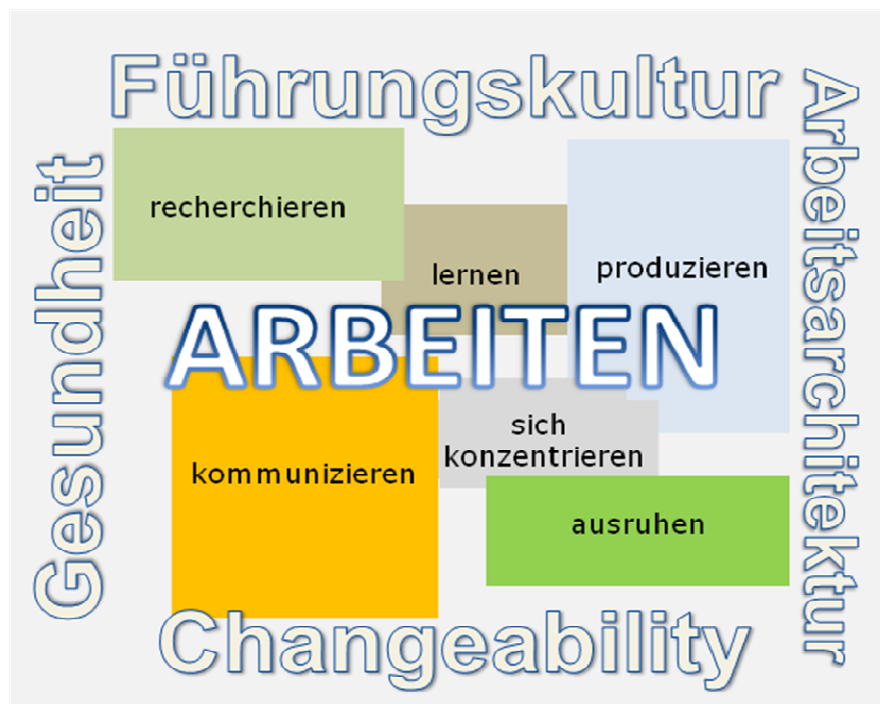


# Flexible Arbeitswelten

Tagesgeschäft – Change Management in der Büroplanung

Lessons Learned aus dem Flexible-Office-Netzwerk



# Flexible Arbeitswelten

## Tagesgeschäft – Change Management in der Büroplanung

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

unter Mitarbeit von

Christoph Heinzelmann, Independent Real Estate Consultant

Andreas Lindenstruth, Strabag Property and Facility Services,  
Leiter Flächenmanagement

Ludwig Lommer, Munich RE, Head of Services

und Beiträgen von weiteren Mitgliedern des flexible.office.netzwerks.

Johannes Kurzknabe, Hettich  
Ursula Ruckerl, SCA Hygiene Products SE  
Thorsten Zwenzner, Rehau  
Christiane Böggemann, Siemens AG  
Björn Sigl, T-Systems Schweiz  
Tanja Stutz, T-Systems Schweiz  
Adelheid Hasler, Swisscom AG

## VORWORT

Change Management ist ein wichtiger Baustein jeder erfolgreichen und nachhaltigen Veränderung. Change Management beginnt vor dem Projektstart und ist noch nicht zu Ende, wenn das Projekt schon längst abgeschlossen ist.

Bei 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. Die Grundlage für erfolgreiche Büroplanung im Sinne der Steigerung der Büroproduktivität und -innovation ist neben einer entsprechenden technischen Infra- bzw. Organisationstruktur 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, sind Aufwand, neue Energie, eventuell sogar Risiko.

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

Change Management ermöglicht und beschleunigt den Wandel der Arbeitswelten, erkennt Hindernisse und Blockaden und wandelt 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 anzugehen. Offenes Angehen aller möglichen Themen, das Ansprechen 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 seine persönliche Entwicklung erkennen.

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

Die Kapitel 1 – 2 und 6 – 7 sind notwendiges Hintergrundwissen für jeden Projektleiter, der verstehen will, was Change Management ist und wie es wirkt; Change Management ist keine Spielwiese für Technokraten.

Die Kapitel 3 – 5 enthalten Materialien, Muster und Beispiele mit denen in den einzelnen Phasen Change Management betrieben wird; sie sind ein „Steinbruch“ zur Erstellung eigenen, auf das jeweilige Projekt passenden Materials.

## INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort

1. Orientierung!
2. Was ist Change Management?  
mit Erfahrungsbericht 1
3. Welches Vorgehen ist angebracht?  
11 Schritte in 4 Phasen
  - 3.1 Vergiss Vergangenes- Auftauen  
mit Erfahrungsbericht 2
  - 3.2 Neuerungsbereit sein – Verändern  
mit Erfahrungsbericht 3
  - 3.3 Lebe das Neue – Stabilisieren  
mit Erfahrungsbericht 4
  - 3.4 Überschreite Grenzen – Flexibilität erhalten  
mit Erfahrungsbericht 5
4. Welche Ressourcen unterstützen den Veränderungsprozess?
5. Was kann die Führungskraft beitragen?  
mit Erfahrungsbericht 6 und 7
6. Wann ist Change Management erfolgreich?  
mit Erfahrungsbericht 8 und 9

Nachwort

ANHANG  
Kenndaten der Erfahrungsberichte  
Inhalt der CD

Mit den Elementen:

