

IM FOKUS: WORKPLACE MANAGEMENT

Wie Workplace- und Change-Management voneinander profitieren können

» Mitarbeitende, die über mehrere Standorte im gleichen Einzugsgebiet verteilt sind; Firmenkulturen, die über Jahre gewachsen sind; Leistungsbereiche, die viele gemeinsame Schnittstellen haben: Das ist die Ausgangslage, in der Drees & Sommer sich im Sommer 2018 befindet. Das klare Ziel: Alle unter einem Dach vereinen.

Autorin: Dr. Daniela Giebel

Drees & Sommer begleitet private und öffentliche Bauherren sowie Investoren in der Schweiz seit 2008 bei allen Fragen rund um die Immobilie. Durch diverse Zusammenschlüsse sowie organisches Wachstum ist die Mitarbeiterschaft am Standort Zürich in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Die Kollegen der RBS Projekt Management Schweiz GmbH, mit der man sich 2016 zusammengetan hatte, und ebenfalls die Kollegen der RESO Partners AG (Zusammenschluss im 2017) behielten jedoch vorerst ihre eigenen Büroflächen. Von Anfang an war aber klar, dass die Synergieeffekte der Zusammenschlüsse nur optimal genutzt werden können, wenn alle Mitarbeitenden an einem Standort und unter einem Dach vereint sind. Dieser Artikel beleuchtet die Schritte, die das Unternehmen gewählt hat, um dieses Ziel zu erreichen. Herausgestellt wird auch die Rolle, die ein fundiertes Change Management dabei gespielt hat, mit welchen Herausforderungen man sich konfrontiert sah und welche Erkenntnisse aus dem Vorhaben gewonnen werden konnten.



Der Eingangsbereich mit Lounge am neuen Standort.

Bei der vorgestellten Ausgangslage liegt die Begründung für einen gemeinsamen Standort scheinbar auf der Hand: Kosteneinsparungen und Flächeneffizienz. Dreimal Miete, dreimal Büroorganisation und dreimal Unterhalt der Mietflächen – das Optimierungspotential ist offensichtlich. Im vorliegenden Fall ist es jedoch wichtig zu betonen, dass Kosteneinsparungen zweifelsohne ein Treiber für den gemeinsamen Standort waren, allerdings nicht der wichtigste und ausschlaggebende. Im Vordergrund standen von Beginn an die Mitarbeitenden, denn man war sich sicher, dass sie ihr volles Potenzial erst im Austausch und durch die Interaktion mit Kollegen anderer Leistungsbereiche bestmöglich entfalten können. Ganz im Sinne des Gedankens von «1+1=3» war die Geschäftsführung davon überzeugt, dass ein gemeinsames Büro nicht nur zur Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt, sondern mittel- und langfristig auch den Geschäftserfolg sichern wird.

SCHRITTE ZUM ERFOLG

Basierend auf dieser Grundhaltung entwickelte die Geschäftsführung eine Vision für den neuen Standort. Sie wurde allen Mitarbeitenden vorgestellt und diente den direkt am Projekt Beteiligten fortan als «Leitstern» für das gesamte Vorhaben. Gleichzeitig mit der Vision wurden Projektziele definiert, die es zu verfolgen galt. Besonders dabei ist, dass neben den quantitativen Zielen *Einhaltung des Terminplans* und *Einhaltung des Budgets* auch ein qualitatives Ziel vereinbart wurde. Dieses Ziel ist vor dem Hintergrund entstanden, dass das Kerngeschäft von Drees & Sommer die Beratung externer Kunden bei Planung, Bau und Betrieb von Gebäuden und Infrastrukturen ist. Mit der Realisierung des gemeinsamen Bürostandes durfte man sich auf einmal selbst beraten, daher war das dritte klare Ziel: Dieses interne Projekt sollte in gleicher Qualität umgesetzt werden wie ein externes Projekt.

Daher wurde – ebenso wie bei Kundenprojekten – von Beginn an auf eine umfassende Change-Management-Begleitung gesetzt. Sie war expliziter Teil der Projektorganisation und als Schnittstelle direkt zwischen Projektleiter und der Geschäftsführung aufgehängt. Von Seiten Geschäftsführung wurde ein *Change Sponsor* gestellt. Er war nach aussen, zu den Mitarbeitenden hin, gemeinsam mit dem Projektleiter das Gesicht der Initiative, informierte regelmässig über das Vorhaben, stellte es in den Gesamtkontext der Organisation und galt als letzte Entscheidungsinstanz bei erfolgskritischen Fragen. Zusätzlich wurden auf Seiten der Mitarbeitenden aus allen Bereichen Nutzervertreter ausgewählt. Sie waren im Projektverlauf das Sprachrohr für die vom Umzug betroffenen Kollegen, dienten dem Projektteam als Sparringpartner und konnten die Bedarfe der Kollegen in Relation setzen, erläutern und argumentieren, falls sie hinterfragt wurden.

Nutzervertretern kommt grundsätzlich eine wichtige Bedeutung zu: Nicht nur sind sie geschätzte Diskussionspartner, die nahe dran sind am täglichen Geschäft. Vielmehr haben sie auch ein gutes Gespür für Stimmungstendenzen, können das Projektteam auf Herausforderungen aufmerksam machen und sind direkter Ansprechpartner und Anlaufstelle für die Kollegen, deren Sorgen, Ängste und Anregungen. Damit Nutzervertreter ihre Rolle so ausfüllen können, sind kontinuierlicher Austausch und Transparenz, umfassendes Briefing und Arbeiten auf Augenhöhe unerlässlich. Nur so kann die Rolle als Nutzervertreter gewinnbringend ausgefüllt werden und verkommt nicht als «Feigenblattaktion» einer nur vorgetäuschten Partizipation. Eine entsprechende Bereitstellung von Ressourcen versteht sich dabei von selbst. Keineswegs sollte davon ausgegangen werden, dass eine solche Rolle zusätzlich zur normalen Arbeit zielführend ausgeführt werden kann.

Neben den vorgestellten Rollen ist eine umfassende Kommunikationsbegleitung elementar. Hier zählt sich nicht nur Kontinuität sondern auch Transparenz aus: Der Projektleiter informierte die Mitarbeitenden zusammen mit dem Sponsor in regelmässigen Meetings bei Kaffee und Gipfeli über den Projektverlauf. Dabei wurden Erfolge ebenso thematisiert wie Verzögerungen auf der Baustelle und ausstehende Entscheidungen. Um das grosse Ganze dabei nicht aus dem Blick zu verlieren, war die «Change Roadmap» ein ständiger Begleiter dieser Treffen. Auf diesem Ablaufplan wurde ersichtlich, was wann passiert – vom nächsten Treffen über gemeinsame Aktivitäten bis hin zum Umzug und schliesslich dem Einzug in das neue Zuhause.

UMSETZUNG

Hinsichtlich der Anforderungskriterien an das neue Büro sah man schnell davon ab, gemeinsam in eine der vorhandenen Büroflächen einzuziehen. Es sollte einen Neustart an einem Ort geben, der für alle Mitarbeitenden des Standorts Zürich gleichermaßen zur neuen Heimat werden kann. Unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie die Lage, die Anbindung an den öffentlichen Verkehr, den Mietpreis und weitere wurde man in der Aemtlerstrasse in Zürichs Sihlfeld-Quartier fündig. Das Gebäude einer ehemaligen Seifenfabrik hat durch seine verwinkelte Bauweise mit drei Gebäudeteilen, Zwischenebenen und einem umfassenden Umlauf einen ganz besonderen Charme, in dem sich – nach umfassenden Umbaumaassnahmen – die Bedürfnisse der Mitarbeitenden gut umsetzen lassen.

Genau diese Bedürfnisse wurden zu Beginn des Projektes im Rahmen einer sogenannten *Workplace Analytics-Untersuchung (WPA)* erfasst. Dabei werden Details des Arbeitsverhaltens erfasst, etwa mit wel-



Nachhaltige Materialien wurden in die moderne Arbeitsumgebung integriert: Akustikdecke aus Holzwolle und Teppich aus recyceltem Nylon-Garn.

chen Abteilungen man häufig zusammenarbeitet, wo die Arbeit im Laufe einer typischen Arbeitswoche geleistet wird (im Büro, beim Kunden, im Home Office usw.), welche Kerntätigkeiten verrichtet werden (zum Beispiel analysieren, korrespondieren, Ideen entwickeln) und welche Mittel man dazu benötigt. Darüber hinaus wird abgefragt, wie oft man an Besprechungen teilnimmt und wie viele Teilnehmer diese haben. Die anonyme Umfrage, die auch in externen Kundenprojekten Anwendung findet, kann durch Fokusinterviews ergänzt werden. Dabei werden Leitfadeninterviews mit verschiedenen Anspruchsgruppen geführt, um die Bedarfe noch besser zu erfassen. Beides dient als Grundlage für die Erstellung des Arbeitsplatzkonzeptes.

Im vorliegenden Anwendungsfall stand bereits vor der WPA (Work People Analytics) fest, dass es ein aktivitätsbasiertes Konzept («activity-based working») mit Desksharing geben wird. Bei dieser Form haben die Mitarbeitenden bis auf wenige definierte Ausnahmen keinen eigenen festen Arbeitsplatz mehr. Vielmehr wählen sie, entsprechend der zu verrichtenden Tätigkeit, ihren Arbeitsort selbst. Macht man sich bewusst, dass das Kerngeschäft des Unternehmens in der Beratung liegt und somit ein Grossteil der Arbeit beim Kunden stattfindet, leuchtet diese Grundsatzentscheidung ein. Ist ein fester Arbeitsplatz nur maximal 20 bis 30 Prozent während einer Arbeitswoche belegt, ist es weder effizient noch ressourcenschonend, einen fixen Arbeitsplatz vorzuhalten. Zudem wird durch den stetigen Wechsel des Ortes die Interaktion unter den Mitarbeitenden gefördert. Das ist im Beispielfall ein mindestens

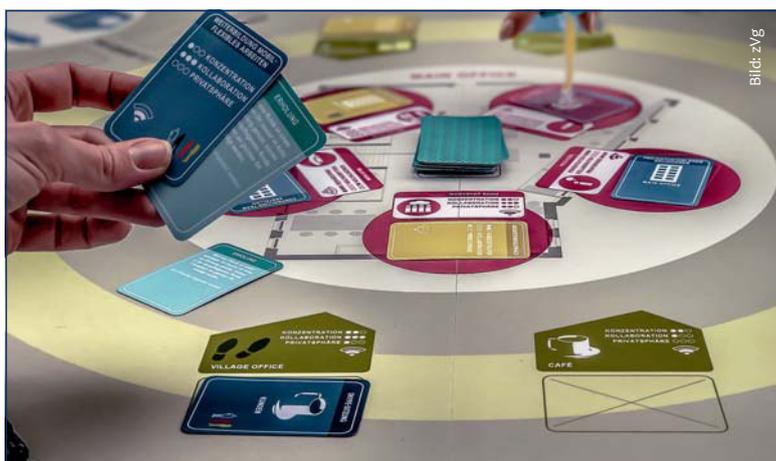


Bild: zVg

Im Change Management kam das Workaround Game zum Einsatz, ein Tool zur Sensibilisierung für flexible Arbeitswelten.

ebenso wichtiger Grund wie die Effizienz, gilt es doch verschiedene Bereiche und Kulturen mit eigenen Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Historien vermehrt miteinander in Kontakt zu bringen, um etwas Neues entstehen zu lassen.

Basierend auf den Erkenntnissen der WPA wurde die verfügbare Fläche anteilig auf normale Arbeitsplätze, Bereiche für Konzentration und formelle oder informelle Interaktion aufgeteilt. In den Konzentrationszonen, die aus kleineren Fokusräumen und einem eigenen Ruhebereich (Silent Zone) bestehen, sind ungestörtes Telefonieren und Arbeiten möglich. In den Bereichen für Kollaboration kann es etwas lauter zugehen: Hier gibt es klassische Meetingräume ebenso wie Spezialräume, etwa einen Workshop-Raum mit beschreibbaren Wänden, einen Raum zum Freilassen des kreativen Potentials, oder einen Schulungsraum mit vielen interaktiven Möglichkeiten. Zur Kollaborationszone gehören auch die Bereiche für informelle Zusammenarbeit, wie der Küchenbereich, der durch einen grossen Tisch für gemeinsames Essen aufgewertet wird, oder der Lounge-Bereich mit Material-Bibliothek. Er kann für eine Tasse Kaffee ebenso genutzt werden wie für kurze, nicht vertrauliche Besprechungen. Zusätzlich zum Arbeitsplatzkonzept entwickelten die Innenarchitekten des Workplace Consulting Teams ein ausgefeiltes Farb- und Möblierungskonzept, das die Vorgaben des Corporate Brandings geschickt mit neuen Ideen kombiniert und dem neuen Standort so ein ganz eigenes Ambiente verleiht.



Kerstin Schuller war als Design Lead die Projektleiterin seitens Drees & Sommer.



Dr. Daniela Giebel hat das vorgestellte Projekt als Change Lead begleitet.

Die Mitarbeitenden wurden im Projektverlauf kontinuierlich über die Entwicklungen informiert. Wichtig war auch ihre Einbindung in Form kleinerer Beteiligungsmöglichkeiten, etwa der Abstimmung über die Namen der Meetingräume. Ebenso von Bedeutung waren die gemeinsamen Aktionen, die im Verlauf der Projektes stattfanden: Von einem Clean Up Day, bei dem zahlreiche Container voller Unbrauchbarem

entsorgt wurden, über eine Schnitzeljagd ins neue Büro bis hin zur Baustellenbesichtigung und schliesslich einem herzlichen Willkommens-Apéro in der neuen Wirkungsstätte gab es für alle Mitarbeitenden viele Möglichkeiten, die neuen Kollegen schon vor Einzug einmal etwas besser kennenzulernen und sich selbst in das Projekt einzubringen. Von diesen Angeboten, die vorwiegend von den Nutzervertretern organisiert und durchgeführt wurden, wurde reger Gebrauch gemacht. Alle Aktionen wurden zudem kommunikativ aufbereitet und im firmeneigenen Intranet positioniert.

ERGEBNIS UND ERSTE ERKENNTNISSE

Am 1. Februar 2019 konnten die Büroräume des neuen Zürcher Standorts bezogen werden. Auch wenn der *Change* damit noch nicht beendet ist, war der Einzug ein grosser Meilenstein im Projektverlauf. Nun gilt es, sich in der neuen Umgebung einzuleben, Details wo nötig anzupassen und auch weiterhin ein offenes Ohr für die Fragen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu haben. Aus diesem Grund sind die Nutzervertreter auch nach Einzug noch in ihren Rollen aktiv. Sie sind weiterhin Ansprechpartner und tauschen sich in Workshops noch für die nächsten Monate regelmässig mit dem Projektleiter aus. Er steht nach wie vor im Austausch mit der Geschäftsführung und dem Projektsponsor, um etwaige Änderungen zügig herbeiführen zu können.

Ein *Lessons Learned Workshop* steht noch aus, jedoch kann schon jetzt festgehalten werden: Auch wenn dies für die meisten die erste Zusammenarbeit als Team in einem internen Projekt war, so konnten die diversen Herausforderungen zweifelsohne sehr gut gemeistert werden. Natürlich gibt es immer wieder Reibungspunkte, wenn nicht nur verschiedene Persönlichkeiten, sondern auch unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, wie im vorliegenden Fall. Dennoch hat sich auch hier bewahrheitet, dass das Ganze mehr sein kann als die Summe seiner Teile. Alle Kollegen konnten viel voneinander lernen, konnten sich gegenseitig hinterfragen und inspirieren. Dabei haben sie wichtige Einblicke in andere Arbeitsbereiche und Arbeitsweisen gewinnen können. Ausgezahlt hat sich in jedem Fall auch die Einbindung der Nutzervertreter sowie die enge Zusammenarbeit zwischen Projektleiter, Change Manager und Projektsponsor. Sie haben kontinuierlich eine transparente Kommunikation verfolgt, sind wo immer möglich in den Dialog mit den Mitarbeitenden getreten und haben sowohl Missstände als auch Erwartungen zielführend adressieren können. Durch dieses interne Projekt ist gemeinsam ein neuer Teil von Firmenkultur entstanden, der viele Bestandteile der alten Kulturen in sich trägt und dabei doch zu etwas Neuem, Einzigartigem gewachsen ist – und in Zukunft weiter wachsen wird. <<<