



## Die Arbeitswelt befindet sich im steten Wandel

Im Dialog mit Wirtschaft und Wissenschaft, mit Mitarbeitenden und Management entwickeln wir individuelle und nachhaltige BüroArbeitswelten.

[www.iafob.de](http://www.iafob.de)

Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, iafob deutschland

# DAS „BÜRO“ VON MORGEN: MEHR ZUSTAND ALS ORT



Wer heute beim Wort „Büro“ vor allem an Tisch und Stuhl denkt, der ist von gestern. Heute müssen Büros viel mehr bieten als das bloße Equipment für wissensbasierte Arbeit. Sie müssen Raum geben für Kommunikation und Konzentration, für Austausch und Rückzug, fürs Denken, Lernen und Auftanken. Umgebungen, die das nicht erlauben, behindern Effizienz und Produktivität. Und Unternehmen, die das nicht erkennen, werden im Wettbewerb um die Talente von morgen das Nachsehen haben.

## FÜHRUNGSKULTUR

Der technische Fortschritt, das mobile Internet und eine immer stärkere Digitalisierung haben die Arbeitswelt revolutioniert. Ist eine entsprechende technische Ausrüstung gegeben, kann Wissensarbeit an jedem Ort und zu jeder Zeit erfolgen, denn zählen tun allein die Ergebnisse, nicht die an einem bestimmten Arbeitsort in nachweislicher Präsenz absolvierten Arbeitsstunden. Diese neue Situation bringt alte Führungsmuster ins Wanken. Vertrauen ist jetzt ein wichtiges Stichwort. Das Vertrauen in die Mitarbeitenden fördert und stärkt die Eigenorganisation und Selbstständigkeit, schafft Handlungsspielräume, unterstützt Ideengenerierung und Problemlösungsprozesse und erhöht das Commitment gegenüber sich verändernden Rahmenbedingungen.

## WERTE UND GESUNDHEIT

Gleichzeitig müssen wir Arbeitsbedingungen schaffen, die den gewandelten gesellschaftlichen Erfordernissen Rechnung tragen. Die Mitarbeitenden müssen die Möglichkeit haben, ihre verschiedenen Lebensbereiche durch flexible Zeiteinteilung und Freiheit in Bezug auf die Wahl des Arbeitsraums auszubalancieren. So entsteht echte Life-Domain-Balance, die

wichtig ist für Gesundheit und Wohlbefinden und damit letztlich auch wieder für Innovationsfähigkeit und Produktivität. Wir benötigen also eine neue Kultur des Arbeitens, bzw. eine komplexere Definition von Arbeit, die neben Konzentrationsarbeit und kommunikativ ausgerichteten Arbeitsformen wie Projektarbeit, Workshops, Meetings etc. auch Facetten wie Erholung und Bewegung aktiv integriert und bejaht.

## BÜROARBEITSRÄUME

Den heutigen Arbeitsräumen kommt die Aufgabe zu, diese unterschiedlichen Arbeitszustände optimal zu unterstützen. Die Grobkonzeption einer Arbeitslandschaft ergibt sich aus den jeweiligen Arbeitsinhalten. In der Ausgestaltung kommt anpassungsfähigen Raumsystemen und flexiblen Möbeln eine wichtige Rolle zu. Der Arbeitsraum, der sich frei umgestalten lässt, gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich voll zu entfalten, sich zu engagieren und bietet die Chance sich zu bewegen. Und Bewegung ist nicht nur gesundheitserhaltend, sondern schafft Raum im Kopf für neue Ideen. Unerlässlich bei allem ist, dass die Mitarbeitenden diese Arbeitsumgebungen aktiv mitgestalten können.





# LEITLINIEN

Das Büro ist der Produktivitätsstandort der Zukunft und Produktivität im Büro ist in erster Linie Innovation. Um dies zu gewährleisten, brauchen wir Arbeitsräume, die die Arbeitsprozesse eines Unternehmens optimal unterstützen.

## ZEITGEMÄSSE FÜHRUNG

Innovative Raumstrukturen müssen mit einer veränderten Führungskultur einhergehen. Denn als Messlatte für erfolgreiche Führung gelten heute Sinnhaftigkeit, Begeisterung und Erfolg bei der Arbeit.

## INDIVIDUELLE KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN

Die moderne BüroArbeitswelt braucht Arbeitsräume, die den Charakter von Marktplätzen haben. Begegnung, Nähe und interdisziplinärer Wissensaustausch müssen durch die passende Raumgestaltung gefördert werden.

## MODERNE IT-INFRASTRUKTUREN

Das mobile Internet und eine immer stärkere Digitalisierung haben das Arbeiten vom Raum gelöst. Diese neuen virtuellen Arbeitswelten werden durch Social Collaboration Plattformen verbunden. Passgenaue Digital Workplace Konzepte sorgen für optimalen Informationsaustausch und Datensicherheit.

## BEWEGUNG UND ABBAU VON STRESS

Zur notwendigen Veränderung der Arbeitskultur gehören auch gesundheitsförderliche BüroArbeitsräume. Die Mitarbeitenden sollten sich möglichst viel bei der Arbeit bewegen. Hierzu beitragen können z.B. Besprechungen im Stehen oder zentral angelegte Druckerpools, die zum Aufstehen zwingen.

## PARTIZIPATION

Mitarbeitende, die bei der Gestaltung ihrer Arbeitswelt mitwirken können, die ernstgenommen werden, die im wahrsten Sinne des Wortes genügend „Bewegungsraum“ bekommen, die fühlen sich wohler, sind zufriedener, gesünder und damit bei ihrer Arbeit effektiver und kreativer. Begeisterungsfähigkeit entsteht immer dann, wenn Sinnhaftigkeit des Tuns, Mitgestaltung der Arbeitsumgebung und -mittel den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich voll zu entfalten und sich zu engagieren.



# ARBEITSFELDER

Das iafoB deutschland beschäftigt sich mit den drei wichtigsten Themenfelder der Büroarbeitsgestaltung, die immer in Interaktion miteinander und nie isoliert betrachtet werden:

- Führungs- und Unternehmenskultur
- Gesundheit und Life Domain Balance
- Gestaltung des Arbeitsraumes (Arbeitsarchitektur)

## EIN ÜBERBLICK ÜBER UNSER LEISTUNGSANGEBOT

### ANALYSE VON IST UND SOLL

- Gemeinsame Zielformulierung (Zukunftsszenarien, Arbeitsformen, Auswirkungen etc.)
- Erhebung allgemeiner Rahmendaten (Unternehmenswerte, Aufbauorganisation, IT etc.)
- Grobanalyse Gebäude (Grundrisstypen, Raumformen, Erschließung, Sicherheit, Flächenkennwerte etc.)
- Grobanalyse Arbeitsplatz (Kommunikationsbeziehungen, Raumstruktur, Arbeitsweisen etc.)
- Grobanalyse Sonderbereiche (Konferenz/Meeting, Catering, Logistik, Archiv etc.)

### KONZEPTE

- Entwicklung eines Arbeitsplatzkonzeptes 2020 (Masterlayout, Entwicklung von Raumtypen etc.)
- Entwicklung eines Betriebskonzeptes 2020 (Leitlinien für Mobiliar, Technik, Service, Audio/Video etc.)
- Entwicklung eines Gebäudekonzeptes 2020 (Prüfung Bestandsgebäude, Definition von gestalterischen, funktionalen u. a. Anforderungen)

### PLANUNG UND UMSETZUNG

- Flächenzonierung/Belegungspläne
- Berücksichtigung der Normen und Vorschriften
- Integration Bürotechnik, Servicestationen, Meetingpoints
- Empfehlung für Schalldämmungsmaßnahmen
- Feinbelegungsplanung mit AutoCAD
- Möbliierungspläne



### CHANGE MANAGEMENT

- Erstellung einer Change-Management-Roadmap
- Informelle Kommunikationssteuerung über „Promotoren“ und „Change Agents“
- Konzepte für unterschiedliche Kommunikationsmaßnahmen (Mitarbeiterzeitschrift, Infomarkt, Projekt-Homepage etc.)
- Durchführung von Workshops (Führungskräfte/Mitarbeiter)
- Entwicklung und Einführung eines neuen Regelwerks (Spielregeln, Rituale etc.)
- Befragung über Erwartungen und Befürchtungen zum frühzeitigen Erkennen von Widerständen und Schwachstellen im Konzept

### EVALUATION

- Durchführung von Nutzerbefragungen zur Evaluierung der Nutzerzufriedenheit und Identifikation mit dem neuen Bürokonzept
- Untersuchung über die Zufriedenheit der Mitarbeiter in der neuen Raumstruktur
- Erweiterte Wirtschaftlichkeitsberechnung, die monetäre und nicht monetäre Zielgrößen berücksichtigt

# ARBEITSWEISE



Die Arbeitswelt der Zukunft gibt es nicht. Jedes Unternehmen braucht vor dem Hintergrund seiner Identität und seiner spezifischen Arbeitsprozesse eigene Antworten auf die Frage, wie seine Arbeitswelt aussehen soll.

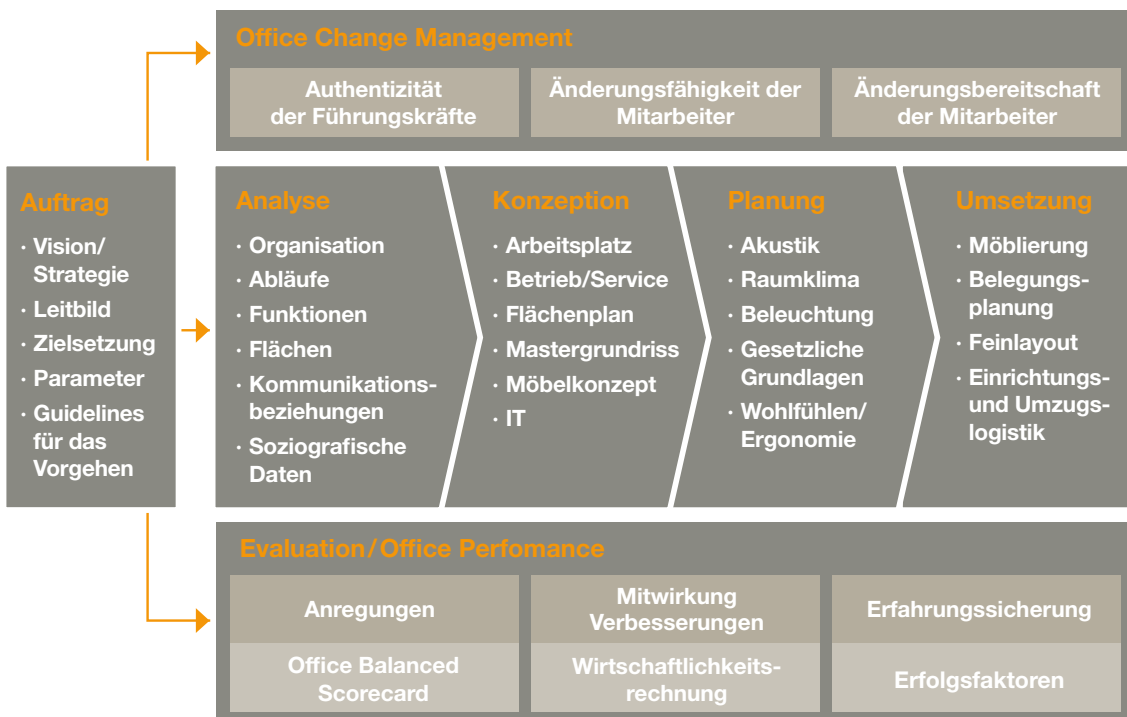


**Vision** + **Kompetenz** + **Motivation** + **Ressourcen** + **Aktion** = **ERFOLGREICHE VERÄNDERUNG**

Die Einrichtung eines Projektteams und eines offenen Projektbüros sowie die Einbindung der Führungskräfte, Mitarbeitenden und aller Anspruchsgruppen über eine Serie von zielgerichteten Workshops und Internet gestützten Fragebögen sind für uns integraler Bestandteil eines jeden Projektes.

In Workshops und Veranstaltungen von hoher Begegnungsqualität, wie zum Beispiel dem Infomarkt, werden neben den sachlichen auch emotionale Argumente ausgetauscht. Eine

spezielle Nutzerbefragung lässt zudem aus „Betroffenen“ echte „Beteiligte“ werden. Denn hier kann jeder Ideen, Wünsche, Zustimmung oder Ablehnung kundtun und diese Ergebnisse werden in einem Workshop mit Nutzerbeauftragten – so genannten „Change Agents“ – diskutiert. Zum Erreichen der Zielsetzung schlägt das iafob deutschland differenzierte, überschaubare Arbeitspakete in den einzelnen Phasen der Veränderung vor, die unternehmensspezifisch gestaltet sind.





# ORGANISATION



**Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, iafo**deutschland**** Das Institut mit Sitz in München ist eine Netzwerkorganisation, die mit sieben festen und zehn weiteren, erfahrenen Netzwerkpartnern Projekte bearbeitet. In vielen Fällen waren die Netzwerkpartner zuvor auch in Entscheidungspositionen internationaler Unternehmen tätig. Über seine Arbeitsschwerpunkte ist das iafo**deutschland** verbunden mit dem Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH mit Sitz in Zürich. Es wurde 1997 von Prof. Dr. Dr. h. c. Eberhard Ulich gegründet, dem damaligen Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich.



**flexible.office.netzwerk.** Alle Netzwerkpartner sind Mitglied im flexible.office.netzwerk., das seit 2002 vom iafo**deutschland** geführt wird. Das Netzwerk mit Erfahrungsträgern aus 20 Unternehmen und Organisationen bietet zum einen wissenschaftlichen Input durch zwei Schweizer Hochschulinstitute und ermöglicht zum anderen das Lernen durch Praxisbeispiele. Bislang wurden über 50 Unternehmen in sieben europäischen Ländern besichtigt. Gleichzeitig fließen die gewonnenen Erfahrungen in gemeinsame Publikationen ein.

**flexible.  
Office.  
Netzwerk.**

## „ Stimmen aus dem **flexible.office.netzwerk.**

Als interdisziplinäres Branchennetzwerk bietet mir das f.o.n. sowohl die Möglichkeit zum intensiven Austausch mit einer Vielzahl von Experten der verschiedensten Fachrichtungen rund um das Thema Office, als auch die Gelegenheit, die erarbeiteten Thesen im Rahmen regelmäßiger Besichtigungen aktueller Büroprojekte in der Realität zu überprüfen. *Thorsten Zwenzner, Head of Productmanagement Office Furniture Systems, REHAU*

Das f.o.n. bietet eine gute Plattform um sich mit Spezialisten auszutauschen und gemeinsam neue Erkenntnisse zu erarbeiten. Diskussion und Inspiration mit Mitgliedern die sowohl geographisch als auch branchenmässig weit voneinander entfernt sind, findet in diesem Netzwerk sehr effizient und dennoch persönlich statt. *Danny Schweingruber, Leiter des Zentrums für Büroarchitektur und Arbeitskonzepte, Witzig The Office Company*

Das f.o.n. bietet mir die Gelegenheit, sich außerhalb des eigenen Unternehmens in einer offenen und professionellen Atmosphäre mit Managern anderer Unternehmen und Experten zu den Themen auszutauschen, die einen heute und in Zukunft bewegen werden. Ich schätze insbesondere die gemeinsame effiziente und persönliche Zusammenarbeit. *Stephanie Meetz, Head of Administration Services, Sopra Steria Consulting*

# PUBLIKATIONEN

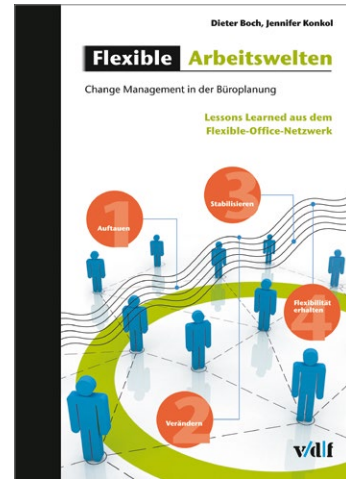
Die Arbeit des iafoB deutschland im Verbund mit dem flexible.office.netzwerk. fließt in eine Publikationsreihe unter dem Titel „Flexible Arbeitswelten“ ein, in der bereits drei Bände erschienen sind:



Flexible Arbeitswelten – Handlungsfelder, Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem Flexible-Office-Netzwerk  
*Stephan Zinser, Hrsg. (2004), vdf-Verlag*



Flexible Arbeitswelten. So geht's!  
*Stephan Zinser und Dieter Boch, Hrsg. (2007), vdf-Verlag*



Change Management in der Büroplanung. Lessons Learned aus dem Flexible-Office-Netzwerk  
*Dieter Boch und Jennifer Konkol, Hrsg. (2013), vdf-Verlag*



# JAHRESTAGUNG

Unsere Jahrestagungen, die immer im November stattfinden, sollen den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis fördern und gleichzeitig als Showcase zum Thema modernes Arbeiten dienen. Eine Open-Space- und keine Konferenzkultur kennzeichnet sie. Hier soll nicht nur Wissen vermittelt, sondern unter aktiver Mitarbeit der Teilnehmenden weiterentwickelt werden. In der Regel ist eine Besichtigung der BüroArbeitswelt des Veranstaltungsortes in die Jahrestagung mit eingebunden.

Nähere Informationen unter [www.iafoB.de/jahrestagung](http://www.iafoB.de/jahrestagung)



Institut für Arbeitsforschung und  
Organisationsberatung GmbH  
iafob deutschland

Bergstrasse 14  
D-87527 Sonthofen

Tel +49 8321 7873070

Fax +49 8321 7873071

e-mail [info@iafob.de](mailto:info@iafob.de)

Fotos:

Accenture, Sebastian Averdunk,  
digitalstock, François Gribi, photocase,  
WEBER WIRSCHINGER

[www.iafob.de](http://www.iafob.de)