzer und den Betrachter ist dies nicht von Bedeutung. Wichtig ist allein, dass sich die beabsichtigte Wirkung entfaltet.

Mit dem Schlüssel *Tätigkeiten* stoßen wir allerdings in weitgehend unbekanntes Gelände vor. Die Fläche und der Raum werden hier *nicht* Personen⁸⁷ oder Aufgabengruppen⁸⁸ zugeordnet, sondern bedarfsgerecht einer wertschöpfenden Tätigkeit.⁸⁹

Diese Tätigkeiten werden von Personen und/oder Gruppen ausgeführt.

Ziel ist es, eine 1:1-Beziehung zwischen *Tätigkeit* und *Raum* herzustellen. Die Gestaltung der physisch-materiellen Arbeitswelt mit ihren unterschiedlichen Arbeitsmöglichkeiten ist Aufgabe des Architekten. Aber nur mit einem professionellen Briefing wird er in die Lage versetzt, dies auch tun zu können – nämlich die Bewohner der Arbeitswelt erkennen lassen: „*eine der hier angebotenen Arbeitsmöglichkeiten ist die bestmögliche Arbeitsumgebung für die momentane Tätigkeit*“.⁹⁰

Der Raum spricht⁹¹. erinnert man sich daran, können Regeln und ihre aufwändige Vermittlung reduziert werden. Die Wirkung eines Raumes geht über die reine Funktionserfüllung hinaus. Die Attraktivität eines Raumangebots kann wirklich Wunder bewirken. Sie überwindet sogar die *Macht der Gewohnheit*: die in uns inwohnende Trägheit und Veränderungsresistenz. Sie verführt, mit alten Mustern zu brechen, beeinflusst und prägt die Aufgabenerledigung⁹²:



► Auch ein Raum spricht – und niemand würde es wagen, im Pantheon seine Stimme zu erheben.
© Pixabay | bohington38 | CC0



► Die Entscheidung, ob man den Raum nach Aufgabengruppen oder nach Tätigkeiten erschließt, ist eine Grundsatzentscheidung, die sorgsam mit der Organisationsplanung vorbereitet werden sollte - man wird, je nach Weg, in verschiedenen neuen Arbeitswelten ankommen. Beide sind richtig, aber nur einer passend für ein Unternehmen.
© Pixabay | MoneyforCoffee

„*Ich, als Nutzer, entdecke im organisationsspezifischen Raumportfolio auch meine persönlichen bestmöglichen Arbeitsumgebungen.*“

Dieser Gedanke ist mit „*ABW – Activity based working*“ schon in der Organisationsberatung etabliert. Seine tatsächliche Umsetzung in Objekten und Services wird jedoch häufiger behauptet, als wirklich durchgeführt. Die Potentiale dieses Ansatzes sind weder organisatorisch noch architektonisch von den Unternehmen entsprechend erkannt. Jedoch haben Pionierunternehmen schon Projekte realisiert und stellen ihre *First Mover*-Erfahrungen den *Followern* zur Verfügung. Auf die weitere Marktentwicklung sind wir gespannt!
Wir beobachten achtsam und wirken mit Leidenschaft daran mit.

Nun aber verabschieden wir uns aus Teil 2 unseres *Aufbruch zu neuen Arbeitswelten* und freuen uns auf Sie und Teil 3 – in dem wir die gerade vorgestellte Methodik für den ABW-Ansatz vertiefen und anhand von konkreten Projekten in Wort und Bild zeigen.

⁸⁴ Mitunter sogar verführerisch. Indes, eine überzogene Betonung von Effizienz- und Kostenzielen in der Infrastruktur lässt oft das Projekt scheitern, beschädigt das Kerngeschäft und damit den Unternehmenserfolg.

⁸⁵ Die Entwicklung der Raum- und IT-Infrastruktur, auch die Anpassung von Personalverträgen ist meist nicht erfolgskritisch. Die „Verhinderer“ sind Führungsstil und damit die persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen der Führungskräfte, die für diesen Konzepttyp ungeeignet sind.

⁸⁶ Analog gilt: dominiert eine *Aufbauorganisation* die *Ablauforganisation*, wird sich die Aufgabengruppe, also die Personen- und Funktionsorientierung, gegen die Tätigkeit durchsetzen.

⁸⁷ Wie beispielsweise, „Leiter Controlling“, „Inhouse Consultant“ oder „Entwickler“.

⁸⁸ Wie: „Schadenssachbearbeitung“, „Buchhaltung“ oder „Geschäftsführung“.

⁸⁹ Wie wir sie zum Beispiel in unserem Cluster im Kapitel „Arbeitskonzept“ identifiziert haben: „Fokussieren“ oder „Vernetzen“.

⁹⁰ Die momentane ihrer *unterschiedlichen* Tätigkeiten.

⁹¹ In Analogie zum Zitat von Mumford: „Gebäude sprechen und handeln...“

⁹² Die Wechselwirkung zwischen Organisation und Objekt – Ausdruck und Prägung von Identität auf der Makroebene – setzt sich auf der Meso- und Mikroebene fort. Heißt: Nicht nur das „Haus“ wirkt, löst Emotionen und Gedanken aus. Auch die Räume darin bis hinunter zu Platzierung, Gestaltung und Ausstattung eines einzelnen Arbeitsplatzes.

M.O.O.CON – Die Strategieberater für identitätsstiftende und nachhaltige Objekte und Services

Die Entwicklung und Gestaltung von Infrastrukturprojekten betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen oder Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Durch die Umsetzung der wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Aspekte gestalten wir das Zusammenwirken der Werte Mensch, Organisation und Objekt und wirken so auf den Erfolg unserer Kunden.



Frankfurt | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0)69 714 016-0 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Hamburg | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Bogenallee 14 | 20144 Hamburg | Deutschland

Telefon: +49 (0)40 405 896 939-3 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Wien | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Wipplingerstr. 12/2 | 1010 Wien | Österreich

Telefon: +43 (0)1 532 633-0 | Fax: +43 (0)1 532 633 02-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Waidhofen/Ybbs | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich

Telefon: +43 (0)7442 502-0 | Fax: +43 (0)7442 502-2080

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com



Druckpapier 100% Recycling,
mit EU Ecolabel ausgezeichnet,
der Vertrieb ist FSC zertifiziert.

© **M.O.O.CON** Februar 2016

Titelmotiv © Andreas Keller,
Swarovski Männedorf
ein M.O.O.CON-Projekt