

# HANSER



## Leseprobe

zu

# Kultur und Innovation durch Raumkonzepte

von Ingrid Gerstbach

Print-ISBN: 978-3-446-46530-5

E-Book-ISBN: 978-3-446-46618-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446465305>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>10</b>	1.2.2	Vom Kleinen ins Große .....	44
<b>Vorstellung der Personen</b> .....	<b>14</b>	1.2.3	Der virtuelle Raum .....	48
<b>1 Innovationsräume und Kommunikation</b> .....	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>Kreativität und Innovation</b> .....	<b>50</b>
1.1 Wieso Innovationsräume? .....	21	2.1	Ein Umfeld für Kreativität erschaffen ..	51
1.1.1 Das Problem des Silodenkens ..	22	2.1.1	Kreativität .....	51
1.1.2 Zusammenarbeit braucht Raum .....	29	2.1.2	Menschen sind nur kreativ, wenn sie sich wohlfühlen .....	53
1.1.2.1 Der soziale Raum .....	32	2.1.3	Wann sind Menschen am Arbeitsplatz zufrieden? Die Wohlfühlpyramide von Vischer .....	56
1.1.2.2 Ein Blick auf Arbeitsplätze weltweit .....	33	2.1.4	Faktoren des Wohlbefindens	62
1.1.2.3 Arbeitsplätze und Recruiting neuer Mitarbeiter .....	34	2.1.5	Kleine Teams – große Wirkung	67
1.1.3 Können Wissenschaftler das perfekte Büro entwickeln? .....	36	2.2	Design Thinking .....	71
1.2 Intelligente neue Raumkonzepte .....	39	2.2.1	Was ist Design Thinking .....	71
1.2.1 Vier Arten von Räumen für kreatives Denken .....	42	2.2.1.1	Design Thinking als Prozess ...	74
		2.2.1.2	Das Design-Thinking-Toolkit ...	76
		2.2.1.3	Das kreative Versprechen von Design Thinking .....	77
		2.2.2	Die Bedeutung von Räumen im Design Thinking .....	78

2.3	Innovationsmodelle und deren Einfluss auf Innovationsräume .....	86	3.2	Sieben Prinzipien für Innovationsräume .....	117
2.3.1	Steelcase-Innovationsmodelle	87	3.2.1	Form follows function .....	118
2.4	Zusammenarbeit und Wissensarbeit ..	93	3.2.2	Struktur versus Chaos .....	118
2.4.1	Wissensaufbau als Spirale .....	96	3.2.3	Räume formen Image – Marke sichtbar machen und Werte spiegeln .....	119
2.4.2	Loop Learning .....	99	3.2.4	Mitgestaltung .....	120
<b>3</b>	<b>Grundlagen und Prinzipien .....</b>	<b>102</b>	3.2.5	Psychologische Sicherheit .....	121
3.1	Grundlagenwissen .....	103	3.2.6	Analog versus digital .....	121
3.1.1	Licht (Fenster und Leuchten) ..	103	3.2.7	Tradition und Moderne – Berücksichtigung von Generationen .....	124
3.1.1.1	Achten Sie auf helle Räume ....	103	<b>4</b>	<b>Anwendung in der Praxis .....</b>	<b>130</b>
3.1.1.2	Wählen Sie die Beleuchtung bewusst .....	108	4.1	Planung – Vorgehen .....	134
3.1.2	Decken, Wände und Boden ....	109	4.2	Ebene Arbeitsplatz .....	136
3.1.3	Schall .....	110	4.2.1	Dein Büro gestalten .....	138
3.1.3.1	Was ist nun die perfekte Nachhallzeit? .....	111	4.2.2	Ablenkung am Arbeitsplatz ....	139
3.1.3.2	Nachhallzeiten messen .....	112	4.2.3	Exkurs Home-Office .....	140
3.1.3.3	Empfohlene Nachhallzeiten ...	113	4.3	Ebene Meeting-Raum .....	144
3.1.3.4	So verbessern Sie die Akustik in Ihrem Innovationsraum ....	114	4.3.1	Gestaltung eines Innovationsraums .....	146

4.3.2	Grundfläche .....	149	4.4.2	Die Geschichte, die ein Unternehmen erzählt, wenn du es betrittst .....	197
4.3.2.1	Gibt es den idealen Grundriss?	149	4.4.3	Neue Arbeit: weniger Hierarchie, mehr Flexibilität ..	205
4.3.2.2	Wie viel Raum benötigen Sie?	152	4.4.3.1	Das neue Modell der Heterarchie .....	207
4.3.2.3	Offene Räume und Rückzugsmöglichkeiten .....	152	4.4.4	Räume für flexible Unternehmenskulturen .....	210
4.3.2.4	Beispiele funktionierender Grundrisse .....	153	4.4.5	Räume von Führungskräften ..	212
4.3.3	Möbel zum Sitzen und Stehen	158	4.4.6	Entwickeln Sie die Räume auch im Hinblick auf Besucher und mobile Mitarbeitende .....	212
4.3.3.1	Regel Nummer 1: Ideen wollen rollen .....	160	4.4.7	Nutzungsszenarien mit Checklisten .....	213
4.3.3.2	Regel Nummer 2: Ideen möchten stehen .....	161	4.4.7.1	Empfang .....	213
4.3.3.3	Produktbeispiele Sitz- und Steh-Tische .....	167	4.4.7.2	Cafeteria .....	214
4.3.4	Moderationsmöbel .....	169	4.4.7.3	Workshop-Bereich .....	218
4.3.5	Technik .....	174	4.4.7.4	Präsentationsbühne .....	225
4.3.5.1	Welche Technik Sie wann sinnvoll einsetzen .....	176	4.4.7.5	Meetingboxen .....	230
4.3.6	Virtuelle Realität .....	181	4.4.7.6	Arbeitsplatz (Co-Working, einzelne Plätze, fix und flexibel) ..	231
4.4	Ebene Unternehmen .....	185	4.4.7.7	Frischluftbereich .....	235
4.4.1	Was Unternehmenskultur mit Räumen zu tun hat .....	186			

4.4.7.8 Bibliothek .....	236	<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>248</b>
4.4.7.9 Prototyping-Raum und Lager ..	238			
4.4.7.10 Verschiedene Zonen .....	240	<b>6</b>	<b>Index .....</b>	<b>252</b>
4.5 Ausblick/Ebene Stadt-Land- Nation-Welt .....	241			



# Vorwort

Vor ca. 30 Jahren wohnte ich als Fünfjährige mit meinen Eltern und zwei Brüdern in Wien. Die Wohnung war verhältnismäßig groß, da meine Mutter zwei Wohnungen gekauft hatte, die sie zusammenlegen ließ. Der größte Raum war die Küche, die man betrat, wenn man den ersten Eingang nahm. Danach kam man ins Wohnzimmer, den zweitgrößten Raum. In diesem Zimmer stand im Mittelpunkt ein großer Fernseher, vor dem das familiäre Leben stattfand. Wir aßen dort, wir teilten dort unsere Gedanken und nebenbei lief immer der Fernseher. Von dort kam man in ein großes Vorzimmer, das sternförmig in verschiedene Räume führte: in das Bad, das WC, das Zimmer meines großen Bruders und in mein Schlafzimmer, gleich neben dem Zimmer meines kleinen Bruders. Mein Schlafzimmer war wirklich extrem klein, ich hatte darin nur ein Bett, einen Kasten, der angefüllt war mit Büchern, und einen Kleiderkasten, wobei eigentlich die meiste Kleidung am Boden lag.

Unsere Wohnung lag im Erdgeschoss eines großen Hauses. Man konnte durch das Fenster von meinem Zimmer in den Hof gelangen, was meine Brüder und ich auch gerne machten. Die gesamte Wohnung war stockfinster, selbst am helllichten Tag. Ich hasste diese Wohnung.

Das ist die Macht der Räume. Dieses Gefühl, meine damaligen Emotionen. Bei Räumen geht es nicht um Mathematik oder Statik. Es geht um diese tiefen, emotionalen Verbindungen, die wir alle mit den Orten haben, an denen wir leben und arbeiten. Laut Studien verbringen wir 90 % unserer Lebenszeit in Räumen. Wir sind also 90 % unserer Zeit von Architektur umgeben. Das bedeutet, dass Architektur uns auf eine Art formt, die uns gar nicht bewusst ist.

In Wien habe ich meinen eigenen Design-Thinking-Raum erschaffen. An diesem Ort haben mein Mann und ich versucht, das Ergebnis dessen umzusetzen, wenn sich Innovation mit Symbolik vereint.

Wir möchten, dass unsere Kunden diesen Raum nutzen, um ihre eigene Geschichte zu erzählen. Um sich mit anderen zu vernetzen und so eine Art kollektive Erinnerung und damit emotional aufgeladene Symbole entstehen zu lassen. Wir brauchen keine alten Griechen mehr, die uns sagen, was wir über Architektur denken sollen. Wir können uns gegenseitig mitteilen, was wir über Innovation denken.

Alles verändert sich rasend schnell. Wir alle sind zu unseren eigenen Architekten geworden. Wir brauchen keine geheimnisvollen Worte oder

komplizierten Zeichnungen, damit Innovation und Veränderung akzeptiert werden.

Vielmehr können und müssen wir uns weiterentwickeln und relevante Lösungen für Probleme unserer Gesellschaft finden.

Das bedeutet, dass zukünftige Lösungen ganz anders als die aktuellen aussehen werden. Es bedeutet, dass ein Innovationsraum wie dieser auf einzigartige und individuell zugeschnittene Weise dient.

Doch letztendlich ist kein Raum zu groß oder zu klein, zu bunt oder zu schwarz für Innovation. Denn es geht am Ende darum, was in dem Raum

passiert. Also um Zusammenarbeit, um einen Austausch miteinander, um Spaß und Spiel.

Es ist so wichtig, sich bewusst zu werden, was wir in Räumen erreichen wollen.

Es ist Zeit, Orte zu schaffen, an denen wir innovativ denken und kreativ miteinander arbeiten können, um eine bessere Welt zu entwickeln.

Es steht viel auf dem Spiel.

Bauten spiegeln nicht nur unsere Gesellschaft wider, sie formen sie – und zwar nicht nur in Innovationsräumen, sondern natürlich auch in Schulen, Bibliotheken, Rathäusern und dem Zuhause, wo Sie Ihre Kinder aufziehen.



Wer einen Innovationsraum aufbauen will, erreicht dies nur unter einer Voraussetzung: Es gilt einen Ort zu schaffen, der Begegnungen und Gemeinsamkeiten ermöglicht und fördert – Lounge-Bereiche, Begegnungszonen etc. In anderen Worten: Es geht letztlich um Kommunikation, die Silodenken einreißt.

## 1.1 Wieso Innovationsräume?

Das erste iPhone wurde bereits 2007 verkauft – vor mehr als zehn Jahren. Das iPhone steht für ein neues Zeitalter, in dem sich auch die Arbeit extrem verändert hat, denn es beeinflusst maßgeblich, wann Sie Ihre E-Mails lesen, wo Sie sich über die neuesten Produkte informieren und wie Sie andere Menschen kontaktieren. Und das ist erst der Anfang: In weiteren zehn Jahren werden die künstliche Intelligenz und die virtuelle Realität dafür sorgen, dass Ihnen Ihr jetziges Büro ziemlich merkwürdig vorkommen wird.

Vielleicht werden Roboter durch die Räume laufen – die aber nicht mehr wie Roboter ausse-

hen. Virtuelle Realitäten und die Holografie schaffen es, dass sich bestimmte Erlebnisse direkt vor Ihren Augen abspielen. Die Zimmer und auch die Einrichtung werden sich anders – intuitiver und komfortabler – anfühlen. Möbel werden so gestaltet sein, dass sie verschiedene Netzwerke unterstützen und dass sich Menschen gut zusammenfinden, um gemeinsam schwierige Probleme zu lösen. Und die Grenzen zwischen Technologie und Raum werden vollkommen verschwimmen: Einen Großteil der Arbeit übernehmen intelligente Sensoren und Spracherkennungssoftware. Sie selbst müssen dann weder Protokolle übertragen noch Telefonkonferenzen mühsam organisieren noch Mails beantworten. Es entstehen offene, natürlich beleuchtete Räume, die auf Ihr Wohlbefinden ausgerichtet sind und die den unterschiedlichen Arbeitsstilen und Persönlichkeitstypen gerecht werden. Ihr Büro wird zu einer zweiten Haut, in der Sie die beste (Arbeits-)Version von sich selbst leben können oder wo Sie sich zumindest wie in einer zweiten Heimat fühlen.

Das ist wichtig, denn die negativen Konsequenzen des derzeitigen Status quo sind schon längst spürbar: Die Mitarbeitenden werden durch das viele Sitzen müde und steif, ihre Produktivität

leidet darunter. Der Austausch mit anderen Kollegen und Kolleginnen wird wichtiger. Unternehmen sind deshalb gefordert, die Räume an die menschlichen Bedürfnisse und die sich ändernden Arbeitsplatzanforderungen anzupassen. Moderne Büros müssen zum Standard werden.

Morgen werden Unternehmen in der Lage sein, Arbeitsplätze und Techniken wie nie zuvor zu managen, indem sie die Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre Umgebung besser zu nutzen.

### 1.1.1 Das Problem des Silodenkens

Viele Führungskräfte suchen nach Wegen, um durch Innovation zu wachsen. Aber die alten Methoden bzw. linearen Arbeitsweisen reichen nicht mehr aus, um Ideen voranzutreiben. Es ist jetzt wichtig, dass die Menschen in Unternehmen zusammenarbeiten und vor allem viel miteinander kommunizieren.

Und genau diese fehlende Kommunikation ist ein großes Problem in vielen Unternehmen. Den meisten ist diese Herausforderung unter dem Begriff Silodenken vertraut. Der Name kommt tatsächlich von den großen Getreidespeichern.

Aber was genau verstehen wir unter Silos und Silomentalität in der Arbeitswelt? Und warum sind sie so ein Problem?

Investopedia<sup>1</sup> definiert das Silodenken bzw. die Silomentalität folgendermaßen:

*„Silo mentality is an attitude that is found in some organizations; it occurs when several departments or groups within an organization do not want to share information or knowledge with other individuals in the same organization. A silo mentality reduces the organization's efficiency and can contribute to a failing corporate culture.“*

Es ist also ein Mindset, das in Unternehmen dann auftritt, wenn mehrere Abteilungen innerhalb der eigenen Grenzen das Wissen nicht teilen bzw. teilen möchten. Wenn dem Silodenken nun über einen längeren Zeitraum nicht Einhalt geboten wird, wirkt sich das automatisch negativ auf das Unternehmen aus. Dadurch reduzieren sich Effizienz, Moral und Motivation. Zusammengefasst sinkt die Produktivität der Unterneh-

<sup>1</sup> <https://www.investopedia.com/terms/s/silo-mentality.asp#ixzz5MotgckBS>, abgerufen am 24.08.2021

menskultur. Unabhängig von Unternehmensgröße oder -struktur kann Silodenken überall und jederzeit auftauchen.

Im Gegensatz zu vielen anderen Managementbegriffen oder Hypes ist Silodenken ein Thema, das über die Jahre an Bedeutung gewonnen hat, sodass Führungskräfte ihre Teams dahingehend schulen, solche destruktiven Barrieren einerseits erst gar nicht aufzubauen und andererseits diese zu erkennen und wenn nötig auch gleich zu durchbrechen.

Es ist auch kein Zufall, dass Silodenken gerade in unseren modernen Zeiten auftritt und die meisten Unternehmen mit diesen abteilungsübergreifenden Grabenkämpfen zu tun haben. Wenn wir uns die Ursache dieser Probleme genauer ansehen, stellen wir fest, dass Silos mehrheitlich das Ergebnis eines schlecht aufgestellten Führungsteams sind.

Ich erlebe in vielen Unternehmen, dass die Führungskräfte oft nicht in funktionsübergreifenden Lösungen denken oder mit entsprechenden Aufgaben ausgerechnet diejenigen Mitarbeitenden überfordern, die schlicht und ergreifend nicht dafür ausgebildet sind und denen es schwerfällt, nachzufragen, offen zu kommunizieren und miteinander zu reflektieren.

Diese Verhaltensweisen sind aber ein Ergebnis des Silodenkens, nicht deren Ursache. Sie schaffen Groll und Zynismus innerhalb der Teams und frustrieren die meisten Menschen. Denn es scheint so, dass sie dem Problem machtlos gegenüberstehen, wenn sie es erst einmal erkannt haben. Es liegt in der Verantwortung des Führungsteams, dies festzustellen und effektive, langfristige Lösungen zu entwickeln, die skalierbar, ausführbar und realistisch sind.

Ob Unternehmen nun groß oder klein, öffentlich oder privat sind oder in dieser oder jener Branche agieren, ist egal. Wenn ein Team innerhalb des Unternehmens nicht weiß, was das andere Team tut, kommt es oft zu einer Anzahl verschiedener Missverständnisse und Probleme. Ein Team hat vielleicht eine Lösung, die das andere Team braucht – aber beide Seiten wissen nichts davon. Ich habe auch schon erlebt, dass Abteilungen absichtlich Informationen und Werkzeuge voreinander versteckt gehalten haben, um ihr eigenes Projekt über Wasser zu halten. Das Ergebnis ist eine interne Konkurrenz – keine Zusammenarbeit. Dadurch wird Zeit verschwendet und tolle Gelegenheiten werden verpasst. In der heutigen hart umkämpften Geschäftswelt, in der Start-ups nur darauf warten,

langsamere Unternehmen zu überholen, ist es jedoch wichtiger denn je, Barrieren abzubauen.

Wenn Silodenken auftaucht, sollte das Ziel eines Unternehmens sein, Teams aus ihren Silos auf die gleiche Seite zu bringen.

### Was passiert, wenn Silos entstehen

Wenn Mitarbeitende Informationen für sich behalten, geschieht in der Regel Folgendes:

- Die Ineffizienzen und Redundanzen zwischen den Abteilungen nehmen zu.
- Abteilungen fangen an, um Verantwortlichkeiten und Macht zu kämpfen.
- Es herrscht ein allgemeines Unwohlgefühl und ein Mangel an Transparenz.

Das alles endet mit dem gleichen Ergebnis: Das Vertrauen geht verloren. Abteilungen vertrauen einander nicht mehr, um ihre Aufgaben erfüllen oder Verantwortung übernehmen zu können. Die Moral der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nimmt ab, Menschen fühlen sich isoliert, im Stich gelassen und unsicher.

Wenn Teams aufhören, miteinander zu reden, und Feedback nicht mehr geteilt wird, stagnieren Projekte. Diese Ineffizienzen allein reichen aus, um ein erfolgreiches Unternehmen zu Fall zu bringen.

Aber nicht nur die Mitarbeitende leiden darunter, auch bei Kunden zeigt sich diese Unzufriedenheit. Denn plötzlich tauchen Redundanzen auf, Optionen werden in unterschiedlichen Formen angeboten und generell entsteht ein uneinheitliches Bild vom Unternehmen.

Folgendes Beispiel illustriert dies: Stellen Sie sich vor, Sie sind Kunde eines Unternehmens, das eine Plattform für Online-Lernen anbietet. Das Unternehmen stellt Ihnen drei verschiedene Wege vor, wie Sie Ihr eigenes Video hochladen können:

- Sie lernen, wie Sie ein Video hochladen, es benennen und in einen Ordner hinzufügen.
- Sie erfahren aber auch, wie Sie ein Video überhaupt erstellen und bearbeiten.
- Und dann lernen Sie, wie Sie Ihr Video teilen können und welche Features Ihnen zur Verfügung stehen.

So etwas passiert, wenn Teams, die nicht reden, für verschiedene, aber sich überschneidende Features verantwortlich sind. Sie kommunizieren ihre Pläne nie als Ganzes und letztlich leidet der Kunde darunter.

Dieser Rückgang an Kundenzufriedenheit wirkt sich sowohl negativ auf das Unternehmen als auch auf das Produkt aus. Und es entstehen

negative Gefühle innerhalb des Unternehmens. Es entsteht eine Art Teufelskreis, bis am Ende das ganze Unternehmen mit Groll und Unzufriedenheit infiziert ist.

### **Wie entstehen Silos?**

Silos sind im Grunde Teil der menschlichen Natur: Das Kategorisieren der Welt hilft dabei, Ordnung zu halten bzw. Ordnung ins Chaos zu bringen. Silos sind also nicht unbedingt etwas Schlechtes – sie können Dinge einfacher machen. Und sie haben einen weiteren Vorteil: Wir können dadurch Probleme aus anderen Blickwinkeln – Kategorien bzw. Silos – neu betrachten. Manche Unternehmen bauen auch bewusst Silos auf, um sich schnell bewegen zu können. Dazu werden Spezialisten angeheuert, die Entscheidungen treffen.

Silos entstehen also oft, ohne dass es jemand bemerkt – denn sie bilden sich langsam und „natürlich“. Je größer ein Unternehmen, desto schwieriger ist es, innerhalb dessen zu kommunizieren, und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass genau dort Silos entstehen. Das bedeutet aber nicht, dass in kleineren Unternehmen die Gefahr per se gebannt ist. Vielmehr entstehen Silos dort, wo die Loyalität gegenüber

dem eigenen Team zunimmt und die Zusammenarbeit mit anderen abnimmt. Sobald ein Team eine Art Clique bildet, werden andere Menschen als Außenseiter wahrgenommen und die Bedürfnisse des Unternehmens rutschen an eine untergeordnete Stelle.

Silos beginnen aber dennoch nicht bei einzelnen Personen oder Teams, sondern entstehen immer an der Spitze. Wenn dort nicht auf die passende Kommunikation geachtet wird oder das Problem einer schlechten Kommunikation nicht ernst genommen wird, wird die Silomentalität nur schlimmer. Umso wichtiger ist, dass auch die Entscheidung, Silos einzureißen, vom Management kommt. Die Kommunikationskultur eines Unternehmens muss immer „Chefsache“ sein und von oben auf den Rest des Unternehmens greifen.

### **Warnsignale erkennen**

Im besten Fall befinden Sie sich noch nicht in einem Silo und Sie erkennen die Warnsignale, bevor es zu spät ist. Die Schwierigkeit besteht darin, zu erkennen, dass Sie sich in einem Silo befinden, wenn Sie bereits tief drinnen stecken. Denn dann scheint es normal zu sein. Deswegen sollten Sie sich bewusst immer wieder die Zeit

nehmen und einen Schritt zurücktreten, um nach Warnzeichen Ausschau zu halten:

- Teams arbeiten an verschiedenen Dingen und kommunizieren nicht, wer wofür verantwortlich ist bzw. wie der momentane Stand aussieht. Es passieren Redundanzen, die viel Zeit, Geld und Energie kosten – für mehr als ein Team.
- Die Menschen im Unternehmen arbeiten an verschiedenen Zielen. Wenn es kein gemeinsames „Big picture“ gibt oder die Ziele des Unternehmens nicht im Fokus stehen, gibt es auch keine Priorisierungen. Deswegen ist es wichtig, die Ziele immer wieder bewusst zu besprechen und die Teams darauf auszurichten.
- Silodenken ist ein schleichender Prozess. Sie werden nicht eines Tages ins Unternehmen kommen und plötzlich herrschen Grabenkämpfe, von denen am Tag zuvor noch nichts zu erahnen war.
- Wenn im Team Personen plötzlich nachzulassen scheinen, dann ist es meistens nicht mangelndes Wissen, sondern einfach mangelnde Orientierung und Motivation. Stellen Sie sicher, dass das Team über alle notwendigen Ressourcen verfügt, die es für das Wachstum braucht. Achten Sie darauf, dass sich niemand überangen oder vernachlässigt fühlt.

- Haben Sie selbst immer wieder mit denselben Menschen zusammengearbeitet? Oder wechseln Sie selber ab und zu das Team? Zusammenarbeit sollte immer auf mehreren Ebenen mit unterschiedlichen Menschen stattfinden, um eine effektive Arbeit sicherzustellen und so das Unternehmen auch bestmöglich zu unterstützen.

- Wenn Sie direkt im Management arbeiten: Ist Ihnen vielleicht aufgefallen, dass das Unternehmen an Produktivität oder Erfolg eingebüßt hat?

- Wenn Sie das Gefühl haben, dass es an passenden Systemen oder Tools fehlt, kann dies auch daran liegen, dass noch nicht intern danach gesucht wurde. Oft findet sich im Unternehmen selbst das Wissen. Auch sind Schulungen von internen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sinnvoll, weil sie so voneinander lernen können und nicht unnötige Zeit und Energie bei der Suche nach passenden Schulungen verloren geht.

Die meisten Manager suchen nach externen Schuld Faktoren – Dinge, die außerhalb der eigenen Kontrolle liegen. Das ist aber nur in ganz vereinzelt Fällen gegeben. Vielmehr liegt es in der Verantwortung des Managements, das

Unternehmen erfolgreich zu führen und den Mitarbeitenden zu vermitteln, warum es so wichtig ist, dass sie als Team zusammenarbeiten. Denn nur so können auftretende Probleme schnell und einfach gelöst und dem Silodenken der Nährboden entzogen werden.

Nur weil Sie vielleicht im Moment kein Anzeichen für Silodenken erkennen, bedeutet das nicht automatisch, dass Sie niemals davon betroffen sein werden. Gerade wenn Ihr Unternehmen wächst und sich verändert, taucht Silodenken dann auf, wenn Sie am wenigsten damit rechnen. Überprüfen Sie daher alle paar Monate, um sicherzustellen, dass alles passt, und um rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, die das Silodenken gleich im Keim ersticken lassen. Denn auch Ihre Reaktion auf das Silodenken sollte sich mit der Größe ändern. Je tiefer verstrickt Sie in Silodenken sind, desto schwieriger wird es, dort auch wieder herauszukommen. Umso wichtiger ist es, frühzeitig zu reagieren.

Einen möglichen Ausweg aus dem Silodenken hat Jack Welch, der ehemalige CEO von General Electric, entwickelt. Der Zweck des Prozesses, den er Work-Out nennt, besteht darin, die Zusammenarbeit zu verbessern und Entscheidungsprozesse abzukürzen, indem die bürokrati-

tischen Hürden weniger werden. Dazu treffen sich verschiedene Personen aus unterschiedlichen Abteilungen, um Probleme und Herausforderungen zu besprechen. Erst wenn sie eine gemeinsame Lösung erarbeitet haben, geht jeder wieder in seine Abteilung, um dem Rest des Unternehmens die Lösung zu präsentieren. So kann auch gleich jeder damit beginnen, an der Lösung zu arbeiten. Ist das Unternehmen klein, reicht meist ein kurzes, informelles Treffen aus, um einen solchen Plan zu entwickeln. Je größer das Unternehmen ist, desto kreativer muss die Lösung erarbeitet sein, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten am selben Strang ziehen.

Damit dieser Work-Out-Prozess wirklich funktioniert, muss am Ende einer jeden Sitzung eine Entscheidung getroffen werden und an dem dort entwickelten Vorgehen festgehalten werden. Je weniger diskutiert wird, desto weniger kommen Zweifel und Fragen auf und desto eher wird an einer Lösung gleich gearbeitet. Dieses schnelle Einlassen und die Beteiligung aller sind die wichtigsten Faktoren, um ein Silo einzureißen.

Letztlich entsteht Silodenken immer dort, wo es an einer guten Kommunikationskultur fehlt. Die Teams müssen ständig und immer wieder

ihre Kommunikation verbessern. Aber damit beginnen muss immer das Management.

Heidi Gardner, eine Professorin an der Harvard Business School, untersuchte in ihrem Buch „Smart Collaboration“, wie erfolgreiche Zusammenarbeit und funktionierende Kommunikation gemessen werden können.

Gardner hat zwei verschiedene Trends identifiziert:

1. **Spezialisierung:** In der heutigen Wirtschaft ist Spezialwissen unumgänglich. Unternehmen brauchen Experten, um neue Herausforderungen gezielt zu bewältigen. Diese Experten müssen aber abteilungsübergreifend zusammenarbeiten. Wenn diese Zusammenarbeit erfolgreich ist, steigen laut Gardners Untersuchungen auch der Umsatz und Gewinn. Denn der Kunde, den ein Unternehmen bedient, hat meistens bereits einen sehr guten Zugang zu Wissen und vertraut daher Experten mehr als jemandem, der neu auf dem Fachgebiet ist.
2. **VUCA:** Der Begriff VUCA stammt aus dem Militärischen und fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in der neuen, digitalisierten Welt stellen sollten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. VUCA ist

ein Akronym und steht für volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Die Ausgangsüberlegung ist, dass das Optimum von gestern der Standard von heute ist. Die Grenzen von Branchen und Bereichen lösen sich auf. So nützen auch generelle und bisher allgemeingültige Strategien nichts mehr. Auch die bisherigen Lösungen, Denkweisen und Hierarchien sind in einer dynamischen, volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt keine Lösung, sondern vielmehr das eigentliche Problem. Unternehmen müssen sich daher fragen: Entwickeln sie eine kohärente, gemeinsame Lösung, die dieses Problem tatsächlich lösen wird? Oder konzentrieren sie sich nur auf Teile davon, die einfacher zu lösen sind, aber das Problem nach wie vor weiterexistieren lassen?

Durch eine verstärkte Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens ergeben sich nun verschiedene Vorteile:

- Der Kunde wird stärker wahrgenommen.
- Der Kunde vertraut dem Unternehmen mehr.
- Gemeinsame Verantwortung stärkt das Unternehmen nach innen und außen.
- Es entsteht eine gemeinsame Zusammenarbeit mit dem Kunden.



Um Silodenken nachhaltig aus Ihrem Unternehmen zu verbannen, müssen Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lernen, zusammenzuarbeiten. Das funktioniert aber nicht, wenn sie ständig nur in den eigenen Abteilungen lernen. Es braucht Überbrückungsmöglichkeiten und Anreize. Spezialisierung hat immer Lücken, die es aus anderen Bereichen zu schließen gilt. Die besten Führungskräfte sind Integratoren.

### 1.1.2 Zusammenarbeit braucht Raum

Eine starke Einbindung der Menschen fördert eine Vielzahl an Ergebnissen, die für das gesamte Unternehmen positiv sind. So zeigt eine Studie des Gallup-Instituts, dass Unternehmen, bei denen die Mitarbeitenden sehr stark eingebunden werden, eine doppelte Erfolgsquote im Vergleich zu Unternehmen haben, die ihre Mitarbeitenden weniger stark involvieren. Auch sinken die Fehlzeiten bei einem höheren Einsatz. Dieses Engagement verbessert auch die Qualität von Arbeit und Gesundheit. So gibt es bei Sicherheitsvorfällen eine Reduktion um 48 Prozent und bei Qualitätsproblemen eine Senkung der Defekte um ganze 41 Prozent.

Während es auch für das Wort Einbindung und Engagement unterschiedliche Definitionen gibt, nutze ich folgende: Menschen verrichten gerne ihre Arbeit, weil sie wissen, wie viel sie dadurch zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Es zeigt sich, dass engagierte Mitarbeitende aufmerksamer und fokussierter sind. Sie achten auf die Bedürfnisse anderer Kollegen, weil sie sich mitverantwortlich für das Ergebnis ihrer Arbeit und das des Unternehmens fühlen. Je engagierter die Menschen sind, desto mehr bringen sie sich ein, indem sie sich die Meinung anderer anhören, Probleme in ihrer Tiefe verstehen möchten und ihren Kollegen dabei helfen, einen positiven Kreislauf Kommunikation und Zusammenarbeit aufzubauen.

Angesichts dieser ganzen Vorteile verwundert es, warum Unternehmen sich immer noch schwertun, Engagement zu fördern. Das liegt daran, dass die Unternehmen sich zu oft auf Dinge konzentrieren, die messbarer sind und die auf den ersten Blick einen schnelleren Erfolg versprechen. Viele Unternehmen machen Engagement nicht zu einem Teil ihrer Gesamtstrategie. Sie bieten auch ihrem Management keine qualitativ hochwertige Ausbildung an, damit diese das Engagement ihrer Mitarbeitenden richtig

06

**Index**

## Symbole

3D-Drucker 179

## A

agile *siehe* Agilität

Agilität 188

Akustik 110, 114

Arbeitsbereiche *siehe* Raumgestaltung

Arbeitsplatz 122, 195

Arbeitsraum *siehe* Raumgestaltung

Aspekte des Wohlbefindens  
*siehe* Wohlbefinden

Automatisierung 51

## B

Beamer *siehe* Technik

Bedürfnisse 196

Beleuchtungskonzept *siehe* Licht

Beratungsmodell *siehe* Innovations-  
modelle

Bestuhlung 161

Büroeinrichtung *siehe* Raumgestaltung

Bürogestaltung *siehe* Raumgestaltung

## C

Center-Modell *siehe* Innovationsmodelle

College-Stuhl *siehe* Bestuhlung

Community-Modell *siehe* Innovations-  
modelle

## D

Definieren 75

Design Thinking 71

Design-Thinking-Raum 81, 83

Disruptive Innovation *siehe* Innovation

## E

Einfühlen 74

Erdtöne *siehe* Farben

Established connectors *siehe* Lebens-  
phasenkonzept

Experimentieren 75

Explizites Wissen *siehe* Wissensaufbau

## F

Farben 109

Flexibilität 126

Fokussierung *siehe* Wissensaufbau

Foundation formers *siehe* Lebensphasen-  
konzept

## G

Generationen 34, 126

Gesundheit 65, 162, 163

Großraumbüros 58

Grundfläche 149

Gruppenleistung *siehe* Zusammenarbeit

Gruppenmodell *siehe* Innovations-  
modelle

## H

Herausforderungen der Zusammen-  
arbeit *siehe* Zusammenarbeit

Heterarchie 207

Hierarchie 205

Hintergrundgeräusche *siehe* Akustik

## I

Ideen generieren 75

Implizites Wissen *siehe* Wissensaufbau

Independent elders *siehe* Lebensphasen-  
konzept

Inkubator 189

Innovation 34, 86

Innovationsmodelle 88

Interaktionen *siehe* Zusammenarbeit

Interaktive Displays *siehe* Technik

**K**

Kalte Töne *siehe* Farben  
Knowledge sharers *siehe* Lebensphasen-  
konzept  
Komfort 37, 57  
Kreativität 53, 55, 77  
Kultur *siehe* Unternehmenskultur  
Kundenzufriedenheit 24

**L**

Lärm 38  
Lärmpegel *siehe* Akustik  
Lebensphasenkonzept 124  
Lernen *siehe* Wissensaufbau  
Licht 38, 218  
loftartiger Raum *siehe* Grundfläche

**M**

Mannschaftssportart *siehe* Zusammen-  
arbeit  
Marktplatzmodell 88  
Metallische Töne *siehe* Farben  
Millennials *siehe* Generationen  
Mindset 22  
Mindset Design Thinker 81  
Mitarbeiter von heute und morgen  
*siehe* neue Generationen

**N**

Nachhallzeit *siehe* Akustik  
Netzwerkmodell *siehe* Innovations-  
modelle  
Neue Generationen 80  
Nutzungsszenarien 153, 213  
Nutzungsszenario 113

**O**

Offene Büros 58  
Off-Site-Modell *siehe* Innovationsmodelle

**P**

Partnerschaftsmodell *siehe* Innovations-  
modelle  
Planung 62  
Produktivität 37

**R**

Raum *siehe* Ziel des Raums  
Raumgestaltung 85  
Ringelmann-Effekt 70  
Rückenschmerzen *siehe* Gesundheit

**S**

Schall *siehe* Akustik  
Shadowing 76  
Silodenken 21, 22, 27  
Single strivers *siehe* Lebensphasen-  
konzept  
Sitz-Steh-Schreibtisch *siehe* Bestuhlung  
Sitzwürfel *siehe* Bestuhlung  
Social-Loafing-Effekt 70  
Sozialer Raum *siehe* Ziel eines Raums  
Sozialisieren *siehe* Wissensaufbau  
Spezialisierung 28  
Stehtisch *siehe* Bestuhlung  
Stress 37

**T**

Tageslicht *siehe* Licht  
Technik 122, 126, 174  
Technologien 189  
Temperatur 38

**U**

Unternehmenskultur 119, 188, 191, 195,  
196

**V**

Vertrackte Probleme 72  
Vertrauen 24, 60  
Virtueller Raum 82  
Visualisierung 76  
VUCA 28

**W**

Warme Töne *siehe* Farben  
Wicked problems *siehe* Vertrackte  
Probleme

Wissensaufbau 96  
Wohlbefinden 56, 62  
Wohlfühlpyramide 56  
Work-Life-Balance 65  
Workshop-Bereich 218

**Z**

Zeitmanagement 66  
Ziel eines Raums 86  
Zufriedenheit 37  
Zusammenarbeit 28, 29, 30, 31, 33, 83, 93  
*siehe auch* Wissensaufbau