

Moderne Bürogestaltung – Wozu?

Arbeitskreis Münchner Verwaltungsleiter
23.10.2008

Dieter Boch

iafob, Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung, München
Leiter des überbetrieblichen **flexible.office.netzwerks**.

Bürogestaltung – WOZU ?

Stärkung der Kommunikation und Kooperation

Visibilität
Erreichbarkeit
Ansprechbarkeit
Sichtkontakt

Förderung der Zusammenarbeit

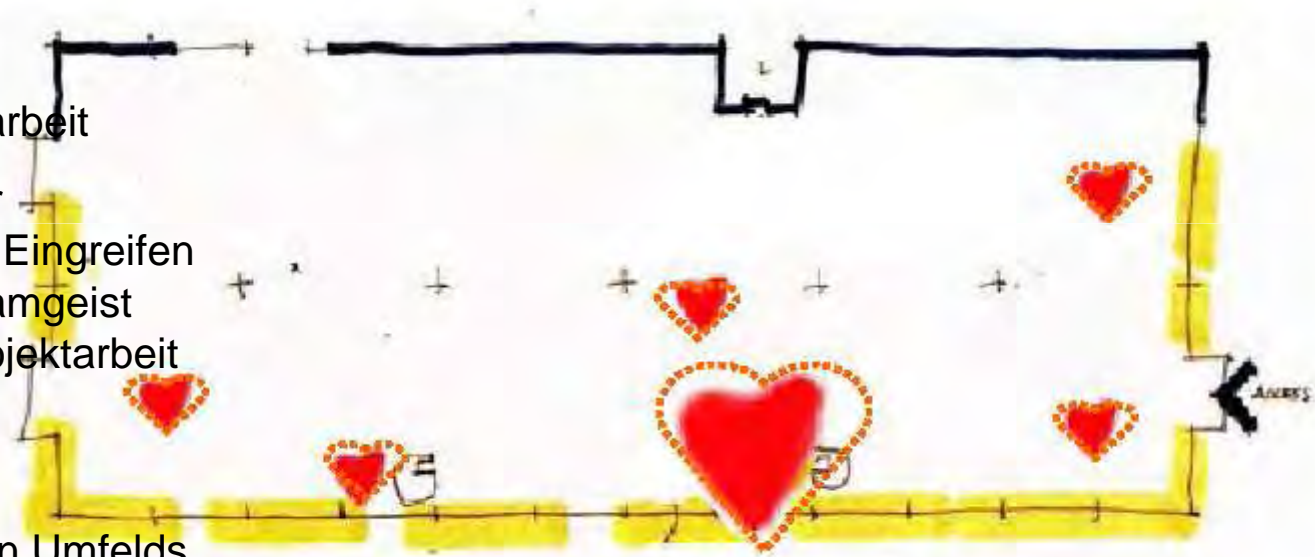
Offene Führungsstruktur
Direktes klärendes Eingreifen
Effektive Teamarbeit/Teamgeist
Schneller Einstieg in Projektarbeit

Schaffen eines innovativen Umfelds

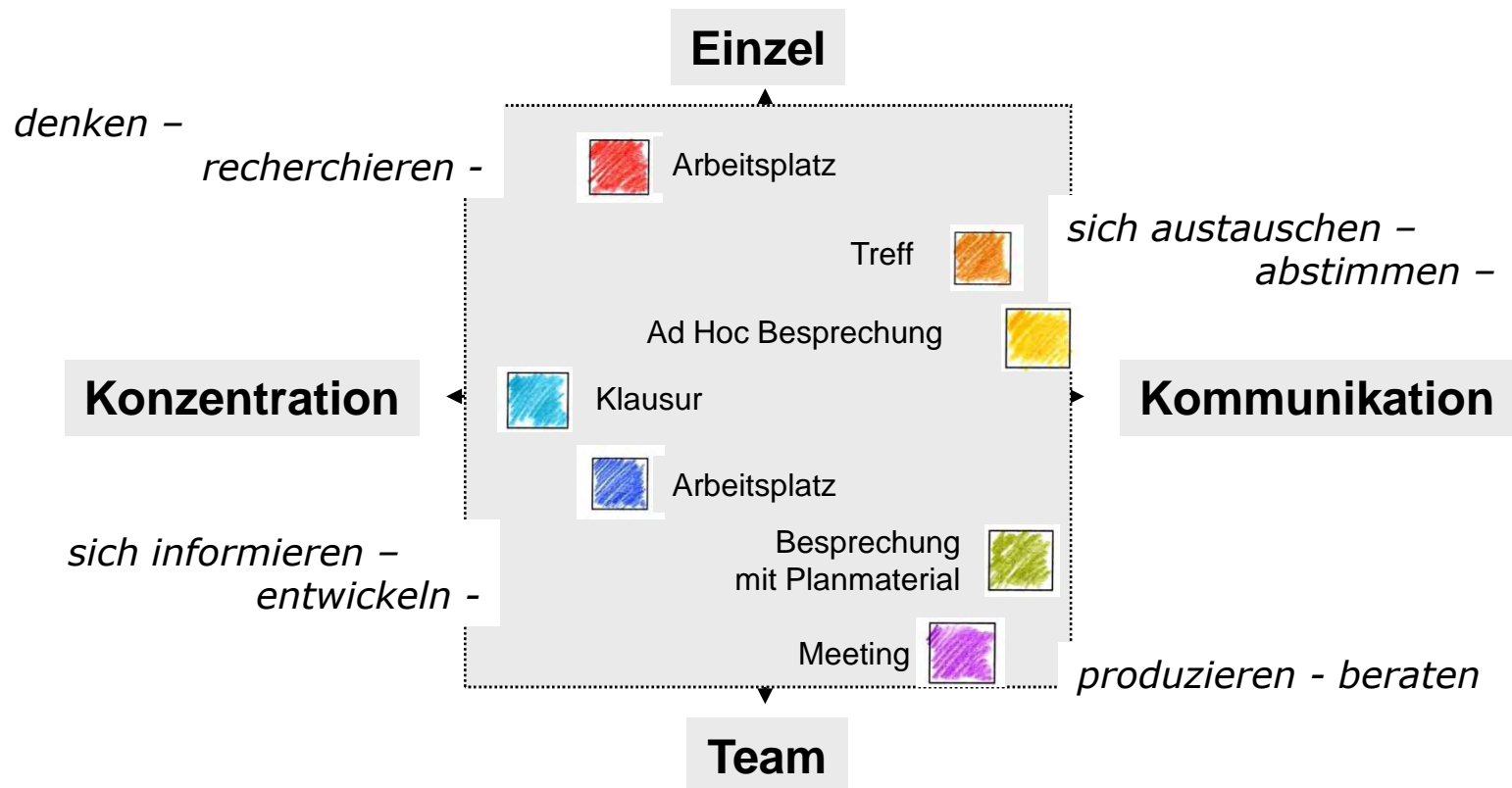
Integration von Mitarbeitern
Lernen von wechselnden Nachbarn
Transparenz am Arbeitsplatz

„Rückzugsmöglichkeiten“

Denken	Entspannen
Recherchieren	Auftanken
Sich informieren	Nachlegen



Weg von **entweder oder** → **Hin zu sowohl als auch**



Was wir benötigen ... ist eine produktive Beziehung
zwischen Arbeitszielen, Aufgabe, Raum und Technik

“It`s important, what you are doing, not where you work”



Die Anwendung von „**Flexiblen Lösungen**“ eröffnet die Möglichkeiten, die Wertschöpfungskette an den „Arbeitsplätzen“ zu optimieren.

Flexibilität ???

Flexibler Einsatz des Mitarbeiters auf
Anforderungen des Unternehmens



Flexible Reaktion auf
Ansprüche der Mitarbeiter

Zeitflexibilität

Teilzeit, Variable Zeiten, Sabbatical, Timeout

Funktionsflexibilität

Qualifizierung, Weiterbildung, Lebenslanges Lernen

Kapazitätsflexibilität

Kernmannschaft, Freelancer, Leih-, Zeitarbeiternehmer

Prozessflexibilität

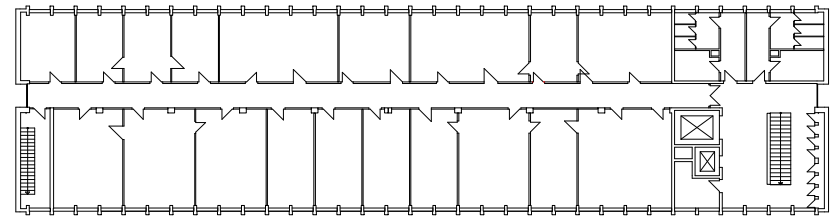
Fraktale Fertigung, Projektorganisation, virtuelle Organisation

Platzflexibilität

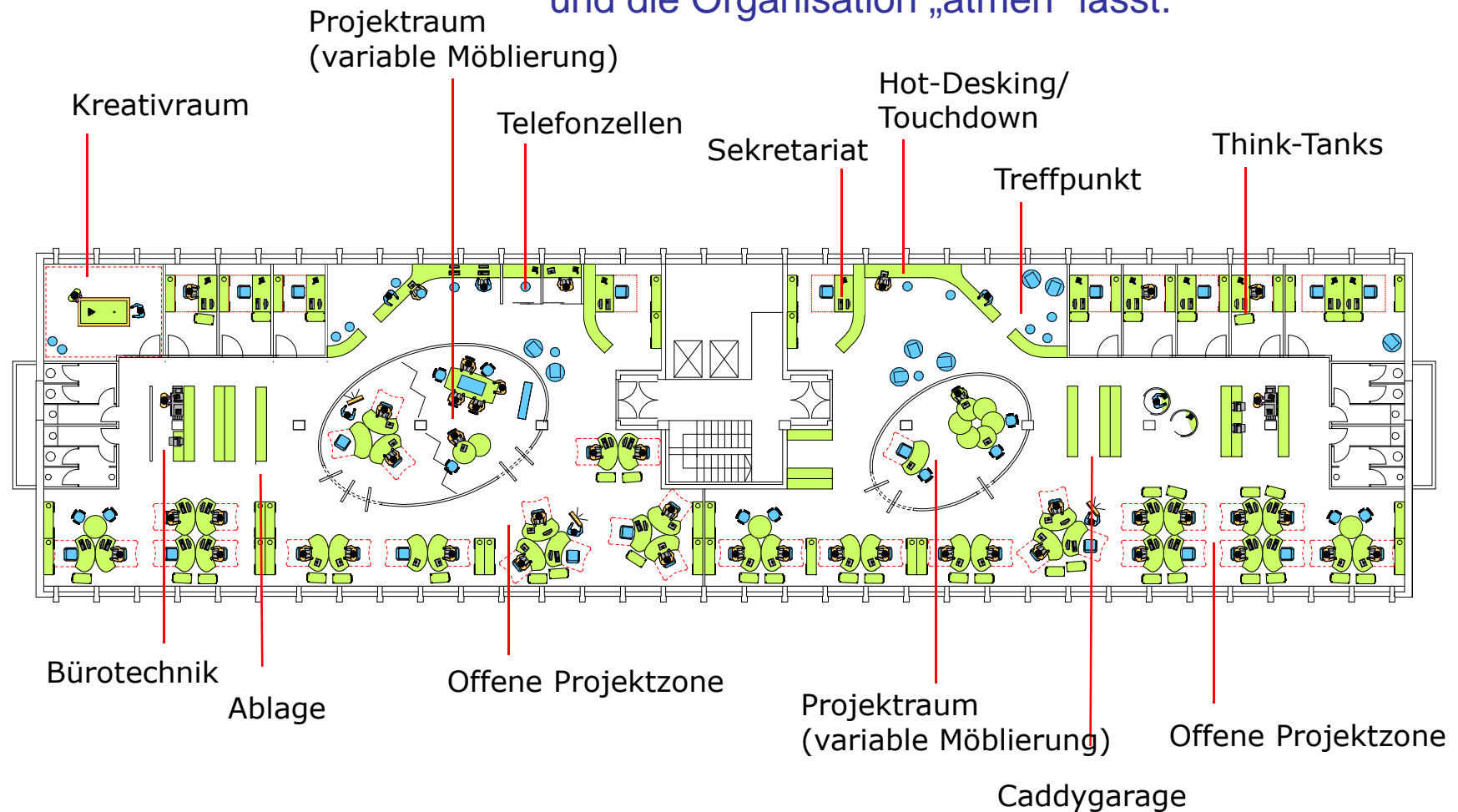
Verteiltes Arbeiten, Flexible Office, Nonterritorialität, Desksharing, Teleworking

Wie werden diese Ziele im Büro erreicht ?

NICHT SO



sondern durch eine Bürogestaltung, die Arbeits-Prozessflexibilität erlaubt und die Organisation „atmen“ lässt.



5. „Flexible Office“ wird zum „Flexible Working“ wie zuhause

Ziel: Mitarbeitende entscheiden selbständig wo, wie und mit was sie arbeiten

Sozialwelten:

- Ruhezonen – Entspannungs- & Kreativitätszonen – Liegeraum - Lounges - Cafeteria mit Terrasse - Kaffeetankstellen – Erholungsräume auf der Dachterrasse und im Garten

Arbeitswelten:

- Open Space – Konferenzraum - Sitzungs- & Workshopräume alle mit entsprechender Vollausrüstung (Flipchart, Beamer, Whiteboard, Mediarack, teilw. mit Videoconferencing)

Raummodule:

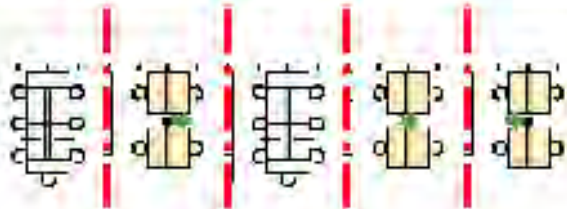
- Stehtische – Meetingbubbles – Bibliotheken – Telefontische – Besprechungsecken – Talkingpoints mit LAN-Andockstellen

Technikmodule:

- Servicepoints (Drucker, Scanner, Kopierer, Shredder, Werkzeuge für Heften, Lochen und Schneiden) – Tech-Caddies - Serverraum - Test- & Entwicklungsräume

5. Belegungsgrundsätze für Flex-Office Betrieb

Grundsatz 1 | Flächen



- Möblierungslayout bleibt unverändert.
- Mobiliar SBB 94 und Workbenches bleiben unverändert
- Ø Stell- und Bedienfläche pro AP 4.8 m²
- Änderungen bewilligt der CIO

Grundsatz 2 | Desk Sharing Quote

- Quote wird 0.85 vom CIO verbindlich festgelegt und kommuniziert
- Abweichungen sind von den OE-Leitern gegenüber dem CIO zu begründen. Der CIO behält sich die Entscheidung vor

Grundsatz 3 | „OE-Quartiere“



- OE bestellt Anzahl AP-Einheiten (Ø Stell- und Bedienfläche von 4.8 m²)
- Bestellungen gemäss Layout-Raster als 2er- / 4er-„Pakete“
- „OE-Home Base“ = bestellte AP-Einheiten
- Nicht besetzte AP stehen anderen Nutzern zur Verfügung

Grundsatz 4 | Verrechnung

- OE-Kostenverrechnung = Umlage effektive Kosten gemäss Schlüssel „bestellte Arbeitsplätze und Testzellen“ (*ist noch zu definieren*)
- Einheiten für Kostenverrechnung = Arbeitsplatz / Testeinheit
- Mobiliar SBB 94- oder Workbench-AP werden gleichwertig behandelt

5. Arbeitswelten

Für spontane Treffen im
Eingangs- &
Treppenhausbereich

Stehtische & Talkingpoints



Der Kreativität Raum geben

Erholungs- &
Entspannungszonen



Kommunikation fördert
die Teamarbeit

Flexible Arbeitsplätze im
Open Space



Die richtige Umgebung für
effiziente Besprechungen

Meetingbubble und
Meetingraum mit
Ausrüstung



Bürowelt nach „Espace“ bei Swisscom AG



Mit dem neuen Büroarbeitsplatzkonzept wird ein integriertes Ganzes aus offenen, kommunikationsfördernden Raumstrukturen in Kombination mit geschlossenen Strukturen im Verhältnis 60% Open Space und 40% Enclosed Workspace geschaffen.



Der Fokusraum dient als Rückzugsort für individuelles, konzentriertes Arbeiten, vertrauliche Telefongespräche oder ad-hoc-Meeting mit max. zwei Personen.



Die Nobar (Abkürzung für no barrier) dient als Rückzug für persönliche, vertrauliche Gespräche oder Diskussionen in ungezwungener Atmosphäre.



Der Service Point eine Kombination aus Verpflegungspunkt und Produktionsbereich (Drucker, Fax usw.).

Durch die zentrale Anordnung in den Open Spaces fördert der Service Point die Interaktion zwischen den Mitarbeitern.



Stehkonferenzen als Alternative zu den herkömmlichen Sitzungszimmern



Der Relaxraum, ein Ort der Entspannung für kurze Powernappings.

Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems sind die häufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeitszeiten.

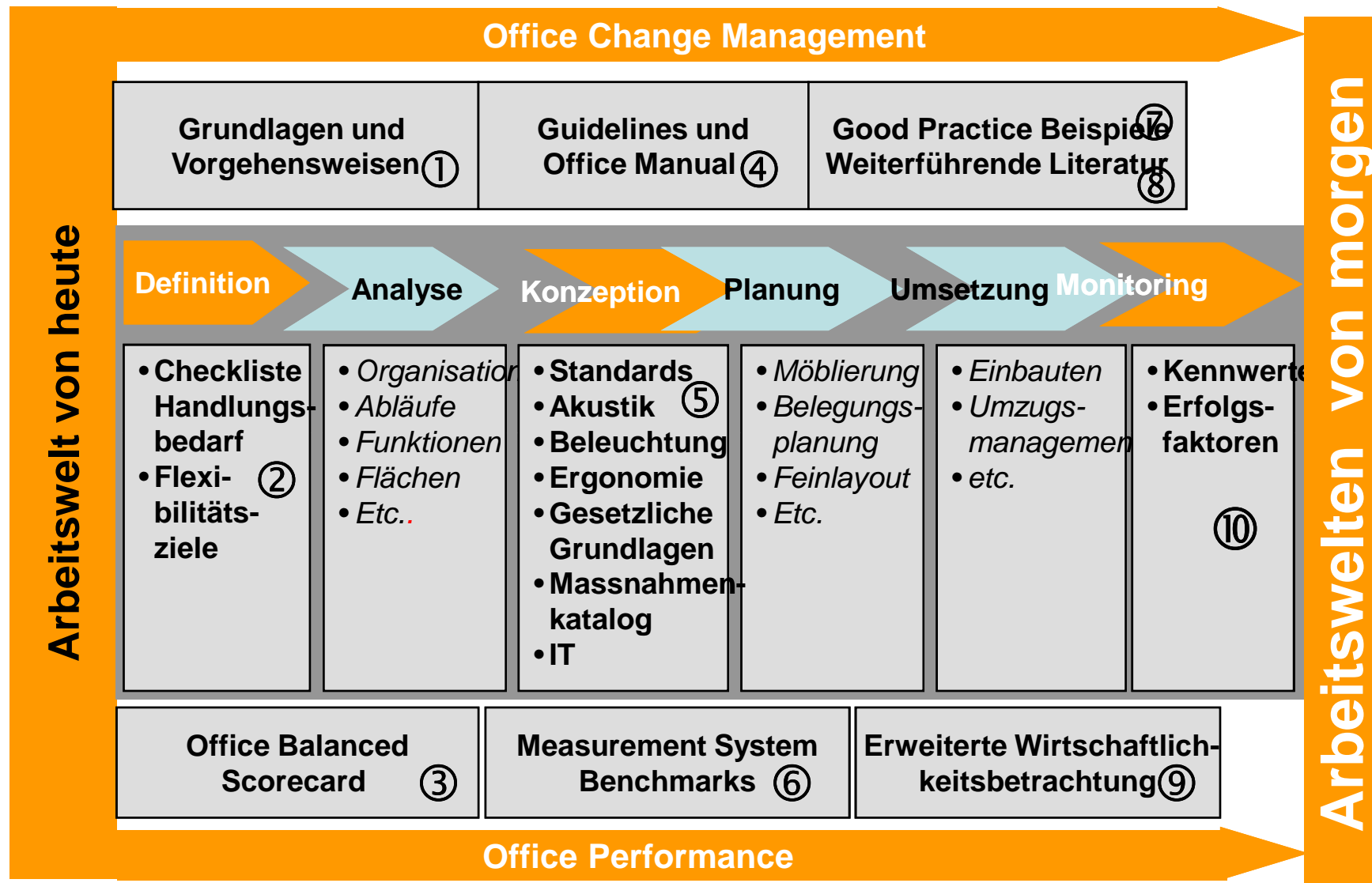
Die neue Volkskrankheit „Kreuzschmerzen“ breitet sich aus, vor allem in den Büros und vor den Bildschirmen. Wirbelsäulenerkrankungen und Rheumatismus verursachen immer höhere Kosten für medizinische Behandlungen, Rehabilitationsmassnahmen und Ausfalltage.

Starre Arbeitshaltungen, Dauersitzen und die damit verbundenen sehr einseitigen Belastungen sind eine der wesentlichen Ursachen dieser negativen Entwicklung.

80 bis 90% aller Erwachsenen kennen den Rückenschmerz aus eigener Erfahrung. Jährlich verursachen 37 Millionen Behandlungsfälle mit dem Krankheitsbild "Rückenschmerz" Gesamtkosten von etwa **17 Milliarden Euro**.



Sich Wohlfühlen bei der Arbeit ...
... und gesund bleiben!



T-Mobile

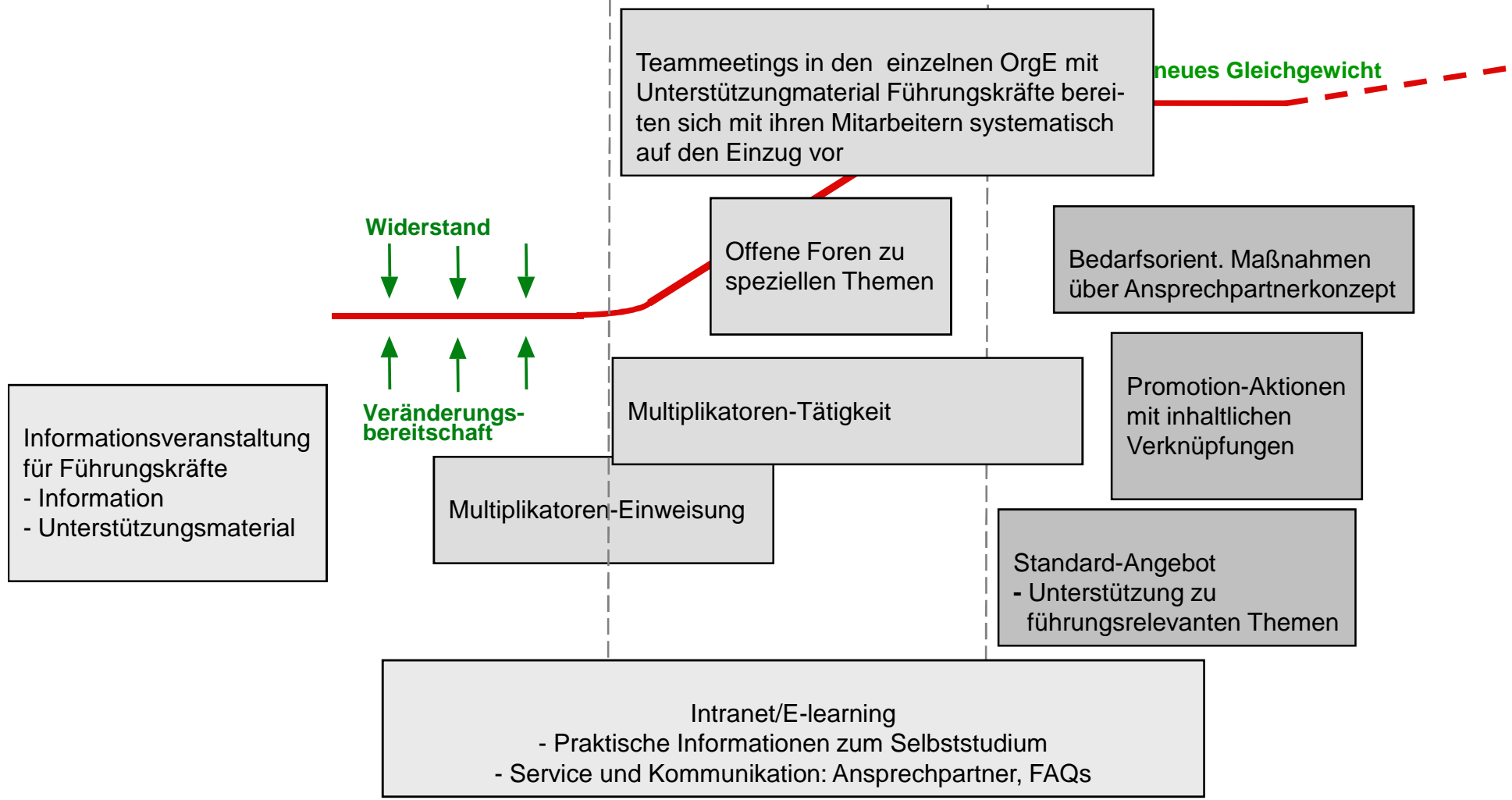
Offene Büro-Welten

Auftauen
Unfreeze

Verändern
Move

Stabilisieren
Freeze

Flexibilität
erhalten



Arbeiten in offenen Strukturen

Chancen

- Verbesserte Kommunikation
 - Visibilität
 - Erreichbarkeit
 - Ansprechbarkeit
 - Sichtkontakt
- Offene Führungsstruktur
 - Sozialisation unter den Mitarbeitern
 - Direktes klärendes Eingreifen
- Förderung der Teamarbeit/Teamgeist
- Integration von Mitarbeitern
- Transparenz am Arbeitsplatz
- Andere Organisation der Logistik
 - Büromaterial
 - Zentrale Gerät, wie Drucker, Fax...
- Kosten
 - Leichtere Umzugsplanung
 - Geringere Umbaukosten
 - Fläche

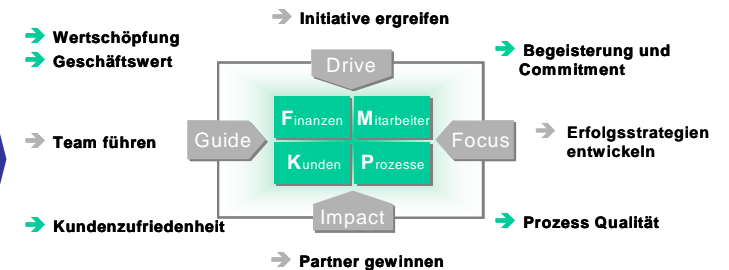
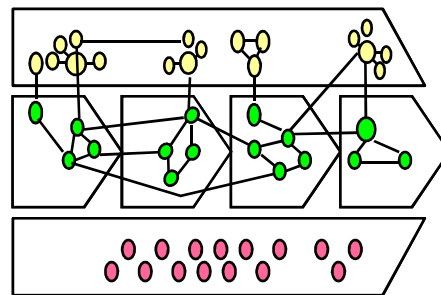
Herausforderungen

- Umgang mit persönlichem Wandel
- Wahrung der Privatsphäre
- Sicherstellung der Vertraulichkeit
- Veränderter Status und Hierarchie
- Gewährleistung der Konzentrationsfähigkeit
 - Lärm/Akustik
 - Visuelle Störung
- Änderung der persönlichen Arbeitsorganisation
- Akzeptanz individueller Arbeitsweisen

Warum Guidelines?

- Das Arbeiten in neuen, insbesondere offenen Strukturen erfordert Rücksichtnahme und Abstimmung.
- Gegenseitig akzeptierte Spielregeln können die Basis für ein möglichst effizientes und konfliktfreies Zusammenarbeiten sein.
- In jedem Team / in jeder OE bestehen jetzt schon (informelle) Regeln.
- In der Auseinandersetzung mit den Regeln entsteht eine Vision darüber, wie das Leben im neuen Büro aussehen kann.
- Die Mitarbeiter werden konkret miteinbezogen.
- Die Mitarbeiter sind für die künftige Herausforderung „Arbeiten in neuen Strukturen“ gut vorbereitet.
- Viele „alte Regeln“ gelten auch in neuen Büros. Dies gibt auch Stabilität im Wandel!

Veränderung der Bürowelten – Wozu?

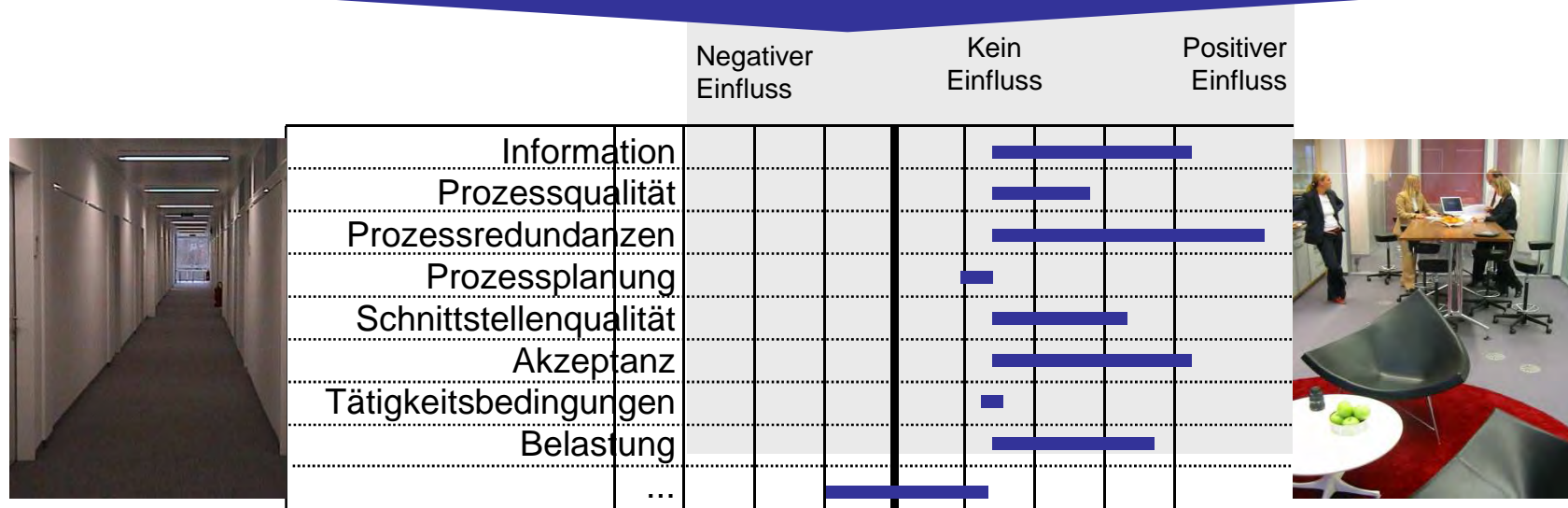


Rahmenbedingung 1

Dokumentation der Veränderung

Wer sich nicht mit der Vergangenheit beschäftigt, ist gezwungen, sie zu wiederholen.

**Gibt es Auswirkungen von vorher zu nachher?
 Wenn ja, welche und wie stark?**



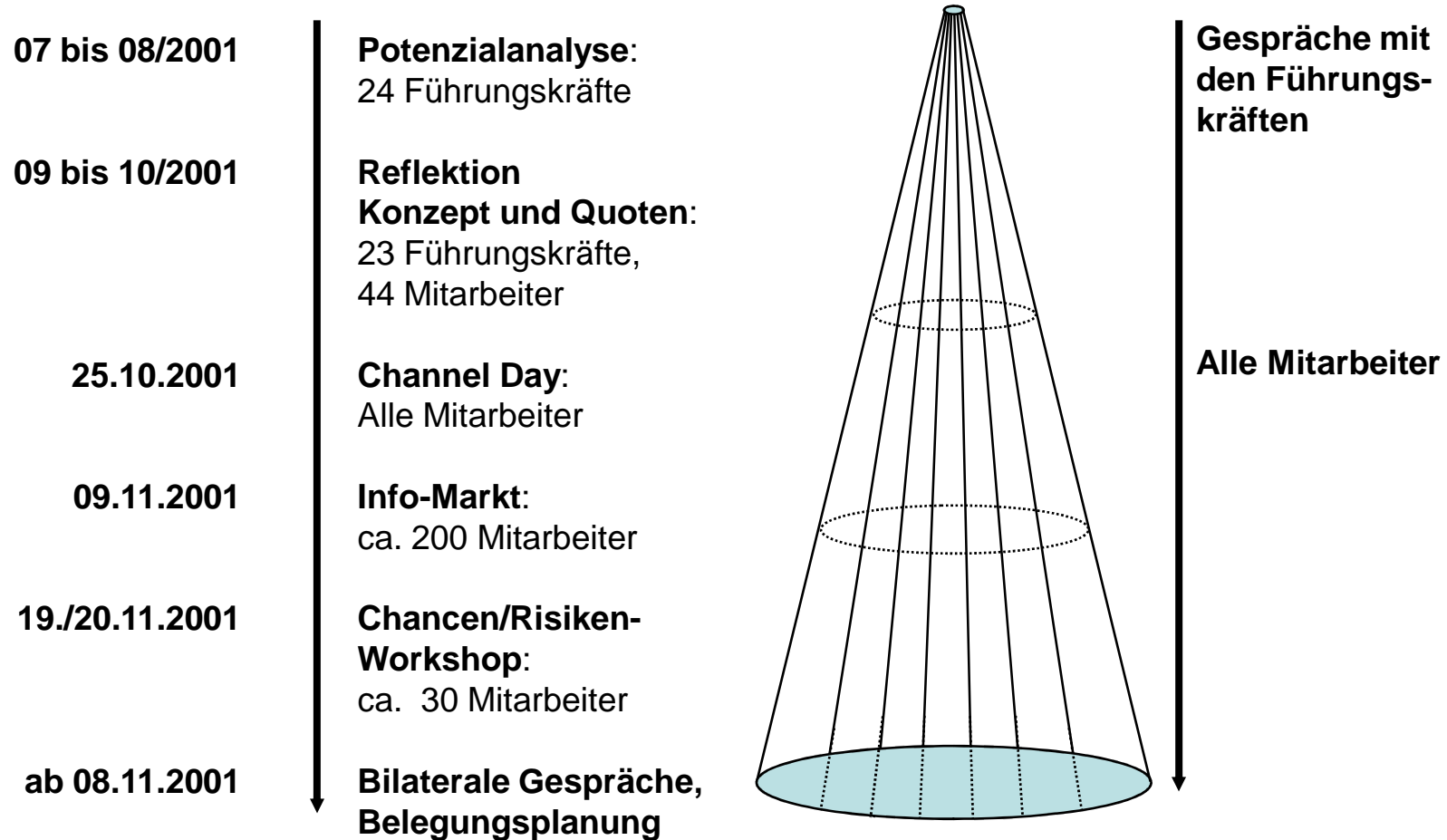
Nachweis von Effekten

*“Nie war die bisherige Lösung
 so akzeptiert wie in dem Moment,
 in dem sie abgeschafft werden sollte”*

Rahmenbedingung 2

Das Kommunikationskonzept hat eine Vielzahl von Mitarbeitern eingebunden.

Beispiel: Siemens, München R



Effekte nach dem Umzug

Beispiel: T-Mobile, Bonn

Verbessert bzw. sehr verbessert haben sich durch offene Strukturen.....

- die **Kontaktmöglichkeiten zu Vorgesetzten** für **63 %**,
- die **Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten** für **56 %** (39 % ohne Auswirkung),
- die **innerbetriebliche Transparenz** für **37 %** (60 % ohne Auswirkung),
- der **Informationsfluss** im Unternehmen für **36 %** (61 % ohne Auswirkung),
- den **informellen Austausch** zu Kollegen für **75 %** (22 % ohne Auswirkung),
- die **Zusammenarbeit mit Kollegen** für **50 %** (50 % ohne Auswirkung),
- die **gegenseitige Unterstützung** für **47%** (53 % ohne Auswirkung),
- die **projektinterne Zusammenarbeit** für **29 %** (71 % ohne Auswirkung),
- die **projektübergreifende Zusammenarbeit** für **41 %** (59 % ohne Auswirkung),
- die **Effizienz von Abläufen** für **31 %** (61 % ohne Auswirkung),
- die **Ergebnisqualität** für **17 %** (77 % ohne Auswirkung) und
- der **Spass an der Arbeit** für **19 %** (67 % ohne Auswirkung)

Was bringen Flexible Arbeitswelten für den Mitarbeiter ?

Beispiel: Siemens, München R

Relevanz der Maßnahme	Wird gesehen		Wird nicht gesehen
Wirtschaftlicher Erfolg für das Unternehmen	Ist sicher		Ist fraglich
Arbeitsbedingungen	Sind verbessert		Sind verschlechtert
Wirtschaftlicher Erfolg für die Abteilung	Ist sicher		Ist fraglich
Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen	Ist verbessert		Hat sich verschlechtert
Flexibilität	Ist verbessert		Hat sich verschlechtert
Zeitpunkt	War günstig		War ungünstig

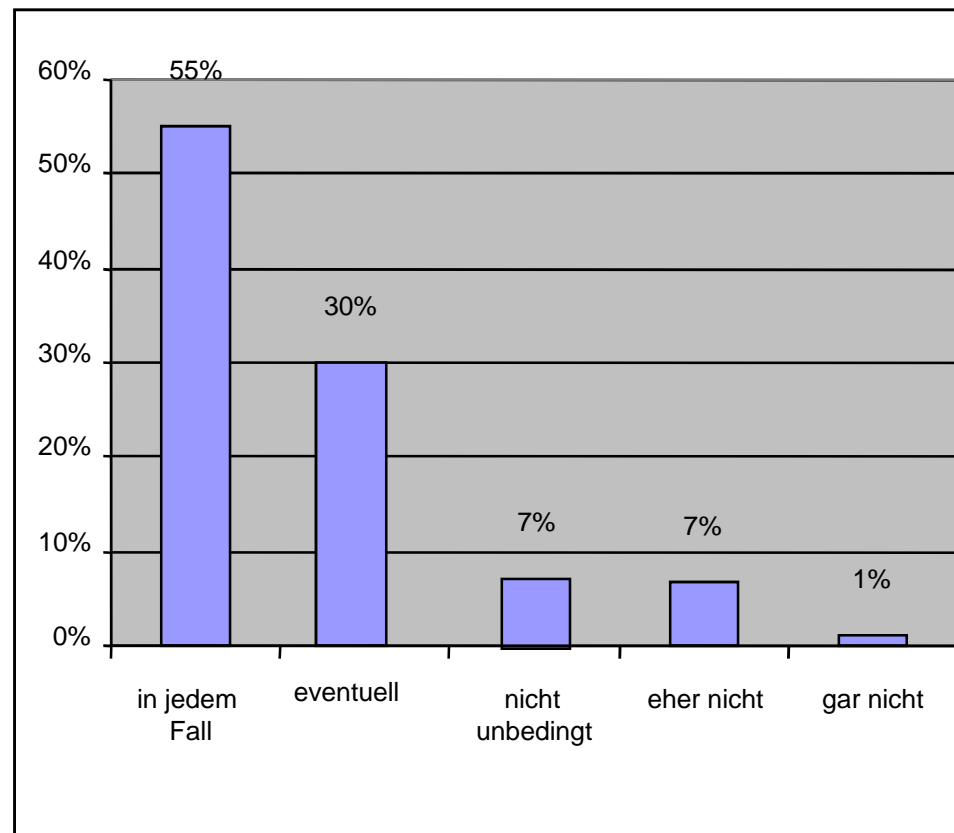
Schafft das effektivere Umfeld für den Mitarbeiter

Befragung von 340 Mitarbeitern, München 2002

Flexible Office Projekt Siemens ZN München

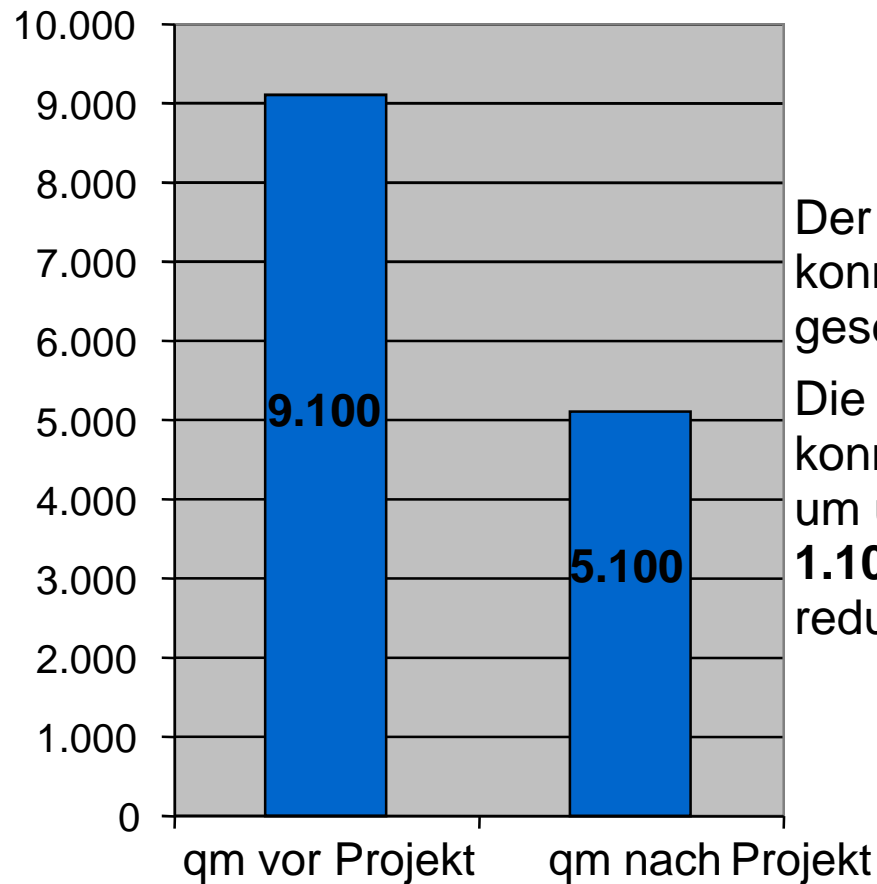
Befragung nach 18 Monaten

Würden Sie Ihren Kunden bei gleichen **Rahmenbedingungen**
wie bei uns ein Flexibel Office empfehlen?



Flächenkosten-Einsparung Region West (Siemens)

Innovatives Bürokonzept reduziert die
Flächenkosten erheblich.



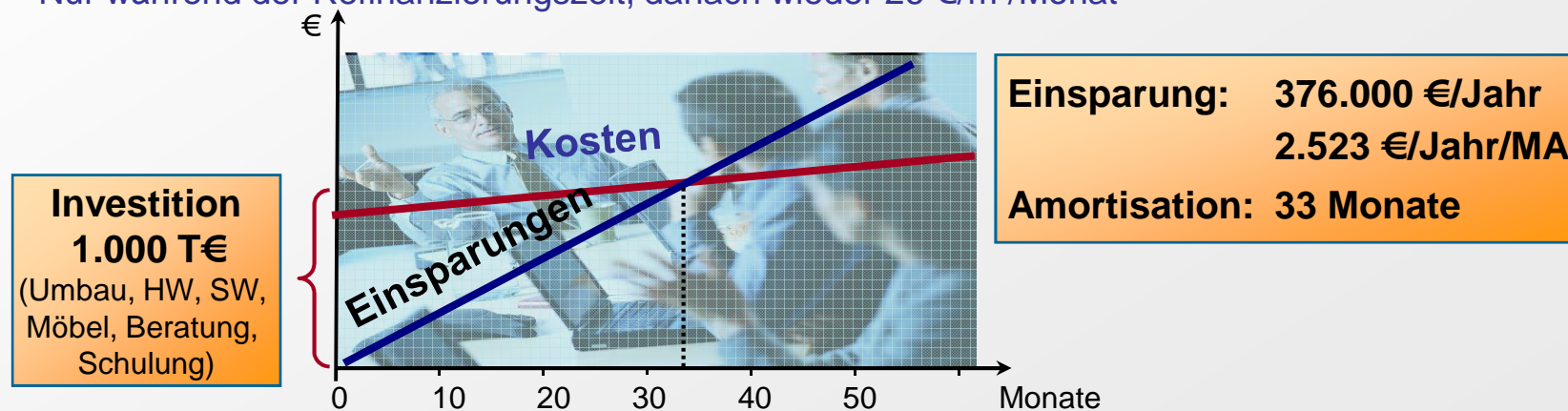
Der Flächenbedarf
konnte um 44%
gesenkt werden.

Die Flächenkosten
konnten absolut
um über €
1.100.000 p.a.
reduziert werden.

Wirtschaftlichkeit bei Flexible Office (Beispielrechnung ZN Köln, Siemens)

Bürogebäude mit 300 MA	Vor Flexible Office	Mit Flexible Office
Flächenkosten	26 €/m²/Monat	38 €/m²/Monat*
Flächenverbrauch pro Schreibtisch	15 m²/Schreibtisch	13 m²/Schreibtisch
Desk Sharing Quote (Anzahl Schreibtische /Anzahl MA)	1 : 1	1 : 1,4
Kalkulat. Flächenverbrauch pro MA	15 m²/MA	10,0 m²/MA
Monatl. Flächenkosten pro MA	517 €/MA/Monat	403 €/MA/Monat
Monatl. Flächenkosten	77.000 €/Monat	60.000 €/Monat

*Nur während der Refinanzierungszeit, danach wieder 26 €/m²/Monat



Was bringt Moderne Bürogestaltung?



- ❑ **Zielorientiertes Berücksichtigen der Anforderungen aus den Arbeitsprozessen**

- ❑ **Kreativitätsförderndes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter (Innovation)**

- ❑ **Atmende Organisation (Auffangen von dynamischer Veränderung)**

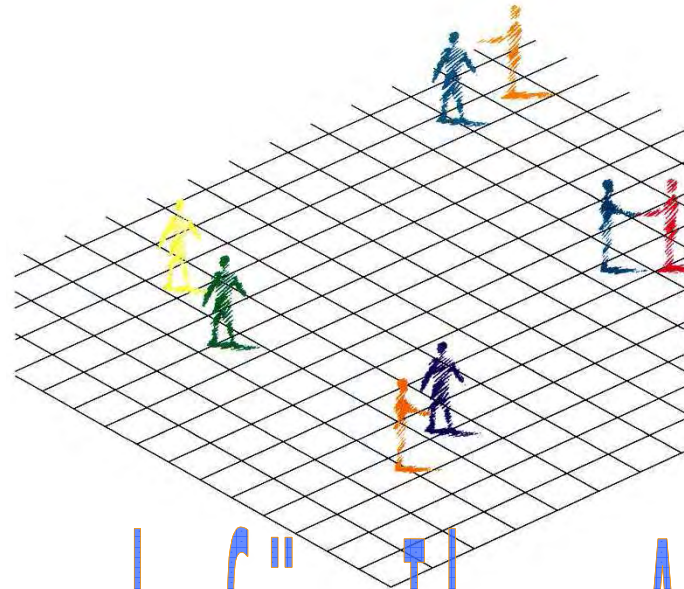
- ❑ **Hohe Flächeneffizienz (Einsparung)**

- ❑ **Reduzierung Umzugskosten (Einsparung bis zu 100 %)**

- ❑ **Lernendes Unternehmen über Dialog (Lernen von wechselnden Nachbarn)**

- ❑ **Positives Image nach aussen (Flexible Arbeitswelt ist Markenartikel) (Leben der Unternehmensphilosophie)**

*schafft die WIN Situation
für Mitarbeiter und Unternehmen*



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dieter Boch

iafob, Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung, München
Leiter des überbetrieblichen flexible.office.netzwerks.