



Tabakfabrik Linz

Foto: Florian Schürzenbaum | startup 300

„WIR MÜSSEN UNS VERÄNDERN“

Die Rolle von Changemanagement bei der Entwicklung von neuen Arbeitswelten

Stephanie Haury für die IzR im Gespräch mit Stefanie Fischer von der strategischen Unternehmensberatung M.O.O.CON



Foto: M.O.O.CON

Stefanie Fischer ist Architektin und arbeitet bei M.O.O.CON, Unternehmensberatung für identitätsstiftende und nachhaltige Gebäude, Prozesse und Arbeitswelten in Deutschland und Österreich.
s.fischer@moo-con.com

Frau Fischer, Ihrer Webseite entnehme ich, dass Sie „Zukunftsbilder in wirksame Infrastruktur“ übersetzen. Ihr Unternehmen entwickelt neue Arbeitswelten und Sie sind Spezialisten im Changemanagement. Was bedeutet Changemanagement in diesem Zusammenhang und auf welche Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen bezieht sich das?

Changemanagement ist eine begleitete Gestaltung von Veränderungsprozessen. Also eine bewusste Transformation von einer Situation A zu einer Situation B. Das heißt, Sie müssen genau definieren, von wo Sie starten und was das Ziel ist. Für die unternehmensspezifische Entwicklung einer neuen Arbeitswelt bedeutet das eine intensive Auseinandersetzung mit Werten, Normen und Zielen des Unternehmens. Schon zu Beginn des Prozesses klären wir mit dem Kunden, wie groß die notwendige Veränderung sein wird.

Wer legt am Anfang fest, wie stark die Veränderungen der Organisation sein soll, wenn sich Unternehmen einem Changemanagement unterziehen möchten?

Manchmal kommen Kunden auf uns zu und kennen ihre Ziele schon ganz genau: „Wir wollen von da nach dort.“ Aber meistens ist der Wunsch nach Veränderung zu Beginn diffus. Es heißt dann: „Wir müssen uns verändern.“ Dies zeigt, dass ein gewisser Druck von außen vorhanden ist. Die Organisationen kennen verschiedene Beispiele und haben eine vage Vorstellung vom Prozess. Die Ziele sind in diesem Fall noch nicht klar definiert, wenn wir ins Spiel kommen. In solchen Fällen starten wir mit einer Strategiephase, in der wir ausgehend vom aktuellen Entwicklungsstand der Organisation die Ziele und den Weg dorthin definieren, also den Grad der Veränderung genau bestimmen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass diese Veränderungen ein stufenweiser Entwicklungsprozess sind. Das bedeutet, dass Sie nicht einfach einzelne oder mehrere Entwicklungsphasen überspringen können. Wenn die Kluft zwischen A und B zu groß ist, brauchen wir entweder einen längeren Prozess oder manchmal auch Zwischenschritte.

Begleiten und beraten Sie das Unternehmen dann fortlaufend über einen längeren Zeitraum?

Genau. Die Grundsatzentscheidung am Anfang kann sich auf den Zeitraum auswirken, aber auch auf die Intensität

des Prozesses. In manchen Fällen raten wir auch davon ab, diesen Entwicklungssprung überhaupt in einem Schritt zu machen.

Inwiefern bezieht sich Changemanagement und der angestrebte Wandel eines Unternehmens auf die Mitarbeiter eines Unternehmens?

Die Mitarbeiter stehen natürlich im Zentrum der Betrachtung, da ihr tägliches Handeln die Unternehmenskultur und jede Art von Veränderung prägen. Wenn wir uns damit beschäftigen, wie sich die Arbeitsumgebung verändern soll, sprechen wir nicht nur von einer räumlichen Veränderung sondern betrachten die gesamte Situation. Es geht also nicht nur um die Frage, welchen Raum es braucht, sondern natürlich auch um die Frage, was der Raum mit den Menschen macht, die darin arbeiten und wie sich ihre Arbeitsweise darin entfalten kann. Das betrifft die Organisation im Ganzen sowie jeden einzelnen Mitarbeiter.

Und wie bildet sich das Ganze auf den verschiedenen räumlichen Maßstabsebenen ab? Auf das Gebäude, die Räume oder auf das umgebende Quartier? Gibt es für Sie eine räumliche Grenze?

Wir konzentrieren uns in unseren Projekten auf Gebäude und die dazugehörige Infrastruktur. In manchen Projekten werden die Ansätze auch auf Gebiete und den ganzen städtebaulichen Kontext skaliert. Ein schönes Beispiel dafür ist die ehemalige Tabakfabrik in Linz. Die stillgelegte Fabrik der Austria Tabakwerke entwickelt sich mit unserer Unterstützung zu einer urbanen Drehscheibe für kulturelle und kreative Industrien. Der revitalisierte Industriebau definiert sich in seiner Neugestaltung nicht als herkömmliches Museum oder Veranstaltungshaus. Der Schwerpunkt liegt auf zeitgenössischen Technologien und Kreativwirtschaft: Das Gelände ist Werkbank, Bühne, Technologielabor, Resonanz- und Proberaum, kollaborativer Konzern und schließlich ein fabrizierender Stadtteil. Rund 250 Start-up-Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Kulturinitiativen und Medienagenturen sorgen für kreativen Funkenflug.

Könnte eine Organisation sagen: Wir möchten uns mehr öffnen und bieten Außenräume auf dem Grundstück an, die auch für die Nachbarschaft zugänglich wären?

Ja, absolut! Das gehört für mich in die Anfangsfrage hinein: Was ist das Ziel? Das Öffnen nach außen ist ein Ziel, das heute viel mehr diskutiert wird. Früher hätte man noch gesagt: „Oh, die Konkurrenz darf nicht sehen, was wir tun und wir müssen uns möglichst abgrenzen.“ Das hat sich verändert. Wir kennen auch in anderen Bereichen den Trend des Sharings. Vermutlich hat es auch damit zu tun, dass viel Unternehmen offener werden und sich als Teil ihrer Umgebung wahrnehmen.

Müssen heute immer mehr Unternehmen über ein Change-management nachdenken, weil sich ihre Rahmenbedingungen ständig ändern?

Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die öffentliche Hand. In den vergangenen Monaten konnten wir das bei Projekten mit zwei sehr unterschiedlichen Landkreisen feststellen. Hier beobachten wir unglaublich schnelle Entwicklungen mit immer kürzeren Erneuerungszyklen. Das Verhältnis zu den Kunden verändert sich deutlich. Das sind Faktoren, mit denen sich öffentliche und nicht-öffentliche Organisationen beschäftigen und sich fragen müssen, wie sie sich anpassen. Auch der demografische Wandel, die Integration der verschiedenen Zielgruppen und insbesondere die Anforderungen der jungen Generation spielen hier eine große Rolle: Die Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Welche Anforderungen an Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze hat die jüngere Generation?

Vor allem eine Work-Life-Balance. Ich mag dieses Wort eigentlich nicht so gerne, weil Work und Life idealerweise im Einklang sein sollten und keine Gegenpole darstellen sollten. Die Balance steht vor allem bei jungen Menschen an erster Stelle, ebenso die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln. Früher wurde die berufliche Karriere über Statussymbole wie Dienstwagen und ein eigenes, möglichst großes Büro definiert. Das sind heute nicht mehr die großen Themen. Jetzt geht es eher darum, wie ich mich persönlich entwickeln und verwirklichen kann. Wie passen der Job und die Unternehmenskultur zu meiner Persönlichkeit?

Und warum passen da die alten Strukturen nicht mehr?

Persönliche Verwirklichung und Freiheit passen nicht in streng hierarchische Unternehmen, in denen Sie als Befehlsempfänger auf der unteren Ebene starten und sich dann hocharbeiten müssen. Nebenbei bemerkt sind auch viele Aufgaben deutlich komplexer geworden und erfordern das Arbeiten in wechselnden Teams.

Muss eine Krisensituation vorhanden sein, damit ein Unternehmen motiviert ist, einen Veränderungsprozess zu starten?

Veränderungen entstehen immer aus einem starken Antrieb – von innen oder von außen. Die Organisation braucht auf jeden Fall eine starke Motivation, um sich überhaupt zu verändern. Das kennt jeder von sich selbst: Veränderung beinhaltet Unsicherheit, Anstrengung und erfordert viel Energie und Kraft. Hierin besteht auch die Schwierigkeit solcher Transformationen in Organisationen: Die Mitarbeiter spüren den Druck von außen, zum Beispiel von der Führungsebene, aber deren Motivation ist für sie persönlich vielleicht gar nicht relevant. Wichtig ist es darum, die Mitarbeiter mitzunehmen und ihnen klar zu machen, welche Rolle sie in diesem Änderungsprozess spielen. Die Antwort auf die Frage „Warum?“ und „Was bedeutet das für mich persönlich?“ sind wesentliche Bestandteile des Changemanagements.

Welcher Grundsatz ist denn aus Ihrer Sicht der wichtigste für ein gut funktionierendes Changemanagement?

Ich kann nicht sagen „Ich lasse da mal einen Aspekt weg.“ Was in welcher Situation gerade im Vordergrund steht, kann man tatsächlich unternehmens- und situationspezifisch anpassen. Je nach Ausrichtung und Zusammensetzung einer Organisation ist es wichtig, durch Partizipation auch die emotionale Ebene anzusprechen. Emotionen brauchen Raum und darum fragen wir gerne Stimmungen ab. Zum Beispiel: „Wie geht es dir in deiner Umgebung?“ Oft geht es auch um Ängste. Viele Mitarbeiter können sich nicht vorstellen, keinen fixen Schreibtisch mehr im Büro zu haben. Da sind auch mal ungewohnte Wege nötig, um solche Ängste abzubauen: Ein hessischer Landkreis hat dazu neben Mitarbeiterbefragungen ungewöhnliche Veranstaltungen durchgeführt. Wichtig ist es, die Mitarbeiterschaft kontinuierlich über den Stand des Prozesses offen, transparent und zeitnah zu informieren. Somit hat die Veränderung auch ein Gesicht.

Was passiert, wenn solche Ideen scheitern und Mitarbeiter sich weigern?

Gerade bei großen Widerständen ist es wichtig, dass es eine sehr klare Aussage auf der Strategie-Ebene gibt. Es muss also jemand an der Spitze des Unternehmens stehen, der diese Themen zu seiner Sache macht und erklärt, warum eine tiefgreifende Veränderung für die Organisation notwendig ist. Wenn es das nicht gibt, dann können Sie nur scheitern.

Sollte man auf Kompromisse eingehen oder ist das gerade das Falsche?

Es ist ganz wichtig, dass die Leitplanken des Wandels feststehen und sie müssen so gut durchdacht sein, dass sie über den ganzen Prozess hinweg halten. Diese Leitplanken sollten so definiert sein, dass es noch einen gewissen Spielraum gibt. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, es wird ihnen alles übergestülpt und sie haben überhaupt keinen Einfluss, dann kann das ein Ohnmachtsgefühl erzeugen. Und das führt zu starken Abwehrreaktionen. Die Kommunikation muss vertrauenswürdig und transparent sein. Es kann aber dennoch passieren, dass man auf dem Weg Mitarbeiter verliert, die mit dem Wandel der Organisation nicht mitgehen möchten.

Haben Sie schon Organisationen erlebt, die gescheitert sind?

Nein. Das Schwierige beim Changemanagement ist allerdings, dass es schwer messbar ist. Man versucht vorher festzulegen, was die Erfolgskriterien sind. Das eine ist der Change-Prozess, dass die Menschen die Schritte wirklich mitgehen. Aber dann hängt es auch wieder ganz stark von der räumlichen Umsetzung ab. Der Change-Prozess hat darauf wenig Einfluss, ist aber in der Bewertung nicht von der Qualität der räumlichen Lösung zu trennen. Insofern ist es schwierig, das ganz klar auseinanderzuhalten. Wir fragen in einer Evaluierungsphase beide Aspekte ab, zum einen wie die gebäudespezifischen Belange und die Raummodule funktionieren und angenommen werden und zum anderen, was auf der unternehmenskulturellen und der zwischenmenschlichen Ebene passiert. Vom Nutzer wird das oftmals nicht differenziert.

Hat man in einem Neubau mehr Spielraum als in einem Bestandsgebäude?

Ja. Im Bestand haben wir oft noch sehr klassische Büros mit kleinteiligen Strukturen (Einzel- oder Zweierbüros), die im Rahmen einer Sanierung umgebaut werden. Aufgrund der baulichen Gegebenheiten sind offene Strukturen dort manchmal nicht so einfach umsetzbar. Für einen großen Sportartikelhersteller begleiten wir den Change-Prozess für ein Workplace-Konzept, das für einen Neubau und für den Umbau im Bestand eingeführt wird. Die Lösungen sind natürlich unterschiedlich, aber das Grundkonzept ist an beiden Orten dasselbe. Das schaffen wir, weil die Raummodule des Konzepts funktional gleich sind. In ihrer individuellen Gestaltung werden sie jedoch auf die jeweilige Gebäudestruktur angepasst.

Gibt es verschiedene Formen von Changemanagement?

Wir haben Formate, die sich bewährt haben. Doch den individuellen Plan entwickeln wir immer gemeinsam mit dem Kunden. Und das wird im Detail auf die Bedürfnisse und die jeweiligen Handlungsschwerpunkte abgestimmt. Am Anfang besprechen wir den geplanten Veränderungsgrad und welche Vorgehensweise zur Kultur der Organisation passt.

Spielt Changemanagement auch eine Rolle für kommunale Unternehmen oder Stadtverwaltungen?

Die Nachfrage von Kommunen ist noch eher gering, aber wir betreuen auch immer wieder Kunden in diesem Bereich. Anpassung an aktuelle Rahmenbedingungen und den gesellschaftlichen Wandel sind aus meiner Sicht gerade auch für Kommunen ein wichtiges Thema. Die Veränderung der Arbeitswelt betrifft alle Bereiche.

Wer weiterdenkt, muss auch noch ganz andere Branchen mit einbeziehen. Schulen haben wir beispielsweise auch mit im Portfolio und ich kann mir vorstellen, dass sich das auch auf Krankenhäuser und andere öffentliche Organisationen ausweiten wird.

Führt der Fachkräftemangel dazu, dass sich Unternehmen überlegen, mit Hilfe von Changemanagement neue Arbeitskräfte anzuwerben?

Ja, das würde ich sofort unterschreiben. Das ist ja auch eines dieser Buzzwords, die immer wieder fallen, die Em-

ployee-Experience. Also die Frage danach, wie es den Mitarbeitenden im Unternehmen geht und was man bietet. Wenn jemand an der Universität erlebt hat, frei zu arbeiten, sich seine Zeit selbst einzuteilen und die Cafés in der Umgebung zu nutzen und soll sich dann plötzlich in einer starren Struktur einfädeln – dann passt das überhaupt nicht zusammen.

Wenn man das umkehrt, heißt das: Wenn Unternehmen die jungen Kreativen in ihr Unternehmen holen wollen, dann müssen sie auf deren Bedürfnisse eingehen und Strukturen anbieten, in denen sie sich wohlfühlen?

Genau.

Manche behaupten, dass die Unternehmen dies oft nur als Marketing-Strategie nutzen. Die gelebte Wirklichkeit sieht dann anders aus.

Ich glaube, dass vielen gar nicht bewusst ist, wie weit das eigentlich gehen sollte. In dem Moment, in dem ich sage, „Ich will ja eigentlich schon eine neue Arbeitswelt, aber ich muss meine Mitarbeiter doch kontrollieren ...“. Da frage ich natürlich: „Wo steht ihr denn?“ Unternehmen müssen unbedingt reflektieren, was sie umgesetzt haben, einschätzen, wie innovativ sie sein wollen und was zu ihnen tatsächlich passt.

Aber dann geht es wahrscheinlich nicht nur darum, welches Bild die Unternehmen haben, sondern wie sie das auch durchsetzen. Es ist ja nicht gewährleistet, dass das besprochene Konzept durchgehalten und gelebt wird, oder?

Ja, das ist ein wichtiger Punkt. Zumal das Konzept in einer räumlichen Struktur sichtbar wird, die angenommen werden kann oder auch nicht. Man kann die räumliche Infrastruktur super für neue Arbeits- und Verhaltensweisen nutzen oder auch in alte Muster verfallen und sich zum Beispiel jeden Tag wieder auf den gleichen Platz setzen und dort verharren. Deswegen sagen wir, dass die Raumentwicklung auch immer mit der Kulturentwicklung zusammenhängen muss. Und es ist auch richtig, dass das mit der Organisationsentwicklung an sich zu tun hat. Also mit dem Führungsverständnis der Führungskräfte, dem Selbstverständnis der Mitarbeiter und auch mit neuen Erfahrungen, die gefördert werden. Die

bunten Coworking-Flächen und netten Teeküchen, in denen man kreativ zusammenarbeiten soll – das kann gut funktionieren. Aber sobald ein Vorgesetzter ein informelles Treffen entsprechend kommentiert, nach dem Motto: „Was, du sitzt schon wieder in der Teeküche?“, kann dieses Konzept auch ganz schnell abgesägt werden. Das heißt, allein der Raum wird es niemals schaffen, sondern es hat tatsächlich etwas mit dem Miteinander und dem „Was tun wir darin?“ zu tun.

Haben Sie ein konkretes Bild oder eine Vision von einer „Brave New Work“ – der Arbeitswelt der Zukunft? Wie sieht die Arbeitswelt in 50 Jahren aus?

Die ganz große Frage ist die zwischen den Extremen: Wenn alles so schnelllebig ist – wie wichtig sind dann eigentlich noch Orte? Also warum muss ich so viel Energie in ein Unternehmen stecken? Der Ort spiegelt die Kultur oder auch das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens wider. Braucht es das, wenn man sich eigentlich nicht mit dem Ort identifiziert, weil die Orte austauschbar sind? Ich kann für ein Unternehmen eigentlich auch auf den Malediven arbeiten, weil ich ohnehin flexibel bin. Welche Rolle spielt dann dieser eine Ort noch? Aber auch von den Lebensphasen her: Als Mitarbeiter binde ich mich nicht mehr über Jahre an ein Unternehmen, sondern ich biete meine Arbeitskraft als Dienstleistung an. Also am Ende ist dann jeder mehr oder weniger selbstständig und dockt dort an, wo es gerade passt. Strukturen finden sich dabei immer schneller wieder neu zusammen. Da stellt sich die Frage, ob sich die Orte dann nicht tatsächlich sogar auflösen. Aus Architektensicht denke ich: Je austauschbarer und schnelllebiger alles ist, desto wichtiger ist es eine Individualität und dieses Nicht-Austauschbare zu haben – also sich bewusst für einen Ort zu entscheiden, der anders ist als ein anderer. Also nicht das 08/15-Büro, das weltweit an jeder Stelle gleich aussieht. Das hat beim Umbau unseres Frankfurter Büros zum WirkRaum eine sehr große Rolle gespielt. Digitalisierung und Globalisierung verändern schon heute die Arbeitskultur. Das bedeutet eine zunehmende Dynamik der Arbeitsweisen. Kommunikation und Konzentration finden im schnellen Wechselspiel statt. Entscheidend sind Kreativität und interdisziplinärer Austausch. Zugleich kann schon heute jeder überall arbeiten: im Büro, zu Hause oder unterwegs. Um auf diese sich teils widersprechenden Anforderungen zu reagieren, haben wir attraktive Räume mit unterschiedlichsten Arbeitsmöglichkeiten gestaltet, statt klassische Arbeitsplätze einzurichten. Das Konzept wird von den Kollegen als identitätsstiftender Erlebnisraum genutzt, als wichtiges Drehkreuz der Informationen und Ideen.

Wenn Sie das Bild weiterführen, dass es keinen Unternehmensstandort mehr gibt, weil jeder überall arbeiten kann. Was heißt das dann für die Städte? Gäbe es dann andere Räume, in denen gearbeitet wird? Arbeite ich dann von zuhause aus, vom Café oder vom Coworking-Space? Was würde das für die Quartiere oder die Innenstadt bedeuten?

Wir stellen uns diese Frage auch immer wieder und analysieren diese Trends. Ich denke, es gibt zwei Richtungen: Meine persönliche Überzeugung ist, wenn ich an Städte denke, dass gerade gewachsene Strukturen und historische Orte nach wie vor einen unglaublichen Reiz haben – gerade weil sie einzigartig sind. Typische touristische Ziele wie Venedig, Rom oder Amsterdam kennt jeder. Diese Städte haben einen eigenen Reiz, gerade weil sie eine bestimmte Identität haben. Aber auf der anderen Seite sehe ich auch die Entwicklung, dass Coworking-Spaces überall wie Pilze aus dem Boden schießen. Die sind zwar liebevoll gemacht, aber doch auch austauschbar. Ich sitze auch gerade in einem.

Aber was würde uns hindern, auch im öffentlichen Raum – an der Bushaltestelle oder im Café – zu arbeiten? Welche Bedeutung haben geschützte Räume, zum Beispiel weil man sich dort besser konzentrieren kann? Oder geht man davon aus, dass man eigentlich überall arbeiten kann?

Ich denke, dass es auch stark davon abhängt, von welcher Branche wir sprechen. Ein dezentraler Ansatz, bei dem jeder arbeitet, wo er will – ob zuhause oder im Café – braucht auch einen Gegenpol. Je weniger physische Kontakte stattfinden, desto bedeutender werden diese einzelnen Erlebnisse. Eine Firmenzentrale wirkt wie ein Knoten- und Ankerpunkt in diesem komplexen Netzwerk aus unterschiedlichsten realen und digitalen Orten. Das gibt den Mitarbeitern Sicherheit. Ein Gebäude ist ein Ort, an dem sich Kultur und Werte einer Organisation sichtbar manifestieren.

Was sollten Stadtplaner bei der Planung und Sanierung von Quartieren oder der Planung von Gewerbegebieten berücksichtigen?

Es ist eine großartige Entwicklung, dass Quartiere und Stadtplanungskonzepte vermehrt in partizipativen Prozessen geplant und entwickelt werden! Das ist nutzerorientiert und schafft Identifikation mit dem Ort. Ich finde das unglaublich positiv und denke, hier können Gebäudeentwickler und die Stadtplaner gemeinsam etwas weiterentwickeln und viel voneinander lernen.

Vielen herzlichen Dank für dieses interessante Gespräch!
