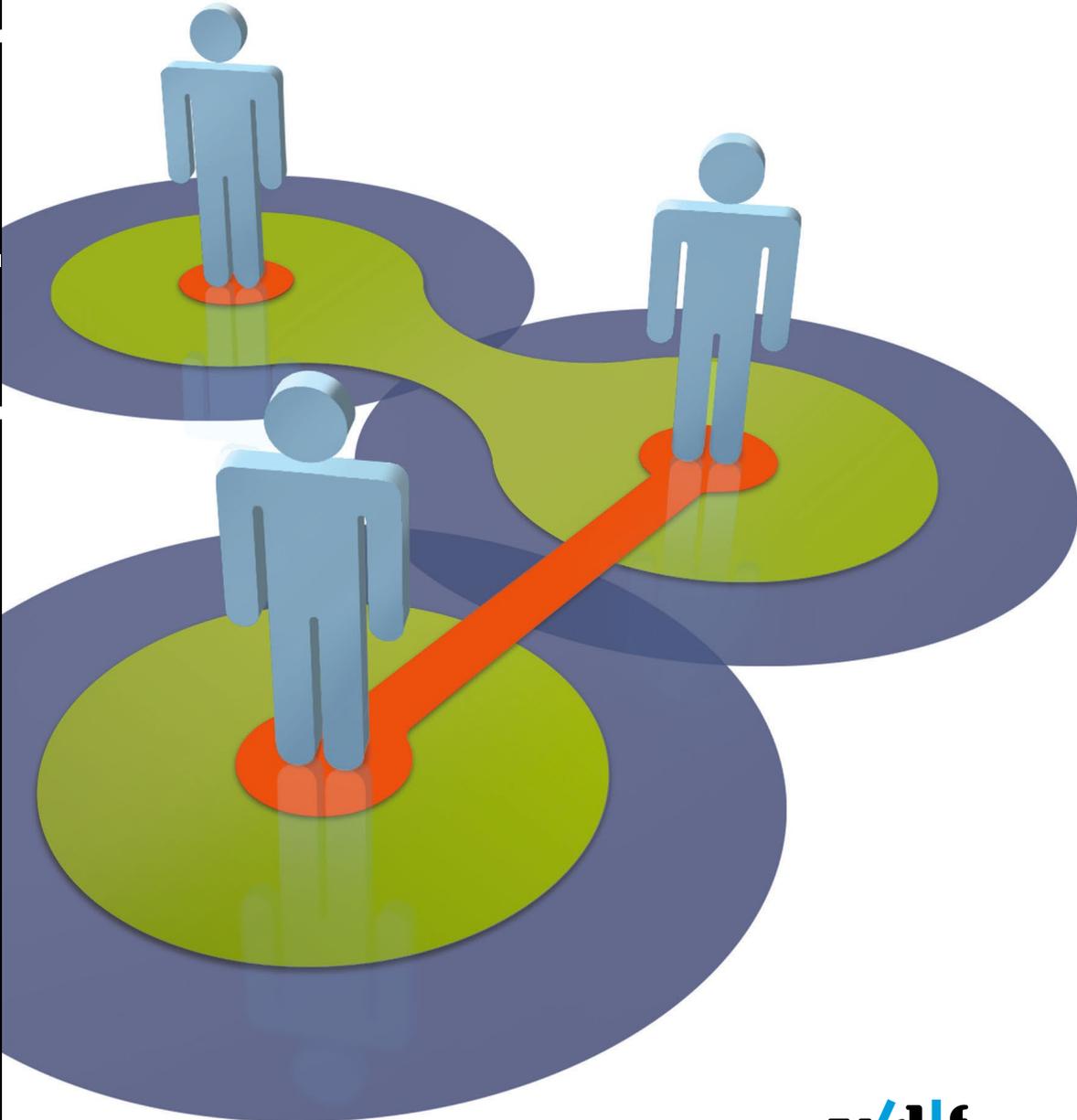


Dieter Boch

Flexible Arbeitswelten

Arbeiten in Zeiten der Pandemie –
zwischen Coworking und Homeoffice



Weitere aktuelle vdf-Publikationen
finden Sie in unserem **Webshop:**

vdf.ch

- › Bauwesen
- › Naturwissenschaften,
Umwelt und Technik
- › Informatik, Wirtschafts-
informatik und Mathematik
- › Wirtschaft
- › Geistes- und Sozialwissen-
schaften, Interdisziplinäres,
Militärwissenschaft,
Politik, Recht

Gerne informieren wir Sie regelmässig per
E-Mail über unsere Neuerscheinungen.

Newsletter abonnieren

[Anmeldung auf vdf.ch](#)



Flexible Arbeitswelten





v/dlf

vdf Hochschulverlag AG
an der ETH Zürich

Dieter Boch

Flexible Arbeitswelten

**Arbeiten in Zeiten
der Pandemie –
zwischen Coworking
und Homeoffice**



Arbeitswelt ■ Band 52

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.dnb.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 978-3-7281-4035-7 (Printversion)

ISBN 978-3-7281-4036-4 (E-Book)

DOI-Nr. 10.3218/4036-4

www.vdf.ethz.ch
verlag@vdf.ethz.ch

Vorwort des Herausgebers der Schriftenreihe

«Flexible Arbeitswelten» – der vierte Band zu dieser besonderen Thematik im Rahmen der Schriftenreihe Mensch–Technik–Organisation macht wiederum deutlich, dass es sich dabei um grundlegende und für die Zukunft der Arbeitswelt zentrale Fragestellungen handelt. Wie die Herausgeberin und der Herausgeber des dritten Bandes in ihrem Vorwort bemerkten, gilt auch für diesen Band: «Erfahrungswissen darf nicht brachliegen» (Boch & Konkol 2013, 9).

Allerdings berichten im vorliegenden Band nicht mehrere Autoren aus verschiedenen Unternehmen über ihre Erfahrungen und die mit diesen verbundenen Konzepten. Vielmehr ist der Herausgeber dieser speziellen Reihe hier alleiniger Autor.

Ein Autor, der jahrzehntelang in und mit Unternehmen gearbeitet hat. Der sein umfangreiches Wissen und seine vielfältigen Erfahrungen aufbereitet und sowohl Studierenden als auch in der betrieblichen Praxis Tätigen vermittelt hat.

Im hier vorliegenden Band legt er Kapitel vor, die über Erfahrungen berichten und Erkenntnisse vermitteln, deren Lektüre nicht nur zum Nachdenken darüber herausfordern, wie es wozu gekommen ist, sondern vor allem, was zu tun ist. Dass dies derzeit nicht ohne Mitdenken der Corona-Situation mit ihren Folgen für Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation geschehen kann, ist offensichtlich.

Manche Unternehmen müssen sich nun in Zusammenhang mit Homeoffice- und Coworking-Lösungen auch mit strukturellen Fragen beschäftigen, auf deren Beantwortung sie nicht vorbereitet waren.

Die Vermittlung entsprechender Konzepte und Erfahrungen, aber auch das Aufzeigen allfälliger Probleme gehört zu den Anliegen des Autors dieses Buches.

Entstanden ist ein Band, kenntnisreich und voller Anregungen, dem ich viele Leserinnen und Leser wünsche.

Zürich, im September 2020

Eberhard Ulich

Vorwort

Dieser vierte Band in der Reihe «Flexible Arbeitswelten, Wissen, Erfahrungen und Perspektiven aus dem flexible.office.network.» war lange geplant und dann kam die Corona-Pandemie (SARS-CoV-2), bevor er veröffentlicht werden konnte. Was tun?

Beobachtungen, wie die Arbeit in der Krise verändert wahrgenommen wurde, wie schnell eine Umstellung auf Homeoffice in den Monaten seit Schließung der Büroarbeitsflächen erfolgte, wie die Menschen mit den privaten Ausgangsbeschränkungen umgingen, wie aber auch erkannt wurde, dass bestimmte Arbeitsanforderungen den direkten Kontakt benötigen, wurden im Netzwerk gesammelt und ausgewertet.

Es zeigte sich sehr schnell die Erkenntnis, dass die Corona-Krise ein Einschnitt ist, der die Chance bietet, bisherige Erkenntnisse zur Arbeitswelt mit mehr Bewusstsein einzuordnen.

Alles, was zu diesem Band vor der Corona-Krise geschrieben wurde, muss nicht neu geschrieben, aber ergänzt werden. Man erkannte, dass durch die Krise Bedenken leichter überwunden wurden und Bedenkenträger verstummten. Die Einwände gegenüber neuen Arbeitsmodellen, Führungs- und Kommunikationsformen wurden geringer oder verschwanden. Neue Spielregeln der Zusammenarbeit werden sich leichter durchsetzen.

Viele erlebten bei Wiedereröffnung der Büroflächen, dass die Sofortmaßnahmen den Blick auf die Gesundheit am Arbeitsplatz im Fokus hatten. Man sah, wie die Krise am Stellenwert der Gesundheitsvorsorge in Unternehmen, einem zentralen Wert unserer Arbeitskultur, etwas verändert. Das machte Hoffnung, dass alle aus der Krise etwas lernen und Gewinn ziehen können.

Die zahlreichen neurowissenschaftlichen Erkenntnisse aus den letzten Jahrzehnten haben den Blick auf das Arbeiten wesentlich erweitert und werden auch durch die Corona-Krise nicht verändert. Diese Erkenntnisse in Raum und Zeit umzusetzen, geht über die bisherige Betrachtung von Arbeit im Büro weit hinaus.

Alle, die sich in den letzten Jahren mit New Work beschäftigt haben, wissen, dass flexibles Arbeiten aufgrund neurophysiologischer Erkenntnisse viel umfassender gesehen werden muss, als das bisher geschah.

Ein weiterer Impuls für die Erneuerung unserer Arbeitslandschaften kam aus den sich ständig verändernden Prozessen, einer zunehmenden Digitalisierung und dem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel.

Sinnhaftigkeit der Arbeit ist der vorrangige Grund, sich mit etwas zu beschäftigen und für eine Tätigkeit einzusetzen. Und dann es so zu tun, dass der Ablauf der dafür notwendigen Prozesse den Anforderungen nach konzentriertem und fokussiertem Vorgehen sich abwechselt mit sozialem Austausch und Zusammenarbeit. Arbeiten, wie es unserer Natur entspricht.

Führungsverhalten, Zusammenarbeit in verschiedenen (virtuellen) Teams und konzentriertes Vertiefen in eine Aufgabe wechseln sich ab. Ein permanenter Wechsel zwischen Coworking und Deep Work bestimmt den Arbeitsablauf und beides vermischt sich zu Deep Collaboration und Social Learning in Real und Digital Communities.

Die Abbildung der unterschiedlichen geistigen Arbeits- und Erholungsprozesse in verschiedenen «Arbeitsräumen» wurde erforderlich. Hat jeder, jederzeit den «Raum», den er für die Arbeit braucht? «Mein Arbeitsplatz, mein Büro, meine Abteilung» wurde auf diese Weise ersetzt durch «wie viel Raum und Dialog brauchen wir für die Arbeit?»

So war es dann nicht verwunderlich, dass Homeoffice – von vielen Unternehmen als ein Element des flexiblen Arbeitens schon lange eingesetzt – bei Ausbruch der SARS-CoV-2-Pandemie zum einzigen bzw. bevorzugten Arbeitsplatz wurde.

Die Vorteile des Homeoffice während der Krise liegen auf der Hand, Social Distance schützt vor Infektion. Das konzentrierte und fokussierte Arbeiten lässt sich besser durchführen, aber auch nur dann, wenn die Bedingungen des Homeoffice (IT-Ausstattung, separater Arbeitsraum, Kinderbetreuung, Aufteilung der Hausarbeit etc.) optimal sind.

Die Nachteile werden erst mittelfristig sichtbar. Coworking ist die unabdingbare Ergänzung im Arbeitsprozess. Ideen und Innovationen entstehen oder kommen nur voran, wenn der soziale Austausch und die Zusammenarbeit gegeben sind. Die Coworking Spaces werden weiterhin gebraucht werden, und das nicht nur, weil das Homeoffice zu sozialer Isolation und Einsamkeit führt.

Auch eine Videokonferenz ist ein normaler Bestandteil im Arbeitsprozess, kann aber nicht die alleinige Form des Dialogs sein. Die Kommunikation und Zusammenarbeit finden nur noch medial statt, das sich in die Augen schauen, das sich einander vertrauen, kann sich nicht aufbauen.

Gruppendynamische Effekte finden nicht statt, wenn man sich nur am Bildschirm sieht.

Alles das, was in Personalentwicklungsmaßnahmen zum Ablauf von Meetings gelernt wurde, kann sich medial nicht entfalten.

Menschen sind Träger der Entwicklung und nur der persönliche Kontakt überzeugt, schafft Sympathie und führt zu gemeinschaftlich getragenen Entscheidungen.

Zur Überwindung der Pandemie helfen kurzfristig Hygienemaßnahmen und eine Remote-Work-Arbeitsweise, langfristig gesehen braucht es in unserer vernetzten Welt – Global Village – global gültige Regeln und Anstrengungen für mehr Natur- und Artenschutz zum Erhalt eines gesunden Lebensraums (Ökohealth) für den Menschen. Die nächste Corona-Mutation kommt bestimmt.

Nicht alles, was in den letzten Jahren an Erkenntnissen gewonnen wurde, muss also über Bord geworfen und auch die Arbeit nicht neu erfunden werden. Man erkannte sehr schnell, was war – auch aus der veränderten Sichtweise in der Krise – bisher richtig, was muss verändert, was muss gecancelt werden. Und was muss neu in unser Bewusstsein aufgenommen werden, um den Weg in eine neue Epoche nach der Krise zu beschreiten.

Ich habe in vielen Kapiteln Erkenntnisse und Erlebnisse aus der Corona-Krise eingebaut und habe es thematisch verbunden mit den Erkenntnissen, die schon vorher als richtig erkannt waren. Am Ende des Buches finden Sie noch einen Ausblick für die neue Epoche der Arbeitswelt: was kann und muss beibehalten werden und was muss sich neu entwickeln. Ich musste den vierten Band also nicht komplett neu schreiben.

Sie finden in diesem Buch eine Auflistung mit Themen der Arbeitswelt, die Ihnen zeigt, dass die Themen der Arbeitswelt sich meist in allen Kapiteln des Inhaltsverzeichnisses finden. Die Gestaltung der Arbeitswelt ist eine ganzheitliche Aufgabe, einzelne Elemente zu verändern, ergibt keine höhere Produktivität oder größere Zufriedenheit.

Ich danke allen Mitgliedern des flexible.office.network., die in ihren Workshops und – während der Corona-Krise – in ihren f.o.n. connect Videokonferenzen viel mit ihren Ideen, Berichten und Diskussionsbeiträgen zum Gelingen dieses Buchs beigetragen haben.

Dank auch an die Referenten der iajob deutschland Jahrestagungen, die in ihren Interviews die zentralen Themen der Büro-Arbeitswelt beleuchten.

Wie bei den ersten drei Bänden erhielt ich von Eberhard Ulich, dem Herausgeber der Schriftenreihe, Ermunterung und Unterstützung, um auch dieses vierte Werk zu verfassen.

Sonthofen, im September 2020

Dieter Boch

Leitsätze

- Arbeit ist ein Teil des Lebens. Ohne Arbeit ist der Mensch unvollkommen. Arbeit im Beruf sichert den finanziellen Lebensunterhalt, Arbeit in der Gemeinschaft sorgt für Fortbestand des einzelnen Lebens und der Gesellschaft. Wir brauchen beides.
- Sinnhaftigkeit ist der vorrangige Grund für den Einzelnen, sich mit Arbeit zu beschäftigen. Es gilt, die Sinnhaftigkeit der Arbeit erkennbar zu machen, Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit zu erzeugen, damit der Mensch sich wohlfühlen und Gesundheitsgefahren vermeiden kann.
- Hat jeder jederzeit den «Raum», den er für die Arbeit braucht? «Mein Arbeitsplatz, mein Büro, meine Abteilung» wird ersetzt durch «welchen Raum und wie viel Dialog brauchen wir für die Arbeit?».
- Arbeitsflächen sollten ein Abbild der Anforderungen des Menschen an die Arbeit sein. Wir brauchen Räume für Austausch und Begegnung, aber auch für das starke Bedürfnis der Menschen, sich auch aus dem Kommunikationsfluss zurückziehen zu können.
- Wir benötigen gleichzeitig «Räume», um allein neues Wissen zu erlernen *und* gemeinsam dieses Wissen weiterzuentwickeln. «Räume», um allein zu recherchieren *und* im Team Lösungen zu finden. Also sowohl Flächen, auf denen Deep Work möglich ist, als auch solche für das Co-working. Arbeiten, wie es unserer Natur entspricht.
- Das mobile Internet und die Digitalisierung haben das Arbeiten vom Raum gelöst. Wissensarbeit kann an jedem Ort und zu jeder Zeit erfolgen. Denn es zählen allein die Ergebnisse, nicht die an einem bestimmten Arbeitsort, in nachweislicher Präsenz absolvierten Arbeitsstunden.
- Innovative Raumstrukturen müssen mit einer veränderten Führungskultur einhergehen. Als Messlatte für erfolgreiche Führung gelten Eigenorganisation, Selbstständigkeit und Handlungsspielräume für die Mitarbeitenden.
- Bewegung bei der Arbeit ist nicht nur gesundheitserhaltend, sondern ist der Impuls im Kopf für kreative Ideen. Das Arbeitsumfeld ist dabei eine inspirierende Quelle zur kreativen Bearbeitung einer Aufgabe.

Themen zur Arbeitswelt anstelle Sachwortverzeichnis

	Seiten
Agiles Arbeiten	16, 125, 126 ff. , 178
Balance der Lebensbereiche	14, 65 ff. , 114 ff. , 126, 128
Coworking, Austausch und Begegnung	5, 10 ff., 67 ff. , 78, 83 ff. , 91, 101 ff. , 107 ff., 112, 123, 133 ff. , 146 ff.
Deep Work, Rückzug und Denken	7, 9, 19 ff. , 69, 80, 95 ff. , 95, 99 ff. , 107 ff.
Digitalisierung	18 ff., 29, 31 ff., 43 ff. , 67, 108, 124, 161
Führung	18, 21 ff., 25 ff. , 37 ff. , 47, 62, 80 ff., 88, 110 ff., 129, 150 ff., 159 ff.
Gesundheitsförderliches Arbeiten	4, 15, 18, 36, 47 ff. , 71 ff. , 86, 88, 103, 125 ff., 163, 170 ff. , 176
Homeoffice	5 ff., 15, 29, 33, 47, 50, 62 ff., 72 ff. , 84, 87, 98, 103, 107, 110 ff. , 132 ff., 140 ff. , 150 ff. , 161 ff.
Innovationen	7, 15, 17, 31, 36, 59, 69, 79 , 84 ff. , 95, 107 ff., 133, 174
Kreativität	15, 30, 37, 45 , 56 ff. , 59, 65, 79, 84, 89 ff. , 107, 109
Raum und Dialog	7, 17, 30, 78 ff. , 87, 110 ff. , 156, 166
Remote Work	8, 15, 29, 47, 110 ff. , 119 ff. , 138, 146, 154, 161
Rückzug	15, 47, 72, 79 ff. , 95 ff. , 103 ff.,
Sinnhaftigkeit des Tuns	7, 9, 22, 28, 70 ff., 92, 124 ff.

Menschen sind Träger der Entwicklung, Menschen treiben den Wandel voran

Interviews und Statements von

	Seiten
Dina Andersen, D'NA Unique Corporate Spa, München	78 ff., 101
Sven Bietau, CSMM, München	108
Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen	44
Stefan Camenzind, Evolution Design AG, Zürich	75 ff.
Marcel. A. Fuchs, TotalOfficePerformance, Gurmels	21
Ines Gensinger, Global Legal Entity Foundation GLEIF, Frankfurt/M.	30 ff., 178
Peter Göschl, Munich Re, München	21
Sevira P. Landsberg, holicon Beratergruppe, Troisdorf	39 ff., 159 ff.
Jonas Lindemann, Hafven, Hannover	91 ff., 101
Matthias Möllene, Hochschule für Wirtschaft, Zürich/Future Work Forum, London	25 ff., 179
Claudia Repp, Accenture, Kronberg/Ts.	119 ff.
Prof. Dr. Thomas Rigotti, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz	127 ff.
Prof. Dr. Sybille Sachs, Hochschule für Wirtschaft, Zürich	26 ff., 179
Prof. Dr. Tatjana Schnell, Universität Innsbruck	122
Prof. Dr. Hartmut Schulze, Fachhochschule Nordwestschweiz	100 ff.
Björn Sigl, T-Systems Schweiz, Bern	37
Matthias Tobler, Effinger Kaffeebar und Coworking Space, Bern	67 ff.
Eduard Weber, Credit Suisse, Zürich	73
Prof. Dr. Lukas Windlinger, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich	84, 89 ff. 179
Klaus Würschinger, Architekt, Berlin	36
Sandro Zimmermann, Swisscom, Bern	100

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers der Schriftenreihe	5
Vorwort	6
Leitsätze	9
Themen zur Arbeitswelt anstelle Sachwortverzeichnis	10
Menschen sind Träger der Entwicklung, Menschen treiben den Wandel voran	11
Einführung	17
Die neuen Büro-Arbeitswelten – Maßanzug und keine Massenware	17
Die Entwicklung einer eigenständigen Arbeitswelt ist notwendig und wichtiger, als gehypte Beispiele zu kopieren	21
Ein Essay von Marcel A. Fuchs, TotalOfficePerformance, Gurmels	
Teil 1 Arbeitskultur	25
Kapitel 1 Veränderung der Kommunikations- und Führungskultur	25
«Führungskräfte sind nicht mehr Superhelden, sondern Enabler, Coaches, Facilitators, Moderatoren»	26
Interview mit Matthias Möllene, Future Work Forum, London	
Vertrauen ist die Quelle des Führens	28
«Der Chef von heute muss mehr coachen als führen, mehr vertrauen als vorgeben und kontrollieren»	31
Interview mit Ines Gensinger, Global Legal Entity Foundation, Frankfurt/M.	
Veränderung durch virtuelle Formen der Kommunikation	34
Partizipation und Raumgestaltung	35
Die Rolle der Führung in einer offenen Arbeitswelt	39
Interview mit Sevira P. Landsberg, holicon Beratergruppe, Troisdorf	
Kapitel 2 Veränderung durch Digitalisierung	43
Digitale Transformation in einer digitalen Führungskultur	44
Menschen sind wichtiger als Algorithmen	44
	13

Kapitel 3	Keine Veränderung ohne Beachtung der Gesundheit	47
	Arbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie Bericht I. Infektionsschutz und nachhaltige Gesundheits- förderung im Unternehmen	48
	Wer den ganzen Tag sitzt, lebt gefährlich	51
	Wer den ganzen Tag sitzt, hat keine Ideen	52
	Psychische Belastungen durch Entgrenzung	54
	Entgrenzte Flexibilität – permanent erreichbar	55
	Wohlfühlen ist mehr als nur gesund sein	56
	Pausen sind Teil des Arbeitens	58
	Arbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie Bericht II. Oberstes Ziel: Leben und Gesundheit	62
Kapitel 4	Keine Veränderung ohne Beachtung der Life-Domain- Balance	65
	Gleiche Wertvorstellungen in allen Lebensbereichen	65
	Die Aufhebung der Trennung zwischen Arbeitswelt und Privatsphäre	67
	<small>Interview mit Matthias Tobler, Effinger Kaffeebar und Coworking Space, Bern</small>	
	Unterschiedliche Rolle von Mann und Frau	70
	Arbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie Bericht III. Gleichstellung Mann und Frau	71
Teil 2	Arbeitsumgebung	75
Kapitel 5	Büroplanung beginnt mit Architektur	75
	Wirkung des Raums auf den Menschen	75
	«Flexibilität und Agilität werden in der Bürogestaltung weiter an Bedeutung gewinnen»	76
	<small>Interview mit Stefan Camenzind, Evolution Design AG, Zürich</small>	
	Räume für die Arbeit	78
	«Office-Gestaltung ist heute weit mehr als reine Innenarchitektur»	79
	<small>Interview mit Dina Andersen, D'NA Unique Corporate Spaces, München</small>	

Teil 3	Arbeitsformen	83
Kapitel 6	Coworking – Austausch und Begegnung	83
	Zusammenarbeit, wie es unserer Natur entspricht	83
	Arbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie Bericht IV. Zurück zu Einzelbüros?	85
	Ideen generieren – Spaziergang durch das Gehirn	87
	Der Büroraum als Hebel für Innovation und Agilität Interview mit Prof. Dr. Lukas Windlinger, ZHAW, Zürich	89
	Kreativität ist freies Denken	90
	«Das Hafven löst die Grenzen zwischen klassischer Erwerbstätigkeit, Hobby und Inspiration bewusst auf» Interview mit Jonas Lindemann, Mitgründer des Hafven, Hannover	91
Kapitel 7	Deep Work, Rückzug und Denken	93
	Konzentration auf die Tätigkeit	95
	Fokussierung auf die Idee	96
	«Flow» erleben – sich tief in eine Aufgabe versenken	98
	Rückbesinnung auf ablenkungsfreies Arbeiten	100
	«Undifferenzierte Großraumbüros behindern konzentriertes Arbeiten» Interview mit Prof. Dr. Hartmut Schulze, Hochschule für Angewandte Psychologie, FHNW, Olten	102
Kapitel 8	Balance zwischen kommunikativem und fokussiertem Arbeiten	107
	Wechselspiel von Begegnung und Vor-/Nachdenken	107
	«Das Büro ist tot. Es lebe das Büro! Neue Arbeit braucht neue Räume» Zusammenfassung eines Vortrags von Sven Bietau, Geschäftsführender Gesellschafter von CSMM, München	108
	Remote Work	110
	Arbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie Bericht V. Homeoffice beschleunigt flexible Arbeitsmodelle	111
	Leben und Arbeiten besser miteinander verbinden	114
	Arbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie Bericht VI. Homeoffice braucht klare Grenzen	115
	Homeoffice – das Arbeitsmodell der Zukunft?	117

	«Wir möchten einen Ort schaffen, an dem wir Menschen, Daten und Technologie miteinander verbinden»	119
	Interview mit Claudia Repp, Corporate Real Estate, Accenture, Kronberg/Ts.	
Teil 4	Sinnhaftigkeit der Arbeit	121
Kapitel 9	The New World of Work	121
	Arbeit ist Teil des Lebens	121
	Arbeit gibt dem Leben Sinn und Qualität	122
Kapitel 10	Agiles Arbeiten	125
	Wertschätzung und Vertrauen	126
	Immer und überall? Leistung und Beanspruchung in der Neuen Arbeitswelt	127
	Interview mit Prof. Dr. Thomas Rigotti, Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschafts-Psychologie an der Johannes Gutenberg-Universität, Mainz	
Ausblick		131
	Die Büro-Arbeitswelt in Zeiten von Corona. Erkenntnisse und Maßnahmen aus den Unternehmen des flexible.office.network.	131
	Führen in Zeiten von Corona – Krisenbewältigung im Dilemma zwischen verordneter Distanz und dem Bedürfnis nach sozialer Nähe	159
	Sevira P. Landsberg, holicon Beratergruppe	
	Wie sieht die neue Epoche der Arbeitswelt aus?	169
	Warum Veränderungen nicht ohne Trauerarbeit funktionieren	173
	Wandel und Verlust als ständige Begleiter des Arbeitslebens	175
	Literaturverzeichnis	177
	Verzeichnis der Mitglieder des flexible.office.network.	181
	Autor	182

Einführung

Die neuen Büro-Arbeitswelten – Maßanzug und keine Massenware

Gearbeitet wird noch mehrheitlich in räumlichen Organisationsformen aus längst vergangenen Zeiten, in denen große Räume und imposantes Mobiliar als Statussymbole noch eine große Rolle spielten. Heute muss die Bürogestaltung auf eine optimale Unterstützung der Tätigkeiten hinsichtlich Innovation und Produktivität ausgerichtet sein. Kommunikation und Kreativität sollen gefördert werden. Das verfügbare und in den Köpfen der Beschäftigten verankerte Wissen über Technologien, Produkte, Prozesse und Strukturen steht jetzt im Vordergrund. Vielfältige Arbeitssituationen, wie z.B. das Recherchieren von Sachverhalten, Konzentrationsarbeit zum ungestörten Denken, Regenerationszeiten, aber auch Kommunikation, um die gefundenen Ideen mit anderen zu teilen und weiterzuentwickeln, müssen den Arbeitsalltag bestimmen.

Warum ein Büro in Zukunft kein Büro mehr ist.

Die Gestaltung der unterschiedlichen geistigen Arbeits- und Erholungsprozesse benötigt verschiedene räumliche Gegebenheiten. Dabei ist die Planung moderner Arbeitswelten heute keine rein organisatorische oder rein architektonische Aufgabe.

Es ist die Schnittstelle vieler Disziplinen, die es zu besetzen gilt, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das flexiblen Arbeitsweisen und unterschiedlichen Arbeitsprozessen entgegenkommt und die Selbstorganisation sowie die Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden fördert. Bei einer Multi-Space-Raumlösung z.B. wird eine Mischung aus offenen Flächen und Flächen zur Einzelarbeit angelegt, die unterschiedlich genutzt werden können. Arbeitsplätze werden auf offener Fläche geplant und dazu Räume für Kleinbesprechungen und Alleinarbeit angeboten. Offene, multifunktionale Bereiche schaffen Transparenz und ermöglichen eine gute Aufenthaltsqualität. Auf Kommunikationsflächen kann spontaner Gedankenaustausch stattfinden. Ruhezeiten erlauben Pausen und Regeneration.

Klare Spielregeln zwischen den Nutzern einer Multi-Space-Lösung und professionelle Akustiklösungen gewährleisten ein kreatives, produktives und die Gesundheit erhaltendes Arbeiten. Künftig werden also nicht mehr Schreibtisch und Stuhl relevante Kriterien für die Definition des Arbeitsplatzes sein, sondern die Möglichkeit zum Dialog sowie die Erfüllung der situativen Raumbedürfnisse des Menschen.