

„Cultural Prototyping“ – agile Interventionen zur Unterstützung organisatorischer Veränderungsprozesse im Rahmen der Einführung neuer Arbeitsumfelder

Andrea MAURER, Marlene HELFERT

*CMMAurer GmbH, Beratung für Bürokonzeption und Change-Management
An der Billwiese 2b, 61440 Oberursel*

Kurzfassung: Neue Arbeitsumfelder bringen immer auch organisationale Veränderungen mit sich. Um die Zeit bis zum Einzug aktiv zu nutzen, sollen idealerweise schon im Planungsprozess die organisatorische Zielsetzung erkennbar, diskutabel und erfahrbar gemacht werden. Dazu werden zwei erprobte Interventionen des „Cultural Prototypings“ im Hinblick auf ihre Wirkungsweise in drei Unternehmen angewandt, überprüft und die gewonnenen Erfahrungen herausgearbeitet. Beide Interventionen initiieren den organisatorischen Veränderungsprozess parallel zum Bauprozess, sodass eine erfolgreiche wie zeitlich verkürzte Aneignung des neuen Umfelds ermöglicht wird.

Schlüsselwörter: Bürokonzeption, Change-Management, Cultural Prototyping, Mitarbeiterereinbindung, Bürokonzeptfläche

1. Ausgangslage

Diese Arbeit geht der Frage nach, wie der Planungsprozess und die Umsetzungsphase zur Einführung neuer Arbeitswelten als Teil des Veränderungsprozesses für ein agiles Organisationsverständnis genutzt werden kann.

Immobilienprojekte für einen Veränderungsprozess nutzbar zu machen, ist auf Grund der Langfristigkeit der Planung und Entscheidungen, der eingeschränkten Flexibilität für Anpassungen und den meist hohen Investitionsaufwänden eine große Herausforderung. Zudem werden diese Projekte von den Betroffenen immer mit Veränderungen verbunden, egal, welche Maßnahmen vorgesehen sind. Die Auseinandersetzung auf Mitarbeiterebene beginnt in jedem Fall mit der Planungs- und Bauphase bzw. der Kommunikation in die Organisation.

Weiterhin ist wichtig zu erkennen, dass Immobilienprojekte bis zur Fertigstellung und Nutzung abstrakt bleiben und nur sehr eingeschränkt als Erfahrungswelt des neuen Arbeitsumfelds zur Verfügung stehen. Diese Problematik wird anhand der Bedeutung, die Dieter Pfister (2008) dem dreidimensionalen Raum in Veränderungsprozessen zuschreibt, deutlich: „Von etwas durchdrungen sein oder besser ‚den Change leben‘ kann man aber nur, wenn man es im Raum erlebt hat – Worte und Bilder bleiben immer ein Gegenüber des Beobachters“.

Es stellen sich also folgende drei Fragen, die die Relevanz der untersuchten Interventionen aufzeigt:

- Wie können Unternehmen die Zeit bis zur Fertigstellung und Einzug in neue Arbeitsumfelder aktiv für ihre organisationale Veränderung gestalten, um eine erfolgreiche, wie zeitlich verkürzte Aneignung des neuen Umfelds zu unterstützen.

- Welche Maßnahmen eignen sich dazu, die unternehmensspezifischen Zielsetzungen erkennbar, diskutabel und auch erfahrbar zu machen, also ein ‚Cultural Prototyping‘ zu ermöglichen, ohne auf das zukünftige Arbeitsumfeld als Erfahrungsraum zurückgreifen zu können.
- Welches Potential hat Architektur als Kommunikationsmedium des sozialen Raums und wie kann der Raum als strategisches Tool in Wandelprozessen genutzt werden?

Zur Klärung dieser Fragen werden erprobte Interventionen des ‚Cultural Prototypings‘ in drei Unternehmen eingesetzt und im Hinblick auf ihre Wirkungsweise untersucht.

Unter ‚Cultural Prototyping‘ verstehen wir das Schaffen einer temporären Lern- und Erfahrungsumgebung, in der vor dem Hintergrund eines konkreten Arbeitsauftrags veränderte Verhaltens- und Entscheidungsmuster erprobt werden können, die den kommunizierten Unternehmenswerten entsprechen.

2. Interventionen für ‚Cultural Prototyping‘

Die folgenden Interventionen bieten durch ihr Setting und die zeitliche Einordnung, Lern- und Erfahrungsorte für organisatorische und kulturelle Veränderungen. Wir nennen es Orte für ‚Cultural Prototyping‘. Die Wirkungsweise und Effektivität basiert auf folgenden Annahmen:

- Veränderung des persönlichen Arbeitsumfelds haben hohe Bedeutsamkeit für jeden Betroffenen und eignen sich, gerade weil diese abseits der Kernprozesse stattfinden, um unternehmensübergreifende Veränderungen anzustoßen.
- Der dreidimensionale Raum schafft erlebbare, glaubwürdige Realität und ist damit prägend für das Vertrauen in das Projekt und Verständnis für das Unternehmen.

Für Joachim Fischer ist Architektur das Kommunikationsmedium des sozialen Raumes und steht darüber konstitutiv für Vergesellschaftung: „Der gebaute, umbaute Raum suggeriert – nonverbal – kultur- und schichtspezifische Raumnutzungsmuster.“

2.1 Die Bürokonzeptfläche als performativer Raum für Cultural Prototyping

Die Bürokonzeptfläche bietet vor Fertigstellung und Nutzung der neuen Arbeitsumgebung einen aktiv zu nutzenden Ort für alle projektbegleitenden Veranstaltungen über die gesamte Projektlaufzeit hinweg. Damit unterscheidet sie sich wesentlich von einer herkömmlichen Musterfläche, die meist kurz vor Einzug als einmalige Veranstaltung die Begehung der neuen Räume ermöglicht. Die hier untersuchte Intervention der Bürokonzeptfläche umfasst drei unterschiedliche Raumfunktionen:

- die ständige Ausstellungsfläche, die so weit möglich in 1:1 Proportion und Ausstattung einer zukünftigen Mieteinheit entspricht und als Ort zur Veranschaulichung und Testfläche dient
- die temporäre Ausstellungsfläche, die zur Bemusterung der architektonischen Details in der Innenausstattung, des Mobiliars und der Accessoires genutzt wird
- und die Aktionsfläche für Projektarbeit, Informationsveranstaltungen und allen Workshops zur Mitarbeiterbindung

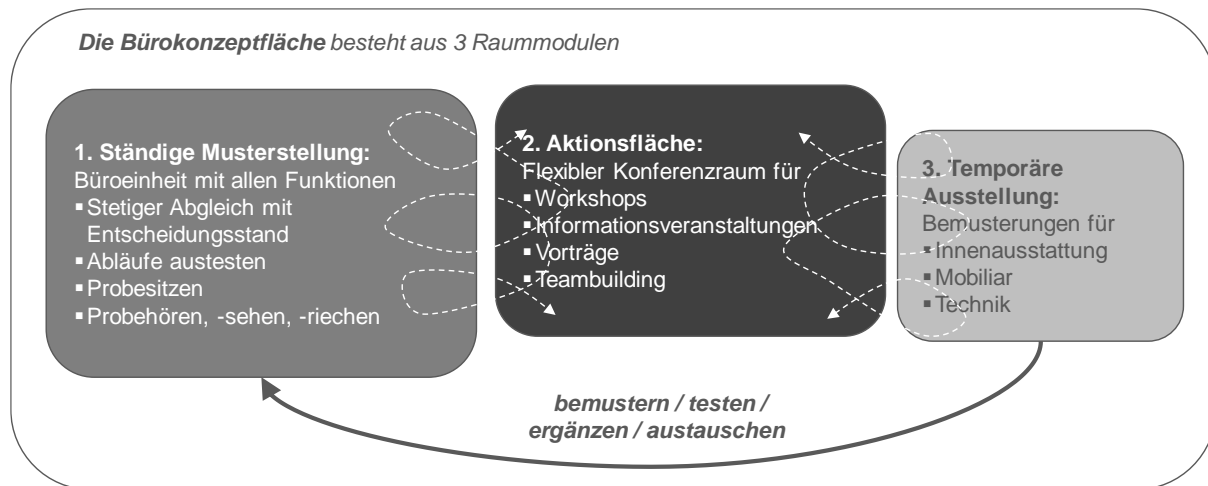


Abbildung 1: Die Bürokonzeptfläche: Ort für Cultural Prototyping

Erst in diesem Zusammenspiel der 3 Nutzungen kann die Bürokonzeptfläche als Veranstaltungsort für Projektkommunikation und Change-Management genutzt werden. Sie veranschaulicht das zukünftige Arbeitsumfeld und bietet gleichzeitig Handlungsspielräume für das ‚Erproben‘ neuer Strukturen, Abläufe und Verhaltensmuster. Damit bleibt sie nicht nur Ort der Kontemplation, sondern wird zur Bühne und Ort der Konfrontation und Dialog.

2.2 Das Entscheidungsgremium auf Mitarbeitererebene: Initiierung von Partizipation und Mitbestimmung

Das Mitarbeitergremium ist der maßgebliche Nutzer der Bürokonzeptfläche. Es spiegelt mit ca. 4-25 Freiwilligen einen Querschnitt der zukünftigen Gebäudenutzer wider und wird zu Beginn des Projekts einberufen. Es soll ein starkes Team entstehen, das über den Wissensaufbau und die reine Informationsübermittlung, im Auftrag des Managements, wesentliche Entscheidungen zu Ausstattung und Gestaltung treffen kann. Für weitere Themen dient es als Resonanzgruppe und Multiplikator in die Organisation.

Durch die Initiierung dieses Entscheidungsgremiums wird die Gestaltung des räumlichen Umfeldes einem bewussten, entschleunigten Entscheidungsprozess unterstellt. Unternehmensspezifische Wertehaltungen werden damit in den Raum ‚übersetzt‘ und für die Belegschaft greifbar gemacht. So schafft die Architektur, als prozessual gedachte Intervention, kommunikative Welten, die symbolhaltige Bilder und Vorstellungen (Arbeitgebermarke) generieren und für eine ganz bestimmte, definierte Wertehaltung stehen.

Die Wirksamkeit des Gremiums im Veränderungsprozess besteht darin, dass in der sicheren Umgebung der Gruppe neue Handlungsmuster im Sinne eines ‚Cultural Prototypings‘ erprobt werden können, wie z.B.:

- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Abteilungsübergreifendes Kommunizieren und Handeln
- Umgang mit Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen
- Einhaltung von Prozessen und Vereinbarungen
- Weitergabe von Wissen bzw. Einbeziehen von Beteiligten

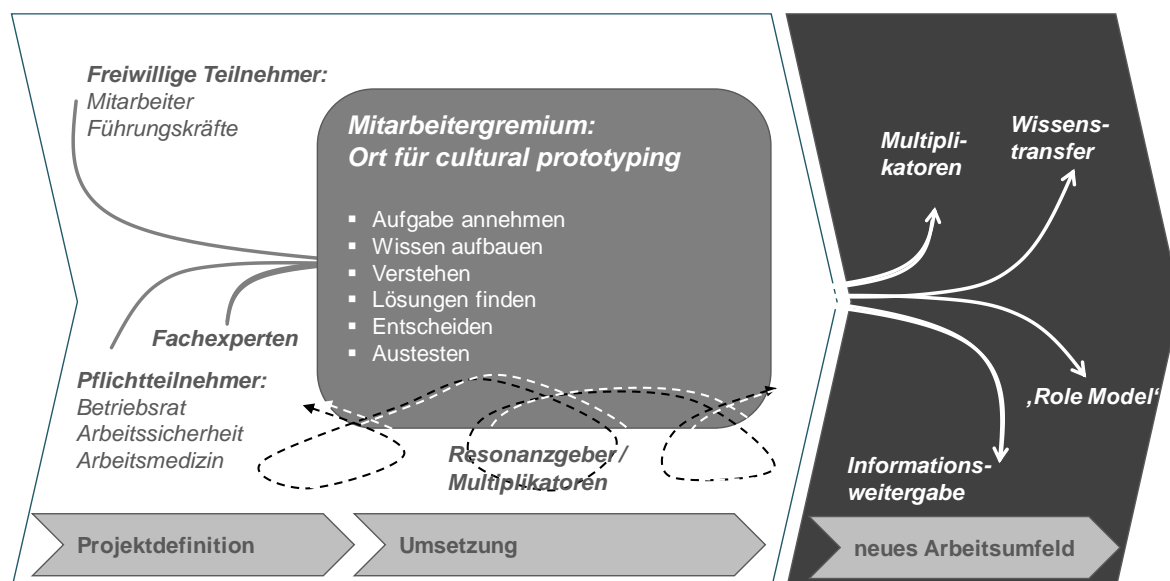


Abbildung 2: Das Mitarbeitergremium: Ort für Cultural Prototyping

3. Die Anwendungsstudie

In drei Unternehmen werden die beiden eben genannten Interventionen über den gesamten Projektverlauf angewandt, auf ihre Wirksamkeit überprüft und die gewonnenen Erfahrungen damit herausgearbeitet. Die Projekte sind dahingehend vergleichbar, als dass jedes der Unternehmen die Einführung neuer Arbeitsumfelder als Plattform für organisatorische und kulturelle Veränderungen nutzt. Ebenfalls vergleichbar sind Dauer und Umfang der Anwendungen beider Interventionen, sodass eine gute Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse erzielt werden kann.

In allen Projekten diente die Bürokonzeptfläche als temporärer und projektspezifischer Veranstaltungsort. Sie verleiht der neuen Arbeitsumgebung und damit auch den Herausforderungen für Mitarbeiter und Führungskraft Gestalt und Realität - lange bevor der reelle Umzug erfolgt. Dies unterstützt nicht nur den wichtigen Diskurs und Dialog über die anstehenden Herausforderungen und die damit verknüpften Zielsetzungen, sondern bietet gleichermaßen Handlungsspielräume entsprechend eines ‚Cultural Prototypings‘.

Auch wenn die Teilnehmeranzahl der Mitarbeitergremien entsprechend der Unternehmensgröße variiert, bleiben Vorgehensweise, Inhalte und Aufgabe der Teams vergleichbar: Im Dialog miteinander werden die fachlichen und soziokulturellen Themen diskutiert und ausgehandelt und als gemeinschaftliche Entscheidungen in den Projektablauf eingegeben. Damit können über die Gestaltungs- und Entscheidungsarbeit die unternehmensspezifischen Zielsetzungen, wie z.B. unternehmerisches Handeln, abteilungsübergreifendes Zusammenarbeiten vor Umzug ausprobiert und wichtige Erfahrungen im Sinne des ‚Cultural Prototypings‘ gesammelt werden. Darüber hinaus agieren die Teilnehmer als kompetente Multiplikatoren, die vertrauensbildend in die Belegschaft kommunizieren und die anstehenden Veränderungen greifbar machen.

Zur Messung des Erfolges der gewählten Vorgehensweise wurden regelmäßige Befragungen durchgeführt, die Aufschluss über die Akzeptanz und Wirkungsweise des gewählten Veränderungsmanagements geben konnten.

4. Ein Resümee: Reflektion und Erfahrungsaustausch

Die Ergebnisse der Umfragen zeigen, dass mit den Interventionen schon vor der Realisierung des neuen Arbeitsumfelds das neue Unternehmensbild und Selbstverständnis erlebbar wird. Beide Interventionen dienen also dazu, den organisatorischen Veränderungsprozess erfolgreich schon parallel zum Bauprozess zu initiieren und das neue Arbeitsumfeld als Katalysator für das angestrebte Unternehmensbild nutzbar zu machen.

Die Bürokonzeptfläche schafft glaubwürdige und erlebbare Realität, ohne dass das letztendliche Büro fertiggestellt ist. Sie ist damit nach Joachim Fischer (2005) Kommunikationsmedium des sozialen Raumes und „suggeriert – nonverbal – kultur- und schichtspezifische Raumnutzungsmuster“. Damit wird das Potential deutlich, dass der Raum, der in seiner Performativität als Prozess gesehen wird, Veränderungen unterstützend und richtungsweisend erwirken kann.

Die Befragungen erlauben gerade die Wirksamkeit auf Führungskräfteebene herauszustreichen: Durch das Ausprobieren der Musterfläche wird den Führungskräften deutlich, wie groß die Veränderungen auch für Sie als Führungskraft sein werden: „Wie soll ich mir das Führen in offene Strukturen vorstellen? Das verändert komplett mein Selbstverständnis als Führungskraft“. Mit dieser Erkenntnis einer Führungskraft aus dem umziehenden Unternehmen ist der erste Schritt, diese Themen vor Einzug zu diskutieren, Lösungen zu erarbeiten und Handlungskompetenz auf Führungsseite aufzubauen erfolgreich initiiert.

Das Mitarbeitergremium bietet sichere Handlungsspielräume für das Ausprobieren neuer Formen des Zusammenarbeitens. Die Erlebnisse der Teilnehmer werden prägender Teil der spezifischen neuen Unternehmenskultur, des ‚Relevant Set‘ und bieten damit Orientierung und Identität.

Beispielhaft sind Aussagen von Teilnehmern, die durch die Zusammenarbeit im Gremium mit anderen Abteilungen gegenüber Ihren Kollegen feststellen: „Die sind nett und das Zusammenarbeiten kann klappen, die kochen auch nur mit Wasser“. In diesem Projekt war erklärtes Ziel das cross-funktionale Arbeiten einzuführen.

Als ein anderes Beispiel kann herangezogen werden, wenn Teilnehmer des Mitarbeitergremiums ihre Ergebnisse und getroffenen Entscheidungen vor den Kollegen präsentieren: „Wir haben das nach langem Abwägen zusammen für uns alle entschieden.“ Hieraus wird deutlich, dass es eine Teamentscheidung war, die im Unternehmensinteresse getroffen wurde und das Prozess und Ergebnis transparent für alle kommuniziert wurde. In diesem Projekt waren die Projektziele Verantwortung übernehmen und transparente Kommunikation fördern.

Die Befragungen zeigen, dass eine intensive Mitarbeiterbeteiligung nicht nur die Akzeptanz neuer Büro- und Arbeitskonzepte, sondern auch das Verstehen der Hintergründe und Notwendigkeit der Veränderungen fördert. Dabei erscheint der Fokus des Veränderungsmanagements auf Veranstaltungen des ‚Cultural Prototypings‘ mit einem hohem Begegnungs- und Dialogwert richtig gewählt. In allen Umfragen wurde angegeben, dass weder Print oder Online-Kommunikation, noch abteilungsinterne Regeltermine als Informationsquelle intensiv genutzt wurden (zwischen 35% und 50%), sondern die Veranstaltungen auf den Bürokonzeptflächen (ca. 85-90%) bzw. die Gespräche mit den Kollegen aus dem Mitarbeitergremium (ca. 75 – 80%). Dies unterstreicht auch die Auswertung der Frage „Wie würden Sie Ihre momentane Einstellung zu dem zukünftigen Arbeitsumfeld beschreiben“. Die Anzahl der Befragten, die angeben, dass sie sich freuen, neugierig sind oder zumindest bereit sind, die neuen Arbeitsweisen auszuprobieren, konnte durch die

beschriebenen Interventionen im Projektverlauf von durchschnittlich 60% auf über 80% gesteigert werden. Auch der Anteil derer, die nicht umziehen wollten, den Sinn des Projekts nicht erkennen oder sich generell nicht dafür interessieren, konnte bis zum Umzug von durchschnittlich 20% auf 12% reduziert werden.

5. Abschließende Betrachtung der Ergebnisse

Das folgende Zitat von einer Projektleitung macht zum einen die Wirksamkeit der Maßnahmen deutlich, zeigt aber auch wie wenig etabliert die Verbindung von Organisationsentwicklung und Arbeitsumfeldgestaltung sind: „Wie geeignet die Einführung von neuen Arbeitsplatzkonzepten für unsere Veränderungsthemen z.B. in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung ist, wurde mir in diesem Umfang erst im Laufe des Projektes wirklich bewusst.“

Doch gerade vor dem Hintergrund der brisanten Themen wie Digitalisierung, Agilität von Organisation, VUCA, denen sich aktuell viele Unternehmen stellen, wird deutlich, welches Potential in einer breiten Anwendung und der weiteren Ausformulierung dieser Interventionen liegen kann.

6. Literatur

- Fischer, Joachim (2009): „Zur Doppelpotenz der Architektursoziologie“. In: Fischer, Joachim, Delitz, Heike (Hg.) (2009): Die Architektur der Gesellschaft. Bielefeld.
- Fischer-Lichte, Erika. (2004): Ästhetik des Performativen. Frankfurt am Main.
- Maurer, Andrea (2006): „Die Relevanz der räumlichen Gestaltung von Unternehmenskultur für ein integrales Brand Management“. Trimester Arbeit Duisburg-Essen. Zollverein School of Management and Design.
- Maurer, Andrea (2006): „Architektur als strategische Intervention metakultureller Wandelprozesse in internationalen Unternehmen“. Masterthesis, Duisburg-Essen. Zollverein School of Management and Design.
- Pfister, Dieter (2008): „Wie Change- und Raumgestaltungs-Management verbunden werden können“. In: OrganisationsEntwicklung, 03/2008
- Roselt, Jens (2002): „Wo die Gefühle wohnen – zur Performativität von Räumen“. In: Hajo Kurzenberger, Matzke, Annemarie. (Hg.) (2002): Theorie Theater Praxis. Hildesheim.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de