

Flexible Arbeitswelten

Changemanagement in der Büroplanung

Lessons Learned aus dem
Flexible-Office-Netzwerk





v/dlf

vdf Hochschulverlag AG
an der ETH Zürich

Dieter Boch,
Jennifer Konkol

Flexible Arbeitswelten Changemanagement in der Büroplanung

**Lessons Learned
aus dem Flexible-Office-Netzwerk**

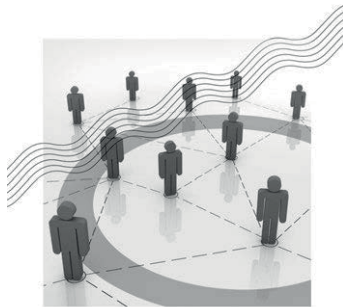


Mensch ■ Technik ■ Organisation MTO Band 46

Eine Schriftenreihe
herausgegeben
von Eberhard Ulich,
Institut für Arbeitsforschung
und Organisationsberatung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



ISBN 978-3-7281-3517-9 Printausgabe

ISBN 978-3-7281-3518-6 eBook

Doi-Nr. 10.3218/3518-6

www.vdf.ethz.ch

verlag@vdf.ethz.ch



© 2013, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Vorwort des Herausgebers der Schriftenreihe

„Flexible Arbeitswelten“ (2004), „Flexible Arbeitswelten – So geht's“ (2007) und nun „Flexible Arbeitswelten. Changemanagement in der Büroplanung“ – das sind drei Bände zu einer Thematik, die in vielen Unternehmen hohe Bedeutung erlangt hat und deren Realisierung mit weitreichenden Konsequenzen verbunden ist. Bedauerlicherweise scheint aber nicht überall bewusst zu sein, welche Voraussetzungen in diesem Zusammenhang zu beachten sind und mit welchen möglichen Folgen zu rechnen ist, falls diese nicht berücksichtigt werden. So gehörte etwa zu den im ersten der drei Bände vermittelten Grundsätzen, dass die Architektur unterschiedliche Nutzungsarten zulassen muss und dass ein „flexible office“ innerhalb einer solchen Architektur nicht eine Ansammlung, sondern ein Netzwerk von Arbeitsplätzen darstellt, das unter Berücksichtigung der ergonomischen Anforderungen über gemeinsame Ressourcen effizient verfügen kann.

Zu Recht hatte Dieter Boch in seinem Herausgebervorwort zum zweiten der drei Bände die Frage, ob es sich bei derartigen Entwicklungen um Modeerscheinungen handle, klar mit einem Nein beantwortet. Dennoch stellt sich immer wieder die Frage, ob die Realisierung solcher Vorhaben im konkreten Fall aus begründeter und begründbarer Notwendigkeit resultiert. Und ob nicht intendierte Nebenwirkungen jeweils hinreichend mit bedacht sind – bzw. ob bedacht wird, was zu tun ist, um derartige Nebenwirkungen vorbeugend zu vermeiden. Changemanagement ist eben „keine Spielwiese für Technokraten“, wie Dieter Boch und Jennifer Kokol in ihrem Vorwort zu dem von ihnen herausgegebenen dritten Band über flexible Arbeitswelten zu Recht anmerken. Deshalb kommt hier auch der Darstellung des für die Leitung eines Projekts der Büroweltgestaltung erforderlichen Wissens und der Skizzierung eines entsprechenden Vorgehensmodells grundlegende Bedeutung zu. Die Struktur des hier vorliegenden Bandes überzeugt insbesondere auch durch den Aufbau der beiden umfassendsten Kapitel: Konkreten Erfahrungsberichten folgen konzeptionell orientierte Reflexionen, an die jeweils für die Praxis verwertbare Materialien „angehängt“ werden.

Insgesamt wird hier ein interessanter Band mit einer Sammlung von reflektierten Erfahrungen vorgelegt, dessen Lektüre vielfältige Denkanstöße liefern kann. Manchmal ist es auch ein einzelner Satz, der einem zusätzlich vielleicht noch länger nachhängt. Zum Beispiel der Hinweis, „dass Office-Changemanagement ein wenig wie gärtnern ist“ und dass „Pflanzen auch nicht schneller wachsen, wenn man an ihnen zieht“. Ich wünsche diesem Band wie den beiden anderen Bänden über „Flexible Arbeitswelten“ gerne eine weite Verbreitung. Der Herausgeberin und dem Herausgeber, den Autorinnen und den Autoren möchte ich für ihr hier sichtbar gewordenen Engagement und ihre überzeugende Arbeit einen herzlichen Dank sagen. Dem Flexible-Office-Netzwerk, dessen Arbeit im vorliegenden Band einmal mehr einen Niederschlag gefunden hat, das seinen Mitgliedern darüber hinaus seit seiner Gründung durch Stephan Zinser im Jahr 2002 jährlich vor Ort mehrere inspirierende Workshops anbietet, wünsche ich weiterhin viel Erfolg.

Vorwort

Changemanagement ist ein wichtiger Baustein jeder erfolgreichen und nachhaltigen Veränderung. Unsere Welt ebenso wie unser Arbeitsleben unterliegt einem stetigen Wandel; so ist auch ein Changemanagement keine Momentaufnahme, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der auch nach einem erfolgreichen Changeprozess intern weiter begleitet werden sollte. Changemanagement beginnt vor dem Projektstart und ist noch nicht zu Ende, wenn das Projekt abgeschlossen ist. Changemanagement ist kein Begleitprogramm, das von einer Fachabteilung übernommen werden kann, es ist integraler Bestandteil des jeweiligen Veränderungsprojekts. Bei der Implementierung von modernen Bürowelten ist Changemanagement ein Pflichtbestandteil.

Im Zuge der Entwicklung moderner Arbeitswelten im Büro versucht man, den Ablauf der „geistigen“ Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten genauso zu betrachten wie den Ablauf der Prozesse in der Produktion und diese räumlich zu unterstützen und abzubilden. Angesichts der Dynamik, welcher Organisationen derzeit unterliegen, muss die Büroraumplanung den Spagat zwischen einer für die Bedarfe der Abteilungen massgeschneiderten Individuallösung und einer nachhaltig flexiblen Standardisierung meistern. Die Lösung liegt hierbei oft in einem Flächenprogramm, welches eine Vielfalt von Flächenarten abbildet, so dass sich verschiedene Tätigkeiten innerhalb einer Abteilung sowie auch verschiedene Arbeitsstile und Vorlieben der Mitarbeiter gleichermaßen abbilden lassen. Das Ergebnis ist eine neue Arbeitslandschaft, deren Potenziale für die Mitarbeiter und die Organisation nur genutzt werden können, wenn Arbeitsweisen und -prozesse angepasst werden. Die Grundlage für erfolgreiche Büroplanung im Sinne der Steigerung der Büroproduktivität und -innovation ist folglich neben einer entsprechenden technischen Infra- bzw. Organisationsstruktur eine Verhaltensänderung der im „Büro“ arbeitenden Menschen.

Erfahrungsgemäss ist Verhaltensänderung schwer zu initiieren. Bürokratien schlagen zurück, „Zwänge“ ersticken gute Absichten. Veränderungen widersprechen oft menschlicher Trägheit, werden als Aufwand gesehen, erfordern zusätzliche Energie und stellen für den Betroffenen eventuell sogar ein Risiko dar.

Zur Realisierung neuer Arbeitswelten und neuer Bürokonzepte, insbesondere Flexible-Office-Lösungen, ist mehr als nur eine beiläufige oder zufällige Gestaltung notwendig. Es bedarf einer strategischen und ganzheitlichen Planung, in die der im „Büro“ arbeitende Mensch von Anfang an einbezogen wird.

Changemanagement ermöglicht und beschleunigt den Wandel der Arbeitswelten, erkennt Hindernisse und Blockaden und beseitigt sie, fordert den einzelnen Menschen gegenüber Veränderungen heraus, initiiert eine offene Kommunikationskultur, fördert den Dialog und schafft Authentizität mit veränderten Werten in der modernen Büroarbeit.

Der Mensch muss dabei persönlich angesprochen werden, den notwendigen Wandel mitzugehen. Offenes Angehen aller relevanten Themen, das Anhören persönlicher Interessen und die Hilfestellung bei der persönlichen Entscheidungsfindung fördern die geistige Flexibilität und

die örtliche Mobilität für den Wandel. Nur wenn grösstmögliche Klarheit über die Zukunftssituation besteht, kann der Einzelne auch Chancen und Vorteile für sich erkennen.

Veränderungen sind der Normalzustand im Leben und die damit verbundenen normalen Veränderungsängste können über Transparenz, offene Kommunikation, das Aufzeigen von Handlungsspielräumen und eine gezielte Auseinandersetzung mit Berufs- und Lebensplanungen abgebaut werden.

An wen richtet sich dieses Buch?

Es wendet sich an Menschen, die am Prozess einer Büroraumgestaltung partizipieren oder diesen leiten und somit gleichermassen an Ansprechpartner in den Unternehmen (Führungskräfte, Organisations- und Personalfachleute, Fachkräfte der Büroraumgestaltung, Betriebsräte, beteiligte Mitarbeiter) als auch an externe Berater oder Trainer, welche die Unternehmen bei diesem Unterfangen begleiten.

Was ist das Ziel dieses Buches?

Es beleuchtet die Schnittstelle zwischen dem Changemanagement und dem Entwicklungsprozess moderner Bürowelten, in dem es gleichermassen theoretische Hintergründe liefert als auch aus der Praxis abgeleitete Handlungsempfehlungen. Die vorgestellten Erfahrungsberichte, Modelle und Muster sollen „Inseln“ im Strom bilden, die den Leser für relevante Faktoren im Office-Changeprozess sensibilisieren sowie Orientierung und Richtung geben.

Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Kapitel 1 gibt Orientierung, wie die Arbeitswelt sich verändert, welche Entwicklungen schon heute realisiert werden und warum Entwicklungen ein geändertes Verhalten – einen Wandel der Unternehmens- und Führungskultur – erforderlich machen.

Kapitel 2 fasst notwendiges Hintergrundwissen für jeden Projektleiter zusammen, der verstehen will, was Changemanagement ist und wie es wirkt; Changemanagement ist keine Spielwiese für Technokraten.

Ein Vorgehensmodell in vier Phasen wird im Kapitel 3 vorgestellt. Hier findet sich ein Leitfaden für die Durchführung eines Changemanagement-Prozesses in zehn Schritten einschliesslich der Darstellung von Mustern.

Im Kapitel 4 werden Erfolgsfaktoren im Office-Changemanagement-Prozess vorgestellt und erläutert.

Die Kapitel 3 und 4 bestehen jeweils aus drei Teilen:

Erfahrung

Gedanken

Muster

- Einleitend steht ein **Erfahrungsbericht** („So haben wir das gemacht und erlebt“) von Mitgliedern des Flexible-Office-Netzwerks. Storytelling ist eine Erzählmethode, mit der explizites, aber vor allem implizites Wissen weitergegeben und dadurch besser aufgenommen wird. Im Vergleich zu abstrakter Information haben Geschichten den Vorteil, verständlicher zu sein, stärker im Gedächtnis zu bleiben und Sinn und Identität stiften zu können.
- Zum Zweiten werden theoretische **Gedanken** in einer Lektion „so ist vorzugehen“ zusammengefasst, die beschreibt, welche Schritte zu gehen sind.
- Der dritte Teil enthält **Musteranwendungen**, Formulare und Charts – „man nehme diese Instrumente“ –, die in den einzelnen Phasen des Changemanagements zur Anwendung kommen können; es ist eine Vorlage zur Erstellung eigener, auf das jeweilige Projekt passender, Materialien.



Der gesamte Text ist mit Beispielen



und Vorsichtshinweisen

angereichert.

Seit seiner Gründung im Jahre 2002 beschäftigt sich das Flexible-Office-Netzwerk mit der Zukunft der Arbeitswelt. In zwei Büchern – Flexible Arbeitswelten, 2004, und Flexible Arbeitswelten – So geht’s, 2007 – haben sich die Mitglieder mit den unterschiedlichen Anforderungen und Ansprüchen der Gestaltung der Büroarbeitswelt auseinandergesetzt. Zehn Jahre Erfahrung haben gelehrt, dass der Erfolg der Gestaltung wesentlich von der Einbindung und Beteiligung der Mitarbeitenden abhängig ist. Nicht die noch so exakte Planung, nicht die teure Einrichtung motiviert die Menschen, sondern die Begleitung der Mitarbeiter vom „alten in den neuen Zustand“.

Das Netzwerk hat sich deshalb in den letzten Jahren dem Thema „Changemanagement“ verstärkt zugewendet und seine Erfahrungen gesammelt und dokumentiert. Neun Erfahrungsberichte aus unterschiedlichen Unternehmen stehen am Anfang jedes Kapitels; am Ende finden sich die gemeinsam erarbeiteten Tools und Massnahmen.

Besonderer Dank gilt Christoph Heinzlmann, Prof. Dr. Christine Kohlert, Andreas Lindenstruth, Ludwig Lommer und Michael Neff, die als Mitglieder des Netzwerks zahlreiche Ideen und Anregungen für die Gestaltung des Buches geliefert haben; selbstverständlich danken wir auch den Verfassern der Erfahrungsberichte – insbesondere dem Verfasser des Gastbeitrags, Mathias Brandt –, sie lieferten das „Herzstück“ des Buches.

Wie bei den ersten beiden Bänden erhielten wir von Eberhard Ulich, dem Herausgeber der Schriftenreihe, Ermunterung und Unterstützung, um auch dieses dritte Werk zu vollenden.

Erfahrungswissen darf nicht brachliegen, so steht es im zweiten Band, und das gilt auch diesmal. Für Feedback und Anregungen ist das Flexible-Office-Netzwerk (www.flexible-office-netzwerk.net) offen und dankbar.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers der Schriftenreihe	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	11
1. Orientierung! Wie verändert sich die Arbeitswelt?	13
2. Was ist Changemanagement?.....	27
3. Welches Vorgehen ist angebracht?.....	31
3.1 Vergiss Vergangenes – Auftauen	40
Erfahrungsbericht: Umzug in die Schlüterstrasse, Andreas Lindenstruth, STRABAG Property and Facility Services GmbH	
3.2 Neuerungsbereit sein – Verändern	52
Erfahrungsbericht: Projekt NEON/LITHIUM – die Neugestaltung des Rheniumhauses, Thorsten Zwenzner, REHAU AG + Co	
3.3 Lebe das Neue – Stabilisieren	66
Erfahrungsbericht: Umzug von der beliebten Nische in den unbeliebten Grossraum – die Story des Umzugs eines Standortes, Tanja Stutz und Björn Sigl, T-Systems Schweiz AG	
3.4 Überschreite Grenzen – Flexibilität erhalten	80
Erfahrungsbericht: Das prozessorientierte Büro, Hans Kurzknabe, Hettich Marketing- und Vertriebs GmbH & Co. KG	
4. Wann ist Office-Changemanagement erfolgreich?.....	85
4.1 Eine starke Vision und konkrete Ziele definieren.....	89
Erfahrungsbericht: Auftraggeber-Zielvereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Projektleitung vereinbart, Rainer Triebwasser, Sparkasse Holstein	
4.2 Verstehen der Ausgangssituation.....	96
Erfahrungsbericht: Erfolgsfaktor Changemanagement – Die richtigen Hebel identifizieren und das Potenzial der Organisation nutzen, Jennifer Konkol, AECOM Deutschland GmbH (vormals DEGW)	
4.3 Die richtigen Ressourcen im Veränderungskonzept	102
Beispiel: Die Rolle des Changemanagements bei Wandlungsprozessen in der modernen Arbeitswelt, Michael Neff, Swisscom Immobilien AG	
4.4 Beachtung von Widerstand auf allen Ebenen	115
Beispiel: Die Beachtung von Widerstand und Ambivalenzen an einem Flexible-Office-Projekt, Frank Schirmer und Mira-Alexandra Luzens	

4.5	Die Rolle der Führungskraft.....	120
	Erfahrungsbericht: Wie haben Sie die grossen sog. Strukturumzüge persönlich erlebt?, Ludwig Lommer, Munich RE	
4.6	Den Erfolg messen	127
	Erfahrungsbericht: Umzug in die Edmund-Rumpler-Strasse – vom Zellenbüro in Open Space, Mathias Brandt, LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH	
5.	Unser Weckruf: Sei Teil der Veränderung!	133
	Kenndaten der Erfahrungsberichte	137
	Adressverzeichnis des Flexible-Office-Netzwerks	163
	Literaturverzeichnis	165
	Abbildungsverzeichnis.....	169
	Autorenverzeichnis	171

**Wer einen Stein
ins Wasser wirft,
verändert das
Meer.**

Paul Mommertz

1

Orientierung!

Wie verändert sich die Arbeitswelt?

Erfahrung

Gedanken

Muster

Alles ist in Bewegung, Stillstand ist nirgendwo. Dies gilt für den Kosmos, die Welt, das Leben, den Menschen.

Veränderung ist die natürliche Grundlage des Lebens und damit lebensnotwendig. Wandel der Jahreszeiten, Zellerneuerungen oder Ebbe und Flut sind konstante, wiederkehrende Veränderungen, akzeptiert, oft sogar ersehnt und begrüßt. Nicht der Status quo, das Beharrende, Vertrocknete, Verkrustete, sondern Wandel, Umbruch, Aufbruch, Veränderung sind normal.

Wir haben es heute mit Veränderungen zu tun, die gleichzeitig mehrere Dimensionen menschlichen Erfahrens berühren. Neue Technologien und der Einzug des Internets in die Geschäftswelt und das Privatleben haben Raum und Zeit als Barrieren einer weltweiten Kommunikation auf einen Bruchteil ihrer bisherigen Bedeutung schrumpfen lassen. Aus der Welt ist ein Dorf geworden. Es ist heute möglich, in Echtzeit Zeuge eines Ereignisses am anderen Ende des Globus zu werden oder riesige Datenmengen in Sekundenschnelle um die Welt zu schicken.



Beispiel

So haben sich in nur 15 Jahren PCs mit ihren ersten Schreibprogrammen und Dateiverwaltungen zu einem gigantisch wachsenden Netz von internationalen Informationen, kommerziellen Transaktionen und tausendfachen Verbindungen entwickelt.

Im etwa ähnlichen Zeitraum wuchs ein noch teilweise handvermitteltes, fest-installiertes Analognetz zu einem satellitengestützten, mobilen digitalen Daten-netz rund um den Globus.

Die Einführung von neuen Produkten und Dienstleistungen wird dabei immer schneller. In 38 Jahren erreichte das Radio eine Verbreitung von 50 Millionen Nutzern, die gleiche Anzahl erreichte der PC in 16 Jahren, das TV in 13 Jahren und das Internet in nur 4 Jahren. Facebook startete 2004 als soziales Netzwerk für Harvard-Studenten – da war noch nicht abzusehen, dass es nur wenige Jahre später Teil der gefühlten Infrastruktur des Internets sein würde. Von 2007 mit 70 Millionen Nutzern hat sich das Netzwerk in nur drei Jahren auf 700 Millionen Nutzern 2010 verzehnfacht. Weltweit kommen in jeder Sekunde acht neue Mitglieder hinzu. Im September 2012 wurde die Milliarde überschritten.

Aus vielen einzelnen Gesellschaften entwickelt sich eine Weltgesellschaft, in der technologische Vorsprünge nur von kurzer Dauer sind und der Wandel als einzige Konstante bleibt.

Diese veränderten Rahmenbedingungen haben neue Organisationsstrategien wie Modularisierung, Netzbildung und Virtualisierung möglich und auch notwendig gemacht. Dabei wirken sich diese zunehmend verteilten Organisations- und Arbeitsformen nachhaltig auf die Arbeitswelt aus. Formen, Inhalte, Bedingungen und Belastungen menschlicher Arbeit verändern sich und stellen neue Anforderungen an die Arbeitsbürowelt.

- Organisationsformen

Die bisherigen Organisationsformen im Büro stammen in aller Regel aus der Industriegesellschaft. Damals waren sie auch erfolgreich. Unternehmen, aufgebaut wie eine Pyramide, hierarchisch strukturiert, Top-down-Entscheidungen, Funktions- und Spartenorganisation sowie positionsgebundene Machtbefugnisse und Statussymbole. Kundenwünsche wurden noch weitgehend unter „ferner liefen“ behandelt. Die Bedingungen in den Unternehmen waren stabil, Teamarbeit die Ausnahme und bürokratische Führungsstrukturen die Regel. Die Betonung des Status in der hierarchischen Einrichtung, die Territorialität („mein Büro“) und eine statische Gestaltung waren die kennzeichnenden Merkmale des Büros von gestern.

- Bürogebäude

Ältere Bürogebäude aus der Zeit der Industrialisierung sind gekennzeichnet durch eine architektonische Gestaltung, die die Wichtigkeit und Bedeutung der darin arbeitenden Menschen unterstreichen sollte. In den Unternehmen wurde die Wichtigkeit der Person durch grosse Räume, imposantes Mobiliar und entsprechendes Personal hervorgehoben.

In neueren Bürogebäuden wurde der arbeitende Mensch in der Regel in der Bauplanung gegenüber den technischen Sachzwängen in den Hintergrund

gedrängt. Die Technik des Bauens und zunehmend die Informations- und Kommunikationstechnologie bestimmten die Art der baulichen Gestaltung. Heute ist meist in einem von Zellenbüros geprägten Gebäude der Informationsaustausch reduziert und die Kommunikation beeinträchtigt. Technische Neuerungen bieten hierfür zwar zunehmend neue Möglichkeiten und sinnvolle Hilfen, aber dennoch wird auf absehbare Zeit die gesamte soziale Präsenz eines Menschen nicht vollständig und ganzheitlich durch diese vermittelbar sein. Die Realität in den Gebäuden zeigt, dass viele Büros nicht gezielt entstanden sind oder bewusst genutzt werden, sondern sich eher zufällig entwickelt haben.

- **Kommunikation und Kreativität**

Die Wertschöpfungskette an den Arbeitsplätzen muss optimiert werden. Dies bedeutet, dass der Anteil an Kommunikation zunimmt, der Erwerb und die Synchronisation von Wissen im Vordergrund stehen. Den verschiedenen Ansprüchen aus den Arbeitsprozessen (Kommunikation vs. Konzentration; Einzelarbeit vs. Teamarbeit; formale Besprechung vs. informelles Meeting) muss mehr Beachtung geschenkt und somit produktiveres Arbeiten ermöglicht werden. Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit wird weiter zunehmen. Die überwiegende Arbeitsform wird gekennzeichnet sein von Projektorientierung und Teamarbeit in wechselnder Grösse, Zusammensetzung und Dauer, mit der Möglichkeit zu temporär zurückgezogener Einzelarbeit. Kommunikation und Kreativität sind dafür wesentliche Voraussetzungen. Zwei Drittel der Wertschöpfung werden in Deutschland an Büroarbeitsplätzen erwirtschaftet; und davon ein Grossteil durch neue Produkte oder Dienstleistungen. Nicht mehr die Produktivität, sondern die Innovationskraft entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg. Die Kreativität des Einzelnen gilt es durch entsprechende Umgebungsbedingungen zu fördern.

- **Gesundheit**

Je mobiler die Arbeitswelt wird, je grösser die Belastungen und die Ansprüche an Erreichbarkeit sind, desto mehr braucht der Mensch Rückzugsmöglichkeiten während der Arbeit. Menschen können ihr Gesundheitspotenzial nur dann entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können. Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen. Die Arbeitsbürowelt muss gesunderhaltend wirken, erst recht, wenn die Menschen aus demografischen Gründen immer länger arbeiten müssen.

Flexibilität ist dabei ein Schlüsselfaktor in der mobilen Arbeitswelt. In einem modernen Büro wird zunehmend anerkannt, dass die Arbeit eine produktive, nutzbringende soziale Dynamik hat. Daher tritt an die Stelle von altmodischen Arbeitsumgebungen eine neue Gestaltungsmethode von Arbeitsräumen.

Flexible Arbeitswelten ist keine eigenständige Philosophie, sondern ein Sammelbegriff für Massnahmen in der Arbeitswelt, um den Anforderungen der Arbeitsprozesse im Büro gerecht zu werden. Es wird ein Arbeitsumfeld geschaffen, das flexiblen Arbeitsweisen und unterschiedlichen Arbeitsprozessen entgegenkommt und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördert. Eine Mischung aus offenen Flächen und Einzelräumen mit einem breiten Spektrum unterschiedlicher Nutzungszonen wird benötigt.

Arbeitsplätze werden auf offener Fläche geplant und dazu kleine Räume („Think-Tanks“) für Kleinbesprechungen und Alleinarbeit angeboten. Offene, multifunktionale Bereiche schaffen Visibilität und Transparenz und ermöglichen eine gute Aufenthaltsqualität, auf unterschiedlichen Kommunikationsflächen kann spontaner Gedankenaustausch stattfinden. Ruhezeiten erlauben Pausen, Erholung und individuelle Kontemplation. Klare Spielregeln zwischen den Nutzern in dieser flexiblen Arbeitswelt und professionelle Akustiklösungen gewährleisten ein kreatives, produktives und gesunderhaltendes Arbeiten.

Ändern sich die Anforderungen, dann passen sich die Massnahmen flexibel an. Bei Flexible Arbeitswelten geht es nicht um trendige Möbelsysteme in modernen Farben. Es geht auch nicht um das Anbringen oder Weglassen von Trennwänden und dergleichen oder um die Frage Grossraum oder Einzelbüro. Flexible Arbeitswelten erfasst die Anforderungen der modernen Arbeitswelt, gestaltet die Prozesse, die Zusammenarbeit und die Kommunikation. Mit Flexible-Arbeitswelten-Massnahmen hat das Unternehmen einen wirkungsvollen Hebel, auch das Führungsverhalten zu verbessern. Das Flexible-Arbeitswelten-Konzept ist ein ganzheitlicher Ansatz, der den Menschen in den Mittelpunkt stellt, sein Wohlbefinden, seine Motivation, seine Eigenverantwortung. Und sich ganz nebenbei auch noch rechnet: durch in der Regel geringeren Flächenbedarf, weniger Umzüge, höhere Produktivität und Innovationskraft. Hierin liegt der zentrale Kern.

Arbeiten im heutigen Kontext

Primäres Ziel der Bürogestaltung ist – unter Berücksichtigung der globalen Trends – die Produktivität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Jedes Unternehmen lebt von Ideen und ihrer erfolgreichen Umsetzung. Ideen sind die wichtigste Ressource für die Zukunft. Kreativität und Innovationskraft entscheiden im globalen Wettbewerb.

Büroarbeit war schon immer nicht nur das Produzieren am Schreibtisch, sondern auch das Recherchieren von Sachverhalten, das sich Konzentrieren, um ungestört zu denken, die gefundenen Ideen mit anderen zu kommunizieren und auszutauschen (s. Abb. 1).

Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zu Kommunikation und Kreativität zeigen u. a., dass vier Fünftel aller Ideen durch die ungeplante Kommunikation entstehen. Lebenslanges Lernen und sich ausruhen sind ebenso Bestandteile

des Arbeitens. „Die Kunst des Ausruhens ist ein Teil der Kunst des Arbeitens“, sagt John Steinbeck. Ob Energie tanken, etwas Anregendes tun, zur Ruhe kommen oder etwas Sinnvolles tun: Arbeitsunterbrechungen sind als Ausgleich von Beanspruchungsphasen für Leistung und Gesundheit von zentraler Bedeutung (vgl. Ulich & Wülser 2009).

Es gilt, diese Erkenntnisse in der Bürogestaltung umzusetzen, um den wirtschaftlichen Erfolg durch Büroarbeit sicherzustellen.

Dazu bedarf es aber auch:

- eines Führungsverhaltens, das diese verschiedenen Elemente des Arbeitens als Arbeit sieht und anerkennt – Sie trinken schon wieder Kaffee, haben Sie nichts zu tun?
- einer Gesellschaft, deren Werte zum Erhalt und zur Steigerung der Lebensqualität beitragen und die Arbeit als Quelle der Gesundheit organisiert.
- des Bewusstseins der Organisation und jedes Einzelnen, dass jeder Erfolg Veränderung und Wandel voraussetzt.

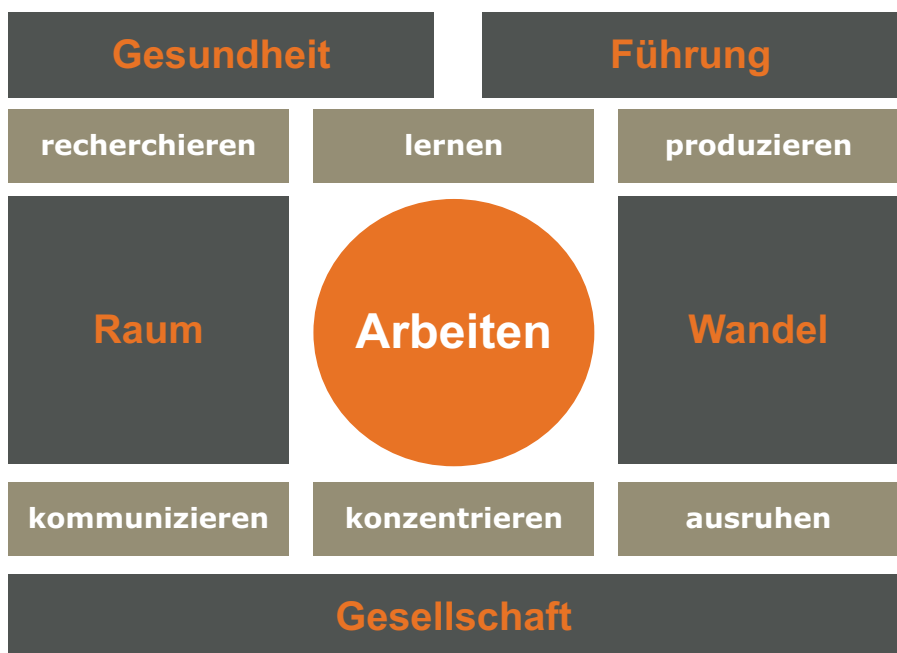


Abbildung 1: Arbeiten im heutigen Kontext

Warum ein Büro kein Büro mehr ist

Büroflächen werden bisher nicht ausreichend als Triebfeder für Innovationen genutzt. Die Abbildung der unterschiedlichen geistigen Arbeits- und Erholungsprozesse in verschiedenen Arbeitsräumen ist erforderlich. Die Architektur der Arbeit und die Architektur des Bauens und Gestaltens müssen Hand in Hand gehen beim Schaffen einer Arbeitslandschaft. Nicht mehr Schreibtisch und Stuhl sind das Kriterium für die Definition des Arbeitsplatzes, sondern die Erfüllung der Raumbedürfnisse des Menschen in Bezug auf Produzieren, Recherchieren, sich Konzentrieren, Kommunizieren, Lernen und sich Ausruhen. Hat jeder jederzeit den Raum, den er für die Arbeit braucht?

Ein wichtiger Schritt in diesem gedanklichen Prozess ist auch das Verstehen, dass man Arbeitsplätze nicht besitzen muss, sondern dass es viel wichtiger ist, sie zu nutzen, und dass man in einem neuen Konzept die Chance hat, aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsplätzen den jeweils zur eigenen aktuellen Tätigkeit entsprechenden auszuwählen. Dies bedeutet auch, einen persönlichen Perspektivenwechsel zu vollziehen, vom eigenen Büro, dem eigenen Arbeitsplatz hin zu unserem Arbeitsplatz, zu irgendeinem Arbeitsplatz in einer Arbeitslandschaft. Auch das „wording“ der Büroplaner muss sich diesem Wandel anpassen. Der Begriff „Desksharing“ wird verwendet, wenn Büroplaner den Schreibtisch als Arbeitsplatz nicht mehr für 100 % der Mitarbeiter vorhalten, aber gleichzeitig die anderen Formen des Arbeitens mit Arbeitsplätzen unterstützen. Es werden also nicht weniger, sondern in der Regel mehr Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt; niemand muss sich einen Arbeitsplatz teilen, sondern sich nur den passenden auswählen.

Die Konzeption des Büros ergibt sich aus diesen Zielsetzungen; sie als Mitarbeiter mitzutragen gelingt, wenn Verständnis der Betroffenen für die Notwendigkeit der Veränderung, warum sich etwas verändern soll, was sich konkret verändert und wie es den Einzelnen persönlich betrifft, vorhanden ist.

Um diese Veränderungen des organisatorischen und technologischen Umfelds erfolgreich zu bewältigen, müssen das Unternehmen selbst und alle seine Mitarbeiter in hohem Masse veränderungsfähig sein.



Vorsicht

„Wir sind von Natur aus ortsverankerte Wesen. Für die Entfaltung unserer Möglichkeiten brauchen wir Sicherheit, und diese Sicherheit wird uns dann gegeben, wenn wir uns heimisch fühlen.“

(Prof. Dr. Ernst Pöppel)

Damit ist Wandel nicht nur die Voraussetzung für Fortschritt, sondern auch eine Ursache von Verunsicherung und Widerständen. Deshalb werden Veränderungen oft als Druck negativ erlebt.