

Wenn Mitarbeiter sich beim Umzug verplant fühlen ...

... hilft eine architekturpsychologische Umzugsbegleitung / Chance für Corporate Design / Identifikation durch Anteilnahme

Frankfurt am Main (tp) – Der Umzug eines Unternehmens bedeutet in vielerlei Hinsicht einen Kraftakt für alle Beteiligten. Zum einen, weil vielfältige technische und gestalterische Anforderungen an die neuen Arbeitsräume möglichst optimal zu bewältigen sind, zum anderen, weil jeder Umzug auch einen massiven Eingriff in ein komplexes soziales System darstellt. Die notwendigen Veränderungen können als Ansatzpunkt für einen konstruktiven Prozeß der Organisationsentwicklung genutzt werden, in dessen Rahmen die Architektur die entscheidende Rolle spielt. „Architekturpsychologische Umzugsbegleitung“ heißt das Zauberwort, das im folgenden von Riklef Rambow sowie Nicola Moczek von Psy:Plan und Sebastiano Ferrante von Jones Lang La Salle erläutert wird.

Ein konstruktiver Prozeß der Organisationsentwicklung vollzieht sich keineswegs selbstläufig aufgrund des bloßen Ortswechsels; vielmehr ist ein schlüssiges und umfassendes Informations- und Kommunikationskonzept erforderlich, damit er tatsächlich von allen Beteiligten aktiv mitgetragen wird, oder mit anderen Worten: damit auch wirklich alle „mitziehen“. Letzteres ist durchaus wörtlich zu verstehen, denn bei ungeschickter Handhabung können die daraus resultierenden umzugsbedingten Kündigungen hochqualifizierter Mitarbeiter für die betroffene Firma ein erhebliches Problem darstellen. Die Kündigung ist allerdings nur die sichtbare Spitze des Eisbergs an Motivationsverlusten, die durch schlecht geplante und durchgeführte Umzüge unfreiwillig in Kauf genommen werden.

Der Bezug einer neuen Immobilie birgt also – vom Standpunkt der Organisationsentwicklung – zugleich Risiken und Möglichkeiten. Unserer Auffassung nach sollte er als – oft einmalige – Chance zur Sichtbarmachung und Vermittlung der Corporate Culture und des Corporate Design begriffen werden. Diese Chance wird gegenwärtig leider nur selten konsequent genutzt. Im folgenden stellen wir anhand eines Beispiels das Konzept der „architekturpsychologischen Umzugsbegleitung“ vor, mittels derer das Potential der geschilderten Situation erheblich effizienter genutzt werden kann.

Der Umzug von WCJ

Die deutsche Zentrale der international operierenden Werbeagentur Wunderman Cato Johnson (WCJ) und ihrer Tochtergesellschaft FutureCom mit insgesamt knapp 200 Mitarbeitern sah sich Ende 1997 vor der oben beschriebenen Herausforderung. Der bisherige Standort, ein moderner Zweckbau in der Bürostadt Eschborn vor den Toren Frankfurts, wurde zugunsten einer erheblich ambitionierteren Unterbringung aufgegeben. Ausgewählt wurde ein Gebäude mit ausgeprägtem Charakter: die ehemaligen Adlerwerke in Frankfurt, ein denkmalgeschützter Industriebau aus der Gründerzeit, der im Rahmen eines umfangreichen Entwicklungsprojekts aufwendig saniert und durch Neubauten ergänzt wurde.

Die Situation hat exemplarischen Charakter: Es gibt eine Geschäftsleitung, die bestimmte Ideen unter Inkaufnahme erheblicher finanzieller Investitionen architektonisch umsetzen möchte. Es gibt ein Architekturbüro, das sich bemüht, den Vorstellungen des Auftraggebers eine angemessene ästhetische Gestalt zu geben. Und es gibt ungefähr 200 überwiegend hochqualifizierte Mitarbeiter, für die eine anspruchsvolle neue Arbeitsumwelt geschaffen wird. Von ihnen wird nicht nur erwartet, daß sie diese Arbeitsumwelt später optimal nutzen, sondern sie sollen sich außerdem auch mit ihr „identifizieren“ – indem sie sie als gebauten Ausdruck der „Unternehmensphilosophie“ oder „Unternehmenskultur“ erkennen – und diese Identifikation auch nach außen – gegenüber Kunden und der Öffentlichkeit – vermitteln. Erstaunlicherweise wird meist stillschweigend davon ausgegangen, derartige Prozesse der Identifikation und der positiven Aneignung liefern quasi völlig automatisch ab, das heißt jeder einzelne Mitarbeiter könne sozusagen „instinktiv“ erfassen, welche Ideen die architektonische Gestaltung ausdrücken soll und wie sie optimal zu nutzen ist.

Unserer Ansicht nach stellt dies in der Regel eine Überschätzung der Wirkungsmöglichkeiten von Architektur beziehungsweise eine



Eine Baustellenbesichtigung hilft Mitarbeitern bei der Identifikation mit dem späteren Arbeitsort.

Unterschätzung ihrer Komplexität dar. Alle verfügbaren Befunde psychologischer Forschung deuten in eine andere Richtung: Das Verständnis von Architektur und die Motivation, sich mit ihr auseinanderzusetzen, hängen – wie im Falle anderer komplexer Gegenstände auch – zunächst einmal von sehr konkreten Kenntnissen ab. Diese Kenntnisse müssen vermittelt werden, wenn das Potential, das einer qualitativ hochwertigen architektonischen Gestaltung innewohnt, wirklich ausgeschöpft werden soll.

Architektur als Medium der Organisationsentwicklung

Wunderman Cato Johnson und FutureCom verfolgten mit dem Umzug eine Reihe von Zielen: Neben der Möglichkeit der räumlichen Expansion und der direkten Nachbarschaft zur Dependence einer Partneragentur waren vor allem zwei weitere von Bedeutung: Erstens ging es darum, sich durch die Wahl des Ortes und die architektonische Gestaltung adäquat nach innen und außen darzustellen. Zweitens sollte die bisherige Struktur zellenartiger Einzelbüros zugunsten einer offeneren und flexibleren Bürostruktur verändert werden. Diese bauliche Veränderung sollte den arbeitsorganisatorischen Abläufen besser Rechnung tragen und diese zugleich auch entwickeln, indem die Voraussetzungen zur Teamarbeit verbessert und veränderte Formen des sozialen Miteinanders ermöglicht wurden. Vordringliches Ziel der architektonischen Gestaltung waren also die ästhetische und funktionale Umsetzung mehr oder minder expliziter Ideen der Geschäftsleitung zur bestehenden Unternehmenskultur und ihre Projektion in die Zukunft. Die Architektur wird dadurch in vielerlei Hinsicht zum Medium der Organisationsentwicklung.

Bei dem für Planung und Umzug verantwortlichen Mitglied der Geschäftsleitung verdichtete sich vier Monate vor dem geplanten Umzugstermin der Eindruck, diese Ziele müßten intern besser kommuniziert werden. Die uneinheitliche Informationslage unter den Mitarbeitern förderte die Entstehung von Gerüchten über Planungsverlauf und Planungsziele. Unter der Hand geäußerte Vorbehalte betrafen unter anderem die – vermuteten – negativen Aspekte des „Großraumbüros“ und den Standort in einem großstädtischen „Problemviertel“. Aufgrund dieser Einschätzung der Situation wurden wir von der Geschäftsleitung beauftragt, für die verbleibende Zeit bis zum Umzug im April 1998 eine transparente Kommunikationsstrategie zu entwickeln und zu implementieren.

Konkret bedeutete das, daß innerhalb von vier Monaten das Gefühl des „Verplantwerdens“ der Mitarbeiter in eine produktive Auseinandersetzung mit der Architektur des neuen Gebäudes umzuwandeln war. Unsere Strategie dafür setzte sich aus zwei Hauptelementen, die von zusätzlichen Einzelmaßnahmen flankiert wurden, zusammen. Eines dieser Elemente bestand in der Einrichtung eines regelmäßigen interaktiven Informationsdienstes. Das andere war die Durchführung von Baustellenbesichtigungen, die teamweise mit sämtlichen Mitarbeitern stattfanden.

Der interaktive Infodienst

Jeder Mitarbeiter von WCJ und FutureCom verfügt über einen eigenen Zugang zum firmeneigenen Intranet. Auf diesem Weg veröffentlichten wir 30 Mitteilungen von je etwa einer bis zwei DIN A 4-Seiten Länge. Der Infodienst begann mit einem Text, in dem wir unser Büro und die Gründe der Beauftragung vorstellten. Außerdem wurden die Mitarbeiter darüber aufgeklärt, was sie in den nächsten Monaten an dieser Stelle zu erwarten hätten und daß sie jederzeit per E-mail oder Telefon auch anonym Fragen, Anmerkungen und Kritik äußern konnten. Diese Möglichkeiten der Interaktivität wurden zwar nur von einigen Mitarbeitern genutzt, aber schon das bloße Angebot wurde später als wichtig und positiv bewertet.

Die Auswahl und die Formulierung der Informationstexte folgten dem psychologischen Konzept der Experten-Laien-Kommunikation (ELK). Inhaltlich gab es drei Schwerpunktebereiche: Informationen über die Architektur des Gebäudes, über die engere und weitere Umgebung sowie über organisatorische Fragen des Umzugs. Bezüglich der Architektur versuchten wir, ästhetische, funktionale und technische Fragen gleichermaßen zu berücksichtigen. Einen wichtigen Bereich stellte in diesem Fall auch die Geschichte des Gebäudes und des Stadtviertels dar.

Auch die Grenzen zeigen

Die Zusammenstellung der Informationen erforderte zum Teil sehr intensive Recherchen und Gespräche mit der Geschäftsleitung, den Abteilungsleitern („Teamheads“), einzelnen Mitarbeitern, den Architekten, der Bauleitung, der Projektentwicklungsgesellschaft, Fachingenieuren (z.B. dem Akustikplaner), Ämtern (z.B. dem Denkmalamt), Museen und Zeitungsarchiven. Ein wichtiger Leitgedanke bei der Zusammenstellung bestand darin, durch eine möglichst genaue Darstellung des Planungshintergrunds auch die Grenzen des Gestaltungsspielraums deutlich werden zu lassen. Den Mitarbeitern sollte auf diese Weise ermöglicht werden, die Perspektive der Geschäftsleitung und der Planer besser zu verstehen. Oft beruht die Unzufriedenheit mit Planungsergebnissen zu großen Teilen darauf, daß sie an unrealistischen Alternativen gemessen werden. Dem kann nur dadurch begegnet werden, daß von vornherein die rechtlichen, technischen oder ökonomischen Rahmenbedingungen offengelegt werden, unter denen geplant wird.

Weitere wichtige Gesichtspunkte bei der Zusammenstellung bestanden darin, auch scheinbar spröde technische Themen nicht von vornherein zu umgehen, sondern vielmehr so aufzubereiten, daß sich ihre Bedeutung für den Gesamtzusammenhang erschließen kann. Das beinhaltet auch, daß wir Fachbegriffe nicht generell zu vermeiden suchten, sondern sie gezielt einführten und wenn möglich durch anschauliche Beispiele verdeutlichten.

Es wird gemauert

Bei den Recherchen für den Informationsdienst galt es immer wieder auch, Widerstände zu überwinden und um Verständnis zu werben. Viele Planungsbeteiligte ließen sich zunächst

nur ungern „in die Karten schauen“. Gerade unter Architekten ist die Auffassung weit verbreitet, gute Architektur spreche für sich selbst, es erübrige sich jedes zusätzliche Wort. Manche Fachingenieure verstehen nicht, warum komplizierte technische Zusammenhänge für Laien von Interesse sein könnten, oder halten sie für nicht vermittelbar; andere Beteiligte reden ungern über Schwierigkeiten und Probleme und verbleiben auf der Ebene phrasenhafter Werbetexte. Aber gerade hier heißt es, konsequent zu bleiben. Eine transparente Kommunikationsstrategie ist ein Entweder/Oder-Spiel: Die Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn ihnen etwas vorgemacht wird, spätestens aber nach dem Einzug. Wenn man ihnen Informationen anbietet, dann müssen diese ehrlich, verständlich und interessant sein. Nur wenn auch die Probleme beschrieben werden, wird die Qualität von Lösungen nachvollziehbar.

Die Baustellenbesichtigungen

Eine der markantesten Schwierigkeiten in der Verständigung zwischen Architekten und Laien ist ihre jeweils unterschiedliche Fähigkeit, zweidimensionale Darstellungen (Grundrisse, Schnitte, Ansichten) in realistische räumliche Vorstellungen zu transformieren. Dieser Umstand ist eine wichtige Quelle von Mißverständnissen, die sich häufig erst mit zeitlicher Verzögerung, dafür aber um so gravierender auswirken (dann nämlich, wenn die gebaute Wirklichkeit nicht dem entspricht, was der Laie sich aufgrund der Unterlagen vorgestellt hat). Es gibt eine Reihe von darstellerischen Möglichkeiten, wie das Vorstellungsvermögen von Laien unterstützt werden kann, zum Beispiel durch qualitativ hochwertige Computersimulationen. Bei weitem die beste Möglichkeit besteht aber darin, wann immer möglich die tatsächlichen räumlichen Verhältnisse vor Ort zu erleben. Wir wollten uns diesen Umstand zunutze machen und haben daher für alle Mitarbeiter Baustellenbesichtigungen organisiert und durchgeführt. Diese Besichtigungen dauerten circa 1,5 Stunden und fanden teamweise statt. Die etwa zehnköpfigen Gruppen führen gemeinsam mit der S-Bahn von ihrer Arbeitsstelle in die Nähe der Baustelle. Dort wurden sie von uns abgeholt, mit Sicherheitshelmen ausgestattet und auf einer mit der Baustellenleitung abgesprochenen Route über die Baustelle und durch das gesamte Gebäude geführt. An allen bedeutenden Punkten (Eingänge, Treppenhäuser, Paternoster, Gemeinschaftsräume usw.) erläuterten wir die Planung und den aktuellen Stand der Bauarbeiten. Jedes Team hatte Gelegenheit, die für sie vorgesehenen Räumlichkeiten besonders intensiv zu besichtigen. Dort wurden dann die Grundrißpläne für die Raumaufteilung und Möblierung vorgestellt.

Die Teilnehmer hatten während der gesamten Führung Gelegenheit, Fragen zu stellen und zu diskutieren. Einige der vor Ort entwickelten Anregungen führten zu einer Anpassung der Planung an die Bedürfnisse der Teams. So wurden beispielsweise einer gesamten Arbeitsgruppe Räume in einem anderen Stockwerk als ursprünglich geplant zugewiesen, nachdem die Mitarbeiter überzeugend die Vorteile der räumlichen Nähe zu einem anderen Team und die besondere Bedeutung des direkten Zugangs zu Treppenhäuser und Aufzug dargelegt hatten.

Zum Abschluß jeder Führung wurde ein „Blitzlicht“ durchgeführt, bei dem jeder Teilnehmer spontan seine Eindrücke, aber auch offengebliebene Fragen formulierte. Wir stellten neben der Führerin bei jeder Besichtigung auch eine Protokollantin, die alle geäußerten Fragen und Kommentare notierte. Dadurch konnten wir in den verbleibenden Folgen des elektronischen Informationsdienstes zielgenau auf Aspekte eingehen, die den Mitarbeitern noch Sorgen bereiteten oder die sie für besonders interessant erachteten.

Bewertung des Projekts

Nach Abschluß der Umzugsbegleitung führten wir in der Agentur eine schriftliche Befragung durch, an der etwa 80% aller fest angestellten Mitarbeiter teilnahmen. Die Ergebnisse bestätigten unseren Eindruck, daß besonders die Baustellenbesichtigungen – aufgrund ihres „Event“-Charakters – äußerst positiv aufgenommen wurden. Die meisten Mitarbeiter waren der Auffassung, daß sie durch die Umzugsbegleitung die Planungsziele erheblich besser nachvollziehen konnten. Die Informati-

onstexte wurden überwiegend als interessant, verständlich und glaubwürdig bewertet; allerdings gab es auch eine Reihe von Mitarbeitern, die keine oder nur wenige der Informationen gelesen hatten. Die Hälfte der Befragten beurteilte sie überdies als im Schnitt zu lang. Dieses Ergebnis zeigt, daß der Erfolg einer solchen Kommunikationsstrategie in hohem Maße davon abhängig ist, daß die zeitlichen Möglichkeiten der Auseinandersetzung unter Alltagsbedingungen realistisch eingeschätzt werden; geboten ist ein möglichst niederschwelliger Ansatz, wenn nicht nur die (wenigen) Personen erreicht werden sollen, die sich sowieso schon für das Thema interessieren.

Resümee

Wir halten den beschriebenen Ansatz für eine vielversprechende und in vielen Situationen einsetzbare Möglichkeit, die mit relativ geringem Aufwand das Potential ausschöpft, das ein architektonisch hochwertiges Gebäude für die dynamische Entwicklung eines Unternehmens bietet. Das Verhältnis der Mitarbeiter zu den neuen Räumen wird nicht nur auf der Ebene der Funktionalität erheblich verbessert, sondern vor allem wird ihnen auch ermöglicht, von Anfang an die neue Umgebung als räumlichen Ausdruck einer Unternehmenskultur zu begreifen, an deren Entwicklung sie selber Anteil haben.

Zwei Punkte sollen aber aufgrund ihrer besonderen Bedeutung abschließend noch einmal betont werden:

1. Die Art der Aufbereitung von Informationen erfordert äußerste Sorgfalt. Gelingt es nicht, die Informationen an das Vorwissen und die Erwartungen der Zielgruppe anzupassen, dann kann sich der Effekt der Kommunikation leicht ins Gegenteil verkehren. So kann das Gefühl des „Verplantwerdens“ beispielsweise durch den unreflektierten Gebrauch von Fachsprache und die fehlende Möglichkeit des Einbringens eigener Beiträge auch verstärkt werden. Derart mißlungene Kommunikationsversuche werden leicht als Ausdruck von Arroganz oder Desinteresse seitens der Planer oder der Geschäftsleitung interpretiert und sind der Identifikation dann natürlich nicht förderlich.

2. Ein solches Projekt verträgt keine Halbherzigkeiten, vor allem nicht im organisatorischen Bereich. Für die meisten Mitarbeiter bedeutet die Auseinandersetzung mit den gebotenen Informationen zunächst eine zusätzliche Anstrengung neben dem normalen Arbeitsalltag, der ohnehin durch den Umzug belastet ist. Der Zugang zu den Informationen einschließlich der Besichtigungen muß deshalb so leicht und attraktiv wie möglich gestaltet werden. Die fast vollständige Teilnahme an den Baustellenführungen konnte nur dadurch erreicht werden, daß es eine praktisch reibungslos funktionierende Planung für jede einzelne Abteilung gab, vom Zeitpunkt der Abfahrt vom Büro bis zur Wiederankunft.

Die Umzugsbegleitung, so wie sie hier beschrieben wurde, ist nur ein Glied in einer Kette psychologisch fundierter Maßnahmen, mit denen die Passung zwischen Gebäude und Nutzern verbessert werden kann. Unmittelbar nach dem Einzug ist beispielsweise eine Evaluation (POE: post occupancy evaluation) sinnvoll, bei der durch Befragungen, Begehungen und Beobachtungen überprüft wird, inwieweit die Planungsziele tatsächlich erreicht wurden. Dabei können wichtige Anregungen für kleinere nachträgliche Anpassungen gewonnen werden, deren Nutzen die Kosten oft bei weitem übersteigt. Im Mittelpunkt sämtlicher Maßnahmen dieser Art steht die grundlegende Erkenntnis, daß der Wert eines so komplexen Gegenstands, wie es ein Gebäude heutzutage ist, nur dann nachhaltig ausgeschöpft werden kann, wenn aus passiven Konsumenten aktive, kompetente und gut informierte Nutzer werden.

Das Institut für Architektur- und Umweltpsychologie Psy:Plan in Frankfurt bietet seit 1997 unter der Geschäftsführung von Nicola Moczek und Dr. Riklef Rambow psychologische Forschung und Beratung als praxisnahe Dienstleistung an. Das Angebot wird von Architekten, Bauherren und Planern sowie von Organisationen, Berufsverbänden, Unternehmen und Kommunen genutzt. Dr. Riklef Rambow ist außerdem am Psychologischen Institut III der Universität Münster tätig. Sebastiano Ferrante war bis September 1999 Projektleiter bei Psy:Plan und ist jetzt bei Jones Lang La Salle tätig.

Makler rechnen sich immer!

Der Grundbesitz*, die bundesweit erscheinende Fachzeitschrift der VDM-Makler und Hausverwalter sagt Ihnen, warum und wie Sie Ihre Kunden am besten überzeugen.

VDM

Kommen Sie zur VDM-Bundesversammlung und zum CEI-Mitgliederkongress '99 (Verband Europäischer Makler) vom 28. - 30. Oktober in der Liederhalle in Stuttgart

Die Zeitschrift informiert über: Aktuelle Rechtsfragen · Kooperationspartner · Marketing-Offensiven · Hausverwalterpraxis · Maklerwelt

Fax-Antwort

Fax (05 31) 3 10 85 28

Ja, ich möchte den Grundbesitz kennenlernen. Bitte liefern Sie mir 2 kostenlose Probehefte.

Ich interessiere mich für eine Anzeigenschaltung im Grundbesitz. Bitte senden Sie mir Ihre Media-Daten.

Bitte senden Sie mir Informationsmaterial über den Verband Deutscher Makler.

Meine Anschrift lautet: _____

Telefon _____

Telefax _____

E-mail: bs-medien@t-online.de

Limbach Druck- und Verlag GmbH

Ernst-Böhme-Str. 20 · 38112 Braunschweig

Telefon (05 31) 3 10 85-40

E-mail: bs-medien@t-online.de

* Herausgeber: Verband Deutscher Makler für Grundbesitz, Hausverwaltung u. Finanzierungen e.V. Saatwinkler Damm 42 - 43 / Riedemannweg 57, 13627 Berlin, Tel. (030) 38 30 25 28, Fax (030) 38 30 25 29, Internet: http://www.vdm.de, E-mail: vdm-bgst@t-online.de