

Dieter Pfister

Lic. phil., Geschäftsführer von
PFISTER Marketing & Kommunikation,
Binningen/Schweiz

Kontakt: info@pfister-marketing.ch

Wie Change- und Raumgestaltungs-Management verbunden werden können

Ein Raum wirkt stärker als tausend Worte und Bilder, weil er den Menschen ganzheitlich einnimmt und einstimmt. Was dies für die Visualisierung von Kulturwandel bedeutet, zeigen folgende Gedanken und Praxiserfahrungen.

Changeprozesse betreffen zunächst die sinnlich nicht-wahrnehmbaren Ausprägungen von Kultur und sollten danach in einer Veränderung des Verhaltens (Worte, Taten und Auftreten) erfahrbar werden. Theorie und Praxis haben sich mit solchen Prozessen ausführlich befasst. Seltener setzt man sich mit den Visualisierungen von Changeprozessen im drei-dimensionalen Sinne auseinander. Welche Vorteile diese «Verräumlichung» hat und welche begrifflichen und methodischen Voraussetzungen sie erfordert, darüber berichtet der nachfolgende Aufsatz, der auf Erkenntnissen einer neuen eigenen Studie und langjähriger Praxiserfahrung basiert.

Changeprozesse sollen Verhaltensstandards verändern, indem sie Wert-/Normsysteme hinterfragen und neu ordnen. Das ist im Kern ein recht abstrakter Prozess, der dadurch vermittelbar wird, dass man ihn in Worte fasst («unsere Werte») und in Bildern («unser Image») veranschaulicht, in Papieren und Workshop-Diskussionen vertieft und mit Metaphern und Symbolen darstellt. Von diesem veränderten Selbstbild erhofft man eine veränderte Außenwirkung («Image») – «Image follows culture» könnte man sagen. Das «neue» Firmenbild wird dann verbalisiert, in Polaritätenprofilen («träge – dynamisch» etc.) dargestellt und mittels Marktforschung intern und extern bewertet.

Die Wort-Bild-Fokussierung von Kulturprozessen hängt – nebst weltanschaulichen Gründen (vgl. Pfister 2007, S. 28 ff.) – mit der ausbildungsmäßigen Herkunft von Change-Managern zusammen, trifft man doch hier viele Psychologen, Soziologen, Pädagogen und sogar Theologen an; Menschen aus Wissenschaftsdisziplinen, die traditionell wort- und bildorientiert arbeiten. Diese Fokussierung auf verbale und visuelle Bilder stellt für die Praxis ein Problem dar, weil die Beschränkung auf Zweidimensionalität die Chancen mindert, Mitarbeitende und Kunden ganzheitlich und nachhaltig anzusprechen. Im Praxisalltag erreichen die Kulturveränderungen die Betroffenen nämlich kaum im «Herzen», sondern vornehmlich in «Kopf» und Verstand – trotz allen Beteuerungen, man müsse «den Change halt leben.» Denn Leben findet im Lebensraum statt, nicht in Bildern und Texten, Gemälden und Romanen,

Filmen und Zeitschriften. Wort und Bild sind immer nur Ausschnitte, Teile eines Ganzen. Menschen und Unternehmen aber bilden Ganzheiten. Sie ganzheitlich zu verstehen erfordert deshalb mehr, als jene Worte und Bilder mosaikartig zu summieren, die sie beschreiben können.

Nachhaltig wirken diese Ganzheiten auf Mitarbeitende und Kunden dort, wo diese von der Kultur durchdrungen werden, wo sie diese lebensnah erfahren (Latka 2003, S. 271). Von etwas durchdrungen sein kann man aber nur, wenn man es im Raum erlebt hat – Worte und Bilder bleiben immer ein Gegenüber des Beobachters. Dass heutzutage abnehmende Identifikation und Loyalität in vielen Firmen beklagt werden, hat auch mit diesem distanzierten «Image- und Valuedenken» zu tun, zumal dies die Unterschiede zwischen Fremd- und Selbstbild, zwischen denken, reden und handeln immer deutlicher messbar macht. Was kann man dagegen unternehmen? Setzt man hier etwa am falschen Ort an, gibt es einen blinden Fleck im Weltbild und in den wissenschaftlichen Modellen?

Was es bewirkt, wenn man bei Changeprozessen mehr in «den Raum» vorstößt, darüber soll hier berichtet werden. Dieses Vorstoßen ist allerdings keine einfache Aufgabe, denn das Denken ist nun einmal Wort-Bild-fokussiert. Was man aber tun kann, ist,

- sich in den Lebensraum begeben und nicht nur Texte und Bilder konsumieren,
- den Lebensraum mit raumtauglichen Begriffen beschreiben und analysieren sowie
- die wissenschaftlichen Modelle raumtauglich machen.

Den Raum ganzheitlich wahrnehmen

Der Vorgang des Wahrnehmens und Beschreibens von Räumen soll am Beispiel des 2007 in Betrieb genommenen Neubaus «Sternenhof» dargestellt werden (vgl. Abbildung 1), der Konzernzentrale des Familienunternehmens Endress+Hauser AG in Reinach bei Basel/Schweiz. Diese Firma ist einer der international führenden Anbieter von Messgeräten, Dienstleistungen und Lösungen für die industrielle Verfahrenstechnik. Im Jahre 2007 beschäftigte sie siebeneinhalb tausend Personen und erwirtschaftete als Firmengruppe rund eine Milliarde Euro Umsatz. Was sagen diese Raumbilder aus? Den Büroetagen sieht man an, dass Freizügigkeit im Informationsaustausch gewünscht ist – Durchblicke und Einblicke überall. Der Mitarbeitende bleibt dank Glasschranken zwar sichtbar, aber nur wenig hörbar. Auf die Lärmdämmung wurde nämlich großen Wert gelegt, denn man muss sich auch konzentrieren können, sonst verliert die Denkarbeit an Qualität.

Was die Material- und Möbelwahl betrifft, so wurde Qualität ausgewählt, aber nicht Üppigkeit, was jenes Kostenbewusstsein ausdrückt, das klare Gewinnorientierung erfordert. Dazu gehört auch, dass keine Platzverschwendungen zugelassen und alle Hierarchiestufen gleich behandelt werden – das protzige Chefbüro sucht man hier vergebens.

Abbildung 1
«Sternenhof» in Reinach/Schweiz: Hofseitiger Einblick in die Bürowelt (Foto Endress+Hauser)



Wenn das Image ein Abbild der Kultur ist, dann muss man die Raumbilder mit der Unternehmenskultur in Verbindung bringen, weshalb nun die Kernelemente dieser Kultur kurz betrachtet werden sollen. In der Vision wird die Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt betont und der Anspruch erhoben, «Simply the Best» sein zu wollen. Im Leitbild wiederum liest man unter anderem: «Wir wollen ein selbständiges und unabhängiges Unternehmen bleiben (Absatz 3). Wir wollen vorbildliche Qualität bei unseren Produkten und Dienstleistungen (6). Wir gehen mit Informationen freizügig und verantwortungsbewusst um (8). Wir wollen ein Umfeld, in dem Ideen und Fortschritt gedeihen. Wir fördern die Kreativität unserer Mitarbeiter (9). Wir bejahen den Gewinn und sehen in ihm die treibende Kraft der Unternehmensgruppe (10).»

Vergleicht man die Räume mit diesen Vorgaben (sie müssten noch ergänzt werden durch die Strategie, was hier auch aus Gründen der Vertraulichkeit weggelassen wird), dann kommt die Kultur in der Raumgestaltung recht gut zum Ausdruck. Auf diese Weise kann man also ein Raumbild anschauen und verbal interpretieren, Brücken schlagen zwischen ihm und den kulturellen, strategischen und strukturellen Gegebenheiten. Für eine vertieftere Analyse der Raumgestaltung des «Sternenhofs» müsste man natürlich die Räumlichkeiten nach Funktionsgruppen wie Büros, Sitzungszimmer, Gänge etc. getrennt

und einzeln anschauen. Aus Platzgründen erfolgt hier nur eine summarische Analyse, denn es geht ja darum, das Vorgehen darzustellen, wie Raumeindrücke verbalisiert werden können.

Wie wären nun solche Analysen professionell zu vertiefen und zu strukturieren? Zwei Kontext-Ebenen sind zu unterscheiden: Die Indikatoren der Markenraumqualität und jene der Markenraumatmosphäre (Pfister 2007, S. 187/8). Die Markenraumqualität sagt aus, wie prägnant die Firmenpersönlichkeit zum Ausdruck kommt, was daran gemessen wird, wie kohärent die Vorgaben befolgt werden. Hier zeigen sich das Bewusstsein und der Anspruch einer Firma bezüglich der Raumgestaltung. Die zentralen Indikatoren sind Glaubwürdigkeit, Echtheit, Erlebniswert, Orts-Stimmigkeit, Praxistauglichkeit etc. Beim neuen Konzernsitz von Endress+Hauser findet man eine gute Markenraumqualität vor, auch wenn wenig vom alten Ort mitgenommen worden ist, die Geschichte der Firma kaum sichtbar wird. Doch müsste man hier im Blick auf die Firmengruppe Endress+Hauser deren Gebäude weltweit ebenfalls in Betracht ziehen. Dann würde man nämlich erkennen, dass die Markenraumqualität noch ausbaufähig ist, denn es besteht bisher wenig Kontinuität und kein übergreifendes Konzept.

Was nun die Struktur des Begriffsfelds «Atmosphäre» betrifft, so zeigt Abbildung 2, dass die Atmosphäre als Produkt von Raumbild und Raum-Gestaltungsleitbild verstanden werden kann und diese beiden wiederum als ein Produkt des Markenraum-Kerns bzw. Codes.

Wenn man diese Tabelle von oben nach unten durcharbeitet, dann wird beim Raumbild die Wirkung auf den Beobachter so eingefangen, dass man ein Polaritätenprofil von Wirkungsdimensionen wie «kleinteilig oder großzügig, gepflegt oder ungepflegt, heiter oder düster» bewertet. Danach fasst man den Ausdruck der Objekte zusammen und beurteilt diese zwischen Polen wie «rund oder spitz», «angefüllt mit schrillen oder sonoren Tönen», «eher punktuell beleuchtet oder voll ausgeleuchtet.» Dabei bleibt man stets objektverhaftet.

Im Raum-Gestaltungsleitbild erfolgt dann eine erste Verräumlichung der Analyse, die darin besteht, dass man das im Bild Dargestellte zu handwerklichen Qualitätsansprüchen in Relationen bringt, zur Struktur der Objektplazierung und zu Herstellungszeiten von Objekten. Die Raumhomogenität schließlich bewertet die Häufigkeit der Ausrichtung aller Indikatoren bezüglich Einheitlichkeit oder Kontrastreichtum. Das so entstandene Bewertungsprofil gibt einerseits einen Hinweis auf das Wertsystem eines Unternehmens und eines Raumanalysten, andererseits auch auf das «Energiesystem der Marke» (Deichsel 2006, S. 11), die Spannungs- oder Entspannungsverhältnisse in der Raumatmosphäre.

Bei diesem Vorgehen setzt man die Raumbildelemente also in einen Kontext, der dann nochmals erweitert wird, indem man den Raumnutzen integriert. Hier spielt neben der Raumfunktion das so genannte Raumthema, die Raumaussage, eine zentrale Rolle, und zwar kulturbezogen und atmosphärisch: Bei Endress+Hauser etwa kann man unter anderem folgende Raumthemen erkennen: «großzügige Schlichtheit», «stille Heiterkeit», «unaufdringliches Selbstbewusstsein» und «offene Kommunikation.» Aufgrund solcher Begriffe werden normalerweise Collagen (Küthe und Thun 1995, S. 24 ff.) erstellt. Dabei handelt es sich aber wieder um bildliche Umsetzungen. Wie kann man nun im Atmosphärebereich des Raumthemas die Methode «verräumlichen»?

Dies wird möglich durch ein Vordringen in eine feldhafte Raumvorstellung (Latka 2003, S. 270 f.), denn schon im Raumbegriff steckt ursprünglich der Gedanke des «Räumens» als des «Rodens von Wald» und damit des Gewinnens eines Feldes (Pfister 2005, S. 46). Abbildung 3 zeigt die Zusammenhänge: Von unten nach oben werden die Ebenen der Raumbetrachtung, der Informationsbeschaffung über einen Ort also, immer ganzheitlicher, steigen von einer Materie-fokussierten Betrachtung in eine energetische auf. Damit wird die verbreitete Vorstellung eines Systems und eines relational verstandenen Raums als Netzwerk mit Knoten (siehe rechts unten) verlassen und eine feldhafte angestrebt, die einen Ort nicht als Abbild und Gegenüber von Menschen betrachtet, sondern als Situations- und Raumatmosphäre.

Kulturwandel wird so mittels Informationen über die Umwandlung von Energien in all ihren Ausprägungen und von Masse/Materie erfahrbar; als ein Wandlungsprozess von atmosphärischen Verhältnissen also, weshalb man sagen kann – «atmosphere follows cultural change». Wenn sich die Menschen hinsichtlich diesem engen Bezug zwischen Atmosphäre/Klima und Kultur bewusster wären, wie eng der Klimawandel (= Wandel des Zustands der Atmosphäre) mit dem Kulturwandel zusammenhängt, dann würde heute wohl manche politische Diskussion anders verlaufen.

Worin unterscheiden sich nun klassisch-bildgestützte Change- und Raumgestaltungsprozesse von atmosphärebezogenen? Zunächst in der Art, wie man sich im Raum positioniert. Wie die Abbildung 3 zeigt, kann der Eigenraum der Firma und des Menschen im bildfokussierten Fall als Gegenüber betrachtet werden, das sich im Kulturwandel gegenseitig angleichen muss. Das gestrichelte Viereck in Abbildung 3 zeigt dieses Vorgehen im Changeprozess. Er erkennt Selbst- und Fremdbild-Gaps und versucht sie zu überwinden.

Das durchgezogene Oval zeigt den Changeprozess-Verlauf im «Atmosphäre-Ansatz». Er fokussiert sich auf den feldhaft verstandenen Ort, dessen Atmosphäre die Eigenräume der Firma und der Menschen durchdringend verbindet und sich in der Situations- und Raumatmosphäre zeigt. Dadurch ändert sich die Vorstellung von Raum (Spalte rechts außen im Bild) und jene von Kultur. Kultur wird nicht primär durch – wie Knoten in einem Netz verbundene – Werte und Normen beschrieben (unten außerhalb der Matrix genannt), sondern als ein Lebens-

Abbildung 2

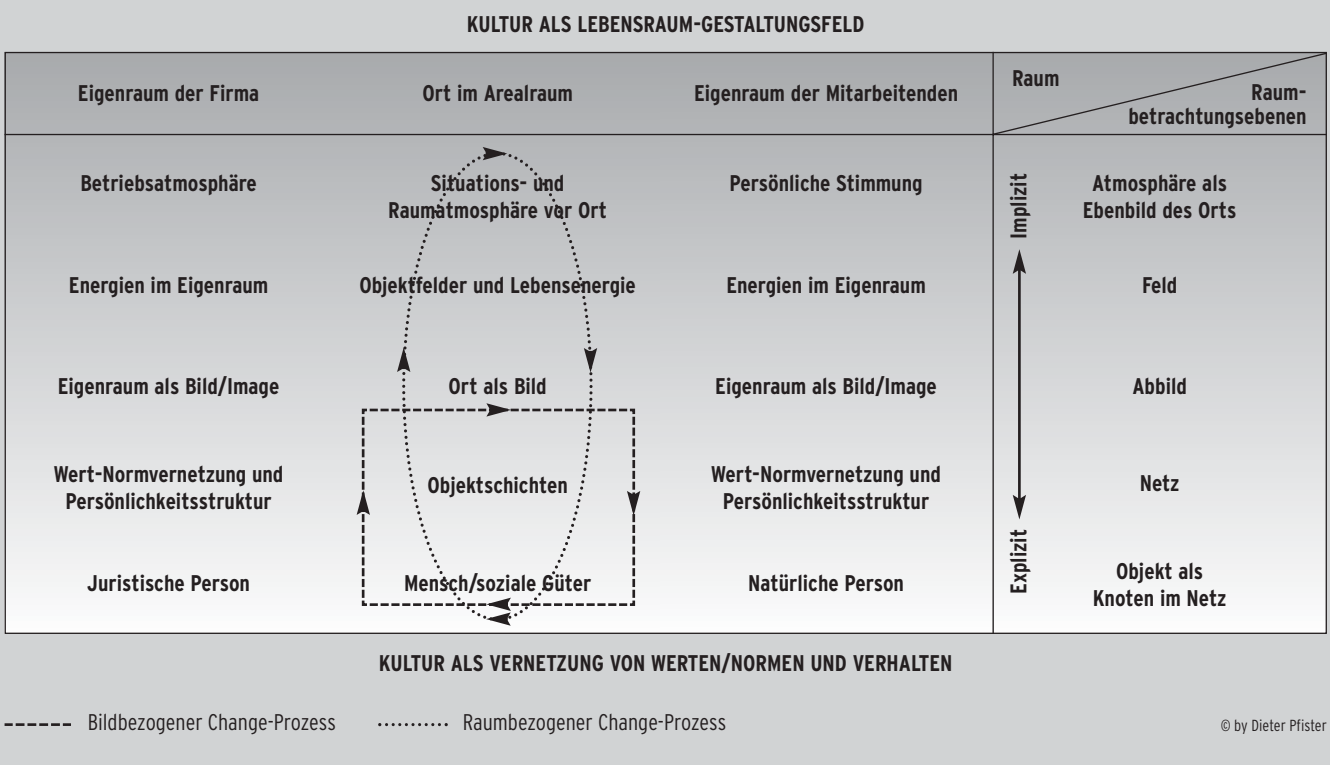
Bewertung der Markenraumatmosphäre am Beispiel «Sternenhof» aus der Sicht des Autors (siehe dazu Pfister 2007, S. 187)

						einheitlich/homogen		kontrast/heterogen		einheitlich/homogen	
Raumbild	Raumwirkung	Raumeindruck Emotional	**Strukturen**	Formwirkung	weich				X		hart
				Maßstab	kleinteilig				X		großzügig
				Orientierung	unübersichtlich					X	übersichtlich
			Zeitaspekte	Formbeständigkeit	klassisch-beständig		X				modisch
				Einmaligkeit	konventionell		X				originell
				Zustand	gepflegt	X					ungepflegt
			Emotionen	Verträumtheit	romantisch					X	sachlich
				Behaglichkeit	gemütlich				X		ungemütlich
				Wertigkeit	heiter	X					düster
				Bodenhaftung	rustikal				X		artifiziell, urban
Raum-Gestaltungsleitbild	Raummerkmale	Raumgestaltungsmittel Ausdruck, physich	**Beschaffenheit**	Formen	rund, organisch					X	spitz, kantig
				Farben	warm					X	kühl, kalt
			Material	Material	natürlich			X			synthetisch
				Oberflächen	rauh				X		glatt
			Flüchtiges	Düfte	intensiv					X	neutral
				Töne	sonor, tief		X				schrill
				Lautstärke	ruhig, still		X				laut
			Licht	Licht Tag	dunkel					X	hell
				Licht Nacht	punktuell					X	ausgeleuchtet
		Handwerkl. Verarbeitung	**Bearbeitung**	Qualität	hoch, sorgfältig		X				tief, grob
			Material	Materialien	hochwertig			X			einfach, günstig
				Haltbarkeit	dauerhaft		X				schnell, alternd
		Strukt. merk-male		Form	komplex					X	reduziert, karg
				Struktur	gefüllt				X		leer
		Raumgeschichts-bezug	**histor**	alles historisch, original, weiter genutzt						X	nichts Altes
			neo	alles ältere Stile kopierend						X	keine «Kopien»
			inno	alles neu gestaltet, evolutionär entwickelt					X		nichts «Evolutionäres»
			contra	alles neu gestaltet, bewusst trendig				X			nichts «Trendiges»
						Raumhomogenität					
Markenraum-Code	Raumnutzen	Raum-funktion Ziel	**Finanziell**								
			Funktional								
		Raum-aussage Zweck	**Thema:**								
			Kulturbezogen								
			Atmosphärisch								

Lebensraum-Gestaltungsfeld

© by Dieter Pfister

Abbildung 3
Überblick über die Struktur des Begriffsfeldes «Raum» zwischen objekt-, bild- und atmosphäre-fokussierter Betrachtung



raum-Gestaltungsfeld (ganz oben), worin sich Menschen und Institutionen befinden, wovon sie durchdrungen werden und welches sich in der Atmosphäre vor Ort zeigt. So wird das Raumthema (siehe Abbildung 3 unten, Raumnutzen) nicht nur mit gefühlsbezogenen Bildern (siehe Schöll 2007, S. 328), sondern atmosphärischen Zuständen beschrieben.

Was kann man sich unter diesem Orte und Menschen durchdringenden Raum-Gestaltungsfeld vorstellen? Wie wirkt es? Damit kommt man unweigerlich zum Energie-Begriff und zu seiner Bedeutung für die Atmosphäre und Kultur.

Energie und Gesellschaft/Organisation

Der Energiebegriff ist heute – nicht nur wegen der politischen Diskussionen über die Energieversorgung – omnipräsent. In der öffentlichen Debatte und in der Wissenschaft wird er meist auf seine physikalische Dimension verkürzt gebraucht. Für eine ganzheitlich denkende Wissenschaft ist es wichtig, auch diesen Kernbegriff so zu definieren und zu verwenden, dass er transdisziplinär anschlussfähig bleibt. Umfassend und ganzheitlich kann Energie mit Heinrich Schmidt definiert werden als alles «eines Werkes <…> Fähige» (1991, S. 166). Das Wort stammt vom griechischen «energeia» ab und kann mit «innewohnende Wirksamkeit» übersetzt werden.

In der Psychologie stellt man sowohl äußerlich Erkennbares («Leistungsvermögen, Handlungskraft») als auch innere Vorgänge (Motivation, Gefühle usw.) in einen Zusammenhang mit Energie. Vom Raum zum ganzheitlich-nachhaltig gedachten Lebensraum fortschreitend, kann man in Zukunft den Oberbegriff der «Lebensenergie» verwenden (Pfister 2007, S. 79 ff.). Sie wird zum Beispiel in den drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung erkennbar, unter anderem als soziale Energie (Gedanken und Emotionen).

In den Wirtschaftswissenschaften verwendet man den ganzheitlichen Energiebegriff gerne dort, wo es um Gestaltungs- und Austauschsysteme geht, nämlich im Marken- und Personalmanagement. So etwa bemerkt Alexander Deichsel, dass die Marke nach dem Prinzip eines Energiesystems arbeitet, «in dem die Kundschaft den Energiespeicher darstellt» und das Unternehmen die Energiequelle (2006, S. 11). Aus dem Bereich des Führungs- und Personalmanagement ist der Begriff der

«organisationalen Energie» zu erwähnen. Heike Bruch versteht darunter «die Kraft, mit der Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegen. Der Grad an organisationaler Energie zeigt, in welchem Ausmaß ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial zur Verfolgung seiner Ziele mobilisiert. Zum Ausdruck kommt organisationale Energie in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderung- und Innovationsprozesse eines Unternehmens.» (2006, S. 4). Ferner definiert sie die Qualität der Energie, die beschreibt, «inwieweit die Potenziale positiv oder negativ genutzt werden, d.h. ob sie auf die Erreichung der Unternehmensziele gerichtet sind oder eher destruktiv eingesetzt werden.» (2006, S. 5) Allgemein formuliert: Positive Energie wirkt lebensfördernd und -erhaltend, negative lebensgefährdend.

«Für Change Management ist es wichtig, die organisationale Energie zu analysieren und die Betriebsatmosphäre zu erkennen.»

Ist die Intensität hoch und die Qualität positiv, so spricht Bruch von produktiver Energie, ist sie tief und negativ, handelt es sich um resignative Trägheit etc. Die anzustrebende produktive Energie hängt gemäß empirischer Untersuchungen von der Führungsqualität, der Verinnerlichung der strategischen Richtung, dem Erfolgsglaube, der Verbindlichkeit und der internen Kooperation ab (2006, S. 7/8). Im obigen Bezugsrahmen von Energie und Nachhaltiger Entwicklung kann der Begriff der organisationalen Energie der sozialen Energie zugeordnet werden.

Im Zusammenhang mit dem Change Management ist es nun wichtig, die organisationale Energie einer Firma zu analysieren und zu beschreiben und damit die Grundlage zu legen für das Erkennen der Betriebsatmosphäre. Denn Wandlungsprozesse sind im Kern Umwandlungsprozesse von Energie, welche die Atmosphäre im Raum prägen.

Atmosphäre beschreiben

Mit Blick auf das Change Management kann man den Begriff der Atmosphäre differenzieren: So gibt es auf der Ebene des Unternehmens gedacht eine Betriebsatmosphäre, die definiert werden soll als Produkt aller firmenweit vorhandenen Ortsatmosphären, den – über einen gewissen Zeitraum hin betrachteten – «Spannungs- oder Entspannungsverhältnissen» zwischen Raumobjektfeldern und Menschen. Die Ortsatmosphäre wiederum kann differenziert werden in

- die Raumatmosphäre, die Stimmung des Raumes mit seinen Objekten, Lichtverhältnissen, Düften etc. (beeinflussbar durch Corporate Spacing) und
- die Situationsatmosphäre, die Stimmung bei der Belebung eines Ortes durch Menschen, also während einer Sitzung etc. (beeinflussbar durch Human Spacing).

Wie kann man eine solche Betriebs- und Ortsatmosphäre beschreiben? Raimund Schöll unterscheidet zwischen «Gefühl auf der einen Seite und Stimmungen und Atmosphären auf der anderen Seite. Stimmungen <…> sind diffuser und weniger greifbar als Emotionen. Atmosphären oder Stimmungen haftet zudem etwas Überindividuelles an <...>, sie beschreiben so etwas wie eine allgemeine Tönung <…>. Sie bestimmen die Qualität einer Situation und unser subjektives Erleben.» (Schöll 2007, S. 328).

Schöll bezeichnet seine fünf zentralen Atmosphäre-Typen wie folgt:

- «Aufgekratzt-hektisch»
- «Kämpferisch-hitzig»
- «Niedergeschlagen-ohnmächtig»
- «Freundlich-gelassen»
- «Kühl-distanziert» (Schöll 2007, S. 329).

Dann beschreibt er bei diesen fünf Ausprägungen jeweils fünf Kategorien. Das sieht dann bezogen auf den «aufgekratzt-hektischen» Atmosphäre-Typ so aus (Schöll 2007, S. 329):

- **Habitus und Hexis:** Schnelle und abwechslungsreiche Körpersprache. In Mimik und Gestik ist man eher expressiv. Die Mitarbeiter sind meist in Bewegung <…>.
- **Sprachstil:** Es wird meist kurz und knapp gesprochen. Rhetorisch ausgefeilte Sprachspiele werden gemieden. Oft werden Anglizismen, Abkürzungen und Sprüche benutzt. <…>.
- **Beziehungsgestaltung:** Wirkt locker, flexibel, lässig, aber teilweise auch flüchtig. Einzelinteressen und Gruppeninteressen gehen ineinander über. <…>.
- **Klima:** Aufgedreht, bemüht locker; nervös. Wettermetapher: föhnig, böig, wechselhaft.
- **Personen-Metaphorik:** Guido Westerwelle, Nicolas Sarkozy, Daniel Küblböck.

Atmosphäre, Energie und Marke

Wenn es nun darum geht, das Eigene, Besondere, die Persönlichkeit einer Firma oder eines Einzelmenschen zu beschreiben, so werden meist Begriffe wie Identität und Kultur gebraucht. In der Praxis herrscht seit langem die Vorstellung, dass man durch das Beschreiben von Werten, Normen und Images das Besondere einer Persönlichkeit ausdrücken kann. In den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere in den Bereichen Marketing und Kommunikation, ist jedoch schon seit Jahren eine «Verräumlichung» des Denkens und der Modellbildung im Gang, und zwar in der Idee der «Marke.» Jean-Noel Kapferer schrieb dazu schon 1992: «Der Zentralbegriff der Markenidentität löst dabei das‘Image-Denken’ ab» (Kapferer, 1992, S. 13).

Zum Verstehen der Gestalt eines Systems hilft gemäß Markentheorie das Entdecken von dessen «genetischem Code», der oft noch in einen kommunikativen und stilistischen Code differenziert wird (siehe Pfister 2007, S. 178 f.).

Durch den begrifflichen Rückgriff auf die Genetik als Metapher wird das dahinterliegende Weltbild dieser Denkrichtung erkennbar: Man denkt in Netzwerken und versteht deren Knoten als Zellen, die durch bestimmte genetische Informationen «programmiert» sind, welche das «Erbgut» dieser Zellen darstellen. Übertragen auf ein Unternehmen zeigt sich, dass mit der Festlegung des genetischen Codes, der Beschreibung des «Erbgutes einer Firma», ihrer Persönlichkeit und Gestalt mittels Werten, Normen und Images nur ein erster Schritt gemacht ist, denn auch identische Werte und Normen führen zu unterschiedlichem Verhalten und anderem Gestalten. Das sieht jeder, der Aussagen über Werte und Kultur von verschiedenen Firmen miteinander vergleicht: Die Aussagen sind oft so ähnlich, dass man vermuten könnte, sie seien voneinander abgeschrieben worden – und doch hat man das Gefühl, die Firmen seien anders.

In diesem Zusammenhang kritisiert Deichsel, dass man häufig erlebe, «wie das Marketing eines Unternehmens versucht, die Marke zu definieren! <…> Marke jedoch entsteht durch eigene Kräfte, wie jedes echte Leben. Der Analytiker von lebenden Systemen legt nur frei, was bereits vorhanden ist. Er definiert nicht, er entdeckt» (2006, S. 321).

Es muss also etwas geben, was die Zellen durchdringt, etwas, worin die Zellen sind, das bewirkt, dass die Potenziale des genetischen Codes aktiv oder «zum Schweigen gebracht» werden. Das «Worin» von Unternehmen kann man auf verschiedenen Ebenen betrachten, ganz abstrakt als Raum, der dann differenziert werden kann in den Wirtschaftsraum (Markt, Volkswirtschaft), den Gesellschaftsraum etc. Was wirkt in diesem Raum? Es sind Energie und äquivalent dazu Information und Masse/Materie. Das «Worin» eines Ortes lässt sich durch dessen Atmosphäre-Verhältnisse verstehen und analog zur meteorologischen Betrachtungsweise von Schöll in folgenden Dimensionen beschreiben oder eben entdecken:

- **Temperatur:** Wärme/Kälte (geistige und emotionale Zustände)
- **Luftbewegung:** Bewegtheit/Ruhe, visuell und akustisch (Spannungs-/Entspannungsverhältnisse)
- **Lichtverhältnisse:** Heiter-/Düsterkeit (geistige und emotionale Zustände)
- **Druck:** Fülle, Leere (Leistungsdruck, Stress)
- **Dichte:** Komplexität, Einfachheit (Anspruchniveau, Vielfalt, Monotonie).

Wo nun der räumliche Denkansatz weiter geht als der bildliche, ist, dass er dieses Gestaltwerden und -verändern in einem Zeitraum kontinuierlich beobachtet und erst nach einer gewissen Zeitspanne interpretiert. Die Persönlichkeit zeigt sich nämlich erst im Zeitraum, in einem wiederkehrenden gleichartigen Verhalten und Gestalten im Eigen- und Körperraum. Ein Lebensraum-Gestaltungsfeld lässt sich – vergleichbar einer Typologie in der Marktforschung – nicht durch ein Bild von der Summe aller Merkmale, die außerhalb des Durchschnitts liegen, beschreiben, sondern durch die intuitionsgeleitete Häufigkeit bestimmter Denk- und Handlungsweisen, bestimmter Stimmungen, Klimata, Themen und Raumqualitäten in Zeit und Raum. Der Raum ist der Ort der Persönlichkeit, er ist nicht sein Abbild, sondern sein Ebenbild.

Wenn es nun darum geht, den Marken-Code zu entdecken, so muss man sich in die untere Hälfte des zuvor dargestellten Atmosphärerasters (Abbildung 2) vertiefen. Dieses Worin, dieses Feld, wo die Gestaltungsprozesses ablaufen, kann als Raum-Gestaltungsfeld bezeichnet werden. Es bestimmt auch die Intuition in der Wahl der Assoziationen, die Art, wie man Bilder und Worte mit Themen in Verbindung bringt.

Area Spacing und Human Spacing verbinden

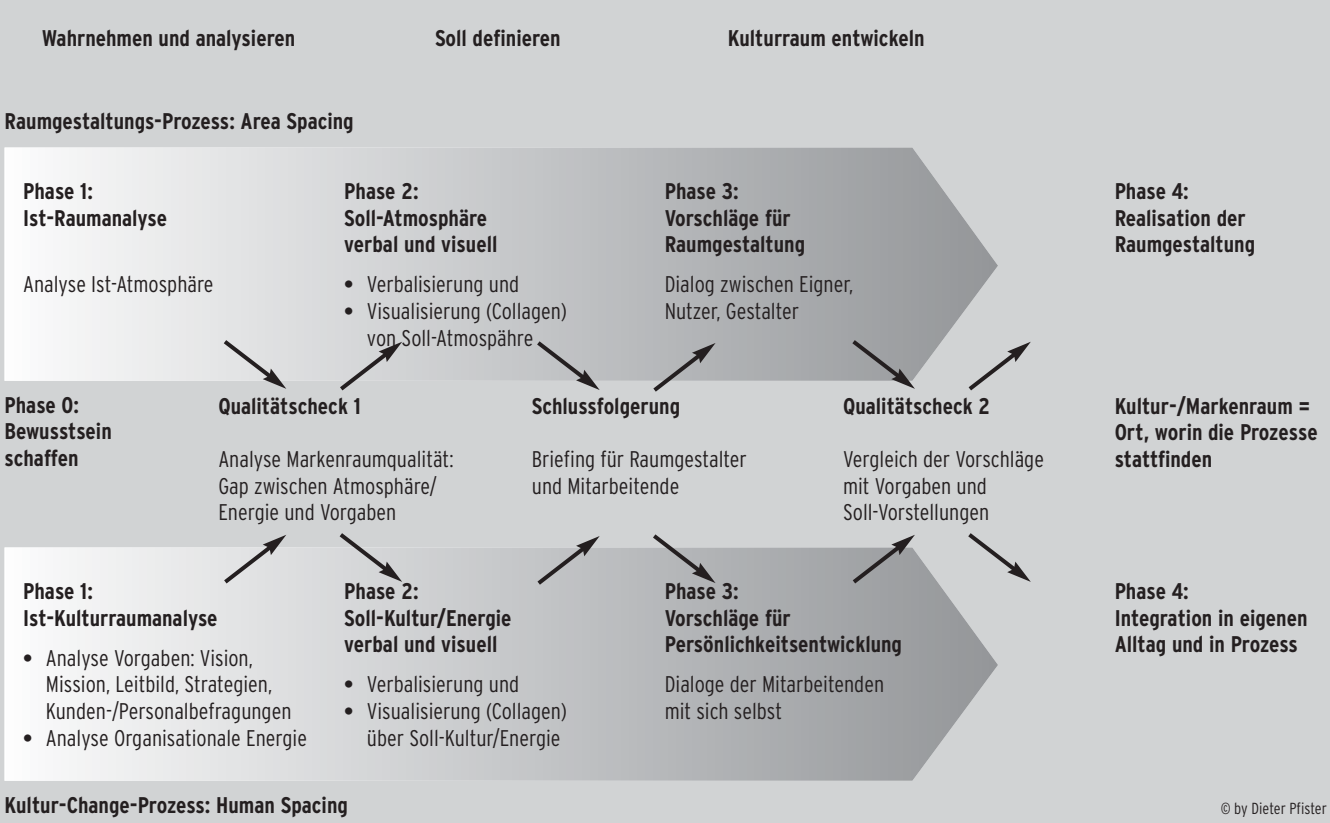
Alle diese Vor-Überlegungen sind nötig, wenn es darum geht, aufzuzeigen, wie Change- mit Raumgestaltungsprozessen verbunden werden können. Denn solange Kulturwandel durch «zweidimensionales Denken» geprägt ist, macht diese Verbindung wenig Sinn und dann fehlen auch die modellmäßigen Voraussetzungen und die Motivation von Geschäftsleitungen, Gestaltern und Beratern, sich damit zu befassen. Wenn nun aber begriffen wird, dass die Persönlichkeitsentwicklung im Unternehmens-Arealraum (Area Spacing, Pfister 2007, S. 150 f.) und jene im Eigen/Körperraum des Menschen (Human Spacing, Pfister 2007, S. 171) untrennbar verbunden sind, dann ist der Weg frei für eine Verräumlichung des Kulturbegriffs.

Abbildung 4 zeigt die beiden Prozesse, die gleichzeitig und im gleichen Raum stattfinden, nämlich im Kultur-/Markenraum. Zunächst ist ein Bewusstsein zu schaffen für die Zusammenhänge, wie sie hier dargestellt worden sind. Da die Beziehung zwischen Kultur und Raum in den Management-Ausbildungsgängen heute kaum je behandelt wird, sind – vor allem auch in Geschäftleitungen – zunächst die Grundlagen zu legen. Gerade dieses nicht-räumliche Denken, gefördert durch raum- und individuumfreie wissenschaftliche Modelle wie etwa das St. Galler Management-Modell (Pfister 2007, S. 52 ff.), behindert die Entwicklung der Nachhaltigkeit, die ja zum Ziel hat, die Wirkung des eigenen Tuns in Raum und Zeit in einen größeren und ganzheitlichen Rahmen zu stellen.

In der Phase 1 (links im Bild) werden die Ist-Atmosphäre, die Vorgaben und die organisationale Energie analysiert oder, gemäß Deichsel, «entdeckt.» Dazu helfen die oben dargestell-

Abbildung 4

Ablauf der verbunden geführten Raum- und Kultur-Gestaltungsprozesse im Sinne des Area und Human Spacing



ten Analyseraster. Die Resultate dieser Überlegungen werden dann gemeinsam in einem ersten Qualitätscheck diskutiert. Daraus erkennt man den Handlungsbedarf bezüglich Raum- und Kultur-Wandel verstanden als «Betriebsklima-Wandel».

Wie dargestellt, müssen hier die Raumatmosphäre im Arealraum und die Situationsatmosphäre im Wissensraum (Ebene des Kultur-Changeprozesses) ganzheitlich wahrgenommen und beschrieben werden. Die Art der Bilder, Worte und deren Auswahl ist bestimmt vom übergeordneten Lebensraum-Gestaltungsfeld, durch Aktivieren gewisser Informationen und Verhalten – oder eben nicht. Das Verbalisieren und Collagieren darf deshalb von außen (Berater, Coach etc.) nicht beeinflusst werden. Es müssen die eigenen Worte und Bilder der Mitarbeitenden sein, sie müssen sich selber entdecken. Dann werden Soll-Vorstellungen entwickelt, die in das Briefing von externen Gestaltern und Beratern und von Mitarbeitenden (Persönlichkeitsentwicklung durch «Selbst-Briefing») einfließen.

Die Phasen 3 und 4 stehen im Zeichen eines subtilen Sich-Auseinandersetzens mit den Veränderungs-Themen: Die Prototyp-Erarbeitung als Visualisierung der Persönlichkeit erfordert viele Zwischenschritte, bei denen die Mitarbeitenden, die begleitenden Berater und Gestalter in einem engen Dialog miteinander stehen. Hier nun ist es entscheidend für den Erfolg, dass man die richtigen Berater und Gestalter auswählt, denn nicht alle sind – zumal auf der Seite von Architektur und Design – im geforderten Maße dialogfähig. Wichtig ist weiter die angemessene Gruppenbildung. Wenn im Changeprozess ja oft breite Kreise eines Unternehmens involviert sind, so kann es auf der Seite der Area Spacings nur eine überblickbare Gruppe sein mit Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen, Vertretern von Produktion, Verkauf und Personalwesen.

Was nun den in Phase 3 des Human Spacing geforderten «Dialog des Mitarbeitenden mit sich selbst» betrifft, muss hier das «Nachdenken über das eigene Denken» gefördert und gefordert werden (Pfister 2007, S. 111 ff.). Denn ein Nachteil der abstrakten Wert-/Normdiskussion besteht darin, dass die Aussagen sehr abstrakt sind («Wir denken unternehmerisch»), sodass zwar alle problemlos zustimmen können, dann aber Mühe haben, es in die eigene Alltagspraxis «herunter zu bre-

chen.» Deshalb ist es wichtig, hier in Zielsetzungen und Mitarbeitergesprächen den Mitarbeitenden «näher» zu treten, konkreter zu werden.

Da diese Prozesse von recht unterschiedlichen Fachspezialisten geleitet und mitgestaltet werden, ist das «Gesamtmanagement» wichtig; die feine Abstimmung dessen, was zwischen den beiden Prozessen im Kulturraum stattfindet (siehe kleine Pfeile in der Abbildung). Hier geht es letztlich um das «Worin» der beiden Prozesse selbst, um die Atmosphäre, in der die Change- und Gestaltungsarbeit stattfindet. Wenn alles stimmig ist, können die gegenseitigen «Befruchtungen» groß sein. Dies allerdings ist die schwierigste Aufgabe, was den Ansatz recht anspruchsvoll macht.

Entscheidend für den Erfolg ist, dass man in Phase 4 zum «Herz» der Mitarbeitenden vorstößt, ihnen nicht nur abstrakte Begriffe und Visualisierungen von «unseren Soll-Werten und -Normen» vorhält. Man kann Menschen, zumal ab einem gewissen Alter, diesbezüglich nicht «umbauen» und das ist auch nicht die Aufgabe von Unternehmen. Wie oben – bewusst ausführlich – nachgewiesen, gibt es keine simple Ursache-Wirkungs-Kette im Dreischritt Werte-Normen-Verhaltensweisen, auch wenn dies viele Manager vom Typ «Kiss» («keep it simple and stupid») gerne so haben möchten. Der blinde Fleck ihrer Modellvorstellungen bezüglich Kultur ist bedingt durch ihr mechanistisches Weltbild, das Kultur, Werte etc. behandelt wie Knoten im Netzwerk, Atome und Zellen, die Kultur primär in Worten, Bildern und Artefakten materialisiert erkennen können. Der Mensch aber ist in der Beziehung (Pfister 2007, S. 43) und im Raum, und dort am optimalen Ort, platziert – oder nicht.

Daraus folgt, dass man – von außen – einen Menschen im Verhalten kaum über sein «Inneres» (über Werte, Normen) verändert, sondern vielmehr über das Feld und den Ort, worin er lebt. Denn Räume kann man jederzeit umbauen. Das spricht nicht dagegen, dass man normative Erwartungen (oft fälschlicherweise als Soll-Werte bezeichnet) in den Raum stellt, doch worüber die Veränderungsarbeit am wirkungsvollsten erfolgt, ist die Atmosphäre. Und wie «die Kultur» eines Unternehmens nie überall gleich ist, in der Marketing-Abteilung anders als in der Logistik, in der japanischen Tochtergesellschaft einer Firma anders als in deren liechtensteinischen, so können auch die organisationalen Energien unterschiedlich sein.

Die zentrale Aufgabe der Firmen-Raumgestaltung ist es, die Betriebsatmosphäre (wie dargestellt als Ausdruck der Persönlichkeit und Produkt aller Ortsatmosphären) auf der Ebene der Raumatmosphäre so zu gestalten, dass sie die sich verändernden Situationsatmosphären (Ausdruck der Stimmung zum Beispiel in einer Sitzung) im Sinne der Kultur-Soll-Vorstellungen ausgleicht. Das Human Spacing wiederum erarbeitet die Voraussetzungen, dass die Mitarbeitenden «im Dialog mit sich selber» (Persönlichkeitsentwicklung) ihre «atmosphärische Intelligenz» (Schöll 2007) verbessern (und damit ebenfalls ausgleichend wirken) und vor allem auch sich bewusster verorten, sich dort hinbewegen, wo ihr Lebensraum-Gestaltungsfeld mit den anderen zu einer «positive Energiebilanz» (Bruch 2006) führen kann.

Erfahrungen aus der Praxis

Die Kombination von Kultur-Change- und Raumgestaltungsprozess soll in der Folge am Beispiel von Fachgeschäften der EKZ Eltop kurz dargestellt werden. Der Ladenraum ist ein interessanter Ort, weil hier der Arbeitsraum der Mitarbeitenden mit dem Empfangsraum der Kunden zusammenfällt. Hier zeigt sich die Firma am gleichen Ort und in gleicher Art den Mitarbeitenden und Kunden.

Die Elektrizitätswerke des Kantons Zürich EKZ mit Sitz in Zürich/Schweiz gehören zu den größten Schweizer Energieunternehmen. Als selbständiges, öffentlichrechtliches Unternehmen beschäftigte es 2007 rund 1200 Mitarbeitende und erwirtschaftete einen Umsatz von rund 450 Millionen Euro. Zur EKZ gehören auch die umfangreichen Elektrodienstleistungen des Geschäftsbereichs EKZ Eltop. Die 32 Fachgeschäfte im Wirtschaftsraum Zürich zeichnen sich durch ein breites Sortiment an modernen, energieeffizienten Elektrogeräten und persönlicher Beratung aus. Im hier relevanten Bereich der Fachgeschäfte arbeiten 105 Personen.

Ausgangspunkt des Optimierungsprozesses war eine Strategieanpassung, die 2006 vorgenommen wurde, und zwar in der Art, dass das strategische Geschäftsfeld EKZ Energie (Stromversorgung) und jenes der EKZ Eltop-Installationen und -Fachgeschäfte einander näher rücken sollen. Mit dem Umbau der 32 Fachgeschäfte wird nun visualisiert, dass die EKZ ein Haus sind. Denn mit EKZ Eltop erhält das abstrakte Produkt Strom und damit die EKZ ein Gesicht und eine Präsenz im Alltag (von der Kaffeemaschine bis zur Deckenlampe). Dieses Projekt wurde im Vorfeld eines firmenweiten Changeprozesses durchgeführt und nach den klassischen Regeln des Projektmanagements mit Lenkungsausschuss und Projektgruppe organisiert.

Zunächst galt es, in der Analyse-Phase die Ist-Ortsatmosphäre, den Marken-Kern/Code zu entdecken. Gekürzt und auf den Punkt gebracht kann man dies wie folgt umschreiben: Wärme/Kälte: «technokratische Distanziertheit». Bewegtheit/Ruhe: «dominante Gelassenheit», man ist ja seit 100 Jahren ein stabiler Faktor etc.

Was nun die Aspekte des Raum-Gestaltungsleitbilds betrifft, sei kurz auf den Aspekt des Raumgeschichtsbezugs eingegangen. Eigentlich wäre dies ein zentrales Profilierungsthema für eine Firma, die 2008 genau 100 Jahre alt wird. Gerade in einer Zeit des raschen Wandels kann nämlich mit Kontinuität in der Raumgestaltung eine nachhaltige Wirkung erzielt werden. Doch haben sich in den EKZ Eltop-Filialen keinerlei interessante Objekte erhalten, die in ein neues Konzept hätten integriert werden können.

Abbildung 5
Raster zum Erarbeiten der Soll-Atmosphäre

Wo?	Wissensraum: Unternehmenskultur, -strategie, -struktur		Arealraum
Wodurch?	**Relevante Grundlagenpapiere**	**Relevante Firmen-Aussagen**	**Abgeleitete Vorstellungen**
Raumaussage	• Vision/Mission (Zweckebene, Wozu/Was)	• Führendes Energieversorgungsunternehmen der Schweiz • Kunden weden kostengünstig, sicher und umweltgerecht mit Strom und DL versorgt • Maximaler und nachhaltiger Kundennutzen steht im Zentrum	• Nähe heißt: Im Raum keine atmosphärische Distanz schaffen. Keine visuellen Hemmschwellen einbauen. • Führend sein begzüglich: Kundennähe, DL/Beratungs-Kompetenz, Qualität. E-Effizienz • Kostengünstig heißt: attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis, dauerhafte Güter, nicht saisonal/kurzlebig, sinnvolle Angebote. • Qualitätvoll, aber nicht teuer visualisieren heißt: Kein «Firlefanz», Mensch in Mitte
Raumfunktion	• Spartenstrategie	• Eine prozessorientierte Betrachtungsweise, rationelle Abläufe und eine optimale Infrastruktur sichern unsere Konkurrenzfähigkeit • Energieberatung vor Ort	• Einfache, sachliche und zweckmäßige Artikelpräsentation, um betriebswirtschaftliche Vorgaben zu erfüllen • Raum soll gut «funktionieren»: klare Abläufe und gutes Erkennen, wo sich was befindet (Überblick, Übersicht). Wohnobjekte etwas separieren und angemessener präsentieren • Mehr Raum für Beratung und Erklärungen schaffen
Etc.			

In Abbildung 5 ist dargestellt, wie dann die Ableitungen von der gegebenen Firmen-Kultur/Strategie/Struktur zu den Erwartungen an die Raumgestaltung in der Spalte rechts außen erarbeitet wurden, was im Projektteam teilweise längere und wichtige Diskussionen auslöste. Das weitere «Entdecken» und Abarbeiten der Indikatoren der Ortsatmosphäre (siehe Raster in Abbildung 2) erfolgte nach diesem Muster.

Auf der Ebene des Human Spacing-Prozesses geht es in der Phase 1 um die Bestimmung des Ist-Zustands der Organisationalen Energie bei den EKZ. Diese konnte man zu Beginn des Prozesses – zumindest in gewissen Bereichen – mit Heike Bruch als «angenehme Trägheit» beschreiben. Im Sinne einer Sensibilisierung der Mitarbeitenden eines Energieunternehmens für die Idee der nachhaltigen Entwicklung ist es nun wichtig, deutlich zu machen, dass Energie eben mehr als Strom bedeutet, dass man darauf achtet, wie sich alle drei Lebensenergieformen (die ökonomische, physikalische und soziale) zueinander verhalten.

Was die Verbalisierungen und Visualisierungen der Soll-Kultur betrifft, so wurden hier zentrale normative Vorstellungen erarbeitet. Wichtig ist, dass man die Unternehmenskultur-Werte mit den Markenwerten in Verbindung bringt und ins Atmosphärische vorstößt. Danach konnten die Schlussfolgerungen gezogen und das Briefing für die Gestalter formuliert werden. Ziel war es, die Verkaufsräume visuell und sortimentsmäßig klarer zu strukturieren und ein Gleichgewicht zwischen Wärme und Kühle in Farbe (blau und gelb) und Material (Kunststoff und Holz) zu erreichen.

Das Verkaufspersonal wurde im Projekt der Fachgeschäfte-Erneuerung früh in den Prozess einbezogen. Diese integrierende Vorgehensweise hatte zur Folge, dass die Mitarbeitenden sich nach einer Umgewöhnungszeit in den Prototyp-Räumen wohl fühlten – und die Kunden ebenfalls, wie eine Marktforschung ergab. Erste Maßnahmen im Sinne des Human Spacing-Prozesses in den EKZ Eltop-Fachgeschäften machten klar, dass hier eine größeres Projekt gestartet werden musste, das nicht nur den Fachgeschäfts-Bereich umfasst, sondern die ganze Firma. Bei solchen über mehrere Monate bis Jahre verlaufenden Prozessen muss verhindert werden, dass die konzeptionellen Grundlagen nicht im Laufe der Zeit schleichend über Bord geworfen oder schlicht vergessen werden. Der Qualitätscheck 2 gestaltet sich so eher zu einer permanenten Aufgabe während der ganzen Zeit der Realisierung der Prototypen. Dazu braucht es wohl einen «Konzept-Coach», der immer wieder darauf hinweist, welche Raumaussagen man machen will und was man konzeptionell beschlossen hat. Abbildungen 6 und 7 zeigen Ansichten der Prototyp-Filialen vor und nach dem Umbau. Schließlich wurde ein detailliertes Corporate Spacing-Manual erstellt, das auch für den Umbau der weiteren Filialen als Grundlagenpapier dient, womit man dann in der Phase 4 zur Realisation im Area Spacing fortschreiten kann.

Fazit all dieser Gedanken und Erfahrungen ist: Eigentlich kann man Raumgestaltungs- und Kultur-Changeprozesse, also das Area und Human Spacing, gar nicht trennen. Es ist ein einziger Prozess mit zwei Gestaltungsorten: dem Raum und dem Menschen – aber mit nur einem Ziel: Die Markenraumatmosphäre zu optimieren, die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu schaffen, worin die Menschen und Prozesse sich optimal entfalten können. So kann Organisationsentwicklung auch als Raumentwicklung gesehen werden: Die Entwicklung des Denk- und Wissensraumes beim Mitarbeitenden und des Arealraumes der Firma.

Abbildung 6+7

Ein Prototyp der EKZ Eltop-Fachgeschäfte vor dem Umbau (oben) und danach (Gestaltungspartner: Umdasch AG und Daniel Fournier AG)





Literatur

- **Böhme, G. (1998).** Anmutungen. Über das Atmosphärische, Ostfildern, edition tertium.
- **Bruch, H., Vogel, B. und Morhart, F. (2006).** Organisationale Energie. Messen, Nutzen und Erhalten der produktiven Kraft von Unternehmen, in: zfo Zeitschrift für Organisation, Nr. 1, Stuttgart, Schäffer-Poeschel-Verlag, S. 4–10.
- **Deichsel, A. (2006).** Markensoziologie, Frankfurt a. M., Deutscher Fachverlag.
- **Kapferer, J.-N. (1992).** Die Marke. Kapitel des Unternehmens, Landsberg, Verlag moderne industrie.
- **Küthe, E., Thun, M. (1995).** Marketing in Bildern, Köln, DuMont Verlag.
- **Latka, T. (2003).** Topisches Sozialsystem, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag.
- **Pfister, D. (2004/2).** Die Raumdimension in der Wissenskommunikation, in: Reinhardt, R., Eppler, M. (Hrsg.): Wissenskommunikation in Organisationen, Berlin, Springer-Verlag, S. 69–87.
- **Pfister, D. (2005).** Wissen – Bildung – Qualität. Georg H. Endress zum 80. Geburtstag, Basel, edition gesowip.
- **Pfister, D. (2005).** Was soll Kultur kosten? Nachhaltigkeit auch im kulturellen Bereich wegweisend, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 184, Zürich, NZZ Verlag, S. 15.
- **Pfister, D. (2007).** Raum – Gestaltung – Marketing im ganzheitlich-nachhaltigen Management, Basel, edition gesowip.
- **Schmidt, H. (1991).** Philosophisches Wörterbuch, Stuttgart, Alfred Kröner Verlag.
- **Schöll, R. (2007).** Atmosphärische Intelligenz. Anmerkungen eines Management-Coaches, in: zfo Zeitschrift für Organisation, Nr. 6, Stuttgart, Schäffer-Poeschel-Verlag, S. 326–332