

REFLECT Whitepaper

NEUE ARBEITSWELTEN

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisation wäre
multiterritorial, dynamisch und identitätsstiftend...



Agenda

ABSTRACT	3
RAUM & NEW WORK	4
New Work oder Arbeit 4.0, was bedeutet das im Hinblick auf die Arbeitsumgebung?	5
RAUM & FÜHRUNG	9
RAUM & BEZIEHUNGEN	11
RAUM & KULTUR	14
Werte und Prinzipien als zentrale Elemente einer gemeinschaftlichen Kultur	14
Warum viele Unternehmen daran scheitern, eine neue Unternehmenskultur zu etablieren	15
Sinnhaftigkeit des Unternehmens finden – „Purpose“	16
Unternehmenskultur und die Bedeutung des Raums	17
RAUM & STRUKTUREN	19
Jeder Mensch ist anders - Persönlichkeitstypen	20
RAUM & PROZESSE	22
Was versteht man unter hybriden Prozessen?	22
Auswirkungen auf den Raum – die 5 Wirkelemente	23
RAUM & STRATEGIE	27
Ökologische Aspekte	28
Ökonomische Aspekte	29
Gesellschaftliche Aspekte	30
SCHLUSSWORT	32
UNSERE LEISTUNGEN	33

Abstract



Ingo Kallenbach

Geschäftsführer
REFLECT GmbH & Co. KG

Die **Qualität im Umfeld** und die **Qualität im Umgang** sind maßgebliche Treiber für die Mitarbeiter*innen. Die Infrastruktur heutiger Büros hinkt den Anforderungen dieser Bedürfnisse noch meist hinterher. Die Bedeutung des Raums und die Qualität im Umgang hat erheblichen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter*innen und auf alle anderen Dimensionen einer **Gesunden Organisation**. Es sind die motivierten und leistungsfähigen Mitarbeiter*innen, die eine langfristige **Wettbewerbsfähigkeit** ermöglichen.

Unternehmen tun deshalb gut daran, sich dieses Zusammenhangs bewusst zu werden, Arbeitswelten neu zu gestalten und Investitionen zu tätigen, um ihren Mitarbeiter*innen prosperierende Rahmenbedingungen zu bieten, in denen **Bindung** und **Wachstum** möglich sind.

REFLECT hilft Ihnen Ihr Unternehmen zukunftsfähig auszurichten. Wir entwickeln mit Ihnen einen individuell für Ihr Unternehmen maßgeschneiderten, ganzheitlichen **Transformationsprozess** hin zu einer Gesunden Organisation. Unser Anspruch: Wir möchten Sie nicht nur konkurrenzfähig, sondern als Marktführer für die Arbeitswelt 4.0. aufstellen.

In diesem Whitepaper widmen wir uns daher der Transformation der **Industrie 3.0** hin zu einer „**New Work**“ **Organisation** und legen hierbei ein besonderes Augenmerk auf den **Raum**. Folgend haben wir die relevanten Informationen des Trendthemas „Neue Arbeitswelten“ für Sie zusammengefasst.

Facettenreiche Einblicke und hilfreiche Erkenntnisse wünscht Ihnen,

A handwritten signature in blue ink that reads "Ingo Kallenbach".

Raum & New Work

In unserem Whitepaper **Neue Arbeitswelten** widmen wir uns dem Thema **New Work** und den notwendigen **Transformationsprozessen** des **Workplace Change**. Neben der Qualität im Umfeld der Unternehmenskultur hat die Qualität im Umfeld der Arbeitsumgebung, einen erheblichen Einfluss auf alle Bereiche einer Gesunden Organisation.

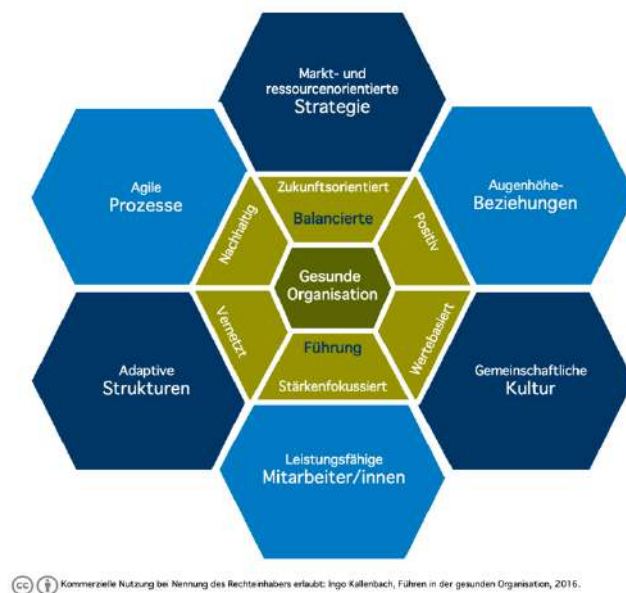


Abbildung 1: Qualität im Umfeld im Gesamtkontext der Gesunden Organisation

Wie kann ein **Transformationsprozess** erfolgreich umgesetzt werden und welche Anforderungen muss die **Arbeitsumgebung**, also der **Raum**, in Bezug auf „**New Work**“ erfüllen?

Nichts ist so beständig wie der **Wandel** und gerade, wenn man sich die Entwicklung der Arbeitswelt im letzten Jahrhundert, in Bezug auf **Digitalisierung**, **Globalisierung** und den **demografischen Wandel** anschaut, stellt man fest, dass die Unternehmen sich schnellstmöglich an das **New Work** Zeitalter anpassen müssen.



Abbildung 2: Entwicklung der Arbeitswelt in Hinblick auf Industrie, Leadership und Arbeitsumfeld

New Work oder Arbeit 4.0, was bedeutet das im Hinblick auf die Arbeitsumgebung?

Es ist unumstritten, dass eine Bandbreite an vielfältigen Raumoptionen sich positiv auf die **Arbeitgeberattraktivität**, die **Zusammenarbeit** und die **Selbstbestimmung** der Menschen in der Organisation auswirkt. Besonders eine **“Multi-Space” Arbeitsumgebung** trägt wesentlich stärker zur Umsetzung der Unternehmensziele bei, als andere Bürokonzepte. Stimmt die Arbeitsumgebung nicht, wird Zusammenarbeit und Innovation

gehemmt.



CC BY Kommerzielle Nutzung dieser Grafik bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt; Ingo Kallenbach, in Anlehnung an Schüller, 2019.

Abbildung 3: Anforderungen für ein erfolgreiches Umsetzen von „New Work“

1. New Work braucht Multiple Organisationsformen

In Zeiten digitaler Transformation ist „command and control“ antiquiert. Multiple Organisationsformen, die innerhalb einer Organisation das jeweils beste Betriebssystem zur Wertschöpfung zulassen, bilden das favorisierte Zukunftsmodell. Denn diese sind am besten den ständig neuen, meist unvorhersehbaren Anforderungen der Zukunft, dem **permanent beta**, gewachsen. Mitarbeiter folgen gemeinsam definierten Zielen, arbeiten überwiegend selbstorganisiert und verantworten die erarbeiteten Ergebnisse.

2. New Work braucht eine Wohlfühlkultur

Auch wenn wir Rollen – wie die des „Feel good Managers“ – für fraglich halten, wird zukünftig noch stärker Wert auf ein gutes Klima gelegt. Arbeit soll Spaß machen, dann geht meist auch die Leistung damit einher. Herrscht dagegen ein Klima der Angst oder der Egozentrik vor, geht das immer auch mit Leistungseinbußen einher. Angst ist der größte Leistungskiller und aus Fehlern lernen Menschen vor allem in einer angstfreien Umgebung. Beziehungen auf Augenhöhe statt autoritärem Handeln.

3. New Work braucht Kreativität und Agilität

Agilität ist in aller Munde, siehe unsere diversen Veröffentlichungen dazu (Serie "Agile Transformation"). Waren schon bisher Wechsel zwischen unterschiedlichen (Führungs-) Rollen häufig der Fall, wird das in Zukunft noch stärker zunehmen. Durch die Zusammenarbeit in crossfunktionalen – und oft auch agilen – Teams, wechseln die Rollen häufiger. Wer heute „Product Owner“ am Vormittag ist, ist mittags „einfaches Projektmitglied“ und in der nächsten Rolle „Lead“ eines entsprechenden Kreises.

Die Arbeit wird zunehmend projektbezogener, um den wechselnden Herausforderungen und den damit verbundenen Überraschungen begegnen zu können. In den trägen Massenmärkten der Vergangenheit war dies schlicht nicht notwendig. Agile Methoden und Kollaborationsplattformen unterstützen dabei.

4. New Work bringt neue Formen der Arbeit

Schon seit vielen Jahren gibt es einen Trend, die **Kernbelegschaft** zu **reduzieren**, um flexibler am Arbeitsmarkt agieren zu können. Personaldienstleister erleben eine wunderbare Zeit, da die Arbeitsmärkte eng sind. Herkömmliche Arbeitsverhältnisse werden zunehmend aufgelöst durch die Zusammenarbeit mit „**Freelancern**“, **Interimsmanagern** und **Zeitarbeitsfirmen**. Viele Bereiche, die nicht der unmittelbaren Wertschöpfung dienen, wurden bereits „outgesourct“. Organisationen werden dadurch flexibler und können schneller auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Arbeit findet daher von überall auf der Welt statt.

5. New Work braucht balancierte Führung

Auch wenn viele über flache Hierarchien und Organisationen ohne Führungskräfte reden, Führung wird es immer geben, da sie notwendig ist. Es ist allein die Frage, wie Führung definiert wird und was man darunter versteht. Selbst in vermeintlich flachen

Organisationsformen wie der Holokratie oder **Zell- und Netzwerkstrukturen**, ist Führung unabdingbar.

Dennoch wird sich das Bild der Führungskraft immer stärker ändern (siehe auch unsere Serie dazu). Führungskräfte sehen sich neuen Herausforderungen gegenüber:

Generationenwandel, technische Innovationen, virtuelle und digitale Führung, Potenzialentfaltung der Mitarbeiter*innen, Gesundheitsmanagement sowie sinn- und wertorientiertes Handeln. Und das alles unter erhöhtem Arbeitsaufkommen bei immer „dünnere“, fluiden Belegschaften und einem Markt, der niemals schläft.

6. New Work braucht „Multi-Space“ Büros

Nach dem Hirnforscher Gerald Hüther hat der Mensch vor allem zwei Grundbedürfnisse: **Bindung** und **Wachstum**. Menschen möchten wissen, wohin sie gehören und sie wollen wachsen. Schon in der Antike hatte das Haus aus diesem Grund 5 Grundfunktionen: **Schutz, Zusammengehörigkeit, Kulturpflege, Identitätsstiftung** und **Wirtschaftlichkeit** (Kulick, Quarch & Teunen 2017).

Organisationen können dies ermöglichen, indem sie Nähe schaffen. Wer nah beieinander sitzt oder sich in der Kaffecke über den Weg läuft, schafft **vertrauensvolle Beziehungen**. Vertrauen wiederum ist das Bindemittel von Organisationen. Büros sollten deshalb Lebensräume bieten, die den unterschiedlichen Bedürfnissen von Menschen und deren Aufgaben dienen.

7. New Work braucht Haltung „Y“

McGregor unterschied schon 1960 in seiner berühmten Abhandlung unterschiedliche **Menschenbilder: X und Y**. Haltung X geht eher davon aus, dass der Mensch von sich aus faul, wenig leistungsmotiviert und lernbereit sei. Haltung Y dagegen, dass der Mensch engagiert, motiviert und leistungsorientiert sei. Den Schlüssel sah McGregor schon damals in **selbstbestimmter Arbeit** und **flachen Hierarchien**.

Neue Arbeit benötigt deshalb eine **Y-Haltung**, da **Vertrauen**, als Konsequenz dieser Haltung, selbstbestimmtes, verantwortliches und flexibles Arbeiten erst ermöglicht. Vereinfacht gesagt: wenn ich X denke, dann muss ich (permanent) kontrollieren. Kontrolle dieser Art erfordert einen hohen Zeitaufwand, verhindert Eigenverantwortung und Potenzialentfaltung, und macht die Organisation langsam.



Die neue Arbeitswelt ist eine Kristallisationsfläche, in welcher unterschiedlichste Entwicklungen zusammenfließen: hohe Dynamik der Märkte, Generationenwandel, Digitalisierung, Arbeitnehmermarkt, Neo-Ökologie, integrale Gesellschaftsmodelle, Globalisierung, Konnektivität. Dies führt zu einer Verdichtung in Bezug auf die Art und Weise, wie Menschen heute arbeiten wollen. Die Integration von gesundem Umgang in gesunder Umgebung stellt dabei eine zentrale Herausforderung für die Zukunft dar.

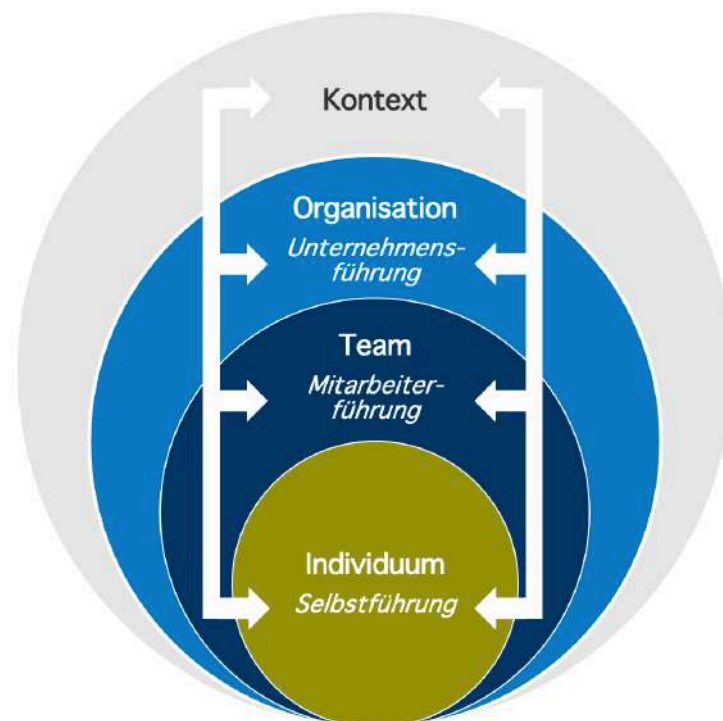
Raum & Führung

Gute **Führung** war schon immer eine **Herausforderung**. Durch die **Digitalisierung** kommen neue Anforderungen der **VUCA-Welt** hinzu: bedingungslose **Transparenz**, maximale **Flexibilität**, sinnvolle **Vernetzung** und hohe **Partizipation**. Führen bedeutet, Menschen dabei zu unterstützen, sich selbst zu führen und Andere zu entwickeln oder wie Prof. Götz Werner sagt:

„Führung ist heute nur noch legitim, wenn sie die Selbstführung der anvertrauten Mitmenschen zum Ziel hat.“

Immer mehr Menschen sind Wissensarbeiter, was bedeutet, dass ihre Aufgabe im Wesentlichen nicht mehr nur darin besteht, definierte Arbeiten zu verrichten, sondern mit ihrem **Wissen** und ihrer **Erfahrung** stets neue Probleme lösen zu können. Kreativität und Intuition sind gerade jetzt in der Postdigitalisierung sehr wichtig. Doch welche Raumkonzepte fördern diese Entwicklungen und welche Bereiche sind tangiert?

In unserem Konzept der **Balancierten Führung** findet Führung auf drei Ebenen statt. Verantwortliche führen sich selbst, übernehmen Verantwortung für Andere im Team und führen auch die Gesamtorganisation.



CC BY Kommerzielle Nutzung dieser Grafik bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Ksienbach, 2016.

Abbildung 4: Führung im Kontext der Gesunden Organisation

Mitarbeiter*innen sollten sich selbst innerhalb der organisationalen Strukturen wiederfinden, diese mitgestalten und verändern können. **Selbstorganisation** ist einer der entscheidenden Aspekte.

Für **konzentriertes Arbeiten** sollten **Ruhezonen** vorhanden sein, für die **Rekreation** in Pausen schaffen Kaffee- und gemütliche Lesecken Möglichkeit zur Erholung, Stehtische und weitere ergonomische Angebote bringen Bewegung in den Büroalltag, ein Fitnessraum schafft die Möglichkeit, sich gesund und fit zu halten – trotz überwiegend sitzender Tätigkeit.

Hier können Führungskräfte vorangehen und **balanciert** die diversen Anforderungen aus Privat- und Arbeitsleben integrieren.

Verantwortliche tun gut daran, gemeinsam mit ihren Teams einen Arbeitskontext zu gestalten, in welchem **Potenzialentfaltung** möglich ist. Die Richtung ist eindeutig: mehr Selbstorganisation, mehr crossfunktionale Teams, mehr **multiterritoriale Arbeitsplätze**.

Auf Unternehmensebene geht es darum, **gesamtorganisationale Strukturen** anpassungsfähig, organisch und kundenorientiert („customer centricity“) zu entwerfen. Gebäude können entsprechend ihrer **Wertschöpfungskette** vom Kunden aus geplant und aufgebaut werden.

In der Fläche sitzen genau die Menschen in **unmittelbarer Nachbarschaft**, die für einen Teil dieser Wertschöpfungskette („end-to-end“) zuständig sind. So entsteht im besten Fall ein **organischer Fluss**, der Sinn und Orientierung gibt.

Innerhalb der Ebenen der Führung, **Individuum**, **Team** und **Organisation**, hat das **Arbeitsumfeld** einen erheblichen Einfluss und beeinflusst maßgeblich die erfolgreiche Umsetzung von „**New Work**“.

Raum & Beziehungen

Gerade in einem Unternehmen sind die Beziehungen untereinander außerordentlich relevant für die **Qualität im Miteinander**. In Unternehmen beschreiben Beziehungen die Art und Weise, wie die Kommunikation innerhalb der Organisation und an den Schnittstellen nach außen abläuft. Beziehungen sind Teil der Kommunikationskultur, in Kommunikationsstrukturen ablesbar und durch Kommunikationsprozesse geregelt.

Die zunehmende **Selbstbestimmung** der Arbeit gewinnt immer mehr an Bedeutung. Insbesondere die Generation Y, die etwa ein Drittel der aktuellen Arbeitnehmer ausmacht, und die zukünftigen Arbeitnehmer der Generation Z erwarten Freiräume in der Gestaltung ihres Arbeitsalltags.

Flexible Arbeitszeiten, agile Arbeitsplätze und Homeoffice-Möglichkeiten sind wichtige Kriterien im „War for Talent“. Respekt, Achtung und Wertschätzung nehmen einen hohen Stellenwert der „New Work“ Generationen ein.

Im Innern gestalten sich **Augenhöhe-Beziehungen** durch Kooperation, wechselseitiges Vertrauen und Unterstützung, Engagement und positiver Darstellung des Unternehmens.



©/i Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der gesunden Organisation, 2016.

Abbildung 5: Augenhöhe Beziehungen in der Gesunden Organisation

Die Arbeitsumgebung hat einen erheblichen Einfluss darauf, inwiefern Beziehungen – und somit die Arbeitsweise in einem Unternehmen – gelingen können. Überlegen Sie sich konkret, ob in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter*innen ungleich behandelt werden aufgrund ihres Arbeitsplatzes.

- Führungskräfte sitzen (oder stehen) bei ihrem Team, der Umgang ist auf Augenhöhe und von **Respekt** und **Wertschätzung** geprägt.
- Die Wahl des Arbeitsplatzes (Fenster, Eckzimmer, vor der Tür/WC/Flur) ist fair und nutzenorientiert gestaltet. Durch den Arbeitsplatz wird nicht der Status der Position erkennbar. Im Zweifel **rotieren** die Mitarbeiter*innen in einem gewissen Rhythmus, um Vor- und Nachteile von Arbeitsplätzen auszugleichen.
- Auch der „Homeoffice“ Arbeitsplatz sollte so **gestaltet** sein, dass gesundes und dauerhaft leistungsfähiges Arbeiten möglich ist. Die in Corona-Krisenzeiten von den meisten akzeptierte gesetzliche Klausel des „mobilen Arbeitens“, die es ermöglichte, Mitarbeiter*innen nur mit einem Laptop für das „Homeoffice“ auszustatten, ist vorbei. Zukünftig braucht es tragfähige Lösungen, die ein Miteinander von Heim- und Büroarbeit ermöglichen.
- Durch die gestiegene Vielfalt an Arbeitsmöglichkeiten und -orten wird sich **hybride Zusammenarbeit** etablieren. Es wird leicht möglich sein, von zu Hause aus mit Kollegen*innen im Büro eine Videokonferenz abzuhalten und gleichzeitig an virtuellen Boards Ergebnisse zu erarbeiten und Ideen zu teilen.
- Büroflächen werden sich in Orte des Wohlfühlens und der **Begegnung** entwickeln. Konzentriertes Arbeiten wird eher auch von Zuhause aus möglich sein. Das **Miteinander von Menschen** in Präsenz wird in der Post-Corona Ära eine neue Qualität erhalten. Deshalb wird eine hochwertige und attraktive Flächen-gestaltung für die **Identität** des Unternehmens und das **Gemeinschaftsgefühl** der Menschen zentral sein.
- Zusammenarbeit wird dezentraler und virtueller, und damit auch weniger kontrollierbar. Das erfordert eine **Kultur des Vertrauens** und des **Arbeitens auf wirklicher Augenhöhe**. Führung wird im Zuge dessen verteilter sein als heute.



Die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten und Arbeiten im Homeoffice wird von den meisten Beschäftigten als Vorteil bei der Wahl des Arbeitgebers angegeben. Dies erfordert für den Arbeitnehmer eine eigenverantwortliche Trennung zwischen Berufs- und Privatleben, auch wenn diese weiter verschmelzen werden. Gleichzeitig bedeutet es für die Arbeitgeber, innovative Konzepte für hybrides Arbeiten zu entwickeln, in welchen das Homeoffice eine sinnvolle Alternative zum Arbeiten im Büro oder Coworking Space darstellt.



Raum & Kultur

Die Unternehmenskultur ist das Ergebnis wechselseitiger Interdependenzen der Dimensionen einer Gesunden Organisation. Strategien, Prozesse - nicht zuletzt die Struktur einer Organisation - wirken sich auf die **Kultur** aus. Sie ist das Ergebnis dieser sich gegenseitig beeinflussenden Dimensionen.

Kultur kann also nicht gemanagt werden – sie ist nicht steuerbar wie eine triviale Maschine. Sie ist das Ergebnis eines komplexen Prozesses innerhalb eines sozialen Systems, das sich Organisation, Unternehmen, Firma oder Betrieb nennt.

Wenn der Raum sich ändert, ändern sich auch die Beziehungen darin und die Möglichkeit für Beziehungen und Kultur entsteht. Im Raum sollten sich deshalb durch die bewusste künstlerische Gestaltung **Sinn, Werte und Produkte** der Organisation widerspiegeln.

Diese Art von Raumkunst – hervorgebracht durch Installationen, Grafiken oder Bilder – gibt nicht nur der Seele des Menschen Nahrung, sondern wirkt sich auch positiv auf die **Identitätsstiftung** im Unternehmen aus.

Werte und Prinzipien als zentrale Elemente einer gemeinschaftlichen Kultur

Viele Unternehmen in Deutschland stecken in verkrusteten Strukturen fest. **Innovation** und **Agilität** bleiben deshalb auf der Strecke. Um dies zu ändern, braucht es einen Wandel in den Köpfen. Durch **intrinsisch motivierte Mitarbeiter** können Organisationen **nachhaltig** im Markt bestehen und sich einen langfristigen **Wettbewerbsvorteil** sichern.

Intrinsische Motivation entsteht unter anderem, wenn Mitarbeiter völlig in ihrer Aufgabe aufgehen (**Flow**) und wenn sie sich mit den **Werten** des Unternehmens identifizieren können. **Werte** und **Prinzipien** sind elementar, um Mitarbeiter*innen intrinsisch zu motivieren.



© i Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallinbach.

Abbildung 6: Intrinsische vs. extrinsische Motivation

Warum viele Unternehmen daran scheitern, eine neue Unternehmenskultur zu etablieren

Zurzeit erleben wir häufig, dass Unternehmen damit beginnen, ihren Mitarbeiter*innen verschiedene „Tools“ an die Hand zu geben. Sie wollen **agiles Arbeiten** ermöglichen, in dem sie diverse Werkzeuge bereitstellen, Teamboards anschaffen und ihre Arbeit mit Scrum organisieren.

Auch wenn sie im nächsten Schritt ihre Mitarbeiter*innen trainieren, was viele Organisationen erst gar nicht machen, scheitert eine **agile Transformation** häufig an dem fehlenden **Bewusstsein** und der **Haltung**, was Agilität wirklich bedeutet und mit sich bringt. Es ist vergleichbar mit der neuen Farbe, mit der man das Zimmer anstreicht – es sieht dann zwar frischer aus, aber wirklich verändert hat sich noch nichts.

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich eine robuste Kultur erst nach ca. **3-5 Jahren** im Unternehmen etabliert hat. Mit **Robustheit** meinen wir, dass auch unter schwierigen und sich ständig verändernden Rahmenbedingungen kein Rückfall in alte Verhaltensmuster droht.

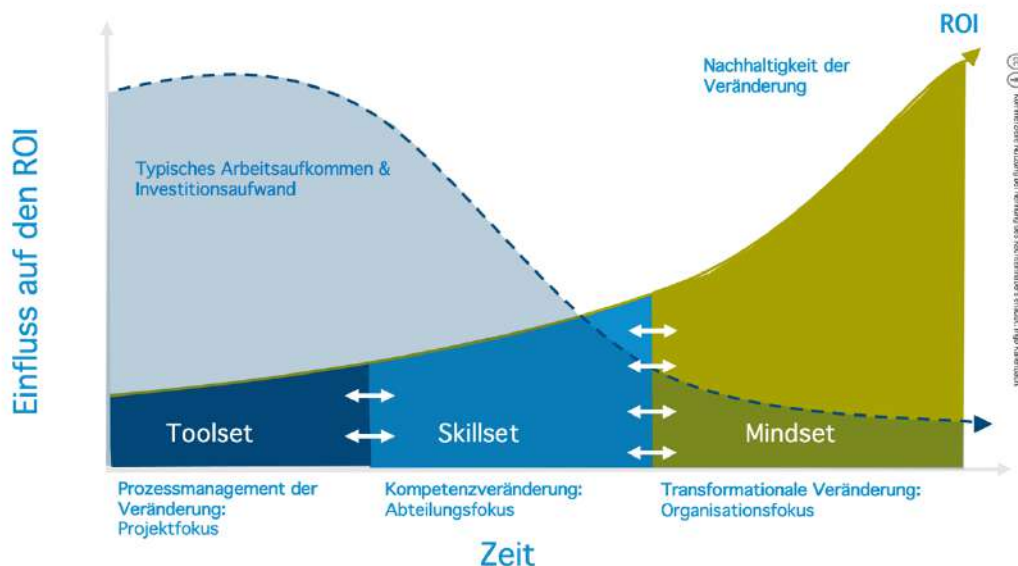
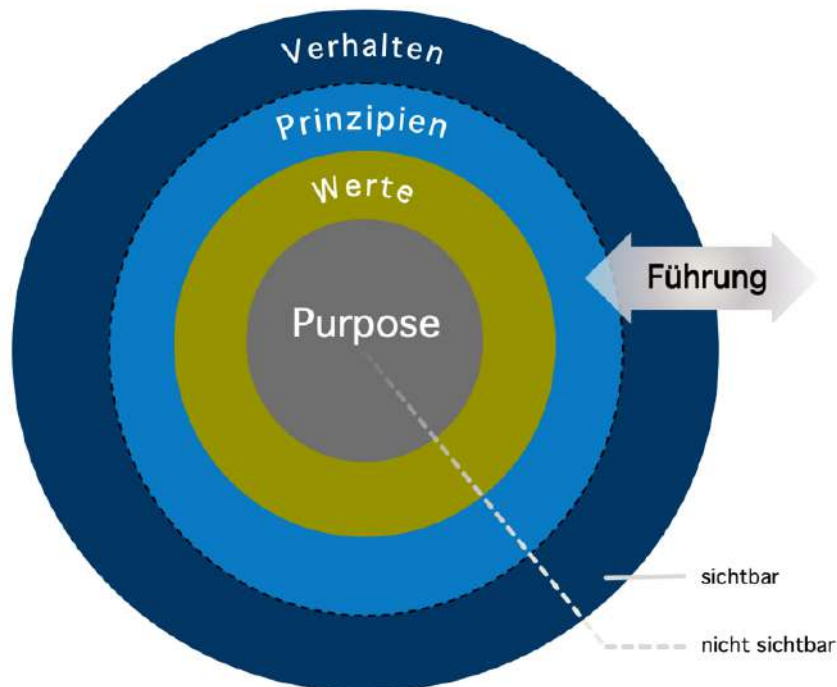


Abbildung 7: Toolset, Skillset, Mindset – agile Transformation

Sinnhaftigkeit des Unternehmens finden – „Purpose“

Bei den jüngeren **Generationen Y und Z** steht die **Sinnhaftigkeit** ihrer Arbeit stärker noch im Vordergrund als bei den vorherigen Generationen. Wir hatten vermehrt auf diesen Aspekt in der Vergangenheit hingewiesen.

Um den **„Purpose“** eines Unternehmens zu verstehen, kann man sich darauf besinnen, warum das Unternehmen eigentlich existiert. Die Frage nach dem **Warum** stellt deshalb den innersten Kern des Unternehmens dar und ist genauso wenig sichtbar wie seine **Werte** und **Prinzipien**. Die äußerste und sichtbare Schale eines Unternehmens spiegelt sich dann im **Verhalten** der Mitarbeiter*innen wider.



 Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach.

Abbildung 8: Purpose

Unternehmenskultur und die Bedeutung des Raums

Nach diesen grundlegenden Darstellungen zur Kultur gehen wir im Folgenden auf die Bedeutung des Raums im Hinblick auf die Kultur ein. Einige Beispiele sollen diese Beziehung verdeutlichen:

Kundenorientierung

Ein Unternehmen möchte Kunden*innen in den Mittelpunkt stellen. Das wird auch im Unternehmensleitbild und in den Werten so verankert. Das Gebäude selbst spiegelt das jedoch in keinsten Weise wider. Von außen wirkt der Eingangsbereich unfreundlich, ist wenig einsehbar und durch eine Art „Sicherheitsschleuse“ vor dem „Eindringen“ des Kunden geschützt. Viele Bereiche des Unternehmens – dort, wo wirklich das Herz des Unternehmens schlägt – sind unzugänglich.

Ein Gebäude, bei dem Kunden*innen wirklich in den Mittelpunkt gestellt werden, hat einen nahezu schwellenlosen Übergang von außen nach innen. Das Unternehmen stellt den Kunden in den Mittelpunkt und möchte sich so kundennah wie möglich präsentieren. In der Architektur ist der Eingangsbereich der erste Kontakt des Kunden mit dem Unternehmen. Hier kann man eine „Sicherheitsschleuse“ vorfinden oder aber einen schwellenlosen und weitläufigen Eingang, bevor ein Empfangsbereich sich auftut. Der Kunde kann sich überall umsehen.

Signal: Kunden*innen sind jederzeit willkommen, wir sind offen für alle Anliegen.

Offenheit und Transparenz

Offenheit und Transparenz gegenüber Kunden*innen und Mitarbeitern*innen kann sich zum Beispiel darin zeigen, dass ein „Company Board“ darstellt was gerade im Unternehmen passiert. Das macht eine Kultur der Offenheit sowohl für Mitarbeiter*innen als auch für Kunden*innen erlebbar. Als Gestaltungselement wirkt Glas immer als ein Zeichen der Transparenz und offene Räume signalisieren, ich kann mich als Mitarbeiter*in und Kunde*in frei bewegen.

Signal: Wir haben nichts zu verheimlichen und informieren gerne über unser Tun.

Wertschätzung

Ist die Wertschätzung der Mitarbeiter*innen eine wichtige Komponente in der Unternehmenskultur, kann man neben Multi-Space Office Konzepten zusätzlich auf die individuellen Wünsche der Mitarbeiter*innen eingehen. Wer gerne im Stehen arbeitet, bekommt einen Stehtisch. Wer stattdessen lieber auf einem Ball am Schreibtisch sitzt, kann diese Option wählen. Wer gerne Sport treibt, erhält wahlweise einen Gutschein für das Fitnessstudio oder Yogastudio. Starre Benefitpakete werden an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen angepasst.

Signal: Unsere Mitarbeiter*innen sind unser wichtigstes Kapital. Wir schätzen eure Arbeit und unterstützen euch bestmöglich bei der Umsetzung.

Die Welt dreht sich durch Digitalisierung, Globalisierung und Automatisierung immer schneller und bringt einen grundlegenden Wandel der Arbeitswelt mit sich. Viele Unternehmen in Deutschland stecken in starren, alten Strukturen fest. Innovation und Agilität bleiben auf der Strecke. Um dies zu ändern, muss ein Kulturwandel erfolgen. Um eine Kultur zu entwickeln, muss die Sinnhaftigkeit gegeben sein, nur dann ändert sich das „Mindset“ der Mitarbeiter*innen im Unternehmen. Wenn der Raum sich ändert, ändern sich auch die Beziehungen darin und die Möglichkeit für Beziehungen und Kultur entstehen.

Raum & Strukturen

In unserem Konzept der Balancierten Führung findet Führung auf drei Ebenen statt. Verantwortliche führen sich **selbst**, übernehmen Verantwortung für andere **im Team** und führen auch die **Gesamtorganisation**. Führungsaufgaben verteilen sich somit auf unterschiedliche Personen und sind nicht mehr von Einzelnen abhängig.

Mitarbeiter*innen sollte sich selbst innerhalb der organisationalen Strukturen wiederfinden, diese mitgestalten und verändern können. **Selbstorganisation** ist einer der entscheidenden Aspekte.

Für **konzentriertes Arbeiten** sollten **Ruhezonen** vorhanden sein, für die **Rekreation** in Pausen schaffen Kaffee- und gemütliche Lesecken Möglichkeit zur Erholung, Stehtische und weitere ergonomische Angebote bringen Bewegung in den Büroalltag, ein Fitnessraum schafft die Möglichkeit, sich gesund und fit zu halten – trotz überwiegend sitzender Tätigkeit.

Hier können Führungskräfte vorangehen und **balanciert** die diversen Anforderungen aus Privat- und Arbeitsleben integrieren.

Verantwortliche tun gut daran, gemeinsam mit ihren Teams einen Arbeitskontext zu gestalten, in welchem **Potenzientfaltung** möglich ist. Die Richtung ist eindeutig: mehr Selbstorganisation, mehr crossfunktionale Teams, mehr **multiterritoriale Arbeitsplätze**.

Auf Unternehmensebene geht es darum, **gesamtorganisationale Strukturen** anpassungsfähig, organisch und kundenorientiert („customer centricity“) zu entwerfen. Gebäude können entsprechend ihrer **Wertschöpfungskette** vom Kunden aus geplant und aufgebaut werden.

In der Fläche sitzen genau die Menschen in **unmittelbarer Nachbarschaft**, die für einen Teil dieser Wertschöpfungskette („end-to-end“) zuständig sind. So entsteht im besten Fall ein **organischer Fluss**, der Sinn und Orientierung gibt.



Abbildung 9: Arbeitsmodi und Multispace

Jeder Mensch ist anders - Persönlichkeitstypen

Strukturen haben ebenfalls erheblichen Einfluss auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Die einen sind eher introvertiert und arbeiten am liebsten in ruhiger Umgebung, anderen kann es nicht laut genug sein, erst dann spüren sie ausreichend Energie und Leidenschaft, um motiviert zu arbeiten. Nicht jeder ist ein Teamplayer und damit gemacht für große Flächen ohne Begrenzungen.

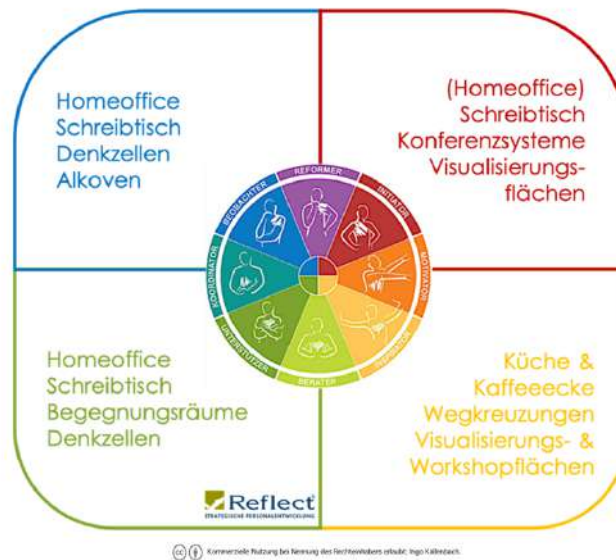


Abbildung 10: Insights MDI Persönlichkeitstypen

Die 4 Persönlichkeitstypen

Die „**blauen**“ Persönlichkeitstypen können eher als vorsichtig, besonnen, hinterfragend, formal und reserviert in einem groben Raster charakterisiert werden. Sie bevorzugen deshalb eher **Rückzugsorte**, um in Ruhe arbeiten und nachdenken zu können, bevor sie Entscheidungen treffen. Ein lautes Großraumbüro ist sicherlich hinderlich für die Potenzialentfaltung dieses Persönlichkeitstyps.

Ganz im Gegenteil zu „**roten**“ Persönlichkeitstypen. Diese agieren häufig **extravertierter**. Klassische Kennzeichen sind ein eher forderndes, entschlossenes, willensstarkes und **beherrschendes Auftreten**. Meist scheuen sie keinen Konflikt im Team und auch im Rampenlicht zu stehen, stellt für sie kein Problem dar. Deshalb sind eher **große Büroflächen** mit Teamarbeit empfehlenswert, da sie positive Reibungspunkte benötigen, um sich weiterzuentwickeln.

Die mit „**gelb**“ gekennzeichneten Persönlichkeitstypen sind eher **umgänglich**, offen, enthusiastisch und reddegewandt. Sie schätzen die enge Zusammenarbeit mit ihren Kollegen*innen. Ihre Kreativität lässt sich durch einen engen Austausch entsprechend entfalten. Für diesen Persönlichkeitstyp wäre ein **Einzelbüro** oder zu viel „**Homeoffice**“

eher eine Strafe und leistungsmindernd, da sie den Umgang mit Menschen genießen und auch die Kaffeeecke und den Flurfunk als Wohlfühlfaktor benötigen.

„Grüne“ **Persönlichkeitstypen** agieren oft **vertrauensvoll**, fügsam, geduldig und entspannt. Für diese Persönlichkeitstypen sind Selbstorganisation und Selbstverantwortung im Team nicht leicht umzusetzen, da sie tendenziell eher **klare Vorgaben** bevorzugen. Als Arbeitsort ist die angeleitete Tätigkeit auf der Teamfläche mit genügend Rückzugsorten sicher die produktivste Weise zu arbeiten.

Um für eine Organisation sinnvolle Strukturen zu schaffen und Potenzialentfaltung sowohl des Einzelnen wie auch des Teams zu ermöglichen, sollten unterschiedliche **Arbeitsmodi** gepaart mit den diversen **Persönlichkeitstypen** berücksichtigt werden.

Hierarchische Strukturen bringen klare (Team-) Grenzen mit. Diese Grenzen wirken sich auch im Raum und damit der Beschränktheit der Arbeitsmodi und den Persönlichkeitstypen aus.

Netzwerk-, Kreis- oder Zellenorganisationen sind **anpassungsfähiger** an die Umwelt aufgrund ihres Aufbaus. Sie brauchen dann aber auch Raumstrukturen, die die benötigte Flexibilität zulassen.

Ein Plus an Diversität im Raum führt zu einem Plus an Diversität von Persönlichkeitstypen und Arbeitsmodi. Eine kundenzentrierte Organisation zeigt sich in ihrer Ablauf- und Aufbauorganisation und manifestiert sich letztlich im Raum.

Der Schlüssel liegt in der Balance zwischen **Flexibilität** und **Stabilität**. Was regelbar und routiniert immer gleich abläuft, kann beschrieben werden. Komplexe Herausforderungen brauchen vor allem **Kreativität** und **sukzessives Vorgehen**.

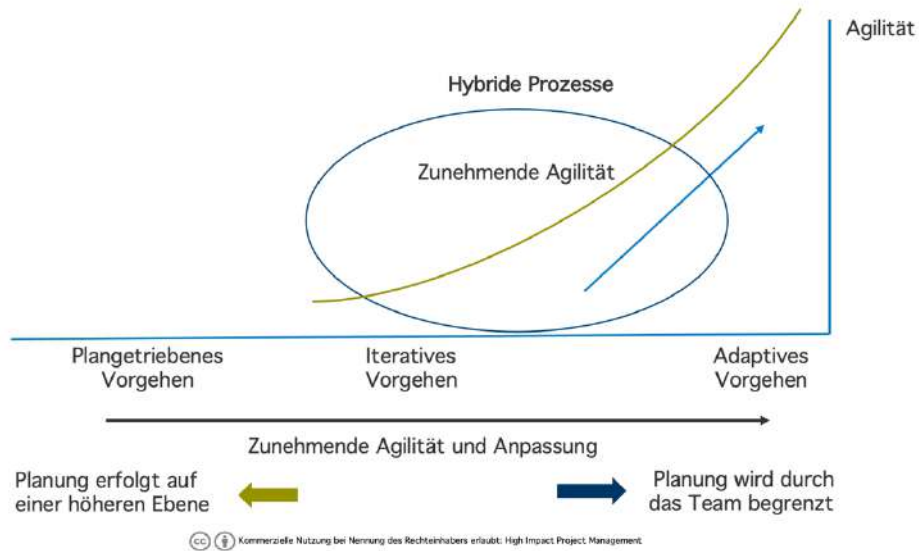


Abbildung 12: Hybrider Projektmanagementansatz

Auswirkungen auf den Raum – die 5 Wirkelemente



Abbildung 13: Die fünf Wirkelemente des Hauses (i.A.a. Kulick, Quarch, Teunen)

Schon in der Antike wurden für das **Haus fünf Wirkelemente** definiert, die nichts an ihrer Gültigkeit für das Unternehmen von heute verloren haben.

Schutz

Räume schützen uns und wirken durch ihre Atmosphäre. Diese liegt unterhalb unserer bewussten Aufmerksamkeit. Wir sind immer diesen Einflüssen ausgesetzt. Gute Gestaltung wirkt wertschätzend und aufwertend.

Wenn Teams agil zusammenarbeiten, benötigen sie Räumlichkeiten, mit denen die Visualisierung ihrer Sprints möglich wird. Des Weiteren brauchen sie Kommunikationsflächen, um sich auszutauschen und Workshops abzuhalten, um ihre Potenziale optimal zu entfalten und sie zu unterstützen.

In einer geschützten Atmosphäre, in der offen gesprochen und Fehler gemacht werden können, wird dieses Wirkelement prozessual erfahrbar.

Zusammengehörigkeitsgefühl

Ein Jeder Raum kreiert seine eigene Atmosphäre und Stimmung. Diese wirken sich auf Harmonie und Geselligkeit aus. Da der Mensch sich gerne mit anderen Menschen verbindet, prägt das Büro die Qualität des **Zusammengehörigkeitsgefühls**.

Bei Projekten – ob linear oder iterativ – sollten daher (crossfunktionale) Teams, die an der gleichen Wertschöpfung arbeiten, auch räumlich zusammenarbeiten. Sehr oft aber sind in klassischen Produktionsstätten, beispielsweise in der Automobilbranche, die Büros getrennt von der Produktionsanlage.

Doch auch hier gibt es Leuchttürme, wie beispielsweise das „**Future Mobility Lab**“ von **BMW**, die bewusst andere Wege gehen, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Im neuen Gebäude werden die Büros direkt an die Werkanlage angeschlossen, um **Nähe** zwischen Management und Produktionsmitarbeitenden zu schaffen und die Zusammenarbeit am gleichen Wertstrom zu verbessern.

Geht es beispielsweise um die Entwicklung eines neuen Motorantriebs, so können alle beteiligten Teams, wie beispielsweise Marketing, Einkauf, Produktion, Logistik am selben Ort zusammenarbeiten, so dass täglich Begegnungen entstehen.

Identitätsstiftung

Identität bezeichnet die bewusste Verbindung mit bedeutsamen Erfahrungen. Wir verbinden uns mit einem Unternehmen, dessen Mitgliedern und Gruppen. Intelligente Raumgestaltung fördert **Identifikation** und **Zugehörigkeit**.

Am Beispiel des Projektteams der Motorantriebseinheit haben, durch die Vermischung von „blue and white collar Mitarbeitenden“, alle ein gemeinsames Ziel und identifizieren sich mit dem Produkt. Durch das gemeinsame Ziel und die Arbeit an der gleichen Wertschöpfung, steigt auch die gemeinsame Identität.

Nota bene: die ablaufenden Prozesse können dabei durchaus hybrider Natur sein, wie es eben für den jeweils entsprechenden Wertstromabschnitt am geeignetsten ist.

Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit ist Basisbedingung und Ausdruck intelligenter **Wertschöpfung**. Raumgestaltung hat erheblichen Einfluss auf die Wertschöpfungs-Prozesse im Unternehmen. **Digitalisierung** schafft erhöhte Effizienz, sinnvolle Raumformate und neue Formen der Zusammenarbeit.

Prozesse stellen einen bedeutenden Faktor der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens dar. Sind sie nicht agil, wo notwendig, führen **verlangsamte Entscheidungen** zu fehlenden Investitionen und Innovationen. Sind die Prozesse nicht **standardisiert**, wo notwendig, sind Fehlerquoten und Ausschussware die Folge.

Räume und deren „Lay-outs“ sollten deshalb optimal passende Prozesse ermöglichen. Die konsequente Überprüfung und Analyse „hybrider“ Prozesse auf die Raumgestaltung ist deshalb empfehlenswert. Gleichzeitig sollten Raumformate so **flexibel** sein, dass sie ein Nachjustieren ermöglichen.

Kulturpflege

Kultur ist Ausdruck des Verhältnisses von Leisten und Leben im Unternehmen. Gekonnte Raumgestaltung fördert **Kreation** und **Rekreation**. Kultur heißt zugleich miteinander wirksam werden. Räume unterstützen vielfältig Formen der Zusammenarbeit.

Unternehmen sollten sich an die Kundenanforderungen anpassen. Daher sollte die Unternehmenskultur von **Transparenz** und **Offenheit** geprägt sein, um das **Vertrauen** von Kunden*innen und Mitarbeitern*innen zu gewinnen und langfristig **Bindung** zu schaffen.

Innerhalb hybrider Prozesse können diese Werte verankert werden. Beispielsweise stärken **Selbstorganisation** und **Selbstverantwortung** von Teams das Gefühl von Verantwortung und Vertrauen. Starre Freigabeprozesse wiederum verlangsamen Entscheidungen und hemmen Mitarbeitermotivation und Innovation.

In diesem Sinne sind Prozesse auch immer ein Kennzeichen der Unternehmenskultur. **Räumlich** können sie sich in **transparenter Darstellung** (durch Schaubilder, Beschreibungen etc.) und **effizienter Gestaltung** (Beschränkung auf die wesentlichen Schaubilder) manifestieren.

Je komplexer die Welt, desto agiler die Organisation. Hybride Prozesse bilden eine geeignete Antwort auf unterschiedlichste Kontextbedingungen. Das Raumlaidout sollte deshalb über eine möglichst **hohe Flexibilität** verfügen, ohne die **Gestaltungsmöglichkeiten** im Hinblick auf die fünf Wirkelemente des Hauses außer acht zu lassen.

Raum & Strategie

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens kann durch das **Umfeld** sehr unterstützt werden. Gerade die kommenden Generationen legen sehr viel Wert auf gelebte **Nachhaltigkeit**. Um Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, wird der „Community“ Faktor immer wichtiger und damit die Frage, wie Gebäude und Raum einen **sichtbaren Beitrag** zu einer **nachhaltigen Gesamtstrategie** leisten können. Deshalb ist **Umdenken** angesagt.

Entscheidend für den Erfolg ist die **Authentizität** der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. „**Green Washing**“ führt unweigerlich früher oder später zu einem Imageschaden. Authentizität kann immer dann erreicht werden, wenn es die verantwortlichen Entscheidungsträger*innen ernst meinen, auch wenn kurzfristige EBIT-Einbußen zu befürchten sind. So entsteht eine **Kultur**, welche die Strategie maßgeblich unterstützt und diese nicht korrumpiert.

In der **Materialauswahl** des **Gebäudes**, der **Effizienz** der gewählten **Infrastruktur** sowie in der Schaffung eines **gesunden Raumklimas** findet dieses **ganzheitliche Vorgehen** Vollendung.



CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach.

Abbildung 14: Faktoren zur räumlichen Integration einer nachhaltigen Strategie

Ökologische Aspekte

Architektur

Ökologische Gesichtspunkte können omnipräsent in der Strategie sein. In der Architektur des Gebäudes kann sich Nachhaltigkeit in verschiedenen Facetten widerspiegeln. Beispielsweise ist die Verwendung der Baumaterialien ein Faktor. Es können nachwachsende Rohstoffe wie Holz oder Lehm verwendet werden anstatt konventionellen Betons. Dächer und Fassaden können begrünt werden und zur Luftverbesserung beitragen. In der Inneneinrichtung kann ebenfalls auf ökologische Materialien ein Augenmerk gelegt werden. Beispielsweise durch die Verwendung von zertifiziertem, schnellwachsenden Hölzern wie Bambus etc.

Regenerative Energien

Die Nutzung von regenerativen Energien wie Solar zur Strom- und Warmwassergewinnung kann die CO₂-Bilanz eines Unternehmens verbessern, wenn beispielsweise die Dachflächen einer Produktionsanlage mit Fotovoltaik ausgestattet werden. Auch die Wahl der Heizung mit Kraft-Wärme-Kopplung oder eine eigene Biogasanlage können langfristige Investitionen in ein besseres Morgen sein. Das Nutzen von LED-Lichtquellen und die automatische Abschaltung von elektrischen Geräten sind bereits bei kleinen Unternehmen möglich.

Nachhaltige Produkte

Eine nachhaltige Strategie kann sich beispielsweise in der Auswahl der Speisen für Mitarbeiter bemerkbar machen. Die Auswahl von regionalen und saisonalen Gerichten in Bio-Qualität in der Cafeteria beispielsweise, Leitungswasser zum Trinken anstatt Getränkekisten, Mehrweggeschirr, und Papier aus nachhaltiger Produktion sind heute in vielen Organisationen bereits Standard.

Ökonomische Aspekte

Arbeitsmodelle

Nachhaltigkeit wirkt sich positiv auf die Ökonomie aus. Gerade in Coronazeiten hat sich die Möglichkeit des „Homeoffice“ als wirksame ökonomische Maßnahme sowohl für die Mitarbeiter*innen als auch für die Unternehmen herauskristallisiert. Zum einen sparen Mitarbeiter*innen den Pendlerweg, das wirkt sich positiv in Bezug auf Sprit, CO₂-Ausstoß und Zeit aus, zum anderen können Unternehmen Büroflächen reduzieren, da beispielsweise konzentriertes Arbeiten auch Zuhause gut möglich ist und virtuelle Meetings durch Plattformen wie „Microsoft Teams“ o.ä. organisiert werden können.

Mobilität

Virtuelle Meetings anstatt Flugreisen schonen die Umwelt ungemein und bieten erhebliche Kosteneinsparungen. Ein Unternehmen kann zum Beispiel das Fahrradfahren unter der Belegschaft fördern, in dem es Dienstfahrräder und große Fahrradabstellflächen inklusive Ladestationen für E-Bikes bereitstellt, anstatt einen Fuhrpark zu unterhalten. Das tut nicht nur der Umwelt gut, sondern die Mitarbeiter*innen fördern auch etwas ihre Gesundheit. Carsharing-Parkplätze auf dem Firmengelände fördern Fahrgemeinschaften anstatt der alleinigen Nutzung des eigenen PKWs.

Effizienz

Durch ein strukturiertes „Waste Management“ mit konsequenter Mülltrennung lassen sich die Entsorgungskosten reduzieren. Durch weniger Verschwendung und papierlose Prozesse werden ebenfalls Ressourcen geschont. Im Gebäude können durch klare Markierungen der Müllbehälter und Räume bereits eine deutliche Verbesserung erreicht werden. Stromsparmodes, autarke Energieversorgung durch Solar, schlanke Prozesse reduzieren im Allgemeinen Energie- und Entsorgungskosten und vermindern die Umweltbelastung.

Gesellschaftliche Aspekte

Bildung von „Communities“

Nachhaltig orientierte Unternehmen beziehen immer mehr die Nachbarschaft in ihre Strategie mit ein. Betriebseigene Kitas, die sowohl von den Kindern der Mitarbeiter*innen besucht werden können als auch von Anwohnern*innen benutzt werden dürfen ist ein Beispiel. Auch Sportzentren oder eine für die Öffentlichkeit frei zugängliche Cafeteria sind eine weitere Möglichkeit, um sich mit der „Community“ zu verbinden und ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen.

Lokale Partnerschaften

Kooperationen mit lokalen Biobauern, um innerhalb des Firmengeländes eigenes Gemüse anzupflanzen, sind weitere Beispiele der gelebten Nachhaltigkeit in der Nachbarschaft. So entsteht nicht nur die Vorstellung eines Firmengeländes, sondern die Idee eines „Campus“, der in seine Umgebung integriert ist. Dieser geht fließend in die Nachbarschaft über, verbindet und unterstützt einen regen Austausch mit dieser proaktiv. Als positiven Nebeneffekt haben die Menschen einen Bezug zum Unternehmen und die Mitarbeitenden zu ihrer Umgebung.

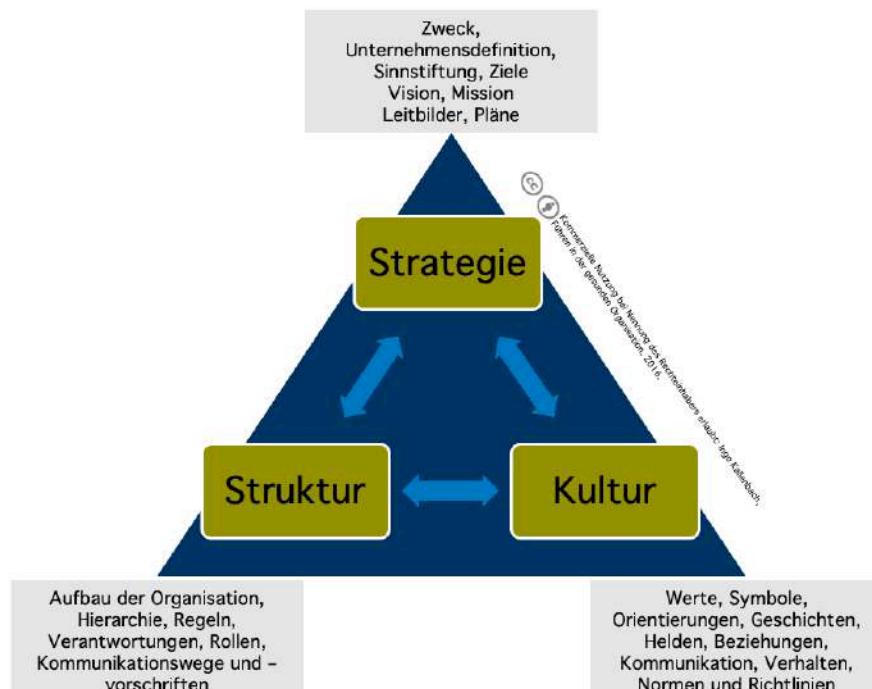


Abbildung 15: Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Kultur

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens kann durch das **Umfeld** massiv unterstützt werden. Gerade die kommenden Generationen werden sehr viel mehr Wert auf gelebte **Nachhaltigkeit** legen. Um Mitarbeiter*innen zu gewinnen und zu halten, wird der „Community“ Faktor immer wichtiger werden. Die genannten Beispiele zeigen nur einige der zahlreichen Möglichkeiten auf, wie Gebäude und Raum sinnvoll einen **sichtbaren Beitrag** zu einer markt-, ressourcenorientierten und damit nachhaltigen Gesamtstrategie leisten können.

Schlusswort

Das Arbeiten in neuem Umfeld, sei es durch einen Umzug in ein neues Gebäude oder einen neuen Gebäudeteil, ein neu zusammengestelltes Team oder durch komplett neue Geschäftseinheiten, gibt zum Anlass, die Raumsituation zu überdenken. Was sollte und kann in Räumlichkeiten stattfinden? Neue Formen der Zusammenarbeit („New Work“) brauchen Räume, in denen neue Arbeit in neuen Welten möglich ist. Arbeit und Raum müssen zusammenkommen und zusammen gedacht werden. Das Schaffen neuer Arbeitswelten ist der Weg, beides zusammen zu bringen.

Wir hoffen, wir konnten Ihnen mit diesem Whitepaper einige Punkte in Ihrem beruflichen Alltag an die Hand geben. Wenn Sie weiterführende Fragen oder Rückmeldungen haben, kontaktieren Sie uns gerne.

Autoren



Ingo Kallenbach ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens REFLECT. Nach operativen Positionen bei internationalen Unternehmen (Otto Gruppe, Deutsche Bank) liegen seine Arbeitsschwerpunkte heute in der Potenzialentfaltung von Organisationen, Teams und Entscheidungsträgern. Ingo Kallenbach ist gefragter Experte bei der Begleitung von Unternehmen im Rahmen agiler und digitaler Transformationen. Folgen Sie ihm auf [LinkedIn!](#)



Paul Sörgel arbeitete als Redakteur bei Reflect bis 2021. Neben dem Erstellen von Inhalten war er maßgeblich für die Erstellung von Blogbeiträgen verantwortlich und kümmerte sich um Presseanfragen. Er hat mehrjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen, vor allem im Hinblick auf Change- und Transformationsprozesse. Folgen Sie ihm auf [LinkedIn!](#)

Unsere Leistungen

Nicht reden, handeln! Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

[Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



Quellen

Titelseite von Proxyclick Visitor Management System von Unsplash

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>



**GOOD
NEWS
IS COMING**

Wir teilen unser Wissen gern

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG
Insheimer Straße 33
D-76865 Rohrbach
Fon +49 6349 96 30 228
E-Mail info@reflect-beratung.de

