Kultur + Talent

Aon realisiert globale Strategie erfolgreich am Standort Rotterdam

Steelcase unterstützt das Versicherungsunternehmen Aon bei der Umsetzung seiner globalen Arbeitsplatzstrategie am Standort Rotterdam in den Niederlanden.

Lesen 9 Minuten



Die Umsetzung einer neuen globalen Arbeitsplatzstrategie in über 500 Büros in 120 Ländern ist alles andere als einfach – aber genau das hat sich das Versicherungsunternehmen Aon vorgenommen. Die Bedürfnisse der Kunden hatten sich geändert und dem Unternehmen war bewusst, dass es sich weiterentwickeln musste, um in seiner Branche bestehen zu können. Gemeinsam mit verschiedenen Arbeitsplatz-Designern, Architekten und Immobilienfirmen erarbeitete Aon eine globale Arbeitsplatzstrategie für die Zukunft, die darauf abzielt, die Zusammenarbeit zu verbessern, neue junge Talente ins Unternehmen zu holen und mehr räumliche Flexibilität zu bieten, indem die Mitarbeiter ihren Arbeitsbereich je nach Tätigkeit auswählen können.

Nachdem einer klarer Ablaufplan feststand, bat Aon das Steelcase Applied Research + Consulting-Team (ARC) um Unterstützung bei der lokalen Umsetzung des Programms an ausgewählten Standorten. Der Grundstein für die Initiative „Admirable Project“ (auf Deutsch in etwa „Vorbildprojekt“) wurde am Standort Rotterdam, der sich zentral in Hafennähe befindet, gelegt.

BLICK IN DIE ZUKUNFT

Um die Ziele des Unternehmens zu verstehen, standen zu Beginn Interviews und eine strategische Arbeitssitzung mit den Führungskräften auf der Agenda des ARC-Teams. „Unser Vorhaben war es, die Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu optimieren und dadurch den Wissensaustausch und eine gegenseitige Unterstützung zu begünstigen“, erklärt Marianne Salomons, Executive Director of Facility Management bei Aon. „Außerdem wollten wir kreativere Arbeitsweisen fördern, eine stärkere Kundenorientierung erzielen und bessere Rahmenbedingungen zur Unterstützung unserer Mitarbeiter anbieten.”

Auch die Nutzer waren intensiv in die Gestaltung des Projektergebnisses eingebunden. In Co-Creation-Sessions arbeiteten Unternehmensleitung, Führungspersonal und Mitarbeiter gemeinsam daran, Verhaltensweisen am Arbeitsplatz zu bestimmen, die gezielt gefördert werden sollten. Vernetzung, Gestaltung und Coaching kristallisierten sich als die zentralen Elemente für ein Arbeitsplatzdesign heraus, das die Kommunikation zwischen funktionsübergreifenden Teams überbrücken, die Arbeit sichtbar machen und die Mitarbeiter zu mehr Risikobereitschaft ermutigen sollte.

BEREIT FÜR NEUES?



Um die Ziele und die gewünschten Verhaltensweisen in ein Arbeitsplatzkonzept zu übersetzen, half ARC Aon zu beurteilen, inwieweit das Unternehmen bereit für den Wandel war. Drei Szenarien – jeweils mit einem unterschiedlichen Grad an Veränderung – zeigten den Mitarbeitern auf, wie sich ihr Arbeitsplatz weiterentwickeln könnte. Die Vorgesetzten und Mitarbeiter wählten das Szenario aus, von dem sie glaubten, es würde die Weiterentwicklung des Unternehmens am besten unterstützen – und wirkten so am endgültigen Design mit.

„Das Unternehmen wurde durch individuelles Coaching der Führungskräfte und Sessions, in denen die Teams bei ‚Bereitschaftstests' gefordert waren, auf die neuen Arbeitsweisen vorbereitet", so Salomons.

Und es stellte sich heraus: Die Mitarbeiter waren bereit. Zur Überraschung des ARC-Teams entschieden sich die Nutzer für die Szenarien, die eine große Veränderungsbereitschaft erforderten, wohingegen die Führungskräfte etwas zurückhaltender waren. „Interessanterweise drängten die Nutzer stärker auf Veränderung", stellt Annemieke Garskamp, Steelcase-Projektberaterin, fest. „Das war ein klares Zeichen dafür, dass die Mitarbeiter den Maßnahmen zustimmten und die tiefgreifende Veränderung des Unternehmens sogar begrüßten."

EINE KULTUR DER VERNETZUNG GESTALTEN

Das Architekturbüro HofmannDujardin setzte die Vision in die Realität um. Das Ergebnis ist ein Konzept, bei dem sich jeweils 10 Mitarbeiter 7 Schreibtische teilen. Außerdem sind verschiedene Bereiche für unterschiedliche Arbeitsmodi vorgesehen. Auf den Gemeinschaftsbereich – ein multifunktionaler Raum mit informeller Atmosphäre – wurde zur Schaffung einer Kultur der Vernetzung besonderes Augenmerk gelegt. „Der Gemeinschaftsbereich ist das Herzstück der Arbeitsumgebung", beschreibt Salomons die Pläne. „Hier kommen Mitarbeiter und Kunden zusammen, um sich auszutauschen, zusammen an Projekten zu arbeiten und Kontakte zu knüpfen."



Konzentrierte Einzelarbeit oder spontane Sitzungen in kleinen Gruppen finden im funktionalen Teambereich statt, wo kleine geschlossene Räume fokussiertes Arbeiten ermöglichen und höhenverstellbare Schreibtische für Wohlbefinden im Arbeitsalltag sorgen. Der Projektbereich bietet Projektteams gezielt Raum für die Auswertung von Informationen und zur Teamarbeit. Die Raumeinteilung dort kann an sich ändernde Projektzyklen angepasst werden.

Um die Mitarbeiter an die neuen Arbeitsbereiche heranzuführen und sicherzustellen, dass die Nutzer wissen, wo sich alles befindet und wie es funktioniert, schaltete sich der Steelcase-Händler OCS+ vor Ort ein und begleitete den Einstieg in die neue Umgebung. „Wir unterstützten die Angestellten dabei, sich mit der neuen Einrichtung vertraut zu machen“, erklärt Meeuwis van den Hooven, Account Manager bei OCS+. „Nach jeder Lieferphase organisierten wir Einweisungstage, um den Mitarbeitern die Räume und Arbeitsplätze und deren Funktionen näherzubringen.“

FEEDBACK SAMMELN

Gemeinsam mit ARC gestalteten die Führungskräfte und Mitarbeiter von Aon eine Arbeitsumgebung, die sie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützt. Der Erfolg des neuen Raumkonzepts wird durch das Feedback der Nutzer bestätigt. Diese werden in regelmäßigen offenen Feedbackrunden dazu ermuntert, ihre Meinung mitzuteilen. „Wir haben unter anderem erfahren, dass es den Mitarbeitern nun leichter fällt, Wissen innerhalb ihres Teams weiterzugeben, dass die neue Umgebung frischen Wind ins Unternehmen gebracht hat und dass der Gemeinschaftsbereich sich zu einem beliebten Treffpunkt entwickelt hat“, fasst Salomons zusammen.

Auch die Führungskräfte sind zufrieden. „Wir haben unsere Räumlichkeiten in helle und einladende Umgebungen verwandelt, die eine flexible, effektive und gesunde Arbeitsweise unterstützen sollen“, sagt Marc van Nuland, Country Manager bei Aon in den Niederlanden und Mitglied des EMEA-Vorstands. „Unsere Geschäftsleitung ist stolz auf das, was wir erreicht haben. Unsere Büros spiegeln die Philosophie und den Charakter von Aon wider und haben deshalb einen echten Wiedererkennungswert. Noch wichtiger aber ist, dass diese ganz neue Art des Arbeitens mit Begeisterung angenommen wird.“

Um sicherzustellen, dass der Arbeitsplatz immer auf dem neuesten Stand ist und weiterhin die Bedürfnisse seiner Nutzer erfüllt, wird die Nutzung der unterschiedlichen Raumtypen mittels eines Sensorsystems analysiert. Darüber hinaus plant Aon die Durchführung einer jährlichen Mitarbeiterbefragung, in der auch Arbeitsplatzaspekte behandelt werden. Die daraus gewonnenen quantitativen Daten und das qualitative Feedback sollen dem Team einen Vergleich der Situation vor und nach dem Projekt ermöglichen und so Erkenntnisse zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, zum Verhalten am Arbeitsplatz und zur technologischen Ausstattung liefern.

GLOBALE ZUSAMMENARBEIT

Da zeitgleich zu den Arbeitsplatzanpassungen auch noch das niederländische Maklerunternehmen Unirobe Meeùs Group von Aon übernommen wurde, war ein großes Team zur Durchführung des Projekts gefragt. Neben der Veränderung der Arbeitsumgebung und der Förderung neuer Verhaltensweisen führte die Fusion der Unternehmen dazu, dass das Projekt auch zu einem Integrationsprogramm wurde. „Dank des neuen Arbeitskonzepts konnte Aon das ‚neue Aon‘ erschaffen“, so Salomons. „Ein gemeinsamer Neuanfang in einer neuen zukunftssicheren Umgebung.”

Für das Programm-Management engagierte Aon YNNO, ein Consulting-Unternehmen für den Arbeitsplatz und Change Management. „YNNO half uns dabei, unser Verhalten zu modifizieren, indem es die Anpassungsfähigkeit unseres Unternehmens noch steigerte“, sagt Salomons. Die Projektteams bei Aon und CBRE spielten ebenfalls eine entscheidende Rolle und trugen wesentlich zum Erfolg des Projekts bei. In Summe führte dies letztlich zu der Entscheidung, das Konzept auch in anderen Aon-Büros in den Niederlanden umzusetzen.

„Ich denke, die wunderbare Zusammenarbeit aller Beteiligten an diesem Projekt war entscheidend für seinen großen Erfolg“, erklärt Garskamp. „Wir erleben das immer öfter. Projekte werden immer komplizierter, je globaler und dezentraler ein Unternehmen aufgebaut ist. Die gute Zusammenarbeit der verschiedenen Spezialisten ist hier ausschlaggebend.“

Salomons sieht auch den gemeinschaftlichen Charakter des Projekts als Grund für seinen Erfolg. „Wir haben gemeinsam das Konzept für Rotterdam an die Arbeitsplatzstrategie von Aon angepasst. Die Mitarbeiter von Aon fühlten sich besser aufgehoben, da ihnen erfahrene Projektteams zur Verfügung standen, um sie bei der Durchführung des Unternehmenswandels zu begleiten.“

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie das Team von Applied Research + Consulting (ARC) seinen Kunden zu Erfolg bei der Umsetzung von Projekten verhilft, besuchen Sie ARC online.