



Die Evolution von Arbeitswelten

Wo stehen wir in unserer Entwicklung und was bedeutet das für unsere Zukunft?
Wie der maßgeschneiderte Arbeitsraum zum Schlüssel der Unternehmensentwicklung wird.

Sabine Zinke, Senior Consultant bei M.O.O.CON
Bernhard Herzog, Partner bei M.O.O.CON



Inhalt

- 3 **VORWORT** Die Rolle der Arbeitsräume
- 4 **PANTA RHEI** Alles ist im Fluss, alles verändert sich
- 5 **RELEVANZ** Der Wandel von Organisations- und Arbeitswelten
- 10 **METHODIK** Die Landkarte der Evolution von Arbeitswelten
- 20 **FALLBEISPIEL** Anwendungsbeispiel "Bergauf" und "Teamwork"
- 27 **CONCLUSIO** Abschließende Zusammenfassung

Impressum
M.O.O.CON® GmbH | Österreich
Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich
www.moo-con.com

Alle Funktionsbezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen und stehen zur Anwendung für weibliche und männliche Personen gleichermaßen zur Verfügung.

Copyrights
Seite 4: Wüstenhagen CC BY-SA 2.0
Seite 5, Foto 3: Projekt Haus der Ärzteschaft, Van Treek
Seite 6, Foto 1: Projekt Haus der Ärzteschaft, Van Treek
Seite 6, Foto 2: Projekt Swarovski Männedorf, M.O.O.CON / Andreas Keller
Seite 6, Foto 4: Projekt Automatic, M.O.O.CON / Helge Bauer, Foto 6: Telefónica Germany GmbH & Co. OHG
Seite 7, Foto 1: M.O.O.CON / Helge Bauer
Seite 7, Foto 3: Stephen Coles CC BY-NC-SA 2.0
Seite 19, Foto 1: Peter Henry Emerson
Seite 19, Foto 2: M.O.O.CON / Andreas Bormann
Seite 27, Fotos 1-3: M.O.O.CON / Hertha Hurnaus
Alle anderen Bilder & Grafiken: © M.O.O.CON



Bernhard Herzog
Partner bei M.O.O.CON



Sabine Zinke,
Expertin für Workplace
Strategie und Change bei
M.O.O.CON

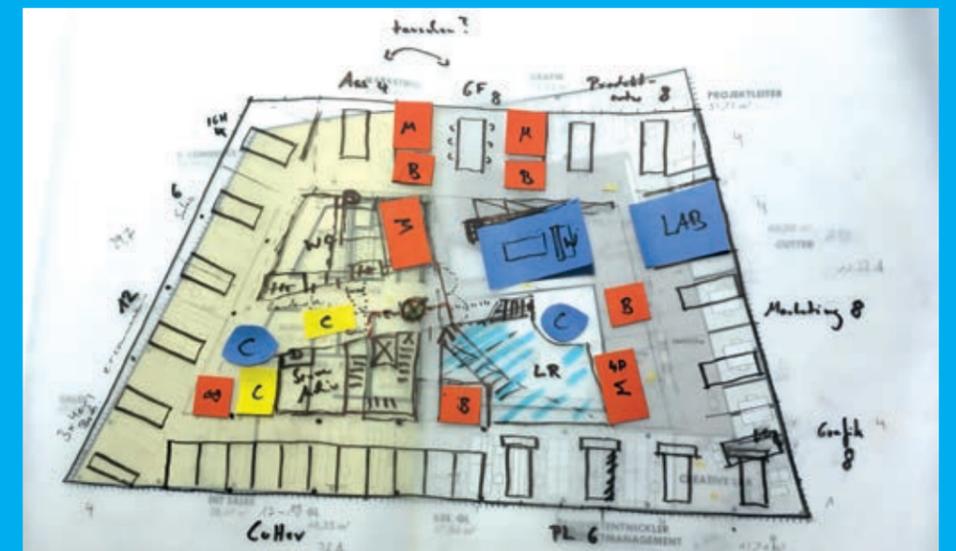
Die Rolle der Arbeitsräume

„Wie möchten Sie in fünf Jahren arbeiten?“ ist wohl die schwierigste Frage bei der Implementierung neuer Arbeitswelten, ist doch die mögliche Bandbreite der Gestaltung von Arbeitskultur und Arbeitsraum eine große. Innovativ, flexibel, mobil und tätigkeitsorientiert sind hier nur einige Stichworte.

Dass die Gestaltung von Arbeitsräumen eng mit der Entwicklung von Unternehmenskultur und -struktur verbunden ist, ist mittlerweile in den Vorstandsetagen, im HR-Bereich und in der Organisationsentwicklung angekommen. Ganz nach dem Motto „Zeige mir, wie du wohnst, und ich sage dir, wer du bist“ ist die Raumgestaltung nicht nur Ausdruck des Entwicklungsstands, sondern kann gezielt als Managementinstrument eingesetzt werden. Daher ist auch jede Weiterentwicklung des Arbeitsraums mit einer Veränderung der Arbeitskultur verbunden.

Um die Gestaltung des Arbeitsraums gezielt als Hebel bei der Kultur- und Strukturentwicklung einzusetzen, muss aber erst einmal das passende Raumkonzept gefunden werden. Wer sich mit modernen Formen von Arbeitsräumen auseinandersetzt, wird sich schnell fragen: „Passt das zu uns? Passt das zu unserer Organisation? Sind unsere Mitarbeiter und Führungskräfte für einen Wandel bereit? Und wie groß kann ein sinnvoller Entwicklungsschritt überhaupt sein?“

Unsere Landkarte der Evolution von Arbeitswelten hilft hier, eine Antwort zu finden.



► Ein individuelles Raumkonzept, das das Kerngeschäft bestmöglichst unterstützt, kann nur gemeinsam mit den Nutzern erarbeitet werden.

Alles ist im Fluss, alles verändert sich



„Veränderung ist das einzig Beständige“ erkannte seinerzeit schon Heraklit. In seiner Metapher vergleicht der griechische Philosoph das Sein mit einem Fluss, der sich – wie auch unsere Umwelt – ständig verändert. Ständig in Bewegung, ist das Wasser zu keinen zwei Zeitpunkten dasselbe, gleichzeitig unterliegt auch der Mensch ständiger Veränderung.

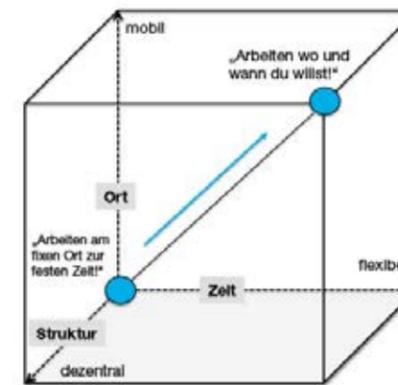
Diese Metapher trifft auf sämtliche Lebensbereiche zu, so auch auf unsere Arbeitswelt. Unternehmen unterliegen ständiger Veränderung, sowohl die Unternehmensstrukturen als auch die Mitarbeiter entwickeln sich ständig weiter, während die Raumstruktur als statisches Objekt oft in der Veränderung vernachlässigt wird – dabei spielt es für Unternehmen eine wichtige Rolle!

»Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen – der Fluss als auch der Mensch wird nicht mehr derselbe sein.«

Der Wandel von Organisations- und Arbeitswelten

Von der Schreibstube der Mönche bis hin zum Google-Büro – Organisationen und Unternehmen unterliegen einem stetigen Wandel, der sich besonders anschaulich an der Büroform ablesen lässt.

»Veränderungen in den Organisationen machen sich besonders in puncto Ort, Zeit und Struktur bemerkbar.«



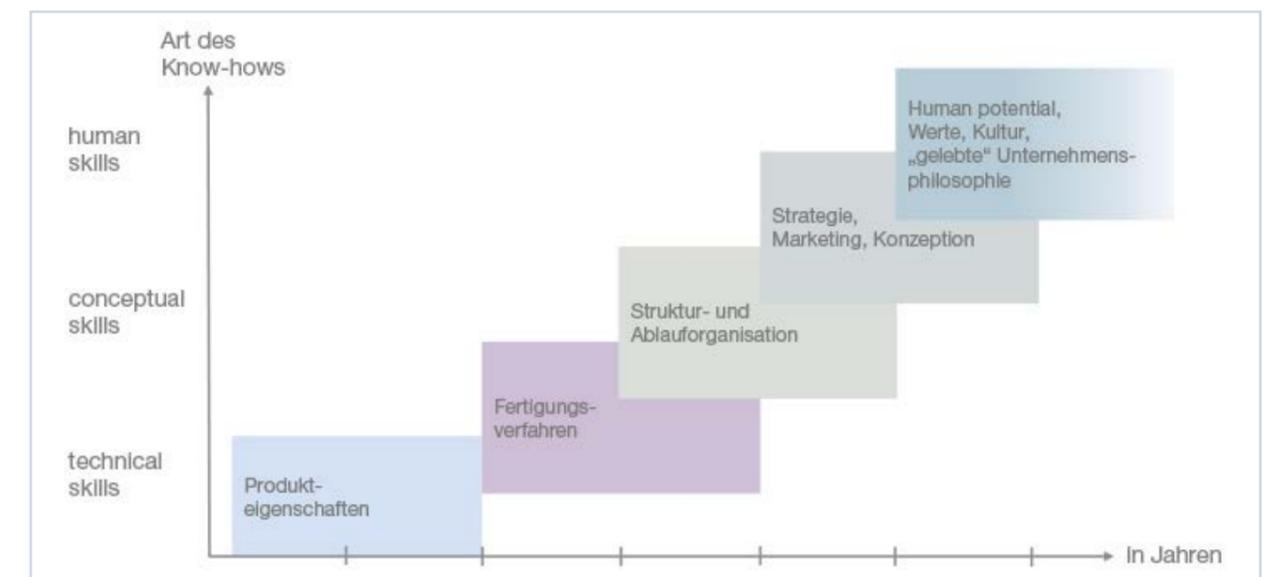
▲ Abbildung 1: Spath, Dieter, Kern, Peter | „Zukunftsoffensive OFFICE 21 – Mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten“ | 2003

Während Büroarbeit früher oft ausschließlich am eigenen Schreibtisch verrichtet wurde, so spielt Mobilität – interne und externe – heute eine völlig andere Rolle. Gearbeitet wird unterwegs, beim Kunden, von Zuhause, aber auch an unterschiedlichen Orten innerhalb des Unternehmens. Der einzelnen Personen fix zugeordnete Arbeitsplatz gehört in manchen Unternehmen bereits der Vergangenheit an.

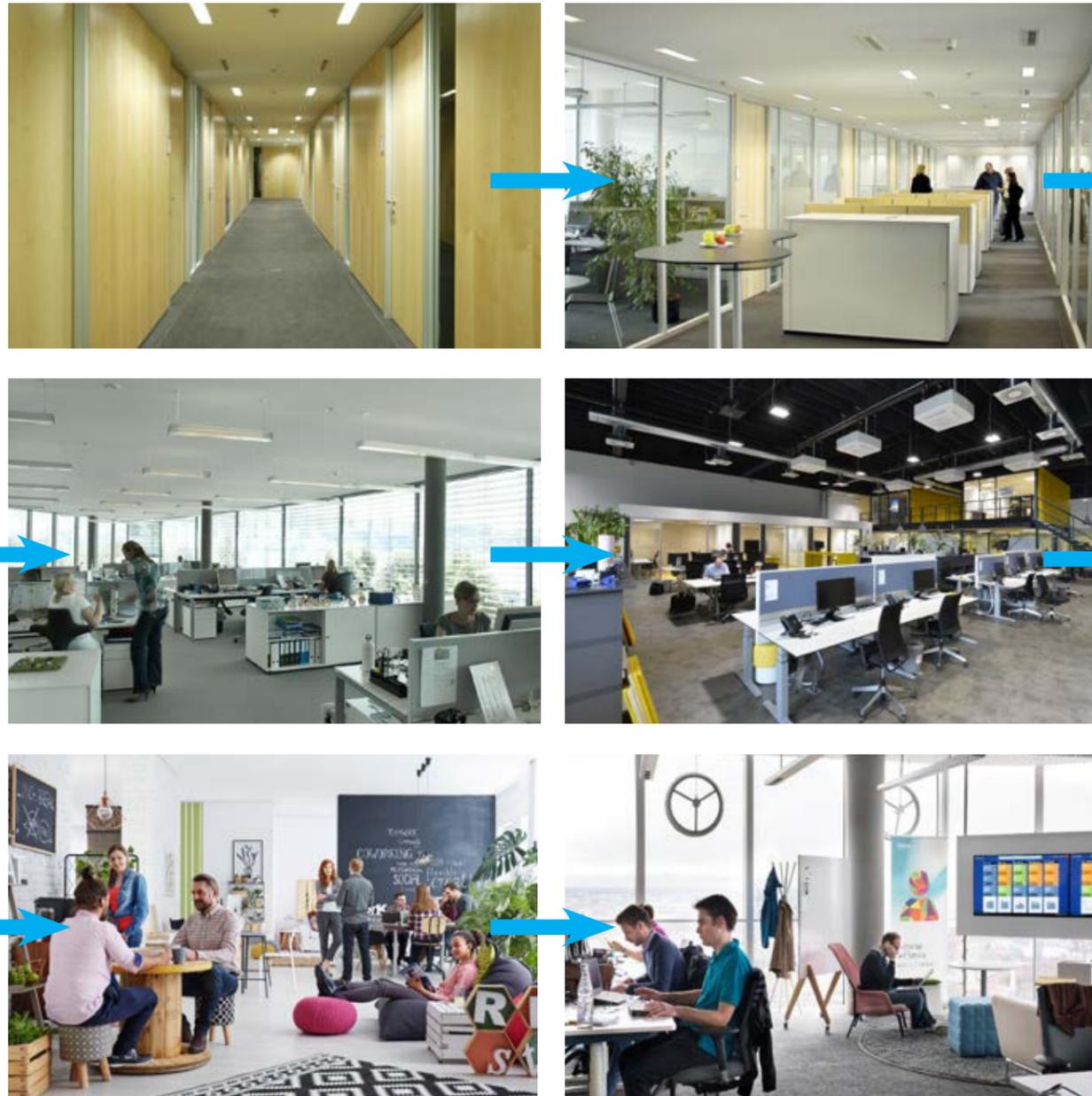
Statt von „9 to 5“ geben flexible Arbeitszeiten den Arbeitnehmer mehr Freiraum und erwarten gleichzeitig eine höhere Eigenverantwortlichkeit. Dezentral, eigenständig und auf Augenhöhe – durch diese Eigenschaften zeichnen sich die Arbeitsstrukturen moderner Vorreiterunternehmen aus. Arbeitsteams werden nach Bedarf gebildet und lösen sich wieder, sobald ein Projekt abgeschlossen ist.

»Das Konzept der Kernarbeitszeit hat sich in vielen Betrieben bereits aufgelöst.«

Auch der Stellenwert der Kommunikation hat sich verändert: Während der klassische Kaffeetratsch früher einen sehr geringen Stellenwert einnahm und an Randbereichen stand, sind Kommunikationszonen heute das Herzstück vieler Büros.



▲ Abbildung 2: Laut Sattelberger spielt die Art des Know-Hows eine große Rolle im Imitationsschutz. T. Sattelberger, Innovative Personalentwicklung, Wiesbaden 1989



Mit dem Stellenwert der Kommunikation hat sich auch das Aufgabenprofil unserer Arbeit stark verändert. Anders, als vor 30 Jahren, liegt der Fokus vieler Unternehmen heute auf dem „human potential“. Innovation ist DER entscheidende Wettbewerbsvorteil geworden!

Dies belegen auch wissenschaftliche Quellen: Eine Vielzahl an Studien¹ zeigt, dass das Aha-Erlebnis am besten dann zu erreichen ist, wenn man sich in eine neue Umgebung begibt, etwas Abstand zum alltäglichen Trott nimmt und entweder im kommunikativen, unregelmäßigen Austausch oder mit einem freien Kopf und möglichst wenig Druck die Gedanken ziehen lässt. Dies lässt sich in einer regulierten Arbeitsatmosphäre bzw. am Einzelplatz schwer umsetzen. Die Raumstruktur muss Disruption und Spontaneität erlauben, sie bestenfalls aktiv unterstützen.

Vom Einzelbüro mit starker Kontrolle zum Activity Based Working Space – in den letzten 60 Jahren hat sich unser Arbeitsumfeld stark verändert.

»Der Wandel vom Aufgaben-Abarbeitenden („Abarbeiter“) zum innovativen „Gestalter“ kann nicht mit einem Einzelbüro bedient werden.«

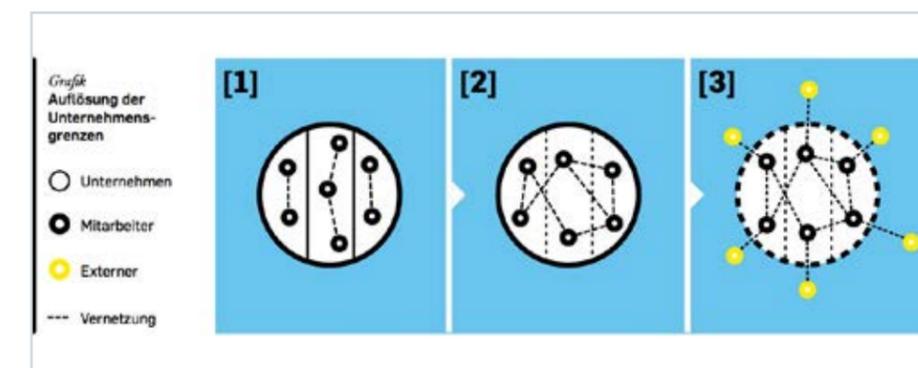


▲ Vom vernachlässigten Nebenschauplatz zum Herzstück der Raumstruktur: Mit dem Stellenwert der informellen Kommunikation hat sich auch der Stellenwert von Kommunikationszonen, wie der Küche, verändert.



▲ Vom Einzelbüro mit starker Kontrolle zum Activity Based Working Space – in den letzten 60 Jahren hat sich unser Arbeitsumfeld stark verändert.

Dazu gehört auch ein Miteinander auf Augenhöhe anstatt einer Top-Down Führungshierarchie. Sitzen Vorgesetzte mit am Tisch, anstatt in einer isolierten Führungsetage - bewacht vom eigenen Sekretariat - so wird man eine gänzlich andere Kultur wahrnehmen können.



◀ Abbildung 3:
[1] Silodenken wird abgelöst durch [2] interne Vernetzung und um [3] externe Vernetzung erweitert
© Trendbüro, Studie New Work Order

¹ z.B. Lee N. Davis; Jerome D. Davis; Karin Hoisl / Leisure Time Invention In: Organization Science, Vol. 24, No. 5, 2013, p. 1439-1458 Lee N. Davis; Jerome D. Davis; Karin Hoisl / Spanning the Creative Space between Home and Work : Leisure Time, Hobbies and Organizational 2014. Paper presented at The DRUID Society Conference 2014, Frederiksberg, Denmark. Robert Gerlach, Alexander M. Greiling, Johannes Thürich / Studie Ideenfindung 04/2010, academy for creative intelligence, Stuttgart



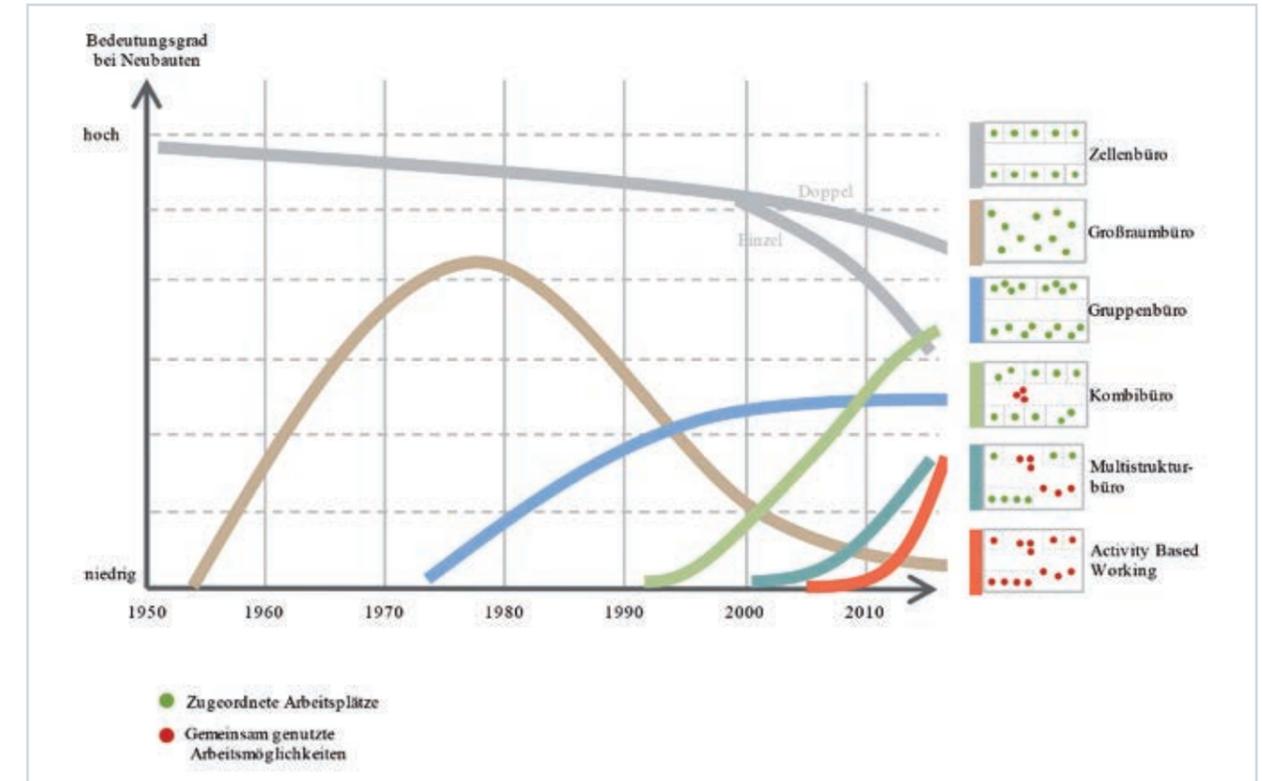
◀ Von hierarchischer Kontrolle zum gleichwertigen Miteinander – Arbeitsstrukturen, -atmosphäre und auch Führungsstile entwickeln sich ständig weiter.



Mit dem Aufweichen starrer Hierarchien lassen sich oft auch eine systemische Öffnung und eine aktive Auflösung von Unternehmensgrenzen beobachten. Eigene Ziele verwandeln sich in gemeinsame Ziele, das Unternehmen wächst zusammen, während sich

das Abteilungsdenken verabschiedet.

Wie folgende Abbildung noch einmal deutlich macht, haben sich in den letzten 60 Jahren vor allem zwei Tendenzen bei Bürokonzepten durchgesetzt:



▲ Abbildung 4: Büroformen in der Entwicklung, Grafik: M.O.O.CON nach Wolke 2008

Zum einen werden immer mehr Flächen gemeinschaftlich genutzt, zum anderen gestalten sich Arbeitsflächen immer flexibler. Diese Errungenschaften sind zu großen Teilen dem technischen Fortschritt geschuldet:

Seitdem es aufgrund von digitalen Lösungen für viele Tätigkeiten nicht mehr nötig ist an analogen Orten zusammenzukommen, kommt dem Arbeitsraum eine ganz neue Rolle zu.

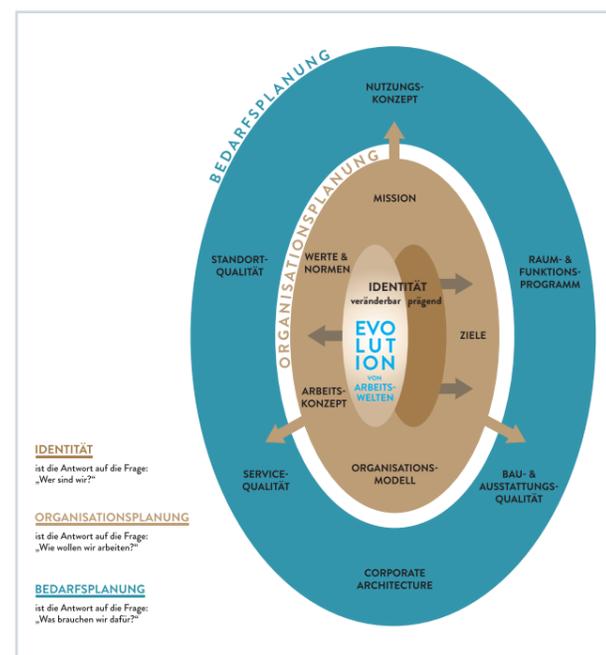
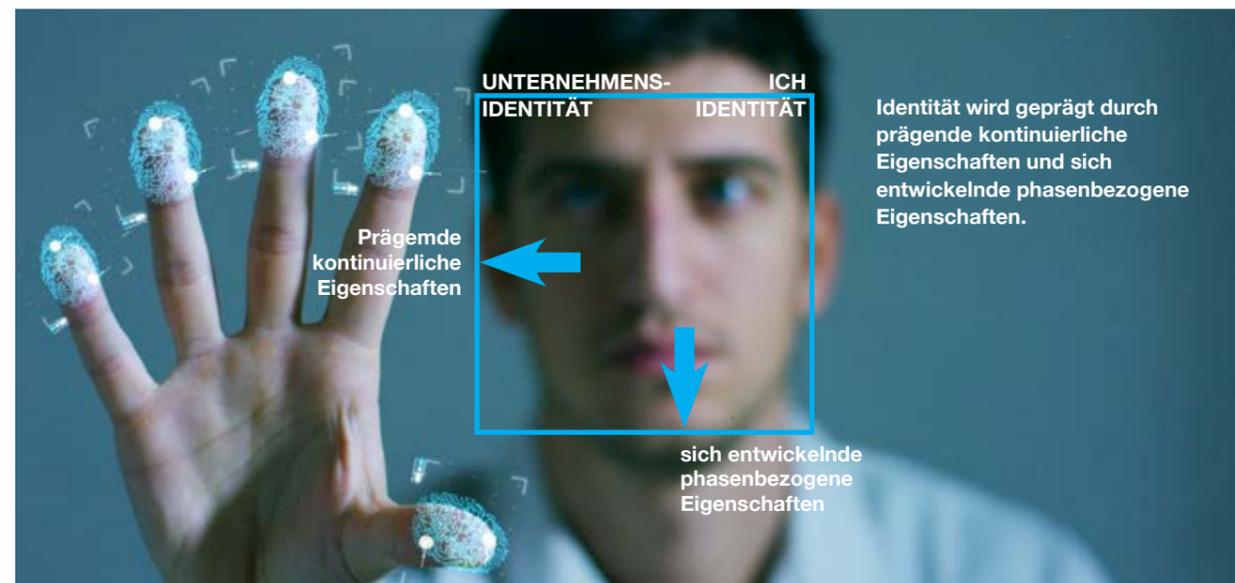
Denn während der Arbeitsraum nicht mehr zwingend für die reine Ausübung von Tätigkeiten benötigt wird, so gewinnt er als identitätsstiftender Ort der gelebten Unternehmenskultur an Bedeutung.

Büros verschwinden also nicht, sondern bekommen eine neue Funktion. Obwohl sich in Abbildung 4 gewisse Trends ablesen lassen, ist der richtige Arbeitsraum stark vom jeweiligen Unternehmen und dessen Entwicklungsstand abhängig.

Die Landkarte der Evolution von Arbeitswelten

Nun kommen wir der Sache näher: Wenn sich ein Unternehmen oder eine Organisation einer gerichteten Veränderungen unterziehen möchte – sich also weiterentwickeln will – stellt sich stets die Frage nach dem aktuellen IST-Stand und den nächsten Entwicklungszielen.

Dazu gehört auch, die eigene Identität zu kennen und eine realistische Einschätzung über die eigenen Stärken und Schwächen sowie über den Entwicklungsstand an sich zu haben.



Die Unternehmensidentität erschließt sich aus dem Wechselspiel prägender Eigenschaften (Typologie), die typisch für das jeweilige Unternehmen und dessen Mitarbeiter sind sowie aus den phasenbezogenen Eigenschaften – also veränderbaren und situationsbezogenen Charakteristika.

Für unsere Landkarte spielen vor allem die veränderbaren Eigenschaften eine Rolle – sie ist, unterstützt von der Typologie, das Herzstück auf dem Weg zum richtigen Arbeitsraum.

»Identität: Die Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“«

Abbildung 5: Auf dem Weg zur idealen Raumstruktur sollten insgesamt sieben Punkte berücksichtigt werden. Im Mittelpunkt stehen die prägenden und veränderbaren Eigenschaften, die durch die Tools M.O.O.CON Moods und unsere Landkarte erfasst werden.

EXKURSION 1

Spielregeln der Evolution

Ein vertiefender Blick auf die Grundregeln der Evolution bzw. der Entwicklung zeigt uns den Ursprung unserer Landkarte – denn nach diesen Grundprinzipien ist unser Tool aufgebaut. Entwicklung und Evolution sind zentrale Ereignisse von Wirklichkeit und lassen sich auf zwei Grundregeln herunterbrechen. Diese Regeln sind zentraler Bestandteil in sämtlichen Entwicklungsprozessen.

1. Entwicklung hat eine Richtung

Wir sprechen dann von Entwicklung, wenn sich Dinge nicht nur verändern, sondern die Veränderung auch eine gewisse Gerichtetheit aufweist. Ob nun bei der Entstehung unseres Universums oder das Heranwachsen vom Säugling zum erwachsenen Menschen - die Veränderungen laufen nicht willkürlich ab und gehen in eine bestimmte Richtung.

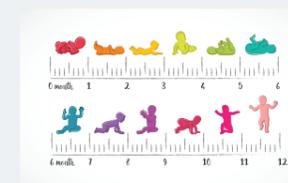
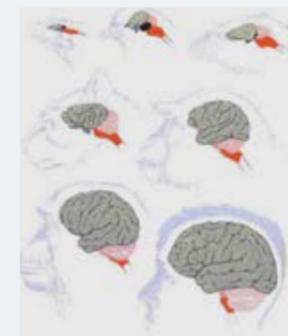
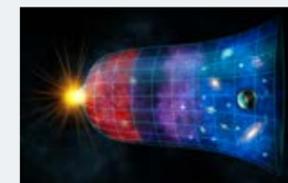
2. Entwicklung ist ein diskontinuierlicher Prozess

Entwicklung manifestiert sich auch durch unterschiedliche Stufen. Dies lässt sich besonders in der kindlichen Entwicklung nachvollziehen: Das Erreichen einer neuen Stufe, wie z.B. das Erlernen sich zu drehen, zu krabbeln oder zu laufen, ist stets ein entscheidendes Erlebnis für das zukünftige Verhalten des Kindes.

»Frühere Entwicklungsstufen stehen als Teil der heutigen Form noch immer zur Verfügung und haben auch noch heute ihre Berechtigung und Sinnhaftigkeit.«

Wirft man einen Blick auf das menschliche Gehirn, dann wird ebenfalls deutlich, dass auf dem Weg vom Reptilienhirn zur heutigen Form viel hinzugekommen ist. So treffen wir heute den Großteil unserer emotionalen Entscheidungen im limbischen Systems, das uns bereits seit über 160 Millionen Jahren begleitet. Die Vernunft ist hingegen im Präfrontale Cortex verortet – eine neuere Errungenschaft.

»Je höher der Grad der Entwicklung, desto höher der Grad der Komplexität. Gleichzeitig können höhere Entwicklungsstufen auch mehr Komplexität bewältigen. Auch diese Regel lässt sich bei sämtlichen Entwicklungsprozessen beobachten.«



Die Spielregeln der Evolution sind in der Natur allgegenwärtig.

»Die Landkarte zeigt an, wo ich stehe und wo die Reise hingehen kann.«

Um den aktuellen Entwicklungsstand einer Organisation tiefgreifend zu erfassen, berücksichtigen wir in unserer Landkarte drei Betrachtungsebenen mit jeweils zwei Perspektiven. Angelehnt an den Philosophen Ken Wilber (siehe Exkursion 2), gehen wir davon aus, dass in Unternehmen unterschiedliche Perspektiven auf unterschiedlichen Ebenen miteinander interagieren.

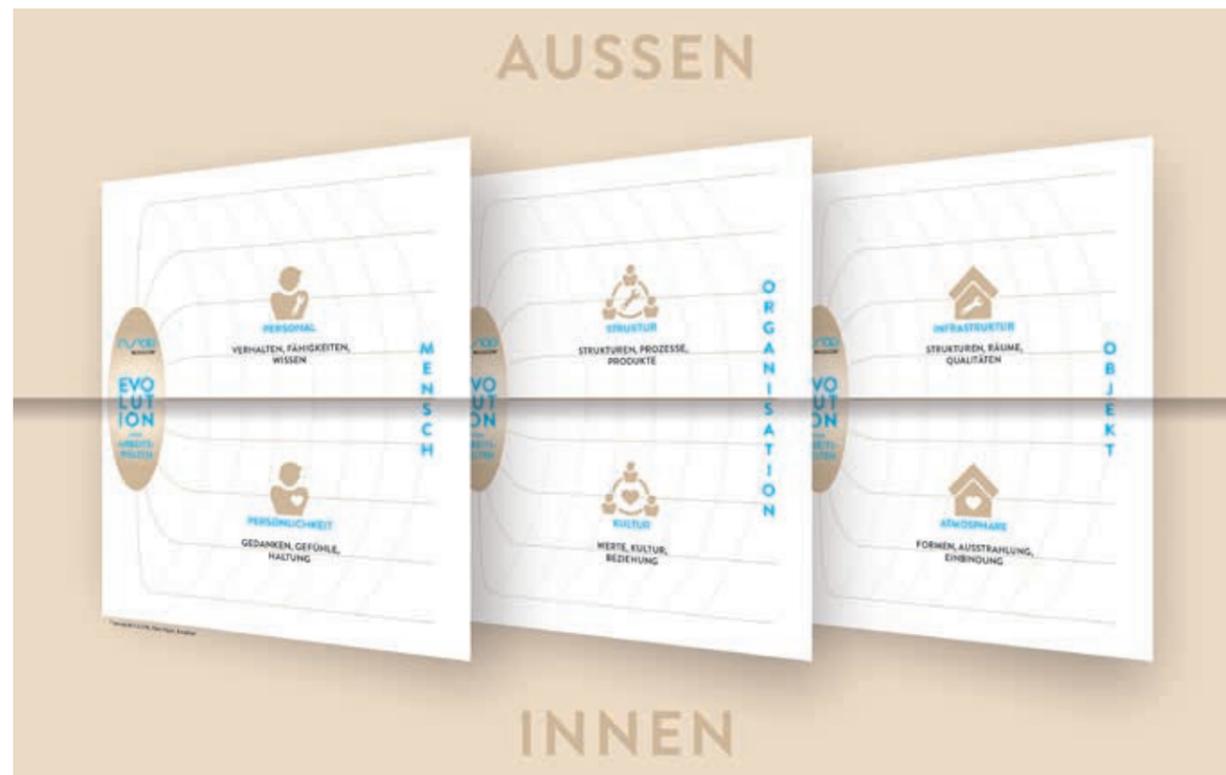
Wir unterscheiden in unserer Landkarte daher die individuelle Ebene "**Mensch**", die kollektive Ebene "**Organisation**" und das "**Objekt**". Zudem können alle Ebenen aus der **innerlichen** und **äußerlichen** Perspektive wahrgenommen werden – je nach Perspektive haben die Ebenen eine andere Ausprägung.

Diese Grundpfeiler spannen unsere Landkarte auf und bilden drei Raster dualer Ausprägungen.

Diesem Grundsystem folgend, haben wir die Landkarte nun mit unterschiedlichen Entwicklungslinien gefüllt, welche die Werte, Haltungen, Kompetenzen und Strukturen eines Unternehmens in den jeweiligen Perspektiven exemplarisch nachzeichnen.

Die Entwicklungslinien sind in Entwicklungsstufen gestaffelt, sodass sich die Eigenschaften eines jeden Unternehmens durch die jeweils passenden Entwicklungsstufen ausdrücken lassen.

Die Ebenen **Mensch**, **Organisation** und **Objekt** bilden unseren Firmennamen **M.O.O.CON**. Das **CON** steht dabei für Consulting.



▲ Abbildung 6: Die Grundstruktur unserer Landkarte der Evolution von Arbeitswelten.

EXKURSION 2

Kurzeinstieg in die Integrale Theorie

Veränderte Eigenschaften

Eine wichtige Grundlage unseres Schaffens ist das AQAL-Modell des Philosophen Ken Wilber. Als Abkürzung für „all quadrants, all levels, (all lines, all states, all types)“ vereint das Metamodell verschiedene Modelle unter einem Dach und versucht, ein ganzheitliches Verständnis unserer Wirklichkeit abzubilden – ein ehrgeiziges Vorhaben also.

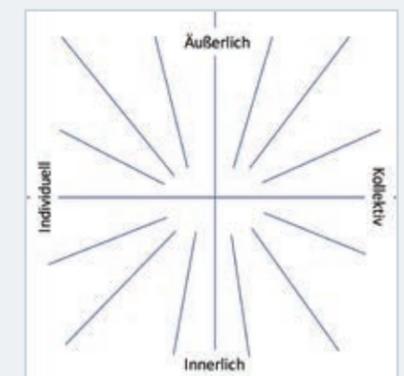
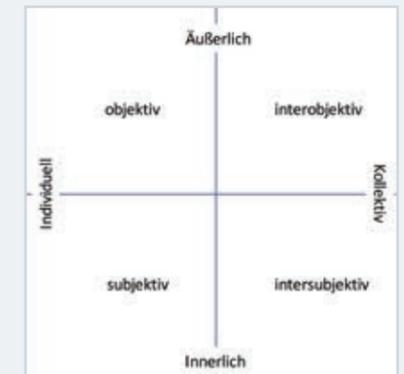
»Das AQAL-Modell erkennt an, dass es unterschiedliche Perspektiven und Wissensquellen gibt, die auf unterschiedlichen Dimensionen miteinander interagieren.«

Dank der Universalität dieses Modells lässt es sich auch auf die Arbeitswelt anwenden – es kann sowohl die veränderbaren Eigenschaften unserer Landkarte begründen, als auch die prägenden Eigenschaften ergänzend skizzieren (siehe „Exkursion 3, Prägende Eigenschaften“). Wir differenzieren in unserer Landkarte für jede unserer Ebenen (Mensch, Organisation und Objekt) eine innere und eine äußere Dimension: eine Logik, die beim AQAL Modell durch Quadranten ausgedrückt wird. Hier gibt es die sehr ähnlichen Unterscheidungen zwischen innerlich/äußerlich und individuell/kollektiv. Levels bedeuten bei Wilber das, was bei uns durch Stufen ausgedrückt wird – also eine Entwicklung in Form von klaren Schritten.

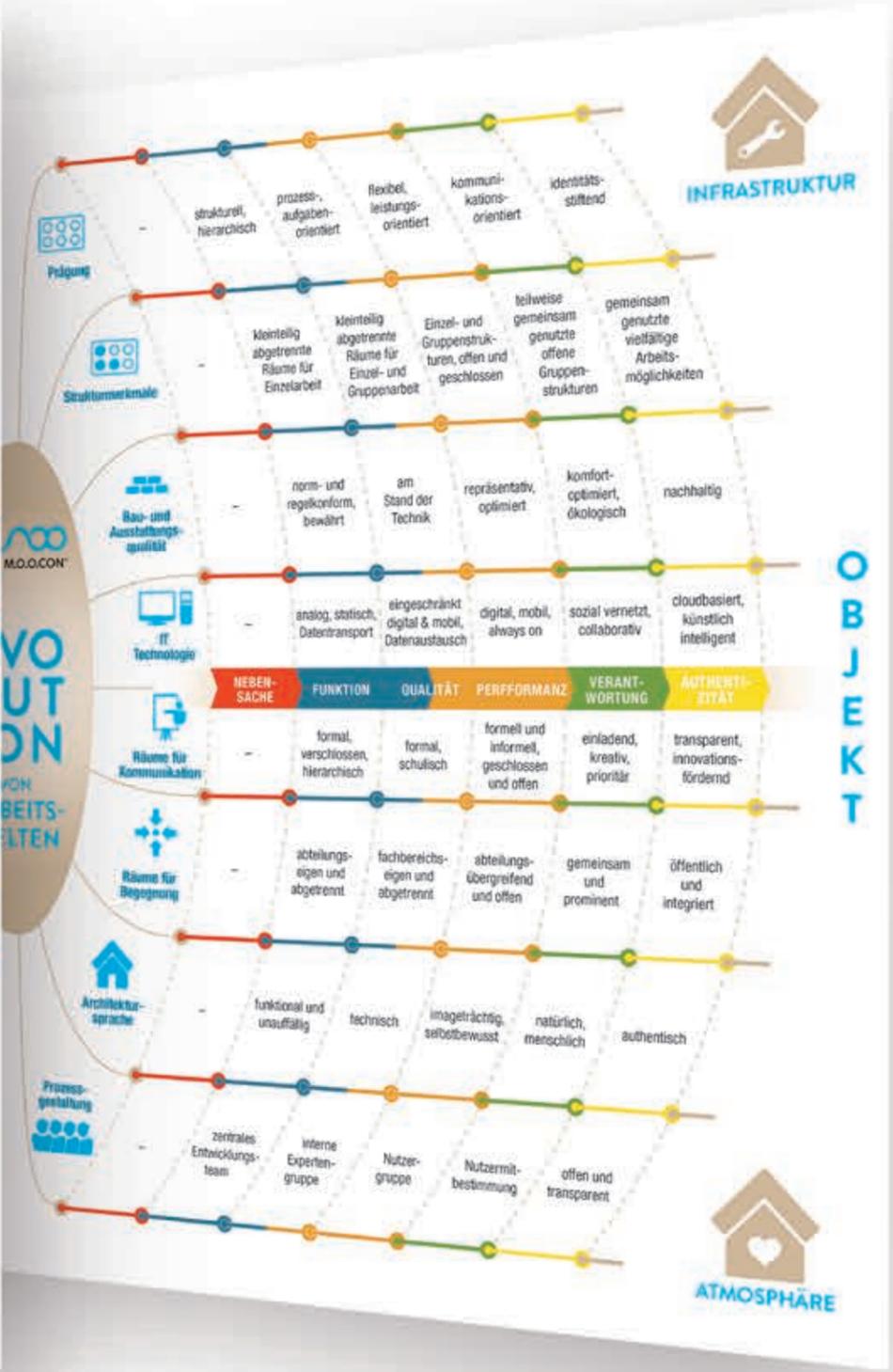
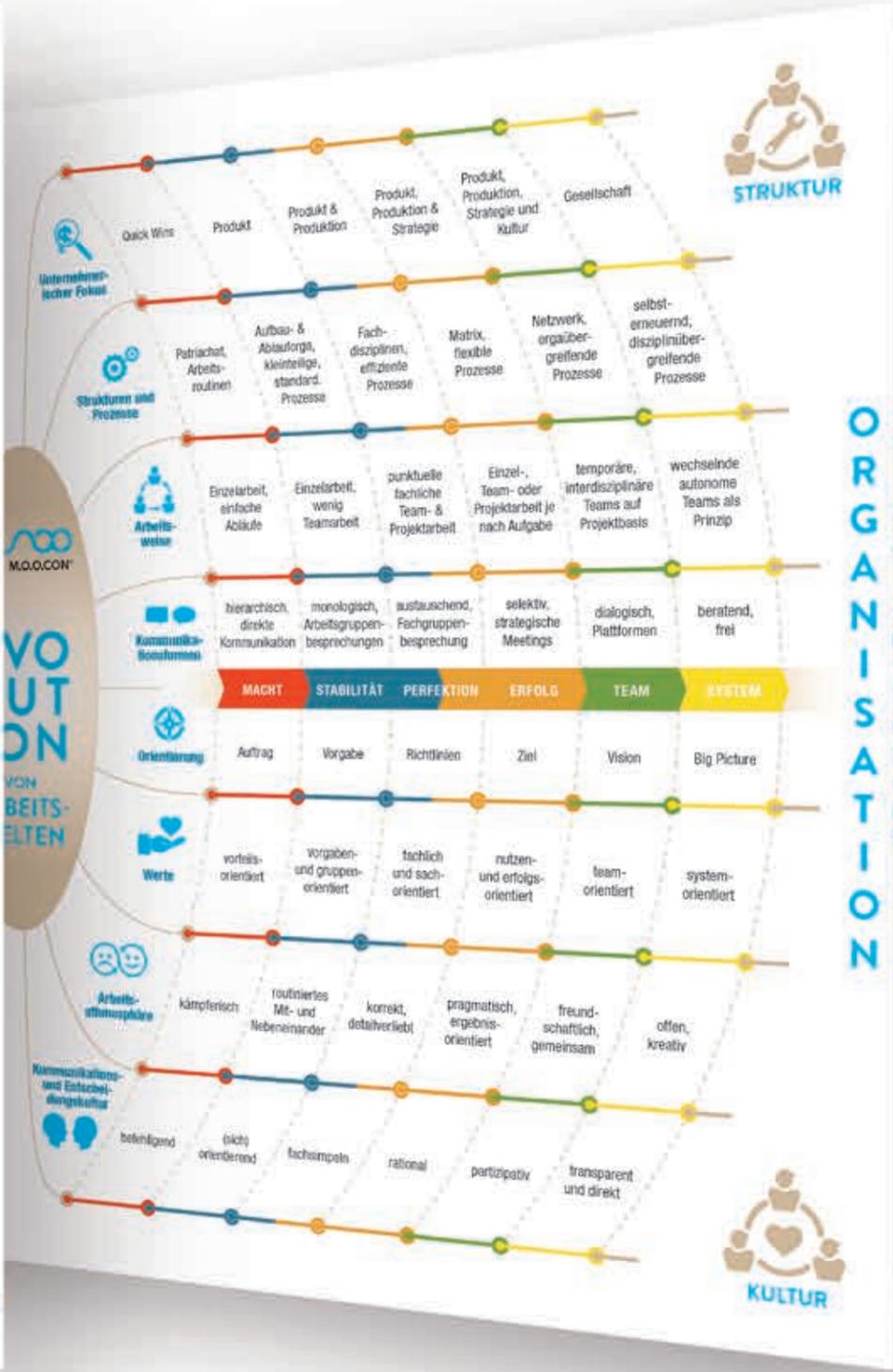
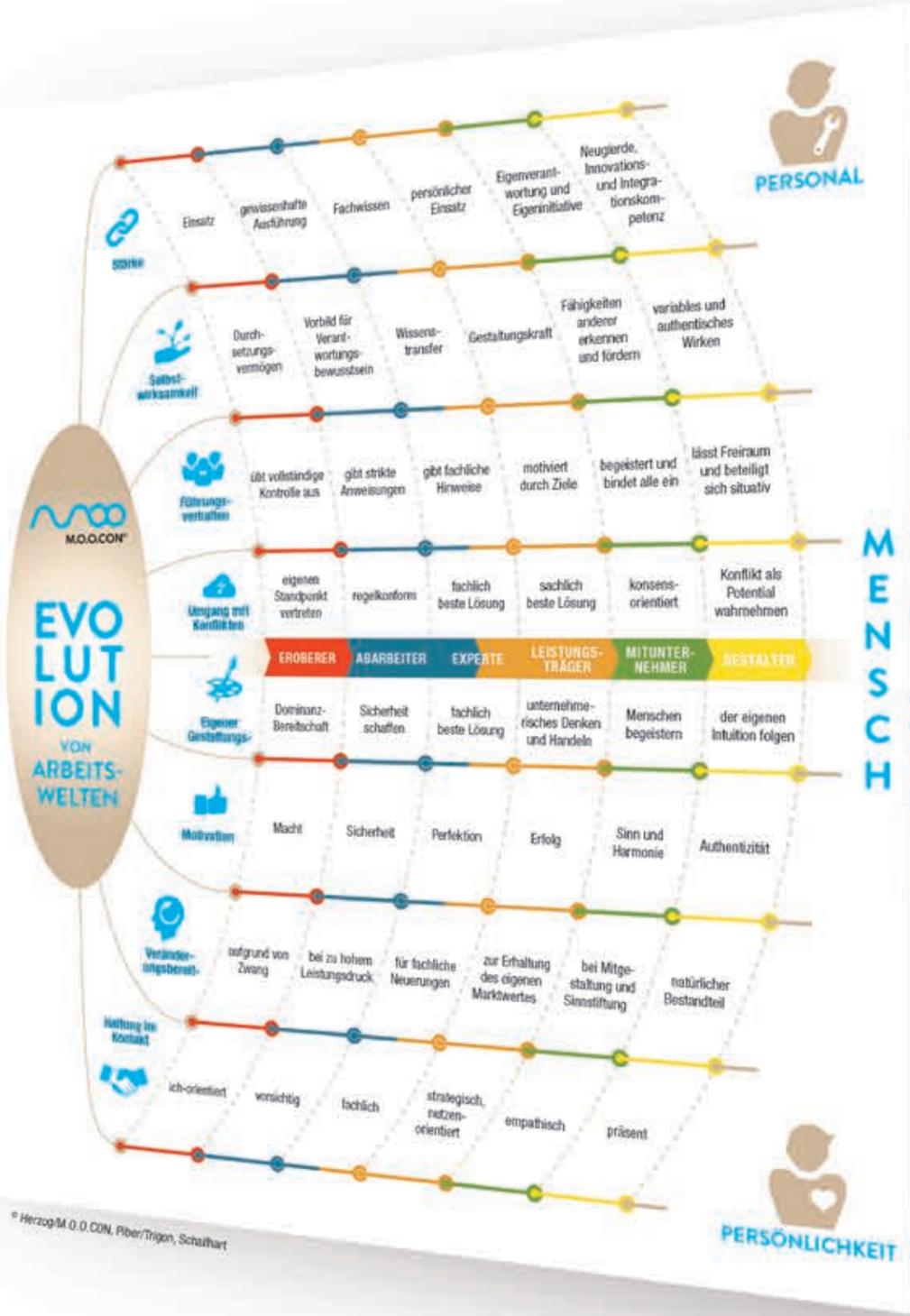
Das Äquivalent der „lines“ findet sich in unseren Entwicklungslinien wieder, die einzelne Entwicklungsstufen in ein lineares Verhältnis bringen. Gemeinsam mit den theoretischen Ergänzungen von Cook-Greuter, Graves und Barrett bildet das Modell die Grundlage unserer Landkarte.

Weiterführende Literatur:

Barrett C. Brown (2006). An Overview of Developmental Stages of Consciousness | Cook-Greuter, Susanne (2002). A detailed description of the development of nine action logics in the leadership development framework: Adapted from ego development theory | Graves, Clare W. (2005). The neverending quest: Clare W. Graves explores human nature | Wilber, Ken (2011): „Integrale Spiritualität“



▲ Laut Ken Wilber lässt sich jedes Ereignis unserer Wirklichkeit aus mindestens vier verschiedenen Perspektiven betrachten.



»Die Landkarte beschreibt die zeitlich aufeinander aufbauenden Veränderungen menschlichen und organisatorischen Erlebens und Verhaltens in der Arbeitswelt.«

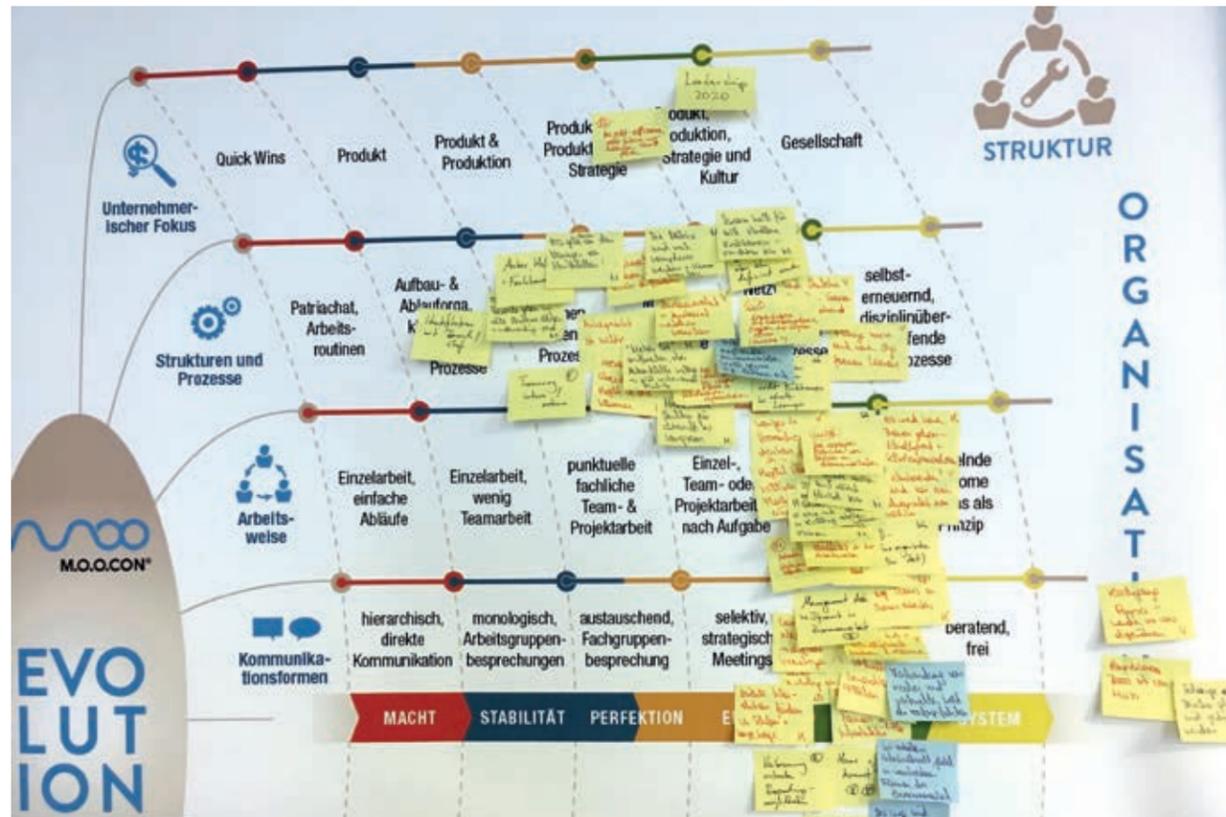
Die verschiedenen Entwicklungsstufen mit ihren diskontinuierlichen Übergängen sind in Farben abgebildet und bauen aufeinander auf, z.B. staffelt sich die Ebene Mensch von **Eroberer** über **Abarbeiter**, zu **Experte**, **Leistungsträger**, **Mitunternehmer** und schließlich zu **Gestalter** (siehe Hefmitte).

Das bedeutet zum einen, dass ein Unternehmen je nach Status quo des eigenen Entwicklungsstands nicht gleich mehrere Stufen überspringen kann: So ehrgeizig der Veränderungswunsch auch sein

mag, ein hierarchisch geprägter Betrieb wird seine Kommunikationskultur nicht über Nacht in ein dialogisch geprägtes Miteinander transformieren können.

Mensch, Organisation und Objekt können in verschiedenen Entwicklungslinien unterschiedlich weit entwickelt sein: Während ein Unternehmen in seiner Arbeitsweise bereits **teamorientiert** und **projektbasiert** agiert, hindert möglicherweise ein **hierarchisch geprägter Führungsstil** einen offenen Austausch und kreative Zusammenarbeit.

»Die Landkarte hilft bei der Selbsteinschätzung: Wo stehe ich in meiner Entwicklung?.«



▲ Ein Unternehmen ist nie bei allen Entwicklungslinien auf einer Stufe verortet

EXKURSION 3

Prägende Eigenschaften

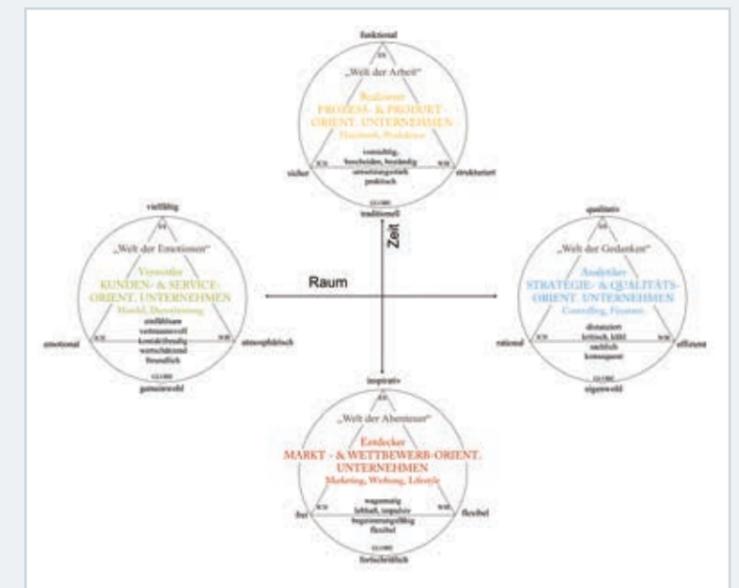
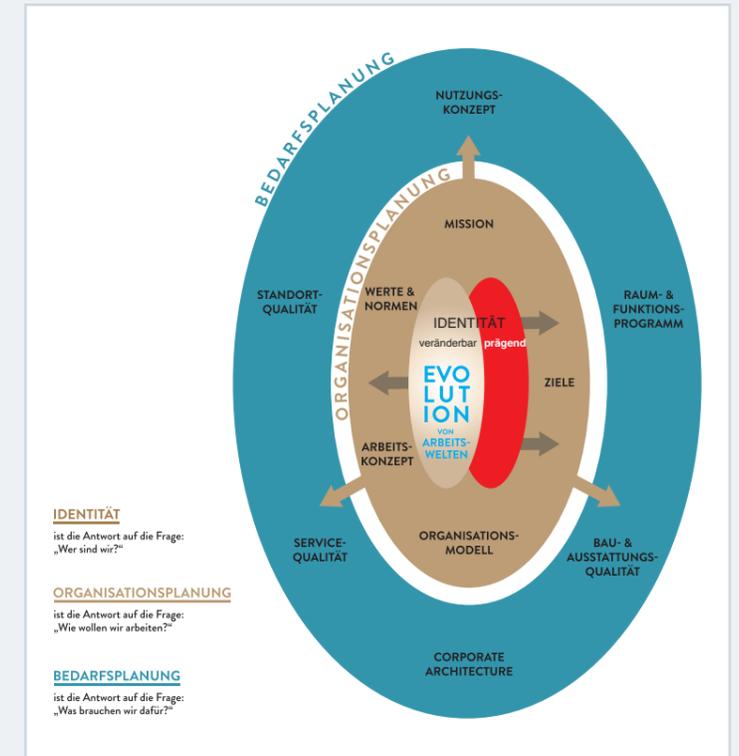
Was bei Wilber als „states“ und „types“ beschrieben wird, lässt sich auch als prägende Eigenschaften zusammenfassen und ergänzt unsere Landkarte auf dem Weg zum idealen Arbeitsraum.

»Während sich veränderbare Eigenschaften flexibel gestalten, so handelt es sich bei Typen um prägende Eigenschaften, deren Veränderung nicht im Vordergrund steht. Vielmehr geht es darum, die Typologie zu kennen und deren Eigenschaften bestmöglich zu nutzen.«

Hier orientieren wir uns an einem Modell der Psychologen C.G. Jung und G. Riemann, die bereits im frühen 20. Jahrhundert verschiedene Persönlichkeitstypen identifiziert haben. Basierend auf Jung und Riemann entwickelten wir in einer Forschungskoooperation mit Peter Kropp (key4you) und Elisabeth Gores-Pieper (GORES-PIEPER COACHING & CONSULTING) einen Fragenkatalog, der die Identität und Mitarbeitertypologie ganzer Unternehmen auf den Punkt bringt und zusätzlich auch die Unternehmensebene berücksichtigt.

Unter der Bezeichnung M.O.O.CON® MOODS unterscheiden wir vier individuelle Typen und stellen die jeweiligen Ausprägungen auf der Unternehmensebene dar: Realisierer, Analytiker, Entdecker und Vermittler. Dabei handelt es sich um realistische Prägungen und keine idealen Prototypen.

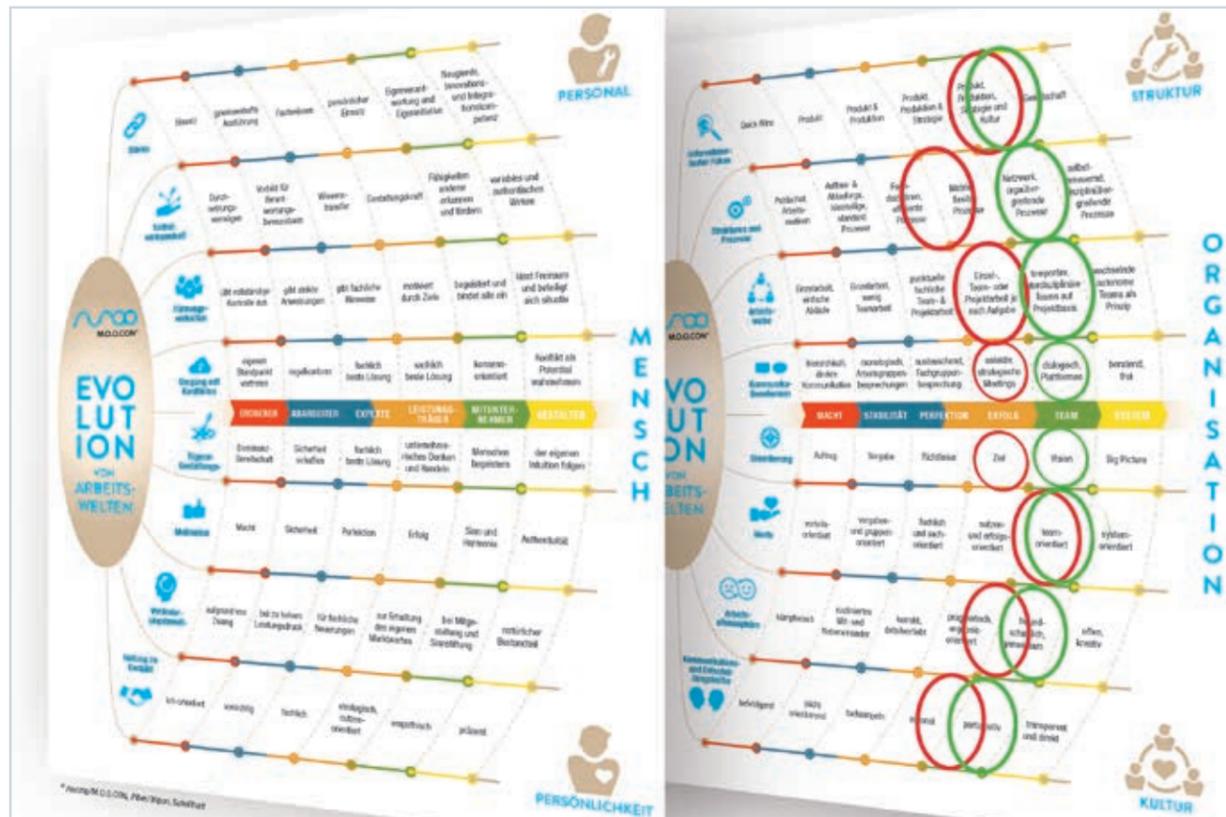
M.O.O.CON® MOODS ist daher ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur passenden Bürostruktur und wird in einem unserer Themendossiers ausführlich beleuchtet.



▲ Abbildung 6-7: M.O.O.CON® MOODS unterscheidet vier individuelle Typen vor dem Hintergrund der Unternehmensidentität.

Nach einer Workshop-Session mit Entscheidern in einem Unternehmen wird eine Landkarte für das eigene Unternehmen erstellt: Ich kenne meinen IST-Zustand und somit den aktuellen Entwicklungsstand der

Mitarbeiter, aus dem sich der anzustrebende SOLL-Zustand des Unternehmens ergibt. Hieraus lässt sich die individuell passende Infrastruktur ableiten.



▲ Abbildung 8. Die Darstellung der SOLL- und IST-Organisation als Ergebnis eines Workshops mit den Vorständen eines westösterreichischen Bauunternehmens.

◀ Aus dem Workshop mit einem Wiener Unternehmen der öffentlichen Verwaltung ergaben sich drei prototypische Nutzer.



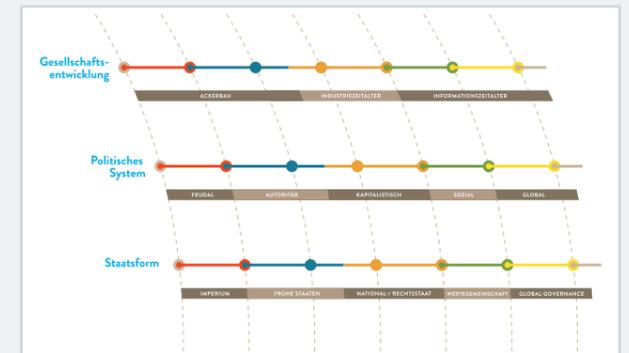
EXKURSION 4

Prägende Eigenschaften

Die Metaebene unserer Landkarte

Da unsere Landkarte auf den universalen Grundprinzipien Ken Wilbers beruht, lässt sie sich auch auf andere Systeme anwenden. Wie in linksstehender Grafik ersichtlich, kann auch unsere Zivilisationsentwicklung in Stufen übersetzt und auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden.

So lässt sich jede Epoche und Gesellschaftsform mit einem kompatiblen politischen System und einer dominierenden Staatsform assoziieren. Und nicht nur das – wie auch bei unserer Landkarte, stehen die unterschiedlichen Ebenen in einem wechselseitigen Verhältnis.



▲ Abbildung 9: Die sozial-systemische Entwicklungslinien

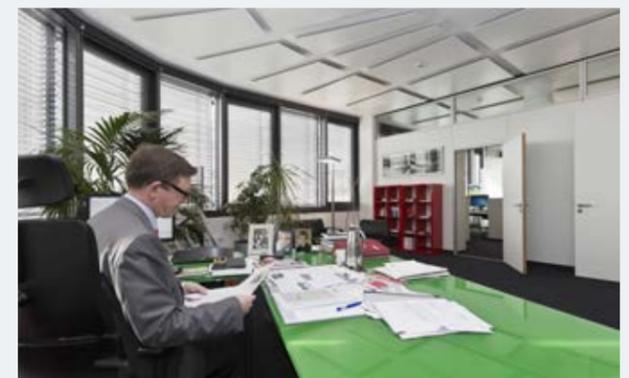
▼ Der Wandel vom Ackerbau über die industrielle Revolution bis hin zur Informationsgesellschaft steht im engen Zusammenhang mit dem Wandel des politischen Systems und der jeweiligen Staatsform.

Die industrielle Revolution z.B. hatte große Auswirkungen auf die politischen Systeme und das Alltagsleben: Städte wuchsen und Menschen wurden unabhängiger und entkamen so der Leibeigenschaft oder der Schuldknechtschaft des Feudalismus.

Auch der Sprung von der Industrie- zur Informationsgesellschaft verzeichnete große Auswirkungen auf der gesellschaftlichen und politischen Ebene. Die nun deutlich einfachere Kommunikation ließ die Welt schrumpfen, nationale Identitäten wurden langsam von globaleren Konzepten abgelöst.

Das bedeutet jedoch nicht, dass der Entwicklungsstand auf den unterschiedlichen Linien zu einem beliebigen Zeitpunkt immer auf der gleichen Stufe sein muss:

»Während wir in Europa unsere sozialen Demokratien gegen nationalstaatliche Kräfte verteidigen, hängen manche Organisationen mit ihren Kulturen und Strukturen noch in Zeiten autoritärer Herrschaftssysteme fest.«



Mission: eine neue Unternehmenszentrale

An **zwei symbolhaften Organisationen** mit unterschiedlichen Strukturen und Arbeitsweisen wollen wir den Weg zum passenden Arbeitsraum exemplarisch darstellen. Wir betrachten im Folgenden das erfolgsorientierte Unternehmen **BERGAUF** und das teamorientierte Unternehmen **TEAMWORK**:

Zwei Organisationen, die sich in ihrem unternehmerischen Fokus (einmal im produzierenden Bereich einmal im Dienstleistungssegment), ihren Strukturen, ihrer Wertewelt, sowie ihren Arbeitsweisen unterscheiden, haben natürlich auch unterschiedliche Ansprüche an ihre Arbeitswelt.

PRÄGENDE EIGENSCHAFTEN

Das produzierende Unternehmen BERGAUF ...

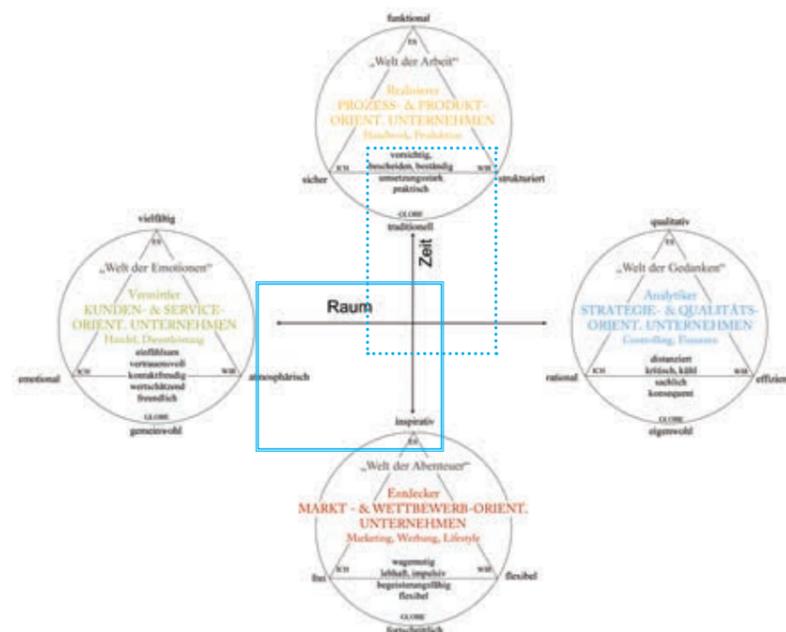
... ist vor allem im Bereich des Handwerks und der Produktion stark. Befeuert von Erfolg werden Prozesse und Produkte laufend optimiert und der Drang, immer besser zu werden, schlägt sich in einer starken Strategie- und Qualitätsorientierung nieder. In dem Unternehmen werden Erfahrung, Zielorientierung und Durchhaltevermögen großgeschrieben und es wird von den Mitarbeitern erwartet, sich beständig und zielstrebig für das Unternehmen zu engagieren.

Die idealen Mitarbeiter haben das unternehmerische Denken des Unternehmens verinnerlicht, geben alles und denken mit – die potentiellen Wertschöpfungen für das Unternehmen stets im Hinterkopf.

Das kunden- und serviceorientierte Unternehmen TEAMWORK ...

... mit Schwerpunkt in Vertrieb und Beratung, ist vor allem im Marketing stark und legt großen Wert auf ein wertschätzendes Miteinander. Harmonie, Vertrauen und die Fähigkeit, die tragfähige Beziehung aufrecht zu halten, sind wichtige Grundwerte, die untereinander genauso wie nach außen gelebt werden.

Emotionalität ist ein selbstverständlicher Teil des Miteinanders gesehen, Freiheit und Flexibilität gehören zum Arbeitsalltag. Die ideale Vielfalt im Denken und Handeln führen zu innovativen Veränderungen und zukunftsfähigen Lösungen.



Der Weg zur passenden Arbeitswelt fußt vor allem auf den veränderbaren Eigenschaften (M.O.O.CON Landkarte), wird jedoch zuerst von den prägenden Eigenschaften (M.O.O.CON Moods) eingeordnet und später mit den Werten, Zielen und Arbeitsweise ergänzt. Auch die Vision und das Arbeitsmodell eines Unternehmens werden berücksichtigt (siehe Abbildung 6, S. 17).

ENTWICKELNDE EIGENSCHAFTEN

Wie arbeitet BERGAUF?

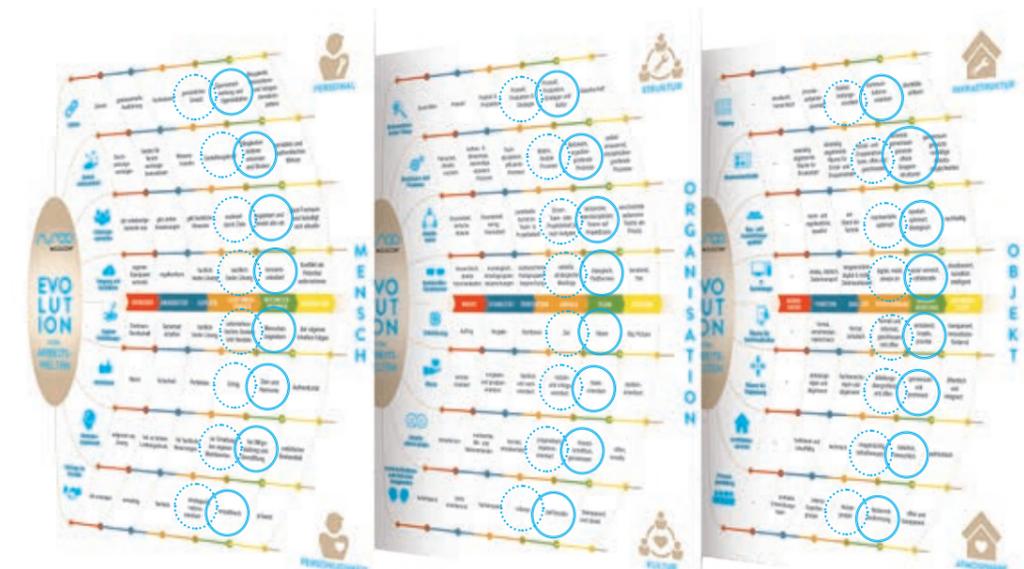
Als Matrixorganisation verbringen wir die Hälfte der Zeit mit Einzelarbeit, arbeiten aber auch aufgabenbedingt in Teams oder Projektgruppen. Wir stimmen uns häufig in strategischen und terminierten Meetings ab, um setzen das Besprochene in oft Einzelarbeit um. Unsere Entscheidungen treffen wir meist rein rational und der Befugnis zugeordnet.

Wir sind viele erfolgreiche Einzelkämpfer und kommunizieren als Organisation gezielt nach außen, Externe benötigen wir eher selten, denn unser Wissensvorsprung ist uns heilig. Prinzipiell gibt es eine feste Aufteilung von Aufgaben und Verantwortungen, die auch eine klare hierarchische Struktur aufweisen.

Wie arbeitet TEAMWORK?

Im Zentrum stehen das Miteinander und die Zusammenarbeit, Kommunikation hat bei uns einen deutlich höheren Stellenwert als Einzelarbeit. Im Vordergrund steht klar die Vision des Unternehmens, und diese Vision können wir nur gemeinsam erreichen. Kommunikation, Konzentration, kreatives und interdisziplinäres Arbeiten finden sequenziell, parallel und im Wechselspiel statt.

Unsere Hierarchien sind flach, unser Umgang miteinander ist locker, Partizipation und Zusammenarbeit stehen im Vordergrund - auch mit Externen. Jede und jeder kann sich aktiv in vielen unterschiedlichen Bereichen einbringen.



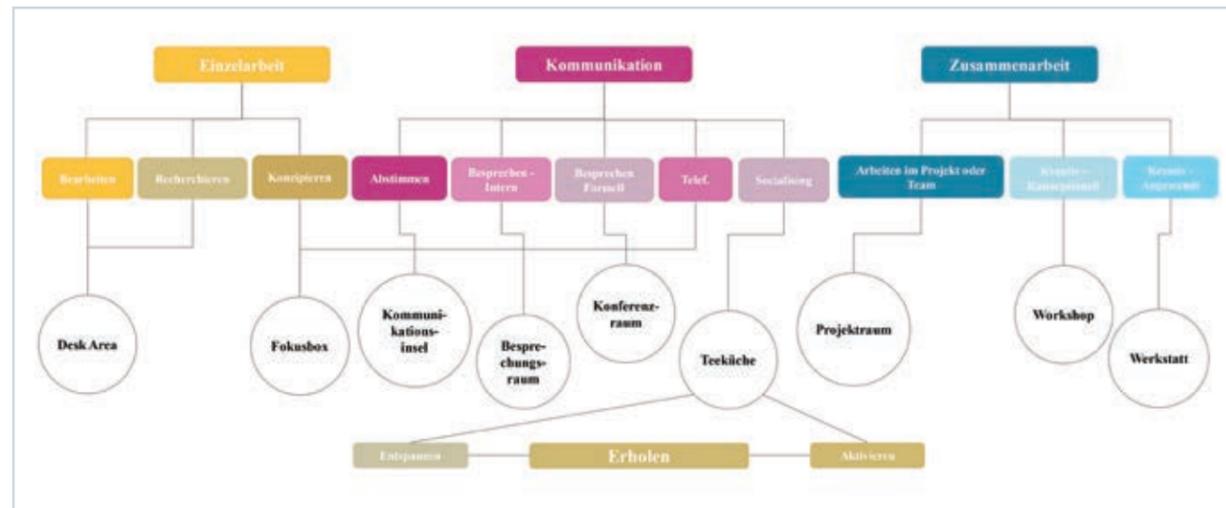
Welche Anforderungen haben diese Unternehmen ans Büro?

Aufgabengruppen, Tätigkeiten und Raummodule

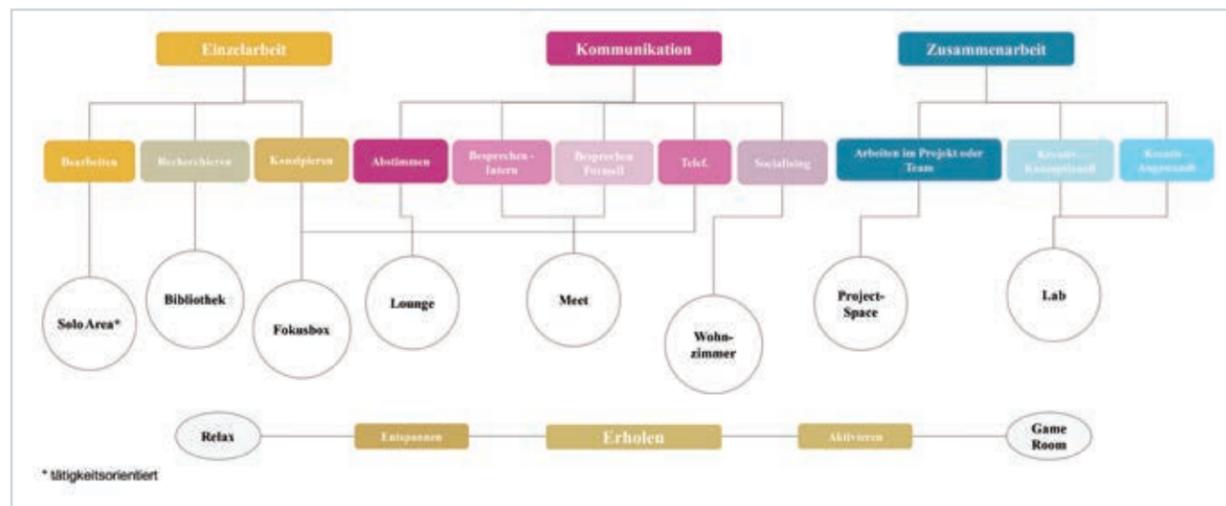
Unterschiedliche Tätigkeiten verlangen unterschiedliche Arbeitsumgebungen, die je nach Bedarf mehr oder weniger visuellen oder akustischen Schutz bieten. Manche dieser Module werden spontan und manche wiederum geplant genutzt.

Die untenstehende Grafik zeigt, welche Module sich aus welchen Tätigkeiten ableiten lassen. Folgende Abbildungen zeigen die Aufgabengruppen, Tätigkeiten und Raummodule / Funktionsschema und Zonierung.

Das "erfolgsorientierte" Unternehmen BERGAUF:



Das kunden- und serviceorientierte Unternehmen TEAMWORK:



▲ Abbildung 13-14: Basierend auf dem Arbeitskonzept ergeben sich klare Tätigkeitsprofile und Aufgabengruppen für die einzelnen Unternehmen, aus denen sich die passenden Raummodule ergeben.

Welche Anforderungen haben diese Unternehmen ans Büro?

Funktionsschema und Zonierung

BERGAUF:

Für das Beratungsunternehmen ergeben sich drei Zonen: Die US ZONE, die WE ZONE und die ME ZONE. Die US ZONE ist deutlich kleiner ausgeprägt als die ME ZONE und WE ZONE findet nur sehr wenig Platz in diesem Beratungsunternehmen. Diese drei Zonen unterscheiden sich in Privatheit und Lautstärke.

Diese drei Zonen unterscheiden sich in Privatheit und Lautstärke. Während in der ME ZONE in Ruhe und Privatheit gearbeitet wird, finden Zusammenarbeit und Kommunikation in den Modulen innerhalb der US ZONE und der WE ZONE statt.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat einen persönlich zugeordneten Arbeitsplatz, es gibt eine klar höhere Wertigkeit in der Anordnung der fixen Arbeitsplätze gegenüber sonstigen Modulen.

Flächenmodule der Kommunikation und der Zusammenarbeit sind stark gebündelt und zentral angeordnet



TEAMWORK:

Für das Beratungsunternehmen ergeben sich drei Zonen: Die US ZONE, die WE ZONE und die ME ZONE. Die US ZONE und die WE ZONE sind gleich groß ausgeprägt wie die ME ZONE. Diese drei Zonen unterscheiden sich in Privatheit und Lautstärke. Während in der ME ZONE in Ruhe und Privatheit gearbeitet wird, finden Zusammenarbeit in den Modulen innerhalb der WE ZONE statt.

Die Module zur Kommunikation findet man punktuell in der WE ZONE und hauptsächlich in der US ZONE. Aufgrund der internen und externen Mobilität verzichtet das Unternehmen auf persönlich zugeordnete Arbeitsplätze – je nach Tätigkeit und Befinden können die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz flexibel wählen, nach dem Activity Based Working Ansatz.

Alle Arbeitsmöglichkeiten und sonstige Flächenmodule haben eine ähnliche Wertigkeit in der Anordnung. Außerdem gibt es eine stärkere Durchmischung der unterschiedlichen Zonen.



Abschließende Zusammenfassung

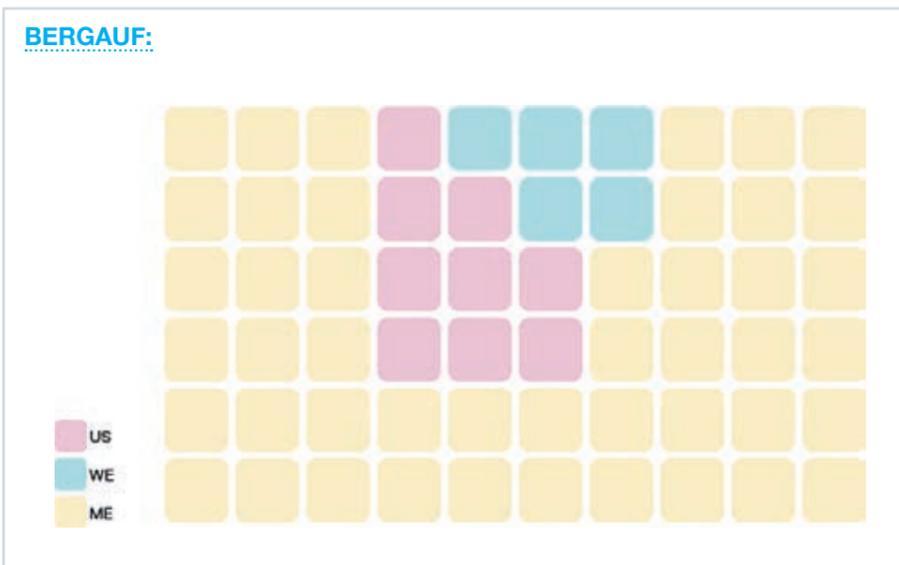
Beispielhafte Anwendung für einem Grundriss von 1.000 m² netto

Die zwei erarbeiteten Raumstrukturen der beiden Unternehmen zeigen deutlich, dass das Unternehmensprofil, die spezifischen Eigenschaften und der Entwicklungsstand der Unternehmen große Auswirkungen auf die passende Arbeitswelt hat. Aus diesem Grund kann die Frage nach dem richtigen Bürokonzept nur eine individuelle Antwort sein.

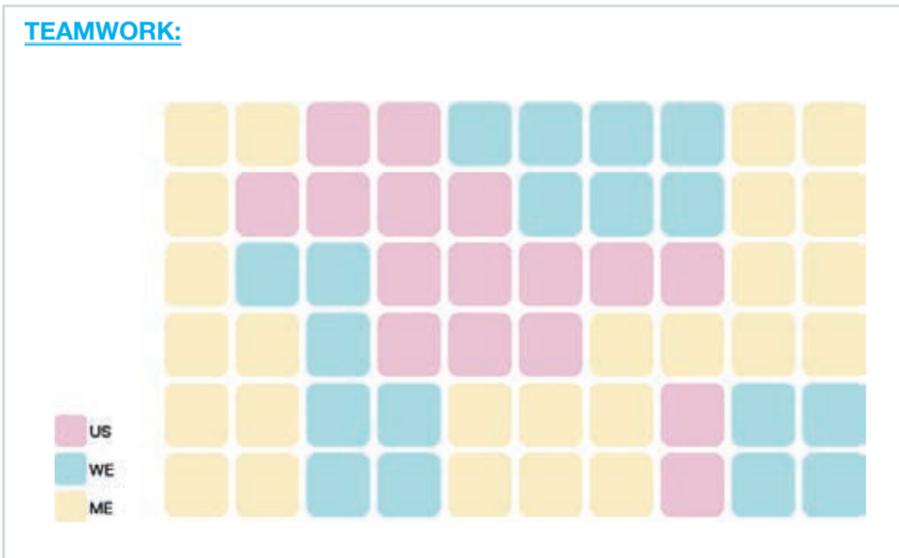
Die richtige Zonierung richtet sich stark nach dem unternehmenseigenen Verhältnis von Einzelarbeit und Zusammenarbeit, auch die Größe der schreib-

tischlastigen Zonen variiert je nach interner und externer Mobilität. Aus flachen Hierarchien ließen sich bunt gemischte Zonen gleicher Wertigkeit ableiten, während ausgeprägtere hierarchische Strukturen sich in einer starrereren Zonierung abbilden.

So sehr sich die beiden Grundrisse in ihrer Umsetzung auch unterscheiden, so komplementieren doch beide die Kultur- und Strukturentwicklung der Unternehmen und unterstützen so das jeweilige Unternehmensziel.



► Abbildung 17-18:
Beispielhafte Zonierung
Grundriss 1.000 m²



Die Landkarte der Evolution von Arbeitswelten gibt eine Orientierung in der Frage nach dem passenden Arbeitsraum. Sie stellt die Entwicklungsstufen von Organisationen in Zusammenhang mit der Rolle und Funktion von Arbeitsräumen dar.

Die Geschäftsführung kann ihre Organisation und deren Individuen in einem Spektrum von Entwicklungsstufen einordnen, ein Zielbild entwickeln und daraus Leitplanken für die Gestaltung der Arbeitsräume ableiten. So wird ein neues Raumkonzept gezielt als Managementinstrument für einen Kultur- und Entwicklungsprozess eingesetzt.

Es ist eine Herausforderung, den richtigen Arbeitsraum zu finden - der Zusammenhang darf nicht vereinfacht werden: Geschäftsmodell, Prozesse, Strukturen und Beziehungen sowie Tätigkeitsmuster müssen in die Gestaltung der Arbeitsräume einfließen.

Wir haben gelernt, dass die größte Herausforderung darin besteht, ein ambitioniertes Zielbild zu entwickeln, das die Organisation auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet und gleichzeitig den Anschluss an die bestehende Struktur und Kultur nicht verliert. Von der Definition dieses Gaps – des beabsichtigten Entwicklungsschrittes – wird die Wirksamkeit der neuen Arbeitsräume wesentlich abhängen.



Wie man an unserem eigenem Raumkonzept erkennen kann, sorgt die richtige Umgebung auch für eine angenehme Atmosphäre.



M.O.O.CON® ist der Spezialist für maßgeschneiderte Gebäudelösungen. In unseren vier Geschäftsfeldern Strategieberatung, Gebäudeentwicklung, Facility Management und Relocation betreuen wir KundInnen aus dem privaten, gewerblichen und öffentlichen Sektor.

Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen und Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Hinter M.O.O.CON® steht ein Team von SpezialistInnen aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Architektur und Projektmanagement. Mit über 60 MitarbeiterInnen an 4 Standorten beraten wir KundInnen in verschiedenen europäischen Ländern.