Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist in der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt und zugänglich.
http://www.ub.tuwien.ac.at

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology.
http://www.ub.tuwien.ac.at/eng

DIPLOMARBEIT
Master Thesis

PARTIZIPATIVE METHODEN IN DER BEDARFSPLANUNG FÜR NEW WAYS OF WORKING

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades
einer Diplom-Ingenieurin

unter der Leitung von

Associate Prof. Dr. DI. Arch. Iva Kovacic

E234

Institut für Interdisziplinäres Bauprozessmanagement

eingereicht an der Technischen Universität Wien
Fakultät für Bauingenieurwesen

von

Kathrina Rieger, B.Sc.

0929105

Apollogasse 28/3-4, 1070 Wien

Wien, am

Kathrina Rieger

Abstract

Globalization and rapid developments in technology have led to changes in the working environment. Modern information and communication permit employees to decide more freely on when, where and how to fullfill a given task. These changes also require a reorganization of office spaces, which in turn have meant that the programming process is facing new challenges. Programming is seen as the first step of the building design and construction process. The goal is to define at an early stage a set of requirements, the scope of the project, time and budget. These innovations in office design are meant to support core activities and increase efficiency. As experts on core activities, users are participating in the programming process.

The aim of this thesis is to propose participatory methods useable for programming for companies seeking to implement new ways of working. It aims to answer the questions how and when is user-partizipation in programming for implementing new ways of working feasible. On a basis of a longitudinal case study, six cases were analysed and compared in a cross case analysis. Based on the analysis, steps of programming, in which user participation is reasonable, have been identified. The pool of used methods was amended by participatory methods drawn from literary research. In order to verify the results, three experts were interviewed.

Abstrakt

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen mehr Flexibiltät beim Arbeiten in den Themenbereichen Zeit, Raum und Art und Weise. Der Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft führt dazu, dass Unternehmen das Wissen ihrer ArbeitnehmerInnen als wichtigste Quelle für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit sehen. Auf Basis dieser neuen Möglichkeiten und dem Paradigmenwechsel werden immer öfter neue Büroformen und –konzepte umgesetzt. Dabei geht man weg von dem herkömmlichen Modell, jedem Mitarbeiter einen eigenen Platz zuzuweisen, stattdessen ensteht eine Bandbreite an unterschiedliche Arten der Büroräume. Die qualitativen und quantitativen Anforderungen, die sich aus dieser Vielzahl an Möglichkeiten an den Raum ergeben, stellen die Bedafsplanung vor eine neue Herausforderung. Die Bedarfsplanung umfasst die Erarbeitung der Bedürfnisse, Ziele und Anforderungen des Bauherrn zu einem ehestmöglichen Zeitpunkt. Sie stellt den ersten Schritt in der Objektplanung dar.

Zur Erhöhung der Akzeptanz und zur indivuellen Abstimmung der Arbeitsumgebung an die NutzerInnen, werden diese in den Bedarfsplanungsprozess partizipativ eingebunden.

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, passende partizipative Methoden für den Bedarfsplanungsprozess vorzuschlagen. Sie gibt Antwort auf die Fragen wie und in welchem Prozessschritt der Bedarfsplanung für die Etablierung von New Ways of Working NutzerInnneneinbindung erfolgen kann. Der Bedarfsplanungsprozess wurde anhand von sechs Fällen aus dem europäischen Festland analysiert und mit hilfe einer Cross Case Analyse verglichen. Dabei werden die einzelnen Schritte der Bedarfsplanung hinsichtlich der Sinnhaftigkeit der NutzerInneneinbindung analysiert und die verwendeten Methoden angeführt. Der Methodenpool der Fälle wurde durch eine Literaturrecherche ergänzt. Das Ergebnis wurde anhand von drei Experteninterviews verifiziert.

DANKSAGUNG

Im Rahmen eines Auslandsaufenthalts mit Ingenieure ohne Grenzen Austria habe ich mich zum ersten Mal tiefer mit der Partizipation von NutzerInnen in der Planung auseinander gesetzt. Gebäude zu schaffen die einen Mehrwert für die späteren NutzerInnen darstellen und ihren Bedürfnissen angepasst sind, war meine Motivation diese Masterarbeit zu schreiben.

Associate Prof. Dr. DI. Arch. Iva Kovacic sei dabei herzlich für die kompetene Betreuung meiner Masterarbeit gedankt. Mein Dank gilt auch Christoph Müller und Bernhard Herzog für weitere fachliche Inputs und die inspirierenden Diskussionen zur Bedarfsplanung.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinen InterviewpartnerInnen bedanken, welche mir ihre Zeit und ihr Wissen für diese Arbeit zur Verfügung gestellt haben. Nur so war es mir möglich die Arbeit in dieser Weise umzusetzten.

Während meiner gesamten Studienzeit wurde ich von meinen Eltern, meiner Schwester und meinen Großeltern unterstützt. Beeindruckend war dabei ihr Vertrauen in meinen Weg. Es war nicht selbstverständlich, dass ich so selbstständig mein Studium gestalten konnte und dabei immer auf die Unterstützung zählen konnte.

Besonders großer Dank gilt auch Jakob Taubald, der bei Allen Höhen und Tiefen des Studiums dabei war und mir bei allem den Rücken gestärkt hat.

Ein großer Dank auch an Tobias Studener, ohne die gemeinsamen Lerneinheiten wäre das Studium so nicht möglich gewesen. David Wagner, Rene Dünkner, Benjamin Haslehner, Peter Pamminger, Mathias Schmidt und Stephan Berger sei gedankt für die schöne gemeinsame Studienzeit.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Zielsetzung 8

2 Theoretische Grundlagen 9

2.1 Bedarfsplanung 9

2.1.1 Bedarfsplanung im Gebäudelebenszyklus 10

2.1.2 Bedarfsplanung in der Objektplanung 12

2.1.3 Prozessschritte der Bedarfsplanung 13

2.1.4 Der Bedarfsplan 17

2.2 New ways of working 21

2.2.1 Grundlagen der Betriebswirtschaft 21

2.2.2 Arbeitsweisen und Bürokonzepte 23

2.3 NutzerInnen - Partizipation im Planungsprozess 28

2.3.1 Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit 29

2.3.2 Patizipative Methoden 30

3 Forschungsmethode 31

3.1 Datenerhebung 32

3.1.1 ExpertInneninterviews 32

3.2 Datenaufbereitung 32

3.3 Datenauswertung und Analyse 32

3.3.1 Inhaltsanalyse der Fälle 32

3.3.2 Cross Case Analyse 33

3.4 Verifizierung 33

4 Analyse ausgewählter Fälle 34

4.1 Fälle 34

4.1.1 Fall 1 37

4.1.2 Fall 2 39

4.1.3 Fall 3 42

4.1.4 Fall 4 43

4.1.5 Fall 5 46

4.1.6 Fall 6 48

4.2 Cross Case Analyse 50

4.2.1 Projektkontext 50

4.2.2 Projektziele 52

4.2.3 Qualitative Anforderungen - Organisationsplanung 53

4.2.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsprogramm 58

4.2.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung 59
4.2.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm 61
4.2.7 Quantitative Anforderungen –Flächenprogramm 63
4.3 Übersicht 64
4.4 Ergebnis 66
5 Ergänzende Methoden 67
5.1.1 Systemisches Fragen 67
5.1.2 Zukunftskonferenz 68
5.1.3 Ideation Games 68
5.1.4 Kontextinterviews 68
5.1.5 Welt Café 69
5.1.6 Systemische Umfeldanalyse 69
5.1.7 Moodboards 69
5.1.8 SWOT Analyse 70
5.1.9 A Day in the Life 70
5.1.10 Zukunftsvision 70
5.1.11 Präferenzmatrix 71
5.1.12 Zielformulierungen – SMART 72
5.1.13 Treffen von Entscheidungen in der Gruppe 72
5.1.14 Culture Cards 73
5.1.15 Stakeholderanalyse 74
5.1.16 Learning Channels 74
5.1.17 Systemische Strukturaufstellung 74
6 Verifizierung 75
6.1 Projektkontext 75
6.2 Projektziele 76
6.2.1 Impulsvorträge 76
6.3 Qualitative Anforderungen – Organisationsplanung 76
6.3.1 Organisation 76
6.3.2 Tätigkeiten 76
6.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsprogramm 77
6.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung 78
6.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm 78
6.7 Quantitative Anforderungen – Flächenprogramm 78
6.8 Ergänzende Methoden 78

6.8.1 Systemische Fragen 78
6.8.2 Entscheidungsfindungen 79
6.8.3 Welt Café 79
6.8.4 Projektumfeldanalyse 79
6.8.5 Stakeholderanalyse 79
6.8.6 Learning Channels 80
6.8.7 Priorisierungen durch Präferenzmatrix 80
6.8.8 Zielformulierung SMART 80
6.8.9 Zukunftskonferenz Ziel 80
6.8.10 Delphiverfahren 80
6.8.11 Szenariotechnik 80
6.8.12 Systemische Umfeldanalyse 81
6.8.13 Kommunikationsanalyse 81
6.8.14 Systemische Strukturaufstellung 81
6.8.15 A Day in the Life 81
6.8.16 Kontext Interviews 81
6.8.17 Ideationgames 81
6.8.18 SWOT Analyse 81
6.8.19 Moodboards 81
6.9 Zusammenfassung 81
7 Diskussion und Schlussfolgerung 85
7.1 Diskussion 85
7.1.1 Projektkontext 85
7.1.2 Projektziele 85
7.1.3 Qualitative Anforderungen – Organisationsplanung 86
7.1.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsproragmm 88
7.1.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung 88
7.1.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm 89
7.1.7 Quantitative Anforderungen – Flächenprogramm 90
7.1.8 Allgemeine ergänzende Methoden 90
7.2 Schlussfolgerung 90
8 Verzeichnisse 93
8.1 Quellenverzeichnis 93
8.2 Tabellenverzeichnis 95
8.3 Abbildungsverzeichnis 95

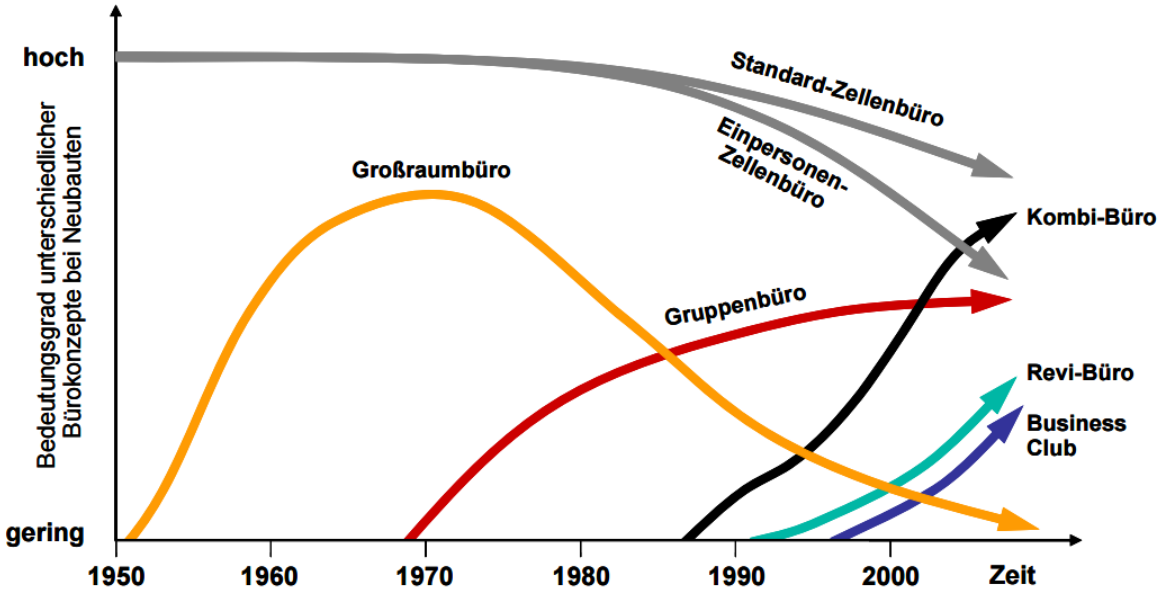
9 Anhänge 96
9.1 Experteninterview zu Fall 1 96
9.2 Experteninterview zu Fall 2 96
9.3 Experteninterview zu Fall 3 96
9.4 Experteninterview zu Fall 4 96
9.5 Experteninterview zu Fall 5 96
9.6 Experteninterview zu Fall 6 96
9.7 Interview zur Verifizierung Faatz-Ferstl 96
9.8 Interview zur Verifizierung Müller 96
9.9 Interview zur Verifizierung Herzog 96

1 Einleitung und Zielsetzung

Entscheidend für die Produktivität von Unternehmen ist die Unterstützung der Kernprozesse und unternehmensspezifischen Arbeitsweisen durch ein passendes Umfeld. Mit der Ermittlung dieser spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse beschäftigt sich die Bedarfsplanung im Bauwesen. Neben der Aufbereitung dieser Informationen zum Bedarf werden in der Bedarfsplanung auch relevante qualitative und quantitative Anforderungen an das Gebäude festgehalten. (vgl. Wolke 2008: 1)

Durch die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien werden zeitliche, räumliche und strukturelle Änderungen beim Arbeiten ermöglicht. Viele Unternehmen haben bereits begonnen dieser Entwicklung nachzukommen und neue Arbeitsplatztypen einzuführen. (vgl. Neumann 2014: 1) Laut der Untersuchung der DEGI Gesellschaft für Immobilienfonds mbH überwiegt zwar derzeit noch die Nachfrage nach Zellenbüros, jedoch steigt die Nachfrage nach neuen Bürokonzepten (Kombi-Büros, Business Clubs etc.) stetig an.

Abbildung 1: Nachfrage an Bürokonzepten bei Neubauten (Kern et al. 2006: 15)



Die qualitativen und quantitativen Anforderungen, die sich aus dieser Vielzahl an Möglichkeiten an den Raum ergeben, stellen die Bedafsplanung vor eine neue Herausforderung. Dem Aspekt der Partizipation wird dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da die Einbeziehung der späteren Nutzer in die Planung in der Regel die Akzeptanz und die Zufriedenheit erhöht. (von DGNB 2009: 33 zitiert nach Hodulak und Schramm 2011: 8) Die Partizipation stellt mittlerweile auch ein Kriterium zur Zertifizierung von nachhaltigen Gebäuden nach der DGNB dar. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 8)

Erkenntnisse zur NutzerInneneinbindung in den Bedarfsplanungsprozess wurden erstmals in deutscher Sprache detailliert in dem Buch „Nutzerorientierte Bedarfsplanung“ durch Martin Hodulak und Ulrich Schramm 2011 festgehalten. Durch die Betreuung von Ulrich Schramm, seinerseits Professor an der Fachhochschule Bielefeld wurde durch Robin Wolke 2008 eine Diplomarbeit zum Thema „Nutzerorientierter Bedarfsplanung als Basis innovativer Arbeitswelten“ erstellt. Für die Erarbeitung der Arbeitsweisen und Bürokonzepte wurden auf das Buchs „Flexible Arbeitsweisen – so geht´s!“

herausgegeben von Zinser (2007) und die Diplomarbeit „Bürokonzepte“ von Antonia Neumann (2014) zurückgegriffen.

Erkenntnisse zur Partizipation im Planungsprozess gibt es hauptsächlich aus den Bereichen Wohnungsbau und auf Stadtentwicklungsebene. Ziel ist durch die NutzerInneneinbindung eine höhere Akzeptanz sowie wirklich benötigte Funktionen zu bilden.

Zielsetzung vorliegender Arbeit ist es

- Einen Überblick über den Bedarfsplanungsprozess für neue Bürokonzepte zu schaffen
- Diesen durch geeignete partizipative Methoden zu ergänzen
- Die Methoden in knapper, übersichtlicher Form zu einem Theorierahmen zur praxisgerechten Anwendung zusammenzufassen

Im Zuge dieser Masterarbeit wurde der Bedarfsplanungsprozess für sechs Unternehmen untersucht und analysiert, mit dem Ziel, die derzeitig in Verwendung befindlichen partizipativen Methoden herauszuarbeiten. Ergänzend wurden durch eine Literaturrecherche weitere partizipative Methoden ausgewählt. Die Methoden wurden in einem Katalog zusammengefasst und den Prozessschritten zugeteilt. Dieser Katalog wurde durch ExpertInneninterviews verifizit.

Durch vorliegende Masterarbeit sollen also folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

In welchen Prozessschritten ist es sinnvoll NutzerInnen in den Bedarfsplanungsprozess für die Etablierung von New Ways Working einzubeziehen? Mit welchen Methoden können sie eingebunden werden?

2 Theoretische Grundlagen

Folgendes Kapitel beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen der Bedarfsplanung, New Ways of Working und der Partizipation. Die Themen werden getrennt nacheinander beleuchtet. Zu jedem Unterpunkt werden Aspekte diskutiert und eine Verbindung zum Thema der Masterarbeit hergestellt.

2.1 Bedarfsplanung

Im Allgemeinen ist es ratsam sich vor einer Investition zu überlegen, welchen Anforderungen diese gerecht werden muss um etwaige Enttäuschungen einzudämmen. Bei dem Kauf einer neuen Jacke, Beispielsweise, wird sich die KäuferIn zuvor überlegen, was genau sie damit machen will. Fragen wie: Soll sie im Sommer oder im Winter getragen werden? Soll sie regenabweisend sein? Wie viel darf sie kosten? Habe ich ethische Ansprüche an die Herstellungsbedingungen der Jacke? Macht sich die VerkäuferIn diese Gedanken nicht vor dem Kauf, so kann es leicht dazu kommen, dass die Jacke ihren Anforderungen nicht entspricht. Die Funktionen der Jacke entsprechen nicht den Bedürfnissen der TrägerIn – es entsteht Unzufriedenheit, im äußersten Falle wird ein neues Modell gekauft.

Vergleichbar hierzu ist die Investition eines Unternehmens in neue Arbeitsplätze. Auch hierzu wird sich das Unternehmen mit den Anforderungen an das Arbeitsumfeld auseinandersetzten. „Jede Organisation kommt früher oder später zu dem Punkt, an dem sie es für notwendig erachtet, einen Anforderungskatalog an sein Gebäudekonzept zu erstellen. Das mag zum Beispiel dadurch ausgelöst werden, dass ein Unternehmen neue, speziell konzipierte Gebäude und Anlagen erstellen oder die bereits existierenden Räumlichkeiten optimieren will.“ (Barret 2007: 98) Um die Erstellung dieses Anforderungskataloges geht es in der Bedarfsplanung. In dem Entwurf der DIN 18205 wird definiert, dass es Ziel der Bedarfsplanung ist, „die Bedürfnisse, Ziele und Anforderungen des Bauherrn, der

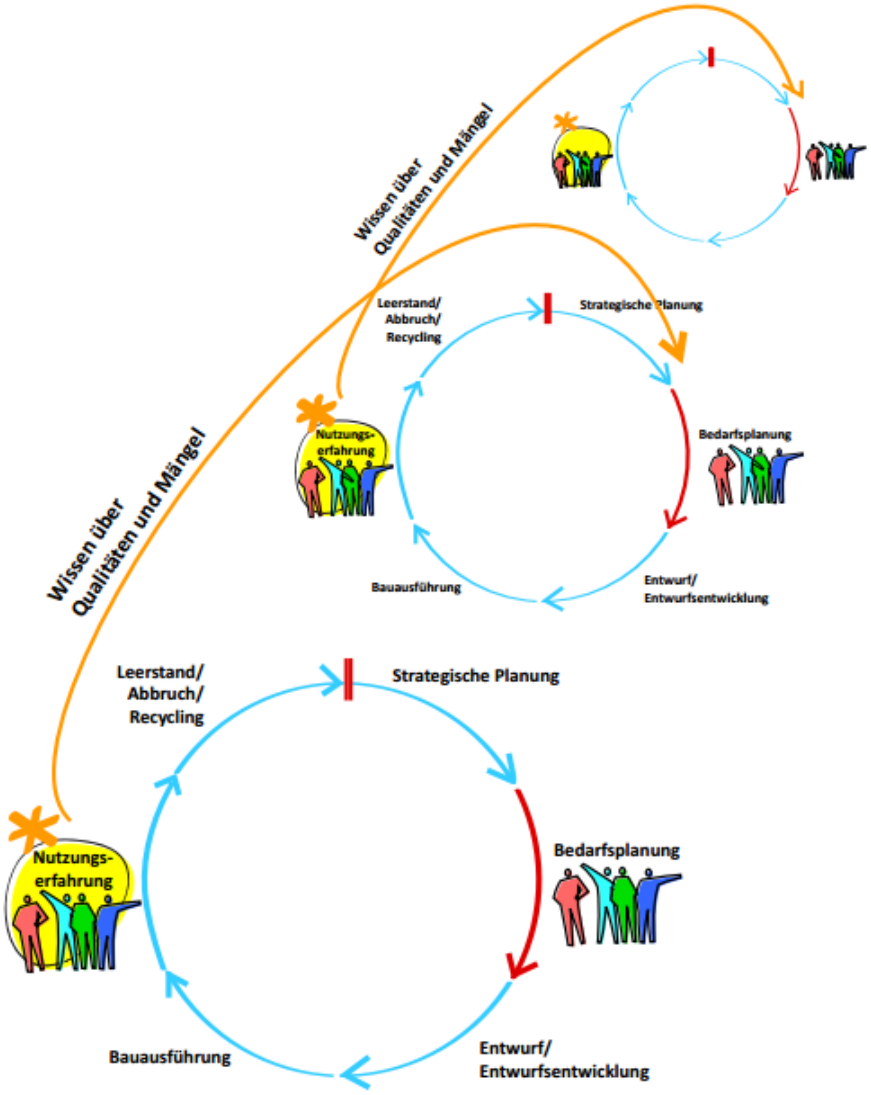
Nutzer und der Betreiber zum frühestmöglichen Zeitpunkt in einen realisierbaren Lösungsrahmen des Projektes zusammenzustellen.“ (E- DIN 18205 2015: 4)

2.1.1 Bedarfsplanung im Gebäudelebenszyklus

Ziel der BauherrIn ist nicht das Planen und Bauen, sondern viel mehr die Nutzung des Gebäudes. Es liegt daher nahe, den Blick zu weiten und die Bedarfsplanung als Teil des gesamten Gebäudelebenszykluses zu sehen.

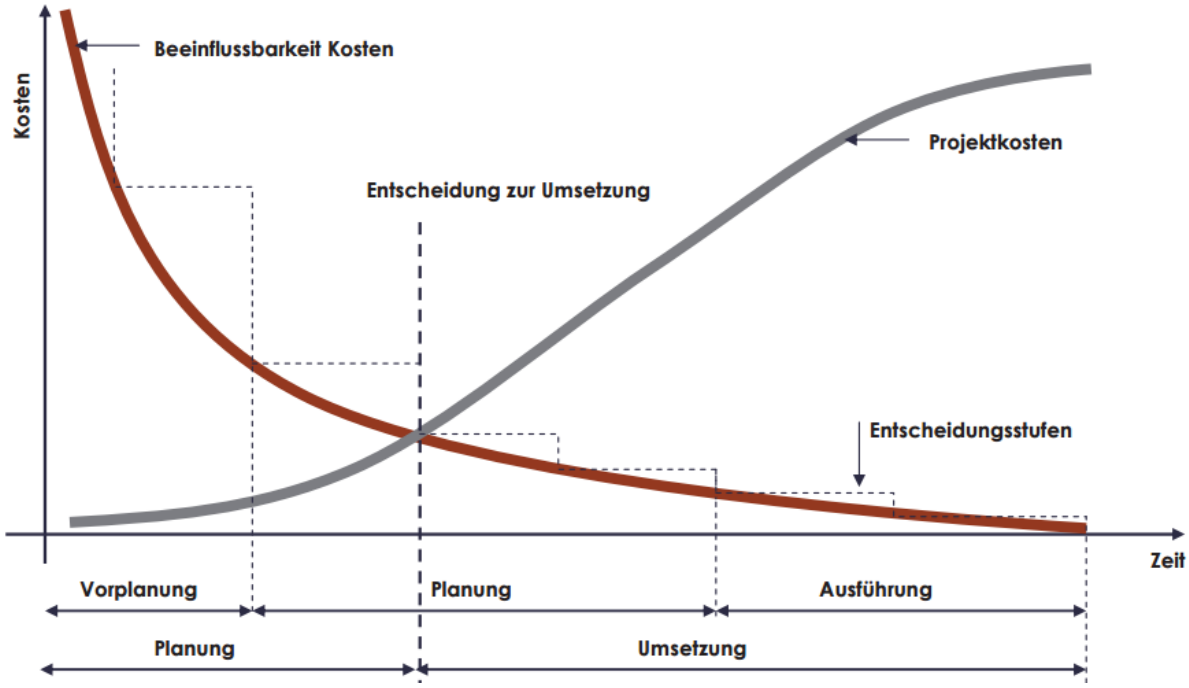
Ein ganzheitlicher Blick auf das Gebäude und dessen wirtschaftliche Nutzung von der ersten Projektidee bis zum Rückbau oder Abriss ist Aufgabe des Facility Managements. Es beschäftigt sich demnach mit der Wirtschaftlichkeit von Bauwerken in der Planungs-, Ausführungs- und Nutzungsphase (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 37) und unterstützt die Kerngeschäfte eines Unternehmens (Hauck 2007: lll). Die drei Phasen werden dabei nicht von einander getrennt betrachtet. Die Nutzungsphase bildet den zeitlichen Schwerpunkt im Lebenszyklus der Immobilie. Die durchschnittliche Lebensdauer eines Bürogebäudes liegt bei ca. 50 Jahren, wobei 45 Jahre davon auf die Nutzungsphase entfallen. Sie verursacht auch die größten Kosten. (vgl. Limke 2002: 42)

Abbildung 2: Gebäudelebenszyklen (Hodulak und Schramm 2011: 49)



Wie der Grafik entnommen werden kann, ist Bedarfsplanung an einem sehr frühen Zeitpunkt im Projekt angesetzt und bildet die Grundlage für den Entwurf. Zum Zeitpunkt der Bedarfsfestlegung des Gebäudes werden bereits die wesentlichen Weichen für die späteren Kosten, Form und Funktion festgelegt. In dieser frühen Objektphase ist die Beeinflussbarkeit des Projektes noch sehr hoch. Dies lässt sich auch sehr deutlich aus folgender Grafik ablesen:

Abbildung 3: Mögliche Einsparung von Kosten als Funktion der Zeit, (Sonntag und Voigt 2011: D59)



Anhand oben stehender Grafik wird ersichtlich, dass zu Beginn des Bauprozesses die Kosten stärker beeinflusst werden können als zu einem späteren Zeitpunkt. In der Phase des Bauprozesses, in die auch die Bedarfsplanung fällt, ergibt sich ein hohes Einsparpotenzial durch die Entscheidungen die getroffen werden. (vgl. Ingerfurth et al. 1981: 26)

In der Grafik zu den Gebäudelebenszyklen werden außerdem die Lebenszyklen durch die Nutzungserfahrung verbunden. Sie wird in der Bedarfsplanung berücksichtigt und ist eine wertvolle Ressource. Organisationen werden dazu ermutigt, die NutzerInnen in den Planungsprozess als entscheidende WissensträgerInnen miteinzubeziehen. (vgl. Wolke 2008: 14) Die Bedarfsplanung versucht also vor der Festlegung des architektonischen Entwurfs die Betreiberinteressen und die die Nutzerinteressen herauszufinden und als Anforderungen an das Gebäude zu formulieren, um so ein wirtschatliches Gebäude zu schaffen, das die Kernprozesse eines Unternehmens unterstützen kann. (vgl. Limke 2002: 42)

Die später erstellten Unterlagen können immer wieder auf ihre Konformität zu den eingangs formulierten Interessen überprüft werden. Dies passiert vor allem nach Erstellung des architektonischen Entwurfs und bei der Gebäudeabnahme. Der Bedarfsplan dient dabei als Evaluierungstool. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 42)

Zusammenfassend stellt die Bedarfsplanung einen wichtigen Schritt in dem Gebäudelebenszyklus dar, sie gilt der Ausrichtung und richtungsweisenden Entscheidungen, der Erarbeitung von Anforderungen und anhand ihrer lässt sich das Gebäude in späteren Phasen evaluieren. Im Folgenden betrachten wir nun die Einordnung der Bedarfsplanung in die Objektplanung.

2.1.2 Bedarfsplanung in der Objektplanung

In der Honorarordnung für Architekten- und Ingenieurleistungen (HOAI) wird die Objektplanung in 7 Phasen unterteilt. Schramm und Hodulak sehen in ihrem Buch „Nutzerorientierte Bedarfsplanung“ die Bedarfsplanung dieser Leistungsphasen vorgeschaltet. Sie ist kennzeichnend für die frühe Definitionsphase eines Bauprojektes (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 38):

Tabelle 1: Bedarfsplanung im Gesamtprojektablauf, Eigene Darstellung nach (Hodulak und Schramm 2011:38)

Zyklus des Projektes		**Gliederung von Leistungen nach HAOI**
Definitionsphase	Bedarfsplanung	
Ideenphase	Konzeption	1. Grundlagenermittlung 2. Vorplanung
Planungsphase	Planung	3. Entwurfsplanung 4. Genehmigungsplanung 5. Ausführungsplanung
Realisierungsphase	Bauen	6. Vorbereiten der Vergabe 7. Mitwirken bei der Vergabe 8. Objektüberwachung – Bauüberwachung und Dokumentation
Inbetriebnahmephase	Übernehmen	9. Objektbetreuung
Nutzungsphase		
Umbau- und Abbruchphase		

Diese vorgeschaltete Phase wird auch als Leistungsphase 0 – Definitionsphase betitelt. Sie ist Bauherrenaufgabe. (vgl. Ahrens et al. 2008: 196) Bevor in den Leistungsphasen 1 und 2 bereits die Lösungsvorschläge und Vorplanungskonzepte entwickelt werden (vgl. Ahrens et al. 2008: 200), werden in der Leistungsphase 0 mithilfe der Bedarfsplanung Ziele, Bedürfnisse und einschränkende Gegebenheiten analysiert (Hodulak und Schramm 2011: 18). Die Leistungsphase 0 hat bereits in Großbritannien Einzug erhalten. Sie wird dort stark im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit gestellt. (vgl. Royal Institute of Bristish Architects 2013: 13)

Neben der Befriedigung der Grundbedürfnisse im Allgemeinen, konzentriert sich die Bedarfsplanung im Industriebau auch auf die Unterstützung der Unternehmenskernprozesse. (vgl. Leutert 2008: 13) Die Bedarfsplanung grenzt eine Vielzahl an möglichen Gebäudelayouts ein und definiert Kriterien, die der zukünftige Entwurf abdecken muss. Sie gibt eine Richtlinie für das bestpassendste Gebäude.(vgl. Cherry 1999: 4)

Die Bedarfsplanung findet sich derzeit nur wenig im deutschsprachigen Raum in der Praxis wieder, als Gründe hierfür werden die fehlende Honorierungsregelung und ein unzureichend klares Tätigkeitsprofil genannt. (vgl. Ingenfurth et al. 1981: 1)

2.1.3 Prozessschritte der Bedarfsplanung

In der Praxis gibt es unterschiedliche Methoden und Modelle, die für die Bedarfsplanung entwickelt wurden. Drei dieser Ansätze werden im Folgenden vorgestellt.

Als erstes wird die Methode „Problem seeking" von Peña vorgestellt. Sie wurde 1975 veröffentlicht und ist damit einer der ältesten bestehenden Ansätze. Auf Basis ihrer wurden in den letzten Jahrzehnten weitere Methoden entwickelt. Sie stammt aus dem englischsprachigen Raum.

Als zweite Methode wird die „Nutzerorientierte Bedarfsplanung" von Hodulak und Schramm vorgestellt. Das entsprechende Buch zur Methode mit demselben Titel wurde 2011 veröffentlicht. Es handelt sich dabei um das erste im deutschsprachigen Raum erschienene Handbuch zur Bedarfsplanung. Die Vorgehensweise nach Hodulak „Nutzerorientiere Bedarfsplanung" enthält bereits Methoden.

Zuletzt wird der Entwurf für die „DIN 18205 – Bedarfsplanung im Bauwesen" beleuchtet. Er wurde 2015 veröffentlicht und wird als Basis für die späteren Fallanalysen herangezogen. Die Vorgehensweise nach dem Entwurf der DIN 18205 aus dem Jahr 2015 enthält die Prozessschritte, Empfehlungen zur Bedarfsermittlung liegen jedoch nicht bei. (vgl. DIN 18205 1996: 3) Die DIN 18205 legt kein bestimmtes Verfahren für die Bedarfsplanung fest; sie gilt für alle Fälle, bewertet oder empfiehlt keines und ist diesen als übergeordnet anzusehen. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 51)

Problem Seeking nach Peña

Eines der bekanntesten Modelle ist sicherlich das 1976 veröffentlichte „Problem Seeking" von Peña. Die Bedarfsplanung wird darin als ein Prozess definiert, an dessen Ende das architektonische Problem erfasst wird und die Anforderungen festgelegt wurden, die erfüllt werden müssen um eine passende Lösung zu bekommen. Der Prozess wird hierbei in folgende fünf Schritte unterteilt:

1. Ziele
2. Fakten
3. Konzepte
4. Bedürfnisse
5. Problemdefinition

Alle diese Schritte werden unter den vier Gesichtspunkten Funktion, Ökonomie, Zeit und Form betrachtet. (Peña und Parshall 1976: 20-18) Diese Schritte sollen anwendbar auf jegliche Art von Gebäude sein – unabhängig ob es sich dabei um ein Einfamilienhaus oder ein Krankenhaus handelt. Ein Leitsatz, der durch Peña entwickelt wurde lautet:

„If programming is problem seeking, then design is problem solving." (Peña und Parshall 1976: 15)

Wenn also der Bedarfsplanungsprozess als das Suchen nach dem Problem verstanden wird, so kann der Entwurf als die Lösung des Problems angesehen werden. Er betont, dass der Bedarfsplanungsprozess von dem Entwurf strikt getrennt werden muss, um ein Trial-and-Error Prinzip im Entwurf auszuschließen. So kann ein gutes Gebäude entworfen werden und die Zufriedenheit der Klienten sichergestellt werden. Am Ende der Bedarfsplanung steht der Bedarfsplan, der das architektonische Problem erfasst und die Anforderungen festgelegt um eine passende Lösung zu bekommen. Der Bedarfsplan ist somit der letzte Schritt des Bedarfsplanungsprozesses und kann gleichzeitig auch als der erste Schritt des Entwurfes angesehen werden. (Peña und Parshall 1976: 10-22)

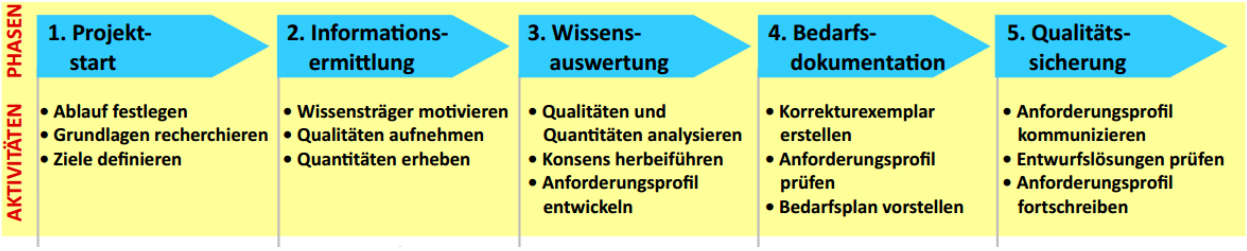
Die in dem Buch vorgestellten Prinzipien und Techniken bauen auf über 50 Jahren Erfahrungen in dem Bereich Bedarfsplanung auf.

Sie wurde in über 1.400 Projekten in den USA bereits verwendet (vgl. Volkmann o.J.: 9) und in den letzten Jahren immer wieder weiterentwickelt (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 53). Ein Beispiel hierfür wäre „Programming“ nach Henn. (vgl. Volkmann o.J.: 10)

Prozessschritte der Bedarfsplanung nach „Nutzerorientierte Bedarfsplanung“

Hodulak definiert in seinem Buch „Nutzerorientierte Bedarfsplanung“ die unten dargestellte Vorgehensweise. Sie dient zur Orientierung, sodass die Vollständigkeit und Qualität der Bedarfsplanung sichergestellt werden kann. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 66)

Abbildung 4: Phasen und Aktivitäten der Bedarfsplanung (Hodulak und Schramm 2011:66)



Während des Projektstarts geht es darum, den inhaltlichen, zeitlichen und organisatorischen Ablauf festzulegen. Außerdem werden die Ziele betreffend Kosten, Zeit, Qualitäten und Funktionen erarbeitet. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 57) Hodulak empfiehlt hierzu einen Zieleworkshop mit den ranghöchsten VertreterInnen eines Unternehmens, da diese mit dne strategischen Entscheidungen im Unternehmen vertraut sind. Es werden dabei die wesentlichen Ziele des Projektes im Einklang mit den Unternehmenszielen definiert. Anhand der Projektziele kann abgelesen werden, wie das Projekt dazu beiträgt die Unternehmensziele zu erreichen. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 90)

In der Informationsermittlungsphase geht es vor allem um die Informationssammlung betreffend Qualitäten und Quantitäten. Die Abläufe werden dabei mit den einzelnen Organisationseinheiten in gemeinsamen Fokusinterviews besprochen. Fokusinterviews sind Befragungen verwandter Organisationseinheiten zur Informationsbeschaffung. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 67; 99)

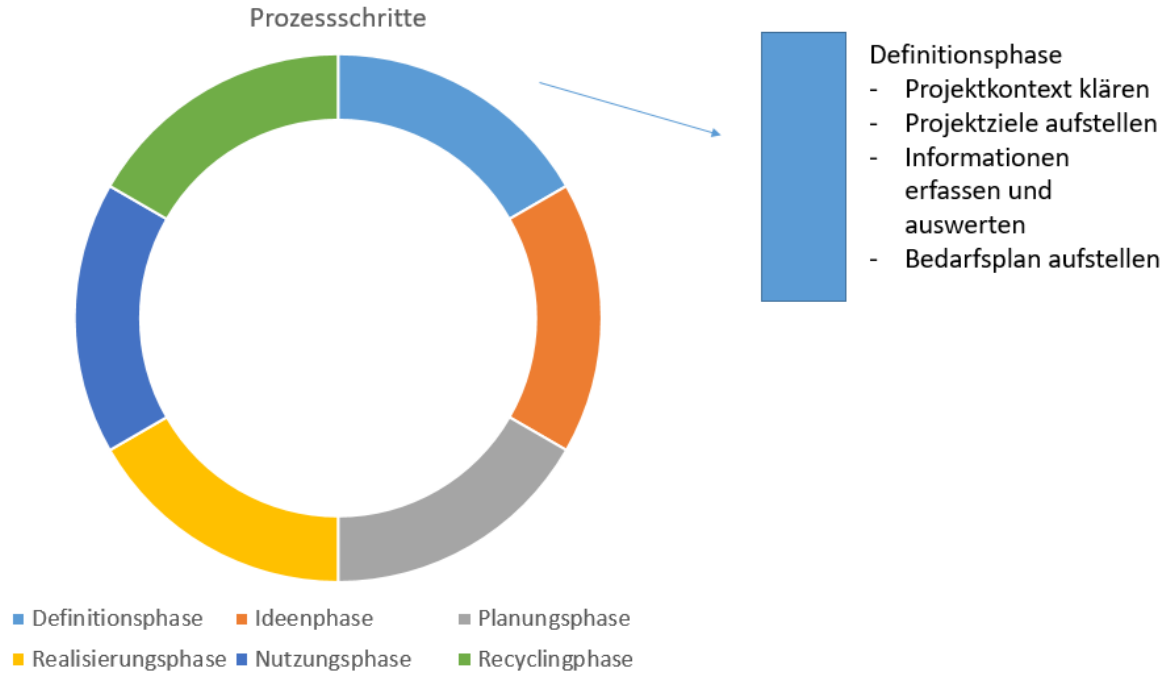
Nach der Informationsermittlung werden in der Phase der Wissensauswertung die Informationen sortiert und analysiert. Finden sich Divergenzen in den Anforderungen wird mithilfe eines Konsensworkshops eingegriffen. Am Ende dieser Phase steht ein ganzheitliches Anforderungsprofil, in dem die ermittelten Qualitäten und Quantitäten festgehalten werden. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 67)

In der anschließenden Phase werden die übergeordneten, projektrelevanten Informationen in dem Bedarfsplan festgehalten. Der Bedarfsplan ist das Ergebnis des Prozesses. „[Er] biete damit einen Maßstab für die Bewertung der planerischen, baulichen und technischen Lösungen und dient somit der Qualitätssicherung über den gesamten Projektverlauf hinweg [...].“(DIN 18205 Entwurf 2015: 4). Hodulak empfiehlt die Präsention des Bedarfsplans als Dialog zu gestalten, um so eine Diskussion des Ergebnisses anzuregen. Der Bedarfsplan wird danach überarbeitet und das finale Exemplar präsentiert. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 112)

Prozessschritte nach der E DIN 18205

In dem Entwurf der DIN 18205 „Bedarfsplanung im Bauwesen“, 2015 erschienen, wird nun der Bedarfsplanungsprozess in sechs Teilschritte gegliedert. Die Norm spricht von den ersten vier Teilschritten als der „Bedarfsplanung im engeren Sinn“. Neben den bereits beschriebenen Prozessschritten enthält die E DIN 18205 auch Checklisten für jeden dieser Teilschritte. Inhalt der DIN 18205 sind jedoch keine Methoden zur Ermittlung des Bedarfs. (DIN 18205 1996: 3)

Abbildung 5: Prozessschritte der Bedarfsplanung (DIN 18205 2015: 7)



Obenstehender Grafik kann außerdem erneut die Zuweisung der Bedarfsplanung in den Gebäudelebenszyklus entnommen werden.

Prozessschritt 1 – Projektkontext klären

Im ersten Prozessschritt wird

- der organisatorische Rahmen der Bedarfsplanung abgesteckt.
  Hier geht es darum herauszufinden wer die Projektbeteiligten innerhalb der Firma sind und welche anderen Organisationen Einfluss auf das Projekt haben, bei wem die Entscheidungskompetenzen liegen und wie man mit den Projektbeteiligten in der Zukunft kommunizieren will.
- das Projekt erfasst sowie der finanzielle und zeitliche Rahmen wird abgesteckt. Die bedarfsauslösenden Gründe werden hinterfragt.
- die Vision und die Entwicklungsziele des Bauherrn aufgezeigt.
  Viele Firmen besitzen bereits eine klare Ziel und Visionen Definition, die es zu verstehen gehört. In anderen Projekten die klare Zukunftsvisionen weniger klar vorhanden sein, diese gehört es dann gemeinsam mit der BauherrIn auszuarbeiten.

Diese ersten Schritte sind mit Sorgfalt auszuführen, da sie die Grundlage für die weiteren Phasen und Arbeitsschritte bilden. (vgl. Hodulak und Schramm 2011: 68)

Die Methode der „Nutzerorientieren Bedarfsplanung“ fasst die Prozessschritte 1&2 in ihrem ersten Schritt „Projektstart“ zusammen.

Prozessschritt 2 – Projektziele aufstellen

In dem zweiten Prozessschritt werden die Ziele präzisiert, und auf ökonomische, zeitliche, ökologische sowie funktionale, technische und soziokulturelle Aspekte hin definiert. „[...]Die Definition der Ziele [ist] nötig, weil diese die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen des Projektes abstecken.“ (Hodulak und Schramm 2011: 68)

Unter funktionalen und technischen Zielen versteht man die Anforderungen des Bauherrn an Schallschutz, Rückbau- und Recyclingfreundlichkeit, Flächeneffizienz etc. Betrachtet man die soziokulturellen Ziele so definiert hier die BauherrIn beispielsweise wie hoch das Sicherheitsbedürfnis ist oder inwieweit die NutzerIn individuell in das Raumklima eingreifen kann. Ökonomische und zeitliche Ziele wurden grob bereits im ersten Prozessschritt definiert und werden in diesem Schritt weiter präzisiert, vor allem vor dem Hintergrund der gesamten Lebenszykluskosten.

Bei dem Herausarbeiten der ökologischen Ziele werden die Vorstellungen der BauherrIn bezüglich des Verbrauchs an Energien in der Nutzungsphase sowie die Verwendung von natürlichen Materialien geklärt.

Prozessschritt 3 – Informationen erfassen und auswerten

Sobald die Ziele abgesteckt wurden, werden qualitative und quantitative Bedarfsangaben aufgenommen und analysiert.

In der qualitativen Bedarfsermittlung werden besondere Anforderungen für einzelne Nutzungseinheiten z.B. hinsichtlich Sicherheit und Zugänglichkeit, der funktionale Zusammenhang von Organisationseinheiten und die Arbeitsprozesse erfasst.

Die quantitativen Bedarfsangaben umfassen dagegen die Anzahl an Nutzungseinheiten, die dazugehörigen Raumgrößen und Flächenkennwerte. Auf Basis der bisher ermittelten Informationen können die Kostenkennwerte für die Flächeneinheiten abgeleitet werden.

Dieser Schritt entspricht im Wesentlichen den Schritten 2 „Informationsermittlung“ und 3 „Wissensauswertung“ aus der Methode „Nutzerorientierte Bedarfsplanung“.

Prozessschritt 4 – Bedarfsplan erstellen

Im nächsten Schritt wird der Bedarfsplan erstellt. Er ist u.a. das Ergebnis aller zuvor durchgeführten Prozessschritte. Unter dem Bedarfsplan versteht man ein „Arbeitsdokument, das als Ergebnis der Bedarfsplanung zum frühestmöglichen Zeitpunkt von Planungsprozessen deren Anlass und Ziele, die der Planung zugrunde liegenden Anforderungen sowie die verwendete Methode darstellt.“ (E DIN 18205 2015: 5). Nach diesen 4 Arbeitsschritten ist gemäß Definition die Bedarfsplanung im engeren Sinne abgeschlossen.

In der Methode „Nutzerorientiere Bedarfspanung“ wird auch in einem vierten Schritt der Bedarf dokumentiert.

Die in der DIN angeführten Prozessschritte der Bedarfsplanung im engeren Sinn (Schritte 1-4) werden die Vorgabe sein für den später formulierten Prozessablauf inklusive empfohlener partizipativer Methoden.

2.1.4 Der Bedarfsplan

Unter dem Bedarfsplan versteht man laut DIN 18205 ein Dokument, in dem die Ziele, die Anforderungen und die verwendeten Methoden für einen Planungsprozess zum frühestmöglichen Zeitpunkt festgehalten werden. Der Bedarfsplan schliesst den Bedarfsplanungsprozess ab und fasst die ermittelten Informationen zusammen.

Nachstehende Tabelle wurde der E DIN entnommen und stellt eine Checkliste für den Inhalt des Bedarfplans dar.

Tabelle 2: Inhalt des Bedarfplans, Eigene Darstellung nach (DIN 18205 2015: 15-16)

Kategorien	Kriterien/ Erläuterungen/ Beispiele
Projektkontext	Bezeichnung Bedarfsauslösende Gründe Finanzrahmen Zeitrahmen Visionen Wesentliche Beteiligte
Projektziele	funktional, technisch und soziokulturell ökonomisch, zeitlich ökologisch
Organisationsplanung	Organisationsstruktur, MitarbeiterInnenstruktur Personenanzahl, Arbeitsplatzanzahl Relevante Prozesse und Arbeitsweisen
Funktionsprogramm	Schnittstellen und Zusammenarbeit, Informations- und Kommunikationsbeziehungen Arbeitsplätze und Arbeitsumfeld Vorgaben Nutzungskonzept und Standards Erschließung und Orientierung Zugänglichkeit und Sicherheit
Anforderungen an Gebäude, Konstruktion und Technik	äußere und innere Entwurfskonzeption baukonstruktives System und besondere Anforderungen Flexibilität und Erweiterbarkeit Barrierefreiheit Wärmeschutz und Behaglichkeit, Energiesparvorgaben und Vorgaben zu technischen Systemen nutzerspezifische Anlagen
Anforderungen an den Gebäudebetrieb	Betreiberkonzept Verhältnis NF/VF, Kompaktheit des Baukörpers energieoptimierte Anlagentechnik
Anforderungen an Außenanlagen	Begrünung, Wasserflächen, Spielflächen, Sportflächen Kunst am Bau und im Stadtraum Bauwerke und technische Außenanlagen
Ausstattungsprogramm	Anforderungen an wesentliche Ausstattung
Flächenprogramm	Differenzierung der Funktionseinheiten nach Nutzung
Raumprogramm	Gliederung nach DIN 277

Im Folgenden werden nun einzelne Bestandteile des Bedarfsplans herausgegriffen und näher beleuchtet.

Organisationsplanung

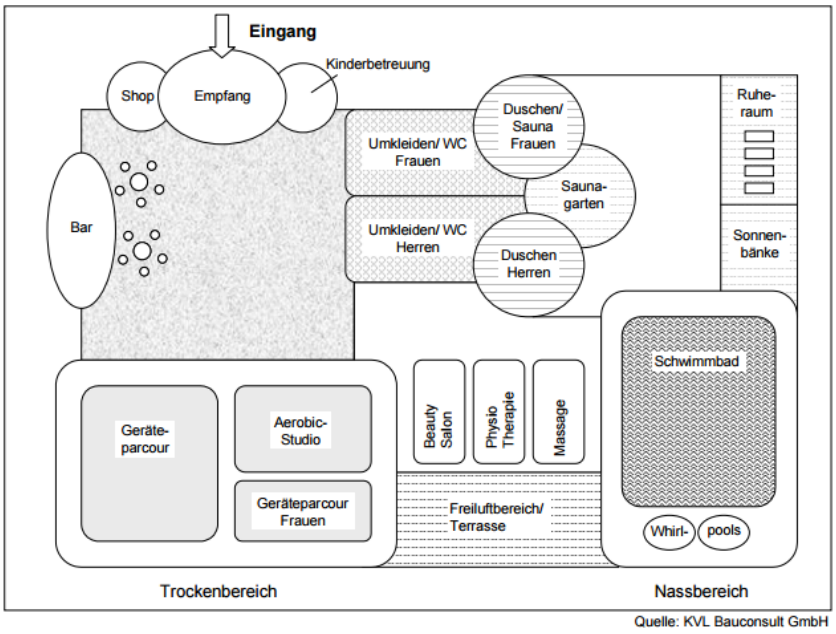
In Gablers Wirtschaftslexikon, Springer, wird die Organisationsplanung als die Entscheidungen über den zukünftigen Strukturzustand eines Unternehmens definiert. Es ist wichtig, die Organisationsplanung in den Bedarfsplanungsprozess zu integrieren, da die Gebäude auf eine

Lebensdauer von 50 Jahren ausgelegt sind und sie auch in der Zukunft den Bedarf der NutzerInnen, aus nachhaltigen Ansprüchen, decken sollten. Es werden in diesem Prozessschritt die zukünftigen Mitarbeiterzahlen, Prozesse und Organisationsstruktur erfragt.

Funktionsprogramm

Unter einem Funktionsprogramm wird die Darstellung vom qualitativen Bedarf einer Funktionseinheit oder zwischen einzelnen Funktionseinheiten verstanden. Eine Funktionseinheit ist dabei eine Einheit, die funktional klar abgetrennt und benannt werden kann. Das Funktionsprogramm ist abstrakt und es werden noch keine Dimensionen angegeben. (DIN 18205 2015: 6)

Abbildung 6: Funktionsprogramm (Kochendörfer et al. 2010: 190)



Quelle: KVL Bauconsult GmbH

Bau & Ausstattung

„Im sog. Ausstattungsprogramm werden die Anforderungen der BauherrIn hinsichtlich der raumbezogenen Ausstattung, der allgemeinen Qualitätsstandards und der Baukonstruktion festgelegt.“ (Kochendörfer et al. 2010: 190)

Flächenprogramm

Das Flächenprogramm ist eine Zusammenstellung des quantitativen Flächenbedarfs. Es beinhaltet Mengenangaben differenziert nach Nutzungseneinheiten. (vgl. DIN 18205 2015: 6) „Ein Flächenprogramm ist mindestens die vollständige Erfassung aller Raumflächen über ein Raumprogramm (einschließlich der Nebennutzfläche - NNF DIN 277alt), d.h. die Ermittlung der Nutzfläche (NF). Gleichzeitig sollte im Flächenprogramm zur Vervollständigung über Planungskennwerte die wichtige Brutto-Grundfläche prognostiziert werden.“ (Baudialog)

Raumprogramm

Das Raumprogramm wird zeitlich nach dem Funktions- und Flächenprogramm erarbeitet. (vgl. Kochendorfer 2010: 190) Es beschreibt die Größe und Anforderungen an einzelne Räume. (vgl. DIN 18205 2015: 6) Es bildet die Grundlage der Gebäudeplanung. Es beinhaltet die Nutzungsbereiche,

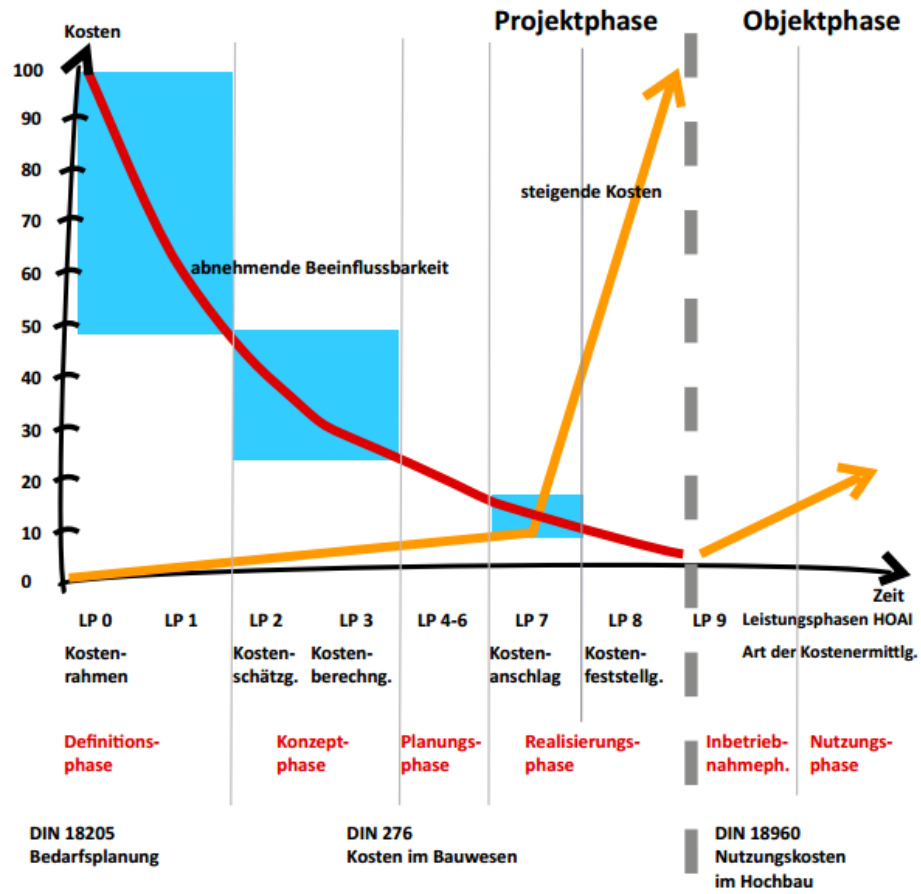
Räume und Raumgrößen. Es können ergänzend zusätzliche Angaben zu den Zuordnungen der Räume zueinander gemacht werden. Es basiert auf den Ergebnissen der Organisationsplanung zB. Zielzahl der MitarbeiterInnen, Zielgröße des Arbeitsplatzes, Arbeitskonzept etc. (Feldsien-Sudhaus und Bußmann o.J.)

„Kernstück des Raumprogramms ist die Raumliste. Es geht hierbei um Zahl und Größe sowie Zu- und Einordnung von Räumen in das zu planende Bauvorhaben unter Berücksichtigung der verschiedenen zweckgebundenen Raumfunktionen [...].“(Baudialog)

Prozessschritt 5 & 6

Der fünfte Schritt dient der Überprüfung der Bedarfsdeckung. In ihm wird auch der Kostenrahmen festgelegt, der später durch Kostenschätzung und Kostenberechnung präzisiert wird. Der Kostenrahmen mit einer Genauigkeit von ±20-30% baut bereits auf den Qualitäts-, Quantitäts- und Terminzielen auf, ihm liegt ein Raum- und Funktionsprogramm zugrunde. (vgl. Priebernig 2009: 2-4)

Abbildung 7: Beeinflussbarkeit und Kosten in der Projektphase (Hodulak und Schramm 2011: 15)



In obenstehender Grafik werden den Leistungsphasen nach der HOAI jeweils die Stufen der Kostenermittlung zugewiesen. Ganz deutlich wird hier ersichtlich, dass der Kostenrahmen während der Bedarfsplanung festgelegt wird. Auf der horizontalen Achse wird außerdem die Zeit aufgetragen, auf der vertikalen Achse die Kosten. Mit dem Anstieg der Kosten über den Projektfortschritt hinweg nimmt die Beeinflussbarkeit ab. Kochendörfer schreibt in dem Buch „Bau – Projekt – Management“,

dass der Kostenrahmen für grundsätzliche Wirtschaftlichkeits- und Finanzierungsüberlegungen herangezogen werden soll. Er wird auf Basis der quantitativen und qualitativen Bedarfsangaben ermittelt. (vgl. Kochendörfer 2010: 147)

Der sechste und abschließende Schritt dient dem ganzheitlichen Blick auf den weiteren Gebäudelebenszyklus. (vgl. DIN 18205 2015: 6-9)

Zur Qualitätssicherung werden u.a. die architektonischen Entwurfslösungen mit dem Anforderungsprofil aus der Bedarfsplanung abgeglichen und so bewertet. Da es innerhalb des Bauprozesses immer wieder zu Veränderungen kommt, ist es Teil der Qualitätssicherung den Bedarfsplanung regelmäßig zu adaptieren. (Hodulak und Schramm 2011: 67)

2.2 New ways of working

In diesem Kapitel werden zunächst Grundlagen zur Betriebswirtschaft erklärt. Im Anschluss daran der Wandel der Arbeitswelten diskutiert um die Veränderungen zu beleuchten, die diese für die Bürokonzepte haben.

2.2.1 Grundlagen der Betriebswirtschaft

Ein Unternehmen ist ein soziales System, dass wirtschaftlich tätig ist und Leistungen für dritte erbringt. (vgl. Lechner et al. 2008: 203) Neumann stellte fest, dass sich die Art der Unternehmensorganisation in der räumlichen Zuweisung von Arbeitsplätzen wiederspiegelt (vgl. Neumann 2014: 126 f.). Es ist daher essentiell die Organisation zu kennen um ein passendes Konzept für das Büro entwickeln zu können.

Durch die Bedarfsplanung können potenzielle Veränderungen festgestellt werden, so wird in der DIN 18205 (2015: 4) festgehalten: „Aus der Bedarfsplanung können aber auch Veränderungen der Organisation eines Unternehmens Anpassungen an der Belegungsplanung, des Flächenmanagements oder des Betriebskonzepts abgeleitet werden."

Unter der Unternehmensentwicklung versteht man einen zeitlichen Prozess der Unternehmensveränderung. Mit den Veränderungen ihrer Struktur und Kultur versuchen Unternehmen auf wirtschaftliche, technische oder gesellschaftliche Änderungen einzugehen, sich ihnen anzupassen und zu überleben. Um die Veränderungen in der Gesellschaft zu bewältigen reagieren Unternehmen mit unterschiedliech Ansätzen, nichts desto trotz wurden Modelle entwickelt, die die Unternehmensentwicklungen vereinfacht darstellen und generalisieren. (vgl. Neumann 2014: 15) Damit die geplanten Veränderungen erfolgreich sind, muss die Organisation reif für sie sein. (vgl. Neumann 2014:16).

Greiner entwickelte ein Strukturänderugsmodell für Unternehmen, in dem der Unternehmensentwickungsprozess in 5 Phasen unterteilt wird. Die Strukturen der vorhergehenden Phasen werden durch Krisen geändert (vgl. Lapp 2008: 18- 20).

Abbildung 8: Entwicklungsphasen eines Unternehmens nach Greiner, (Das Wirtschaftslexikon)

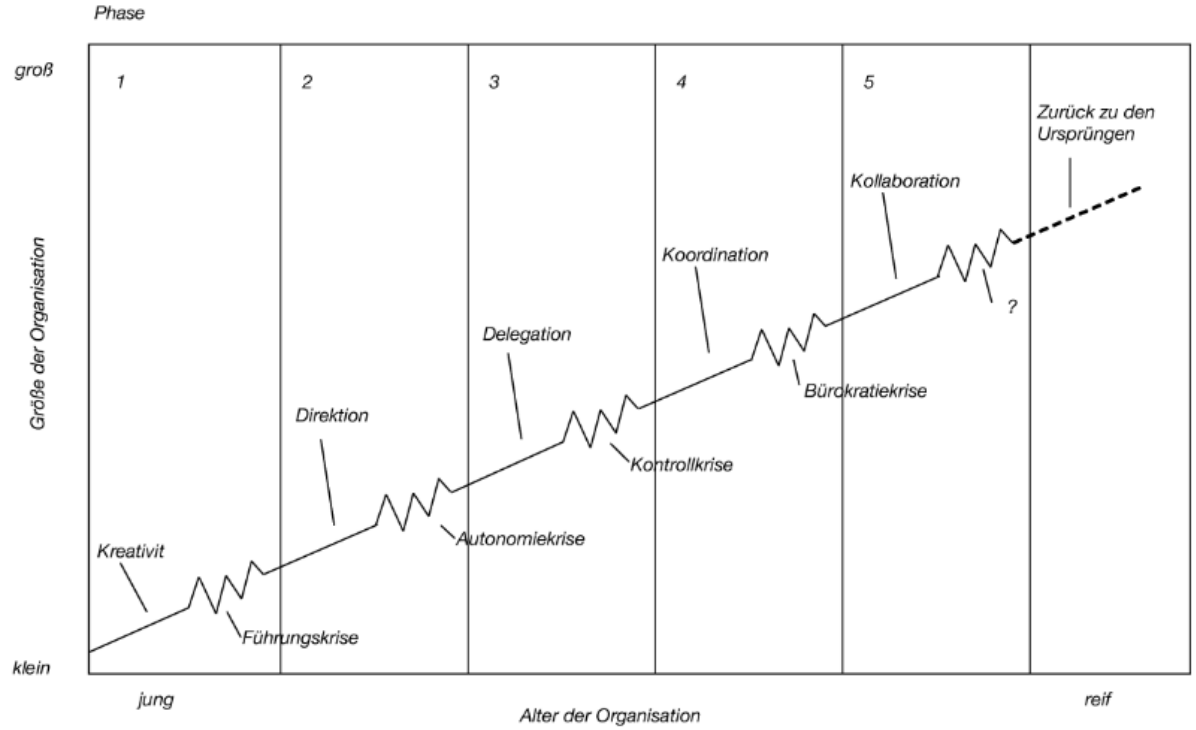


Abbildung 8 verbindet das Alter der Organisation mit der Größe der Organisation. Die Anfangspahse zeichnet sich durch wenig Managementexpertise aus. Die Gründung ist technisch orientiert. Diese Phase endet in einer Führungskrise wodurch die Einführung von Führungsprinzipien ermöglicht wird. Die zweite Phase ist von einem direkten Führungsstil geprägt. Die Entscheidungsgewalt ist dabei auf einige wenige Personen beschränkt. Es herrscht eine funktionale Organisationsstruktur. In der anschließenden Krise wird Delegation von Aufgaben, Verantworung und Entscheidungen gefordert. Die folgende Phase geht mit einer Umstrukturierung des Unternehmens einher; die funktionale Organisationsstruktur wird von einer divisionalen Organisationstruktur abgelöst. Gewinnbeteiligungen für MitarbeiterInnen werden als Anreiz eingeführt. Die Phase entdet in einer Bürokratiekrise. Das Unternehmen ist dabei zu groß und zu komplex geworden um es mit formalen Programmen zu führen. Es kommt zur Umstrukturierung zu einer Matrixorganisation. Mit ihr verbunden ist die Einführung von teamübergreifender Zusammenarbeit. Soziale Kompetenzen und Teamperformance stehen im Vordergrund. Die Krise wird durch psychische Überlastung der Mitarbeiter ausgelöst. Sie stehen unter andauerndem Kreativitäts- und Leistungszwang. (Lapp 2008: 18-20)

Neben den Veränderungen der Strukturen von Unternehmen, können sich auch die Einstellungen und Verhaltensweisen von den MitarbeiterInnen eines Unternehmens entwickeln (vgl. Neumann 2014: 15).

Zu diesen Entwicklungen wurde das Graves-Value-System entwickelt. Es fokusiert auf die Werte eines Unternehmens. Diese sind die Basis für die Denk- und Handlungsweisen seiner MitarbeiterInnen. Es ensteht eine Unternehmenskultur, die Regeln und Gesetzte definiert wie die Menschen innerhalb eines Unternehmens miteinander umgehen. Aus den Werten und der Kultur entwickeln sich Organisationsstrukturen, Prozesse und die Unternehmenspolitik. Sie bestimmen maßgebend die Arbeitsmodelle. (vgl. Neumann 2014: 23)

Möchte man also ein passendes Arbeitsmodell und aus dem heraus ein entsprechendes Bürokonzept entwickeln, so ist es entscheidend die Unternehmenskulur und Werte eines Unternehmens zu beleuchten. Neben dieser IST-Abbildung, die hilft zu verstehen wie die MitarbeiterInnen eines Unternehmens sind und was sie ausmacht, kann anhand von Entwicklungsstufenmodelen abgeschätzt werden, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln wird. Da Bürogebäude für einen langen Zeitraum (Jahrzente) geplant werden, ist es die Aufgabe ein passendes Konzept für das Unternehmen mit seinen zukünftigen Werten und Kultur zu erarbeiten.

Change Management

Ein Stichwort, das immer wieder bei der Einführung von neuen Bürokonzepten fällt, ist das Change Mangement. Es handelt sich dabei um die Maßnahmen und Tätigkeiten die eine Veränderung in einer Organisation bewirken. Die Einführung von neuen Bürokonzepten stellt so eine Veränderung dar. Diese Veränderungen bringen meist Unsicherheiten und Widerstände für die Organisationsmitglieder. Im Change Management wird versucht den Veränderungsprozess auf allen Ebenen im Unternehmen zu begleiten. Dabei werden die Beteiligten entweder rein informativ oder auch interaktiv in den Prozess einbezogen. (vgl. Neumann 2014:51)

2.2.2 Arbeitsweisen und Bürokonzepte

Entwicklungen in der Arbeitsweise

Eine Reihe von Entwicklungen haben großen Einfluss auf die Art und Weise wie wir derzeit arbeiten (können). Die wichtigsten Faktoren werden im Detail besprochen. Sie sind Wegbereiter für die neuen Arbeitsweisen. Die Faktoren bedingen sich alle und können nur schwer alleine betrachtet werden.

Industrie- zur Informationsgesellschaft

In den Jahren zwischen 1950 und 1980 wurde durch die Weiterentwicklung der Informationstechnologie der Wechsel von der Industrie- in die Informationsgesellschaft eingeleitet. Während die Industriegesellschaft geprägt war vom Verbrauch von Energie, führt das wachsende Bewusstsein für die limitierten Rohstoffe und die Umwelt zu einer Verlagerung hin zur Information. In der Informationsgesellschaft bildet Information die Grundlage für Wirtschaftswachstum. Der Informationsaustausch und die Informationsflüsse rücken dadurch in den Mittelpunkt. Eine effektive und kreative Zusammenarbeit werden priorisiert. Das Büro soll einen Informationsaustausch unterstützen. (vgl. Neumann 2014: 11 ff.)

Technischer Fortschritt

Durch die Entwicklung von Computer, vom Zimmer-einnehmenden-Gerät bis zum Laptop, ermöglicht mittlerweile allen MitarbeiterInnen den Zugang zu beliebig vielen Daten. Neben den Computern sind die Entwicklungen in der Mobiltelefon Technonlogie ein maßgebender Faktor für Bürokonzepte. Durch Handys ist jeder Mitabeiter unanbhängig vom Ort erreichbar. Durch die Computer kann auf Daten ortsunabhängig zugegriffen werden; die Möglichkeit eines papierlosen Büros wurde geschaffen. Immer öfter kommt es vor, dass am Weg zur Arbeit bereits erste Telefonate geführt werden und am Abend von Zuhause aus noch Emails versendet werden. Die Grenzen zwischen Arbeit und Leben verwischen immer mehr. Computer und Handys führen zu einer größeren Ortsunabhängigkeit. Die Ortsunabhängigkeit spielt neben der Zeitunabhängigkeit und der Frage nach dem „Wie wollen wir arbeiten?“ einen der wichtigsten Faktoren bei neuen Arbeitskonzepten. (vgl. Neumann 2014: 11ff.)

Globalisierung

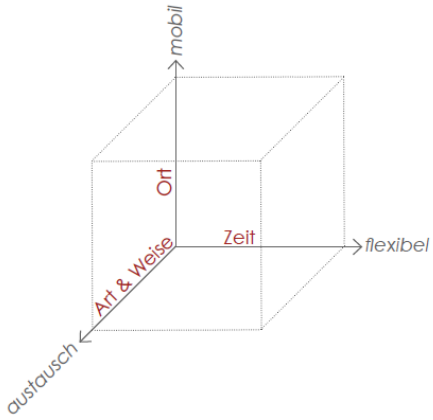
Unter der Globalisierung versteht man einen Trend von Unternehmen über Grenzen hinweg Standorte aufzubauen und weltweit Märkte mit Produkten und Dienstleistungen zu bedienen. Dies führte zu einem Anstieg im globalen Austausch und in weiterer Folge zu Spezialisierungen. Länder produzieren mehr Waren als sie selbst am nationalen Markt absetzen können und verkaufen diese dann an andere Märkte entsprechend der Nachfrage. Produkte die Rahmenbedingungen verlangen, die nur schwer in dem spezifischen Land zuschaffen sind, werden aus anderen Ländern exportiert. Der Druck auf die Qualität und die Preise wächst durch die internationale Konkurrenz. (vgl. Neumann 2014: 13)

Der Druck am Weltmakt überleben zu können stellt die Firmen vor die Aufgabe schneller und flexibler zu reagieren. Innovation rückt dabei immer mehr in den Mittelpunkt, da sich Firmen so von der Masse abheben können. Die MitarbeiterInnen und ihr Wissen werden dadurch zum wichtigsten Kapital der Firmen. (vgl. Markova 2007: 57 f.) Um attraktiv für zukünftige MitarbeiterInnen zu bleiben und die MitarbeiterInnen zu motivieren versuchen Firmen immer mehr ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen, dass Kreativität und Produktivität steigert.

Zusammenfassend führen die obenbesprochenen Themen dazu dass Firmen schneller reagieren und flexibler auf Märkte reagieren müssen, wirschaftlicher Haushalten und durch Innovation wirtschaftsfähig bleiben. Diese Prozesse werden durch die für die breite Masse zugänglichen Technologien wie Laptops und Handys untertsützt, die im Hinblick auf die Nutzung von Büros Orts- und Zeitunabhängigkeit ermöglichen. Büros werden wichtige Knotenpunkte in denen MitarbeiterInnen als WissensträgerInnen kreativ gefördert werden und Informationsaustausch unterstützt wird. Diese Herausforderungen werden in neuen Bürokonzepten aufgegriffen.

Die oben genannten Entwicklungen verändern die Koordinaten der Bürowelt: Ort, Zeit und Art und Weise. Laut Kern war die bisherige Büroarbeit überwiegend durch starre Arbeitszeiten, einen fixen Ort und sehr zentrale Unternehmensstrukturen geprägt. „Old work“ ist daher an dem Koordinatenursprung nachfolgender Matrix beheimatet. Durch eine Flexibilisierung dieser Parameter spannt sich ein Quader im Raum auf. Er beschreibt das Aktionsfeld der neuen Arbeistmöglichkeiten (vgl. Kern 2006: 3).

Abbildung 9: Koordinaten morderner Büroarbeit (Neumann 2014 :39)



Im Folgenden werden die einzelnen Koordinatenachsen aus Abbildung 9 besprochen:

Art & Weise

Ausgehend von den obengenannten Veränderungen in der Arbeitsweise kommt es zu einer Verlagerung von überwiegender Einzelarbeit zur Teamarbeit. Neumann tellt fest, dass die zukünftige Arbeitsweise durch Projektarbeit und Arbeiten in Teams geprägt sein wird. Wesentliche Basis ist dabei der Dialog und der kreative Autausch der MitarbeiterInnen innerhalb eines Unternehmens. Dieser Trend kann durch Büros unterstützt werden, in dem sie zu Kommunikationsorten werden. (vgl. Neumann 2014: 39)

Zeit

Auch die standardisierte Arbeitszeit von neun bis fünf wird flexibilisiert. Vorteile daran sind für das Unternehmen eine größere Produktivität und für die MitarbeiterInnen bessere Chancen die eigenen Bedürfnisse und Ansprüche besser in die Arbeitszeit zu integrieren. (vgl. Neumann 2014: 39)

Ort

Auf Basis der oben genannten Veränderungen, insbesondere der Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien, wird es möglich ortsungebunden zu arbeiten. Auch Zinser geht auf diese Veränderungen ein: „Informationsnetze umspannen die gesamte Welt bis in die letzten Winkel unserer Städte wie ein SpInnennetz, daher sind wir auch nicht mehr auf das Büro beschränkt als Ort der Arbeit.“ (Zinser 2007: 34)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass neue Arbeiststrukturen flexibler in Hinblick auf Arbeitsweise, -zeit und –ort sind. Widuckel stell dazu einen Zusammenhang mit Büroformen her: „Da die Wirtschaftlichkeit in diesen bewegten Zeiten den radikalen Wandel fordert, braucht es Arbeitsräume und Arbeitsformen, die sich diesen Bedürfnissen anpassen“ (Widuckel et al. 2015:218 f.).

Bürokonzepte

Die oben genannten Faktoren führen zu einer Veränderung der Arbeitsweisen und Arbeitsprozesse. Sie stellen neue Anforderungen an die Arbeitsumgebung. Dies führt zu Anpassungen von Bürogebäuden. (vgl. Wolke 2008:5) Dieser Zusammenhang zwischen Veränderung der Arbeitsweise und dem Bürohausbau wird auch von Zinser aufgegriffen: „Der Bedeutungszuwachs von Wissen als Wirtschaftsgut und Wertschöpfungsoption sowie der rasante Fortschritt in der Informatinstechnologie als zentrales Produktionswerkzeug und Transportmittel digitaler Informationen sind Motor des Wandels in der Arbeitswelt und damit auch des Wandels im Bürohausbau“(Zinser 2007: 22).

Entwicklungen in den Bürokonzepten

Die Entwicklungen in den Bürokonzepten wurden anhand der Diplomarbeit „Bürokonzepte-“ von Antonia Neumann (2014: 31-38) erarbeitet.

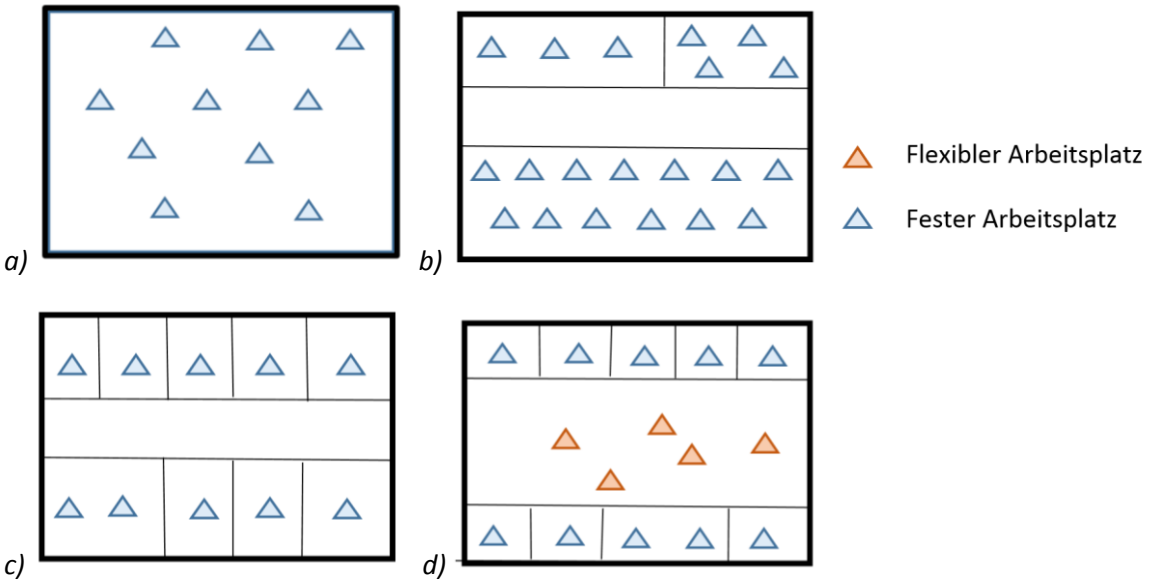
Im 18. und 19. Jahrhundert war die Büroarbeit in Europa und Amerika als Privileg dem Bürgertum vorbehalten. Dies spiegelte sich in ausladenden Büroräumen mit geringer Personenanzahl wieder. Das Büro war Statussymbol. Durch die Industrialisierung und den damit verbunden höheren Verwaltungsaufwand wuchs die Nachfrage nach Büros rasant. Neuerungen in der Technik ermöglichten höhere Geschosszahlen und größere Flexibilität in der Raumaufteilung. Äußerlich sichtbar wurde dies in den USA durch Stadtbilder die von hohen Bürotürmen geprägt wurden; im Gebäude selbst setzte man auf Großraumbüros. Großraumbüros zeichnen sich durch große offene

Flächen 400-1000 m² aus, in denen bis zu 200 MitarbeiterInnen ohne räumliche Trennungselemente wie Wände gleichzeitig arbeiten.

Bereits Anfang des 20. Jahrhundert begann Frank Lloyd Wright damit sich mit den Unternehmenstrukturen und den Arbeitsabläufen von Unternehmen zu beschäftigen um daraus das optimal individuell passende Gebäude zu entwickeln. Er versuchte durch Spezialiserung des Gebäudes die Produktivität der MitarbeiterInnen zu steigern.

Ende des 20. Jahrhunderts wurde aus dem Großräumbüro ein Gruppenbüro entwicklt, in dem bis zu 25 Menschen in einem Raum arbeiteten. Im Vergleich zu den Großraumbüros war es nun aufgrund der Raumgröße wieder möglich die Räume durch Tageslicht zu belichten und natürlich zu belüften.

Abbildung 10: a) Großraumbüro, b) Gruppenbüro, c) Zellenbüro, d) Kombibüro, Eigene Darstellung nach (Wolke 2008: 6)



Neben den Großraum- und Gruppenbüros werden derzeit auch Zellen- und Einzelbüros verwendet. Bei Zellenbüros teilen sich zwischen 2 und 5 MitarbeiterInnen ein Büro; sie fördern ein individuelles konzentriertes Arbeiten. Einzelbüros ermöglichen darüberhinaus die größte Privatheit; der Raum kann an die individuellen Bedürfnisse des einzelnen angepasst werden. Die Effizienz der Flächennutzung ist jedoch sehr gering.

Bis in die 90iger Jahre waren also alle Büroformen davon geprägt, dass jedem Mitarbeiter ein individueller Arbeitsplatz zur Verfügung stand (vgl. Kern et al. 2006: 8). Die derzeit am häufigsten verwendete Büroform in Deutschland ist das Gruppenbüro.

Generell zeichnen sich jedoch neue Bürowelten dadurch aus, dass sie stark von den Tätigkeiten und NutzerInnen geprägt werden bzw. auf Basis ihrer entwickelt werden. (vgl. Neumann 2014:48) Um explizit auf die in den vorherigen Kapiteln genannten Veränderungen in der Arbeitsweise und –struktur einzugehen: Die wichtigsten Aspekte neuer Büroformen sind „die Non-Territorialität, die flexible Anpassung von Räumen und die räumliche Unterstützung der Kommunikation“. (Neumann 2014: 48) Die Non-Territorialität wird durch die Veränderungen in der Informations und Kommunikationstechnologie ermöglicht; Mehr Menschen arbeiten an unterschiedlichen Orten, dadruch werden Arbeitsplätze im Büro weniger genutzt. Um die Auslastung zu steigern ist die

Einführung von non-territorialen Arbeitsplätzen möglich. Neben dieser externen Flexibilität kommt eine interne Flexibilität als Faktor hinzu. Unter der internen Flexibilität versteht man den Arbeitsplatzwechsel im Gebäude. Beispielweise der Wechsel zwischen Einzel- und Teamarbeit.

Die schnellen Veränderungen in der Arbeitsumwelt fordern eine große Flexibilität von Unternehmen. Diese Flexibilität wird daher auch von den Büroräumlichkeiten gefordert.

Nachdem, wie oben besprochen, in wissensbasierenden Unternehmen der Austausch und die Kommunikation zwishen den MitarbeiterInnen an Bedeutung gewinnt, ist wichtig durch die Büroformen Kommunikation zu fördern. In dem gezielt Räume der Begegnung und Kommunikation geschaffen werden. Neue Büroformen beinhalten laut Neumann also auch Begegnungszonen. (Neumann 2014: 49-51)

Im folgenden werden einige Büroformen diskutiert.

Desk Sharing

Es handelt sich bei non-teritorialen desk-sharing Arbeitsplätzen um klassische Arbeitsplätze, die allen MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen. Sie sind nicht personalisiert. (vgl. Neumann 2014:52)

Der Gedanke der nonterritorialen Nutzung von Arbeitsplätzen entstand durch die Bewusstseinsbildung, dass einige Plätze nicht durchgängig besetzt waren und dass je nach Aufgabe ein anderes Umfeld förderlich wäre. Unter der Non-territorialität bei Arbeitsplätzen versteht man die Aufhebung von direkter Zuordnung eines Arbeitsplatzes für eine MitarbeiterIn. MitarbeiterInnen haben ihre persönlichen Gegenstände nun in Rollcontainern, die sie am morgen zu ihrem ausgewählten Platz bringen und am Abend wieder an dafür vorgesehene Sammelfächen abstellen. Die Büroflächen können von allen genutzt werden. (vgl. Kern 2006:12)

Die Vorraussetzungen zur Schaffung von nonterritorialen Bürokonzepten sind durch gute informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur geschaffen. In der Praxis hat sich eine Mischung der Anordnung von offenen Flächen und Rückzugsorten durchgesetzt.

Kombibüro

Das Kombi-Büro versucht die Vorteile eines Gruppenbüros mit den Vorteilen eines Einzelbüros zu vereinen. Sie bestehen aus einer Multifunktionszone und Arbeitskojen. Die Arbeitskojen sind dabei sehr klein (8-12 m²) und von der Multifunktionszone abgetrennt. Sie dienen als Rückzugsort und können von den MitarbeiterInnen gebucht werden. In der Multifunktionszone finden sich temporäre Arbeitsplätze, Teeküche und andere gemeinschaftlich genutzte Einrichtungen. (vgl. Kern 2006: 11f.)

Think – Tank

Die Arbeitsplätze sind meist in Einzelräumen oder schallreduzierten Kojen von anderen Arbeitspläzen abgetrennt. Sie bieten einen Arbeitsplatz mit geringen Lärmpegel und werden daher häufig für konzentrierte Einzelarbeit oder zum telefonieren genutzt. (vgl. Neumann 2014: 52)

Stationärer Arbeitsplatz

Stationäre Arbeitsplätze sind Arbeitsplätze die Personen zugeteilt sind. „Diese sind i.d.R. für MitarbeiterInnen vorgesehen, die aufgrund ihrer Tätigkeit oder Funktion innerhalb des Büros an einem festen Arbeitplatz arbeiten.“ (Neumann 2014: 52)

Informelle Arbeitsplätze

Informelle Arbeitsplätze finden sich in mordernen Bürokonzepten. Es handelt sich dabei beispielsweise um Arbeitsplätze in Cafés, auf Terassen und in Lounges. Sie sind nicht wie der klassische Arbeitsplatz an einem Schreibtisch gestaltet und dienen der informellen Kommunikation. (vgl. Neumann 2014: 53)

Activity Based Working

In den 80iger Jahren wurden die Grundsteine für Activity Based working gelegt mit den so genannten ConCo (Concentration and Communication) Arbeitsplätzen, bei denen ArbeitnehmerInnen für unterschiedliche Aktivitäten unterschiedliche Flächen nutzen konnten. In den 90iger Jahren wurden, als Resultat von niedrigen Belegungsraten der ConCo Arbeitsplätze, sharing Konzepte entwickelt. Dabei teilten sich eine beliebige Anzahl an MitarbeiterInnen einen Arbeitsplatz. Die technologischen Entwicklungen in den folgenden Jahren führten zu einer Unabhängigkeit der ArbeitnehmerInnen von Zeit und Ort. Um den Ansprüchen dieser Entwicklung gerecht zu werden entstand im Firmenmanagement ein Paradigmenwechsel der von nun an auf Vertrauen, Verantwortung und Performance aufbaute. Er erlaubt den ArbeitnehmerInnen selbstverantwortlich zu entscheiden wo, wann und wie sie arbeiten wollten. Dies bedeutet für die Bürogebäude, Räume zu schaffen, die zu den jeweiligen Aktivitäten der MitarbeiterInnen passen, ihren Prozess unterstützen und gleichzeitig ihre Präferenzen berücksichtigen. (Apple- Meulenbroek 2011: 123)

In seinem Buch “The Art of Working” beschreibt Veldhoen (2005: 44) Acitivity- based Working wie folgt: “From now on, however, it is the activities themselves that are the key. Activity at its purest is the smallest atom of the new way of working. The new basic office process is activity based, giving employees the space – both literally and figuratively- to dedicate themselves to matters to which they can add value, even those outside the basic office process, such as interaction with other employees and clients.”

Zwei Themengebiete die immer wieder mit Acitivity-based Working diskutiert werden sind die Effektivität und die Effizienz. Da bei Activity-based Working ArbeitnehmerInnen keinen eigenen Arbeitsplatz zugewiesen haben, sondern die verfügbaren Plätze je nach ihrem aktuellen Bedarf verwenden, ist die Anzahl der ArbeitnehmerInnen im Normalfall größer, als die Anzahl der Arbeitsplätze. Es wird davon ausgegangen, dass einige von zuhause aus arbeiten oder andere Orte wie zum Beispiel Cafés als Arbeitsplatz verwenden. Es kommt dadurch zu Flächeneinsparungen, die Effizienz im Vergleich zu herkömmlichen Systemen ist daher offensichtlich belegt. (vgl. Hoendervanger 2015: 1-2)

Es wird argumentiert, dass die Effektivität der MitarbeiterInnen steigt, wenn sie sich in einem Umfeld bewegen, dass genau die Bedürfnisse ihrer derzeitigen Tätigkeit abdecken. Die Studie von Van der Voort, 2004 verglich Activity-based Working mit anderen Arbeitsweisen hinsichtlich Performance, Zufriedenheit, Gesundheit und Wohlfühlen. Die Ergebnisse waren widersprüchlich. (vgl. Hoendervanger 2015: 1-2)

2.3 NutzerInnen - Partizipation im Planungsprozess

In diesem Kapitel werden, nach einer Definition von Partizipation, Gründe für die Verwendung von partizipativen Methoden im Planungsprozess genannt. Im Anschluss werden Methoden vorgestellt.

Partizipation sind soziale Lernprozesse, die sich an der breiten Interessensgruppe orientieren. Es wird versucht gemeinsam ergebnisorientiert das Problem zu erfassen und im Konsens eine Lösung zu erarbeiten (vgl. Niermann 2009: 2)

In der Regional- und Ortsplanung findet seit den 1960er Jahren Partizipation Anwendung. Dabei liegt der Fokus auf der Beteiligung an Entscheidungen in der Planungsphase. Es werden dabei neben der gesetzlich vorgeschriebenen Beteiligung auch „weiche“ Methoden eingesetzt wie „Runde Tische“ oder „Bürgerforen“. Der Hintergrund für die Beteiligung ist Akzeptanz zu schaffen, die inhaltliche Qualität der Entscheidungen zu verbessern, Eigenverantwortlichkeit aller AktuerInnen anzutreiben und Identifikation mit dem Projekt zu schaffen. (vgl. Niermann 2009: 3-10)

Das Thema der Akzeptanzschaffung wird auch von Zinser (2007: 38) aufgegriffen. Er argumentiert, dass die Beteiligung aller am Prozess Akzeptanz für die Veränderung von Innen schafft.

Pena empfiehlt NutzerInnen Partizipation beim Bedarfsplanungsprozess in seinem Buch „ Problem Seeking“ (2001: 48): “Users are experts in the use of the building. They may assume that they know what they want better than anyone else. They may be right, or they may ask the architect or a consultant to find out what they need. Users must be contributing members of the project team. Dealing with users calls for different strategies to determine reasonable requirements; nevertheless, the building should benefit by intensive user participation in the programming process.” Den Gedanken, dass NutzerInnen in den Planungsprozess einbezogen werden sollten, da sie ExpertInnen für die zukünftige Nutzung sind greift auch Mielke auf (2011: D214). Er argumentiert, dass durch berücksichtigung des Prozesswissens der MitarbeiterInnen frühzeitig Restriktionen im Planungsprozess erkannt werden können. So können kostenintensive Ändeurngen zu einer späteren Gebäudelebenszyklusphase vermieden werden (vgl. Mielke et al. 2011: D214)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass NutzerInnen in den Prozess eingebunden werden sollten

- um die Aktzeptanz zu erhöhen,
- Verantwortung und größere Identifikation mit dem Projekt zu schaffen,
- ExpertInnenwissen über die zukünftige Nutzung zu generieren und so
- kostenintensiven Änderungen in späteren Gebäudelebenszyklusphasen vorzubeugen.

Partizipation birgt jedoch nicht nur potenzielle Verbesserungen sondern kann auch negative Auswirkungen haben. Nachteile von Partizipation sind qualitativ schlechtere Entscheidungen, mehr Widerstand und triviale Resultate.

Durch Partizipation kann es zu qualitativ schlechteren Entscheidungen kommen, da der Prozess nicht mehr ausschließlich von wissenschaftlich fundierten Expertenwissen geprägt ist (Schweizer und Renn 2013: 44). Niermann erkennt selbiges Problem und formuliert als Lösungsvorschlag dazu, dass daher „Vorgaben und Rahmenbedingungen, sowie ein strukturierter Prozess“ (Niermann 2009: 10) geschaffen werden müssen.

Außerdem kann Partizipation zu weiteren Protesten führen, wenn Interessensgruppen und ihrer vorgebrachte Forderungen nicht berücksichtigt werden (Klemperer 2003:3).

Partizipation kann zu trivialen Resultaten führen wenn sich die TeilnehmerInnen nur auf den kleinsten gemeinsamen Nenner einigen können (Schweizer und Renn 2013: 44).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Partizipation neben Chancen auch einige Risken birgt.

2.3.1 Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit

In unterschiedlichen Bereichen im Bauwesen werden derzeit NutzerInnen in den Planungsprozess partizipativ eingebunden. Um einige zu nennen: Wohnhausbau, Gebietsplanung, Industriebau und bei Projekten im Gesundheitswesen und der Entwicklungszusammenarbeit.

Im Sommer 2015 nahm ich an einer Erkundungsreise für den Bau eines Ausbildungszentrums in Togo, Afrika teil. Meine Aufgabe war es den Bedarf zu ermitteln. Erst im Nachhinein wurde ich über das Seminar „Programming für komplexe Bauaufgaben“ an der Technischen Universität Wien auf die Bedarfsplanung aufmerksam. Im Vorfeld hatte ich versucht Planungsschritte und Methoden zu finden, mit denen der Bedarf ermittelt werden kann. Basis dafür war der Grundgedanke der Entwicklungszusammenarbeit: Partizipation, sowie ein systemischer Ansatz.

Partizipation wurde ab Mitte der 1970er Jahre in der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) etabliert. Mit der Einführung der Partizipation als Grundgedanke wurde nicht mehr von Entwicklungshilfe (EH) sondern von EZA gesprochen. Hintergrund war, dass man nicht mehr, wie noch in der EH nur Hilfe von außen einbringen wollte, sondern stattdessen die Personen aktiv in den Entwicklungsprozess einbinden wollte. Auf Basis dessen wurden neue Methoden und Konzepte für die EZA entwickelt. Neben der Verwendung von partizipativen Ansätzen für die Informationserhebung wurden diese auch gezielt eingesetzt um die betroffenen Personen aktiv in die Gestaltung mit einzubeziehen. (vgl. Müller 2012: 26 f.)

Dieser persönliche Hintergrund hat dazu geführt, dass einige der ergänzenden Methoden bereits Anwendung in Plaungsprozessen der EZA finden. Methoden die in Togo angewandt wurden und sich später in der Masterarbeit wiederfinden sind die Stakeholderanalyse, systemische Projektumfeldanalyse, systemische Fragen, SWOT – Analyse und Workshops zum Funktionsprogramm.

2.3.2 Patizipative Methoden

Partizipative Methoden werden eingesetzt um Informationen zu sammeln, zu managen und zu analysieren. Die Methoden sind Arbeitsformate, Werkzeuge und Kommunikationsmittel die zur Unterstützung der BedarfsplanerIn im Prozess dienen. Ziel ist es durch sie systematisch das Problem zu definieren und strukturiert an einer Lösung zu erarbeiten. Sie setzten einen Aktionsrahmen und definieren Regeln für die Vorgehensweisen und die Beteiligten. (vgl. Sturm 2016: 13) „Durch diese strukturierte Arbeitsweise entstehen aus komplexen Aufgabestellungen effektive und fundierte Lösungen, deren vorangegangene Entscheidungen sich logisch begründen und überzeugend kommunizieren lassen.“ (Sturm, 2016: 13)

Im Kapitel 5 „Ergänzende Methoden“ werden einige ausgewählte partizipative Methoden vorgestellt.

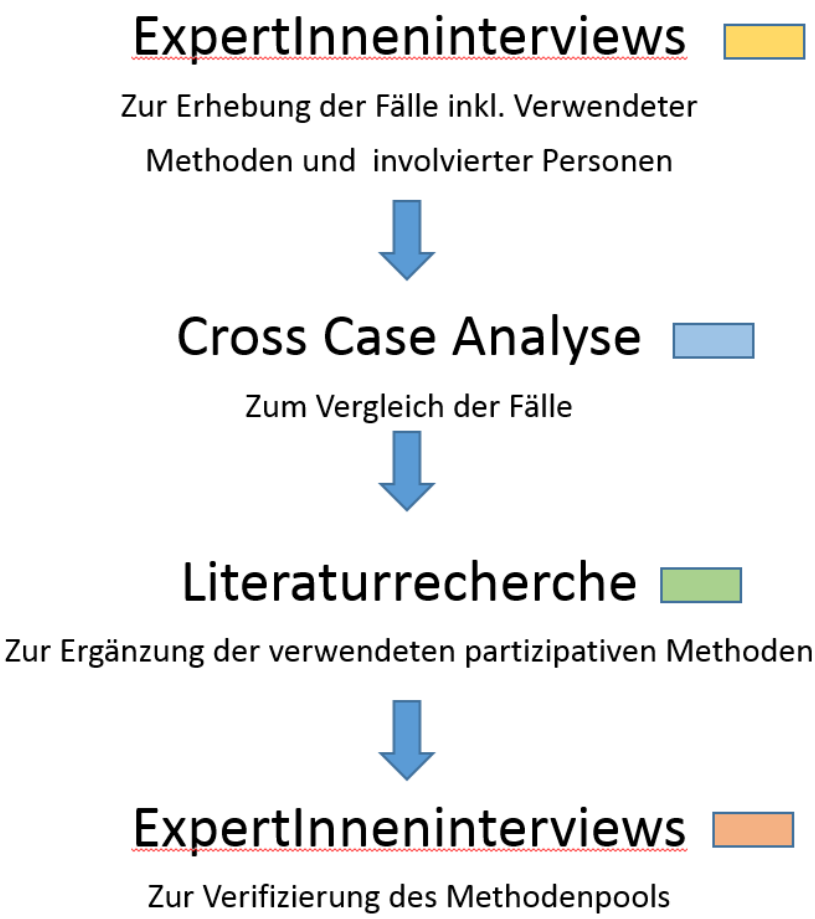
3 Forschungsmethode

In diesem Kapitel, werden folgend die verwendeten Forschungsmethoden nach zeitlichem Ablauf beleuchtet.

Zielsetzung vorliegender Masterarbeit war es Prozessschritte zu identifizieren bei denen NutzerInnen sinnvoll eingebunden werden können und gegebenenfalls passende partizipative Methoden vorzuschlagen. Um, je Prozessschritt der Bedarfsplanung, Daten zu den eingebundenen Personen und verwendeten Methoden zu erheben, wurden sechs Fälle beleuchtet. Die Fälle wurden anhand von ExpertInneninterviews dokumentiert. Die Fälle wurden in einer Cross Case Analyse verglichen um zu vermeiden, dass die Forschungsergebnisse nur durch einen betrachteten Fall verzerrt werden. Der so erarbeitete Methodenpool wurde durch eine Literaturrecherche mit weiteren partizipativen Methoden ergänzt. Der Methodenpool mit Methoden aus der Cross Case Analyse und der Literaturrecherche wurde anschließend in drei weiteren ExpertInnengesprächen verifiziert um so die Qualität und tatsächliche Verwendbarkeit der Methoden zu sichern.

Eine Übersicht zu dem Aufbau der Forschung sowie den Zielen je Forschungsschritt kann folgender Grafik entnommen werden.

Abbildung 11: Forschungsdesign, Eigene Darstellung



3.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte für die Fälle mittels ExpertInneninterviews.

In den folgenden Abschnitten wird die Methodik von ExpertInneninterviews beschrieben. Als Basiswerk hierzu dient das Buch „Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse“ von Jochen Gläser und Grit Laudel, 2009.

3.1.1 ExpertInneninterviews

ExpertInneninterviews sind Untersuchungen die eingesetzt werden um Prozesse zu rekonstruieren und eine wissenschaftliche Erklärung zu finden. „Die Eperteninterviews haben in diesen Untersuchungen die Aufgabe, dem Forscher das besondere Wissen der in die Situationen und Prozesse involvierten Menschen zugänglich zu machen.“ (Gläser und Laudel 2009: 13) Will man also eine Situation rekonstruieren befragt man Menschen die an diesen Prozessen beteiligt waren, da sie durch ihre Teilnahme ExpertInnenwissen zu diesem speziellen Sachverhalts erworben haben. In diesem Fall sind die Menschen die Quelle zu speziellem Wissen eines Sachverhalts und das ExpertInneninterview ist eine Methode dieses Wissen zu erschließen.

ExpertInnen

Die Interviews wurden mit Menschen geführt, die über eine einschlägige Fachausbildung und allgemeine Berufserfahrung zu Bedarfsplanungsprozessen verfügen. Des Weiteren müssen sie an dem von Ihnen zu erklärenden Fall beteiligt gewesen sein bzw. diesen Prozess geleitet haben.

Das Leitfadeninterview

Bei einem Leitfadeninterview handelt es sich um eine Form eines teilstandardisierten Interviews. Zu den Merkmalen gehören, dass es keine Antwortvorgaben gibt, die Möglichkeit des Nachfragens besteht und der Leitfaden im Forschungsprozess angepasst werden kann. Der Leitfaden dient dem Interviewenden als Kontrolle ob alle Aspekte abgedeckt wurden. (vgl. Bacher und Horwarth 2011: 43)

Der Gesprächsleitfaden findet sich im Anhang. Er gliedert sich in einen allgemein einleitenden Teil und in fallspezifische Fragen.

3.2 Datenaufbereitung

Alle Interviews wurden transkribiert und befinden sich im Anhang. Es wurde dabei wörtlich transkribiert und die Sprache ans Schriftdeutsch angenähert. Die Transkription erfolgt auf Basis von „Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse“ von Dresing und Pehl (2013).

3.3 Datenauswertung und Analyse

3.3.1 Inhaltsanalyse der Fälle

Die Interviews wurden betreffend der Fälle qualitativ analysiert. Die theoretische Basis hierzu bildet das Buch „Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse“ von Jochen Gläser und Grit Laudel, 2009. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse wird der Text kategorisiert.

Die Strukturierung nach den Prozessschritten erfolgte bereits in den Interviews nach den Kategorien der Enwurfs- DIN 18205. Um zu vereinfachen wurden dabei bei den qualitativen Anforderungen lediglich die Bereiche „Anforderungen an Gebäude, Konstruktion und Technik“, „Anforderungen an den Gebäudebetrieb“, „Anforderungen an Außenanlagen“ und „Ausstattungsprogramm“ zur Kategorie „Bau und Ausstattung“ zusammengefasst.

Für die Inhaltsanalyse wurde auf die Strukturierung aus den Interviews zurückgegriffen; wurden Dinge zu einem späteren Zeitpunkt ergänzt oder wurde bei einem Prozessschritt thematisch auch auf einen anderen eingegangen, wurde dies gemäß der „**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**“ ugeteilt. Bei Textstellen in denen eben diese Unterschiede in der Zuteilung der Prozessschritte durch die Bedarfsplanerin und der DIN 18205 auftreten, wird dies seitens der Verfasserin in den Kommentaren vermerkt.

3.3.2 Cross Case Analyse

Im Anschluss an die Inhaltsanalyse der einzelnen Fälle, wurden mithilfe einer Cross Case Analyse, die Unterschiede und Ähnlichkeiten der Fälle je Prozessschritt erarbeitet.

Es entsteht so eine Matrix die aufgrund ihrer Kategorisierung ausgewertet werden kann.

Tabelle 3: Model der Themenmatrix zur Datenauswertung. Eigene Darstellung nach (Kuckartz 2014:74)

	Prozessschritt 1	Prozessschritt 2	Prozessschritt 3	Prozessschritt 4
Fall 1				
Fall 2				
.....				
		Kategoriebasierende Auswertung zu		
	↓	↓	↓	↓
	Prozessschritt 1	Prozessschritt 2	Prozessschritt 3	Prozessschritt 4

Die Cross Case Analyse ist eine Strategie aus der empirischen, qualitativen Sozialforschung. Yin (2003: 13) definiert Fallstudien als Dokumentation von realen Ereignissen und dem Erforschen von komplexen Zusammenhängen. Es werden dabei im Vergleich zur quantitativen Forschung zwar weniger Fälle betrachtet, man arbeitet jedoch deutlicher die Unterschiede heraus. Es werden die Erkenntnisse aus den Ähnlichkeiten und den Unterschieden der Fälle erarbeitet.

Durch die Cross Case Analyse sollen die einzelnen Fallstudien gegenübergestellt werden und vermieden werden, dass die Forschungsergebnisse nur durch einen betrachteten Fall verzerrt werden. Durch den Vergleich soll festgestellt werden, ob über die einzelnen Fälle hinaus Ähnlichkeiten in der Verwendung der Methodik und der involvierten Personen bestehen. Durch die Erhebung der Daten aus mehreren Fällen wird versucht eine objektivere und verlässlichere Aussage zu treffen. (vgl. Steidl 2008: 37 f.)

3.4 Verifizierung

Das Forschungsergebnis wurde durch weitere partizipative Methoden ergänzt. Der so erstellte Methodenpool wurde durch drei Expertengespräche verifiziert. Alle Interviews wurden transkribiert und befinden sich im Anhang. Es wurde dabei wörtlich transkribiert und die Sprache ans Schriftdeutsch angenähert. Die Transkription erfolgt auf Basis Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse, Dresing und Pehl, 5. Auflage, 203, Marburg. Der Inhalt wurde qualitativ analysiert. Die Ergebnisse wurden in den im Kapitel 6 „Verifizierung“ dargestellt.

4 Analyse ausgewählter Fälle

In folgendem Kapitel werden vorab die Fälle dargestellt und im Anschluss mittels einer Cross Case Analyse verglichen.

4.1 Fälle

Ziel ist es mit Hilfe von Fallstudien zu erforschen welche partizipativen Methoden im Bedarfsplanungsprozess für neue Arbeitskonzepte derzeit Verwendung finden. Darüber hinaus wurden in einem weiteren Schritt die ExpertInnen zu ihrer Einschätzung eines Ersatzes von quantitativen Methoden durch explizit vorgestellte partizipative Methoden befragt. Der Inhalt der Interviews wurde analysiert und kategorisiert. Im Anschluss wurden durch eine Cross Case Analyse Unterschiede und Ähnlichkeiten je Prozessschritt erarbeitet, auf Basis derer ein Methodenpool zusammengestellt wurde. Dieser wurde durch weitere partizipative Methoden ergänzt und durch drei ExpertInneninterviews verifiziert.

Für die Interviews zu den Fällen wurden 16 Firmen und ExpertInnen angeschrieben; Acht davon willigten zu einem Gespräch ein. Die Gespräche mit ExpertInnen mit Sitz in Wien wurden vor Ort geführt, die Gespräche mit ExpertInnen aus dem Ausland wurden per Telefon geführt. Die Unterhaltungen wurden in deutscher und englischer Sprache geführt und dauerten zwischen 45 und 120 min. Die ExpertInnen stammten aus Deutschland, Österreich und den Niederlanden.

Es wurden anhand von sechs Gesprächen die Fälle besprochen. Im Anschluss wurden anhand von drei weiteren Gesprächen die Forschungsergebnisse mit den Erfahrungen der ExpertInnen bewertet.

Alle Fälle wurden anonymisiert, nachdem die ExpertInnen zumeist Verschwiegenheitsklauseln mit ihren KundInnen hatten.

Tabelle 4: Übersicht über die Fälle und ExpertInnen, Eigene Darstellung[1]

Fall	ExpertIn
Fall 1 – Die Bedarfsplanung für einen Hersteller hochtechnisierter Produkte, der für 700 Mitarbeiter ein Activity Based Working Konzept in einem Neubau implementierte.	Christoph Müller, männlich, Moocon, Österreich, Studium Bauingenieurwesen, Consultant, Moocon
Fall 2 - Die Bedarfsplanung für einen Serviceleister im Bereich Entwicklungszusammenarbeit, der für 220 Mitarbeiter ein Activity Based Working Konzept in einem bestehenden Gebäude implementierte.	Martin Hodulak, männlich, Deutschland, Studium Architektur, Firma x
Fall 3 - Die Bedarfsplanung für einen Serviceleister im Bereich Versicherungen, der für 900 Mitarbeiter ein Activity Based Working Konzept in einem bestehenden Gebäude implementierte.	Luc Kamperman, männlich, Niederlande, Studium Betriebswirtschaft, Partner, Veldhoen
Fall 4 - Die Bedarfsplanung für einen Serviceleister aus der Musikbranche, der für 180 Mitarbeiter ein territoriales Bürokonzept mit Sonderflächen in einem bestehenden Gebäude implementierte.	Christopher Middleton, männlich, Deutschland, Studium Architektur, Unternehmer, Kinzo
Fall 5 - Die Bedarfsplanung für ein Pharmaunternehmen, das für 80 Mitarbeiter ein Open Space Konzept in einem bestehenden Gebäude implementierte.	Alexandra Wattie, weiblich, Österreich, Studium Architektur, Consultant, Moocon
Fall 6 - Die Bedarfsplanung für ein Chemieunternehmen, das für 300 Mitarbeiter ein Kombi-Büro in einem Neubau plante.	Michael Annerl, männlich, Österreich, Studium Architektur und Projektmanagement, Projektleiter, Delta

Moocon ist ein Unternehmen, dass die aktuellen und zukünftigen Anforderungen ihrer Kunden zu verstehen und hilft diese in identitätsstiftende und nachhaltige Objekte zu übersetzen. Die Leistungen decken die Felder Strategieberatung, Gebäudeentwicklung, Facility Management und Relocation ab.

Veldhoen + Company ist der Weltmarktführer für Activity Based Working. Sie entwickeln und implementieren Acitivy Based Working Konzepte. Die Bedarfsplanung ist Teil ihrer Leistungen.

Delta ist ein Gesamtdienstleiter in der Baubranche. Es plant, managet und evaluiert Bauprojekte. Die Leistungen umfassen Architektur, Generalplanung, Baumanagement, Vergabe & Vertragsmanagement und EDV Dienstleistungen.

Kinzo ist ein Architekturbüro, dass an der Schnittstelle Innenarchitektur und Design tätig ist. Sie konzeptzieren und gestalten Büros.

Firma x ist ein Beratungs-, Management- und Planungs-Unternehmen im Bereich Bau und Immobilien. Die Tätigkeitsbereiche umfassen Strategie und Organisationsberatung, Bedarfsplanung und nachhaltige Immobilienentwicklung.

[1] Anmerkung der Verfasserin: Eine schriftliche Bestätigung der Fallbringer zur Veröffentlichung der anonymisierten Fälle, ihrer namentlichen Nennung und der der Arbeitgeber liegt vor.

Die Fallauswahl erfolgte nach der theoretischen Stichprobe; die Auswahlkriterien wurden a priori definiert:

- Hauptaufgabe für die Beauftragung muss die Bedarfsplanung sein.
- Mit dem Umbau / Neubau des Firmengebäudes geht eine Veränderung in der Arbeitsweise zu New Work Strukturen einher.
- Die Gesamtheit aller Fälle muss von unterschiedlichen Projektleitern und mindestens 3 unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt worden sein um die Wahrscheinlichkeit an unterschiedlichen Methoden zu erhöhen.

Das Leitfadeninterview für die Falldarstellung umfasste zwei Teile, wobei Teil A die Informationssammlung und Teil B die Bewertung von Alternativmethoden betrifft.

Teil A – Informationssammlung

A1) Bitte geben Sie mir ein paar Informationen zu dem Unternehmen. Anzahl der MitarbeiterInnen/ Grundfläche des neuen Gebäudes/ Aufbauorganisation/ Implementiertes Bürokonzept

A2) Was war Ihre Aufgabe bei dem Projekt?

A3) Welche Methoden haben Sie für folgende Themen verwendet/ Wer wurde in den Prozess einbezogen:

A3.1) Projektziele

A3.2) Projektkontext

A3.3) Qualitative Anforderungen - Organisationsplanung

A3.4) Qualitative Anforderungen - Funktionsprogramm

A3.5) Qualitative Anforderungen – Bau- & Ausstattung

A3.6) Quantitative Anforderungen – Flächenprogramm

A3.7) Quantitative Anforderungen – Raumprogramm

Teil B

B1) Schätzen Sie die von Ihnen verwendeten partizipativen Methoden bei Firmen die neue Bürokonzepte verwenden als passend ein? Warum?

B2) Zu welchen Problemen kam es durch die verwendeten partizipativen Methoden?

B3) Sie haben bei der Ermittlung von xxx keine partizipative Methode verwendet. Könnten Sie sich vorstellen auch in diesem Projektschritt den Bedarf für xx zu ermitteln?

B3.1.) Wenn nein: Warum nicht?

B3.1.) Wenn ja: Welche partizipative Methode würden Sie für diesen Prozessschritt vorschlagen? Haben Sie sie bereits verwendet? Wo liegen die Defizite?

B3.2.) *Falls dem Geprächspartner/ der Gesprächspartnerin keine Methode einfällt wird auf die von der Interviewerin geführten Liste zurückgegriffen. Vorstellung der Methode.*

B.3.3.) Könnten Sie sich vorstellen diesen Methode für die Ermittlung von xx zu verwenden? Haben Sie sie bereits verwendet? Wo würden Sie Defizite sehen?

4.1.1 Fall 1

Bei Fall 1 handelt es sich um einen Hersteller hochtechnisierter Produkte. Der zukünftige Büro-Neubau sollte 700 Mitarbeitern einen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen. Der Entwurf sieht hierfür 16.600 m² BGF bzw. ca. 14.000 m² NFL vor. Je nach Funktion der Abteilungen wurden Großraumkonzepte oder Activity Based Working Konzepte geplant. Die Großraumkonzepte, in denen sich 30-40 Personen einen Raum teilen werden vor allem in Abteilungen mit wenig mobilen Angestellten eingeführt. Activity Based Working hingegen wird in Abteilungen mit Schwerpunkt Forschung und Entwicklung.

Das Unternehmen selbst wird durch den Experten als traditionell eingestuft jedoch mit einem sehr fortschrittlich denkenden Management.

Im Folgenden kommen nun die transkribierten und bereits kategorisierten Antworten von Christoph Müller aus dem Leitfadeninterview. Die vollständige Transkription des Leitfadeninterviews kann dem Anhang 01 entnommen werden.

4.1.1.1 Projektkontext

In vorliegendem Fall war der Projektkontext bereits klar vorgegeben und musste im Zuge der Bedarfsplanung nicht erarbeitet werden. Es war bereits der neue Standort vorgegeben und die Aufgabe die ehemaligen zwei Standorte an diesem zu vereinen.

4.1.1.2 Projektziele

Bei Fall 1 wurden die Projektziele in drei Workshops erarbeitet. An den Workshops nahmen die Bedarfsplaner als Bauherrnunterstützer und das Projektmanagement teil, das eigens für den Neubau seitens des Auftraggebers ins Leben gerufen wurde. Das Projektmanagement bestand aus zwei Personen aus den Bereichen Facility Management und Kommunikation sowie IT und Logistik.

Der Bedarfsplaner hat im Gespräch angemerkt, dass seiner Einschätzung nach normalerweise für die Erarbeitung von Projektzielen außerdem eine weitere Person aus dem Bereich Human Ressource mit eingebunden werden sollte.

Vorbereitend wurden die öffentlich zugänglichen Unterlagen über das Unternehmen von den Bedarfsplanern durchgeschaut. Beispiele hierzu wären Corporate Sozial Responsibility Berichte, Geschäftsberichte und Internetauftritte. Anhand der Unterlagen wurden die wesentlichen Punkte herausgearbeitet und mit dem Projektmanagement die projektrelevanten Ziele erarbeitet.

Im Anschluss an die Erarbeitung der Ziele wurden diese gemeinsam priorisiert. Die Priorisierungen wurden im Gespräch erarbeitet und dann der Geschäftsführung präsentiert. Diese hatte die Möglichkeit Änderungen vorzunehmen.

Das Kernteam wurde vom Projektleiter entschieden.

4.1.1.3 Qualitative Anforderungen - Organisationsplanung

Themen aus dem Bereich Organisationsplanung wurden in einem 8-10 köpfigen Team bestehend aus dem Bedarfsplaner, 2 Keyusern und allen BereichsleiterInnen erarbeitet. Das Team wurde gemeinsam im Gespräch zwischen den BedarfsplanerInnen und dem Projektmanagement festgelegt. Die BedarfsplanerInnen nannten die Bereiche, die aus ihrer Sicht abgedeckt werden sollten und das Projektmanagement brachte Vorschläge zu passenden Personen.

Die Arbeit erfolgte in 3 Workshops, in denen der Produktentstehungsprozess beleuchtet und ein Organisationsmodell entworfen wurde. Unterstützend hierzu wurden seitens der BedarfsplanerInnen Unterlagen zum Produktentstehungsprozess gesichtet, die von dem Unternehmen bereitgestellt wurden.

Mit einem Fragebogen wurden alle Bereichs- und AbteilungsleiterInnen zu den Themen, wie die Abteilungen arbeiten, welche Tätigkeiten und in welcher Summe sie ausgeführt werden, abgefragt.

Auf Basis des Fragebogens wurden ArbeitnehmerInnen-Profile erstellt, die im Anschluss im Team mit BedarfsplanerInnen, Key-UserInnen und BereichsleiterInnen diskutiert wurden. Das Ziel der Diskussion war aus dem IST-Zustand die geplanten und gewollten Veränderungen der Arbeitsweisen zu besprechen z.B. mehr Kommunikation und Abstimmung um so den SOLL-Zustand zu erarbeiten. [2]

4.1.1.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsprogramm

Das Funktionsprogramm wurde auf Basis der Unterlagen und Kenntnisse aus der Organisationsplanung von den BedarfsplanerInnen selbst entwickelt und mit dem Kernteam, bestehend aus BedarfsplanerInnen, einer Facility Mangerin und IT-Leiterin, abgestimmt.

Auf Basis des Produktentstehungsprozesses wurden die einzelnen Abteilungen im Raum angeordnet und ein Nutzungskonzept entwickelt.

Eine wichtige Entscheidung, die seitens der Geschäftsführung getroffen wurde, betraff die räumliche Zugehörigkeit. Die Frage stand im Raum, ob die ArbeitnehmerInnen in ihrer organisatorischen Einheit oder dem Produktentstehungsprozess angepasst zusammensitzen. In diesem Fall wurde klar entschieden, dass der Produktentwicklungsprozess die organisatorische Zugehörigkeit sticht. Nicht zu letzt war die Verkürzung des Produktentwicklungsprozesses ein Projektziel.

4.1.1.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung

Die qualitativen Anforderungen im Bereich Bau und Ausstattung wurden in einem Halbtages-Workshop ausgehend von den bereits formulierten Zielen in dem Kernteam erarbeitet.

4.1.1.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm

Wie bereits im Punkt „Qualitative Anforderungen – Organisationsplanung“ erwähnt, wurden in einem Fragebogen die relevanten Arbeitsweisen und Tätigkeiten abgefragt. Auf Basis derer erst ein Profiling und in weiterer Folge das Raumprogramm erstellt wurde.

Im Detail wurde eine Abfrage über alle Abteilungs- und BereichsleiterInnen mithilfe eines Fragebogens durchgeführt mit den Fragen[3]:

- Wie arbeitet die Abteilung?
- Was für Tätigkeiten wird nachgegangen?
- Wie werden sie ausgeführt?
- In welcher Summe werden sie ausgeführt?

[2] Anmerkung der Verfasserin: Im Experten Gespräch mit Christop Müller, wurde der Fragebogen und das Profiling zu dem Thema „Qualitative Anforderungen – Raumprogramm“ genannt. Gemäß DIN 18205 umfasst jedoch die Organisationsplanung die Erfassung von relevanten Prozessen und Arbeitsweisen. Daher wird der Fragebogen und das Profiling thematisch auch der Organisationsplanung zugeordnet.

[3] Anmerkung der Verfasserin: Die ersten zwei Fragen gehören thematisch zur Organisationsplanung, daher wurde der Fragebogen auch bei dem Thema „Qualitative Anforderungen – Organisationsplanung“ angeführt.

Daraus wurden die NutzerInnenprofile entwickelt. Es wurden dann die Besonderheiten der Tätigkeiten der einzelnen Profile erarbeitet. Im Speziellen bedeutete das, dass MitarbeiterInnen des Profils 1 hauptsächlich handwerklich arbeiten und dass MitarbeiterInnen des Profil 2 hauptsächlich mit dem Computer arbeiten. Die Daten wurden statistisch ausgewertet und in weiterer Folge in einem Team aus BereichsleiterInnen besprochen.

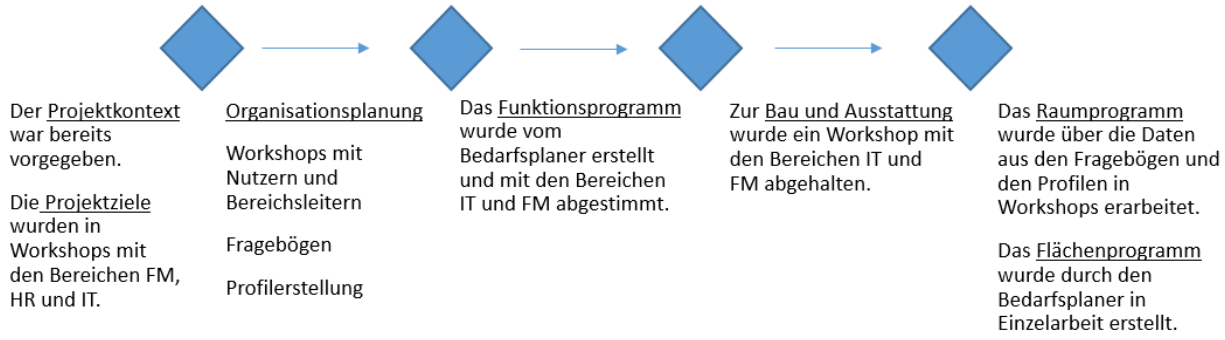
In einem Workshop mithilfe von Flips wurden die einzelnen Profile sowie die Anforderungen an die Arbeitsumgebung aufgenommen, z. B. Themenbereiche wie Geräte inkl. Größen, Stauraum etc. Die Fragen waren dabei auf die Tätigkeiten fokussiert. Außerdem wurden die Defizite der IST-Situation des Arbeitsumfelds aufgenommen. Die gesamten beschriebenen Themen wurden in der Workshoparbeit abgefragt. Auf Basis des Flips wurde seitens der BedarfsplanerInnen eine passende Arbeitsumgebung inklusive Abmessungen erstellt.

Seitens des Bedarfsplaners wird es als sehr sinnvoll eingeschätzt, die Organisationsplanung und das Raumprogramm in derselben Gruppe zu entwickeln.

4.1.1.7 Quantitative Anforderungen –Flächenprogramm

Das Flächenprogramm wurde aus dem Raumprogramm durch die BedarfsplanerInnen entwickelt in dem über Erfahrungswerte die, noch nicht einzeln definierten, Flächen kalkuliert wurden.

Abbildung 12: Überblick Fall 1, Eigene Darstellung



4.1.2 Fall 2

Das Unternehmen für das die Bedarfsplanung durchgeführt wurde ist ein Serviceleister im Bereich Entwicklungszusammenarbeit. Es sollte dabei ein bestehendes Bürogebäude für 220 Arbeitsplätze umstrukturiert werden. Die neu implementierten Bürokonzepte waren eine Mischung aus Zellenbüros und Open Space Offices ohne desksharing Prinzip, die in Anlehnung an Activity Based Working mit einer Vielzahl an Sonderflächen konzipiert wurden.

Im Folgenden kommen nun die transkribierten und bereits kategorisierten Antworten von Martin Hodulak aus dem Leitfadeninterview. Die vollständige Transkription des Leitfadeninterviews kann dem Anhang 02 entnommen werden.

4.1.2.1 Projektkontext

Der Projektkontext wurde in Workshops erarbeitet und dabei in finanzielle und zeitliche Rahmenbedingungen unterteilt, die sich durch das Grundstück, das Gebäude sowie aus der Unternehmenspolitik ergeben.

Die Rahmenbedingungen aus der Unternehmenspolitik umfassen Vorgaben betreffend Arbeitskonzepte und Arbeitsplatzgrößen, die seitens des Unternehmens festgelegt werden. Der

Bedarfsplaner vermeidet so in den folgenden Workshops Konzepte zu erarbeiten die seitens des Managements nicht gewünscht sind.

Aufgenommen wurden die Rahmenbedingungen in Workshops auf Karten. Im Anschluss an den Workshop wurden die Rahmenbedingung zur nochmaligen Bestätigung versendet.

Im Fall 2 wurde die Diskussion über die Bedingungen in einem Team aus BereichsleiterInnen, GeschäftsführerInnen und BedarfsplanerInnen durchgeführt.

4.1.2.2 Projektziele

Bei Fall 2 wurden die Ziele in allgemeine Ziele (Sichtbarkeit und Transparenz, Flexibilität und Wachstum, Konzept und Vorbildfunktion), funktionale Ziele (Unterstützung von Zusammenarbeit, Wissensaustaussch und Informationsfluss) und formale Ziele (Offen und einladend, die Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen) unterteilt. Hinzukommend wurden Rahmenbedingungen definiert, welche in Workshops erarbeitet wurden. Dabei eignen sich laut Bedarfsplaner Charts besser als Karten für Visualisierungen.

Je nachdem wie detailliert die Unternehmensziele bereits vorliegen wird, in diesem Falle vom Bedarfsplaner, die Workshoplänge angepasst. Generell variiert sie zwischen 1 Stunde bis zu einem Tag.

Die Gruppengröße wird vom Bedarfsplaner zwischen 3-6 Personen als optimal angegeben. In dem konkreten Fall waren bei den Workshops 2 GeschäftsführerInnen, 6 BereichsleiterInnen und der Bedarfsplaner in die Workshops involviert. Das Team war dasselbe wie bei dem Abstecken der Rahmenbedingungen.

In einem 20-25 min Impulsvortrag wurden die WorkshopteilnehmerInnen auf den Wandel der Arbeit und Büroform eingestimmt und ihnen wurde die Vorgehensweise der Bedarfsplanung näher gebracht.

Der Bedarfsplaner führte im Gespräch an, dass es sinnvoll sei, Projektkontext und Projektziele im selben Team abzustecken.

4.1.2.3 Qualitative Anforderungen - Organisationsplanung

Betreffend der Organisationsplanung forderten die BedarfsplanerInnen Unterlagen zur Anzahl der MitarbeiterInnen und Arbeitsplätze an, sowie Organigramme und Listen in denen angeführt wird ob die Abteilungen tendenziell wachsen oder schrumpfen.

Die Prozesse und Arbeitsweisen und daraus resultierenden Anforderungen wurden in Workshops mit ca. 8 NutzervertreterInnen erarbeitet. Die NutzervertreterInnen wurden vom Projektverantwortlichen benannt.

An den Workshops nahmen immer nur NutzervertreterInnen einer Abteilung teil, jedoch aller Funktionen und Hierarchiestufen.

Bei der Abfrage der Prozesse wurde darauf geachtet über die Tätigkeiten die Anforderungen zu definieren.

Der SOLL-Zustand der Arbeitsweisen wurde in Fall 2 mit den NutzervertreterInnen erarbeitet, in dem die NutzervertreterInnen anhand der Veränderungen in den letzten 3 Jahren, die Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich versuchen zu prognostizieren.

4.1.2.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsprogramm

Die räumliche Zuordnung wurde mit den NutzervertreterInnen einer Abteilung in Workshops erarbeitet. Als Hilfsmittel hierzu wurden Bubblediagramme erstellt in denen die

WunschnachbarnInnen der Abteilung dargestellt wurden. Aus den WunschnachbarnInnen wurden Priorisierungen im Workshop durchgeführt.

Die in unterschiedlichen Abteilungen erarbeiteten NachbarnInnen wurden vom Bedarfsplaner selbst zusammengebracht und in einem abteilungsübergreifenden Konsensworkshop abgestimmt.

4.1.2.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung

Die Bau und Ausstattung wurde auf Basis der Workshops zu Prozessen und Arbeitsweisen mit den NutzervertreternInnen abgefragt und anhand der Tätigkeiten abgeleitet. Dies befasst qualitative Themen wie Beschaffenheit des Raumes, Lichtverhältnisse etc.

Wichtig hierzu ist, aus Sicht des Bedarfsplaners, dass die Mankos im derzeitigen Arbeitsumfeld behoben wurden.

4.1.2.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm

Die Quantitäten der Arbeitsplätze und MitarbeiterInnen wurden über Fragebögen an die Personalabteilung oder Projektleitung erhoben. Die Fragebögen umfassen Themen wie:

- Anzahl der Besprechungen heute und in der Zukunft
- Anzahl der Personen je Besprechung
- Häufigkeiten der Besprechungen je Woche
- Größe des persönlichen Arbeitsplatzbedarfs
- Ablagebedarf
- Distanz zwischen Ablage und Arbeitsplatz

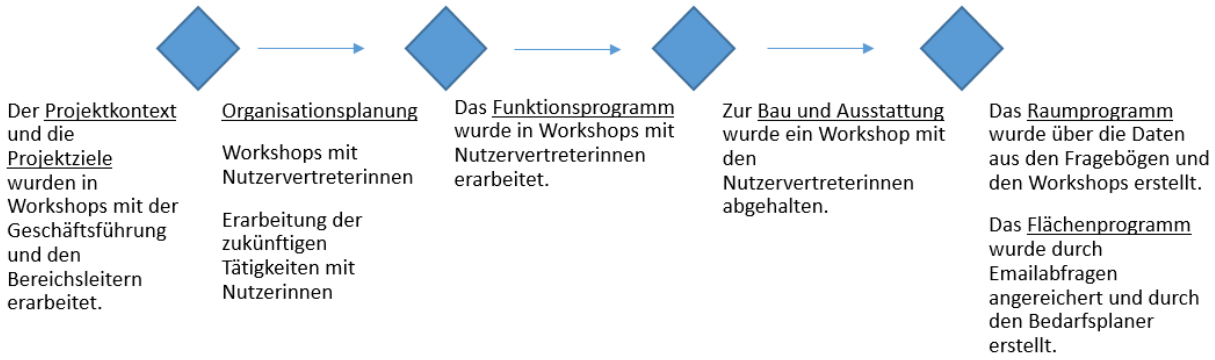
Die Anzahl der Sonderflächen wie Besprechungsräume, Rückzugsräume, Sonderflächen, Ablage etc. wurden anhand von Emailabfragen an die NutzervertreterInnen die zuvor in den Workshops waren abgefragt.

Außerdem wurden über die Tätigkeiten bereits die besonderen Anforderungen an die Arbeitsplatzumgebung aufgenommen.

4.1.2.7 Quantitative Anforderungen –Flächenprogramm

Die Anzahl der Sonderflächen wie Besprechungsräume, Rückzugsräume, Sonderflächen, Ablage etc. wurden anhand von Emailabfragen an die NutzervertreterInnen die zuvor in den Workshops waren durchgeführt.

Abbildung 13: Überblick Fall 2, Eigene Darstellung



4.1.3 Fall 3

Im Fall 3 geht es um eine Bedarfsplanung für ein Dienstleistungsunternehmen im Bereich Versicherungen und Steuern. Das bestehende Bürogebäude sollte dabei umstrukturiert werden und ein Activity Based Working Konzept für 900 MitarbeiterInnen implementiert werden.

Das Unternehmen hat weltweit 29 Standorte und das ABW- Bürokonzept wurde in einem Entwurf für alle Standorte eines Landes entwickelt. Dies entspricht ca. 4.500 MitarbeiterInnen. In dem Interview wurde zu beginn über den Blueprint geredet und im Anschluss die Bedarfsplanung für einen Standort genauer beleuchtet.

Der nationale Entwurf wurde in einem Team von FM, HM, IT und BedarfsplanerInnen erarbeitet und von dem Vorstand entschieden.

Der Bedarfsplan für den einen bestimmten Standort wurde in einem Lenkungsausschuss (Gremium, dass entscheidungsberechtigt ist und aus Partnern und Direktoren von verschiedenen Abteilungen besteht) beschlossen und in einem Team von 12-13 Personen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierachien erarbeitet. Insgesamt wurden ca. 8-10 Workshops mit dem Team durchgeführt und 3-4 Rücksprachen mit dem Lenkungsausschuss durchgeführt.

Über die Prozessschritte hinaus wurden Beispiele ausgestellt und es gab die Möglichkeit diese über ein online Feedback-Tool zu bewerten.

Im Folgenden kommen nun die transkribierten und bereits kategorisierten Antworten von Luc Kamperman aus dem Leitfadeninterview. Die vollständige Transkription des Leitfadeninterviews kann dem Anhang 03 entnommen werden.

4.1.3.1 Projektkontext und Projektziele

Der Projektkontext und die Projektziele für den nationalen Entwurf wurden gemeinsam in einem Team bestehend aus BedarfsplanerInnen und jeweils einer Person zuständig für Facility Manger, Human Ressource und IT erarbeitet und in einem Entwurf zusammengefasst. Der Entwurf enthielt neben o.g. Themen auch eine Einschätzung zu den Chancen und Gefahren, die durch die Implementierung von ABW einhergehen.

Dieser Entwurf wurde dem Vorstand präsentiert; der entscheidungsberechtigt war.

Die erarbeiteten Visionen und Ziele wurden später im Bedarfsplan an den Standort angepasst und von dem Lenkungsausschuss abgesegnet.

4.1.3.2 Qualitative Anforderungen - Organisationsplanung

In einem weiteren Schritt wurden mit einem Online Fragebogen, der an ca. 1.800 MitarbeiterInnen des Unternehmens versendet wurde, Daten zum aktuellen Arbeitsplatz abgefragt. Der Fokus lag dabei auf den hauptsächlichen Tätigkeiten, der Zeit, die die Tätigkeiten einnehmen und die Abteilungen mit denen Zusammengearbeitet wird.

Die 1.800 MitarbeiterInnen waren gemischt aus unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen.

Der Fragebogen wurde verwendet um Profile der MitarbeiterInnen des Unternehmens zu erstellen und wurde in weiterer Folge einem Gremium von 20 Leuten besprochen. Das Gremium bestand aus MitarbeiterInnen von allen Abteilungen und aus unterschiedlichen Hierarchiestufen.

Zusätzlich wurden zwei weitere Workshops mit einer Gruppe aus gut ausgebildeten BerufseinsteigerInnen abgehalten. Der Input aus dieser Gruppe wurde auch für die Ermittlung des SOLL-Zustandes vom IST-Zustand verwendet.

Die so ermittelten Daten wurden für den nationalen Entwurf verwendet und waren Basis für die Überarbeitung an den speziellen Standort.

4.1.3.3 Qualitative Anforderungen – Funktionsprogramm

Eine wichtige Entscheidung, die seitens des Vorstands getroffen wurde, lag darin ob die MitarbeiterInnen einer Abteilung beieinander sitzen sollten oder ob man sich marktorientiert im Raum aufteilt. Das Funktionsprogramm wurde aus den Daten des Fragebogens erstellt.

Das Funktionsprogramm wurde in Arbeitsgruppen mit den Bereichen IT und HR erstellt und kontinuierlich Rücksprache mit dem Managing Board gehalten.

4.1.3.4 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung

Die Farbwahl wurde in Anlehnung an die Farbpalette der Firma von der Architektin vorgeschlagen und immer wieder vom Lenkungsausschuss genehmigt.

Als besondere Maßnahme, wurde ein Wettbewerb unter den MitarbeiterInnen ausgeschrieben, um drei der Zusammenarbeitsräume zu gestalten. Die Ideen wurden zu 80-90% umgesetzt.

4.1.3.5 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm

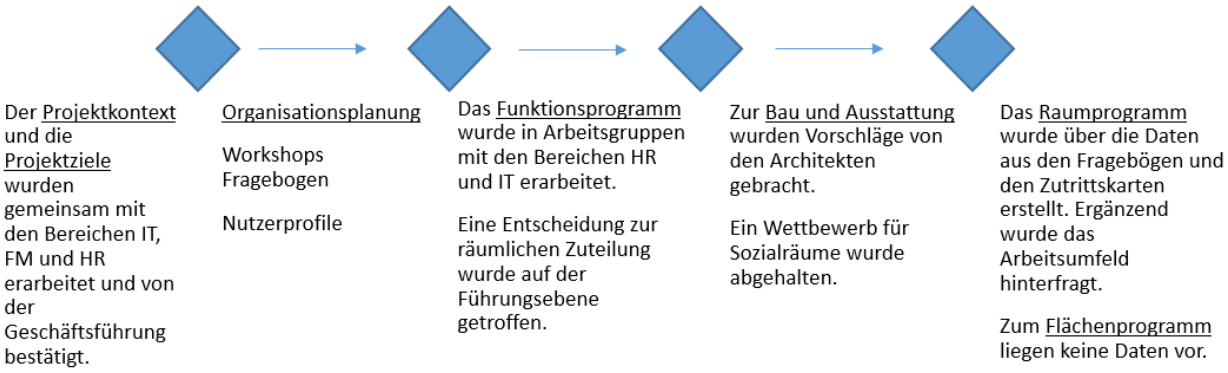
Die Quantitäten wurden über das bestehende Zutrittskartensystem erhoben. So konnte festgestellt werden, wer, wie viel wirklich vor Ort in der Firma war. Die Daten wurden durch eine Beobachtungsstudie verifiziert.

Der Fragebogen der auch für die Ermittlung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen für das Funktionsprogramm eingesetzt wurde, beinhaltete auch Fragen zur Arbeitsweise und Arbeitsumgebung. Es wurden die Schwächen und Stärken des Arbeitsumfelds aufgenommen.

4.1.3.6 Quantitative Anforderungen –Flächenprogramm

Zur Erarbeitung des Flächenprogramms liegen keine Daten vor.

Abbildung 14: Überblick Fall 3, EIgene Darstellung



4.1.4 Fall 4

Der vierte Fall behandelt die Bedarfsplanung für ein online Musikdienstleistungsunternehmen. Es wurde dabei ein bestehendes Gebäude so umstrukturiert, dass dort 180 (vgl. Kinzo) Personen arbeiten können und zwar an territorialen Arbeitsplätzen mit einer Vielzahl an Sonderflächen, die jedoch nicht klassisch, sondern Team basierend, gestaltet wurden. Das bedeutet, es befinden sich zwischen 6-12

Personen an einem Tisch. Je nachdem kann so leicht auf temporäre Veränderungen zum Beispiel in der Teamgröße eingegangen werden. Die Bruttogrundfläche beträgt ca. 4.000 m² (vgl. Kinzo).

Neben der Erstellung eines Bedarfsplanes war bei diesem Projekt auch Aufgabe eine passende Immobilie zu finden.

Die Antworten aus Fall 4 mussten nach dem Gespräch erneut kategorisiert werden; eine Kategorisierung aufgrund der Strukturierung des ExpertInneninterviews war nicht möglich. Der Fall wurde daher nur bedingt in die Cross Case Study mitaufgenommen.

Im Folgenden kommen nun die transkribierten und bereits kategorisierten Antworten von Christopher Middleton aus dem Leitfadeninterview. Die vollständige Transkription des Leitfadeninterviews kann dem Anhang 04 entnommen werden.

4.1.4.1 Projektkontext

Um eine passende Immobilie zu finden wurden 4-5 Immobilien durchgeplant und geschaut welche am meisten Sinn machte. Dies wurde anhand einer Checkliste entschieden. Das bestehende Gebäude wurde dann durch Deckendurchbrüche und Verbindungen an die individuellen Bedürfnisse angepasst.

Der zeitliche Rahmen wurde vorab als halbes Jahr vorgegeben; das Projekt dauerte jedoch schlussendlich 3 Jahre. Der Bedarfsplaner schätzte die zeitliche Vorgabe als unrealistisch ein. Bei dem Projekt gab es sowohl laufende Veränderungen in der Personenanzahl, der Zeitdefinition sowie der Örtlichkeiten.

Angaben zur Methode wurden keine gemacht.

4.1.4.2 Projektziele

Die Projektziele wurden in Workshops erfasst und seitens des Bedarfsplaners in einem Briefing formuliert. Inhalt des Briefings sind die Ziele und die Unternehmenswahrnehmung aus Sicht des Bedarfsplaners. Dieses Briefing wurde der Auftraggeberin vorgelegt mit der Bitte um Ergänzung oder Bestätigung. Dies war der Grundstein für weitere Schritte des Bedarfsplaners.

Der Bedarfsplaner merkte im Gespräch an, dass falls ein Unternehmen bereits schon Unterlagen bezüglich der Ziele vorlegen konnte, diese trotzdem erneut zusammengefasst wurden.

4.1.4.3 Qualitative Anforderungen - Organisationsplanung

Die Bedürfnisse und Wünsche an die Arbeitsplatzgestaltung und –umgebung wurden in 4-5 Workshops mit den Nutzergruppen erarbeitet. Diese Anforderungen versuchte der Bedarfsplaner im Plan zu integrieren.

Vor ab werden Unterlagen zu folgenden Themen gesichtet:

- Nutzergruppen
- Arbeitsweisen
- Bedürfnisse
- Abläufe
- Kommunikation
- Organisationsaufbau, Hierarchien
- Externe /Interne MitarbeiterInnen

Konkret wurden dazu die Entwicklungen für die Zukunft beleuchtet. Die Zukunftsvision wurde durch das Stellen von offenen Fragen erarbeitet. Sie wurde mit den EntscheidungsträgerInnen des

Unternehmens erarbeitet, da diese einen tiefen Einblick in die Vision für das Unternehmen hatten und die Kompetenzen aus Sicht des Bedarfsplaners besaßen die Zukunftsfähigkeit einzuschätzen.

Daten zu unterschiedlichen Nutzergruppen wurden erfasst.

In diesem Projekt wurde eine Filterperson einberufen, deren Aufgabe es war, dem Bedarfsplaner eine Einschätzung zu den Aussagen, der NutzerInnen zu geben. Der Bedarfsplaner sagte in diesem Zusammenhang folgendes: " Diese Filter-Person sollte wirklich eine Person sein, ein Ansprechpartner, der das Unternehmen gut kennt, im besten Fall auch eine Führungsperson ist oder einen direkten Draht hat zu einer Führungsperson hat und diese unterschiedlichen Inputs bewertet und auch einstuft, weil manchmal ist es nur eine Einzelmeinung und manchmal ist es sozusagen eine Meinung, die die Mehrheit vertritt. Das können wir als Außenstehende nicht bewerten." (Christopher Middleton, Interview, Berlin, 14.06.2016, S.3, siehe Anhang)

4.1.4.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsprogramm

Das Funktionsprogramm wurde auf Basis der Unterlagen aus der Organisationsplanung erstellt. Es wurde dabei vor allem auf die Prozesse eingegangen und die Abteilungen an die strategisch wichtigen Punkte positioniert.

4.1.4.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung

Die Qualitäten wurden anhand des Projektkontextes, im Besonderen des Projektbudgets abgeleitet. Das Unternehmen hatte zum Zeitpunkt der Bedarfsplanung eine relativ hohe Finanzierung bekommen und war daher bereit viel in eine Bürofläche zu investieren. Seitens des Bedarfsplaners wurden daher Vorschläge zur Bemusterung und Oberfläche gebracht; zumeist wurden die hochwertigsten ausgewählt.

4.1.4.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm

Für das Raumprogramm wurden Workshops organisiert, in denen Bedürfnisse abgefragt wurden und Daten erfasst wurden, was derzeit am Arbeitsplatz gut funktioniert und was dazukommen sollte - kurz Stärken und Möglichkeiten.

Die Daten aus der Organisationsplanung wurden als Basis für das Raumprogramm zugezogen. Insbesondere die Daten zu den jetztigen Arbeitsplätzen und Anzahl der MitarbeiterInnen, zuzüglich der Zukunftsvision.

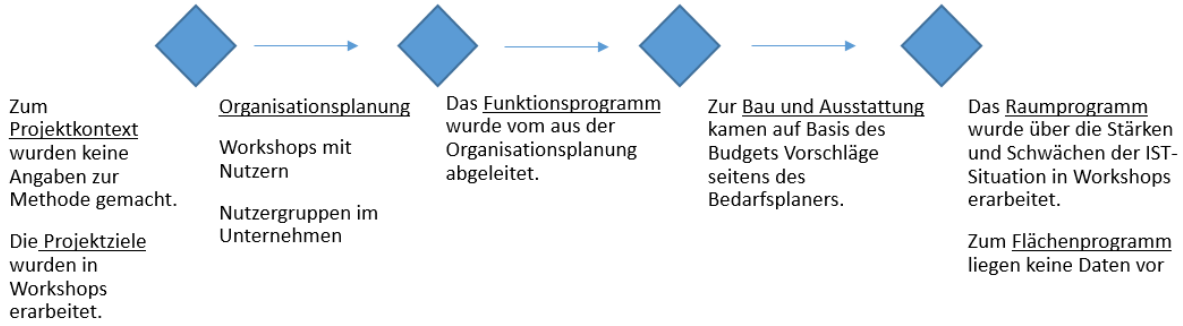
4.1.4.7 Quantitative Anforderungen – Flächenprogramm

Es wurden keine Angaben zur Ermittlung des Flächenprogramms gemacht.

4.1.4.8 Involvierte Personen

In diesem Fall gibt es ausnahmsweise ein eigenes Unterkapitel "Involvierte Personen", da die Workshops im selben Team durchgeführt wurden. Es bestand aus dem Bedarfsplaner, einer Person aus IT, HR und FM. Darüber hinaus war bei verschiedenen Workshops einer der Gründer mit dabei und eine Designerin, die alle Designfragen des Unternehmens beantwortete. Den MitarbeiterInnen war es freigestellt wer an den Workshops teilnimmt. Der Hintergrundgedanke des Bedarfsplaners war, dass so die MitarbeiterInnen teilnehmen, die Interesse an dem Prozess haben und sich aktiv miteinbringen.

Abbildung 15: Überblick Fall 4, Eigene Darstellung



4.1.5 Fall 5

Es handelt sich dabei um ein Pharmaunternehmen mit einer Zielzahl an 80 InnendienstmitarbeiterInnen. Im Zuge der Bedarfsplanung wurde in einer Mietfläche ein Open Space Konzept mit Desk Sharing eingeführt.

Bei vorliegendem Projekt war von Seiten des Konzerns bereits ein generelles Arbeitskonzept entwickelt worden, dass es galt an einen speziellen Standort anzupassen. Neben der Bedarfsplanung war auch die Immobiliensuche Projektaufgabe.

Zuständig für den Prozess und schnelle Entscheidungsfindungen waren das Kernteam bestehend aus Bedarfsplanerin, Projektleiterin aus dem Bereich Kommunikation und zwei weiteren Personen aus den Bereichen Finanz und Facility Management. Das Kernteam hat den gesamten Prozess begleitet.

Bei diesem Projekt wurden Townhallformate, MitarbeiterInnenveranstaltungen, Workshops in Klein-Gruppen und im Plenum durchgeführt.

Im Folgenden kommen nun die transkribierten und bereits kategorisierten Antworten von Alexandra Wattie aus dem Leitfadeninterview. Die vollständige Transkription des Leitfadeninterviews kann dem Anhang 05 entnommen werden.

4.1.5.1 Projektkontext

Betreffend zeitlichem Rahmen war dieser durch die Immobiliensuche bestimmt und belief sich auf 2 Jahre. Zum budgetären Rahmen wurde von der Bedrafsplanerin ein Vorschlag gemacht und dieser vom Management angenommen.

4.1.5.2 Projektziele

Die Projektziele waren in Fall 5 bereits vom Konzern her erarbeitet und somit vorgegeben. Ziel war es unter anderem besser zusammen arbeiten zu können und die Kommunikation zu stärken.

4.1.5.3 Qualitative Anforderungen - Organisationsplanung

Dadurch, dass das Arbeitskonzept bereits erarbeitet war, wurde das Thema Organisationsplanung im Fall 5 nicht im Detail behandelt.

Obwohl das Arbeitskonzept bereits fertig vorgegeben war, wurde seitens der Bedarfsplanerin ein Fragebogen an alle ArbeitnehmerInnen ausgeschickt in dem Tätigkeiten und deren Häufigkeiten sowie Mobilität abgefragt wurden. Außerdem gab es die Möglichkeiten spezifische Angaben zu Besonderheiten der Arbeit anzumerken. Der Rücklauf des Fragebogens lag bei 70%. Die Anmerkungen wurden in einer Gruppe von ca. 15 Leuten, den Change Agents, besprochen und ausdifferenziert. So entstanden bestimmte Anforderungen.

Bei den Change Agents handelte es sich um 15 Personen, die so heterogen wie möglich zusammengesetzt wurden. Fokus lag auf Alter, Hierarchie, Länge des Arbeitsverhältnisses und Geschlecht. Dabei wurde ein Aufruf geschaltet und jede die Interesse hatte konnte sich dieser Gruppe anschließen. 2-3 Personen wurden explizit angesprochen. Die Bedarfsplanerin merkt an, dass jedoch als Change Agents nicht immer dieselben Personen genommen werden müssen, sondern es beispielsweise auch mehrere Personen sein können die aber rotierend an Workshops teilnehmen.

Durch die Erhebung der besonderen Anforderungen im Fragebogen wurde festgestellt, dass nicht wie ursprünglich geplant, der Rückzugsort in Einzelkabinen, sondern die Tätigkeiten sehr wohl in zweier Räumen durchgeführt werden können. Die einser Boxen aus dem bestehenden Konzept wurden dann an die Erfordernisse angepasst und sehen nun Platz für 2-3 Personen vor.[4]

4.1.5.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsprogramm

Es wurden keine Auskünfte zur Ausarbeitung des Funktionsprogramms gegeben.

4.1.5.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung

Die Bau und Ausstattung wurde im Projektteam inklusive IT erarbeitet, wobei Vorschläge und Entscheidungsvorlagen im Bezug auf Bauphysik seitens der BedarfsplanerInnen gemacht wurden und auf Basis derer Entscheidungen vom Projektteam getroffen wurden.

Im Beschaffungsvorgang wurden Drehstühle im Foyer aufgestellt und die MitarbeiterInnen des Unternehmens konnten die Drehstühle testen und ihre Präferenz abgeben. Es wurde vorab kommuniziert, dass das Voting nicht definitiv entscheidet welcher Stuhl letztendlich im Büro aufgenommen wird, sondern als Entscheidungshilfe für das Management herangezogen wird. Es wurde so allen MitarbeiterInnen die Möglichkeit gegeben sich zu involvieren.

4.1.5.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm

Über einen Space Calculator, der vorgibt wie viele Arbeitsplätze je MitarbeiterIn geschaffen werden und wie hoch der Flächenbedarf ist je Arbeitsplatz, wurde der generelle Flächenbedarf ermittelt. Dann wurden anhand des bestehenden Arbeitskonzeptes, der Anmerkungen aus dem Fragebogen und der Beschaffenheit der Mietfläche Anpassungen getroffen. Diese wurden von den BedarfsplanerInnen erarbeitet und durch das Projektteam bewertet.

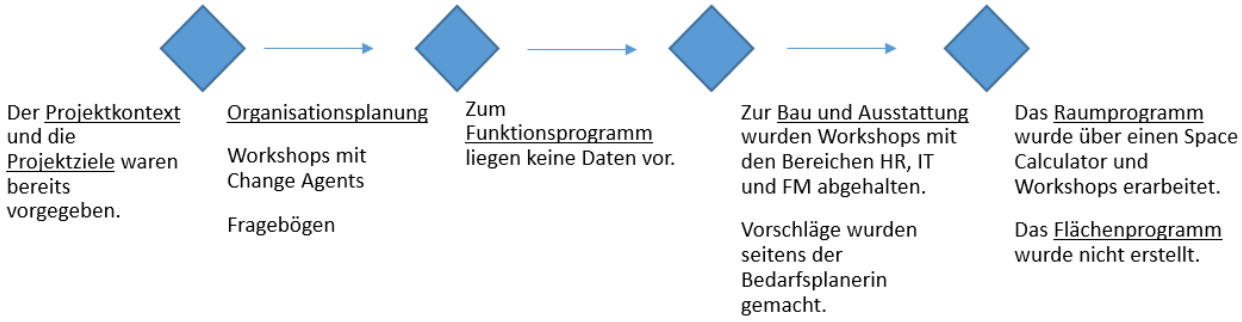
Ein tabellarisches Raumprogramm wurde jedoch nicht ausarbeitet.

4.1.5.7 Quantitative Anforderungen –Flächenprogramm

Das Flächenprogramm wurde im Fall 5 nicht explizit erstellt, sondern bereits direkt in den Entwurf mit eingearbeitet.

[4] Anmerkung der Verfasserin: Diese Informationen wurden seitens der Bedarfsplanerin zu der Frage nach dem Funktionsprogramm gegeben. Der Inhalt gehört jedoch thematisch gemäß E DIN 18205 zum Thema „Organisationsplanung“.

Abbildung 16: Überblick Fall 5, Eigene Darstellung



4.1.6 Fall 6

Der Fall 6 betrifft die Bedarfsplanung für einen Neubau eines Chemieunternehmen. Das Gebäude, welches Arbeitsplätze für ca. 300 Personen bereitstellt hat dabei eine Größe von ca. 12.600 m² BGF beziehungsweise 10.400 m² NGF. Als Büroform wurde ein Kombibüro gewählt. Im Kombibüro gibt es für jede InnendienstmitarbeiterIn einen fix zugewiesenen Platz und in ausgewiesenen Zonen gibt es sogenannte Walk In Offices, die kurzfristig als Büroarbeitsplatz oder Besprechungszimmer gebucht werden können.

Aufgabe des Projektleiters bei diesem Projekt war die Projektsteuerung inklusive der Phase 0.

Im Folgenden kommen nun die transkribierten und bereits kategorisierten Antworten von Michael Annerl aus dem Leitfadeninterview. Die vollständige Transkription des Leitfadeninterviews kann dem Anhang 06 entnommen werden.

4.1.6.1 Projektkontext und Projektziele

Der Projektkontext und die Projektziele waren in dem Auftrag bereits definiert. Ein Fertigstellungszeitpunkt, maximale Gesamtkosten und Zielzahl der MitarbeiterInnen für die das Gebäude ausgelegt sein soll, waren definiert. Hinzukamen die Ziele wie zum Beispiel, dass das Gebäude repräsentativ sein soll und einen modernen Bürostandard aufweisen soll.

4.1.6.2 Qualitative Anforderungen - Organisationsplanung

Fall 6 war insofern besonders, da man versucht hat den Bedarfsplanungsprozess so simpel wie möglich zu halten und dabei nur drei klassische Büroformen diskutiert hat: Zellenbüro, Kombibüro und Gruppenbüro. Anschließend hat man mit den NutzervertreterInnen die Vor- und Nachteile der Büroformen diskutiert und hat somit die Entscheidungsgrundlage für den Aufsichtsrat erarbeitet. Der Aufsichtsrat hat in weiterer Folge dem Kombibüro, welches auch der Wunsch der NutzervertreterInnen war, zugestimmt.

Außerdem wurde in Workshops mit Projektleitung und AbteilungsvertreterInnen die Anzahl und Größen der Abteilungen abgefragt. Die Anzahl bildete die Basis für die spätere Kalkulation der Flächen, die sich aus der Multiplikation von der Anzahl der MitarbeiterInnen mit dem Platzbedarf je Person ergab. In denselben Workshops wurden auch die Arbeitsweisen erarbeitet. So wurde zum Beispiel festgestellt, dass jeden Morgen circa zeitgleich eine Vielzahl an Besprechungen abgehalten wird.

4.1.6.3 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung

Die Bau und Ausstattung ist hauptsächlich durch den Kostendeckel entwickelt worden. Definiert war außerdem in den Zielen, dass es ein moderner Bürostandard sein sollte. Um diese Vorgabe zu treffen

und die Kosten dabei nicht zu überschreiten wurden seitens des Bedarfsplaners Vorschläge eingebracht.

Die Entscheidungen wurden dabei immer im Steering Committee getroffen, während die Grundlagen für die Entscheidungsfrage im Projektteam erarbeitet wurde. Das Projektteam bestand aus BedrafsplanerInnen, Projektleiterin, Asset Managerin, vier NutzervertreterInnen unterschiedlicher Abteilungen und drei NutzervertreterInnen von Sonderbereichen.

4.1.6.4 Qualitative und quantitative Anforderungen – Raum- und Funktionsprogramm

Raum- und Funktionsprogramm wurden im Fall 6 gemeinsam entwickelt.

Dabei wurden die Raumgrößen und der Platzbedarf aus dem Bestand übernommen und an den Mindestbedarf gemäß Arbeitsstättenschutzverordnung angepasst. Die vorhanden Personenzahlen wurden dann mit dem Flächenschlüssel multipliziert um die Büroflächen zu ermitteln.

Bei den Besprechungsräumen wurde auf das Wissen aus der Analyse der relevanten Arbeitsprozesse zurückgegriffen. Es wurde zum Thema Organisationsplanung erarbeitet, dass es morgens zeitgleich zu mehreren Meetings kommt. Daher wurde die Standard-Anzahl der Besprechungsräume angehoben um der hohen Nachfrage am Morgen gerecht zu werden.

Für die Sonderflächen wie Teeküchen wurden die Flächen aus dem Bestand genommen und an den Mindestbedarf gegebenenfalls angepasst.

Auf Basis dessen wurde mit AbteilungsvertreterInnen und Projektleitung das Raum- und Funktionsprogramm erstellt und die Größen gegebenenfalls noch angepasst.

Betreffend der Anordnung der Abteilungen im Grundriss wurde zum Einen eine Liste erstellt aus der Kommunikationsflüsse hervorgehen. Zum Anderen wurden die einzelnen Abteilungen benannt, in eine Matrix gegeben und festgestellt, welche Abteilungen eng miteinander arbeiten. Daran wurde abgeleitet, welche Abteilungen nah bei einander sein müssen.

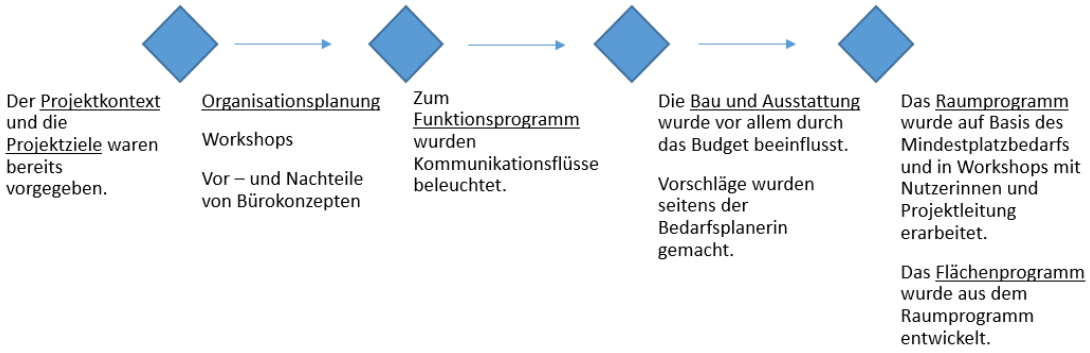
Die Daten wurden in Workshoparbeit mit den NutzervertreterInnen und der Projektleitung erhoben.

4.1.6.5 Quantitative Anforderungen –Flächenprogramm

Das Flächenprogramm wurde aus dem Raumprogramm entwickelt. Die Sonderflächengrößen wurden auf Basis des Bestands festgelegt, wobei eine Bedarfserhebung dazu stattgefunden hat, ob die Flächen derzeit ausreichend sind.

Eine eigene Sanitätsabteilung, die es im Bestand nicht gab wurde selbst mit dem Nutzer entwickelt.

Abbildung 17: Überblick Fall 6, Eigene Darstellung



4.2 Cross Case Analyse

In vorliegendem Unterkapitel werden die sechs Fälle auf Unterschiede und Ähnlichkeiten hin analysiert. Die Analyse wurde auf Basis der Prozessschritte kategorisiert. Die beteiligten Personen werden jeweils gesondert betrachtet. Am Ende findet sich eine Übersichtsgrafik zu allen Fällen.

In den hier behandelten Fällen wurden Bedarfsplanungsprozesse für Unternehmen mit Mitarbeiterzahlen zwischen 80 und 900 beleuchtet. Im Prozess wurden Bürokonzepte in Neubauten so wie Anpassungen im bestehenden Gebäude geplant. Dabei wurden in den Fällen 1, 2, 3 und 5 Activity Based Working Konzepte entwickelt. In Fall 4 und 6 wurden hauptsächlich territoriale Arbeitsplätze eingerichtet, die durch Sonderflächen ergänzt wurden.

4.2.1 Projektkontext

Gemäß E DIN 18205 S. 15 umfasst der Projektkontext folgende Punkte:

- Finanzrahmen
- Bedarfsauslösende Gründe
- Zeitrahmen
- Bezeichnung
- Visionen
- Wesentliche Beteiligte

In den Fällen 1 und 6 war der Projektkontext bereits klar vorgegeben und musste im Zuge der Bedarfsplanung nicht analysiert werden. Die Firmen hatten bereits zu diesem Zeitpunkt eine klare Aufgabe formuliert; dies ist nicht immer der Fall. Es kann auch Inhalt einer Bedarfsplanung sein im Zuge der Erarbeitung des Projektkontexts festzulegen, was überhaupt die Aufgabe ist.

Fall 5 ist ein Beispiel, in dem zwar bereits der Projektkontext und die Aufgabe formuliert waren, jedoch seitens der Bedarfsplanerin einzelne Punkt herausgenommen und präzisiert wurden. Beispielsweise wurde der zeitliche Rahmen an die Immobiliensuche angepasst und auch zum budgetären Rahmen erst ein Vorschlag seitens der Bedarfsplanerin erstellt.

In Fall 2 wurde der Projektkontext in Workshops erarbeitet und dabei in finanzielle und zeitliche Rahmenbedingungen, Rahmenbedingungen die sich durch das Grundstück und das Gebäude ergeben sowie Rahmenbedingungen aus der Unternehmenspolitik unterteilt.

Die Rahmenbedingungen aus der Unternehmenspolitik umfassen Vorgaben seitens des Unternehmens bezüglich Arbeitskonzepte und Arbeitsplatzgrößen.

In Fall 3 wurde der Projektkontext für den nationalen Entwurf in einem Team erarbeitet. Der Entwurf enthielt neben o.g. Themen auch eine Einschätzung zu Chancen und Gefahren die durch die mit der Implementierung von ABW einhergehen.

Tabelle 5: Übersicht zur Erarbeitung des Projektkontext, Eigene Darstellung

Fall 1	***Fall 2***	***Fall 3***	***Fall 4***	***Fall 5***	***Fall 6***
Der Projekt-kontext war bereits vorgegeben.	Workshoparbeit mit den Bereichen IT, FM und HR. Bestätigung durch die oberste Führungsebene.	Workshoparbeit mit der Geschäftsführung und Bereichsleitung.	Es liegen keine Angaben zur Erarbeitung vor.	Der Projekt-kontext war bereits vorgegeben.	Der Projekt-kontext war bereits vorgegeben.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

In den Fällen 1 und 6 war der Projektkontext bereits klar im Auftrag definiert.

In den Fällen 2 und 3 wurde der Projektkontext in Workshops erarbeitet.

In Fall 5 wurde nicht partizipativ gearbeitet, sondern der Budgetrahmen von der Bedarfsplanerin vorgeschlagen und angenommen.

Die Fälle zeigen, wie unterschiedlich der Umfang der Erarbeitung des Projektkontexts sein kann. Neben den Fällen 1 und 6 bei denen bereits alles klar definiert war, über Fall 5 in dem einzelne Teile präzisiert wurden bis hin zu den Fällen 2 und 3 in denen der Projektkontext mit dem Unternehmen gemeinsam im Workshop erarbeitet wurde.

4.2.1.1 Beteiligte Personen

In Fall 2 wurde die Bedingungen in einem Team aus BereichsleiterInnen, GeschäftsführerInnen und BedarfsplanerInnen durchgeführt.

Im Fall 3 wurden der Projektkontext und die Projektziele gemeinsam in einem Team bestehend aus Bedarfsplaner und jeweils einer Person zuständig für Facility Mangement, Human Ressource und IT erarbeitet. Der Outcome wurde dem Vorstand präsentiert; da nur dieser entscheidungsberechtigt war.

Die Entscheidung zum Projektkontext, wurde in beiden Fällen auf der obersten Managementebene getroffen. Außerdem wurden in beiden Fällen in die Erarbeitung auch Personen aus anderen Bereichen z.B. IT, HR und Facility Management miteinbezogen.

Die Vision des Unternehmens betreffend formulierte Chris Middleton, dass man dies nur mit Führungspersonen oder den Inhabern eines Unternehmens machen kann, da diese die Kompetenz besitzen und das Unternehmen lenken können. Dies ist in der Praxis nicht immer möglich, dennoch ist es wichtig diesen Kontakt zu den Führungspersonen herzustellen. „Oft ist es auch so bei solchen Projekten, dass wir nur mit untergeordneten Personen zu tun haben. Da merkt man dass wir da ganz schnell an Grenzen stoßen, weil wir eben nicht an den Kern an diese Zukunftsfähigkeit herankommen. Weil da einfach die Kompetenzen nicht ausreichend sind oder die Hintergrundinfos nicht ausreichend sind. Deshalb ist es schon immer gut da zu dem Inhaber oder einer Führungsebene den Kontakt zu haben.“ (Christopher Middleton, Interview, Berlin, 14.06.2016, S.3, siehe Anhang)

4.2.2 Projektziele

In den Fällen 1, 2, 3 und 4 wurden die Projektziele in Workshops erarbeitet. In den Fällen 5 und 6 waren bereits Projektziele definiert und wurden im Zuge des Bedarfsplanungsprozesses nicht bearbeitet.

Tabelle 6: Übersicht zur Erarbeitung des Projektkontext, Eigene Darstellung

Fall 1	***Fall 2***	***Fall 3***	***Fall 4***	***Fall 5***	***Fall 6***
Die Projektziele wurden in Workshops erarbeitet.	Die Projektziele wurden in Workshops erarbeitet.	Die Projektziele wurden in Workshops erarbeitet.	Die Projektziele wurden in Workshops erarbeitet.	Die Projektziele waren bereits vorgegeben.	Die Projektziele waren bereits vorgegeben.

In Fall 2 wurden die Projektziele anhand der Unternehmensziele abgeleitet. In Fall 1 wurden die Projektziele außerdem anhand von vorhandenen Unterlagen erarbeitet. Dabei wurden die Geschäftsberichte und CSR-Berichte gesichtet und so aus einer Außenwarnehmung Vorschläge für mögliche Ziele seitens der BedarfsplanerInnen gebracht.

Ähnlich wurde auch in Fall 4 Vorschläge zu den Zielen seitens des Bedarfsplaners eingebracht; diese basierten jedoch nicht, wie in Fall 1 auf gesichteten Unterlagen, sondern auf den Ergebnissen der Ziele Workshops zuvor.

Es ergibt sich also ein Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen und Projektzielen.

In Fall 2 wurde außerdem zur Anregung ein Impulsvortrag vor den Ziele-Workshop geschalten um die Möglichkeiten aufzuzeigen.

Außerdem wurden in Fall 2 die Projektziele in Rahmenbedingungen, allgemeine, funktionale und formale Ziele gegliedert. Auch die DIN (DIN 18205 2015: 15 f.) sieht eine Gliederung der Ziele in folgende Bereiche vor: funktional, technisch und soziokulturell; ökonomisch und zeitlich; ökologisch. Eine so klare Strukturierung wurde in keinem der Fälle angewandt.

In Fall 1 wurde außerdem angesprochen, dass die Ziele priorisiert wurden. Hierzu wurden keine gesonderten Methoden verwendet.

Martin Hodulak fasste in dem Expertengespräch zusammen, dass das Erarbeiten der Ziele und Rahmenbedingungen so sei, wie „[...] den roten Faden, die Leitplanke“ (Martin Hodulak, Interview, München, 30.05.2016, S.8) durch das Projekt zulegen.

Vier der Fälle arbeiteten mit Workshops. In den anderen 2 Fällen mussten die Projektziele nicht erarbeitet werden.

4.2.2.1 Beteiligte Personen

In Fall 1 waren bei den Workshops 3 Personen involviert: die Bedarfsplanerin, eine Facility Managerin und eine Managerin aus dem Bereich Kommunikation, IT und Logistik.

In Fall 2 waren bei der Erarbeitung der Ziele die Bedarfsplanerin, zwei GeschäftsführerInnen und 6 BereichsleiterInnen anwesend.

In Fall 3 waren neben der Bedarfsplanerin in den Zieleworkshops auch jeweils eine VertreterIn aus den Bereichen Human Resource, IT und Facility Management anwesend.

Auch in Fall 4 wurden die Bereiche IT, Human Resource und Facility Management neben der Geschäftsführung und einzelnen NutzervertreterInnen eingeladen.

Während in den Fällen 1 und 3 drei bis vier Personen vertreten waren, waren es in Fall 2 neun Personen. Martin Hodulak, der Bedarfsplaner von Fall 2 wies jedoch im Gespräch darauf hin, dass seiner Meinung nach eine Anzahl von 3 bis 6 Personen für den Zieleworkshop optimal sei.

In Fall 1 und 3 wurden die erarbeiteten Ziele im Nachhinein der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand vorgelegt und von diesen mit der Möglichkeit von Änderungen frei gegeben.

Da in den Fällen 2 und 4 bereits die Geschäftsführung an den Workshops teilnahm, entfiel dieser Schritt.

Auffällig ist auch, dass sowohl in Fall 1, 3 als auch 4 die Bereiche IT und Facility Management vertreten waren. In den Fällen 3 und 4 wurde ergänzend noch eine Human Ressource ManagerIn hinzugeholt.

4.2.3 Qualitative Anforderungen - Organisationsplanung

Im Zuge der Fallanalyse wurde es als sinnvoll erachtet, den Prozesschritt „Organisationsplanung“ in zwei Unterthemen aufzuteilen, da diese grundlegend methodisch unterschiedlich behandelt wurden, sowie andere Personen in den Prozess eingebunden waren. Es werden demnach im Folgenden die Themen „Organisation“ und „Arbeitsweisen“ unterschieden.

Dem Thema „Organisation“ können folgende Inhalte aus der DIN 18205 zugeteilt werden:

- Organisationsstruktur
- Mitarbeiterstruktur
- Mitarbeiteranzahl
- Arbeitsplatzanzahl

Dem Thema „Arbeitsweisen“, die Inhalte „Relevante Prozesse und Arbeitsweisen“ und „Tätigkeiten“. Der Punkt „Tätigkeiten“ wurde nicht in der E DIN 18205 angeführt, wurde jedoch in vier der sechs Fällen angeführt und wird hier daher ergänzt.

4.2.3.1 Organisation

In Fall 1 wurde der Produktentstehungsprozess und das Organisationsmodell beleuchtet in dem vorab durch den Bedarfsplaner die vorhanden Unterlagen gesichtet wurden, um dies dann im Anschluss in drei Workshops zu diskutieren.

In Fall 2 wurden Unterlagen zu Anzahl der MitarbeiterInnen und Arbeitsplätze, Organigramme, sowie eine Liste der Abteilungen und einer Einschätzung ob diese in Zukunft tendenziell wachsen oder schrumpfen, zur Verfügung gestellt.

In Fall 1 und 2 wurden vorab Unterlagen zu folgenden Themen gesichtet:

- Produktentstehungsprozess
- Organigramm
- Anzahl der MitarbeiterInnen
- Anzahl der Abteilungen
- Zielzahlen

In Fall 6 wurden diese im Zuge von Workshops abgefragt.

In Fall 1 wurden nach der Sichtung drei Workshops abgehalten um die Ergebnisse zu diskutieren und für die Zukunft zu steuern.

Auch in Fall 4 wurden Unterlagen zu folgenden Themen eingefordert:

- Nutzergruppen
- Arbeitsweisen
- Bedürfnisse
- Abläufe
- Kommunikation
- Organisationsaufbau, Hierarchien
- Externe /Interne MitarbeiterInnen

Die Themen überschneiden sich mit den Themenbereichen aus Fall 1 und 2, und beinhalten darüber hinaus Bereiche aus den Prozessschritten „Funktionsprogramm“ und „Tätigkeiten“.

Tabelle 7: Übersicht der Fälle zum Thema Organisation, Eigene Darstellung

Fall	***Fall 1***	***Fall 2***	***Fall 3***	***Fall 4***	***Fall 5***	***Fall 6***
Methode	Sichtung von Unterlagen und Workshops	Sichtung von Unterlagen	Es liegen keine Angaben vor.	Sichtung von Unterlagen	Es liegen keine Angaben vor.	Workshops
Themen	-Produktent-stehungsprozess -Organisations-model	-Organigramm -Zielzahlen -Anzahl der MitarbeiterInnen -Anzahl der Abteilungen		-Nutzergruppen -Arbeitsweisen -Bedürfnisse - Abläufe - Kommunikation -Organisations-aufbau - Externe und intere MitarbeiterInnen		-Anzahl der Abteilungen -Größe der Abteilungen

In Fall 4 wurde konkret nach den Entwicklungen für die Zukunft der Organisation gefragt. Für die Zukunftsvision verweist der Bedarfsplaner auf die Art der Fragen. Sie wird mit den EntscheidungsträgerInnen des Unternehmens erarbeitet, da diese die Vision für das Unternehmen kennen und, aus Sicht des Bedarfsplaners, die Kompetenzen besitzen, die Zukunftsfähigkeit einzuschätzen.

4.2.3.2 Arbeitsweisen

In Fall 1, 3 und 5 wurden mit Fragebögen Tätigkeiten und deren Häufigkeiten sowie in Fall 5 insbesondere auch die Mobilität und in Fall 3 Abteilungen, die zusammenarbeiten, abgefragt. Dieser Zusammenhang bildet die Basis für das Funktionskonzept. Nur in Fall 5 wurde die Möglichkeit einer freien Formulierung der Antwort gegeben. In allen drei Fällen wurden die Ergebnisse im Anschluss in Workshops diskutiert.

Tabelle 8: Überblick zu Thema "Tätigkeiten" aller Fälle, Eigene Darstellung

Fall	***Fall 1***	***Fall 2***	***Fall 3***	***Fall 4***	***Fall 5***	***Fall 6***
Methode / Format	Fragebogen	Workshops	Fragebogen Zutrittskarten-system	Workshops	Fragebogen	Workshops
Themen	Tätigkeiten Häufigkeit der Tätigkeiten	Tätigkeiten Anforder-ungen an den Arbeitsplatz Arbeitsweise	Tätigkeiten Häufigkeit der Tätigkeiten Anforderungen an den Arbeitsplatz Arbeitsweise Über das Zutrittskartensyste m wurde die Mobilität erhoben.	Bedürfnisse und Wünsche an die Arbeitsplatzgestaltun g und –umgebung.	Tätigkeiten Häufigkeit der Tätigkeiten Anforderung en an den Arbeitsplatz Arbeitsweise Mobilität	Relevante Arbeits-weisen

Die Fälle 1, 2, 3 und 5 haben ein ähnliches Arbeitsplatzkonzept eingeführt. Es ist daher von Interesse wie sich Fall 2, in dem als Einziger kein Fragebogen verwendet wurde, genauer zu betrachten. In Fall 2 wurden auch die Prozesse, Arbeitsweisen, Aufgaben und die Anforderungen, die sich dadurch ergeben, gemeinsam mit dem Nutzer erarbeitet.

Es lässt sich also feststellen, dass inhaltlich in allen vier Fällen ähnliche Themen abgefragt wurden:

- Tätigkeiten (Fall 1, 2, 3 und 5)
- Häufigkeiten der Tätigkeiten (Fall 1, 3 und 5)
- Anforderungen an den Arbeitsplatz (Fall 2, 3 und 5)
- Arbeitsweise (Fall 2, 3 und 5)
- Mobilität (Fall 3 und 5)

Die Art und Weise unterscheidet sich jedoch, da in den Fällen 1, 3 und 5 mit einem Fragebogen gearbeitet wurde, hingegen im Fall 2 NutzerInnengespräche geführt wurden. In allen Fällen fand jedoch eine starke NutzerInneneinbindung statt.

In Fall 4 wurden die Bedürfnisse und Wünsche an die Arbeitsplatzgestaltung und –umgebung in vier bis fünf Workshops mit den Nutzergruppen erarbeitet. Diese Methode lehnt sich stark an Fall 2 an. Auch in Fall 6 wurden die relevanten Arbeitsweisen, Anzahl der Abteilungen und zugehörigen MitarbeiterInnen in Workshops abgefragt. Aus den relevanten Arbeitsweisen wurden Schlüsse gezogen durch die mehrere Besprechungsräume geschaffen wurden, die voraussichtlich nur morgens benötigt werden. Den Rest des Arbeitstages stehen diese als Walk- In – Büros zur Verfügung. Außerdem konnten aufgrund der steigenden Digitalisierung Archivflächen reduziert werden.

Es wurde also in der Hälfte der Fälle mit Fragebögen und in der anderen Hälfte der Fälle mit Workshops gearbeitet.

4.2.3.2.1 Zukunftsvision Tätigkeiten

Zu dem Thema Tätigkeiten, ist außerdem festzuhalten, „[...] dass man nicht den IST-Zustand analysiert und schaut wie können wir das jetzt besser machen sondern auch antizipiert welche Entwicklungen werden in den nächsten zwei bis drei Jahren, womöglich fünf oder zehn Jahren eintreffen.“ (Christopher Middleton, Interview, Berlin, 14.06.2016, S.3, siehe Anhang)

Im Folgenden werden die Erarbeitung einer Zukunftsvision für die Tätigkeiten beleuchtet.

Das Erarbeiten der Zukunftsvision passierte in allen Fällen unterschiedlich. In Fall 1 wurde auf Basis der Erkenntnisse aus dem Fragebogen die Zukunftsvision erarbeitet. Im Fall 2 wurde direkt mit den NutzerInnen anhand der Entwicklungen der letzten drei bis fünf Jahre versucht die Entwicklungen in den nächsten drei bis fünf Jahren zu antizipieren. In Fall 3 wurden Workshops mit den Young Professionals abgehalten um so einen Einblick zu bekommen, wo junge Leute die zukünftigen Änderungen sehen.

In Fall 1 und 3 wurden aus den Ergebnissen NutzerInnen-Profile abgeleitet um die Haupttätigkeiten zu identifizieren die das Bedarfsplanungskonzept unterstützen sollte. (vgl. Luc Kamperman, Interview, Nijmegen, 01.06.2016, S.5, siehe Anhang) Beide Fälle waren die Fälle mit den meisten MitarbeiterInnen (700-900 MitarbeiterInnen).

In den Fällen 1, 3 und 4 wurde jeweils Profile von Personen des Unternehmens erstellt. Anhand dieser wurde die Zukunftsvision für die soziale Entwicklung im Unternehmen beleuchtet. Oben genannte Entwicklungen für die Zukunft orientieren sich hingegen an den Tätigkeiten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Prozessschritt Organisationsplanung grob in zwei Überpunkte, Organisation und Tätigkeiten, unterteilt werden kann, die sich in der Methodik und den involvierten Personen stark unterscheiden.

Zum Thema Organisation, wurden Unterlagen gesichtet (Fälle 1, 2 und 4) oder Workshops abgehalten (Fall 6). Die involvierten Personen waren dabei hauptsächlich die Führungsebene und aus den Bereichen IT, HR und FM.

Zum Thema Tätigkeiten, wurde viel mit Fragebögen (Fälle 1, 2 und 5) und Workshops (Fälle 1 und 4) gearbeitet. Die involvierten Personen waren hier vor allem NutzervertreterInnen.

4.2.3.3 Beteiligte Personen

In Fall 1 wurden durch den Fragebogen alle Bereichs- und Abteilungsleiter involviert. Die darauf aufbauenden Profile wurden seitens des Bedarfsplaners erstellt und in einem Team von BedarfsplanerInnen, zwei Key-Usern und allen BereichsleiterInnen besprochen.

Das Team wurde gemeinsam im Gespräch zwischen den BedarfsplanerInnen und dem Projektmanagement festgelegt, in dem die BedarfsplanerInnen die Bereiche nannten, die aus ihrer Sicht abgedeckt werden sollten und das Projektmanagement Vorschläge zu passenden Personen brachte.

In Fall 2 wurden die Prozesse und Arbeitsweisen sowie daraus resultierenden Anforderungen in Workshops mit ca. acht NutzervertreterInnen erarbeitet. Die NutzervertreterInnen wurden vom Projektverantwortlichen benannt.

An den Workshops nahmen immer nur NutzervertreterInnen einer Abteilung teil, jedoch alle Funktionen und Hierarchiestufen durchmischt.

In Fall 3 wurden durch den Fragebogen 1.800 ArbeitnehmerInnen aus unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen involviert. Er wurde in einem Gremium von 20 Leuten besprochen. Das Gremium bestand aus MitarbeiterInnen von allen Abteilungen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen.

In Fall 4 wurde eine Filterperson einberufen, deren Aufgabe es war, dem Bedarfsplaner eine Einschätzung zu den Aussagen, der NutzerInnen zu geben. Diese Filterperson sollte das Unternehmen gut kennen, im besten Fall eine Führungsperson sein oder einen guten Draht zu einer Führungsperson

haben und die Inputs der einzelnen ArbeitnehmerInnen dahingehend einschätzen ob es sich um eine Einzelmeinung oder eine Mehrheitsmeinung handelt.[5]

In Fall 5 wurden durch den Fragebogen alle ArbeitnehmerInnen angeschrieben. Die Ergebnisse des Fragebogens wurden mit den „Change Agents" besprochen. Es handelte sich um 15 Personen, die so heterogen wie möglich zusammengesetzt wurden. Der Fokus lag auf Unterschieden in Alter, Hierarchie, Länge des Arbeitsverhältnisses und Geschlecht. Es wurde ein firmenweiter Aufruf gestartet und ArbeitnehmerInnen die Change Agents werden wollten, konnten sich melden. Zwei bis drei Personen wurden gesondert angesprochen.

Die Arbeitsweisen wurden in Workshops mit der Projektleitung und AbteilungsvertreterInnen beleuchtet.

Bei den Fragebögen wurden unterschiedlich viele ArbeitnehmerInnen eingebunden. In Fall 1 wurde sehr spezifisch der Fragebogen nur an Bereichs- und AbteilungsleiterInnen vergeben, in Fall 5 an das ganze Unternehmen verteilt und in Fall 3 wurden 1.800 Menschen in die Befragung mit einbezogen. Der Umstand ist sicher auch auf die Unternehmensgröße zurückzuführen – in Fall 1 wurde die Bedarfsplanung für ein Unternehmen mit 700 Mitarbeitern durchgeführt, in Fall 3 für 4.500 MitarbeiterInnen und in Fall 5 für 80 MitarbeiterInnen.

In den Workshops waren folgende Leute involviert:

Tabelle 9: Überblick zu den beteiligten Personen, Eigene Darstellung

Fall 1	***Fall 2***	***Fall 3***	***Fall 4***	***Fall 5***	***Fall 6***
Bereichs-leiterInnen und Key User	Nutzerver-treterinnen	Nutzerver-treterInnen	Widersprüchliche Angaben.	Change Agents	Nutzerver-treterInnen

In allen Fällen wurden NutzervertreterInnen oder wie in den Fälle 1 und 5 umschrieben Key – User bzw. Change Agents mit in den Prozess eingebunden. In den Fällen 2, 3 und 5 wurde im besonderen Wert darauf gelegt die Gruppe so heterogen wie möglich zu gestalten.

In den Fällen 1 und 2 wurden die NutzervertreterInnen vorab genannt bzw. durch das Projektmanagement bestimmt. Im Fall 5 wurden allen MitarbeiterInnen die Möglichkeit gegeben sich zu melden, zwei bis drei Personen wurden gesondert angeschrieben.

Auffällig ist auch die Einführung einer Filterperson in Fall 4.

Äußerst auffällig ist der Cut zwischen bei den involvierten Personen im Vergleich zu den Zielen und dem Projektkontext. Während in den ersten zwei Prozessschritten keine Einbindung von NutzerInnen stattfand, sondern vor allem die Führungsebene involviert war, kommt nun im Bereich Organisationsplanung, im Besonderen beim Unterpunkt „Tätigkeiten" eine starke Nutzereinbindung.

Bei Unterpunkt „Organisation" wird weiterhin stark mit der Managementebene gearbeitet, vor allem hinsichtlich der Entwicklungen von Mitarbeiterstruktur und –anzahl. Dies geht zum Beispiel aus den Fällen 2 und 4 hervor, wo mit dem Management und der Personalabteilung Listen zu den Entwicklungen zum Beispiel der Mitarbeiteranzahl je Abteilung, erstellt wurden.

[5] Anmerkung der Verfasserin: Die Angaben zu den involvierten Personen in Fall 4 sind widersprüchlich im Interview und können daher nicht verwendet werden.

4.2.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsprogramm

Tabelle 10: Übersicht zum Funktionsprogramm, Eigene Darstellung

Fall 1	***Fall 2***	***Fall 3***	***Fall 4***	***Fall 5***	***Fall 6***
Einzelarbeit des Bedarfsplaners auf Basis der Organisations-planung.	Workshops	Erarbeitung in Arbeitsgruppen	Einzelarbeit des Bedarfsplaners auf Basis der Organisations-planung.	Keine Angaben.	Einzelarbeit des Bedarfsplaners auf Basis der Kommunikations-flüsse

In Fall 1 wurde das Funktionsprogramm auf Basis der Unterlagen und Kenntnissen aus der Organisationsplanung von den BedarfsplanerInnen selbst entwickelt und mit dem Kunden abgestimmt.

Als Basis des Produktentstehungsprozesses wurden die einzelnen Abteilungen im Raum angeordnet und so ein Nutzungskonzept entwickelt. Auch in Fall 4 wurde das Funktionsprogramm auf Basis der Daten aus der Organisationsplanung durch den Bedarfsplaner erstellt. Der Fokus lag hier jedoch nicht auf dem Produktentstehungsprozess.

Eine wichtige Entscheidung, die seitens der Geschäftsführung in Fall 1 getroffen wurde, war, dass es wichtiger ist, dass die ArbeitnehmerInnen mit den MitarbeiterInnen zusammensitzen die für den Produktentwicklungsprozess wichtig sind, als in ihrer organisatorischen Zugehörigkeit. Auch in Fall 3 wurde seitens des Vorstandes über die Zuordnung der MitarbeiterInnen im Raum – abteilungs- oder marktorientiert- diskutiert. Das Funktionsprogramm wurde aus den Daten des Fragebogens erstellt; hier wurde bereits abgefragt welche Abteilungen viel miteinander arbeiten.

In Fall 2 wurde die räumliche Zuordnung mit den NutzervertreterInnen einer Abteilung in Workshops erarbeitet. Als Hilfsmittel hierzu wurden Bubblediagramme erstellt in denen die Wunschnachbarn der Abteilung dargestellt wurden. Da meist mehr als nur zwei bis drei mögliche Wunschnachbarn genannt wurden, wurden die Nominierungen im Anschluss priorisiert. Auch dies erfolgte im Zuge eines Workshops.

Die in unterschiedlichen Abteilungen erarbeiteten Nachbarn wurden vom Bedarfsplaner selbst zusammengebracht und in einem abteilungsübergreifenden Konsensworkshop abgestimmt.

In Fall 3 wurde das Funktionsprogramm in Arbeitsgruppen mit den Bereichen IT und HR erstellt und kontinuierlich Rücksprache mit dem Managing Board gehalten.

In Fall 6 wurden Raum- und Funktionsprogramm gemeinsam entwickelt. Die Anordnung der Abteilungen im Grundriss wurde auf Basis einer Liste und einer Matrix erarbeitet. Die Liste zeigte die Kommunikationsflüsse. Die Matrix zeigte auf Abteilungsebene die Zusammenarbeit. Auf Basis derer, wurden die Abteilungen im Raum angeordnet. Die Daten wurden in Workshoparbeit mit den NutzervertreterInnen und der Projektleitung erhoben.

Folgende Aussagen lassen sich treffen:

In den Fällen 1-4 wurde, aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Organisationsplanung, das Funktionsprogramm erstellt.

In Fall 1 und 3 wurde jeweils von der Geschäftsführung eine Entscheidung über die räumlichen Anordnung in Abteilungen oder nach Markt bzw. Produktentstehungsprozess diskutiert.

In den Fällen 2 und 6 wurden jeweils die Daten in Workhops erarbeitet.

Wirklich partizipativ wurde daher nur in den Fällen 2 und 6 gearbeitet.

4.2.4.1 Beteiligte Personen

In Fall 1 wurde das Funktionsprogramm vom Bedarfsplaner erstellt und mit dem Kernteam bestehend aus Bedarfsplaner und Facility Manager und IT-Leiter abgestimmt. Die Entscheidung über die räumliche Zuordnung wurde an die Geschäftsführung herangetragen.

In Fall 2 wurde das Funktionsprogramm gemeinsam in einem Team aus Bedarfsplaner und NutzervertreterInnen einer Abteilung erarbeitet. Die einzelnen Erkenntnisse wurden seitens des Bedarfsplaners zusammengesetzt und dann in einem Konsens-Workshop abteilungsübergreifend abgestimmt.

In Fall 3 wurde das Funktionsprogramm durch den Bedarfsplaner erstellt. Die Entscheidung über die räumliche Zuordnung wurde an die Geschäftsführung herangetragen.

In Fall 4 wurde das Funktionsprogramm durch den Bedarfsplaner erstellt.

In Fall 6 waren bei der Datenerhebung die NutzervertreterInnen und die Projektleitung involviert.

Bei den Fällen 1, 3 und 4 wurde hervorgehoben, dass das Funktionsprogramm von dem Bedarfsplaner selbst auf Basis der vorhanden Unterlagen erarbeitet.

In den Fällen 1 und 3 wurde auf Geschäftsführungsebene eine Entscheidung zur räumlichen Zuordnung forciert.

Nur in Fall 1 waren die Bereiche IT und FM mit bei der Abstimmung involviert.

In den Fällen 2 und 6, wo mehr Workshoparbeit durchgeführt wurde, waren bei beiden Projekten NutzervertreterInnen involviert. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei der Ermittlung der Daten NutzerInnenvertreter wichtig sind. „Als Außenstehender kann man eine Situation beleuchten, hinterfragen, aber die Antworten muss der Nutzer selber geben.“ (Michael Annerl, Interview, Wien, 16.06.2016, S.3, siehe Anhang)

4.2.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung

Tabelle 11: Übersicht zur Bau und Ausstattung, Eigene Darstellung

Fall 1	***Fall 2***	***Fall 3***	***Fall 4***	***Fall 5***	***Fall 6***
Workshop	Workshop	Vorschläge seitens der Architektin, Wettbewerb	Vorschläge seitens des Bedarfsplaners	Workshops und Vorschläge seitens der Bedarfsplanerin	Vorschläge seitens des Bedarfsplaners

In Fall 1 wurde auf Basis der Ziele ein Halbtages- Workshop zur Bau und Ausstattung abgehalten. Auch in Fall 2 wurde auch ein Workshop zum Thema Bau und Ausstattung abgehalten, dieser orientierte sich jedoch an den Tätigkeiten. Es wurde dabei bei den NutzerInnen abgefragt, was am aktuellen Arbeitsumfeld bemängelt wird.

In einem Wettbewerb, bei dem alle MitarbeiterInnen der Firma teilnehmen konnten, konnten in Fall 3 Lösungsvorschläge für die Gemeinschaftsräume eingebracht werden. Bezüglich des Farbkonzeptes wurden Vorschläge der Architektin eingebracht und standen im Einklang mit der Farbpalette des Unternehmens.

In den Fällen 4, 5 und 6 wurden seitens der BedarfsplanerIn Vorschläge zur Qualität und Bemusterung gemacht, sie dienten als Entscheidungsrundlage und orientierten sich stark an dem Budgetrahmen, den Projektzielen und Projektkontext. Die Entscheidungen wurden auf der Führungsebene bzw. Im Projektteam getroffen.

In Fall 5 wurde darüber hinaus ein Einrichtungsgegenstand im Foyer aufgestellt und den MitarbeiterInnen die Option gegeben, für ihr präferiertes Model zu abzustimmen. Das Voting galt als Entscheidungshilfe für das Management.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in Fall 1 und 6 die Bau und Ausstattung anhand der festgelegten Ziele erarbeitet wurde. In Fall 2 waren die Tätigkeiten der entscheidende Faktor. In den Fällen 4 und 6 spielte außerdem der Kostendeckel eine maßgebende Rolle. Es wurden demnach folgende Faktoren als wichtig identifiziert:

- Tätigkeiten
- Ziele
- Finanzrahmen

Außerdem wurden in den Fällen 3, 4, 5 und 6 maßgebend Vorschläge und Entscheidungsgrundlagen seitens ExpertInnen (Architektin und Bedarfsplanerin) erarbeitet. In den Fällen 1, 2, 3 und 5 wurden außerdem Workshops abgehalten.

Eine Besonderheit bildet der Wettbewerb in Fall 3. Hinsichtlich der Partizipation wurden durch ihn die meisten MitarbeiterInnen in den Prozess eingebunden.

4.2.5.1 Beteiligte Personen

An den Workshops zu Erarbeitung der Bau und Ausstattung nahmen in Fall 1 neben der Bedarfsplanerin auch jeweils eine Person aus dem Bereich Facility Management und dem Bereich Kommunikation, IT und Logistik teil.

In Fall 2 hingegen war ein Team an NutzervertreterInnen bei der Festlegung involviert. Die NutzervertreterInnen kamen aus einer Abteilung jedoch aus unterschiedlichen Hierarchiestufen.

In Fall 3 wurden in dem Subprozess der Erarbeitung der Ausstattung der Gemeinschaftsräume die gesamte Belegschaft involviert in dem es einen Wettbewerb gab. In anderen Bereichen kamen die Vorschläge von der Architektin. Es wurde außerdem auch der Sounding Board in die Vorschlagsfindung konsultiert, wenn es zur Anpassung der Bau und Ausstattung an Tätigkeiten kam.

In Fall 5 war hauptsächlich die Bedarfsplanerin bei der Erarbeitung ausschlaggebend; die Vorschläge wurden im Projektteam, bestehend aus der Projektleiterin aus dem Bereich Kommunikation, und jeweils einer Person aus den Bereichen Finanz und Facility Management diskutiert und abgestimmt. Zusätzlich wurde eine Person aus dem Bereich IT hinzugezogen.

Die Vorschläge kamen teilweise direkt von der Bedarfsplanerin, teilweise wurden einige Vorschläge auch in Workshops mit Einbindung der Projektleiterin, einer Asset Managerin und sieben NutzervertreterInnen erarbeitet.

In den Fällen 1, 5 und 6 war der Bereich Facility Management vertreten. In den Fällen 1 und 5 der Bereich IT. In den Fällen, bei denen die Bau und Ausstattung maßgebend durch die Tätigkeiten beeinflusst waren, nämlich Fälle 2 und 3, wurde jeweils mit den NutzervertreterInnen ein Konzept erarbeitet. Daraus lässt sich ableiten, dass Nutzereinbindung zur Entwicklung von tätigkeitsbasierender Bau und Ausstattung empfehlenswert ist.

4.2.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm

Tabelle 12: Überblick zum Raumprogramm, Eigene Darstellung

Fall	***Fall 1***	***Fall 2***	***Fall 3***	***Fall 4***	***Fall 5***	***Fall 6***
Methode	Workshops	Einzelarbeit des Bedarfsplaners	Einzelarbeit des Bedarfsplaners	Workshops	Workshops	Workshops
Themen	Aus den Daten des Fragebogens, Tätigkeiten, Schwächen des IST Zustandes, Anforderungen an den Arbeitsplatz	Aus den Daten des Fragebogens, Anzahl der Besprechungen heute und in der Zukunft, Anzahl der Personen je Besprechung, Häufigkeiten der Besprechungen je Woche, Größe des persönlichen Arbeitsplatzbedarfs, Ablagebedarf, Distanz zwischen Ablage und Arbeitsplatz	Aus den Daten des Fragebogens	Schwächen der IST-Situation	Space Calculator	Mindestplatz-bedarf

Bei Fall 1 wurde das Raumprogramm auf Basis des Fragebogens erstellt. Dieser umfasste Fragen aus den Bereichen Organisationsplanung und Raumprogramm. Auf Basis der Tätigkeiten wurden NutzerInnenprofile erstellt; für jedes NutzerInnenprofil wurden die Tätigkeiten, das Arbeitsumfeld und die Häufigkeiten abgefragt und ein geeignetes Modul entwickelt. Für die Entwicklung des Moduls wurden unter anderem die Schwächen des IST-Zustandes, der Stauraum und die benötigten Geräte abgefragt. Daraus ergaben sich die spezifischen Anforderungen an den Arbeitsplatz und die Umgebung. Die Arbeitsmodule wurden in Workshops entwickelt.

In Fall 2 wurden die Quantitäten der Arbeitsplätze und MitarbeiterInnen über Fragebögen an die Personalabteilung oder Projektleitung erhoben. Die Fragebögen umfassen Themen wie:

- Anzahl der Besprechungen heute und in der Zukunft
- Anzahl der Personen je Besprechung
- Häufigkeiten der Besprechungen je Woche
- Größe des persönlichen Arbeitsplatzbedarfs
- Ablagebedarf
- Distanz zwischen Ablage und Arbeitsplatz

Die Anzahl der Sonderflächen wie Besprechungsräume, Rückzugsräume, Sonderflächen, Ablage etc. wurden anhand von Emailabfragen an die NutzervertreterInnen die zuvor in den Workshops waren abgefragt.

Außerdem wurden über die Tätigkeiten bereits die besonderen Anforderungen an die Arbeitsplatzumgebung aufgenommen.

In Fall 3 wurden die Quantitäten über das bestehende Zutrittskartensystem erhoben. So konnte festgestellt werden, wer wie viele Sunden wirklich vor Ort in der Firma ist. Die Daten wurden durch eine Beobachtungsstudie verifiziert.

Der Fragebogen der auch für die Ermittlung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen für das Funktionsprogramm eingesetzt wurde, beinhaltete auch Fragen zur Arbeitsweise und Arbeitsumgebung. Es wurden die Stärken und Schwächen des bestehenden Arbeitsumfeld aufgenommen.

In Fall 4 wurden zur Erarbeitung des Raumprogramms Workshops durchgeführt, in denen Stärken und Schwächen der derzeitigen Arbeitssituation analysiert wurden. Die Daten wurden mit den Informationen aus der Organisationsplanung ergänzt.

In Fall 5 wurden über einen Space Calculator, der vorgibt wie hoch der Flächenbedarf ist. Es wird dabei die Anzahl je Arbeitsplatz mit einem Flächenbedarf multipliziert. Daraus wurde der generelle Flächenbedarf ermittelt. Dann wurden anhand des bestehenden Arbeitskonzeptes, der Anmerkungen aus dem Fragebogen und der Beschaffenheit der Mietfläche Anpassungen getroffen. Diese wurden von den BedarfsplanerInnen erarbeitet und durch das Projektteam bewertet.

Ein tabellarisches Raumprogramm wurde jedoch nicht ausarbeitet.

In Fall 6 wurden Raum- und Funktionsprogramm gemeinsam entwickelt.

Dabei wurden die Raumgrößen und der Platzbedarf aus dem Bestand übernommen und an den Mindestbedarf gemäß Arbeitsstättenschutzverordnung angepasst. Die vorhandenen Personenzahlen wurden dann mit dem Flächenschlüssel multipliziert um die Büroflächen zu ermitteln.

Bei den Besprechungsräumen wurde auf das Wissen aus der Analyse der relevanten Arbeitsprozesse zurückgegriffen. Es wurde zum Thema Organisationsplanung erarbeitet, dass es morgens zeitgleich zu mehreren Meetings kommt. Daher wurde die Standardanzahl der Besprechungsräume angehoben um der hohen Nachfrage am Morgen gerecht zu werden.

Sonderflächen wie Teeküchen wurden aus dem Bestand genommen und an den Mindestbedarf gegebenenfalls angepasst. Eine eigene Sanitätsabteilung, die es im Bestand nicht gab wurde gemeinsam mit dem Nutzer entwickelt.

Auf Basis dessen wurde mit Abteilungsvertretern und Projektleitung das Raum- und Funktionsprogramm erstellt und die Größen gegebenenfalls noch angepasst.

Bei den Fällen 5 und 6 wurde jeweils mit einem vorgegebenen Platzbedarf je Person gerechnet. Dieser generelle Flächenbedarf wurde durch Spezifika an das Unternehmen angepasst. In Fall 5 wurden die Boxen vergrößert und in Fall 6 die Besprechungsräume vervielfacht.

Nur in Fall 3 wurde mit dem Zutrittskartensystem versucht die Anwesenheit der ArbeitnehmerInnen zu quantifizieren.

Auch hier ist auffällig, dass bei den vier Fällen mit ähnlichem Arbeitskonzept (Fälle 1, 2, 3 und 5) ähnlich vorgegangen wurde. In den Fällen 1, 2, 3 und 5 wurde jeweils mit einem Fragebogen Informationen zu den Themen

- Tätigkeiten
- Häufigkeiten der Tätigkeiten
- Arbeitsumfeld

Erhoben.

Fall 5 ist der einzige davon der mit einem Flächenschlüssel gearbeitet hat, wo jedoch durch den Fragebogen die Größen im vorgegebenen Arbeitskonzept angepasst wurden.

In den Fällen 3 und 4 wurden die Stärken, Möglichkeiten bzw. Schwächen der derzeitigen Arbeitsplatzumgebung abgefragt.

Nur in Fall 1 wurde gemeinsam mit dem Kunden das Modul entwickelt. Auch Fall 5 weist eine partizipativen Ansatz zur Entwicklung der Boxengröße auf.

4.2.6.1 Beteiligte Personen

In Fall 1 wurden durch den Fragebogen alle Bereichs- und AbteilungsleiterInnen involviert. Die darauf aufbauenden Profile wurden seitens des Bedarfsplaners erstellt und in einem Team von BedarfsplanerInnen, zwei Key-Usern und allen BereichsleiterInnen besprochen. Seitens des Bedarfplaners wird es als sehr sinnvoll eingeschätzt, die Organisationsplanung und das Raumprogramm in derselben Gruppe zu entwickeln.

In Fall 2 wurden durch den Fragebogen die Personalabteilung oder die Projektleitung involviert. Die NutzervertreterInnen wurden für die Themengebiete Besprechungsräume, Rückzugsräume, Sonderflächen, Ablage in den Prozess miteinbezogen.

In Fall 3 wurden über den Fragebogen 1.800 ArbeitnehmerInnen aus unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen in den Prozess involviert. Bei der Erhebung der Quantitäten über das bestehende Zutrittskartensystem kam es zu keiner Partizipation des Kunden.

In Fall 5 wurde das Raumkonzept von den BedarfsplanerInnen erarbeitet und durch das Projektteam bewertet.

In Fall 6 wurde das Raumkonzept durch den Bedarfsplaner ermittelt. Es kam demnach nicht zur Partizipation. Bei dem Workshop zu Sonderflächen wurden die AbteilungsvertreterInnen und Projektleitung in die Erstellung des Raum- und Funktionsprogramm mit eingebunden.

Bei Fall 5 und 6 war die Erarbeitung des Raumprogramms hauptsächlich Aufgabe der BedarfsplanerIn. Bei der Nachbesprechung und Anpassung war bei beiden die Projektleitung involviert.

In den Fällen 1-3 wurden durch die Abfrage im Fragebogen eine Vielzahl an ArbeitnehmerInnen involviert.

In den Fällen 1, 2 und 6 wurden bei der Überarbeitung des Konzepts außerdem NutzerInnen involviert.

4.2.7 Quantitative Anforderungen –Flächenprogramm

In Fall 1 und 6 wurde das Flächenprogramm aus dem Raumprogramm durch die BedarfsplanerInnen entwickelt, in dem über Erfahrungswerte die noch nicht einzeln definierten Flächen kalkuliert wurden.

Zu Fall 2 und Fall 3 liegen keine Daten zur Erarbeitung des Flächenprogrammes vor.

Ein Flächenprogramm wurde in Fall 5 nicht explizit erstellt, sondern bereits direkt in den Entwurf mit eingearbeitet. Die Besonderheit war bei diesem Fall, dass die Bedarfsplanerin auch gleichzeitig Planerin für vorliegendes Projekt war.

Tabelle 13: Überblick zum Flächenprogramm, Eigene Darstellung

Fall 1	***Fall 2***	***Fall 3***	***Fall 4***	***Fall 5***	***Fall 6***
Erstellung durch den Bedarfsplaner auf Basis des Raumprogramms.	Es liegen keine Daten vor.	Es liegen keine Daten vor.	Erstellung durch den Bedarfsplaner auf Basis des Raumprogramms.	Es wurde kein Flächen-programm erstellt.	Erstellung durch den Bedarfsplaner auf Basis des Raumprogramms.

4.2.7.1 Beteiligte Personen

In den Fällen 1, 4 und 6 wurde das Flächenprogramm durch den Bedarfsplaner selbst entwickelt.

4.3 Übersicht

Die Ergebnisse der Cross Case Analyse lassen sich wie folgt je Prozessschritt zusammenfassen:

Tabelle 14: Zusammenfassung der Cross Case Analys, Eigene Darstellung

Prozessschritt	Inhalte und Methoden	Personen
Projektkontext	**Grundlage**: Der Projektkontext war teilweise bereits vor der Bedarfsplanung schon klar definiert, zum zeitlichen und finanziellen Rahmen wurden Vorschläge geliefert, Vorgaben aus der Unternehmenspolitik für die Bedarfsplanung wurden abgeklärt **Methode**: Workshops, Impulsvorträge zur Einstimmung auf das Thema "Neue Arbeitswelten"	Vorschläge wurden seitens der BedarfsplanerIn ausgearbeitet, Workshops wurden mit der Führungsebene, wo auch die Entscheidungen getroffen wurden, abgehalten, die Bereiche IT, HR und FM wurden teilweise konsultiert.
Projektziele	**Grundlage:** Gliederungen der Projektziele, wie in der DIN 18205 vorgesehen, erfolgte nur teilweise. Die Projektziele bauten zum Großteil auf den Unternehmenszielen auf. Unterlagen (Geschäftsberichte, Social Cooperate Responsibility, Internetauftritt etc.) wurden vorbereitend durch die Bedarfsplanerin gesichtet. **Methode:** Workshops, Unterlagen, Priorisierungen	Entscheidungen wurden auf der Führungsebene getroffen, Abstimmungen und Erarbeitungen erfolgten teilweise mit den Bereichen IT, HR und FM.

Organisations-planung	**Grundlage**: Die Organisationsplanung wurde in zwei Themenböcke geteilt: "Organisation" und "Tätigkeiten". Das Thema Tätigkeiten wurde in allen 6 Fällen aufgegriffen, wird jedoch nicht in der DIN 18205 behandelt und daher hier ergänzt. Das Thema "Organisation" baute auf Ermittlung von Zielzahlen, Organigrammen, Produktentstehungsprozessen, Unternehmenskultur jetzt und in Zukunft auf. Zum Thema "Tätigkeiten" wurden Fragen zu den Bereichen „Tätigkeiten und deren Häufigkeiten“, „Mobilität“ und „Arbeitsweisen“ gestellt. Die zukünftigen Veränderungen der Tätigkeiten wurden erarbeitet. **Methode**: Zum Thema "Organisation" wurden vor allem Unterlagen gesichtet und Workshops abgehalten. Die Erhebungen zum Thema "Tätigkeiten" wurden mittels Fragebögen erledigt. Die Zukunftsvisionen wurden über Workshops, Interviews und gezielt eingesetzte Fragemethoden erstellt.	Das Thema "Organisation" war eine Kombination aus Einzelarbeit der BedarfsplanerIn und Abstimmungen mit der Führungsebene bzw. IT, FM und HR. Das Thema "Tätigkeiten" wurde mit NutzervertreterInnen erarbeitet. Hierbei wurde unter anderem der Fokus auf eine stark heterogene VertreterInnenverteilung gelegt; teilweise wurde die Gruppe ernannt, teilweise konnten sich die MitarbeiterInnen aus freien Stücken melden.
Funktions-programm	**Grundlage**: Datenerhebungen zu den Themen Produktentstehungsprozess, Kommunikation zwischen den Abteilungen, auf Basis der Organisationsplanung, Priorisierung zur räumlichen Zuteilung der MItarbeiterInnen **Methode**: Workshoparbeit für die Datenerhebung, Priorisierungen, Bubblediagramme	In Einzelarbeit der BedarfsplanerIn (Fälle 1, 3 und 4). Die Geschäftsführung traf die Entscheidung zur räumlcihen Zuteilung. Datenerhebung erfolgte mit NutzervertreterInnen.
Bau und Ausstattung	**Grundlage**: Generell wurden zwei Vorgehensweisen angewandt, die auch kombinierbar sind. Vorgehensweise 1: Auf Basis der Ziele und des Finanzrahmens. Vorgehensweise 2: Auf Basis der Tätigkeiten. **Methode**: Vorschläge als Entscheidungsgrundlage werden von der BedarfsplanerIn erarbeitet, Workshops	**Vorgehensweise 1**: Erarbeitung durch die BedarfsplanerIn, Abstimmungen mit VertreterInnen aus den Bereichen Facility Managment, Human Ressource, Finanz und IT (Fälle 1 und 5). Einbindung der Projektleitung. **Vorgehensweise 2**: Erarbeitung anhand der Tätigkeiten durch Workshops mit NutzervertreterInnen (Fälle 2 und 3).
Raum-programm	**Grundlage**: Erhebung von Daten zu Tätigkeiten, Häufigkeiten der Tätigkeiten und Arbeitsumfeld (Fall 1, 2, 3,5); Auf Basis des gesetzlich vorgeschriebenen Mindestplatzbedarfs und in Anlehnung an aktuelle Größen (Fall 5 und 6); Diskussion der Stärken und Schwächen der derzeitigen Arbeitsplatzumgebung (Fall 3 und 4) **Methode**: Fragebögen, Workshops, Zutrittskartensystem	In Fall 2 und 3 wurde das Raumprogramm in Einzelarbeit durch die BedarfsplanerIn erstellt; Abstimmungen erfolgten mit der Projektleitung. In den Fällen 1,2 und 6 wurde das Konzept mit den NutzerInnen überarbeitet. In den Fällen 1-3 wurden die Quantitäten über einen Fragebogen erhoben.
Flächen-programm	**Grundlage**: Erarbeitung auf Basis des Raumprogrammes, ergänzt durch Erfahrungswerte **Methode**: Einzelarbeit der BedarfsplanerIn	Einzelarbeit der BedarfsplanerIn

4.4 Ergebnis

Ergänzend lassen sich folgende Aussagen treffen:

Vor allem in den Prozessschritten „Organisationsplanung“, „Funktionsprogramm“, „Bau und Ausstattung“ und „Raumprogramm“ wurden NutzerInnen in den Prozess eingebunden.

Bei den Themen „Projektkontext“, „Projektziele“ und „Organisation“ war der Kontakt zur obersten Führungsebene besonders zur Entscheidungsfindung und Klärung für richtungsweisende Entscheidungen wichtig.

Das Raumprogramm und das Flächenprogramm wurden großteils durch Einzelarbeit der Bedarfsplanerin erstellt.

Das Thema „Tätigkeiten“ wurde in vier Fällen aufgegriffen, wird jedoch in der DIN 18205 nicht explizit angeführt.

Workshops wurden in allen Prozessschritten abgehalten, außer für die Erstellung des Flächenprogramms.

5 Ergänzende Methoden

In diesem Kapitel werden ergänzende partizipative Methoden erklärt. Sie wurden durch Literaturrecherche erhoben.

Die Methoden greifen Großteils Themen auf, die bereits in den Fällen angesprochen wurden. Zu diesen Themen wurden nur vereinzelt bis gar keine Methoden in den Fällen verwendet.

5.1.1 Systemisches Fragen

Im Gespräch mit Martin Hodulak wurde neben der Methodik auch die Wichtigkeit der Fragen angesprochen. In seiner Arbeit achtet er explizit darauf Fragen offen zu formulieren. Dabei wird vermieden durch die Fragen bereits in eine gewisse Richtung zu drängen. (vgl. Martin Hodulak, Interview, München, 30.05.2016, S.5, siehe Anhang) Auch Chris Middleton von Kinzo spricht davon, dass die Zukunftsorientierung nur durch „richtiges Fragestellen" erhoben werden kann. (vgl. Christopher Middleton, Interview, Berlin, 14.06.2016, S.3, siehe Anhang)

Informationen können durch Fragen gewonnen werden. (vgl. Institut für systemische Organisationsforschung o.J.: 1-6) So erklärt auch Christoph Müller von Moocon dass die einzelnen Informationen in der Gruppe „durch Fragen geholt" wurden. (vgl. Christoph Müller, Interview 1, Wien, 23.05.2016, S.7, siehe Anhang)

Bei systemischen Fragen handelt es sich zwar nicht um partizipative Methoden, sie wurden jedoch trotzdem aufgenommen, da sie wie oben angeführt öfters in der Fallbeschreibung genannt wurden.

Im Folgenden werden verschiedene, für diese Arbeit relevante systemische Fragen beschrieben:

Skalierungsfragen: Unter Skalierungsfragen werden Einschätzungen an Hand einer quantitativen Skala verstanden. Diese Einschätzungen können durch Nachfragen ausdifferenziert werden. Sie sind gut einsetzbar um die Komplexität zu reduzieren. (vgl. Institut für systemische Organisationsforschung o.J.: 3) Anwendbar sind sie zum Beispiel bei der Einschätzung von Problemen in der Situationsanalyse von Arbeitsplätzen.

Hypothetische Fragen: Hypothetische Fragen laden zum Gedankenexperiment ein. Durch die Frage wird die Vorstellung einer neuen Realität eingeleitet, der Befragte kann gefahrlos im Gedankenexperiment die Möglichkeiten durchdenken. Neben dem Aufzeigen von Möglichkeiten können außerdem Rückschlüsse auf die Ängste und Hoffnungen gezogen werden. (vgl. Institut für systemische Organisationsforschung o.J.: 3)

Lösungsorientierte Fragestrategie: Bei dieser Fragetechnik wird nach Ausnahmen zum Problemzustand gesucht. „In dem die Kontextbedingungen und Voraussetzungen des Nichtauftretens des Problems identifiziert werden, werden in einem nächsten Schritt Strategien entwickelt, diese Kontextbedingungen häufiger herzustellen" (Institut für systemische Organisationsforschung o.J.: 4).

Paradoxe Fragen: Paradoxe Fragen sind dem Alltagsverständnis völlig entgegengesetzt. Sie fragen zum Beispiel nach Maßnahmen, die zum völligen Scheitern führen würden. Sie zielen darauf ab den GesprächspartnerInnen Möglichkeiten der aktiven Steuerung der Situation aufzuzeigen. (vgl. Institut für systemische Organisationsforschung o.J.: 5)

Das systemische Fragen kann mit einzelnen Personen und Gruppen angewandt werden und wird neben der systemischen Beratung häufig in der Regionalentwicklung verwendet.

5.1.2 Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz ist eine Methode, „[...] die es Menschen und Gruppen mit unterschiedlichen Interessen ermöglicht, gemeinsame Ziele zu finden.“ (Weisbord o.J.: 1)

Ziel ist die Entwicklung langfristiger Ziele.

Die Methode eignet sich für 30 bis 72 Personen und ist in fünf Arbeitsschritte unterteilt.

In dem ersten Schritt wird die Vergangenheit im Hinblick auf gemeinsame Werte, Unterschiede und Ähnlichkeiten untersucht. In einem zweiten Schritt werden die Trends und das Umfeld betrachtet. Aus ihnen werden die Konsequenzen für die Gegenwart und die Zukunft abgeleitet. Der dritte Schritt beschäftigt sich mit den aktuellen Stärken und Schwächen. In einem vierten Schritt werden Visionen einer idealen Zukunft entworfen. Im fünften Schritt werden gemeinsam in der Großgruppe die Gemeinsamkeiten aller Zukunftsentwürfe beleuchtet. Der abschließende sechste Schritt umfasst die Maßnahmenplanung.

Die Teilnehmer sitzen mal gemischt, mal homogen in 8er Tischen in einem großen Raum. In 6 Arbeitsschritten werden die Vergangenheit, externe und interene Realität untersucht und dann Zukunftsbilder entworfen, gemeinsam Ziele definiert und Maßnahmen geplant.

5.1.3 Ideation Games

Durch Ideation Games werden neue Möglichkeiten aufgedeckt. Zu den Ideation Games gehört das Lego Serious Play. Es ist eine Methode, die in den 1990er Jahren entwickelt wurde. Sie zielt darauf ab Lösungen zu Problemen zu visualisieren und durchzuspielen. (vgl. Poguntke 2014: 103) Der Prozess wird dabei von der BedarfsplanerIn moderiert. Mit Lego werden spezielle Situationen nachgebaut, wie zum Beispiel Arbeitsplätze. (vgl. Sturm 2016: 41) Es können so bereits Probleme erkannt werden, über Größenverhältnisse diskutiert werden und gemeinsam kreative Lösungen entwickelt werden.

Vorab sind dabei folgende Themen zu definieren: Schlüsselelmente, Zielsetzung, Wettbewerb, Regeln, Interventionen, Aufgaben, Preise und Spielteile. Durch die informelle Art wird der Einfallsreichtum gefördert. Die generierten Ideen werden dokumentiert und fließen mit in das Konzept ein. (vgl. Sturm 2016: 41)

5.1.4 Kontextinterviews

Kontextuelle Interviews sind Interviews, die in bestimmten Settings und zwar vor Ort durchgeführt werden. Das Umfeld soll die Gesprächspartnerin anregen, sodass die Auseinandersetzung mit gewissen Themen konkret vor Ort passieren kann (z.B. Demonstration). Als TeilnehmerInnen für kontextuelle Interviews eigenen sich vor allem NutzerInnen, für die Aufgabenstellung relevante Personengruppen, Personal und Stakeholder.

Ziel des Interviews ist es die Verhaltensweisen und Motive der TeilnehmerInnen aufzudecken. Das Interview wird dabei in vier Teile gegliedert. In eine Einführungsphase in der es um allgemeine Themen geht; die Kick-off-Phase, in der eine Frage gestellt wird die einen direkten Bezug zur GesprächspartnerIn herstellt; dem Rapport, in dem Informationen zu Besonderheiten des Themas gesammelt werden; der Grand Tour, in der Aspekte hinterfragt werden und der abschließenden Phase genannt „Wrap-up“ in der der weitere Umgang mit den Daten erläutert wird.

Im Speziellen wird bei diesen Interviews auf die Verwendung von Fragemethoden hingewiesen. (vgl. Sturm 2016: 22)

5.1.5 Welt Café

Das Welt Café als Methode wurde von Alexandra Wattie im ExpertInnengespräch vorgeschlagen als Alternative zur Verwendung von Fragebögen. „Der Fragebogen war ja die Gelegenheit alle Mitarbeiter einzuholen." (Alexandra Wattie, Interview, Wien, 15.06.2016, S.9 , siehe Anhang) und auch im Welt Cafe können viele Personen eingebunden werden.

Die Methode ermöglicht ein effektives und intensives Gespräch in Gruppen, dabei werden zwischen 12 bis 1000+ Personen zu einer Frage in Dialog gebracht.

Es werden dabei Tische in einem Raum verteilt aufgestellt, die jeweils Platz für ca. 5 Personen bieten. Sie diskutieren dann in einem vorgegebenen Zeitfenster (ca. 20-30 Minuten je Frage) über von einer ModeratorIn vorgegebene Fragen. Alle Gruppen bearbeiten zeitgleich dieselben Fragen. Die wichtigsten Ideen werden schriftlich festgehalten. Am Ende des Gesprächs bleibt eine Person als Gastgeber am Tisch sitzen, während alle anderen sich an die umliegenden Tische verteilen.

In der nächste Runde werden nun aufbauend auf den Fragen und Ideen der Vorrunde in einer neuen Konstellation dieselben Fragen diskutiert. Dies wiederholt sich insgesamt drei mal. Die Erkenntnisse werden am Ende im Plenum diskutiert. (vgl. Cathrein 2012: 31-34)

5.1.6 Systemische Umfeldanalyse

Die systemische Umfeldanalyse ist ein Tool aus dem systemischen Management. Man kann sie beispielsweise auf Abteilungsebene zur Erarbeitung des Funktionsprogrammes oder auf Projektebene zur Erarbeitung des Projektkontexts verwenden. Die Abteilung bzw. das Projekt kann als offenes System angesehen werden, dass in Beziehung zu seinem Umfeld beispielsweise mit anderen Abteilungen in Beziehung steht. In der systemischen Umfeldanalyse werden die Wechselwirkungen zwischen einer Abteilung bzw. des Projekts und ihrem Umfeld erkannt, grafisch dargestellt, analysiert und gesteuert. Aufgabe ist daher eine detaillierte Darstellung von Interessenslagen und Beziehungsverhältnissen. (vgl. Süß und Eschelberg 2002: 19)

Die systemische Umfeldanalyse wird in der räumlichen Planung als Workshoparbeit in Gruppen durchgeführt.

1. Erfassen der Elemente (Elemente müssen nicht zwangsläufig andere Abteilungen sein, sondern können auch Themen wie Lautstärke, Zugänglichkeit etc. sein)
2. Erfassen der Beziehungen; die Beziehungen werden erfasst, in dem durch Pfeile Zusammenhänge und Beziehungen dargestellt werden und durch Attribute wie Blitz, Herz etc. die Art der Beziehung qualifiziert wird.

Die Umfeldanalyse hilft die wichtigsten Beziehungen zu visualisieren.

5.1.7 Moodboards

Moodboards entstehen in Workshops. Ziel ist es die Atmosphäre für das gesamte Gebäude, Bereiche oder einzelne Räume zu erfassen. (vgl. Hofmann 2014: 23)

Den TeilnehmerInnen wird eine Vielzahl von Bildern vorgelegt. In Gruppen werden als passend empfundene Bilder den Bereichen zugeteilt und diskutiert. Sie können als Basis für die Farbgebung für den Architekten verwendet werden. Neben der Generierung von Erkenntnissen wird das Designteam inspiriert und die Kommunikation gefördert. (vgl. Sturm 2016: 37)

5.1.8 SWOT Analyse

Seitens Herrn Hodulak wurde im ExpertInnengespräch angeführt, dass auf Abteilungsebene neben dem Bedarf auch die Befürchtungen, Sorgen und Ideen aufgenommen wurden. (vgl. Martin Hodulak, Interview, München, 30.05.2016, S.1, siehe Anhang) Im Fall 3 wurde außerdem bei der Erarbeitung des nationalen Entwurfs auf die Ausarbeitung von Chancen und Bedrohungen durch eine Veränderung des Bürokonzeptes wert gelegt. In beiden Fällen wurde die Betrachtung im Rahmen der Projektziele und des Projektkontextes durchgeführt.

In den Fällen 1 und 2 wurden außerdem die Schwächen und Stärken des Arbeitsumfelds bei der Entwicklung des Raumkonzepts beleuchtet.

In der strategischen Planung gibt es ein Instrument, das systematisch Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Bedrohungen (treaths) abfragt: die SWOT-Analyse.

Es werden dabei die einzelnen Themen im Detail betrachtet um eine darauf abgestimmte Vorgehensweise zu bestimmen.

Unter Stärken werden die Ressourcen und Fähigkeiten verstanden, die der Organisation einen Vorteil gegenüber Marktkonkurrenten verschaffen. Schwächen hingegen, stehen eben diesen Vorteilen in Weg. Bedrohungen sind Faktoren die zu einer Verschlechterung der Situation führen und Chancen hingegen sind Gelegenheiten die Situation zu verbessern.

Das Kapitel wurde auf Basis des Artikels „Die Zukunft erneuerbarer Energien: Eine SWOT-Analyse“ von Schaper und Theuvsen, herausgegeben von der Universität für Bodenkultur Wien, 2006, S.1-2, verfasst.

Die SWOT Analyse wird vermehrt in der Stadt- und Regionalplanung so wie im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit bei Bauprojekten verwendet.

5.1.9 A Day in the Life

Ziel der Methode ist es auf eine spielerische Art und Weise Informationen zu bekommen.

Eine Methode bei der den BedarfsplanerInnen durch den Nutzer der typische Tagesablauf dargestellt wird. Dies kann über verschiedene Medien wie Beobachtung, Erzählung, Fotografie oder Video passieren. (vgl. Sturm 2016: 31)

Seitens der BedarfsplanerIn können Vorgaben formuliert werden. Beispielsweise wird die Aufgabe gestellt, dass die NutzerInnen über den Tag verteilt Fotos von Situationen machen in denen sie sich wohl fühlen. Diese Fotos werden der BedarfsplanerIn im Workshop präsentiert und die Gründe dazu diskutiert. Ziel ist es aus den Fotos Rückschlüsse auf die gewünschte Arbeitsumgebung und Anforderungen an den Arbeitsplatz schließen zu können.

5.1.10 Zukunftsvision

Die Ableitung des Soll-Zustandes aus dem IST-Zustand ist eine schwierige Aufgabe und wurde in den Fällen unterschiedlich erarbeitet. Wichtig ist es dennoch dass die Bürokonzepte den Sollzustand so gut wie möglich abbilden, da diese zumindest für die nächsten 5-10 Jahre die Arbeitsweisen stark beeinflussen werden.

In Fall 1 wurden Profile der ArbeitnehmerInnen erstellt und in einer Diskussion zwischen BedarfsplanerInnen, BereichsleiterInnen und Key-Usern versucht die Profile in die Zukunft zu übersetzten.

In Fall 2 wurde der SOLL-Zustand mit den NutzervertreterInnen erarbeitet, in dem die NutzerInnen die Veränderungen der letzten 3 Jahre besprachen und die für sie ableitbaren Veränderungen für die Zukunft prognostizierten.

In Fall 3 wurden zwei Workshops mit einer Gruppe aus gut ausgebildeten BerufseinsteigerInnen geführt die ihre Zukunftsvisionen für die Arbeitsweisen einbringen konnten. Zum einen ist davon auszugehen, dass BerufseinsteigerInnen die Zukunft des Unternehmens sind und sich das Unternehmen daher auf sie konzentriert, zum Anderen arbeiten sie noch nicht so lang in dem Feld und hinterfragen daher Prozesse automatisch stärker.

In Fall 5 wurde die Zukunftsperspektive nicht im Zuge der Bedarfsplanung erarbeitet, da das Bürokonzept schon vorab entwickelt wurde.

In Fall 6 wurden keine Angaben dazu gemacht wie der SOLL-Zustand ermittelt wurde.

Ergänzend hierzu wurden in der Literatur folgende Methoden gefunden:

5.1.10.1 Delphi-Verfahren

Das Delphi-Verfahren ist eine Befragungsmethode mit Rückkopplung und dient dazu Prognosen für die Zukunft zu erstellen. Dabei werden ExpertInnen systematisch zu ihrer Einschätzung befragt. Die Antworten werden in weiterer Folge statistisch ausgewertet und den ExpertInnen erneut vorgelegt. Unter Berücksichtigung der Bandbreite der Meinungen werden die ExpertInnen dazu aufgefordert erneut zu denselben Fragen Einschätzungen zu geben. (Hörmann 2007: 35-37)

Das Delphiverfahren eignet sich für die Ermittlung des Soll-Zustandes für die Arbeitsweisen eines Unternehmens, wurde in den Fällen jedoch nicht verwendet. Der ExpertInnen-Begriff ist dabei weitgefächert; es könnten beispielsweise Keyuser und ExpertInnen aus derselben Branche sowie für Arbeitsentwicklung befragt werden.

5.1.10.2 Szenariotechnik

Ziel ist es Aussagen zu zukünftigen Problemen und Entwicklungen zu gewInnen.

Die Szenariotechnik stammt aus dem strategischen Management und wurde in den siebziger Jahren erfunden. Bei der Szenariotechnik werden in einem Gruppenprozess Szenarien konstruiert. Der Ablauf kann grob in 3 Schritte unterteilt werden:

1.) Planung: Festlegen des Zeithorizonts und des Untersuchungsgegenstandes.
2.) Erstellung: Identifikation, Auswahl und Analyse von Schlüsselfaktoren. Diese Faktoren können in einer Matrix von unwichtig / wichtig und gewiss/ungewiss bewertet werden. Nach der Einteilung erfolgt die Erarbeitung von Entwicklungsmöglichkeiten. In einem nächsten Schritt werden die Entwicklungsmöglichkeiten dann auf eine begrenzte Anzahl realistisch eingeschätzter Zukunftsbilder reduziert.
3.) Transfer: Entwicklung von Zielen, Umsetzungen und Reaktionen auf die Szenarien und Erarbeitung von Veränderungsmaßnahmen. (Hummelbrunner et al., 2002: 96 f.)[6]

5.1.11 Präferenzmatrix

In allen 6 Fällen wurden bei mindestens einem Prozessschritt Priorisierungen durchgeführt; es wurden jedoch keine expliziten Priorisierungsmethoden dazu angewendet. In Fall 1 wurden zum Beispiel anhand der Unternehmensunterlagen Vorschläge zu den Projektzielen seitens der BedarfsplanerInnen

[6] Gesamter Absatz

erarbeitet. Diese Vorschläge wurden im Anschluss mit dem Kunden diskutiert und priorisiert. In Fall 2 wurden bei der Erarbeitung des Funktionsprogrammes mit jeder Abteilung die Wunschnachbarn aufgeschrieben, und anschließend auf die 2-3 wichtigsten Nachbarn reduziert und priorisiert.

Durch die Präferenzmatrix werden Ziele in eine bewertete Reihenfolge gebracht. Sie basiert auf dem Prinzip des paarweisen Vergleiches und regt über dies zur Diskussion an.

Es werden zuerst alle Ziele zum Beispiel durch ein Brainstorming gesammelt. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Liste nicht mehr als 15 Ziele umfasst, da die Priorisierung sonst sehr mühsam wird. In dem nächsten Schritt werden jeweils zwei Ziele verglichen mit der Frage: „Was ist wichtiger?“. Dadurch entsteht eine Rangfolge. Dieser Schritt kann unterstützend anhand von Priorisierungskriterien (z.B. Wirtschaftlichkeit, Umsetzbarkeit etc.) durchgeführt werden. In dem dritten und letzten Schritt werden die Ergebnisse des Vergleiches ausgewertet; es werden die Häufigkeiten der Präferenz gezählt. Das Ziel mit der meisten Nennung bekommt die höchste Präferenz. (vgl. Quelle 2009: 26-30)

5.1.12 Zielformulierungen – SMART

Es handelt sich bei der Zielformulierung SMART nicht um eine partizipative Methode, sie wurden jedoch trotzdem aufgenommen, da sie thematisch zu dem Prozessschritt „Projektziele“ passt.

Der Begriff SMART setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Schlagwörter Specfic, Measurable, Accountable, Realistic und Time Based zusammen, die in Tabelle 16 genauer erläutert werden.

Oft werden Ziele zu ungenau formuliert, sie lassen einen Interpretationsspielraum und führen am Ende zu Enttäuschungen. Um dies verhindern wurde die SMART-Ziele Regel entwickelt. (vgl. Dinkelmeyer 2010:265) Bewährt hat sie sich für Zielformulierungen in unterschiedlichen Bereichen wie Sportpsychologie und im Personalwesen, als Tool SMART aus dem Projektmanagement. Ziel ist es die Qualität des Zieles hinsichtlich Vollständigkeit, Stabilität und Übereinstimmung zu verbessern.

Tabelle 15: SMART Ziele Formulierung, (in Anlehnung an Schmidt 2006:85)

Specific	Das Ziel muss möglichst präzise und positiv formuliert werden. Der Fokus sollte bei der Formulierung darauf liegen, dass der Zielzustand bereits erreicht wurde.
Measurable	Das Ziel muss messbar formuliert werden, um die Zielerreichung feststellen zu können.
Accountable	Es muss klar sein, wer für das Ziel verantwortlich ist.
Realistic	Das Ziel muss realistisch und erreichbar sein.
Time Based	Für jedes Ziel sollte der Zeitraum in dem es umgesetzt werden soll definiert werden.

Die Ziele sollten ausformuliert werden und im Anschluss dokumentiert werden.

5.1.13 Treffen von Entscheidungen in der Gruppe

Durch den gesamten Bedarfsplanungsprozess müssen immer wieder Entscheidungen in der Gruppe getroffen werden. Im Prozessschritt „Projektziele“ müssten sich die TeilnehmerInnen von Fall 2 beispielsweise entscheiden welche der Ziele, die wichtigsten waren. Im Prozessschritt „Funktionsprogramm“ mussten sich die TeilnehmerInnen von Fall 2 aus den genannten gewünschten Nachbarn die 2-3 wichtigsten Nachbarn aussuchen. Dies entstand im Dialog. Im Fall 1 musste im selben Prozessschritt die Geschäftsführung eine Entscheidung zur räumlichen Zuordnung treffen.

Im Folgenden werden nun zwei mögliche Arten diskutiert, die das Treffen von Entscheidungen unterstützen sollen.

5.1.13.1 Konsent

Das Kapitel wurde anhand von dem Skriptum „Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis.“ von Christian Rüther (2010) erarbeitet.

Konsent ist die Form der Beschlussfassung aus der Soziokratie. Das Organisationsmodell „Soziokratie“ wurde in den 60iger Jahren von Prof. Dr. Gerard Endenburg in Holland entwickelt. Ziel war es, eine Organisation zu schaffen, in der MitarbeiterInnen und Führungskräfte gemeinsam effektiv zusammenarbeiten. Der linearen Unternehmensstruktur wird dabei eine Kreis – Struktur hinzugefügt. Die Rahmenbedingungen werden dabei von Führungskräften und MitarbeiterInnen gemeinsam festgelegt. Entscheidungen basieren dabei auf Kosent. Konsent bedeutet, dass kein Mitglied einen schwerwiegenden und argumentierten Einwand gegen die Entscheidung hervorbringt. Der Beschluss kann somit von jedem mitgetragen werden und liegt nicht im Widerspruch zum gemeinsamen Ziel. Schwerwiegend bedeutet, dass der Grund die Person daran hindert bei der Ausführung mitzuwirken. Liegt ein schwerwiegender Grund vor, werden die Argumente diskutiert und auf Basis derer ein neuer Vorschlag gemeinsam ausgearbeitet. Die Runden gehen solange, bis kein Anwesender ein schwerwiegendes Nein hervorbringt. Die Mitglieder entscheiden dabei eigenverantwortlich ob es sich um einen schwerwiegenden Grund handelt.

Grundprinzipien des Konsent sind Gleichwertigkeit der Mitglieder, jedes Mitglied soll mit seinen Ideen dabei zum Thema beitragen und dass Entscheidungen werden einstimmig getroffen, weshalb es auch keine Abstimmungen gibt. Grundgedanke ist dabei, dass das Gesamtsystem nur funktionieren kann wenn alle dahinterstehen.

5.1.13.2 Systemisches Konsensieren

Das Systemische Konsensieren ist ein konsensnahes Entscheidungsverfahren. Ziel der Methode ist es jeden Vorschlag auszuwählen der die geringste Ablehnung erfährt. Ziel dabei ist dass wenig Unzufriedenheit in der Gruppe herrscht, die Entscheidung dem Konsens am Nächsten kommt und durch den Vorschlag eine Problemlösung gewählt wurde die am ehesten in Frage kommt. Es ist dabei egal von wem der Vorschlag eingebracht wurde. Die Lösungsvorschläge werden aufgelistet und vorab nicht bewertet oder verurteilt. Im Anschluss werden sie diskutiert. Die Vorschlagliste wird im Anschluss herumgegeben und jede kann ihre Pro-Stimme eintragen. Die Vorschläge die am Ende der ersten Runde keine Prostimme erhalten haben, scheiden aus. Die Zahl der Prostimmen je Alternative wird notiert. In der nächsten Runde werden nun die Widerstandsstimmen hinter die Alternativen vermerkt. Zur Entscheidung werden die aufsummierten Widerstands-Stimmen durch die Pro Stimmen je Alternative dividiert. So errechnet sich der Widerstandswert. Die Alternative mit dem kleinsten Widerstandswert wird gewählt. (vgl Schön 2013: 153-155)

5.1.14 Culture Cards

Bernhard Herzog führte im Experteninterview die Culture Cards als ergänzende Methode an.

Culture Cards werden in Workshops gelegt. Ziel ist die Erstellung von NutzerInnentypologien, dadurch kann man mit dem Gebäude besser auf die Anforderungen der NutzerInnen eingehen. Man versucht dabei herauszufinden, was die NutzerInnen bewegt und motiviert. (vgl. Bernhard Herzog, Interview, Wien, 24.08.2016, siehe Anhang)

Durch Nutzergruppen konzentriert man sich auf die Personal- und Persönlichkeitsentwicklung der Menschen einer Organisation. Um die Komplexität zu verringern werden dabei NutzerInnen in Gruppen ähnlicher Identität eingeteilt. Jeder dieser Nutzergruppen werden maßgebende Eigenschaften zugeteilt und diese im Anschluss benannt. Die Nutzergruppen werden dann mengenmäßig, für die IST-Situation und das Zukunftsbild, hinterlegt. „Dies ergibt einerseits ein klareres

Bild auf welche Herausforderungen man im Change Prozess trifft, wie man auf die jeweiligen Nutzer am besten eingeht und hilft andererseits die Zukunftsbilder und den intendierten Entwicklungsschritt nochmals kritisch zu beleuchten.“ (Zinke und Herzog o.J.: 8)

5.1.15 Stakeholderanalyse

Stefan Faatz-Ferstl führte im Experteninterview die Stakeholderanalyse als ergänzende Methode an.

Ziel einer Stakeholderanalyse ist die Erfassung aller Interessensgruppen sowie die Maßnahmenplanung zum Umgang, um das Projekt erfolgreich umsetzten zu können.

Eine Stakeholderanalyse kann gemeinsam mit dem Projektteam in Workshops durchgeführt werden. Dabei werden fünf Schritte durchlaufen:

1. Identifikation der Stakeholder
2. Informationssammlung und Einschätzungen um mit dem Stakeholder in geeigneterweise umzugehen, die Dokumentation erfolgt beispielsweise in Bubblediagrammen oder Tabellen
3. Analyse und Bewertung der Stakeholder
4. Planung von Maßnahmen zum Stakeholdermanagement
5. Überwachung und Erfolgskontrolle der Maßnahmen

Die Stakeholderanalyse lässt sich mit einer Projektumfeldanalyse kombinieren. Sie wird zeitlich hinter die Projektumfeldanalyse gereiht.

5.1.16 Learning Channels

Stefan Faatz-Ferstl führte im Experteninterview die Learning Channels als ergänzende Methode an.

Er teilt die Learning Channels dem Prozessschritt „Projektziele“ zu. Ziel der Methode ist es das Unternehmen gegenüber neuen Ideen zu öffnen.

Es wird dabei das Unternehmen dazu eingeladen, „In einer kleinen Gruppe 4,5,6 andere Organisationen an[zu]schauen und die Erfahrungen [zu] sammeln und [zu] schauen wie die das machen.“ (Stefan Faatz-Ferstl, Interview, Wien, 18.08.2016, S.5, siehe Anhang)

5.1.17 Systemische Strukturaufstellung

Stefan Faatz-Ferstl führte im Experteninterview die systemische Strukturaufstellung als ergänzende Methode an.

Er teilt die systemische Strukturaufstellung dem Prozessschritt „Funktionsprogramm“ zu. Ziel der Methode ist es Kommunikationsbeziehungen zwischen Abteilungen herauszufinden.

„Du kannst ein Großgruppentreffen machen und kannst die Leute aufstellen lassen. Jetzt stellt euch so auf mit den Leuten zu denen ihr am meisten Beziehung habt und dann lasst die Leute sich im Raum aufstellen und dann siehst du wo die Leute sich dazustellen, und kannst das anhand von Vorgängen besprechbar machen“ (Faatz-Ferstl, Interview, Wien, 18.08.2016, S.12, siehe Anhang). Durch die räumliche Aufstellung der MitarbeiterInnen kann so eine Strukturierung im Gebäudegrundriss gefunden werden.

Systemische Strukturaufstellungen werden beispielsweise in der Familientherapie, Wirtschaft und im Sport zur Beratung eingesetzt. Es wird dabei durch RepräsentantInnen räumlich der IST-Zustand eines Systems dargestellt. Mögliche Interventionen können gemeinsam geplant und besprochen werden. Die BedarfsplanerIn moderiert dabei den Prozess. (Daimler 2008: 19f)

6 Verifizierung

In diesem Kapitel werden allgemeine Informationen zur Verifizierung durch Leitfadengespräche gegeben und im Anschluss die Anmerkungen der ExpertInnen dargelegt.

Die Verifizierung erfolgte in drei ExpertInnengesprächen.

Ziel dieser Gespräche war es die ergänzenden Methoden zu bewerten und etwaige Unvollständigkeiten und Widersprüchlichkeiten in den Forschungsergebnissen aufzudecken.

Folgende Experten bewerteten den Methodenpool:

Christoph Müller – Studium Bauingenieurwesen, Consultant bei Moocon, Österreich

Bernhard Herzog – Studium Bauingenieurwesen, Partner bei Moocon, Österreich

Stefan Faatz-Ferstl – Studium Bauingenieurwesen, Dwarfs and Giants, Österreich

Moocon ist ein Unternehmen, das die aktuellen und zukünftigen Anforderungen ihrer Kunden zu verstehen und hilft diese in identitätsstiftende und nachhaltige Objekte zu übersetzen. Die Leistungen decken die Felder Strategieberatung, Gebäudeentwicklung, Facility Management und Relocation ab.

Dwarfs and Giants ist ein Unternhemen, das im Bereich Organisationsdesign und strategische Entwicklung von Organisationen tätig ist.

Der Leitfaden zu den Expertengesprächen umfasste folgende Fragen:

A1.) Schätzen Sie die vorgeschlagene Methode als passend ein?

A2.) Welche anderen Methoden wüden Sie noch vorschlagen?

A3.) Möchten Sie zu dem Prozessschritt noch etwas ergänzen?

Auf Basis der Aussagen wurde der Methodenpool ergänzt. Dieser findet sich im Kapitel 5 „Ergänzende Methoden“.

Das Gespräch wurde nach Prozessschritten gegliedert und die Methoden zugeteilt.

6.1 Projektkontext

Stefan Faatz-Ferstl merkt an, dass es wichtig ist beim Projektkontext, die Entscheidungsträger einzubinden. Dies ist vor allem wichtig, weil die Veränderungen von ihnen getragen werden müssen. Seiner Meinung nach kann mit den Bereichen IT, HR und FM ein Rahmen aufgespannt werden, jedoch muss die Geschäftsführung mit genommen werden. Aus seiner Sicht sollten viele Personen aus der Führungsebene möglichst früh einbezogen werden.

Eine Möglichkeit wäre es, vorab Informationen aus den einzelnen Bereichen zusammeln und einen gemeinsamen Termin mit der gesamten Führungsebene zu vereinbaren, an dem die Vorstellung abgeklärt werden.

Auch Bernhard Herzog betont die Wichtigkeit der Führungsebene. Aus seiner Sicht ist sie wesentlicher Gesprächspartner in diesem Prozessschritt.

Den Bereich IT findet er bei New Work Konzepten berechtigt. Das Facility Management wird, aufgrund seiner Aufgabe der Gebäudeentwicklung als passend eingeschätzt. Bei New Work Konzepten wird die Organisationsentwicklung ebenfalls als wichtig dargestellt. Als wichtigster Ansprechpartner wird

jedoch die Führungsebene genannt, da sie die Richtung entscheiden muss und letztendlich auch Auftraggeber ist.

Eine Möglichkeit ist es, den Rahmen mit den Bereichen IT, HR und FM aufzuspannen. Dies wird dann den Entscheidungsträgern präsentiert und darüber abgestimmt.

Die Aussagen bestätigen sich.

Christoph Müller machte keine Aussage betreffend der Personen.

6.2 Projektziele

Christoph Müller bestätigt die Verwendung der Einteilung der Projektziele bei seinen Projekten.

Auch hier merkt Bernhard Herzog an, dass der Hauptansprechpartner die oberste Führungsebene sein sollte. Die grobe Richtung und Entscheidungen müssen dabei jedenfalls auf der Führungsebene getroffen werden, das Ausformulieren kann auch im Projektteam durchgeführt werden.

Stefan Faatz-Ferstl machte keine Aussage betreffend allgemeiner Themen zu den Projektzielen.

6.2.1 Impulsvorträge

Christoph Müller bestätigt die Verwendung von Impulsvorträgen zu Bürokonzepten. Bernhard Herzog wendet hingegen ein, dass durch die Thematisierung von Bürokonzepten bereits eine Lösung vorgegeben wird und es aus seiner Sicht sinnvoller wäre die Impulsvorträge zum Thema "Arbeitskonzepte" zu machen. Und dies mit dem Ziel die TeilnehmerInnen gegenüber New Ways of Working zu öffnen.

Stefan Faatz-Ferstl findet die Methode von Impulsvorträgen für die Findung eines gemeinsamen Zieles als hilfreich und verweist außerdem auf die Methode "Learning Channels".

6.3 Qualitative Anforderungen – Organisationsplanung

6.3.1 Organisation

Müller bestätigt die Verwendung von Workshops zur Abfrage der aufgelisteten Daten. Hierzu sollten die obersten Führungsebenen eingebunden sein.

Außerdem weist Müller darauf hin, dass aus seiner Sicht die Organisationsplanung zeitlich vor der Erarbeitung der Projektziele stehen sollte. Seiner Meinung nach leiten sich die Projektziele aus den Erkenntnissen über das Unternehmen ab. "[…] sonst formuliere ich Projektziele aus sonst was heraus, ich hab die Unternehmensziele nicht einmal diskutiert und verstanden und die Prozesse verstanden und ich kenn die Organisation gar nicht und formuliere Ziele für das Unternehmen" (Christoph Müller, Interview 2, Wien, 19.08.2016, S.10, siehe Anhang).

Dies steht im Widerspruch zum Aufbau der DIN 18205 – 2015.

6.3.2 Tätigkeiten

Wichtig bei den Fragebögen findet Herzog, dass der gesamte Fragebogen nicht offen formuliert ist, sondern wenn dann nur einzelne Fragen. Müller ergänzt, dass die AdressatInnen des Fragebogens das Ergebnis beeinflussen. Wird der Fragebogen an so viele MitarbeiterInnen wie möglich versendet, wird der IST-Zustand dargestellt. Wird er ausschließlich an das Management versendet, kann ein Soll-Zustand auch bereits abgefragt werden.

Bernhard Herzog empfiehlt bereits ab einer Unternehmensgröße von 50 MitarbeiterInnen Profile zu erstellen, um einen Überblick über die Core-Activities einer Firma zu erhalten. "Gruppen zu schaffen

die Ähnliches tun oder ähnliche Menschen sind. Ich würde immer mit Profilen – wie auch immer man das Wort nennt, ich nenn es gerade Tätigkeitsprofile- arbeiten, weil sonst es viel zu komplex wird." (Bernhard Herzog, Interview, Wien, 24.08.2016, S.10, siehe Anhang) Müller ergänzt, dass die Anzahl der Profile unternehmensabhängig ist.

Einsetzen von unterschiedlichen Gruppen (Young Professionals) für die Zukunftsvision sehen Müller und Herzog als eine mögliche Methode an. Müller merkt an, dass nach dem Workshop mit den Young Professionals die Ergebnisse mit der Führungsebene diskutiert werden müssen.

Müller bestätigt dazu die Befragung von NutzerInnen zu den Veränderungen der letzten und künftigen 3-5 Jahren. Er würde diese Methode auch dem Prozessschritt „Raumprogramm" zuteilen.

Ergänzung

Bernhard Herzog merkt an, dass bisher nur die Arbeitsweisen und deren Zukunftsbild diskutiert wurde, nicht jedoch die NutzerInnentypologie und deren gewünschte Entwicklung. „Aber mir anzuschauen was habe ich für Menschen, was bewegt die, warum sind sie hier. Was erwarten denn die? Ich setzte mir jetzt die Brille von verschiedenen Menschentypen auf [...]. Da schaue ich immer auf: was tun denn die? Was machen die denn für Tätigkeiten? Aber was hätten sie denn gern? Warum sind die denn da? Was bewegt denn die Menschen?" (Bernhard Herzog, Interview, Wien, 24.08.2016, S.13, siehe Anhang). Das ist insofern wichtig, da wir „[...] ja nicht mit unsere[m] Bürokonzept nicht nur darauf schauen, dass sie ihre Arbeit gut machen, sondern wir müssen auch darauf schauen, dass sie im Unternehmen bleiben. Dass es ihnen da taugt. Sie binden an das Unternehmen. Das Bürokonzept muss attraktiv sein für Neue" (Bernhard Herzog, Interview, Wien, 24.08.2016, S.14, siehe Anhang).

Bernhard Herzog trennt deshalb in Tätigkeitsprofile und NutzerInnentypologien. Die Tätigkeitsprofile werden über die Fragebogen erstellt, wohingegen die NutzerInnentypologien in Workshops anhand von Culture Cards typisiert werden.

Diese Culture Cards bauen auf einem Entwicklungsstufenmodel für Unternehmen auf. Typischerweise werden diese Karten in den Workshops ausgeteilt und die TeilnehmerInnen versuchen gemeinsam ihre Firma in 2-3 Charaktere einzuteilen. Ihnen stehen die Charakteristika jeder Entwicklungsstufe zur Verfügung. Sie teilen sich in diesem Sinne selbst dem Entwicklungsstufenmodel zu.

6.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsprogramm

Bernhard Herzog ergänzt die Methodik Einzelinterviews zu den Themen Konzernsicherheit, Anliefer- und Ablieferrhytmen, sowie Einzelinterviews oder Workshops mit der Führungsebene um strategische Inputs zu berücksichtigen.

Faatz-Ferstl bestätigt die Wichtigkeit der Frage nach welchem Thema die MitarbeiterInnen im Raum verteilt sitzen. Zum Beispiel ist die Frage ob man sich rein nach der Organisationsstruktur oder rein nach den Prozessen organsiert. Dadurch müssen manche Themen genauer beleuchtet werden während andere Themen vernachlässigt werden können. Wird zum Beispiel entschieden, dass man die räumliche Zuteilung nach Prozessen organisiert, sollte der Fokus in der Organisationsplanung auf den Prozessen liegen und die Organisationsstruktur wird weitestgehend vernachlässigt.

Faatz Ferstl hebt im Interview hervor, dass für die Ermittlung des Zukunftsbildes die Zusammenarbeit mit den EntscheidungsträgerInnen eines Unternehmens unabdingbar ist.

6.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung

Bernhard Herzog und auch Christoph Müller sind der Meinung, dass das Raumprogramm erstellt werden sollte, bevor über die Qualität der Räume diskutiert wird. Dies widerspricht dem Ablauf gemäß DIN 18205.

Herzog verweist auf zwei Ebenen der Bau und Ausstattung. Die eine Ebene betrifft das Gesamtgebäude; hierzu würde er Workshops mit der Führungsebene, IT, HR und FM empfehlen.

Die andere Ebene betrifft die Ausstattung einzelner Bereiche. Beispielsweise einer Tischlerei in einem großen Gebäude; hier müsste direkt mit dem Nutzer gesprochen werden um die Anforderungen festzulegen. Um auf das oben genannte Beispiel einzugehen, welche Ausstattung benötigt wird um die Tätigkeiten zu ermöglichen und durchführen zu können.

Auch Müller sprach das Thema der Ebenen an. “Es gibt Bau und Ausstattung aus meiner Sicht auf zwei Ebenen: Das ist einmal immer die Raum- und Modulebene und einmal die Gebäudeebene.” (Christoph Müller, Interview 2, Wien, 19.08.2016, S.16, siehe Anhang) Er empfiehlt auf räumlicher Ebene die Anforderungen in Workshops mit der Moduldefinition zu erarbeiten. Wohingegen die Anforderungen auf Gebäudeebene aus seiner Sicht nicht Workshoparbeit sein sollten.

Zum Thema Wettbewerb zur Gestaltung merkt Herzog an, dass Individualisierung des Arbeitsplatzes aus seiner Sicht wichtig sei. Beispielweise könnte auch eine Gruppe benannt werden, die sich um die Gestaltung einzelner Wände oder das Auswählen von Bildern kümmert. Es geht bei der Individualisierung darum, “Es zu meinem [zu] machen. Wir gestalten uns etwas, aber in einem Rahmen und auf gar keinem Fall alles. Also es gibt den Architekten der macht das Gesamtkonzept[...]. Da kann es auch Vorgaben geben, Moodcards. Aber in der Selbstgestaltung würde ich mich auf Bereiche der Selbstgestaltung fokussieren.“ (Bernhard Herzog, Interview, Wien, 24.08.2016, S.27, siehe Anhang) Auch Müller teilt die Moodboards als Vorgabe für den Architekten zu.

6.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm

Bernhard Herzog verweist ausdrücklich darauf, dass nicht auf Basis der derzeitigen Büroplatzgrößen, neue Größen festgelegt werden sollten. Aus seiner Sicht wird dadurch Innovation verhindert.

Müller merkt ausdrücklich an, dass das Raumprogramm auf Basis der Tätigkeiten oder Tätigkeitsprofilen festgelegt werden sollte. Auch Ferst-Faatz spricht nochmals die Tätigkeiten im Bezug auf das Raumprogramm an: “Ein ganz zentraler Punkt sind die Tätigkeiten und was brauchen sie dafür für Rahmenbedingungen.“ (Stefan Faatz-Ferstl, Interview, Wien, 18.08.2016, S.14, siehe Anhang)

6.7 Quantitative Anforderungen – Flächenprogramm

Zu diesem Prozessschritt wurden keine Kritikpunkte durch die drei Experten genannt.

6.8 Ergänzende Methoden

6.8.1 Systemische Fragen

Stefan Faatz-Ferstl sagt, dass systemische und hypothetische Fragen eine Metamethodik sind. Sie sind nicht explizit passend für einen Prozessschritt, sondern können überall eingesetzt werden. Die Fragen können je nach Phase angepasst werden. “Systemische Fragen benutze ich eigentlich dauernd in meinem Arbeiten und es ist immer die Frage wo passt“ (Stefan Faatz-Ferstl, Interview, Wien, 18.08.2016, S.2, siehe Anhang).

Bernhard Herzog bestätigt die Verwendung von systemischen Fragen, vor allem Skalierungsfragen und hypothetische Fragen, im Bedarfsplanungsprozess. Er selbst verwendet sie jedoch nicht bewusst.

Christoph Müller sieht Skalierungsfragen im Zusammenhang mit der Erarbeitung der bedarfsauslösenden Gründen als sinnvoll an.

6.8.2 Entscheidungsfindungen

6.8.2.1 Systemisches Konsensieren

Aus Sicht von Bernhard Herzog, ist das systemsiche Konsensieren nicht sinnvoll, da die wichtigen Entscheidungen im Management getroffen werden. Er argumentiert, dass bei den wichtigen Entscheidungen, das gesamte Management hinter der Entscheidung stehen muss, da "[…]Wenn im Management nur ein Gegner sitzt, ein Vorstand, ein Direktor ein whatever, dann ist das Projekt zum scheitern verurteilt. Das bekommst du ja nicht durch nach unten, weil damit sind alle Mitarbeiter die unter dem sitzten contra. Also oben kann es nur einen Konsens geben." (Bernhard Herzog, Interview, Wien, 24.08.2016, S.2, siehe Anhang)

Stefan Faatz-Ferstl hat zwar das systemische konsensieren bisher noch nicht in der Bedarfsplanung angewendet, erachtet es aber als sinnvoll.

6.8.2.2 Konsententscheidungen

Bernhard Herzog bestätigt, dass diese Anwendung finden. Auch Stefan Faatz-Ferstl erachtet Konsententscheidungen als sinnvoll.

6.8.3 Welt Café

Die Welt Café Methode wurde ursprünglich von Alexandra Wattie als Ersatz für Fragebögen vorgeschlagen. Der Hintergrund war, dass man bei beiden Methoden eine große Anzahl von Personen involvieren kann. Seitens Faatz-Ferstl wird jedoch argumentiert, dass durch die Fragebögen in den Fällen spezifische Informationen abgefagt wurden. Jedoch ein Welt Café als Ziel hat Personen zu vernetzten und ein Thema gemeinsam zuerarbeiten. Er sagt daher, dass ein Welt Café kein geeigneter Ersatz für einen Fragebogen sei. Stefan Faatz-Ferstl schätzt das Welt Café als sinnvoll für ein Projekt – Kick-Off ein. In diesem Format können allgemeine Fragen wie zum Beispiel: "Was kann uns das Projekt bringen?" gestellt werden.

Bernhard Herzog schätze das Welt Café als eine Methode ein um den Projektkontext, konkreter die bedarfsauslösenden Gründe, überhaupt zu erarbeiten. Für andere Themen aus dem Projektkontext erachtet er die Methode als unpassend.

Auch Christoph Müller sieht diese Methode ganz am Anfang um die bedarfsauslösenden Gründe abzustecken.

6.8.4 Projektumfeldanalyse

Bernhard Herzog, Christoph Müller und Stefan Faatz-Ferstl erachten diese Methode als passend.

6.8.5 Stakeholderanalyse

Stefan Faatz-Ferstl ergänzte die Stakeholder Analyse zum vorgelegten Methodenpool im Expertengespräch. Aus seiner Erfahrung ist sie eine wichtige Methode im Prozessschritt "Projektkontext".

Aus der Sicht von Christoph Müller und Bernhard Herzog ist eine Stakeholderanalyse im Zusammenhang mit dem Projektkontext sinnvoll.

6.8.6 Learning Channels

Diese Methode wurde von Stefan Faatz-Ferstl zum Methodenpool hinzugefügt.

Bernhard Herzog erachtet die Methode als passend.

Es liegt hierzu keine Aussage von Christoph Müller vor, da diese Methode erst später von Herrn Faatz-Ferstl ergänzt wurde.

6.8.7 Priorisierungen durch Präferenzmatrix

Diese Methode wird von Christoph Müller und Bernhard Herzog als passend eingeschätzt. Stefan Faatz-Ferstl regt an, dass es sich hierbei um eine weitere Meta-Methode handelt, die für viele Prozessschritte sinnvoll sein kann.

6.8.8 Zielformulierung SMART

Christoph Müller merkt an, dass es innerhalb des Prozessschrittes "Projektziele" eine Phase des Öffnens und eine Phase des Schließens gibt. Die Verwendung der Zielformulierung SMART würde er der Phase des Schließens zuteilen. Eine Zuständigkeit dabei zu formulieren erachtet er als weniger sinnvoll.

Auch Stefan Faatz-Ferstl sagt über diese Methode, dass sie stark schließend sei. "Ja das ist dann wieder ein Metathema. Du kannst SMART Ziele überall einsetzten wo sie gerade passen. Die kann bei der Zielformulierung gut sein, die kann beim Kontext gut sein und später auch" (Stefan Faatz-Ferstl, Interview, Wien, 18.08.2016, S.8, siehe Anhang).

Bernhard Herzog erachtet die Methode als passend.

6.8.9 Zukunftskonferenz Ziel

Stefan Faatz-Ferstl findet diese Methode sinnvoll.

Christoph Müller findet diese Methode sinnvoll zur Erarbeitung der Projektziele anhand der Unternehmensziele. Christoph Müller formulierte sehr klar, dass die Erarbeitung von einer Zielvision für das Unternehmen nicht teil einer normalen Bedarfsplanung sein sollte. Vielmehr sollten die Unternehmensziele bereits vordefiniert sein und durch die vorhandene Methode könnte beispielsweise die Aufgabe gegeben werden zehn Punkte zu diskutierten wie das Gebäude die Unternehmensziele unterstützen kann.

Bernhard Herzog sieht als Basis für die Zukunftskonferenz das Delphi-Verfahren und die Szenariotechnik als geeignet.

6.8.10 Delphiverfahren

Bernhard Herzog sieht als Basis für die Zukunftskonferenz das Delphi-Verfahren und die Szenariotechnik als geeignet.

Müller findet diese Methode passend.

Faatz-Ferstl erachtet diese Methode als sinnvoll, merkt aber auch an, dass das Ergbniss mit der Führungsebene diskutiert werden muss.

6.8.11 Szenariotechnik

Bernhard Herzog sieht als Basis für die Zukunftskonferenz das Delphi-Verfahren und die Szenariotechnik.

Müller und Ferstl- Faatz finden diese Methode passend.

6.8.12 Systemische Umfeldanalyse

Müller und Ferstl- Faatz finden diese Methode passend. Eine Aussage von Herzog liegt nicht vor.

6.8.13 Kommunikationsanalyse[7]

Ferstl- Faatz ergänzte diese Methode für den Prozessschritt “Funktionsprogramm”.

Müller findet diese Methode passend. Eine Aussage von Herzog liegt nicht vor.

6.8.14 Systemische Strukturaufstellung

Ferstl- Faatz ergänzte diese Methode für den Prozessschritt “Funktionsprogramm”. Er hat diese Methode bereits verwendet und erklärt dazu: “Du kannst sie auch als Repräsentanten für Räume oder Abteilungen stehen lassen und sagst „okay jetzt stellt euch mal auf wie das für euch passen würde.“ So wie es in einer klassischen Aufstellungsarbeit auch passiert. Wie fühlt es sich da an wenn da wer reinkommt, wenn da wer spricht? Wen sehe ich und wen sehe ich nicht? Da kannst du dann schauen, dass du eine gute Struktur findest und das kann sich dann gleichzeitig als räumliche Struktur wiederfinden“ (Stefan Faatz-Ferstl, Interview, Wien, 18.08.2016, S.13, siehe Anhang).

Müller findet diese Methode passend. Eine Aussage von Herzog liegt nicht vor.

6.8.15 A Day in the Life

Herzog sieht dies als mögliche Methode. Er sieht sie anwendbar in den Prozessschritten “Funktionsprogramm”, “Bau und Ausstattung” und “Rauprogramm”.

Müller und Faatz-Ferstl finden diese Methode passend.

6.8.16 Kontext Interviews

Herzog sieht dies als mögliche Methode. Sie sollte vor einer Pilotierung stehen.

Müller und Faatz-Ferstl finden diese Methode passend. Fesrtl-Faatz findet die Mthode je nach Fokus der gesetzt wird für die Phase der Erarbeitung der Bau und Ausstattung und auch für die Erarbeitung des Raumprogramms sinnvoll.

6.8.17 Ideationgames

Herzog, Faatz-Ferstl und Müller sehen dies als mögliche Methode.

6.8.18 SWOT Analyse

Herzog sieht diese Methode als Möglichkeit in Verbindung mit einer Pilotierung.

Müller sieht die Verwendung der SWOT Analyse passender bei der Erarbeitung der Arbeitsplatzumgebung.

6.8.19 Moodboards

Herzog ergänzt diese Methode und sieht hierin eine Möglichkeit Vorgaben der Gestaltung für die Architekten zu machen.

6.9 Zusammenfassung

Der folgenden Übersichtstabelle kann entnommen werden, welche der ergänzenden Methoden für den Bedarfsplanungsprozess als passend erachtet wurden.

[7] Die Kommunikationsanalyse ist an sich keine partizipative Methode. Sie wird hier jedoch der Vollstädigkeit halber angeführt.

Tabelle 16: Übersicht zur Einschätzung der ergänzenden Methoden durch die Experten, Eigene Darstellung

Methode	Faatz-Ferstl		Müller		Herzog	
	Passend	Unpassend	Passend	Unpassend	Passend	Unpassend
Systemische Fragen	x		x		x	
Systemisches Konsensieren	x					X
Konsent Entscheidungen	x				x	
Welt Café	x		x		x	
Projektumfeldanalyse	x		x		x	
Stakeholderanalyse	x		x		x	
Learning Channels	x		x		x	
Präferenzmatrix	x		x		x	
SMART-Ziele	x		x		x	
Zukunftskonferenz	x		x		x	
Delphiverfahren	x		x		x	
Szenariotechnik	x		X		x	
Systemische Umfeldanalyse	x		x			
Kommunikationsanalyse	x		x			
Strukturaufstellung	x		x			
A Day in the Life	x		x		x	
Kontextinterviews	x		x		x	
Ideationgames	x		x		x	
SWOT Analyse			x		x	
Moodboards			x		x	

Bei der Zuteilung der Methoden durch die Experten hingegen gab es bei den Methoden, Systemische Fragen, Welt Café, SMART Ziele, Präferenzmatrix, Day in a Life, Ideationgames und SWOT-Analyse unterschiedliche Ansichten. Dies kann folgender Grafik entnommen werden:

Tabelle 17: Zuteilung der Ergänzenden Methoden zu den Prozessschritten, Eigene Darstellung

	Projekt-kontext	Projekt-ziele	Organisations-planung	Funktions-programm	Bau und Ausstattung	Raum-programm
Systemische Fragen	X,Y*,Z	X, Z	X, Z	X, Z	X, Z	X, Z
Systemisches Konsensieren	X	X	X	X	X	X
Konsent Entscheidungen	X, Z	X, Z	X, Z	X, Z	X, Z	X, Z
Welt Café	X, Y*, Z*					
(Projekt-)Umfeld-analyse	X, Y, Z			X, Y		
Stakeholderanalyse	X, Y, Z					
Learning Channels		X, Z				
Präferenzmatrix	X	X, Y, Z	X	X	X	X
SMART-Ziele	X	X, Y, Z	X	X	X	X
Zukunftskonferenz		X, Y, Z				
Delphiverfahren			X, Y, Z			
Szenariotechnik			X, Y, Z			
Kommunikations-analyse				X, Y		
Strukturaufstellung				X, Y		
A Day in the Life				Y, Z	X, Y, Z	Z
Kontextinterviews					X, Y, Z	X
Ideationgames				Z		X, Y, Z
SWOT Analyse						Y
Moodcards					Y, Z	

X...Faatz-Ferstl, Y...Müller, Z...Herzog

*Ausschließlich für bedarfsauslösende Gründe

Zur SWOT Analyse wird hinzugefügt, dass sie seitens Müller für den Bereich Arbeitsplatz und Arbeitsplatzumgebung als sinnvoll erachtet wurde. Seitens Faatz-Ferstl wird sie als sinnvoll für den Vergleich von unterschiedlichen Standorten erachtet.

Zu den Prozessschritten lässt sich Folgendes festhalten:

- Zum Projektkontext führen Faatz-Ferstl und Herzog an, dass dieser mit den Bereichen IT, FM und HR erarbeitet werden kann, der wichtigste GesprächspartnerInnen und EntscheidungsträgerInnen jedoch die Führungsebene ist. Sie sollte so viel und so früh wie möglich eingebunden werden.
- Auch bei den Projektzielen sollte laut Herzog die Führungsebene der Hauptansprechpartner sein.
- Müller weist darauf hin, dass die Projektziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden sollten. Er fordert daher die Organisationsplanung vor die Erarbeitung der Projektziele zu setzten. Es ergibt sich ein Widerspruch zur DIN 18205, 2015.
- Laut Faatz-Ferstl sollte die Entscheidung der räumlichen Organisation vor den anderen Schritten der Organisationsplanung erfolgen.

- Herzog ergänzt die Erarbeitung des Funktionsprogramms durch Interviews mit der Führungsebene, damit der strategische Blickwinkel nicht außer Acht gelassen wird.
- Sowohl Müller als auch Herzog unterteilen die Bau und Ausstattung in zwei Ebenen: Die Gebäude- und die Raum- bzw. Modulebene. Des Weiteren macht es aus ihrer Sicht mehr Sinn, das Raumprogramm vor der Bau und Ausstattung zu erarbeiten. Es ergibt sich ein Widerspruch zur DIN 18205, 2015.
- Laut Müller sollte das Raumprogramm auf Basis von Tätigkeiten erstellt werden.

7 Diskussion und Schlussfolgerung

7.1 Diskussion

In diesem letzten Kapitel werden anhand der Ergebnisse aus den sechs Fallstudien, den ergänzenden partizipativen Methoden und der Einschätzung durch die drei Experten die Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert. Das Ende bildet eine Übersichtsgrafik zu den Ergebnissen.

7.1.1 Projektkontext

Diskussion: Der Projektkontext war bei der Häflte der Fälle bereits klar vorgegeben. Zur Erarbeitung wurden oft die Bereiche IT, FM und HR hinzugezogen. In den Verifizierungsgesprächen wurde seitens Faatz-Ferstl und Herzog darauf hingewiesen, dass die Formulierung des Projektkontexts auf oberster Managementebene zu erfolgen sein und die Bereiche nur unterstützend hinzugezogen werden sollten. Die Empfehlung baut auf den Aussagen von Faatz-Ferstl und Herzog auf, mit der Argumentation, dass die Führungsebene zum einen gesammelt hinter dem Projekt stehen sollte und zum anderen die Führungsebene als Geldgeber auch Entscheidungsträger sein sollte.

Obwohl bei diesem Prozessschritt bei keinem der Fälle NutzerInnen eingebunden wurden, wurde als Methode das Welt Café vorgestellt. Hier können im Großgruppenformat auch NutzerInnen eingebunden werden, es eignet sich jedoch ausschließlich für die Erarbeitung der bedarfsauslösenden Gründe.

Inhalte: Bezeichnung, Bedarfsauslösende Gründe, Finanzrahmen, Zeitrahmen, Visionen, Wesentliche Beteiligte[8]

Erarbeitung: In Workshops können die oben genannten Inhalte erarbeitet werden, zum zeitlichen und finanziellen Rahmen hat es sich bewährt, dass Vorschläge seitens der BedarfsplanerIn gemacht werden. Empfehlenswert ist es außerdem Rahmenbedingungen, die sich aus der Unternehmenspolitik ergeben, abzustecken. Dazu zählen beispielsweise Tabuthemen, Arbeitskonzepte oder Veränderungen, die von vornherein aus Managementsicht ausgeschlossen werden.

Die Daten können auf Karten niedergeschrieben werden und sollten als Protokoll und zur Bestätigung nach den Workshops versendet werden.

Beteiligung: Hauptansprechpartner und Entscheidungsträger ist in dieser Phase die Führungsebene, unterstützend kann mit den Bereichen FM, HR und IT gearbeitet werden.

Methoden: Projektumfeldanalyse, Stakeholderanalyse zur Identifikation der Stakeholder, Welt Café für die Ermittlung der bedarfsauslösenden Gründe, Impulsvorträge zur Einstimmung auf das Thema "Neue Arbeitswelten"

7.1.2 Projektziele

Diskussion: Die DIN 18205 (2015) teilt die Ziele in unterschiedliche Kategorien. Nur in einem der sechs Fälle wurden die Ziele unterteilt. Die Kategorien überschnitten sich teilweise. In den Interviews mit Müller und Herzog, bestätigten beide jedoch erneut die Verwendung dieser Einteilung der Ziele.

Aus meiner Sicht, ist eine Einteilung mehr zu forcieren. Zielformulierungen können bei späteren Prozessschritten sinnvoll herangezogen werden und geben eine klare Ausrichtung. Eine Zielformulierung der Kategorie Ökologie kann beispielsweise zu der Erarbeitung der Bau und Ausstattung herangezogen werden.

[8] Anmerkung der Verfasserin: Die Inhalte zu den Prozessschritten wurden der DIN 18205, 2015 entnommen.

Ich schließe mich der Meinung der drei Experten an, dass die Zielformulierung hauptsächlich mit der Führungsebene erarbeitet werden sollte. Die Argumentation, dass nur hier die Kompetenz zur Beantwortung von Ausrichtungsfragen des Unternehmens gegeben ist wurde von allen drei Experten unabhängig aufgegriffen.

Inhalte: funktional, technisch und soziokulturell; ökonomisch, zeitlich; ökologisch

Erarbeitung: Es werden Workshops zur Erarbeitung der Projektziele empfohlen. Die Projektziele werden in die Kategorien: funktional, technisch und soziokulturell; ökonomisch, zeitlich; ökologisch unterteilt. Vorbereitend zu den Workshops können außerdem Unterlagen zu folgenden Themen seitens der BedarfsplanerIn gesichtet werden:

- Corporate Sozial Responsibility Bericht
- Geschäftsbericht
- Internetauftritt

um so bereits wesentliche, zur öffentlichen Darstellung des Unternehmens passende Punkte, zu erarbeiten. Die Projektziele sollten sich an den Unternehmenszielen orientieren und diese unterstützen. Die Unternehmensziele sollten daher in diesem Schritt bekannt sein.

Die Ziele werden in einem Briefing zusammengestellt, verschriftlicht und zur Bestätigung an die Führungsebene versendet.

Beteiligung: Hauptansprechpartner und Entscheidungsträger ist in dieser Phase die Führungsebene, unterstützend kann mit den Bereichen FM, HR und IT gearbeitet werden.

Methoden: Learning Channels zum Öffnen und Aufzeigen von Möglichkeiten, Zukunftskonferenz zur Erarbeitung von gemeinsamen Zielen, Präferenzmatrix zur Priorisierung der Ziele, SMART Formulierung zur Qualitätssicherung der Ziele, Präferenzmatrix und SMART Formulierung werden zum schließen des Prozessschritts verwendet

7.1.3 Qualitative Anforderungen – Organisationsplanung

Diskussion: Der Prozessschritt „Organisationsplanung“ wurde unter in zwei Subkategorien unterteilt, da sich bereits in der Fallanlyse grundlegende Unterschiede in der Erarbeitung der Themen wiederfanden z.B. Workshops und Datensichtung im Bereich „Organisation“ und Fragebögen zu den Themen „Tätigkeiten“.

Interessant finde ich vor allem, dass in vier der sechs Fällen das Thema „Tätigkeiten“ aufgegriffen wurde obwohl es in der DIN 18205 nicht erwähnt wird. Ich habe es deshalb hier ergänzt. Die Wichtigkeit die Tätigkeiten zu untersuchen wurde auch im Interview mit Christoph Müller bestätigt.

Das Thema der kulturellen Entwicklung eines Unternehmens wurde nur im Interview mit Bernhard Herzog angesprochen. Zwei der sechs Fälle verwendet ähnliche Ansätze zur Erstellung von NutzerInnentypologien und deren Zukunftsbildern. Es ist also erkennbar, dass dieses Thema im Bedarfsplan noch nicht sehr etabliert ist. Ich habe mich entschieden es trotz der geringen Verwendung im Leitfaden zu empfehlen, da es vermehrt angesprochen wurde und aus meiner Sicht große Potentiale zur NutzerInnenzufriedenheit birgt.

7.1.3.1 Organisation

Inhalte: Organisationsstruktur, MitarbeiterInnenstruktur, Personenanzahl

Erarbeitung: Zu folgenden Themen werden die Sichtung von Unterlagen bzw. Workshops empfohlen:

- Produktentstehungsprozess
- Organigramm
- Anzahl der MitarbeiterInnen
- Anzahl der Abteilungen
- Zielzahlen

Ergänzend werden Workshops zur Erarbeitung der Unternehmenswerte, -kultur und deren Zukunftsvision empfohlen.

Beteiligung: Hauptansprechpartner und Entscheidungsträger ist in dieser Phase die Führungsebene, unterstützend kann mit den Bereichen HR und FM gearbeitet werden.

Methoden: Culture Cards zur Personal- und Persönlichkeitsentwicklung, NutzerInnentypologien; Delphi-Verfahren, Workshops mit Young Professionals oder Szenariotechnik zur Prognose der Unternehmensentwicklung (die Ergebnisse müssen in Workshops mit der Führungsebene besprochen werden)

7.1.3.2 Tätigkeiten

Inhalte: Relevante Prozesse und Arbeitsweisen, Tätigkeiten

Erarbeitung: Zur Datensammlung werden Fragebögen empfohlen; die Ergebnisse sollten danach in Workshops besprochen werden. Die Fragebögen sollten folgende Themen abdecken:

- Tätigkeiten
- Häufigkeiten der Tätigkeiten
- Anforderungen an den Arbeitsplatz
- Arbeitsweise
- Mobilität

Einzelne Fragen in den Bereichen Anforderungen an den Arbeitsplatz / Arbeitsweise können dabei die Möglichkeit einer offenen Beantwortung lassen. Ein Großteil der Fragen sollte jedoch zur Reduzierung der Komplexität Antwortmöglichkeiten vorgeben.

Aus den Tätigkeiten sollten die Core-Acitivities zur Reduzierung der Komplexität herausgearbeitet werden, dies kann über Tätigkeitsprofile geschehen.

Die Zukunftsbilder für die Tätigkeiten und die Trends können mit den NutzerInnen entwickelt werden, sollten dann jedoch mit der Führungsebene abgestimmt werden. Die Zukunftsbilder können auch ausschließlich auf der Führungsebene erarbeitet werden.

Beteiligung: Große NutzerInneneinbindung, insbesondere heterogene Großgruppen zur Erarbeitung der Tätigkeiten möglich, Zukunftsbilder mit NutzerInnenvertretung oder Führungsebene, Entscheidungen auf der Führungsebene, Je nachdem an wen der Fragebogen versendet wird kann der IST –Zustand (Versand an NutzerInnen- heterogen) oder der SOLL-Zustand (Versand ausschließlich an Führungsebene) abgefragt werden.

Methoden: Profiling zur Erstellung der Tätigkeitsprofile, Entwicklungsprognose zu Arbeitsweisen und Core Acitivities durch NutzerInnen anhand der Veränderungen in den letzten Jahren oder durch das Delphi-Verfahren oder die Szenariotechnik

7.1.4 Qualitative Anforderungen – Funktionsproragmm

Diskussion: Im Zuge der Datenerhebung der Fälle wurde immer wieder die Entscheidung zur räumlichen Gruppierung durch das Management besprochen. Ausgehend davon und auf Basis der Organisationsplanung wurde so, meist in Einzelarbeit durch die BedarfsplanerIn das Funktionsprogramm erstellt. Es wurden jedoch Teilweise auch NutzerInnen eingebunden, daher wurden explizit für diesen Schritt ergänzende partizipative Methoden gesucht.

Inhalte: Schnittstellen und Zusammenarbeit, Informations- und Kommunikationsbeziehungen, Arbeitsplätze und Arbeitsumfeld, Vorgaben Nutzungskonzept und Standards, Erschließung und Orientierung, Zugänglichkeit und Sicherheit

Erarbeitung: Eine der wichtigsten Entscheidungen, die auf der Führungsebene getroffen wird, betrifft die räumliche Aufteilung. Es bietet sich die Möglichkeit einer markt-, prozess-, kompetenz-, tätigkeits- oder projektorientierten etc. Anordnung. Die Basis für diese Entscheidung bilden die Erkenntnisse aus der Organisationsplanung.

In Workshops können NutzerInnen zu dem Thema „Wunschnachbarn“ eingebunden werden. Dies kann abteilungsintern (Umfeldanalyse, Bubblediagramme) oder abteilungsübergreifend (Systemische Strukturaufstellung) geschehen. Die Daten können auch über Fragebogen abgefragt werden. Ein abteilungsübergreifender Konsensworkshop ist empfehlenswert, wenn die Kommunikationsbeziehungen abteilungsintern erarbeitet werden.

Zu den Themen Konzernsicherheit, Zugänglichkeit etc. Sind Einzelinterviews oder Workshops mit der Führungsebene zur Berücksichtigung von strategischen Inputs anzusetzen.

Wird das Konzept in Einzelarbeit der BedarfsplanerIn erstellt, werden Abstimmungsworkshops empfohlen.

Beteiligung: Führungsebene bei Fragen zur Zuordnung, Sicherheit und Zugänglichkeiten; NutzerInnen zum Thema Kommunikation, Schnittstellen und Zusammenarbeit

Methoden: Systemische Umfeldanalyse zur Visualisierung des Umfelds einer Abteilung, Systemische Strukturaufstellung zur abteilungsübergreifenden Erarbeitung einer räumlichen Struktur, Kommunikationsanalyse auf deren Basis die räumliche Aufteilung festgelegt werden kann, A Day in the Life zum Aufzeigen der täglichen Kontaktpersonen, Ideation Games oder A Day in the Life um Wege eines Gegenstands oder einer Person durch das Gebäude zu simulieren, Bubble Diagramme zur Darstellung der Beziehungen zwischen Abteilungen, Priorisierungen zur Festlegung der gewünschten Abteilungsnachbarn

7.1.5 Qualitative Anforderungen – Bau und Ausstattung

Diskussion: Im Zuge der Cross Case Analyse wurde bereits deutlich, dass es zwei sehr unterschiedliche Vorgehensweisen in der Erarbeitung der Bau und Ausstattung gab. Die eine involvierte NutzerInnen und betrachtete vorallem Tätigkeiten, die andere basierte auf Vorschlägen der BedarfsplanerIn. Die Experteninterviews bestätigten diese vorgehensweisen und fügten zwei Ebenen der Bau und Ausstattung hinzu: Die Gebäude- und die Raumebene. Aus meiner Sicht ergänzen sich die Aussagen der Experten und der Fälle und bieten eine gute Lösung zur integraleren Betrachtung des Themas Bau und Ausstattung. Diese zwei Ebenen sind in der DIN 18205 nicht vorgesehen, würde ich aber an dieser Stelle auf Basis der Forschungsergebnisse empfehlen.

Inhalte: äußere und innere Entwurfskonzeption, baukonstruktives System und besondere Anforderungen, Flexibilität und Erweiterbarkeit, Barrierefreiheit, Wärmeschutz und Behaglichkeit,

Energiesparvorgaben und Vorgaben zu technischen Systemen, nutzerspezifische Anlagen, Betreiberkonzept, Verhältnis NF/VF, energieoptimierte Anlagentechnik, Kompaktheit des Baukörpers, Begrünung, Wasserflächen, Spielflächen, Sportflächen, Kunst am Bau und im Stadtraum, Bauwerke und technische Außenanlagen, Anforderungen an wesentliche Ausstattung

Erarbeitung: Die Bau und Ausstattung wird auf zwei Ebenen, und zwar auf der Gebäude- und der Raum- bzw. Modulebene, betrachtet.

Auf der Gebäudeebene wird empfohlen, dass seitens der BedarfsplanerIn auf Basis der Projektziele und des Finanzrahmens Vorschläge gemacht werden.

Auf der Raum- bzw. Modulebene sollten die Anforderungen im Zuge oder nach der Moduldefinition erarbeitet werden. Sie werden hauptsächlich über die Tätigkeiten erarbeitet. Die Moduldefinition ist Teil des Raumprogramms. Als Format wird hierzu ein Workshop mit hoher Nutzereinbindung empfohlen.

Beteiligung: Auf Gebäudeebene mit der Führungsebene und den Bereichen FM, HR, Finanz und IT. Auf Raum- bzw. Modulebene wird Nutzereinbindung empfohlen.

Methoden: A Day in the Life und Kontextinterviews zur Erarbeitung von Anforderungen an das Arbeitsumfeld, Einzelinterviews für die Berücksichtigung der Unternehmensstrategie , Wettbewerbe zur Individualisierung, Arbeitsgruppen zur Gestaltung und Individualisierung einzelner Bereiche, Moodboards für Vorgaben im Gesamtkonzept

7.1.6 Quantitative Anforderungen – Raumprogramm

Diskussion: Im Zuge der Analyse wurde deutlich, dass Größen zum einen über Flächenschlüssel bzw. vorhandene Größen definiert wurden oder anhand der Tätigkeiten erarbeitet wurden. Die ExpertInnen Hodulak, Müller und Herzog wiesen unabhängig von einander auf die Wichtigkeit der Moduldefinition über die Tätigkeiten hin. Herzog argumentierte weiters, dass die Möglichkeiten zur Entwicklung von neuen Konzepten eingeschränkt werden, wenn man sich ausschließlich an dem bestehenden orientiert. Es wird daher an dieser Stelle die Erarbeitung des Raumprogramms auf Basis der Tätigkeiten empfohlen.

Die Moduldefinition kann zeitgleich mit der Erarbeitung der Bau und Ausstattung auf Raum- bzw. Modulebene passieren. Dabei können im Zuge der Moduldefinition die entsprechenden Anforderungen diskutiert werden und so in die Bau und Ausstattung aufgenommen werden.

Inhalte: Größe und Anforderungen eines Raumes, Nutzungsbreite, Moduldefinition, Raumhöhen, Raumgrößen[9]

Erarbeitung: Das Raumprogramm soll primär anhand der zukünftigen Tätigkeiten aus dem Prozessschritt „Organisationsplanung“ und deren Anforderungen aus dem Prozessschritt „Bau und Ausstattung“ erarbeitet werden. Die Erhebung von Daten zu Tätigkeiten, Häufigkeiten der Tätigkeiten und Arbeitsumfeld kann in Workshops oder über Fragebögen passieren. Dabei muss der gesetzlich vorgeschriebene Mindestplatzbedarf berücksichtigt werden.

Ergänzend dazu wird empfohlen mit NutzerInnen die Stärken und Schwächen der derzeitigen Arbeitsplatzumgebung zu beleuchten.

[9] Anmerkung der Verfasserin: Die Inhalte stammen nicht aus der DIN 18205 und wurden selbst ergänzt.

Zur Abschätzung des Flächenbedarfs, vor allem in Hinsicht auf die Standortsuche, können Space Calculatoren verwendet werden.

Auf Basis der Tätigkeiten können Workshops mit NutzerInnen zur gemeinsamen Modulentwicklung abgehalten werden. Wird das Raumprogramm in Einzelarbeit der BedarfsplanerIn erstellt, werden Abstimmungsworkshops empfohlen.

Beteiligung: NutzerInneneinbindung bei der Modulentwicklung

Methoden: A Day in the Life zur Aufnahme des IST-Standes des Arbeitsplatzes, SWOT-Analyse als Analyse der IST-Situation des Arbeitsplatzes, Ideation Games zur Modulentwicklung, Pilotierung und Bewertung zur Weiterentwicklung und Testung von Modulen

7.1.7 Quantitative Anforderungen – Flächenprogramm

Diskussion: Im Zuge der Fallanalyse wurden zu diesem Prozessschritt generell sehr wenige Informationen gegeben. Auch in den Interviews zur Verifizierung wurde sehr wenig auf das Thema eingegangen. Die Erarbeitung erfolgte jedoch in drei der sechs Fälle durch die Bedarfsplanerin und wird daher hier auch empfohlen.

Inhalte: Differenzierung der Funktionseinheiten nach Nutzung

Erarbeitung: Das Flächenprogramm kann auf Basis des Raumprogrammes erstellt werden. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Erfahrung der BedarfsplanerIn.

Das Flächenprogramm wurde häufig in Einzelarbeit durch die Bedarfsplanerin erstellt.

Beteiligung: keine

7.1.8 Allgemeine ergänzende Methoden

Folgende Methoden können an mehreren Stellen im Bedarfsplanungsprozess angewendet werden:

Systemische Fragen, SMART Ziele, Konsententscheidungen, Präferenzmatrix, Filterperson

7.2 Schlussfolgerung

Ziel vorliegender Masterthesis war es Bedarfsplanungsprozessschritte zu identifizieren in denen eine NutzerInneneinbindung sinnvoll ist, so wie geeignete Methoden anzuführen. Die derzeit verwendeten Methoden sollten durch passende partizipative Methoden ergänzt werden. Das Ergebnis der Arbeit sollte ein Methodenpool für den Bedarfsplanungsprozess sein. In der Masterarbeit wurden 19 ergänzende Methoden jeweils den Prozessschritten gemäß DIN 18205 zugeteilt.

Zusammenfassend können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

- Um den Veränderungen der qualitativen und quantitativen Anforderungen, die sich bei neuen Arbeits- und Bürokonzepten an die Bedarfsplanung stellen, Rechnung zu tragen, gewinnen die zukünftigen Tätigkeiten der NutzerInnen an Stellenwert.
- Der Prozessschritt „Organisationsplanung“ sollte um das Themengebiet „Tätigkeiten“ ergänzt werden.
- Die Bau und Ausstattung sollte auf zwei Ebenen (Raum- und Gebäudeebene) betrachtet werden.
- Die Erarbeitung der Raummodule so wie der Bau und Ausstattung auf Raumebene für New Ways of Working wird anhand der Tätigkeiten empfohlen.

- Bei den Themen Projektkontext, Projektziele und Organisation wird eine Erarbeitung mit der Führungsebene empfohlen.
- NutzerInneneinbindung ist vor allem bei den Themen Tätigkeiten in der Organisationsplanung; in der Bau und Ausstattung auf Raumebene; beim Funktionsprogramm zu Kommunikation, Schnittstellen und Zusammenarbeit und beim Raumprogramm in der Modulentwicklung sinnvoll.
- Die Bereiche HR, FM und IT sind auf Gebäudeebene der Raum und Ausstattung zu konsulitieren; zur Erabeitung der Bereiche Projektkontext, Projektziele und Organisation sind sie sinnvollerweise unterstützend hinzuzuziehen.
- Die verwendeten Methoden können durch partizipative Methoden aus anderen Fachgebieten ergänzt werden.

Die folgende Grafik fasst die Ergebnisse inkl. Methodenpool zusammen:

Übersicht zum Bedarfsplanungsprozess und den Methoden

▲ **Projektkontext**: Es werden der Umfang des Projektes, die bedarfsauslösenden Gründe und die Vision des Bauherrn aufgenommen. Der organisatorische Ablauf des Projektes und der Bedarfsplanung werden abgesteckt.

△ **Projektziele**: Die E-DIN unterteilt die Ziele in funktionale, technische und soziokulturelle Ziele, Ökonomische und zeitliche Ziele, Ökologische Ziele. Die Zielformulierung gibt die Ausrichtung des Projektes.

Organisationsplanung:
▲ Organisation: Informationen zur Organisationsstruktur, -identität und Anzahl der MitarbeiterInnen werden gesammelt.
△ Tätigkeiten: Die relevanten Prozesse und Tätigkeiten werden beleuchtet.

△ **Funktions-programm**: Das Funktionsprogramm stellt den qualitativen Bedarf von und zwischen Funktionseinheiten dar. Kommunikationsflüsse können unterstützend betrachtet werden.

△ **Bau und Ausstattung**: In diesem Schritt werden qualitative Anforderungen an die Ausstattung und die Konstruktion des Gebäudes formuliert. Dies geschieht auf der Gebäude- und der Raumebene.

△ **Raumprogramm**: Das Raumprogramm umfasst eine Beschreibung der Größe und Anforderungen auf Raumebene. Es hält quantitative Anforderungen fest.

▲ **Flächenprogramm**: Das Flächenprogramm ist eine Zusammenstellung des quantitativen Flächenbedarfs als Mengenangabe nach Nutzungseinheiten differenziert.

△△△△ …Hohes Potential an NutzerInnenpartizipation

▲▲▲▲ … Maßgebliche Entscheidung/ Erarbeitung mit Führungsebene bzw. Einzelarbeit der BedarfsplanerIn

Methoden:

Delphiverfahren: Das Delphi-Verfahren ist eine Befragungsmethode mit Rückkopplung und dient dazu Prognosen für die Zukunft zu erstellen. Dabei werden ExpertInnen systematisch zu ihrer Einschätzung befragt. Die Methode unterstützt die Erarbeitung des SOLL-Zustandes für die Organisation und in Folge des Bürokonzeptes. ▲

Szenariotechnik: Bei der Szenariotechnik werden in einem Gruppenprozess Szenarien konstruiert. Die Methode unterstützt die Erarbeitung des SOLL-Zustandes für die Organisation und in Folge des Bürokonzeptes. ▲

Strukturaufstellung: Kann zur Erarbeitung der Nahebezehungen von Abteilungen verwendet werden. Es wird dabei durch RepräsentantInnen räumlich der SOLL-Zustand eines Systems dargestellt. Mögliche Interventionen können gemeinsam geplant und besprochen werden. △

Culture Cards: Menschen einer Organisation werden zu Gruppen mit ähnlicher Identität zusammengefasst. Jeder dieser Nutzergruppen werden maßgebende Eigenschaften zugeteilt und diese im Anschluss benannt. Die Nutzergruppen werden dann mengenmäßig, für die IST-Situation und das Zukunftsbild, hinterlegt. Dadurch kann das Gebäude besser auf die Identität der Firma abgestimmt werden. ▲

Learning Channels: Bei Learning Channels werden gemeinsam mit dem Kunden Firmen besucht, die bereits ein neues Arbeits-/Bürokonzept umgesetzt haben. Ziel ist das Aufzeigen von Möglichkeiten und das Öffnen des Kunden gegenüber Arbeits- und Bürokonzepten. △

SWOT-Analyse: In der SWOT Analyse werden gemeinsam mit dem Kunden systematisch die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen analysiert. Durch die Analyse der IST-Situation am Arbeitsplatz können Rückschlüsse auf die SOLL-Situation gezogen werden. △

Präferenzmatrix: Durch die Präferenzmatrix werden Ziele in eine bewertete Reihenfolge gebracht. Sie basiert auf dem Prinzip des paarweisen Vergleiches und regt über dies zur Diskussion an. △

Zukunftskonferenz: In fünf Schritten werden anhand von gemeinsamen Werten in der Vergangenheit, Trends und deren Konsequenzen für die Zukunft, Stärken, Schwächen und der Vision ein gemeinsamer Zukunftsentwurf entwickelt. Ziel ist es in einer heterogenen Gruppe gemeinsame Ziele zu finden. △

A Day in the Life: NutzerInnen machen Fotos zu einer Aufgabe, beispielsweise ihre Lieblingsplätze im bestehenden Gebäude. Die Ergebnisse werden in Workshops diskutiert. Ziel ist es aus den Fotos Rückschlüsse auf die gewünschte Arbeitsumgebung und Anforderungen an den Arbeitsplatz schließen zu können. △△△

Ideationgames:Mit Lego werden spezielle Situationen nachgebaut, wie zum Beispiel Arbeitsplätze. Es können so bereits Probleme erkannt werden, über Größenverhältnisse diskutiert werden und gemeinsam kreative Lösungen entwickelt werden. Sie zielt darauf ab Lösungen zu Problemen zu visualisieren und durchzuspielen. △

Projektumfeldanalyse: . In der Umfeldanalyse werden die Wechselwirkungen zwischen einer Abteilung bzw. des Projekts und ihrem Umfeld erkannt, grafisch dargestellt, analysiert und gesteuert. ▲△

Stakeholderanalyse: Gemeinsam mit dem Kunden werden in einem Bubblediagramm alle am Projekt beteiligten Personen dargestellt. Ziel einer Stakeholderanalyse ist die Erfassung aller Interessensgruppen sowie die Maßnahmenplanung zum Umgang, um das Projekt erfolgreich umsetzten zu können. ▲

Moodboards: Dem Kunden wird eine Vielzahl von Bildern vorgelegt. In Gruppen werden als passend empfundene Bilder den Bereichen zugeteilt und diskutiert. Ziel ist es die Atmosphäre für das gesamte Gebäude, Bereiche oder einzelne Räume zu erfassen. △

Kontextinterviews: Interviews werden zum Beispiel direkt am Arbeitsplatz durchgeführt um Verhaltensweisen und Motive der TeilnehmerInnen aufzudecken. Sie ermöglichen direkte Demonstration. △△

8 Verzeichnisse

8.1 Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Ahrens, Hannsjörg, Klemens Bastian und Lucian Muchowski (2008): *Handbuch Projektsteuerung - Baumanagement*, Fraunhofer Verlag

Apple-Meulenbroek, Rianne (2011): *An end user`s perspective on activity-based office concepts*, Paper of Eindhoven University of Technology

Bacher, Johann und Ilona Horwarth (2011): *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*, Skriptum der Johannes Keppler Universität Linz

Barrett, Peter (2007): *Facility Management - Optimierung der Gebäude- und Anlagenverwaltung*, Wiesbaden: Bauverlag

Baudialog A [online] http://www.baudialog-ingenieure.de/glossar/glossar.htm, [17.08.2016]

Cathrein, Markus (2012): *AOH Handbuch Bregenzer Salon*, Bregenzer Salon

Cherry, Edith (1999): *Programming for design*, New York: John Wiley & Sons

Daimler, Renate (2008): *Basics der systemischen Strukturaufstellung*, München: Kösel Verlag

DGNB 2009 Nur Hauptquelle

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015): *DIN 18205 - Bedarfsplanung im Bauwesen*, Berlin: Beuth Verlag

Dinkelmeyer, Andreas (2010): *Fundraising im Non-Profit-Sektor*, Wiesbaden: Springer Verlag

Dresing, Thorsten und Thorsten Pehl (2013): *Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse*, 5te Auflage, Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH

Felsien-Sudhaus Inken und Ingrid Bußmann (o.J.): Raumprogramm [online] http://files.dnb.de/EDBI/deposit.ddb.de/ep/netpub/89/96/96/967969689/_data_stat/www.dbi-berlin.de/dbi_ber/bauein/baufibel/v.html [23.09.2016]

Gläser, Jochen und Grit Laudel (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 3te Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag

Hauck, Susanne (2007): *Wirtschaftlichkeit von Facility Management*, Dissertation der Technischen Universität Wien

Hodulak, Martin und Ulrich Schramm (2011): *Nutzerorientierte Bedarfsplanung*, Heidelberg: Springerverlag

Hoendervanger (2015): *Tool development for measuring and optimizing workplace utilization in activity-based working environments*, Paper der Hanze University of Applied Sciences, Groningen

Hofmann, Susanne (2014): *Partizipation macht Architektur*, Berlin: Jovis

Hörmann, Christine (2007): *Die Delphi-Methode in der Studiengangentwicklung*, Dissertation der Pädagogischen Hochschule Weingarten

Hummelbrunner, Richard, Robert Lukesch und Leo Baumfeld (2002): *Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung*, Graz: ÖAR- Regionalberatung GmbH

Ingerfurth, H, Kuchenmüller, R und Schloz, Th. (1981): *Querschnittsbericht Bedarfsplanungim Bauwesen*, Stuttgart: Fraunhofer Verlag

Institut für systemische Organisationsforschung (o.J.): Systemische Fragetechnik, "Zirkuläres Fragen" [online] www.organisationsforschung.at/publikationen/systemisches%20Fragen.pdf [10.10.2016]

Kern, Peter, Wilhelm Bauer und Jörg Kelter (2006): *Praxishandbuch Immobilien-Projektentwicklung; III.1 Nutzungskonzepte und architektonische Ausgestaltung*, München: Beck

Kinzo Homepage (o.J.) [online] http://kinzo-berlin.de/, [28.09.2016]

Klemperer, David (2003): *Partizipation der Patienten*, Paper der Fachhochschule Regensburg

Kochendörfer, Bernd, Jens Liebchen und Markus Viering (2010): *Bau - Projekt- Management*, 4te Auflage, Wiesbaden:Springer Verlag
Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse, Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2te Auflage, Weinheim und Basel: Beltz
Lapp, Hannes (2008): *Führung und Unternehmensentwicklung*, Diplomarbeit der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Lechner, Karl, Anton Egger und Reinbert Schauer (2008): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Wien: Linde
Leutert, Rene (2008): *Kostenmanagement im Immobilienlebenszyklus durch Facility Management*, Bachelorarbeit der Hamburger Fern-Hochschule
Limke, Wilfried (2002): *Die Bedarfsplanung*, Bachelorarbeit der Hogeschool van Groningen
Markova, Stanimira (2007): *New Offices Concepts for New Corporate Structures*, Diplomarbeit der Technischen Universität Wien
Müller, Ulrike (2012): *Building People*, Diplomarbeit der Universität Wien
Neumann, Antonia (2014): *Bürokonzepte*, Diplomarbeit der Technischen Universität Wien
Niermann, Oliver (2009): *Demokratisierung im Wohnbau*, Paper für den Monumentum Kongress
Österreichisches Normungsinstitut (1996): *ÖNORM DIN 18205 - Bedarfsplanung im Bauwesen*, Wien: Österreichisches Normungsinstitut
Pena, William und Steven Parshall (1976): *Problem seeking*, 4th Edition, New York: John Wiley & Sons
Poguntke, Sven (2014): *Corporate Think Tanks, Wiesbaden*: Springer Verlag
Priebernig, Heinz (2009): Kostenmanagement [online] Technische Universität Wien zeus.h1arch.tuwien.ac.at/TISS_img/Priebernig/Kostenplanung_Kostensteuerung_091113.pdf [10.10.2016)
Quelle, Guido (2009): *Planen Führen Wachsen: Mit Methode zum Erfolg*, Norderstedt: Books on demand GmbH
Royal Institute of British Architects (2013): *RIBA Plan of Work 2013*, London: RIBA
Rüther, Christian (2010): Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis [online] soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf [10.10.2016]
Schmidt, Klaus (2006) : *Der IT-Manager*, München: Beck
Schön, Selina (2013): *Lebenslanges Lernen*, Ruhr-Universität Bochum
Schweizer, Pia-Johanna und Ortwin Renn, Partizipation in Technikkontroversen: Panakeia für die Energiewende?, erschienen in Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis, 22 Jg. Heft 2, Juli 2013
Sontag, Regina und Antje Voigt (2011): *Planungsleitfaden Zukunft Industriebau*, Stuttgart: Fraunhofer Verlag
Steidl, Christian (2008): *Organisationsprobleme*, Diplomarbeit der Universität Wien
Sturm, Carolien (2016): *Konstruktive Designmethoden für eine nutzerorientierte Planung von Arbeitswelten*, Masterarbeit der Austrian Marketing University of Applied Sciences
Süß, Gerda und Dieter Eschlbeck (2002): *Der Projektmanagement- Kompass*, Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn
Veldhoen, Erik (2005): *The Art of Working*, Den Haag: Academic Service
Volkmann, Walter (o.J.): Leistungsphase 0 - Bedarfsplanung [online] www.volkmann-pm.de/images/kunde/pdfs/Bedarfsplanung.pdf [10.10.2016]
Weisbord, Marvin (0.J.): Was ist eine Zukunftskonferenz? [online] www.entwicklerey.ch/Zukunftskonferenz.pdf [10.10.2016]
Widuckel, Werner, Karl de Molina und Max Ringlstetter (2015): *Arbeitskultur 2020*, Wiesbaden: Springer Verlag

Wirtschaftslexikon (o.J.) [online]
http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/unternehmensentwicklung/unternehmensentwicklung.htm [30.05.2016]
Wolke, Robin (2008): *Nutzerorientierte Bedarfsplanung als Basis innovativer Arbeitswelten*, Diplomarbeit der Fachhochschule Bielefeld
Yin, Robert (2003): *Case Study research. Design and methods*, Second Edition, Thousand Oaks: SAGE
Zinke, Sabine und Bernhard Herzog (o.J.): Über die Evolution von Arbeitswelten,
Zinser, Stephan (2007): *Flexible Arbeitswelten*, Dieter Boch (Hrsg.), Zürich: vdf

8.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bedarfsplanung im Gesamtprojektablauf, Eigene Darstellung nach (Hodulak und Schramm 2011:38) 12
Tabelle 2: Inhalt des Bedarfplans, Eigene Darstellung nach (DIN 18205 2015: 15-16) 18
Tabelle 3: Model der Themenmatrix zur Datenauswertung. Eigene Darstellung nach (Kuckartz 2014:74) 33
Tabelle 4: Übersicht über die Fälle und ExpertInnen, Eigene Darstellung 35
Tabelle 5: Übersicht zur Erarbeitung des Projektkontext, Eigene Darstellung 51
Tabelle 6: Übersicht zur Erarbeitung des Projektkontext, Eigene Darstellung 52
Tabelle 7: Übersicht der Fälle zum Thema Organisation, Eigene Darstellung 54
Tabelle 8: Überblick zu Thema "Tätigkeiten" aller Fälle, Eigene Darstellung 55
Tabelle 9: Überblick zu den beteiligten Personen, Eigene Darstellung 57
Tabelle 10: Übersicht zum Funktionsprogramm, Eigene Darstellung 58
Tabelle 11: Übersicht zur Bau und Ausstattung, Eigene Darstellung 59
Tabelle 12: Überblick zum Raumprogramm, Eigene Darstellung 61
Tabelle 13: Überblick zum Flächenprogramm, Eigene Darstellung 64
Tabelle 14: Zusammenfassung der Cross Case Analys, Eigene Darstellung 64
Tabelle 15: SMART Ziele Formulierung, (in Anlehnung an Schmidt 2006:85) 72
Tabelle 16: Übersicht zur Einschätzung der ergänzenden Methoden durch die Experten, Eigene Darstellung 82
Tabelle 17: Zuteilung der Ergänzenden Methoden zu den Prozessschritten, Eigene Darstellung 83

8.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nachfrage an Bürokonzepten bei Neubauten (Kern et al. 2006: 15) 8
Abbildung 2: Gebäudelebenszyklen (Hodulak und Schramm 2011: 49) 10
Abbildung 3: Mögliche Einsparung von Kosten als Funktion der Zeit, (Sonntag und Voigt 2011: D59) 11
Abbildung 4: Phasen und Aktivitäten der Bedarfsplanung (Hodulak und Schramm 2011:66) 14
Abbildung 5: Prozessschritte der Bedarfsplanung (DIN 18205 2015: 7) 15
Abbildung 6: Funktionsprogramm (Kochendörfer et al. 2010: 190) 19
Abbildung 7: Beeinflussbarkeit und Kosten in der Projektphase (Hodulak und Schramm 2011: 15) 20
Abbildung 8: Entwicklungsphasen eines Unternehmens nach Greiner, (Das Wirtschaftslexikon) 22
Abbildung 9: Koordinaten morderner Büroarbeit (Neumann 2014 :39) 24
Abbildung 10: a) Großraumbüro, b) Gruppenbüro, c) Zellenbüro, d) Kombibüro, Eigene Darstellung nach (Wolke 2008: 6) 26
Abbildung 11: Forschungsdesign, Eigene Darstellung 31
Abbildung 12: Überblick Fall 1, Eigene Darstellung 39

Abbildung 13: Überblick Fall 2, Eigene Darstellung 41
Abbildung 14: Überblick Fall 3, Eigene Darstellung 43
Abbildung 15: Überblick Fall 4, Eigene Darstellung 46
Abbildung 16: Überblick Fall 5, Eigene Darstellung 48
Abbildung 17: Überblick Fall 6, Eigene Darstellung 49

9 Anhänge

9.1 Experteninterview zu Fall 1
9.2 Experteninterview zu Fall 2
9.3 Experteninterview zu Fall 3
9.4 Experteninterview zu Fall 4
9.5 Experteninterview zu Fall 5
9.6 Experteninterview zu Fall 6
9.7 Interview zur Verifizierung Faatz-Ferstl
9.8 Interview zur Verifizierung Müller
9.9 Interview zur Verifizierung Herzog

Anhang 1

Gespräch Christoph Müller – Moocon

Wien, 23.05.2016, 09:40-10:30

I.: Em. Okay. Also. Könntest du mir ein paar Informationen geben zu dem Unternehmen?

B.: Em. Zu unserem?

I.: Nein zu dem Unternehmen...

B.: Von dem Kunden.

I.: Genau.

B.: Das Unternehmen ist ein [redacted] mit Hauptsitz in [redacted], [redacted] und haben weltweit (...) Standorte, der Kern der Forschung und Entwicklung befindet sich aber in [redacted]. Und in [redacted] sind sie ca. 700 Mitarbeiter; Zielzahl; also jetzt noch weniger und sind auf zwei Standorte aufgeteilt [redacted], und das heißt sie haben im Moment wegen von 40 -45 min um Treffen zwischen Produktion und Forschung und Entwicklung Zustande zu bringen. Und das soll behoben werden. Im Moment haben sie einen Produktentwicklungszyklus von 7 Jahren und der soll halt deutlich verkürzt werden. Dass das Produkt schneller auf den Markt kann und dazu braucht es ziemlich viel Interaktion innerhalb der Forschung und von Forschung zu Produktion.

I.: Okay war das eigentlich dann auch die Projektaufgabe die zusammen zu führen?

B.: Ja genau. Wesentliche Projektaufgabe war, dass der Standort konsolidiert wird. Das war einmal das Oberste; das Wichtigste. Aber das passiert sowieso automatisch, weil sie dort den Bauplatz haben. Das heißt das ist schon abgehackt gewesen und der nächste Schritt war jetzt ein Gebäude zu konzipieren, welches die Arbeiten in Teams. In diesen Forschungsprojekten gibt es immer eine Entwicklungsaufgabe und da ist ein Team mit verschieden Disziplinen damit betraut. Diese unterschiedlichen Disziplinen hängen an sich in der Organisation in unterschiedlichen Einheiten, nämlich da wo sie fachlich hingehören, also Elektrotechniker hängt bei seiner Elektronikorganisation und ein Mechaniker bei seiner Mechanikorganisation aber damit du all die Disziplinen für die Produktion für [redacted] in einem Team drinnen hast, muss das quasi so quer drüber betrachten

damit du die alle drinnen hast. Und es soll ein Gebäude konzipiert werden, was diese Teamkonstellationen bestmöglich unterstützt und dafür sorgt, dass diese Teams so gemeinsam zusammenarbeiten können und das sie alles haben was sie brauchen und darüber hinaus ein reger Austausch innerhalb des Teams stattfindet oder innerhalb des ganzen Unternehmens weil die halt im Moment in Zellenstruktur sitzen und ganz stark merken, dass viel zu wenig gesprochen und viel zu viel auf dem eigenen Platz gesessen wird.

I.: Okay also da haben wir mal einen Neubau?

B.: Wir haben einen Neubau. Ja.

I.: Und wie groß ist das Gebäude geworden? Grundflächenmäßig?

B.: Also wir haben es ja noch nicht gebaut aber es ist laut Ende der Entwurfplanung bzw. Einreichplanung. 16600 m² BGF. (...) 14.000 irgendwas Nutzfläche.

I.: Okay und das Unternehmen an sich, würdest du das eher als fortschrittlich bezeichnen oder so traditionell?

B.: Mh, würde ich als (..) traditionell mit einem von oben getrieben großen Fortschritt. Also die Basis ist traditionell, aber die Visionen die oben sind sozusagen ab Bereichsleiterebene die sind sehr weit schon im Kopf und die wollen Geschäftsführung zum Beispiel ganz stark ABW. Wir brauchen keinen fixen Arbeitsplatz mehr. Die Leute sollen sich bewegen, die Leute sollen flexibel sein. Etc. Das ist eine Diskrepanz. Also da ist das Management einige Jahre weiter als die Mitarbeiter. Von dem her würde ich sagen grundsätzlich ist es traditionell mit Aufbruch.

I.: Okay (..) passt. Em. Das ist eh die Frage was für ein Bürokonzept ihr da eingeführt habt oder einführen wollt.

B.: Muss man unterscheiden; es gibt in dem Ganzen 4 Geschosse. Also es gibt insgesamt unten ein Bereich im Erdgeschoss mit großen Maschinen die einen Lärm machen das ist eigentlich hauptsächlich das. Und einen Prüfbereich wo die Prototypen geprüft werden, also eine Hand muss sich dann 50.000 mal öffnen und schließen und das ohne Probleme. Da stehen dann so die [redacted] rum und greifen die ganze Zeit. Dann gibt es hier einen Bereich wo [redacted] also wo Kunden/Patienten kommen und etwas angepasst bekommen und dann gehts ins Büro, da haben wir dann 4 Geschosse wo wir in den obersten Beiden die F&E sitzen haben. Und dort wurde ein Nutzungskonzept entwickelt gemeinsam mit einem Team bestehend aus Bereichsleitern und 2-3 Keyusern; wo wir gesagt haben, jeder Mitarbeiter aus seinem Team also die wesentlichen Players nämlich Mechanik, Elektronik und Software; jeder von denen bekommt einen fix zugewiesen Arbeitsplatz (.) je nach dem was seine überwiegende Tätigkeit ist.

I.: Okay.

B.: Und dann gibt es immer noch einen zweiten Arbeitsplatz wo ich den mir eben mit 2 Anderen teile. Also auf den 3 zugreifen. Sagen wir mal, es gibt einen Bürostandardarbeitsplatz und so einen Entwicklerplatz, nennen wir den.

I.: Also hat jeder zwei Arbeitsplätze also 1 Komma irgendwas.

B.: 1,3. Also wenn zum Beispiel, [redacted] arbeitet großteils am Bildschirm an seinem Laptop und muss nur immer wieder mal [redacted] anstecken. (unv.) Im Prinzip bekommt er einen Standardarbeitsplatz fix zugewiesen und hat, ich glaube sogar, der hat 0,3; also sprich so einen Arbeitsplatz an einem Entwicklertisch wo diverse Geräte also Teleskope etc. Womit man die Dinge messen kann, wo man (unv.) wir haben das auch Basteltisch genannt. Also wo man wirklich auch handwerklich arbeiten kann.

Ein Elektroniker der arbeitet großteils wirklich mit Elektroden am Gerät mit Zangen etc. Der bekommt fix zugewiesen einen Arbeitsplatz an so einem Entwicklertisch und hat 0,3 an einem Standardbüroarbeitsplatz, wenn er mal einen Bericht schreiben muss, eine Präsentation vorbereiten muss etc. Und der dritte der Mechanikentwickler hat auch einen fix zugewiesenen Büroarbeitsplatz und der teilt sich mit 9 Anderen, also da greifen 10 auf so einen Entwicklerarbeitsplatz zu weil die einfach ganz wenig an so einem Entwicklertisch sitzen. Essentiell war aber, dass diese 3 immer wieder mal gemeinsam an so einem Tisch sitzen und arbeiten können.

I.: Für die Kommunikation?

B.: Genau weil aktuell sie solche L-Konstruktionen als Tische und dann gibt es immer wieder kritische Zeitpunkte wo diese 3 Disziplinen hineinfließen und dann wird getestet funktioniert das an der [redacted]. Und da stehen die alle rundherum und haben halt jetzt wirklich kaum Platz und da soll hier durch dieses Modul wo man (...) vielleicht sind die Ecken auch rund, das ist noch nicht ausformuliert, aber sozusagen hier mit ihren Sesseln hier her fahren können. Also auch zu fünft zu sechst gemeinsam machen können also das war der wesentliche Hintergrund. Wir haben hier ein Sharing-Prinzip, das aber nicht jeder hat einen fix zugewiesen auf dem wird er für die Dauer des Projektes sitzen sie greifen aber auf Facilities die sie auch für den täglichen Arbeitsablauf brauchen geteilt zu. Dazu gibts halt zusätzlich noch einen wirklich großen Haufen an informeller Abstimmungen, Workshopräumen, Besprechungsräumen und und und gemeinsam die Entwicklerzusammenarbeit zu unterstützen.

I.: Also es ist eine Mischform.

B.:Genau und dann gibt es noch in den beiden Geschossen das sind reine Verwaltungs- wo der Einkauf sitzt wo das Facility Management ihren ganz normalen fix zugewiesene Büroarbeitsplätze hat. Alles aber Großraum.

I.: Wie viel Personen sitzen da in einem Raum?

B.:In einem Großraumbereich sitzen sicher ja sitzen 30-40 Personen.

I.:Okay. (..) Gut, dann würden wir sozusagen von diesem bisschen allgemeinen Bereich über das Unternehmen zu dem Prozess kommen. Und dem da geht es eigentlich darum, dass du mir einfach die Methoden sagst die ihr verwendet habt um den Bedarfsplanungsprozess zu gestalten und das eben strukturiert nach den Projektzielen, Projektkontext, aber das würde ich einfach so nacheinander machen.

B.: Projektziele. (..) Wir haben die Projektziele in mehreren Workshops mit dem Kernteam – Kernteam ist wichtig, dass du weißt aus wem das bestand, das war wir [redacted] als sozusagen Bauherrnunterstützer/ Bauherrnvertreter wie auch immer, Projektmanagement die halt in dem Fall die ganze Strategiephase begleitet haben, das war das Facility Mangement und der Leiter sein Chef em (...) der hat sozusagen unter sich IT, FM, (.) Logistik, also einige Fachbereiche (..) in einem. Jetzt schau ich noch schnell. (...) Infrastruktur Supporting Services heißt das und hat unter sich FM (.) Kommunikation, IT und Logistik. Das war es.

I.: Okay. Und das waren die einzigen zwei oder war noch wer anderes?

B.: Ja ein ganz kleines Team mit den beiden. Wir sind das so angegangen. Wir haben einmal wirklich Reports die es vom Unternehmen gibt Corporate Sozial Responsibility Bericht, Geschäftsbericht, Internetauftritt und und und die Unterlagen dann gestreamt, die wesentlichen Punkte die wir mitgenommen mal herausgeschrieben und sie dann mal damit konfrontiert um dann einfach herauszufinden wie ernst meint das Unternehmen diese Ziele und dann haben wir uns- ein paar sind herausgeflogen wo sie mehr so „ja das sagen wir so, ist aber für uns jetzt nicht so relevant“ vor allem nicht in diesem Projekt und andere Ziele wurden noch eine Ebene hochgehoben und wir haben es dann eigentlich in 3 Terminen- wir sind ganz offen rein mit diesem „was haben wir in euren Unterlagen gefunden, wie stellt ihr euch dar“ das gespiegelt. Sind dann wieder nach Haus gegangen, haben das eingedickt, haben das überarbeitet und sind dann schon mit sehr konkreten Vorschlägen da hin gekommen über die haben wir dann nochmal gesprochen und beim dritten haben wir es nochmal abgesegnet. Also es waren eigentlich 3 Workshops in dieser Runde und haben uns eben im ersten Schritt die Unternehmensziele uns auf die mal geeinigt und aus denen dann die Projektziele abgeleitet. Und das war dann auch einfach viel Formulierung und was hat welchen Stellenwert und da hat es einfach mehrere Durchgänge gebraucht um herauszufinden was wollen sie denn jetzt wirklich von den Zielen wie im Gebäude mit welcher Priorisierung abgebildet haben. Also zum Beispiel gab es eine Kinderbetreuungsstätte die am Anfang noch ganz oben war aber dann im Zuge

der Bearbeitungen wo noch andere Ziele hereinkamen immer bisschen weiter nach unten gewandert ist in der Priorisierung.

I.: Habt ihr dann bei den Workshops auch irgendwelchen Priorisierungsmethoden angewandt oder hat sich das im Laufe des Gesprächs herauskristallisiert?

B.: Das hat sich ergeben. Und final wurde das dann nur noch der Geschäftsführung präsentiert und die haben dann noch 1-2 Anmerkungen gehabt.

I.: Und wer hat entschieden dass es nur die zwei sind die das mit euch erarbeiten?

B.: Das war der Projektleiter [redacted] seitig.

I.: Okay.

B.: (unv.) Das war ein bisschen ein Zeitdruck und deswegen sollte das nicht groß aufgeplustert werden, (.) es sitzt der Bereichsleiter von Infrastruktur Support und Services; hat ein sehr gutes Verhältnis zum [redacted] und dadurch hat der sich sicher gefüllt (unv.) und hat schon gewusst in welche Richtung das gehen soll. Aber es war sicher zurückblickend gesehen einseitig getrieben weil in der Regel bräuchtest du noch jemand aus der Strategieseite, aus der HR – Seite, bei sowas dabei – meiner Meinung nach, da haben wir das bei einem anderen Projekt gehabt. Da kommen mehr Inputs von anderen Seiten /Sichtweisen heran. In dem Fall wurden nur die Gebäudesichtweise abgebildet.

I.: Okay dann gehen wir weiter zum Projektkontext.

B.: War in dem Fall klar vorgegeben. Sie haben keinen Platz mehr. Em. Sie haben ein Grundstück welches von den Vorschriften her erlaubt einen Neubau zu errichten. In Wahrheit ist es ja ein Zubau sozusagen. Und em aus dem heraus war klar woraus – es war nicht zu untersuchen „bauen wir neu oder nicht“, es war klipp und klar wir bauen neu an diesem Standort weil wir unsere Standorte zu einem zusammenziehen wollen. Das war sozusagen von vornherein vorgegeben. Den gab es hier nicht zu erarbeiten.

I.: Okay. Passt. (..) Em. Und bei der Organisationsplanung?

B.: Organisationsplanung. Das war mit Sicherheit der aufwändigste und spannendste Teil in dem Ganzen. Neben dem Arbeitskonzept. Das ging aber Hand im Hand in dem Fall. (..) Die

Organisationsplanung sind wir so angegangen – es gibt oder es gab zu dem Zeitpunkt wurde gerade die gesamte Produktentstehungsprozess – Pep genannt – seitens [redacted] überarbeitet und (..) standardisiert aufbereitet das heißt die haben diesen PEP-Prozess, ich glaube das waren 20 A3 Blättern, die haben wir dann auch bekommen, auf skizziert, wirklich genau wann hat was zu erfolgen, welche Funktion im Unternehmen kommt wann hinein und wann wieder hinaus. Es waren wirklich sehr detaillierte Prozessstrukturen die da abgebildet wurden. Die haben wir uns mal angeschaut um dann im Wesentlichen herauszufinden, dass es ein, (.) also, das es von der Idee über einen Forschungs- und Entwicklungs-, dann zu einem Produktions- und Servicefizierungsprozess geht. Also ganz klassisch.

Und in diesem findet dann ein Bruch statt und das war eine Entscheidung die wir uns bei der Geschäftsführung relativ früh schon abgeholt haben. Nämlich, dass in der Forschung und Entwicklung das Team für das Projekt die organisatorische Zugehörigkeit sticht. Das heißt, ich bin (unv.) einerseits dem Projektentwicklung verpflichtet und andererseits auch meiner Abteilung verpflichtet und wenn es hart auf hart geht dann steht das was der Projektleiter sagt über dem was der Abteilungsleiter sagt. Weil das Projekt eben so klar- davon lebt [redacted]. Das ist so wichtig und das (..) ist von ganz oben gekommen.

Die war grundlegend und mit der sind wir dann in ein Team bestehend aus allen Bereichsleitern und zwei Keyusern, das heißt 2 Mitarbeitern aus der Forschung und Entwicklung. Einer war auch im Betriebsrat. Und haben mit denen gemeinsam einmal dieses Organisationsmodel entworfen. Das heißt wir haben eigentlich in des waren in dem Fall auch 3 Workshops mit eigentlich (.) einer leeren Tafel –wo wir dann versuchen wir dann den Prozess auf ein Bild zu bekommen und haben da eigentlich echt so Schritt für Schritt (unv.) viel wieder weg gelöscht und wo eigentlich der Kern liegt und welche Abteilungen da hinein spielen auf ein Bild gebracht. Also das kannst du jetzt A3 ausdrucken und du verstehst das Unternehmen. Und das waren 3- ich weiß nicht wie man diese Methode benennen würde. Sie ist auch in diesem Fall eher entstanden aber wir haben gemeinsam in diesem Team von 8-10 Leuten an diesem (..) leeren Flipchart begonnen zu arbeiten und sind wir mit einem Teil wieder Heim und haben das aufbereitet und sind wieder hin und haben an dem Schritt weitergemacht. Also es war nicht möglich in einem, da mussten alle wieder eine Woche drüber schlafen. Dann sind wir das nächste Mal wieder hin und haben an dem Fleck weitergemacht. Da haben wir ein paar Rahmenbedingungen gehabt und dann wieder weitergearbeitet.

I.: Wie ist es entstanden dass es die Abteilungsleiter waren, habt ihr das ausgesucht oder?

B.: Wir haben dieses Kernteam von FM und Infrastruktur und Support in Bereichs- und Abteilungsleiter haben wir eigentlich gesagt „okay, pass auf, wir müssen eure Organisation verstehen damit wir das Gebäude sinnvoll entwickeln können.“ Das mussten wir ihnen auch erst mal erklären. Okay also wen brauchen wir denn, wer kann uns das erklären, wer kann uns dieses Gesamtbild geben? Die haben dann diese Personen eigentlich benannt. Die haben teilweise gesagt, den und den würden wir für sinnvoll halten, was machen die, dann haben wir gesagt „ja der wäre wichtig“. (unv.) Im wesentlichen kam von denen dann der Vorschlag.

Das ist Organisationsplanung. Das war wirklich ein sehr wesentlicher Schritt, weil dieses Bild ist fast in jeder Präsentation drinnen. (..) Ist der Leitfaden durch das ganze Gebäude ist wirklich aus dem entwickelt.

Und damit können wir auch gleich Funktionsprogramm bzw. Eben eigentlich Raumprogramm (..) weil wir dann gesagt haben „okay, jetzt haben wir verstanden das große Bild wie ihr arbeitet, und wie ihr zu arbeiten habt und wie können wir das denn jetzt im Raum bestmöglich abbilden?“. Und dann ist es schon rausgekommen, weil dieses Organisationsbild hatte sehr viele, also es gab so ein Kernteam also das war (...) aus 4 Disziplinen die, die Projektleitung darstellen für die Entwicklung einer neuen [redacted] wie auch immer und da kommen ganz viele Pfeile von unterschiedlichen organisatorischen Strukturen hinein. Von einem Prüfbereich, von einem Prototypen-Anfertigungsbereich, von der Produktion, von dem Servicebereich. Klar weil der Servicebereich weiß „was sind die Probleme bei [redacted] die wir jetzt am Markt haben“ und das muss ja wieder ganz früh in die Entwicklung einfließen, dass man das verhindern kann. Da sich dann also heraus dieses Kernteam arbeitet zusammen und es hat aber ganz viel Input von außen und es braucht ganz viel zu unterschiedlichen Phasen von unterschiedlichen Leuten. Dann war eigentlich die Stellung „wie müsst ihr arbeiten? In welcher Umgebung müsst ihr arbeiten?“ damit ihr das flexibel immer hineinholen könnt, weil wenn ihr in so starren Strukturen – jeder sitzt halt auf seinem Schreibtisch jeder sitzt in seinem Zimmerchen- dann wirst du es kaum schaffen das mal 4-5 Leute regelmäßig beisammen sitzen oder mal gemeinsam arbeiten oder auch von einander auch während sie in ihrem Teil sitzen immer die anderen Teile mitbekommen. Und aus dem heraus hat sich dann in dem gleichen Team wo auch die Organisationsplanung entwickelt wurde, hat sich dann dieses Nutzungskonzept. „Okay wir wollen so Teambereiche schaffen, wir wollen so Entwicklungstische schaffen, wir wollen geteilt auf unsere Tische zugreifen können und wir wollen in einem offenen Bereich arbeiten weil wir wollen mitkriegen was die Anderen machen.“ Das ist in der gleichen Gruppen entstanden. Das war in dem Fall sehr sinnvoll weil die waren bei der Entwicklung des Organisationsmodells dabei. Haben verstanden was ist der wesentliche Kern bei dem und aus dem heraus dann die diversen Arbeitsplätze und Nutzungen entwickelt.

Im Details hat das so funktioniert dass wir eine Abfrage gemacht haben über alle Abteilungs- und Bereichsleiter „wie arbeitet eure Abteilung?“. Das heißt, wir haben einen Fragebogen gehabt- kannst du gerne haben - „okay was sind denn die Tätigkeiten, die ihr ausführt (das ist noch Organisationsplanung)- wie führt ihr sie aus, in welcher Summe“ und daraus ergibt sich dann für jeden Nutzer ein Profil. Dann hatten wir eigentlich klar gesehen dass sie zum Beispiel die Elektronikentwickler sehr viel wirklich handwerklich an ihren Produkten arbeiten und die Mechaniker sehr viel am PC weil die CAD layouten etc. Und daraus haben wir dann eigentlich eine statistische Auswertung gemacht einfach Tortendiagramme zu diesen 3 wesentlichen Entwicklerprofilen. Diesem Team aus Bereichsleiter mal an die Tafel geklatscht habe – so schaut es aus- so arbeitet ihr, dann haben die das noch feingeschärft weil das war eine IST Darstellung- die haben das noch so die müssen das noch mehr abstimmen, da wollen wir mehr ins Abstimmen gehen, das heißt wir nehmen denen bewusst Möglichkeiten zum am Schreibtisch arbeiten und schaffen ihnen mehr noch Abstimmungsbereiche. Sind dann von dem weg, haben wir dann gemeinsam ein Flip „Wie könnten für einen der viel entwickelt, der bastelt, wie schaut denn für den eine optimale Arbeitsumgebung aus?“ dann haben die gesagt „naja, es ist gut wenn der seine Produkte im unmittelbaren Bereich hat.“ Das heißt wir brauchen irgendwo einen Platz, einen Stauraum, der hat Geräte mit denen er arbeitet. Werden diese Geräte geteilt? Wir haben wirklich in dieser großen Gruppe uns einfach die einzelnen Inputs geholt durch Fragen. Durch nicht fragen „Wie schaut der Schreibtisch aus?“ sondern sehr viel Fragen zu wie arbeiten die denn im Optimalfall? Was blockiert sie jetzt in ihrer Arbeit? Was läuft da jetzt nicht rund? Und haben aus dem dann am Flip eigentlich diesen Entwicklertisch in seiner Größe, wie muss der beschaffen sein entwickelt. Das war im Prinzip reine Workshoparbeit. Und wenn wir mal diesen Bereich, da hatten wir eigentlich in diesen Workshops, hatten wir die einzelnen Module mit Abmessungen komplett kreiert. Und zwar einfach nur in dem wir Fragen gestellt haben mit denen wir versucht haben zu verstehen was sie brauchen. Und das immer gleich zu Papier

gebracht- dann hat immer gleich wer gesagt“ das ist aber das und das noch“ weg gelöscht- und wieder verfeinert.

I.: Okay. Also auf Basis von den Unterlagen von den Fragebögen wo eigentlich alle daran teilnehmen konnten, wurde dann das Zukunftsprogramm entwickelt.

B.: In dem Team.

I.: In dem Team. Okay. Gut. Und die Bau und Ausstattung.

B.: Ich überlege jetzt grade noch. Das war jetzt das Raumprogramm quasi für die. Für diese hier haben wir es nur im Kernteam mit den beiden Herrschaften also FM Leiter und Infrastruktur, Support und Services Leiter und das ist normales Büro mit fix zugewiesenen Arbeitsplätzen, da war nicht viel notwendig, da haben wir einfach über normale Tischgrößen gesprochen, das festgelegt und fertig. Und dann hatten wie das Raumprogramm.

I.: Das war sozusagen Funktions- und Raumprogramm zusammen, was ihr gemacht habt eigentlich.

B.: Funktionsprogramm haben wir dann eigentlich auf Basis all dieser Informationen im Großen und Ganzen selbst entwickelt und mit dem Kernteam sprich mit den beiden Herrschaften abgestimmt.

I.: Also seid ihr von der Organisationsplanung ins Raumprogramm gegangen und von dort das Funktionsprogramm entwickelt.

B.: Und dort entsteht automatisch das Flächenprogramm weil da nur noch die ganzen Kerne etc hinzukommen.

I.: Und das Flächenprogramm habt ihr über Erfahrungswerte entwickelt?

B.: Genau, rein Erfahrungswerte.

I.: (...) Okay. Dann ist eigentlich nur noch Bau und Ausstattung.

B.: Bau und Ausstattung (..) war ein halbtages Workshop wo wir ausgehend von den Zielen – man kann aus den Zielen herauslesen welchen Nachhaltigkeitsanspruch haben wir, welchen

Qualitätsanspruch haben wir. Das heißt, wenn man jetzt wollen wir eher ökologisch bauen, ist uns das egal, sticht da irgendwo die Gesundheit oder das Geld, wollen wir energieeffizient bauen ja oder nein, (..) was haben wir soziokulturell, sprich wie wollen wir auf Akustik und Belichtungsthemen eingehen, da stand schon viel in den Zielen drinnen. Da haben wir eigentlich die wesentliche Zielfolie wieder aufs Power – an die Wand projiziert nur im Kernteam und haben gesagt „okay, so schauts aus!, daraus würden wir ableiten: Energieeffizienzstandard so und so, ökologischen bauen, ÖGNI Zeritifizierung." War einfach eine Diskussion. Wir haben die Punkte eingebracht und dann haben wir drüber diskutiert. Und das war ein halbtages Workshop wo man das relativ klipp und klar festgelegt haben [redacted] und die haben gesagt das ist mal der Mindeststandard – unter den wollen wir nicht gehen, von dem weg haben wir dann noch ein paar zusätzliche Standards erarbeitet. (..) Im Wesentlichen ist es ein spiegeln der oder vorhalten der Ziele und abgleichen mit der Qualität die wir uns dann wünschen.

I.: Okay.

B.: Also Kernteam.

I.: Also wir hatten das vorhin schon kurz bei den Projektzielen, dass sozusagen das Team nur aus zwei Leuten bestand und das haben wir besprochen, dass du meintest es wär vielleicht auch geschickter da mehr Leute mit einzubinden. Das ist jetzt eigentlich diesselbe Frage, nachdem ihr da immer mit denselben Leuten gearbeitet habt. War das gut?

B.: Also rückblickend gesehen wäre es sehr gut gewesen (..), bei der Entwicklung des Nutzungskonzept, sprich im Forschungs- und Entwicklungsbereich da oben, wie arbeiten wir, mehr noch den Nutzer der tatsächlich an diesen Tischen sitzt weil mit Bereichsleitern die arbeiten ja nicht an diesen Tischen, die haben dort mal von 10 Jahren gearbeitet und sehen halt jetzt wie ihre Leute arbeiten, aber sie selber erfahren es nicht mehr. Und das wäre aus meiner Sicht total wichtig hier Personen drinn zuhaben die das abbilden. Das hatten wir gar nicht.

I.: Da es noch nicht umgesetzt ist wisst ihr auch noch nicht wie es dann vom Nutzer evaluiert ist, oder?

B.: Es gab einen Prototypen von diesem Entwicklertisch, diesen 2x2 Meter Block. Der Protoytp war mitelmässig umgesetzt, (unv.) des war ein Tisch, der hatte die Stützen immer ganz außen. Das heißt der war nicht rundherum mit den Rollstühlen befahrbar. Mit den Bürosesseln. Das hat die Kommunikation irrsinnig erschwert dort und sonst war halt die Tischtiefe mit Bildschirm zu gering. Wir hatten Rückmeldung und die war mal „der gehört deutlich überarbeitet". Das heißt (..) das Ergebnis war aber auch noch so ungenau definiert. Weil wir nur mal wissen wollten, was nehmen wir für eine Fläche dafür an. Das Möbel selber hätten auf jeden Fall nochmal weiter detailliert gehört. Und das hat auf jeden Fall gefehlt.

I.: Also nehm ich daraus jetzt mit, dass ihr letztendlich auch schon einen Teil von der Evaluierung über einen Prototyp gemacht habt und dass deiner Meinung nach mehr Leute von den letztendlichen Nutzern mit der Prozessentwicklung dabei sein sollen.

B.: (unv.) Genau. Das waren ja eh alles Nutzer. Die dann tatsächlich am Tisch arbeiten oder in dieser Bürofläche arbeiten. Also da gibts zwei Punkte. Auf der einen Seite sagen wir: Wie funktioniert denn jetzt wirklich dieses Modul und erfüllt das Zusammenspiel von den beiden die Anforderungen, das ist der eine Punkt, und der zweite Punkt die Verteilung im gesamten Geschoss (...) mit Teamareas würde das den Bedürfnissen entsprechen. Und das hat uns komplett gefehlt. Und das wäre gut und besser gewesen das früher abzuholen eigentlich in der Erarbeitungsphase.

I.: Wie habt ihr dann mal zwischendurch mit einem Fragebogen gearbeitet um zu schauen wie sich die Nutzer bewegen

B.: Nein

I.: Um schauen wer wann wie viel am Arbeitsplatz ist, oder?

B.: Das ist zu kurz gegriffen. Nein wir haben die verwendet um zu verstehen [redacted] arbeitet. Das heißt, wie sind die Nutzer dort mobil, wie viel arbeiten sie dann wirklich konzentriert, fokussiert am Arbeitsplatz. Wie viel sind sie in diversen Besprechungen/ Abstimmungen. Also einfach dafür. Um zu verstehen. Auch in der Abfrage war mit dabei, was habt ihr für Sonderflächen, die ihr braucht für eure Arbeit. Jetzt, zum Beispiel, brauchen irgendwelche Rechtler Bibiliotheken. Solche Themen. Oder besonderer Stauraum-Bedarf. Zum Beispiel, ein Accountant, die halt wirklich einen großen Stauraumbedarf an Rechnungen haben. Solche Themen. Und ja sonst einfach um einen Überblick darüber zu bekommen wie gearbeitet wird. Wir haben die Begrifflichkeiten die wir in diesen Fragebögen verwendet haben, da gibt es halt so fünf Obergruppen, die arbeiten sich, ich glaub das war, ich weiß es jetzt nicht mehr auswendig, ich glaube, es war irgendwas mit erledigen/abarbeiten, es war irgendwas mit kommunizieren/austauschen in die Richtung. Und wir haben diese Begriffe wie sie dann wirklich, zum Beispiel, war das dann „Prototyp testen“ und solche Themen, das ist bei „nicht konzentriert Abarbeiten“ haben wir diese Begrifflichkeiten gemeinsam mit dem Team der Bereichsleiter also mit dem Nutzerteam erarbeitet damit [redacted] sich in den Begriffen wieder findet. Also jede Firma hat so seine eigenen was sie halt machen und du kannst nicht Begriffe nehmen und die über alle Unternehmen in der Welt streuen und schauen wie heißt das denn bei euch. Wie ist es „Emails aufarbeiten“, „Emails abarbeiten“, „Emails beantworten“ wie auch immer. Und diesen Begriff verwendest du damit sich dann auch die Mitarbeiter, die diesen Fragebogen ausfüllen, darin auch wiederfinden damit du gute Ergebnisse bekommst.

I.: Und könntest du dir vorstellen anstatt von dem Schritt über den Fragebogen abzufragen auch über eine andere Methodik zu machen?

B.: Ja ich könnte mir sehr gut vorstellen, dass in einem Workshop zu erarbeiten wenn die richtigen Personen darin sitzen. Das wäre in dem Fall vielleicht schwer möglich gewesen vor allem, weil unser Kernteam so einseitig besetzt war. Wir haben bei einem anderen Projekt aktuell, dass genauso gemacht weil es die Zeit nicht zugelassen hat, dass wir irgendeine Umfrage oder sonst was machen, haben wir in einem, das war aber da war das Kernteam 8 oder 10 Leute und da war der Projektleiter dabei; war HR dabei; war Real Estate dabei, waren; das waren die wesentlichen Funktionen, FM noch, und IT auch noch und haben mit denen gemeinsam, also schon so ein guter Einblick übers Unternehmen, und haben mit denen gemeinsam erarbeitet „okay was sind denn die Tätigkeiten bei euch, wie arbeitet ihr?“. Das war ein halbtages Workshop wo wir dieses das war echt so ein Brainstorming mit hinwerfen der Begriffe und dann haben wir sie zugeordnet und geclustert. Das hat eigentlich sehr gut funktioniert wir haben auch schon 2-3 Rückmeldungen von Nutzergruppen, die bei der Erarbeitung nicht dabei waren und von allen dreien kam die Rückmeldung, dass, wir haben eigentlich keine Tätigkeit vergessen, alles abgedeckt und da und dort war vielleicht die prozentuale Verteilung noch nachzubessern aber das hat tiptop gepasst. Das war eigentlich sehr gut.

I.: Aber dann habt ihr eigentlich alles bis auf den Fragebogen in Workshops erarbeitet, oder?

B.: Ja.

I.: Okay.

B.: Genau. Aber die (...) das Wesen (...) wir haben ja in den Workshop fürs Nutzungskonzept also für diese Raummodule haben wir halt immer nur, du hast da die Größe und da die Größe und dann brachst du ja noch einen Multiplikator. Also wie viel davon und das hat sich 1 zu 1 aus der Abfrage ergeben. Also wie viele Entwickler von dem und dem Status haben wir denn. Und dann haben wir gesagt statistisch gesehen arbeiten zum Zeitpunkt x so viele an so einem Entwicklertisch. Das haben wir diesem Bereichsleiterteam gespiegelt, so würds aussehen und dann haben die das noch korrigiert. Also da wollen wir es ein bisschen mehr da ein bisschen weniger. Das war dann die Zukunftssicht. Das war dann der Multiplikator für die Module. Daraus ist dann das Raumprogramm entstanden, das ist schon nochmal eine Rechenarbeit, die im Büro passiert.

I.: Ja.

B.: Genau.

I.: Gut. Ich glaube, ich würd das jetzt so lassen.

B.: Haben wir bei Teil B alles durch.

I.: Ja schätzt du die verwendeten Methoden als passend ein?

B.: Also ich (...) wie gesagt glaube, dass das Team, das wir hatten nicht immer 100% gepasst hat. Das hätte man etwas (...) besser noch mischen können. Und zum Zweiten, glaub ich, dass in dem Fall sind viele Methoden haben sich entwickelt in der Zusammenarbeit im Team und sind sozusagen aus dem Moment in dem Termin entstanden. Ich glaube, dass wenn man im Vorhinein weiß mit welcher Methode man welche Ergebnisse erarbeiten könnte, dass man das hätte mehr und besser steuern und somit wahrscheinlich diesen Prozess effizienter hätte gestalten können.

Ob das Ergebnis besser gewesen wäre, weiß ich gar nicht, aber ich glaube es wäre auf jeden Fall effizienter gewesen.

I.: Und fallen dir rückblickend noch Methoden ein?

B.: (...) Da kenne ich die Methoden weit zu wenig. Muss ich sagen. Aus dem was wir jetzt eh beide kennen. Also zu dem Zeitpunkt war mir die Methodik dahinter (unv.) Hab ich nicht gekannt. Von dem her. Ehm ich glaube, dass es einiges von dem gibt was wir von der (...) Carolien gesehen haben was man hier hätte echt gut anwenden können. Sowas zum Beispiel. Aber das müsste ich vor mir sehen. Dann könnte ich sagen was wär da noch möglich gewesen.

I.: Okay.

B.: Also ich glaube es wäre sinnvoll gewesen im einen oder anderen Moment noch einmal mehr den Horizont zu erweitern. Mehr zu öffnen. Wir waren immer schon sehr Ziel fixiert. Und da müsste man mit ehm wenn man gestärkt durch eine Methodik und man auch weiß warum man es macht da etwas offener hineingeht, dann könnte man das mehr, weil es ist ja immer eine Arbeit die Leute wollen (unv.), die wollen schnell zum Ziel kommen, aber deswegen ist es wichtig im Hinterkopf vielleicht die ein oder andere Methodik oder Herangehensweise zu haben damit man das auch mit dem nötigen Selbstbewusstsein dahinein trägt und durchsetzten kann.

I.: Wenn man da zum Beispiel an so Kontextinterviews denkt, dass man mit den Leuten gemeinsam in ein ähnliches Unternehmen geht oder in Unternehmen geht die sozusagen zukunftsorientiert, im Vergleich zu dem wie sie sonst arbeiten, arbeiten.

B.: Mhm (bejahend) und dort mit denen

I.: Ja, einfach um zu schauen was gefällt euch, oder

B.: Um zu öffnen. Ja. Wäre gut. Ehm, fällt mir grade ein, haben wir zum Teil auch gemacht. Weil wir haben mit ihnen. Die waren sehr verschlossen Anfangs und haben dann mit dieser Bereichsleiterrunde zwei Unternehmen besucht. Die sehr (...) weit sind im Arbeiten. Also die eines ist sogar voll ABW ist. Da haben sie schon bisschen geöffnet und danach haben wir auch einmal gesagt „okay was ist da jetzt aufgefallen, was waren die Module die euch am meisten begeistert haben? Die euch am wenigsten begeistern? Warum? Was hat euch gestört?“ Das war ganz gut. Das war aber in dem Fall wirklich nur so ein Einstieg. Das war der Door-Opener, dass wir überhaupt darüber reden können.

Aber dann .. Das war schon gut. Das war eigentlich sowas, aber in dem Fall wars nicht ganz so kontextbasierend weil wir hätten ja eigentlich noch einmal, wenn wir über die Module reden wohin gehen sollen, wo vielleicht ähnliche; oder nicht ähnliche; wo man eine andere Inspiration auch mal hat und dort eigentlich diese erarbeiten. Raus aus deren Büroalltag. Wir sind bei denen in der Fläche gesessen und das hätte schon was bringen können.

I.: Also du meinst auch dass die Interviews die man führt, dass man die woanders führen sollte damit die Leute

B.: Nicht immer aber es wäre eine Möglichkeit.

Ich glaube schon, dass es was bringt, die aus ihrer gewohnten Umgebung daraus zu bringen und das an ganz anderer Ort und Stelle zu diskutieren.

I.: Okay passt, dann danke schön.

B.: Sehr gern.

Anhang 2

Gespräch Martin Hodulak

Wien/ München, 30.05.2016, 16:00-16:45

I.: Okay gut, dann würde ich einfach mal anfangen und Sie fragen ob sie ein Unternehmen haben für das Sie eine Bedarfsplanung durchgeführt haben für neue Arbeitskonzepte.

B.: Im Prinzip mach ich ja nichts anderes. Also das Unternehmen heißt [redacted] mit Sitz in [redacted] Sie sind in [redacted], in einem 60iger Jahre Gebäude. Klassisches Zellbürogebäude mit geringer Gebäudetiefe ca 13 m tief und dort habe ich vor gut einem Jahr eine Bedarfsplanung durchgeführt wo es darum ging neue Arbeitsplatzformen oder Arbeitskonzepte zu etablieren. Das heißt wir haben eine Bedarfsplanung durchgeführt mit mehreren Schritten. Wir haben zunächst einmal mit der Unternehmensleitung oder Organisationsleitung gesprochen, mit ihnen die Ziele definiert und gingen dann in die Bereiche, die einzelnen Abteilungen und haben dann mit denen in der Abteilung ihren Bedarf, ihre Befürchtungen, ihre Sorgen, ihre Ideen aufgenommen und dann daraufhin ein Arbeitsplatzkonzept entwickelt und auch abgestimmt. Wenn das für Sie passt, dann denk ich wäre das ein ganz Gutes.

I.: Ja das klingt gut. Klingt sinnvoll. [redacted].

B.: Ah sehr gut, dann können Sie sich besser vorstellen wer das ist.

I.: Ja gut. Dann würde ich Sie gerade noch geschwind fragen, wieviel Mitarbeiter hatten die denn oder wieviel streben sie denn an zu haben?

B.: Das ist ein Stück weit der Auslöser gewesen. Die hatten zum Zeitpunkt als wir begonnen haben so 200 Mitarbeiter. [redacted]. Sie haben gedacht, dass sie wachsen würden, weil sie zusätzliche Aufgaben bekommen würden, also, der Beratungsbedarf steigt und sie waren tendenziell bei 250 Tendenz weiter steigend. Und ich habe vor kurzem mit dem Projektleiter gesprochen und jetzt sind sie bei 400.

I.: Okay und auf diese 400 ist das Gebäude auch ausgelegt oder was war die Zielzahl?

B.: Die Zielzahl war bei 200 +. Keine 300, das war relativ offensichtlich dass das nicht passen würde. Ich guck ob wir .. Ich würde sagen wenn sie 200-250 schreiben dann wäre das die Zielzahl gewesen.

I.: Okay. Das haben Sie aber dann in der Organisationsplanung nicht sozusagen mit Ihnen davor abgeklärt wo sie hinwollen oder war das damals noch nicht absehbar, dass sie so viele werden?

B.: Sie wussten dass sie wachsen würden, aber nicht in dem Umfang. Ich ruf mal kurz die Unternehmensziele auf. (unv.) Aha ja. Also wir hatten Ziele aufgenommen, ein Ziel war Flexibilität für Wachstum durch effiziente Flächennutzung. Also sie wussten sie würden wachsen in einem gewissen Umfang und wollten eine Verdichtung. Aber sie haben nicht geahnt, dass das Wachstum so stark sein würde und es ist auch offensichtlich, dass des Gebäudes für die 400 nicht passen wird. Deswegen ist der Umbau des Gebäude gestoppt worden. [redacted]

I.: Okay. Aber es generell kein Neubau sondern es ist eine Umstrukturierung des vorhanden Bürogebäudes gewesen.

B.: Genau ich würde sagen, dass im Laufe des gesamten Prozess der Bedarfsplanung, also ich würde sagen Zielzahl an Mitarbeitern zwischen 200 und 250, Umbau im Bestand. [redacted]

I.: Okay. Was war das Bürokonzept was sie dann da über die Bedarfsplanung neu definiert haben?

B.: Wir haben Varianten angeboten. Also, kurz zunächst mal die Organisation selbst, also die im Management die waren deutlich progressiver also fortschrittlicher als die Mitarbeiter. Das Management wir möchten gerne offner werden, transparenter, wir möchten uns öffnen. Ich sage ein paar Stichworte aus dem Zielworkshop die ich mir notiert habe. Also sie wollten das Ziel „Sichtbarkeit und Transparenz“ - also zeigen was die Organisation tut. „Flexibilität für Wachstum“ und sie wollten „Konzept mit Vorbildfunktion“, also sie wollten sowohl für das Umfeld als auch für Kunden als auch für Kooperationspartner zeigen, dass sie sehr progressiv sind und dass sie das nicht nur in ihrer inhaltlichen Arbeit tun, sondern auch konzeptionell von ihren Arbeitsplätzen her. Funktional auch wieder die Aussagen vom Management her: “Sie möchten die Kommunikation, Zusammenarbeit und den Wissensfluss stärken, und der Fokus soll auf dem funktionalen Optimum liegen.“ Also es sollten keine Kompromisse geschlossen werden weil Dinge billiger werden, sondern sie wollten wirklich dass das Gebäude so ausgelegt ist, dass die Funktionalität im Vordergrund steht. Und dann haben wir formale Ziele aufgenommen, dass Gebäude sollte offen und einladend sein mit guter Orientierung, die Mitarbeiter sollten sich wohlfühlen und das ganze sollte ein Statement ausstrahlen. Sie sind ein Dienstleister und sie wollten sowohl zeigen, dass das Geld, dass sie bekommen in die Projekte geht und nicht für ihr Gebäude.

I.: Also Sie haben die Ziele jetzt gegliedert nach Funktionalität, dann formal und was waren noch die anderen?

B.: Also wir haben zunächst einmal allgemein Ziele, das sind drei gewesen, Sichtbarkeit und Transparenz, Flexibilität und Wachstum, Konzept und Vorbildfunktion. Dann machen wir funktionale Ziele, das wären die Unterstützung von Zusammenarbeit, Wissensaustausch und Informationsfluss, wir hatten formale Ziele, offen und einladend, Mitarbeiter sollten sich wohlfühlen und Understatement und wir haben noch Rahmenbedingungen aufgenommen, da stand drinn trotz Einschränkung durch Bestandsgebäude Fokus auf das funktionale Optimum. Das habe ich jetzt hier bisschen vermischt. Das funktionale Optimum lief unter Rahmenbedingungen. Da war die Befürchtung, dass die Mitarbeiter zu sehr über den Bestand nachdenken und sich nicht trauen zu sagen was sie am liebsten hätten.

I.: Gut jetzt kommen wir nochmal dahin zurück was sie letztendlich angeboten haben für ein Bürokonzept.

B.: Genau. Wir haben 4 Konzepte entwickelt nicht weil wir die gut fanden und anbieten wollten sondern auch um zu zeigen was im Bestand möglich ist.

Das erste Konzept wäre eine weitgehende Beibehaltung der Zellenbüros aber mit einer verdichteten Belegung. Also die würden sehr wenige Einzelbüros geben und die meisten wären 2er und einige vierer Gruppen Büros.

Wir haben als zweites ein Kombibüro angeboten. Also Sie kennen das wahrscheinlich. Ein aufgeweiteter Mittelgang, und auf beiden Seiten eben schmalere Büros mit einer Glaswand zu Mittelgang.

I.: Ja kenne ich.

B.: Jetzt springe ich zum vierten. Das vierte wären Open Space offices. Also das wären wirklich komplett offene Büros. So ein bisschen wie Activity Based Working. Also jeder hat zwar seinen Platz aber die Plätze sind alle offen und es gibt gewisse Rückzugsmöglichkeiten und ergänzende Flächen, wie Fokusräume, Rückzugsräume, kleine Besprechungsecken, Telefonzellen, Druckerräume. Halt all das was so typischerweise angeboten wird.

Und die dritte Varianten war eine Mischung aus Zellenbüros auf der Nordseite und offenen Büroflächen auf der Südseite. Das ist ungewöhnlich und das hatten wir bisher auch nicht gemacht weil es eigentlich eine Klassengesellschaft schafft. Wir kamen zu der Lösung weil (unv.) in dem letzten Konsensworkshop, das Management mit dem Vorschlag von sich selbst kam. Sie haben gesagt sie könnten sich das vorstellen, sie bieten beide Büroformen an. Es gibt Mitarbeiter die möchten aus welchen Gründen auch immer in ihren Zellenbüros bleiben, das dürfen sie auch tun. Und diejenigen die sich in offene Büroformen setzten, die bekommen gewisse Benefits, die bekommen mobile Geräte, sie bekommen Smartphones, Laptops, und sie bekommen die Möglichkeit eine gewisse Anzahl von Zuhause aus zu arbeiten (unv.). Quasi die Wahlfreiheit zu Arbeiten wo sie möchten.

I.: Und diese offenen Flächen gehen die auch wieder in Richtung Activity Based Working oder wie werden die gestaltet?

B.: Activity Based Working. Ich glaube wir haben uns darauf verständigt, dass wir kein desksharing machen. Wobei diese Option immer im Hintergrund mitlief. Also das war wirklich (unv.) eine Non-Territorialität einzuführen, aber ich glaube das Konzept beinhaltet, dass jeder einen Arbeitsplatz und die Arbeitsplätze sind klein, offen. Tische sind sehr klein. Es gibt sehr wenige bis gar keine persönliche Ablage und es gibt ein gewisses Angebot an Zusatzflächen wie Activit Based Working eben.

I.: Nagut, dann geh ich mal weiter sonst kommen wir nur ziemlich knapp mit der Zeit hin. Also ihre Aufgabe bei dem Unternehmen war die Bedarfsplanung zu machen. Sehe ich das richtig?

B.: Die Bedarfsplanung zu machen und Büro- und Arbeitskonzepte zu entwickeln. Das war als Arbeitsschritt getrennt, aber ein Auftrag.

I.: Also die Projektziele haben Sie abgrenzt in funktional, formal, allgemein und Rahmenbedingungen und das machen Sie in Workshops oder wie definieren Sie die?

B.: Die Projektziele sind Workshopziele. Es gibt Unternehmen die sagen, brauchen wir nicht, wir haben schon Ziele. Wir machen es dennoch, weil es authentischer ist. Weil die Ziele nochmal bestätigt werden und weil uns nicht alles interessiert. Uns interessieren nur die projektrelevanten Ziele. Die kriegt man in der Regel über Projektworkshops ganz gut raus. Das ist in der Regel ein Workshop der kann eine Stunde dauern oder 1,5 Stunden dauern und manchmal nimmt man sich auch einen ganzen Tag Zeit. Das hängt ein bisschen vom Unternehmen ab ob sie das möchten, mal ist es für sie eine lästige Pflicht, dann versucht man das in einer Stunde oder anderthalb Stunden zumachen und manchmal ist es für sie eine Chance ein Bewusstsein oder eine Sensibilisierung im gesamten Management zu initiieren, dann nimmt man sich durchaus einen Tag zeit und bespricht nicht nur die Ziele auch die Konzepte und Bedarfe.

I.: Und haben Sie da irgendwelche Methoden die Sie dazu verwenden?

B.: Sie kennen das Buch glaube ich, oder?

I.: Ja.

B.: Also eigentlich wie in dem Buch. Wir visualisieren viel. Typischerweise eignen sich die Charts besser als die Karten für die Workshops. Weil man auf den Charts die Komplexität viel besser

abbilden kann als auf den Karten. Wenn man Karten hat, dann sammelt man eher die Dinge und mit den Charts kann man mehr Querbezüge herstellen und Diagramme zeichnen. Aber ja es ist ein Gespräch in einer Gruppe, ich würde sagen idealerweise ab 3 Personen aufwärts, ab 6/8 Personen wird es dann zu groß, dann langweilt sich vielleicht ein Teil der Leute. Also ich würde sagen im Idealfall so zwischen 3 und 6 Personen. Manchmal ist es nur das Management selbst. Manchmal nimmt das Management noch die Bereichsleiter dazu. Ich glaube [redacted] war da, die hatten zwei Geschäftsführer und so 6 Bereichsleiter waren da noch mit dabei. Irgendwo 8 Personen.

Idealerweise fangen wir mit einem Impulsvortrag an zur Methode, zur Vorgehensweise und dann ein bisschen zur Arbeit, Wandel der Arbeit, Wandel der Büroform, wodurch das kommt, also wieso leben wir gerade in einer Zeit wo sich viel tut, wo viele Umbrüche stattfinden. Und das ist oft so eine Präsentation von 20-25 Minuten und die hilft ganz gut um die Leute zu sensibilisieren und oft ziehen sie dann einen Bezug zur Präsentation und sagen das ist genauso oder wir haben andere Erfahrungen gemacht mit der Digitalisierung. Nach dem Impulsvortrag, ist eine Frage der Methode, entweder sie erzählen voll von sich alleine und wir nehmen nur auf, machen halt Häkchen auf einem Interviewleitfaden und wenn es nicht so ganz in Gang kommt, dann müssen wir gezielt fragen.

I.: Und benutzen Sie da irgendwie sowas wie zirkuläre Fragen?

B.: Wir versuchen offen zu fragen um das Gespräch in Gang zu halten aber nicht wirklich sonst. Sonst ist es eher ein Abfragen- nein Abfragen ist nicht richtig. Es ist eher ein Stichworte geben und erzählen lassen. Hat den Hintergrund, dass wir nicht zu sehr lenken möchten. Jede Organisation ist anders und sie haben eigene Schwerpunkte wir möchten vermeiden, dass wir durch gewisse Fragen in eine gewisse Richtung drängen.

I.: Okay. Das ist interessant. Und bei dem Projektkontext was machen Sie da um den abzustecken?

B.: Projektkontext? Sie meinen im Sinne von Rahmenbedingung?

I.: Genau.

B.: Das ist, also wenn die nicht von selbst erzählen, dann ist es eine Abfrage. Also es gibt finanzielle Bedingungen, es gibt zeitliche Rahmenbedingungen und dann natürlich das Gebäude und das Grundstück selbst. Und dann gibt es Rahmenbedingungen die sie gesetzt haben aus ihrer Unternehmenspolitik geben sie bestimmte Vorgaben durch die Personalabteilung. Oder spezielle Dinge festgelegt haben, die wir nicht fragen sollen. Das kann sein, dass sie gesagt haben sie machen eine Vorgabe hinsichtlich der Arbeitsplatzgröße oder dass Zellenbüros nicht mehr in Frage kommen oder dass Arbeitsplatzstandards aufgehoben werden sollen oder eben nicht aufgehoben werden sollen. Das sind Dinge die würden wir als Rahmenbedingungen/ Vorgaben aufnehmen, damit wir später in den Interviews keine falschen Fragen stellen, keine falsche Hoffnungen wecken.

I.: Und wie klären Sie die ab?

B.: Die Rahmenbedingungen? Wir fragen die ab, wir nehmen die auf Karten auf, und wir schicken die denen. Meisten haben wir sie auch in einem Protokoll zusammengefasst und bitten sie das zu bestätigen und uns eine Rückmeldung zu geben wenn Dinge nicht stimmen oder passen.

I.: Aber das ist auch in einem Gespräch, in einem Workshop ?

B.: Ja wir nehmen das in einem Workshop auf und machen am Ende des Workshops dann eine kurze Runde wo wir die Karten also Charts oder Karten nochmal durchgehen. Da wo Dinge nicht passen besseren wir das von Hand aus, kleben Post its dazu oder schreiben wir Karten neu. Und damit kommen wir in der Regel 90-95% Deckung mit dem was sie eigentlich möchten. Wir scannen diese Dinge ein. Wir bekommen eine Rückmeldung von denen die in der Regel keine großen Veränderungen mehr beinhaltet.

I.: Mit wem haben Sie das bei dem Projekt jetzt gemacht? Bei dem Projekt von [redacted]?

B.: Also anwesend waren die beiden Geschäftsführer damals. [redacted]. Und ich würde sagen 6 Bereichsleiter.

I.: Also dasselbe Team wie bei den Projektzielen.

B.: Sie meinen zur Abstimmungen der Rahmenbedingung?

I.: Ja.

B.: Genau das sind die gleichen, weil wir die Ziele und Rahmenbedingungen, nicht strategische Vorgaben die sind wichtig, dass wir die am Anfang klären und durch die gleiche Gruppe. Wie gesagt, das ist gefährlich, dass man falsche Hoffnungen weckt, also wir möchten dann wenn wir die Gespräche mit den Nutzervertretern gehen, möchten wir sehr klar sagen, es gibt gewisse Dinge die können wir diskutieren und es gibt Dinge die sind festgelegt, die können wir zwar diskutieren aber da können wir nichts machen, da haben wir keine Handlungsspielräume.

I.: Habe ich das richtig verstanden, dass Sie meinen, das man Projektkontext und Projektziele eigentlich mit derselben Gruppe führen oder festlegen sollte?

B.: Es sei denn wir verstehen unter Projektkontext verschiedene Dinge.

I.: Nein das war bisher ähnlich.

B.: Ja, also Ziele und Kontext oder Ziele und Rahmenbedingung ist eigentlich die gleiche Ebene. Das ist die Ebene auf der Entscheidungen getroffen werden. Und auf der auch vor dem Projekt Entscheidungen getroffen werden über Budget, über Rahmen, Zeit. Ja über Dinge über die, die Mitarbeiter gar nicht bestimmen können. Manchmal nennen wir auch die Projektziele und den Projektkontext „business needs“ und das Andere sind die „User requirements“. Also das was das Unternehmen betrifft und das was das Unternehmen letztendlich darin unterstützt erfolgreich zu sein im Gegensatz dazu was Mitarbeiter an Bedarf haben.

I.: Und fragen Sie dann nochmal unabhängig davon so in die Organisationsplanung mit rein, wie die Mitarbeiteranzahl, ob das wachsen soll oder nicht und so weiter?

B.: Ja. Guter Punkt, auch das ist ein Punkt den wir mit dem Management besprechen. Wir hatten Programmings gemacht, wo wir jede Abteilung auch gefragt haben, werden sie wachsen werden sie nicht wachsen? Das können sie in der Regel nicht beantworten. Die können sagen, wir würden gerne wachsen weil wir viel zu viel zu tun haben aber letztendlich, die Ressourcen ob sie wachsen können oder nicht, das haben wir nicht in der Hand. Das ist eine strategische Managementaufgabe und Entscheidung.

I.: Wie ermitteln Sie das in der Organisationsplanung? Was machen Sie dafür?

B.: Wir lassen uns von der Personalabteilung oder vom Management oder vom Projektleiter lassen wir uns Listen geben, Organigramm, Anzahl der Mitarbeiter, Anzahl der Arbeitsplätze und wir lassen uns dazu die Informationen geben, ob diese Bereiche oder Abteilungen stabil sind oder ob die tendenziell wachsen oder tendenziell schrumpfen. Wobei das mit dem Wachsen und Schrumpfen ein bisschen heikles Thema ist, weil wir uns eigentlich (...). Schrumpfen ist ja immer gefährlich. Wir dürfen nicht in die Workshops kommen und irgendwie den Eindruck vermitteln, diese Abteilung wird es in einem halben Jahr nicht mehr geben.

I.: Okay. Und schauen Sie sich dann Prozesse auch an? Produktionsprozesse oder wie irgendwas entsteht?

B.: Prozesse und Arbeitsweisen.

I.: Genau

B.: Genau also wir waren bei den Zielen und Rahmenbedingungen. Wir gehen nachdem das dann geklärt haben, nachdem wir quasi den roten Faden, die Leitplanke haben, gehen wir in Gespräche mit den Vertretern der Mitarbeitern, wir können ja nicht mit allen Mitarbeitern reden sondern wir bitten den Projektverantwortlichen, dass er uns Vertreter benennt. Und machen mit diesen Workshops in der Regel auch irgendwo mit 1-2 Stunden Länge. Ähnliche Gruppengrößen auch hier. Wo wir sie nach ihren jeweiligen Prozessen/Arbeitsweisen/Aufgaben befragen und denen daraus resultierenden Anforderungen.

I.: Das machen Sie dann schon mit den Nutzern. Die Prozesse schauen Sie sich nicht über irgendwelche Charts an wo aufgeschrieben wird, was wann zu welcher Abteilung kommt sondern Sie machen das schon dann mit den richtigen Nutzern.

B.: Genau weil uns geht es ja nicht so sehr darum die Prozesse zu verstehen oder sie gar zu optimieren sondern die Prozesse sind für uns da, dass wir verstehen, weswegen sie bestimmte Dinge brauchen. Dafür reicht es uns aus wenn wir mit den Personen sprechen ohne die Prozesse vorher kennen gelernt oder studiert zu haben.

I.: Jetzt muss ich kurz überlegen. Wie fragen Sie denn die Prozesse ab?

B.: Vom Großen zum Kleinen zum Abstrakten zum Konkreten. In der Regel wir fangen damit an uns dem Bereich schreiben zu lassen. Was ist die Aufgabe der Abteilung? Angenommen wir haben hier die Personalabteilung am Tisch. Dann fragen wir was ist die Aufgabe? Dann sagen sie wir rekrutieren Personal, wir machen Mitarbeiterfortbildung und wir machen keine Ahnung was. Die machen zwei drei verschiedene Dinge. Aufbauend auf diesen Dingen können wir fragen wie sehen denn die Prozesse dazu aus, die Tätigkeiten. Dann beschreiben Sie uns, dass ein bisschen: bei Fortbildung recherchieren was es gibt, sie fragen den Bedarf bei den Mitarbeitern ab und organisieren dann die Fortbildungen. Bei Rekrutierung, sind dass sie Anzeigen schalten, dass sie Leute auszugehen, dass sie die zu Interviews einladen und Vorschläge abgeben. So und dann haben wir Prozesse und Tätigkeiten und wir können aufgrund dieser Prozesse und Tätigkeiten mit ihnen diskutieren, was brauchen sie dazu, dass sie recherchieren können. Ich brauche einen PC und ich brauche Ruhe und vielleicht einen Nachbarn mit dem ich ein bisschen diskutieren kann oder wo ich eine Rückfrage starten kann. Dann fragen wir was brauchen sie dazu wenn sie jemanden interviewen. Dann kommen typische Aussagen wir brauchen kleine Besprechungsräume, die müssen in der Eingangsnähe sein die müssen für uns verfügbar sein. Wir können das nicht mit anderen teilen. Sie sollten eine gewisse Ausstrahlung haben. Weil wir unser Unternehmen verkaufen möchten. Vielleicht möchten sie noch einen Kaffee. So Tasten wir uns immer weiter vor, sodass wir am Ende örtlich genau wissen was Sie brauchen ohne dass es ein Wunschkonzert ist, weil wir auch immer über Querfragen prüfen können beispielsweise wenn uns jemand sagt er sitzt den ganzen Tag in Interviews mit Bewerbern will aber ein einzelnes Büro, dann fragen wir wieso brauchst du dann ein Einzelbüro. Wenn du sowieso einen Besprechungsraum hast, wieso kannst du dir denn nicht ein Büro teilen oder ein offenes Büro haben. Das heißt wir tasten uns über die Aufgaben über die Prozesse Tätigkeiten Arbeitsweisen hinzu den Bedarf. Den definieren wird an. Wobei wir in den Interviews in der Regel darauf zu verzichten

aufzunehmen Quantitäten aufzunehmen sondern nach Qualitäten fragen. Also wie muss ein Raum beschaffen sein, wie muss das Licht sein? Welche Dinge brauchen sie in der Nähe. Wir können auch nach der Ablagefläche fragen, aber wir können jetzt nicht in den Interviews die Mitarbeiter befragen wie Ablageordner sie haben und wie viel (unv.).

I.: Wenn Sie da jetzt über die Prozesse und Tätigkeiten auf den Bedarf kommen, dann ist das ja immer ein IST-Zustand und wie kommen Sie da auf eine Zukunftsperspektive?

B.: Das ist ein guter Punkt; eine gute Frage. Wir fragen in der Regel bei der Arbeitsweise danach was sich verändert hat in den letzten Jahren. Was sie glauben was aus Ihrer persönlichen Sicht sich in den nächsten Jahren ändern wird. Das ist natürlich eine schräge Frage weil wir machen Vergleiche und fragen was hat sich bei ihnen in den letzten drei Jahren verändert und was glauben Sie was sich anhand dieser Tendenz sich an ihrem Arbeitsplatz ändern wird in den nächsten drei Jahren. Das ist für die Mitarbeiter deutlich einfacher da eine belastbare Prognose zu stellen wie wenn man einfach allgemein fragen würde. Also beispielsweise erzählen Mitarbeiter, dass ihr Bedarf an Abstimmungen gestiegen ist, oder dass sie immer weniger Dokumente in Papierform haben sondern nur noch digital bekommen. Oder sie dann beispielsweise die Anforderung ergibt, dass sie gerne zwei Bildschirme am Arbeitsplatz hätten. Aber dafür weniger Papierablage, oder mehr Papierablage weil sie es mit komplexeren Prozessen und Vorgängen zu tun haben. Eine Sache wollte ich noch erwähnen, das Abfragen der Prozesse und Arbeitsweisen, öffnet und sensibilisiert sie für neue Arbeitsweisen, wenn Sie das in der Gruppe diskutieren und sagen, wir haben viel Abstimmung, dann müssen wir immer von einem Raum zum nächsten gehen, dann sind sie viel offener für eine offene Arbeitsform oder für ABW, für alle möglichen Dinge.

I.: Ich würde das jetzt eigentlich schon zusammenschmeißen, als Funktionsprogramm, Bau und Ausstattung und Organisationsplanung, ich sehe das gar nicht mehr so ganz getrennt voneinander.

B.: Nein ist es nicht, also oft ist es ein Nebenprodukt weil wir das nicht anbieten und eigentlich auch nicht dafür bezahlt werden aber dadurch dass der die Person in der Gruppe zusammen kommen und wir haben sogenannte Focus Werkstatt wo wir uns erst mit den Mitarbeitern einer Abteilung unterhalten und wir machen in der zweiten Runde einen Konsensworkshop wo wir dann nochmal abteilungsübergreifend bestimmte Dinge diskutieren. Und dadurch, dass wir Gruppen haben zunächst mal aus einer Abteilung und vielleicht Mitarbeiter die sonst nicht so viel miteinander zu tun haben und später noch Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen. Die miteinander diskutieren wie sie Dinge machen gibt es für viele dann so einen Aha-Effekt. Sie merken es gibt eine andere Abteilung die macht etwas Ähnliches und führt die aber völlig anders aus da kommt ein Stück weit eine Prozessoptimierung dazu aber wie gesagt das ist ein Beiprodukt und das ist nicht die Absicht. Weil die Organisationsberatung gesagt haben, das bleibt natürlich mit dabei (unv.). Hinzu kommt, dass man merkt dass Mitarbeiter einer Abteilung gar nicht gut aufgehoben sind, dass man sie eine anderen Abteilung zuordnen sollte oder dass man möglicherweise zwei Teams oder zwei Abteilungen zusammenführen sollte.

I.: Gut. Das machen Sie alles mit Mitarbeitern einer Abteilung und diese Mitarbeiter der Abteilung werden Ihnen davor genannt vom Management?

B.: Genau also das Management oder der Projektleiter. Typischerweise macht das der Projektleiter, weil das Management keine Zeit hat. Was wir möchten ist ein Querschnitt des gesamten Unternehmens, durch Abteilungen und durch alle Funktionen und Hirachiestufen. Unser Wunsch ist es dass in einem Interview beispielsweise der Personalabteilung ein Querschnitt der gesamten Abteilung bekommen wir bekommen den Abteilungsleiter, ein paar Teamleiter, Sachbearbeiter, Assistentin einfach alle. Das äußern wir als Wunsch, und in der Regel versucht der Projektleiter diese Personen so zu benennen. Optimal.

I.: Und mit diesen Personen machen Sie dann diese Workshops für die Prozesse/Tätigkeiten und auch für das Funktionsprogramm oder nicht?

B.: Das Funktionsprogramm wäre eine räumliche Zuordnung?

I.: Genau das wäre sozusagen wenn man mal grob einen Grundriss hat, dass man dann sagen kann okay, da gibt es die Personalabteilung, die muss viel mit Personen von außerhalb reden also muss die Personalabteilung eher am Eingang liegen und sozusagen die Strukturierung.

B.: Genau das machen wir mit Vertretern einer Abteilung; wir fragen Sie, wer sind die wichtigsten Nachbarn. Also oft sagen sie wir müssen in der Mitte sitzen, wir haben mit allem zu tun. IT Abteilung sind so typisch Abteilungen die immer in die Mitte wollen. Also zeichnen wir ein Bubble Diagramm, wo sie in der Mitte sind, und dann machen wir alle Abteilungen mit denen sie was zu tun haben und versuchen mit Ihnen herauszufinden wer die wichtigsten Nachbarn sind und wer weiter weg sein kann. Das können andere Abteilungen sein das kann aber auch die Laderampe sein oder IT- Abteilung (unv.) von denen Sie Ihre Server bekommen. Das kann die Poststelle sein oder das kann der Eingang sein beim Verkauf/Vertrieb oder Personalabteilung. Das kann auch etwas sein was abgelegener ist bei Entwicklern, das kann die Nähe zu Werkstatt sein.

I.: Diese Priorisierungen, haben Sie da ein Konzept nach dem Sie vorgehen, nach was Sie priorisieren?

B.: Na gut. Wir sagen den Mitarbeitern es geht nicht nur um Email es geht um nur nicht Telefongespräche, sondern es geht um Face- to-Face Kommunikation. Die wichtigsten Nachbarn sind die, die sie tatsächlich von Angesicht zu Angesicht sehen möchten. Entweder weil die Prozesse so wichtig sind oder weil sie sich gegenseitig irgendwelche Musterstücke oder Werkstücke übergeben oder angucken der gemeinsam drann arbeiten oder weil es ihnen einfach hilft weil sie sich beim

Kaffee oder zufällig beim Kopierer treffen und dadurch neue Ideen entwickeln oder im Informationsfluss bleiben. Wie gesagt wir versuchen das zu priorisieren. Dazu machen wir dickere oder dünnere Linien. Rote oder orange Linien. Wir sagen Sie können nicht 15 Nachbarn haben, sie können vielleicht 2 oder maximal 3 Nachbarn haben und die Anderen sind halt ein bisschen weiter weg.

I.: Und das wird aber im Konsens entschieden oder gibt es da Abstimmungen?

B.: Das ist gerade das Gute an so einer 6er Gruppe, die können sich schon einig werden. Die diskutieren eine Weile und am Ende haben wir dann meistens doch mehr Nachbarn als wir haben möchten, weil sie sich nicht auf 2 einigen können also haben wir dann 3-4. Und aus Sicht der Abteilung haben wir dann ihr Idealbild. Und am Ende haben vielleicht 10 Workshops gemacht und wir haben dann 10 Charts und versuchen dann diese Charts zusammen zubringen. Deshalb diese Abbildungen. Des ist schwierig. Da mache ich in der Regel einen Vorschlag und gehe damit in die zweite Workshop-Runde. In diese Konsensworkshops wo wir versuchen das abteilungsübergreifend abzustimmen.

I.: Wenn man auf die Bau und Ausstattung schaut. Wie fragen Sie das dann ab?

B.: Guter Punkt. Wir versuchen die Ausstattung gar nicht abzufragen, sondern tatsächlich nur in die Funktionalität zu gehen. Wir würden nicht fragen „Wieviele Leuchten möchten Sie haben, wie viel Licht?“ Sondern wir würden versuchen anhand der Aufgaben/ Tätigkeiten rauszubekommen „Sind das Bildschirmarbeitsplätze wo es ganz gut ist wenn man das Licht ein bisschen dimmen kann, wenn man verschatten kann?“ Ist das eher etwas wo man sich mal für eine Weile zusammensetzt, wo Tageslicht und vielleicht auch der Blick nach Außen eine entscheidende Rolle spielt. Wir würden dann Vorschläge machen.

Was wir aufnehmen wenn Mitarbeiter sich beschweren und sagen „Was wir heute haben, das ist nicht gut!“ Das versuchen wir herauszubekommen, was nicht gut ist und wie man diese Mankos beheben kann oder wie sie in der Zukunft eingeplant werden können.

I.: Geben Sie bei dem Bedarfsplan, den Sie dann erstellen, Materialien oder Farbgebung mit an?

B.: Eigentlich erst in einer späteren Stufe. Das ist dann schon in Konzepten. Wenn wir Konzepte entwickeln, da können wir dann auch Farbgebung vorschlagen. Ist aber nicht die Regel. In der Bedarfsplanung müsste stehen, dass es eine wohnliche Atmosphäre haben soll oder dass es kühl wirken soll oder professionell, solche Dinge aber wir jetzt nicht vorschlagen, dass die Wände einen bestimmten Grünton oder Grauton haben soll. Wir weisen in der Regel darauf hin, dass diese Dinge wichtig sind. Also da gibt es Untersuchungen die sagen bestimmte Farben fördern Kreativität oder fördern Konzentration oder eher Kommunikation. Auf diese Dinge weisen wir hin. Wir nehmen dann eher auf ob der Raum eher anregend oder beruhigend sein soll, aber wir werden zu dem Zeitpunkt nur in Ausnahmen diese Dinge diskutieren.

I.: Und wie kommen Sie dann auf die Quantitäten, jetzt waren wir ja stark in den Qualitäten..?

B.: Über Fragebögen. Einmal an die Personalabteilung oder die Projektleitung wenn es um die Anzahl der Arbeitsplätze und Mitarbeiter geht. Dann die anderen Quantitäten, nämlich die Anzahl der Besprechungsräume, Rückzugsräume das über eine Abfrage an die Teilnehmer der Workshops, die wir meistens per Email hinterher schicken. Wir schicken einen Fragebogen mit Fragen nach Anzahl der Besprechungen heute und in der Zukunft. Was sie schätzen wie viele Personen wie oft wie lang in der Woche. Weil wir auch Fragen wieivel Arbeitsplatz brauchen sie Persönlich? Wieviel Ablagen können sie sich als Teamablage teilen? Wieviele Meter vom Arbeitsplatz entfernt, wieviel auf Stockwerken und wie viel im Archiv? Sonderflächen Arbeitsplatzanzahl, Mitarbeiteranzahl und Ablage.

I.: Darüber kommen sie dann auf das Raumprogramm und auf das Flächenprogramm?

B.: Genau.

I.: Interessant, das macht jeder wirklich ein bisschen anders.

B.: Interessant.

I.: Oder sagen wir halb anders. Die Workshops gibt es eigentlich immer im ganzen Bedarfsplanungsprozess. Aber wies dann wirklich gemacht wird, ist dann immer unterschiedlich.

B.: Das stimmt, das ist richtig. Sie wissen es gibt diese Bibel in den USA in der Bedarfsplanung „Problem seeking“ von Pena. Ich denke die hat einen Grundsatz den wir sehr wichtig finden, das ist die Trennung zwischen Anforderung und Lösung. Das ist die Schwierigkeit bei den Workshops weil natürlich alle lieber von Lösungen sprechen als von Anforderungen. Vom abstrakten Gedanken zu machen und es ist auch mühsamer Dinge abstrakt zu formulieren, als darüber zu diskutieren welche Farbe die Wand haben sollte. Aber das sind genau die Dinge die wir versuchen zu vermeiden. Die Leute wieder zurückzuholen und wirklich nur über den Bedarf zu sprechen nicht über die Art und Weise wie man das dann umsetzt.

I.: Es gibt ja zum Beispiel so eine Methode die heißt „Day in a life“ wo die Mitarbeiter zum Beispiel Fotos machen was sie den Tag über machen und so dann ermittelt werden kann wie ist ihr IST-Prozess, wie ist ihr IST-Arbeitsumfeld. Haben Sie so was in die Richtung schon mal gemacht?

B.: Nein. Ich weiß, dass es diese Methoden gibt, aber ich hab sie selbst nicht gemacht. Ich habe gelegentlich Culture Cards gemacht.- Das kennen Sie wahrscheinlich oder ist auch von den [redacted] Genannt worden. Sie sollen sich 2 Karten aussuchen wie sie ihr Büroleben heute empfinden und wie sie in Zukunft haben möchten oder wie sie sich heute fühlen in ihrem Team und wie sie es in der Zukunft haben möchten.

Ich habe mit dieser Programming Methode nach Pena gute Erfahrungen gemacht, dass ich das Gefühl hatte, man kann damit unglaublich effizient und sehr gut die Dinge machen. Ich habe eine Vielfalt an Methoden eher verwirrend und nicht zielführend empfunden.

I.: Also würden Sie sagen, dass bei den Workshops die man macht dass es dabei mehr um die Art geht wie man fragt und wie man auf die Leute eingeht, als die Methodik die man dann letztendlich benutzt.

B.: Die Art der Fragen hängt schon ein Stückweit mit der Methodik zusammen. Offene Fragen zu stellen und nicht Fragen nach den „Was wollen Sie?“ oder eher nach dem „Was macht ihr eigentlich?“. Sie sagten eingangs man bittet sie Fotos von ihrem Tag zu machen. Und das ist eine gute Frage wenn man nicht weiterkommt. Wenn jemand sagt, das kann ich nicht sagen meine Aufgaben sind so komplex, dann kann man fragen was sind typische Arbeitstage? Man kann sich schon dem über solche Dinge nähern. Oder fragen wie war ihr Tag gestern? Was haben Sie gestern gemacht? Es ist eher die Art der Fragen sehr offen zu fragen, keine festen Fragen zu haben, also keine Listen, keine Häkchen, nicht so sehr Quanitäten, sondern die mehr erzählen lassen, mit einem Interviewleitfaden im Hinterkopf damit man nichts vergisst aber dennoch möglichst viel Offenheit. Ich denke das ist besonders wichtig wenn es um nicht standardisierte Lösungen geht. Also Unternehmen von denen ich 2-3 hatte, die hatten einen expliziten Wunsch, sie möchten eine Arbeitsumgebungen haben, die Innovation fordert, das ist was, da gibt es wenig Vorbilder dazu. Und man kann wirklich nur mit den Mitarbeitern in einen Dialog treten und in eine Diskussion treten. Was für Erfahrungen sie gemacht haben wie Innovation bei Ihnen entstanden ist, durch Impulsvorträge anreichern, und sagen was ist Innovation, wie gehen andere Unternehmen damit um. Aber letztendlich möglichst viel zuhören, was sie tun, welche Erfahrungen sie gemacht haben und wie man aus diesen Erfahrungen einen Bedarf entwickeln könnte.

I.: Jetzt möchte ich nochmal ganz kurz, das ist dann die letzte Frage, darauf eingehen was sie [redacted] bei dem Unternehmen gemacht haben, und zwar wenn sie – eigentlich sind es 2 Fragen- wenn sie da auf den Prozess zurück schauen, gab es da irgendwas wo sie sagen, dass hat eigentlich nicht ganz gepasst, da hätten andere Leute dabei sein sollen oder da hätte man irgendwie eine andere Methodik verwenden sollen oder da wäre irgendwas anderes besser gewesen.

B.: Gut, ich habe etwas ausgewählt wo es gut lief. Da gibt’s jetzt wenige Dinge die nicht funktioniert haben. Wir unterschätzen manchmal die Anzahl der Interviews. Es gibt am Ende doch mehr Gesprächsbedarf als wir denken. Es gibt häufig nochmal Termine die wir d dazu nehmen, also Pena hat vorgeschlagen eine ¾ Stunde für Interviews. Das kriegen wir mittlerweile überhaupt nicht mehr hin weil wir merken, dass der Gesprächsbedarf insbesondere mit neuen Arbeitsplatzkonzepte so groß ist, dass die Leute erstmal die erste halbe Stunde brauchen irgendwelchen Ärger oder Frust oder Wünsche oder Ideen loszuwerden im Kopf haben bevor man, bevor man mit ihnen reden kann, dass

wir eher die 1,5 -2 Stunden nehmen. Die erste halbe Stunde erzählen wir was wir machen und dann erzählen sie ganz viel was nicht passt, das die Fenster nicht richtig schließen, dass es immer blendet und das die Abluft eine Katastrophe ist. Wenn sie das losgeworden sind und wir das auf die Karten aufgenommen haben und sie das Gefühl haben, dass ist in guten Händen und dokumentiert und dann haben sie den Kopf frei wirklich mit uns über die Prozesse und die Arbeit und auch ihren Bedarf und möglicherweise irgendwelche Konzept zu diskutieren. Jetzt habe ich ein bisschen den Faden verloren.

I.: Nein das war eh genau die Antwort auf die Frage was nicht gut gelaufen ist. Jetzt sind wir auf 50 min. Mir geht es noch kurz um die partizipativen Methoden. Und zwar glauben sie dass es wichtig ist, dass man den Nutzer wirklich einbindet?

B.: Ja, sonst würde ich eine andere Methode wählen. Sonst könnte man den Prozess deutlich verkürzen. Ich glaube gerade bei neuen Bürokonzepten die darauf angewiesen sind, dass die Mitarbeiter sich auf Dinge einlassen, dass sie Arbeitsweisen ändern, dass sie viele Dinge akzeptieren, (unv.) das ist schwierig ohne die partizipativen Prozesse. Was dann viele Unternehmen machen, ist dass sie dann sehr aufwendige Changemanagement Prozesse starten (unv.). Ich glaube das man die Change Management Prozesse deutlich verschlanken kann, vielleicht nicht ganz abschaffen aber doch sehr stark verschlanken wenn man im Vorfeld die Mitarbeiter stärker miteinbezieht.

I.: Sehr gut, dann sind wirkiich auch schon durch.

Anhang 3

Gespräch Luc Kamperman

Wien/ Nijmegen, NL, 01.06.2016, 09:20 – 10:20

I.: So how many employees do they have?

B.: Well I worked for them in Australia in Sydney as well as here in The Netherlands (..) and lets say they take it 1 for 1 for every country. Its not a global approach or standard to it. I focus on The Netherlands which is the most recent one. In the Netherlands there are probably around 4.500 employees working [redacted]. But they are spread across different locations- [redacted] probably being the largest offices. [redacted] probably around 2.000 people, thats the main office. And [redacted] its around 900 people.

I.: The programming did you do only [redacted]?

B.: The implementation was for [redacted] as the initial project but we did the initial programming for [redacted]. So what we decided is to come up with a blueprint for [redacted] nationally and we applied the blueprint for the first time to the [redacted] office and that it just literally being finished as we speak. Pretty much all have transitioned now. We are now focusing a part of [redacted] and the national blueprint that we developed roughly 1,5-2 years ago is now fine tuned based on the experience in [redacted]- the first implementation. It s a stage approach in that sense.

I.: How many people did they have in [redacted]?

B.: 900.

I.: Okay and did they get an new building?

B.: It is an existing building that is being refurbished.

I.: So they were in there before?

B.: Yeah.

I.: So I think that was just roughly about the company so I can have a bit of a comparison. Do you think there are requirements for companies to implement ABW?

B.: It is quite a broad question. Well the key thing is that there should be leadership commitment. Without leadership commitment its almost doomed to fail.

The technology should enable ABW. So either the technology should already be at a certain level so it can cater for that mobility and (unv.) otherwise it needs to be upgraded.

And what we believe and what we always try to do is to have a minimum amount of dialogue, some momentums or dialogue with employees and managers to get the activity based way of thinking and working between their ears. To fully understand. And of course the physical environments should support the logic of ABW as well.

I.: If you think about the company about their culture. Like they should be more progressive or is it fine for every company to implement it?

B.: There is not really a black and white or a yes or no. It is probably a- not to make it to difficult- a bit of a contextual thing. In the past, if you go back 10-15 years ago, companies needed to be quite progressive, they needed to have a certain guts to take it on board because it was a bit more in the unknown. It was perceived as a bit, you know, weird, and what does it mean for me as an individual, the technology was slowly slowly getting there to support the different elements of ABW. Nowadays, I am tempted to say technology has further developed. Mobility and flexibility are not something you have to push that hard for anymore. It is in most companies to a certain extend in place and the topic of ABW, as a consequence, you know, flexible ways of working, is more and more excepted on the leadership agenda.

Now I am primarily talking of a Dutch perspective. You know in every country it will be different. But I think thats definitely, I changed in that regards, that yes in the older days it was coming done having quite a progressive culture or at least have a leadership team that believed or was sort of willing to take it on and to embrace it and to fully commit to it and to lead by example. Nowadays, its more common ground and a bit more logic in general.

Having said that, I do think, and that's the second aspect of it, that the most successful ABW-implementations are still the ones, where leadership and from an aspiration point of view there is a real willingness to use ABW not as a concept or a tool on its own, but to really use it to enhance some of the business goals. To support some of the business goals. Sometimes we refer to it like, not that it is necessarily , like a level 1, level 2, level 3 implementation. Level 1 is, if you put it in simple words, its an efficient and flexible work environment. Level 2 is where there is more of a focus on how can we increase the autonomy and the freedom of choice of our people in that way, how can we utilize it to be a better collaborative type of company and then ABW could be an enabler to it. And the third level is what we see is the trend towards being more agile continuous learning type of companies and then it almost purely becomes working culture. Then its less about concrete flexible work environments and less about peoples autonomy and collaboration across teams but it is more about how do our people and the company act in such a way that they need to know what to given the vision and the high level aspiration that we have. Within that there is a lot of self-organization, self reliance and people are in (unv.) teams. So the more ABW is seen as an enabler in level 2 or level

3, we feel those implementations are often more successful because they are put in a wider context. It starts to make more sense. From that wider context, if it is purely a level 1 „We want to have a flexible and efficient work environment“ it stays a bit at that level. Simplicity.

I.: Well I guess that's with a lot of things that you have a bit more simple implementation and then a little bit more complex. So when you look back to the programming you did for [redacted], what was here your task at the project? The programming or anything else?

B.: Well of course I am the external advisor to [redacted]. My role has been twofold, we bring to the table ABW expertise. A full bag of experience with ABW projects, that they can learn from and that they can utilize and secondly we are the consultant who helps them on following a proper process. Organizations primarily large organizations often tent to jump to solutions and then every solution can make sense. And we just want to make sure whatever solutions we come up with that there is this process of have we considered all the alternatives, have we discussed it with the right people. at the right level, so do we have the right level of engagement around it? Are we ensuring that the solution e.g. technology wise, what consequences does it have for the physical requirement, and what consequence on the way of working and the behavioural environment? And wise versa. So what we call is the holistic approach from IT, HR or change, physical or the design elements.

I.: So when you said before, you have to look that you have talked to the right people, so when it comes down – I start first, in Austria if you do the programming you could have it separated into project goals that you define, project context, you do some organizational planning, or you look into the planning of the organization, what they want to do in the future. Then you roughly do like a room and area program. Parts of it would be qualitative requirements and parts of it would be quantitative requirements. Would that be more or less the same how you do it in [redacted] or is there anything missing?

B.: No I guess that, that's roughly the same.

I.: Okay. Its just that we are talking about the same things. Not that we are only looking at 50% of what you are doing.

B.: I could start using different words but in general, I can follow that logic.

I.: So if there is anything unclear about the words just ask and I m sure we will figure it out. So coming back to my original question, if you look at the project goals with whom do you discuss that?

B.: The programming goals, so I will just describe it, and then you will understand who was involved. It all kicked of with the Real estate/FM director that I got introduced to by his counter part in [redacted]. That was my first entrance into [redacted]. He said like okay it's one of my 3 pillars to work on over the next 2 years, you know, this whole ABW is put on, its the right momentum, so lets continue this conversation, so then we decided to bring on board the HR director. And then we had a chat with you know the 3 of us. Then we decided to get the IT director on board. And so then all the three areas that should be covered from this holistic perspective were involved. They are all the parties that in the end have to deliver the solution internally. So how do we get the business? And to get the project on the agenda, to get some budget approval, we decided to write a decision-paper for the managing board in [redacted]. There was a vision paper on background, and why we felt ABW had to be on the organisational agenda. Roughly how we were planning to introduce ABW and organization. Some planning, timelines and a rough indication of budget that would be involved. And then in the end of it we asked permission to the board to take this project on and start spending time and effort onto it. They then sort of ratified our vision paper and what we did is we already we had a look at the strategic pillars of their strategy and how we saw ABW being able to support those strategic (unv.). We asked them for feedback, can you understand this logic, this connection that we are trying to build, and why it makes sense to introduce ABW? Do you want to reword any of this? Do you agree that we will start figuring out in more detail what the budget will be like? Do you sense what it could mean, the impacts? Do you allow us to start working with national sounding board, that we start to use to develop our [redacted] blueprint for ABW? So we got an approval for that. So then we started working with a national sounding board, I think about 15-20 people. That were a cross selection of the different offices in [redacted] as well as different roles/ranking. And together with them we had 3 or 4 sessions to interactively start developing our blueprint.

I.: Okay. Because I kind of separated it. So the sessions with the 15-20 already went into like how should the ABW be. You know what I mean? This goes already quite in detail rather then at projects goals?

B.: That was already developing the concept, the blueprint, still of course high level because it was not plotted on any of the buildings specifically. It was about the way of working and what it would mean to the 3 different environments. What we did here was also based on what had been done in [redacted], we already had this highlevel view of what it could be, so the first verification with the board, see how the vision paper was worded. If they felt anything was missing, if they were happy with how we had worded the vision paper and how it would support [redacted] strategically. So then we started working with the sounding board, so already deep diving in with that highlevel work, what it would look like. A bit like a parallel we then went out to all the four sub boards for the different lines of service, as they were called, so they got their accountants, consultants, tax people, deals (who work on mergers and acquisitions), and then there is a 5th board which is called markets, I think, that's not a formal board, but it sort of sits across all this different boards as a market perspective rather than a vertical professional perspective. So we went out to all this boards, to say okay, this is why we are doing it and what we're doing. What is your view on that? That was a bit of an exercise, where do you see the benefits/opportunities for your line of service? And then we also to make it quite tangible this is already our highlevel blueprint, this is how we foresee it to be implemented and what is your first response to it and do you see any critical elements or impacts that we should focus

on for your line of service? In that sense we asked permission from all these boards to move forward with ABW and if they had any further insights or feedback on what we had created so far.

I.: To sum it up, you had the idea about implementing the idea ABW that was together with FM, HR and IT. And you asked permission for it from the managing board and then you also asked permission of all the sub boards. But that was with a blueprint and that was only about if ABW would work for them and what would be their opportunities and threats.

B.: Yeah.

I.: This is quite different from all the other things I have heard so far. But at that point did you have a look at their organizational planning?

B.: What I said in parallel we started working with this national sounding board, with 15-20 people, and what we did in that sub process is that we had done two type of studies. One study was to get clarity on the utilization figures for the different offices, the different lines of services, but even for the different basic units in these lines of services. To understand how the building where utilized, how often people were coming to the offices and what we could use as a benchmark figure going forward.

I.: How did you do it specifically?

B.: This was done two fold. They had their internal data from using the security access cards and we have done a observation of study as a –(...) not sure what the English word is, but you take a part of the population and then we did a observational study if the data was accurate. Does it make sense?

I.: Not so much. So you verify the data and look if the people really do what the cards say.

B.: So that was one. The other study that we have done was an online survey. So I think we asked roughly about 1800 people so not all 4500 from the different lines of services and different levels etc. But primarily from [redacted] office because we knew that that would be the first office to target. So primer the online survey we gathered a lot of data in regards to how they were viewing and accessing the current working environment. So what works what does not work. So that was collecting data in regards to what are your main work activities and how much time do you spend on them what is your main collaboration focus, which departments and just thinking what the last question was. The whole survey was used to start profiling the organization and to start looking at what are the core activities that we should be supporting but having said that, that was a starting point, it was input for further discussion with that sounding board with 20 people.

I.: Before you said the sounding board of 20 people was a selection of different lines of services and also hierarchies. So how low did you actually go?

B.: Well I don t think (...) we went (...) to the partner level. I m not sure. Because in all the lines of service boards you already have they all partners and direction. It was pretty much from any level below, towards the lowest level. And even I now remember in addition we had 2 sessions with the young graduates pool. The new starters of the business. To get more of their input as well, the way of working is primarily also focused on the future.

I.: And what did you do with them?

B.: Also we discussed the whole ABW vision and logic and what their view was, what their feedback was about the whole concept, what they liked about it, what they did not like about it. We also discussed the outcomes of the studies to see if they could have any more explanation and qualitative ideas to the quantitative output that was generated. So we did that with both the young professional group as well as the sounding board.

I.: So what we talked about now was a lot about project goals, context and also a bit about organizational planning what you did with the online survey and the access cards data. How did you get the actual program, which you hand in?

B.: So then we had our working groups, with IT representatives, HR representatives, and HR is not purely HR it's also in their case a team called change and leadership and a working group for the physical design, environment, that was actually split in two. One was the design and the other one was the surfaces and (unv.). So we had 4 working groups, and that was with people that had like national role. Overseeing all the different sides. (…) Then I think we had 2 or 3 times we stepped back to the managing board to show where we were at that moment with our concepts to get a feedback but also to ask specific questions. One of those specific questions was "How do we want to move forward from an organizational perspective? How do we organize ourselves in these buildings?" To put it a bit black and white, but there is more discussion to it, do we do the line of service or do we start organizing ourselves by markets, way more fluent. So that, again trying to keep it a bit simple, is the question do we put business units that consist of 20-50 people, sometimes 100 people, do we put them on one floor or put them in one zone, or do we start mixing them up based on the markets that they service?

I.: That's how you got the functions about where everybody is about to sit, and the quantitative you got through the survey and the card data. Is there anything else that you did for getting qualitative or quantitative?

B.: No that's all. This was all done for the national blueprint. (..) So we sort of stopped at that point and we had done that sort of processed from there with the different groups. We got agreement on

the national blueprint for ABW as well as the high-level planning and the high-level budget. And then we said okay and we went into implementation, test casing for the physical side. In this case for the [redacted] office. So when we started working at the [redacted] office, because all the work so far was in that sense conceptual and theoretical, then we started working on [redacted] office and in the [redacted] office we had a steering committee, which was again primarily partners and directors across the different lines of services (..). Again we had a sounding board I think on top of my head 12-13 people who were also a representation of the different lines services and below directors and partners every sort of level. And then we did the whole process sort of all over again. Then we said okay this is the vision and the aspiration for ABW in [redacted]. What is the vision and what is the wording for [redacted]? So to make it their own wording and also to start building ownership at that local level, and then the same thing with the blueprint was like okay, and now we start to understand the occupancy studies and the work profiling studies for the [redacted] office. And we started having those same discussions again, how do we want to organize ourselves in the building and how do we apply the national blueprint on the local [redacted] implementation. We had probably 8 or 10 sessions with a sounding board – every now and then with that steering committee. To apply it locally.

I.: With the sounding board did you use any specific methods?

B.: Its quite interactive and a lot of dialogue. Often it depends a bit on was its one of the first sessions or one of the last ones. Because then you slowly start to get to a very concrete tensional sort of solutions and how you want to do it. In the beginning its way more interactive/ understanding. Getting more qualitative feedback on the quantitative data, that we have gathered. We also asked them to go back to their businesses and collect more input and get more feedback and then come back with it the next time. Also we started gathering more – any special requirements that they had locally, that we could insure that it was embedded in the solutions. Every session is then, you know, set up again going down from that high-level, aspirational level to concrete solutions.

I.: Okay but for example if you look at one room, like if you break it down to one room, do you also give colors or is that not part of your programming?

B.: Good question. So they had input and influence in that sense on how do we want to zone a group people in the building, how do we want to, and then it was always the steering committee what to decide. They had input and influence on the type of work settings that would support the different work, because it was the first implementation there was even quite a lot time spending on the national roll out. They had input and influence on how we came up with a zoning for any specific floor, very dynamic, you do you enter the floor, more quite towards the façade and the (unv.) of the floor. They felt that it was the right set up. Together with the architects we did – we put forward to them ideas around color pellets and how we would like to design the whole building. That was not from scratch. That was based on the color pellet that they got in place etc. And then the architect came up with initial ideas and then they were ask for feedback and input. (..) As a bit of a teaser and how can we involve them even more we decided that there were 3 collaborative rooms in the building- no I think it was two- there was a competition around it that they could come up with their

own ideas on how that room should look like functionally but also from a look in field perspective. So also like design your own.

I.: Do they have proper ideas or was it hard to get concrete ideas?

B.: It was a bit of a fine line, because they had okay-ideas. It was a bit of a matter how does it fit to the overall program and how does it fit with the overall looking or does it go too far off what we want to achieve in general. But the idea that the one who won came up with, I would argue for 80-90% it is just being implemented.

I.: Coming back to the participatory methods. Where there any other methods you used?

B.: Normally we would also do quite a lot of interviewing. In this case we did not.

I.: And the last question would be if there were any problems with the methods you used?

B.: I think the double local sounding board and local steering committee worked very well. It ensured that they felt they owned at least a great part of the solution themselves. We probably had initially planned for like 5 or 6 sessions with the sounding board and it ended up being 10 or 11. Because there were every time more things to discuss and they were asking for other feedback options and inputs as well, which we allowed, you know go with the flow in that sense a bit.

The online surveying tool is just a starting point of input and it always open for interpretation. The data gathering for the occupancy study was a bit difficult because in the end we could not really go down to the level of local business units. So they have changed the set up now so in the future we are able. But in the moment you know, they have got massive big data excel of 1.7 million lines and they are just not figuring out to nail it down to that sort of level. So we encountered some problems because that was something we were hoping for to get insight in.

I think we – this is coming up with the solution we then did a whole separate stream that was the change management. And the whole change management was focused on partners, directors, we did, you know, large scale workshops with all the employees. So we did a lot of communication, there was a lot of examples being show cased in the building. Again there was an opportunity for feedback and input on that as well. I think there were more elements, and more from a communication perspective and people could give feedback via an online intranet page. So in that sense (unv.). I think what we probably would like to do better, but is still a bit of a challenge, is getting the whole partner and director, the so-called PD community, even more and better involved. Because they have to lead by example and it is still a very partner centric organizational model. So if they do not lead by example it will have a huge impact. And we are still a bit challenged by that. There are a few partners who are stubborn or simply just don't like it.

Anhang 4

Gespräch Chris Middleton – Kinzo

Wien - Berlin, 14.06.2016, 11:30 – 12:30

I.: Gut. Ich würde jetzt gerne in den Bedarfsplanungsprozess einsteigen und zwar wird der eh auch über die DIN gegliedert in Projektziele und –kontext und in qualitative und quantitative Anforderungen. Und das wäre ganz gut wenn Sie mir zu jedem Thema 2-3 Sätzen sagen was sie da gemacht haben, wie Sie das erarbeitet haben. Einfach mal anfangend mit dem Projektkontext, was haben Sie da gemacht?

B.: Wir haben verschiedene Workshops gehabt und die Nutzergruppen interviewt. Wir haben sehr frei sozusagen Wünsche und Bedürfnisse uns angehört und haben die sozusagen dann soweit es ging im Plan zu berücksichtigen. Da waren abstruse Dinge dabei wie (..) hölzerne Sauna oder irgendwie sowas. Das konnten wir dann nicht 1 zu 1 umsetzten. Wir haben aber schon versucht auf alle Bedürfnisse planerisch oder gestalterisch Bezug zu nehmen. Und so haben wir uns sozusagen angenähert über ich sag mal über bestimmt 4-5 Workshops.

I.: Also mit dem Projektkontext meinte ich jetzt nochmal ganz genau einen zeitlichen Rahmen und die Aufgabe zu definieren für Sie.

B.: Also für uns war die Aufgabe für [redacted] eine passende Immobilie zu finden. So haben wir 4 oder 5 verschiedene Immobilien in einem first step durchgeplant und geschaut welche am meisten Sinn macht. Eine Checkliste gemacht wo es am besten funktioniert. Da fiel dann die Entscheidung zu der Factory. Dann sind wir sozusagen in diesem Kontext der Factory einfach tiefer eingestiegen und haben auch den Bestand des Gebäudes ein Stück weit dann verändert und beeinflusst, in dem wir Deckendurchbrüche gemacht haben und Etagen verbunden haben an verschiedenen Stelle und zusätzliche Verbindungen und Treppen geschaffen haben.

I.: Der zeitliche Rahmen, wie lang Sie Zeit dafür hatten und der finanzielle Rahmen wie wurde der abgesteckt.

B.: Der war zu Projektbeginn war der (...) eigentlich unrealistisch. Es gab da einen Vermieter der gesagt hatte im Prinzip könnte ihr da in einem halben Jahr einziehen und im Endeffekt wurden es dann drei Jahre. Oder aus einem Jahr wurden drei Jahre. Im Zuge dieses Prozesses haben wir natürliche viele Dinge optimiert und [redacted] wollte zuerst 1 Etage mieten, dann 2 Etagen und am Ende haben sie dann 3 Etagen plus noch eine Option in einem Neubau angemietet. Es hat sich sozusagen in dem Prozess – es war quasi ein Nachteil, dass es nicht so schnell fertig wurde wie geplant und es war gleichzeitig auch ein Vorteil, weil dadurch [redacted] die Möglichkeit hatte sich innerhalb des Gebäudes sich weiter auszudehnen in der Zwischenzeit weil [redacted] eigentlich damit gerechnet hatte wesentlich früher einzuziehen sind sie in eine Interimsfläche eingezogen die wir auch geplant haben. Das war (..) eine andere Bürofläche wo immerhin alle schonmal zusammengezogen wurden aber das nur temporär für ein Jahr.

I.: Bei anderen Projekten wie stecken Sie da den Rahmen ab?

B.: Soweit wir das beeinflussen können, stecken wir den Rahmen schon realistisch ab. Also je nach Projektgröße irgendwie von 3 Monate bis zu einem Jahr mit einer Planung beschäftigt. Und die Ausführung kann dann halt auch in 3 Monaten kann aber auch ein Jahr dauern. Und je nach Umfang, je nach Anspruch des Kunden, Budget des Kunden und auch Gebäudestruktur in dem man sich bewegt gibt da natürlich extrem viele Stellschrauben und Themen die wir in dem Fall dann gar nicht richtig beeinflussen können.

I.: Und Sie haben gerade gesagt, je nach Anspruch und ja nach finanziellen Rahmen des Unternehmens. Kommt das Unternehmen dann direkt auf Sie zu und sagt so schaut es aus oder erarbeiten Sie das mit dem Unternehmen gemeinsam?

B.:Das kommt schon sehr häufig vor, dass ein Unternehmen zu uns kommt und sagt so und so schaut es aus und wir wollen in einem Monat einziehen. Das ist vollkommen illusorisch und unrealistisch und wir können es gerne realistisch für sie aufsetzten das dauert dann aber so und so lange. Das kommt vor, es kann aber auch vorkommen, dass wir gemeinsam mit dem Kunden Ziele definieren oder irgendwie Zwischenziele definieren, so dass man dann so einen Plan hat der auch am Ende zur Zufriedenheit führt und nicht sozusagen irgendwelche Erwartungen schürt die dann nicht gehalten werden können. Da gibt es halt viele Unterschiede. Bei [redacted] war das extrem realistisch aufgezogen, das war von der Projektgröße wesentlich größer natürlich, da hatten wir eigentlich auch zu wenig Zeit für die Planung im Hinblick auf die Größe des Projekts aber am Ende hat es dann insofern funktioniert. Wir haben dann entsprechend unser Team vergrößert und quasi Tag und Nacht und am Wochenende gearbeitet und dann haben wir es noch hingekriegt. Wir sind da auch ein Stück weit flexibel. Aber es muss trotzdem realistisch sein und wir machen das dann auch gerne mit dem Kunden gemeinsam.

I.: Und in Richtung Projektziele, also was mit dem Projekt erreicht werden soll, stecken Sie das auch ab?

B.: Ja.

I.: Und wie machen Sie das?

B.: Wir definieren- wir müssen natürlich von dem Kunden erstmal eine Art Plan zugespielt bekommen, was sind die Bedürfnisse, wie wird gearbeitet, welche unterschiedlichen Nutzergruppen gibt es. Was sind die Abläufe, wie ist die Kommunikation, wie ist die Organisation ist es eine flache Hierarchie oder ist es anders, gibt es viele Externe oder wie viel arbeitet sozusagen das Unternehmen an sich und dann natürlich auch konkret wie wird sich das entwickeln weil wir planen ja nicht für den

IST-Zustand sondern wir planen ja für die Zukunft. Das ist ganz wichtig dass man sich das vor Augen hält, dass man nicht den IST Zustand analysiert und schaut wie können wir das jetzt besser machen sondern auch antizipiert welche Entwicklungen werden in den nächsten 2-3 Jahren, womöglich 5 der 10 Jahren eintreffen und wir d sich das Unternehmen vergrößern- verkleinern oder gleich bleiben der verlagern von Schwerpunkt. Das sollte man halt tunlichst irgendwie miteinbeziehen in die Planung und dann daraus leiten sich dann halt so die Hardfacts ab, wie viele Arbeitsplätze brauche ich, wie eng sollen die sitzen, wie viele Konferenzräume brauche ich, wie groß sollten die Konferenzräume sein. Kommunikationsorte werden immer wichtiger, also bräuchte ich irgendwie ganz viele kleine quasi Besprechungszimmer für 2 oder 3 Personen weil es einfach die häufigste Art des Meetings ist oder brauche ich eher Größere oder nur einen Großen der vielleicht auch 2-3 andere Nutzungsarten haben könnte. Diese Hardfacts leiten sich dann eigentlich erst ab aber das ist eigentlich erst Ergebnis, aber in den ersten Schritten sollte man reflektieren wo will das Unternehmen hin und wie wird sich das entwickeln und nur dann kann man auch inklusive Hardfacts ableiten und dann im nächsten Schritt im Zuge unserer Arbeit verteilen und richtig positionieren an den strategischen Punkten positionieren. Im Raum, im Gebäude.

I.: Jetzt haben Sie zwei Sachen angesprochen und zwar einmal diese Zukunftsorientierung. Wie kriegen Sie die denn rein?

B.: Wie wir die Zukunftsorientierung reinkriegen? Wir können natürlich nur die richtigen Fragen stellen und mit den Entscheidern in dem Unternehmen sprechen. Das macht natürlich auch immer Sinn mit verschiedenen Leuten zu sprechen, nicht immer nur mit einer Person. Aber in der Regel braucht man halt eine Person die so die verschiedenen Stimmen zusammenfasst und auch bewertet und einstuft. Es gibt verschiedene Leute die haben ihre subjektive Meinung und wenn die an uns herantreten und ihre subjektive Meinung äußern, dann können wir die nicht bewerten weil wir da Unternehmen nicht ausreichend kennen. Deswegen brauchen wir da eigentlich noch so einen Filter. Diese Filter-Person sollte wirklich eine Person sein, ein Ansprechpartner der das Unternehmen gut kennt, im besten Fall auch eine Führungsperson ist oder einen direkten Draht hat zu einer Führungsperson hat und diese unterschiedlichen Inputs bewertet und auch einstuft weil manchmal ist es nur eine Einzelmeinung und manchmal ist es sozusagen eine Meinung, die die Mehrheit vertritt. Das können wir als Außenstehende nicht bewerten. Das geht natürlich da um die Bedürfnisse und die funktionalen Ansprüche. Aber was jetzt die Zukunftsorientierung oder wie kann man in die Zukunft schauen, da kann man wie gesagt nur (..) eher die Führungspersonen oder die die sozusagen eine Vision haben oder die Inhaber des Unternehmens dazu interviewen als die ausführenden Mitarbeiter weil die natürlich auch in die entsprechende Richtung lenken. Diesen Kontakt müssen wir irgendwie herstellen. Oft ist es auch so bei solchen Projekten, dass wir nur mit untergeordneten Personen zu tun haben. Da merkt man dass wir da ganz schnell an Grenzen stoßen, weil (..) wir eben nicht an den Kern an diese Zukunftsfähigkeit herankommen. Weil da einfach die Kompetenzen nicht ausreichend sind oder die Hintergrundinfos nicht ausreichend sind. Deshalb ist es schon immer gut da zu dem Inhaber oder einer Führungsebene den Kontakt zu haben.

I.: Und die Projektziele was am Ende durch das Projekt erreicht werden soll?

B.: Also wir machen sozusagen in der Regel 1 oder mehrere Workshops ums das Unternehmen besser kennenzulernen um die Ziele zu erfassen und daraus erstellen wir sozusagen unser eigenes Briefing. Oft ist es auch so, dass das Unternehmen an uns herantritt mit einem Briefing und dann machen wir dazu ein Rebriefing und sagen okay so haben wir das verstanden und nach dem 1. Workshop sehen wir die Sache so und so und wir definieren folgende Ziele und das muss dann nochmal von dem Auftraggeber entsprechend abgesegnet werden oder ergänzt werden, dass wir dann auch mit der Arbeit beginnen können.

I.: Und (.) die Ziele definieren aber Sie oder definieren Sie die gemeinsam mit dem Auftraggeber?

B.: Das ist immer eine gemeinsame Entscheidung. Letzt enendes können wir nur Vorschläge machen und der Kunde entscheidet das dann letztendlich. Der muss es ja auch bezahlen und beauftragen.

I.: Sie hatten das vorher schon kurz angesprochen und zwar dass sie dann sozusagen über diese Planung wie soll es mit dem Unternehmen in der Zukunft sein, darauß leiten Sie dann ab wo welche Funktionen im Gebäude sein sollen.

B.: Richtig.

I.: Das machen Sie rein über die Organisationsplanung oder machen Sie das auch über Workshops?

B.: Das ist ein Prozess und wir stimmen uns da laufend ab und gleichen uns ab. Es ist nicht so dass wir einfach eine Planung machen die wir dann 1 zu 1 umsetzten. Die wird natürlich geprüft, analysiert und (..) durchgespielt einfach simuliert ob es so funktioniert und realistisch ist oder ob man da noch mehr Personen unterbringt oder ob da eine Abteilung größer werden muss oder ob wir irgendetwas falsch interpretiert haben. Da brauchen wir einen Abgleich. Da sind wir auf eine aktive Mitarbeit des Kunden angewiesen. In den allerseltesten Fälle ist es so das ein Kunde zu uns kommt und sagt „Macht uns einfach mal ein Büro. Wir sind 100 Leute. Mehr wissen wir selber nicht.“ Das kam zwar schon 1-2 vor bei wirklich so Start-Up die sozusagen gegründet wurden und gar nicht wussten was sie brauchen. Da hatten wir komplett freie Hand und das ist natürlich lustig und spannend. Wir denken uns dann was aus unserer Erfahrung Sinn macht. Aber das ist die komplette Ausnahme. Meistens wissen die Unternehmen selber wie sie funktionieren, meisten können sie sich nicht nach ihrer Gründung ein großes Büro mit Innenarchitekturgestaltung nicht leisten. Die kommen ja meistens erst an uns heran und machen ich auch erst über die Organisation und die Arbeitswelt Gedanken wenn sie eine gewisse Größe haben und eine gewisse Struktur haben. Da müssen wir natürlich drauf reagieren. Die kann man auch durch die räumliche Anordnung und die Struktur ganz wesentlich verbessern.

I.: Nochmal ganz kurz, sehe ich das richtig dass sie dann einfach nur Daten von dem Unternehmen kriegen, sei das in Papierform oder in einer anderen Art und Weise auf denen dann aufgezeichnet

sind was für Prozesse es gibt, wie viel Mitarbeiter das Unternehmen haben soll und anhand von dem machen Sie dann Zonierungen.

B.:Richtig.

I.: Welche Daten hatten Sie da jetzt genau bei [redacted].

B.: Da hatten wir relativ überschaubare Daten. Wir hatten eigentlich nur so eine Auflistung von Themen was sie hatten zu dem Zeitpunkt. Wie viel Arbeitsplätze sie hatten, wie viel Mitarbeiter, wie viel so geschlossene Räume / Büros sie brauchen und wie viel Meetingräume sie brauchen für welche Größe. Das waren eigentlich so die wesentlich Informationen die uns im ersten Schritt von [redacted] mitgeteilt wurden. Das heißt wir hatten auch relativ freie Hand aber die Art und Weise wie sie Zusammenarbeiten ist uns dann erst nach und nach durch die Workshops klar geworden. Dadurch, dass wir dann die Akteure und Persönlichkeiten der Akteure der Gründer kennen gelernt haben konnten wir das besser einschätzen. Man hätte jetzt nicht einfach die Schablone ansetzten können. So viele Mitarbeiter – so und so viele Arbeitsplätze /Konferenzräume und jetzt planen wir das sondern in dem Fall von [redacted] musste man schon extrem individuell auf die Nutzer eingehen.

I.: Und wie sind Sie da auf die Nutzer eingegangen?

B.: Wir haben verschiedene Workshops organisiert. Haben in diesen Workshops gefragt welche Bedürfnisse sie haben oder sich welche Dinge auch im Status quo schon optimal funktionieren, welche auf keinen Fall verloren gehen dürfen – also welche Themen müssen erhalten bleiben und welche Themen müssen noch neu dazu kommen. Das es eigentlich so war, dass sie die wesentlichen Dinge in dem Workshop da jetzt die Mitarbeiter Struktur bei [redacted] sehr jung ist, vom Altersquerschnitt her so Mitte 20 war da die Bereitschaft auch sehr groß sich mit einzubringen und einfach aktiv sozusagen die Flächen mitzugestalten und Wünsche zu äußern. Das war schon sehr positives Feedback was wir da bekommen haben. Da konnten wir viel mit anfangen.

I.: Mit was für Nutzergruppen haben Sie diese Workshops gemacht?

B.: Also da war auf jeden Fall immer einer mit dabei aus der IT. Das ist total wichtig eine Person aus dem HR Bereich auch total wichtig. Was auch total wichtig ist, dass da einer dabei ist vom FM, der sich um die Mietflächen und um die Immobilienthemen kümmert. Die 3 Themen müssen immer zusammen kommen. Wenn man nur eines dieser Themen bedient ist man eigentlich verloren, weil die immer zusammenhängen. Darauf haben wir geachtet, dass ein Verantwortlicher aus den Bereichen dabei war. Darüber hinaus war bei verschiedenen Workshops einer der Gründer mit dabei und eine Designerin die einfach alle Designs von [redacted] beantwortet. Dann war das halt so den Mitarbeitern freigestellt wer sozusagen teilnimmt an dem Wokshop, haben wir nicht definiert,

sondern das sollten auch immer Mitarbeieter sein die ein Interesse daran haben. Die sich dann auch aktiv miteinbringen möchten. In sofern hat das ganz gut funktioniert.

I.: Haben Sie dann mit denen einen Modellbau gemacht oder sich Unternehmen angeschaut zum Vergleich oder Kurzvorträger gemacht?

B.: Wir haben uns ein paar andere Unternehmen angeschaut aber im Wesentlichen haben wir eigentlich eher, sag ich mal, virtuell Beispiele gezeigt, Vor- und Nachteile diskutiert und anhand von konkreten Gebäuden, die zur Verfügung standen im Bestand Vor- und Nachteile diskutiert.

I.: Sie sind dann sozusagen über die Organisationsplanung auf ihre Zonierungen gekommen. Wenn man sich jetzt noch die Quantitäten anschaut. Wie haben Sie die dann erarbeitet?

B.: Die Quantitäten?

I.: Ja also wie viele Arbeitsplätze es braucht, wie viele Besprechungsräume es braucht. In diese Richtung.

B.: Das hatten wir im ersten Schritten haben wir genau diese wenige Daten übermittelt bekommen und die haben wir natürlich laufend angepasst, weil sich die Prognose immer wieder verändert haben. Also von Monat zu Monat haben die sich verändert. Da gings dann auch darum wie kann man Ausweichflächen gewinnen. Wo kann man nochmal temporär eine Interimsfläche her bekommen. Da ging es eher um so praktische Dinge. Wir haben jetzt die Information die uns von [redacted] übermittelt wurden wie viele Mitarbeiter sie zur Zeit haben und wie sich das voraussichtlich weiter entwickelt, das haben wir nicht Infrage gestellt.

I.: Wenn man sich Qualitäten anschaut, wie haben Sie die ermittelt. Ich weiß nicht, Oberflächen Stauraum in diese Richtung.

B.: Die Qualität hängt natürlich sehr mit dem Budget zusammen. [redacted] hatte zu jenem Zeitpunkt gerade eine relativ hohe Finanzierung bekommen und war da bereit einfach viel zu investieren in eine Bürofläche. Im Endefekt hat es jetzt nicht geheißen Budget ist egal, aber es war auf jeden Fall so, dass da relativ viel möglich war und wir, ich sag mal, über Bemusterung und Oberflächenvorschläge von uns eigentlich immer die hochwertigsten Qualitäten dann auch überzeugend darstellen konnten und auch umsetzten durften.

I.: Und haben Sie zu irgendeinem Zeitpunkt auch mit Fragebögen gearbeitet oder gar nicht.

B.: Nein gar nicht. Das lief dann eigentlich bei [redacted] intern. Dadurch das da diese Struktur bei [redacted] noch nicht so gefestigt war wäre das vollkommen fatal gewesen wenn wir damit angefangen hätten. Diese Verantwortung wollten wir nicht tragen. Da hat [redacted] uns die Themen dann zugearbeitet.

I.: Fällt Ihnen sonst noch eine partizipative Methode ein diese verwendet haben bei dem Prozess?

B.: Ganz wesentlich bei dem Projekt bei [redacted], ab einem bestimmten Zeitpunkt haben wir eine Taskforce gebildet. Eine Gruppe aus Kollegen und Mitarbeitern bei [redacted] die sich um das Thema gekümmert haben, haben aber relativ schnell gemerkt, dass es schwierig ist da sozusagen eine Gruppe ohne Führungsperson ohne Filter laufen zu lassen weil da einfach jeder seine Einzelmeinung kund tut, das Thema haben die Gründer von [redacted] auch erkannt und haben eine Person engagiert die zuständig war als Vermittler und Filter zwischen uns und dieser Taskforce zwischen uns und [redacted] zu vermittelt und über diese Taskforce hinaus, die dann auch aufgestellt wurde, die Entwicklungen und die unterschiedlichen Wünsche aufzunehmen und uns zu übermitteln. Diese Person, die war dann auch dafür zuständig Führungen zu organisieren über die Baustelle die Mitarbeiter in überschaubaren Gruppengrößen zu briefen und vorzubereiten auf das was sie erwartet und permanent diesen ganzen Prozess so transparent wie möglich zu halten und zu dokumentieren für die Mitarbeiter und weitestgehend zu informieren und die Möglichkeit zu geben an so ein paar Punkten auch nochmal partizipativ einzugreifen. Die meisten Mitarbeiter, die wollen gar nicht unbedingt sich selber einbringen und sie wollen nicht so vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Am Ende waren zur Eröffnung – zum Bezug der Büroflächen- nicht nur alle Mitarbeiter eingeladen wurden, sondern alle beteiligten Firmen die an dem Projekt mitgewirkt haben. Dementsprechend war das eine riesen Versammlung und da kam sozusagen auch jeder der an diesem Projekt mitgewirkt hat nochmal zu Wort. Durch diesen einen Event haben eigentlich die Mitarbeiter von [redacted] und durch die Führung und durch diese Informationspolitik haben die Mitarbeiter diese Flächen, die dann natürlich so fertig bezogen wurden, zu würdigen gewusst und gemerkt wer steckt alles dahinter, was ist dabei gedacht, was hat sich wer dabei gedacht. Auf einmal (..) Der Effekt ist halt der, dass diese Fläche wirklich genau so genutzt wird wie wir es uns gedacht haben. Also wenn nicht sogar besser. Es ist wirklich bis auf irgendwie so ein zwei Prozent komplett aufgegangen. Die Bereiche werden einfach wahnsinnig gut angenommen. Es wird wirklich genauso gelebt wie wir es uns noch nicht mal haben erträumen lassen. Weil es durch diese Informationspolitik die Mitarbeiter da so herangeführt wurden und auch einfach gemerkt haben. Sie haben das sozusagen nicht in Frage gestellt, sondern sie haben es Stück für Stück verstanden wie es funktionieren soll und haben dann selber sogar noch die Dinge weiterentwickeln können, weil es an ein paar Stellen noch bisschen offen gelassen wurde. Das war bisher ein einmaliger Prozess, kann man sagen.

I.: Und wenn Sie jetzt irgendwie mehrere Unternehmen für die Sie da gearbeitet haben, glauben Sie dass es dann wichtig die Mitarbeiter miteinzubeziehen.

B.: Absolut. Das ist immer essentiell wichtig. Letzt Endes geht es ja in diesen Büros, neuen Arbeitswelten geht es ja darum dass die Mitarbeiter besser arbeiten. Wenn man aber sozusagen den Mitarbeiter nicht mit einbezieht, dann weiß man ja gar nicht wie er besser arbeiten kann. Auch rein

psychologisch muss man ja den Mitarbeiter überhaupt erst mal mit einbeziehen damit der Mitarbeiter das Gefühl hat, das Ganze wird für ihn gemacht und nicht einfach fürs Unternehmen.

I.: Dann habe ich noch eine abschließende Frage. Und zwar wenn Sie auf den Prozess bei [redacted] zurückblicken, sehen Sie da irgendwelche Probleme oder gab es irgendwelche Sachen, die Sie gerne durch irgendetwas anderes ersetzt hätten?

B.: Es gab eher Probleme mit Dritten. Mit dem Vermieter mit Firmen die nicht so agiert haben wie ursprünglich geplant. Oder halt irgendwelche Termine nicht eingehalten wurden oder die Qualitäten nicht geliefert wurden die ursprünglich nicht fixiert waren. Was jetzt so unsere Kommunikation mit [redacted] anging würde ich sagen ist das einzige was ich von vornherein ändern würde, dass ich immer sofort einen Ansprechpartner definieren würde bei de die Fänden auf Kundenseite zusammenlaufen. Das war bei [redacted] am Anfang nicht der Fall, da achten wir jetzt seitdem auch immer drauf, dass es da einen Ansperchpartner, einen Filter gibt.

I.: Nagut, dann war es das eigentlich so weit von mir. Auf jeden Fall mal danke schön, dass sie sich die Zeit genommen haben.

Anhang 5

Gespräch Alexandra Wattie – Moocon

Wien, 15.06.2016, 15:30-16:30

I.: Also wenn du mir sagen könntest wie viel Arbeitnehmer sie hatten, am Anfang von dem Bedarfsplanungsprozess und was so die Zielzahl war.

B.: Das hat sich nicht verändert eigentlich. Das waren 80 Innendienstmitarbeiter. Das ist die relevante Zahl. Also es gibt 150 Mitarbeiter und die restlichen 70 sind Außendienst, aber das ist nicht relevant.

I.: Und habt ihr das für ein bestehendes Gebäude geplant oder für einen Neubau?

B.: Für eine Mietfläche. Also sie sind umgezogen in eine andere Mietfläche.

I.: Okay aber das war von den Strukturen her vorgegeben. Also es war kein Neubau den ihr sozusagen geplant habt.

B.: Ein Mieterausbau war das. Also es sind gewisse Dinge Standard. Also es ist schon ein Bauprojekt in diesem Sinne, dass wir viel mitgeredet haben. Es war ein Erstbezug. (..) Da gab es Abstimmungsanteil mit dem Ausführenden. Aber wir konnten jetzt nicht sagen, wir wollen das Stiegenhaus 3 Meter weiter links haben. Wir haben eine Mietfläche und die einen gewissen Standard hatten. Wir konnten das nicht weiter ausnutzen.

I.: Was für ein Bürokonzept habt ihr eingeführt?

B.: Open Space mit Desksharing. ABW.

I.: Eine kleine Frage eher allgemein, glaubst du es gibt gewisse Voraussetzungen um ABW zu implementieren, also Voraussetzungen für das Unternehmen.

B.: Ja, jedenfalls. Es gibt eine kulturelle Voraussetzung. Dann eine Voraussetzung, die die Arbeitsweise und Arbeitsplätze angeht. Dass es sinnvoll ist, weil sonst wird die Sinnfrage irgendwann

mal eine Schwierige. Eigentlich ist das ein Punkt. Also Arbeitsweisen und –Kultur. Und zu den Arbeitsweisen gehört dann eigentlich die Mobilität dazu.

I.: Also IT in dem Fall auch?

B.: Ja also die Ermöglichung des Ganzen, ja. Das habe ich mal als Voraussetzung herangenommen. Dann müsste man anfangen bei der IT. Ich bin durch die IT, das Equipment mobil. Dann sind die Arbeitsweisen auch so dass Mobilität sinnvoll ist . Also das heißt viele Besprechungen, Matrix Organisation, viele Auswärtstermine. Die Kultur geht in Richtung Homeoffice und eben diese Vertrauenskultur.

I.: Okay das war jetzt so bisschen der allgemeine Teil. Dann geht es jetzt eher für das Projekt in die Bedarfsplanung. Das ist von der Struktur her genauso wie du das eh kennst. Projektziele und –kontext, qualitative und quantitative Anforderungen. Was habt ihr denn gemacht um die Projektziele zu erarbeiten?

B.: Die Projektziele zu klären. Jetzt muss ich mal weiter ausholen. Also ich muss dir insofern vorwegschicken, bei dem Projekt ging es darum, dass ein Arbeitskonzept vom Konzern entwickelt war. Also es gab ein Role Out eines Arbeitskonzept. Das heißt die Zielvorgabe war klar. Dieses Konzept, es umzusetzen unter der Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten. Also in der Fiale in [redacted] schaut es anders aus als in [redacted]. Also da war unser Gestaltungsspielraum. Zielvorgabe im Bezug auf Mietflächensuche, aber jetzt weiß ich nicht genau ob wir da deinen Bereich verlassen.

I.: Ja eigentlich.

B.: Das betrifft dich jetzt nicht so. Da haben wir sozusagen die Ziele (unv.) Was das Arbeitskonzept angeht das war vorgegeben und wir haben nur daran (unv.) Genau es geht eigentlich um diese Ausprägung für den Standort und für genau diese Gruppe an Leuten. Da findet natürlich so etwas wie Bedarfsplanung statt. Ziel war allerdings diese Abteilungsgrenzen mehr oder weniger zu entheben. Also nachdem man ja ein Open Space Konzept jetzt hat geht es nicht mehr im klassischen Sinne um die Bedarfsplanung innerhalb einer Abteilung. Sondern das verschwimmt ja alles.

I.: Also, dass ich das jetzt richtig verstanden habe: Eure Aufgabe war, für ein Arbeitskonzept was schon erarbeitet war, die Umsetzung nochmal genauer also für wahrscheinlich ein großes Arbeitskonzept für den Standort [redacted] euch anzuschauen und in dem Zuge habt ihr eine Art Bedarfsplanungsprozess gemacht.

B.: Ja. Aber sehr anders als sonst.

I.: Okay dann gehen wir nochmal zu den Projektzielen. Wenn ihr das bei dem Projekt nicht gemacht habt aber sonst kannst du mir generell sagen wie ihr, mit dem Unternehmen für das ihr arbeitet, Projektziele erarbeitet.

B.: Ich frag mich ob das für das Projekt. Also die Projektziele waren klar formuliert mit wir wollen besser zusammen arbeiten können, wir wollen flachere Hierarchien. Nicht flachere Hierarchien sondern Tätigkeiten und Aufgaben, wir wollen die Kommunikation verstärken. Das waren Ziele, die schon ausgesprochen waren vom Konzern.

I.: Also die gab es schon.

B.: Genau die gab es schon. Da gab es die ganzen Ziele oder Motivationen, oder Hintergründe und Motivationen. Das war alles schon vorformuliert und auch so, dass das gut nachvollziehbar war.

I.: Also da habt ihr gar nichts mehr machen müssen?

B.: Nein also wir haben die- aber dann sind wir beim Change endgültig- wir haben das sozusagen verständlich aufbereitet und mit den Leuten daran gearbeitet, dass sie das auch nachvollziehen können aber das war nicht so schwer weil (..) die, dass sie eigentlich schon immer so gearbeitet haben und dass der Raum sie gestört hat eigentlich dabei. (unv.)

I.: Also habt ihr da eigentlich nicht mehr viel machen müssen.

B.: Nein wir mussten dahingehend nicht mehr viel machen.

I.: Und der Projektkontext? Also zeitlicher Rahmen, finanzieller Rahmen.

B.: Also ein zeitlicher Rahmen durch die Mietflächensuche waren es 2 Jahre. Was sehr lang ist. Normalerweise ist das so ein Jahr. Und budgetär verschwimme ich jetzt auch, was ist für dich jetzt die maßgebliche Größe weil da war jetzt Architektur auch dabei.

I.: Also eigentlich geht es mir mehr darum wie ihr das abgeklärt habt. Ob sie das Budget auch klar vorgegeben haben oder ob ihr das mit ihnen gemeinsam erarbeitet habt.

B.: Ich hab das mit Global Realestate erarbeitet. Ich habe ein Budget gemacht wo ich einen Standard vorgeschlagen hab, der mir sinnvoll erschien. Und das Budget wurde so akzeptiert.

I.: Also ihr habt einen Vorschlag gemacht und dann wurde das akzeptiert. Und das habt ihr mit dem Management abgestimmt oder wer war beteiligt?

B.: Im Projektteam war der Finanzbereichsleiter drin.. Der hat das dann aufbereitet und hat das nach [redacted] geschickt und sich das absegnen lassen. Also im Konzern müssen sie strikte Wege gehen.

I.: Weil du jetzt gerade gesagt hast, Projektteam, war das extra von der Firma bereitgestellt? Und wer war da drinn?

B.: Projektteam war das Kernteam im klassischen Sinn. Die Projektleiterin war aus der Kommunikation, PR, dann war noch drinn der Finanzler und jemand aus dem FM. Die drei, mit denen habe ich regelmäßig, 1-2 Wochen, eine Besprechungsroutine gehabt. Die haben auch viel schnell entschieden. Wir haben wenig über den Lenkungsausschuss gemacht.

I.: Das Projektteam war bei dem Kontext mit dabei. Waren die sonst noch bei einem anderen Prozessschritt mit dabei.

B.: Die waren ständig. Also alle Abstimmungen über nächste Schritte, Vorgehensweisen generell, (..) bei vielen Themen. Bei allen Themen waren die dabei. Nicht immer operativ. Wir haben am Rand von dem Prozess ist ja erstmal ein Team, also gar nicht so am Rande sondern relativ zentral, Medientechnisch, Themen der Bewirtschaftung, Reinigung, wie funktioniert das alles?, da war die [redacted] im Projektteam. Dann Dokumenten Managementsysteme ist auch ein Thema was beim Bedarf ganz wichtig ist, Archivierung, und dann hatten wir am Anfang immer wieder auch auf diese New Ways of Working, die sich nicht nur auf ein anderes Verhalten im Raum beziehen sondern auch Projektmanagementtools. Die haben sich schon auch unternehmensweit auf neue Tools geeinigt, die eigentlich auch im Zusammenhang mit diesen Arbeitsweisen stehen.

I.: Und weil, außer ich habe das jetzt falsch verstanden, in diesem Projektteam war niemand aus der IT mit dabei?

B.: Den haben wir dazu geholt. Es gab ein Teilprojekt IT. Und den haben wir dann immer wieder dazu geholt.

I.: Wie würdest du das bewerten, dass der nicht immer da war oder nur Fallweise.

B.: Das ist gut. Es gibt oft Themen wo die nicht dabei sein müssen. Dann gibt es Strecken wo er bei jeder Besprechung mit dabei sein muss. Das kommt immer so nach Themen und (unv.)

I.: Gut. Dann wenn man in die Organisationsplanung schaut. Habt ihr da irgendwas gemacht?

B.: Ist schon lange her, nein.

I.: Eben dadurch, dass die Konzepte schon vorgegeben waren?

B.: Ja. Das müsste innerhalb des Konzeptes vorher gewesen sein. Also wir haben, aber das geht schon in die Richtung, über die Identität gesprochen. Das war ein Branding Thema. Da kommt man bisschen in den Bereich, aber Orgaplanung im klassischen Sinne nicht.

I.: Dann kommen wir immerhin zu den Sachen die ihr ziemlich wahrscheinlich gemacht habt. Also das Funktionsprogramm. Was habt ihr da gemacht? Wie habt ihr das erarbeitet?

B.: Mir ist eigentlich nicht ganz klar ob wir das richtige Beispiel erwischt haben. Also wir haben .. Also einmal gibt es ja das Konzept, Headcounts. Headcounts bedeutet im Desksharing Prinzip, 80 Headcounts führt zu 57 Arbeitsplätzen, führt zu so und so Fokusboxen, führt zu so und so viele Besprechungsräume mit 6 Arbeitsplätzen. Ein Spacecalculator, wo man die Headcounts eingibt und dann kommen unten diese Module raus. Arbeitskonzept Konzernvorgabe. Dann gabs Toleranzen +- 15%. Diese Space Calculatoren sind natürlich dazu da um die Mietflächensuche zu erleichtern. Zum Kennwert für m² und gehst auf den Markt und suchst.

Wir haben dann (..) einen Bogen ausgeschickt. Also das geht jetzt in deine Richtung. Einen Bogen ausgeschickt um zu erfragen wie die Leute wirklich Arbeiten. Wohl wissend, dass die räumlichen Arbeiten schon feststehen. Nämlich routiniert Arbeiten, Emails schreiben, nicht super konzentriert (unv.) Diese Leute, alle Mitarbeiter, haben diesen Bogen bekommen und haben mir ausgefüllt wie ihre klassische Arbeitswoche ausschaut. Mobilität, routinierte Arbeiten, kommunikativ Arbeiten usw. In Prozentsätzen haben sie das eingetragen und hatten die Gelegenheit zu dem Besonderheit ihrer spezifischen Aufgaben loszuwerden und das war sehr hilfreich in der Ausformulierung dieser Module dann am Ende. Also das ist sozusagen eine andere Form der Bedarfsplanung. So würde ich das nennen. Erstmal diese Fragebögen wurden an alle ausgeschickt. Rücklauf war bei 70% was relativ hoch ist und es gab viele handschriftliche Anmerkungen. Jeder hatte das Bedürfnis nochmal über seine Arbeit zu reden was er oder sie spezifisch. Diese Sachen wurden dann aufgegriffen. Und da bestimmen wir jetzt mit dem Bereich Changemanagements. Ich hatte eine Change Gruppe, also Change Agents, und das waren 15 Leute. Mit denen habe ich diese Anmerkungen aufgegriffen. Diese Feedbacks von „Ich arbeite hochkonzentriert und ich brauche unbedingt viel Ablage und außerdem bin ich ständig in einem super speziellen Meeting wo 3 Leute aus verschiedenen Kontinenten dazugeschalten werden.“ Diese Spezifika haben wir in diesem Gremium diskutiert und ausdifferenziert und sind somit zu Anforderungen gekommen.

I.: Und diese Change Agents, wer war das?

B.: Change Agents war, das war also Vorgabe, wir wollten möglichst eine heterogene Truppe haben. Es sollten die Bereiche vertreten sein, also sozusagen, es sollte altersmäßig natürlich Alte und Junge vertreten sein. Es sollten lang Dienende und kurz Dienende vertreten sein. Es sollten Hochmobile und eher Statische. Dann haben wir natürlich darauf geachtet, dass Männer und Frauen.

I.: Und auch durch alle Hierarchiestufen?

B.: Genau. Hierarchie. Also Funktionen sollten alle abgebildet sein. Also das war bei diesen 15 Leuten, die es am Ende waren, war es halbwegs gegeben. Es gab dann ein paar. Wie ging das? Es war ein Aufruf wer will und ich glaube bei 2-3 Personen, die wurden dann angesprochen ob sie nicht mitmachen wollen. Es war eigentlich sehr eigenständig. Es waren auch Kritische. Also die Bedingung war nicht, dass man das Konzept gut fand.

I.: Wie viele Workshops habt ihr da gemacht?

B.: Da haben wir gefühlt 6 Workshops gemacht. Die gingen aber jetzt nicht alle um Funktionalität, also am Anfang um Mietfläche. (unv.) Bewertung der Mietfläche und dann ging es in Richtung, funktionale Antworten und Farbkonzepte und sowas und dann auch wie lohnt sich das Ganze. Also klassische Change Begleitung auch.

I.: Das fällt mir jetzt gerade zwischendurch ein, glaubst du, dass wenn man bei einem Bedarfsplanungsprozess, der den einfach partizipativer gestaltet, dass man dadurch den Change Management Prozess reduzieren kann?

B.: Ich würde sagen, das ist der Change Managementprozess. Der partizipative Ansatz ist ja Teil des Change Konzepts und ja nachdem wie das Unternehmen kulturell tickt ist es akzeptiert ist es Kultur, ob es selbstverständlich ist, dass alle mitreden und wie und in welcher Form. Wie viel dürfen wir dann auch bestimmen. Das ist unternehmensspezifisch. Unterschiedlichen ausgeprägt. Bei Glaxo war es von vorherein klar, dass wir viele einbinden mussten. Also wirklich im Sinne von involvieren also sie mussten auch das Gefühl haben sie tragen wirklich was bei und nicht nur auf der Oberfläche.

I.: Und habt ihr in den Workshops irgendwelche speziellen Methodiken angewendet?

B.: Also ich erzähl dann immer gerne eine Sache. Bei den Workshops haben wir in Klein-Gruppen und Plenum und solche Sachen schon gemacht. Es ging schon darum Dinge zu erarbeiten auch. Eine Sache war irgendwie ganz gut, es war vom Konzept her vorgegeben, dass man diese kleine Fokusboxen umsetzt und dann kam in dieser ganzen Erhebung raus: sie brauchen Rückzug unbedingt. Dann kam aber auch heraus, dass es eigentlich nicht darum geht allein in so einem Ding zu sitzen

sondern möglicherweise auch zu zweit. Die Vorgabe war aber ein (unv.) das sehr klein war, wir haben dann in dieser Change Gruppe erarbeitet, es macht viel mehr Sinn dieses Ding, sondern hier so was was 2 oder 3 Personen schafft. Es war Quadratmeter mäßig war das eine minimale Veränderung. Kostet ein paar Quadratmeter im Gesamtprojekt, du hast aber das Gefühl die Leute, umgekehrt, die Leute haben das Gefühl und es ist tatsächlich so, sie haben sich eingebracht und sie haben sozusagen ein weiteres Modul erfunden. Das war wichtig für den Prozess. Sie haben deponiert, sie arbeiten so und so und sie brauchen deswegen dieses eine Zusatzmodul. Also sehr wichtig da von Anfang an mit einzubeziehen. Und noch wichtiger ist aus meiner Sicht und da gehe ich jetzt weg von dem Projekt, ist auch, dass man verschiedene Kreise einbindet. (unv.) So was wie rotierende Change. Das man nicht mehr diese Change Agents nimmt, sondern, dass man auch Andere mit einbezieht. Das ist natürlich besser. (unv.)

I.: Ist wahrscheinlich dann bei größeren Projekten eher tragend wie bei einem Projekt mit 80 Leuten, da sind 15 schon ein großer Prozentsatz.

B.: Ja aber theoretisch hätte man schon noch 65, die nichts mit dem Projekt zutun hatten. Also es gab natürlich Mitarbeiterveranstaltungen und Townhallformate und es gab eine Bemusterung mit einem Voting. Das schon. Aber es ist nochmal was anderes wenn du in so einer Gruppe mit drinn bist und in einem Workshop Dinge erarbeitest und das Gefühl hast du trägst wirklich was bei.

I.: Für die Bau und Ausstattung, das habt ihr dann auch in den Workshops erarbeitet?

B.: Nein das haben wir im Projektteam- Bau und Ausstattung inklusive IT das haben wir im Projektteam- gemacht also weil wir hatten eh im Projektteam die [redacted] vom FM die sozusagen alles für (uv.) brauchen. Und den ITler haben wir (unv.). Bau und Ausstattung jetzt im Bezug auf Physik also Schalldämmwerte und Nachhallzeiten, da haben wir immer Inputs gegeben/ Entscheidungsvorlagen und sie haben sich dann entschieden.

I.: Das wurde auch im Projektteam entschieden, also nicht auf einer höheren Ebene?

B.: Nein. Also das war auch sehr besonders an dem Projekt. Also bis auf die Entscheidung welche Mietfläche wirds, wurde nichts nach oben getragen, sondern wurde alles im Projektteam entschieden.

I.: Und wie seid ihr dann letztendlich auf das Raumprogramm gekommen?

B.: Wie gesagt, also der Spacecalculator gibt dir das vor und dann haben wir noch so, dann hatten wir eine bestimme Mietfläche die war einfach so groß wie sie war und da haben wir aus den Zusammenhängen der also den räumlichen Zusammenhängen und um ehrlich zu sein eine Layoutgeschichte also wir hatten eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen und wir haben geschaut,

dass wir benachbart diese unterstützende Module anhängen. Ungefähr orientiert am Spacecalculator und an dem Bedarf der geäußert wurde, also es war. Das was erhoben wurde in diesem Questionair war, dass sie natürlich viel mehr fokussiert arbeiten und viel eher Rückzug brauchen als der Spacecalculator vorgibt. Insofern haben wir geschaut, dass wir zusätzliche Module unterbringen und die haben wir dann im Layout so angeordnet dass (unv.) ich schnell von einem Arbeitsplatz zu einer Fokusbox oder kleineren Besprechungsbox komme.

I.: Und da hat dann aber zB das Projektteam oder die Change Agents überhaupt nicht mitgearbeitet?

B.: Das Projektteam schon in dem sie Feedback gegeben haben. (unv.) Wir kommen da mit Vorschlägen und dann. Wir hatten aber auch, das muss ich jetzt vielleicht einfügen, wir hatten aber sehr wohl Bedarfsplanungsgespräche mit den Business Units, die haben uns mehr erzählt was sie so tun, qualitativ, dann gab es 2-3 Bereiche, also das ist eine reine Sales Force, also die Arbeiten alle sehr ähnlich auch wenn die Fachbereiche unterschiedliche Medikamente abdecken und dann gab es 2-3 Bereiche, die sehr spezifisch unterwegs sind. Mit denen haben wir gesonderte Gespräche geführt. Zum Beispiel ein Bereich, die lesen diese Arzneimitteltexte und und dürfen keine Fehler machen und die müssen sehr konzentriert arbeiten. Wir haben räumlich versucht eine Lösung zu finden die passt, also bisschen abgeschotteter. Also es war insofern so eine Mischung ein Konzept mit nochmal hingucken was die Bedarfs so einer Abteilung sind und dann räumliche Lösungen finden.

I.: Und (..) auf das Flächenprogramm seid ihr durch das Raumprogramm über Kennwerte gekommen oder wie habt ihr das letztendlich gemacht?

B.: Es gab kein Raumprogramm. Nicht in diesem Sinne, dass wir da eine Tabelle hatten und dann am Ende so und so viel m². Das ist für dich ein Flächenprogramm?

I.: Ja also mit Gängen, Toiletten.

B.: Tabellarisch?

I.: Ja.

B.: Nein das gab es nicht.

I.: Aber die Sonderflächen habt ihr ja auch festlegen müssen, also gerade so Archivierungsflächen?

B.: Ja aber das war gleich im Entwurf. Ich war dazu, das muss man sagen, ich war ja auch Planerin. Das ist vielleicht im Verständnis ein Hacken. Also das Layout kam von mir. In dem Sinn es hätte keinen Sinn gemacht das alles in ein Flächenprogramm zu überführen weil das Projekt dazu auch zu klein ist.

I.: Also habt ihr sozusagen das Raumprogramm gemacht und die Flächen haben sich dann letztendlich ergeben.

B.: Ja da ist eine gute Portion Erfahrung auch mit drinn. Wenn ich eine Arbeitsgruppe habe die so und so groß ist – das ist keine Hexerei, das ist viel zu umständlich das in eine datentabellarische Form zugießen.

I.: Gut. Wenn du jetzt nochmal darüber nachdenkst mit was für Leuten oder welche Leute mit euch involviert waren, hat dir da jemand gefehlt? War das Team nicht ganz so wie du dir das vorgestellt hättest? Gibt es Dinge wo du sagst, das wäre besser gewesen, wenn da noch jemand mit dabei wäre?

B.: Nein eigentlich nicht. Das war eine total runde Angelegenheit. Also wir haben uns die Leute geholt, die wir gebraucht haben. Dann gab es eben die speziellen Anforderungen mit diesen 2 Abteilungen. Wir haben auch mit (unv.) spezielle geredet. Nein, wir hatten sozusagen ein wirklich gut funktionierendes Projektteam, die einen guten Einblicken in das Unternehmen hatten, die wussten wo man hingucken muss, wo man nachfragen muss, diese Leute haben wir uns dann immer geholt.

Und auch die Runde, das Projektteam aufzublasen macht auch keinen Sinn, weil dann wird man nicht mehr arbeitsfähig. Die waren gut so wie sie waren als dreier Konstellation aus unterschiedlichen Ecken. Sehr entscheidungsfähig. Das war gut.

I.: Ansonsten vom Prozess her gab es da was, was nicht ganz so gut gepasst hat? Oder was was optimiert werden hätte können?

B.: Also wenn du den Kunden fragst dann hatten wir einen ziemlichen Stress im Beschaffungsvorgang. Aber das wird dich jetzt nicht weiter interessieren. Ansonsten im Bedarfsplanungs- oder im Planungsprozess nicht.

I.: Okay, du hast vorhin erzählt, dass ihr beim Funktionsprogramm einen Fragebogen verwendet habt. Könntest du dir irgendwas anderes vorstellen wie man auf dasselbe kommt, auf dieselben Daten aber ohne, dass man das mit einem Fragebogen macht?

B.: Der Fragebogen war ja die Gelegenheit alle Mitarbeiter einzuholen und ist immer ein Stück weit ein Experiment ob die mitmachen oder nicht. In dem Fall ging es gut aus, und würde für das spezielle Projekt sagen, nein es war eine gute Methode. Und es wurde dann auch aufgegriffen und wieder

gespiegelt. Und musste natürlich danach auch wieder klein gemacht werden und gehört werden (unv.).

Die andere Methode, die wir aber nicht gemacht haben, wäre dann eben das im Town Hall Format. Vielleicht im World Café artig abzuholen. Das kann ich mir durchaus vorstellen auch gerade bei so einem Unternehmen wie [redacted], die es einfach gewohnt sind mitzureden.

Das andere war dann das Voting vom Drehstuhl.

I.: Was war da?

B.: Im Beschaffungsvorgang haben wir Drehstühle anbieten lassen. Dann kamen die eben (..) wurden einige zur Musterung in der Halle da aufgestellt, also in deren Foyer, wo sie tagtäglich durchgehen und die Mitarbeiter konnten voten. Es wurde aber auch klar gemacht, dass nicht so ist (..) also das Vote findet Interesse halber statt. Es war eine Einladung zum voten, aber es war auch klar, dass die Entscheidung im Projektteam geschieht. Aber, dass man das miteinbeziehen möchte was gevotet wird. Es hieß nicht, dass das Voting jetzt entscheidet was für ein Stuhl es wird.

I.: Was ist es für ein Stuhl geworden?

B.: Es ist erstaunlicherweise der Stuhl- es gab nämlich innerhalb der Rückmeldungen einen Schwenk, weil der hässlichste Stuhl ist es geworden aber es war der Beste und der Teuerste. Es gibt da einen der ist nicht schön aber es war der poshe unter den Stühlen. Der ist es geworden. Das war natürlich ein irrsinniges Thema der Wertschätzung. (unv.)

Mit Votings muss man allerdings aufpassen. Das ist ein gefährliches Instrument. Das ist nicht ganz ohne. Man stellt halt Dinge in Aussicht die möglicherweise nicht eingehalten werden können.

I.: Außer man stellt keine in Aussicht, die man nicht...

B.: Ja richtig. Aber da muss man als Projektteam sehr bewusst sagen was man macht. Da so ein Voting rein aus Jux und Tollerei (unv.). Wir wollten nur mal sehen wie die Stimmung so ist.

I.: Okay. Gut. (...) Nachdem ihr eigentlich das Bürokonzept schon vorgegeben habt, kannst du vielleicht einfach aus deiner Erfahrung schöpfen. Wie kommt ihr denn von dem Ist-Zustand auf den Soll-Zustand?

B.: Bei dem Bürokonzept.

I.: Ja. Also mir geht es mehr darum, dass das Problem ja nicht da liegt zu schauen- wie arbeiten die, sondern dass das Problem eher dabei liegt mit „wo wollen wir hin?“. Das war jetzt eigentlich immer viel bei der Organisationsplanung dabei. Und das hattet ihr in dem Fall schon vorgegeben weil sie euch ja das Bürokonzept schon vorgegeben haben.

B.: Unterschiedlichst. Also ich finde, das Angenheme an dem Projekt, jetzt kommen wir doch wieder zu dem Projekt, war, dass es eine Vorgabe war. Es war eine Top-Down Entscheidung die natürlich für irrsinning viel Aufregung und Stunk gesorgt hat am Anfang. Und die Herausforderungen war es das Konzept, böse gesagt, zu verkaufen. Viel mehr war es aber eher dafür Verständnis zu erzeugen. Ich glaube nicht daran, dass man das unbedingt Basisdemokratisch erarbeiten muss. Ich mache jetzt sozusagen die ersten Projekte wo ich das erarbeite in Fokusgruppen und so weiter. Das ist eine neue Herangehensweise, die aber glaube ich, im (...) die haben mehr Auswirkungen auf die Akzeptanz als auf die tatsächlichen Unterschiede in Qualität. Und sozusagen der Prozess des Einbeziehens ist zur Aneignung natürlich super.

Die Frage ist bisschen auch die Gratwanderung. Du kannst auch zu viel involvieren. Es gibt auch das Thema, dass sie es als Zeitverschwendung sehen weil die ja eigentlich auch anderen Dinge zutun haben. Da muss man schon auch aufpassen. Ich kann dir jetzt leider noch nicht rückblickend sagen wo wir das Konzept gemeinsam erarbeitet haben. Da bin ich jetzt mitten drinn in den Projekten, es sind ungleich schwierigere Kunden und deswegen auch (unv.) von Anbeginn an mit Fokusgruppen.

I.: Glaubst du, dass die Akzeptanz wenn es nicht von Top-Down entschieden wird, sondern der Entscheidungsprozess partizipativ gemacht wird, dass da dann die Akzeptanz höher ist?

B.: Klar. Ja die Akzeptanz ist definitiv höher. Die Frage ist sozusagen ob (..) ich meine, die brauchen auch solche Herangehensweisen brauchen sie einen klaren Rahmen. Der Rahmen muss von irgendwoher kommen. Weil sonst entwirfst du Paläste. Wenn du gar keinen Rahmen hast als Arbeitsgruppe dann geht es nicht. Irgendeinen Rahmen muss es geben innerhalb dessen man sich bewegen kann und die Akzeptanz ist sicher viel größer.

(..)

Ich bin noch nicht ganz scharf ob sich die Konzepte sich dann wirklich so sehr unterscheiden voneinander, weil ich glaube es geht eher um dieses Prinzip der Weg ist das Ziel. Und da hat das partizipative totale Berechtigung.

I.: Gut. Ich würde das jetzt so lassen.

B.: Ruf einfach immer an wenn du Fragen hast.

Anhang 6

Gespräch Annerl – Delta

Wien, 16.06.2016, 14:00 – 15:00

I.: Genau also wenn wir mit den Fragen anfangen, dann wäre es gut wenn Sie mir mal sagen wie viel Mitarbeiter das Unternehmen hat.

B.: Das Bürogebäude ist ursprünglich geplant worden für 350 Personen und ist jetzt aber reduziert worden auf 300. Und ganz im Erststadium ist noch überlegt worden ob man ein Investormodel forciert, das man eine Minimumrate Personen hereinholt die man fremd vermietet. Es war immer die Rede von 350 Eigenpersonal plus 50 Fremdpersonal. Also in Summe 400 und das ist dann reduziert worden aber nicht auf Basis von organisatorischen Überlegungen, sondern auf Basis von Finanzierungsüberlegungen auf 312. Also Eigenpersonal und Eigenbürostandort

I.: Wie groß ist das Gebäude denn gewesen, so Grundfläche ca. Muss nicht ganz genau sein.

B.: Das ist der Entwurf. Das Bürogebäude. Die [redacted] kennen Sie?! Die Bürofläche selber finde ich da jetzt nicht heraus. Ich hole kurz meinen Laptop dann finde ich es raus.

I.: Gut.

B.: Schauen wir schnell. Kann ich so lang was anderes beantworten?

I.: Ja zum Beispiel was für ein Bürokonzept umgesetzt wurde.

B.: Nachdem die [redacted] keine Ahnung gehabt hat im Hochbau haben sie mehrere Vorstudien gemacht. Die [redacted] hat begonnen mit dem Büro in (unv.) und haben mehrere Varianten untersucht. Es ist so weit gegangen es gibt am Standort ein bestehendes Bürogebäude, dann hat man untersucht im Bestand. Dann hat man gesagt den Bestand sanieren, dann haben wir gesagt den Bestand sanieren und erweitern und dann haben wir gesagt den Bestand abreisen und neu bauen. Beim Neubau hat es dann wieder unterschiedliche Varianten gegeben und am Schluß ist unten eine Eurozahl herausgekommen. Und nachdem die [redacted] ein sehr wirtschaftsorientiertes Unternehmen ist hat man sie auf Basis der Eurozahl die da unten gestanden ist neu zu bauen in einer Variante am Rande der [redacted]. Es sind noch mehrere Einflussfaktoren dazu gekommen wie: am Rand der [redacted], im Sicherheitsbereich, was war noch?, behördenkonform und ihr Bürostandard,

Erweiterungsmöglichkeit und so Sachen. Und mit dieser Basis sind wir dann gestartet. Wir haben diese Untersuchung evaluiert. Wir sind auf dasselbe Ergebnis gekommen und dann hat man damit begonnen mit dem Bauherrn, der einen Projektleiter und einen Assetmanager gestellt hat, das war so das Projektleitungsduo, hat man begonnen das Ganze zu entwickeln. Zu dem Projektleitungsduo sind dann die einzelnen Nutzervertreter gekommen. Da gibt es die unterschiedlichsten Abteilungen. Das waren 4 Abteilungen und dann Sonderbereiche. [redacted].

I.: [redacted]?

B.: [redacted]. Das ist keine eigene Abteilung. Das ist rund um die Uhr eine besetzte [redacted]. Das war der erste Sonderbereich, der zweite Sonderbereich war die Schulung. Da geht es um wirkliche Prozesssimulationen. Das heißt sie haben eigentlich mehr oder weniger alle Anlagen die sie selber fahren in der [redacted] digital gesteuert in einem Schulungsraum, dass sie dort unterschiedliche Szenarien durchspielen können. Dann kommt dazu der [redacted] das war der [redacted]. [redacted] Das war so die Herausforderung. Wo man gesagt hat, dass gibt es jetzt alles und dann hat man in [redacted] eine Erhebung gemacht wie viel Leute sind wo vorhanden und auf Basis dessen haben wir ein Raum- und Funktionsprogramm gestickt. Ganz normal pro Abteilung. Das kann ich Ihnen zeigen. Pro Abteilung mit wie viel Leuten wie viel Platzbedarf pro Person da ist und die Sonderbereiche haben wir extra bewertet, haben wir mehr oder weniger die Quadratmeter aus dem Bestand übernommen bzw. neue Quadratmeter angesetzt in Abstimmungen mit den jeweiligen Verantwortlichen in dem Bereich.

I.: Okay. (…) Ich muss mal kurz überlegen. Sie haben vorhin was gesagt wo ich mir gedacht habe, ich möchte da unbedingt nochmal nachfragen was das war. Aja, mit dem Platzbedarf für die Leute in den Abteilungen- wie sind Sie auf den Platzbedarf gekommen?

B.: Es gibt eine Arbeitsstättenverordnung da ist der Mindestplatzbedarf vorhanden und die Anforderung war. Es ist halt bei einem Industrieunternehmen gerade bei der [redacted], [redacted] die waren sehr darauf erpicht, dass sie ja nicht zu groß bauen. Das ist sehr auf ein Minimum ausgelegt worden.

I.: Da hat man dann einfach den Mindestplatzbedarf genommen und nicht weitergeschaut?

B.: Man hat den Mindestplatzbedarf genommen und plus noch bisschen was dazu. Das ergibt sich allein aus der Bürokonfiguration ein Platzbedarf beziehungsweise ist das halt immer aus

Lehrbüchern. Wir sind das so angegangen. Das ist das Grundstück nochmal. Dann haben wir gesagt es gibt eigentlich 3 große klassische Bürotypen. Es gibt das Zellenbüro, das Kombibüro, es gibt das Gruppenbüro. Es wird von verschieden anderen Markt (unv.) andere Konzepte forciert- ich sag mal Open Space und mit Meetingzonen und mit Besprechungszonen und mit irgendwelchen Möbeln und Desksharing Modelle. Das ist zwar alles andiskutiert worden, aber es wurde dann doch entschlossen, das Ganze sehr kompakt, reduziert, vereinfacht darzustellen nämlich im Sinne dessen weil wir mit dieser Entwicklung oder Erarbeitung der Bürotypologie A in einer Ebene unterwegs waren die sich an Nutzern orientiert hat, dann waren wir auf Projektleiterebene und dann waren wir noch im sogenannten [redacted]. (unv.)

Das hat alles in deutscher Sprache stattgefunden, und das drüber alles über [redacted] hat in englischer Sprache stattgefunden, und deshalb hat man sich dazu entschieden um auch den Herrn Aufsichtsrat nicht zu sehr zu quälen, sich auf sehr einfach Sachen zu beziehen aber trotzdem Vor- und Nachteile aufzuzählen und es hat sich sehr schnell herauskristallisiert und da waren die Nutzer sehr engagiert muss man sagen, das ein Kombibüro Essenz war. Die [redacted] ist in Teams gegliedert, das sieht man nämlich ganz schön da. Wir haben dann die einzelnen Abteilungen benannt und in eine Matrix hineingegeben und mit einer Quantifizierung zusammengehängt, dass man sieht wer arbeitet mit wem sehr eng zusammen, was sind die Dreh und Angelpunkte die zusammen sein müssen und welche kann man irgendwo hinsetzten in ein Gebäude wo es komplett egal ist.

I.: Und wie haben Sie das erhoben?

B.: Mit den Nutzer gemeinsam. Als Außenstehender kann man eine Situation beleuchten/hinterfragen aber die Antworten muss der Nutzer selber geben.

I.: Aber wer hat Ihnen die Antworten gegeben? War das mit einem Fragebogen oder in einem Workshop?

B.: Workshop.

I.: Workshop mit den Leuten die sie vorher..?

B.: Projektleitung und Nutzervertreter.

I.: Und die Nutzervertreter waren wieder die von den Abteilungen und den unterschiedlichen…?

B.: Genau also die Unterteilung die Hierarchie die wir gehabt haben, es hat zu jedem Nutzervertreter, der hat plus minus, kommt drauf an wie groß die Abteilung ist zwischen 50 und 80 Leuten und man ist mit denen zusammengesessen und mit der Projektleitung.

I.: Und die von den Sonderbereichen?

B.: Die waren extra mit dazu.

I.: Die waren nicht immer mit dabei oder nur hin und wieder?

B.: Grundsätzlich haben wir es forciert, dass wir immer nur sehr kleine Runde hatten. Wir haben immer wieder sehr kleine Gesprächskreise gemacht, haben dann zuerst einmal Bedarf erhoben, also was wollen diese. Und dann den größten gemeinsamen Nenner versucht zu finden.

I.: Aber gab es ein Gespräch mit allen gemeinsam?

B.: Teils teils. Wenn es da runter gegangen ist dann immer nur pro Abteilung und in dem Kreise hat es dann eine gegeben. Wir haben geschaut, dass wir mit den unten sehr kompakt und sehr eng weil je mehr Leute mitsprechen desto- ich möchte nicht sagen, umso mehr Blödsinn kommt raus- aber die Ideen sind verwunderlich. Dann hat man sich eben dazu entschlossen Vor- und Nachteile sehr plakativ darzustellen. Was sind Vor- und Nachteile von einem Zellenbüro, und was sind Vor- und Nachteile von einem Kombibüro und was sind Vor- und Nachteile von einem Gruppenbüro. Und es hat von der Organisation her so ergeben, dass eigentlich das Kombibüro das präferierende ist. Die Arbeitsgruppen sind 1-6 Personen und mehr haben sie nicht. Die einen oder zweier, das sind meistens stille heimliche Arbeiten, Buchhaltung, HR, Marketing, lauter Dinge die man im stillen Kämmerchen für sich alleine in Ruhe arbeiten will und dann gibt es eben diese Teambüros wo zum Beispiel diese [redacted] drinnen sitzen. Das sind die [redacted]. Die arbeiten sehr eng zusammen, das sind immer vierer Teams. Da ist immer der [redacted] drinnen und zwei [redacted], ich glaube, so haben sie es mir zumindest gesagt. Die sind ein Team, die können zusammen im Büro sitzen, die reden relativ viel mit einander, die brauchen keine Einzelbüros. Die haben zwar jetzt welche, also der Weg war schon ein schwerer, weil man gesagt hat, diese riesen Einzelbüros, die es da früher immer gegeben hat, also das kleine Gut in dem man sich bewegt und selber einrichten kann mit kleinem Kinderspielplatz in der Ecke und Besprechungsraum, das hat man eigentlich aufgelöst und ist zu einer sehr kompakten und effizienten Arbeitsumgebung gekommen. War alles nicht so einfach wie ich das erklärt habe, der Weg dahin war ein erschwerlicher weil es natürlich Widerstände gegeben hat. Und um diverseste Widerstände aufzuheben braucht es einmal die Mitwirkung vom Projektleiter, die Mitwirkung vom Werksleiter, das war auch ein ganz wichtiger, und die Mitwirkung der Abteilungsleiter. Wenn man die Abteilungsleiter im Boot gehabt

hat, ist es nach unten hin zu den einzelnen Mitarbeitern recht gut gegangen. Man hat zuerst da, recht plakativ mit Bildern und Images gearbeitet.

I.: Wie habt ihr das dann sozusagen geschafft das die Abteilungsleiter mit dabei waren?

B.: Da haben wir Glück gehabt. Ich hab ein anderes Projekt gehabt, [redacted]. Da war es schwieriger Leute zu überzeugen. Aber die Abteilungsleiter selber haben gesagt, wir brauchen kein eigenes Büro. Das war das erste was sie gesagt haben, ich brauche keine Spielwiese, ich brauche einen Schreibtisch und einen Besprechungsraum und mehr brauch ich nicht, ein Sekretariat und rund um mich meine 5 Leute mit denen ich tagtäglich arbeite.

Es hat teilweise Widerstand gegeben, dass doch die Büros, wenn man sich in Kombibüros bewegt für einen Abteilungsleiter (..) einmal sehr klein angedacht waren, und da hat man sich jetzt dazu geeinigt, dass es keine ungeraden Rastertypen gibt, sondern immer nur doppel oder 4er Raster. Da bringt man dann gut einen Abteilungsleiter unter. (..) und es gibt sehr wenige Einzelbüros, das muss man auch sagen, weil das ist ein Luxusbüro mit 23 m² oder sowas. Die meisten haben sich dazu entschlossen Doppelbüros zu nehmen, Doppel-, Vierer oder Sechserbüros und das ist dann aber wirklich großzügig und somit hat es dann die Avancen nicht gegeben, das man sagt, „Ich will nicht, ich kann nicht, ich mag nicht, das interessiert mich nicht!“. Ja. Und so hat man auch die Abteilungsleiter ins Boot geholt und vor allem mit positiv und negativ Images, wenn man von Zellenbüros spricht, das haben sie jetzt derzeit in der [redacted], langer Gang, dunkel, finster, links und rechts die Türen zu, das haben alle gesagt, „Das isteressiert uns nicht mehr. Wir wollen was helles, frisches, öffentliches.“ Und dann gibt es eben diese zwei Varianten Gruppen- und Kombibüro. Beim Gruppenbüro haben sie gesagt, „nein das wollen wir auch nicht.“, weil das gibt es im [redacted] und das hat so einen negativen und schlechten Response dort wo es das Gruppenbüro gibt, dass sie gesagt haben:“Sicherlich nicht, das tuen wir uns nicht an.“ Das heißt allein aus der Erfahrung des Unternehmens und allein aus der Erfahrung der Abteilungs- und Nutzervertreter haben sie mal zwei Bürotypen kategorisch mehr oder weniger von Anfang an ausgeschlossen, jetzt ist es nur darum gegangen wie baut man diesen Kombi-Typen auf und in der klassischen Lehre gibt es eben diese Kombitypen. (zeichnet), im Aufbau ganz unterschiedlich, wo man die Kombizone- also Büro Kombizone Gang, ob man das in die Mitte hineindrückt (unv.) (zeichnet). Und dieses ganze innovative Officedesign und Mitarbeitermotivation mit Sozialflächen passiert in dem mittleren Bereich. Ist meine ganz persönliche Meinung und die hat bei der [redacted] ganz gut hineingepasst, weil die [redacted] hat auch gesagt wenn ich arbeiten will habe ich ein Büro und wenn ich ratschen will, gehe ich hinaus.

I.: Aber haben sie in dem Kombibüro zugeteilte Tische oder ist das ein Desksharing- Prinzip?

B.: Die Büros sind zugeteilt, also die eindeutig zugeteilt, es gibt definitiv ausgewiesene Desk Sharing Tische, hat aber was damit zu tun, dass in der [redacted] eine große Fluktation ist, was –ich will nicht sagen Besucher, aber interne Mitarbeiter, die einmal in der [redacted] sind, dann sind sie einmal in [redacted], dann sie einmal in [redacted], und (hustet) diese haben

so genannte, ich weiß gar nicht wie es geheißen hat, es waren (…) temporäre Arbeitsplätze- so in der Art. Die waren aber extra ausgewiesen. Bookable Offices oder so in der Art hat das geheißen, und da hat man gesagt, das ist ein Bookable Office und da geht der rein, der rein muss. Und die Kombizone selber, da hat man sich auch eigentlich geeinigt, dass man gesagt hat: „Was muss dort sein? Was soll dort sein?“ Und da sind eben Archive, soziale Komponenten wie die Küche, Stehtische, Meetingpoint, und Cafe und Copy Points. Das ist so der Klassiker.

I.: Ich mach da jetzt mal weiter damit wir mit der Zeit auch vorankommen. Und was war genau die Aufgabe [redacted] bei dem Projekt? In zwei Sätzen.

B.: Unsere Aufgabe war Projektsteuerung mit aber der Projektphase 0 dabei, also mit der Projektentwicklung. Also nicht klassische Projektsteuerung wo man mit der Projektvorbereitung beginnt wo man schon alle Grundlagen hat sondern wichtig auch Projektentwicklung. Mit dabei dezidiert.

I.: Und haben sie bei dem Projekt richtig Projektziele herausgearbeitet?

B.: Ist die Frage was man als Projektziele definiert.

I.: Also was mit dem Gebäude bewirkt werden soll, was das Ziel von dem Gebäude sein soll.

B.: Das war eigentlich im Auftrag schon definiert. Hardfacts zuerst, es muss Ende 2017 fertig sein, es darf nur x kosten, und es müssen y Personen hinein und dann kommen so Softfacts, es soll nett ausschauen, es soll eine gute Außenwirkung haben, es soll repräsentativ sein, es soll ein moderner Bürostandard sein, es soll erweiterbar sein. Und mit diesen ganze Projektzielen oder Definitionen des Gebäudes sind wir auch in den Architektur-Wettbewerb hinein gegangen.

Also der Architekt hat eigentlich diese Ziele, die wir da oben definiert haben, alles auch mitbekommen, da gibt es eben auch so Zeug wie Parkdeck brauchen wir, Sicherheitsauflagen, die wirklich großen Hardfacts, sind definiert worden vom Bauherrn selber mit Zuarbeit von uns.

I.: Und bevor es in die Ausschreibung kam, war da das Funktionsprogramm gestanden?

B.: Fix fertig. Die Architekturausschreibung hat bestanden oder die Wettbewerbsausschreibung hat bestanden aus einer textlichen Beschreibung. Das kann ich ihnen auch zeigen. Das war ein zweistufiger, also wir haben in der ersten Stufe das Projekt geschrieben, es sind ziemlich viel

Verfahrensbestimmungen drinnen, also die Projektbeschreibung ist eigentlich sehr kurz. Wenn man sich da anschaut Projektbeschreibung und technische Rahmenbedingungen und der Rest ist eigentlich nur noch Erklärung vom Verfahren. Das sind diese klassischen Ausschreibungs Bla Bla. In der ersten Stufe hat man eine Eignung abgefragt und zwar die Eignung wurde abgefragt mit 3 Referenzprojekten.

I.: Okay und dann hat man einfach geschaut wer am besten dazu passt.

B.: Genau die wurden nach 4 Kriterien bewertet von einer Jury. Da war die Jury Projektleitung und Projetksteuerung. Die haben wir eigentlich selber nach guten Wissen und Gewissen ausgearbeitet, es sind Plakate abgegeben worden. (…) Und da wird's was geben. Die waren wirklich in unterschiedlichster Qualität, ich weiß gar nicht von wie vielen Bewerbern, viele waren es auf jeden Fall, und die hat man einen Nachmittag lang durchgekaut, begutachtet und bepunktet.

In der zweiten Stufe (…) ist es dann wirklich schon ein bisschen tiefer hineingegangen. In der zweiten Stufe hat es gegeben. Das Leistungsbild des Generalplaners, den Vertrag des Generalplaners, also man hat wirklich schon definitiv gewusst: Das wird deine Leistung sein, das wird dein Vertrag sein. Ein Projekt und Organisationshandbuch das haben wir auch entwickelt mit dem Bauherrn gemeinsam, mit klassischen Dingen mit wie laufen Prozesse ab, was ist zu beachten, wer sind die Ansprechpartner und vor allem was das Spannenste darin war. Die ganzen Anlagen. Also von [redacted] Widmung über Raum- und Funktionsplan, Terminplan, Kostenabwicklung und Besprechungskreise und eben, und es war natürlich auch ein Raum- und Funktionsprogramm drinnen.

Also es ist wirklich ein detailliertes Raum- und Funktionsprogramm. Je Großabteilung mit den einzelnen Unterabteilungen, mit den verantwortlichen Personen und (..) Personenanzahl (.)

Walk in Büros heißt es. Genau.

Wie viele sind von [redacted] da? Wie viele Externe? Wie viele Walk Ins möchte ich haben? Und dann –hopperla- wurden sogar vorgegeben die Raumtypologie, also die abgestimmten Raumtypologien mit der Konzernführung mit der Konzernleitung wurden dem Architekten mitgegeben und dann hat es da nur geheißen: Mindestvorgaben. Also diese Raumtypologie haben jetzt nicht geheißen so muss das jetzt ausschauen – das waren Mindestvorgaben und die Vorgabe Kombibüro, plus hochgerechnete Allgemeinflächen, plus hochgerechnete Sanitärflächen, hochgerechnete Technikflächen und das war die Basis für den Wettbewerb.

I.: Das Flächenprogramm haben Sie aus dem Raumprogramm genommen, plus die Flächen die es eh schon im Bestand gab. Das war das was sie vorhin gesagt haben, oder?

B.: Genau. Wir haben die Bestandsflächen analysiert und geschaut was es braucht und es gibt natürlich neue Flächen auch, [redacted] – [redacted]- ist eine komplett neu organisiert worden. Die ist derzeit zu klein im Bestand die hat man mit dem Nutzer dort eigentlich

neu erfunden aber man hat einfach Räume definiert die unabdingbar sind. Also da geht's wirklich um Thematik irgendwie es [redacted]. Also das war eigentlich das Spannenste. Büro zu entwickeln ist jetzt nicht so spannend. Das einzige spannende Thema bei den Sonderräume – Kantine war noch spannend- Das einzige spannende Thema bei den Sonderräume sind Raucherräume. Das ist ein Unikum bei der [redacted]. Es herrscht am [redacted] und aufgrund dessen hat es sich eingebürgert, es gibt einfach den Anspruch, gut den Rauchern die in der [redacted] Genüge zu tun und man hat sich dann entschlossen Raucherräume zu generieren im Bürogebäude.

I.: Okay. (..) Wie sind Sie auf das Raumprogramm genau gekommen?

B.: (..) Präzisieren bitte.

I.: Machen wir es mal so. Sie hatten ja das Funktionsprogramm in dem Sie in die Liste, die sie mir vorhin gezeigt haben, also welche Abteilung hat mit wem viel zu tun, darauß haben sie das Funktionsprogramm entwickelt.

B.: Der Weg war eigentlich jener. Wir haben eigentlich gesagt wie viele Abteilungen gibt es, wie viele Personen sind in den Abteilungen und über das haben wir dann eigentlich die Bürofläche ermittelt. Und dann über Arbeitsstättenschutzverordnung uns – ich sag mal- das man sieht dass man definiert wie viele Besprechungsräume braucht eine Abteilung, wie viel Teeküchen braucht eine Abteilung, wie viele Personen sind einer Teeküche zugeordnet, über das hat man dann die Sonderflächen generiert, wie viel Archivfläche braucht ein jeder, hat man über ein anfängliches Standardmaß mal gesagt, dass ist Standard, wir es mehr oder weniger, und da hat der Nutzer soweit eigentlich auch immer wieder gesagt, da weniger, da mehr, also es war einiges gemeinsames Entwickeln des Raum- und Funktionsprogrammes. Des gesamtheitlichen Raum und Funktionsprogrammes.

I.: Also war das dann in Workshops?

B.: In jeden Fall.

I.: Und dann auch wieder mit Projektleitung und Nutzervertretern?

B.: Also grundsätzlich mit Projektleitung und Abteilungsvertretern.

I.: Okay. (…)

B.: Und eigentlich war der Ablauf immer so. Was (..) hatten sie jetzt oder was haben sie jetzt, was sagt der moderne Bürostandard als Vorgabe aus und trifft das meine Erwartungen. Also wir haben Besprechungsräume tendenziell erhöht weil sie aufgrund der Thematik, dass es vor Ort Personal gibt und [redacted] und im Büro gibt es ein tägliches Jour Fix bei den Abteilungen und die belegen einfach Besprechungsräume und das passiert eigentlich zeitgleich fast und deswegen hat man das Verhältnis Besprechungsräume erhöht aber das muss man dazu sagen, die informellen Besprechungen die Stehflächen bzw. Archivflächen reduzieren können. Weil es sehr viel digitale Unterlagen gibt und so hat man sich einniveliert und gesagt: „Das ist es jetzt."

I.: Passt. Und aus dem Funktionsprogramm sind sie dann ins Raumprogramm?

B.: Was ist bei Ihnen der Unterschied zwischen Raum- und Funktionsprogramm?

I.: Also bei mir wäre ein Funktionsprogramm wenn man auf den Grundriss schaut, dass man sagt zum Beispiel in dem Bereich sollte die und die Abteilung sein und in dem Bereich zum Beispiel die Kantine zugänglich für alle und einem Raumprogramm steht dann wirklich Raum für Raum mit Größen und so weiter.

B.: Also das hat man da eigentlich kombiniert. Wir haben da das Funktionsprogramm und dahinter das Raumprogramm. Wir haben gesagt in welchen Geschoss wollen wir es haben, wir haben gesagt was haben wir für Anschlüsse, also die sind auch definiert worden, also wir haben dezidiert gesagt wir brauchen [redacted] weiß der Teufel was nicht alles für ein Blödsinn. Und über diese Matrix, die ich ihnen vorhin gezeigt habe, die ich jetzt gerade nicht finde, diese Matrix mit der Zuordnung, das war eigentlich die Grundlage für unser Raum – und Funktionsprogramm, das wir dann dem Architekten gegeben haben, dass er ein Gebäude drauß macht.

I.: Also die sind zusammen. Und also qualitative Anforderungen wie Akustik, Bemusterung, Oberflächen wurde da auch was definiert?

Es ist definiert worden über die Kosten, wir haben einen Kostendeckel vorgegeben von einem mittleren Bürostandard definiert, der ich sag mal, bei Architekten kennt man, Teppichboden am Gang, Lineol oder Parkett, und eben die normativen Vorgaben, es gibt eben für Büros ganz standardisierte Vorgaben was Luftwechsel, Raumtemperatur betrifft und das war eigentlich der Level, also da hat man sich nicht wirklich weg bewegt.

I.: Okay da hat man auch nicht wirklich irgendwie versucht etwas besonderes zu erarbeiten. (unv.)

B.: Man nimmt das. Das einzige was wir definiert haben ist das einige Serverräume und diese Simulationsräume einen höheren Kühlbedarf haben, also die sind als (unv.) ausgewiesen, weil wir gewusst haben da stehen viele Computer drinnen, aber grundsätzlich hat man sich sehr auf die Standards und Normen gelegt. [redacted] Das einzige was wirklich extravagant war ist, man hat sich (..) um einen gewissen grünen Tatsch auch bei einem [redacted] hat man gesagt ich will ein Niedrig Energie-Passiv Gebäude haben, von der Gebäudehülle und der Energienutzung.

I.: Und das wurde aus den Projektzielen abgeleitet?

B.: Das ist zum Projektziel dann letztendlich geworden. Man hat sich dann entschlossen, ich will keine Energie verschwenden wobei Energie genug da wäre [redacted], sondern man hat sich dann entschlossen ein sehr effizientes Bürogebäude zu bauen.

I.: Okay. (..) Und mit wem wurde das definiert?

B.: Die Entscheidungsfindung ist eigentlich immer dasselbe. (unv.) Entscheidungsfindungen waren immer im [redacted], also im Projektteam hat man – das habe ich jetzt nicht ausgedruckt, oder? Oja. Nein. Aber das haben wir gleich. Im Projektteam, hat man Grundlagen erarbeitet bis hin zu einer Entscheidungsfrage, das heißt das Entscheidungskremium war immer das [redacted]. Wo ist es denn jetzt? Präsentation [redacted]. Ja ja. (unv.) (...)

Man ist dann so weit gegangen dass man eigentlich Entscheidungsbäume baut, genau solche Entscheidungen „will ich oder will ich nicht“ wurden dann, na geh, wurden dann, da gibt s ein hübsches Ding aber das gibt es ja nicht (sucht eine Datei am Computer). Man hat wirklich dem [redacted] einen Entscheidungsbaum vorgelegt. Wo will ich hin, ja nein, wo geht es weiter. (unv.)

Da geht es zwar um die Finanzierung, aber wir haben gesagt was sind die Finanzierungsmöglichkeiten, pro und contra, wo sollen wir hin wie geht es weiter, und auch beim Architekturwettbewerb, wo will ich optimieren, will ich vor dem (unv.), will ich eine Optimierungsschleife machen, will ich erst in den Architekturwettbewerb gehen und mach ich dann was, was sind die Vor- und Nachteile und so hat man im Projektteam Grundlagen erarbeitet, damit ist man in Entscheidungsgremien gegangen und die hat man dann wieder zurückgeschickt und gesagt weitermachen.

I.: Okay. Passt. War sonst noch irgendjemand unter dieser Abteilungsleiter Ebene dabei in dem Prozess?

B.: Nein.

I.: Und hat man versucht irgendjemand einzubeziehen?

B.: Wollte man nicht. Also grundsätzlich war das Ziel, ich will ihnen mal ein Organigramm zeigen, das ist nämlich ganz spannend, wenn man im privaten Bereich unterwegs ist, vor allem im privaten Baubereich gibt es normalerweise sehr flache Hierachien und das ist die [redacted] überhaupt nicht. Das ist das mühsamste Ding ever. (..) [redacted], wie soll man sagen, (.) speziellen Nutzern gesprochen oder speziellen Leuten aus der Abteilung, eine FM Abteilung, eine [redacted] aber man hat nicht mit dem Sekretariat oder dem dritten Techniker von links gesprochen, das hat der Abteilungsleiter übernommen.

I.: Okay, also der Abteilungsleiter hatte schon auch die Aufgabe sich von den Leuten die unter ihm sind sich anzuhören was sie wollen.

B.: Ich glaube nicht, dass er es getan hat. Also grundsätzlich war die Abstimmung so, der Abteilungsleiter hat dann irgendwann gesagt: „So ist es!“ und wenn keiner was dagegen gesagt hat, dann war es so. Ich will nicht sagen, dass es war ein bisschen, es ist ein sehr hierarchisch geführtes System, also diese Basisdemokratie gibt es dort eher weniger.

I.: Und weil sie vorhin eben die Akzeptanz angesprochen haben, glauben Sie dass das Projekt eher akzeptiert worden wäre, wenn Leute aus den Abteilungen hätten mitreden können?

B.: Wir müssen die Situation vielleicht anders betrachten. Das Bild des neuen Büros war bei den Nutzern sehr stark verankert mit negativ Positionen. „Ich will keinen Gang haben und kein Einzelbüro mehr. Und ich will nicht so arbeiten wie im [redacted].“ Und somit hat sich automatisch schon einiges ausgeschlossen und das Spektrum in dem man gearbeitet hat war sehr schmal, und somit war der Widerstand zu dem Spektrum dass eh schon schmal, war nicht groß. Und ich glaube sogar wenn ich mehr Leute oder wir mehr Leute hätten mitreden lassen, wäre man nicht so schnell im Prozess weitergekommen, also Projektentwicklung, Ausschreibung, Generalplaner, Wettbewerb bis hin zur Vergabereife in weniger als einem Jahr durchgezogen, beinhart, das war ein sehr strikter Terminplan. Wenn man da was sicher für eine Diplomarbeit oder eine wissenschaftliche Betrachtung besser gewesen wäre, mehr Nutzereinbindung gemacht hätte oder mehr Gespräche führt sicher sinnvoller, aber mit dem Zeitplan und den Ideen was da, die Organisation oder der Nutzer oder Auftraggeber gehabt hat, war es eigentlich nicht möglich oder wäre auch nicht notwendig gewesen.

I.:Okay. Passt. Jetzt habe ich noch eine Frage und zwar, wenn Sie so zurückschauen auf das Projekt, gab es da irgendwie Situation wo sie gesagt haben, da hat jemand gefehlt in dem Projektteam mit dem sie gearbeitet haben oder da wäre es gut gewesen wenn noch jemand aus einem anderen Bereich mit dabei gewesen wäre.

B.: Also wenn man jetzt wieder auf die Diplomarbeit hinschaut, auf innovative Bürokonzepte, auf atemberaubende Ideen was Sozialbereiche und Kennenlern- und Meetingbereiche betrifft wäre ein klassischer Organisationsplaner sicher gescheiter gewesen. Aber im Sinne der technischen Stregenz die [redacted] oder das Projekt da an den Tag gelegt hat, reicht ein Projektsteuer/Planer von der Ausbildung sicher aus. Moocon oder Gnester oder andere die am Markt herumschwirren als wirkliche Organisationsplaner oder Büroplaner oder Nutzermanagement oder Siedelungsmanagement-Machende, die haben ganz einfach einen anderen Zugang, die sehen das Büro oder die Organisation im Büro ganz anders. Deswegen kommen aus solchen Partner oder anderen Marktteilnehmern sehr gute Ideen wie man Funktionen oder Büro und Allgemeinbereich verknüpfen kann, sehr schnell und gut heraus, aber das war dort nicht die Kernessenz. Die Kernessenz bei der [redacted] oder dem Auftraggeber, den wir dort gehabt haben war: „Ich will ein sehr technokratisches, einfaches, funktionierendes Bürogebäude.“ Ich kann Ihnen nachher noch zeigen was Wettbewerbsabgaben waren, welche Dinge sehr gut angekommen sind, aber trotzdem abgelehnt wurden weil es einfach nicht gepasst hat zum Feeling oder Dinge die sehr innovativ waren, die abgelehnt wurden weill es einfach keinen Platz findet im täglichen Ablauf.

I.: ich glaube, ich schau jetzt nochmal ganz kurz, ich würde jetzt trotzdem noch mal kurz auf das Projekt eingehen. So rum. Und nochmal rückblickend fragen ob es, wenn es von den Leuten her gepasst hat, die da involviert waren, ob es sonst noch irgendwas gab was man mitnehmen kann an Methodik, an Leuten die man einbinden sollte, am ganzen Prozess ob es da was gab was hätte optimiert werden können?

B.: (..) Optimiert werden hätte können hätte die Organisation, also diese vielen Stufen die man durchlaufen muss, Entscheidungsstufen also Entscheidungsstufen nicht Workshopstufen, war sehr mühsam vor allem weil hochgradige Angst eben bei [redacted] –kommt es kommt es nicht- effizienter kleiner optimierter, man hat sich eigentlich sehr schnell verabschiedet von einem aufgeblasenen Bürogebäude hin zu einer optimierten Lösung und zwischen durch hat man aber immer solche Gegenrufe trotzdem noch abpuffern müssen.

Vom Nutzerworkshop oder vom Entwicklungsprozess. Optimierter, glaub ich, geht es nicht mehr mehr. Ich wüsste nicht wie optimiert man es noch machen kann, man kann es nur ausgedehnter oder Basis-demokratischer führen, aber ich glaube im Sinne einer Optimierung, verbessern, ist die Frage ob man verschlecht-bessert, im Sinne einer Verbesserung fällt mir jetzt nichts ein, im Sinne einer Optimierung, dass man was verkürtzt, effizienter gestaltet ist nimmer mehr oder gar nichts mehr drinnen.

I.: Okay, passt, gut, dann drücke ich da mal auf Stop.

B.: Die Flächen bin ich ihnen noch schuldig.

I.: Gut dann drücke ich so lang mal noch nicht auf Stop.

B.: Was nehmen wir denn da am besten. Wo hat er es denn gespeichert, der Herr Kollege? (murmelt) BGF oder NGF, was wollen sie denn haben?

I.: BGF.

B.: Wir haben in Summe eine BGF von – da ist schon wieder nur NGF.

I.: Dann nehme ich NGF.

B.: Nein, also angeblich haben wir eine BGF von 12.626 m².

I.: Okay.

B.: Und eine NGF von 10.381 m².

Anhang 7

Expertengespräch mit Stefan Faatz-Ferstl zur Verifizierung des prozessorientierten Methodenpools, 18.08.2016, 14:30-15:30 Uhr, Wien

I.: Das Erste, der erste Schritt, das ist der Projektkontext, also was ist eigentlich die Aufgabe, was ist der Bedarf der es auslöst und da war es so, dass eigentlich in den ganzen Fällen über Workshops das gemacht worden ist also mit den Bereichen IT, HR und FM. Und so vorbereitend öfters dann halt- warte mal, jetzt muss ich mal schauen- sonst auch Vorschläge gekommen sind von den Bedarfsplaner ob das zeitlich irgendwie in Ordnung ist was sich die Firmen vorstellen oder ob das unrealistisch ist.

Also hier ob ist immer das was dann in den Fällen, und das ist das was ich ergänzen würde. Und nachdem da eigentlich, man hat sich halt zusammengesetzt und Fragen gestellt, hätte ich jetzt als Methodik ergänzt, dass man sich halt überlegt was für Fragen stelle ich eigentlich, da hätte Skalierungsfragen, damit man sieht was ist eigentlich wichtig, zur Einschätzung für die Leute auch. Und so hypothetische Fragen, was würde sich ändern.

B.: Ähm (..) Also eine Geschichte die mir, du schreibst „die Ergebnisse müssen Entscheidungsträgern zur Bestätigung und zur etwaigen Adaption vorgelegt werden“, die Frage die ich mir stelle, wo werden Entscheidungsträger ein gebunden und wie und in welchem Ausmaß. Das ist die zentrale Frage. Und wenn es um wirklich Veränderung geht und die Dinge neu zu machen, ist es gut die wirklich mit drinnen zu haben. Weil die das ja auch tragen müssen. Je früher sie einbezogen werden umso besser. Also insofern ist die Frage werden ihnen die Ergebnisse nur präsentiert oder werden sie Teil des Workshops. Und du schreibst da aus den unterschiedlichen Bereichen IT, HR,FM, da kann ich mal den Rahmen aufspannen und dann ist die Frage wie führ ich die zusammen und wie nehme ich die Geschäftsführung gut mit (unv.).

I.: Ja also über die Fälle, die ich jetzt hatte, da war es eigentlich immer so, dass die Geschäftsführung das beauftragt hat und die ein Projektteam zur Verfügung gestellt hat, mit dem das dann letztendlich erarbeitet wurde und sie dann eher die Ergebnisse präsentiert gekriegt haben und gesagt haben: „Das passt mit unseren Vorstellungen überein oder eben auch nicht.“ Die meisten Fälle die ich hatte war für Unternehmen die zwischen 200 und 3000 Mitarbeiter hatten, insofern auch verständlich, dass die oberste Ebene irgendwann ausgeklammert wird.

B.: Kann man meinen oder auch nicht. Weil Umsiedlung auch wenn das 3000 Leute sind immer einen neuen Rahmen, für jede Organisation Schritt ist und auch riesen Gestaltungsspielraum zulässt und den kann man auch Nutzen und je mehr Entscheidungsträger mit einbezogen sind umso mehr (unv.)

I.: Also ist deine Aussage eigentlich, dass es wichtig ist auch in dem Schritt so viel wie möglich aus der Führungsebene auch mitzunehmen in die Workshops.

B.: Ja also je früher desto besser und man kann so einen Prozess machen wo man aus den einzelnen Bereichen Informationen sammelst und trägst sie zusammen und machst dann einen gemeinsamen

Termin wo du das nochmal sichtest und sichtbar machst und ihnen ihre Vorstellungen erklärst. Vielleicht ist das dann schon eher in Richtung Projektziele.

Zu den Methoden: (..) Also systemische Frage und hypothetische Frage sind so ein Stück eine Meta-Methodik. Also das sind Methoden die eigentlich immer anwenden kann. Die Frage ist wo es passend ist und wo nicht. Also ich würde sie nicht explizit. Ich würde nicht sagen sie sind für diesen Schritt für den Schritt des Projektes besonders geeignet weil sie überall geeignet sein können oder ungeeignet je nachdem wie der Workshop aufgebaut und wie das da speziell ausschaut. Systemische Fragen benutze ich eigentlich dauernd in meinem Arbeiten und es ist immer die Frage wo passt es dann in einem Workshop zum Beispiel.

I.: Also ist dann eher die Aussage, dass das nicht einem Schritt zuteilen würdest, sondern dem gesamten Prozess?

B.: Sind Methodiken die für den gesamten Prozess hilfreich sind. Die systemische Herangehensweise per se, würde ich mal so sagen. Weil eine Übersiedlung oder ein Neubau unter systemischer Brille zu sehen, macht absolut Sinn. Also es gibt ein paar so Grundprämissen in der systemischen Theorie, also dass du nicht verändern kannst, sondern, dass du nur was beeinflussen kannst und schauen kannst wie das System reagiert. Das sind Dinge, die auch in dem Umfeld super hilfreich sind.

Also eine hypothetische Frage die kann auch super hilfreich sein, wenn es um Projektziele geht, das mach ich zum Beispiel sehr oft in den Workshops. Eine klassische hypothetische Frage dazu wäre: „Angenommen es ist jetzt 2025, das Büro ist total super, es ist genauso wie sich es alle vorgestellt haben, was ist dann anders?“

Oder klassische Wunder-Frage: “Angenommen den Büroumbau haben wir schon hinter uns, der ist schon abgeschlossen, du kommst morgens in der Früh ins Büro woran erkennst du, dass sich was verändert hat und dass es funktioniert?“

Und das sind so Fragen die ich dann je nachdem in welcher Phase ich bin, die ich dann adaptieren kann. Insofern ist es vielleicht gut solche Methodik, die zusammenzufassen, dass du sagst für das Gesamtprojekt sind solche Methoden hilfreich und lassen sich dort gut anwenden und spezifisch für einzelne Phasen gibt es das und das und das.

I.: Okay. (..) Ja aber ich hab die andere oder andere Fragen dann noch hinten mit drin, aber das hab ich mir beim Zusammenschreiben zwischen drin auch schon gedacht, aber das ist gut.

B.: Weil du hast dann spezifische Methoden und dann gesamt spezifische Methoden. Ist vielleicht gescheiter.

Was mir noch einfällt zu der Phase was sinnvoll sein kann ist sowas, aus der klassischen Projektplanung, gibt es die Projektumfeld -Analyse.

I.: Das kommt auch nachher noch. Ja.

B.: Und die macht dann am Anfang ganz gut Sinn oder Stakeholderanalyse.

I.: Aber da schau ich mir mehr an, wen beeinflusse ich dadurch und wer ist daran interessiert.

B.: Ja genau. In dem Fall wenn es darum geht den Kontext abzustecken, ist eine Stakeholder Analyse auch total wichtig.

Stakeholder Analyse heißt, dass du zum Beispiel in einem Workshop sagst: “Das ist mein Projekt, wer sind die Leute die dran beteiligt sind? Damit zutun haben? Davon beeinflusst werden?“

I.: Wie stehen die dazu auch oder machst du das nicht?

B.: Wie stehen die dazu kann man mit einer Aufstellung machen. Das ist die Projektmitte und die klebt ihr jetzt irgendwo hin. Je näher desto mehr Einfluss je weiter weg desto weniger. Einfach al alles (unv). Das wäre die Stakeholder Analyse.

I.: Dann machen wir weiter. Projektziele. Also da kannst du dir eh genug drunter vorstellen. Das ist eigentlich auch alles in Workshops gemacht worden und mit IT, HR, FM. Da hat einer von den Experten gemeint, dass es geschickt ist eine Personenanzahl zwischen 3 und 6 zu haben. Hast du da Erfahrungen was angenehm ist in Workshops?

B.: Kommt darauf an was das Ziel des Workshops ist.

I.: Naja Ziele herauszuarbeiten.

B.: Das hängt ein bisschen von dem gesamt Prozess ab. Wenn du, du kannst auch wenn du (unv.) diesen Umbau oder diese Neuübersiedlung und das gleichzeitig mit nutzen um auf die Gesamtorganisation mit druaf zu schauen, dann kannst du auch mit der ganzen Organisation mit 60 Leuten arbeiten. Du machst dann da Großgruppenveranstaltung und tust gemeinsam Ziele herausarbeiten. Es ist immer die Frage was will ich genau haben. Mit 3-6 Leuten kann ich gut und effizient in so einem kleinen Rahmen arbeiten und das ist sicher hilfreich wenn ich sag ich wen aus FM und wen aus der Führungsebene und aus dem HR, die das gemeinsam führen und dann wird es ausgerollt, versus mehr partizipativer Ansatz wo du sagst, ich mag die Leute mitnehmen, das wäre mehr die Baugruppen Logik wie kann ich die Leute gut beteiligt machen und gut in den Prozess mitnehmen.

Also es gibt ja einige die dann so, da kommen dann so Geschichten wie: wir müssen Akzeptanzmaßnahmen setzten wo dann so Aufklärungsworkshops gemacht werden, damit die Leute, gut Frieden geben, und das passiert halt, wenn ich in einem sehr kleinen Rahmen Entscheidungen treffe und sie dann ausrollen und dann muss ich dort schauen dass ich die Leute nicht überrolle.

Deshalb wäre es zu Beginn möglichst dort mehr rein zu investieren und zu Beginn mehr Leute mitzunehmen.

I.: Würdest du sagen, zum Beispiel bei dem Schritt jetzt bei den Zielen, wenn du da mehr Leute einbindest, dass du dann den Change Management Prozess ziemlich kappen kannst?

B.: Du kannst die Leute mehr mitnehmen mehr einbeziehen, da kriegst eine größere Wirkung in der Veränderung in der Organisation und Wiederstände werden früher sichtbar und die Leute (unv.)

I.: Da ist es dann sozusagen sinnvoller es bei den Projektzielen zu machen oder findest du dass das beim Projektkontext sinnvoll wäre?

B.: Also vermutlich bei den Zielen, weil die Ziele das sind was die Leute – da geht es um die Zukunft, um die Gestaltung, den Kontext den kann ich nochmal erarbeiten (unv.) Da ist jetzt noch nichts Greifbares dran und gleichzeitig kommen wir ein Stück, ich tue mir schwer die Fragen insofern zu beantworten, weil es aus meiner Sicht und da bin ich zu sehr Systemiker – die optimale Lösung nicht geben kann. Weil jedes System anders tickt und jedes System anders funktioniert und das kann für die eine Organisation total super sein mit 6 Leuten das festzunageln und dann rauszuholen und die andere Organisation ist es super 2 Tage mit 60 Leuten Großgruppenveranstaltungen zu machen, weil es irrsinnige Energie weckt und total hilfreich ist und keines von beiden ist richtig oder falsch. Es ist immer davon abhängig wie das System bzw. die Organisation tickt.

Das ist klassische systemische Arbeit, dass ich sozusagen beobachte, schau wie dieses System funktioniert, dann Interventionen plan und die dann wieder beobachte und so in mehreren Schleifen erarbeitete. Das ist eigentlich die klassische Organisationsentwicklung. Da habe ich eigentlich immer dieses Model von – darf ich da eh drauf malen?

I.: ja

B.: Da kommen so Schleifen und die fangen an mit „Beobachten“, dann mach ich Hypothesen auf der Basis, weil in Wahrheit (unv) für die ist es hilfreich, dass sie sich mal austauschen. Dann plane ich Interventionen, (zeichnet) und dann gehe ich mit diesen, nachdem ich es durchführ in die nächste Schleife und fang wieder an zu beobachten und so ist eigentlich der Prozess.

Deshalb kann es für das eine System total super sein zu 6 zu arbeiten und für das andere eigentlich totaler Blödsinn.

I.: Wenn man das mal ausklammert oder nicht ausklammert, sondern, dass man das mitnimmt eher, also es ist ja nicht so dass ich jetzt sagt, mit dem Ablauf, der muss für alle passen, sondern das ist eigentlich einfach ein Katalog aus dem man Input kriegt was man so machen könnte deshalb ist es nicht der Ansatz oder der Gedankengang das es was ist das man dem Prozess überstülpt.

B.: Es kann auch sinnvoll sein auch Unterschiede aufzumachen und auch zuzulassen, dass man sagt, okay das kann ein kleiner Workshop sein mit so oder so oder es kann auch so ausschauen ohne sie zu werten um auch ein Stück Handlungsspielraum zuzulassen.

I.: Okay. (...) Genau, es wurde da auch immer öfters ein Impulsvortrag vor die Projektziele vorgeschalten einfach auch um aufzumachen um zuschauen was passiert eigentlich sonst noch so außen rum. Findest du das sinnvoll?

B.: Ja. Gerade für die Projektziele, ein Stück was, was heißt denn das, was ist eigentlich möglich. Also um gemeinsame Zeile zu definieren brauch ich ein Stückweit einen Kontext also worüber reden wir eigentlich. Da ist das schon super hilfreich.

Also was wir auch machen zum Beispiel, das hat jetzt nichts mit Bedarfsplanung zutun, aber das kann ich mir als Methodik auch gut vorstellen, wir machen mit unseren Organisationen so Learning Channels.

I.: Was macht man da?

B.: In einer kleinen Gruppe sich 4,5,6 andere Organisationen anschauen und die Erfahrungen sammeln und schauen wie die das machen, bei uns geht es halt eher ums Organisationsdesign aber

I.: ... aber das kann man da ja auch machen. Das schließt es ja nicht aus.

Okay. Jetzt hab da noch dazu aufgeschrieben, oft sind dann wirklich Sachen die für den ganzen Prozess gehen, also zum Priorisieren, ich weiß nicht ob du Präferenzmatrixen kennst, also da hast du sozusagen die ganzen Ziele auf der einen Seite und auf der anderen Seite auch die Ziele und vergleichst immer welches wichtiger ist und darüber siehst du eigentlich relativ schnell was im Vergleich das wichtigste Ziel ist.

B.: Vielleicht auch noch so ein anderes was ein Metaschema drüber liegst.

Du gehst da ganz verwirrt raus und hast dann nur Fragen mitgenommen.

I.: (Lacht) das ist okay. Das hab ich eh auch schon gekannt.

B.: Ähm also generell wenn du so Prozess anschaust, hast du immer diese Logik vom öffnen und schließen.

I.: Der double Diamont.

B.: Ja genau und den gibt es in allen Innovationsprozessen. Da ist es eigentlich genau dasselbe. Weil du jetzt gesagt hast ist eine Methodik die sehr gut hierher passt, weil die ist einfach eine die sehr schließend ist und dazu muss ich vorher aufmachen und insofern muss ich im Projekt immer schauen, wo bin ich eigentlich gerade, und so kann ich Interventionen zu lassen, Priorisieren ist hier, Ideen Sammeln und eine Learning Journey machen ist hier. Wenn ich einen Impulsvortrag hab oder mir 5-6 Organisationen anschauen, dann sammel ich ganz viele Impulse und da entsteht irrsinnig viel Wissen und dann muss ich es wieder zusammenführen und das ist auch ein Stück was es in den Prozessen zu beachten gibt: Wo bin ich gerade und was ist gerade hilfreich?

Dementsprechend auch drauf zuschauen und das kann sich auch immer weder wiederholen. Wenn du zum Beispiel, dann hast du da irgendwo einen Abschlusspunkt oder einen Milestone und dann geht der nächste Prozessschritt wieder auf. Das nur so weit zum Priorisieren.

Was war die Frage?

I.: Ob du das sinnvoll findest als Priorisierungstool?

B.: Ja, die Frage ist wann, wenn es gerade am richtigen Platz ist dann macht es Sinn und wenn es am falschen Platz ist dann kann es ein voller Blödsinn sein.

I.: Ich muss dich leider zu Aussagen zwingen, die ich auch weiter verwenden kann. Also wenn ich jetzt Informationen gesammelt habe und dann wieder schließen will..

B.: Genau.

I.: Dann gibt es eine Methodik, die nennt sich Zukunftskonferenz, wenn ich dir was erzähle was du kennst !?

B.: Kenn ich.

I.: Das ist dann aber wahrscheinlich geschickter wenn ich mehr Leute nicht nur aus der Führungsebene habe sondern auch von weiter unten.

B.: Zukunftskonferenz ist ein klassisches Großgruppenformat. Großgruppe heißt mehr als 25 Leute. Eher aufwärts. Die kann man bis sehr groß machen. Das ist eine klassische Intervention die stark auch die Organisation und die Kultur angreift und die ich mit 100 Leuten genauso machen kann.

I.: Also sie ist gut bei vielen Leuten und großer Einbindung, oder?

B.: Genau.

I.: Findest du es sinnvoll?

B.: Ja.

I.: Und dann war es, nachdem immer die Ziele formuliert worden, aber bisher niemand nicht wirklich gesagt haben oder ob sie auf irgendetwas bestimmten achten, wie sie die Ziele formulieren, gibt es aus der Sportpsychologie so ein Ansatz der heißt SMART-Ziele formulieren. Kennst du das? Findest du das sinnvoll oder nicht?

B.: Also SMART-Ziele kommen aus dem Projektmanagement und wie haben sie geheißen?

I.: Specific.

B.: Die sind schon klar. Specific, Measurable, (..) Archieveable, Realstic, Timeable. Also Terminierbar im Deutschen. Kommen aus dem klassischen Projektmanagement und dienen dazu Ziele besser zu machen und zielorientiert zu arbeiten. Macht dann Sinn wenn ich mir Ziele setzte für mein Projekt, bei denen ich sage die will ich bis zu einer gewissen Ziel abarbeiten und die sollen für alle klar und transparent sein. Dann macht es Sinn. Gleichzeitig geht insofern einiges daran verloren, weil sie so konkret sind, dass sie gewisse Aspekte ausblenden. Also gerade in dieser Phase ist die Frage wo bin ich da, und SMART Ziele sind wieder etwas die stark zumachen weil sie es wieder ganz konkret machen und braucht es das in so einer frühen Phase schon?

Und für manche Dinge kann das hilfreich sein, wie bis wann die Anzahl der Schreibtische feststeht und wann man die kaufen muss und gleichzeitig wenn ich es nur so mache, vermiss ich was anderes. Es kann auch ein Ziel sein, dass ich sage, uns als Organisation ist es total wichtig, dass wir Räume haben in denen wir uns ungezwungen begegnen können. Das ist kein SMART Ziel. Das macht keinen Sinn.

Es gibt aber ganz viel Orientierung. Das spannende an der Bedarfsplanung ist dieses Auseinanderhalten von Zielen und Lösungsansätzen. Eben nicht in Lösungen zu denken sondern Ziele zu formulieren. Es braucht ein gewisses Maß an Zielen die so Grundorientierung geben und Ausrichtung die dann auch Gestaltungsspielraum für den Architekten geben.

I.: Aber dann wäre dass vielleicht interessant

B.: Ein gutes Beispiel ist wenn ich ein Einfamilienhaus plane kann ich sagen, ich möchte im Wohnzimmer ein großes Fenster haben, dass so und so ausschaut oder ich kann sagen, ich möchte im Wohnzimmer sitzen und möchte gerne rausschauen weil draußen so ein schöner Teich ist. Das ist kein SMART Ziel in dem Sinn, wenn ich sage ich möchte gerne den schönen Teich genießen, aber dann sind die Handlungsoptionen für den Architekt hat in der Umsetzung viel größer weil du dann natürlich viel größer weil du dann viel mehr Gestaltungsspielraum ist.

I.: Würdest du es ganz rausnehmen da, weil du sagst, es beschränkt oder würdest du eine Kombination vorschlagen?

B.: Es gibt sicher Dinge wo es sinnvoll ist, in der klassischen Projektplanung, da gibt es schon Milestone und Projektmanagement Tools wo es sinnvoll sind, das sind SMART Ziele – und ich würde es schon drinnen lassen.

I.: Aber ist es dann nicht eigentlich nicht passender für den Projektkontext, wenn man in der Timeline sich die Punkte bis wann man was erarbeiten möchte setzt?

B.: Ja das ist dann wieder ein Metathema. Du kannst SMART Ziele überall einsetzten wo sie gerade passen. Die kann bei der Zielformulierung gut sein, die kann beim Kontext gut sein und später auch.

Ich kann dir das schicken, es gibt da einen ganz guten (unv.) da machen sie einen Vergleich mit Haltungszielen. Und Haltungsziele sind eher so auf einer oberen psychologischen Ebene. Ein Stück. Und die sind dann eben eher so (unv) Dinge an wie Stimmungen, Emotionen. Ja. Also eigentlich ist es ein Stück, dass du Emotionen verlierst wenn du nur mit SMART Zielen arbeitest.

I.: Dann schaut man auch in die Organisationsplanung mit hinein und da sind eigentlich immer vorab Daten gesichtet worden- so was ist da- so zur Mitarbeiterstruktur, Organisationstruktur, Arbeitsplatz- so weiter und so fort. Da gibt es ganz stark Unterschieden zwischen wie stark Leute eingebunden wurden und nicht und teilweise gab es auch dass man einfach anhand von den Unterlangen, da dann Sachen zusammengestellt hat und das in einem Workshop präsentiert wurde und bisschen daran gearbeitet worden ist und auf der anderen Seite gab es, dass man das in Workshops gemeinsam erarbeitet hat wie sind eigentlich die Hierarchien. (..)

Und dann ist noch viel mit Fragebögen gearbeitet worden, okay sorry, das ist manchmal nicht so ganz leicht, genau, die Organisationsplanung nach der DIN umfasst mal dieses eine Thema Organisationsstruktur und Hierarchien und so weiter und das andere Thema „Tätigkeiten, relevante Prozesse, relevante Tätigkeiten“, und für das eine Thema „Organisationsstruktur“ sind eigentlich viele Workshops verwendet worden. Und für das andere Thema „Tätigkeiten/Prozesse“ sind viele Fragebögen verwendet worden.

Das wäre eigentlich mal die erste Frage ob du dem was zufügen willst oder ob du findest, dass das ein guter Ansatz ist.

B.: Hängt ein bisschen von den Zielen ab würde ich sagen, weil die Frage ist wie viel Spielraum hab ich und wie spiegelt sich das – was denen ihr Bild davon wie sich räumliche Anordnung strukturiert und was sozusagen der (..) ausschlaggebende dahinterliegende Ordnungsprinzip ist und das kann das Organigramm sein: Ich hab eine Abteilung A und eine Abteilung B und die sitzen alle da und die sitzen alle da. Oder es können Prozesse sein, sagen die haben mit denen zutun. Das muss ich dazu noch herausfinden, wo ich das aufarbeite um dann damit zuschauen wie ordne ich räumlich zu.

I.: Also ist deine Aussage, dass man am Anfang von der Organisationsplanung mal schaut nach was wollt ihr euch organisieren, also nach was für ein Thema und je nachdem wie sie sich organisieren das wäre die Grundlage für das Konzept, dass ich dann schaffe.

B.: Würde ich so sagen. (unv.) Rein nach der Organisationsstruktur oder rein nach den Prozessen organisieren, dann macht das natürlich mehr Sinn die sich genauer anzuschauen. Und sich andere Sachen eher weniger. Da kann man auch Rückspiegeln und sagen, das hat die und die Konsequenz, das hat die und die Auswirkungen.

Generell ist da auch viel die Frage der Kommunikationsanalyse wer hat was mit dem zutun hat.

I.: Das geht dann letztendlich auch später mehr in das Funktionsprogramm mit ein.

Okay. Aber dann ist es ja an sich nicht schlecht, mal die Daten vor mal sich anzuschauen, wie sind die und dann da einzuhaken.

B.: Ja.

I.: Dann habe ich da mal als Vorschlag- also über Fragen passiert es letztendlich, dass man viele Leute einbindet, also wenn man offene Fragen formuliert, dann hat man die Möglichkeit dadurch viele Leute auch mitzunehmen, und da hätte ich als Alternative dazu das Welt Cafe Format formuliert. Sinnvoll?

B.: Wäre die Frage wofür.

I.: Naja die Fragebögen sind letztendlich eigentlich hauptsächlich für Tätigkeiten, Arbeitsumfeld, Abfrage der Tätigkeiten gemacht worden.

B.: Also Fragebogen ist dafür gut viele Informationen präzise zu sammeln. Das kriege ich dabei raus, wenn ich jeden frage wie viel Ordner hast du, weil ich wissen will wie viel Platz/Stauraum benötige ich, dann ist ein Fragebogen super. (unv.) Wie viel Pflanzen hast du, brauchst du Ordern, was brauchst du sonst noch zum arbeiten, so irgendwie, dafür sind sie wirklich super. Da kriege ich diese Informationen die spezifisch sind von den einzelnen Leuten.

Ein World Café ist eine Methodik die primär dazu dient Leute gut miteinander in Kontakt zu bringen, World Café hat auch immer einen hohen sozialen Aspekt um Leute mit einander zu vernetzen und in Kontakt zu bringen. Und von der Methodik her ist es so, dass du die klassische ist sicher, dass ich eine Frage hab und zu der tausche ich mich aus für ca. 20 min und dann wechsel ich Tisch und tausche mich zur selben Frage mit anderen Leuten wieder aus. Insofern ist es eine sehr, also da kann ich so Fragen stellen wie (...) Da haben wir mal eine Großgruppe gehabt wo es darum ging für Change und wie wir mit Change umgehen, und dann war die Frage:“Wie wollen wir mit Veränderungen in Zukunft umgehen?“. Das ist auch eine große Frage, die sehr offen ist wo die Leute sich dazu austauschen können wo dann viel sichtbar wird. Es ist keine Formatung um Informationen zu sammeln sondern eher um gemeinsam an einer großen, schwierigeren Frage zu miteinander in Kontakt zu bringen und Leute zu verbinden mit diesem Thema.

Insofern glaube ich dass es an der Stelle weniger hilfreich ist, weil es bei diesem Organisationsplanungsthema so wie ich das da jetzt verstanden hab, auch schon sehr was die Organisationsstruktur, wie ist es aufgebaut wie sind die Prozesse, also da brauche ich diese Informationen nachher. Die bekomme ich (unv) nicht heraus. Ein World Café kann gut sein für so ein Projekt Kick off wo die Leute mal allgemein mit der Frage „Was kann uns das bringen?“ oder „Angenommen es ist alles voll super, was bringt uns bauen eigentlich, was für Möglichkeiten entstehen daraus?“. Mit so offenen Fragen kann man hinein gehen und kann man gute Möglichkeit sein.

I.: Cool. Dann ging es öfters eben auch darum, man kann ja die IST-Situation relativ gut analysieren oder sich ein Bild davon machen und dann eben die Frage wie kommt man eigentlich in die Zukunft, weil an ja für die Zukunft plant.

Und ähm da gab es ja einmal den Ansatz, dass die Nutzerinnen selber gefragt worden sind, dass sie sich mal anschauen sollen, was ist in den letzten 5 Jahren passiert und anhand von dem ihr Vorstellungen sagen sollen was in den nächsten 5 Jahren passiert.

Das war ein Ansatz und der andere Ansatz war, dass sie einen Workshop gemacht haben, das war in einem großen Unternehmen, mit so Young Professionals und versucht haben, die Zukunftsvision von Leuten, die halt noch nicht lang bei dem Unternehmen sind und die vielleicht eben noch bisschen offener sind, mit reinzubringen.

Und das nächste war, da gibt es einmal...

Organisationsplanung in dem Fall umfasst relativ viel. Das hab ich da jetzt mit reingenommen, da gibt es jetzt nicht wirklich einen offiziellen Punkt Zukunftsvision.

Das habe ich jetzt ergänzt, das Delphi verfahren. Ich weiß nicht ob du das kennst? Also man fragt irgendwie Experten, das ist natürlich auch immer die Frage wer ist ein Experte, das kann man sich irgendwie dann auch selber aussuchen ob man sagt die Leute die dort arbeiten sind die Experten oder Leute von außerhalb, befragt die sozusagen sammelt die Antworten und schickt die Antworten nochmal aus und dann haben alle nochmal die Möglichkeiten anhand von dem was alle anderen auch gesagt haben eine Prognose zu stellen.

B.: Okay, ja macht Sinn. Und da wäre eben auch wichtig eng mit der Geschäftsführung zusammen zu sein, was ist denn ihr Plan? Ihre Überlegungen? Wie sind ihre Vorstellungen davon. Also da mit Entscheidungsträgern klar zu sein.

I.: Und dann ist noch ein anderer Vorschlag gewesen, warte mal, (...) ähm, kennst Szenariotechnik, also dass man sich halt Szenarien bildet.

B.: Ja.

I.: Macht das auch Sinn?

B.: Mhm. (Zustimmend)

I.: Gut, dann ist jetzt das Funktionsprogramm. Genau als bei dem Funktionsprogramm, geht es letztendlich darum, dass du dir wenn du auf den Grundriss schaust überlegst, generell auch ohne Grundriss, welche Abteilungen müssen relativ nah beieinander sein, welche Abteilungen sind weiter weg? Brauchen irgendwelche Abteilungen bestimmte Zugänglichkeiten? Sicherheit-Sachen? Und so weiter und so fort. Das ist eigentlich immer aufbauend aus den Informationen aus der Organisationsplanung gemacht worden. Da habe ich eben diese Frage ob zum Beispiel marktorientiert, abteilungsorierntiert oder prozessorientiert gearbeitet werden soll. Das würdest du dann eigentlich eher zur Organisationsplanung dazu nehmen oder? Das war der Konsens aus dem was davor kam, weil das wieder bedeutet, dass ich mir eigentlich anschau in der Organisationsplanung.

B.: Ja.

I.: Okay. Und dann ist ein Vorschlag gemacht worden für das Funktionsprogramm von den Bedarfsplanerinnen. Entweder ist ein Vorschlag gemacht worden oder man hat das versucht gemeinsam zu erarbeiten wieder in Workshops. Dazu hätte ich jetzt eben die Umfeld-Analyse. Einfach, dass man sich sozusagen eine einzelne Abteilung anschaut und dass man dann nicht nur andere Abteilungen mit reinnimmt sondern kann man ja auch Sachen mit reinnehmen.

B.: Externe?

I.: Ja. Sinnvoll?

B.: Ja.

I.: Und eine SWOT – Analyse. Strengths, weaknesses, opportunities and threats.

B.: Um was herauszufinden?

I.: Um herauszufinden… hm. Eigentlich ist es sinnvoller es da hinten , also bei Bau und Ausstattung mit reinzunehmen. Also, dass man sich den Arbeitsplatz mit anschaut.

I.: Ja, du schaust halt was sind Stärken und Schwächen und Möglichkeiten die bei sowas drinnen sind. Ähm. Eine SWOT – Analyse passt gut wenn du 3 Sachen zu Auswahl hast und nicht weißt was du nehmen sollst, dann passt eine SWOT Analyse super. Dann kann ich 3 Standorte gut miteinander verknüpfen. Oder auch generell, sagen wir okay wir haben eben für einen Standort, aber an der Stelle fällt mir jetzt nicht wirklich was ein wo das gut dazu passt. Weil die Frage ist was die Frage ist zu der ich Stärken und Schwächen suchen will.

Und wenn mit denen Schwächen bei allgemein Funktionen such, dann bin ich nicht in meinem Auftrag. Dann bin ich stark in der Organisationsentwicklung aber nicht in der Bedarfsplanung.

I.: Ja.

B.: Das ist immer auch so ein bisschen dieses spannende Feld, wie viel greife ich in Organisationsstruktur ein und wie viel davon ist mein Auftrag und wie viel eben auch nicht. Also ist mein Auftrag zu sagen, 500 Mitarbeiter mal so und so viel Quadratmeter ist so und so und dann hocken wir sie irgendwo hin und that`s it oder ist mein Auftrag auch zu schauen okay was heißt das für die Organisationsstruktur (unv.) und wie passt das zusammen.

I.: Ich mein, da suchen sich ja die Firmen ja auch eher Leute in einem Bereich was sie halt brauchen.

B.: Was mir da einfällt sind klassische Kommunikationsanalyse, da können auch Fragebögen hilfreich sein. Zum Beispiel zu Fragen. Da kannst du zum Beispiel Skalierungsfragen stellen und dann bei anderen Abteilungen und mit welcher Abteilung habe ich wie viel zutun auf einer Skala von 1 bis 10. Das frag ich einfach durch und dann kann ich einen Algorithmus daraus machen und dann sehe ich welche Abteilung mit welcher viel zutun hat, das kann ich in einer Matrix darstellen und was skaliert das und jeder füllt diese Matrix aus wo er sich in Bezug zum anderen setzt und dann kriegst du automatisch eine Rückbeziehungsmatrix wo du weißt welche Abteilung hat mit welcher zutun.

I.: Das ist dann an sich nicht mehr so partizipativ.

B.: Nein ist es nicht. An dieser Stelle ist die Frage was willst du herausfinden. Immer. Willst du wissen wer mit wem zutun hat. Du kannst es auch anders machen; du kannst ein Großgruppentreffen machen und kannst die Leute aufstellen lassen, jetzt stellt euch so auf mit den Leuten zu denen ihr

am meisten Beziehung hat und dann lasst die Leute sich im Raum aufstellen und dann siehst du wo die Leute sich dazustellen, und kannst das anhand von Vorgängen besprechbar machen.

I.: Das ist dann eigentlich eine Aufstellung.

B.: Systemische Strukturaufstellung.

I.: Cool.

B.: Was überhaupt eine coole Methode ist, gerade in der Bedarfsplanung. Du kannst, das haben wir auch schon gemacht schon mal, in einer ähnlichen weise gemacht aber du kannst sie auch als Repräsentanten für Räume oder Abteilungen stehen lassen und sagst okay jetzt stellt euch mal auf wie das für euch passen würde. So wie es in einer klassischen Aufstellungsarbeit auch passiert. (unv.) Wie fühlt es sich da an wenn da wer reinkommt, wenn da wer spricht. Wen sehe ich und wen sehe ich nicht. Da kannst du dann schauen dass du eine gute Struktur findest und das kann sich dann gleichzeitig als räumliche Struktur wiederfinden.

I.: Das ist ein guter Input. Okay. Und dann waren wir bei der Bau und Ausstattung. Da sag ich jetzt nicht mehr so viel dazu.

Da ist es eigentlich viel von den Bedarfsplanern gekommen. Viel Vorschläge mit der Führungsebene einfach abgestimmt worden, vor allem die Vorschläge so im Hinblick was für Ziele, sind oft Ziele in Richtung ökologisch bauen zum Beispiel gekommen, und wenn so ein Ziel formuliert worden ist, dahingehend überhaupt mal Vorschläge gemacht worden, und dann ist es extrem beeinflusst gewesen vom Kostenrahmen der ja beim Projektkontext festgelegt worden ist.

B.: Klar. Ja. (unv.)

I.: Genau. Dann sind in dem Bereich schon auch, das geht dann mehr in den Bereich Einrichtung, Möbelstücke hingestellt worden zum ausprobieren und dann wieder Feedback geben einfach um die Leute mit reinzunehmen und ihnen die Möglichkeit zu geben auch mitzuentscheiden. Und dann ist ein Wettbewerb gemacht worden so die Vorschläge für die Gemeinschaftsräume wie die gestaltet sein sollen zu bringen.

Da habe ich jetzt noch mit reingenommen von den systemischen Fragen, lösungsorientierte Frage und paradoxe Frage, auch einfach um herauszufinden was eigentlich wichtig ist und was sie nicht unbedingt brauchen. Die kommen dann auch einfach wieder zum Gesamten?!

B.: Ja würde ich auch sagen.

I.: Dann gibt es noch so das „A day in a life“, da hätte ich gedacht, dass man die Aufgabe gibt 10 Fotos über den gesamten Tag zu machen zu einem bestimmten Thema, zum Beispiel, Lautstärke oder so um dann zu sehen, brauch ich bei den Tätigkeiten, die ich habe ein lautes Umfeld oder kann ich bei den Tätigkeiten, muss ich da konzentriert arbeiten und kann es nicht brauchen wenn es laut ist.

B.: Ja. Ja. Das ist natürlich auch eine, gerade das Thema Lautstärke ist gerade auch ein Thema das davor hinein gehört, in den vorherigen Schritt. In den Prozessen darauf zu schauen was für Tätigkeiten wir haben (unv.)

Ja eigentlich gekoppelt an den Punkt (unv) es ist ein ganz zentraler Punkt, was sind die Tätigkeiten und was brauchen sie dafür für Rahmenbedingungen. Das muss ein Output sein der da rauskommt.

I.: Der geht aber letztendlich dann ins Raumprogramm mit ein?

B.: Genau. Ja.

I.: Es ist manchmal mit der Zuteilung nicht ganz so leicht, dass man sagt man nimmt es beim Funktionsprogramm mit rein oder dass man sagt man erarbeitet es dann erst wirklich im Raumprogramm oder über die Bau und Ausstattung.

B.: Das hat eine Relation zu den Funktionen. Wenn ich Funktion xy macht 90% Computer Arbeit, und die muss er konzentriert machen, dann ist das eine wichtige Information die ich da brauch, weil das dann wieder relevant wird für die nächsten Schritte. (unv.)

I.: Okay.

B.: Also insofern ist es eher. Die Überschrift die es eigentlich auch immer in diesen ganzen Dinge die davor sind in dem Funktionsprogramm, in der Organisationsplanung, immer mit der Brille, der was ist relevant für räumliche Umgebung, drauf zuschauen und immer auch die Fragen in die Richtung zu stellen. Was heißt das jetzt, was heißt das jetzt dass ihr so viel mit einander zutun habt und hauptsächlich telefoniert? Vierstunden am Tag.. Was heißt das für den Raum? Und das sind die Informationen die ich brauche.

I.: Würd dir da noch was anderes einfallen, was man da machen kann, partizipativ.

B.: Nein ich finde die Dinge ausprobieren, find ich super, sagen wir mal Probearbeiten, Probe sich hinsetzt, Sachen testen und Feedback dazu geben.

I.: Habt ihr mal irgendwas in die Richtung gemacht, dass man Leute aus ihrem gewohnten Arbeitsumfeld herausnimmt und sie wo anders arbeiten lässt und dann kann man zum Beispiel eine SWOT Analyse machen um zu schauen was hat dir an dem anderen Umfeld gefallen?

B.: Ja ist denkbar. Haben wir nie gemacht. Ist wahrscheinlich ziemlich aufwändig ist aber sicher schon auch cool.

I.: Das ist eine Simulation dann. Je weiter man nach hinten kommt umso schneller geht es.

Ja dann sind wir eigentlich beim Raumprogramm. Also letztendlich ist jetzt der Output wie eine Art Liste was für Räume es geben soll, mit was für Größen und was für Anforderungen an den Raum kommt. Das ist auch wieder aufgebaut auf das Funktionsprogramm und Organisationsplanung, was man sich da halt anschaut. Und da sind Datensammlungen auch vor allem über Fragebögen passiert. Eben was für Tätigkeiten und was für Anforderungen, letztendlich Anzahl von Besprechungen , Anzahl von Anwesenheiten, Mobilität und so weiter. Und dann ging es natürlich um die Größe, also wie groß ist der Arbeitsplatzt an sich, da geht es jetzt natürlich viel mehr um Quantitäten als um Qualitäten. Und da ist jetzt eigentlich die Frage ob dir eine Methode einfallen würde ob wie man das partizipativ machen kann mit den Leuten erarbeiten kann.

B.: Ich tu mir ein bisschen schwer weil ich, die Kategorien, die du gewählt hast, die erleb ich stark Unterschiedlich, also ein Raum und Funktionsprogramm, ist ein Ding was ich in der Hand halte, dass am Schluss rauskommt. Da steht dann der Raum xy ist so und so groß mit dem und dem Bodenbelag. Und die Bau und Ausstattung ist dasselbe, das hast du in der Hand, das ist sozusagen ein Ergebnis Dokument aus dem Gesamtprozess.

I.: Und es geht eigentlich immer um den Prozess. Es wird Raumprogramm genannt und meine Frage ist wie kommst du da hin.

B.: Genau und meine Frage ist, kann ich etwas, wenn das der Bedarfsplanungsprozess ist, dann sind ja Ergebnis Dokumente die ich am Schluss habe, das Raumprogramm und die Bau und Ausstattungsbeschreibungen und dann gibt es noch ein paar andere, und all das was ich vorher mach, also die Organisationsanalyse, ähm, die Projektkontext, all diese Dinge die du da am Anfang gehabt hast, sind Dinge die eigentlich darauf hin arbeiten, fließen darein damit dann das am Schluss dabei rauskommt. Und jetzt kann ich fragen was muss ich machen um die Organisation zu analysieren mit dem Ziel, dass das am Schluss dabei herauskommt. Aber die Frage nach dem „Was muss ich tun um das Raumprogramm zu kriegen?“ ist die Antwort, all das was da vorne ist. Also die Methodik um das zu kriegen sind all die Schritten, die davor schon passiert sind. Also die Funktionsanalyse, ganz speziell, weil du gefragt hast, das ist ein Stück auch die Schwierigkeit daran glaub ich, weil du gesagt hast, die Frage nachdem, brauch ich es laut oder leise, passiert die hier oder passiert die hier. Das ist aus meiner Sicht nur ein Ergebnis Dokument, das mach ich auf Basis von dem All dem was davor passiert ist und dadurch generier ich Information. Die Raum und Ausstattungsbeschreibung die ist ganz da, die Funktionsanalyse die macht ganz auf, die fragt die Informationen ab und die unterschiedliche Prozesse und dann muss ich das in irgendein Dokument

packen und dann führ ich es zusammen und dann muss ich es in Räume übersetzten und dann streiche ich das alles wieder raus was ich weiß und da sind zwei Räume neben einander, ein Besprechungsraum mit 40 m² und so und so vielen Sitzplätzen und dann tu ich es ganz zusammen und ganz zum Schluss bin ich an einem Punkt und da habe ich dann nur noch die Dokumente die ich weiter geben kann.

Ist das nach vollziehbar?

I.: Ja es ist nachvollziehbar.

Wenn ich das alles analysiert habe davor wie komme ich mit den Daten die ich jetzt hab zum Raumprogramm und deshalb würde ich letztendlich da weitermachen wo wir davor waren.

B.: Ich muss all diese Daten die ich davor gesammelt habe mit den Leuten so aufbereiten, dass ich es dann mit den Leuten gemeinsam in den Raum übersetzten kann.

I.: Genau. Das ist der Punkt. Und dazu habe ich, wie man es in den Raum übersetzt, einmal so Ideation Games aufgeschrieben. Also Lego gemeinsam baust und schaust ob es funktioniert von den Größen her, also Module.

B.: Ja, also Prototypen gemeinsam zu bauen um es sichtbar zu machen und besprechbar zu machen, kann Lego sein, kann was anderes sein, wo man dann sagen kann okay, ich halte mir alle Funktionen die ich vorher erarbeitet habe griffbereit um die immer wieder einzuspielen.

I.: Ich hab dir vorher gesagt mit dem das man Leute mal in einen anderen Raum setzt und schaut was funktioniert da eigentlich, was funktioniert da nicht. Dann wäre das eigentlich auch schon wieder eine Übersetzung in den Raum.

B.: Ja.

I.: Wäre das vielleicht da dann sinnvoller?

B.: Ja.

I.: Und da habe ich dann auch noch aufgeschrieben: Kontextuelle Interviews. Einfach dass man mit Leuten mal schaut

B.: Das ist die Frage worauf fokussiert man. Auf die Ausstattung oder auf den Raum an sich. Kannst du bei beidem anwenden, es ist nur ein anderer Fokus den du dann setzt.

I.: Ja. Würde dir sonst noch was anderes einfallen?

B.: Hm. Auch da passt es. Diese Aufstellungsgeschichte passt auch da gut rein.

I.: In wie fern?

B.: Naja dass du mit ... und das so darstellst.

Eh so wie wir das vorher gesagt haben.

I.: Als wenn ich eine Aufstellung mache, dann bekomme ich ja eher ein Verhältnis von Räumen zu einander aber da krieg ich ja nicht aus was soll ich den Raum selber sein.

B.: Okay ja, das ist richtig. Eigentlich kriegst du das Funktionsprogramm.

I.: Ja.

B.: (..) Ja das wird schon viel über Vorschläge passieren. Das ist schon viel Arbeit und Feedback ein holen und Vorschläge dazu. Prototypen bauen mal, so irgendwie. Bei so großen Bürogebäuden gibt es dann oft mal einen fertigen Raum den man sich anschauen kann, aber das.

I.: Und beim Flächenprogramm, das ist dann eigentlich nur noch die Erweiterung mit Sonderflächen. Das ist bisher eigentlich passiert, in stiller Alleinarbeit der Bedarfsplanerin und Erfahrungswerte und über Daten die halt über den Bestand vorgegeben sind, aber da ist jetzt letztendlich partizipativ nichts gemacht worden. Habt ihr da was gemacht?

b.: Was sind Sonderflächen?

I.: Als das sind so Gangflächen, das was sich eigentlich ergibt wenn du in ein Bestandsgebäude gehst.

B.: Das macht letztendlich sinn das über Expertenwissen zu machen.

I.: Also da fällt dir jetzt nichts anderes mehr ein?

B.: Nein.

I.: Und dann habe ich noch zwei andere Sachen die ich auch so über das Gesamtprojekt gesehen hätte und zwar zu Entscheidungsfindungen und Entscheidungsfindungen in Gruppen. Hätte ich ein Mal das systemische konsensieren. Ich erklär dir da nicht mehr um was es da geht weil du das sicher weißt. Habt ihr das schon mal verwendet?

B.: Nicht bei der Bedarfsplanung aber ja es macht Sinn.

I.: Und kennst du so Konsententscheidungen.

B.: Ja macht Sinn. Absolut. Also beides. Es kommt ja beides, habe ich ganz viel, weil das Thema in der Organisationsplanung ganz viel darüber geht wie Entscheidungen getroffen werden und darüber ganz viel passiert. Grad Konsententscheidungen ganz neu sind, grad das Thema Soziokratie, und ein Entscheidungsprozess der Sinnvoll ist.

Anhang 8

Expertengespräch mit Christoph Müller zur Verifizierung des prozessorientierten Methodenpools am 19.08.2016, 09:00 – 10:30 Uhr

I.: Und jetzt gibt es noch- seit gestern- die Rubrik „allgemeine Methoden“. Also die nicht spezifisch sind auf einen Prozessschritt, sondern einfach Sachen die allgemein methodisch sinnvoll sind anzuwenden.

B.: Über alle?

I.: Ja über alle. Also Eigentlich sind das die systemischen Fragen, die ich jetzt da aufgeschrieben habe, da gibt’s hinten auch nochmal welche.

B.: Ja das geht immer.

I.: Genau. Das sind die die eigentlich über alles gehen.

B.: Außer eigentlich hier.

I.: Naja also ich finde Skalierungsfragen in dem Fall schon sinnvoll, weil man die Leute dazu zwingt sich zu entscheiden was ist eigentlich wichtig und was nicht.

B.: Also im Projektkontext. Ich sehe Visionen hier drin auch nicht richtig?!

I.: Ähm, ja die Erläuterungen sind aus der NORM genommen. Da kann ich nicht viel machen.

B.: Das sind die aus der NORM. Dann hätt ich die Quelle gesucht, aber die wird ja dann irgendwo stehen. Gut, dann finde ich die NORM halt schlecht.

Und genau grundsätzlich sind das tatsächlich Themen wo ich jetzt auch, also mehr oder weniger Fakten wo ich kaum was erarbeite und ich werd da auch kaum Methoden brauchen, von dem her ist es hier relativ simpel und auch richtig. Ich hab bei beiden ergänzenden Methoden dazu geschrieben, bei der einen dass ich sie als eher unpassend finden, bei der Skalierungsfrage, weil ich nicht weiß, wo soll ich mich denn skalieren? Ähm. Beim Finanzrahmen? Oder ich hab es nicht greifen können. Ich geb dir das nochmal so mit. Ich will ja dann eh mit dir diese Themen nochmal durchspielen.

I.: Ich würd jetzt für die Skalierungsfragen zum Beispiel bei den bedarfsauslösenden Gründen, da wirst du ja nicht nur einen Grund finden, und wenn du die dann skalierst dann hast du letztendlich eine Priorisierung vielleicht?

B.: Du willst die Bedarfsauslösenden Gründe... Okay. Ja. Ja das stimmt. Das eine interessante Aussage, die ich dann erhalte. Die aber wieder sehr stark da hinein spielt, weil, mhm. Okay, dass ich es schaffe diese zu priorisieren, dass ich sage was ist das wichtige, dass ich sage, das Haus ist zu klein okay wir wachsen, oder will ich mich so stark verändern? Also das wären halt zwei klare (unv.) das ist nicht Fisch, nicht Fleisch. Ja in dem Zusammenhang ist es sinnvoll. Wobei, macht Sinn, inhaltlich finde ich gehört es hier hinein. Ich kann es hier abfragen und hierhin mitnehmen als Startpunkt, dann würde ich das auch, wenn du es auch bei den anderen Themen nicht so siehst, dann würde ich diese Methodik hier, auch tatsächlich auf das beziehen, weil sonst ist es ein bisschen wertlos für den der es ließt, so wie für mich, der keine Ahnung hat in Wahrheit, weiß überhaupt nicht wie er damit umgehen kann.

Und das Chaordic Stepping Stones.

I.: Ja das irgendwie die Methode, mit der ich am unglücklichsten bin, muss ich sagen.

B.: Ich kenn sie nicht.

I.: Das können wir dann auch im zweiten Gespräch machen. Das sind 9 Schritte zu denen schon Fragen vorformuliert sind. Bei denen macht man letztendlich eigentlich nichts anderes als eine Analyse in jede Richtung, es passt eigentlich extrem gut dazu die ersten 5 Schritte und die anderen sind dann. Es gibt dann so Schritte, wer ist daran Beteiligt, was sind die Interessen, in die Richtung geht es ein bisschen. Man fragt das Bedürfnis ab, erarbeitet aus dem Bedürfnis den Zeck. Es umfasst viel von den Punkten die in der Norm auch schon angesprochen sind. Bloß, dass schon Fragen vorformuliert sind an denen man sich dann vielleicht ein bisschen orientieren könnte.

B.: Okay. Und was möchte ich hier mit der Methode erreichen?

I.: Mit der Methodik ist es eigentlich mehr, dass du in einem Workshoprahmen Sachen vergisst abzufragen. Mehr eine Checkliste.

B.: Es geht mehr um eine Strukturierung in dem Zusammenhang. Sind die Fragen dann bei dir enthalten?

I.: Ja die sind jetzt in der Diplomarbeit. Das ist eine relativ große Excel Liste in der jeder Schritt erklärt ist, mit Fragen dazu.

B.: Okay. Dann ist es unter Umständen sinnvoll so als Checkliste oder Anleitung. Verstanden.

I.: Und gestern kamen dann eigentlich noch ein paar Sachen dazu zu dem Punkt. Und zwar machen die auch viel eine Umfeld- oder eine Stakeholderanalyse. Ich weiß nicht ob du dir was drunter vorstellen kannst?

B.: Ja. Das ist klassisch Projektmanagement. Ähm. (...) Also wenn wir die wesentliche Beteiligte, macht das Sinn, das eine Methodik, das ist ein Ergebnis meiner Meinung nach, aber das ist okay. Das ist ja generell du musst ja das Projekt aufstellen, du machst den Projektrahmen, einen Terminplan all diese Standards die man halt benötigt und die Frage ist jetzt, das gilt für jedes Projekt, Bauen IT-Projekt, und das ich das jetzt tatsächlich hier mit reinbringen möchte oder nicht?

I.: Eine Analyse?

B.: Nein aber diese grundsätzliche Projektthemen. Die gelten für alle Projekte dieser Welt.

I.: Ah ob du die mit reinnimmst.

B.: Aber ich find durch die Stakeholderanalyse. Ich mein wir haben für die wesentlichen Beteiligten kann man die Stakeholderanalysen machen. Was hast du da zur Methodik gefunden, ich kann mir da jetzt nicht mehr vorstellen außer, dass ich mich hinstelle, ein Flipchart und dann zeichne ich das Projekt und frag wer ist da aller Beteiligt und dann hast du sie alle.

I.: Ja du kannst dazu, dass du sagst, das ist das Projekt, wer ist beteiligt die Leute die zum Beispiel mehr Entscheidungseinfluss haben stehen näher oder du machst über die Arten wie du die Striche machst zum Projekt..

B.: Unternehmensintern, unternehmensextern, projektintern, projektextern.

I.: Zum Beispiel. Oder du stellst die dar ob sie dem Projekt gutgesinnt sind oder ob die Probleme damit haben. Sozusagen einfache Beziehungen darstellen.

B.: Passt. Kann man in dem Zusammenhang lassen.

I.: Und dann ist..

B.: Bezeichnung heißt Projektname?

I.: Welche Bezeichnung?

B.: Hier.

I.: Projektname? Wo steht Bezeichnung?

Achso wie gesagt, die Erläuterungen sind die Erläuterungen aus der Norm zu jedem Schritt. Was ich mir drunter vorstelle ist eine Bezeichnung was das Projekt sein soll.

B.: Also ich finde den Projektname ein wichtiges Thema. Also auch dafür eine Methode wie kann ich denn hier kreativ einen Namen entwickeln.

I.: Also ich glaub, dass auch bei Projektkontext (..)

B.: Nein, in Wahrheit sind das eher Rahmenbedingungen (unv.) Es ist in der Regel selten ein Workshop im klassischen Sinne. Aber was die wesentlichen Beteiligten angeht ist ein Workshopthema. Finanzrahmen und Zeitrahmen, das muss man einfach erarbeiten, das sind keine kreativ Prozesse, deshalb sehe ich das weniger.

I.: Also das einzige was noch als, sozusagen, von den Punkten mit reingekommen ist, ist das Weltcafe wenn du an dem Punkt überhaupt mal zur Projektentwicklung schaust, mit wirklich vielen Leuten die du einbindest in dem offene oder auch hypothetische Fragen stellst, dass du die Leute überhaupt mal ins Gespräch bringt und schaut was wollen die eigentlich. Aber das ist dann wirklich nur wenn du in das Projekt reinkommst und die noch keine klare Vorstellung und Vision davon haben.

B.: Ich sehe das dann eigentlich eher hier. Aber (..) der Punkt ist ja der, der Projektkontext, das heißt ja nicht, dass das ein Bauprojekt ist. Wenn ich in die Orgaplanung gehe und das alles durchgehe dann kann dabei auch herauskommen, dass wir in dem Gebäude in dem wir sind, bleiben können und es nur strukturieren können. Also es ist nicht zwingend ein Neubau. Und von dem her muss ich all diese Themen dann mit Sicherheit bei der Anpassung oder nochmal erklären. Ausgehend von den Projektzielen und von der Organisationsplanung weiß ich erst wohin geht die Reise überhaupt. Jetzt zum Beispiel- [redacted]- wir machen eine Machbarkeitsstudie, die sitzen im Büro und wissen nicht ob sie Sanieren oder neue Mietfläche. Wir schauen uns jetzt mal an, wohin wollt ihr, was sind eure organisatorischen Ziele und aus denen heraus ergibt sich dann was wird es überhaupt für ein Projekt. Also aktuell ist der Projektkontext einfach nur „das Gebäude ist abgewohnt, wir müssen etwas tun.“

I.: Ja aber dann wäre es ja eigentlich in dem Fall nicht schlecht, mit einem Weltcafé zu schauen wenn du so viele Leute hast, was wären eigentlich bedarfsauslösende Gründe.

B.: Ja. Das würdest du zu den bedarfsauslösenden Gründen. Ja stimmt. Könnte ich mir vorstellen.

I.: Okay. Passt. Dann gehen wir zu den Projektzielen, da war es auch eigentlich immer so, dass wieder eigentlich eine Strukturierung durch die NORM, funktional, soziokulturell und so, das hat eigentlich bis auf ein Projekt niemand gemacht (lacht) das so einzuteilen.

B.: Das machen dann echt nur wir?

I.: Selbst bei den Projekten bei euch, kam das nicht so richtig raus, dass die so krass strukturiert sind.

B.: Machen wir immer. Also das ist tatsächlich so Standard. Da haben wir einen vorgefertigten Folder wo genau diese Übersetzung von ökonomisch, ökologisch, soziokulturell und (...) eines fehlt mir. Ökonomisch, Ökologisch.

I.: Soziokulturell hast schon? Weil was Soziales muss dabei sein..

B.: Nein das ist irgendwie anders. Egal.

I.: Ähm. Ja. Die ähm genau.

B.: Ich würde generell das FM als erstes schreiben. Gerade hier, die haben immer den wesentlichsten Part, logischer Weise, die würde ich als erstes setzten. IT, HR. IT brauchst du auch immer, das gehört zusammen. Und HR dito. Und FM sind die die den Bedarf auslösen. (unv.)

I.: Genau, Sachen davor gesichtet, dann gab's bei einem Projekt einen Impulsvortrag um zu öffnen und Möglichkeiten aufzuzeigen.

B.: Den Impulsvortrag sehe ich zum. Ja, haben wir auch einmal gemacht, das stimmt. Zu Bürokonzepten. Weil zur Bedarfsplanung hätt ich da eher nur auf den Ablauf eingegangen, wäre ich auf den Raum (unv.) aber Bürokonzepte haben wir bei [redacted] auch gemacht und das kam auch gut an das stimmt. Passt ja.

I.: (..) Genau jetzt überleg ich jetzt mal kurz. Diese Zielformulierung SMART, spezific und so weiter, da haben wir gestern drüber geredet und der Stefan meinte er findet es eigentlich auch passender das beim Projektkontext zu machen oder nur teilweise zu machen weil das sehr eingrenzt. Also das ist an sich nicht schlecht weil du ähm sozusagen sehr klar formulierst und strukturierst was du für ein Ziel hast, aber auf der anderen Seite – wenn du dir den Double Diamond anschaust- bist du eigentlich am aufmachen und das ist ein Tool, das schon wieder schließt. Und deshalb hat er gemeint er würde eigentlich nicht vollständig die Ziele als SMART formulieren sondern es gibt vielleicht ein paar die man machen kann oder man kann das verwenden bei der Erarbeitung des Zeitplans wenn man das gemeinsam Erarbeitet.

B.: Die Zielformulierung SMART heißt einfach nur dass das Ziel in einem Satz als „es ist schon passiert“ formuliere.

I.: Ja nicht nur, also es bedeutet auch dass du dir sozusagen überlegst bis wann willst du das gemacht haben, wer soll es machen, also klar eine Verantwortung zu teilst. Und ähm dass du dir überlegst anhand von was du es messen kannst.

B.: Ich sehe das wenn auch als letzten Schritt hier.

I.: Die sind nicht aneinander angepasst zeitlich.

B.: Ist mir klar. Aber wenn man es ließ ist es im Kontext besser wenn es ganz unten steht. Aber dann ist es vollkommen richtig. Es ist ein aufmachen, also wir machen innerhalb der Projektziele auch auf und zu, also wir müssen hier einhaken, es sind zwei Workshops oder 3 und danach ist eine klare Zielformulierung da. Die kann dann nicht mehr schwammig sein, also die muss klipp und klar und für jeden verständlich sein. Und die Frage ist jetzt nur, ich mein ‚es sind Projektziele, ich würde in dem Fall jetzt einen Zeitpunkt ist klar, weil es gibt einen Zeitpunkt an dem das Projekt umgesetzt sein soll, wenn etwas erst 5 Jahre später messbar wäre, dann muss man das so festsetzten. Aber eine Zuständigkeit sehe ich da jetzt nicht weil das ist der Auftrag an das Projekt. Ziele die ich mit diesem Projekt erreichen möchte. Da ist eine Zuständigkeit in dem Detailgrad zu verteilen wäre.

I.: Also ich kann dir mal ein Beispiel machen. Wenn man das aus dem Sport nimmt. Ne warte mal wir bleiben in der Bedarfsplanung. Also wenn du einfach nur so Ziele formulierst, dann würdest du zum Beispiel in der Bedarfsplanung sagen, wir wollen durch unser Projekt Kommunikation fördern. Wenn du es SMART formulieren würdest, dann würdest du sagen wir wollen durch unser Projekt Kommunikation fördern und zwar soll das messbar nach 2 Jahren anhand von, weiß nicht, Kommunikationsflüssen sein, dafür verantwortlich soll sein, weiß nicht, in dem man Räume schafft mit großen Tischen.

B.: Du formulierst die Umsetzung schon. Die Lösung.

I.: Nicht ganz. Das war jetzt ein schlechtes Beispiel.

B. Ich kann dir ein noch konkreteres Beispiel nennen. Bei [redacted] zum Beispiel war klares Ziel, wir wollen durch unser neues Gebäude für Forschung und Entwicklung den Produktentstehungsprozess verkürzen und zwar deutlich.

Dann ist der aktuelle x Jahre und dann ist er danach 2 Jahre weniger und 1 Jahr weniger, das ist jetzt mal nicht ganz fest formuliert. Aber das ist ein klares Ziel. Dann steht teilweise noch dabei wir wollen unseren Mitarbeitern den „Best Place to work" bieten das ist diese alljährliche Abstimmung wo alle mitmachen. Auch das ist messbar, das soll mindestens gleich gut bleiben, wenn nicht sogar besser werden. Und dann steht dann teilweise dabei um das zu fördern wollen wir Flächen für Recreation anbieten wollen wir einen Betriebskindergarten einrichten, dann kann man schon so ein paar punktuelle Themen herauspicken, wird nicht generell sagen sozusagen, der grüne Teppich fördert die Laune. Also man muss immer die Flugebene behalten sonst nimmt man sich ganz viel aus dem Kreativprozess der da folgt.

I.: Also ist die Essenz daraus dass es eigentlich schon anwendbar ist?

B.: Ja jetzt hab ich verstanden um was es geht. Vor allem diese Verantwortlichkeiten. Aber diese Zielformulierung SMART ist dann wirklich das Closing der Projektziele.

I.: Ja genau. Dann gibt es die Priorisierung das ist eine Matrix. Also du schreibst sozusagen mal 15 Ziele auf. Auf der horizontalen Ebene und auf der vertikalen Ebene und vergleichst einfach jedes Ziel einmal mit dem Anderen. Und siehst dann eigentlich am Ende sozusagen, ein Ziel hat eigentlich immer gewonnen im Vergleich, dann ist es eigentlich hilfreich, das als oberstes Ziel zu nehmen.

B.: Find ich super. Das hab ich so nicht gemacht und würd ich gern mal ausprobieren. Hab ich auch dazu geschrieben. (lacht)

I.: Dann gibt es diese Zukunftskonferenz Ziel, würde sich eigentlich aus meiner Sicht, das kannst du mir dann bestätigen oder nicht würde sich anbieten wenn du die Zielerarbeitung mit mehr Leuten machst und mehr Nutzereinbindung in einer Großgruppe, dass du die Leute mal Ziele in ihren Abteilungen formulieren lässt und dann abteilungsübergreifend nochmal. Ähm. Genau.

B.: Gibt es eine konkrete Vorstellung wie diese Zukunftsbilder aussehen? Ist es etwa beschriebenes? Ja oder?

I.: Genau.

Der Punkt ist sozusagen, dass du einmal in der Abteilung bist und für deine Abteilung siehst, und sagst dass wären eigentlich unsere Ziele und dann nochmal weiter aufmachst und dann mit anderen nochmal schaust okay, aha, da gibt es ja andere auch noch und die haben auch noch andere Ziele.

B.: Das ist schon recht happig weil du damit, also das sind ja Themen die eigentlich das Unternehmen für sich lösen müsste, also so eine gemeinsame Zielvorstellung auf der Führungsebene, da muss jedes Unternehmen ja schauen dass diese Zielvision vorhanden ist, ja? Ähm Ich kann mir das gut vorstellen noch einmal aus dem Projektheraus antriggert, dass man sagt, ihr kennt eure Ziele, wohin ihr wollt, also in der Regel sind das Umsatzziele, Produktziele solche Themen, und jetzt überlegt euch 10 Punkte wie ein Gebäude diese unterstützen könnte. So in dem Zusammenhang finde ich es durchaus spannend und cool, und es ist wie gesagt auch diese Projektziele etwas was wir auf sehr hoher Ebene machen weil es einfach die Vision wiederspiegelt und wir übersetzten ja, wir machen es ja so, dass wir die Unternehmensziele formulieren, da gibt es ja oft auch schon einiges von der Homepage etc. Und entwickeln daraus dann die Projektziele. Also wie kann das Projekt dieses konkrete Unternehmensziel unterstützen. Und wenn dann da steht die wollen den Produktentstehungsprozess verkürzen, dann steht dann da, das heißt, wir sorgen für guten Austausch, Kommunikativität, kurze Wege etc. Wird voraussichtlich kein Gebäude dass 1-geschossig ist und dafür 500 m lang. Also überspitzt gesagt. Ja in der Erarbeitung dieser Projektziele kann ich mir das spannend vorstellen. Die Unternehmensziele sollten eigentlich klar sein.

I.: Ja. Ähm. Okay. Da kommt dann der Punkt Organisationsplanung. Das ist der Größte geworden.

B.: Die Norm ist echt interessant. Das Projektziele vor der Organisationsplanung stehen, dass ist auch ein Irrsinn, da lern ich da erst die Organisationsziele kennen.

I.: Ja wobei ich glaub es ist ihnen schon bewusst, dass man sich die davor anschauen müssen.

Das sei dahingestellt. Aber ich musste mich auch an irgendetwas orientieren. Ich hab dann immer wieder überlegt weil auch, wenn man zum Beispiel Leute nach der Organisationsplanung gefragt hat, dann sind da immer wieder andere Sachen rausgekommen wie die Norm das zuteilen würde, also nicht ganz anders aber es waren hin und wieder so Punkte wo ich dann sozusagen Kommentare einfügen musste, dass es der Experte eigentlich woanders zugeordnet hätte, aber ich mein..

B.: Es ist so.

I.: Genau. Es gab eigentlich letztendlich drei Themen die groß waren bei der Organisationsplanung und zwar ist das eine Organisationsstruktur, Mitarbeiterstruktur, Personenplatzanzahl, Arbeitsplatzanzahl bla bla bla. Und dann eigentlich dieses andere große Thema war relevante Prozesse und Arbeitsweisen und das war auch relativ getrennt von einander gesehen. Also so Organisationsstruktur, Mitarbeiterstruktur das wurde eigentlich in Daten einfach abgefragt. Also Daten von dem was eh schon gibt und sonst irgendwie mal in einem Workshop aber das war

Information sammeln. Und dazu gab's dann schon auch eigentlich auch groß die Frage – ich hoffe das steht jetzt da drin, das ist dann im Funktionsprogramm. Sorry.

Genau, also da zur Organisationstruktur, das war eigentlich einfach Datenabfrage, da ist jetzt nicht groß partizipativ was passiert. Wahrscheinlich auch nicht sonderlich sinnvoll. Und dann für so relevante Prozess und Arbeitsweisen ist Masse gemacht worden über Fragebögen. Eigentlich so gut wie immer. (..) Genau und über diese Fragebögen hat man gesehen, bei wirklich großen Mitarbeiteranzahlen dass dann die nochmal eingedickt worden sind in diese Profile, einfach um zu wissen auf was für Tätigkeiten man sich konzentrieren.

B.: Auch bei anderen nicht nur bei uns?

I.: Ja.

Und dann gab es dazu noch das Thema Zukunftsvision, also was passiert mit den Tätigkeiten in der Zukunft, da war eben einmal die Nutzeranalyse. Was ist in den letzten 5 Jahren passiert und was kann man sich darauf ableiten für die nächsten 5 Jahre. Und (.) ähm, das fand ich irgendwie auch spannend. Und dann eben das mit den Young Professionals, den Workshop. Und dann gibt es dazu als ergänzende Methoden das. Also wenn dir irgendwas nicht passt, machen wir es vielleicht so, wenn du sagst da findest du irgendwas total kacke, also auch zu den allgemeinen Themen die aus den Fällen sind, dann sagst du einfach stop.

B.: Ich lass dich jetzt mal reden. Ich leg dann schon los.

I.: Genau und ergänzend dazu zu diesen Zukunftsvisionen, wären das Delphiverfahren und die Szenariotechnik. Also bei dem Delphiverfahren befragst du jetzt sozusagen Experten, aber du kannst für die selbst formulieren, ob du sagst, der Nutzer ist ein Experte oder Leute von außen sind Experten, das ist eigentlich eine Frage der Definition, was man sagt was Experten sind. Ähm (.) zu dem lässt du sozusagen eine Einschätzung formulieren und wirfst das alles zusammen in den Pool und gibst ihnen was andere gesagt haben und lässt sie das nochmal einschätzen. Sinnvoll oder nicht?

B.: Ich fang mal vorne an. Ich bin immer wieder bei der NORM, ich finde Arbeitsplatzanzahl vollkommen falsch ist, das ist etwas was sich aus der Organisationsplanung ergibt und nicht in ihr klären kann.

Sonst die Organisationsstruktur, Mitarbeiterstruktur, Personenzahl, das fragen wir in Workshops ab. Ja. (murmelt) Bei der Zieleerarbeitung vorhanden sein. So und jetzt machen wir bei der Organisationsplanung ja auch eine Zukunftsvision, d.h. wenn dann müssten wir es umdrehen, dass bei den Projektzielen auch die anwesend sind die vorher bei der Organisationsplanung die anwesend sind wie dann später bei den Zielen. In der Norm ist es ja tatsächlich so strukturiert?

Also ich würde dir aus meiner Sicht empfehlen, dass für dann Ablauf so umzudrehen, dass die Organisationsplanung (..) die Projektziele sind aus der Organisationsplanung heraus. Ich kann mir das anders einfach nicht vorstellen. Das nur so als Hinweis, es steht dir frei zu sagen, dass du (.) die Norm

zwar gelesen hast, dass du es nicht für sinnvoll erachtest Projektziele zu definieren ohne die organisatorischen Ziele zu kennen.

I.: Man könnte vielleicht bei den Projektzielen einfach noch mit aufnehmen, dass sozusagen davor, dass man die auch zum Beispiel anhand von den Unternehmenszielen, steht da ja auch, als vorbereitende Unterlagen, dass man sich schon anschauen muss.

B.: Nicht nur anschauen sondern tatsächlich auch erarbeiten und auf den Punkt bringen, weil sonst formuliere ich Projektziele aus sonst was heraus, ich hab die Unternehmensziele nicht einmal diskutiert und verstanden und die Prozesse verstanden und ich kenn die Organisation gar nicht und formuliere Ziele für das Projekt. Das klingt wieder so nach dem klassischen „Das Bauprojekt ist ein Selbstzweck und hat gewisse Ziele“ Ja die budgetären und terminlichen Ziele kann ich vielleicht noch machen aber die auf die es wirklich ankommt- welchen Nutzen möchte ich denn stiften für das Unternehmen, das kann ich ja wirklich erst beratend, als Bedarfsplaner mitwirkend, wenn ich die Organisation und ihre Ziele verstanden habe. Das einmal hier zu dem Thema. Und die Erarbeitung Organisationsstruktur, Mitarbeiterstruktur, Personenanzahl, wird bei kleinen Unternehmen auf der oberen Ebene gehen. Du hast nämlich hier geschrieben, die gleichen Personen wie bei der Ziele Erarbeitung, FM, HR, IT und die oberste Führungsebene, also hier

I.: Genau, ja.

B.: Auf jedenfalls einmal die obere Führungsebene dass die die Struktur erklärt. Und bei jedem größeren Unternehmen werde ich aber auf eine Ebene 2 oder 3 heruntergehen müssen, ich sag mal 2 auf jeden Fall, ich sag da Abteilungsleiter, damit ich diese Strukturen, weil nur die wissen ihre Mitarbeiterstruktur und wie es tatsächlich läuft. Aber das ist natürlich von Projekt zu Projekt und wie das Projekt läuft und wie die Organisation aufgebaut ist zu entscheiden. Das ist mal nicht falsch. Die Datenabfragung zu den Themen, Produktentstehungsprozess, es gibt ja auch den Fall dass ein Unternehmen kein Produkt sondern eine Leistung hat. Also würde ich da ergänzen, Leistungserstellungsprozess.

I.: Leistungserstellungsprozess.

B.: Also wir zum Beispiel haben kein Produkt. (..)

So und dann finde ich die, (murmelt) 3-4 Profile mit dem Nutzer zu erstellen, wie mit wem?

I.: Anhand von den Daten aus dem Fragebogen. Also da ist eigentlich der Cut.

B.: Ausgehend von der Umfrage?

I.: Genau.

Der Cut ist eigentlich sozusagen diese oberen Sachen: Organisationsstruktur, Mitarbeiterstruktur, Personen- und Arbeitsplatz anzahl. Das ist alles in diesen Workshops mit Führungsebene und die relevanten Prozess und Arbeitsweisen sind dann eigentlich schon was mit Nutzern erarbeitet worden ist.

B.: Ja also musst du das hier auch ein bisschen kennzeichnen. Wie kommst du auf die 3-4?

I.: Das sind Zahlen die sozusagen genannt worden sind was bei den Profilen gemacht worden ist.

B.: Also ich würde da einen Sample an Profilen. Also die Anzahl ergibt sich aus der Diversität der Umfragen. Also ähm meiner Meinung nach. Und die Frage ist auch auf welcher Flughöhe ich das ganze anschaue. Weil du bekommst ja ganz unterschiedliche Antworten und Verteilungen der Tätigkeiten die ich da habe. Da kannst du sagen, ich mach die Cluster und sag alle Tätigkeiten die aus unserer Expertenerfahrung heraus die gleichen Anforderungen an den Raum haben, benenne ich unter einen. Ich sag jetzt einmal es gibt mehrere Tätigkeiten wo ich vielleicht Ruhe um mich herum brauche, zum einen weil ich zum Bespiel sehr stark konzentriert arbeiten muss, zum anderen aber auch weil ich heikle Telefonate führen muss. In beiden Fällen kann es sinnvoll sein einen abgeschotteten Bereich zu haben. So kann ich das in einer Form zusammenfassen. Und dann kann ich auch noch sagen, dass ich Schwellenwerte definiere, also alles zwischen 50-60-70% Kommunikationstätigkeiten sind meine Kommunikatoren. Also sprich ich muss immer so Bandbreiten definieren. Wenn ich je nachdem wie weit oder wie schmal ich die mach bekomm ich eine unterschiedliche Anzahl an Profilen da raus die sich unterschiedlich darstellen.

Also von dem her ist es einfach sehr projektabhängig.

So die Fragebogen (murmelt) Genau bei der Methodik ist der wesentliche Vorteil, ich versende es an die Managementebene und erhalte daher eher ein Zukunftsbild. Wohingegen bei der Versendung des Fragebogens an alle möglichen Hierarchieebenen tatsächlich einen IST-Zustand Abfrage. Das ist ein sehr wesentlicher Unterschied. Bis zu welcher Ebene sind denn die Führungskräfte strategisch unterwegs. Und um das Zukunftsbild abzuholen muss ich einfach wissen wie weit kann ich runtergehen. Weil wenn du jetzt einen normalen Buchhalter und Controller, der weiß nicht (unv.) und der wird einfach nur sein wie er jetzt arbeitet darstellen, klar das ist ein IST-Zustand und das ist auch wertfrei aber man muss nur wissen wie geht man damit um, weil aus einem IST-Zustand lässt sich ein SOLL Zustand entwickeln aber das ist er halt noch nicht.

Zukunftsvision Option A, (murmelt) das ist dieses mit diesen, ah nein B ist das mit den zukünftigen Arbeitskräften. B (..) da steht die Veränderungen individuell für einen Arbeitsplatz analysiert. Das halte ich für sehr individuelle Entwicklungen. Was erwartest du dir?

I.: Die hatten das gemacht zum Beispiel in Richtung Arbeitsablage, also hatten sie zum Beispiel gesagt, schauen sie sich mal an was gab es für Veränderungen in den letzten 5 Jahren und dann kam da zum Beispiel raus, viel mehr Digitalisierung und so weiter und so fort und daraus haben sie dann gesagt und was leiten sie dann für die nächsten 5 Jahre ab. Und da kam halt raus, ja eigentlich brauchen wir noch weniger Ablagefläche oder Archivierungsfläche.

B.: Mhm. Das finde ich gut.

Ich hab es nämlich so verstanden. Die Nutzerinnen analysieren, das geht von kleiner Kreis 10 Leute bis 500 ähm ist das so gemeint.

I.: Also die haben das sozusagen auf Abteilungsebene gemacht und sind denk mal vor Ort gewesen. Das geht dann halt auch schon stark ins räumliche. Schauen sie sich das nochmal an, was passiert eigentlich? Dann kannst du das große Konzept. Das geht glaub ich sehr ins räumliche dass du schon siehst wie verändere ich den Arbeitsplatz der jetzt ist dass er auch passen würde.

Aber es geht hat auch genauso auch mit Besprechungszimmern. Es geht eigentlich stark ins räumliche. Es war eigentlich auch eine Frage von ihnen wie hat sich es verändert mit Besprechungen und dann zum Beispiel in den letzten Jahren viel mehr Besprechungen in großen Gruppen wie davor und die Tendenz geht wahrscheinlich auch dahin, dass sie große Gruppen haben weil sie gerade einen anderen Prozess haben.

B.: ich finde die Methodik super wenn man sie so konkret bei den Themen packt. Du schaust zu dem Thema was waren die großen Veränderungen und schreibst die kurz wohin und fragst, so wie wird es da weitergehen? Find ich super. Find ich echt cool. Lässt sich glaub ich auch viel auf die Arbeitsweisen rückschließen einfach wie sich diese verändern wird. Find ich gut. Ich weiß nur nicht ob es bei der Organisationsplanung bei der Arbeitsweise. Ja doch. Oder Bedarfsplanung packen. Wenn ich zum Beispiel beim Raumprogramm.

I.: Ich hätte es jetzt eigentlich auch eher beim Raumprogramm gesehen.

B.: Genau Modul. Raumprogramm.

Und das andere.

I.: Das war das mit den Young Professionals.

B.: Da geht es vor allem auch darum um den Nutzer zu greifen, also Nutzertypologien. Aber diesen Workshop mit den Young Professionals sehe ich auch wieder hinten bei der Moduldefinition zum Beispiel sehr passend. Muss ich sagen, aber es kann ja auch eine Methode zweimal vorkommen. Bei der Orgaplanung kann man sich so bisschen eine Richtung abholen die man ins Management spiegeln kann. So das sagen die über die Entwicklungen des Unternehmens über die Entwicklung ihrer Arbeitsweisen über Besprechungsräume etc. Aber es ist kein Ergebnis das ist ein Teilergebnis das ich spiegeln kann und einfach mit dem ich die Ergebnisse die wir mit dem Management haben, challangen kann. Also nur dafür, daraus tatsächlich was ableiten.

I.: Ja nicht alleine.

B.: Passt, aber das sollte man. Also irgendwie finde ich, dass da noch ergänzt gehört, dass man das zur Überprüfung oder Ergänzung, der hier definierten Zukunftsvision verwenden kann und soll.

Worldcafe- das haben wir schon ausgeschlossen hier- oder? Ich hab dazu geschrieben, das ist eher ungeeignet weil das ist wie eine Volksbefragung und so schnell tritt man aus der EU aus.

Delphi –Verfahren find ich sehr spannend, aber auch kritisch, Experten mit Fragestellungen zu befragen, die Frage ist nur wie weit lehnen die sich aus dem Fenster weil du hast da eine Experten Aussage und von mir aus auch 5 und du spiegelst die und die führen tatsächlich dazu dass der Experte sagt: „Wir leben im 21. Jahrhundert und jeder hat ein Laptop und ein Handy. Kein Mensch braucht einen fixen Arbeitsplatz." Und dann kann er sich halt vom restlichen Unternehmen die Schläge abholen. Also sprich wie ehrlich sind die am Ende und wie sehr sagen sie das was sie denken, tatsächlich. Im Kleinen geht das sicher leicht aber in größeren Strukturen eher nicht.

I.: Das können auch Externe sein.

Aber da gibst du halt eigentlich die Verantwortung ab.

B.: Ich mein das ist ja eh der Bedarfsplaner. Aber vielleicht gibt es ja ein paar Spezialthemen wo man das machen könnte.

Ich finde es einfach spannend, das ist so bisschen „Think out of the box" und verlass den Kreis in dem du immer drin bist und verwerte sie zumindest. Also beschäftige dich mit ihnen. (..)

Szenariotechnik (murmelt) Ja finde ich gut. Vor allem gewiss-ungewiss, diese Matrix, das ist gut.

I.: (..) Gut. Warte mal jetzt frag ich dich mal ganz kurz, bis wann willst du denn allerspätestens fertig sein.

B.: 10. Wollte ich. Schaffen wir das?

I.: Nein das schaffen wir nicht. Du musst halt einfach einen Rahmen definieren. 10 min?

B.: 10 min auf jeden Fall.

I.: Hinten geht es dann schneller.

B.: Ich geh gleich mal weiter. Funktionsprogramm. Dafür brauch ich ja eigentlich ein Raumprogramm. Du siehst ich komm mit dem Aufbau der Norm nicht zurecht. Es erschließt sich mir nicht wie ich (murmelt)

I.: Okay sagen wir es mal so, das Funktionsprogramm wenn du auf den Grundriss schaust eine Zuordnung, da könnte jemand sitzen und die und die Abteilungen sollten beieinander sein und die Abteilungen sollten beieinander sein. Sozusagen mal aufs Große gesehen.

B.: Okay. Also eine Kommunikationsanalyse.

I.: Ja.

B.: Funktionsprogramm in unserer Sprache ist wie gliedern sich oder reihen sich Gebäudebereiche aneinander. Also es gibt ein Raumprogramm da gibt es thematische Unterteilungen, zentrale Sonderflächen, Büroflächen bla bla bla die haben immer eine Bezeichnung al Buchstaben und Zahlen. Römisch 1 Punkt 1. Bei einem Raumprogramm weiß ich immer welche Räume es gibt und wie sie zusammengehören und jetzt erkenne ich noch einen Zusammenhang dieser Räume. Das ist ein Funktionsprogramm in meiner Welt. Ja es gibt offensichtlich. Okay Kommunikationsbeziehungen verstanden. Also organisatorische Zusammenhänge immer noch. Gut. Passt.

SWOT Analyse.

I.: Die passt da nicht.

B.: Verstanden. Ich hab dazu geschrieben in dem Zusammenhang verstehe ich sie nicht. Hast du was anderes gefunden wo sie dazu passen würde?

I.: Ja zur Bau und Ausstattung.

B.: Okay.

Kommen wir dann drauf zu sprechen.

Systemische Umfeldanalyse finde ich gut. Ja finde ich super.

I.: Es kommt dann da noch was dazu dafür- und zwar so eine systemische Aufstellung oder Aufstellung einfach, und das kann man auch in einem Workshop machen in dem du die Leute nimmst, ist die da sind immer einen aus einer Abteilung als Repräsentanten und die sollen sich im Raum aufstellen wie sie zum Beispiel kommunizieren und dann kannst du anhand von dem wie sie stehen, passt das eigentlich müsstet ihr nicht näher zusammen stehen.

B.: Klingt super. Brauchst du nur ein richtiges Sample. Cool, find ich aber gut. Das gefällt mir.

Aufgabe von Interessenslagen und Beziehungen. Hast du ein Bild wie das dargestellt wird im Kopf?

I.: Umfeldanalyse? Wie das am Ende ausschaut?

B.: Ja.

I.: Ich hätte das so gemacht, dass du das wie wir das vorhin gemacht hast. Du definierst dein System und hast hier die Abteilung x und hier die Abteilung y und mit der Abteilung arbeiten sie stark zusammen, weiß nicht, machst du einen Doppelstrich und dann kannst du zum Beispiel einzelne Sachen auch nehmen, Lautstärke oder Zugänglichkeit oder Externe, die reinkommen die sind wichtig dass die schnell dahin kommen und dann gibt es zum Beispiel Lautstärke als einen Unterpunkt als Problem oder Sicherheit, Zugänglichkeit solche Sachen.

B.: Aber das in einem Bild verschmelzen.

I.: Ja. Das machst du dann für eine Abteilung.

B.: Ja finde ich gut. Was kommt da jetzt noch dazu?

I.: Das war die Aufstellung.

B.: Ah ja super. Perfekt. (..)

I.: Da sind so kleine Erläuterungen dabei.

B.: Die Erläuterungen stimmen.

I.: Das ist auch in der Norm sind das 4 Punkte die habe ich zusammengefasst zur Bau und Ausstattung.

B.: Ja das stimmt hier. Das Verhältnis NFV find ich jetzt nicht. (ließt laut) das sehe ich bei Modul- oder Raumdefinition aber nicht bei Bau und Ausstattung. Aber vielleicht ist das in der Norm eine andere Welt, aber Bau und Ausstattung setzt einfach nur die Gebäudequalität fest. Einmal primär aber auch wenn ich grad ABW kann ich Bau und Ausstattung auch für Module fest aber diese Ergeben sich einfach aus der Mouldefinition wenn ich jetzt sag:“Pass auf wir haben ein Raummodul das hat die

Anforderungen bam bam bam und direkt daneben muss ein Raum sein wo ich fokussieren kann.“ (unv.) Dann ist an diesen Raum die Anforderung gestellt Bauseits zum Beispiel dass ich Wände habe die einen Schalldurchgangswert bis zu 47 dB haben zum Beispiel. Aber das ist nicht wirklich etwas was ich workshopmäßig erarbeite. Ich erarbeite die Anforderungen. Und das gleiche gilt für die Teile der Einrichtung.

I.: Aber bei den Teilen der Einrichtung finde ich zum Beispiel also -das macht Sinn mit dem Wettbewerb das dass eigentlich eher Richtung Raumprogramm geht. Aber mit den Teilen der Einrichtungen find ich schon dass das passt. Aber eine Einrichtung ist ja auch eine Ausstattung.

B.: Aber nichts mit dem Gebäude fest verbundenes und hat auch gar nichts mit einer Bau und Ausstattungsqualität- ja es hat was mit einer Qualität Oberflächen etc. Zutun, aber ich geh bei einer Bau und Ausstattungsbeschreibung ob der Beschichtet sein soll oder furniert. Oder keine Ahnung. Das ist sehr möbelspezifisch Teile der Einrichtung, hier geht es nicht um ich schau mir mal- ich weiß es nicht- ein Sonnenschutz an der definitiv zur Bau und Ausstattungsqualität gehört- wie fühlt sich der an, aber das sehe ich eigentlich auch definitiv bei wie gestalte ich und definiere ich meine Raummodule. Das ist meine klare Meinung. Du hast immer das letzte Wort, aber

I.: Ne es bleibt mir eh nichts anderes übrig als das anzunehmen.

B.: Nein das stimmt nicht. Ganz und gar nicht.

Dann direkte Entscheidungsfindungen. Ja. A day in the life.

I.: Ja kann ich dir sagen wie ich mir das vorgestellt habe. Das du zu einem gewissen Thema sozusagen was vorgibst. Wie zum Beispiel, 10 Fotos über den Tag zum Thema Lautstärke.

B.: Aha. (..) Mhm. Find ich an für sich gut. Ich weiß nur nicht ob es da reingehört. Oder ob es nicht da hingehört.

I.: Dahin?

B.: Funktionsprogramm.

I.: Wieso?

B.: Weil da zum Beispiel. A day in a life, du siehst es jetzt thematisch. Ich finde es sozusagen so mach 10 Fotos über deinen Arbeitstag verteilt.

I.: Ja dann sind es Tätigkeiten.

B.: Das sicher von wo nach wo beweg ich mich. Hängt davon wo man Zusammenhänge. Zum Thema Lautstärke. Mhm. (..) Ja. Also zum Beispiel wen der jetzt sagt bitte 10 Situationen in denen du dich nicht wohl fühlst bei dem was du gerade tust. Dann kann das am Licht liegen, das kann an der Blendung an de Wärme am Schall. Ja. Ja. Ja. Ja.

I.: Ja.

B.: Find ich eigentlich tatsächlich ganz gut. Du müsstest es so hier oder an anderer Stelle beschreiben wie man es versteht. Einfach so wie du dir das gedacht hast, weil du denkst ja deutlich mehr über die Sachen nach als ich glücklicherweise in den 10 min.

I.: Hoffe ich auch dass ich mir da mehr Gedanken gemacht hab.

B.: Also es wäre schön wenn die sich wieder finden. Muss ja nicht so einfach als ein Praxisbeispiel. Weil find ich jetzt für Bau und Ausstattung tatsächlich eine geile Idee. Ich habe gerade einen Workshop gemacht und das war so fad, weil wir nur über diese Technik- Themen reden und sowas ist super. Daraus dann halt die Bilder zeigen und ableiten. Cool, ja, toll. Weiß man auch was die Mitarbeiter beschäftigt und bewegt. Eine sehr gute Idee.

I.: Genau eine ursachenorientierte Situationsanalyse.

B.: Davon haben wir gerade gesprochen. Oder?

I.: Ja! Okay und dann ist da die SWOT Analysis. Findest du da immer noch nicht passend. Würdest du das eher zu Arbeitsplatz/Umgebung?

B.: Ja.

Würde ich eher. Weil wo rede ich jetzt darüber was jetzt meine Energiestandards. Aber du darfst nicht vergessen bei Bau und Ausstattung haben wir 30 Themen und da kannst du nicht zu jedem eine SWOT Analyse machen. Eines was dann so essentiell ist, Sonnenschutz ja oder nein.

I.: Und da sind dann eigentlich noch die Moodcards drinnen, theoretisch noch von euch.

B.: Ja. Also ja.

Es gibt Bau und Ausstattung aus meiner Sicht auf zwei Ebenen das ist einmal immer die Raum und Modulebene und einmal die Gebäudeebene. Bei der Raum- und Modulebene gehört es rein. Bei der Gebäudeebene wäre es sehr viel Architektur und da macht man die Moodcards in der Organisationsplanung für was sie steht. Passt.

I.: Raumprogramm.

B.: Raumprogramm.

(murmelt) Also da hast du finde ich (klopft) viel zu wenig an der Tätigkeit orientiert. Ich sage nicht dass das falsch ist, aber da fehlt so ein bisschen die zweite Hälfte. Weil wir heute, wir machen ja nicht nur ABW, aber auch dann immer mehr (.) es geht einfach ganz klar in die Richtung dass man von der Tätigkeit ausgehend alles ableitet was Arbeitsplatz betrifft und nur noch ganz selten, dass man hingeht und so Führungskraft 1-3 Ebene 1-3 bekommt ein Schreibtisch 2 m mal 80 sonder die auch oft im Team sitzen. Sondern eher so du planst viel, arbeitest viel mit großen Plänen, hat eine Auswirkung auf, von daher ist die Datensammlung hier sehr auf dem IST und auf der Lösung. Ich mein das mit den Besprechungen und so das stimmt alles. Ablagebedarf stimmt auch. Persönlicher Platzbedarf klar. Aber auch ganz wichtig was sich da aus der Tätigkeit heraus ergibt. Und beim Raumprogramm gibt es ja der Vollständigkeit halber auch sämtliche zentrale Sonderflächen. Ich weiß nicht ob du die auch streifen willst oder ob du dich nur auf den Bürobereich konzentrierst, aber das ist ja von, haben wir eine Kantine einen Sozialberatungsdienst also so Betriebsarzt, Turnsäle, Yogaräume, Raum der Stille haben wir gehabt lauter solche Sachen.

I.: Ja dann könnte ich irgendwie „Datensammlung zu folgenden Themen“ vielleicht schreiben weil ich glaub ich kann eh nicht alle aufzählen.

B.: Sehe ich auch so. Aber es ist halt nicht nur Datensammeln sondern es ist ein Erarbeiten. Also Anzahl der Besprechungen heute, ja, das ja. Anzahl der Personen ja, das ist Datensammlung. Ich würde schreiben, Erarbeiten der Größe des persönlichen Platzbedarfs, des Ablagebedarfs, Distanzen und so weiter würden ich als erarbeiten und das ausgehend sozusagen von Tätigkeiten und Tätigkeitsprofilen im besten Fall oder Funktionsgruppen.

Also Funktionsgruppen heißt ich bin Manager, ich bin Sachbearbeiter. Oder Tätigkeitsprofil heißt ich habe dieses Profil an internen/externen Mobilität, fokussiert arbeiten, Telefonieren, Besprechungen. Also das sind die zwei Elemente von denen ich den Arbeitsplatzbedarf ableiten kann. Passt.

Da finde ich den Wettbewerb mit dem Legozeugs ganz lustig. Vor allem wenn wir in den Moduldefinition gehen. Kann ich mir gut vorstellen. Ob es dann letztendlich wirklich LEGO ist oder etwas Seriöseres sei mal dahingestellt aber irgendwo ein Baukasten wo die Leute mal einzelne Module basteln können – „okay wie könnte ich mir jetzt einen Brainstormraum vorstellen?“ Finde ich gut. Könnte ich mir gut vorstellen oder haben wir auch schon ein bisschen so gemacht, dass wir die Puzzleteile ausgeschnitten haben (unv.) mit probiert haben.

Kontextinterviews- bewerte Methode.

I.: Es gibt noch eine Sache die ich da dazugeschrieben habe, das sind wie so Simulationen dass du Leute mal in ein anderes Arbeitsumfeld gibst und sie da mal arbeiten lässt einfach um sie aus dem herauszuholen in was sie jetzt gerade sind. Weiß ich aber nicht ob es das als Methode gibt-

B.: Doch finde ich gut- würde ich machen. Würde ich machen.

I.: Gut. Das war es.

Anhang 9

Expertengespräch mit Bernhard Herzog zur Verifizierung des prozessorientierten Methodenpools, am 24.08.2016, 10:00 – 12:00 Uhr

I.: Als ergänzende Methoden, die für den gesamten Prozess gelten, ist immer wieder aufgekommen, dass die Fragen das wichtigste sind. Dazu habe ich mir die systemischen Fragen angeschaut. Das sind Fragen wie Skalierungsfragen, die können zum Beispiel bei den Projektzielen angewendet werden, einfach zur Einschätzung wie wichtig wird es von den Leuten eigentlich genommen wenn man Ziele sammelt, Lösungsorientierte Fragestrategie kann man glaube ich bei der Bau und Ausstattung. Da gibt es unterschiedliche Punkte wo man die mit reinnehmen kann. (unv.) Verwendet ihr die oder findest du das sinnvoll die zu verwenden?

B.: Ich glaube, dass man das unterbewusst tut vieles davon. Bewusst wird das nicht getan, aber ich glaube das passiert unterbewusst. Wenn man sozusagen keine Antwort auf eine Frage bekommt oder eine Frage nicht verstanden wird, dann versucht man sich von anderen Seiten immer wieder zu nähern.

I.: Okay.

B.: Da müsste ich jetzt genau überlegen ob mir Fälle einfallen, Skalierungsfragen ganz sicher, Hypothetische Fragen auch grade in der Bedarfsplanung „stellen sie sich vor..“ Das ist eine ganz typische Formulierung. Also ich glaube, dass alle vorkommen. Aber eher unterbewusst.

I.: Ja ist vielleicht nichts schlecht wenn man sich mit den Fragen auseinandersetzt.

B.: Spannend ja.

I.: Dann gibt es für Entscheidungsfindungen neben den Konsens Entscheidungen die bei uns üblicherweise getroffen werden, zwei mögliche andere Arten, einmal das systemische Konsensieren. Da werden die ganzen Lösungsvorschläge gesammelt. Man hat immer eine Pro und eine negativ Stimmen. Man kann auf die Lösungen setzten, und alle Lösungen die mal keine Pro Stimme bekommen haben, kommen raus und dann kann man in dem Pool an Lösungen an Pro Stimmen, seine Contra Stimme setzten und dann wird sozusagen so ein Widerstandwert. Also Pro Stimme durch Widerstandsstimme. Dann kann man da dran schauen welche, glaub ich, am niedrigsten den Widerstandswert hat und die wird dann gewählt.

B.: Macht man nirgends. Wäre mir auch zu mathematisch weil wenn ich jetzt in der Bedarfsplanung schon mit solchen Instrumenten arbeiten muss, habe ich Angst, dass ich da schon mit Widerstand beginne, wenn meine Meinung dann nicht genommen wird, weil ich überstimmt bin, egal mit

welcher Methode das jetzt ist. Dann habe ich den ersten Widersacher im Projekt und das schon sehr früh.

I.: Okay. Wie entscheidet ihr dann?

B.: Grade wenn es in das ganze Thema neue Büroform reingeht ist das – ist immer die Frage auf welcher Ebene man sich bewegt. Im Management musst du 100%, alle Entscheidungsträger, hinter dir haben. Wenn im Management nur ein Gegner sitzt, ein Vorstand, ein Direktor ein whatever dann ist das Projekt zum Scheitern verurteilt, das bekommst du ja nicht durch nach unten, weil damit sind alle Mitarbeiter die unter dem sitzen contra. No Way. Also oben kann es nur einen Konsens geben.

Auf der Arbeitsebene darunter sind es vielfach Dinge wo du mit Menschen ein Lösungsbild erarbeitest wo du auch vielfach heterogene Stimmen hast, du aber dann wieder Entscheidungen werden im Management getroffen, auf Grund einer Grundlage das Management eine Entscheidung triffst und die ist auch wieder eindeutig.

Also zusagen die Arbeitsgruppe meint zu 70% das ist der richtige Weg, das ist der egal ob das 70,60, oder halbe halbe ist, irgendwas ist da oben zu entscheiden.

Und die Arbeitsgruppe wird nicht entscheiden, die kann nur sagen sie tendiert in die und die Richtung und das ist völlig egal ob da eine Zahl dazu steht oder eine Ampel dazu steht. Die Entscheidung oben muss Einstimmung sein, weil das hat das Unternehmen zu tragen.

I.: Okay. Das macht eh Sinn.

B.: Im Management brauchst du einen Konsens, was anderes geht es nicht, weil sonst scheiterst du in solchen großen Bauvorhaben. Die so tief in die Mannschaft hinein gehen und unten wird es nicht demokratisch abgestimmt. Unten werden Bilder gemacht die werden nach oben abgegeben und oben wird bestimmt. Fertig.

I.: Und dass es Projekte gibt wo von unten und von oben Leute sitzen und man da dann schaut

B.: Eh eh, aber da die Entscheidung von oben getragen werden muss von allen muss ich in irgendeiner Weise einen Konsens herstellen und mir bringt es nichts ob jetzt von unten herauf ein 7:6 oder ein 3:5 dort steht.

I.: Okay, dann ist das eigentlich hinfällig?

B.: Und all diese Zahlen verhärten Fronten. Davor habe ich noch mehr Angst, dass sich Fronten bilden. Drei von denen und 6 von denen genau das will ich ja nicht in der frühen Phase in der Bedarfsplanung, das muss ich vermeiden, weil damit bunkert sich ja jemand ein, ich will lieber über

Tendenzen über Gefühle Emotionen über ich will das schon beschrieben aber ich will auf gar keinen Fall ein 3 solche und ein 6 solche haben.

I.: Weil du jetzt gesagt hast, in so einer frühen Phase, also das ist ja eigentlich über den gesamten Projektablauf, also das kann ja auch viel später.

B.: Wenn ich jetzt sage vielleicht sind in diesem Modul für den Stehtisch und 3 sind für den Sitztisch. Dann ist mir das Hugo, dann kann das okay sein, aber dann würde ich jetzt auch nicht mit so komplexen Dingen sondern dann würde ich sagen, wie viele sind dafür, wie viel sind dagegen und können die anderen das tragen. Aber dann sind das kleine Entscheidungen. Aber Prinzipentscheidungen in den frühen Phasen ob wie wollen wir bauen? Wie groß soll das Haus sein? Wie soll es ausschauen? Das muss im Konsens getragen werden und von oben entschieden werden, und ob jetzt der Stuhl rot, gelb oder grün ist. In dieser Banalität der Dinge, da kann ich mit sowas arbeiten aber da geht es um nichts mehr, die großen Fragen...

I.: Also da gibt es – das ist immer die Frage was man zwischen Konsens und Konsent versteht- kennst du Soziokratie?

B.: Ja das kenne ich.

I.: Das ist sozusagen die Entscheidungsform von der Soziokratie, dass man sagt es darf kein Mitglied schwerwiegende Einwände haben. Das ist die Konsententscheidung. Das müsste dann eh das sein was ihr macht.

B.: Genau.

I.: Okay. Gut dann geht es eigentlich los mit dem Projektkontext. (..) Da sind verwendet worden eigentlich immer Workshops. Es war oft dann eigentlich schon klar vorgegeben um was es geht, wenn es nicht klar vorgegeben war, dann waren es Workshops mit IT, HR und FM und Führungsebene. Die waren auch manchmal nicht, sondern nur die drei. Genau und dann sind eigentlich irgendwie Vorschläge gekommen und hat dann das entscheiden lassen von der Führungsebene (..)

B.: Jetzt muss ich mir da nochmal die Definition durchlesen vom Projektkontext laut DIN. Also es ist die Frage um was es geht, ja? Wenn wir jetzt in einem Gebäudeentwicklungsprojekt sind, es geht um ein neues Gebäude meines Unternehmens, ja stimmt schon. Dann würde ich behaupten ist das der wesentliche Gesprächspartner, weil warum wir etwas tun, mit welchen Visionen, ist da zu tun.

I.: Auf der Führungsebene.

B.: Auf der Führungsebene. Welche Ebene das dann ist, die erste, die zweite oder Whatever das ist am Projekt aufgehängt. Die IT hat da eigentlich nichts mitzureden, das FM ja weil der Prozess der Gebäudeentwicklung bei ihm liegt und wahrscheinlich weil der FM der Träger dieses Prozesses ist, aber das FM ist nicht der Entscheider wenn es auf der Oberebene um Vision um Bedarfsauslösende Gründe, jetzt gehe ich in die Produktion: „Wir bauen eine neue Produktionsstraße für den Golf in Uganda." Das ist der bedarfsauslösende Grund, und das FM hat den Job das zu tun, aber den Kontext, das warums und bis wann die Produktionsfähig sein muss damit ich was liefern kann, ist da getroffen. Und in welcher Kultur und Einbettung und warum Uganda, ist da entschieden worden, das sind die die es umsetzt und dadurch haben sie auch was zu sagen, und sind da auch im Lead, aber dort kommt die Vision, der Zeitrahmen, der Finanzrahmen und die wissen auch wer die wesentlichen Ansprechpartner aus dem Projekt sind. Also die IT ist es jedenfalls nicht, wenn ich mir jetzt vorstelle, es ist immer die Frage was ist das Projekt dass ich mir anschaue, sagen wir, wir machen ein New Work Concept, dann hat natürlich HR oder OE könntest du hierher schreiben, ist für mich die gleiche Ebene HR oder OE, spielen beiden natürlich eine gewisse Rolle da noch und gegeben ihren Senf dazu und im New Work Thema hat IT auch eine gewisse Berechtigung (unv.)und ich würde sagen um den Projektkontext vorzugeben ist das und dann muss man jetzt schauen, was ist das für ein Projekt, aber das ist der der mitläuft weil das sein Job ist das Projekt auf die Beine zu stellen, und das sind Neben-Ansprechpersonen unter Umständen.

I.: Du sagst sozusagen das wichtigste ist die Führungsebene, das Facility Management läuft mit und IT, HR ist.

B.: Das andere ist ein bisschen abhängig vom Projektkontext.

I.: Okay. Genau. Also da

B.: Bleiben wir bei der Produktionsstraße da wird mich HR nicht interessieren weil da steht keiner. Und reden wir über die neue Kantine und die Sozialbereiche wird HR und der Betriebsrat dastehen aber den Kontext gibt der vor, weil der zahlt. Und der sagt mal zu Beginn was er will, dass sich das dann vielleiht verändert über die anderen Phasen – möglich und der sagt mir da hin laufen und redet mit denen. Aber der sagt, redet mit denen und lauft dort hin. Er entscheidet, er hat das Cash.

I.: Okay das ist sozusagen noch der Punkt wenn es mit IT, HR und FM erarbeitet wird, dass es zumindest danach noch den Entscheidungsträgern präsentiert wird und abgestimmt werden muss.

B.: Genau, ganz klar.

I.: Ja ich fang mal an mit dem Welt Café da war die Überlegung wenn man die bedarfsauslösenden Gründe erarbeitet und das mit einer Firma ist die eher klein ist oder die sich entscheidet, dass man

bei den Bedarfsauslösenden Gründe mal alle mitnimmt und schaut was passiert eigentlich mit denen die weiter unten sind, dass das eine gute Methode ist einfach alle mit rein zu nehmen und zu schauen.

B.: Wer ist denn alle? Alle Mitarbeiter?

I.: Zum Beispiel oder man nimmt nur einen Teil bis zur Abteilungsleiterebene, das hängt halt immer davon ab wie groß das Unternehmen ist.

B.: Ich glaube, dass du (blättert) bevor du hier durch bist, (blättert) gibt es keine Kosten und keine Termine, das was da vorne steht ist zwar Finanzrahmen und Zeitrahmen, aber der ist letztendlich nach diesen Flächen und Räumen und Qualitäten, die ich hier ermittle, nochmal zu überprüfen. Und ich mache ja sozusagen die Bedarfsplanung um zu sehen wie viel Quadratmeter, welche Qualitäten, welche Kosten in welchem Zeitrahmen etwas machbar ist. Wenn ich dann sehe, diese Wunschliste ist machbar mit den Möglichkeiten, die ich in meiner Firma habe oder diese Produktionsstrasse ist wirtschaftlich – das war die richtige Entscheidung. Dann gehe ich in eine Breite. Da vorne habe ich viel zu viele Unsicherheiten. Da vorne wieso gehe ich da in eine Breite? Da muss ich schon im Unternehmen unglaublich basisdemokratisch sein, die Entscheidung nach Uganda zu gehen und dort diese Produktionsstrasse zu machen, möchte ich mit anderen diskutieren. Aber das ist in Wirklichkeit eine Managementrunde.

I.: Das Ding ist, die Methoden sollen passen für Unternehmen die außen sitzen bei eurem Kulturding, und genauso gibt es Methoden, die für die nicht passen. Das ist jetzt zum Beispiel eine Methode wo ich mir gedacht habe für ein kleines Unternehmen, das außen sitzt.

B.: Das muss ein sehr kleines Unternehmen sein, das die die ich mitnehme auch schon viel Führungsverantwortung haben in dieser frühen Phase. Also ich kann mir das, naja, was kann ich mir vorstellen? Ich könnte mir da vorne eher ein Format vorstellen, dass ich als Führungskraft zu einer Fragestellung die ich hier gebe, mir noch Meinungen einholen im Sinne von „Geh fragt den. Schaut euch das an. Überlegt euch das!“ Das ist für mich aber dann viel mehr ein Brainstorming Format weil im Welt Café erarbeite ich etwas über Runden. Ich entwickle etwas weiter und ich weiß nicht ob (..) darf ich da nochmal zurückkommen später?

Da vorne, ich habe eine Idee geboren und möchte sie in dieser Phase konkretisieren und jetzt bin ich am Anfang von dieser Konkretisierung, deshalb brauche ich da vorne ein Format das öffnet aber nicht das schließt. Und das World Café zielt doch über die Runden, aufbauend aufeinander über die Fragestellung, darauf ab aus etwas etwas zu machen? Und ich bin in einer Phase du hast es erst skizziert wo ich da mit der [redacted] gesessen bin, hier beginn ich zu öffnen und da wäre mir, wenn ich jetzt wirklich grün bin und sehr stark Mitarbeiter-bestimmend agiere, dass ich da in der Öffnung nochmal, das ist unsere Idee, das hab ich mir gedacht, das wollen wir in den nächsten Monaten nochmal überprüfen, das ist aber nicht in Frage zu stellen, das wäre ein Blödsinn. Das war jetzt die Idee, wer möchte sich einbinden, was habt ihr für Ideen, wer gehört aller in so ein Team, wer gehört befragt. Ein öffnendes Format.

I.: Da bin ich voll bei dir wenn es um Bezeichnungen, Zeitrahmen, Finanzrahmen und so geht.

B.: Ja aber das steht da unter Kontext.

I.: Das einzige ist jetzt halt bei den bedarfsauslösenden Gründen die da jetzt mit dabei sind, das man da sitzen kann und öffnet und sagt wieso würdet ihr meinen. Oder wir haben gebaut, es hat alles gut funktioniert, was wäre anders? Das man daran mal erarbeitet wieso würden die Leute im Unternehmen überhaupt bauen wollen.

B.: Und das ist im Kontext. Dann wäre das – man muss ein bisschen aufpassen. Du sagst das wäre eine Methode um den Kontext überhaupt zu erarbeiten, also nicht um den Kontext zu konkretisieren sondern um den Kontext zu erarbeiten. Aus dem kommt heraus, wir sollten uns einen Neubau überlegen.

I.: Zum Beispiel oder es kommt raus wir haben zu wenig Platz oder es kommt raus wir haben eigentlich genügend Platz aber das wie wir arbeiten funktioniert für uns eigentlich gerade nicht.

B.: Mhm. Also wenn du sagst, du erarbeitest damit die bedarfsauslösenden Gründe aber nichts anderes von dem, dann kann ich mir das vorstellen.

I.: Genau. Nein das sind viele Methoden einfach nur auf einen Punkt davon bezogen.

Dann gibt es die Projektumfeldanalyse. Da schaut man sich sozusagen einfach in der Mitte das Projekt an und nimmt sich dann einzelne Sachen raus, man kann es auf Personen beziehen, also wer ist daran interessiert.

B.: Stakeholder eines Projektes?

I.: Genau. Man kann eine Stakeholderanalyse daraus machen und kann dann über die Striche Beziehungen darstellen, über die Dicke oder doppelt.

B.: Ja passt, auf alle Fälle.

I.: Und dieses Chaordic Stepping Stones ist eine Methode da sind Fragen schon vorformuliert zu 9 Schritten, aber das ist dann mehr wie eine Checkliste an die sich der Bedarfsplaner dann selber

entlang hangeln kann. Das ist aber eine riesen Liste und ich glaube das sprengt den Rahmen wenn wir da auch noch durchgehen.

Dann sind wir bei den Projektzielen.

B.: Das sind Fragestellungen um das einzugrenzen?

I.: Genau, das betrifft eigentlich jeden Punkt, da geht es auch um Finanzen und Zeitrahmen.

B.: Okay.

I.: Genau dann gehen wir zu den Projektzielen. Ja das ist in der Norm wieder aufgegliedert- funktional, technisch - das macht ihr ja auch ähnlich. Da sind wir auch wieder bei FM, IT, HR und Führungsebene. Und da gab es teilweise Workshops in kleinen Gruppen und teilweise Workshops in großen Gruppen, das ist auch immer abhängig vom Unternehmen.

B.: Ich würde es jetzt wieder.

I.: Also Führungsebene herausheben und FM.

B.: Ergänzend.

I.: Also es war glaub ich immer in den Fällen wo nur FM, IT und HR die es entwickelt haben, immer die Rücksprache mit der Führungsebene. Also die waren dann halt nicht in dem Workshop mit dabei sondern waren dann nur noch bei der Entscheidung mit dabei.

B.: Ja schon klar. Aber das wäre für mich für so einen Gebäudeentwicklungsprozess, was hier definiert wird und nur hier abgestimmt wird, hat für mich zu wenig Aufhängung da oben. Deswegen wehre ich mich so dagegen, das muss von da kommen, das kann nicht von unten erarbeitet werden.

I.: Das ist lustig, am Rande, das sagen viele denen ich das vorgelegt habe, das hat zum Beispiel der Stefan Faatz auch stark kritisiert und dass es in der Theorie so ist, dass es dann in der Praxis dann anders umgesetzt wird.

B.: Es ist eine Frage wie es gelebt wird. Wir haben 100% unserer Projekte da in der Definition. Weil ich mach das nicht, da unten. Ich höre mir da mal zumindest beim Erst-Termin eine grobe Richtung,

vielleicht tue ich das ausformulieren da unten, im Projektteam und dann komm ich wieder da rauf aber die grobe Richtungen die wir schreiten müssen sonst wirst ja deppert. Da rennst du ja 10-mal.

I.: Also Unterlagen werden gesichtet.

B.: Warte lass mich noch kurz.

I.: Geschäftsberichte, Unternehmensziele, auch das man das vorbereitend sieht damit man nicht blank in den Workshop geht. Und dann ist ein Impulsvortrag genommen worden um einzustimmen, Bürokonzepte zu zeigen und einfach mal zu zeigen was ist eigentlich da möglich.

B.: Ziele. Mhm. Ja. (Blättert) In dem Moment wo da beginnst, ich stoße mich da gerade an dem Wort „Bürokonzepte“, das ist die Lösung, damit definieren wir nämlich nicht mehr wie möchten wir arbeiten sondern schon „welche Räume brauche ich dafür, wenn ich hier Bilder zeige und damit springe ich sehr weit. Ich springe eigentlich da rein in die Themen, da steht wie will ich arbeiten und dabei da steht „Was brauche ich dafür?“ welche Funktionen, welche Qualitäten und welche Räume.

I.: Mhm.

B.: Und diese Impulse sollten eigentlich erst ab da folgen.

I.: Ab dem Funktionsprogramm.

B.: Zumindest sollte es nicht Bürokonzepte heißen sondern vielleicht Arbeitskonzepte. Könnte man schreiben. Beispiel zu zeigen wie andere Unternehmen arbeiten, wäre okay um das Thema wie möchte ich in Zukunft arbeiten zu konkretisieren. Aber nicht wie, wie schaut es dann aus welche Räume haben sie dafür da bin ich dann schon sehr stark in der Lösung. Das würde ich da versuchen zu vermeiden.

Gegenüber New Work- das wären ja dann wieder Bürokonzepte sondern öffnen der Teilnehmer gegenüber New Ways oft Working, könntest du schreiben, das wäre sehr allgemein. (unv.)

I.: Ja. Auch aufgenommen. Okay. (..) Also da geht es wieder darum, wenn man jetzt weder außen ist in eurem Kulturkreis und wieder viel Nutzerinneneinbindung am Anfang machen will, mit großen Gruppen, also über 25 Leute dass man einmal abteilungsintern diskutiert was wären die Ziele und dann öffnet und dann nochmal über die Abteilung raus nochmal diskutiert. Was wären die Ziele um auch Awareness zu schaffen von den Anderen. Kannst du dir das vorstellen?

B.: Ja ja.

I.: Dann gibt es diese Learning Journeys, das kennst du eh auch, dass man mal einen Tag lang wo hinfährt und sich das anschaut, da geht es dann eh auch wieder um die Arbeitskonzepte. Und das sind jetzt zwei Sachen zum Schließen, also bei den Zielen macht man ja auch auf und dann muss man wieder schließen und das eine ist eine Priorisierung durch eine Präferenzmatrix, da haut man die Ziele die man hat auf die horizontale und auf die vertikale Ebene und vergleicht immer einzelne und kriegt am Ende dann sozusagen raus wer gewinnt. (lacht)

B.: Mhm (zustimmend)

Und die Zielformulierung SMART ist ein Managementtool und wird auch ganz viel in der Sportpsychologie angewendet und ist eine Art wie man Ziele formuliert. Das heißt specific, measurable, da steht SMART.

B.: Ja weiß ich schon. Passt, passt, passt.

I.: Dann sind wir in der Organisationsplanung, da hat sich in den Fällen eigentlich gezeigt, das Organisationsstruktur, Arbeitsplatzanzahl, Personenanzahl, Mitarbeiterstruktur, so ein großes Thema war und das zweite große Thema dann relevante Prozesse und Arbeitsweisen und die Erarbeitung war da relativ getrennt. Zu dem ersten Thema sind eigentlich Workshops gemacht worden oder einfach Unterlagen gegeben worden.

B.: Diese Wörter stehen in der DIN?

I.: Genau.

B.: Das Thema Werte und Normen im Unternehmen gibt es da nirgends?

I.: Nein.

B.: Da soziokulturelle.

I.: Das sind eigentlich Ziele.

B.: Ich sag einmal soziokulturelle Ziele eines Unternehmens leitet sich aus den Werten und der Kultur eines Unternehmens ab.

I.: Da ist maximal dann das. Genau. (...)

B.: Ich mein da gibt es noch viele Möglichkeiten das zu tun. Ich habe mich jetzt am Anfang an dem Wort gestoßen und beim zweiten Mal lesen finde ich da Wort eigentlich eh gut. Weil genau um das geht es. Das ist unsere Zukunft. Mhm.

I.: Genau, also das ist relativ strukturiert einfach Daten genommen worden die es gab. Organigramme und so weiter und in Workshops auch noch ein bisschen was erarbeitet worden, einfach den Prozess angeschaut.

Das Interessante war dann eigentlich relevante Prozesse und Arbeitsweisen. Da ist eigentlich fast durchgängig mit einem Fragebogen gearbeitet worden, der an unterschiedlich viele Leute geschickt worden ist. Und auch an unterschiedliche Ebenen. Manche haben versucht das ganze Unternehmen so heterogen wie möglich und Andere haben nur die Führungsebenen mit eingebunden. Ist halt immer die Frage wie man das machen will. Die Themenbereiche haben Tätigkeiten, Häufigkeiten der Tätigkeiten, Mobilität, Abteilungen und die Zusammenarbeit und so abgefragt. Da geht es dann schon auch ein bisschen ins Funktionsprogramm.

Da ist teilweise mit offenen Fragen und teilweise mit einfach nur ankreuzen gearbeitet worden. Und es war auch das Thema zukunftsweisend zu schauen, wie leitet man aus dem IST den SOLL ab. Da gibt es einmal das Delphiverfahren dazu. Kennst du das?

B.: Mhh.

I.: Da werden Experten gefragt, das ist immer auch ein Thema wie man Experten definiert, ob man jetzt zum Beispiel sagt der Nutzer ist auch ein Experte oder ob man Externe als Experten hinzuzieht. Die können einen Meinung abgeben wie es in der Zukunft entwickelt, dann wird das gesammelt, wird es alles nochmal ausgeschickt und die lesen es sich nochmal durch und die geben dann nochmal eine Bewertung ab einfach anhand von dem was Andere auch noch sagen. Also da gibt es dann die Möglichkeit eine externe Meinung mit einzubringen und über die zu diskutieren, wenn man sich entscheidet, dass man Externe nimmt.

B.: Warte ich würde da nur nochmal die Gruppen ein bisschen besser trennen, weil du schreibst da bei großen Unternehmen Profile für relevante Nutzerinnen zu erstellen. Also ich mach Profile schon bei 50 Arbeitsplätze, weil ich nicht 50 Profile auswerten kann, da werde ich ja wahnsinnig, wenn jeder Nutzer sein eigenes Profi erstellt, wenn du auf diese Ebene überhaupt gehen willst aber wenn man auf das geht. Wird man wahnsinnig in der Auswertung, weil da sieht man nichts mehr. Also ich würde das noch – ich würde nicht sagen bei großen und schon gar nicht ab 500. Prinzipiell gilt es aus meiner Sicht- das klingt immer so böse- die Menschen in Töpfe zu schmeißen, damit du einen Überblick hast. Also Gruppen zu schaffen die Ähnliches tun oder ähnliche Menschen sind, ich würde immer mit Profilen – wie auch immer man das Wort nennt, ich nenn es gerade Tätigkeitsprofile-arbeiten, weil sonst es viel zu komplex wird.

Du hast ja eh da... (murmelt) (..) Du schreibst es eh richtig. Ich werde niemals mit einer offenen Abfrage reingehen, weil du da wahnsinnig wirst, also da können offene Punkte in einer Abfrage sein aber du kannst es nicht mehr vergleichen.

I.: Ja.

B.: Und da bei dieser Diskussion, da geht es jetzt um das SOLL.

I.: Genau.

B.: Weil das kriegen sie alle nicht zusammen in ihren Hirnen. Das muss moderiert sein. Das Bild kann nur gemeinsam entstehen. Und wenn man – ich würde sozusagen diese beide Dinge gehören kombiniert außer man hat unglaublich viel Zeit und Geld, weil wenn man jetzt sagt „macht mal" und dann kommt der Experte und sagt „Machen wir es noch einmal" Dann mach ich das doppelt. Sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Auswertung. Also die Dinge sind zu kombinieren. Es gehört vorher gesagt und das haben wir ja bei der Zukunftskonferenz auch schon gesagt, wir gehen in diese Richtung und das ist die Basis für diese Fragebogen-Geschichte. Also das gehört- also diese Experteneinschätzung wo es hingehört, das steht davor.

I.: Also auf Basis von den Experteneinschätzungen würdest du den Fragebogen formulieren.

B.: Formulieren, dass kann man jetzt diskutieren. Also wie viel in die Formulierung mit reingeht, der kann auch sehr allgemein sein, aber man kann auch sagen, wir im Management glauben, dass wir viel kommunikativer in Zukunft sein werden, wir werden viel mehr unterwegs sein und wir werden viel mehr Nähe zu unsere Kunden haben. Jetzt gehe ich die Tätigkeiten alle durch die es nach wie vor ja auch gibt, sie ändern sich ja nur in ihrer Verteilung, der eine Abteilungsleiter sagt „da können wir genauso arbeiten wie früher!" Und der andere sagt „Ja da hat er nicht unrecht, da wandert noch ein Teil von dem darüber." Dann kommen die Ergebnisse zurück, werden ausgewertet und diskutiert und mit den Experten wird gemeinsam hinterfragt, ist das richtig oder falsch was ihr da gemacht habt und warum und dann entwickeln wir gemeinsam ein Zukunftsbild. Und dann brauche ich das auch nicht mehr heimschicken und korrigieren, wichtig ist dann ja nicht alle Profile auf allen Detailebenen mathematisch genau zu kennen, sondern welches genaue Zukunftsbild, wie sich arbeiten künftig genau gestalten werden und das brauchen nicht 10 oder 20 verschiedene Profile sein, da reichen 2 oder 3. Mehr kriege ich auch nicht in meinen Kopf rein. Also ich würde das davorsetzten. Ich schreib ist gleich Basis. Dieses Wissen, eigentlich sollte viel von dem was da in dem Delphiverfahren ist dann in der Zukunftskonferenz aufscheinen, dastehen, das ist die Richtung.

I.: Okay. Äh. (murmelt) Szenariotechnik. Da werden Szenarien gebildet, man schaut mal an, wenn man jetzt zum Beispiel sagt, Mobilität, okay, was sind die Schlüsselfaktoren dazu, Transportmittel und kann es dann in einer Matrix, unwichtig, wichtig, ungewiss, gewiss einordnen. Dann schauen wie wahrscheinlich tritt das ein oder nicht ein.

B.: Genau dasselbe wie das. Das ist die Basis.

I.: Jetzt habe ich da noch, was gemacht worden ist, ähm, auch für die Zukunftsvision, für die Arbeitsweise und das Umfeld, war dass sie Nutzerinnen mal gefragt haben, was sich in den letzten 3-5 Jahren geändert hat und daraus haben sie dann nochmal eine Prognose erstellt für die nächsten Jahre.

B.: Das geht genau in dasselbe Thema bloß, dass ich die Nutzerinnen frage und nicht die Experten. Aber mit solchen Methoden öffne ich das Bewusstsein von denen die diesen Fragebogen ausfüllen und darum ist es auch selten sinnvoll, den Fragebogen an alle Mitarbeiter zu schicken, weil ich nicht mit allen Mitarbeitern ein Bild der Zukunft entwickeln sondern ich werde mit einem Mix aus Menschen, das müssen keine Führungskräfte sein, überhaupt nicht, einem Mix aus Menschen die das Unternehmen gut repräsentieren die ich aber in der Menge greifen kann, diesen Blick in die Zukunft machen, mit ihnen dieses Thema dieses Bild erzeugen und das visualisieren, die Menge kann das dann seriös ausfüllen und mit denen kann ich das dann diskutieren. Das ist dann allen Mitarbeitern darzulegen, zu erklären, sie mitzunehmen, whatever. Ich kann nicht einem Portier, der seit 100 Jahren in dem Unternehmen sitzt genauso schnell oder mit der gleichen Methode ein Bild der Zukunft ermitteln wie mit eine Führungskraft, die hat das vielleicht in 15 Minuten behirnt, es sei denn Geld und Zeit ist grenzenlos.

I.: Wer weiß was die Zukunft bringt.

B.: Das gibt es leider nicht. Damit werde ich immer mit Themengruppen, Arbeitsgruppen, Fokusgruppen versuchen einen guten Querschnitt eines Unternehmens abzudecken, möglichst über alle Hierarchien drüber, das wäre der und möglichst viele. Bin ich bei dir.

I.: Was noch gemacht worden ist, ist so ein Workshop mit den Young Professionals. Einfach um zu sagen, dass soll die Zukunft des Unternehmens sein, wie sehen die eigentlich von beiden Sachen, also diese 3-5 Jahre würdest du auch da vorne mit reinnehmen?

B.: Würde ich auch da vorne mit reinsetzt und diese Young Professionals würde ich sozusagen in diese Arbeitsgruppe, diese Fokusgruppe, das soll Gendermäßig sauber sein, das sind Junge und Alte, das sind motivierte und weniger whatever.

I.: Ja das sind einfach unterschiedliche Arten die gewählt worden sind – das was du jetzt gesagt hast, dass ist auch ganz oft gewählt worden und dann gab es sozusagen nochmal Bedarfsplaner der gesagt er schaut jetzt explizit auf die Young Professionals weil das die Zukunft des Unternehmens ist.

B.: Das ist okay. Das ist voll okay. Das ist ein möglicher Fall.

I.: Ähm okay, dann sind wir beim Funktionsprogramm, da geht es irgendwie jetzt viel um Kommunikation, Zugänglichkeit.

B.: Warte ich überleg nur kurz ob wir da vollständig sind. (...) (murmelt) Was mir da noch fehlt wäre welche Menschen habe ich. (unv.) Arbeitsweisen.

I.: Genau und da steht jetzt hier: „Erarbeitung erfolgt durch die Nutzervertreterinnen."

B.: Ja genau aber zum Thema Arbeitsweisen, mit verscheiden Vertreter und Nutzern erarbeite ich die Tätigkeiten, haben die, welche Häufigkeiten haben sie, wie mobil sind sie und wie hängt das mit anderen Abteilungen zusammen.

I.: Und die zukünftigen Arbeitsweisen.

B.: Das haben wir eh gesagt, dann projektzieren wir es in die Zukunft. Aber was ich jetzt mein ist, welche Menschen habe ich im Unternehmen? Welche Typologie. Wenn ich jetzt in unser Entwicklungsstufenmodell gehe, habe ich da den braven Abarbeitet der sehr gut seinen Job macht aber in Wirklichkeit total überfordert ist mit all dem. Habe ich total viele Karrieretypen die nur mehr geil darauf sind Karriere zu machen und die ich total leicht in Veränderungen hereinbekomme. Egal ob ich jetzt sozusagen in der Entwicklungsstufen Thematik einsteige oder anders, aber mir anzuschauen was habe ich für Menschen, was bewegt die, warum sind sie hier. Was erwarten denn die? Ich setzte mir jetzt die Brille von verschiedenen Menschentypen auf und schau aus der ihrem auf die Dinge, da schaue ich immer auf was tun denn die? Was machen die denn für Tätigkeiten? Aber was hätten sie denn gern? Warum sind die denn da? Was bewegt denn die Menschen? Was motiviert die Menschen? Kommunikation im Sinne von zwischenmenschlich, das ist jetzt Kommunikation im Sinne von wer muss mit wem reden damit er was tun kann.

I.: Also da geht es eigentlich dann um Organisationskultur oder?

B.: Ja. (Blättert) Struktur und Kultur, diese Kultur ist ein ich und ein wir, ich würde jetzt mal so wie wir da die Tätigkeitscluster machen, also Leute mit ähnlichen Tätigkeiten, müsste man da auf der anderen Seite welche unterschiedliche Menschen gibt es denn da herinnen, was wollen sie von ihrem Leben in eine Topf schmeißen? (unv) und dann könnte man noch die untere Ebene was ist uns als Organisation, als Organismus wichtig in Zukunft, auch wieder im Zwischenmenschlichen.

I.: Und fällt dir da irgendwas ein methodisch, was du sinnvoll findest?

B.: Bei den Menschen machen wir das mit dem Entwicklungsstufenmodell, das machen wir mit Karterl.

Weil jetzt geht es ja rein nur mehr in die Funktionen hinein. Jetzt sind wir weg. Das heißt die (..) die [redacted] unter A day in my life auch drinnen hat.

I.: Das kommt bei mir später aber das habe ich mit einem anderen Fokus gemacht.

B.: Okay. (..)

I.: Es ist eigentlich auch so Unternehmensidentität.

B.: Genau. Naja Identität ist alles. Schau das sind so Profile von [redacted]. Die auch nicht schlecht sind. Das ist eine Mischung aus Tätigkeit und Mensch. Der Experte: ohne Angst vor Komplexität. Eine nette Beschreibung. Oder aufs Detail kommt es an, das ist mir wichtig. Ich fokussiere mich auf meine Aufgaben egal ob im Haus. Den tu ich, ich möchte perfekt sein, ich möchte keine Fehler machen. Gut vorbereitet sein. (unv.) Straight- man braucht ja nur sie anschauen. Diese Mensch –Typen die sind sehr brav gezeichnet oder formuliert. Das kann man viel krasser und kantiger tun.

I.: Aber das wäre ja nicht schlecht, das zeitgleich mit den Tätigkeiten zu machen, dass man das Profil verfeinert. Wie fragt ihr die ab oder wie kommt ihr auf die? Wie fragt ihr die ab? Wie kommt ihr auf die?

B.: (..) (sucht am Computer) Das ist die alte Version. Das ist Wurst. Nein es ist schon die Neue. Wir haben so Magnet Karterl. Die sind entsprechend dem Entwicklungsstufen Model, der Blaue, der Blau-Orange. Im Workshop sage ich nicht, dass ist ein Entwicklungsstufen Model sondern ich sag: “Das sind Menschentypologien, die es gibt.“ Und leg ihnen das hin und lass sie dann in einer ¾ Stunde, Stunde überarbeiten. Ich sage ihr könnt komplett neue Gruppen machen, ihr könnt es neu zusammenlegen, ihr könnt es neu Bennen, ihr könnt neue Eigenschaften einfügen. Und dann bekomme ich sowas.

I.: Aber machst du das auf Basis von du schaust dir die Prozesse und Arbeitsweisen an und

B.: Nein, das schaue ich mir bewusst nicht an. Bei mir sind es zwei Sichtweisen das ist der Arbeitsweise und die der Menschen. [redacted] hat das schon ganz gut zusammengefügt und das kann man auch. Da sind wir gerade dabei das auszuprobieren und zu testen. Da habe ich aber noch nichts Griffiges. Aber im nächsten Schritt glaube ich, dass das zusammen gehört. Im Moment sind es zwei Brillen die ich mir aufsetze. Die eine was tun die Menschen und welche Gruppen gibt es und das andere ist welche Menschen habe ich, wie ticken die, warum sind die so, was ist denen wichtig. Wir

müssen ja nicht mit unsere Bürokonzept nicht nur darauf schauen, dass sie ihre Arbeit gut machen sondern wir müssen auch darauf schauen, dass sie im Unternehmen bleiben. Dass es ihnen da taugt. Sie binden an das Unternehmen. Das Bürokonzept muss attraktiv sein für neue Menschen die hier rein kommen. Das ist das was du vorhin gesagt hast mit den Young – wie hast du es genannt?

I.: Professionals.

B.: Auf die Youngsters die herein kommen, was erwarten sich denn die? Und zwar als Mensch. Weil nur einen um einen Arbeitsplatz zu bekommen der funktioniert ist zu wenig. Das ist genau das was ist es mehr als nur zu funktionieren. Was ist es mehr? Und da haben wir die gewählt und diese zwei Gruppen machen 75% meiner Menschen aus die ich habe.

I.: Ja.

B.: Jetzt kann ich sagen, dass wir künftig dort mehr sein müssen und dort weniger. Ich weiß dass ich diese Leute dort hin entwickeln muss. Wenn ich jetzt aber in 3 Jahren umziehen werde dann ist das eine Illusion sein. Zu sagen dass das dann 25 -75 ist. Vielleicht ist es dann 70 zu 30. Aber für 70 % der Menschen muss das Bürokonzept, was ich mache, passen.

I.: Mhm. Gut das fehlt da ganz.

Das ist noch ein guter Input.

B.: Das ist im Prinzip auf der (.) Warte mal. (...) Wenn wir Orgaplanung sagen, ich weiß schon dass das was anderes ist, dann schauen wir auf Werte und Normen. Das kann ich jetzt aber mit den Zielen übereinlegen. Das ist eins. Orgamodell – wie hängen die Dinge zusammen, das kommt da jetzt irgendwie zusammen wenn ich die Zusammenhänge habe. Arbeitskonzept – welche Tätigkeitsprofile gibt es. Und das ist jetzt der Nutzer, das ist das worüber wir gerade reden. Wo ist jetzt eine Entwicklungsstufe als Mensch oder auch als Unternehmen und wo geht die Reise hin.

Da bin ich mir jetzt gerade ein bisschen unsicher wie wir das machen dann wenn ich jetzt für mich verwende was da rauskommt. Dann fehlen mir da noch ein paar Dinge, wenn du es für allgemein verwendest- mach wie du willst – mir fehlt jedenfalls dieser Aspekt, das sind die Daten und Fakten, die Hardfacts, und jetzt muss ich mir das noch anschauen im Sinne unserer Matrix daraus, wo steht die Organisation wo geht sie hin, da hab ich alle Aspekte der Kultur, der Struktur, meiner Menschen und meiner Mitarbeiter, also Personal und Persönlichkeiten. Und genau der Teil der fehlt da noch. Für mich.

So jetzt sag ich das ist in etwa das. (…)

I.: Nein aber das war sicher jetzt auch bei keinem Fall thematisiert worden.

B.: Da kann ich jetzt noch interpretieren, bei dem Text, dass der Teil mit drin ist. Das ist sozusagen die oberste Sichtweise wie meine zukünftige Organisation aussieht. Und die künftige Organisationsstruktur ist mit dem Orgamodell gemeint, für mich, wenn man das jetzt umlegen will auf uns, egal ob das [redacted], egal wie ihr euch das jetzt aufteilt, wäre für mich wichtig dass ich diese Wörter und diese Themen wiederfinden. Aber du musst es allgemeinschreiben, das ist mir schon bewusst. Aber den Teil müsstest du mir da noch irgendwie mit reinhauen. Welche Menschen habe ich und wo entwickeln die sich hin und auch in der Organisation, welche Kultur habe ich und wo geht die hin. Also das musst du mir da noch in der Orgaplanung mit rein tun.

I.: Okay. Dann ähm Funktionsprogramm. Ich meine, das baut auf den ganzen Kenntnissen auf die man davor hat, da ist viel davor schon in der Organisationsplanung bei der Kommunikationsanalyse viel abgefragt worden.

B.: Von wo hast du das Wording?

I.: Das ist rausgekommen bei den Fällen.

B.: Kompetenzorientiert fehlt noch. Was ist denn marktorientiert? Ah weiß schon. Ich sitz nach Regionen, ich sitze nach Prozesse, ich sitze nach Linie, heißt das eigentlich, auch die Linie kann marktorientiert sein, das kann das gleiche sein, kompetenzorietiert gibt es noch, das heißt alle Kalkulaten sitzen bei einander, ich hab das gerade gehabt beim [redacted] in [redacted]. Da gibt es Kalkulaten im Tiefbau, im Hochbau und im Bahnbau. Jetzt könnte ich auf die Idee kommen alle Kalkulaten zu bündeln. Das wäre eine mögliche Idee. Das nennt man kompetenzorientiert. Alle die dieselbe Kompetenz haben. Und dann gibt es noch Projektorientiert. Hier zum Beispiel. Ja?

I.: Mhm.

B.: Also [redacted] zum Beispiel ist nach Entwicklungsprojekten gruppiert. Es gibt verschiedene Projekte, das ist das [redacted] und dann gibt es jeweils drei Produkt, die grade in der Entwicklung sind, diese Projektteams die aus verschiedenen Kompetenzen zusammengesetzt sind. [redacted], 3 Kompetenzen an einem Tisch für ein Projekt nämlich untere [redacted]. Das ist projektorientiert. Und dann haben wir aber auch noch, tätigkeitsorientiert. marktorientiert, nach Prozessen, nach Abteilungen, kompetenzorientiert, projektorientiert, tätigkeitsorientiert. Schau dir an was es alles gibt. Das ist jetzt spannend. Danke wieder was dazugelernt.

Tätigkeitsorientiert ich sitz mich dort hin wo ich den Platz für meine Tätigkeit die gerade ansteht am besten ist.

I.: ABW.

B.: Jetzt sind wir ABW. Genau. Das ist meistens das. Das ist in Ordnung. Fach- oder Kompetenz, weil wenn ich nach Fachabteilung, wenn ich in der Orangen bin hab ich meist eine Marktsicht und eine Fachsicht und Markt ist gleich Kompetenz. Passt ja. Falls du da noch.

B.: Jetzt schauen wir uns kurz zwei Ebenen an. Wir haben jetzt da herausgearbeitet die Tätigkeitsprofile. Jetzt wissen wir noch nicht welche Räume sie dazu brauchen.

I.: Nein das kommt erst ganz zum Schluss.

B.: Das kommt im Raumprogramm. So was tust du jetzt anordnen?

I.: Da entscheide ich jetzt sozusagen, da entscheide ich jetzt wie sitzen sie zusammen.

B.: Welche Abteilungen sitzen zusammen.

Welche Gruppen gehören zueinander.

I.: Und da schaue ich mir jetzt an welche Gruppen arbeiten miteinander.

B.: Also es geht um eine Gruppierungsregel. Das ist eigentlich die Gruppierungsregel da. Die Gruppierungsregel und es geht um eine Gruppenanordnung. Jawohl.

I.: Also ich will am Ende wenn ich auf den Grundriss schau, möchte ich eine Vorstellung haben wer muss bei wem wie sein.

B.: Passt verstanden. Jetzt müsstest du aber auch noch, weil du Dinge darin hast wie Logistik, Erschließung, Zugänglichkeit und Sicherheit, (.) brauchst du auch noch irgendwelche Gespräche oder Informationen zum Thema Konzernsicherheit, Anliefer- und Ablieferrhytmen.

I.: Das kommt dann weiter unten.

B.: Weil das fehlt mir da noch in der Methodik, weil du schreibst da Workshops und ich glaub dass du da noch Einzelinterviews brauchst zu verschiedenen Themen.

I.: Okay. Machen wir vielleicht noch die ergänzenden wenn das immer noch nicht da ist. Es gibt einmal die systemische Umfeldanalyse, da schaut man sich zum Beispiel eine Abteilung oder eine Gruppierung an und kann dazu dann unterschiedliche Themen mit aufnehmen. Also das steht wieder in der Mitte und dann könnte man zum Beispiel das Thema Sicherheit mit aufnehmen und sagen, das ist extrem wichtig und nach Wichtigkeit kann man zum Beispiel Nähe machen.

B.: Mhm.

I.: Genau das kann man gemeinsam in einem Workshop machen. Und hat das für jede Abteilung und Gruppierung und weiß dann die Arbeiten mit denen zusammen oder nicht.

Und dann gibt es noch eine Strukturaufstellung – das finde ich eigentlich voll interessant- da kann man sich Nutzervertreter nehmen die sozusagen immer eine Gruppierung repräsentieren und die stellen sich dann im Raum so auf.

B.: Das ist partizipativ von unten. Eines der ganz wichtigen Dinge im Funktionsprogramm- gehen wir nochmal ganz da vor – ist die Frage ob das sitzt oder nicht- ist jetzt das wir unserem Zukunftsbild vielleicht eine ganz andere Firma denken. Da waren wir – Zukunftskonferenz- Jetzt sagen wir in dieser Zukunftskonferenz wo wir uns hin entwickeln und wo unser Weg hingeht und was uns dafür wichtig ist. So und jetzt müssen wir im nächsten Schritt aber: hat das organisatorische Auswirkungen, künftig wird es wahrscheinlich wichtig sein dass die Abteilungen Vertrieb, Sales und Schieß-mich-tot, stärker zusammenarbeiten, könnte auch heißen eine Abteilung sind. Jetzt müssen wir aufpassen, jetzt sind wir mitten in den Tabus, dass sozusagen, über manche Dinge noch nicht gesprochen werden kann. Also wir sagen ja immer in einem Veränderungsprozess dauert Zeit, im Management ist oft von vornherein klar, dass etwas passiert, was aber unten erst Schritte braucht um kommuniziert werden zu können, in Dosen und das ist jetzt eines der heikelsten Themen. Und wenn ich jetzt beginn mit einer Mitarbeiteraufstellung diese Nähen herauszuholen, dann bin ich unter Umständen nicht in dem Zukunftsbild wo wir hinmüssen. Das heißt es gehört da jedenfalls, wie immer du tust die strategische Sicht noch mit hinein. Also da muss das Management sich auch positionieren.

I.: Man könnte zum Beispiel auch nur die Abteilungsleiter nehmen und nicht nur Nutzervertreterinnen.

B.: Genau also ich kann das jetzt auch mit Abteilungsleiter und Management tun. Jetzt müssen wir wieder aufpassen in welchem Unternehmen sind wir, wenn ich mit 10 Abteilungsleiter diskutiere obwohl es in der Zukunft nur noch 4 Positionen wird, wird das eine schwierige Entscheidungsfindung werden weil die ihre persönlichen Befindlichkeiten haben. Weil ich weiß, Ausblick heißt wir arbeiten stärker zusammen, es gibt künftig nur noch 4 Bereiche anstatt von 10, das heißt 6 Bereiche weniger. So wie konstruktiv ist denn die Runde?

I.: Da nicht sonderlich konstruktiv.

B.: Ich will nur sagen es braucht wieder, du machst jetzt Bottom Up. Und top down fehlt dir. Du brauchst beide Sichtweisen und je nach Unternehmen wird man das mehr oder weniger von oben oder unten steuern. Das ist ja dir Wurst. Vergiss mir nur die Obere nicht. Da gehört die Strategie rein und die kommt von oben und die hat gefälligst von oben zu kommen. Sonst hab ich ein Problem.

I.: Kann ich das nicht machen, indem ich andere Leute mit einbind, ich könnte auch einfach eine Mischung aus Abteilungsleitern, Bereichsleitern und Nutzervertretern nehmen.

B.: Es ist immer die Frage ist ein Thema schon aussprechbar oder nicht. Ist ein Unternehmen so offen und die Themen so klar und logisch, dass ich sie ansprechen kann. Dann kann ich das alles tun, was du hier sagst. Sind die Themen aber, Beispiel [redacted], Entlassung von 20 % der Mitarbeiter auf 10 Jahre, sage ich das im ersten Jahr?

I.: Nein.

B.: Kann ich das dann ansprechen? Nein. Das heißt es braucht strategische und taktische Elemente die hier einzusetzen sind. Die darfst du mir nicht vergessen.

I.: Dann brauche ich aber auch noch eine ganz andere Methodik.

B.: Du brauchst einfach neben den Methoden die viele aufgreifen und die Bottom Up sind, auch noch die Methoden, Top down, Interview oder Workshop mit der Geschäftsführung oder mit deinen HR. Also mit der Runden. Workshop mit den Verantwortlichen IT, HR und da war es Führungsebene. Wobei IT hat mit dem Funktionsprogramm nichts zu tun. Das brauchst du da in der Ausstattung. Also HR, OE und im Wesentlichen die Führungsebene weil die hat die strategisch, taktische Grundkompetenz und wenn das Thema heiß ist, dann wird die sagen was und wer in welcher Naheziehung zu verpacken ist. Und wenn es auch am Anfang bei den Mitarbeitern anders dargestellt wird. Haben die ihre Vision wo es hin geht.

Beispiel [redacted], ein Gebäude, zwei Lager. Wir haben zwei Lager gebaut mit einer Wand und mit einer Anlieferzone ist die genau an der Schnittstelle ist wobei wir alle gewusst haben, dass wir die Wand nie bauen werden, das wird immer ein Lager sein. Bis jetzt die organisatorische Veränderung durch ist, dort aber nur noch ein Abteilungsleiter steht in der Organisation, jeder weiß wer das ist, ist es gescheiter mit 2 Abteilungsleitern den Bedarf zu ermitteln und Aufgabe des Bedarfsplaner das so anzuordnen dass das jeder Zeit ein Lager sein kann mit einem Verantwortlichen. Da sind taktische Elemente drinnen die du mir nicht vergessen darfst, sonst haben wir ein Problem. Also taktisch, strategisch braucht das das Top down. Versuch, wenn du in alles nochmal reinschaust immer Bottom up, Top down zu haben. Ja?

I.: Mhm. (zustimmend)

B.: Auch eine, du darfst mich nicht falsch verstehen, auch eine Strategie kann von unten gebildet aber sie wird von oben vertreten, entschieden und dann nach unten gebracht. Ich kann in einem partizipativen Prozess eine Strategie eine Vision für uns alle ermitteln, aber dann muss der Entscheidungsträger sagen: „Aufgrund dieser Strategie machen wir klack klack klack“ Das ist sein Job. Wie in der Politik ich kann sie demokratisch wählen aber entscheiden müssen sie. Und ich kann nicht einen Brexit demokratisch treffen, weil da viele Dinge mitspielen die in der Emotion, wenn meine Abteilungsleiter gekündigt werden oder wenn 200 Mitarbeiter abgebaut werden, brauch ich nicht fragen „Liebe Mitarbeiter, wollt ihr das?“.

I.: Ja. Ja das kommt da noch mit rein.

Okay. Bau und Ausstattung. Ähm.

B.: Warte lass mich nochmal kurz nachdenken. Nochmal Logistik. Gehen wir nochmal in die Logistik. Wo hast du die Logistik?

I.: Die Zugänglichkeit?

B.: Anlieferung Ablieferung ein Palettenwagen fährt durchs Haus. Ist auch Funktionsprogramm. Denk an ein Labor, die Probe vom Labor x muss innerhalb von 3 Minuten im Labor y sein.

I.: Aber das müsste ja eigentlich die Abteilung die dafür zuständig ist, darin sein. Wenn ich jetzt sag ich schau mir das Labor an als ein.

B.: Wechselwirkungen schreibst du allgemein. (murmelt) Kann man interpretieren, sind die Wechselwirkungen.

Hast recht ja. Wechselwirkungen. Könnte man unter Wechselwirkungen interpretieren. Nein warte, ich bleib dabei. So jetzt haben wir zwischen Abteilungen und ihrem Umfeld und jetzt haben wir den Gesamtorganismus.

I.: Der Gesamtorganismus ist nicht drin.

B.: Dann musst du mir den noch rein geben. Also die zentrale an und Ablieferung wäre das zum Beispiel. Oder der zentrale Empfang.

I.: Also aber eigentlich auch, dass ich mir anschaue wenn die Probe da rein geht wie ist der Weg für sie einmal ganz durch.

B:. Du könntest jetzt sagen zwischen den Abteilung ist es die Wechselwirkung. Zwischen die Abteilung und ihrem Umfeld könnte man sagen wie kommt die Probe zur Abteilung. Und jetzt kommen wir zu dem Teil der keine Abteilung sind. Der zentrale Empfang. Das Besuchermanagement. Ein Besucher kommt herein, wie wird er empfangen? Wer nimmt ihn entgegen? Wie ist die Sicherheit geregelt an der Stelle?

Hat nichts mit einer Abteilung zutun.

I.: Aber da denk ich mir kann man das schon machen. Ich hab eigentlich gedacht dass du meinst...

B.: Du kannst das sehr wohl tun. Eine Umfeldanalyse. Ich würde nur die Ebenen darstellen, du schreibst da sehr stark über Wechselwirkungen zwischen Abteilungen und vielleicht fügst du das der Umfeldanalyse noch ein: Zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden bzw. Seinem Gesellschaftlichen Umfeld in einem Ort ist mein Gebäude offen oder geschlossen. Ist meine Kantine zugänglich für den Nachbarn und ist ein öffentliches Restaurant. Ist auch eine Frage. Mache ich ein Konferenzzentrum auf?

I.: Das sind nicht nur Abteilung sondern das sind andere Themen auch.

B.: Genau, da bin ich nämlich auf der Organisationsebene. Da sind Themen wie Sicherheit, über Kulturthemen wie offen sind wir. [redacted] Beispiel, dass es verständlich wird, das ist auch so ein Entwicklungsthema. Früher hat man gesagt [redacted] ist das sensibelste. Der wird zugesperrt. Du darfst nur rein mit Mitgliedskarte weil da könnte ja jemand etwas nehmen. Da könnte ja einen Laptop stehlen und wieder rausgehen. Heute geht man in die gegenteilige Richtung, das Problem ist nicht, dass da jemand was nimmt, sondern das Problem ist, dass du nichts mehr hereinbekommst. Öffne das Unternehmen für junge Leute, Start ups, bring Ideen herein. Verknüpfe sie. Habe nicht Angst, dass dir wer was nimmt, weil es geht ja dabei so viel Mögliches verloren. Was ist die Strategie? Wo wird sie entschieden? Mache ich auf oder mache ich zu? Oder in der Abteilung Sicherheit oder keine Ahnung. Aber jedenfalls nicht, ich rede dabei nicht über die Abteilung Sicherheit über das Sicherheitskonzept des Gebäudes.

I.: Ja okay.

B.: Ich öffne mein Konferenzzentrum für Veranstaltungen und Messen. Für irgendwen.

Damit ist es nämlich woanders im Funktionsschema. Damit ist es ganz woanders.

I.: Dann müsste eigentlich die Entscheidung davor von weiter oben getroffen werden, ich weiß nicht ob das FM ist und aufbauend darauf kann man mit denen sonst auch nochmal.

B.: Also ein Teil davon was wir jetzt grade sprechen, müsste in den Zielen sein.

I.: Das würde dann in den Zielen formuliert sein „Wir sind offener“. Wir wollen offener gegenüber anderen sein.

B.: Oder wir schotten uns ab und der Bereich ist hohe Sicherheitszone.

I.: Und wie macht man, wie führt man das aus?

B.: Und dafür habe ich jetzt das Interview mit der Sicherheitsfachkraft, das Interview mit keine Ahnung.

Da definieren vielleicht die Abteilungen in ihren Wechselwirkungen brauchen dort etwas anderes von dem Veranstaltungszentrum als dann derjenige der das Besuchermanagement extern verwerten will und 3-mal in der Woche durch den Bürgermeister und seine Vernissage bespielen. Und das ist dann wieder zusammenzuführen.

I.: Ja. Mhm (zustimmend).

B.: Okay?

I.: Mhm. Gut.

Dann jetzt Bau und Ausstattung?

B.: Ja ja.

I.: Genau, da ist eigentlich relativ wenig partizipativ gemacht worden. Letztendlich sind da eigentlich einfach nur Vorschläge gekommen und die entweder angenommen oder nicht angenommen worden. Genau. Oder, weiß nicht, 1-2 Workshops und immer nur einen halben Tag oder einen Tag. (..)

B.: Also das würde ich mir auch wünschen, warte mal, ich reihe dir das jetzt dahinter. Ich glaube, dass du, du sprichst hier über die Räume und wenn du über diese Räume sprichst mit den Menschen musst du auch über die Qualität dieser Räume sprechen und das ist die Folge von dem. Und bevor du nicht über die Räume kennst, brauchst du nicht über die Qualität sprechen. Weil diese sinnvollen Vorschläge seitens der Bedarfsplanerin entstehen

I.: Auf Basis von dem.

Ja wir können das einfach nachher besprechen. Ich weiß nicht ob ich da für die Diplomarbeit nicht aufwiege.

B.: You do it. Du kriegst eine Note nicht ich.

I.: Ich glaube wenn ich das aufnehme was alle sagen wie die DIN sein sollte, dann wäre die DIN schon ganz anders wie sie jetzt ist. Das können wir dann noch schauen.

B.: Das ist meine Meinung.

I.: Genau. (..)

B.: Wobei wir sagen, das der erste Punkt natürlich auch stark mit diesen Punkt der Tätigkeiten korreliert.

I.: Genau, das wird ja eigentlich auf Basis von dem gemacht.

B.: Weil diese Sammlung sollt eigentlich hier erfolgt sein. (.)

Und wenn du sagst Erarbeiten der Größe des persönlichen Platzbedarf. Also das persönlich würde ich herausnehmen. Gefährliches Wort. Eigentlich geht es da um Modulentwicklung. Module zu den Tätigkeiten, Arbeitsweisen whatever. Die Tätigkeiten und diese Module müssen ja nicht automatisch geshared werden. Also eigentlich musst du schreiben auf Basis dieser Tätigkeiten werden hier Module ausformuliert. Und zwar hier in der Größe und hier in der Qualität. Ist die gleiche Thema. Ist unmittelbar verknüpft. Weil wenn ich da sag „Ich brauche eine Ruheraum“ heißt das da hohe akustische Ausstattung.

I.: Das haben wir vorhin schon geredet dass das nach vorne gehört zu den Zukunftsvisionen.

B.: Niemals. No. No. Never. Nooooooo. Never do that. Ja?(murmelt)

I.: Das ist letztendlich das was halt verwendet worden ist.

B.: Wenn mir nichts mehr einfällt, dann sag ich was hast du denn jetzt. Aber jetzt bemühe ich mich, dann scheiß auf die ganze Arbeit was du da tust. Wenn ich dann sag, was hast du denn heute? Für

was machen wir denn das? Es wird sich nie verändern wenn du schaust was sie heute haben. Bitte nicht. Das kann ein Anhaltspunkt sein aber niemals auf Basis.

Also Modul gehört in die Überschrift. Es heißt Module für diese Tätigkeiten. Zukunftsvision. (murmelt)

Das haben wir vorne.

Lego Serious Play, yes von mir aus.

Und da musst du jetzt dieses Spiel zahlt auf Funktionsschema ein. Dieses Spiel macht dir nicht nur die Größe eines Raumes oder macht dir die Anordnung zu anderen Räumen.

I.: Es kommt darauf an wie du es macht.

B.: Ja es könnte auf beides gehen.

I.: Wenn du sozusagen ein Männchen einmal durchlaufen lässt, dann geht es auf das Funktionsprogramm und wenn du.

B.: Weiter weiter.

I.: Wenn du dir nur einen Raum anschaust dann geht es als Raumprogramm.

B.: So ist es. Vielleicht machst du es auf der anderen Seite auch noch.

I.: Das ist dann eigentlich dieses Gesamtorganisationsding.

B.: (...) Da haben wir mit Raummodul Symbol. Das sind Raummodule und das sind Abteilungen, das sind 6 Grafiker und 8 Marketing Leute mit ihren Schreibtischen werden verbunden über das Modul der Stehbesprechung verbunden weil sie sehr viel miteinander zu tun haben. Also ich ordne hier einerseits die Abteilungen zueinander an. Das ist das was du im Funktionsschema beschreibst und ich ergänze jetzt die Modul die ich hier abgeleitet habe und ergänze sie mit einem Kontext.

Und das ist jetzt mein Bild das sich daraus ergibt.

Und da habe ich jetzt die Abteilungen, Funktionsschema, und die Module die zwischen den Abteilungen oder gemeinsam oder auf einem gemeinsamen Marktplatz angeordnet sind.

I.: Mhm. (murmelt) (..)

B.: Und da verbindest du diese Dinge.

I.: Ja. Dann SWOT Analyse kennst du wahrscheinlich. Das kann man für – das ist eine Idee- wenn man die Leute rausnimmt aus ihrem Arbeitsplatz herausnimmt den sie jetzt haben und sie woanders reinsetzt, in ein anderes Büro in ein anderes Umfeld.

B.: Pilot.

I.: Ja. Und danach könnte man das mit einer SWOT Analyse anschauen was heut euch daran jetzt gefallen. Einfach zum Öffnen wir könnte man auch anders arbeiten mit anderen Abmessungen die man jetzt gerade hat.

B.: Ja ist eine Möglichkeit. Ja. Normalerweise machst du das mit, ja. Wir haben das bei [redacted] gemacht im Pilot. Gibt es in jedem Raum irgendein Tablet wo du relativ schnell eingeben kannst was passt und was nicht passt. Das finde ich gerade gut oder gerade schlecht. Die SWOT die ist unglaublich schwierig. Hast du schon mal eine SWOT selber gemacht?

I.: Mhm (bejahend)

B.: SWOT braucht Zeit und Auseinandersetzung.

I.: Ja man müsste es in einem Workshop machen.

B.: Die Frage ist wenn ich schon die Möglichkeit habe an einem Piloten oder in irgendeiner Situation etwas auszuprobieren ob es nicht etwas Intuitiveres braucht. Wo ich quick and dirty schnell meine Befindlichkeit, ich weiß nicht, auf der Handy App trage ich ein um 10 „super“ um 11 „scheiße“ weil .. um 12 trage ich ein, keine Ahnung. Oder mit Ampeln. Also ganz einfach intuitive schnelle Dinge. Die SWOT.

I.: Ich denke der Vorteil bei der SWOT ist an dem Punkt, dass du herausfindest wieso es die Leute ärgert. Ist es weil es einfach nicht das gewohnte ist und das würde mich eigentlich stören.

B.: Ist eine Möglichkeit. Das passt schon. Aber Basis ist ein Pilot.

I.: Man kann auch nur eine SWOT Analyse machen mit den Sachen die sie jetzt gerade am Arbeitsplatz stört oder auch nicht.

B.: Das ist ein virtueller Pilot und das ist ein realer Pilot. Wenn du das vielleicht nochmal herausarbeitest in den Überschriften. (murmelt)

Unbedingt. Das ist der Punkt eins. Weil um (.) rauszukriegen wie das. Ich geh jetzt zum Labor weil dann wird es umso schwieriger wie die Tischlerwerkstätte ausschaut, muss ich mit dem Tischlerreden im Kontext seiner Werkstätte. Das ist das erste um diesen Raum klarzukriegen. Und dann reden wir über all die anderen Dinge.

I.: Dann gehen wir jetzt zurück oder nach vorne. In die Bau und Ausstattung.

B.: Und erst wenn ich verstanden habe, wie die Tischlerwerkstatt funktioniert.

I.: Macht es Sinn mir zu überlegen wie soll es..

B.: Ja? Okay? Er braucht eine Absaugung und eine möglichst freie Fläche von Säulen weil sonst kann er sich mit seinen großen Latten nicht umdrehen. Das weiß ich bevor ich den Raum habe überhaupt nicht. Da erarbeite ich den Raum der 100 m² Stützen frei weil sonst kann er nicht mit den großen. Was haben wir jetzt gehabt? Probebühne, [redacted], da gibt es eine Tischlerei die relativ normal ist von der Größe und dann haben sie einen Manipulationsplatz wo dann die Bühne zusammengebaut wird aus den Tischlerteilen auf 8 m Höhe, ausprobiert wird, dann wird es wieder zerlegt auf den LKW verladen [redacted]. Dafür muss ich verstehen, es werden Bretter angeliefert, in der Tischlerei werden Teile zusammengefertigt und gebaut im Manipulationsbereich wird die gesamte Bühne, da brauche ich eine ganz andere Höhe zusammen gebaut, das doggt am LKW an der es holt und wieder rausholt. Wir vermischen gerade Raumprogramm, Funktionsprogramm und Qualität. Das ist alles interaktiv. Das ist eine ganz wichtige Basis.

I.: Ja.

B.: Und das Funktionsschema auf der untersten Ebene braucht davor den Raum. Das Funktionsschema so wie du es gesagt hast, wie arbeiten die Abteilungen zusammen.

I.: Das braucht den Raum nicht davor.

B.: Überhaupt nicht. Aber auf der nächsten Ebene. Der Raum oder Modulanordnung brauche ich auch wieder die Räume. Das kannst du schon vorne lassen, das stimmt schon. Das hat eine grobe und eine detaillierte Ebene aber du hast zwei Ebenen im Funktionsschema. Und dann können sinnvolle Vorschläge, von mir aus.

Ich glaube, auch hier gibt es zwei Ebenen. Da gibt es wieder der Ebene der Tischlerwerkstätte wo ich keinen Workshop brauche. Außer es sind 3 Tischler weil die Werkstätte zu groß ist, eine Tischlerei z.B., wenn ich eine Tischlerwerkstatt (unv.) dang werde ich mit meiner Ansprechperson oder einer kleinen Gruppe aus diesem Team die Bau und Ausstattungsqualität besprechen. Wenn ich rede welche Energieeffizienz dann bin ich auf einer anderen Ebene. Wieder Gesamt-Organismus und dann habe ich vielleicht einen Workshop aus FM, Nachhaltigkeit, Geschäftsführung.

Versuch auch da nochmal die Ebenen klar zu kriegen. Es gibt Bau und Ausstattung auf der Raumebene und es gibt Bau und Ausstattung auf der Gebäudeebene. Und theoretisch gibt es eine Bau und Ausstattung auf der Gebäudebereichsebene. Ich kann es nämlich sagen die ganzen Werkstätten sind in dem Bereich Werkstätte zusammengefasst und die ganzen Büros sind in dem Bereich Verwaltung zusammengebracht. Und der Bereich Verwaltung hat eine andere Energieeffizienz und Nachhaltigkeit als unten der Bereich Werkstätte weil bei uns stehen die Tore dauernd offen. Also es gibt eine Raumebene, eine Bereichsebene, und eine Gebäudeebene. Aber du kannst die Bereichsebene auch weglassen, damit es nicht zu kompliziert wird.

Lass mich das noch durchlesen (murmelt). Okay. Ja. Jawohl. So. Die Mitarbeiter können ihre Vorschläge einreichen. Was ist das?

I.: Da wurde für die sozialen Bereiche, für die einzelnen Räume, wurde an alle ausgeschickt, dass sie selbst gestalten können und Vorschläge dann einbringen können. Das war auch bisschen ein Akzeptanzthema und Vorschläge.

B.: Mich hat das das irritiert. Im erstens Satz war ich der Meinung du machst einen Architekturwettbewerb und im zweiten Satz bin ich über die Mitarbeiter. Bin ich über die Formulierung gestolpert.

I.: Die sind letztendlich sogar in dem Projekt so umgesetzt worden, die Räume.

B.: Darf ich ein Stichwort da rein geben? Das heißt Individualisierung. Also ich glaube es ist wichtig, gerade wenn es um die Sharing Arbeitsplatze geht von meinem Arbeitsplatz in unser Büro zukommen. Also die Herstellung unseres Büros benötigt auch eine gewisse Individualisierung. Wir gestalten uns eine Wand, wir gestalten uns einen Bereich. Also das was du da schreibst unter dem Stichpunkt „wir gestalten uns in einem abgesteckten Rahmen“, integriert in die Gesamtarchitektur ist richtig. So. Am einzelnen Arbeitsplatz halte ich das für unglaublich problematisch im Sinne von Fluktuation. Neue Mitarbeiter kommen. Da bist du in Umbauarbeiten.

I.: Das ginge dann nur wenn man die Größe von dem Sozialraum vorgibt und die Mitarbeiter dürfen gestalten.

B.: Ja das geht ja dann wieder, das ist Wurst. Sie können sich einbringen mit Lösungen. Also bei der [redacted] rennt gerade, die sind eingezogen vor 2 Monaten, da gibt es 2-3 Leute Bilder an die Wand zu hängen, keine Ahnung wie sie sich das aussuchen. Ich weiß es nicht. Die Hälfte ist schon mit

Bildern versehen, der Rest kommt noch. Bei der [redacted], hat man die Kunstsammlung aufgehängt, und da hat man sich al Mitarbeiter in seinem Büro was aussuchen können. So wie es seiner Zeit in den Ministerium war, die dürfen sich auf dem gesamten [redacted]

I.: Dann weiß ich wo ich hingehe (lacht).

B.: Ich glaube das gilt [redacted].

I.: Also Individualisierung. Was hast du damit gemeint in dem Fall?

B.: Es zu meinem machen. Wir gestalten uns etwas, aber in einem Rahmen und auf gar keinem Fall alles. Also es gibt den Architekten der macht das Gesamtkonzept, über das Gesamtkonzept kann diskutiert werden. Eh klar. Da kann es auch Vorgaben geben, Moodboards. Aber in der Selbstgestaltung würde ich mich auf Flächen oder Bereiche der Selbstgestaltung fokussieren.

I.: Ähm. Dann sind wir da bei, ich hab jetzt da „A day in the life“ reingenommen mit dem Hintergrund, dass die Mitarbeiter sozusagen zu einem gewissen Thema wie zum Beispiel macht über den Tag 10 Fotos wo ihr euch unwohl fühlt oder wo ihr euch extrem wohlfühlt und man analysiert es dann dahingehend Wärme, Lichtverhältnisse.

B.: Ja kann man auch so interpretieren.

I.: Man kann eh solche Sachen in viele Richtungen machen.

B.: Da würde (.) vielleicht ist es ein Art Tool, das man da vorne noch probiert. Bei den Zielen. Was gefällt uns was gefällt uns nicht, wo fühlen wir uns wohl. Das ist lösungsorientiert. Aber das hat was mit der Ausstattung zu tun, es hat was mit dem Raum zutun und es hat auch was mit dem Funktionsprogramm zu tun. Weil der Platz deswegen so gut weil er zwischen dem und dem anderen liegt.

I.: Du meinst, ich fühle mich wohl weil ich zwischen dem und dem sitze.

B.: Ja oder ich sitz da so gern, weil da alle an mir vorbeilaufen.

I.: Dann ist die Vorgabe eine andere, oder? Wenn man nur die Vorgabe gibt mache ein Foto wenn es für dich zum Beispiel mit dem Licht oder mit der Wärme her gut passt oder von der Lautstärke.

B.: (.) Hm. Setz doch diese Methode über diese drei Punkte, über Funktionsprogramm, Bau und Ausstattung, Raumprogramm.

I.: Passt.

B.: Warum musst du es in eine rein zwicken?

I.: Muss ich eh nicht.

B.: Als Sensibilisierungsmaßnahme für die Lösung. Weil jetzt haben wir da vorne die Ziele erarbeitet und wissen wie wir künftig arbeiten wollen und bevor wir Lösungen beginnen auszuformulieren schauen wir mal wie geht es mit heutigen Lösungen und anderen Dinge. Da geht irgendein Fotowettbewerb sein. Das kann ja mein Lieblingsplatz, nicht nur in diesem Haus sein, das kann mein Lieblingsplatzerl außerhalb oder Foto aus anderen Büros sein die mir nicht gefallen.

I.: Ja stimmt.

B.: Also wieder Trichter auf.

I.: Ja dann ist es halt nicht mehr „day in a life“ sondern vielleicht sowas wie Favourite Spots.

B.: Whatever. Irgend so eine Methode die mich nochmal an was gibt es denn alles in dieser Welt an Orten.

Wer mir da noch wichtig wäre in dem Punkt das Thema Nachhaltigkeit und es gibt jetzt immer mehr Unternehmen die ihre Nachhaltigkeitsberichte schreiben. Und die Stabstellen zu dem Thema haben.

I.: Das habe ich eigentlich auf Basis von Tätigkeiten, Ziele, und wenn man nämlich sagt man formuliert bei den Ziele die ökologisch mit rein.

B.: Aber dann musst du es da trotzdem mit den Stakeholder- Stabstelle Nachhaltigkeit- diese Formulierung die du da triffst, die die Bedarfsplanerin da triff mit diesem Stakeholder da diskutieren oder führt nochmal ein Interview oder stimmt es mit ihm ab. Also der gehört da nochmal rein. Das sind auch Fragen der Zertifizierung zu klären. Auditierung. Messung.

Und Moodboard ja. Also da ist auch wieder- du hast es da eh jetzt stärker gemischt. Die DIN (...) Techniker, Elendige, jetzt können wir wieder da rausgehen und alle Werte die da stehen stehen rechts oben unter Infrastruktur und keines steht rechts unten unter Atmosphäre. Und das ist das einzige Werkzeug da. Das was du da spielst ist auch emotional. Sozusagen die Vorgabe wie soll es wirken ist da in der Methode.

I.: Habt ihr da eigentlich irgendwas dazu geschrieben auch?

B.: Das ist auf der Homepage.