

OFFICE AKADEMIE

ROUNDTABLE – NEUE ARBEITSWELTEN

EXECUTIVE SUMMARY

«Mitarbeitende fühlen sich in aufmerksam gestalteten Büros stärker Wert geschätzt.»

Dr.-Ing. Martin Kleibrink

«Die Diversität der Mitarbeiterschaft muss sich in der Umgebung abbilden.»

Prof. Lukas Windlinger

«Der persönliche Austausch im Büro ist sehr wichtig.»

Hans-Peter Huber



Der erste ROUNDTABLE zum Thema «Neue Arbeitswelten» fand am Mittwoch, 6. Juli 2011, statt. Im Rahmen der OFFICE AKADEMIE bietet Witzig The Office Company führenden Fachexperten die Möglichkeit zum gezielten Austausch.

Teilgenommen haben folgende Experten:

Patrick Benz

CEO ergodata ag, Zürich

Hans-Peter Huber

Abteilungsleiter Bewirtschaftung,
Baudirektion Kanton Zürich

Dr.-Ing. Martin Kleibrink

Corporate Architect Credit Suisse AG

Christof Schmid

Head Real Estate & Supply Management/Mitglied der
Direktion, LGT Financial Services AG

Danny Schweingruber

Leiter Verkauf, Witzig The Office Company

Prof. Lukas Windlinger

Life Sciences & Facility Management,
zhaw – ZH Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Hansjörg Witzig

Leiter Büroplanung und –architektur,
Witzig The Office Company

Die OFFICE AKADEMIE bringt Vordenker im Bereich Büro- und Arbeitswelten am ROUNDTABLE zusammen. Zu verschiedenen, aktuellen Themen treffen sich Wissenschaftler, Anwender und Experten aus der Praxis, um neue Bedürfnisse von heute und morgen zu diskutieren.



Claudia Schuler

Moderation, OFFICE AKADEMIE

Abstract

Beim ersten ROUNDTABLE zum Thema «Neue Arbeitswelten» wurden vor allem Fragen rund um Open Space, das Home Office sowie die verschiedenen Generationen diskutiert. Dabei stellte die Gruppe fest, dass Open Space Büros auch in Zukunft attraktiv sind. Deren Ausgestaltung bestimmt, ob sich die Mitarbeitenden darin wohl fühlen oder nicht. Das Arbeiten von zu Hause aus wird als Option weiter zunehmen, doch ist darauf zu achten, dass diese Zeit limitiert ist und der persönliche Kontakt im Büro nicht zu kurz kommt. Im Weiteren ist den Bedürfnissen der verschiedenen, im Büro tätigen, Generationen besonders Rechnung zu tragen.



«Wenn sich jemand im Open Space wohl fühlt, erbringt er eine bessere Leistung.»

Hansjörg Witzig

Leiter Büroplanung und –architektur,
Witzig The Office Company

Sind Open Space Büros wirklich so schlecht wie dies die Studie des SECO und der Hochschule Luzern von 2010 ¹⁾ ergab?

Die Experten waren sich darüber einig, dass bei der SECO-Studie die Differenzierung fehlte. Sie zeige zwar auf, welche Mängel ein Grossraumbüro haben könne, doch eine Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Bürokonzepten fehlte. Viele hätten früher einfach die Wände der Büros entfernt und boten keine Ausweich- und Rückzugsmöglichkeiten. Entscheidend für das Gelingen eines Grossraumbüros sei die richtige Umsetzung. Wettbewerbsfähigkeit und Innovationen würden auch in Zukunft offene Raumkonzepte bedingen.

Wie sollte das Grossraumbüro aussehen?

Die Praxis spricht nicht mehr von Grossraumbüros, sondern von Open Space oder Teambüros. Dabei gäbe es eine riesige Anzahl an Möglichkeiten den Open Space zu gestalten, um sicherzustellen, dass sich die Mitarbeitenden darin wohl fühlten und so eine bessere Leistung erbringen können. Für die Wissenschaft stellt das Büro eine Plattform dar, welche den Menschen ermöglicht, gerne und gut zu arbeiten. Diese Plattform habe eine Innen- und Aussenwirkung und beeinflusse die Kultur. Entscheidend sei zudem die Effektivität der Flächen, wie also die Prozesse und die Mitarbeitenden unterstützt würden. Alle waren sich einig, dass die Unternehmenskultur wichtig sei. Vertrauen und Eigenverantwortung seien dabei zentral. Das Ziel sei, dass das Büro der Ort ist, wo die Menschen am liebsten arbeiten.

¹⁾ Link zur SECO Studie:

<http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/index.html?lang=de&msg-id=32816>



«Eine Kultur des Vertrauens ist die wesentliche Grundlage des Erfolgs von innovativen Bürokonzepten.»

Dr.-Ing. Martin Kleibrink
Corporate Architect Credit Suisse AG

Was unterscheidet einen gut funktionierenden Grossraum von einem schlechten?

Gemäss den Experten ist dies die Funktionalität. Die Arbeitsumgebung müsse die Funktionen und Bedürfnisse des arbeitenden Menschen optimal erfüllen. Zentral seien die Unternehmenskultur, der Führungsstil, die Aufgaben, Freiheiten und die Wertschätzung. Die Vertrauenskultur sei die Grundlage des Erfolgs von innovativen Bürokonzepten. Die Fläche an und für sich sei nicht relevant. Ein falsches Verständnis von Flächeneffizienz führe oftmals zu hoch verdichteten Flächen, was die Qualität der Arbeitsumweltbedingungen beeinträchtigt. Mehrwerte, die durch qualitative Flächen und ihre Ausstattung (Bar, Lounge, Entspannungsraum, Stehmeeting-Räume etc.) generiert würden, seien Motivation, Performance und Identifikation. Auch die Rolle und Reputation eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber könne dadurch verbessert werden. Das Büro und seine Ausstattung müssten den Mitarbeitenden intuitiv unterstützen.

«Das Ziel ist es, dass das Büro der Ort ist,
wo ich am liebsten arbeite.»

Patrick Benz

CEO ergodata ag, Zürich



Wie können die Bedürfnisse von unterschiedlichen Generationen am Arbeitsplatz integriert werden?

Die Erfahrungen mit den verschiedenen Generationen waren in der Gruppe sehr unterschiedlich. Einige erlebten, wie ältere Mitarbeitende grosse Mühe mit Veränderungen und dem Status-Verlust durch die Aufgabe des Einzelbüros hatten, andere hatten nicht mit der älteren, sondern mit der jüngeren Generation mehr Probleme, da diese eine grosse Fläche oder ein Einzelbüro forderten. Bei jedem räumlichen Wandel sei deshalb das Change Management entscheidend sind die Experten überzeugt. Man müsse erklären, was sich für jeden einzelnen in Zukunft ändere. Die jüngere Generation gehe überdies anders mit der Technologie um als die ältere. Sie seien mit der Welt vernetzt und man müsse Ihnen etwas anderes als Kernarbeitszeiten bieten. Sie wollen Freizeit und Arbeit in Einklang bringen. In Zukunft komme auf uns aber vor allem die Herausforderung zu, dass wir viel mehr ältere Arbeitnehmende haben werden. Diese hätten andere Bedürfnisse an Ergonomie, Licht und Technik. Wichtig sei auf jeden Fall, dass sich die Diversität der Mitarbeitenden in der Arbeitsumgebung abbilden.

Die Credit Suisse teste derzeit in einem Pilotprojekt Formen des non-territorialen Arbeitens. Dabei bemühten sie sich die Wünsche aller Beteiligten mit einem hohen Aufwand abzuholen. Wichtig für den Erfolg sei dabei, dass alle mitmachten und die Akzeptanz Bottom-Up gesichert werde. In diesem non-territorialen Konzept hätten die

Manager kein eigenes Büro mehr. Die Arbeitsplätze und die Einzelbüros würden von allen genutzt. Jeder wähle denjenigen Arbeitsplatz, den er für seine Tätigkeit benötige und nicht den, der ihm gemäss seinem Rang zustünde. Wie erste Untersuchungen und eine Post Occupation Evaluation zeigten, komme das Konzept sehr gut an. So konnten deutlich bessere Werte bei der Motivation und Identifikation mit dem Bürokonzept verzeichnet werden. Im Konzept würden verschiedene Arbeitsszenarien angeboten, die je nach Anforderung konzentriertes oder kollaboratives Arbeiten in sehr unterschiedlichen und spannenden Gestaltungswelten unterstützten. Dies führe dazu, dass die Mitarbeitenden sich durch das Bürokonzept besser in ihren täglichen Arbeitsabläufen unterstützt fühlten. Gleichzeitig gäbe ein überwältigend hoher Anteil der Mitarbeitenden an, stolz auf ihr Büro zu sein und sich viel mehr Wert geschätzt zu fühlen. Natürlich konnte überdies der Leerstand an Fläche und Arbeitsplätzen reduziert werden. Diese positiven Erfahrungen hätten dazu geführt, dass sie das Konzept nun in einem Grossprojekt ausrollen würden. Neben der Einrichtung stelle überdies die richtige ICT-Ausstattung eine entscheidende Herausforderung dar: Wie wird die Telefonie gelöst, wie die Papierberge reduziert, wie ein gut funktionierendes Enterprise Content Management installiert und wie die Flexibilität des IT-Netzes und der Rechner sichergestellt.

Welche Lösungen wurden betreffend der Papierberge in den Unternehmen gefunden?

Die Unternehmen haben sich zur Digitalisierung entschlossen, denn die Papiermassen könnten heutzutage gar nicht mehr gemanagt werden. Falls dies noch nicht geschehen sei, liege dies nicht an der fehlenden Technologie, sondern am Aufwand und den Investitionen, die eine Digitalisierung und Sortierung der Archive bedürfe. Die Aufräumarbeit benötige viel Zeit, die man nicht habe. Um die Daten allerdings im Home-Office nutzen zu können, müssen sie digitalisiert sein.

Ist Home-Office das Arbeitsmodell der Zukunft?

Die Experten waren sich einig, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeit ein wichtiger Zukunftsaspekt darstelle, da die zur Verfügung stehende Infrastruktur dies notwendig mache. Home Office könne aber nur eine der Wahlmöglichkeit für diejenigen sein, die damit umgehen können. Nicht alle, könnten sich zu Hause genügend abgrenzen und auf die Arbeit konzentrieren. Es müsse zudem limitiert werden, da die entsprechenden sozialen Auswirkungen nicht unterschätzt werden dürften. Zuviel Home-Office könne zu Vereinsamung und fehlendem Abstand zum Unternehmen führen. Gemäss Studien funktioniere Home-Office bis zu zwei Tagen pro Woche. Danach werde es schwierig, denn der persönliche Austausch sei wichtig. Es benötige eine Plattform, um sich zu treffen, auszutauschen, gemeinsam zu entwickeln. Wichtig für die Work-Life-Balance sei, dass man dann arbeiten könne, wenn es einem am besten passt. Entscheidend sei schliesslich der Output. Dies bedinge aber auch eine entsprechende Unternehmenskultur, Leadership, Wertschätzung und Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden. Gemäss der Gallup-Studie aus dem Jahr 2008 seien von 100 Leuten im Büro 67% unzufrieden und unengagiert, 20% der Leute sind aktiv unengagiert und nur 13% arbeiten engagiert. Anstatt im Home-Office zu kontrollieren, sei es also viel wichtiger, die unmotivierten Mitarbeitenden zu erreichen. Zu bedenken sei jedoch auch, dass Home-Office die Wissensarbeiter betreffe. Es gäbe aber auch Leute, die relativ einfache, unterstützende Tätigkeiten verrichteten und die ins Büro müssten. Es bestehe dadurch ein Risiko, dass wir uns in Richtung einer Zweiklassengesellschaft in den Unternehmen bewegen.

«Die Führungskräfte sind in der neuen Bürowelt stark gefordert, um den Mitarbeitenden die passende Stelle zu bieten.»

Danny Schweingruber

Leiter Verkauf, Witzig The Office Company





«Es geht weg vom eigenen Territorium zum Gruppen- oder Abteilungsterritorium.»

Prof. Lukas Windlinger

Life Sciences & Facility Management,
zhaw – ZH Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Kommen die Leute nicht extra früher ins Büro, wenn sie keinen fixen Arbeitsplatz mehr haben?

Die Erfahrungen betreffend der non-territorialen Arbeitsplätze waren bei den Experten unterschiedlich. Jemand, der selbst einmal davon betroffen war, empfand bei der Umstellung, dass ein Anker oder Hafenplatz verloren gegangen sei und es hatte auch eine Team-Zersplitterung zur Folge. Einig waren sie sich aber, dass die Umsetzung des Projekts entscheidend sei. Wenn die persönlichen Territorial-Ansprüche überbrückt werden könnten, dann sei dies ein wirklicher «Change». Die zukünftige Tendenz gehe denn auch weg vom eigenen Territorium hin zum Gruppen- oder Abteilungsterritorium. Wichtig dabei sei die persönliche Bilanz: Was erhalte ich und was verliere ich? Wenn die individuelle Heimat aufgebrochen werde und in eine Gruppen- oder Abteilungsheimat überführt werde, dann müsse diese Gruppe oder Abteilung etwas erhalten, was nicht alle anderen auch haben.

Dies könne eine Farbe, ein Mobiliar, eine Kaffeemaschine, ein Billardtisch oder irgendeine Fläche sein. Durch diese Abgrenzung erreiche man Individualität. Diese sei nach innen und aussen erkennbar. Gemäss Studien funktioniere dies bis zu ca. 150 Personen. Wichtig sei überdies, dass die Mitarbeitenden einen kleinen Privatbereich haben, wo sie etwas hin kleben können, wie beispielsweise einen Personal Locker.



«Die sozialen Auswirkungen von Home Office dürfen nicht unterschätzt werden.»

Hans-Peter Huber

Abteilungsleiter Bewirtschaftung,
Baudirektion Kanton Zürich

Wie kann die Performance in den Unternehmen mit Fakten untermauert werden?

Die Gallup-Studie 2010 besagt, dass nur 13% der Mitarbeitenden eine hohe Identifikation mit ihrem Arbeitgeber haben. Dies bedeutet: 87% haben keine hohe Identifikation! Wenn man es schafft, diesen Anteil nur schon um 2% zu erhöhen, ist dies enorm. Die ZHAW konnte überdies in ihren Studien zeigen, dass über Faktoren wie Privacy, Störungen, Ablenkungen und Funktionalität des Arbeitsplatzes rund 5% der individuellen Arbeitsleistung erklärt werden können.

Was ist zu beachten bei Change-Projekten?

Bei der Konzeptumsetzung eines Open Space Büros entstehe viel Transparenz bezüglich der Führungsqualität, meint ein Experte. Dies erzeuge Ängste. Pilotprojekte seien deshalb wichtig. Die Mitarbeitenden müssten sehen, dass es funktioniert, damit sie es glauben. Natürlich wollten Entscheidungsträger überdies den Nachweis, dass sich die Investitionen lohnen, dass der Flächenbestand wirtschaftlicher betrieben werden könne und es zu den erhofften Motivations- und damit auch Performancegewinnen komme. Neben dem Vertrauen der Mitarbeitenden in das Konzept sei also auch das Vertrauen der Führungskräfte elementar, um einen Change anzustossen.

«Mittels der Plattform müssen die Funktionen und Bedürfnisse des arbeitenden Menschen optimal erfüllt werden.»

Christof Schmid

Head Real Estate & Supply Management
Mitglied der Direktion, LGT Financial Services AG



Welche Erfahrungen wurden im Ausland mit Change-Projekten gemacht?

Gemäss Expertenmeinung hängt dies von den jeweiligen Kulturen ab. So sei beispielsweise in Australien manches einfacher, in den USA, UK oder Südamerika dagegen eher schwieriger. Hoch verdichtete Flächen würden dort zum Alltag gehören und es gäbe ganz andere Formen der Selbstwahrnehmung sowie ein ausgeprägtes Hierarchieverständnis. In manchen Ländern sei auch der repräsentative Anspruch ausgeprägter. Allerdings könnten auch die Arbeitskulturen in der Schweiz regional und betrieblich sehr unterschiedlich sein.

Werden sich die Selektionskriterien bei der Mitarbeiterauswahl in Zukunft ändern?

Das Problem sei, dass es in Europa eine immer kleiner werdende Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften gibt. Wichtig werde deshalb sein, die richtigen Mitarbeitenden zu erhalten. Wahl- und Gestaltungsfreiheiten würden dabei entscheidend mitbestimmen, welche Talente man gewinnen könne.



Konklusion

Der erste ROUNDTABLE zum Thema «Neue Arbeitswelten» wurde von allen sehr geschätzt. Der Gedankenaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis war sehr stimulierend und es konnten neue Erkenntnisse gewonnen werden. Probleme wurden diskutiert und Erfolgsrezepte ausgetauscht.

NÄCHSTER ROUNDTABLE
ZUM THEMA
«NEUE ARBEITSWELTEN»

Freitag, 18. November 2011

uniTurm, Universität Zürich
