



## Neue Räume entstehen im Kopf – fit für morgen?

|  |    |
|--|----|
| Dr. Olaf Geramanis<br><b>Innovation ist nicht die Lösung –<br/>sondern das Problem</b>                                       | 3  |
| Ulrike Schindlbeck<br><b>Lernen ist der Motor der Unternehmensentwicklung</b>  | 11 |
| Ursula Schneider/Eckhard Miketta<br><b>Die richtigen Hebel setzen mit Mentoring</b>  | 19 |
| Ulrike Schindlbeck<br><b>Die Spannung halten – Fach- und Prozessberatung</b>   | 27 |
| Conny Lang/Helmut Promberger<br><b>Nur Veränderung hat Bestand</b>   | 33 |
| Walter Beisel/Conny Lang<br><b>Veränderung akzeptiert – Veränderung realisiert?</b>  | 39 |
| Conny Lang/Ulrike Schindlbeck<br><b>Rohdiamanten werden geschliffen –<br/>Führungskräfte-Werkstatt 2003</b>                  | 45 |
| Wolfram Fuchs<br><b>Nicht jeder Quadratmeter ist nützlich</b>  | 49 |
| Timo Brehme<br><b>Visionen einer Landesregierung</b>   | 53 |
| Martina Riederer/Maren Puffert<br><b>Neuer Standort! Neuer Standpunkt?</b>   | 61 |
| Frank Grunewald/ Christof Nolda<br><b>Ein neues, zukunftsweisendes und ökologisches<br/>Verwaltungsgebäude</b>               | 69 |
| Daniela Störzinger<br><b>Community Building – gestaltete Umgebung als<br/>Identitätsfaktor am Beispiel der Cassiopeia AG</b> | 75 |

# Community Building – gestaltete Umgebung als Identitätsfaktor am Beispiel der Cassiopeia AG

Jeder kennt das: Kunst in Bürogebäuden dient in aller Regel der Selbstdarstellung des Unternehmens, welches es nutzt. Sie ist in der Regel den öffentlichen Bereichen wie Empfang oder Konferenzräumen vorbehalten und dient – neben der bereits erwähnten Selbstdarstellung – der Dekoration von weißen Wänden und leeren Fluren.

Wenn man von der Verwendung von beliebten Kunstdruckmotiven einmal absieht, kann Kunst - wirtschaftlich gesehen - Investitionsobjekt für das Unternehmen sein, aber welchen Wert hat Kunst für die tägliche Arbeit im Büro oder für den einzelnen Mitarbeiter? Vermutlich nur den, dass sie Farbe in die üblicherweise schwarz-weiß-graue Büroumgebung und Bewegung in die Flächenwirtschaftlichkeit meist streng linearen Bürogebäude bringt.

Was kann man erreichen, wenn man es schafft, Kunst oder vielmehr gestaltete Umgebungen zu schaffen, die direkt das Arbeitsumfeld beeinflusst und nicht nur das Unternehmen in seiner Außenwirkung unterstützt, sondern auch dem Mitarbeiter auf den Leib geschrieben ist? Was kann man erreichen, wenn Kunst nicht nur Dekoration, sondern Unternehmensidentität und Arbeitsumfeld in einem ist?

## Aspekte bei der Einführung von »neuen Arbeitsformen«

Viel ist von Telearbeit, von flachen Hierarchien, von netzwerkenden Teams die Rede. Für viele Unternehmen ist desk-sharing längst Realität. Dies hat nicht nur wirtschaftliche Gründe, sondern vor allem auch organisatorische. Ständig wechselnde, projektbezogen zusammengestellte Teams können in den klassischen Zellenbüros mit persönlicher Arbeitsplatzzuordnung nicht mehr abgebildet werden. Netzwerkartige Organisationen können nur in netzwerkartigen Bürostrukturen arbeiten und Informationen austauschen. Wenn aber jeder mit jedem kommunizieren soll,

muss es Marktplätze geben, die diese Kommunikation nicht nur erlauben, sondern auch zielgerichtet fördern. Dabei geht es nicht nur um die Kommunikation auf sozialer Ebene, sondern vor allem um den Austausch von Wissen.

Werden dann neue Arbeitsformen, wie beispielsweise desk-sharing, eingeführt, hat das meist zur Folge, dass Mitarbeiter nicht nur ihren persönlichen Arbeitsplatz, sondern auch ihren persönlichen Ansprechpartner im Büro - nämlich ihren Chef - zumindest im physischen Sinne verlieren. Dieser Verlust von vertrauter, individueller und persönlicher Umgebung muss ausgeglichen werden, da sonst aus Sicht des Mitarbeiters ein Defizit entsteht, was dazu führen kann, dass er den direkten Bezug zu den Unternehmenszielen verliert, seinen Job dadurch nicht mehr richtig erfüllen kann und sich schlimmstenfalls eben nach einem anderen umsieht. Dies ist längst bekannt und wird oft dadurch kompensiert, dass in diesen desk-sharing-Büros zentrale Bereiche geschaffen werden, die dann »Coffee-Lounge«, »meeting-point« oder »touch-down-area« heißen und irgendwie schick eingerichtet sind, aber ihr Ziel - nämlich die Förderung der informellen Kommunikation unter den nomadisierten Mitarbeitern - nicht oder nur manchmal erreichen.

Viele desk-sharing-Projekte werden von namhaften Beratungsunternehmen begleitet, die über das Führen von Interviews, das Veranstellen von Workshops vor und während der Implementierung Mitarbeiter auf diese neue Arbeitsform vorbereiten. Das ist nicht nur wichtig, sondern unverzichtbar! Aber was passiert nach der Eröffnung, was passiert nach dem ersten Arbeitstag? Wie werden neue Mitarbeiter integriert? Wie kann es gelingen, die Unternehmenskultur über den ersten Tag hinaus spürbar zu machen, so dass auch Mitarbeiter der zweiten Stunde diese Kultur mittragen können? Wie kann Stabilität geschaffen werden, wo es so viele unbekannte Faktoren gibt, wie: wo fin-



Daniela Störzinger  
Innenarchitektin,  
München

de ich morgen einen freien Schreibtisch, wem sitze ich morgen gegenüber, wie erreiche ich den Kollegen B endlich mal persönlich? Wie schafft man ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb von virtuellen Teams, ohne den räumlichen Zusammenhalt als Konstante herzustellen?

Am Beispiel der cassiopeia AG, München, kann veranschaulicht werden, wie – trotz oder gerade durch eine desk-sharing – Umgebung die Unternehmensziele dem Mitarbeiter gegenüber nicht nur transparent, sondern auch erlebbar vermittelt werden.

### We create a vision of work

Die cassiopeia AG bezog im Januar 2001 ein neues Bürogebäude. Die alten Räumlichkeiten waren viel zu klein geworden. Der Umzug bot die Möglichkeit, traditionelle Wege der Zusammenarbeit zu verlassen und die Ausrichtung des Unternehmens auf neue Art und Weise nach innen zu transportieren.

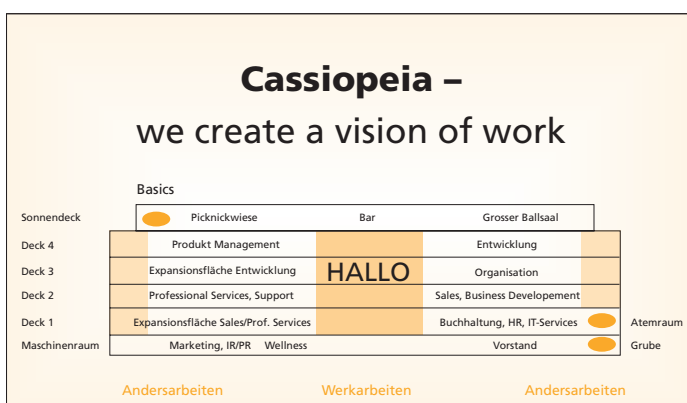
Die cassiopeia AG ist ein Anbieter von Standardsoftware für Internet-Communities. Darüber hinaus bietet das Unternehmen einen Full-Service rund um das Thema Communities, wie beispielsweise inhaltliche Konzeption, redaktionelle Community-Betreuung, technische Projektleitung und Vermarktung von Communities. Der Schwerpunkt der Entwicklung liegt auf komplexen, hoch

integrierten Communities, die plattformunabhängig einsetzbar sind. Die Produkte von cassiopeia werden derzeit in Europa und USA direkt und indirekt von cassiopeia Partnern vertrieben.

Vor dem Umzug war die cassiopeia AG in traditionellen Büros zu finden. Die Kommunikationsabläufe waren klassisch: Gruppenbüros, teilweise Einzelbüros, dazwischen ein Flur - zum Durchlaufen bestimmt. Abteilungen fanden sich in den Gruppenbüros zusammen, die Buchhaltung schließt die Tür, wenn der Vertrieb nebenan zu laut telefonierte. Kommunikation fand statt - anlässlich der wöchentlich anberaumten Besprechungen - vor allem Montags. In den Anfängen waren alle anderen Kommunikationsprozesse noch leicht zu handhaben, sie ergaben sich nämlich von selbst, bei 20 - 30 Mitarbeitern ist das noch kein Problem. Doch bei ca. 100 - 120 Personen an unterschiedlichen Standorten muss schon sehr genau geplant werden, wer wann mit wem sprechen kann. Kommunikation fand häufig nur noch in Form von E-Mails statt. Dies sollte mit dem Umzug in ein neues Gebäude ganz bewusst in eine andere Richtung gelenkt werden.

Aufgrund der Geschäftstätigkeit von cassiopeia lag der Gedanke nahe, Gemeinschaften – also communities – auch im neuen Büro zu entwickeln. Die communities, also die Abteilungen, sollten so flexibel sein, dass sie an jedem Ort arbeiten können, also auch Bereiche, die klassisch eher an einem festen Arbeitsplatz arbeiten, wie der Finanzbereich oder die IT-Abteilung. Desk-sharing sollte eingeführt werden, natürlich auch, um Flächen effizienter zu nutzen, aber doch in erster Linie, um die Durchmischung der Mitarbeiter zu fördern und um zu verhindern, dass mit wachsender Größe des Unternehmens früher selbstverständliche Kommunikationswege nicht mehr genutzt werden.

Es sollte ein offenes Büro werden, ein Community-Building, eine Landschaft,



die Raum lässt für Kommunikation, aber auch Raum schafft für Teamarbeit, für ungestörtes Arbeiten, für Entspannung. Die Umsetzung dieses Konzeptes sollte ganzheitlich erfolgen, also nicht nur über eine entsprechende Architektur und dem dazugehörigen Mobiliar, sondern auch durch das zur Verfügung stellen von Dienstleistungen für die Mitarbeiter. Zur Diskussion standen beispielsweise Dienstleistungen wie ein Einkaufs- und Lieferservice für Mitarbeiter, ein Fitnessraum im Gebäude oder kochen und essen als Gemeinschaftsaktion in einem dafür reservierten Speiseraum.

Es entstand der Leitsatz: »we create a vision of work« als Sinnbild für die ganzheitliche Erfassung und Gestaltung der täglichen Arbeit im Büro von cassiopeia.

### Die Mitarbeiter

Obwohl cassiopeia zum Zeitpunkt der Interviews aus nur ca. 40 Mitarbeiter bestand, war der Wunsch nach Abschottung gegenüber anderen Abteilungen insgesamt sehr hoch. Der Wunsch nach ungestörtem und unterbrechungsfreiem Arbeiten stand für die Mitarbeiter stark im Vordergrund. Die Vorstellung, auf den persönlich zugeordneten Schreibtisch, vielleicht sogar auf die täglich gleiche Arbeitsumgebung zu verzichten, fiel zunächst allen schwer.

Ein klares Argument gegen das offene, flexible Bürokonzept? Nicht ganz, die Mitarbeiter wünschten sich ebenso Kommunikation mit Kollegen wie auch einen intensiven Wissensaustausch mit dem Management.

Die Frage war also, wie verbindet man den kommunikativen Aspekt mit dem starken Wunsch nach Abschottung und Sicherheit in der eigenen Gruppe. Wie vermittelt man dem Mitarbeiter den Geist des Unternehmens, wenn dieser sich eigentlich zurückziehen möchte? Wie schafft man es, Mitarbeiter in offenen »Communities« zu führen, ohne sie als Individuum zu missachten?



### Das Gebäude

Die nächste Aufgabe bestand darin, ein entsprechendes Gebäude zu finden. Nach langer Suche fiel die Wahl auf ein 1968 erbautes Gebäude, das bisher von Mannesmann Rohre als Büro- und Verwaltungsgebäude genutzt wurde. Ein auf den ersten Blick unscheinbares Gebäude mit insgesamt ca. 4500 qm Nutzfläche, zentrumsnah in München. Es erstreckt sich über 75 Meter und zeigt von der Vorderseite aus gesehen 2 Stockwerke. Betrachtet man das Haus aus der Ferne, erblickt man noch eine zurückgesetzte Etage sowie die Bebauung des Hangs nach unten mit weiteren 3 Etagen. Die Gesamtheit und Symmetrie erschließen sich dem Betrachter jedoch erst beim Anblick der Rückseite. Es ist ein »ordentliches« Gebäude, leicht zu durchschauen, es besitzt Transparenz. Das Haus ist klar in sechs Etagen mit je zwei Flügeln und einem mittigen Erschließungstrakt gegliedert. Durch den langgestreckten Grundriss erweckt es den Eindruck von Weitläufigkeit. Alles in allem eine ideale Voraussetzung zur Umsetzung des geplanten Konzeptes.

### Aufteilung des Gebäudes

Durch sein Lage im Hang, der in diesem Bereich wellenartig verläuft, wirkt das Gebäude wie ein Schiff, das auf einer Welle schwimmt. Dementsprechend wird das in den Hang gebaute Erdgeschoss zum »Maschinenraum«, die dar-

überliegenden Etagen zu den »Decks 1–4« und das zurückgesetzte oberste Stockwerk zum »Sonnendeck«.

Die Energie des Gebäudes kommt von unten, also ist der Maschinenraum der richtige Standort für den Vorstand und das Marketing. Das Sonnendeck wirkt licht. Ein idealer Ort für kreative Arbeit, für kommunikative Gemeinschaften, für sehen und gesehen werden, es wird zum »open space« mit umlaufend begehbare Dachterrasse.

Die übrigen Mitarbeiter verteilen sich auf den dazwischenliegenden, jeweils ca. 800 qm großen Decks. Sie bilden die Communities, die den einzelnen Decks zugeordnet werden.

### Abtrennung, Mobilität und Kommunikation

Die zentrale Erschließung des Gebäudes erfolgt über den Mitteltrakt in Deck 3. Der Besucher wird von einer Formelskulptur mit dem Wort »HALLO« begrüßt. Die aus Metallbuchstaben zusammengesetzte Skulptur ist gleichzeitig Empfangstheke.

Über und unter dem Empfang befinden sich auch die gemeinsam genutzten Projekträume, genannt »Werkarbeitsräume«. Die jeweils übereinanderlie-

genden Räume werden als Werkstätten für Ideen, Projekte, Technologien genutzt und können von allen Mitarbeitern gebucht werden.

Im linken Gebäudeflügel befindet sich auf jedem Deck eine offene Teeküche mit Bar, im rechten Flügel eine Serviceinsel mit Kopierer, Drucker, Fax und sonstigem Büromaterial.

Der eigentliche, völlig offen gestaltete Bürobereich befindet sich jeweils hinter den Kommunikationsbereichen Küche und Service. Eine zentrale, gemeinsam genutzte Ablage in Form von hängenden, transparenten Regalelementen trennt die Arbeits- von den Flurzonen. Kleine Rückzugsräume dienen als Besprechungs- oder Arbeitsraum, sind jedoch nicht persönlich zugeordnet. Die Arbeitsplätze sind ebenso nicht oder nur teilweise persönlich zugeordnet.

Jeder Arbeitsplatz – ob persönlich oder mobil genutzt – besteht aus einem relativ kleinen, feststehenden Tisch (140 x 80 cm) und einem individuellen, rollbaren Werkstattwagen. Die Werkstattwagen sind bunt, jede Abteilung/Community erhält eine eigene Farbe.

»Wechsler« zwischen den Communities sind also an der Wagenfarbe zu erkennen. Darüber hinaus gibt es noch eine bestimmte Anzahl von rollbaren, höhenverstellbaren Tischen in jedem Deck, die als variable Arbeitsplatzergänzung dienen und auch zum Steharbeitsplatz umfunktioniert werden können.

Der jeweils hintere Bereich der Büroflügel nennt sich »Andersarbeiten«. Hier soll – im wahrsten Sinne des Wortes – anders gearbeitet werden. Der Bereich wird durch eine wellenförmig aufgestellte Thuja-Hecke abgetrennt. Dahinter befinden sich Podeste mit Sitzkissen, die zum Arbeiten in anderem Kontext einladen. Darüber hinaus kann sich jede Community diesen Bereich individuell gestalten.



## Einbeziehung der Mitarbeiter in den Planungs- und Gestaltungsprozess

Eine Tatsache, die die unkonventionelle Arbeitsweise für die Mitarbeiter annehmbarer gestaltete, war, dass das Management inklusive Vorstand ebenso mobil und flexibel untergebracht werden sollte, wie jeder andere Kollege. Der »Maschinenraum« unterscheidet sich nur durch zwei, dem Vorstand zugeordneten Besprechungsräumen, von den anderen Decks.

Während der gesamten Laufzeit des Projektes (insgesamt ca. 1 ½ Jahre) wurden die Mitarbeiter in den verschiedenen Projektphasen miteinbezogen. Begonnen wurde zunächst mit klassischen Interviews, die dem Zweck dienen, Raum- und Ablagebedarf zu ermitteln, aber auch um festzustellen, wie die Haltung der Mitarbeiter gegenüber einer grundsätzlich neuen Arbeitsform war.

Wiederkehrende Workshops zur Ideenfindung und –verfeinerung informierten die Mitarbeiter über den Planungsstand und dienten dazu, Anregungen der Mitarbeiter immer wieder in die Planung und Ausführung mit einfließen zu lassen. Die Ideenfindung diente nicht nur der äußerlichen Gestaltung der neuen Räume, sondern auch der Entwicklung von Organisationsabläufen. Viele Communities entstanden erst während der Projektlaufzeit. Bestehende Arbeitsabläufe wurden diskutiert und in Frage gestellt und, wenn notwendig und möglich, geändert.

Einzelne Bereiche des neuen Gebäudes wurden herausgegriffen und den Mitarbeitern zur inhaltlichen Gestaltung überlassen. So entstanden folgende Bereiche, die mit der täglichen Arbeit auf den ersten Blick wenig oder nur am Rande zu tun hatten:

- **Picknickwiese:** Sie entstand auf dem »Sonnendeck« auf einem grasgrünen Bodenbelag und ist Ort für das gemeinsame Mittagessen, gerne auch mit Kunden, für Veranstaltungen und Workshops.
- **Basics:** Ein Besprechungsraum in den vier Spielzeugfarben blau, rot, grün, gelb, ausgestattet mit einer primitiven Holzbank und einer Tafel über die gesamte Raumbreite, für Gespräche ohne Grenzen und mit allen Möglichkeiten.
- **Atemraum:** früher ein Abstellraum auf Deck 1 mit erhöhtem Bodenniveau und daher einer Raumhöhe von nur 2,10 m. Die Wände aus Sichtbeton sind rau und erkennbar benutzt. Der Betonboden wurde mit Sand bestreut. Die natürliche Belichtung erfolgt nur über einen Lichtschacht mit Glasbausteinen. Ein Raum als Rückzugsmöglichkeit, ein Raum, der beengt und befreit zugleich.
- **Wellnessraum:** ein weiterer innenliegender Raum mit Duschen, Umkleieraum und diversen Fitnessgeräten.
- **Die »Grube«:** von Mannesmann zum Reparieren der Firmenfahrzeuge genutzt, nun eine mit Blech ausgekleidete und mit Glasboden abgedeckte Grube, die über eine Videoinstallation einen Flusslauf zeigt.
- **»Andersarbeiten«:** der hintere Teil eines jeden Decks. Er wird von den Communities selbst gestaltet. Vorgegeben ist lediglich die Abtrennung zum normalen Bürobereich sowie die Aufstellung eines Bühnenpodestes, das gleichzeitig als Stauraum dient. Die Gestaltungs- und Nutzungswünsche sind vielfältig: Vom Sandsack über Kicker bis zum Liegemöbel mit integriertem Kopfhörer ist alles dabei.

Die ausgewählten Räume wurden zwar baulich vorbereitet, sollen sich jedoch erst nach und nach mit Leben füllen. Die Veränderung durch die Mitarbeiter ist Programm und wird sich zum gegebenen Zeitpunkt einstellen.

Die zum Zeitpunkt des Einzugs im Januar 2001 ca. 120 Mitarbeiter haben begonnen, ihren Büroalltag selbst zu gestalten. Das Community Building wird zum unternehmensspezifischen Gesamtwerk. Die »vision of work« ist gleichermaßen Vision nach außen wie nach innen. Wie kann man ein Unternehmen klarer positionieren? Persönliches Engagement, eigene Kreativität, interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Mitarbeiter waren und sind auch in Zukunft gefordert. Ist das nicht genau das, was alle wollen? 🍷