Planung neuer Arbeitswelten

Fünf Erfolgsfaktoren

Dass sich die Investition in neue Arbeitswelten lohnt, die Wohlgefühl vermitteln und die Mitarbeiter motivieren, so dass die Produktivität und die Performance steigen, steht außer Frage. Neue Raumangebote, die auf Entfaltung, Kreativität und Kommunikation ausgelegt sind, bilden den wertigen Rahmen für zukunftsorientierte Formen der Interaktion, wobei es keine Lösungen von der Stange gibt. Unternehmen drücken ihre Werte, ihre Themen und ihre Firmenkultur individuell aus. Bauherren und Architekten können diesbezüglich vieles miteinander richtig machen.

Tatsächlich gibt es zwei Hauptgründe, die Unternehmen dazu bewegen, neue Arbeitswelten zu planen, wobei oft auch beide wirksam sind. Entweder geht es darum, unter den Aspekten der Flächeneffizienz, der Nachhaltigkeit und der Kostenoptimierung neue Büroarbeitsplätze zu schaffen, oder aber Infrastrukturen werden modernisiert, um funktional, ergonomisch und ästhetisch dem neuen Bedarf von Unternehmen und den Erwartungen der Mitarbeiter zu entsprechen. Die Attraktivität ihres Arbeitsplatzes ist heute ein wichtiger Entscheidungsfaktor für Bewerber.

Die Teeküche, traditionell ein eher karger, unwirtlicher Ort am Ende von Fluren, der minimalistisch mit Wasserkocher, Kaffeeautomat, Kühlschrank und Mikrowelle ausgestattet war, sofern er nicht noch als Lager für Kopierpapier und andere Utensilien herhalten musste, zeigt beispielhaft, wie sich das Raumkonzept gewandelt hat. Statt wie früher versteckt und dezentral in Bürolandschaften angetroffen zu werden, ist die Teeküche inzwischen als häufig aufgesuchter Treffpunkt ein zentraler Ort vielseitigster Kommunikation, der in der Regel mit einer Lounge ausgeweitet wird, um die Verweildauer bewusst zu erhöhen. Während sich informelle Begegnungen bisher im Wesentlichen auf die Pausen bzw. auf Aufenthalte in der Kantine beschränkten, die in ihrer zeitgemäßen Erscheinungsform nun oft Betriebsrestaurant heißt, kommen die Mitarbeiter jetzt in eigens dafür eingerichteten Umgebungen zusammen.

Frank Dittel

Flexibilität und »Sharing« • Vielfältige Büroformen

Flexibilität und »Sharing« ▸ Die Arbeitswelt hat vom Zellenbüro über Großraumbüros bis zum möglicherweise sogar non-territorialen »Open Space«-Büro alle Ausprägungen mit allen Vor- und Nachteilen erlebt. Dabei gelten reine Zellenbüros allgemein als überholt, während die uninspirierte Nachahmung des »Open Space«-Konzepts mit Sitzsäcken, Hängematten und »Spielwiesen« das Ziel verfehlt und interessante Chancen verschenkt. Die Anforderungen sind in jedem Unternehmen aufgrund seiner Branchenzugehörigkeit und seines Aufgabenspektrums spezifisch. Diese Besonderheiten sind genau zu verstehen, um wirklich zukunftsfähige Arbeitswelten zu schaffen, die sowohl flächeneffizient sind als auch Arbeitsplatzqualität bieten. Betrachtet man etwa Abteilungen, die Diskretion und Vertraulichkeit fordern, sind architektonisch im Hinblick auf die Bedarfe des Unternehmens und der Arbeitnehmer zwei Ansätze zu prüfen: Eine Separation mit Einzelbüros im Raum oder offene Gruppenbüros mit Besprechungspool und Beratungszellen, die sich die Berechtigten teilen. In die Planung fließen dann gedanklich beide Optionen ein, damit einem anderen Bedarf später ohne großen Umbau entsprochen werden kann. Die Zukunft liegt in der Flexibilität sowie in vielseitig kombinierbaren und interpretierbaren Zonen, die Kommunikation ebenso zulassen wie Kontemplation.

Projektsteuerung und Ansprechpartner ▸ Wichtig ist, solche Projekte von einer übergeordneten Person steuern zu lassen, die als dritte Instanz oder an der Seite des Architekten bzw. des Bauherrn agiert, wobei die Zuständigkeiten klar zu definieren sind. Wichtig ist auch, dass der Architekt mit dem ganzen Unternehmen im offenen Dialog stehen kann, da er Ansprechpartner für strategische und für operative Themen (Geschäftsleitung, Projektleiter des Bauherrn, Verantwortlicher für das »Change Management«) braucht.

Ganzheitliche Konzeption ▸ Grundsätzlich sind in die Planung neuer Arbeitswelten viele Menschen einzubinden, die es in der Entstehungsphase zu koordinieren gilt. Idealerweise sind alle Ebenen und Gruppen der Belegschaft repräsentativ vertreten. Stets beteiligt sind die Geschäftsleitung für das Große und Ganze sowie das Facility Management, das Marketing bzw. die Kommunikationsabteilung hinsichtlich der Markenkonsistenz und der Innen- und Außendarstellung sowie die HR-Abteilung für die Personalthemen und die Belegungspläne. Zwei Szenarien zeigen die Rollen des Architekten im Projekt:

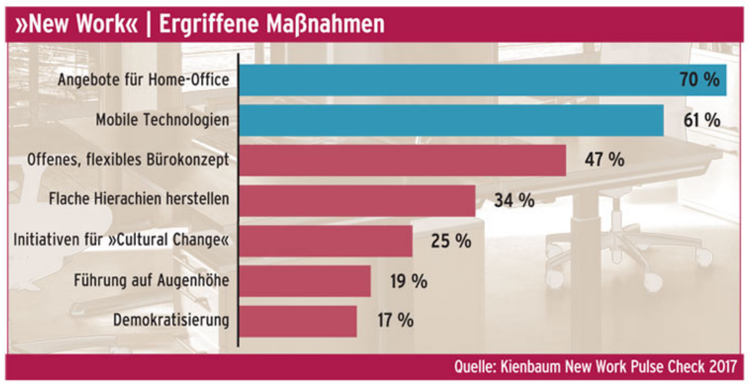
Szenario 1 ▸ Das Raumkonzept folgt dem Wunsch nach struktureller Veränderung. Der strategische Anstoß zur Umstrukturierung kommt aus der Geschäftsleitung und löst ein »Change Management« aus, in das die Mitarbeiter früh involviert werden. Der Architekt ist Teil des Wandels und trägt mit der Planung baulicher Maßnahmen zu ihm bei.

Szenario 2 ▸ Eine Umstrukturierung ergibt sich aus der Not des Flächenbedarfs. Der Anstoß erfolgt operativ, weil es zu wenig Büroarbeitsplätze gibt. Dabei geht es zunächst um die Lösung eines Problems im Rahmen der bisherigen Situation. Daraus kann sich eine Neustrukturierung entwickeln, die weitere Veränderungsprozesse induziert. Der Architekt fungiert hier mit dem Entwurf einer ganzheitlichen Konzeption als zukunftsgerichteter Impulsgeber und Berater.

Rahmenbedingungen und Briefing ▸ Je besser die Rahmenbedingungen zu Beginn geklärt sind, desto ökonomischer und effizienter werden Projekte umgesetzt, was vor allem für die Baukosten gilt, die sich nach dem Start kaum noch beeinflussen lassen. Die erfolgsrelevanten Weichen werden am Anfang mit der Festlegung der Zielgrößen Zeit, Kosten und Qualität gestellt. Das Briefing dient dem Architekten auch dazu, den Charakter, das Wesen, die Werte, die Historie und die Kultur des Unternehmens zu verstehen, um all dies in den gestalteten Raum zu übersetzen.

Kostenplanung und Kostenentwicklung ▸ Um die übergeordnete Frage nach der rich-

▸ *Fortsetzung auf Seite 48*



VISCHER Basel Zürich www.vischer.com

YOUR TEAM FOR SWISS LAW AND TAX

BEHAVIORAL STRATEGY

Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess

Das Unbewusste und der Unternehmenserfolg

Neues Standardwerk

THEORIE UND PRAXIS

» Dr. Claudia Nagel

Das Strategische Denken ist die letzte Bastion im Management, die noch als rein rationale Aufgabe gilt. Nur was zahlen-, daten- und faktenbasiert ist, soll hier auftreten dürfen. Indessen erschließt die Psychologie heute längst Fähigkeiten und Kompetenzen jenseits von Verstandesarbeit, Logik und Vernunft. Dieser neue Ansatz verspricht weit bessere Entscheidungen. Dabei werden auch Tabuthemen für die Wirtschaft geöffnet, zumal die große Welt unserer Gefühle und unserer Intuition.

ISBN: 978-3-937960-18-0 • 48,00 €
Bestellung (Sofortige Auslieferung)
Tel.: 0228/95459-92 • Fax: -80 oder jederzeit in unserem Online-Shop im Internet: www.unternehmermedien.de

UNTERNEHMER MEDIEN GMBH

GEDANKEN FÜR GENERATIONEN

▸ *Fortsetzung von Seite 47*

tigen Lösung für ein Unternehmen zu beantworten, sind alle relevanten Wünsche und Erwartungen zu sammeln und zu analysieren. Aus diesen Überlegungen entsteht dann das fortschrittliche Raumkonzept. Die Punkte helfen, den Bedarf realistisch zu erfassen.

▸ Wie lautet die konkrete Bauvorgabe?

▸ Wie ist die Bürostruktur gegenwärtig und wie soll sie künftig sein?

▸ Welche Büroform wird bislang genutzt? Welche Probleme wirft sie aktuell auf und welche Funktionen sollen die neuen Flächen haben, Behördenflur oder »Google Office«?

▸ Welche Qualität hat die Bausubstanz?

Um das Budget einhalten zu können, ist der zu entwickelnde Bereich klar abzugrenzen. Außerdem ist die Bausubstanz genau zu untersuchen, um versteckte Kostenfallen zu vermeiden. Dabei stellen ein Umbau und ein Neubau hinsichtlich der Rahmenbedingungen zwei ganz verschiedene Aufgaben dar. In Bestandsgebäuden sind alte Strukturen wie die Fassadenrasterung, die Haustechnik und die Brandschutzeinteilung in das moderne Raumkonzept zu integrieren, während Neubauten eine optimierte Gebäudestruktur erlauben, die klug gerastert ist, in der Trennwände leicht nachrüstbar sind und in der die Haustechnik in die Betondecken verlegt wird.

Dynamik und Offenheit im Empfangsbereich • Modernes Design und Ästhetik

Konkrete Nutzungsanforderungen ▸ Zur Erarbeitung des Nutzungsprofils bieten sich mehrere Methoden an, die ebenfalls vom Architekten eingebracht werden können. Die Grundlagen der Belegungsplanung, der Prozessabläufe und der Kommunikationswege lassen sich gut mit dem Bauherrn in Workshops erarbeiten: »Wer arbeitet und kommuniziert wie worüber mit wem auf welche Weise?« Sinnvoll in der Planungsphase sind auch Arbeitskreise zu den Themen »Büro«, »Sicherheit« und »IT«, damit der Architekt aus den Erkenntnissen eine Planung erstellen kann, um die Bedarfe, die Themen, Funktionen und Abläufe im Raum abzubilden.

Involvement und interne Kommunikation sind wesentlich dafür, um die Akzeptanz von Umstrukturierungen und die Freude an der Neugestaltung zu steigern. Dabei ist es eine große Aufgabe, die gesamte Belegschaft eines Unternehmens zufriedenzustellen. Die frühe Sensibilisierung und Beteiligung der Mitarbeiter wird hier immer hilfreich sein. Sie sorgt nicht nur dafür, dass das Konzept alltagstauglich wird, sondern sie erzeugt das gute Gefühl, an seiner Zukunft mitzuwirken. In diesen Kontext gehören auch Tests von Büromöbeln und kompletten Arbeitswelten mit »Desk-Sharing« und »Open Space«. Außerdem bedarf es vor allem bei großen Projekten einer Kommunikationsstrategie. Sie wird die vielen Vorteile der Neuorganisation betonen und den wichtigen Eindruck vermitteln, informiert zu sein. Ein »Help desk«, das Fragen beantwortet und das Projekt visuell oder grafisch im Modell zeigt, kann Vorfreude erzeugen. Digitale Technologien wie »Virtual Reality« erlauben es sogar, sich in die neue Arbeitswelt hineinzuversetzen.

Fünf Erfolgsfaktoren für gute Arbeitsplätze ▸ Die Modernisierung von Verwaltungstrakten hat auf die Balance von Flächeneffizienz, Funktionalität und Qualität zu achten. Zu integrieren sind Funktionalität und Flexibilität, angenehme Raumakustik, gesunde Materialien, durchdachtes »Corporate Design« und vielseitige Aufenthaltsqualität. ■

Frank Dittel, Geschäftsführender Gesellschafter Dittel Architekten GmbH, Stuttgart

Großzügige Begegnungsräume als »Break-out-Zone« • Mitarbeiter organisieren sich zunehmend selbst