



HR Innovation

Gemeinsam Unternehmenskultur umdenken

25 AUTOREN | 48 STUNDEN | 1 BOOK SPRINT

HERAUSGEBER: Stefanie Krügl | Dirk Murschall | Daniel M. Richter

GESTALTUNG: Susanne Kasper | Sonja Leppin



INSIGHT
INNOVATION
PRESS

9 Räume für eine neue Arbeitswelt

Zur gelungenen Unternehmenskultur



Franka Ellen Wittek

Coworking Nürnberg

Start-up Weekend Nürnberg | Webentwicklung

Schwerpunkt: Arbeitsräume kollaborativ &
innovativ gestalten

Viele Arbeitsabläufe sind heute virtualisiert. Nach wie vor hat jedoch das physische Arbeitsumfeld einen starken Einfluss auf die Ergebnisse der Arbeitenden. Um kreative Innovation zu unterstützen, die Motivation der Arbeitenden zu fördern und gleichzeitig die Effizienz im Ressourceneinsatz zu steigern, muss das Arbeitsumfeld gestaltet werden. Wesentliche Elemente hierbei sind das Angebot an unterschiedlichen Kommunikationsräumen, die Gestaltung von Räumen im Einklang mit dem Workflow und das Erlebarmachen der Unternehmensphilosophie. Diese Kernelemente setzt die Jungunternehmerin Franka Ellen Wittek im Coworking Space Nürnberg um. Dort profitieren nicht nur Freiberufler und etablierte Organisationen von der innovations- und motivationsfördernden Infrastruktur. Mit diesem neuzeitlichen Arbeitsumfeld bietet sie dort auch der wachsenden Gründerszene Frankens eine Plattform. Mit Veranstaltungen wie zum Beispiel dem Start-up Weekend Nürnberg schafft Franka Ellen Wittek hier Vernetzungsmöglichkeiten. Über Erfahrungen, Thesen und Modelle zur Zukunft der Arbeitswelt bloggt sie auf ihrer Website.

Räume für eine neue Arbeitswelt

Zur gelungenen Unternehmenskultur

Gute Ideen kommen nicht von ungefähr. Nicht nur Methoden, Tools und die richtige Kommunikation fördern einen Denkprozess mit kreativem Output.

Kreative Kollaboration

Auch die Art der Gestaltung von Büroräumen ist ein Indikator für gelungene Unternehmenskultur. Sie können entscheidender Motivationsfaktor und erfolgreiches Employer Branding sein.

Große Unternehmen wie Google, Microsoft oder Adidas machen es vor, und durch die etablierte Arbeitswelt zieht ein tiefes Raunen: Da passiert was. Neue Anforderungen. Neue Gegebenheiten.

Plötzlich strömt eine neue Generation an die Arbeitsplätze, die mehr Wert auf offene Arbeitsräume, Flipcharts, Post-its und frisches Obst legt als auf das Eckbüro und die eigene Sekretärin. Plötzlich sitzen junge Menschen in den Büros, die ihre E-Mails auf das private Smartphone synchronisieren möchten und mit ihrem Laptop gern auch mal

von der Cafeteria oder dem sonnigen Innenhof aus arbeiten wollen.

Dabei muss sich jetzt nicht jedes Unternehmen eigene Fitness-Studios und eine Rutsche, die mehrere Stockwerke verbindet, anschaffen. Auch im kleinen Maßstab kann jede Organisation ihr Arbeitsumfeld so gestalten, dass sich Mitarbeiter wohl fühlen, gerne kommen, erfolgreich zusammenarbeiten und neue Innovation schaffen.

Von Familienfotos, Topfpflanzen und flexiblen Arbeitsplätzen – Dos und Don'ts für eine bessere Arbeitsatmosphäre



»Wir machen jetzt Open Space!«, verkündete der Geschäftsführer, und in einer dreimonatigen Umbauphase wurden sämtliche Wände eingerissen, alle festen Arbeitsplätze aufgelöst, Aktenschränke und Ablagen durch mobile Rollcontainer ersetzt. Nach der Sommerpause erwartete die Mitarbeiter dann ein großer, offener Raum, die leeren Schreibtische noch nicht einmal durch Cubicles voneinander getrennt. Die lieb gewonnene Topfpflanze und das Familienfoto waren verschwunden. Modern und trendig sah das neue Büro schon aus, aber wie nicht anders zu erwarten, war die Reaktion der Belegschaft alles andere als euphorisch: »Ich kann mich

hier nicht konzentrieren. Alles viel zu laut«, »da kann mir doch jeder in den Bildschirm schauen«, »da höre ich ja alle Telefongespräche meiner Kollegen mit«, waren nur einige Klagen, die der arme Geschäftsführer zu hören bekam. Dabei war die Intention der Geschäftsleitung noch nicht einmal schlecht: Durch die offenen Räume sollte das Miteinander gestärkt werden, die Teams sollten besser zusammen arbeiten, die Kommunikationswege kürzer werden. Doch was war schief gelaufen?

Wände und Nicht-Wände – Kommunikation vs. Breakout-Zones

Offene Arbeitsräume ohne jegliche Abtrennung sind das eine Extrem. Das andere sind lange Gänge und Flure, von denen links und rechts geschlossene Türen abgehen, hinter denen ein bis drei Mitarbeiter ihr Büro haben. Weder das eine noch das andere ist optimal, um eine produktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Viel interessanter – und dieses Gedankenspiel kann jeder einmal durchführen – ist, welche Arten von Arbeit und welche Arten von Kommunikation im eigenen Büro denn stattfinden: Welche Mitarbeiter haben lange Zeiten, in denen sie voll und ganz konzentriert arbeiten wollen? Wer telefoniert viel? Welche Teamleiter oder Abteilungsleiter

führen viele Gespräche? Sind es eher Vier-Augen-Gespräche oder kleinere Gruppen, in denen diskutiert wird? Wie oft finden Versammlungen im grossen Plenum statt?

Exerziert man dieses Gedankenspiel einmal durch, so kristallisieren sich ziemlich schnell mindestens vier Kommunikations-Modalitäten heraus:

(1) Konzentration/Think-Tanks, (2) Telefonate/Vier-Augen-Gespräche, (3) Meetings, (4) Plenum/Events.

An diesen vier oder auch mehr Kommunikations-Modalitäten sollte eine Bürogestaltung orientiert sein. Das heisst, der Open Space sollte mindestens durch kleine »Telefonkabinen«, Besprechungsräume, eine Gemeinschaftsküche oder einen anderen Ort der Zusammenkunft ergänzt werden. Gleiches gilt für Büro-Setups mit kleinen Gemeinschaftsbüros oder den klassischen eigenen vier Wänden.

Gute Möbel, schlechte Möbel – Kreativität und Innovation fördern

Dabei kommt es bei der Bürogestaltung nicht darauf an, welche Designer-Möbel das Foyer zieren, und die Mitarbeiter kommen auch nicht auf bessere Ideen, weil sie gerade auf einem Vitra-Sofa ihr Tagewerk vollbringen.

Zum einen ist vielmehr die Assoziation mit bestimmten Möbelstücken von Bedeutung: Wenn ein gemütliches, gepolstertes Sofa dazu einlädt, sich zurückzulehnen und über tiefgreifende Probleme zu grübeln, wird in einer Sofa-Ecke kein aktiver Workshop stattfinden. Genauso wenig eignen sich Hochstühle für lange Laptop- beziehungsweise Computer-Arbeiten. Jedoch sind Hochtische und -stühle ein optimales Setting für lockere Zusammentreffen, an denen informelle Dinge besprochen und Neuigkeiten ausgetauscht werden können. Mithilfe von Licht, Farben, Texturen und passenden Möbeln können Räume eine implizite Widmung erfahren und so zu neuen Gedanken anregen.

Zum anderen liegt das Hauptaugenmerk der Bürounneneinrichtung darauf, Interaktionspunkte respektive Touchingpoints zu schaffen:

Dazu gibt es einen großartigen TED-Talk – TED hat es sich zur Aufgabe gemacht, großartige Ideen in kurzen Vorträgen öffentlich zugänglich zu machen – von Matt Ridley. In diesem TED-Talk beschreibt er, wann es zu neuen Ideen und zu Innovation kommt. Er bezieht sich in seinen Argumenten vor allem auf die Caféhäuser des alten Wien, und die

Quintessenz des 15-minütigen Vortrags ist: Ideen entstehen immer dann, wenn Menschen aufeinander treffen und sich die einzelnen Ideen-Fragmente, ähnlich wie Puzzle-Teile, ergänzen. Gleiches gilt für die Gestaltung von Arbeitsräumen. Immer dann, wenn Mitarbeiter aufeinander treffen, tauschen sie sich aus und neue Gedanken bezüglich eines Projekts, einer Veranstaltung oder ganz prinzipielle Ansätze entstehen. Diese Zusammentreffen können bei der Gestaltung proaktiv gefördert werden. Seien es gemeinsame Küchen, der begrünte Innenhof, der Aufzug, das Foyer, die Menge der Zuckerstreuer auf den Cafeteria-Tischen oder auch der Weg zu den Toiletten, auf dem man Kollegen entgegenkommt.

Letztlich brauchen Ideen eine Fläche, auf der sie visualisiert werden können, eine Präsentationsfläche, auf der an Ideen gearbeitet werden kann: Dazu gehören, wie ganz selbstverständlich, alltägliche Büroutensilien. Aber auch ausgefallenerere Tools wie Wände, die komplett mit Whiteboardfarbe eingekleidet sind, Post-its, verschiedene Canvases sind möglich. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Außerdem wissen meistens die Mitarbeiter am besten, welche Hilfsmittel sie brauchen, um kollaborativ zu arbeiten.

Nicht jedes Unternehmen braucht ein Ruderboot im Büro – Identifikation, Mitbestimmung und Teilhabe

Bei unserem Beispiel der Geschäftsleitung, die mehr als plötzlich einen »Open Space« als Mittel der Wahl für eine Bürogestaltung umsetzt, sind aber nicht nur die ganz praktischen Dinge – Kommunikations-Modalitäten und Interaktionspunkte – schief gegangen. Auch auf einer tieferen Ebene hätte der Geschäftsführer einige Klagen und Lamenti problemlos umschiffen können:

Erstens. Nicht jede Unternehmung braucht einen »Open Space«, Fitness-Studios, Rutschen oder Ruderboote. Nicht für jede Organisation sind solche Formate ideal. Wenn ein solcher Kulturwandel im Unternehmen angestoßen wird, sollte auch immer bedacht werden: Wer bin ich? Was ist die Identität meines Unternehmens? Und wie bringe ich diese Identität in meinen Räumlichkeiten zum Ausdruck? Nur weil die Googles unserer Welt neuerdings Strandkörbe als Telefonkabinen aufstellen, heißt das nicht, dass dadurch sämtliche Recruiting- und Nachwuchsprobleme ausgelöscht werden und der Kulturwandel gemeistert ist.

Zweitens. Mit einer bestehenden Belegschaft und mehreren Generationen unter einem Dach sollten

alle Beteiligten in den Prozess der Umgestaltung der Büroräume mit einbezogen werden. Es fühlen sich dann nicht nur mehr Mitarbeiter mit der Veränderung wohl, sondern durch eine aktive Teilhabe und dem Recht auf Mitgestaltung steigt die Identifikation mit der Organisation, und das Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt. Teams übernehmen automatisch mehr Eigenverantwortung.

Innovation entsteht nicht virtuell

Wir leben in einer Welt, in der Arbeitsabläufe immer weiter digitalisiert werden und der Großteil unserer Aufgaben, unseres Lernens und der internen wie externen Kommunikation virtuell stattfindet. Ganz unabhängig von dieser Entwicklung sind echte physische Räume trotzdem ein entscheidender Faktor für Kreativität, Produktivität und Innovation. Denn nur in echten Räumen treffen verschiedene Menschen aufeinander, und neue Ideen können entstehen. Diese Entwicklung entscheidet schließlich über Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit heutiger Organisationen und Unternehmen. Gute Mitarbeiter und erfolgversprechenden Nachwuchs kann man nur langfristig an sich binden, wenn man ihnen ein optimales Arbeitsumfeld zur Verfügung stellt. Ob das nun, ganz plakativ, die

Rutsche, das Ruderboot oder der Obstkorb ist oder doch vielmehr individuelle Veränderungen, die den Kulturwandel der Organisation authentisch widerspiegeln, ist Ermessensraum und Teil eines langfristigen Prozesses eines jeden Unternehmens.

Zusammenfassung

- *Es bedarf echter physischer Räume, damit verschiedene Menschen aufeinander treffen und neue Ideen und Innovation entstehen*
- *Auf einer Skala von »Nicht-Kommunikation« bis hin zur »Offenen Kommunikation« sind verschiedene (Arbeits-)Bereiche, die diese Kommunikationsmodalitäten abdecken, vonnöten*
- *Durch Touchingpoints und Interaktionspunkte wird die Kommunikation und der Ideenaustausch zwischen den Mitarbeitern/Menschen proaktiv gefördert*
- *Die verschiedenen (Arbeits-)Bereiche und die Unternehmensphilosophie werden durch Licht, Farben und Texturen unterstrichen*
- *Infrastruktur und Werkzeuge stehen zur Verfügung, um Ideen zu visualisieren, sie mit Gesprächs-*

partnern zu teilen oder sie zu präsentieren. Dazu gehören auch Mittel zur Wissensgenerierung und zur Recherche

- *Besonders auffällige Umgestaltungen wie »Rutschen« oder »Ruderbote« entsprechen jedoch nicht immer der Kultur eines Unternehmens und sollten zurückhaltend eingesetzt werden*
- *Am besten ist es, wenn die Nutzenden der Räumlichkeiten bzw. die Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung mit einbezogen werden. Oft wissen sie am besten, was sie brauchen, um produktiv arbeiten zu können*

Cornelia Reindl
Daniel M. Richter
Dirk Murschall
Franka Ellen Wittek
Gerhard Wohland
Hans-Rainer Pohl
Heiko Fischer
Jana Schilling
Jana Tepe
Katharina Kley
Katrin Froschmeier
Klaus Behrla
Markus Wolf
Michael Schels
Sandra Uhrig
Sham Jaff
Sibylle Klevenz
Simon Dückert
Stefan Probst
Stefanie Krügl
Stephan Grabmeier
Sven Franke
Sven von Loh
Thor van Horn
Tim Schikora

»Wer führen will, muss Menschen lieben.«

Detlef Lohmann

»Noch nie war für den Erfolg eines Unternehmens die Organisationskultur so mitentscheidend wie in unserem Zeitalter der Digitalisierung.«

Frank Kohl-Boas

25 Experten setzen sich mit Themen rund um Organisationskulturen auseinander. Sie kommen aus den Bereichen Personal, Strategie, Beratung, aber auch Kunst und Wissenschaft. Gemeinsam denken sie darüber nach, wie wir es schaffen, offene, agile und erfolgreiche Organisationen zu gestalten. Wie wir Mitarbeiter einbeziehen, aktivieren und beteiligen, ihnen Struktur und Freiraum verschaffen, um ihr Potential voll auszuschöpfen.