

Reif für den Wandel?

Maren Puffert Nichts ist beständiger als der Wandel – auch in der congena	3
Dr. Elke Deubzer Aristoteles für Veränderer – Von der Balance zwischen Erneuern und Bewahren	5
Prof. Dr. Peter Nieschmidt Führungshandeln statt Führungstechniken	11
Dr. Klaus v. Welser Vorgeschmack einer Kopernikanischen Wende	19
Dr. Stefan Steidele Wandel erleben – Aspekte der Wahrnehmung: Über Standpunkt, Chronologie und Bedeutung	25
Dr. Stefan Shaw The Art of Change – Was Unternehmen in Veränderungsprozessen von Künstlern lernen können	29
Maren Puffert Gut beraten? Kompetenzen im Wandel	33
Wolfram Fuchs Willkommen – Die einzige Chance für einen ersten Eindruck	39
Dr. Martin Kleibrink und Christoph Kitterle »Arbeitsplatz der Zukunft« Ein Pilotprojekt der Credit Suisse Zürich	47
Mirjana Loitzl Offenheit in Kopf und Raum – Von der Einführung eines neuen Bürokonzeptes	53
Ernst Susanek Es hat sich gelohnt – Herausforderung Neubau der Zeppelin Zentrale	57

Reif für den Wandel?

Vorwort

Große Persönlichkeiten unserer Kulturgeschichte haben sich mit dem Phänomen der ständigen Veränderung beschäftigt. Mit der Formel »pantarei«, »alles fließt«, beschreibt Heraklit die Prozessualität der Welt. Darwin vertritt in seiner Evolutionstheorie die These, dass nicht die Stärksten, sondern die Anpassungsfähigsten überleben. Und schließlich Heinrich Heine, der das Motto »Nichts ist dauernd als der Wechsel, ...« seiner Harzreise voranstellt. Dass diese Einschätzungen bis heute Gültigkeit haben, ist nicht überraschend. Mit vielen aktuellen Erscheinungen des Wandels werden wir uns in nächster Zukunft besonders intensiv beschäftigen müssen: Klimawandel, demografischer Wandel, Wertewandel ... Internetforen beschäftigen sich mit dem Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft und der Frage, wie der Einfluss durch die Globalisierung steuerbar bleibt.

Dem Nachdenken über den Wandel in der Arbeitswelt haben auch wir uns mit dem vorliegenden congenate Heft gewidmet – nicht zuletzt, weil sich auch bei der congenate einiges verändert hat.

Nicht selten hört man die Meinung, früher sei sowieso alles besser gewesen. Daraus könnte man schließen, dass es das Beste wäre, alles beim Alten zu belassen. Bei genauerer Betrachtung würde aber wohl niemand mehr die Wäsche am Waschbrett waschen oder die Kohlen aus dem Keller in den 5. Stock tragen wollen. »Das Wiedersehen« in den »Geschichten vom Herrn Keuner« [B. Brecht] bringt es auf den Punkt. Ein Mann, der Herrn K. lange nicht gesehen hatte, begrüßt ihn mit den Worten: »Sie haben sich gar nicht verändert.« »Oh!« sagte Herr K. und erlebte.

Der Mensch strebt offensichtlich nach Veränderung, Weiterentwicklung und vor allem ständiger Verbesserung. Damit Veränderungen auch zu einer Verbesserung und nicht nur zu blindem Aktionismus führen, sollte immer auch die Frage geklärt werden, was erhaltenswert ist.

In Unternehmen gehören Veränderungen heute fast schon zum Alltag. Die Anlässe sind vielfältig: Kosten- und Wettbewerbsdruck, die rasende Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologie, immobilienwirtschaftliche Überlegungen oder Anforderungen... Von Führungskräften verlangt das die Fähigkeit, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen. Prozesse umzugestalten oder ein neues Bürokonzept einzuführen ist meistens nur vordergründig ein pragmatisches technisches Unterfangen. Der Mensch hängt an seinen Gewohnheiten – angefangen vom morgendlichen Frühstücksritual bis hin zu »bewährten« Arbeitsabläufen im Büro.

Was passiert, wenn der Mensch bei Veränderungsprozessen außer Acht gelassen wird? Was können Unternehmen in Veränderungsprozessen von Künstlern lernen? Was passiert, wenn die richtige Balance bei Veränderungsprozessen vernachlässigt wird? Was können Führungskräfte zu erfolgreichen Veränderungsprozessen beitragen? Wie kann die congenate Unternehmen unterstützen?

»Reif für den Wandel?« Die nachfolgenden Beiträge sollen zum Nachdenken anregen, Fragen beantworten, aber auch neue Fragen aufwerfen. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg beim täglichen Wandel! 🍷

Nichts ist beständiger als der Wandel

– auch in der congenas

Unser letztes Gründungsmitglied aus dem Jahre 1970 hat uns verlassen! Eckhard Miketta ist im Ruhestand! Sowohl persönlich als auch fachlich hat er über mehr als 35 Jahre die congenas und das Leistungsgebiet »Gestaltung der Organisation« geprägt. Im Rahmen seiner Arbeit hat er zur »Persönlichkeitsentwicklung« zahlreicher Unternehmen und angehender Führungskräfte beigetragen. Eine Ära geht zu Ende – eine neue beginnt.

Was bleibt?

»Eckis« Know-how haben wir natürlich nicht nur unseren Kunden zukommen lassen, sondern uns auch intern zu Nutzen gemacht. Unsere Arbeitsweise, die sich durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden und sämtlichen Projektbeteiligten auszeichnet, nehmen wir als Alleinstellungsmerkmal für die congenas in Anspruch. Sie beruht einerseits auf umfangreichen Erfahrungen aus unserer täglichen Projektarbeit, aber auch auf dem, was wir von unseren »Eckis« im Laufe der Jahre gelernt haben. Dieses Wissen – vom Projektmanagement, Konfliktmanagement, Change Management bis zur Unternehmensentwicklung – setzen wir täglich selbstverständlich in unseren Projekten ein.

Das Ausscheiden unseres letzten Gründungsmitgliedes sehen wir mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Als Freund und Kollegen können und wollen wir Eckhard Miketta nicht ersetzen. Wir wollen aber die Gelegenheit nutzen, »sein« Know-how, das wir täglich einsetzen, auch in unserem Leistungsangebot darzustellen, deutlich zu machen und gezielter in unsere Arbeit und unseren Außenauftritt zu integrieren.

1+1=1

Die inhaltlichen Leistungsangebote der congenas werden sich verschieben. Wo bis jetzt zwei Geschäftsfelder

standen, die »Gestaltung der Arbeitswelt« und die »Gestaltung der Organisation«, wird künftig die »Unternehmensentwicklung« stehen. Coachings und Trainings werden in Zukunft von unseren Kooperationspartnern – langjährige externe und ehemalige Mitarbeiter der congenas – durchgeführt, nur noch in Ausnahmefällen von Herrn Miketta. Als ConRat bleibt er uns natürlich erhalten – wir werden nicht zögern, seinen Rat einzuholen.

Unternehmensentwicklung steht für die ganzheitliche Betreuung unserer Kunden und Aufträge – wie wir es schon immer getan haben. Fragen der Wirtschaftlichkeit von Bürogebäuden, der Prozesse, Quadratmeter und Euro werden nach wie vor eines unserer Kernthemen sein. In den letzten Jahren haben wir uns aber auch vermehrt mit Fragen der Unternehmenskultur, der Mitarbeitermotivation und der Gestaltung auseinandergesetzt. In Zukunft wollen wir uns gezielt der Integration dieser Soft Facts widmen – ohne die Hard Facts zu vernachlässigen.

Mehrere neue Leistungsangebote werden unser Produktportfolio künftig in dieser Richtung ergänzen – in Kürze unter www.congena.de.

Unternehmensentwicklung

Fragen nach der Unternehmensphilosophie und ihrer Relevanz für die Gebäudeplanung gehören dazu. Welchen Einfluss auf Raumorganisation und Bürokonzeption hat die Kultur eines Unternehmens, welche konkreten Transferleistungen können definiert werden? Dies sind für uns keine neuen Fragestellungen, wir werden sie uns aber neu stellen. Herausgefordert durch das umfangreiche congeniale Wissen, das in fast 40 Jahren zu diesen Themenbereichen systematisch aufbereitet wurde, werden wir uns mit Engagement und Begeisterung diesen neuen Schwerpunkten zuwenden. Haben Sie sich schon mal Gedanken darüber gemacht, welche Gelegenhei-




Maren Puffert
Beraterin
congena, München

ten Sie täglich verpassen, um mit Ihren Kunden ins Gespräch zu kommen? Beiläufig, nicht für die große Vertragsverhandlung? Gelegenheiten gibt es genug, aber – sind die Räume dafür geeignet, fördern sie es vielleicht sogar? Wie wird Ihr Besucher in Ihrem Haus empfangen? Wird er wirklich empfangen oder betritt er nur das Gebäude? Welche Ausbildung hat Ihr Empfangspersonal, welche Aufgaben hat es, wie werden sie wahrgenommen? Wird jede Gelegenheit, mit dem Gast ins Gespräch zu kommen, genutzt? Das Gleiche gilt für Ihren Kon-

takt zu Ihren Mitarbeitern! Unternehmen mit transparenten und offenen Kommunikationsstrukturen sind die erfolgreichereren!

Wir wollen mit Ihnen gemeinsam die Räume für Ihren Erfolg schaffen – als Ausdruck Ihrer Unternehmenskultur. Dafür werden wir uns mit Ihnen auseinandersetzen, argumentieren, streiten – und am Ende zu einer Lösung beitragen, die Ihre Zukunft sichert.

Als Berater sind wir Solisten. Zusammen sind wir ein Team! congenas – die Unternehmensentwickler. 

Aristoteles für Veränderer

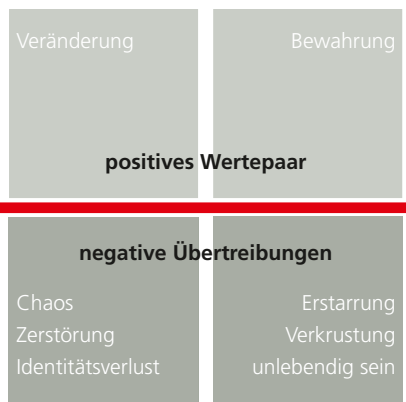
Von der Balance zwischen Erneuern und Bewahren

Muss es denn gleich philosophisch werden? Was kann denn Aristoteles heute schon Interessantes für Gestalter und Veränderer liefern, jene, die die Welt mit einem »Besser, Schöner, Neuer« beglücken und möglichst auch noch Kosten einsparen wollen?

Aristoteles würde wahrscheinlich sofort kontern: Wer auf Veränderung setzt, der entgleitet allzu leicht in blinden Aktionismus und Zerstörung! Und schon wäre er mitten im Thema: »Jede Tugend braucht ihre positive Schwestertugend – der Veränderungswille braucht die Lust am Bewahren! Denn eine »gesunde Erneuerung«, würde er fortfahren, »stellt sich nur dann ein, wenn man auch Altes beibehält. Eine gesunde Veränderung sollte immer in einem dynamischen Gleichgewicht mit dem Erhalten sein.«

»Wichtig ist nicht so sehr, ob wir links oder rechts liegen, sondern dass wir oberhalb dieser Linie liegen!«

Zitat: B. Possert
doppel:punkt 2005



Und schon befinden wir uns ca. 340 bis 320 vor Christus in der Hauptstadt Pella des kriegerischen Makedoniens oder im Athen des klassischen Griechenlands, wo Aristoteles seine Lehre vom vernünftigen Handeln dem jungen Alexander dem Großen und anderen Schülern beizubringen versucht: Halte die richtige Mitte! Verrenne dich nicht in fehlerhaften Extremen! Wieviel Alexander der Große davon in seinem Handeln umgesetzt hat, soll hier nicht vertieft werden. Die Lehre von Aristoteles wurde auch für die Nachwelt niedergeschrieben, in den zehn Büchern seiner Nikomachischen Ethik.

Die Spannung zwischen den Extremen aushalten

Der Psychologe Paul Helwig hat dann in den 50er Jahren diese Aussagen sehr viel einfacher auf den Punkt gebracht oder besser gesagt: in ein Quadrat, ein Wertequadrat! In den oberen Ecken befinden sich die beiden positiven Schwestertugenden, links oben die Veränderung und rechts oben das Bewahren. Unten finden sich die Übertreibungen: links die negative Übertreibung der Veränderung, die Zerstörung, Entwurzelung bis hin zum Identitätsverlust. Und rechts die negative Übertreibung des Bewahrens, die Verkrustung, das Erstarren bis hin zum Unlebendigsein.

Das Quadrat veranschaulicht zum einen sehr gut eine große Schwäche unseres Denkens und Handelns und zum anderen eine sich lohnende Denk- und Handlungsweise, die aber trainiert und eingeübt werden muss.

Wir neigen dazu, uns auf eines zu konzentrieren!

Zunächst zu unserer Schwäche: wir scheinen im Denken und Handeln zu Extremen zu neigen: Wir wollen das Alte bewahren, und aus Angst, dass uns die Veränderung aus den Händen gleitet oder dass alles sein Gesicht und seine Identität verliert, unterlassen wir Erneuerungsprozesse und stellen irgendwann fest, dass es verkrustet, veraltet und unlebendig geworden ist. Oder umgekehrt: um endlich Neues zu erschaffen, reißen wir nicht selten Altes, Eingespieltes und Identitätsstiftendes ein und ersetzen es durch blasses Neues: Fehlhandlungen in der Architektur stechen meist offensichtlich ins Auge, falsche und fehlende Organisationsentwicklungsmaßnahmen machen sich bemerkbar an der schlechten Stimmung der Mitarbeiter, an schlechten Kennzahlen und verärgerten Kunden.



Dr. Elke Maria Deubzer
Dipl.-Psychologin
PMO Fachinstitut für
Nutzerforschung
Usability & Usability
Engineering

Letzte Woche habe ich nach ca. drei Jahren einen Hersteller von Flurfahrzeugen wieder einmal besucht. Einige Male fuhr ich am Eingangstor vorbei. Ich hatte die Eingangsanlage mit dem kleinen Pförtnerhäuschen aus den 20er Jahren gesucht. Es war ein altes, kleines Häuschen gewesen, das vor langer langer Zeit die letzte Renovierung erhalten hatte. Als ich das dritte Mal die Industriestraße entlang fuhr, sah ich plötzlich den Eingang: ein moderner Glasflachbau, graue Schieferplatten, eine neue Schlagbaum- und Zufahrtsanlage. Als ich mich beim Pförtner anmeldete, schaute er mich gequält an: »Sie haben wohl das alte Häuschen gesucht! ... Mei wissen Sie, das viele Glas, der viele Beton, das ist halt kalt hier! Das wird nie warm! ... Wir brauchten eine neue Kantine. Jetzt haben sie uns aus Kostengründen gleich mit hier her verlegt.« Dann zeigte er auf den viereckigen Flecken am Boden auf der anderen Seite der Einfahrt. Dort war es gestanden, das kleine Häuschen. Drei Mitarbeiter haben mir bei meinem Besuch in der Entwicklung von sich aus von dem Pförtnerhäuschen erzählt und dass es komisch ist, dass es weg ist.

Eine Doppelplanung machen: fürs Verändern und fürs Bewahren

Wer Veränderungen plant, sollte meines Erachtens immer eine Doppelplanung machen: Plan 1 sollte Fragen beinhalten wie: Was soll verändert werden? Welche Hoffnungen werden mit der Veränderung verbunden? Was muss getan werden, damit wir die Veränderung erreichen?

Plan 2 sollte sich ausführlich mit dem Bewahren und Erhalten beschäftigen: Was soll bewahrt werden? Was lohnt es sich zu erhalten? Was darf auf keinen Fall verschwinden? Weshalb ist es für uns so wichtig, dass wir es erhalten? Um die Kundenbindung, das Produkt-Know-how, die Firmenidentität zu bewahren? Was muss

getan werden, damit es beibehalten werden kann?

So eine Doppelplanung ist meines Erachtens besonders wichtig, wenn die Veränderer das Ziel der Kosteneinsparungen auf ihren Fahnen schwenken. Gerade unter diesem hehren Ziel wurden in den letzten Jahren große Werte vernichtet. Organisationen sind organische Gebilde. Sie sind gewachsen, sie leben durch, für und von den Menschen. Sie bestehen aus formellen und informellen Kommunikations- und Führungsstrukturen, sie leben von offiziellen Zielen und sehr persönlichen Motiven, Träumen und auch Schäumen.

Der Wille zum Kostensparen macht meist besonders blind

Obwohl inzwischen bekannt ist, dass 70% der Firmenfusionen und -übernahmen nicht funktionieren, sondern vor allem Werte vernichten, gibt es immer noch Manager, die das hoffnungsfrohe Bild der halbierten Verwaltungskosten durch Unternehmensfusion oder -aufkauf in die Luft pinseln.

Nicht unbekannt sind auch jene Manager, die von nomadisierenden Mitarbeitern schwärmen, die sich täglich neu an anderen Workstations in nonterritorialen Großraumbüros einbuchen. Man jubiliert bereits vor dem ersten Spatenstich darüber, dass die Arbeitsplatzkosten um mindestens 20% sinken, weil man ja nur noch für 80% der Mitarbeiter einen Arbeitsplatz vorhalten muss. In der Regel wird die Rechnung jedoch ohne den Faktor Mensch gemacht.

Und wieder woanders träumen Chefs davon, möglichst viele Abteilungen in Callcenter umzuwandeln: Callcenter für den Verkauf, die Auftragsannahme und -abwicklung, die Reklamationsannahme und -bearbeitung, den Produkt-Support, den IT-Support, einfach für alles, unabhängig davon, wie

schwierig die Materie ist, um die es dann am Telefon gehen soll. Man will modern sein, man will was verändern, man will Kosten sparen.

Vor zwei Jahren wurde ich zu Rate gezogen für die Neuentwicklung des IT-Supports in einem großen Konzern. Der IT-Support sollte in ein modernes Callcenter umgestellt werden – bundesweit – genauso wie die Auftragsannahme und -abwicklung. Die Maßnahme beinhaltete:

Auflösung der alten Teams und Beziehungsgefüge sowie das Entfallen der direkten Telefondurchwahl mit persönlicher Beratung. Stattdessen sollten Sammelnummern mit anonymer Beratung eingeführt werden: bei jedem Anruf eine neue Stimme, ein neuer Berater. Die Zellenbüros sollten aufgelöst und moderne Großraumbüros eingeführt werden.

Hinter dieser Maßnahme stand der Wille zur Erneuerung und zur Kosteneinsparung! Als Nutzerforscher und Organisationsentwickler warnten wir das Management aufgrund unserer Untersuchungen vor Ort: Wenn die Mitarbeiter der Auftragsannahme den IT-Support brauchen, dann in der Regel sofort, weil Kunden warten, Aufträge und Reklamationen sofort abgearbeitet werden müssen. Die Mitarbeiter kannten ihre Supportmitarbeiter und sie wussten, bei welchem IT-Spezialisten sie am schnellsten Hilfe bekamen. Jeder verstand die Sprache des anderen.

Wir empfahlen eine Doppelstrategie: eine bundesweite Sammelnummer mit »anonymer«, aber sofortiger Beratung und eine regionale, direkt anwählbare Beratung, nicht jederzeit verfügbar, aber dafür persönlich bekannt und spezialisiert. Unsere Vorschläge setzten sich nicht durch, dafür aber diejenigen renommierter Unternehmensberater, die in ihren blauen Anzügen mit Kostenvorteilen und



einer einfacheren Organisationsstruktur winkten.

Realität ist heute, dass nicht nur die Kundenreklamationen zugenommen haben. Die Mitarbeiter der Auftragsannahme haben mehr Stillstand, weil die Computerstörungen nicht schnell genug behoben werden. Das Unternehmen verliert massiv an Kunden. Ein Ziel ist erreicht: Die Kosten für den IT-Support sind gesunken! Doch unterm Strich haben das Unternehmen, die Kunden und die Mitarbeiter verloren.

Zwischen Sparen und Nähren balancieren

Das Kostensparen muss durch ein kalkuliertes Investieren und Nähren balanciert werden, damit das Unternehmen nicht gefährdet wird. Es darf weder ausgeblutet noch zu Tode gespart werden, noch darf durch Verschwendungen und Fehlinvestitionen die finanzielle Basis riskiert werden.

Vermeide die Extreme und halte die Mitte! So empfahl es schon Aristoteles. Die negativen Extreme lassen sich vermeiden, indem man sich auf die beiden positiven Schwessterwerte konzentriert. Wir benötigen keine starren Prinzipien, keine statischen eindimensionalen Werte, um den unterschiedlichen und auch widersprüchlichen Ansprüchen unserer Wirklichkeit gerecht zu

werden. Jeder Wert kann nur dann zu seiner besten Entfaltung gelangen, wenn er durch den positiven Schwesterwert balanciert ist. Das ist ein dynamischer Prozess. Doch diese Art des Denkens und Handelns ist uns nicht angeboren. Sie muss geübt und trainiert werden. Spontan konzentrieren wir uns nur auf einen Wert. Es fällt uns schwer, zwei Werten gleichzeitig unsere mentale Aufmerksamkeit zu widmen.

Balanciertes Denken will geübt werden.

Ich will behaupten, wir sind so in unserem eindimensionalen Denken gefangen, dass es uns schwer fällt, überhaupt den positiven Schwesterwert zu finden! Ich bitte Sie um folgendes Experiment:

Welches ist der positive Schwesterwert der Perfektion? Womit sollte man die Perfektion balancieren, damit man kein zwanghafter Perfektionist wird? Na, haben Sie ihn schon? Ich behaupte, es macht Ihnen Mühe, den positiven Schwesterwert zu finden! Oder haben Sie ihn jetzt?

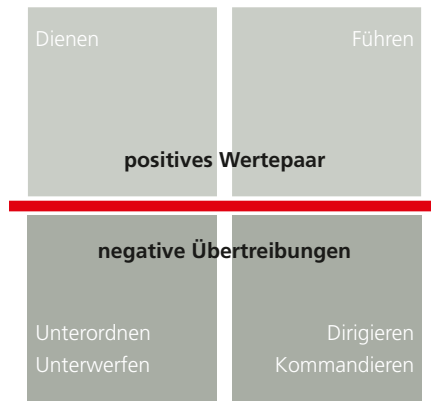
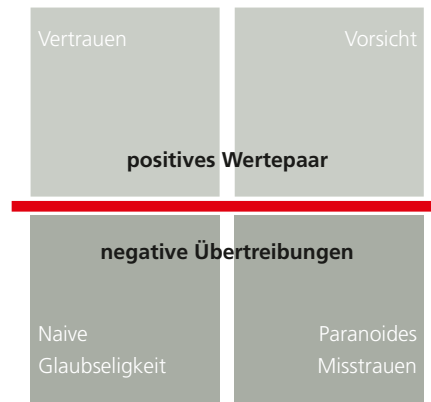
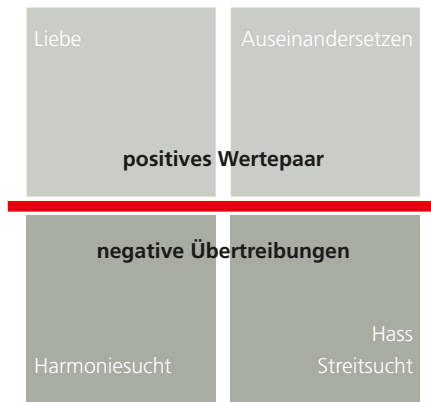
Es ist die Lässigkeit, Ungezwungenheit, Natürlichkeit.

Die Perfektion entfaltet nur ihre positive Wirkung, wenn sie mit Lässigkeit, Ungezwungenheit, Natürlichkeit balanciert ist. Wer allzu perfekt sein will, entgleitet schnell in übertriebene Zwanghaftigkeit und Perfektionismus. Auf das richtige Spannungsverhältnis kommt es an. Und Lässigkeit muss ja noch lange nicht zur Nachlässigkeit führen. Doch davor haben die Perfektionisten besonders Angst: vor der Nachlässigkeit, die nach unten zieht, alles verkommen lässt. Und aus Angst davor stürzt man sich lieber gleich in die perfektionistische Zwanghaftigkeit.

Falls Sie noch üben wollen, hier noch einige Aufgaben für die Schulung eines balancierten Denkens! Wie heißen die positiven Schwesterwerte der folgenden Werte

- Lieben
- Vertrauen
- Dienen
- Offenheit
- Anleiten
- Perfektion

Sie finden die Ergebnisse rechts. 



Die Sprache des Geschmacks

congena Zwischenraum Februar 2008

Geschmack ist eine Sprache, in der man sich äußern und auch andere verstehen kann. Die Sprache des Geschmacks hat einen Wortschatz, eine Grammatik und eine Geschichte. Sie ist nicht angeboren, sondern wird erlernt, mehr oder weniger gut – wie uns Dr. Klaus v. Welser an aktuellen Beispielen zeigt – und kann auch Missverständnisse und Geschmackloses produzieren. Und dies betrifft nicht nur Essen, sondern auch Kleidung, Design, Architektur, Kunst und sogar Benehmen. Daher ist Geschmacksbildung ein kultureller Identifikationsfaktor ersten Ranges und Teil unserer sozialen Kompetenz. Warum aber finden wir stattdessen Geschmacksfragen reduziert auf branchenspezifische Ästhetik oder ganz abgeschoben ins Private? Woher die nostalgische Rückkehr der Etikette, während gleichzeitig der Etikettenschwindel blüht? Müssen wir wirklich verdorbenes Fleisch einfärben, weil wir es nicht mehr schmecken können? Sollen wir immer öfter den Arzt oder Apotheker fragen? Geschmack soll vom Schmecken kommen, nicht vom Kaufen. Wir müssen also unsere natürlichen Sinneswerkzeuge kulturell nachjustieren, und nur – so die These – wer sie selbst einzustellen gelernt hat, kann die Einstellung anderer Menschen beurteilen und tatsächlich nutzen.



Führungshandeln statt Führungstechniken

Arbeiten und Führen unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen – das Arbeitsverständnis im Wandel der Zeit und was Führungskräfte daraus lernen können

Arbeit (die eigene wie die des Mitarbeiters), als Selbstentfaltung verstanden und erlebt, stellt ganz andere Anforderungen an das Führungsverhalten eines Vorgesetzten als ein Verständnis, wonach Arbeit ein bedauerliches Übel ist und nur um des Geldverdienens willen geleistet wird.

Unter Führungshandeln sollte man eine sehr persönliche – entwickelte oder verkümmerte – Handlungskompetenz verstehen und nicht eine mechanisch anwendbare Methode; denn die Adressaten des Führungshandelns sind nicht bloß komplizierte Gegenstände oder eigenwillige Materialien, auf die man technisch optimal reagieren kann, sondern es sind handelnde Menschen. Die folgende Darstellung und Reflexion der unterschiedlichen Traditionen von Arbeitsverständnis soll helfen, diese Thematik umsich-

tiger und verantwortungsbewusster zu beurteilen.

Geistesgeschichtliche Grundlagen des Arbeitsbegriffes

Es kann hier nur ein vorläufiger und vor allem in seiner Allgemeinheit unscharfer Definitionsversuch vorgenommen werden, deutet doch die Themenstellung schon an, dass ein umfassendes Verständnis vom Wesen der Arbeit nur im Horizont historisch weiter ausgreifender Reflexion zu gewinnen ist.

Verstehen wir Arbeit also zunächst als zweckorientierte Tätigkeit des Menschen, die sowohl materielle wie geistige Güter und Dienstleistungen hervorbringt. Darüber hinaus soll Arbeit verstanden sein als eine Entfaltung des Menschen als Person, die wesent-



Prof. Dr. Peter Nieschmidt
Professor em. für Politikwissenschaften
FH München

Zehn Thesen

1. Das calvinistisch-kapitalistische Arbeitsverständnis hat nur die Produktivitäts- und Effizienzsteigerung der Arbeit im Blick.
2. Der Deutsche Idealismus (Hegel) begreift darüber hinaus Arbeit als Entwicklung, Selbstentfaltung und letztlich Selbstproduktion des Menschen – auch in sozialer Hinsicht (Sozialkompetenz).
3. Führung von Mitarbeitern zielt in calvinistisch-kapitalistischer Tradition auf kostengünstiges Einsetzen von Produktionsfaktoren oder deutlicher noch: Auf produktives Platzieren von Kostenfaktoren (Kopfzählenden).
4. Führung im Hegelschen Verständnis von Arbeit richtet sich primär auf Mitarbeiterförderung durch individualisierte Aufgabenstellung und Erfolgsbestätigung.
5. Die organisatorische Logik von These 3 und 4: Arbeitsteilung und Kontrolle durch tiefgestaffelte, sachlogisch deduzierte Unternehmenshierarchien einerseits, versus Training und Supervision von Mitarbeiter-Potenzialen in flach und »lean« gehaltenen Arbeitsgruppen und Projektteams, die aus Kundenorientierung und Leistungsverbesserung ihre organisatorischen Impulse erhalten (induktiv zu legitimierender Unternehmensaufbau) andererseits.
6. Die Unterscheidung von Theorie, Praxis (Handeln) und Poiesis (Herstellen, Machen) bei Aristoteles (384 - 322 v. Chr.) begründet ein Führungsverständnis, das alle Sachaufgaben bei den verantwortlichen Mitarbeitern belässt und lediglich deren Koordination (einschließlich Koordinierbarkeit und Qualität) sicherstellt.
7. Führung heißt dann, zielgerichtete, sozial- und umweltverträgliche Leistungsentfaltung der Mitarbeiter zu ermöglichen.
8. Kairologie als Lehre vom richtigen Handeln zum richtigen Zeitpunkt ist unabdingbar beim Übergang von einer Funktions- zur Prozessorganisation eines Unternehmens.
9. Phaenomenologie als angemessene Erkenntnisweise für kairologisches Handeln versucht die dynamische Ganzheit (oder zumindest die produktive Vielfalt) des einzelnen Mitarbeiters zu erfassen.
10. Mit dem (geleisteten oder unterlassenen) Führungshandeln eines Vorgesetzten (Prozessorganisations) korrespondiert dessen eigene Persönlichkeitsentwicklung.

lich seine Identität und sein Selbstwertgefühl mitbestimmt. Dieser Arbeitsbegriff steht damit beruflicher Tätigkeit nahe, ist aber keineswegs deckungsgleich mit ihr.

Dieser heutigen, relativ abstrakten Definition von Arbeit gehen historische Erfahrungen, Vorstellungen und Bedeutungen voraus, die in unterschiedlicher Weise in die unsere Gesellschaft prägende Geschichte und Kulturtradition eingegangen sind. Da diese Tradition nur historisch nachzuvollziehen ist, sei sie, beginnend beim Arbeitsverhältnis der griechisch-römischen Antike, kurz dargestellt.

Das Arbeitsverhältnis der griechisch-römischen Antike

Unter Arbeit sind zunächst ökonomisch zweckorientierte ackerbauende, gewerbliche und händlerische Tätigkeiten zu verstehen. Als die dorischen Einwanderer 1000 – 800 v. Chr. Hellas erobert hatten, bauten sie eine kriegerische Adelsherrschaft auf, noch ausgeprägter, als ihre Vorgänger das getan hatten. Die Arbeit auf den Feldern ließen sie durch Hörige, Tagelöhner oder Frauen verrichten.

Diese Auffassung hält sich nicht nur bis in die Zeit der griechischen Demokratie (500 – 300 v. Chr.), sondern weit darüber hinaus. Als tugendhaftes, dem selbstständigen und freien Mann würdiges Handeln wird nur das Wirken in und für die Öffentlichkeit angesehen, also im Bereich von Politik, Geistesleben und Kriegsdienst.

Im Hellenismus (300 v. Chr.) schließlich erhält sich das altgriechische Standes- und Adelsethos, das Plato und Aristoteles philosophisch zu legitimieren suchten, weiterhin, wonach die notwendigen und zumeist körperlichen Arbeiten für die Befriedigung der Grundbedürfnisse dem freien Bürger unwürdig und sittlich als minderwertig gelten. Denn nicht die Befriedigung der Grundbedürfnisse macht den Un-

terschied des Menschen zum Tier, sondern sein Handeln. Darum ist es angemessen, wenn der Bürger Sklaven arbeiten lässt für seine Nahrung, Wohnung usw., um selber den Kopf frei zu haben für eine ihm gemäße Tätigkeit.

Das alttestamentliche Arbeitsverhältnis und die christliche Auffassung bis zum frühen Mittelalter

Können wir die griechisch-römische Tradition in ihrem Arbeitsverständnis als typisch für die Auffassung der Antike nehmen, so tritt uns mit der jüdisch-christlichen Tradition etwas Einzigartiges entgegen. Nach der Lehre des Alten Testaments hat der Mensch all seine Arbeit als Gehorsam gegenüber Gottes Gebot zu betrachten; d.h. Arbeit hat einen weit über den materiellen Nutzen hinausreichenden Wert und Sinn. Weil nämlich Gott bei der Schöpfung als handwerklich arbeitend gedacht und die Schöpfung »sein Werk« ist, wird jeder reine Intellektualismus und die Abwertung körperlicher Arbeit ausgeschlossen.

Die Auffassung von Arbeit im Neuen Testament geht über die positive Bewertung der Arbeit im Alten Testament noch hinaus. Arbeit ist primär zu verstehen als »Dienst am Nächsten«. Jegliche Form von Arbeit, befreit von ihrem ehemals schicksalsmäßigen Knechtscharakter, soll als dankbares Dienen im Sinne der Nächstenliebe begriffen werden. Zwar gilt die Ruhe wie im Alten Testament (3. Gebot) als unerlässlich für den Menschen, doch soll jedermann seine Arbeit verrichten und nicht auf Kosten anderer leben. Nur wer arbeitsunfähig ist, soll von der Gemeinde unterstützt werden.

Ein geradezu moralistisches Arbeitsverhältnis, verbunden mit spätantiker Kulturübersättigung, entwickelte sich dann im Mönchtum. Arbeit soll auch ohne ökonomische Not nicht unterlassen werden, vielmehr eine geregelte und institutionalisierte körperliche

Tätigkeit im Rahmen der Kloster-
gemeinschaft sein.

Das Arbeitsverständnis des Hoch- mittelalters und der Renaissance als wesentliche Bestandteile römisch-katholischer Gesellschafts- lehre

Im Hoch- und Spätmittelalter erlahmt die fruchtbare Bipolarität des »ora et labora«, da einmal das reflektierende Beten als geistiges Arbeiten verstanden wurde, zum anderen eine der griechischen Philosophie nachgebildete Höherbewertung geistiger und geistlicher Arbeit gegenüber körperlicher Tätigkeit einsetzte. Eine umfassende Auf- und Übernahme aristotelischen Denkens begann.

Das Arbeitsverständnis der Griechen hatte prägenden Einfluss auf das Welt- und Gesellschaftsbild der in thomistisch-scholastischer Tradition nun ständisch orientierten Kirchenlehre. Eine gestufte Gesellschaft – vor Gott zwar gleicher, von Natur aus aber ungleicher Menschen – wertet körperliche Arbeit niedriger als geistige und findet den Sinn des Lebens außerhalb der Sphäre körperlicher, ökonomisch orientierter Arbeit.

Die religiöse Grundlegung gesellschaftlicher Umwälzungen durch das Arbeitsverständnis der Reformation

Luther (1483 – 1546), der vorreformatorisch Mönch im Augustinerorden war und der das Verständnis seines Ordensheiligen vom ehrbaren Handwerk und der Prädestination des Menschen voll übernahm und ausbaute, suchte das Arbeits- und Berufsverständnis des glaubenden Menschen gegen die katholische Kirchenlehre neu zu begründen. Berufung hat nach Luther nicht nur der Priester und Mönch, sondern jeder Gläubige. Erfahren alle glaubenden Menschen durch Christi Verdienst die Gnade Gottes, dann ist vor Gott kein



*Martin Luther
(1483 – 1546) war
der theologische Ur-
heber und Lehrer der
Reformation.
Bild: ullstein bild -
AISA*

Mensch, keine Arbeit, kein Beruf verdienstvoller oder sittlich höherstehender als der andere.

Von diesem Denken her ist die Ausbildung eines Arbeitsethos des Bauern und Handwerkers ebenso möglich, wie die Entwicklung des Pflichtbewusstseins eines für die Wohlfahrt anderer tätigen Menschen, sei er nun Pfarrer oder Lehrer, Arzt oder Verwaltungsbeamter. Jeder hat in gleicher Weise seine Pflicht in seinem Beruf zu erfüllen: gewissenhaft. Jeder hat sich allabendlich zu prüfen, ob er die Arbeit, zu der er berufen wurde, fürsorglich und verantwortbar ausgeführt hat.

Das gute Handwerk, meistens rechtschaffener als ein mäßig ausgeübter geistiger Beruf, prägt tief bis ins 19. Jahrhundert die eine Hauptlinie gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklung in Deutschland, während die andere gekennzeichnet ist durch pflichtgemäßes Verwaltungs- und Dienstleistungshandeln. Beide Arbeits- und Lebensweisen wurzeln im lutherischen Berufsdanken, haben besonders in Deutschland ihre Wirkung weit in den katholischen Glaubensbereich hinein und bewirken sehr lange ebenso die Solidität wie die Provinzialität des Lebens in Deutschland. Hatte Luther mit seinem Berufungsdanken das Arbeitsverständnis des katholischen Mittelalters in Frage gestellt und gleichsam qualitätsorientiert –

ebenso glaubwürdige wie produktive Alternativen eröffnet, so liefern Calvins Gedanken die Grundlage für eine Umwälzung und radikale Neuorientierung des gesamten Wirtschaftssystems.

Auch Calvin (1509 – 1564) hat mit seiner Theologie im Allgemeinen wie mit seiner Arbeitslehre im Besonderen zunächst einmal die Ehre Gottes im Blick. Der Mensch verdankt die irdischen Güter nicht eigener Weisheit und Kraft, sondern letztlich immer dem göttlichen Segen. Wirtschaftlicher Erfolg ist ein hoch zu bewertendes Zeichen für die Gnade Gottes. Der hier also eher quantitativ orientierte Calvinismus bedeutet in seiner puritanischen wie hugenottischen Ausformung und Entwicklung ohne Zweifel eine erhebliche Intensivierung des seit der Renaissance sich entwickelnden Kapitalismus. Das bedeutet, dass gewinnorientiertes Arbeiten und Wirtschaften eine religiöse Legitimation erhält und langsam, aber stetig, die mittelalterliche Wirtschaftsreform der Bedarfsdeckung verdrängt wird.

Im Verfolgen seiner Bewährung durch ein asketisches, luxusfeindliches, hartes Arbeitsleben, das ganz auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet ist, verliert der Calvinist und sein Arbeitsbegriff die mitmenschliche Dimension des Arbeitens immer mehr aus dem Blick. Dieser Verlust der Sozialität des Arbeitens und damit des Menschen wird allerdings insofern weniger schmerzhaft empfunden, als hier ohnehin der Verdacht besteht, Zugeständnisse an die Bequemlichkeit der »natura corrupta« des Menschen zu machen. Das führt schließlich dazu, dass in calvinistischen Traditionen der wirtschaftlich Erfolgreiche letztlich auch moralisch suspekt erscheint, jedenfalls ganz offensichtlich nicht in der göttlichen Gnade steht.



*Johannes Calvin
(1509 – 1564) Reformator und Begründer
des Calvinismus
Bild: ullstein bild -
Imagno*

Die Entwicklung des Calvinismus zum Wirtschaftsliberalismus des 19. Jahrhunderts

Im fürstlichen Merkantilssystem verliert die Arbeit des Menschen zunehmend ihre ganzheitliche Dimension, werden ihre qualitativen Aspekte auf quantifizierbare reduziert. Die bürgerliche Gesellschaft erhält somit ihre ökonomischen Bedingungen und übernimmt ebenso selbstbewusst wie spektakulär 1688 in England und 1789 in Frankreich die politische Macht.

Seitdem der Sinn der Arbeit letztlich in ihrem ökonomischen Ergebnis lag, dessen Bewertung durch Calvin noch religiös überhöht worden war, war der bürgerliche Liberalismus wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch nicht aufzuhalten. A. Smith (1723 – 1790) formte das von den französischen Physiokraten übernommene Prinzip des »laissez faire, laissez aller« zur Wirtschaftstheorie, die Gewerbefleiß, Fabrikation, Handel und Geldgeschäfte ungehindert sich entfalten sehen will, damit der freie Markt ohne staatliche Eingriffe und Zölle den Wohlstand und die Zufriedenheit aller arbeitenden Menschen fördert.

In Deutschland aber konnten, unter anderem wegen der politisch relativ stabilen territorialen Kleinstaaterei, die calvinistisch geprägten Ideen des politischen und wirtschaftlichen Liberalismus erst im Laufe des 19. Jahrhunderts überhaupt Fuß fassen und erst nach der Jahrhundertmitte erste gesellschaftliche Relevanz erhalten. Zudem war Luthers Arbeitsauffassung vom ehrbaren Handwerk und treuer Pflichterfüllung des Staatsdieners in den kleinen Fürstentümern ebenso wie in Preußen verbindlich geblieben und wirkte unübersehbar im Deutschen Reich von 1871 und im 20. Jahrhundert fort.

Dem Deutschen Idealismus eröffnete sich die Möglichkeit unbeirrt durch eine liberale Wirtschaftstheorie und ihre Gleichgültigkeit gegen Arbeitsinhalte, die menschliche Arbeit auf bisher nicht eingeschlagenen Wegen philosophischer Reflexion einer neuen Sicht und Bewertung zu unterziehen, deren praktische Konsequenzen wiederum umwälzendes Ausmaß annahmen. Denn die Konsequenzen dieser Reflexion erwiesen sich als gesellschaftspolitische Forderungen von ungeheurer Durchschlagskraft und sind, was ihre sozialpolitischen Forderungen wie ihre humanwissenschaftlichen Folgerungen angehen, bis heute weder in jeder Hinsicht zu Ende gedacht noch etwa gar ausgeschöpft.

Der Neuansatz des Arbeitsverständnisses im Deutschen Idealismus

Hegels Arbeitsbegriff

Die Arbeit des Menschen wird bei Hegel dahingehend definiert, dass im formenden Tun das Bewusstsein außer sich tritt und das Ergebnis des Tuns ihm gegenüber erscheint. Hegel legt den Akzent dabei nicht so sehr auf die materielle Seite dieses Vorganges, sondern auf die Arbeit des Bewusstseins, das sich hier äußert. So wird Arbeit von Hegel im Endergebnis auch verstanden als Bewusstseinstätigkeit.

Arbeit bezieht sich also nach Hegel umfassender noch als bei Luther, bei dem sie bereits auf konkrete Weise ihre ethische Existenz zeigte, auf die gesamte Wirklichkeit des Menschen; sie ist die allgemeine Weise seiner Entwicklung und Entfaltung überhaupt.

Der Arbeitsbegriff in den Frühschriften von Marx

Marx widerspricht Hegel, wenn dieser meint, dass der Mensch in der industriellen Arbeitswelt des mittleren 19. Jahrhunderts mit der Betrachtung und im Begreifen der Produkte, die seinen Plänen und Konzeptionen entsprungen sind, sich selber begreift und zurückgewinnt. Das gilt nach Marx vielleicht für Künstler, Staatsmänner oder Unternehmer, nicht aber für Industriearbeiter, die lauter Dinge produzieren, die sie selber nicht planen, die sie nicht interessieren, die sie als Teilstücke nicht begreifen.

Der Industriearbeiter verwirklicht sich also nicht in seiner Arbeit, sondern »entwirklicht« sich nach Marx nur, um den Lohn zu verdienen, dessen er bedarf, um sich zu reproduzieren für die Arbeit des nächsten Tages. Damit kritisiert Marx die Arbeitsinhalte und -verfahren der frühindustriellen Arbeitswelt und darin wird man ihm zustimmen müssen. Seine daran anknüpfende Kritik der Eigentumsverhältnisse der bürgerlichen Gesellschaft muss uns hier nicht weiter interessieren. Es bleibt aber festzuhalten, dass nach Marx die industriellen Arbeitsinhalte und -verfahren einer durchgreifenden Veränderung bedürfen, wenn sie der Ort der Selbstrealisation des Menschen sein sollen.

Die Arbeit des Menschen als seine existenzielle Entfaltung

Hegel und Marx hatten gezeigt, und das ist ihr bleibender Verdienst, dass die Arbeit für den Menschen nicht etwas Äußerliches, Beliebiges ist, das auch wegfallen kann ohne Verlust, sondern, dass die Arbeit die eigent-

liche Grundbestimmung und Verfasstheit des Menschen ist, ohne die er nicht werden kann, was er wirklich ist. Zu der so verstandenen Arbeit gehört dann wesentlich hinzu, dass der Mensch sie immer in irgendwelchen sozialen Bezügen leistet: miteinander oder füreinander, so dass auch die sozialen Beziehungen nichts der Arbeit Äußerliches sind. Der Mensch, der gleichsam asozial vor sich hinproduziert, verwirklicht sich nicht, sondern verfehlt sich und sein Menschsein in solcher Tätigkeit. Sozialität ist für den Arbeitsprozess ebenso konstituierend wie seine innere Produktivität.

Wenn es sich aber tatsächlich so verhält, dann geht es auch und gerade in der industriellen Arbeit nicht nur um mehr Lohn und höhere Gehälter, sondern um den Sinn der menschlichen Existenz. Dann kann diese Sinnfrage nicht auf Freizeit, Hobby und Ausgleichssport verlegt werden, sondern verlangt in der Arbeitswelt, in ihren Inhalten, Strukturen und Verfahrensweisen, eine Antwort.

Die philosophischen Frühschriften des jungen Marx, die auf Hegel aufbauen, eröffnen tiefe und gültige Einsichten über das Wesen menschlicher Arbeit, nicht seine vielfach in Frage zu stellenden ökonomischen oder widerlegten geschichtsphilosophischen Theorien. Es gilt also, das Arbeitsverständnis des Deutschen Idealismus endlich als Herausforderung an unsere Arbeitswelt zu verstehen.

Arbeit und Führung

Warum »arbeiten« wir also? Die Antwort ist nach dem bisher Gesagten eindeutig: Weil wir damit unser Leben realisieren. Ist nun Arbeit als Selbstrealisierung nur ein Ideal für Führungskräfte, nicht aber für Mitarbeiter, die »nur« für Geld arbeiten? Resultiert aus diesen Fragestellungen nicht eine Aufgabe für den leitenden Mitarbeiter, Arbeit zu organisieren, dass mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirkli-

chung für alle oder wenigstens sehr viele Mitarbeiter bestehen?

Diesen Fragen könnte man sich mit dem scheinbar realistischen Hinweis auf Sachzwänge entziehen: Manche Arbeitsläufe und Arbeitsinhalte seien nun einmal nicht geeignet, Selbstverwirklichung zu ermöglichen. Dies dokumentiert aber eher einen Mangel an Einfallsreichtum als Realitätssinn, und außerdem liegt dem eine Verwechslung von Führung und Organisations-technik zugrunde.

Unter Führung sind nicht nur eine Reihe technischer Eingriffe in das betriebliche Geschehen zu verstehen. Führung ist das Wissen vom richtigen Handeln.

Die heutigen Führungskräfte lernen und entwickeln ihre Vorstellungen über Arbeit und Beruf aber vor allem im Bereich der Poietik.* Sie sind hervorragend ausgebildete Fachkräfte und stehen zumeist plötzlich vor der ganz anders gearteten Aufgabe, Menschen zu führen. Führung ist in der europäischen Neuzeit immer mehr unter dem Bereich des »Machens« subsumiert worden. Die modernen Führungslehren (Management by Objectives, by Results usw.) vermitteln demzufolge »Führungstechniken«.

Es ist aber nicht möglich, mit Führungstechniken auf unterschiedliche soziale Situationen (Arbeitsgruppe mit schwächeren und mittelmäßigen, leistungsstarken, gut und weniger gut motivierten Mitarbeitern) zu reagieren. In diesen Situationen ist Handlungs- und Erfahrungswissen im Sinne der aristotelischen »Praxis« erforderlich. Führung will in diesem Sinne eine neue soziale Wirklichkeit eröffnen.

Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist es, für die Entwicklung und Reifung des Mitarbeiters, für seine Selbstverwirklichung, zu sorgen, auch vor dem Hintergrund von Wirtschaftlichkeits- und Effizienzüberlegungen.

* *Poietik im aristotelischen Sinne verstanden als: Herstellen, Machen, Verfertigen, Fabrizieren, Reparieren.*

Das Operieren nach betriebs- und organisationswissenschaftlichen Gesichtspunkten kann nicht der alleinige Maßstab sein. Führung beinhaltet nicht nur das Verteilen von Aufgaben, die von den »Untergebenen« nach bestem Wissen und Gewissen erledigt und »nach oben« wieder abgegeben werden. Denn das Interesse des Mitarbeiters zielt keineswegs nur auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch auf die menschlich sozialen Verhältnisse, die ihn im Betrieb umgeben.

Ein Vorgesetzter sollte um dieses soziale Interaktionsfeld bemüht sein, das in jedem Fall auch dann gestaltet wird, wenn es sich selbst überlassen bleibt. Bei aktiver und bewusster Gestaltung (dieses Interaktionsfeldes) befindet sich der Vorgesetzte in einer erziehenden Funktion. Er entscheidet somit darüber, ob gerne gearbeitet wird oder nur gearbeitet werden muss. In diesem sozialen Interaktionsprozess steckt damit auch eine erhebliche Produktivitätsreserve.

Der dargestellte Zusammenhang ist als die soziale Dimension der menschlichen Arbeit zu bezeichnen.

Die vom deutschen Idealismus gesehenen Dimensionen der Selbstverwirklichung in der Arbeit können dadurch positiv gestaltet werden, dass der

Mitarbeiter kein ausschließlich Betroffener im Arbeitsprozess bleibt, sondern zum Mitgestalter am Arbeitsplatz und seiner Arbeitsbedingungen und somit seiner Lebenswirklichkeit wird. Führung ist also mehr als ein »technisch« zu bewältigendes Aufgabenfeld. Das Führungshandeln der Zukunft muss sich den neuen Anforderungen stellen, die sich aus der sozialen Dimension der Arbeit ergeben. Deshalb erweist sich nicht nur die Entwicklung der fachlichen Qualifikation des Mitarbeiters, sondern gerade auch die seiner sozialen Kompetenz als zentrale Führungsaufgabe des Vorgesetzten. Nur der möglichst vielseitig entwickelte Mitarbeiter vermag die Lebensfähigkeit und Effizienz eines Unternehmens zu garantieren. Bietet die berufliche Arbeitswelt keinen Raum und keine Möglichkeit der Selbstentfaltung des Mitarbeiters, wird er sich diese Möglichkeit woanders suchen und damit seine besten Potenziale außerhalb des Betriebes realisieren.

Das wichtigste Produktivvermögen eines Unternehmens wartet also in den Köpfen und Gemütern qualifizierter Mitarbeiter auf seine Entdeckung und Entwicklung. Hat ein Unternehmen nicht die dafür geeigneten Führungskräfte ausgebildet und angeleitet, hört es bald auf, ein Unternehmen zu sein. ■

Menschen und Räume sind unsere Leidenschaft.

Neue Räume sind die Chance, die Identität eines Unternehmens sichtbar werden zu lassen. Die Gestaltung der Arbeitswelt wird so zu einem strategischen Führungsinstrument.

Die eigenen Grenzen zu überwinden ist für jedes Unternehmen eine Herausforderung. Nur mit einer gezielten Gestaltung der Organisation und der Arbeitswelt, die klar am Erfolg orientiert ist, kann ein Unternehmen seiner Zukunft den Weg bahnen – zuerst in den Köpfen der Mitarbeiter und dann in ihren Räumen.

Seit mehr als 35 Jahren sind wir Spezialisten für die Gestaltung der Büroarbeitswelt. Unser Name steht in Deutschland für höchste Kompetenz in der Büroorganisation, Büroplanung und im Projektmanagement:

- versiert in der Steuerung von Veränderungsprozessen
- erfolgsverantwortlich für den richtigen Weg
- pragmatisch bei der Zielverfolgung
- erfahren in der Gestaltung
- partnerschaftlich in der Zusammenarbeit



Bild: Esther-Judith Hinz

Unsere Leistungsgebiete

- Organisationsplanung
- Unternehmenskultur
- Realisierung
- Akzeptanz
- Inbetriebnahme
- Projektmanagement
- Büroimmobilienberatung
- Planungsservice

Wir unterstützen Sie von der Standortkonzeption bis zur Inbetriebnahme.

Die Anforderungen an Bürogebäude ändern sich rasant – vor allem durch die Fortschritte der Informationstechnik. Künftig sind Flächenkonzepte gefragt, welche die Büroarbeit räumlich, organisatorisch und zeitlich flexibilisieren. Eine zukunftssichere Büroimmobilie muss der Produktivität dienen, indem sie Identifikation und Motivation fördert – funktional, ergonomisch und hochgradig flexibel ist.

Besuchen Sie uns im Internet: www.congena.de

Vorgeschmack einer Kopernikanischen Wende

Das implizite Wissen geht in Führung

Wenn nichts mehr läuft, ist es für ein Update zu spät. Das gilt nicht nur für Ihr Betriebssystem, sondern auch für Ihr Weltbild. Wann Sie Ihr Betriebssystem auf dem Computer erneuern müssen, sagt Ihnen notfalls der Fachmann; wann Sie Ihr Weltbild erneuern müssen, entscheiden Sie ganz allein.

Normalerweise behelfen wir uns und erneuern nur Teile, vor allem beruflich genutzte. Bei einem teilweisen Update aber stoßen wir auf das Problem der Kompatibilität der Teile. Man muss die innere Logik gut kennen, sonst bekommt man es mit unabsehbaren Nebenwirkungen zu tun. Daher warten die meisten aus Furcht um die Konsistenz des ganzen Systems doch bis zum Notfall.

Schieflagen

Die Fälle häufen sich, in denen wir durch Teilaktualisierung in Schiefelage geraten. So wurde z. B. in der Nachkriegszeit Wehrgerechtigkeit noch so definiert, dass die Frauen per definitionem ausgenommen waren. Sie mussten also auch keinen Ersatzdienst leisten. Auch der Feminismus hielt das trotz Gleichheitsbestrebung für »natürlich«. Nach einigen Jahrzehnten verschob sich unter dem Eindruck der Karrieremöglichkeit beim Militär die Vorstellung auch der Frauen derart, dass nun auch sie Soldat und Offizier werden können, aber weiterhin ohne Wehrpflicht, der die Männer noch immer unterliegen. Die zwangsläufige Mitverschiebung des Natürlichkeitsbegriffes, des Gerechtigkeitsbegriffes und die Auswirkungen auf geschlechtsspezifische Definitionen werden intellektuell herumgeschoben wie aus der Eiszeit übriggebliebene Moränen, d.h. wir rechnen sie einfach zu unserer geistigen Landschaft. Wir gestalten sie nicht, sondern wir werden von ihnen konditioniert.

Nicht viel anders geht es mit dem Selbstverständnis des Journalismus. Vom einst aufklärerischen Ethos des

18ten und 19ten Jahrhunderts ist wenig übriggeblieben. Es wird noch hervorgeholt, wenn es um Verhinderung von staatlichen Eingriffen und Zensur geht, und vor allem um Steuererleichterungen für Presseprodukte. Dies kann man schon aus dem in Zeiten der Medien eigentlich veralteten Begriff »Presse« (nämlich Pressefreiheit – nicht Fernsehfreiheit oder Medienfreiheit) ablesen: Pathos mit Patina. Sonst aber ist der Gesichtspunkt der Unterhaltung derart in den Vordergrund getreten, dass die einst identitätsliefernde Berichterstattung marginal wird. Selbstverständlich können Sender und Zeitungen nicht über Veranstaltungen objektiv berichten, die sie selber veranstalten. Im Gegenteil steht nun auch die Berichterstattung darüber wiederum unter dem Kriterium der Unterhaltsamkeit. Die zwangsläufig mitlaufende Verschiebung des Objektivitätsbegriffes trägt clowneske Züge. Die Presse sagt, »Objektivität gibt es nicht, aber wir bemühen uns darum«. Objektivität ist also – um es in einem Wortspiel zu sagen – längst *preis-gegeben*.

Nicht weniger relevant für das Weltbild sind die Änderungen, die sich aus der Genmanipulation ergeben. Abgesehen von den medizinischen Hoffnungen und den ökologischen Bedenken, sind jedenfalls schon jetzt die geistigen Nebenwirkungen unabsehbar, da wir bisher angenommen haben, dass das Aussehen der Lebewesen ein Ausdruck ihrer Lebensbedingungen und ihres daraus sich ergebenden Wesens sei. Unser gesamtes instinktives Sympathie- und Antipathiesystem hängt davon ab. Wenn wir hier nun auf Teufel-komm-raus herumbasteln, können wir nur noch beten, dass Gott drin bleibt. Wir bekommen Dinge zu sehen, die unseren Augen nichts sagen können, weil diese Augen an ihre jahrmillionenlange biologische Geschichte gebunden sind, die plötzlich außer Kraft gesetzt ist. Bestenfalls bemerken wir Unheimlichkeit, aber nicht einmal



Dr. Klaus v. Welser
JaJa - NeinNein
Private Akademie
für Geschmacks-
Sicherheit GmbH

dies ist verlässlich. Die Filmindustrie bemüht sich redlich, mit ihrem Alien-Design uns eine Ahnung zu geben. Aber die elektronisch erweiterten Geisterbahneffekte sind von einer intellektuellen Dürftigkeit und Motivarmut, dass uns daneben das Märchen vom Froschkönig mit geradezu kafkaesker Tiefgründigkeit anblickt.

Konsistenzkrise

Die persönlichen Erfahrungen, die mit den offiziellen Definitionen nicht mehr abgleichbar sind und nur noch ausgehalten oder weggeblendet werden können, bilden heute als eine Art Dunkelziffer unseren kulturellen Stimmungshintergrund, während im Vordergrund öffentliche Quizmaster die absichtliche Zusammenhanglosigkeit gewusster Einzelfakten als neue Schicksalsgöttin inthronisieren. Wir haben uns an partielle Gültigkeiten gewöhnt, mit einem geistigen Achselzucken verzichten wir auf ein konsistentes Weltbild. Aber die Konsequenzen für den Privatmenschen sind noch nicht gezogen. Kaum einer wäre in der Lage, auch nur für sich persönlich seine private „Geistesgeschichte“ zu schreiben, nämlich die Geschichte des eigenen Geistes, sozusagen die allmähliche Verfertigung seiner Weltvorstellung während seines eigenen Lebens. Wir begegnen Menschen, die sich selbst für christlich halten, und dennoch eifrige Horoskopleser sind, so als gäbe es keinen Konflikt zwischen Glauben und Aberglauben. Was derzeit an nicht mehr Zusammenpassendem in unserer Gesellschaft intellektuell unerledigt liegenbleibt, sammelt sich in langsam massiv werdenden Grauzonen, die an die Plagen von Mesis gemahnen. »Fakten, Fakten, Fakten« ist in Wahrheit ein Angstschrei.

Kopernikanische Wende

Diese Bewusstseinslage erinnert insgesamt an die Kopernikanische Wende des 16ten Jahrhunderts. Wir können



*Nikolaus Kopernikus
(1473-1543)
polnischer Mathematiker und Astronom
Bild: ullstein Bild
Imagno*

fragen, ob uns wiederum eine Art Kopernikanischer Wende bevorsteht. Wir wissen freilich nicht, wie der neue Kopernikus heißen wird, sehr wahrscheinlich wird es aber kein Astronom sein: Die Frage, ob man das Universum doch besser Multiversum nennt, brennt den Zeitgenossen nicht auf den Nägeln. Wir sind noch mit dem Sammeln der Phänomene beschäftigt. Erinnern wir uns, dass bis zum Ende des 15ten Jahrhunderts offiziell das geozentrische Weltbild galt. Mit der Kopernikanischen Wende meint man jedoch nicht so sehr den Wechsel zum heliozentrischen Weltbild, der mit den Namen Kopernikus, Kepler und Galilei markiert ist, sondern die psychischen Folgen für den modernen europäischen Menschen. Wissen wird wichtiger als Sehen. »Ich sehe die Sonne untergehen, ich weiß aber, dass die Sonne nicht untergeht, sondern die Erde sich dreht.« Das Zeugnis der Sinne gilt fortan als fragwürdig; ein Mensch, der ihnen unbedacht traute, als naiv. Mit dieser Zerrissenheit musste nun der Mensch der modernen westlichen Zivilisation umgehen lernen.

Es ist verständlich, dass diejenigen dies besser lernten, die von dem Wechsel nicht so vollständig überrascht wurden wie die Kirche. Dies waren zum Beispiel Seeleute, die durch ihre

Kenntnis der Navigation frühzeitig bemerkt hatten, dass im alten astronomischen Modell vieles nicht aufging. Insbesondere die Planeten verhielten sich im wörtlichen Sinne oft unberechenbar. Durch verbesserten Schiffsbau und fortschrittliche Instrumente der Ortsbestimmung und damit zusammenhängend auch der Kartographie, einschließlich Kommunikation und Verbreitung, entstand ein neuer Erklärungsdruck. Die allzu komplizierten Erklärungen des noch geltenden Ptolemäischen Systems wurden zunehmend als unanschaulich und unzureichend empfunden.

Den ersten terrestrischen Globus baute dann Martin Behaim in Nürnberg und leitete damit eine neue Epoche der Veranschaulichung ein. Fortan gehört zur westlichen Erziehung auch ein Hineinwachsen in das Denken anhand von fassbaren Modellen. Die didaktischen Demonstrationstechniken des neuen Wissens z.B. das öffentlich zugängliche Foucaultsche Pendel (u. a. Deutsches Museum in München) haben wesentlich zur Akzeptanz des Weltbildes beigetragen. Und natürlich betrifft der Paradigmenwechsel nicht nur Technik und Naturwissenschaft. Nicht zufällig wird das neue Jahrhundert, das 17te, mit dem Satz eröffnet, der bis heute unendlich oft wiederholt werden

sollte: »Die Welt ist aus den Fugen.« (Hamlet, 1601). Merkmal unserer Zivilisation ist daher auch eine Vermittlungskultur, die mit Alphabetisierung und Schulpflicht sozusagen die Weltbildverwaltung übernommen hat.

Seither sind freilich zu dem Konflikt von Wissen und Sehen neue, andere Konflikte hinzugekommen. Nach Zeiten der Wissenschaftsgläubigkeit setzte eine Ernüchterung ein, da die Fortschritte einerseits wiederum ins abstrakt Unanschauliche geführt haben, andererseits, wo sie technisch konkret wurden, nicht immer segensreich waren, z.B. in der Waffentechnik.

Verschärft wird die Vertrauenskrise durch die Tatsache, dass wir aus dem Kosmos der kausalen Erkenntnisse heraustreten, der uns jahrhundertlang unter schönen Bogen aus Ursache und Wirkung beschützt hat, und in eine Wüste rein statistischer Ergebnisse geraten sind. Die statistisch ermittelte Welt ist pointillistisch. Für den Einzelnen bedeutet dies, dass er nicht einmal Fragmente in die Hand bekommt, aus deren Bruchlinien er wenigstens noch auf Anschlussfragmente schließen könnte. Die Relevanz der Ergebnisse für den Einzelnen steht grundsätzlich dahin, beginnend mit der persönlichen Abweisbarkeit der Behauptung, dass Rauchen tötet, da es bekanntlich sehr alt gewordene Raucher gibt.

Folglich traten Fragen der Relevanz in den Vordergrund gegenüber Fragen nach der bloßen Richtigkeit. Heute aber ist nicht mehr nur das Vertrauen in die positive Auswirkung des Wissens auf dem Prüfstand, heute ist das Wissen selbst fragwürdig: denn Wissen wird inzwischen mehr geglaubt als gewusst – worauf auch spektakuläre Betrugsfälle innerhalb der Wissenschaftsorganisationen hinweisen. Die Methoden der Wissensgewinnung und nicht zuletzt ihre Kommunikation in der Öffentlichkeit sind in der Krise.

Der Einzelne steht der schwinde(l)nden Orientierung zunehmend skeptisch gegenüber, wozu auch die häufige Belanglosigkeit der Ergebnisse beiträgt, eine Art Informationsrecycling, das allerdings manchem doch zu einer Professur verhilft. Die Medien tragen ein Übriges zur allgemeinen Unsicherheit bei mit der Ernennung beliebiger Personen zu sog. Experten. Ein Merkmal unserer Epoche scheint demnach zu sein, dass sie Fundamentalismen produziert ohne Fundament, nämlich ohne geistig stichhaltige Begründung. »Wissenschaftlich« heißt heute im Alltag oft bloß noch: schwer widerlegbar, kaum interessant, vielleicht auch falsch. Ein Indiz für ein quasi vorkopernikanisches Allgemeinbefinden ist, dass »Wissen« auch ein Placebo sein kann, das vielleicht gar keine Weltkenntnis mehr beinhaltet. Ob das Internet die größte Datenbank oder die größte Schrotthalde der Welt sei, ist angesichts solcher Fragen oft Ansichtssache, vielleicht sogar Stimmungssache.

Implizites Wissen ist der Zoom

Wenn Wissen nicht orientiert, sondern – z.B. allein schon aufgrund seiner Masse – desorientiert, suchen die Menschen ganz natürlich nach einer anderen Orientierung gebenden Kraft. Sie können dabei zwar auch alte Rituale restaurieren, d.h. in Zelotentum verfallen, wie der Historiker Toynbee diese immer wiederkehrende Gefahr genannt hat; sie können aber auch eine neue Ebene finden bzw. erfinden, wie in der Kopernikanischen Wende, als die nautische Praxis zusammen mit der astronomischen Theorie sich eine neue Veranschaulichungstechnik geschaffen hat. Dass diese dann über die bloße Verarbeitung von Wissen hinausging und zu einer Medienrevolution geführt hat, die ihrerseits neues Wissen eingebracht hat, scheint uns heute rückblickend in der Natur der Sache gelegen zu haben. Aus damaliger Sicht jedoch ist zunächst nur ein Vorbehalt spürbar: »Es gibt mehr Ding

im Himmel und auf Erden, als Eure Schulweisheit sich träumt.« (Hamlet).

Nehmen wir das Beispiel beim Wort. Auch heute ist die Schulweisheit wieder ein Problem, weil z.B. die Verkürzung der Gymnasialzeit von 9 auf 8 Jahre erfordert, dass man das Wesentliche vom Unwesentlichen trennt. Dieses aber kann auf der Ebene des bloßen Wissens selbst nicht geleistet werden, Wissen kann sich nicht selbst bewerten (außer innerhalb eines hierarchisch geordneten Faches, nicht aber zwischen den Fächern). Wissen geistig zu bewerten, verlangt einen anderen Blick. Wir finden ihn bei Karl Kraus folgendermaßen beschrieben: »Weiß einer noch nach Jahren, aus welchem klassischen Drama und aus welchem Akt ein Zitat stammt, so hat die Schule ihren Zweck verfehlt. Aber fühlt er, wo es stehen könnte, so ist er wahrhaft gebildet und die Schule hat ihren Zweck vollkommen erreicht.«

Der Konjunktiv »könnte« und das Wort Fühlen zusammen deuten auf eine andere Art Wissen als jenes Wissen, das die Spatzen des Informationszeitalters von den Dächern pfeifen. Das bloße Info-Wissen nennen wir explizites Wissen, weil es ausdrücklich, d.h. in Worten expliziert vorliegt und vorrätig ist und abrufbar (z.B. als Lehrbuchinhalt, Enzyklopädie oder Datenbank), und staatsexamensmäßig abgefragt und geprüft werden kann. Demgegenüber nennen wir das bewertende Fühlen des zusammenfassenden Kennerblickes implizites Wissen. Implizit, weil es im Können enthalten und nachweisbar ist (also nicht etwa bloß behauptet und angemaßt), aber nicht verbal oder nur unvollkommen verbalisierbar ist.

Dieses implizite Wissen kann und wird die Führung übernehmen, wo es um die Sortierung unstrukturierter Wissens geht, aber es wird an unseren Gymnasien und Universitäten nicht gezielt gelehrt, sondern ist eher ein Nebenprodukt der beruflichen Praxis.

Ein Beispiel für eine zielgerichtete Übung wäre das Paraphrasieren von kontroversen Positionen etwa bei professionellem Protokollführen in heiklen Verhandlungen. Wer es gelernt hat, weiß, wie viel Lenkung der Aufmerksamkeit, Gestaltungs- und damit Führungsmacht sich daraus ergeben kann. Umgekehrt erleben wir das Fehlen solchen impliziten Wissens heute in der Form des Verschwindens der Verantwortung in der Politik durch eine Art öffentliches Hütchenspiel, aber auch als chaotische Gesprächsführung bei journalistischen Moderationen.

Implizites Wissen kann nicht einfach mit Erfahrungswissen oder Know-how gleichgesetzt werden, schon aus dem Grunde, dass diese ja oftmals sehr wohl in klare Worte zu fassen sind. Damit sind sie oft auch in herkömmlicher Weise verfügbar, u.U. auch schriftlich. Implizites Wissen dagegen ist nach den Untersuchungen von Michael Polanyi (»Personal Knowledge«, 1958, und »The Tacit dimension«, 1966) zwar durchaus erlernt (also nicht angeboren oder instinktiv) und auch beweisbar (nicht etwa apokryph oder esoterisch), aber doch ähnlich wie sportliches oder künstlerisches Können an die Person gebunden, also nicht einfach kopierbar: es muss von jedem Menschen wieder neu erzeugt werden, wenngleich Lehrer und Intuition zu Hilfe kommen können. Die Alltagsbeispiele reichen vom Balancehalten beim Fahrradfahren bis zur Fähigkeit, grammatisch richtige Sätze ohne Kenntnis grammatikalischer Begriffe bilden zu können. Polanyi scheint jedoch gehofft zu haben, dass eine großangelegte gesellschaftliche Förderung von implizitem Wissen besonders im Bereich der Wissenschaft den massenhaften Missbrauch von explizitem Wissen bzw. das Ersticken der Zivilisation in ihrem eigenen Datenmüll verhindern könnte.

Freilich verrät diese Utopie, man könne sozusagen Denken ebenso verbrei-

ten wie Wissen, einen fast platonischen Idealismus. Richtig bleibt aber, dass für das implizite Wissen, nämlich für den schauenden, diagnostischen Überblick, die Mengen expliziten Wissens sozusagen Rohmaterial sind. Das implizite Wissen stellt somit immer in Zeiten des Umbruchs die entscheidende Herausforderung an die Elite dar. So scherzte schon Friedrich Schlegel vor 200 Jahren: »Übersichten des Ganzen, wie sie jetzt Mode sind, entstehen, wenn einer alles Einzelne übersieht und dann summiert.«

Entscheidung durch Menschenkenntnis

Ein entscheidender Bereich des impliziten Wissens wäre natürlich wie eh und je: Menschenkenntnis. Denn für sie gibt es kein wissenschaftlich explizites Verfahren, und jedermann weiß, dass sie mit Psychologie nichts zu tun hat. Im Gegenteil: seit langem werden nicht einmal die Porträt-Fotos auf Bewerbungsunterlagen irgendwie professionell genutzt, sogar noch weniger als einst die umstrittenen graphologischen Gutachten zu handgeschriebenen Lebensläufen. Inzwischen aber ist das eigentlich lebensnotwendige Gespräch über den Menschen und seinen Ausdruck von neuen gesellschaftspolitischen Tabus gänzlich ins Private abgedrängt – und wird eben deswegen im Hintergrund eine zunehmend kulturnotwendige Rolle spielen.

Polanyi hat immerhin als eines der bedeutendsten Beispiele von implizitem Wissen die Fähigkeit des Menschen behandelt, bekannte Gesichter jederzeit wiederzuerkennen, ohne sie verbal beschreiben zu können. Die physiognomische Erfahrung ist somit der wohl offenkundigste und andererseits zugleich am wenigsten geklärte Teil des menschlichen Urteilsvermögens. Und wenn nun die Zivilisation gerade in diesem zentralen Bereich sich selbst auf explizite, sozusagen ptolemäische Methoden beschränkt, werden in Umbruchzeiten zwangs-

läufig gerade hier die Entscheidungen fallen: Unternehmerisch wie politisch wird Führungskompetenz wesentlich auch in physiognomischer Erkenntnisfähigkeit liegen. Aber sie wird nicht verbal kommuniziert, sondern auf andere Weise signalisiert und ist damit auch rechtlich nicht angreifbar – also umso mächtiger.

Und doppelt trifft dies auf die Sprache des Geschmacks zu, da sie sowohl seit alters zu den kulturellen Signalsprachen, als auch nach Polanyi zum Bereich des impliziten Wissens gehört. (Jedenfalls, solange wir Geschmack nicht branchenspezifisch oder akademisch verstehen, sondern sprachlich umfassend wie in jedem besseren Wörterbuch.) Doch auch hier gibt es

in unseren Bildungsanstalten keine allgemeine Ausbildung, etwa wie es einen allgemein verpflichtenden Deutschunterricht gibt. Sondern Geschmacksbildung gilt den Ptolemäern von heute ebenfalls als reine Privatsache, obwohl sie unbestreitbar eine kulturelle Prägung ersten Ranges ist. Die Konsequenz ist, dass das Geschmacksprofil eines Menschen zu kennen, zu den (heimlichen) Führungskompetenzen gehört. Denn man kann behaupten, dass das Geschmackswissen eines Menschen noch mehr über ihn aussagt als die traditionell vorgestellte Zeugnislage, weil diese dem expliziten Wissen und der Vergangenheit zugeordnet werden muss, während sein Geschmack auch über seine Stilisierungen und zukunftsgerichteten Wünsche Auskunft geben kann. 🍷

Wandel erleben

Aspekte der Wahrnehmung: Über Standpunkt, Chronologie und Bedeutung

Treffen sich zwei Planeten.
Planet A zu Planet B: »Wie gehts?«
Planet B: »Ach, nicht so gut - ich hab Homo sapiens!«
Planet A: »Mach Dir nichts draus, ich hatte das auch: Es geht vorüber.«

Eine Frage der Perspektive ...

Für Astrophysiker mag vorangestelltes Bild auf die Relativität der Zeit hindeuten, den Nihilisten wird es bestätigen, dass all unser Tun letztendlich sinnlos ist. Doch für uns soll der Maßstabsprung zunächst nur eine fast schon banale Grundvoraussetzung für die menschliche Wahrnehmung verdeutlichen: Die Wirkung eines Veränderungsprozesses ist abhängig vom jeweiligen Betrachterstandpunkt. Der Betroffene (B) besitzt in der Regel nicht die Größe (obwohl Planet), die eigene Situation zu überblicken. Er spürt, dass mit ihm etwas passiert (Klimawandel), vermutet, dass er in der Vergangenheit hätte anders handeln müssen, um der akuten Lage zu entgehen (Homo sapiens), erduldet die Nebenwirkungen (Ozonloch) und sieht bei all dem kein Ende für sein Leiden. Er fängt zu lamentieren an und bildet sich vielleicht ein, dass in der Vergangenheit alles besser war, als man (Mensch) an den Polen noch erfrieren konnte. Der Erfahrene (A), mit Weisheit gesegnet, kann die Probleme seines Gegenübers ernstnehmen und nachvollziehen (Treibhaus und Polschmelze). Weil er nicht involviert ist, reflektiert er und kann den Betroffenen väterlich beruhigen – meint er zumindest. Dann gibt es die Position des Erzählers (C), der in allwissender, gottähnlicher Manier das Gespräch zweier Planeten aufzeichnet und für den Leser (D) niederschreibt. Mit wissenschaftlicher Überzeugung glaubt er sogar, dass auch das mit den Planeten eine überschaubare Phase ist, insbesondere dann, wenn sie sich nahe kommen.

... und der Geschwindigkeit

Die kurze Unterhaltung zweier Planeten ist zudem eine Metapher, die veranschaulicht, dass jeder Wahrnehmung eine Zeitkomponente innewohnt. Und das auch dann, wenn wir die unfassbare Dimension verlassen und über die eigene Wahrnehmung sprechen, d.h. die Aufnahme und Verarbeitung von Sinneseindrücken. Hier gilt, wie auch für die Planeten: Bevorzugt werden solche Informationen aufgenommen, die eine Änderung gegenüber einem bestehenden Zustand anzeigen. Ausschlaggebend hierbei ist die Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses im Objekt (oder auch im Subjekt).



Dr. Stefan Steidele
Berater
congena, München



Ein Bild und seine
Geschichte: Schiffe
auf dem Trockenen
Bild: Jim Media, GB
<http://www.flickr.com/photos>

Wenn wir in Ruhe ein Gemälde ansehen, benötigen wir zum Verständnis Zeit. Mal dauert es länger, mal geht es schneller. Wenn wir aber zuhause im Wohnzimmer sitzen und es klingelt plötzlich an der Tür, ändert sich unser Bewusstseinszustand von einer Sekunde auf die andere: Wir wissen, es steht jemand vor der Tür und reagieren entsprechend, setzen uns in Bewegung, gehen zur Tür, sehen nach... Wenn wir andererseits z.B. in klimatisierten Räumen arbeiten, werden wir das Rauschen der Klimaanlage wohl bemerken, wenn wir den Raum betreten; sobald wir uns aber in diesem Raum eine Zeit lang aufgehalten haben, fällt uns das Geräusch nicht mehr auf. Es entstehen manchmal Momente der Unsicherheit, wenn wir uns an

ein Nebengeräusch gewöhnen, allmählich nicht mehr hören und vergessen, oder es später irgendwann ausgeschaltet wird: »War die Anlage vorher nicht an?«.

Die Mystik eines schleichenden Veränderungsprozesses kennt jeder vom Älterwerden: In der Regel leben wir ständig mit der aktuellen Sicht auf die persönliche Gegenwart. Um jedoch dem eigenen Altern Glauben zu schenken, benötigen wir schon einen sichtbaren Vergleich aus einer deutlich vergangenen Lebensphase; da hilft manchmal nur ein Referenzbild, um uns die Veränderung vor Augen zu führen. Unsere alltägliche Wahrnehmung ist von kürzeren Zeiträumen geprägt und von der Annahme, dass wir eine Relation herstellen können. Ständig verarbeiten wir verschiedene Sinneseindrücke, vergleichen, entscheiden und handeln oder verstehen. Dabei sind die Sinnesorgane unterschiedlich schnell bei der Verarbeitung: Unser Gehör ist am schnellsten und vermag besonders kurze Intervalle zu unterscheiden. Ihm reichen unter günstigen Umständen 20 Tausendstel Sekunden, um zwei akustische Signale auseinanderzuhalten. Visuelle Veränderungen in unserem Gesichtsfeld erkennen wir auch dann noch, wenn sie innerhalb von nur wenigen Tausend-

gen und zu einer kontinuierlichen Bewegung vervollständigen. Wir stellen eine Kausalität her und geben uns bereitwillig einer Scheinwahrheit hin.

Wahrer Wandel?

Eine Spontanveränderung wirkt unmittelbarer und erscheint glaubwürdiger als eine langsame Metamorphose. Doch in beiden Fällen muss man sich fragen, wie real die Wahrnehmung eines Wandels überhaupt sein kann. Bereits an den Rezeptoren unserer Wahrnehmungsorgane werden Informationen zusammengefasst, differenziert und komprimiert. Auch die Übermittler auf dem Weg zum Großhirn arbeiten nicht neutral. Obgleich alle psychischen Prozesse eine materielle Grundlage haben, reicht der Rückgriff auf solche physiologische Prozesse nicht aus, um Wahrnehmung zu erklären. Wir müssen Bezug nehmen auf psychologische Begriffe wie etwa Bedeutung, Sinn, Hypothese und Gestalt.

Besonders bei schleichenden Veränderungsprozessen kommen noch das Erinnerungsvermögen oder die Erfahrung hinzu. Schnell werden aus unmittelbar in Relation stehenden Wahrnehmungen tendenziell nostalgische Verklärungen. Die Grenzen der sinnlichen Wahrnehmung sind schnell erreicht, Wahrnehmungen werden zu Wirkungen und wir befinden uns im Reich der Vermutungen, Phantasie, Ausmalungen, Träume. Dann können diese subjektiven Annahmen, Dogmen, Prämissen, Aberglauben oder Hoffnungen wirklicher werden als die Wirklichkeit und uns durch ein Gewebe von Illusionen einhüllen.

Wenn nichts voran geht

Und was ist, wenn gar nichts passiert? Wie sieht so etwas wie »Nullwandel« aus, der Zustand mit dem andauernden Gefühl, dass sich die Welt nicht dreht?

Derartige Zeitkonstruktionen werden gerne mit filmischen Mitteln poin-



Fotografische Bewegungsstudie aus dem Jahre 1878.
Bild: <http://commons.wikimedia.org/wiki/Image>

stelsekunden geschehen. Dennoch genügen rund 25 Standbilder in der Sekunde, um uns reibungslos laufende Bilder als Film vorzugaukeln. Es gelingt nicht mehr einzelne Aufnahmen voneinander zu trennen, weil wir automatisch vorher und nachher festle-



*Filmschlüsselszene:
Punkt 6 Uhr beginnt
der gleiche Tag*

tiert dargestellt. So etwa in »Täglich grüßt das Murmeltier«, ein Film, der als tiefgehende Parabel zum Thema Bestrafung und Läuterung durch eine unbekannte höhere Macht gilt. Der Protagonist, ein menschenverachtender Zyniker, sieht sich als Mittelpunkt des Universums und andere Menschen nur als Statisten. Er wird folgerichtig damit bestraft, immer und immer wieder den sogenannten Murmeltiertag erleben zu müssen. Erst nachdem sein Charakter aus eigenem Antrieb heraus eine grundlegende Wendung zum Guten nimmt und er Eigenschaften

wie Güte, Hilfsbereitschaft und Empathie zeigt, darf er endlich den Fortgang seines Daseins erleben.

Positiv formuliert mag eine solche Zeitschleife die Gelegenheit einer Auszeit sein – tatsächlich handelt es sich um eine Art des Nachsitzens. Und nicht nur im Film muss dieser sinnlos unproduktive Zustand einer Nulländerung als höchste denkbare Strafe betrachtet werden – ein kleiner Trost für den an Homo sapiens leidenden Planeten B. Denn so sehr er auch leidet, für ihn ändert sich wenigstens etwas und er erlebt jeden folgenden Tag neu.

Nachtrag

Was mit den beiden Planeten geschieht, bleibt abzuwarten und ist einstweilen der Vorstellung des Lesers überlassen. Dieser darf sich im thematischen Kontext sogar die Frage erlauben, was sich seit der ersten Zeile geändert hat.

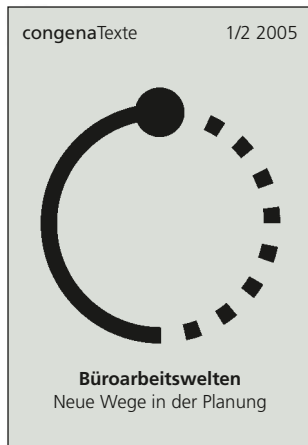
Literatur:

Wahrnehmung – Eine Einführung in die Psychologie der menschlichen Informationsaufnahme, Rainer Guski, Kohlhammer 2000

1001 Filme, Steven Jay Schneider (Hrsg.), Edition Olms Zürich 2003

Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn Täuschung Verstehen, Paul Watzlawick, Serie Piper München 1978

congena Texte



W. Fuchs

Willkommen im Club

M. Rohde / T. Braedikow /
M. Esser

Lebensmittel Licht

C. Kitterle

Ora et labora

S. Hirschberger / M. Riederer

Feng Shui im Bürobau

M. Hecker / T. Mrokon

**Bewegungssimulationen in
der Architektur**

M. Puffert / U. Wangler / M. Krug
**Annäherung an ein Großpro-
jekt**

G. Zander / R. Muschiol

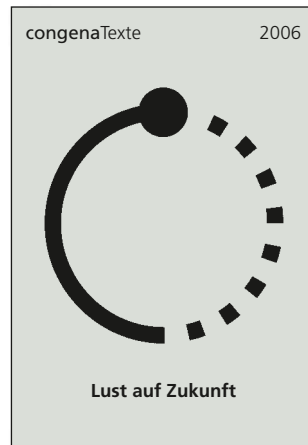
**Vom Nutzen der
Nutzerbeteiligung**

Dr. W. Louzek / F. Meitzner

Austria Tabak

Dr. N. Herig

Der GMP Vertrag



Roman Muschiol

**Wohin geht die Reise? –
Trends und Erfolgsfaktoren
der Arbeitswelt**

Maren Puffert /
Dr. Martin Kleibrink

**Zukunft denken, Zukunft
leben –**

Zukunftsszenarien im Dialog

Jan Teunen

**Back to the Roots –
Die Büroeinrichtung muss
wieder weicher werden**

Peter Fuchs

**In Zukunft mit Gefühl bitte –
lebenslanges Lernen**

Conny Lang

**Meine Herausforderungen,
mein Coach und ich**

Dagmar Schreiber

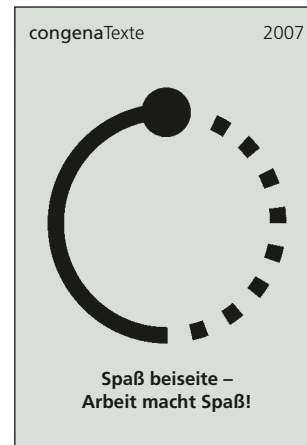
**Mensch & Technik –
eine andere Wahl haben wir
nicht**

Stephan Schmidpeter

**Die Zukunft nach der Zukunft
– dreißig Jahre nach Genius II**

Wolfram Fuchs

**Fit für die Zukunft –
Gebaute Kommunikation im
neuen KPMG-Haus**



Maren Puffert

**Dienst leisten – vom Diener
zum Gestalter**

Jan Teunen

**Oikologische Unternehmens-
kultur – Nothing comes from
nothing**

Susanne Köster-Liebrich

**Herzlich Willkommen im
Instant Office –
Professionell, flexibel und
schnell**

Dr. Martin Kleibrink

**Wohlfühlfaktor Arbeitsplatz –
Müssen wir uns im Büro
wohler fühlen als daheim?**

Stephan Schmidpeter

Status – Marke oder Makel

Mirjana Loitzl

**Gestaltung des Arbeitsplatzes
– Individualität muss sein**

Herbert von Brandenstein

**Ergonomie – artgerechte
Haltung?**

Conny Lang

**Spielregeln haben wir nicht
nötig ... oder vielleicht doch?!**

Dagmar Schreiber

Feedback online – kein Scherz!

»The Art of Change«

Was Unternehmen in Veränderungsprozessen von Künstlern lernen können.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt vorwiegend von seiner Anpassungsfähigkeit an wechselnde Rahmenbedingungen ab. Notwendige Veränderungsprozesse stoßen in der Regel auf hartnäckige Widerstände. Erst ihre Überwindung kann jedoch zu positiven Ergebnissen führen.

Die Kunstgeschichte liefert hierfür eindrucksvolle Erfolgsbeispiele. Viele Künstler, die uns heute als etablierte Klassiker der Kunstgeschichte bekannt sind, haben sich mit ihren Neuerungen erfolgreich gegen massive Widerstände durchgesetzt.

Ein renommierter Kritiker beschreibt 1876 eine Gruppenausstellung in Paris: »Neues Unheil ist über die Rue Peletier ... hereingebrochen. Fünf oder sechs Verrückte ... haben, von Ehrgeiz verblendet, hier ihre Werke ausgestellt. Viele Besucher bekommen vor diesen Machwerken Lachkrämpfe. Mir zieht es bei ihrem Anblick das Herz zusammen. Diese so genannten Künstler bezeichnen sich als Umstürzler und Impressionisten. Sie nehmen Leinwand, Farbe, Pinsel, setzen, je nach Lust und Laune, einige Töne nebeneinander und glauben, sie hätten schon etwas Großes geleistet. Das Ganze erinnert an Villed'Évrard (Name einer Irrenanstalt), wo die verwirrten Patienten Steine aufheben und sich einbilden, sie hätten Diamanten gefunden. [...] Wie soll man ... erklären, dass Bäume nicht violett sind und der Himmel nicht die Farbe frischer Butter hat, dass die von ihm gemalten Dinge in keinem Land zu sehen sind und kein intelligenter Mensch derartige Verwirrungen akzeptieren kann. Verlorene Mühe.« Die hier diffamierten Verrückten sind Renoir, Monet, Pissarro, Cézanne und Seurat.

Aber es müssen gar nicht immer die Klassiker der Kunstgeschichte sein. Nahezu jeder Profi-Künstler (in Abgrenzung zu den ungezählten selbsternannten »Hobby-Kreativen«) blickt zurück auf eine Geschichte der Wand-

lungen und Veränderungen über massive Widerstände hinweg. Dies beginnt in der Regel bereits mit der Ausbildungs- und damit Berufswahl, die selten durch die Unterstützung der Eltern geprägt ist. Das Studium und auch die ersten Jahre der Professionalität sind gekennzeichnet durch sich fortsetzende Häutungen. Und immer, wenn eine neue Werkgruppe entsteht, steckt in ihr auch der Abschied von einer vorangegangenen Phase, die zu ihrer Zeit mit Vehemenz vertreten werden musste. Dies alles in der Regel in einer Umgebung, die – ökonomisch betrachtet – der künstlerischen Existenz feindselig gegenüber steht. Nur ein Bruchteil der Künstler kann von Kunst leben. Und dennoch treibt sie der schiere Wille nach Erneuerung voran: eine neue künstlerische Position entdecken, besetzen, ausloten und verteidigen. Um danach wiederum eine neue künstlerische Position aufzubauen, sie zu besetzen, auszuloten und zu verteidigen. Künstler werden vom Wandel getrieben, immer auf der Suche nach einer unverwechselbaren Stimme, die im chaotischen Konzert des Kunstmarkts hörbar und eindeutig erkennbar werden soll.

Was sind die Erfolgsfaktoren? Wann setzen sich Künstler mit ihrem Veränderungswillen durch?

Durchhaltevermögen

Christo & Jeanne Claude verbrachten viele Jahre in existenzbedrohender Armut, bevor es ihnen gelang, ihre ersten Projekte zu realisieren, die sie später weltberühmt machten. In jedem einzelnen Projekt ist dieser Durchhaltewillen aufs Neue zu erkennen. Um die Entscheider für das Projekt »Verpackter Reichstag« zu gewinnen, unternahm Christo und Jeanne Claude 54 (!) Reisen nach Deutschland. Die erste Reise fand 1975 statt, nahezu 20 Jahre bevor das Projekt realisiert werden konnte. In dieser Zeit besuchten Christo und Jeanne Claude 352



Dr. Stefan Shaw
GF art matters GmbH
und Partner change
matters, München

Mitglieder des Bundestags persönlich und unterhielten Kontakt zu sechs aufeinander folgenden Bundestagspräsidenten.

Reduktion

Julian Opie, einer der unbestrittenen Stars der zeitgenössischen Kunst, stellt in seinen Bildern mit minimalen Mitteln (wenige Striche, elementare Formen, homogene Farben) urbanen Lifestyle dar. Seine in größtmöglicher Einfachheit ausgeführten Arbeiten haben keine Ähnlichkeit mit realen Figuren und doch meint man, in den wenigen Strichen nicht nur Menschen, sondern sogar distinkte Charaktertypen zu erkennen.

Perfektion

Einer der führenden Fotokünstler weltweit – Andreas Gursky – verdankt seine Bedeutung zu nicht unwesentlichem Anteil der Fähigkeit, seine bis ins Detail komponierten Fotoarbeiten in einer bislang ungekannten Größe – sowohl im Motiv als auch im Präsentationsformat – auszuführen, ohne Einschränkungen hinsichtlich Präzision, Schärfe und Detailgenauigkeit hinnehmen zu müssen. Gursky liefert sowohl kompositorisch als auch technisch ein Abbild der Welt in bislang unerreichter (technischer) Perfektion.

Was können Unternehmen von Künstlern lernen und vor allem, wie können sie dies tun?



Andreas Gursky
Bild: ullstein bild -
ddp Nachrichten-
agentur

Historisches Lernen

Der Blick in die Kunstgeschichte zeigt, dass mittlerweile renommierte Gattungsbegriffe, wie z.B. Impressionismus, Kubismus oder Fauvismus zu ihrer Zeit als Verunglimpfung erfunden und verwendet wurden. Nicht selten waren die Reaktionen auf Neuerungen in der Kunstgeschichte nicht Indifferenz, sondern Widerstand, Empörung und Wut. Von der Kunst lernen heißt, dass jede Neuerung, die Traditionen in Frage stellt, Menschen in ihren gewohnten Wahrnehmungen und Empfindungen verunsichert. Veränderung erzeugt Ablehnung. Und nur die Menschen konnten sich durchsetzen, die unbeirrt und gegen alle Widerstände ihrer Überzeugung folgten.

Vorbild Lernen

Die persönliche Auseinandersetzung mit der Person des Künstlers im Gespräch und in der Beobachtung seines täglichen Schaffens kann eine Ahnung davon vermitteln, welche Kraft und Begeisterung ein Mensch ausstrahlt, der vom Wert seiner Arbeit durchdrungen ist. Künstler agieren häufig »against all odds«. Die Welt wartet nicht auf ihre Arbeiten. Künstler befinden sich in einem harten Aufmerksamkeitswettbewerb mit Hundertschaften von ambitionierten Mit-Künstlern. Und doch strahlt jeder Einzelne von ihnen eine Energie aus, die mitreißt und die Bereitschaft weckt, sich auf ihre spezielle Wahrnehmung der Welt einzulassen und sich hiervon verändern zu lassen.

Galeriebesuch
Bild: Getty Images



Gemeinsames Initiieren von Veränderung

In den letzten Jahren hat art matters eine Reihe von Workshop-Formaten entwickelt, in denen Künstler gemeinsam mit Führungskräften Veränderungsprozesse in Unternehmen initiieren. Hierbei geht es zunächst darum, die Notwendigkeit von Veränderung anhand von einfachen Metaphern sichtbar zu machen. Die den Prozess begleitenden und moderierenden

Künstler (je nach Themenstellung Bildhauer, Filmmacher oder Musiker) sind Profis im Verdichten von komplexen Sachverhalten auf ihren Wesenskern. Durch das gemeinsame Erarbeiten und Visualisieren von »Change« – sei es im Comic, in einem Musikclip oder in einem Kurzfilm – liefern die Führungskräfte einfache und kraftvolle Bilder, mit denen sie sich und ihre Mitarbeiter nachhaltig auf die neue Strategie verpflichten. Auf einer weiteren (Prozess-)Ebene erfahren die Führungskräfte, dass sie – obwohl auf neuem Terrain unterwegs – im Team zu Höchstleistungen auflaufen. Sie erleben Veränderung als befreiend und lustvoll und können so ihrer Führungsaufgabe, nämlich ihre Mitarbeiter für die notwendigen Change Prozesse zu motivieren, umso überzeugender gerecht werden. 🌍

Perfektion ist die Kunst des Weglassens

congena Zwischenraum November 2007

»Die Uhr ist die präziseste mechanische Maschine der Welt. Nie wird sie uns aber je das Phänomen der Zeit wirklich erklären können«. Gerd-R. Lang, der Vater der Chronoswiss Uhren, steckt all seine Energie in die Entwicklung von Präzisionsuhren. Es ist aber nicht nur die Präzision, die er mit Leidenschaft verfolgt, es ist in gleichem Maße die ästhetische Klarheit, die dem Träger ein Höchstmaß an Harmonie vermitteln soll. Damit sich noch unsere U(h)renkel an einer Chronoswiss erfreuen können, werden ihre Werke allein von der Schwerkraft aufgezogen. Von batteriegetriebenen Zeitmessern hält Herr Lang überhaupt nichts. Energie pur – ohne Rückstände und Entsorgungsabfälle. Diese Leidenschaft, mit der er sich gegen alle modischen Trends und vorübergehenden Zeiterscheinungen einsetzt, ist eine seiner stärksten Triebfedern. Uhren sind seine Leidenschaft – Menschen und Räume sind unsere Leidenschaft. So sind wir zusammen gekommen.



Gut beraten? Kompetenzen im Wandel

Bauherrenberater ist kein Beruf – aber durchaus eine Berufung! Wer ist dafür zuständig? Der Architekt kann es sein, füllt diese Position aber in der Regel nur partiell aus. Der Controller ist es häufig, beschränkt sich aber auf seine Sicht der Dinge. Die Unternehmensleitung verfolgt nicht selten ein eng gestecktes Ziel, sieht dabei aber nicht immer alle Konsequenzen des eigenen Tuns.

Wer kann die unterschiedlichen Interessen so zusammen führen, dass alle Beteiligten ihre individuellen Fähigkeiten in den Prozess einbringen können, es keine Verlierer gibt und das Ergebnis zu einem unternehmerischen Mehrwert wird? Die Antwort: der beratende Architekt.

Der Architekt als Berater, der nicht für den Entwurf des Gebäudes verantwortlich ist, sondern dafür, dass alle Prozessbeteiligten, einschließlich des planenden Architekten, ihre Beiträge zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle in den Gesamtprozess integrieren. Dies ist eine Tätigkeit, die seit mehr als 40 Jahren in anspruchsvollen Projekten ausgeübt wird und für die es bis heute keine spezifische Berufsausbildung gibt.

Der folgende Diskurs beschäftigt sich mit der Entwicklung der Positionierung und der Herausforderung an die Zukunft.

Der schönste Beruf der Welt!

Superlative sind immer anfechtbar. Aber sagen Sie selbst, welcher Beruf hat ein derartig breites Spektrum an gesellschaftlichen, kulturellen, wirtschaftlichen und gestalterischen Aspekten in sich zu vereinen, zu verarbeiten und in real existierende Maßnahmen umzusetzen? Welcher Beruf hat derart konkrete Möglichkeiten, unsere Lebensräume, das sind unsere Wohn-, Arbeits-, Stadt- und Landschaftsräume zu formen, zu entwi-

ckeln, zu verändern? Welcher Beruf, außer dem des Architekten?

Ja, mir fallen Berufe mit vielleicht noch größerer Verantwortung ein: Eltern und Lehrer. Sie bilden diejenigen aus, die für die Gestaltung unseres gesellschaftlichen Systems in Zukunft die Verantwortung tragen. Sie schaffen die Grundlage, auf der alle Zukunftsentwicklungen aufbauen und gedeihen oder verderben. Aber lassen wir das Abwägen. Die Verantwortung der Architekten für das Bild unserer Gesellschaft ist unabwendbar. Werden sie ihr gerecht?

Dabei soll hier nicht die alte Frage gestellt, geschweige denn beantwortet werden, ob der Architekt als Teil der Gesellschaft lediglich gesellschaftliche Entwicklungen abbildet und nachvollzieht oder ob er als Visionär gesellschaftliche Veränderungen zu initiieren und zu gestalten in der Lage ist.

Nein, seine Verantwortung besteht über die Jahrtausende, in denen Menschen Häuser bauen, darin, der Schönheit der Räume die Oberhand über ihre Nützlichkeit und Funktionalität zu verschaffen – so jedenfalls hat es Vitruv ca. 100 v. Chr. formuliert – oder, wie Louis Sullivan es ca. 2000 Jahre später formuliert, »form follows function«, der Funktion eines Gebäudes eine adäquate Gestaltung zu geben.

Wir, die wir als ausgebildete Architekten im Rahmen der Steuerung von Planungsprozessen zusammen mit dem planenden und bauenden Architekten die Funktion eines Gebäudes in eine formvollendete Gestalt zu bringen bemüht sind, stehen für die gleichberechtigte Berücksichtigung von Funktion und Form. Wir verstehen uns als Berater unserer Bauherren, mit dem Ziel, die funktionalen und wirtschaftlichen Anforderungen einer Gebäudeplanung in den strategischen Prozess einer CI Entwicklung zu inte-



Maren Puffert
Beraterin
congena, München

grieren, im Sinne einer ganzheitlichen unternehmerischen Zielsetzung.

Geschichte

Bis ins 19. Jahrhundert gab es den Beruf des Architekten nicht. Es waren die Generalisten, die sich als Baumeister um Entwurf, Statik und Bauausführung gleichermaßen kümmerten. Erst im Zuge des ökonomischen und technischen Fortschritts durch die Industrialisierung bildete sich der Beruf als eigene akademische Disziplin heraus.

Die Bauaufgaben wurden komplexer, die Bautechnologie machte Fortschritte, die eher handwerklich geprägten Baumeister sahen sich enormen Veränderungen gegenüber. Rückblickend und sehr verkürzt dargestellt, ist das 20. Jahrhundert das Jahrhundert der Diversifizierung des Architektenberufes. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sprechen wir selbstverständlich von Architekten, Bauingenieuren, Stadt-, Landschafts-, Regionalplanern, Innenarchitekten, Lichtplanern, Bau- und Facility-Managern, Projektsteuerern und -entwicklern. Genauso selbstverständlich sind inhaltliche Schwerpunkte nach den Leistungsphasen Entwurf, Ausschreibung und Bauleitung oder nach inhaltlichen Themen wie ökologisches Bauen, Gebäudesanierung, Wohnungsbau, Bürohausbau, Spezialbauten wie Krankenhaus, Ver- und Entsorgungsbauten... Spezialisierungen bestimmen die Studiengänge ebenso wie den Berufsalltag. Generalisten sind Exoten geworden.

Aufgaben im Wandel

Der Beruf des Architekten ist also schon lange nicht mehr so einfach und eindeutig zu begreifen. Das macht diesen Beruf für die Einen noch attraktiver, für die Anderen liegt genau hierin ein Angriffspunkt. Wofür ist oder fühlt sich der Architekt denn nun wirklich verantwortlich? Hat im Zweifel der Stadtplaner, der den Be-



*Wofür ist oder fühlt sich der Architekt denn nun wirklich verantwortlich?
Bild: Getty Images*

bauungsplan aufgestellt hat, Schuld oder die Gestaltungskommission, welche die Firsthöhe, das zu verwendende Material und die Dachneigung festlegt? Oder der Projektentwickler, der einem Investor dabei hilft, seine Gewinne langfristig krisensicher anzulegen?

Immer und für alle oben genannten Spezialbereiche des Planers gehört die Beratung des Bauherrn und/oder des Nutzers zu den originären Aufgaben des Architekten. Seine Anerkennung und Wertschätzung als »Berater« hat in den Jahren beruflicher Diversifizierung gelitten, stark gelitten sogar, durch uns Architekten selbst verursacht und verschuldet.

Im Architektengesetz von Baden-Württemberg z.B. steht:

§1 (1): Berufsaufgabe des Architekten ist die gestaltende, technische und wirtschaftliche Planung von Bauwerken.

§1 (5): Zu den Berufsaufgaben des Architekten gehören auch die koordinierende Lenkung und Überwachung der Planung und Ausführung, die Beratung, Betreuung und Vertretung des Auftraggebers in allen mit der Planung und Durchführung eines Vorhabens zusammenhängenden Fragen.

Eine zentrale Architektenrolle als Berater des Bauherrn ist aus dieser Aufgabenbeschreibung nicht zu erkennen. In der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, der HOAI, wird die Auseinandersetzung mit dem Bau-

herrn als »Aufstellen eines Raum- und Funktionsprogramms« bezeichnet, wobei diese Leistung dort nicht als unabdingbare Grundleistung jedes Architektenauftrags definiert ist, sondern als freiwillige, und damit als gesondert zu honorierende Sonderleistung.

Vor diesem Hintergrund und der zunehmenden wirtschaftlichen Krise von Architekten in ihren klassischen Bereichen ist es nicht verwunderlich, dass in der Fachdiskussion die Schaffung einer neuen HOAI Leistungsphase 0 diskutiert wird. Dies ist grundsätzlich ein positiver Effekt der Krise, wenn er nicht nur als kurzfristige Arbeitsbeschaffungsmaßnahme verstanden würde, sondern als echte, bisher vernachlässigte Aufgabe. Daran bestehen allerdings berechnete Zweifel.

Die ersten Büros mit einem Schwerpunkt im Beratungsbereich haben sich bereits in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts gebildet. Die Einführung der Großraumbüros erforderte eine intensive Auseinandersetzung mit neuen Abläufen, neuen Techniken, neuen Kommunikationsstrukturen. Bis in die 90er Jahre gab es in Deutschland eine überschaubare Gruppe von Büros, die sich mit Überzeugung und Engagement diesem Thema widmete.

Die Komplexität fordert Demut und Bescheidenheit

Die Komplexität der Bauaufgaben erfordert zunehmend die Teilung von Fachkompetenz und damit von Verantwortung. Damit das Ganze, die ganze Aufgabe, dennoch im Blickfeld bleibt, mehr noch – als zentrale gemeinsame Aufgabe erkannt und gepflegt wird – sind bestimmte Fähigkeiten der Beteiligten gefordert, die gelernt und vermittelt werden müssen.

Neben der Anerkennung fachlicher Komplexität einer Bauaufgabe geht es ganz besonders um die Anerkennung

und Akzeptanz unterschiedlicher Interessen. Der Bauherr hat im Konkreten andere Interessen als der Architekt, der Fachplaner andere als der Architekt, der Stadtplaner andere als der Investor usw. Zwischen diesen unterschiedlichen Interessen im Sinne eines Mediators zu vermitteln, Verlierersituationen zu vermeiden, alle zu Gewinnern zu machen und das eine gemeinsame Ziel in den Fokus zu rücken, das ist ein Anliegen, das in der klassischen Architektenausbildung bis heute nicht vermittelt wird. Der Architekt stellt sich mit Vorliebe immer noch als Herrscher über den guten Geschmack dar, dem sich wirtschaftliche und funktionale Bedingungen unterzuordnen haben.

Deshalb: mit Demut, bezogen auf die gesellschaftliche Aufgabe und Verantwortung, die in jeder Planungs- und Bauaufgabe liegen und mit Bescheidenheit, die das Ziel, den »Sieg« als eine gemeinsame Leistung definiert. Hiermit sind vielleicht nicht die großen skulpturalen Baudenkmäler zu schaffen – diese sind und bleiben die Leistung einzelner starker Individuen und machen in unserer gebauten Umwelt nur einen kleinen Prozentsatz aus. Nein, mit dieser Haltung können wir eine Umwelt schaffen, mit der sich Bürger, Bauherren, Nutzer, Planer gleichermaßen identifizieren. Im Wettbewerb um die beste gemeinsame Lösung siegt nicht die beste Einzellösung, sondern das beste Gesamtkonzept.

Der Architekt als Bauherrenberater

Der Architekt als Bauherrenberater ist in allererster Linie Dienst-Leister, Punkt. Welchen Dienst leistet er wem?

In unserem Falle, im Fall der congenas, als Planer von Arbeitsplatzwelten, macht sich der Berater zusammen mit dem Bauherrn auf den Weg, die Zukunft eines Unternehmens Gestalt annehmen zu lassen, ggf. ohne konkrete Bauabsichten und -aussichten. Wie

wird sich das Unternehmen zukünftig entwickeln, wie der Markt, in dem es tätig ist? Welche Impulse kommen von außen, welche will man selber initiieren? Welches Image will das Unternehmen nach draußen verkörpern, welches will es seinen Mitarbeitern gegenüber vertreten? Eine Reihe von Fragen, die sich nur mit dem Unternehmensauftritt beschäftigen. Es geht aber weiter: welche Auswirkungen haben die Antworten der oben gestellten Fragen auf die innere Organisation eines Unternehmens? Wie werden sich die Unternehmensprozesse durch Globalisierungstendenzen und die Weiterentwicklung von Kommunikationstechnik verändern?

Erst wenn ein Berater sich so in ein Unternehmen hinein versetzt und gearbeitet hat, und eine visionäre Zielsetzung formuliert wurde, können Fragen nach qualitativen und quantitativen Bedarfsanforderungen substanzial beantwortet werden.

Berater als Partner des Bauherrn

Vor dem Hintergrund dieser in einem intensiven Kommunikationsdiskurs entstandenen neuen Unternehmensstrategie kann ein qualifiziertes Bedarfsprogramm entstehen, das sich natürlich nicht auf die Definition von Raumanzahl, -größe und -funktion beschränken kann. Der Geist der Zukunftsvision ging verloren.

In dieser Vorbereitungsphase für die Entwurfsplanung des Architekten finden richtigerweise bereits wesentliche Festlegungen für den Entwurf statt, andere wesentliche bleiben der Planung überlassen.

Wie die Mitarbeiter eines Unternehmens in Zukunft arbeiten sollen und wollen, hängt zum Beispiel ganz wesentlich vom Raumkonzept des zukünftigen Gebäudes ab. Und ein Raumkonzept bestimmt vielleicht am entscheidendsten die Architektur und



Die letzte Lösung für manche »schade-ums-Geld«-Gebäude
Bild: Getty Images

die Atmosphäre eines Gebäudes im Inneren. Das Raumkonzept ist in dem hier beschriebenen Ablauf Ergebnis der Phase 0 und wird dem Architekten als verbindliche Vorgabe mit auf den Weg gegeben. Der Berater hat im Planungsvorfeld so viele Informationen über die Kultur des Unternehmens erfahren, dass Bauherr und Architekt gut daran tun, dieses gespeicherte Wissen in den folgenden Planungs- und Bauprozess zu integrieren. Berater und Architekt können gemeinsam zu einer strategischen Stärke werden, die durch eine kenntnisreiche Definition der Bauherrenwünsche zu einer optimalen Umsetzung in Raum und Gestalt werden kann.

Die Qualität so vieler verkorkster, beleidigender, »schade-ums-Geld«-Gebäude hätte gerettet werden können, wenn die Allianz von Bauherr, Berater und Architekt richtig und rechtzeitig funktioniert hätte. Wenn der Berater seine Vermittlerfunktion zwischen Bauherrn und Architekten hätte wahrnehmen können bzw. wahrgenommen hätte.

Berater als Übersetzer

Damit die Vermittlerrolle des Beraters funktioniert, sind verschiedene Voraussetzungen zu erfüllen bzw. zu klären:

- Wie findet die Transformation von Ideen in für Laien vorstellbare Räume und Abläufe statt?
- Wie mache ich mich verständlich, wie verstehe ich mein Gegenüber?
- Wie transportiere ich mein Wissen?

Alle drei Fragen haben den gleichen Ursprung und kreisen um denselben Kern: die Entscheidungsfähigkeit von Entscheidern durch eine adäquate »Sprache« so zu qualifizieren, dass das Delta zwischen Erwartungshaltung und Bewertung des erzielten Ergebnisses möglichst klein ist.

Aus diesem Grund sind die jüngsten Bemühungen einiger Kammern, Architekten zu Mediatoren auszubilden, sehr zu begrüßen. Entscheidend für ein verändertes Bewusstsein bleibt aber die Architektenausbildung und innerhalb der Ausbildung das vermittelte Selbstbild des Architekten. Solange hier die Arroganz gegenüber den störenden, gestalterisch ungebildeten und zu erziehenden Bauherrn nicht aufhört und durch einen »Bildungsprozess« ersetzt wird, der auf Kommunikation und Verständigung aufbaut, solange werden wir die »schade-ums-Geld«-Bauten beklagen, werden wir immer wieder die fehlende Identifikation der Bürger mit ihrer gebauten Umwelt tatenlos zur Kenntnis nehmen, weiterhin den Kampf der Mitarbeiter am Arbeitsplatz gegen das Gefühl der Bevormundung durch die besser wissenden Architekten führen.

Das ideale Projekt – der ideale Bauherr

Gibt es nicht! Oder: jedes Projekt kann man zu einem idealen Projekt machen. Eine kleine Geschichte zum Schluss. Sie handelt von einem »idealen« Projekt:

Beauftragung von ersten Standortuntersuchungen, Machbarkeitsstudien,

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, über Bedarfserhebungen, Raumkonzeptentwicklungen und Belegungsplanungen bis hin zum Projektmanagement und der Organisation von allem, was mit dem Bezug des Gebäudes zusammen hängt. Wie man es sich wünscht. Ein gutes Klima zwischen allen Beteiligten: Bauherr, Architekt, Fachingenieure, ausführende Firmen.

Mit großer Intensität wurde der Planungsprozess gesteuert und die wesentlichen Entscheidungsbedarfe vorbereitet. Planungen wurden visualisiert, Details bemustert, in einigen Fällen sogar in 1:1 Modellen, regelmäßige Information und Beteiligung des Bauherrn. Es stellte sich eine Gewissheit ein, alles für einen kompetenten Umgang mit der übertragenen Verantwortung getan zu haben. Vielleicht war diese scheinbare Sicherheit in einigen Augenblicken zu groß.

Denn, an entscheidender Stelle kam der alles vernichtende Satz: »Sie hätten mir sagen müssen, dass ich das anders verstehe.«

Ja, ich hätte merken müssen, dass kein vollständiges Verständnis über den Entscheidungsgegenstand herrschte – wobei der Gegenstand selber keine Rolle spielt, außer dass er zu den 1:1 Modelldarstellungen gehörte. Grenzen erkennen und überwinden, sich selber weiter entwickeln in der Fähigkeit, die Verständnisgrenze des Gegenübers zu erkennen und zu akzeptieren. Sich nicht zu schnell über eine getroffene Entscheidung zu freuen – im Sinne eines zügigen Planungsfortschrittes – sondern immer wieder zu überprüfen, welches Verständnis über die getroffene Entscheidung besteht. Das hat natürlich Grenzen, das wird auch so bleiben, so lange Menschen diesen Prozess steuern. Und das ist vielleicht sogar gut so, weil damit die Zufriedenheit über das Erreichte niemals die Oberhand gewinnen wird. ■

Johann Eisele / Bettina Staniek (Hrsg.)

BürobauAtlas

Grundlagen, Planung, Technologie,
Arbeitsplatzqualitäten

304 Seiten, 300 Abbildungen
sowie 500 Zeichnungen
23 x 29,7 cm – gebunden
€ 120,- / CHF 190,-
ISBN 3-7667-1649-2
Callwey Verlag, 2005

deutsch



Der BürobauAtlas gibt einen systematischen und fundamentalen Überblick über die Entwurfspraxis im aktuellen und zukünftigen Bürobau.

Ein modernes Bürogebäude ist eine der wohl komplexesten Bauaufgaben, der sich Architekten und Fachplaner heutzutage stellen können. Der Bürobau Atlas bietet die notwendigen Grundlagen und Hilfestellung in der Entwurfspraxis. Auf 300 Seiten in 23 Fachbeiträgen renommierter Autoren, darunter auch die congenia Berater Dr. Martin Kleibrink und Wolfram Fuchs sowie Roman Muschiol, liefert er Informationen zu vielfältigen Aspekten:

Standortwahl, Büroorganisationsformen, Grundriss- und Fassadenplanung, Klimatechnik und Brandschutz bis hin zu ergonomischen Überlegungen für den einzelnen Arbeitsplatz. Eine für moderne Arbeitswelten zentrale Rolle spielen die »weichen« Faktoren: Raumwirkung, Begegnungsqualität, Psychologie der Farben, Feng Shui.

Mehr als 500 CAD-Zeichnungen und Gebäudesteckbriefe machen den BürobauAtlas zu einer Art »Neufert für Bürobauten« und zu einem konkurrenzlosen Grundlagenwerk für Architekten, Innenarchitekten, Bauingenieure, Objektausstatter und Investoren.

Herausgeber

Prof. Johann Eisele und Bettina Staniek arbeiten im Fachgebiet Entwerfen und Baugestaltung der TU Darmstadt und leiten dort eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe zum Thema Arbeitswelten.

Pressestimmen

»Der BürobauAtlas entwirft zahlreiche Möglichkeiten, wie die schöne neue Bürowelt in Zukunft aussehen könnte. Das Handbuch zum Thema.«
FAZ 06.11.2005

Willkommen

Die einzige Chance für den ersten Eindruck



Bild: Getty Images

Sie kennen das sicher noch von früher. Aber es gibt ihn noch in vielen Bürohäusern, den Empfang, der diesen Namen kaum verdient.

Sie betreten ein Bürohaus. Der Pförtner sitzt links in der Eingangshalle hinter einer Glasscheibe mit Sprechfenster. Das Abzeichen an der einer Clubjacke nachempfundenen Uniform weist ihn als Mitarbeiter einer Sicherheitsfirma aus. »Zu wem möchten Sie?« Sie sind zu einem Vortrag im Führungskreis eingeladen. »Wer hat Sie eingeladen?« Der Pförtner sucht den Namen im Telefonverzeichnis, fragt nach Ihrem Namen, ruft an – Sie warten. Nachdem er das Sekretariat verständigt hat, schiebt er Ihnen einen Anmeldezettel und einen Kuli durch das Sprechfenster. Sie treten zur Seite, um eine inzwischen eingetroffene Besuchergruppe vorzulassen und um unter den vielen Angaben diejenigen zu wählen, die ausreichen sollten. Im Tausch gegen das ausgefüllte Formular erhalten Sie einen Ausweis mit einer großen Aufschrift »Besucher« und einer kleinen mehrstelligen Nummer. »Bitte nehmen Sie den linken Aufzug in den dritten Stock. Sie werden dort abgeholt.«

Tatsächlich werden Sie oben erwartet. Die Praktikantin führt Sie zu dem Konferenzraum und bittet Sie, dort zu warten, weil Sie etwas zu früh sind. Thermoskannen und das übliche Kekssortiment stehen schon bereit. Sie nutzen die Zeit für den Besuch der Toilette, die Sie auf dem Rückweg zum Treppenhaus finden. Während Sie im Spiegel Ihr Aussehen kontrollieren, lesen Sie einen in einer Prospekthülle mit Klebstreifen befestigten Appell, der mit »Liebe Kollegen« beginnt und mit einem Aufruf endet, der Sie fürchten lässt, dass Sie soeben die zivilisierte Welt verlassen haben.

Zurück im Konferenzraum versuchen Sie, das Rätsel zu lösen, das jemand auf dem Flipchart hinterlassen hat: Kästchen mit kryptischen Kürzeln und

verwirrend vielen Verbindungslinien. Als die ersten Teilnehmer der Besprechung eintreffen, müssen Sie den Versuch abbrechen, ahnen aber, dass in diesem Raum ein Versuch gescheitert ist, etwas Komplexes mit einem einfachen Schema in den Griff zu bekommen. Immerhin scheint man um Organisation bemüht.

Ihr Gastgeber eröffnet schließlich die Besprechung und stellt Sie als den Experten vor, der weiß, wie ein Unternehmen die Erwartungen seiner Kunden übertreffen kann. Obwohl in den Unternehmensleitsätzen seit einigen Jahren der Anspruch vertreten werde, dass der Kunde im Mittelpunkt steht, könne man oft meinen, dass er dort im Weg sei und die Abläufe empfindlich störe. Mit anderen Worten, es gäbe an dieser Front noch viel zu tun, weswegen man auf Ihre Eindrücke und Vorschläge sehr gespannt sei.

Bevor Sie Ihre Präsentation starten, müssen nur noch zwei kleine organisatorische Probleme gelöst werden. Eine Verlängerungsschnur muss zur nächsten Steckdose verlegt werden, die sich mitten unter dem Tisch befindet und der Beamer zeigt zunächst »no signal«.

Begrüßung

Der erste Tagesordnungspunkt in Sitzungen »Begrüßung« erscheint meist unbedeutend im Vergleich zu den folgenden Themen. Dabei ermöglicht er dem Begrüßenden, die Rollenverteilung innerhalb der Sitzung festzulegen, ohne dass dies als Beeinflussung gedeutet wird und diskutierbar ist. Die Begrüßung ist deshalb ein Führungsinstrument, zumal ihre Gestaltung die Möglichkeit bietet, Inhalt, Charakter und Erwartungen an das Ergebnis der Veranstaltung festzulegen. Teilnehmer, die diesem Tagesordnungspunkt unvoreingenommen begegnen, sind mit der Begrüßung effektiver zu steuern, als dies mit einer expliziten Rollenerklärung der Fall wäre.



Wolfram Fuchs

Berater

congena, München

Natürlich verhält es sich mit dem Empfang beim Betreten eines Gebäudes ganz ähnlich. Gemessen am eigentlichen Anlass des Besuchs erscheint die Ankunftszeremonie ebenso unvermeidlich wie unbedeutend. Aber sie ist ein Instrument, um wichtige Einstellungen des Besuchers gegenüber der Organisation zu beeinflussen. Das, was der Besucher bei seiner Ankunft erlebt, ist nicht nur die erste, sondern auch die einzige Möglichkeit für den Gastgeber, einen ersten nachhaltigen Eindruck zu vermitteln.

Neben ihrer Funktionalität als Eingang, Empfang, Wartebereich, Toilette, Konferenzraum prägen die typischen Elemente einer Eingangssituation das Bild der Organisation, ihrer Werte und der Wertschätzung von Besuchern. Und erst recht tun dies die Menschen, die den von Unsicherheiten geprägten Prozess des Ankommens aus der Sicherheit ihres Daseins mit ihrer Einstellung und ihrem Verhalten betreuen.

Der Empfang von Besuchern ist ein Ritual, wobei die eingesetzten Mittel und Umstände die Bedeutung des an sich profanen Vorgangs sichtbar und nachvollziehbar machen – im Normalfall. Im günstigsten Fall verleiht das Ritual dem Ereignis eine über das banale hinausweisende Erlebnisqualität, indem es Bedeutungs- und Sinnzusammenhänge symbolisch darstellt. Jedenfalls ist der Empfang die Overtüre zu dem Stück, in dem Gast und Gastgeber die Hauptrollen besetzen.

Aus der Sicht eines professionellen Gastgebers wollen Sie, dass Besucher

- entspannt und bequem ankommen,
- sich freundlich erwartet und willkommen fühlen,
- die unsichere Schwellensituation rasch überwinden,
- Vertrauen schöpfen in eine professionelle Organisation,

- Menschen begegnen, die sich leidenschaftlich und stolz engagieren,
- Werte der Unternehmenskultur authentisch und intuitiv erleben,
- ihre Erwartungen übertroffen finden,
- sich besser behandelt fühlen als bei den Wettbewerbern,
- den Besuch nicht vergessen und gerne wiederkommen.

Hört sich schwierig an? Ist es aber nicht.

So nicht...



Ankunft

Sobald sich ein Fahrzeug dem Gebäude nähert, sollte der Ortsfremde erkennen, dass er fast am Ziel ist. Da der Besucher in der Regel das Logo kennt, wird er es auch entdecken, wenn es denn sichtbar ist.

Wer mit dem Taxi kommt, wird zu schätzen wissen, wenn er das Bezahlen und Aussteigen nicht in zweiter Reihe erledigen muss. Eine überdachte Vorfahrt wäre hilfreich – zumal bei schlechtem Wetter – muss aber nicht sein. Eine reservierte Parkzone tut es auch. Das meist fehlende Vordach bietet die erste Chance, Besucher zu überraschen, indem sie mit einem Schirm abgeholt werden.

Drehtüren sind ein vermeidbares Hindernis für Besucher, die in Gruppen oder mit Rollenkoffern ankommen. Es gibt weniger lästige Mittel, Empfangs-

personal vor Zug und Kälte zu schützen.

Empfang

Wer einen privaten Gastgeber besucht, wäre gewiss enttäuscht, wenn dieser die Tür mit einer Fernbedienung öffnet und den Besucher am Esstisch sitzend erwartet.

Wenn das die Botschaft an den Gast sein soll, genügt es, einen Tresen in der Eingangshalle aufzustellen, Personal dahinter zu setzen, um (mit vom Sitzen geschwächtem Kreislauf, zug-



Bilder: Getty Images

empfindlich) Besucher hinter dieser Barriere zu erwarten. Man kann Gäste auch dadurch deklassieren, dass man sie hinter Boten oder Lieferanten anstehen lässt, die nur ein Paket abgeben wollen.

Es gibt Hotels, die den Tresen in ein Begegnungsmöbel verwandelt haben, in dem das Personal steht, um in Bewegung zu bleiben und dem Gast auf Augenhöhe zu begegnen. Es gibt bessere Hotels, die den Gast individuell an einem Stehpult betreuen. Exklusive Hotels vermeiden es indes, den Gast in der Eingangshalle abzufertigen und begleiten ihn auf sein Zimmer, um dort alles zu regeln, bis er zufrieden ist.

Dazwischen gibt es viele Möglichkeiten, Erwartungen zu übertreffen. Ohne weiteres ließe sich zum Beispiel organisieren, dass das Empfangspersonal darüber informiert ist, wer heu-

te aus welchem Anlass welche Gäste erwartet. Trainiertes Personal wird sich die Namen einprägen und vielen Gästen den Eindruck vermitteln, dass sie erwartet werden. Vielleicht erinnern sie sich sogar an eine Episode vom letzten Besuch – hier kann eine Datenbank helfen – um bei der Begrüßung ganz beiläufig daran anzuknüpfen.

Im Flagship Store der Deutschen Bank in der Berliner Friedrichstraße gibt es keinen Tresen. Interessenten und Kunden werden nach dem free-flow Prinzip betreut. Man begegnet sich im Gehen, kommt ins Gespräch und findet bei Bedarf einen passenden räumlichen Rahmen – ein Stehpult, Sesselgruppen im angeschlossenen Café oder diskrete, in unterschiedlichen Stilen eingerichtete Besprechungsräume.

In den VIP Lounges der Lufthansa tauschen die »personal assistants« bei Schichtwechsel ihr Wissen über die erwarteten Gäste aus. Nach einer begrenzten Zeit im Umgang mit den VIPs wechseln sie in den normalen Boden- oder Flugbetrieb, um das Know-how aus der VIP-Betreuung in weniger elitären Servicebereichen zu verbreiten.

Gewiss wird man zwischen verschiedenen Besuchergruppen unterscheiden. Geschäftspartner (Vorstände, Manager, Mitarbeiter), Dienstleister, Bewerber, Lieferanten. Aber außer der Empfehlung, Lieferanten und Boten über einen separaten Logistikempfang zu betreuen, folgt daraus nichts. Als privater Gastgeber würden Sie auch nicht erst zur Tür gehen, nachdem Sie sich überzeugt haben, dass es kein Verwandter ist. Gast ist Gast. Denn die stille Botschaft des Empfangsrituals ist für Bewerber und Dienstleister mindestens so bedeutsam wie für teure Kunden und hochrangige Geschäftspartner. Wer Gästen ein bemerkenswertes Willkommenserlebnis bereiten will, kann an eine Reihe

nahe liegender Bedürfnisse anknüpfen. Wer ankommt, möchte nicht vor allem als Sicherheitsrisiko behandelt, sondern möglichst freundlich und persönlich begrüßt werden und seinen Gastgeber informiert wissen. Danach sollte Zeit für introvertierte Bedürfnisse unter dem Motto »sich herrichten« sein: den Mantel und Gepäck loswerden, eine Toilette aufsuchen, Kleidung, Frisur und Make-up richten.

Garderobe, Gepäckdepot, Besucher-toiletten in Eingangsnähe sind Pflicht. Die Kür ist, wenn sich das Empfangspersonal auch als Concierge Service versteht, der sich um Mantel und Gepäck kümmert, die Toiletten repräsentativ gestaltet und gepflegt sind, kosmetische Accessoires auf den Waschtischen bereit liegen, warmes Licht und Ganzkörperspiegel das Selbstvertrauen fördern. Für kleines Geld sind das Aufmerksamkeiten, die den feinen Unterschied zum Wettbewerb andeuten können und dem Gast in jedem Fall eine stille Botschaft vermitteln: dass er willkommen und geschätzt ist.

Warten

An sich sollte Warten die Ausnahme sein. Dennoch kann es unvermeidlich sein, zum Beispiel, wenn Besucher zu früh kommen, Gruppen getrennt anreisen oder der Gastgeber sich verspätet. Auch hier gibt es nahe liegende Bedürfnisse, die leicht zu befriedigen sind und dem Gast besonderen Komfort bieten.

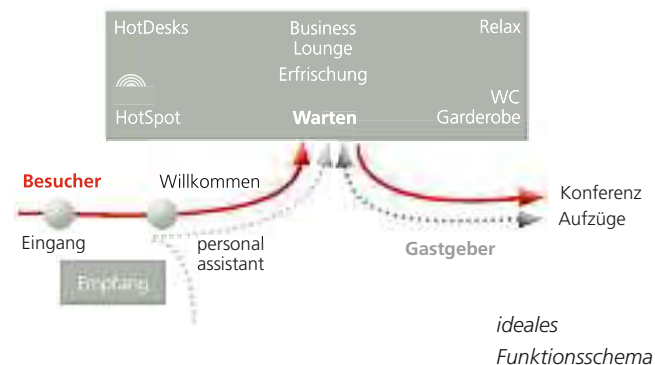
Viele Besucher nutzen die Wartezeit, um letzte Vorbereitungen zu treffen, Unterlagen zu sichten und zu ordnen. Das sollte in einer dafür geeigneten Sitzgruppe einigermaßen diskret möglich sein. Personengruppen sollten gemeinsam warten können und sich abgeschirmt von gleichzeitig Wartenden diskret unterhalten können. Manche Besucher wollen sich einfach nur die Zeit vertreiben und entspan-

nen. Das kann durch bequeme Sitzmöbel (Sessel, aber keine Sofas, weil sie in formellen Situationen kaum von mehreren genutzt werden), Erfrischungen, Lese- und Unterhaltungsangebote (Manager Magazin, NTV, ...) unterstützt werden. Längere Wartezeiten erscheinen Gästen kürzer und – sofern nicht selbst verursacht – weniger vergeblich, wenn Mini-Schreibtische und ein WLAN erlauben, die Zeit zu nutzen. Unvergessen bleibt bei Gästen übrigens, wenn das Empfangspersonal weiß, wie man die gängigsten Zugangsprobleme bei einem WLAN löst.

Wenn Erfrischungen angeboten werden, sollte man sich im Klaren darüber sein, dass die Wahl der Erfrischungen einen Teil der Wertschätzung des Gastes ausdrückt. Thermoskannen und Businesskekse sind schlechter als gar nichts. Eine Espressomaschine und frisches Obst symbolisieren dagegen das Bemühen um Gastfreundschaft.

Ein kundenfreundlicher Wartebereich – egal ob er 50 oder einige Hundert Quadratmeter groß ist – sollte drei Zonen unterscheiden, die über einen WLAN Zugang verfügen, gegebenenfalls auch ein Erfrischungsangebot:

- einen Relaxbereich mit bequemen Sitzmöglichkeiten und dezenten, professionellen Unterhaltungsangeboten;



ideales
Funktionsschema

- eine Business-Lounge mit mehr formellen Sitzmöglichkeiten für Gruppen;
- einen abgeschirmten Bereich mit Mini-Schreibtischen für Erledigungen, ungestört und ohne andere zu stören.

Begrüßung und Abschied

Die Sicherheit in Bürogebäuden kann durch Technik unterstützt werden: Videoüberwachung, Drehsperrn, Besucherregistrierung, persönliche Besucherausweise. Allerdings sollten die unvermeidlichen technischen Einrichtungen so diskret und wenig lästig wie möglich eingesetzt werden, um das durch den Besuch aufzubauende Vertrauen nicht durch die offensichtliche Einordnung des Besuchers als Sicherheitsrisiko zu belasten.

Die größte Sicherheit für beide Seiten bietet die persönliche Begleitung. Besucher sollen vom Gastgeber abgeholt, während des Aufenthaltes begleitet und am Ende in der Eingangshalle oder am wartenden Taxi verabschiedet werden. Hier kann das Empfangspersonal erneut punkten, indem es für raschen Transport sorgt, Stadt- und Fahrpläne zur Hand hat und bei schlechtem Wetter mit einem Schirm hilft. Man muss den Schirm nicht verschenken, man kann den Gast auch zum Wagen begleiten.

Eindrücke...



Bilder: Getty Images

Eingangshallen

Größe und Ausstattung der Eingangshalle sind erst in zweiter Linie Schaufenster für die Wirtschaftskraft eines Unternehmens. In erster Linie sind sie Orientierungsräume für Besucher. Die Räume können Fragen beantworten, die den Besucher bei seiner Ankunft bewegen. Bin ich hier richtig? Bin ich willkommen? Welche Spielregeln gelten hier? Wie verhalte ich mich angemessen? Kann ich hier tun, was ich möchte? Werde ich dabei unterstützt?

Während seines Aufenthaltes wird der Besucher zunächst eine grundsätzliche Orientierung über die Örtlichkeiten, Handlungsmöglichkeiten und soziale Regeln suchen. Die ersten aufschlussreichen Informationen bieten die Räume selbst, sofern sie für das intuitive Verständnis gegliedert sind. Der Fremde sucht nach einer Raumsyntax, ähnlich wie bei einem Satz (Subjekt, Prädikat, Objekt)

- öffentliche Bereiche, in denen sich jeder frei bewegen kann (die Raummitte),
- Territorien, die von anderen besetzt sind (Empfangspersonal, bereits wartende Besucher) und nicht verletzt werden sollten und
- Bereiche, die man besetzen oder als Rückzug nutzen kann (einen anderen Wartebereich).

Sie kennen gewiss das beklemmende Gefühl, wenn Sie in ein ärztliches Wartezimmer kommen, und die territoriale Syntax Ihnen keine Wahl lässt. Sobald die Interaktion mit dem Unternehmen beginnt, interessiert den Besucher die Vorhersehbarkeit des Geschehens und seine Kontrollmöglichkeiten. Für persönliche Bedürfnisse sind Rückzugsmöglichkeiten erforderlich (WC, Wartezonen, ...), die ein mehr oder weniger hohes Maß an Intimität und Schutz bieten.

Die typischen Stationen einer Eingangshalle – Eingang, Anmeldung, Garderobe, Toiletten, Wartebereich und der Zugang zum Konferenzbereich oder den Aufzügen – sollten in dieser Reihenfolge, aber gegen den Uhrzeigersinn angeordnet sein. Das entspricht dem intuitiven Bewegungsmuster von Menschen und verringert in fremden Räumen die Verunsicherung durch die Schwellsituation. Supermärkte beobachten bis zu 10 % Umsatzeinbußen, wenn sie gegen diese Regel verstoßen.

Tresen?

Im Sinne eines freundlichen (darin steckt das Wort Freund) Willkommenerlebnisses sollte in größeren Gebäuden auf einen die Eingangshalle dominierenden Tresen, der womöglich sogar mit uniformiertem Sicherheitspersonal besetzt ist, ganz verzichtet werden. In einem free-flow Empfang kommt repräsentativ gekleidetes Empfangspersonal dem Besucher entgegen, begrüßt ihn stehend und begleitet ihn, bis er versorgt ist. Stehpulte, Laptops und schnurlose Telefone sind alles, was dazu nötig ist.

Ist dennoch ein Empfangstresen erforderlich, sollte er tangential zur Laufrichtung angeordnet werden. Die beliebte Anordnung in der Achse des Eingangs potenziert die Schwellsituation und fördert die konfrontierende statt der freundlichen, persönlichen



Raumsyntax

Begegnung zwischen Empfangspersonal und Besucher – auf Augenhöhe.

Selbst wenn das Empfangspersonal hinter einem Tresen sitzt, etwa weil es mit zusätzlichen Aufgaben beschäftigt wird, sollte der Besucher nicht auf die Mitarbeiter hinabschauen und erst recht nicht durch ein Chaos von Überwachungsgeräten und Arbeitsunterlagen auf dem Tisch einen ersten schlechten Eindruck von der Organisation bekommen. Es hilft, Sitzplätze hinter dem Tresen auf einem Podest anzuordnen oder die Arbeitsfläche in Stehhöhe vorzusehen und Stehhilfen zu nutzen.

Konferenzräume

Zu den weit verbreiteten Planungsfehlern in Konferenzräumen, in denen sich Gäste am längsten aufhalten und die Unternehmenskultur am intensivsten erleben, gehören fehlende Möglichkeiten, Lichtstimmung und Temperatur zu regeln, ein fehlendes public WLAN, Elektro- und Datenanschlüsse, die nicht auf dem Tisch angeboten werden. Menschen, die unter den Tisch kriechen (mit Rock eine Zumutung) und Stolperkabel auf dem Boden sind die Folge. Der Eindruck, dass man es mit Profis zu tun hat, lässt sich auch durch veraltete Beamer und von der Bedienung überforderte Gastgeber konterkarieren. Die Wertschätzung der Gäste lässt sich unter anderem am Verpflegungsangebot und der Tischkultur ablesen.

Abgestandener Kaffee aus Thermoskannen (der abends literweise weggeschüttet wird), Businesskekse und Dosenmilch mitten auf dem Tisch, wo sie kaum zu übersehen sind und stören oder professionell eingedeckte Anrichten mit Blumen, Früchten, Nüssen und SB-Espressomaschinen, die es erlauben, unterschiedliche Kaffeespezialitäten (mit Tabs) im Raum frisch zuzubereiten. Die fahrbaren Maschinen werden während der Pausen gewartet, der Kaffee gegebenenfalls nach Verbrauch abgerechnet und nichts weggeschüttet.

Ein langer Weg

Wie gesagt, bis zum kundenfreundlichen Empfang, der die Werte einer Unternehmenskultur mit den Mitteln der Gestaltung und Prozessorganisation angemessen vermittelt, kann es ein langer Weg sein. Aber man muss ja nicht alles gleichzeitig tun, zumal es viel mehr Möglichkeiten gibt als die erwähnten Beispiele.

Es gilt indes der Satz, der uns als Kinder im Wartezimmer beim Zahnarzt trösten sollte: Man muss sich nicht jeden Morgen alle Zähne putzen. Es reicht, wenn man sich um die kümmert, die man unbedingt behalten möchte. 🇩🇪

Der Beitrag verwendet Erkenntnisse über menschliches Verhalten und Raumsyntax aus einem Vortrag zum Usability Engineering der Nutzungsforscherin und congenas Kooperationspartnerin Dr. Elke Maria Deubzer.

Die Sonne auf die Erde holen

congena Zwischenraum Mai 2007

Energie ist plötzlich ein zentrales Thema der Politik und der öffentlichen Diskussion. Der rasante Anstieg der Öl- und Gaspreise, der Aufstieg Indiens und Chinas zu Großverbrauchern, die neue Politik Russlands und nicht zuletzt die Diskussion über die Klimaveränderung schrecken die Welt auf. Ganz neue Technologien müssen entwickelt und in den Markt eingeführt werden. Herr Dr. Thomas Hamacher vom Max-Planck-Institut erläutert die Potenziale der Fusion als mögliche Zukunftstechnologie. Schon lange versteht die Wissenschaft, wie die Sonne funktioniert: Bei der Verschmelzung leichter Atomkerne geht ein wenig Masse verloren, aber es entstehen große Mengen Energie. Ziel der Fusionsforschung ist es, diesen Prozess in einem Kraftwerk zu nutzen. Hier steht man zurzeit am Beginn einer neuen Ära. Das Experiment ITER (lateinisch: »der Weg«) in Südfrankreich soll erstmals Fusionsenergie in großem Stil erzeugen. Wissenschaftler des Max-Planck-Instituts für Plasmaphysik sind an führender Stelle in diese Arbeiten eingebunden.



»Arbeitsplatz der Zukunft«

Ein Pilotprojekt der Credit Suisse

Anlass & Ziele

Anfang 2005 entschloss sich die Credit Suisse, im Rahmen eines Pilotprojektes ein neues Konzept für die Layoutstruktur ihrer Bürogebäude zu evaluieren. Zuvor hatte sich die Credit Suisse in ihrem Nachhaltigkeitsbericht u.a. das Ziel gesetzt, als bevorzugter Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden ein herausforderndes Arbeitsumfeld mit fortschrittlichen Arbeitsbedingungen zu bieten.

Mit dem neuen Layout soll an allen Standorten der Credit Suisse eine einheitliche, die Arbeitsprozesse optimal unterstützende und motivierende Arbeitsplatzqualität sichergestellt werden. Darüber hinaus sollen die Flächen effizienter und flexibler genutzt werden, ihre Bewirtschaftung erleichtert und der Aufwand bei internen Umzügen deutlich reduziert werden.

Mit dem Projektstart wurde congena beauftragt, gemeinsam mit internen Spezialisten, insbesondere dem Projektleiter der Credit Suisse, Herrn

genden Jahrzehnte brachten neben der wachsenden IT Ausstattung der Arbeitsplätze eine deutliche Verdichtung der Belegung um bis zu 50%. Das Flächenlayout folgte unter dem Druck, immer mehr Arbeitsplätze auszuweisen, einem Gliederungsprinzip, das durch die erforderlichen Hauptschließungen und Rettungswege vorgegeben wurde. Technikausstattung wie Drucker oder Fax landeten auf den Tischen und für den zunehmenden Bedarf an Flächen für Kommunikation und Teamarbeit gab es innerhalb der Flächen keine attraktiven Angebote. Unter dieser Entwicklung hatte die Qualität der Arbeitsplätze spürbar gelitten.

Das neue Konzept

Eine der großen Herausforderungen bei der Erarbeitung des neuen Layouts bestand in der Vorgabe der Credit Suisse, zwar die angestrebten Qualitätsziele zu erreichen, dabei jedoch die durch die Verdichtung erreichte Belegungs Kapazität nicht zu verringern. Dies erforderte u.a. die Entwick-



Dr. Martin Kleibrink
Corporate Architect
Credit Suisse



Christoph Kitterle
Berater
congena, München

Blick in eine Wabe mit der alten Mobiliaranordnung



Markus Basler, für den größten Standort der Credit Suisse, dem Uetlihof in Zürich mit rund 6.000 Arbeitsplätzen in Großraumstrukturen ein entsprechendes Konzept zu entwickeln. Die Büroflächen im Uetlihof, die größtenteils als Großräume mit Belegungsstärken zwischen 100 und 150 Arbeitsplätzen ausgelegt sind, galten zum Zeitpunkt ihrer Fertigstellung Anfang der 80er Jahre als besonders fortschrittliches Arbeitsumfeld. Die fol-



Mit Stellwänden abgetrennter Teamgesprächsplatz im alten Konzept



*Standardbelegungen
einer Großraumfläche
im Uetlihof mit
alten Belegungskon-
zepten*

lung eines neuen Flächen- und Mobiliarstandards. Grundprinzip des neuen Layouts ist eine klare Zonenbildung. Die Arbeitsplätze sind an der Fassade zum Tageslicht orientiert und Gemeinschaftsflächen, sogenannte Bürobezogene Sonderflächen, in der Tiefe der Großraumbereiche angesiedelt. Das neue, standardisierte Mobiliar sorgt für ergonomisch optimal gestaltete Arbeitsplätze und erhöht die Wirtschaftlichkeit und Flexibilität der Flächenbelegung. Besonders die Standardisierung und einheitliche Ausstattung in allen Flächen wird den Aufwand bei internen Umzügen deutlich reduzieren. Entgegen der heutigen Praxis wird der Umzug von Mobiliar nur noch in Ausnahmefällen erfolgen. Darüber hinaus wird eine hohe und nahezu gleichwertige Qualität aller Arbeitsplätze erreicht.

Der Anteil an Bürobezogenen Sonderflächen je Arbeitsplatz wurde deutlich erhöht. Diese bieten Gemeinschaftsflächen auf kurzem Weg für alle Mitarbeiter. Technik- und Garderobeninseln sind gut erreichbar in der Fläche

verteilt. In Anbetracht des zunehmenden Bedarfs an Flächen für Kommunikation und Teamarbeit sind auf dem »Marktplatz« im Zentrum des Großraums zusätzliche Besprechungsmöglichkeiten in ausreichender Anzahl vorgesehen. Neben klassischen Besprechungsräumen können auch Stehbesprechungen angeboten werden. Sogenannte Thinktanks geben allen Mitarbeitern die Gelegenheit, sich zu konzentrierter Einzelarbeit oder vertraulichen Telefonaten, aber auch zu kleinen Besprechungen mit ein bis zwei Kollegen zurückzuziehen.

Die Haupt- und Nebenerschließungswege sind klar gegliedert und grenzen durch abschirmende Elemente in Form von Sideboards und teilweise auf diese aufgesetzte Paneele Territorien ab. So sollen die Teambildung und Identität der verschiedenen Teams gestärkt und unterstützt werden. Gleichzeitig werden Störungen durch Gespräche und Telefonate reduziert.



*Standardbelegung einer Großraumfläche im Uetlihof mit neuem Belegungskonzept
3D Visualisierung:
Didi Lenz, Bene*

In den Teamzonen werden durch 3 bzw. 4 Ordner hohe Sideboards Arbeitsplätze zu Gruppen bzw. Teams von sechs bis max. zehn Mitarbeitern zusammengefasst und gegenüber anderen Teams, den Verkehrs- und Gemeinschaftsflächen abgeschirmt. Die Größe der Arbeitsplatzgruppen wird dabei von der Grundrisstiefe und Grundrissdisposition bestimmt. Die einzelnen Arbeitstische sind überwie-

gend zu Viererkonfigurationen zusammengestellt. Je nach Gebäudetiefe werden diese durch Zweierblöcke ergänzt.

Durch ein ansprechendes Material- und Farbkonzept und ein differenziertes Lichtkonzept entsteht darüber hinaus ein Ambiente, das Motivation, Kommunikation und Begegnungsqualität fördert.



Das neue Mobiliar von Lista im Viererblock mit den abschirmenden Sideboards und ihren optionalen Aufsätzen

Die Bausteine der Bürobezogenen Sonderflächen

Teambesprechungen

Die Teambesprechungsräume ergänzen das an einigen Standorten vorhandene Angebot zentraler Besprechungsräume. Je nach Grundrisskonfiguration der verschiedenen Gebäude können sie in der Mitte der Fläche frei aufgestellt werden, wie in den »Marktplätzen« der Großräume im Uetlihof oder an Gebäudekerne angelehnt bzw. auch an der Fassade angeordnet werden.



»Brainstorm-Circle«

In Ergänzung zu den Besprechungsräumen sind freistehende, runde »Brainstorm-Circle« vorgesehen. Diese Stehbesprechungen dienen spontanen kurzen Zusammenkünften.



Thinktanks

Um den Mitarbeitern in Gruppen- oder Großräumen die Möglichkeit zu geben, sich in sehr konzentrierten Arbeitsphasen zurückzuziehen, aber auch um vertrauliche Telefonate oder

Besprechungen zu zweit oder dritt zu führen, werden sogenannte Thinktanks angeboten.



Espressobar

Innerhalb der Bürobezogenen Sonderflächen werden Espressobars eingesetzt, die neben Espressomaschinen eine Trinkwasseraufbereitung besitzen und als zentrale Anlaufstelle für Synergien in den Kommunikationsprozessen sorgen.



Lounge

In der Nähe der Espressobars werden für informelle Besprechungen und Arbeitspausen Lounges angeboten, die aus zwei bequemen Zweiersofas und einem niedrigen Tisch bestehen. Bei Bedarf können diese visuell und akustisch abgeschirmt werden.



Servicecenter

In den Servicecentern wird die gesamte bürotechnische Infrastruktur dezentral innerhalb der Teamzonen auf kurzem Wege erreichbar angeboten: Kopierer, Drucker, Fax, Scanner, Digital Sender oder Multifunktionsgeräte werden hier konzentriert.



Garderoben

Ebenfalls dezentral in der Fläche verteilt, sind Garderoben als offene Lösungen vorgesehen.



*Perspektive einer Uetlihof-Wabe nach neuem Konzept
3D Visualisierung:
Didi Lenz, Bene*



*Der »Marktplatz«
3D Visualisierung:
Didi Lenz, Bene*

Als Beispiel für die Übertragung des Konzeptes auf zweibündige Häuser wird hier der Grundriss der Credit Suisse aus St. Gallen abgebildet.



Fazit

Mittlerweile ist der Probetrieb der Pilotfläche im Uetlihof abgeschlossen und das neue Layout mit seinen Standards wurde als allgemein verbindlich verabschiedet. Nachdem in der Planungsphase am Beispiel anderer Liegenschaften darzustellen war, dass sich das Konzept auch auf andere Häuser mit konventionellen Grundrisszuschnitten und geringeren Gebäude-tiefen übertragen lässt, sind in der Zwischenzeit auch die ersten Standorte dieser Art mit dem neuen Konzept ausgebaut worden. Stellvertretend seien hier der Standort Sihlcity in Zürich und die Filiale St. Gallen genannt.

Während immer mehr Flächen mit dem neuen Konzept in Betrieb gehen, werden nach wie vor Erfahrungen und Rückmeldungen gesammelt, um auf diese Weise Anpassungsbedarf bzw. Optimierungspotenziale zu erkennen und in weiteren, neu zu gestaltenden Flächen umzusetzen. Neben dem positiven Erscheinungsbild fällt vor allem auf, dass mit den angebotenen Sonderflächen, die sich einer sehr intensiven Nutzung erfreuen, offensichtlich ein schlummernder Bedarf geweckt wurde.

Aus dem Pilotprojekt »Arbeitsplatz der Zukunft« wurde nun der »Arbeitsplatz der Gegenwart« – bleibt abzuwarten, was die Zukunft bringt... ■

*Pilotfläche Uetlihof
mit Marktplatzbau-
steinen von bene
Bilder:
Werner Huthmacher*



Offenheit in Kopf und Raum

Von der Einführung eines neuen Bürokonzeptes

Der Erfahrungsbericht handelt von einem Konzern mit rund 55.000 Mitarbeitern weltweit. Die Strukturen am Hauptstandort sind über Jahrzehnte gewachsen und reichen vom Zellenbüro bis zum Großraumbüro aus den 80er Jahren. In einem Neubau sollen verschiedene Entwicklungsabteilungen konzentriert werden. Das dort eingesetzte Bürokonzept gilt als Pilot und soll sukzessiv an allen Standorten eingeführt werden.

Das Konzept

Mit dem neuen Konzept reagiert das Unternehmen – wie viele andere auch – auf die Veränderungen in der Büroarbeit. Die Zeitanteile für Kommunikation nehmen zu, während es an Flächen und Räumen für Begegnung, Zusammenarbeit und Projekte mangelt.

Nachbarschaft, informelle Begegnungs- und Besprechungsmöglichkeiten dienen dem persönlichen, auch zufälligen Austausch von Wissen und einem Wir-Gefühl und Teamgeist, die sich nicht auf Bereiche beschränken.

Offenheit, Transparenz und die Aktivierung von Zwischenräumen sind die zielorientierten Gestaltungsmittel der Innenarchitektur.

Im Interesse der Flexibilität ist der Innenausbau weitgehend standardisiert. Für alle typischen Tätigkeiten gibt es anpassungsfähige modulare Lösungen: Arbeitsplätze, Gemeinschaftseinrichtungen, Infrastruktur.

Der modulare Aufbau vereinfacht einerseits die Umsetzung organisatorischer Veränderungen und reduziert kostspielige Mobiliarumzüge. Andererseits bildet er den Rahmen für bereichsspezifische und individuelle Gestaltungsspielräume.

Die Anordnung der Module folgt einfachen Regeln. Arbeitsplätze befinden sich in der natürlich belichteten Fassadenzone. Gemeinschaftseinrichtungen gliedern die Fläche in sozial überschaubare und akustisch beherrschbare Nachbarschaften. Durch Glaswände zwischen Räumen und Erschließungszonen werden innen liegende Flächen aufgewertet und triste Flure vermieden.



Mirjana Loitzl
Beraterin
congena, München

Grundrissbeispiel



Standardarbeitsplatz:

Ausgehend vom Standardarbeitsplatz gibt es für alle typischen Tätigkeiten – einschließlich Gemeinschaftseinrichtungen und Infrastrukturanpassungsfähige modulare Lösungen.

Technikzentrum:

Im zentralen Technikzentrum stehen unter anderem Drucker, Kopierer und Verbrauchsmaterial.

Rückzugsräume:

Diese Räume bieten im Bedarfsfall Rückzugsmöglichkeiten für eine zeitlich befristete akustische Trennung vom Gruppenbüro.

Meeting- und Besprechungsräume:

Die Besprechungsräume sind mit neuester Technik ausgestattet. Grundsätzlich transparent bieten sie aber auch die Möglichkeit, notwendige Diskretion zu schaffen.

Kaffeebar/Lounge:

Raum für Entspannung, Gespräche mit Kollegen, Kunden und Dienstleistern in lockerer Atmosphäre.

»Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß.«

Um keine Unruhe im Unternehmen zu schüren, wurde eine sehr zurückhaltende Informationspolitik bezüglich des neuen Bürokonzeptes betrieben. Für die Nutzer der Großraumbüros schien das Konzept nicht viel Neues zu bringen, außer zusätzlichen Gemeinschaftsflächen. Lediglich die Führungskräfte und der Betriebsrat wurden informiert.

Im Sommer 2007 – der Bezug des Neubaus war nur noch ein Jahr entfernt – drohte der Betriebsrat, das Bürokonzept zu kippen. Ein Gutachten der Berufsgenossenschaft und eine Stellungnahme des Betriebsrates lagen vor, die das Konzept massiv in Frage stellten. Die Bedenken reichten von der zu geringen Arbeitsplatzgröße, über mangelnde Individualität bis zu den akustischen und klimatischen Rahmenbedingungen. Die Projektleitung wurde mit zahlreichen Beschwerdemails bombardiert – auch seitens der Mitarbeiter – und das, obwohl kaum offizielle Informationen über das Konzept veröffentlicht worden waren – oder gerade weil? Die Situation schien verfahren.

Was tun?

Im Sommer 2007 wendete sich das Projektteam an die congena. Um den Projekterfolg doch noch zu ermöglichen, sollte ein zielorientiertes Projektmarketing und Mitarbeiterinformationssystem eingerichtet werden.

Events

Informationsveranstaltungen und Events sollten Meilensteine des Veränderungsprozesses mit Erlebnissen und Emotionen aufladen und das Neue schrittweise bekannt machen. Den Anfang machte ein klärendes Gespräch mit dem Betriebsrat und der Berufsgenossenschaft. Bedenken, Vorwürfe und Missverständnisse konnten an einem Nachmittag geklärt und im Wesentlichen ausgeräumt werden.

In einem Führungskräfteworkshop zeigte sich schnell, dass ein Großteil der Bedenken auf mangelnden oder falschen Informationen beruhte. Eine ausführliche Erläuterung und Diskussion des Konzeptes machte die Führungskräfte empfänglich für eine gemeinsame Weiterentwicklung des Konzeptes, ohne dieses grundlegend zu verändern. Die Führungskräfte hatten die Möglichkeit, echten Veränderungs- und Verbesserungsbedarf einzubringen. So gelang es nach einer weiteren Abstimmungsrunde, das Konzept entsprechend den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu optimieren und damit dessen Akzeptanz zu verbessern.

Räumlicher Eindruck einer Nutzungseinheit



Im Rahmen eines Infomarktes hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich persönlich zu informieren. Sämtliche Nutzer des Neubaus waren eingeladen und haben dieser Einladung zahlreich Folge geleistet. An unterschiedlichen Themenständen – über die Architektur, das Bürokonzept, die Haustechnik

Mit regelmäßigen Newslettern werden die Mitarbeiter über unterschiedliche Aspekte des neuen Bürokonzeptes informiert. Diese haben den Vorteil, dass die Mitarbeiter etwas in der Hand halten und sich jederzeit in Ruhe mit dem Konzept auseinandersetzen können. Sie werden persönlich an die

Print	Events	Intranet
01 Bürokonzept		FAQ- Forum
02 Ihr Arbeitsplatz	Führungskräfte-Workshop	Virtueller Rundgang
03 Arbeitsumfeld	Infomarkt	Chancen Forum
04 Ambiente	Bemusterungen	Umfrage: Ist ... Wird
05 Belegungsplanung	Drehbuchwerkstätten	Grobbelegungspläne
06 Tipps & Tricks	Umzugswerkstätten	Ergebnisoptimierung
07 Der Umzug		Feinbelegungspläne
Nutzerhandbuch	House-Warming	Umzugshandbuch
Projektchronik		Umfrage: War ... Ist

*Medienmix für ein
 zielgerichtetes
 Projektmarketing*

bis hin zu den akustischen Rahmenbedingungen – konnten sich die Mitarbeiter in Ruhe und in entspannter Atmosphäre mit den Fachplanern über unterschiedliche Aspekte der neuen Arbeitswelt austauschen und diese verstehen lernen.

Den nächsten Schritt wird eine Bemusterung machen, bei der die Mitarbeiter die Möglichkeit haben werden, einen Ausschnitt ihres künftigen Arbeitsumfeldes live zu erleben. Denn egal, wie gut die heutigen Visualisierungsmöglichkeiten sind – am meisten überzeugt die Realität, die jedoch für die meisten Laien schwer vorstellbar ist.

Print

Printinformationen vermitteln mit laienverständlichen Texten, Grafiken und Bildern nutzerrelevante Informationen, fördern das Verständnis für Veränderungen und erläutern die Chancen für die Betroffenen. Gegen Ende des Projektes steuern sie zunehmend das Mitwirken der Nutzer.

Mitarbeiter adressiert und zeigen ihnen, dass sie ernst genommen werden.

Intranet

Das Intranet dient neben der papierlosen interaktiven Bereitstellung der Printinformationen vor allem dem Dialog.

Auch in diesem Projekt wurde ein FAQ Forum eingerichtet, auf das in jedem Newsletter hingewiesen wird. Doch die Wogen scheinen sich geglättet zu haben, denn bis auf die Anmeldung einzelner Mitarbeiter waren bis jetzt keine Aktivitäten zu verzeichnen.

Mitarbeiterbeteiligung – aber wann?

Veränderungen im Allgemeinen und Veränderungen des eigenen Arbeitsumfeldes im Besonderen rufen Ängste und Widerstände hervor. Um diese abzubauen oder am besten gar nicht erst entstehen zu lassen, muss die Mitarbeitereinbindung und -informa-

tion so früh wie möglich erfolgen. Sie dient dazu, die Nutzer in einen Dialog einzubeziehen, um eine positive Erwartungshaltung aufzubauen und offene Fragen, Anregungen, Vorbehalte und Missverständnisse rechtzeitig aufzunehmen und behandeln zu können. So werden aus Betroffenen Beteiligte.

Viele Unternehmen scheuen sich vor dieser Auseinandersetzung nach dem Motto »was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß«. Das geschilderte Beispiel hat einmal mehr das Gegenteil bewiesen.

Ende gut, alles gut?

Projektmarketing ist kein Allheilmittel und kann Konzepte nicht besser machen als sie sind. Es wird auch nicht verhindern können, dass am Ende der eine oder andere Nörgler übrig bleibt. Das liegt aber in der Regel weder am Konzept noch am Projektmarketing – die Gründe dafür sind sehr häufig in persönlichen Defiziten und Frustrationen zu suchen. Eine gezielte Kampagne, die ein Projekt kontinuierlich begleitet, kann dazu beitragen, Freude auf das Neue zu wecken, damit Ihre Mitarbeiter sich in Zukunft auf Montag freuen! 🍀

Es hat sich gelohnt

Herausforderung Neubau der Zeppelin Zentrale

Konzernzentrale
ZEPPELIN in Garching
Bild:
Werner Huthmacher



Ernst Susanek,
Vorsitzender der
Geschäftsführung
der ZEPPELIN GmbH

Es fällt nicht leicht, einen altgedienten Standort aufzugeben. Mehr als vierzig Jahre befand sich die Hauptverwaltung der Zeppelin Gruppe in der Zeppelin Straße 1, in Garching-Hochbrück. Doch Alt- und Neubau, so nannten wir intern die zwei Bauabschnitte, waren beide in die Jahre gekommen und wurden schon seit einiger Zeit den Ansprüchen eines gerade in den letzten 15 Jahren sehr dynamisch gewachsenen Unternehmens nicht mehr in vollem Umfang gerecht. Zeppelin, zu Beginn der 90er Jahre noch ein rein deutsches Unternehmen mit nur 23 inländischen Standorten und rund 2.000 Beschäftigten, ist zu einem international ausgerichteten Konzern mit 180 Standorten in 13 Ländern sowie mehr als 5.000 Mitarbeitern herangewachsen. Unser Konzernumsatz überschritt im vergangenen Jahr die zwei Milliarden Euro Grenze. Dieses Wachstum in nur wenigen Jahren lässt ahnen, dass sich auch die Anforderungen an das Gebäude unserer Firmenzentrale – sei es bezüglich Platz, Haus- und Informationstechnik, aber auch eines modernen, motivierenden Arbeitsumfeldes für unsere Mitarbeiter – deutlich verändert haben. Und obwohl wir beim Ausbau der zentralen Konzernfunktionen stets Maß bewahrt haben, mussten wir in den letzten Jahren schon allein aus Platzgründen zusätzliche Büro- und Lagerflächen anmieten, um beispielsweise

die Mitarbeiter neuer Tochtergesellschaften unterzubringen. Darüber hinaus stand uns die Modernisierung des gesamten, in die Jahre gekommenen Gebäudes bevor, in die wir große Summen investiert hätten.

Nicht viel anders, als wenn man vor der Entscheidung steht, ein eigenes Haus zu bauen – ich würde sogar sagen, noch ein gutes Stück komplexer – ist es, wenn es um den Bau einer neuen Firmenzentrale geht. Die Anforderungen, aber auch die Erwartungen, die damit verknüpft werden, sind hoch: Es soll technisch »state-of-the-art« und damit zukunftsfähig sein, die Architektur soll modern, aber auch zeitlos sein und zudem optisch mit dem Image des Unternehmens konform gehen, die Qualität der Baumaterialien muss mindestens die nächsten 40 Jahre überdauern und nicht zuletzt darf die Finanzierung nicht zu einem unüberwindbaren Kraftakt werden. Allein diese Kriterien – längst nicht alle, die in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind – machen deutlich, vor welcher Herausforderung man steht. Und gerade weil man eine Firmenzentrale nur einmal beziehungsweise, wie in unserem Fall, in sehr großen Zeitabständen baut, fehlen der Unternehmensleitung als verantwortliches Gremium notwendige Erfahrungswerte. Doch wer will schon aus dieser Situation heraus dem

geflügelten Wort Folge leisten, wonach man das erste Haus baut, um zu lernen, das zweite, um die Fehler des ersten Baus wieder gut zu machen, und das dritte, um endlich die wahre Traumvorstellung zu realisieren?

Und so stand schon ganz am Anfang der Überlegungen fest, dass wir Profis einschalten würden, die uns bei diesem Großprojekt beratend zur Seite stehen sollten. Dabei fiel die Wahl auf das Münchner Planungs- und Beratungsbüro congena GmbH, Spezialisten für die Entwicklung und den Bau von Bürogebäuden. Überzeugt hat uns damals deren Philosophie, wonach bei der Entwicklung von Bürogebäuden eine paritätische Fokussierung auf die Aspekte Wirtschaftlichkeit und Qualität einerseits sowie Identifikation und Motivation der Mitarbeiter andererseits stattfinden muss. Ein Ansatz, der nicht zuletzt der Firmenkultur von Zeppelin gerecht wird. Denn wir sind der Überzeugung, dass wir hohe Qualität und Kundenorientierung nur sicherstellen und damit dauerhaft erfolgreich sein können, wenn wir als Unternehmen die Rahmenbedingungen schaffen, die unsere Mitarbeiter motivieren und deren Identifikation mit dem Unternehmenszielen steigern.

Um das vorweg zu nehmen: Die Zeppelin Zentrale – so der offizielle Name, den wir unserem Neubau gegeben haben – wird diesem Anspruch mehr als gerecht. Seit nunmehr einem halben Jahr haben wir den neuen Standort am Graf-Zeppelin-Platz 1 in Garching-

Hochbrück bezogen und nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch die rund 370 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hier ihr neues berufliches Zuhause gefunden haben, fühlen sich darin wahrnehmbar wohl. Ja, man kann sagen, wir sind auch stolz auf unsere Zeppelin Zentrale. Schon bei der Anfahrt, spätestens aber beim Betreten, sind Werte wie Stärke, Innovationskraft und Zukunftsorientierung deutlich sichtbar. Mit ihren klaren Strukturen aus Glas und Stahl außen, innen mit klaren Akzenten aus Holz und Farbe – ohne Schnörkel, aber doch charakterstark – zeugt unsere neue Zentrale von einem, so meine ich, gesunden und dennoch eher zurückhaltenden Selbstbewusstsein. Die Konstruktion und Konzeption unterstreichen damit die Werte, für die auch der Name Zeppelin steht. Doch sind es auch die weichen Faktoren wie Offenheit, Kommunikation und Menschlichkeit, die unsere Unternehmenskultur und nicht zuletzt unseren Erfolg ausmachen. Mit seinem Atrium, den Brücken, den Cafés, den hellen, offenen Büroräumen sowie dem einladenden Casino bietet das neue Gebäude im wahrsten Sinne des Wortes den Raum, in dem sich wiederum die weichen, aber umso wichtigeren Werte unseres Unternehmens entfalten können. Natürlich ist das Gebäude auch mit modernster Haus- und Informationstechnik ausgestattet, sodass Themen wie Sicherheit, Kommunikation und Produktivität neue Maßstäbe setzen. Kurz gesagt: Schon heute können wir sagen, dass wir das Großprojekt Neubau der Zeppelin Zentrale, in

Neue Arbeitswelt
bei ZEPPELIN
Bilder:
Werner Huthmacher



das wir rund 24 Millionen Euro investiert haben, erfolgreich umsetzen konnten.

Dass dieser Erfolg sehr viel Arbeit, da und dort auch Reibung und Kopfzerbrechen all jener abgefordert hat, die an dem Neubauprojekt beteiligt waren, darf allerdings auch nicht unerwähnt bleiben. Als wir das Vorhaben vor gut zwei Jahren starteten, stand zunächst die Prüfung der Alternativen Renovierung und Ausbau der alten Hauptverwaltung, Anmietung von bereits bestehenden Büroflächen an einem anderen Standort oder aber Neubau an. Schon hier hat sich die Einschaltung der congena bewährt. Denn nicht alleine Wirtschaftlichkeitskennzahlen dürfen bei einer solchen Entscheidung im Vordergrund stehen, sondern vor allem auch Themen wie Flexibilität bei der Gestaltung der Büroflächen oder heutige Anforderungen an die Haus- und Informationstechnik. Diese Aspekte im einzelnen zu beurteilen und eine nachvollziehbare Gegenüberstellung der Alternativen auszuarbeiten, können am besten die, die sich Tag für Tag mit solchen Themen auseinandersetzen und über entsprechende Erfahrungswerte verfügen. Auf Basis der von congena ausgearbeiteten Entscheidungsvorlage waren wir jedenfalls in der Lage, fundiert die Entscheidung zu treffen. Und zwar für den Neubau, weil dieser mit Abstand am wirtschaftlichsten und zugleich flexibelsten hinsichtlich unserer Anforderungen an eine neue Konzernzentrale war und ist. Nicht einfach, teilweise auch unbe-

quem, war auch die gesamte Bauphase. Immerhin wird vom Entscheidungsgremium, der Geschäftsführung, so manches abverlangt:

Festzulegen, wie Grundriss, Geschosse und Außenfassade des neuen Gebäudes sowie verwendete Materialien aussehen sollen – allesamt Dinge, die, einmal entschieden, nicht mehr oder nur mit hohen Kosten zu verändern sind. Es galt auch, sich für oder gegen ein bestimmtes Bürokonzept zu entscheiden. Wissend, dass man die Mitarbeiter damit eventuell erst einmal an neue Abläufe gewöhnen muss. Allein diese Entscheidungen, wenige Beispiele für all jene, die im Laufe des Projektes zu treffen sind, machen deutlich, dass eine begleitende Beratung, aber auch Mediation bei dem einen oder anderen umstrittenen Punkt, sehr wertvoll waren. Ich erinnere mich jedenfalls an eine Aussage von Maren Puffert, Geschäftsführerin der congena und auf deren Seite für das Projekt Neubau der Zeppelin Zentrale verantwortlich, zu Beginn unserer Zusammenarbeit: »Auch wenn Sie unser Kunde sind, werden wir im Laufe des Projektes kontrovers diskutieren, uns reiben und wir werden auch da und dort unbequem werden«. Heute kann ich sagen: Es hat sich gelohnt! 📸



Die Autoren in diesem Heft

**Dr. Elke Maria Deubzer**

Dipl.-Psychologin
PMO Fachinstitut für Nutzerforschung
Usability & Usability Engineering
München

**Wolfram Fuchs**

Berater der congena
München

**Christoph Kitterle**

Berater der congena
München

**Dr. Martin Kleibrink**

Corporate Architect
Credit Suisse
Zürich

**Mirjana Loitzl**

Beraterin der congena
München

**Prof. Dr. Peter Nieschmidt**

Professor em. für Politikwissenschaften
FH München

**Maren Puffert**

Beraterin der congena
München

**Dr. Stefan Shaw**

GF art matters GmbH und Partner
change matters
München

**Dr. Stefan Steidele**

Berater der congena
München

**Ernst Susanek**

Geschäftsführer ZEPPELIN GmbH
Garching bei München

**Dr. Klaus v. Welser**

JaJa - NeinNein
Private Akademie
für Geschmacks-Sicherheit GmbH
München

Impressum

Herausgeber	congenaTexte 2008 39. Jahrgang congena Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH Baumkirchner Straße 53 D-81673 München Telefon 0 89/45 49 28-0 Telefax 0 89/45 49 28-99 Internet: www.congena.de E-mail: info@congena.de
Redaktion	Mirjana Loitzl Petra Schneegaß
electronic publishing	Druckerei Joh. Walch Im Gries 6 D-86179 Augsburg Telefon 08 21/8 08 58-0 Telefax 08 21/8 08 58-39 Internet: www.walchdruck.de E-mail: info@walchdruck.de
Bezugspreis	€ 15 je Heft jeweils zuzüglich Versandkosten Im Abonnement: € 12,50 je Heft
Anzeigen	Die veröffentlichten Beiträge stellen die Meinung der Autoren dar. Der auszugsweise Nachdruck ist mit Angabe der Quelle und gegen Belegexemplar gerne gestattet.

