

# Persönlichkeitsanalyse und Architektur - zwei komplementäre Mittel zur positiven Unterstützung von Mitarbeiter\_innen und Kernprozessen?

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades  
„Master of Business Administration“

eingereicht bei  
Univ.Ass. Dipl.-Ing. Dr.techn. Iva Kovacic

Dipl.-Ing. Karl Koschek

9426496

Wien, 28.11.2011

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, **DIPL.-ING KARL KOSCHEK**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "Persönlichkeitsanalyse und Architektur - zwei komplementäre Mittel zur positiven Unterstützung von Mitarbeiter\_innen und Kernprozessen?", 88 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 28.11.2011

---

Unterschrift

## **Danksagung**

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern, die mich auf meinem Weg uneingeschränkt unterstützen.

Weiters möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich auf diesem Lebensabschnitt begleiteten, inspirierten und ihren ganz persönlichen Teil zum Gelingen der Arbeit beitrugen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2. Methodische Vorgehensweise</b>	<b>12</b>
<b>3. Beschreibung der Problemstellung</b>	<b>13</b>
<b>4. Person, Persönlichkeit, Persönlichkeitsanalyse, Persönlichkeitsentwicklung</b>	<b>14</b>
4.1. <i>Definitionen</i>	14
4.2. <i>Persönlichkeitsentwicklung</i>	18
4.3. <i>Beschreibung der Funktionsweisen</i>	20
4.4. <i>Ziele der Persönlichkeitsanalysen</i>	20
4.5. <i>Persönlichkeitsanalysetools</i>	21
4.5.1. Myers-Briggs – Typenindikator (MBTI)	21
4.5.2. Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™	23
4.5.3. Discovery of Natural Latent Abilities (DNLA)	25
4.5.4. INSIGHTS MDI® - Verfahren	27
4.5.5. Auswahl an weiteren Persönlichkeitsanalyse-Tools	29
4.6. <i>Zusammenfassung 1. Teil: Persönlichkeit</i>	29
<b>5. Planer_innen – Architekt_innen</b>	<b>30</b>
5.1. <i>Aktuelle Architekturkonzepte im Bereich der Bürogebäude</i>	30
5.2. <i>Raum- und Funktionskonzepte die diese Thematik unterstützen</i>	32
5.3. <i>Einfluss der Architektur auf das sozio-kulturelle Verhalten der Mitarbeiter</i>	33
5.4. <i>Mitarbeiterbefragungen im Bereich raumakustischer Planungen</i>	39
5.5. <i>Ein Interview mit Thomas Bene geführt von Josef Broukal</i>	40
5.6. <i>Zusammenfassung 2. Teil: Planer_innen – Architekt_innen</i>	42
<b>6. Betreiber – Organisation</b>	<b>43</b>
6.1. <i>Die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen – Historischer Hintergrund</i>	43
6.2. <i>Einsatzbereich für die FM-Stabstelle</i>	44
6.3. <i>Stakeholder und Stakeholder-Analyse</i>	45
6.4. <i>Von Natur-Kultur-Prinzipien zu Wertvollem Wirtschaften</i>	47
6.4.1. Vom Wert und den Werten gesunden Wirtschaftens	47
6.4.2. Zur Ethik wirtschaftlichen Handelns	48
6.4.3. Unternehmerische Verantwortung – Corporate Responsibility	49
6.4.4. Die Natur-Kultur-Prinzipien als Basis sinnstiftenden Wirtschaftens	50
6.4.5. Leitbild und Strategie wertvollen Wirtschaftens	52
6.5. <i>Zusammenfassung 3. Teil: Betreiber – Organisation</i>	53
<b>7. Nutzer_innen – Mitarbeiter_innen</b>	<b>54</b>
7.1. <i>Die Wissensmitarbeiter_innen</i>	54
7.1.1. Die/Der Anchor – Schreibtisch-Surfer_in	55
7.1.2. Die/Der Connector – Vermittler_in	55
7.1.3. Die/Der Gatherer – Sammler_in	55

7.1.4. Die/Der Navigator_in	56
7.2. <i>Architekturanforderungen und Grundcharakteren von Mitarbeiter_innen</i>	56
7.3. <i>Kommunikation – Kommunikationsmodelle</i>	59
7.4. <i>Das Vier-Faktoren-Modell</i>	60
7.4.1. Ich – Mensch	60
7.4.2. Wir – Team/Organisation	61
7.4.3. Es – Inhalt	61
7.4.4. Globe – Umfeld	62
7.5. <i>Identitätsdimensionen – Grundcharakteren von Mitarbeiter_innen und     Themenzentrierte Interaktion</i>	63
7.6. <i>Zusammenfassung 4. Teil Nutzer_innen – Mitarbeiter_innen</i>	65
<b>8. Fazit</b>	<b>66</b>
<b>9. Darstellung der Ergebnisse der Arbeit, Lösungsvorschlag, Implementierungsansätze</b>	<b>67</b>
9.1. <i>Unternehmenspersönlichkeit – Persönlichkeit des Unternehmens</i>	68
9.2. <i>Leitfaden zur Architektur der Persönlichkeit des Unternehmens</i>	71
<b>10. Schlussfolgerungen</b>	<b>73</b>
<b>Abstract</b>	<b>75</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>76</b>
<i>Internetquellen</i>	79
<b>Abbildungs-, Tabellenverzeichnis</b>	<b>80</b>
<b>Anhang</b>	<b>81</b>
<i>Allgemeine Erklärung der Menschenrechte</i>	81

# 1. Einleitung

Das Thema der Effizienzsteigerung und der Effektivitätssteigerung hat eine lange Tradition. Seit jeher versuchen wir unter anderem durch technische Errungenschaften unser Leben zu erleichtern und zu verbessern. Dies mag uns in vielen Bereichen auch gelungen sein, jedoch werden diese weiterhin von Unterdrückung begleitet. Es sei der Vergleich der geleisteten Überstunden zu der Zahl der Arbeitssuchenden angedacht. Als Beispiel einer Utopie möchte ich jene von Lenin, welche G. A. Gradow ein halbes Jahrhundert später in seinem Buch „Stadt und Lebensweisen“ analysiert hat, nach der russischen Revolution, anführen.

„Bessere Wohnungen für bessere Menschen. Oder die Besserung des Menschen soll durch das Mittel der Architektur angegangen werden.“

Lenin forderte mit seinem ausgearbeiteten Parteibeschluss folgendes: »Beschluss des VII. Parteitages der RKP (B) aus dem Jahr 1919: „Die Partei beschränkt sich nicht auf die formale Gleichberechtigung der Frauen, sondern sie ist bestrebt, sie von der materiellen Last der veralteten Hauswirtschaft zu befreien, indem sie diese durch Kommunehäuser, öffentliche Speisegaststätten, zentrale Wäscherein, Kinderkrippen usw. ersetzt.“<sup>1</sup> Dies stellte keinen zufälligen oder gar nebensächlichen Vorschlag dar, sondern wurde von Lenin bereits in seiner Broschüre >Die große Initiative< deutlich formuliert.<sup>2</sup> Von den Architekten erwartete Lenin nichts Geringeres als einen neuen Grundriss zu einem neuartigen Familiengebilde. Erst sieben Jahre später, 1926, fand ein Wettbewerb zu einem Kommunehaus statt, mit einem bescheidenen Ergebnis von einigen nicht zu Ende gedachten Entwürfen. Etwa zehn Kommune- und Kollektivhäuser, schätzt G. A. Gradow, sollen errichtet worden sein.<sup>3</sup>

Die Errungenschaften der sowjetischen Lebensveränderung, die erreichten und die noch nicht erreichten, beurteilt G. A. Gradow folgendermaßen: »Die sozialistische Revolution hat die kapitalistische Gesellschaftsordnung vernichtet, aber die >Versklavung an den Haushalt<, d. h. Elemente der Ausbeutung (freilich nichtantagonistischen Charak-

---

<sup>1</sup> Gradow G. A., 1971, Seite 48

<sup>2</sup> Lenin Wladimir I. , 1971, Seite 419

<sup>3</sup> Gradow G. A., 1971, Seite 48

ters), blieb erhalten. Die Revolution drang seinerzeit nicht ausreichend tief in die Sphäre der kleinen häuslichen ›Wirtschaft‹ ein. Es wurden nur die politischen Voraussetzungen für eine neue Lebensweise geschaffen. Das aber reicht nicht zur Schaffung einer vergesellschafteten Hauswirtschaft.«<sup>4</sup>

So kam es, dass in der Sowjetunion, gemäß G. A. Gradow »die kleine Hauswirtschaft die einzige Tätigkeitssphäre unserer Gesellschaft (ist), in der sich die Handarbeit nicht nur erhalten hat, sondern uneingeschränkt herrscht und auf diese Weise Millionen von Menschen von der Schaffung materieller und geistiger Güter sowie von ihrer eigenen menschlichen Entwicklung abhält.«<sup>5</sup>

Diese »Millionen« sind, für G. A. Gradow als auch für Lenin, in erster Linie Frauen – also »die Hälfte des Menschengeschlechts« –, die »durch die Kleinarbeit der Hauswirtschaft erdrückt, erstickt, abgestumpft und erniedrigt, an die Küche und an das Kinderzimmer gefesselt« bleiben.<sup>6</sup>

Gradow ist der Ansicht, dass die russische Revolution ihr Ziel erreicht habe auf dem Gebiet der Produktion in der Fabrik und auf dem Acker, dass sie aber im städtischen Kulturleben und Wohnwesen erst im Werden, im ländlichen Kulturleben und Wohnwesen überhaupt erst am Beginn einer ernstlichen Veränderung stehe. Und gerade für beide letztgenannten Bereiche oder Sektoren des Lebens sieht er die Notwendigkeit und Dringlichkeit einer »historischen grandiosen Umgestaltung«.<sup>7</sup>

Was diese, in der Revolution zwar ausgebliebene, aber in naher Zukunft ›unvermeidliche‹ Umgestaltung für den einzelnen Lebenstag praktisch bedeutet, erläutert Gradow anhand jenes Zeitschemas, das Akademiemitglied S. G. Strumilin entwickelt hat. Ist einmal der ›kleine Haushalt‹ abgeschafft und die volle Einfügung des Individuums ins Kollektiv erreicht, so erwartet Strumilin einen Tagesrhythmus mit nur vier Stunden Arbeit, gegen zehn Stunden für Schlafen und Essen; »damit verbleiben zehn Stunden Freizeit, darunter vier Stunden für Lesen und geistige Arbeit, vier Stunden für Sport und Laienschaffen und zwei Stunden für Erholung«.<sup>8</sup> Gradow glaubt Anzeichen zu erken-

---

<sup>4</sup> Gradow G. A., 1971, Seite 26

<sup>5</sup> Gradow G. A., 1971, Seite 26

<sup>6</sup> Gradow G. A., 1971, Seite 26

<sup>7</sup> Gradow G. A., 1971, Seite 26

<sup>8</sup> Gradow G. A., 1971, Seite 26

nen, dass das Arbeitspensum von 8 auf 4 Stunden, das Haushaltspensum (für Frauen) von gegenwärtig 3 auf 1 Stunde reduziert werden könne – und das sind für ihn »Anzeichen für den Übergang der Menschheit aus dem Reich der Notwendigkeit in das Reich der Freiheit«. <sup>9</sup>

Nun, die Geschichte hat uns gezeigt, dass die noch 1970 von Gradow gedachte Entwicklung nicht eintraf. Im Gegenteil, aus der Sozialen Revolution ist eine von Korruption durchwobene pseudo-kapitalistische Gesellschaft geworden, welche in vielen Bereichen heute mehr Probleme zu bewältigen hat, als zuvor der Kommunismus.

In einem Zeitalter der Globalisierung, in dem wir vor der Tatsache, dass große Bevölkerungsgruppen in der sogenannten ‚Mehrheitswelt‘ des globalen Südens gar nicht in der Lage sind, am sogenannten Kapitalismus teilzunehmen weil sie vom grundlegendsten Erwerb von Konsumgütern ausgeschlossen sind, nicht mehr die Augen verschließen können, gelten andere Paradigmen, Paradigmen des 21. Jahrhunderts.

Im globalen Norden, auf den sich jedenfalls die vorliegende These beziehen will, verlagern sich die Probleme der Menschen zusehends mehr in den psycho-somatischen und psychischen Bereich. Mobbing, Burn-Out, Informations-Overkill, Multitasking und eine Anti-Aging, Wellness- und Hobbykultur sind bezeichnende Symptome des neuen Arbeitskontexts, dem sich Angestellte ausgesetzt sehen. Zunehmende Arbeitslosigkeit, Anforderungen der lebenslangen Weiter- und Fortbildung (Stichwort: Das von der EU auf allen Ebenen geförderte Lebenslange Lernen) und der beruflichen Flexibilität steigern nicht nur das Freiheits- (im Sinne von Unabhängigkeits-) und Kompetenzbewusstsein sondern stellen auch zusätzliche Stressfaktoren dar. Die diesen Umständen entgegengesetzten Bilder sind die Begriffe vom ‚Zeitalter der Menschenrechte‘ und Corporate Social Responsibility.

Die dieser Arbeit zugrunde liegende These, dass sich Menschen größerer mentaler und physischer Gesundheit erfreuen, wenn sie sich als in ihrer Würde wahrgenommen empfinden, spricht für eine entsprechende Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Wie diese „positive Beeinflussung der Wechselwirkungen in den Umfeldern des Menschen, der Organisation und des Gebäudes, in dem sich der Arbeitsalltag abspielt“ erforscht und umgesetzt werden kann, ist das Thema dieser Arbeit.

---

<sup>9</sup> Gradow G. A., 1971, Seite 26

Es wird der Versuch unternommen über die Auseinandersetzung mit dem Menschen (Angestellt\_innen) mittels Persönlichkeitstests und eine Weiterführung hin zur Organisation (Dienstleistung) herauszufinden wie das Unternehmen „tickt“. Die Menschen und die Organisation befinden sich in den Spannungsfeldern „Aktivität vs. Passivität“ und „Extrovertiertheit vs. Introvertiertheit“. Die Architektur bewegt sich ebenfalls in diesen Spannungsfeldern und kann mittels Materialien, Farben und Formen Schwerpunkte setzen, Transformationen erschaffen und die Intensitäten dieser Spannungsfelder verstärken bzw. vermindern. Wenn die Spannungsfelder der Menschen, der Organisation und der Architektur kongruent werden unterstützen sie die internen Prozesse und reduzieren Reibungsverluste. Die dafür notwendigen „Tools“ und „Planungsprozesse“ sollen in dieser Masterthese vorgestellt und diskutiert werden. Es findet eine integrale Demokratisierung und Entspannung des Kerngeschäftes und seiner Umfeld-Leistungen statt. Im „Leitfaden gesellschaftlicher Verantwortung“ (Entwurf ISO 26000:2009-11-01) ist dieses Thema folgendermaßen beschrieben: „Eine Organisation sollte die Kernthemen ganzheitlich betrachten, das heißt, sie sollte alle Kernthemen und Handlungsfelder sowie deren Wechselbeziehungen betrachten und sich weniger auf ein einzelnes Handlungsfeld konzentrieren. Auf ein bestimmtes Handlungsfeld ausgerichtete Verbesserungen sollten weder andere Handlungsfelder ungünstig beeinflussen noch nachteilige Auswirkungen auf den Lebenszyklus der Produkte oder Dienstleistungen, für die Anspruchsgruppen oder die Wertschöpfungskette mit sich bringen.“<sup>10</sup>



Abbildung 1: Die sieben Kernthemen<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Österreichisches Normungsinstitut, 2009

<sup>11</sup> Österreichisches Normungsinstitut, 2009, Seite 33

## **Vorteile der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung für eine Organisation<sup>12</sup>**

Gesellschaftliche Verantwortung kann zahlreiche Vorteile für eine Organisation bringen. Dazu gehören z. B.:

- Ermutigung dazu, sachkundigere Entscheidungen zu treffen auf Grundlage eines verbesserten Verständnisses der Erwartungen der Gesellschaft, der mit gesellschaftlicher Verantwortung verbundenen Chancen (einschließlich besseres Management von Rechtsrisiken) und der Risiken, nicht gesellschaftlich verantwortlich zu handeln;
- Verbesserung der Methoden des Risikomanagements der Organisation;
- Steigerung des Ansehens der Organisation und Förderung eines größeren öffentlichen Vertrauens;
- Verbesserung der Beziehungen der Organisation mit/zu ihren Anspruchsgruppen und ihrer Innovationsfähigkeit durch die Auseinandersetzung mit neuen Sichtweisen und den Kontakt mit einer großen Bandbreite von Anspruchsgruppen;
- Steigerung der Loyalität und Moral der Arbeitnehmer\_innen, Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit der weiblichen und männlichen Arbeiter und die positive Wirkung auf die Fähigkeit einer Organisation, Arbeitnehmer\_innen anzuwerben, zu motivieren und zu binden;
- Erzielen von Einsparungen im Zusammenhang mit gesteigerter Produktivität und Ressourceneffizienz, geringerem Strom- und Wasserverbrauch, reduzierter Abfallmenge, Wiederverwertung wertvoller Nebenprodukte und einer verbesserten Verfügbarkeit von Rohstoffen;
- Verbesserung der Zuverlässigkeit und Fairness von Geschäftsvorgängen durch eine verantwortungsbewusste politische Beteiligung, fairen Wettbewerb und Freiheit von Korruption;

---

<sup>12</sup> Österreichisches Normungsinstitut, 2009

- Vorbeugung oder Reduzierung von möglichen Konflikten mit Konsument\_innen über Produkte oder Dienstleistungen;
- der Beitrag zum langfristigen Überleben der Organisation durch Förderung der Nachhaltigkeit natürlicher Ressourcen und Umweltdienstleistungen; und
- der Beitrag zum Allgemeinwohl sowie zur Stärkung der Zivilgesellschaft und ihrer Institutionen.

Ebenso, wie die zitierte Norm versucht diese Masterthese einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

## 2. Methodische Vorgehensweise

Im ersten Teil dieser Arbeit wird die Persönlichkeit intensiv betrachtet und folgenden Fragen wird nachgegangen:

- Welche Definitionen können wir finden?
- Was ist Persönlichkeitsentwicklung?
- Welche Persönlichkeitstests gibt es?
- Welche eignen sich zur Unternehmensuntersuchung?
- Wie funktionieren sie?
- Was sind die Ziele der Persönlichkeitsanalysen?

Im zweiten Teil sollen die Themen der Planer von Bürogebäuden näher betrachtet werden:

- Welche aktuellen Architekturkonzepte gibt es?
- Welche Raum- und Funktionskonzepte unterstützen diese Thematik?
- Einfluss der Architektur auf das sozio-kulturelle Verhalten der Mitarbeiter?
- Mitarbeiterbefragung im Bereich raumakustischer Planungen.
- Ein Interview mit Thomas Bene

Im dritten Teil stehen die Themen der Betreiber im Vordergrund:

- Die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen – Historischer Hintergrund.
- Einsatzbereich für die FM-Stabstelle.
- Stakeholder und Stakeholder-Analyse
- Von Natur-Kultur-Prinzipien zu Wertvollem Wirtschaften

Im vierten Teil werden die Belange der Nutzer genauer betrachtet:

- Die Wissensmitarbeiter\_innen
- Architekturanforderungen und Grundcharakteren von Mitarbeiter\_innen
- Kommunikation – Kommunikationsmodelle
- Das Vier-Faktoren-Modell
- Identitätsdimensionen – Grundcharakteren von Mitarbeiter\_innen und Themenzentrierte Interaktion

### 3. Beschreibung der Problemstellung

In einer Zeit, in der die Themen: Facility Management, Corporate Social Responsibility, Work-Life-Balance, Demokratisierung, Ethik und Menschenrechte, eine immer größere Beachtung und Bedeutung bekommen, soll hier ein Ansatz geschaffen werden, mit einigen Grundideen eine Querschnittsfunktion zu installieren, mit Hilfe derer es möglich sein soll, eine für alle Stakeholder annehmbare Lösung herbeizuführen.

Ist es möglich mit Hilfe der Architektur, dem Wissen über die in einem Dienstleistungsunternehmen (Büroorganisationen) arbeitenden Menschen und deren Persönlichkeitsausprägungen den Kernprozess positiv zu unterstützen und im gleichen Zuge die Stressbelastung für die Mitarbeiter\_innen zu reduzieren? Die Bedürfnisse des Einzelindividuums, der Organisation und allen im Umfeld befindlichen Stakeholder werden analysiert und unter Inanspruchnahme der Architektur und der für die jeweilige Organisation maßgeblichen Raum- und Funktionsprogramme in eine sogenannte Bürolandschaft übersetzt. Verantwortlich für das Gelingen eines solchen Unterfangens ist, dass allen Stakeholder die gleiche Wertigkeit zugesprochen wird. Es geht darum herauszufinden, welche Bedürfnisse seitens der Stakeholder bestehen, welche Gemeinsamkeiten es gibt und was das jeweilige Unternehmen leisten kann.

*Wer miteinander redet, sucht gemeinsam Lösungen!*

Dies ist die Grundidee des Stakeholder-Ansatzes, der besagt dass sich Unternehmen nicht ohne ihr Umfeld entwickeln und alleine in eine bestimmte Richtung – zum Beispiel in Richtung Nachhaltigkeit – aufbrechen können. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist vielmehr eine gemeinsame Entwicklung des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen erforderlich. Dies gilt sowohl für die inneren, als auch für die äußeren Anspruchsgruppen einer Organisation.

## 4. Person, Persönlichkeit, Persönlichkeitsanalyse, Persönlichkeitsentwicklung

### 4.1. Definitionen

Per|sön|lich|keit, die; -, -en [spätmhd. persönlichkeit]<sup>13</sup>

1. <o. Pl.> Gesamtheit der persönlichen (charakteristischen, individuellen) Eigenschaften eines Menschen.
2. Mensch mit ausgeprägter individueller Eigenart: er ist eine starke P.
3. jmd., der eine führende Rolle im gesellschaftlichen Leben spielt: eine bekannte P.

Persönlichkeit<sup>14</sup>

1. Charakter, [Eigen]art, Eigentümlichkeit, Natur, Wesen, Wesensart; (bildungsspr.): Naturell.
2. Erscheinung, Figur, Gestalt, Individualität, Mensch, Natur, Person; (ugs.): Type.
3. Autorität, Berühmtheit, Prominenter, Prominente, VIP; (ugs.): Ass; (bes. bayr., österr. ugs.): Großkopferter, Großkopferter; (iron. abwertend): Häuptling.

Höchstes Glück der Erdenkinder ist nur die Persönlichkeit<sup>15</sup>

Aus Goethes 1819 erstmals erschienenem Gedichtzyklus »Westöstlicher Diwan« stammt dieser Satz. Allerdings ist er dort nicht als die allgemein gültige Behauptung formuliert, die man beim Zitieren meist zugrunde legt, sondern als eine widerlegbare Meinung. In dem »Buch Suleika«, einem Dialog in Gedichten zwischen den Liebenden »Suleika« und »Hatem«, gibt Suleika die allgemein geltende Meinung über den Wert der Persönlichkeit wieder mit den Worten: »Volk und Knecht und Überwinder,/Sie gestehn zu jeder Zeit,/Höchstes Glück

---

<sup>13</sup> Duden – Deutsches Universalwörterbuch, 2007

<sup>14</sup> Duden – Das Synonymwörterbuch, 2006.

<sup>15</sup> Duden – Das große Buch der Zitate und Redewendungen, 2007

der Erdenkinder/Sei nur die Persönlichkeit.« Hatem aber setzt dieser allgemeinen Meinung seine eigene entgegen, dass nämlich der Mensch nicht in der Persönlichkeit als solcher, nicht im »werten Ich« das höchste Glück findet, sondern im anderen Menschen, im geliebten Du, und so antwortet er: »Kann wohl sein! so wird gemeinet;/Doch ich bin auf andrer Spur:/Alles Erdenglück vereinet/Find ich in Suleika nur.«

## Persönlichkeit in der Philosophie

Gordon W. Allport, ein amerikanischer Persönlichkeitsforscher, trug 50 verschiedene Definitionen zusammen<sup>16</sup> und der Psychiater Kurt Schneider warnte 1923: „Man kann den Begriff der Persönlichkeit nicht definieren, ebenso wenig wie die Begriffe Welt, Leben und Seele.“<sup>17</sup> Der Begriff der Persönlichkeit gehört zu den alten Begriffen, die sich einer allgemein gültigen Definition entziehen.

## John Locke

§ 26. (Person ist ein gerichtlicher Ausdruck.) Person ist, wie ich es nehme, das Wort für dieses Selbst. Das, was ein Mensch mit Sich und Selbst bezeichnet, wird ein Anderer »dieselbe Person« nennen. Es ist dies ein bei den Gerichten übliches Wort, was sich auf die Handlungen und deren Zurechnung bezieht; deshalb kommt es nur vernünftigen Wesen zu, welche für Gesetze und für Glück und Elend empfänglich sind. Diese Persönlichkeit erstreckt sich von der Gegenwart zurück in die Vergangenheit lediglich durch das Bewusstsein, wodurch es allein für vergangene Handlungen zurechnungsfähig wird und sie als seine eigenen aus demselben Grunde anerkennt, wie es dies für die gegenwärtigen thut. Dieses Alles gründet sich auf das Interesse an dem Glück, was das Bewusstsein untrennbar begleitet; dieses ist sich der Lust und des Schmerzes bewusst und verlangt, dass das bewusste Selbst glücklich sei. Alle vergangenen Handlungen, die es diesem gegenwärtigen Selbst durch Bewusstsein nicht aneignen kann, haben für es so wenig Bedeutung, als wenn sie gar nicht geschehen wären, und wenn es Lust oder Schmerz, d.h. Lohn oder Strafe wegen

---

<sup>16</sup> Allport Gordon W., 1937, Seite 29ff

<sup>17</sup> Schneider Kurt, 1923

einer solchen Handlung empfängt, so ist dies ebenso, als wenn es ohne alles eigene Verdienst oder Schuld gleich bei dem Beginne seines Daseins glücklich oder unglücklich gemacht worden wäre. Sollte ein Mensch für das bestraft werden, was er in einem früheren Leben gethan hat, dessen er aber überhaupt sich nicht bewusst werden kann, so wäre zwischen einer solchen Strafe und einem gleich so geschaffenen elenden Dasein kein Unterschied. Deshalb sagt der Apostel: »dass an jenem grossen Tage, wo Jeder nach seinen Thaten empfangen werde, die Geheimnisse der Herzen offenbar werden sollen.« Dieser Ausspruch wird durch das Bewusstsein Aller gerechtfertiget, wonach sie, in welchen Körpern sie auch erscheinen oder welchen Substanzen dieses Bewusstsein auch anhangen mag, dieselben sind, welche diese Handlungen verübt und die Strafe dafür verdient haben.<sup>18</sup>

#### Immanuel Kant

Explizit unterscheidet dann Immanuel Kant zwischen Person und Persönlichkeit, letztere ist „die Freiheit und Unabhängigkeit von dem Mechanismus der ganzen Natur, doch zugleich als ein Vermögen eines Wesens betrachtet, welches eigentümlichen, nämlich von seiner eigenen Vernunft gegebenen, reinen praktischen Gesetzen, die Person also, als zur Sinnenwelt gehörig, ihrer eigenen Person unterworfen ist, sofern sie zugleich zur intelligibelen Welt gehört.“<sup>19</sup> Für Kant erscheint der Mensch selbst erst in der Persönlichkeit in seiner Würde.

---

<sup>18</sup> Locke John, 1872, Seite 346ff

<sup>19</sup> Kant Immanuel, 1788, Seite 86ff.

## Persönlichkeit in der Psychologie

Für die Psychologie stellt die Persönlichkeit einen der wichtigsten Begriffe dar. Die Absicht hinter vielen Fragen und Forschungsansätzen ist der Versuch zu verstehen und zu erklären, wie sich eine Persönlichkeit unter bestimmten Umweltbedingungen und Veranlagungen im Einzelfall und im Allgemeinen verändert und wie sie sich zutreffend beschreiben lässt bzw. wie Verhaltensweisen vorhergesagt und/oder beeinflusst werden können. Womöglich stellt dies den Grund dar, dass es keine allgemeingültige Definition des Begriffs der Persönlichkeit gibt.

In den Lehrbüchern der Psychologie wird oft der schon erwähnte Gordon W. Allport zitiert, der Persönlichkeit so definiert: „Persönlichkeit ist die dynamische Ordnung derjenigen psychophysischen Systeme im Individuum, die seine einzigartigen Anpassungen an seine Umwelt bestimmen.“<sup>20</sup>

Die Zahl der Definitionen, in denen sich die Absichten und die Menschenbilder der Autoren und deren unterschiedlichen Auffassungen widerspiegeln, stieg seither stetig an.

## Persönlichkeit in der Anthroposophie

In dem Augenblick, wo der Mensch egoistisch geworden ist, ist er auch eine Persönlichkeit geworden. Die Persönlichkeit ist dasjenige, was die drei Leiber – physischer Leib, Ätherleib und Astralleib – vom Ich durchstrahlt sein lässt. Das kann auch unklar, schattenhaft sein – und wenn dies der Fall ist, so ist der betreffende Mensch eine schwache Persönlichkeit.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Allport Gordon W., 1959, Seite 49

<sup>21</sup> Steiner Rudolf, 1907, Seite 321

## 4.2. Persönlichkeitsentwicklung

Der Mensch versteht sich als individuelles, natürliches, soziales Wesen unterschiedlicher Prägung. Die Gesellschaft bildet die Grundlage für das Entstehen der Persönlichkeit. Allgemeinhin wird die ständige Anpassung individueller Eigenschaften an die Bedingungen der Umwelt als Persönlichkeitsentwicklung verstanden. Somit sind wir, durch die vielfältigen täglichen Herausforderungen, einem Reifungsprozess unterworfen. Sich nicht zu entwickeln, ist demnach nicht möglich. Die Persönlichkeitsentwicklung stellt einen lebenslangen dynamischen Prozess dar, an dem sich die genetischen Veranlagungen, die geistigen und körperlichen Konstitutionen und die Einflüsse von außen aktiv beteiligen.

Als einen der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Persönlichkeitsentwicklung kann der Beruf und sein Umfeld angesehen werden, da wir während unseres Berufslebens die meiste Zeit eines Tages am Arbeitsplatz verbringen. Die Erwerbsarbeit stellt daher eine der wichtigsten Quellen der Lebenserfahrungen und einen der wichtigsten Mitgestalter der eigenen Identität dar. Sie ist somit eine wesentliche Voraussetzung zur Bildung der Identität. Diese äußeren beruflich-gesellschaftlichen Gegebenheiten stehen in einer wechselseitigen Beziehung zum Inneren einer Person und bestimmen die soziale Identität.

Die Ursache gescheiterter Beschäftigungsverhältnisse, liegt nach Meinung der Befürworter der Persönlichkeitstests, in den meisten Fällen daran, dass die Persönlichkeitsmerkmale und die Anforderungen der Stelle nicht übereinstimmen. Die Persönlichkeit nicht das Wissen und Können geben demnach den Ausschlag.

Im besonderen Maße gilt dies für Führungskräfte mit großem Multiplikatoren-Effekt gegenüber ihrer Stakeholder. Hier potenziert sich der mögliche Schaden. Darum ist die sach- und fachgerechte Personalauswahl – ggf. unter Einbeziehung eines Tests – wichtig. Die Befürworter der Persönlichkeitstests gehen davon aus, dass das Unterlassen der Durchführung solcher Tests allein in Deutschland jährlich zu einem wesentlichen volkswirtschaftlichen Schaden führe.

Während in den USA die Persönlichkeitstests zum Standardrepertoire zählen, der angesprochene Umstand bekannt ist und es auch ein Bedürfnis nach Persönlichkeitsinforma-

tionen gibt, führen diese im deutschsprachigen Raum immer noch eine untergeordnete Rolle. Wie hoch dieser Anteil in Deutschland, der Schweiz und in Österreich ist, konnte nicht ermittelt werden.

Die Grundlage einer Vielzahl der Persönlichkeitstests bildet das Modell von C. G. Jung. In diesem werden die Menschen in zwei Grundeinstellungen, zwei Typen eingeteilt: introvertiert und extravertiert. Diesen zwei Typen ordnet er vier Funktionen zu: denken, fühlen, empfinden und die Intuition.

Als Begründer der Persönlichkeitstest kann Bernard Cattell (1905 – 1998) angesehen werden. Er entwickelte ein Modell von 16 Persönlichkeitsfaktoren, welche sich bipolar gegenüberstehen und für ihn situationsunabhängige Grundeigenschaften einer Persönlichkeit darstellen. Mit Hilfe dieser lässt sich jede Person und ihr offen gezeigtes Verhalten beschreiben. Hierzu entwickelte er einen Fragebogen mit 184 Fragen mit deren Hilfe er sich der Persönlichkeit annähert.

Die 16 Grundeigenschaften einer Persönlichkeit sind:

1. Sachorientierung vs. Kontaktorientierung
2. Konkretes Denken vs. Abstraktes Denken
3. Emotionale Störbarkeit vs. Emotionale Widerstandsfähigkeit
4. Soziale Anpassung vs. Selbstbehauptung
5. Besonnenheit vs. Begeisterungsfähigkeit
6. Flexibilität vs. Pflichtbewusstsein
7. Zurückhaltung vs. Selbstsicherheit
8. Robustheit vs. Sensibilität
9. Vertrauensbereitschaft vs. Skeptische Haltung
10. Pragmatismus vs. Unkonventionalität
11. Unbefangenheit vs. Überlegenheit
12. Selbstvertrauen vs. Besorgtheit
13. Sicherheitsinteresse vs. Veränderungsbereitschaft
14. Gruppenverbundenheit vs. Eigenständigkeit
15. Spontaneität vs. Selbstkontrolle
16. Innere Ruhe vs. Innere Gespanntheit

Aus diesen leitet er folgende fünf Globalfaktoren ab:

1. Extraversion
2. Unabhängigkeit
3. Ängstlichkeit
4. Selbstkontrolle
5. Unnachgiebigkeit

Es gilt fachlich zu hinterfragen, ob die Persönlichkeitstests auch das leisten, was sie versprechen. Auch, ob sie dazu beitragen, Personalentscheidungen zu objektivieren. Ein mögliches ethisches Problem liegt darin, dass sie dazu beitragen den Menschen noch „gläserner“ zu machen. Somit wird wohl über den Wert und den Sinn der Persönlichkeitstests weiter diskutiert.

### 4.3. Beschreibung der Funktionsweisen

Mittels der schon erwähnten Fragebögen wird der aktuelle Status quo des Entwicklungsprozesses eines Menschen versucht abzubilden. Dieser Entwicklungsprozess kann als ein sich dialektisch bedingendes, dynamisches Personen-Umwelt-System betrachtet werden. Die Umwelt prägt den Menschen und dieser wiederum prägt die Umwelt. Es findet ein ständiges Zusammenspiel zwischen beiden statt.

### 4.4. Ziele der Persönlichkeitsanalysen

Im Allgemeinen stehen wirtschaftliche Ziele im Hintergrund der Tests. So wird versucht mittels dieser Persönlichkeitstests die jeweils für eine Arbeitsstelle bestgeeignete Person zu finden. Demnach gibt die Persönlichkeit und nicht das Wissen und Können den Ausschlag für die Einstellung. Für die Befürworter gilt dies im besonderen Maße für Führungskräfte. Da sie diesen einen großen Multiplikatoren-Effekt zuschreiben.

## 4.5. Persönlichkeitsanalysetools

### 4.5.1. Myers-Briggs – Typenindikator (MBTI)<sup>22</sup>

Jährlich ermitteln in den USA über 3,5 Millionen Menschen mit dem MBTI ihr Persönlichkeitsprofil. Nach eigenen Angaben ist der MBTI das weltweit am häufigsten eingesetzte Instrument zur Persönlichkeitsanalyse.

Bis heute wurde der MBTI in 27 Sprachen übersetzt. Über 250.000-mal und in zwölf Sprachen wird der Test jährlich in Europa eingesetzt. Durch eine kontinuierlich begleitende Forschung ist der MBTI wissenschaftlich abgesichert, validiert und in Fachkreisen anerkannt.

Der MBTI lehnt sich ganz eng an die von C. G. Jung entwickelten Theorien der Persönlichkeitstypologien an. Jung stellte fest, dass Menschen auf unterschiedliche Art Informationen aus ihrer Umwelt wahrnehmen und sammeln. Sie ordnen diese und treffen auf Basis dieser Grundlage Entscheidungen.

Katharine Briggs (1875 – 1968) und ihre Tochter Isabel Myers (1897 – 1980) entwickelten von diesen Erkenntnissen ausgehend eine eigene Theorie, die von diesen drei Voraussetzungen ausgeht:

1. Menschliches Verhalten ist nicht zufällig. Es ist durch Grundmuster vorgeprägt. Diese Grundmuster ermöglichen es, menschliches Verhalten zu klassifizieren.
2. Menschliches Verhalten ist infolge dieser Prägung bis zu einem gewissen Grad in groben Zügen vorhersehbar.
3. Unterschiede im menschlichen Verhalten resultieren aus bestimmten Neigungen bzw. Vorlieben. Diese Präferenzen, insbesondere beim Wahrnehmen und Urteilen, machen unser Persönlichkeitsbild aus. Andere Menschen haben andere Präferenzen und verhalten sich darum anders. Dieses „Anderssein“ ist vielleicht der Grund für konfliktbehaftete Kommunikation oder die Sympathie und Antipathie.

---

<sup>22</sup> Myers Peter B., Myers Katharine D., 2007

Der Myers-Briggs-Typenindikator unterscheidet vier Grundpräferenzen, die sich auf einer Skala in unterschiedlicher Intensität gegenüberstehen. Aber diese Gegensätzlichkeit ist kein Werturteil, denn beide Pole bilden eine funktionale Einheit.

Bei diesen Präferenzen geht es um die folgenden vier Ausgangsfragen:

1. Woher beziehen Sie Ihre psychische Energie: eher von innen oder von außen? (Introversion vs. Extraversion)
2. Wie nehmen Sie Ihre Umwelt wahr: eher detailliert oder mit dem Blick fürs Ganze? (Sensitives Empfinden vs. Intuition)
3. Welches sind die Grundlagen für Ihr Entscheidungsverhalten: eher das Denken oder das Fühlen? (Denken vs. Fühlen)
4. Wie gestalten Sie Ihr Leben: eher geordnet und strukturiert oder flexible und spontan? (Urteilen vs. Wahrnehmen)

Mit dem MBTI steht ein Instrument zur Verfügung, das die Persönlichkeit dynamisch und entwicklungspsychologisch betrachtet. Schon Isabel Myers entwickelte das Instrument mit dem Ziel, Menschen zu helfen, sich bezüglich ihrer Persönlichkeit zu positionieren und Entwicklungsbereiche zu definieren. So lässt sich aus jedem MBTI-Profil eine Rangfolge erkennen, wie Menschen ihre Präferenzen nutzen und bevorzugt entwickelt haben.

Hierbei werden diese vier Ebenen unterschieden:

1. Die dominante Funktion setzen wir bevorzugt ein. Sie ist ein Quell eigener Motivation und wird in schwierigen Situationen genutzt.
2. Die Hilfsfunktion unterstützt die dominante Funktion quasi wie ein Copilot und kann bewusst die Vorherrschaft über unsere Persönlichkeit übernehmen.
3. Die Coaching-Funktion zeigt unser Reifungs- und Entwicklungspotenzial auf.
4. Dagegen erleben wir die vierte oder auch inferiore Funktion als persönliche Achillesferse, die sich z. B. unter besonders starkem Stress in unreifer Form meldet.

#### 4.5.2. Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™<sup>23</sup>

Der Amerikaner Ned Herrmann (1922 – 1999) ist Entwickler und Namensgeber dieses Modells. Der vielseitig interessierte und begabte Physiker war viele Jahre bei General Electric für die Führungskräfteentwicklung verantwortlich. Seine scheinbar entgegengesetzten Begabungen haben ihn dazu gebracht, immer wieder über unterschiedlichen „Dominanzen“ im Denken und Verhalten von Menschen nachzudenken und zu forschen. So entstand in den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts das Herrmann-Modell und das HBDI™.

Das Modell wird neben der Anwendung zusammen mit dem Instrument in Bereichen eingesetzt, in denen das HBDI™-Profil von Personen nicht vorliegt. Dies wird zum Beispiel beim Verkaufsgespräch der Fall sein, bei der Zielkundenanalyse oder einer Unternehmenskulturanalyse in einer Post-Merger-Integration. Hier kann die Darstellung im Rahmen des Modells eine gemeinsame Sichtweise erzeugen und eine wertvolle Dialoggrundlage sowie Entscheidungshilfe bieten. Darüber hinaus kann bei solchen Themen an die individuellen Profile oder Gruppenprofile der Beteiligten angeknüpft werden, was ein ganzheitliches, integriertes Vorgehen ermöglicht.

Das HBDI™ basiert auf Erkenntnissen der Gehirnforschung. Es nutzt die Physiologie des Gehirns als Grundlage. Von Roger Sperry stammt die sogenannte Hemisphären-Theorie. Sie besagt, dass das menschliche Gehirn arbeitsteilig denkt. Hierzu ein Beispiel, um die Arbeitsteilung zu verdeutlichen: Wenn man eine Anleitung zum Jonglieren liest, ist das eine Angelegenheit der linken Hirnhälfte. Wenn man aber ein Gefühl für die Bewegung, den Schwung und die Flugbahn der Bälle bekommt, dann hat sich die rechte Hälfte eingeschaltet.

Das Modell von Ned Herrmann berücksichtigt Erkenntnisse über den Aufbau und die Funktionsweise des Gehirns und nutzt sie als Metapher. Darum ordnet es Denk- und Verhaltensweisen der Steuerungszentrale des Menschen in folgende vier Kategorien ein:

- linker und rechter Modus analog zu den beiden Gehirnhemisphären,
- oberer und unterer Modus analog zum Cortex und dem limbischen System.

---

<sup>23</sup> Geist Jacqueline, 2008

Wir alle haben Denk- und Verhaltenspräferenzen, die für uns typisch sind und die wir bevorzugen. Sie sind Ausdrucksweise unserer Einmaligkeit und bestimmen, wie wir kommunizieren, lernen und lehren, Entscheidungen treffen, mit anderen Menschen zusammenarbeiten und uns im Rahmen unserer Möglichkeiten entwickeln. Diese Präferenzen haben sich auf der Grundlage angeborener Eigenheiten, durch das Elternhaus, Ausbildungen, die soziale Umgebung und auch die berufliche Tätigkeit entwickelt.

Die Art, Probleme zu lösen, Ideen zu produzieren oder mit anderen Menschen zu kommunizieren, hängt von den Denkstilen ab, die wir bevorzugen: Während der eine z. B. einen Sachverhalt sorgfältig durchdenkt und dann eine fundierte Entscheidung trifft, hat ein anderer die gleiche Situation als Gesamtbild vor Augen und trifft seine Entscheidung aus dem Bauch heraus. Beide legen ihre spezifischen Erfahrungen zugrunde, von denen sie glauben, dass sie ihnen den Erfolg garantieren.

Der HBDI<sup>TM</sup>-Fragebogen besteht aus 120 Fragen. Zum Ausfüllen – was auch über eine webbasierte Anwendung möglich ist – werden etwa 20 bis 30 Minuten benötigt. Die Auswertung erfolgt durch Herrmann International mithilfe eines Computerprogramms und zeigt grafisch und tabellarisch die Ausprägung bevorzugter Denkstile. Mit dem Fragebogen wird ermittelt, welche Denkweisen die Person bevorzugt, nutzt oder vermeidet. Der Begriff „Test“ wird vermieden, um so zu verdeutlichen, dass es keine „guten“ oder „schlechten“ Ergebnisse gibt.

Die Ergebnisse werden tabellarisch, vorzugsweise aber in Form eines grafischen Profils dargestellt, das die relative Verteilung der Präferenzen zeigt. Hervorzuheben ist, dass es sich um Denkweisen handelt, die man auch als Potenzial, Talent oder persönliche Präferenz bezeichnen kann. Es werden keine Kompetenzen bzw. Fähigkeiten abgebildet. Diese entstehen aber typischerweise auf der Grundlage von Präferenzen durch Schule, Ausbildung, Studium, Lernen, Erfahrung usw. Das sind die Vorgänge, die den persönlichen Einsatz verlangen und die das persönliche Wachstum verursachen.

#### 4.5.3. Discovery of Natural Latent Abilities (DNLA)<sup>24</sup>

Die Grundlagen des DNLA-Testverfahrens wurden bereits in den 70er-Jahren am Max-Planck-Institut gelegt, wo Prof. Dr. Brengelmann Forschungen zum Thema „berufliche Erfolgsfaktoren“ betrieb. Es entstand ein wissenschaftlich abgesichertes Modell, das sich an außerfachlichen (sozialen) Kompetenzen orientierte, die den Berufserfolg nachweislich mitbestimmen. Dazu gehören u. a. Leistungsmotivation, Stabilität und Belastbarkeit. Es handelt sich dabei ausschließlich um berufsbezogene Eigenschaften, die Mitarbeiter\_innen und Vorgesetzten aus ihrer täglichen Arbeit bekannt sind.

Das Testverfahren wurde dann Schritt für Schritt weiterentwickelt. Im Laufe der Jahre entstand dabei ein Expertensystem, also ein wissensbasiertes Computerprogramm, in dem das Sach- und Erfahrungswissen von Expert\_innen gespeichert wurde. Ein derartiges Programm ist aufgrund der hinterlegten Regeln imstande, aus dem gespeicherten (vorgegebenen) Wissen selbständig Schlüsse zu ziehen und Problemlösungen anzubieten. Dieses Expert\_innensystem unterstützte nicht nur Personalleiter\_innen, sondern jede Führungskraft bei Bewerbungsgesprächen sowie Personalentwickler\_innen im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Im Mittelpunkt des zugrunde liegenden Verfahrens stand dabei die vieldiskutierte Sozialkompetenz.

Der Einsatz des Verfahrens macht aber nur dann Sinn, wenn nicht nur Stärken und Schwächen ermittelt, sondern gleichzeitig auch Vorschläge für die Weiterbildung der Mitarbeiter\_innen gemacht werden. Letztendlich geht es darum, gezielt Leistungen zu steigern und die Motivation zu verbessern. Darum müssen sich DNLA anwendende Unternehmen verpflichten, Mitarbeiter\_innen durch gezielte Maßnahmen zum Potentialaufbau zu unterstützen. Das wird durch entsprechende Fördervereinbarungen, also eine Art „vertragliche“ Übereinkunft, festgehalten. So entsteht ein Regelkreislauf, der sowohl den Teilnehmer\_innen als auch dem Betrieb einen Einblick in die fortschreitende Entwicklung bei Weiterbildungsmaßnahmen gibt.

DNLA ist ein Verfahren, das im Dialog mit Anwender\_innen (Unternehmen, Vorgesetzten, Personalverantwortlichen) und Teilnehmer\_innen (Mitarbeiter\_innen und Führungskräften) sowie externen Berater\_innen arbeitet. Es ist praxisorientiert und verzichtet bewusst auf Typisierungen wie „Macher“, „Direktoren“, „Entwickler“ usw. Es geht

---

<sup>24</sup> Astrath Mario, Wecke Božo, 2011

davon aus, dass der Mensch in seinen persönlichen Eigenschaften einfach zu komplex ist, als dass er sich in eine bestimmte Rolle stecken ließe.

DNLA geht es ganz pragmatisch um bestimmte und für die Anwender\_innen verständliche soziale Kompetenzen und/oder Führungstechniken, die – immer im Zusammenwirken mit der entsprechenden Fachkompetenz – den Berufserfolg bestimmen. Die Verhaltensdimensionen bzw. –faktoren sind bewusst keine Typ- oder Persönlichkeitsbeschreibungen. Es sind ausschließlich berufsbezogene Eigenschaften, die jedem Vorgesetzten aus seiner täglichen Arbeit bekannt sind. Sie werden gemessen und analysiert, um so eine gezielte Aus- und Weiterbildung (Trainig/Coaching) einleiten zu können.

Bei DNLA geht es nicht um die Beschreibung eines bestimmten „idealen“ Persönlichkeitsmodells bei Einstellungen oder Weiterbildungsmaßnahmen, sondern um die prozessorientierte Integration des Individuums in das organisatorische Gesamtsystem.

Die erfolgsbestimmenden (harten und weichen) Faktoren werden nicht getrennt behandelt. Da die Potenziale sozialer Kompetenz unmittelbar Einfluss auf die tatsächliche Leistung haben, werden beide innerhalb eines Benchmarks – jährlich mindestens einmal – zusammengeführt. Über die Jahre angewendet zeigt das System die Veränderungen, die sich durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ergeben.

#### 4.5.4. INSIGHTS MDI® - Verfahren<sup>25</sup>

INSIGHTS MDI® ist ein Analyseinstrument, das menschliche Verhaltens- und Wertepreferenzen sowie Kompetenzen umfassend analysiert und erklärt. Es untersucht, was wir tun, wie wir etwas tun und warum wir es tun.

Die Methode beruht auf der Annahme, dass Menschen in bestimmte Persönlichkeitstypen eingeteilt werden können. Es lassen sich Gemeinsamkeiten im Verhalten von Menschen feststellen, die sich klar vom Verhalten anderer abheben. In einem gewissen Rahmen kann man daher menschliche Verhaltensweisen verallgemeinern und sie bestimmten Typen zuordnen. Der Sinn dieser Einteilung ist es, ein deutlicheres Bild von der Bandbreite menschlichen Verhaltens zu gewinnen. Je mehr man über die Ziele, Motive und Ängste von sich selbst und von dem/der Gesprächspartner\_in weiß, desto besser versteht man sich und kann aufeinander eingehen.

Die Ziele einer INSIGHTS-Analyse sind immer individuelle Selbsterkenntnis einerseits und verständnisvolleres Miteinander andererseits. Gegenseitiges Verstehen, Kooperation und Vertrauen sollen durch den Einsatz des Instruments nachhaltig gesteigert werden. Aber es geht auch um das individuelle Weiterkommen, um berufliche Entwicklung und das Erkennen und Verwirklichen der eigenen Potentiale.

Im Vordergrund steht das Beziehungsmanagement als Schlüssel zum zwischenmenschlichen Erfolg. Denn Menschen sind unterschiedlich. Mit dem einen wird man sofort „warm“, man spricht die gleiche Sprache. Mit anderen kommt man wiederum nicht zurecht, egal wie viel Mühe man sich macht. Stattdessen beißt man sich die Zähne aus und kommt einfach nicht an das Gegenüber heran. Ein solches Verhältnis zu einer/einem Mitarbeiter\_in, Kolleg\_in oder Vorgesetzten kann schwerwiegende Folgen haben und im schlimmsten Fall sogar das gesamte Team belasten.

Um sich selbst einschätzen zu können, muss man sein eigenes Potential kennenlernen. Mit der Typologie der INSIGHTS-Methode erfährt man aber nicht nur, wie man auf andere wirkt, sondern auch, mit welchem Persönlichkeitstyp man es zu tun hat – ob Kund\_in, Kolleg\_in oder Vorgesetzte\_r. Man lernt, wie man mit seinem Gegenüber

---

<sup>25</sup> Scheelen Frank M., 2010

umgehen muss, um eine Beziehung zu ihm aufzubauen. „Wer andere kennt, ist gelehrt, wer sich selbst kennt, ist weise“, sagte Laotse.

Die INSIGHTS-Methode basiert auf den Erkenntnissen des C. G. Jung (1875 – 1961). Er ging davon aus, dass die menschliche Persönlichkeit im Wesentlichen durch zwei Dimensionen zu beschreiben ist:

1. Introversion vs. Extraversion
2. Denken vs. Fühlen

Handlungsmotive beschreiben, warum eine Person etwas tut. Denn unsere Werte bestimmen maßgeblich, für welche Aufgaben wir uns entscheiden. Sie sind die Ziele, die eine Person zum Handeln veranlassen. Unsere Werte treiben uns an. Jeder Mensch wird anders motiviert. INSIGHTS unterscheidet zwischen sechs handlungsleitenden Werten, die bestimmen, warum wir bestimmte Aktivitäten gern machen. Normalerweise sind zwei Motive besonders stark ausgeprägt:

1. Theoretisches Motiv: intellektuelle Prozesse und hohe Fachkompetenz
2. Ökonomisches Motiv: Unternehmertum und Nutzungsorientierung
3. Ästhetisches Motiv: Selbsterfüllung und Harmonie
4. Soziales Motiv: Selbstlosigkeit und anderen helfen wollen
5. Individualistisches Motiv: Führung und Leadership
6. Traditionelles Motiv: Sinn im Leben finden

Nur wenn man weiß, warum ein Mensch auf eine bestimmte Weise handelt, kann man dessen Verhalten verstehen. Die Motivstruktur eines Menschen erlaubt außerdem eine fundierte Prognose über sein zukünftiges Verhalten.

Aber auch zur Überprüfung des eigenen „Standortes“ eignet sich das Tool. Auf einen Blick erkennt man, ob der Job, den man ausübt, zur eigenen Persönlichkeit passt. Chronische Unzufriedenheit und durchschnittliche bis schlechte Leistungen und Arbeitsergebnisse können mögliche Indizien für den falschen Job sein. Man muss sich bei der Arbeit tagtäglich „verbiegen“, wenn Persönlichkeit und Aufgabe nicht zueinander passen. An den wenigsten Menschen geht solch ein dauerhafter Zustand spurlos vorbei.

INSIGHTS kann somit auch wichtige Impulse zur individuellen beruflichen Weiterentwicklung geben. Indem das eigene berufliche Rollenverhalten reflektiert wird, kann man zielgerichtete Maßnahmen planen, um sich und seine Leistung zu verbessern.

#### 4.5.5. Auswahl an weiteren Persönlichkeitsanalyse-Tools

- Enneagramm<sup>26</sup>
- key4you<sup>®27</sup>
- Die LIFO<sup>®</sup> – Methode<sup>28</sup>
- Structogram<sup>29</sup>
- Team Management Profil (TMP)<sup>30</sup>

### 4.6. Zusammenfassung 1. Teil: Persönlichkeit

Einige dieser Tests betrachten nur das Einzelindividuum und einzelne, z. B. key4you<sup>®</sup>, lassen sich auf die Organisation ausweiten. Dieses Wissen, zum einen wie jede\_r einzelne im Unternehmen und zum anderen das Unternehmen als solches „tickt“ und dem Wissen aus der Auseinandersetzung mit dem Kerngeschäft, dient als Basis für jene Prozesse, die mit der Gestaltung des Gebäudes und der Planung der Funktionen im Inneren zuständig sind. Die Verortung der Organisation in den Spannungsfeldern eines Analysetools gibt die Grundlagen für die Corporate Identity der Organisation vor. Diese werden z. B. in allen öffentlichen Bereiche des Unternehmens architektonisch umgesetzt. In den Ebenen der Teams kann die Corporate Identity dahingehend erweitert bzw. abgeändert werden, sodass diese das Spannungsfeld des jeweiligen Teams bzw. Mitarbeiter\_innen mittels Material-, Farb- und Formenwahl unterstützt.

---

<sup>26</sup> Engler Malte R., 2011

<sup>27</sup> Kropp Peter, 2011

<sup>28</sup> Bergermaier René, 2011

<sup>29</sup> Schoemen Juergen, 2011

<sup>30</sup> Tscheuschner Marc, 2011

## 5. Planer\_innen – Architekt\_innen

### 5.1. Aktuelle Architekturkonzepte im Bereich der Bürogebäude

Derzeit werden viele Konzepte publiziert aber auch realisiert und versucht diese in Folge zu evaluieren. Die Bandbreite reicht von Großraumbüros, Gruppenbüros, Zellenbüros, Kombibüros, non-territoriale Büros, reversible Büros bis hin zu all deren möglichen Mischformen. Wir sprechen nicht mehr von Büros, sondern von Bürolandschaften, Arbeitsräumen (working spaces) oder Arbeitswelten. Die work-live-balance hat Einzug gehalten, der Arbeitstag soll abwechslungsreich sein, die Bürogebäude sollen Orte der Konzentration sowie Orte der Zerstreuung anbieten, den Geist ansprechen. Wenn möglich auch Orte der kulinarischen Freuden sowie der physischen Betätigungen, den Körper ansprechen. Zu guter Letzt auch Orte der Begegnung, Atrien und Parks die der Kontemplation dienen, die Seele ansprechen. Manche dieser Bürokonzepte weisen eine große Ähnlichkeit zu Hotelkonzepten auf. Andere wiederum zu Kindergärten für Erwachsene. Der Anspruch an Wandelbarkeit liegt heute allen Konzepten zu Grunde. Gebäude, welche in kurzer Zeit nicht reorganisiert werden können und sich auch nicht an die immer öfter ändernden Organisationsformen anpassen können, werden es schwer haben, in Zukunft ihre Nutzer zu halten. Ein weiterer Schwerpunkt der Architekturkonzepte ist die Individualität, die des Unternehmens, die Corporate Identity, und die der/des Angestellten, die/der sich in der Gestaltung ihres/seines unmittelbaren Arbeitsumfeldes ausdrückt. Diese Individualität, die sich von den Mitarbeiter\_innen über die Abteilung hin zum Unternehmen auszudrücken versucht, muss auch bei allen operativ tätigen Stabstellen, dazu zählen das Management des Unternehmens, das FM-Management und die Architekt\_innen einen Widerhall erzeugen. Gängige Büroplanungskonzepte stellen Analogien zwischen Makrokosmos vs. Mikrokosmos bzw. Stadtlandschaft vs. Bürolandschaft her. Sie übertragen die Elemente, die für ein gutes Zusammenleben in der Stadt notwendig sind auf die räumlichen Möglichkeiten eines Gebäudes.

Die beiden folgenden Textbeispiele aus „Bene wirkt“ (bene.com) sollen dies veranschaulichen:

Büro wird zur Stadtlandschaft.

Büro als Lebensraum, gestaltet mit unterschiedlichen Zonen und Bereichen. Mit offenen Strukturen und räumlicher Flexibilität, die verschiedene Arbeitsformen ermöglichen. Mitarbeiter sitzen immer weniger am eigenen Arbeitsplatz. Sie arbeiten im Team, finden Ideen, treffen Entscheidungen. Sie agieren in einer Infrastruktur ähnlich einer Stadtlandschaft – im Spannungsverhältnis von Kommunikation und Konzentration.<sup>31</sup>

Bzw.

Büro wirkt. – Die Performance steigt, wenn Büroräume zu Lebensräumen werden.

Gut gestaltete Büro- und Arbeitswelten leisten einen Beitrag zum Erfolg von Unternehmen. Sie wirken auf die Sinne und die intellektuellen Kräfte von Menschen. Durch Funktionalität, Qualität und Ästhetik stärken sie die Fähigkeit und Motivation gut zu arbeiten. Räume mit dieser Wirkung sind das Produkt von Bene.

Büros werden zu Lebensräumen, wenn sie sich an den Bedürfnissen der Menschen orientieren – sowohl als Individuen als auch in der Gemeinschaft. Menschen erfahren Wertschätzung und Respekt, erleben ein förderndes emotionales Umfeld. Begegnungsqualität und Kreativität werden positiv beeinflusst. Gemeinsam mit Kunden und Partnern gestaltet Bene außergewöhnliche Büros, die sich an den Anforderungen der Unternehmen orientieren und in denen Menschen gut arbeiten können, gern arbeiten wollen.

Büros werden zu Kristallisationspunkten der Unternehmenskultur. Sie erfüllen gleichermaßen die Kriterien der Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Werbevermittlung. Sie transportieren Unternehmenswerte und Markenbotschaften, bilden Identität räumlich erlebbar ab. So wird Büro zur wirtschaftlichen Ressource und zum strategischen Erfolgsfaktor.<sup>32</sup>

Arbeit findet nicht mehr an einem Ort statt, der eigens dafür vorgesehen ist. Die Arbeit ist in das Zeitfenster des Wachseins eingebunden und mit gesellschaftlichen Tätigkeiten und Vorstellungen durchwoben. Diese werden im Kapitel über die sozio-kulturellen Aspekte näher betrachtet.

---

<sup>31</sup> BENE AG, 2009, Seite 13

<sup>32</sup> BENE AG, 2009, Seite 9

## 5.2. Raum- und Funktionskonzepte die diese Thematik unterstützen

Die überwiegende Mehrheit, der bisherigen Raumkonzepte in Bürogebäuden, fanden ihren Ursprung in der Unternehmenshierarchie. So wurden zum Beispiel der untersten Hierarchieebene nur das gesetzliche Mindestmaß an Büroraumfläche zugestanden. Diese musste sich dann auch noch oft mit Mehrpersonenbüros oder auch Großraumbüros zufrieden geben, um möglichst wenig Mietfläche zu verbrauchen. Die nächste Ebene konnte vielleicht schon Einzelbüros ihr eigen nennen während die oberen Ebenen mit mehr Fläche, einer Besprechungsecke in weiterer Folge einen Konferenztisch oder einer eigenen Nasszelle belohnt wurden.

In Hinblick auf die Rentabilität macht dieser Ansatz auch Sinn, jedoch wurde bzw. wird auch oft in der Gestaltung der Rotstift angesetzt und Maßnahmen, die sich erst nach einer längeren Bemessungsgrundlage rentieren würden, nicht umgesetzt. Maßnahmen, die auf die Individualität jeder/jedes einzelnen Mitarbeiterin/Mitarbeiters Rücksicht nehmen, werden gegenwärtig nur sehr selten ausgeführt. Glaswände für Alle, auch für introvertierte Mitarbeiter\_innen, die vielleicht eher nicht einsichtige Räume bevorzugen würden, weil es die Corporate Identity des Unternehmens so will. Um nicht auf jede/jeden einzelne\_n Mitarbeiter\_in eingehen zu müssen werden von verschiedenen Institutionen Umfragen gestartet und ausgewertet, in denen zum Beispiel die störenden Einflussfaktoren je Geschlecht und Altersgruppe ermittelt werden, um daraus einen Schlüssel für die optimale Büroplanung zu generieren. 2003 ermittelte das Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO, in der Studie „Die Kosten des Stresses in der Schweiz“<sup>33</sup>, dass Stress am Arbeitsplatz jährliche Kosten in der Höhe von ca. 4,2 Milliarden Franken (ca. 3,6 Milliarden Euro, August 2011) verursacht. Im Fall von Büroarbeit offenbart Stress also eine Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen einer Person und den bestehenden Arbeitsbedingungen. Diese Bedürfnisse können, wie es in unterschiedlichen Studien praktiziert wird, anonym, und mit dem Anspruch für alle ein Regelwerk zu erstellen, erhoben werden oder persönlich im Diskurs mit der/dem jeweiligen Mitarbeiter\_in. Gesundheit ist nach einem modernen Begriffsverständnis weit mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit. Bereits 1946 hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Ge-

---

<sup>33</sup> Ramaciotti Daniel, Perriard Julien, 2003

sundheit als einen Zustand „vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens“ definiert. 40 Jahre später wurde in der sogenannten Ottawa-Charta eine weitere Spezifizierung des Begriffs der Gesundheitsförderung vorgenommen.

Auszug aus Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung (WHO, 1986)

Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl Einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. verändern können. In diesem Sinne ist die Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel. Gesundheit steht für ein positives Konzept, das in gleicher Weise die Bedeutung sozialer und individueller Ressourcen für die Gesundheit betont wie die körperlichen Fähigkeiten. ...

Die sich verändernden Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen haben entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit. Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen. ...

### 5.3. Einfluss der Architektur auf das sozio-kulturelle Verhalten der Mitarbeiter

Entgegen der Vermutung, dieses Kapitel beschreibe den Einfluss von Kaffee-Inseln und integrierten Kleinstgärten auf das Verhalten der Beschäftigten, sollen hier die nicht so offensichtlichen Einflüsse näher behandelt werden. Der Einfluss von Farbe, Licht und Akustik auf das Verhalten soll Gegenstand der Betrachtungen sein.

„Von Farben geht eine geheime Macht aus: Farben heilen, Farben machen krank, Farben erzeugen Stimmungen, Sympathien und Antipathien, Farben können Eindrücke und Entscheidungen manipulieren.“ (Prof. Harald Braem, 2009)

Farben spielen eine zentrale Rolle. Sie vermitteln Emotionen, transportieren Inhalte. Mit ihnen lässt sich die Wirkung von Proportionen und formalen Details beeinflussen. Manche Architekten\_innen achten sehr auf die Harmonien zwischen Formen und Farben, andere wiederum auf Dissonanzen. Sie verwenden für z. B. schwere Objekte Farben die Leichtigkeit suggerieren.

Für Viele ist es bekannt und selbstverständlich auf einem ergonomischen Stuhl vor einem ergonomischen Arbeitstisch zu sitzen und sie wissen, dass diese Ergonomie die Wissenschaft von der Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen ist. Das Farben und Oberflächenstrukturen ebenfalls zu den sogenannten humanfunktionalen Faktoren, die die Arbeitsbedingungen wesentlich prägen, zählen, wissen hingegen nur wenige. Dies mag auch der Grund sein, dass Farbe als ergonomisches Gestaltungsmittel nur wenig beachtet wird. Die Farben sprechen unser emotionales Empfinden an.

Die Farb-Ergonomie und ihre Wirkung ist ein Zusammenspiel von psychologischen und physiologischen Komponenten, einem physikalischen Prozess, von erlernten, kulturellen Vorlieben und der Datenverarbeitung im Gehirn. Das Sehen von Farben stellt einen energetischen Prozess dar, welcher den gesamten Organismus erfasst. Dieser Prozess beeinflusst körperliche Vorgänge wie den Stoffwechsel, den Hormonhaushalt, Atem- und Pulsfrequenz, um nur einige zu erwähnen. Darüber hinaus wirkt Farbe auf die Psyche, die Gefühle und das Verhalten sowie auf die Stimmung, welche im Büroalltag im täglichen Miteinander wichtig ist.

Diese mit der Farbwahrnehmung einhergehenden subjektiven Empfindungen aus sozialem Hintergrund, kulturellen Vorlieben und gesammelten Erfahrungen können bis zu einem gewissen Grad objektiv beeinflusst werden. Die meisten Menschen empfinden die Qualitäten von Farben ähnlich. Weiters wurde ein gleichzeitiges Mitempfinden von akustischen Reizen, von Geruch, Geschmack, Temperatur und Tastsinn nachgewiesen. Bestimmte Farbkombinationen bzw. Farbabstufungen können somit als laut, leise, geruchsstark, aufdringlich, dezent, süß, sauer, warm, kalt, weich oder hart empfunden werden.

Farben haben unterschiedliche physikalische Wellenlängen: langwellige, sich ausdehnende, warme Farben sind z.B. Rot, Gelb und Orange. Sie kommen auf die/den Betrachter\_in zu = Verdichtung und Erwärmung. Kurzwellige Farben sind z.B. Blautöne, sie entfernen sich von der/dem Betrachter\_in und wirken kühl. Diese Energien werden vom menschlichen Körper aufgenommen. Gefühlsmäßige Schätzungen von Raumtemperaturen differieren bei Tests in Räumen kühler (Blau-Grün) und warmer (Orange) Farbgestaltung um bis zu 6°C. Ebenfalls interessant ist, dass Gegenstände je nach Helligkeit des Farbewertes unterschiedlich schwer wahrgenommen werden. So werden z.B. dreidimensionale Körper mit einem hellen Farbwert des gleichen Farbtons von den

meisten Betrachter\_innen als wesentlich leichter eingeschätzt als der gleiche Körper mit einem dunklen Farbwert.

Farbe und ihre Wirkung im Büro sind keine Geschmacksfrage. Farben sind vielmehr eng mit archetypischen Erfahrungen verbunden und erzeugen, richtig eingesetzt, klar erkennbare und messbare Raumsituationen.

Mit Hilfe der visuellen Ergonomie, welche Erlebnisqualitäten schafft, können die Produktivität und auch die Kreativität unterstützt und auch gesteigert werden.

„Licht ist das Material der Architektur, durch welches wir am besten die Beschaffenheit des Raumes, der Flächen, der Farben und Gegenstände wahrnehmen können. Die Beschaffenheit der Oberflächen wird vielleicht ebenso gut durch die Haut gefühlt wie durch die Augen wahrgenommen.“ (Ian Ritchie, 2001)

In unserer modernen Arbeitswelt ist das Sehen der wichtigste und am stärksten belastete Sinneskanal. Es kommt daher der richtigen Gestaltung der Beleuchtung in den unterschiedlichen Arbeitsräumen eine besondere Bedeutung zu. Über den Arbeitstag verteilt sollte ein Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung möglich sein. Die Schaffung geeigneter Lichtmilieus in Räumen mit unterschiedlichen Funktionen (Arbeit, Besprechung, Aufenthalt, Regeneration) trägt somit zur Unterstützung der Produktivität, der Leistungsbereitschaft und des Wohlbefindens bei. Die Praxis der Beleuchtungsplanung zeigt allerdings sehr häufig, dass normgerechte, sehleistungsoptimierte Beleuchtungsanlagen nicht automatisch zur gewünschten und erwarteten Zufriedenheit mit den Beleuchtungsbedingungen am Arbeitsplatz führen. Ein entsprechendes Lichtmanagement kann auf mehreren Ebenen wirken. Zum Einen lässt sich Tageslicht und Kunstlicht dynamisch kombinieren und zum Anderen kann einer Ermüdung in Folge gleichförmiger Beleuchtungsniveaus entgegen gewirkt werden. Darüberhinaus können Lichtmanagementsysteme bis zu 60% der Energiekosten einsparen.

Mit Hilfe dieser Systeme ist es möglich bedarfsorientiert in Abhängigkeit des Tageslichtes optimierte Lichtqualitäten bereitzustellen.

Die Bausteine des Lichtmanagements sind:

- Abrufbare Lichtszenen für verschiedene Tätigkeiten,
- Schaltung der Beleuchtung mit Bewegungsmeldern in Abhängigkeit von der Anwesenheit,
- Regulierung des Beleuchtungsniveaus in Abhängigkeit vom Tageslicht,
- über Lichtsensoren an Arbeitsplatzleuchten,
- über Lichtsensoren im Raum,
- über Außenlichtsensoren.

Wo immer es möglich ist, sollte natürliches Licht für die Arbeitsplatzgestaltung genutzt werden.

Für die Beleuchtungsplanung lassen sich folgenden Grundsätze ableiten:

- Für den Eindruck der Helligkeit eines Raumes ist nicht die horizontale Beleuchtungsstärke ausschlaggebend, sondern die Beleuchtung auf vertikalen Wandflächen, in größeren Räumen auch auf Deckenfläche.
- Gleichmäßige Raumbeleuchtung ermöglicht effizientes Sehen, stößt aber auf emotionale Ablehnung. Gleichmäßigkeit bedeutet Monotonie und Fehlen einer gestalterischen Hierarchie. Helligkeitskontraste durch akzentuierte Beleuchtung erhöhen die Akzeptanz des Arbeitsplatzes.
- Jede Form von Blendung ist zu vermeiden. Der direkte Einblick in Lampen und Leuchten im Gesichtsfeld sowie Reflexionen auf Bildschirmen und Arbeitsmitteln sind potentielle Störfaktoren für das Wohlbefinden.
- Optimaler Sehkomfort und Wohlbefinden werden nur durch eine adaptive Beleuchtung erzielt. Die Beleuchtungsverhältnisse müssen sich an unterschiedliche Nutzungen und Lichtbedürfnisse anpassen beziehungsweise anpassen lassen.

Natürliches Licht bez. der gezielte Einsatz von Tageslichtleuchtmittel fördert die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz und vermindert das Entstehen von Müdigkeit unter Kunstlicht, die Melatoninausschüttung im Körper reduziert sich. Weiters schüttet der Körper Serotonin aus, welches unter anderem das Immunsystem stärkt und hilft die Temperatur des Körpers zu steuern. Licht trägt wesentlich für die Erhaltung der Gesundheit bei.

„Akustische Belastungen stellen einen wenig beachteten Risikofaktor aus dem Themenspektrum der Ergonomie dar. Es handelt sich dabei um eine Belastung, welche insbesondere auch bei geistiger und kommunikativer Arbeit zu erheblichen Beeinträchtigungen führen kann. Schalltechnische Maßnahmen werden sehr oft nicht ausreichend in der Planungsphase von Gebäuden berücksichtigt, sondern häufig erst erwogen, wenn zu einem späteren Zeitpunkt massive akustische Störungen auftreten.“ (Helmut V. Fuchs, Xueqin Zha, 2001)<sup>34</sup>

An Büroarbeitsplätzen ist der Lärm Störfaktor Nummer eins. Jede/jeder vierte Arbeitnehmer\_in leidet unter Lärm. Als belästigender Lärm bezeichnet man Schall, der das psycho-soziale oder körperliche Wohlbefinden stört und bei der/dem Betroffenen ein Gefühl des Unbehagens auslöst. Damit behindert Lärm die Kommunikation, beeinträchtigt die Konzentration und macht häufig auch noch krank. Der Begriff belästigender Lärm lässt sich nicht objektiv definieren. Schallmessungen und vorgegebene Richtwerte geben lediglich einen Anhaltspunkt für den Grad der Belästigung. Denn der Mensch reagiert sehr subjektiv auf Lärm. Ob ein Geräusch als Belästigung empfunden wird oder nicht, hängt neben der Lautstärke von einer Reihe weiterer Faktoren ab. Maßgebend sind die Art des Geräusches und vor allem die Situation und die Einstellung der Betroffenen zur Lärmquelle. Es ist also wenig sinnvoll, mit Akribie Messdaten zu erheben und dabei die Gefühlsebene der/des Betroffenen außer Acht zu lassen. Die persönliche Einschätzung ist letztlich entscheidend, ob sich jemand durch Lärm belästigt fühlt oder nicht. Beim konzentrierten Arbeiten am Bildschirm ist grundsätzlich jede Geräuscheinwirkung, die nicht von der arbeitenden Person selbst verursacht wird, als störend einzustufen. Als selbstverursachte Geräusche gelten nur das eigene Sprechen und dasjenige des Gesprächspartners sowie das eigene Tastaturgeräusch und Signalgeräusche (z.B. das Klingeln des eigenen Telefons) als nicht störend. Der Störungsgrad ist besonders groß, wenn es sich um Sprechgeräusche handelt und diese – auch wenn nur teilweise – verstanden werden können.

In Büros schaffen Telefon, Telefax, Drucker, Kopierer usw. eine vielfach als unangenehm empfundene Lärmkulisse. Gesundheitsgefahren liegen jedoch nicht allein in der Intensität des Schalls, sondern auch in seiner Zusammensetzung, seiner Häufigkeit und seiner Bandbreite. Für Unbeteiligte sind die Gespräche anderer die am störendsten Lärmquellen im Büro. Auch unter sehr ungünstigen Verhältnissen ermöglicht unsere

---

<sup>34</sup> Blaha Friedrich (Hrsg.), Fuchs Helmut V., Zha Xueqin, 2001

hochentwickelte Fähigkeit des zentralen Hörens ein Sprachverstehen. Dieses sollte bei der Planung der Raumakustik berücksichtigt werden, um Ablenkungen und Einschränkungen der Privatsphäre auf ein vertretbares Minimum zu reduzieren.

Lärm und im besonderen Sprache führen zu Unterbrechungen der Arbeitsprozesse und in Folge zu einer verminderten Effektivität. Ein exaktes Ausmaß ist schwer abzuschätzen; nach selbstberichteten Schätzungen von Mitarbeiter\_innen kann man von durchschnittlich zehn bis 34 Minuten pro Arbeitstag ausgehen. Weiters steigt der Zeitaufwand für die Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben mit Lärm im Vergleich zur Ruhe<sup>35</sup>. Wenn viele Informationen aufgenommen, gespeichert oder beurteilt werden müssen und/oder unter Zeitdruck gearbeitet wird, hat die Anwesenheit von Bürolärm negative Auswirkungen auf die Entscheidungszeiten, die gespeicherte Informationsmenge und die Fehlerraten<sup>36</sup>. Aber nicht nur der gesamte tägliche Arbeitszeitverlust spielt eine Rolle, auch individuelle Unterbrechungen der Arbeit können stark belästigend wirken und sogar zu Stress führen. Als häufigste Quelle von Arbeitsunterbrechungen wurde in einer aktuellen Studie aus der Schweiz das Ansprechen durch Personen genannt, gefolgt von ‚Telefonaten anderer‘, ‚vorbeilaufenden Personen‘ und ‚Gesprächen anderer im Raum‘<sup>37</sup>. Dies sind subjektive Bewertungen, die jedoch nicht so einfach objektiv erfasst werden können. Wenn es gelingt diese Sprachschalle mittels Schallabsorber bzw. -diffuser zu reduzieren kommt es in Folge zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit.

Bei unerwünschtem Schall in Büroumgebungen zeigen sich psycho-physiologische Auswirkungen in erhöhten Aktivierungsreaktionen mit einer einhergehenden Freisetzung von Stresshormonen. Ebenfalls hinsichtlich der Körperhaltung und der Motivation lassen sich Auswirkungen und Nachwirkungen von Bürogeräuschen zeigen. Die lärmmedizinische Befundlage ist allerdings nicht eindeutig, um chronische, gesundheitlich schädigende Wirkungen durch moderaten Bürolärm eindeutig zu belegen<sup>38</sup>.

Bei der Belästigung und Beeinflussung durch Lärm können auch Wechselwirkungen mit anderen Umweltfaktoren eine Rolle spielen. So untersuchte ein Team von Wissen-

---

<sup>35</sup> Ising H., Sust C.A., Rebentisch E., 1996

<sup>36</sup> Sust C.A., 1989, Seite 2ff

<sup>37</sup> Amstutz Sibylla, Kündig Sandra, Monn Christian, 2010

<sup>38</sup> Evans Gary W., Johnson Dana, 2000, Seite 779ff

schafter\_innen und Forscher\_innen aus Deutschland<sup>39</sup> das Zusammenwirken von Akustik und Licht auf die Arbeitsleistung und Belästigung von Mitarbeiter\_innen. Dabei mussten 32 Testpersonen in einem sieben Stunden dauernden Versuch verschiedene Gedächtnis-, Konzentrations- und andere Tests absolvieren, wobei jeweils gute und schlechte Licht- und Akustikbedingungen miteinander kombiniert wurden. Die Teilnehmer\_innen sollten bei der anschließenden Befragung zudem bewerten, wie erfolgreich sie bei der Erfüllung der Aufgaben waren und wie störend sie die Lichtverhältnisse bzw. die Akustik empfanden. Obwohl nur die schlechte Akustik – jedoch nicht die Lichtverhältnisse – einen negativen Einfluss auf das Arbeitsgedächtnis hatte, kam es bei der Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung zu einer Wechselwirkung zwischen Akustik- und Lichtverhältnissen. Nur jene Versuchsteilnehmer\_innen, die gleichzeitig guten Akustik- und Lichtbedingungen ausgesetzt waren, hatten das Gefühl, ihre Büroaufgaben auch erfolgreich erledigt zu haben.

#### 5.4.Mitarbeiterbefragungen im Bereich raumakustischer Planungen

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt auf Grund zahlreicher Entwicklungen stark verändert. Viele Organisationen wurden effizienter gestaltet und einem ‚Business-Re-Engineering-Prozess‘ unterworfen. Eine zentrale übergreifende Bedeutung hat dabei das Total-Quality-Management (TQM). Bei dem TQM-Prozess stehen die Mitarbeiter\_innen eines Unternehmens im Vordergrund. Deren Einstellungen, Wünsche, Verbesserungsvorschläge und Bewertungen werden im Rahmen von notwendigen begleitenden Maßnahmen innerhalb eines TQM-Prozesses durch regelmäßige Mitarbeiter\_innen-Befragungen (MBA) erfasst. Die MBA fungiert dabei als ein personalpolitisches Instrument, das von der Geschäftsführung in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung eingesetzt wird<sup>40</sup>. Im Zuge der Einführungen von TQM wird Qualität dabei durch eine präventive statt einer reaktiven Strategie gefördert (sprich: „Vorbeugen ist besser als heilen“). Im Vordergrund steht eine systematische, kontinuierliche Verbesserung – auch der ergonomischen Arbeitsbedingungen – durch alle Mitarbeiter\_innen.

---

<sup>39</sup> Jödicke Bernd, 2009, Seite 14ff

<sup>40</sup> Bungard Walter, 1998, Seite 131ff

Sehr wesentlich ist es, bei ‚Lärmumfragen‘ auch die generelle Arbeitszufriedenheit und Identifikation (Corporate Identity) mit dem Unternehmen abzufragen, da sich oftmals hinter einer Lärmproblematik andere unternehmensseitige Probleme verbergen. Dadurch kann vermieden werden, dass verdeckte organisatorische ‚Störgrößen‘ vermeintliche akustische Probleme anzeigen.

Die Definition des ‚optimalen‘ Büroraums kann nur im Dialog mit den Mitarbeiter\_innen formuliert werden, da zum einen Partizipationsprozesse für die Akzeptanz von Büroraumlösungen sehr wesentlich sind (Kontrolle über die akustische Umwelt) und sich zum anderen die Gestaltung der Büroräume immer an dem Tätigkeitsfeld der Mitarbeiter\_innen und der Unternehmenskultur orientieren sollte.

### 5.5. Ein Interview mit Thomas Bene geführt von Josef Broukal<sup>41</sup>

Dieses Interview soll die aktuelle Meinung eines etablierten Büromöbelherstellers zur architektonischen und organisatorischen Entwicklung im Office-Bereich zum Ausdruck bringen. Die Wandlung der Büroarbeit bzw. die Verschiebung der Wertigkeiten der verschiedenen Aufgaben werden seit langem beobachtet, Studien zu allen Themen der Büroarbeit und deren zukünftigen Entwicklung gefördert. Die Hersteller beschäftigen sich schon lange nicht mehr nur ausschließlich mit der Ergonomie ihrer Möbel, Themen zu Wissensmanagement, Kommunikation, work-life-balance etc., welche nicht unmittelbar mit dem Möbel und dem Menschen zu tun haben, bekommen immer mehr Aufmerksamkeit. Das Möbel, mit seiner Funktion, Form und Farbe, soll direkt und auf positive Weise auf den Erfolg des Unternehmens und deren Mitarbeiter\_innen einwirken. Über diverse Farbzusammenstellungen und Farbkombinationen werden die Persönlichkeit des Unternehmens und deren Corporate Identity zu Ausdruck gebracht.

---

<sup>41</sup> Broukal Josef, Grunt Axel, 2011

Im Folgenden das Interview<sup>42</sup>:

*Ist das traditionelle Büro passé?*

Im Grunde genommen schon. Das traditionelle Büro, wie man es früher gekannt hat: „Ich gehe in mein Zimmer, schließe hinter mir die Tür und setz mich an den Computer“ ist in Europa passé.

Man geht ins Büro, um zu kommunizieren, man braucht Platz für Gespräche, für Ad-hoc-Meetings. Rückzugsgebiete für Privates. Nicht wir bringen das Büro von morgen in den Markt. Der Markt verlangt es.

*Welche Grundbestandteile hat das Büro von morgen?*

*Es gibt vier Grundfunktionen:*

*Arbeiten – Kommunizieren – Konzentrieren – Unterstützen.*

Wissen vermehrt sich durch Teilung, das bedingt wiederum, dass man miteinander redet. Deshalb brauchen Wissensarbeiter ein anderes Arbeitsfeld als Menschen, die alleine auf sich gestellt hoch konzentriert arbeiten müssen.

Der einzelne Arbeitsplatz braucht weniger Raum als früher, aber die anderen Funktionen umso mehr. Die Arbeitsplätze werden verdichtet, den dadurch gewonnenen Platz schenken wir der Allgemeinheit.

Zu den wichtigsten Orten zählen die Treffpunkte der spontanen Kommunikation – zum Beispiel rund um den Kopierer und die Kaffeemaschine. Kleine Besprechungskojen werden den eigentlichen Arbeitsplätzen vorgelagert. Weil wir weniger und kleinere Schreibtische haben können, finden die in der Nähe der Fenster Platz. Tageslicht sorgt für angenehme Atmosphäre.

Wer ungestört sein will, geht in die Toguna. Das Wort kommt aus Afrika. Und tatsächlich: Die Toguna sieht aus wie eine kleine afrikanische Hütte mit Strohdach, in die man nur gebückt hineinkommt, und die man nur im Sitzen benutzen kann. Die Toguna schafft Intimität zum Gegenüber, sorgt für gemeinsame Augenhöhe und schützt vor Lärm und neugierigen Blicken.

Zwei Bänke mit hohen Rückenlehnen, dazwischen ein kleiner Tisch, das Ganze an einer Seite abgeschlossen und leicht zu tragen.

Das ist der „American Diner“, in dem sich vier Menschen geschützt zusammenfinden können.

Kurz gesagt: Man schafft viele verschiedene „Mini-Environments“. Du bist ein wenig abgeschirmt, aber du spürst immer noch die anderen und den Geist des Raumes.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart hat in großen Studien zeigen können, dass diese neue Bürowelt:

zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter führt und

---

<sup>42</sup> Broukal Josef, 2011, Seite 15

zur Verbesserung der Arbeitsperformance um bis zu 30% führt.

Wir von BENE gestalten Büros, in denen Menschen gerne arbeiten wollen und gut arbeiten können. Wir sind im Juli 2010 in unser neues Büro gezogen und spüren bis heute, dass die Mitarbeiter gerne hier arbeiten und stolz sind, hier arbeiten zu können.

*Ist das Büro von morgen teurer?*

Nein, weil man viel an Mauern und Türen spart. Die persönlichen Arbeitsflächen werden etwas kleiner, der frei gewordene Platz dient den Angeboten für Kommunikation und Konzentration.

## 5.6. Zusammenfassung 2. Teil: Planer\_innen – Architekt\_innen

Die Komplexität der Anforderungen an die Arbeitsplatzbeschreibung zieht sich weiter zu den Planer\_innen und Einrichter\_innen. Was und wie es in Räumlichkeiten geschehen soll, muss durch intelligente strukturelle Voraussetzungen gestärkt werden, dies fordert bewusste und informierte Planung von, in diesem Fall, Büroräumlichkeiten.

Wie in vielen Studien erfasst wurde, haben zwei Themenkreise erheblichen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter\_innen in einem Gebäude, nämlich Lärm und Licht. Zu den Risiken in Folge Lärm zählen Herzinfarkt, Bluthochdruck und Schlafstörungen und in Folge Tageslichtarmut zählen Depressionen, Schwächung des Immunsystems, Störungen des Verdauungssystems und unter Umständen kann das Krebsrisiko steigen.

Mit einem gezielten Maßnahmenpaket kann auch schon mit geringen Mitteln eine wesentliche Verbesserung erreicht werden. So könnten z. B. in einigen Bereichen Tageslichtleuchtmittel, die 96% des Sonnenlichtspektrums ausstrahlen, zum Einsatz kommen bzw. Bilder, die schallschluckende Eigenschaften aufweisen und so nicht wesentlich von der übrigen Raumgestaltung unterscheidbar sind. Pflanzen oder auch mit mikroperforierten Schallabsorbieren ausgestattete Möbel können ebenfalls einen Beitrag zur Verbesserung der Lärmintensität beitragen. Mit diesen, exemplarisch angeführten, Maßnahmen, können schon erhebliche Verbesserungen der Effektivität und eine Verringerung der Gesundheitsbelastungen erreicht werden.

## 6. Betreiber – Organisation

### 6.1. Die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen – Historischer Hintergrund<sup>43</sup>

Wenn Autoren die historischen Wurzeln von CSR darstellen, verweisen sie gerne auf das antike Griechenland. Bereits damals verteilten griechische Unternehmen aus philanthropischen Motiven Geld und Nahrung an die Armen<sup>44</sup>. Als die jüngeren Wurzeln von CSR werden unternehmerisches Engagement im lokalen Gemeinwesen, Unternehmensspenden an gemeinnützige Organisationen oder freiwillig ethische Verhaltenskodizes im 19. Jahrhundert genannt. Damals entwickelten Unternehmenspersönlichkeiten philanthropische Verhaltensweisen, die als Unternehmensverantwortung verstanden wurden, z.B. die Waldorf Astoria-Zigarettenfabrik in Stuttgart.

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts vollzog sich eine tiefgreifende Veränderung der Wirtschaftsstruktur in den heute als industrialisiert bezeichneten Ländern. Es entstanden Konzerne mit erheblichen Machtkonzentrationen, kleine regionale Betriebe büßten an Bedeutung ein. Es entstand ein Wandel, der in der Öffentlichkeit Fragen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufwarf. Diese Fragen griffen die Eigentümer der Konzerne teilweise auf und begannen sich zunehmend um das Wohl ihrer Beschäftigten zu kümmern. Beispielsweise verbesserten sie die Arbeitsbedingungen und bauten Wohnhäuser für ihre Mitarbeiter\_innen.

Als das klassische ökonomische „Laissez-Faire“-Modell um 1930 zu einem Wirtschaftssystem umgestaltet wurde, in dem sich Unternehmen von einem aktiveren Staat stärker kontrolliert sahen, entstanden neue unternehmerische Aktivitäten – etwa zur Verbesserung der Arbeits- und Lebenssituation der Arbeitnehmer oder auch im gesellschaftlichen Bereich. Durch eine antizipative Strategie, die in den USA beispielsweise auch zur Gründung einer großen Zahl von Bibliotheken führte, konnten Unternehmen

---

<sup>43</sup> Loew Thomas, Ankele Kathrin, Braun Sabine, Clausen Jens, 2004

<sup>44</sup> Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2003

Kooperationen mit den lokalen Behörden aufbauen und schufen damit eine soziale Stabilität, die in Europa zu dieser Zeit nicht vorstellbar war<sup>45</sup>.

In Großbritannien ergriffen Unternehmen in den 1980er Jahren freiwillig soziale Maßnahmen, nachdem die Wirtschaftspolitik der damaligen Regierung zunächst zu einem sprunghaften Anstieg der Arbeitslosigkeit führte. Krawalle arbeitsloser Jugendlicher in britischen Städten veranlassten die Unternehmen, sich um die soziale Stabilität im Land zu sorgen und sich für bessere Lebensbedingungen in ihrem Umfeld einzusetzen. Heute gelten den britischen Unternehmen die Anforderungen der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen als eine wichtige Leitplanke bei der Ausgestaltung eines verantwortungsbewussten Wirtschaftens, das Vertrauen und Akzeptanz schafft.

In Deutschland entwickelte sich seit Ende der 1970er Jahre der Umweltschutz zu einem der wichtigsten gesellschaftlichen Anliegen. Verstärkt seit Anfang der 1990er Jahre reagierten insbesondere größere Unternehmen auf die gesellschaftlichen Erwartungen, indem sie freiwillig Umweltberichte und betriebliche sowie produktbezogene Ökobilanzen erstellten. Die europäische Öko-Audit-Verordnung für die freiwillige Einrichtung eines Umweltmanagementsystems (EMAS) wurde von der deutschen Wirtschaft in den 1990er Jahren konsequenter als in anderen europäischen Staaten umgesetzt. Auf dieser Basis griffen viele umweltengagierte Unternehmen in der Folge auch das Leitbild Nachhaltigkeit auf – als eine Strategie der Ressourcenschonung und des langfristigen Erhalts der eigenen Existenzgrundlagen.

## 6.2. Einsatzbereich für die FM-Stabstelle

Da sich das Facility Management als Schnittstelle aller Stakeholder betrachtet, sind alle möglichen Entwicklungen, die die Büroarbeit betreffen von Belang. Die Anforderungen werden vielfältiger, die Büroarbeit befindet sich im Wandel. In der Europäischen Union werden bis 2020 8,5 Millionen zusätzliche Arbeitsplätze für typische Wissensarbeiter\_innen entstehen. Andererseits werden nach Berechnung des Europäischen Zentrums für die Förderung der Berufsbildung ca. eine Million „einfacher“ administrativer Büroarbeitsplätze entfallen<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Carroll Archie B., Buchholtz Ann K., 2003

<sup>46</sup> buero-forum, 2010, Seite 3

Mit steigender Wissensarbeit erhalten auch die neuen darauf begründeten Anforderungen an Organisationen und ihre Arbeitnehmer\_innen größere Bedeutung. In Stellenausschreibungen finden sich heutzutage die Begriffe Flexibilität, Expertise, Kooperations- und Teamfähigkeit sowie Kommunikationskompetenz und Kreativität mit steigender Häufigkeit, als im Vergleich es dazu noch vor vielleicht zehn Jahren es war. So vielfältig die Aufgabenbereiche und die an sie gestellten Anforderungen, so unterschiedlich die Menschen, die ihnen begegnen sollen. Ein erfolgreiches Arbeitsumfeld sollte ebenso auf diese Veränderungen geschickt eingehen können.

Darüberhinaus lädt der demographische Wandel unserer Gesellschaft, die eine Überalterung erfährt, logischerweise ebenfalls dazu ein, der physischen und psychischen Gesundheit von Mitarbeiter\_innen größere Wertigkeit zukommen zu lassen. Arbeit sollte sich auf angenehmerer Weise und mit größerer Leichtigkeit erledigen lassen, unnötiger Stress soll vermieden werden, um eine nachhaltige erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten, die vermeidet, dass Wissen und Erfahrung von langjährigen Mitarbeiter\_innen frühzeitig verloren gehen.

Eine der Herausforderungen des Facility Managements besteht darin diese Erkenntnisse in die Unternehmensphilosophie zu integrieren. Ein Wertebewusstsein zu etablieren in welchem sich alle Stakeholder wiederfinden. Bei der Entwicklung von neuen Standorten gilt es auch die Planer und alle anderen den Prozess begleitenden Institutionen als ebensolche Stakeholder zu integrieren, um eine Corporate Identity, einen Code of Conduct, etc. auf allen Ebenen zu erreichen.

### 6.3. Stakeholder und Stakeholder-Analyse<sup>47</sup>

Als Stakeholder definiert man alle Personen und Personengruppen, die direkt oder indirekt am Kernprozess beteiligt und an den Auswirkungen der Unternehmensziele und -ergebnisse betroffen sind. Stakeholder wollen die Projektziele mitgestalten und Einfluss auf den Projektverlauf nehmen. Dieser Einfluss auf das Projekt kann sich zwischen „fördernd“ über „neutral“ bis hin zu „die Projektziele verhindernd“ zeigen. Die möglichen Interessenskonflikte der Stakeholder mit dem Projekt beinhalten sowohl Chancen als auch Risiken bezogen auf die Realisierung der Projektziele. Nur wer die potentiellen

---

<sup>47</sup> Drews Günter, Hillebrand Norbert, 2007

Projektförderer und Projektgegner kennt, hat die Möglichkeit fördernde Chancen zu nutzen und bremsende Risiken abzuwehren.

Die Stakeholderanalyse analysiert potentielle Beteiligte und Betroffene eines Projekts und macht damit Ziele, Wünsche und Strategien – bezogen auf die Projektarbeit wie auch auf die Projektziele – transparent und „öffentlich“. Das Projektteam erarbeitet daraus strategische Maßnahmen zur Steuerung der Stakeholder und setzt diese Maßnahmen im Projektmarketing um. Im günstigsten Fall wird eine Aktivierung der Unterstützungspotentiale und die Reduzierung von Projektgegner\_innen und Gegenargumente erreicht.

Stakeholder stammen sowohl vom Projekt selbst oder aus dem Projektumfeld. Eine Umfeldanalyse liefert die notwendigen Informationen über die Art und die Zahl der Stakeholder. In einem Workshop mit dem Team lässt sich ein guter Überblick über die relevanten Stakeholder erarbeiten.

In einem weiteren Workshop werden die Wünsche, Bedürfnisse, Ziele, Erwartungen und die Befürchtungen der Stakeholder erarbeitet und festgestellt. Sie formulieren ihre eigenen Ziele, aber auch ihre Ziele und Wünsche an die Projektarbeit. Menschen wollen ernst genommen und frühzeitig in den Prozess eingebunden werden. Dadurch sichern sie eine optimale Unterstützung während der Projektarbeit zu und ersparen sich Vermutungen, Abschätzungen und Annahmen.

Die Strategien der potentiellen Stakeholder zu kennen ist für das Projekt sehr wichtig. Für die maßgeblichen Stakeholder sollte der Projektverantwortliche deshalb eine Betroffenheitsanalyse – oft auch „Wirkungsanalyse“ genannt – durchführen, um mit diesen Informationen geeignete Maßnahmen zur Steuerung der Stakeholder, im Interesse des Projektes, zu entwickeln und umzusetzen.

## 6.4. Von Natur-Kultur-Prinzipien zu Wertvollem Wirtschaften

### 6.4.1. Vom Wert und den Werten gesunden Wirtschaftens<sup>48</sup>

„Immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt: Lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaub an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn.“ (Bosch Robert, 1919)

Gesunde Unternehmen schauen auf die Menschen und alles Lebendige – die Mitarbeiter\_innen, die Kund\_innen und Lieferant\_innen, die Anrainer\_innen – bzw. neudeutsch auf all ihre Stakeholder. Wenn es hart auf hart geht, sind das diejenigen, die dem Unternehmen die Treue halten. Hier zeigt Wirtschaften ein menschliches Gesicht und soziale und ökologische Verantwortung sind hier zuhause. In Zeiten der Krise, des immer härter werdenden Wettbewerbs scheint sich eine ganz neue Logik in die Herzen zu schleichen. Dass uns ökonomische Zahlen und monetäre Fakten allein keine Hoffnung und Heimat geben. Dieses Wissen wächst mittlerweile zur veritablen Lebenskrise für viele Entscheidungsträger\_innen. Die Zahl der Burn-outs steigt exponentiell, Depression und muskulo-skelettale Erkrankungen<sup>49</sup> werden zu Volkskrankheiten. Längst schon fragen wir einander die Antworten, weil im Leben nämlich anderes zählt: Lebendige Werte!

Echte Werte. Ökonomen behaupten, dass nur knappe Güter einen Wert haben. Freie Güter, die in ausreichender Menge vorhanden sind z.B. Sonnenlicht, Wind und Regen, sind zwar nützlich aber im Grunde wertlos. Thomas Hobbes war schon im 17. Jahrhundert der Meinung, dass der Wert eines Menschen bloß davon abhängt, wie viel jemand bereit ist, für seine Leistung zu bezahlen. Doch diese Bedeutung, nämlich die rein quantitative Bestimmung einer Sache oder Leistung in Form einer monetären Skalierung, soll hier nicht näher beleuchtet werden. Zahlenwerte sind abstrakt, kalt, geben uns weder Halt noch Ruhe. Erst wenn zu den Zahlen Gesichter, Farben, Klänge und Düfte kommen, wenn zur ökonomischen Dimension Gutes, Schönes, Natürliches, Lebendiges, Soziales kommen, finden wir wieder heim. Anders tapen wir im Dunkeln.

---

<sup>48</sup> Strigl Alfred, 2008, Seite 11

<sup>49</sup> Läubli Thomas, Müller Christian, 2009

#### 6.4.2. Zur Ethik wirtschaftlichen Handelns<sup>50</sup>

Was hat also Wert? Welche Ethik, welche Werthaltungen leiten unser Handeln? Mehrere grundlegende Bedeutungen stecken im Wort „Wert“. Werte sind ethische Grundprinzipien, sind Leitmotive unserer Haltungen und Handlungen. Werte leiten das Handeln und unser Handeln hat viel mit der Wirtschafts- und Arbeitswelt zu tun. Karl Marx sagt, Arbeit sei die Quelle des Werts und sein Maß. Der Wert von Waren ist durch die zu ihrer Produktion notwendige gesellschaftliche Arbeitszeit bestimmt. Heute würden wir den Wert von Waren noch mit Finanzkapital, Humankapital, Naturkapital und noch einige mehr erweitern. Trotz dieses erweiterten Wertebegriffs bewegen wir uns immer noch in einer quantifizierenden Werthaltung.

Kants Grundgesetz der reinen praktischen Vernunft lautet: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.“ Maxime meint die oberste persönliche Lebensregel, der höchste persönliche Grundsatz des Willens und Handelns. Philosophisch werden Werte als Qualitäten betrachtet. Als Definition, was Werte sind, kann somit vereinfachend gesagt werden: Werte sind das, was uns im Leben wichtig ist. Jedoch „... in der Moral handelt der Mensch nicht als Individuum, sondern als Dividuum.“ Schreibt Nietzsche in seinem Buch „Menschliches, Allzumenschliches“. Menschliche Werte entstehen also erst in der Beziehung des Ichs mit dem Du und dem Wir. Konrad Lorenz bringt es auf den Punkt: „Ethische Werte im Sinne der evolutionären Erkenntnistheorie entstehen durch das Abschleifen einzelner Egoismen untereinander – wie Kiesel in einem Flussbett.“

Werte stellen somit direkt und indirekt hohe Grundsätze dar. Jeder entdeckt an sich persönliche Werthaltungen. Niemand ist frei von davon. Fragt man die Menschen nach ihren Werten, so kommen meist Antworten wie Gesundheit, Familie, Freunde oder Beziehungen. Doch dies sind nicht wirklich „Werte“! Dies sind vielmehr Subjekte oder Zustände, die für die/den Eine\_n oder die/den Andere\_n wertvoll sind. Die tatsächlich dahinter liegenden Werte sind Liebe, Toleranz, Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt, Achtsamkeit. Diese inneren Haltungen leiten unsere Handlungen. Wen wir lieben, vertrauen, achten und ehren; mit dem gehen wir anders – wertschätzender – um. Werte zeigen sich einzig in unseren Handlungen – nirgendwo sonst. Auch wenn vollmundig von Ethik,

---

<sup>50</sup> Strigl Alfred, 2008, Seite 11

Moral oder Integrität philosophiert wird, Ethik kann nicht besprochen, sie kann nur gelebt werden. Im Verhalten zeigen sich Charakter und Werthaltung, so enttarnt sich jede individuelle Ethik. Albert Schweitzer sagt: „Es ist besser, hohe Grundsätze zu haben, die man befolgt, als noch höhere, die man außer Acht lässt.“

Werte bestimmen Ziele und Maßnahmen, sie sind Motivationsenergie für alle Beteiligten, sie helfen bei Entscheidungen und sie geben Ausschlag in Krisen und Konflikten. Die richtigen, gelebten Werte in einer Organisation bewirken eine höhere Produktivität und Bindung der Mitarbeiter\_innen an das Unternehmen. Identität und Engagement steigen, Fluktuation und Krankheitsquote sinken. Werte schaffen Wert, das ist empirisch belegbar. Menschen knüpfen auch die Erfüllung im beruflichen Leben an Werte. Jene Unternehmen, welche sich im Sinne des Strebens nach sinnstiftenden Grundwerten um Mitarbeiter\_innen bemühen, werden diesen helfen, auch zur persönlichen Meisterschaft zu gelangen. Gelebte Werte- und Führungskultur entscheidet über persönliches Wachsen und das blühen der Seelen – auch der Seele des Unternehmens selbst.

Werte, die in erfolgreichen Unternehmen oft gelebt werden sind:

- Ehrlichkeit
- Offenheit
- Transparenz
- Vertrauen
- Zuverlässigkeit
- Achtsamkeit
- Menschenwürde
- Verantwortung
- Nachhaltigkeit
- Lebensfreundlichkeit
- Langmut
- Freude am Tun
- Integrität
- Respekt
- Mut
- Authentizität
- Ehrsamkeit

#### 6.4.3. Unternehmerische Verantwortung – Corporate Responsibility<sup>51</sup>

Was oder wer hindert uns bereits heute schon solche Werte in Unternehmen zu leben? Klaus Woltron meint, die größten Hindernisse für gelebte Corporate Responsibility sind kurzfristiges Denken anstelle von langfristigen Überlegungen, ungeeignete nur finanziell basierte Anreizsysteme, rein monetaristisches Denken der raschen Amortisation des

---

<sup>51</sup> Strigl Alfred, 2008, Seite 12

eingesetzten Finanzkapitals, das geringe Interesse bzw. Bewusstsein der Shareholder an Nachhaltigkeit und eine lediglich freiwillige Basis von Werten ohne gesetzliche Verankerung, was oft Nachteile für die Vorreiter bringt. Dennoch werden Werte – gemeint sind immaterielle Werte – zunehmend auch in der realen Vermögens- und Unternehmensbewertung immer bedeutsamer. Machten 1982 noch immaterielle Werte 38% der gesamten Vermögenswerte der Top-500 Weltunternehmen aus, so waren es im Jahr 2002 bereits 85%<sup>52</sup>. Beispiele für immaterielle Werte sind Patente, spezielle Computersoftware, Kompetenzen, Motivation und Werthaltungen der Mitarbeiter\_innen, Markennamen, Zugang zu günstigen Finanzierungen, technische Dokumentation etc. Immaterielle Werte haben keinen isolierten Wert – sie haben nur einen Wert für das Unternehmen gemeinsam mit anderen immateriellen Werten. Der Wert entsteht erst durch die Kombination.

Wirtschaftlicher Mehrwert. Dass eine Investition in Werte auch einen wirtschaftlichen Mehrwert schaffen kann belegt unter anderem auch eine Studie von Booz Allen Hamilton, 2007. Diese Studie beruht auf einer Befragung von 150 führenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Über 75% der befragten Vorstände gehen davon aus, dass Werte in Unternehmen zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. 95% glauben sogar, dass Werte einen wirtschaftlichen Nutzen generieren. Unter Bezugnahme auf andere Literaturquellen kommt die Studie zum Ergebnis, dass Unternehmen mit Werten

- ein 4-mal höheres Umsatzwachstum haben,
- ein 8-mal höheres Beschäftigungswachstum ausweisen,
- einen 12-mal stärker wachsenden Aktienkurs vorweisen,
- langfristig 12-mal stärker wachsen als der Markt und
- eine höhere Verweildauer von höher motivierten Mitarbeiter\_innen haben.

#### 6.4.4. Die Natur-Kultur-Prinzipien als Basis sinnstiftenden Wirtschaftens<sup>53</sup>

Wirtschaften an sich ist kein Selbstzweck. Es sollte im Übergeordneten zur Sicherung der Lebensqualität möglichst allen Lebendigen dienen. Eine gesunde, weit blickende

---

<sup>52</sup> Schmidl Peter, 2004

<sup>53</sup> Strigl Alfred, 2008, Seite 13

Wirtschaft richtet sich daher an einer langfristigen und zukunftsfähigen Entwicklung von Natur und natürlich auch am Menschen aus. Die Ausrichtung der Ziele und gesetzten Maßnahmen auf ein sinnstiftendes und möglichst natur-, generationen- und menschengerechtes Leitbild einer „Nachhaltigen Entwicklung“ ist damit unmittelbares Gebot – unmittelbarer Imperativ – jeden Wirtschaftens. Ein Leitbild als energetische Quelle für Inspirationen, Ideen und konkretes Handeln ist wie ein Generator, von dem die Kräfte im Unternehmen gespeist werden. Energetisch heißt, sehr bewusst, mit Achtsamkeit und Weitsicht einen Energiezustand zu erzeugen, welcher ein Klima der Leistungsfreude hervorbringt. Dem entsprechend sind die Vorteile, die von einem „energetischen“ Leitbild ausgehen mehrere:

- Erhöhung der Effektivität durch Konzentration auf das Wesentliche, d.h. auf die Kernwerte des Unternehmens, die es zu verwirklichen gilt.
- Bündelung der Energien im Unternehmen und zwar von vielen diffus wirkenden Energien hin zu synergetisch wirkenden Kräften mit einem klaren Fokus.
- Sinnggebung und Inspiration für alle Mitarbeiter\_innen durch Zielklarheit, Ordnung, Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit.
- Effizienzsteigerung und Koordinationsoptimierung durch klare Vorgaben für das Verhalten in Bezug auf den Führungsstil, die interne und externe Zusammenarbeit sowie die Abwicklung von Projekten.
- Stärkung des Wir-Gefühls, der Motivation und der Identifikation mit dem Unternehmen.
- Stärkung des Vertrauens und Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch Transparenz und Konsistenz in allen Erscheinungsformen.
- Kulturstiftende und –fördernde Impulse.
- Magnetische Anziehungskraft für neue, qualifizierte Arbeitskräfte, Kunden, Konsumenten, Geschäftspartner\_innen sowie allen Menschen, die auf der gleichen „Frequenz“ liegen gemäß dem Gesetz der Resonanz d.h. Steigerung der Unternehmensattraktivität.

#### 6.4.5. Leitbild und Strategie wertvollen Wirtschaftens<sup>54</sup>

„Die Werte eines Unternehmens werden mit Tinte geschrieben, die Strategie mit Bleistift“. (Weissman Arnold, 2006)

Weissmann bringt damit zum Ausdruck, was schon Georg Christoph Lichtenberg im 18. Jahrhundert feststellte „Wer Werte bewahren will, muss Strukturen verändern.“ Strukturen, Strategien, Ziele, ... sie alle werden mit radierbaren Bleistiften geschrieben. Werte werden – wie eine Unterschrift – mit der beständigeren Tinte gezeichnet. Leitbildentwicklung ist immer als ein Prozess zu verstehen. Einmal in Gang gesetzt, folgt er einer eigenen Dynamik und fordert stete Achtsamkeit. So ist ein Leitbild keine singuläre Maßnahme; ein Leitbild versteht sich vielmehr als eine permanente Aufforderung zur Reflexion aller Handlungen in Bezug auf die selbst gesetzten Maßstäbe. Ohne eine solche (Selbst-) Reflexion kommt der Prozess zum Stillstand. Die ernsthafte Beschäftigung mit Werten und deren Reflexion geht nämlich weit über das Formulieren eines Lippenbekenntnisses hinaus und fordert die Beteiligten auf, ihre ganz persönlichen Werte zu reflektieren und zu ihrem Welt- und Menschenbild Stellung zu beziehen.

Erfolg erfolgt aus der inneren Werthaltung. Nachweislich ist bekannt, dass Unternehmen mit klaren Wertvorstellungen und einem verbindlichen Leitbild gegenüber solchen ohne Werte und Leitbild eine – über einen längeren Zeitraum betrachtet – höhere Wertschöpfung, höhere Kundenzufriedenheit und weniger Fluktuation aufweisen. So berichten Jim Collins und Jerry Porras in ihrem Buch „Immer erfolgreich“, dass die Marktwertsteigerung in Unternehmen mit Werten und Leitbild in einem Zeitraum von 50 Jahren sechsmal höher ist als die von Unternehmen ohne solche. Bruce Pfau und Ira Kay „Human Capital Edge“ kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen in denen Mitarbeiter das Leitbild kennen, verstehen und umsetzen, einen um 29% höheren Return On Investment (ROI) haben als ihre Mitbewerber. Und bei Hugh Davidson in „The Committed Enterprise“ ist nachzulesen, dass bei einem Unternehmen mit einem starken Leitbild die Kundenzufriedenheit um 16% über dem Marktdurchschnitt und die Mitarbeiterfluktuation um 32% unter dem Marktdurchschnitt liegt.

Das Thema „Werte im Unternehmen“ wird oft als Konflikt zwischen „Kant und Kohle“ bezeichnet. Unternehmensethik lebt in und von diesem Konfliktfeld. Unzählige Studien belegen, dass Werte in einem Unternehmen wichtige, positive, ja oft die essentiellen

---

<sup>54</sup> Strigl Alfred, 2008, Seite 13

Erfolgsfaktoren darstellen. Werte bilden das Fundament der gelebten Unternehmenskultur und sind damit handfeste Voraussetzungen für den (finanziellen) Erfolg. Denn Erfolg erfolgt. Was vorher kommt entscheiden maßgeblich die Werte des Unternehmens. Was für einen Nutzen stiften also Werte? Ist wer so fragt nicht schon wieder bei der „Kohle“, beim Quantifizieren. Wer bloß an den Nutzen denkt, denkt vielleicht zu schnell ans Ergebnis. Doch es gibt Werte, die nicht nach den Nutzen fragen. Welchen Nutzen stiftet Toleranz oder Vertrauen? Vielleicht sind edle, ehrenvolle Werte Nutzen per se.

### 6.5.Zusammenfassung 3. Teil: Betreiber – Organisation

In den vergangenen Jahren bekamen zwei Bereiche für Unternehmer einen stetig anwachsenden Stellenwert: Corporate Social Responsibility und Green Building. Für viele Unternehmen ist es mittlerweile notwendig geworden in diese Bereiche zu investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zum einen entsteht Druck von Seiten der Mitarbeiter\_innen und den Kommunen und zum anderen von Seiten der Kund\_innen und diversen NGO's sich mit diesen Themen auseinander zu setzen. Ebenso reichen die Motivationen für die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit von reinem Marketing über ausschließlich wirtschaftliche Kennwerte bis hin zu persönlichen Anliegen. Letztendlich müssen sich aber alle Investitionen irgendwann rechnen. Investitionen, die z. B. die Betriebskosten des Gebäudes und der darin befindlichen technischen Anlagen positiv beeinflussen, sind sehr einfach zu evaluieren. Investitionen in Mitarbeiter, Gesundheit am Arbeitsplatz oder in die Umwelt dagegen schwerer. Der Wert der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Unternehmen liegt vor allem darin, dass das Unternehmen von allen Seiten her genau betrachtet und analysiert wird, um herauszufinden welche Maßnahmen den Kernprozess, die eigentliche Aufgabe und Sinn der Unternehmung, fördern bez. hemmen und in welcher Weise darauf reagiert werden soll, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

## 7. Nutzer\_innen – Mitarbeiter\_innen

„Unserer Meinung nach sind noch viele Unternehmen einem Denken verhaftet, dass Menschen nur dann arbeiten, wenn sie auch am Schreibtisch sitzen. Es bedarf Aufgeklärtheit, Realitätssinn und Progressivität um zu erkennen, dass auch jemand, der auf einem Sofa sitzt, Mehrwert für das Unternehmen schafft.“ (Tom Lloyd, 2009)

In den vergangenen Jahren wurden unzählige Studien zum Thema „Büroarbeitsplätze der Zukunft“ in Auftrag gegeben. Zumeist mit Unterstützung der großen Büromöbelhersteller. Einen der geschichtlichen Ausgangspunkte bildet Frederick Winslow Taylor (1856-1915) mit seinem Konzept des „task management“ bzw. des „scientific management“ mit dem er mit einer rein wissenschaftlichen Herangehensweise soziale Probleme lösen und Wohlstand für alle erreichen wollte. Die Ziele waren hohe Löhne und geringe Herstellkosten bei einer Arbeitsbelastung, die es dem Arbeiter ermöglichte, diese Leistungen Tag für Tag über Jahre hinweg ohne Gesundheitsbeeinträchtigungen zu erbringen<sup>55</sup>. Im Wesentlichen bestehen diese Ziele noch heute.

### 7.1. Die Wissensmitarbeiter\_innen

Die Menschen, die ihr Geld nicht mit dem Ausführen vorgegebener Strukturen und Prozessen verdienen, werden immer mehr. Durch ständig neu erworbenes und zu eigen gemachtes Wissen, sind sie damit beschäftigt, neue Produkte oder Dienstleistungen zu schaffen. Wissen wird nicht als Wahrheit, sondern als Ressource, an der ständig gearbeitet wird bzw. die einem ständigen Verbesserungsprozess unterliegt, verstanden. Diese Wissensarbeit benötigt Gespräche, Kooperationen, Austausch sowie Konzentration und die Möglichkeit des Rückzuges und sie ist mobil, sowohl in örtlicher als auch in zeitlicher Hinsicht.

Eine der Studien<sup>56</sup> hatte diesen Schwerpunkt der Wissensarbeit und Wissensarbeiter\_innen. Demnach lassen sich Wissensarbeiter\_innen ebenfalls, wie es bei der soge-

---

<sup>55</sup> Wallich Adolf (Hrsg.), Taylor Fred. W., 1919

<sup>56</sup> Greene Catherine, 2009

nannten Typenlehre der Fall ist, in vier Ausprägungen einteilen: Anker, Vermittler, Sammler und Navigator<sup>57</sup>.

#### 7.1.1. Die/Der Anchor – Schreibtisch-Surfer\_in

Anker sind typischerweise Produktionsmanager\_innen, Desktop-Researcher\_innen, F&E-Verantwortliche, Buchhalter\_innen etc. Anker nutzen vor allem den eigenen Schreibtisch sowie dessen direktes Umfeld. Schreibtisch-Surfer\_innen kommen selten in andere Bereiche des Bürogebäudes, und schon gar nicht verrichten sie ihre Arbeit an anderen Orten. Fast 90% ihrer Zeit sind Schreibtisch-Surfer\_innen an ihrem Platz, weshalb die Kommunikation auch in ihre Richtung läuft. Sie sind Verarbeiter\_innen von Informationen, die sie von anderen zur Verfügung gestellt bekommen. Das Wichtigste für Anker ist der Komfort am Platz. Hier müssen die Handgriffe stimmen, die Atmosphäre soll wohltuend sein.

#### 7.1.2. Die/Der Connector – Vermittler\_in

Vermittler\_innen sind typischerweise Researcher\_innen, Planer\_innen, Anwältinnen und Anwälte, Softwareentwickler\_innen etc. Vermittler\_innen nutzen den eigenen Schreibtisch, aber auch die gesamte Büroinfrastruktur. Sie sind zu ca. 50% am eigenen Tisch und zu weiteren 50% unterwegs. Sie stellen sicher, dass der Informationsfluss passt, holen Informationen und verteilen diese. Sie beobachten und vermitteln. Als In-house-Wanderer sind sie damit wahre Meister von Meetings und permanent damit beschäftigt, Wissen zu transportieren – solange dies innerhalb des Unternehmens stattfindet. Sie müssen in der Lage sein, schnell die Hüte zu tauschen, um von einer Sekunde auf die nächste unterschiedlichste Themen zu verarbeiten, in unterschiedliche Szenarien zu wechseln: Von intensiven Meetings bis zur Konzentration alleine.

#### 7.1.3. Die/Der Gatherer – Sammler\_in

Sammler\_innen sind typischerweise Junior Consultants, Designer\_innen, Marketing-Manager\_innen etc. Sammler\_innen nutzen das gesamte Büro, machen aber an den Türen des Office nicht halt. Sie sind auch außerhalb des Betriebsgeländes unterwegs. Sie nutzen Stadt und Region für ihren Job. Durchschnittlich 50% ihrer Arbeitszeit ver-

---

<sup>57</sup> BENE AG, 2009, Seite 34ff

bringen sie jedoch an ihrem Schreibtisch und in dessen direkter Umgebung. Den Rest der Zeit sind sie eher nicht im Büro. Der Informationsfluss der Sammler\_innen ist wie eine große Schleife. Sie betreiben „Communication to go“ und sind immer und überall ein Knotenpunkt für Wissen. Der Anspruch der Sammler\_innen ist es, leicht zu kommunizieren und unbeschwert ihrer Wege zu gehen. Der Schreibtisch ist für sie Landefläche und Rückzugsort, an dem sie das verarbeiten, was sie auf ihrem Weg durch Zeit und Raum mitgebracht haben.

#### 7.1.4. Die/Der Navigator\_in

Navigator\_innen sind typischerweise Key-Account-Manager\_innen, Trainer\_innen, Senior Consultants etc. Navigator\_innen nutzen das eigene Büro so gut wie nie. Oft haben sie gar keinen eigenen Schreibtisch und/oder nutzen das Homeoffice. Sie sind regional und global unterwegs. Ihre Schreibtischzeit macht etwa 10% ihrer gesamten Arbeitszeit aus. Vor allem kommen sie in das Büro, um Informationen auszutauschen und Meetings beizuwohnen. Klassische Solo-Arbeit gibt es für Navigator\_innen selten. Das Checken der E-Mails gehört dazu, findet aber von überall statt. Das Leben von Navigator\_innen besteht also vor allem aus Kommunikation und der Verarbeitung von Information in Wissen. Oft sind Navigator\_innen die Speerspitze des Wissensnetzwerkes des Unternehmens.

## 7.2. Architekturanforderungen und Grundcharakteren von Mitarbeiter\_innen

Alle Menschen haben ihre ganz eigene individuelle Art und Weise ihr Leben zu meistern, beruflich wie persönlich. Nach welchen Mustern Menschen vorgehen und welche Vorlieben sie dabei entwickeln, ist die Ursache für wiederholten Misserfolg oder auch der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg. Auf Grundlage eines Modells von Fritz Riemann, einem ressourcen-orientierten Modell, lassen sich die Begabungen von Menschen zeigen, neue Handlungsspielräume eröffnen und auch die bereits vollzogenen und noch zu leistenden Entwicklungsschritte aufzeigen.

In einem nächsten Schritt lassen sich vier Persönlichkeitstypen ableiten: Die/der Analytiker\_innen, die/der Vermittler\_innen, die/der Entdecker\_innen und die/der Realisierer\_innen. Die Lebensaufgabe eines Menschen ist es, Verstand (Analytiker\_in) und

Gefühl (Vermittler\_in) in Einklang zu bringen und auf der Suche nach Veränderungen (Entdecker\_in) den Boden unter den Füßen (Realisierer\_in) nicht zu verlieren. Nach einer Selbsteinschätzung in Bezug auf dieses Raster kann man konflikthafte Erfahrungen entdecken und nach neuen Wegen suchen. Diesen vier Persönlichkeitstypen können Architekturanforderungen zu geordnet werden<sup>58</sup>:

#### Die/Der Analytiker\_in

Farben	Schwarz, Weiß, Kontraste
Licht	Weiß, hell, Neon, technisch
Materialien	Stahl, Glas, Metalle, Industriematerialien, Stein, Beton
Gestalt	Hochhaus, sachlich
Architekturstile Markendarstellung	Klar, cool, eindeutig
Erster Eindruck	Einlasskontrolle, Portier (Security), Machtdemonstration (Schwellen), Nüchtern
Bürokonzept	Zellenbüros
Gebäudestruktur	Klar definiert, kalt, langer klarer Gang, wirtschaftliche Struktur
Technik	Wirtschaftlich optimiert
Aussage	Geschlossen, abweisend, schroff, kühl
Standort	Hochhaus, wirtschaftliche Lage (Grundstück, Anfahrt)
Formen	klar, kantig
Wirtschaftliche Ausrichtung	Hochwertige Qualität, Schadstoffemissionen, gute Werkzeuge und Arbeitsplätze
Auto	Lexus Hybrid

Tabelle 1: Architekturanforderungen – Die/Der Analytiker\_in, 2009, bene consulting / M.O.O.CON

#### Die/Der Vermittler\_in

Farben	Pastell, warme-, verbindliche-,
Licht	Indirekt, warm, dimbar,
Materialien	Stoff, Weich, Holz,
Gestalt	Konservative Villa, Landhaus mit Blumenschmuck
Architekturstile Markendarstellung	nachrangig
Erster Eindruck	Wohlfühlcken, persönlicher Empfang, Überfrachtet, Schnickschnak,
Bürokonzept	Kombibüro, MZ=WZ
Gebäudestruktur	Feng Shui, organische Strukturen,
Technik	Passivhaus
Aussage	offen, einladend
Standort	Im Grünen, ansprechende Infrastruktur (Bistro, Kommunikationssorte),
Formen	Hundertwasser, rund, oval, wenige Ecken,

<sup>58</sup> M.O.O.CON, 2009

Wirtschaftliche Ausrichtung	Wohlbefinden der Mitarbeiter, soziale Gesichtspunkte, Komfort der MA's, Arbeitsplatzsicherheit, Gesundheit, Bio/Öko
Auto	VW-Bus

Tabelle 2: Architektur Anforderungen – Die/Der Vermittler\_in, 2009, bene consulting / M.O.O.CON

### Die/Der Entdecker\_in

Farben	Vielfalt, leuchtend
Licht	Verschieden, Design, Abwechslung
Materialien	Neuartig, Top-Design, Vielfalt
Gestalt	Moderner Tempel, Denkmal
Architekturstile Markendarstellung	Eindrucksvoll, dominierend
Erster Eindruck	Selbstdarstellung, Kunst, Raum, Ausstellung, Überdimensioniert,
Bürokonzept	Openspace, Businessclub, Google,
Gebäudestruktur	abwechslungsreich, überraschend, Durchgehen wird zum Abenteuer,
Technik	hoch technisiert, spielt alle Stückchen
Aussage	offen, interessant
Standort	Innenstadt
Formen	Ungewöhnlich, neu, einzigartig, Kombination verschiedener Formen
Wirtschaftliche Ausrichtung	Exklusiv, Gestaltung, Darstellung, Großzügig, Kosten egal,
Auto	Porsche/Cabrio, Cayenne

Tabelle 3: Architektur Anforderungen – Die/Der Entdecker\_in, 2009, bene consulting / M.O.O.CON

### Die/Der Realisierer\_in

Farben	natürliche-, erdige, braun, beige
Licht	Standard Office,
Materialien	Holz, Stein, Naturmaterialien
Gestalt	Vernünftig, nüchtern, praktisch
Architekturstile Markendarstellung	Bescheiden, zurückhaltend,
Erster Eindruck	Fußabstreifer, Garderobe, Vorraum
Bürokonzept	klar strukturiert, Kombibüro, reversibel
Gebäudestruktur	klare Wegebeziehungen, stark strukturiert, praktisch, funktional
Technik	funktional, praktisch Bedienkomfort
Aussage	geschlossen, nüchtern
Standort	Vororte, Gewerbegebiet, gute Infrastruktur,
Formen	klar, eindeutig, strukturiert, schachtelförmig, funktional,
Wirtschaftliche Ausrichtung	Nützliche, langlebige, bedarfsgerechte Flächen, Produktivität, Folgekosten, Bedienkomfort, praktisch
Auto	Opel Astra

Tabelle 4: Architektur Anforderungen – Die/Der Realisierer\_in, 2009, bene consulting / M.O.O.CON

### 7.3.Kommunikation – Kommunikationsmodelle

Moderne Formen der Arbeitsorganisation sind geprägt durch wechselnde Teams, unterschiedliche Arbeitszeiten und –orte. Das stellt große Herausforderungen an die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens. Die Raumstruktur und das Raumangebot sollen deshalb so beschaffen und gestaltet sein, dass die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter\_innen einerseits und andererseits innerhalb der Teams optimal unterstützt wird, ohne dass andere Personen dadurch gestört werden. Das gilt sowohl für die formelle Kommunikation, die auf den offiziellen Wissensaustausch in einem Unternehmen fokussiert ist, wie auch für die informelle, etwa beim Kopierer oder in der Teeküche.

Die Persönlichkeitstests können bei Teamzusammensetzungen einen wesentlichen Beitrag leisten und sowohl die Dauer als auch das Ergebnis von Prozessen positiv beeinflussen. Die richtige Mischung der Persönlichkeiten in einem Team und ihre kommunikativen Fähigkeiten entscheiden über Erfolg oder Niederlage.

Was Kommunikation ist und wie sie funktioniert, versuchen diverse Kommunikationsmodelle und –theorien zu erklären. Es existieren eine Reihe von Modellen zur Beschreibung zwischenmenschlicher Kommunikation, jedoch gibt es keine einheitliche Theorie. Ein Modell, das sich in den Rahmen dieser Masterthese gut einfügt, ist das Modell der Themenzentrierten Interaktion (TZI) und wurde in den 1950er-Jahren von der Psychologin und Psychoanalytikerin Ruth Chon entwickelt. Von anderen Kommunikationsmodellen unterscheidet es sich durch seinen gruppenspezifischen Ansatz. Die Themenzentrierte Interaktion oder auch „Das Vier-Faktoren-Modell“ genannt, kann überall dort zum Einsatz kommen, wo Menschen miteinander arbeiten, miteinander lernen oder miteinander leben. Dabei sind vier Faktoren wirksam:

1. Die zu bearbeitende Sache, die Aufgabe oder der Lehrstoff: das ES
2. Jede einzelne beteiligte Person mit ihren Kompetenzen, Anliegen, Gefühlen und mit ihrer Biografie: die ICHs
3. Die Beziehungen und Interaktionen zwischen allen Beteiligten: das WIR
4. Die Rahmenbedingungen, der Kontext, die Einflussfaktoren der Umwelt(en): der GLOBE

## 7.4. Das Vier-Faktoren-Modell<sup>59</sup>

Das Vier-Faktoren-Modell ist als Planungs- und Analyseinstrument sowohl für die Vorbereitung als auch für die Nachbereitung und die Evaluation von Besprechungen wertvoll. Für eine optimale Zusammenarbeit, für ein lebendiges Lernen und für die stetige Weiterentwicklung der Einzelnen und einer lernenden Organisation sind alle vier Einflussgrößen gleich wichtig. Die Aufgabe der Leitung ist es, immer wieder eine Balance zwischen den vier Faktoren herzustellen. Das bedeutet, dass sie neben der Sacharbeit auch die Anliegen und die Kompetenzen der einzelnen Personen, den Gruppenprozess und die Umweltfaktoren beachtet und, wenn nötig, thematisiert.

### 7.4.1. Ich – Mensch

Gruppenarbeit nach TZI nimmt die/den einzelne\_n Teilnehmer\_in ernst, wie sie/er ist und nicht, wie sie/er einem theoretischen Ideal entspricht. Das beinhaltet die ausdrückliche Aufforderung an jede\_n einzelne\_n, sich seiner Motive und Ambivalenzen bewusst zu werden, zu unterscheiden, was sie/er „möchte“, „darf“, „sollte“ – und was sie/er dann tatsächlich „will“. Je klarer jede\_r einzelne um sich weiß und je deutlicher sie/er das in der Gruppe benennen kann, desto offener und persönlicher werden in der Regel auch die Interaktionen untereinander.

Die TZI ermutigt zur „selektiven Authentizität“, d.h. sie bestärkt jede\_n, die eigenen Wünsche, Gedanken und Bedürfnisse wahrzunehmen und sie dann bewusst auswählend und situationsangemessen auszudrücken.

Dabei ist „das Ziel der Themenzentrierten Interaktion nicht ... die Ästhetisierung des vollkommenen, selbstentfalteten Menschen, sondern das Wissen von der durch Scharten und Runzeln, persönlichen Verletzungen und öffentliche (institutionelle) Kämpfe gezeichneten Person“ (Kroeger 1992, 124). Die Kantigkeit von in ihrer Art sehr verschiedenen Menschen ist dabei mehr willkommen als ein Persönlichkeitstyp, der immer ausgeglichen ist vor lauter Aggressionsbewusstheit und voller Verständnis für alles und jeden: dies ist nicht das Menschenbild der TZI!

---

<sup>59</sup> Cohn Ruth C.; Matzdorf Paul, 1992, Seite 70ff

#### 7.4.2. Wir – Team/Organisation

Das „Wir“ umfasst die einzelnen „Ichs“, die an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit zu einem verabredeten Anliegen zusammenkommen, und ist zugleich „mehr“ als die Summe der einzelnen.

In der Anfangsphase einer Gruppe wird die/der Leiter\_in Themen und Strukturen so auswählen, dass sich aus verschiedenen „Ichs“ ein „Wir“ überhaupt erst einmal bildet, mit anderen Worten, dass in der Gruppe Vertrauen entstehen kann, dass niemand missachtet wird und jede\_r sich aktiv beteiligen kann.

Eine Gruppe im TZI-Sinn, bei der man von einem echten „Wir“ sprechen kann, zeigt sich vor allem am Vorhandensein

- von Struktur und Vereinbarungen
- von Zielsetzung und Aufgabe
- von Wahrung der Individualität
- von Mitsteuerungsmöglichkeiten im Prozess
- von Interaktionen
- eines Rückbezugs auf ein gemeinsames Wertesystem.

Arbeitet eine Gruppe länger zusammen, wird es notwendig für die Stärkung des „Wir“, sind Störungen und Konflikte mit Hilfe der Leitung anzusprechen und zu klären. Dies ist erforderlich, damit aus einem kindlichen ein erwachsenes Wir werden kann.

#### 7.4.3. Es – Inhalt

Das „Es“ bezeichnet in der TZI die zu bewältigende Aufgabe, den Arbeitsgegenstand, das gemeinsame Anliegen, das sich in Themen konkretisiert. In einer Schulklasse ist das der Unterrichtsstoff, in einer Arbeitssitzung die Punkte der Tagesordnung.

Am schulischen Beispiel der Unterscheidung von Unterrichtsstoff und Unterrichtsthema macht Helmut Reiser den Unterschied zwischen „Es“ und „Thema“ in der TZI deutlich, der in der TZI-Literatur und –Praxis leider immer wieder verwischt wird (Reiser/Lotz 1995, S. 126-131; Lotz 2003, S. 156-173). Im TZI-Modell des Dreiecks im Globe ist das „Es“ eine der drei Ecken; das Thema steht innerhalb des Dreiecks und verbinden die Ecken miteinander.

Im Thema sollen nicht nur der Stoff, sondern auch die Globe-Bezüge, die Ich-Bezüge und die Wir-Bezüge des Lernvorganges enthalten sein. Wenn ein Grundschullehrer z.B. in einer Unterrichtseinheit das Wasser behandelt, so ist dies ein Stoff und kein Thema. Ein Thema kann aus dem Stoff werden, wenn er sich fragt, was die Schüler mit diesem Stoff zu tun haben, was in der Gruppe gewollt oder ungewollt ausgelöst werden kann, wenn sich die Klasse damit beschäftigt, und was er selber an diesem Stoff wichtig findet. Ein Thema heißt dann z.B.: „Wasser zum trinken, gießen, waschen, bei Dürre und bei Flut: Wir erforschen das Wasser als Quelle des Lebens auf der Erde.“

#### 7.4.4. Globe – Umfeld

In der TZI ist die vierte beim Gruppenleiten zu beachtende Größe der Globe, „dieses umgebende Feld ums Dreieck, welches neben mir selbst beginnt und im Weltall noch nicht endet“ (Langmaack 2001, S. 125). Diese „Kugel“ ist keine starre Größe, sondern ein Name für die vielfältigen Kräfte, die von außen fördernd oder hinderlich auf eine Gruppe einwirken.

„Globe“ bezeichnet all das, was außerhalb der Hier-und-jetzt-Situation einer Gruppe liegt, aber dennoch oft erheblichen Einfluss auf die Gruppe hat: der familiäre und berufliche Hintergrund der Teilnehmer\_innen, die Zusammensetzung der Gruppe nach Alter, Geschlecht und sozialer Herkunft, Zeit und Ort der Gruppenarbeit, aber auch ökonomische gesellschaftliche und politische Realitäten (Fehlker 2001). Auch die/der abwesende Lebenspartner\_in, die gewohnte Alltagsstruktur, vergangene und heute wirksame Institutionen und kulturelle Gegebenheiten wirken auf die Gruppe ein. Nicht unerheblich ist die Frage, ob eine Gruppe freiwillig oder gezwungenermaßen zusammen kommt.

Während die Bedeutung von Ich, Wir und Es meist schneller bewusst und leichter greifbar wird, ist der Globe schwerer zu fassen. Doch „wir müssen uns mit den Einwirkungen des Globe auf uns und unserer Einwirkung auf ihn beschäftigen. Sonst sind wir wie ein Kapitän, der zwar sein Schiff kennt, sich jedoch um die Meeres-, Wind- und geographischen Situationsbedingungen nicht kümmert. Wer den Globe nicht kennt, den frisst er“ (Cohn/Farau 1993, S. 355).

Die/Der TZI-Leiter\_in wird dafür sorgen, dass die Gruppenteilnehmer\_innen für den Globe ebenso aufmerksam werden wie für Ich, Wir und Es. Mit dem Vier-Faktoren-Modell stellt die TZI ihr/ihm eine umfassende Diagnose- und Analysemöglichkeit von Gruppensituationen zur Verfügung.

## 7.5. Identitätsdimensionen – Grundcharakteren von Mitarbeiter\_innen und Themenzentrierte Interaktion

Teams sind dann am erfolgreichsten, wenn viele unterschiedliche Rollen, die sich ergänzen, besetzt werden können. Diese Vielfalt und die nötige Kommunikation sorgen dafür, dass sämtliche Stärken ausgespielt und Fehler vermieden werden.

Die Identitätsdimensionen sollen die Verbindung der Grundcharakteren nach Riehmann mit dem Modell der Themenzentrierten Interaktion nach Cohn darstellen<sup>60</sup>.

### Die Identitätsdimensionen im Allgemeinen

Ich – Mensch	Haltung, Werte, Verhalten, Wissen, Können
Wir – Organisation	Ablauf-, Aufbau-, Organisation, Kooperation, Prozesse, Kommunikation, Gehaltssystem,
Es – Inhalt	Aufgabe, Ziele, Methoden, Daseinszweck, Preispolitik,
Globe – Umfeld	Markt, Gesellschaftliches-, Politisches-, Kulturelles-, Unternehmensumfeld (Standort),

Tabelle 5: Identitätsdimensionen – Im Allgemeinen, 2009, bene consulting / M.O.O.CON

### Die/Der Analytiker\_in

Ich – Mensch	Rationalität:	Kontrolle, Disziplin, Klarheit, Werteorientierung, Bewertung
Wir – Organisation	Effizienz:	Maßstäbe, ergebnisorientierte Führung, Qualität, Wissenstransfer (-management), Differenzierung und Komplexität, Formal,
Es – Inhalt	Einzigartigkeit:	Wirtschaftlich, Ergebnisorientierung, Theorie, Grundsatzforschung, Marktanalyse, Messbarkeit,
Globe – Umfeld	Eigenwohl:	Autonomie, finanzielle-, tarifliche-, Unabhängigkeit, Profitorientierung, Profilierung, Machtstreben,

Tabelle 6: Identitätsdimensionen – Die/Der Analytiker\_in, 2009, bene consulting / M.O.O.CON

<sup>60</sup> M.O.O.CON, 2009

### Die/Der Vermittler\_in

Ich – Mensch	Emotionalität:	Herzlichkeit, Wohlfühlen, Freundlichkeit, Komfort, kundenorientierte Haltung, Engagement, Motivation, Werthaltung
Wir – Organisation	Atmosphäre:	Besprechungskultur, Teamarbeit, Vertrauen, informelle Kommunikation, Veranstaltungen, Begegnungsräume, Feedbackkultur, Rollenvielfalt, Integration von Kulturen,
Es – Inhalt	Vielfalt:	Produktvielfalt, Kundenorientierung, Costomizing, Support, Service, Beratung, maßgeschneiderte Produkte, Dienstleistungen um das Produkt,
Globe – Umfeld	Gemeinwohl:	Netzwerke (Betriebsrat, Verbände, Vereine, Parteien), soziale Projekte, Work-Life-Balance, Familienförderung, Sponsoring, Ökologie,

**Tabelle 7: Identitätsdimensionen – Die/Der Vermittler\_in, 2009, bene consulting / M.O.O.CON**

### Die/Der Entdecker\_in

Ich – Mensch	Freiheit:	Gestaltungsspielraum, Lebendigkeit, Bewegung, Begeisterung,
Wir – Organisation	Flexibilität:	Projektorganisation, Netzwerke, flache Hierarchie, informelle Kommunikation, wenig Regeln, spontane Organisationsformen, jeder gibt sein Bestes,
Es – Inhalt	Inspiration:	Kreativität, Forschung, Neugier, Wettbewerbs-Marktorientierung, Benchmark, Trendsetter, Mission, Vision,
Globe – Umfeld	Fortschritt:	Anerkennung, Image, Einfluss, Veränderung, Gründergeist, Initiierung, Messen, Kongresse, Visionär,

**Tabelle 8: Identitätsdimensionen – Die/Der Entdecker\_in, 2009, bene consulting / M.O.O.CON**

### Die/Der Realisierer\_in

Ich – Mensch	Sicherheit:	Langfristige Beziehungen, Verlässlichkeit, Pragmatismus
Wir – Organisation	Struktur:	Regeln, definierte Prozesse, eindeutige Verantwortlichkeiten, Verträge,
Es – Inhalt	Nachhaltigkeit:	Sinnlich, konkret, erfahrbar, (an-)fassbar, Wertbeständigkeit, Routine, Wirkung, Nutzen, funktional, Standardisierung
Globe – Umfeld	Tradition:	Rituale, Bräuche, Rhythmus, Beständigkeit, Heimat (-verbundenheit), Wiedererkennbarkeit, Verlässlichkeit,

**Tabelle 9: Identitätsdimensionen – Die/Der Realisierer\_in, 2009, bene consulting / M.O.O.CON**

## 7.6.Zusammenfassung 4. Teil Nutzer\_innen – Mitarbeiter\_innen

Die erhöhten Anforderungen an die Mitarbeiter\_innen durch den Wettbewerb mit anderen Unternehmen stellen eine intensivere Beschäftigung mit diesem Thema für die Unternehmensführung dar. Die alleinigen Fachkompetenzen der einzelnen Mitarbeiter\_innen rücken stetig in den Hintergrund und Eigenschaften wie z. B. Teamfähigkeit, Flexibilität, Stressbewältigung, Engagement und Konzentrationsfähigkeit gewinnen an Bedeutung. Diesen Umstand machen sich diverse Unternehmensberatungsagenturen zu Nutze. Sie untersuchen Kommunikationswege und Teamzusammensetzungen, unter anderem mit zu Hilfenahme von Persönlichkeitstests, um zwischenmenschliche Reibungsverluste zu minimieren und vor allem auch jene Enden der Kommunikationswege, die eine Schnittstelle nach Außen darstellen, im Sinne des Unternehmens, zu optimieren. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Auseinandersetzung – Wohin entwickelt sich das Büro, das Unternehmen in Zukunft? – stellt das Bewusstsein eines Veränderungsprozesses im Kerngeschäft des Unternehmens dar. Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse, die, richtig umgesetzt, zum einen die Identifikation der Mitarbeiter\_innen mit dem Unternehmen und zum anderen die Darstellung des Unternehmens dem Kundengegenüber in der Kommunikation positiv beeinflussen und somit zum Wohle des Unternehmens wesentlich beitragen.

## 8. Fazit

In der Auseinandersetzung mit der Steigerung der Effektivität und der Effizienz haben wir viele Bereiche eines Unternehmens in Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg optimiert. Zahlreiche mögliche Organisationsformen sollen helfen das Unternehmen straff zu führen. Die Produktionsstraßen und in weiterer Folge die Automation von Arbeitsprozessen ermöglichen uns 24 Stunden sieben Tage die Woche zu produzieren. Alle Umgebungsvariablen wurden der Effektivität und der Effizienz des Kernprozesses untergeordnet. Die Gebäude und deren Betriebskosten werden jetzt über den Lebenszyklus betrachtet und bewertet. Gebäudezertifizierungen wirken sich positiv auf die Wiedervermarktung der Immobilien aus. All diese Bemühungen haben eines gemeinsam: ihre Ergebnisse sind steuerbar und berechenbar, es sind materielle Werte. Bei Investitionen in Soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, Mitarbeiter\_innen aber auch Marketing ist die Lage etwas anders. Es kann nicht genau gesagt werden, ob im Marketing diese oder jene Kampagne mehr Erfolg hat, da das Kaufverhalten der Kund\_innen von vielen Faktoren abhängig ist. Mittels Umfragen bei Händlern und Konsumenten wird versucht, den möglichen Erfolg zu evaluieren. Ähnlich verhält es sich mit der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Investiert ein Unternehmen aus einer Branche in diesen Bereich und erzielt es damit bei seinen Kunden eine positive Resonanz und in weiterer Folge höhere Gewinne, die die Umsätze der Mitbewerber sinken lassen, so sind diese aufgefordert auch in diese Bereiche zu investieren, um wieder Marktanteile zu gewinnen. Investitionen in Menschen sind den Launen der Menschen unterworfen. Manch einer lässt sich in einem Unternehmen ausbilden und wechselt bei erst bester Gelegenheit zu einem Konkurrenzunternehmen. Bei diesen immateriellen Werten ist das Risikomanagement besonders gefordert. Eine Evaluierung ist nur über indirekte Wege möglich. Investitionen in die Gesellschaft, und als solches ist auch die Verknüpfung von Persönlichkeit und Architektur zu betrachten, kommt dem Unternehmen sowohl auf direktem als auch auf indirektem Wege zu Gute. Direkt über weniger Fehlzeiten der Mitarbeiter\_innen und all den Eigenschaften, die einhergehen, wenn diese sich mit dem Unternehmen identifizieren und indirekt über die Kommunen, die weniger in den Bereichen der Gesundheitsversorgung, der Pensionen und der Sozialleistungen ausgeben und in Folge die Abgaben der Unternehmen weniger oft anheben müssen.

## 9. Darstellung der Ergebnisse der Arbeit, Lösungsvorschlag, Implementierungsansätze

„First we shape our buildings, then they shape us.“  
(Winston Churchill, 1943)

Die Eigenschaften und Charakterzüge der Menschen werden immer entscheidender für die erfolgreiche Umsetzung von Prozessen, die Rollenbeschreibungen oder die Funktionen treten dabei immer mehr in den Hintergrund. Eine erfolgreiche Umsetzung von neuen Konzepten zur Büroarbeit setzt voraus, dass wir uns mit den Menschen, mit ihren Grundeigenschaften und Verhaltensweisen, auseinandersetzen. Auf diese Art und Weise können Gruppen gebildet werden, die unterschiedliche Rollen verkörpern, z.B. Promotoren für die Konzepte, kritische Hinterfrager etc. Die Unterschiedliche Ansprache der Gruppen und die differenzierte Zusammenführung dieser Gruppen in einem Veränderungsprozess werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Ein Ausgangspunkt ist die Frage: WER macht WAS, WANN und WO? – Diese Frage der Organisationslehre hat bis heute nicht an ihrer Bedeutung verloren. Es hat sich jedoch in den vergangenen Jahren die Wertigkeit von WANN und WO verändert. Viele Büromitarbeiter\_innen können mit den heute verfügbaren Technologien arbeiten, wann und wo sie wollen. Das WOMIT, mit welchen Werkzeugen und Methoden ihre Arbeit gemacht wird, bringt die klassische Organisationslehre ins Wanken und wird immer mehr zu einer zentralen Frage.

Sowohl die technische Ausstattung als auch die Gestaltung der räumlichen Umgebung wirken auf die Office-Performance und auf das Wohlbefinden. Die Unternehmenskultur sollte auf die Anforderungen der Mitarbeiter\_innen abgestimmt sein. Konzentration und Kommunikation sollten ermöglicht werden. Menschen sollen sich über den Weg laufen.

Wenn wir den Trends und den unzähligen Studien zum Thema „Büro der Zukunft“ glauben wollen, entwickeln wir uns zu einer Wissensgesellschaft. Wichtigstes Werkzeug für die Verarbeitung, Transformation, Bereitstellung, Archivierung und den Handel von Informationen stellt die Kommunikation dar. Die Kommunikation findet letzten Endes immer zwischen Menschen statt, somit bekommt auch die Auseinandersetzung mit den Menschen eine immer größer werdende Bedeutung. Das Wissen über unsere

Kommunikationspartner, über deren Persönlichkeit, deren Motivationen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Stärken, Schwächen und vieles mehr, kann dazu beitragen, dass sich die Anzahl der Missverständnisse reduziert und die Effektivität und Effizienz der Kommunikation verbessern, das sich direkt und positiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt.

### 9.1. Unternehmenspersönlichkeit – Persönlichkeit des Unternehmens

In gewisser Weise verhält sich die Unternehmenspersönlichkeit zur Persönlichkeit des Unternehmens wie die Henne zum Ei. Was war zuerst da? Bzw. wurde die Unternehmenspersönlichkeit – Corporate Identity – schon bei der Unternehmensgründung vorgegeben oder entwickelte sie sich im Laufe der Zeit im Sinne eines working proses? Wurde sie vom Management entwickelt oder entstand sie aus der Zusammensetzung aller Mitarbeiter\_innen im Unternehmen? Wenn wir beide Ansätze an einem Beispielunternehmen analysieren würden, wo würden wir Übereinstimmungen finden und in welchen Bereichen würden wir Unterschiede vorfinden.

Das klassische Modell der Corporate Identity von Birkigt et al. definiert diese als „strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten Soll-Images“<sup>61</sup>. Im Kern der Corporate Identity steht die Unternehmenspersönlichkeit, die sich einerseits aus dem Zweck und den Zielsetzungen des Unternehmens und andererseits aus der Rolle in Markt und Gesellschaft ergibt. Diese Persönlichkeit kann sich mittels der Instrumente Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild verwirklichen. Der „Identitäts-Mix“ ist „Medium und Kanal für die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit“ gegenüber internen und externen Zielgruppen. Die Vermittlung führt zum Corporate Image als „Spiegelbild der Corporate Identity“<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Birkigt K., Stadler M. M., Funck H. J. (Hrsg.), 2002, Seite 59

<sup>62</sup> Birkigt K., Stadler M. M., Funck H. J. (Herg.), 2002, Seite 19ff

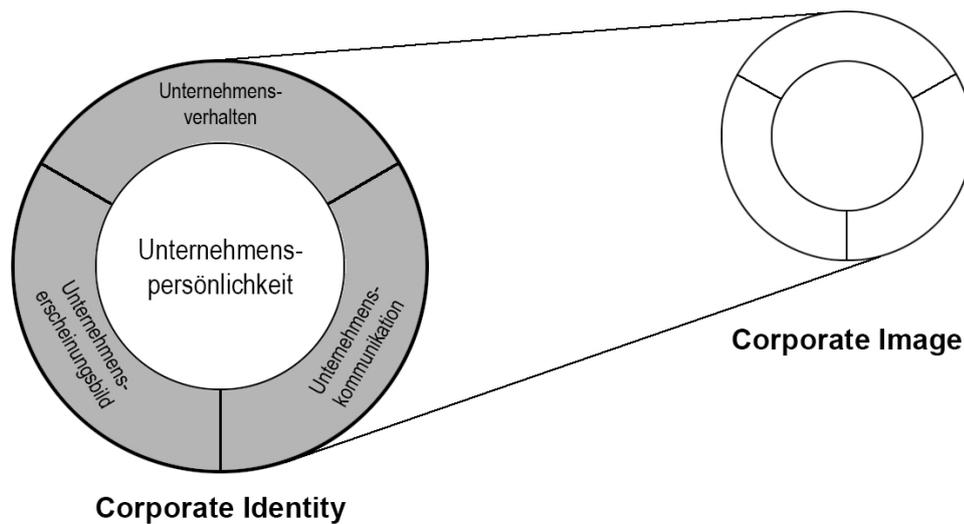


Abbildung 2: Klassisches CI-Modell nach Birkigt et al.<sup>63</sup>

Wichtigstes Instrument der Persönlichkeits-Vermittlung ist das Unternehmensverhalten in Produkt-, Vertriebs-, Sozial- und Finanzpolitik.<sup>64</sup> Die Unternehmenspersönlichkeit stelle sich in einem möglichst geschlossenen Erscheinungsbild dar, in welchem Marken-, Grafik- und Architektur-Design einheitlich zusammenwirken.<sup>65</sup>

Diese Definition der Unternehmenspersönlichkeit beschreibt das Unternehmen als Individuum – Persönlichkeit – ohne auf die darin arbeitenden Menschen Bezug zu nehmen. Weichen Unternehmenspersönlichkeit und die Persönlichkeit des Unternehmens von einander ab, kommt es zu einer sogenannten Unternehmensinkongruenz. Erkennbar wenn z. B. die wunderbar formulierten Leitbilder und Grundsätze im beruflichen Alltag leere Worte bleiben oder die Unternehmensführung darüber spricht, dass die Mitarbeiter\_innen im Mittelpunkt stehen, jedoch ständig gegen deren Bedürfnisse und Interessen handeln.

Wie Menschen im Unternehmen zusammenarbeiten, welche Organisationsformen sich dabei herausbilden, welche Aufgaben das Unternehmen erfüllt und in welchem Verhältnis dieses zu seinem Umfeld steht ist entscheidend dafür, ob ein Unternehmen oder eine Organisation nachhaltig zukunftsfähig ist. Um die Komplexität dieser Identität zu beschreiben, haben einige Anbieter von Persönlichkeitstests, wie im Kapitel 4.5 Persön-

<sup>63</sup> Birkigt K., Stadler M. M., Funck H. J. (Hrsg.), 2002, Seite 23

<sup>64</sup> Birkigt K., Stadler M. M., Funck H. J. (Hrsg.), 2002, Seite 59

<sup>65</sup> Niederhäuser Markus, Rosenberger Nicole, 2011, Seite 30

lichkeitsanalysetools angeführt, Werkzeuge zur Erschließung der Identität von Unternehmen und Organisationen entwickelt. Z.B. der Unternehmensschlüssel den key4you® entwickelt hat:

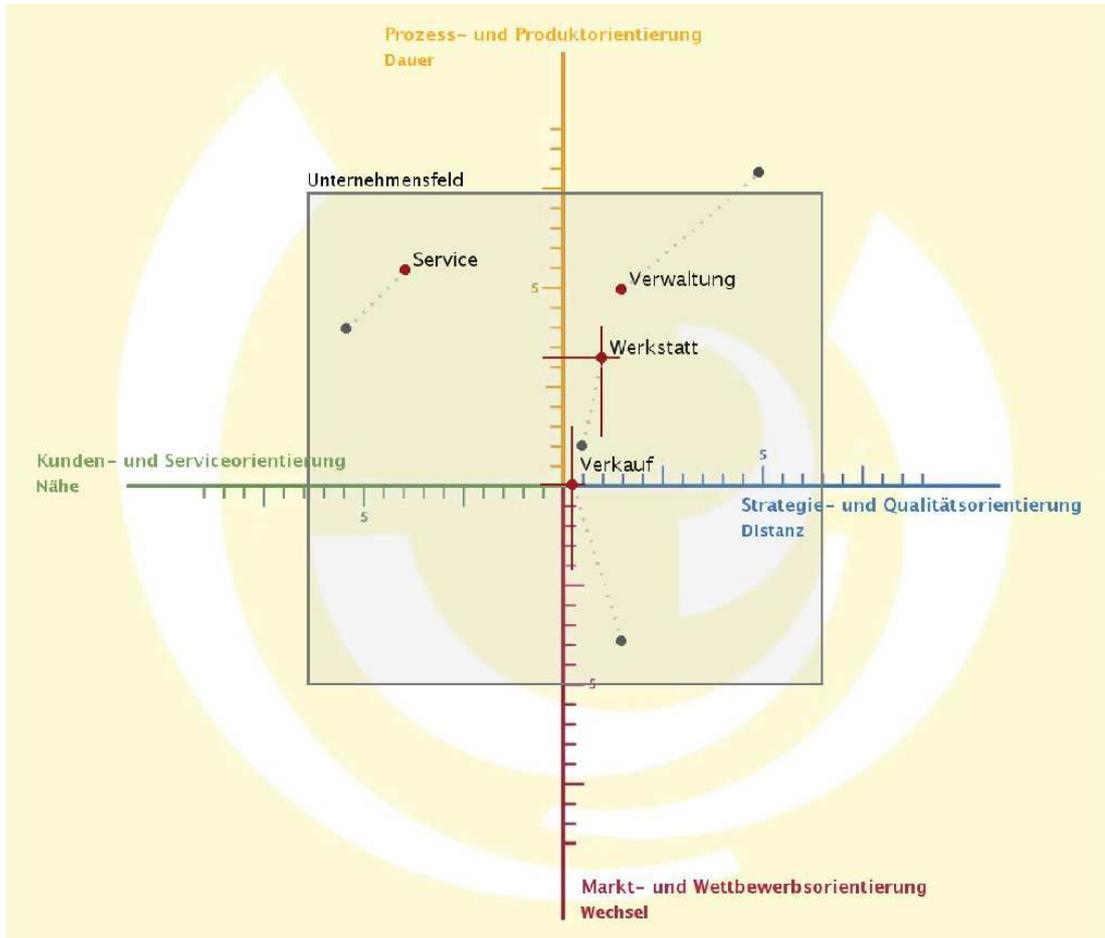


Abbildung 3: Unternehmensfeld - key4you®<sup>66</sup>

Abgebildet in insgesamt 16 Identitätsdimensionen wird dargestellt, wo ein Unternehmen, insbesondere in den vier Bereichen Kunden- und Serviceorientierung, Prozess- und Produktorientierung, Strategie- und Qualitätsorientierung sowie Markt- und Wettbewerbsorientierung seine Schwerpunkte hat.<sup>67</sup> Da sich der Unternehmensschlüssel in den gleichen vier Quadranten bewegt wie der Persönlichkeitsschlüssel, sind die dahinterliegenden Eigenschaften die gleichen und somit können die Architekturanforderungen der Mitarbeiter\_innen auf das Unternehmen übertragen werden.

<sup>66</sup> Peter Kropp, 2011

<sup>67</sup> Peter Kropp, 2011

## 9.2. Leitfaden zur Architektur der Persönlichkeit des Unternehmens

Im Grunde ist der Prozess, der zur Architektur der Persönlichkeit des Unternehmens führt, der gleiche, der die Corporate Identity architektonisch in Form eines Gebäudes ausdrückt, mit dem Unterschied, dass die architektonische Sprache sich nicht vom Intellekt des Managements her ableitet, sondern von allen Persönlichkeiten im Unternehmen. Alle bisherigen und zukünftigen Überlegungen zur Erstellung von Raum- und Funktionskonzepten behalten ihre Richtigkeit und stellen die Basis des Planungsprozesses dar. Es soll mittels der Architektursprache eine emotionale, identitätsstiftende Verbindung zwischen allen Mitarbeiter\_innen, dem Unternehmen und dem Gebäude hergestellt werden.

Was sind die Schritte und wie sehen diese im Einzelnen aus?

### 1. Klare Definition des Projektumfanges festlegen

Im Grunde werden hier alle nötigen im Sinne des Projektmanagements angewandten Fragen diskutiert: Was sind die Ziele und Nicht-Ziele des Projektes? Bis in welche Tiefe des Unternehmens soll eingegriffen werden? Wer ist der Projektverantwortliche? Welches Budget wird dem Projekt bereitgestellt? Wer muss ins Projekt geholt bzw. involviert werden, damit es erfolgreich ist? etc.

### 2. Persönlichkeitsprofile des Unternehmens, der Teams und Mitarbeiter\_innen erstellen

Je nach Anbieter ist der Weg zum Persönlichkeitsprofil des Unternehmens entweder von den Mitarbeiter\_innen über die Teams aufgebaut oder er führt direkt von den Mitarbeiter\_innen zum Unternehmen. Unabhängig für welchen Weg sich ein Unternehmen letztendlich entscheidet, sollte der mögliche Mehrwert der Teamprofile für die Unterstützung des Kernprozesses berücksichtigt werden.

### 3. Zu den jeweiligen Profilen entsprechende Architekturanforderungen erstellen

Auf Basis der Persönlichkeitsprofile der Mitarbeiter\_innen, Teams und des Unternehmens werden die Architekturanforderungen definiert. Diese können von

einem kleinen Projektteam – Architekt, Lichtplaner, Farbpsychologe, etc. – oder auch unter Einbeziehung der Mitarbeiter\_innen erarbeitet werden. Die Einbeziehung der Mitarbeiter\_innen trägt wesentlich zur Akzeptanz und zur Umsetzung des Projektes bei. Wer in die Entscheidung eingebunden ist, trägt sie auch mit. Die Architekturanforderungen – Farben, Formen, Materialien, etc. – legen fest wie die einzelnen Bereiche des Raum- und Funktionsprogrammes ausgestaltet werden sollten.

4. Die daraus resultierenden Ergebnisse zur Diskussion im Unternehmen stellen

Werden die Mitarbeiter\_innen bei der Erarbeitung der Architekturanforderungen nicht eingebunden, sollen diese nach Erstellung zur Akzeptanzsicherung zur Diskussion gestellt werden. Etwaige auftauchende Problem, Wünsche oder Anregungen sollen aufgenommen und in eine aktualisierte Version eingearbeitet werden.

5. Die evaluierten Ergebnisse als Grundlage für die weiteren Planungsschritte aufbereiten und zur Verfügung stellen

Die Ergebnisse können vielschichtig dargestellt werden. In Form von Tabellen, in denen Farben, Formen, Materialien, Eigenschaften von Emotionen, Gefühlen, etc. schlagwortartig angeführt werden oder auch in Form von Bild-Collagen und/oder Wortwolken, die die Häufigkeit der genannten Wörter abbilden, und somit Stimmungen und Emotionen zum Ausdruck bringen sollen. Sie bilden unter anderem mit dem Raum- und Funktionsprogramm, der Bau- und Ausstattungsbeschreibung, den für das Unternehmen wichtigen Themen der Corporate Social Responsibility und Themen der Gebäudezertifizierung die Grundlage für die Entwurfsarbeit zur Architektur des Gebäudes.

## 10. Schlussfolgerungen

Im Nachhaltigkeitsbereich hat sich gezeigt, dass sich Familienunternehmen leichter mit der Auseinandersetzung mit neuen Themen tun, da oft die persönlichen Wertevorstellungen den wirtschaftlichen Erfolgen voranstellen, wobei nicht der Eindruck entstehen soll, dass diese nicht wichtig wären, sie dürfen sich nur etwas mehr Zeit nehmen, bis sie sich einstellen müssen. Die Kombination aus der Analyse der Arten der Persönlichkeiten und die Antworten durch die Architektursprache darauf erzeugt auf mehreren Ebenen Gewinne bzw. reduziert Verluste für das Unternehmen, z. B. durch:

- die Verbesserung des Arbeitsklimas und der Arbeitsleistung
- die Erhaltung und Förderung von Motivation und Gesundheit
- Leistungssteigerung und Verringerung von Fehlzeiten
- eine verbesserte Kommunikation im Unternehmen
- eine höhere Konfliktlösungsfähigkeit
- die Verbesserung der personalen und sozialen Kompetenz
- die Verringerung der Mitarbeiter\_innenfluktuation
- etc.

Diesen Leistungen und Nutzen stehen aber auch Hindernisse entgegen. Wir alle – Menschen, Unternehmen, Organisationen, etc. – sind einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen, der Körper altert oder wird krank, das Kerngeschäft wächst oder verlagert sich, Organisationen fusionieren oder spalten sich auf. Das Ego jedoch hält fest. Hindernisse, die Unternehmen in ihren Veränderungsprozessen einschränken, werden zahlreich in der Literatur beschrieben und ebenso zahlreich sind die Vorschläge zur Überwindung dieser Hindernisse. Exemplarisch werden drei kurz beschrieben:

- Menschen verwechseln ihre Stellung mit ihrer Identität und beziehen ihre berufliche Identität eher auf das was sie tun und nicht auf den Zweck der Gesamtunternehmung
- die Konzentration bzw. Fixierung auf kurzfristige Ereignisse lenkt ab von der langfristigen Gestaltung, Krisenmanagement dominiert strategisches Management

- der Gewöhnungseffekt bei langsam verlaufenden Veränderungen führt dazu, dass man die schleichende Bedrohung nicht wahrnimmt und in alten Handlungsmustern verharret, während kontinuierliche Veränderung notwendig wäre

Im Facility Management wird der Versuch unternommen alle den Kernprozess unterstützenden oder hemmenden Elementen auf die Spur zu kommen und entsprechend den erwünschten wirtschaftlichen Erfolg dadurch zu fördern. Die Kernkompetenz des Facility Managements liegt in der Immobilie und deren Umfeld. Da die Immobilie durch ihre Farben, Formen, Materialien, Geräusche, Gerüche und durch ihr Mikroklima ständig auf die sich darin befindenden Mitarbeiter\_innen einwirkt und diverse Prozesse in den Menschen auslöst, kommt dieser Beziehung eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. In vielen Studien wurden die psychischen und physischen Auswirkungen dieser Beziehung untersucht und evaluiert. Auf der funktionalen Ebene des Unternehmens und der Mitarbeiter\_innen haben wir uns schon sehr viel Wissen erarbeitet und viel erreicht. Nun gilt es sich auch auf der Ebene der Persönlichkeiten von Unternehmen und Mitarbeiter\_innen dieses Wissen zu erarbeiten.

## Abstract

Die dieser Arbeit zugrunde liegende These, dass sich Menschen größerer mentaler und physischer Gesundheit erfreuen, wenn sie sich als in ihrer Würde wahrgenommen empfinden, spricht für eine entsprechende Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Wie diese „positive Beeinflussung der Wechselwirkungen in den Umfeldern des Menschen, der Organisation und des Gebäudes, in dem sich der Arbeitsalltag abspielt“ erforscht und umgesetzt werden kann, ist das Thema dieser Arbeit.

Im Kapitel vier wird der Versuch unternommen über die Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit der Menschen (Mitarbeiter\_innen) mittels Persönlichkeitstests und eine Weiterführung dieser hin zur Organisation (Dienstleistung) herauszufinden wie das Unternehmen „tickt“. Die Menschen und die Organisation befinden sich in den Spannungsfeldern „Aktivität vs. Passivität“ und „Extrovertiertheit vs. Introvertiertheit“.

Die Architektur, in Kapitel fünf dargestellt, bewegt sich ebenfalls in diesen Spannungsfeldern und kann mittels Materialien, Farben und Formen Schwerpunkte setzen, Transformationen erschaffen und die Intensitäten dieser Spannungsfelder verstärken bzw. vermindern. Wenn die Spannungsfelder der Menschen, der Organisation und der Architektur kongruent werden unterstützen sie die internen Prozesse und reduzieren Reibungsverluste.

Kapitel sechs geht der Frage nach der Sozialen Verantwortung von Unternehmen und der Ethik wirtschaftlichen Handelns nach. Auf Grund des demographische Wandels unserer Gesellschaft, kommt der physischen und psychischen Gesundheit von Mitarbeiter\_innen eine immer größere Wertigkeit zu. Arbeit sollte sich auf angenehmerer Weise und mit größerer Leichtigkeit erledigen lassen, unnötiger Stress soll vermieden werden.

In Kapitel sieben wird der Versuch unternommen die Themen der Mitarbeiter\_innen, deren Persönlichkeitsausprägungen, der Kommunikation und der Resonanz mit der Architektur zu verbinden.

Die dafür notwendigen „Tools“ und „Planungsprozesse“ werden in Kapitel neun vorgestellt. Durch Anwendung findet eine integrale Demokratisierung und Entspannung des Kerngeschäftes und seiner Umfeld-Leistungen statt.

## Literaturverzeichnis

- Allport Gordon W. (1937): Persönlichkeit. Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart., Ernst Klett, Stuttgart
- Amstutz Sibylla, Kündig Sandra, Monn Christian (2010), Schweizerische Befragung in Büros (SBiB-Studie), Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern
- BENE AG (2009): Bene wirkt, Heye, München
- BENE AG (2009): Räume der Arbeit, Bene, Wien
- Birkigt K., Stadler M. M., Funck H. J. (Hrsg.), 2002: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11. überarb. und aktualisierte Aufl., Verl. Moderne Industrie, München
- Blaha Friedrich (Hrsg.), Fuchs Helmut V., Zha Xueqin (2001): Akustische Gestaltung von Büroräumen. In: Friedrich Blaha (Hrsg.): Trends der Bildschirmarbeit, Springer-Verlag, Wien, Seite 346ff
- Bosch Robert (1919): Der Bosch=Zünder, 1. Jahrgang, Heft 2
- Braem Harald (2009): Die Macht der Farben: Bedeutung & Symbolik, 9. Aufl. Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, München
- Brandi Ulrike, Geissmar-Brandi Christoph (2001): Lichtbuch. Die Praxis der Lichtplanung, Birkhäuser Verlag
- Bungard Walter (1998), Mitarbeiterbefragungen als Instrument eines Total-Quality-Ansatzes. In Steffgen G., Meis M., Bollendorff C. (Hrsg.): Psychologie in der Arbeitswelt, Seite 131ff, Promoculture, Luxembourg.
- Carroll Archie B., Buchholtz Ann K. (2003): Business & Society. Ethics and Stakeholder Management, 5. Aufl., Ohio
- Cohn Rutz C.; Matzdorf Paul (1992): Das Konzept der Themenzentrierten Interaktion, Seite 70ff
- Drews Günter, Hillebrand Norbert (2007): Lexikon der Projektmanagement-Methoden. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, München
- Duden (2007): Das große Buch der Zitate und Redewendungen, 2. überarbeitete und aktualisierte Aufl., Dudenverlag, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich
- Duden (2006): Das Synonymwörterbuch. Ein Wörterbuch sinnverwandter Wörter, 4. Aufl., Dudenverlag, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich
- Duden (2007): Deutsches Universalwörterbuch, 6. überarbeitete Aufl., Dudenverlag, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich

- Evans Gary W., Johnson Dana (2000), Stress and open-office noise. *Journal of Applied Psychology* 85(5), Seite 779ff
- Gradow G. A. (1971): *Stadt und Lebensweise*, Berlin (Ost)
- Greene Catherine (2009): *Space for Thought: designing for knowledge workers*. Research Associate, Royal College of Art.
- Ising H., Sust C.A., Rebentisch E. (1996), Auswirkungen von Lärm auf Gesundheit, Leistung und Kommunikation. *Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse* 98. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.
- Jödicke Bernd (2009), Büroeffizienz. Wie sich Licht, Schall und Wärme wechselseitig auf die Leistungsfähigkeit auswirken. *Blickpunkt personal* 1/2009, Seite 14ff, [www.hamburg.de/contentblob/1238622/data/06-bueroeffizienz.pdf](http://www.hamburg.de/contentblob/1238622/data/06-bueroeffizienz.pdf).
- Kant Immanuel, Kopper Joachim (Hrsg.) (1986): *Kritik der praktischen Vernunft*. Reclam, Stuttgart
- Läubli Thomas, Müller Christian (2009): *Arbeitsbedingungen und Erkrankungen des Bewegungsapparates.*, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern
- Lenin Wladimir I. (1971): *Werke Bd. 29*, Berlin (Ost)
- Locke John (1872): *Versuch über den menschlichen Verstand*. In vier Büchern. Band 1, Berlin
- Loew Thomas, Ankele Kathrin, Braun Sabine, Clausen Jens (2004): *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*, Berlin, Münster
- M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): *Präsentation: Corporate Architecture – Ausdruck gelebter Unternehmenskultur*. Alumni-Tag an der Donau Uni
- M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): *CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung*
- ÖNorm ISO 26000 (2009): *Leitfaden gesellschaftlicher Verantwortung*, Österreichisches Normungsinstitut, Wien
- Ramaciotti Daniel, Perriard Julien (2003): *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern
- Schmidl Peter (2004): *Immaterielle Werte – neue Herausforderungen für das Finanzmanagement*.
- Schneider Kurt (1923): *Die psychopathischen Persönlichkeiten*. Deuticke Verlag, Wien
- Steiner Rudolf (1989): *Ursprungsimpulse der Geisteswissenschaft*, GA 96, 2. Aufl., Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Strigl Alfred: Mission (2008): Erfolgreiche Menschen. In Helm Doris (Hrsg.): Erfolgsmagazin – Das Original, Juli, Online-Magazin, [www.unternehmerweb.at/emagazin\\_ausgabe07\\_08.php](http://www.unternehmerweb.at/emagazin_ausgabe07_08.php) – abgefragt am 25.06.2011

Sust C.A. (1989), Geräusche mittlerer Intensität – Auswirkungen auf Büro- und Verwaltungstätigkeiten. Zeitschrift für Lärmbekämpfung 36(1), Seite 2ff

United Nations Human Rights (OHCHR) (1948): Resolution 217 A (III) der Generalversammlung vom 10. Dezember 1948

Wallichs Adolf (Hrsg.): Taylor Fred. W. (1919): Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten, dritte, vermehrte Auflage Berlin, Springer (Nachdruck 2007, Meilenstein der Nationalökonomie Bd. 7)

Weltgesundheitsorganisation (WHO) (1986): Ottawa Charter for Health Promotion

Weissmann Arnold (2006): Die großen Strategien für den Mittelstand: Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte, Campus Verlag

## Internetquellen

- Astrath Mario, Wecke Božo: <http://www.astrath-wecke.de> – abgefragt am 10.04.2011
- BENE AG (2009): <http://bene.com/bueromoebel/parcs> – abgefragt am 20.04.2011
- Bergermaier René: <http://www.lifoproducts.de> – abgefragt am 17.04.2011
- Broukal Josef, Grunt Axel, (2011): <http://www.microsoft.at/dasneuearbeiten> – abgefragt am 15.10.2011
- Engler Malte R.: <http://www.enneagrammlexikon.de> – abgefragt am 16.04.2011
- Geist Jacqueline (2008): <http://www.hbdi.de> – abgefragt am 10.04.2011
- Jones Brian (2011): <https://www.discoveryourpersonality.com> – abgefragt am 09.04.2011
- Jünger Thomas (2010): [http://www.buero-forum.de/de/infoservice/fachschriften,1\\_buerokompetenz\\_2010.pdf](http://www.buero-forum.de/de/infoservice/fachschriften,1_buerokompetenz_2010.pdf) – abgefragt am 27.06.2011
- Kropp Peter (2011): <http://www.key-4-you.de> – abgefragt am 17.04.2011
- Kropp Peter (2011): <http://www.key-4-you.de/unternehmens-schluessel.html> – abgefragt am 17.04.2011
- Myers Peter B., Myers Katharine D. (2007): <https://www.mbticomplete.com> – abgefragt am 09.04.2011
- Scheelen Frank M. (2010): <http://www.insights.de> – abgefragt am 16.04.2011
- Schoemen Juergen (2011): <http://www.structogram.de> – abgefragt am 23.04.2011
- Tscheuschner Marc (2011): <http://www.tms-zentrum.de> – abgefragt am 23.04.2011

# Abbildungs-, Tabellenverzeichnis

<b>Abbildung 1: Die sieben Kernthemen</b>	<b>9</b>
ÖNorm ISO 26000 Ausgabe: 2009-11-01, Leitfaden gesellschaftlicher Verantwortung	
<b>Abbildung 2: Klassisches CI-Modell nach Birkigt et al.</b>	<b>69</b>
Birkigt K., Stadler M. M., Funck H. J. (Hrsg.), 2002: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11. überarb. und aktualisierte Aufl., Verl. Moderne Industrie, München	
<b>Abbildung 3: Unternehmensfeld - key4you®</b>	<b>70</b>
Kropp Peter (2011): <a href="http://www.key-4-you.de/unternehmens-schluessel.html">http://www.key-4-you.de/unternehmens-schluessel.html</a> – abgefragt am 17.04.2011	
<b>Tabelle 1: Architektur Anforderungen – Die/Der Analytiker_in</b>	<b>57</b>
M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung	
<b>Tabelle 2: Architektur Anforderungen – Die/Der Vermittler_in</b>	<b>58</b>
M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung	
<b>Tabelle 3: Architektur Anforderungen – Die/Der Entdecker_in</b>	<b>58</b>
M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung	
<b>Tabelle 4: Architektur Anforderungen – Die/Der Realisierer_in</b>	<b>58</b>
M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung	
<b>Tabelle 5: Identitätsdimensionen – Im Allgemeinen</b>	<b>63</b>
M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung	
<b>Tabelle 6: Identitätsdimensionen – Die/Der Analytiker_in</b>	<b>63</b>
M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung	
<b>Tabelle 7: Identitätsdimensionen – Die/Der Vermittler_in</b>	<b>64</b>
M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung	
<b>Tabelle 8: Identitätsdimensionen – Die/Der Entdecker_in</b>	<b>64</b>
M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung	
<b>Tabelle 9: Identitätsdimensionen – Die/Der Realisierer_in</b>	<b>64</b>
M.O.O.CON vormals bene consulting (2009): CI / CD – Corporate Architecture - Foliensammlung	

## Anhang

### Allgemeine Erklärung der Menschenrechte<sup>68</sup>

#### PRÄAMBEL

*Da* die Anerkennung der angeborenen Würde und der gleichen und unveräußerlichen Rechte aller Mitglieder der Gemeinschaft der Menschen die Grundlage von Freiheit, Gerechtigkeit und Frieden in der Welt bildet,

*da* die Nichtanerkennung und Verachtung der Menschenrechte zu Akten der Barbarei geführt haben, die das Gewissen der Menschheit mit Empörung erfüllen, und da verkündet worden ist, dass einer Welt, in der die Menschen Rede- und Glaubensfreiheit und Freiheit von Furcht und Not genießen, das höchste Streben des Menschen gilt,

*da* es notwendig ist, die Menschenrechte durch die Herrschaft des Rechtes zu schützen, damit der Mensch nicht gezwungen wird, als letztes Mittel zum Aufstand gegen Tyrannei und Unterdrückung zu greifen,

*da* es notwendig ist, die Entwicklung freundschaftlicher Beziehungen zwischen den Nationen zu fördern,

*da* die Völker der Vereinten Nationen in der Charta ihren Glauben an die grundlegenden Menschenrechte, an die Würde und den Wert der menschlichen Person und an die Gleichberechtigung von Mann und Frau erneut bekräftigt und beschlossen haben, den sozialen Fortschritt und bessere Lebensbedingungen in größerer Freiheit zu fördern,

*da* die Mitgliedstaaten sich verpflichtet haben, in Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen auf die allgemeine Achtung und Einhaltung der Menschenrechte und Grundfreiheiten hinzuwirken,

*da* ein gemeinsames Verständnis dieser Rechte und Freiheiten von größter Wichtigkeit für die volle Erfüllung dieser Verpflichtung ist,

verkündet die Generalversammlung

---

<sup>68</sup> United Nations Human Rights, OHCHR, 1948

diese Allgemeine Erklärung der Menschenrechte als das von allen Völkern und Nationen zu erreichende gemeinsame Ideal, damit jeder einzelne und alle Organe der Gesellschaft sich diese Erklärung stets gegenwärtig halten und sich bemühen, durch Unterricht und Erziehung die Achtung vor diesen Rechten und Freiheiten zu fördern und durch fortschreitende nationale und internationale Maßnahmen ihre allgemeine und tatsächliche Anerkennung und Einhaltung durch die Bevölkerung der Mitgliedstaaten selbst wie auch durch die Bevölkerung der ihrer Hoheitsgewalt unterstehenden Gebiete zu gewährleisten.

#### *Artikel 1*

Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen.

#### *Artikel 2*

Jeder hat Anspruch auf alle in dieser Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten, ohne irgendeinen Unterschied, etwa nach Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Anschauung, nationaler oder sozialer Herkunft, Vermögen, Geburt oder sonstigem Stand.

Des weiteren darf kein Unterschied gemacht werden auf Grund der politischen, rechtlichen oder internationalen Stellung des Landes oder Gebietes, dem eine Person angehört, gleichgültig ob dieses unabhängig ist, unter Treuhandschaft steht, keine Selbstregierung besitzt oder sonst in seiner Souveränität eingeschränkt ist.

#### *Artikel 3*

Jeder hat das Recht auf Leben, Freiheit und Sicherheit der Person.

#### *Artikel 4*

Niemand darf in Sklaverei oder Leibeigenschaft gehalten werden; Sklaverei und Sklavenhandel in allen ihren Formen sind verboten.

#### *Artikel 5*

Niemand darf der Folter oder grausamer, unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung oder Strafe unterworfen werden.

#### *Artikel 6*

Jeder hat das Recht, überall als rechtsfähig anerkannt zu werden.

#### *Artikel 7*

Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich und haben ohne Unterschied Anspruch auf gleichen Schutz durch das Gesetz. Alle haben Anspruch auf gleichen Schutz gegen jede Diskriminierung, die gegen diese Erklärung verstößt, und gegen jede Aufhetzung zu einer derartigen Diskriminierung.

#### *Artikel 8*

Jeder hat Anspruch auf einen wirksamen Rechtsbehelf bei den zuständigen innerstaatlichen Gerichten gegen Handlungen, durch die seine ihm nach der Verfassung oder nach dem Gesetz zustehenden Grundrechte verletzt werden.

#### *Artikel 9*

Niemand darf willkürlich festgenommen, in Haft gehalten oder des Landes verwiesen werden.

#### *Artikel 10*

Jeder hat bei der Feststellung seiner Rechte und Pflichten sowie bei einer gegen ihn erhobenen strafrechtlichen Beschuldigung in voller Gleichheit Anspruch auf ein gerechtes und öffentliches Verfahren vor einem unabhängigen und unparteiischen Gericht.

#### *Artikel 11*

1. Jeder, der einer strafbaren Handlung beschuldigt wird, hat das Recht, als unschuldig zu gelten, solange seine Schuld nicht in einem öffentlichen Verfahren, in dem er alle für seine Verteidigung notwendigen Garantien gehabt hat, gemäß dem Gesetz nachgewiesen ist.

2. Niemand darf wegen einer Handlung oder Unterlassung verurteilt werden, die zur Zeit ihrer Begehung nach innerstaatlichem oder internationalem Recht nicht strafbar war. Ebenso darf keine schwerere Strafe als die zum Zeitpunkt der Begehung der strafbaren Handlung angedrohte Strafe verhängt werden.

#### *Artikel 12*

Niemand darf willkürlichen Eingriffen in sein Privatleben, seine Familie, seine Wohnung und seinen Schriftverkehr oder Beeinträchtigungen seiner Ehre und seines Rufes ausgesetzt werden. Jeder hat Anspruch auf rechtlichen Schutz gegen solche Eingriffe oder Beeinträchtigungen.

#### *Artikel 13*

1. Jeder hat das Recht, sich innerhalb eines Staates frei zu bewegen und seinen Aufenthaltsort frei zu wählen.
2. Jeder hat das Recht, jedes Land, einschließlich seines eigenen, zu verlassen und in sein Land zurückzukehren.

#### *Artikel 14*

1. Jeder hat das Recht, in anderen Ländern vor Verfolgung Asyl zu suchen und zu genießen.
2. Dieses Recht kann nicht in Anspruch genommen werden im Falle einer Strafverfolgung, die tatsächlich auf Grund von Verbrechen nichtpolitischer Art oder auf Grund von Handlungen erfolgt, die gegen die Ziele und Grundsätze der Vereinten Nationen verstoßen.

#### *Artikel 15*

1. Jeder hat das Recht auf eine Staatsangehörigkeit.
2. Niemandem darf seine Staatsangehörigkeit willkürlich entzogen noch das Recht versagt werden, seine Staatsangehörigkeit zu wechseln.

### *Artikel 16*

1. Heiratsfähige Männer und Frauen haben ohne jede Beschränkung auf Grund der Rasse, der Staatsangehörigkeit oder der Religion das Recht, zu heiraten und eine Familie zu gründen. Sie haben bei der Eheschließung, während der Ehe und bei deren Auflösung gleiche Rechte.
2. Eine Ehe darf nur bei freier und uneingeschränkter Willenseinigung der künftigen Ehegatten geschlossen werden.
3. Die Familie ist die natürliche Grundeinheit der Gesellschaft und hat Anspruch auf Schutz durch Gesellschaft und Staat.

### *Artikel 17*

1. Jeder hat das Recht, sowohl allein als auch in Gemeinschaft mit anderen, Eigentum innezuhaben.
2. Niemand darf willkürlich seines Eigentums beraubt werden.

### *Artikel 18*

Jeder hat das Recht auf Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit; dieses Recht schließt die Freiheit ein, seine Religion oder seine Weltanschauung zu wechseln, sowie die Freiheit, seine Religion oder seine Weltanschauung allein oder in Gemeinschaft mit anderen, öffentlich oder privat durch Lehre, Ausübung, Gottesdienst und Kulthandlungen zu bekennen.

### *Artikel 19*

Jeder hat das Recht auf Meinungsfreiheit und freie Meinungsäußerung; dieses Recht schließt die Freiheit ein, Meinungen ungehindert anzuhängen sowie über Medien jeder Art und ohne Rücksicht auf Grenzen Informationen und Gedankengut zu suchen, zu empfangen und zu verbreiten.

#### *Artikel 20*

1. Alle Menschen haben das Recht, sich friedlich zu versammeln und zu Vereinigungen zusammenzuschließen.
2. Niemand darf gezwungen werden, einer Vereinigung anzugehören.

#### *Artikel 21*

1. Jeder hat das Recht, an der Gestaltung der öffentlichen Angelegenheiten seines Landes unmittelbar oder durch frei gewählte Vertreter mitzuwirken.
2. Jeder hat das Recht auf gleichen Zugang zu öffentlichen Ämtern in seinem Lande.
3. Der Wille des Volkes bildet die Grundlage für die Autorität der öffentlichen Gewalt; dieser Wille muss durch regelmäßige, unverfälschte, allgemeine und gleiche Wahlen mit geheimer Stimmabgabe oder einem gleichwertigen freien Wahlverfahren zum Ausdruck kommen.

#### *Artikel 22*

Jeder hat als Mitglied der Gesellschaft das Recht auf soziale Sicherheit und Anspruch darauf, durch innerstaatliche Maßnahmen und internationale Zusammenarbeit sowie unter Berücksichtigung der Organisation und der Mittel jedes Staates in den Genuss der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte zu gelangen, die für seine Würde und die freie Entwicklung seiner Persönlichkeit unentbehrlich sind.

#### *Artikel 23*

1. Jeder hat das Recht auf Arbeit, auf freie Berufswahl, auf gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen sowie auf Schutz vor Arbeitslosigkeit.
2. Jeder, ohne Unterschied, hat das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit.
3. Jeder, der arbeitet, hat das Recht auf gerechte und befriedigende Entlohnung, die ihm und seiner Familie eine der menschlichen Würde entsprechende Existenz sichert, gegebenenfalls ergänzt durch andere soziale Schutzmaßnahmen.
4. Jeder hat das Recht, zum Schutze seiner Interessen Gewerkschaften zu bilden und solchen beizutreten.

#### *Artikel 24*

Jeder hat das Recht auf Erholung und Freizeit und insbesondere auf eine vernünftige Begrenzung der Arbeitszeit und regelmäßigen bezahlten Urlaub.

#### *Artikel 25*

1. Jeder hat das Recht auf einen Lebensstandard, der seine und seiner Familie Gesundheit und Wohl gewährleistet, einschließlich Nahrung, Kleidung, Wohnung, ärztliche Versorgung und notwendige soziale Leistungen, sowie das Recht auf Sicherheit im Falle von Arbeitslosigkeit, Krankheit, Invalidität oder Verwitwung, im Alter sowie bei anderweitigem Verlust seiner Unterhaltsmittel durch unverschuldete Umstände.

2. Mütter und Kinder haben Anspruch auf besondere Fürsorge und Unterstützung. Alle Kinder, eheliche wie außereheliche, genießen den gleichen sozialen Schutz.

#### *Artikel 26*

1. Jeder hat das Recht auf Bildung. Die Bildung ist unentgeltlich, zum mindesten der Grundschulunterricht und die grundlegende Bildung. Der Grundschulunterricht ist obligatorisch. Fach- und Berufsschulunterricht müssen allgemein verfügbar gemacht werden, und der Hochschulunterricht muss allen gleichermaßen entsprechend ihren Fähigkeiten offenstehen.

2. Die Bildung muss auf die volle Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit und auf die Stärkung der Achtung vor den Menschenrechten und Grundfreiheiten gerichtet sein. Sie muss zu Verständnis, Toleranz und Freundschaft zwischen allen Nationen und allen rassischen oder religiösen Gruppen beitragen und der Tätigkeit der Vereinten Nationen für die Wahrung des Friedens förderlich sein.

3. Die Eltern haben ein vorrangiges Recht, die Art der Bildung zu wählen, die ihren Kindern zuteil werden soll.

#### *Artikel 27*

1. Jeder hat das Recht, am kulturellen Leben der Gemeinschaft frei teilzunehmen, sich an den Künsten zu erfreuen und am wissenschaftlichen Fortschritt und dessen Errungenschaften teilzuhaben.
2. Jeder hat das Recht auf Schutz der geistigen und materiellen Interessen, die ihm als Urheber von Werken der Wissenschaft, Literatur oder Kunst erwachsen.

#### *Artikel 28*

Jeder hat Anspruch auf eine soziale und internationale Ordnung, in der die in dieser Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten voll verwirklicht werden können.

#### *Artikel 29*

1. Jeder hat Pflichten gegenüber der Gemeinschaft, in der allein die freie und volle Entfaltung seiner Persönlichkeit möglich ist.
2. Jeder ist bei der Ausübung seiner Rechte und Freiheiten nur den Beschränkungen unterworfen, die das Gesetz ausschließlich zu dem Zweck vorsieht, die Anerkennung und Achtung der Rechte und Freiheiten anderer zu sichern und den gerechten Anforderungen der Moral, der öffentlichen Ordnung und des allgemeinen Wohles in einer demokratischen Gesellschaft zu genügen.
3. Diese Rechte und Freiheiten dürfen in keinem Fall im Widerspruch zu den Zielen und Grundsätzen der Vereinten Nationen ausgeübt werden.

#### *Artikel 30*

Keine Bestimmung dieser Erklärung darf dahin ausgelegt werden, dass sie für einen Staat, eine Gruppe oder eine Person irgendein Recht begründet, eine Tätigkeit auszuüben oder eine Handlung zu begehen, welche die Beseitigung der in dieser Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten zum Ziel hat.