



New Ways of Working – Eine Schweizer Perspektive auf eine neue Arbeitsweise

Prof. Dr. Lukas Windlinger, Jennifer Konkol

1 EINLEITUNG

Die Debatte über Grossraumbüros, moderne Bürowelten und flexible Arbeitsweisen ist in den letzten Jahren aus der Tagespresse nicht mehr weg zu denken. Sie ist oftmals von negativen Vorurteilen geprägt, die von unmenschlichen Zuständen in lärmigen Hühnerställen, Wettrennen um freie Arbeitsplätze, sinkender Loyalität und steigenden Krankheitsraten berichten. Die Realität ist eine andere. Forschungsprojekte und erste Erfahrungen im Alltag zeigen, dass New Ways of Working (NWOW) mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, Unterstützung von ortsunabhängigem Arbeiten und einer Büroraumgestaltung, welche sich auf die verschiedenen Arbeitsaktivitäten ausrichtet, bedeutendes Verbesserungs- und Erfolgspotenzial haben.

2 WELCHE TRENDS BEEINFLUSSEN DIE BÜRORAUMGESTALTUNG?

Die Informations- und Kommunikationstechnologie hat sich mit der Digitalisierung in den letzten Jahren mit atemberaubender Geschwindigkeit weiterentwickelt. Sie hat nicht nur auf Änderungen der Arbeitswelt reagiert, sondern war selbst massgeblicher Treiber solcher Veränderungen. Dazu kommen weitere Entwicklungen wie der demographische Wandel, Re-Urbanisierung, Individualisierung, Nachhaltigkeit und der Wandel zur Wissensgesellschaft. Es ist erstaunlich, wie wenig der Büroraum sich an die jüngsten Entwicklungen angepasst hat. Gerade einmal 10% der Schweizer, welche Wissensarbeit verrichten, arbeiten im Rahmen von Desk-Sharing-Konzepten an geteilten, auf die Bedürfnisse der Unternehmen und ihrer Angestellten zugeschnittenen Arbeitsplätzen (Abschätzung auf Basis von Eurostat, 2016; Steck, 2017). Hier besteht ein beträchtliches Potenzial für Verbesserungen.

TRENDS, DIE DEN BÜRORAUM BEEINFLUSSEN

- Digitale Transformation: Neue Technologien ermöglichen flexibles Arbeiten innerhalb und ausserhalb des Büroraums und erfordern neue Raumarten und neues Mobiliar für andere Formen der Zusammenarbeit.
- Demographischer Wandel: Büroräume werden zum strategischen Tool, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden. Mit steigendem Rentenalter gewinnen die Förderung sowie der Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit im Büroraum an Bedeutung.
- Re-Urbanisierung: Büroräume wandern zurück in die Städte mit entsprechend höheren Mietkosten, die eine höhere Flächeneffizienz erfordern
- Individualisierung: Man ist sich gewohnt, vom Handy bis zum Auto alles in hohem Masse auf die persönlichen Bedürfnisse ausrichten zu können. Der Büroraum muss durch ein Angebot an Vielfalt und Wahlfreiheit individuelle Präferenzen bedienen können. Einheitsarbeitsplätze nach dem «one size fits all» Prinzip funktionieren nicht.
- Nachhaltigkeit: In Zeiten von Klimawandel und Kostendruck muss der Büroraum ökologisch und ökonomisch nachhaltig genutzt werden. Die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit wird oftmals vernachlässigt, muss aber gleichermassen erfüllt sein. Auch das günstigste Büro mit dem niedrigsten Carbon Footprint bringt nichts, wenn die Mitarbeitenden darin nicht nachhaltig gesund und zufrieden arbeiten können.
- Wandel zur Wissensgesellschaft: Wissenstransfer, Zusammenarbeit und Innovation sind kritische Erfolgsfaktoren. Der Büroraum wandelt sich zu einem Ort der Begegnung und des Austauschs. Die Komplexität der Tätigkeiten nimmt zu, weswegen gleichzeitig Arbeitsplätze gefragt sind, an denen hochkonzentrierte Tätigkeiten zur Wissensverarbeitung und -entwicklung durchgeführt werden können.

3 NEW WAYS OF WORKING – WAS IST DAS UND WIE SIEHT DAS AUS?

New Ways of Working bezieht sich auf mobile Arbeitsweisen von Wissensarbeitern, welche durch moderne Technologien ermöglicht und unterstützt werden. Der Begriff wird nicht einheitlich verwendet, bezeichnet aber oft die Kombination aus einem aktivitätsorientiertem Arbeitsplatzkonzept und der Möglichkeit von zu Hause oder einem anderen externen Ort aus zu arbeiten und das zu flexibel gestaltbaren Arbeitszeiten.

Der Fokus dieses Artikels liegt auf der Büroraumkomponente von NWOW¹. Aktivitätsorientierte Büroräume bieten ergänzend zu den herkömmlichen Arbeitsplätzen eine Vielfalt von Flächenarten für (hoch-)konzentrierte, kommunikative, kreative, vertrauliche oder auf die Erholung ausgerichtete Aktivitäten

(adaptiert nach Harris, 2015). Die Mitarbeitenden verfügen nicht mehr über einen persönlich zugeordneten Arbeitsplatz, sondern wählen ihren Arbeitsplatz je nach Aufgabe, persönlicher Präferenz oder Stimmung. Man spricht dabei von Desk Sharing, d.h. verschiedene Raumangebote werden unter einer bestimmten Gruppe von Nutzern geteilt. Aktivitätsorientierte, offene Büroräume sind dabei aber nicht mit dem zu verwechseln, was man landläufig unter Grossraumbüros versteht. Es sind keine riesigen Räume mit eng aneinander stehenden Tischen. Vielmehr handelt es sich um offene Flächen mit unterschiedlich möblierten Teilbereichen, so dass kleine, räumlich getrennte Inseln mit unterschiedlicher Funktionalität entstehen. Die Ergebnisse eines globalen Workplace Benchmarking (www.leesman-index.com) zeigen, dass die angebotene Vielfalt ein kritischer Erfolgsfaktor dafür ist, ob die Nutzenden mit offenen Büroraumkonzepten zufrieden sind und darin produktiv arbeiten können.

NEW WAYS OF WORKING VEREINT DREI ELEMENTE

- Ein aktivitätsorientiertes Arbeitsplatzkonzept
- Arbeit von überall wird unterstützt
- Flexible Arbeitszeitmodelle

Unternehmen und Organisationen können mit NWOW Kosten sparen, denn durch das Teilen der Arbeitsplätze ist eine effizientere Nutzung der Fläche möglich. Zum Teil kann Fläche reduziert werden, vor allem aber verringern sich die Umzugs- und Bewirtschaftungskosten. Im Gegenzug haben die Mitarbeitenden das Privileg, selbst entscheiden zu können, wo sie arbeiten wollen und erhalten eine Vielfalt an hochwertigen Flächenangeboten. Durch die Reduktion der benötigten Fläche und des Pendlerverkehrs kann NWOW auch die energetische Nachhaltigkeit positiv beeinflussen (Blok et al., 2011). Es lassen sich jedoch auch Risiken von NWOW erkennen. Diese liegen z.B. in geringerer Identifikation mit dem Unternehmen (Elsbach, 2003) und Reduktion der Zufriedenheit aufgrund des Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes (Appel-Meulenbroek et al., 2011). Es kommt darauf an, dass im Rahmen des Büroraumveränderungsprozesses die Bilanz zwischen Geben und Nehmen für die Mitarbeitenden positiv ausfällt (Windlinger et al., 2014). Welches sind aber nun die massgeblichen Ziele, die Schweizer Unternehmen mit der Einführung moderner Büroräume verfolgen?

¹ Die Effekte mobil-flexibler Arbeit als weitere Komponente des NWOW können z. B. in den Studien der work smart Initiative nachgelesen werden (work-smart-initiative.ch).

4 WELCHE ZIELE VERFOLGEN SCHWEIZER UNTERNEHMEN BEI DER EINFÜHRUNG VON NEW WAYS OF WORKING?

Oft wird Unternehmen bei der Einführung von NWOW unterstellt, dass dies nur aus Kostengründen erfolge. Eine Studie, in welcher 225 Unternehmen weltweit zu ihrer Workplace Strategie befragt wurden, zeigte, dass im Jahr 2013 erstmals der Kostenaspekt nicht mehr im Vordergrund steht (Creighton, 2014).

Bischofberger (2016) hat untersucht, ob ähnliches für die Schweiz gilt und hat 51 Workplace-Verantwortliche befragt. Mit Abstand als wichtigster Faktor wurde die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit genannt. Auf dem zweiten Platz stand die Erhöhung der Flexibilität und erst auf dem dritten Platz folgte das Ziel der Kostenreduktion.

TOP 10 DER ZIELE NACH WICHTIGKEIT

- 1) Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit
- 2) Erhöhung der Flexibilität
- 3) Kostenreduktion
- 4) Ermöglichung neuer Arbeitsformen
- 5) Verbesserte Arbeitsplatzattraktivität (Rekrutierung, Mitarbeiterbindung)
- 6) Bessere Nutzung des Innovationspotentials
- 7) Verbesserte Konzentration und Kreativität
- 8) Verstärktes Engagement der Mitarbeiter
- 9) Verbesserte Arbeitsmoral und Gefühl des Stolzes auf das Unternehmen
- 10) Nutzung des Potentials neuer Technologien

5 WELCHE EFFEKTE BRINGT DIE EINFÜHRUNG VON NEW WAYS OF WORKING FÜR MITARBEITENDE UND UNTERNEHMEN MIT SICH?

Die Einflüsse des Büroraums auf das Befinden und die Leistungen der Mitarbeitenden wurden in den letzten Jahren relativ breit untersucht. Ein großer Teil der Forschung wurde indes nicht in der Praxis, sondern unter experimentellen Laborbedingungen durchgeführt, teilweise unter wenig realistischen Bedingungen. Nachfolgend wird eine Übersicht über die wichtigsten Auswirkungen von Büroräumen auf das Befinden und die Leistungen der Mitarbeitenden und auf die Unternehmen gegeben.

Zusammenarbeit und Kommunikation

Eine Erhebung in vier Schweizer Unternehmen, welche aktivitätsorientierte Büroumgebungen mit Desk

Sharing eingeführt haben, zeigt, dass sich Veränderungen im Hinblick auf Kommunikation und Zusammenarbeit feststellen lassen (Konkol et al., 2017). Aus Sicht der Mitarbeitenden hat sich mit der Umsetzung eines aktivitätsorientierten Büroraumkonzepts in allen vier Projekten die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessert. Dies betrifft insbesondere den Austausch mit anderen Teams, die Abstimmung mit Kollegen und die wahrgenommene Unterstützung. Bei der Abstimmung mit dem Vorgesetzten und der wahrgenommenen Integration ins Team sehen die Resultate unterschiedlich aus: Bei einzelnen haben sie sich verbessert, bei anderen ist keine Veränderung zu sehen.

Arbeitsleistung

Ein Review von 34 Studien von Windlinger (2014) zeigt, dass Veränderungen der Büroform nicht unbedingt zu Veränderungen in der Arbeitsleistung der Nutzerinnen und Nutzer führen. Es ist vor allem die individuelle Möglichkeit, auf die persönliche Arbeitsumgebung und das Ausmass sozialer Interaktion (Privacy) Einfluss ausüben zu können, welche Wirkungen auf die Arbeitsleistung hat. Genau diese Möglichkeit wird in aktivitätsorientierten Bürokonzepten bzw. NWOW gezielt gefördert, indem innerhalb der Büroräume Arbeitsplätze, -zonen und -settings geschaffen werden, welche unterschiedlichen Bedürfnissen, Aktivitäten und Vorlieben gerecht werden und somit die gezielte individuelle Gestaltung der Umgebung zulassen.

In einem Forschungsprojekt der ZHAW wurde das Arbeitsengagement in verschiedenen Bürogebäuden eines Schweizer Finanzdienstleisters untersucht. Es zeigte sich, dass die Nutzerinnen und Nutzer ihr Arbeitsengagement in einer aktivitätsorientierten Bürofläche höher einschätzten als Kolleginnen und Kollegen in konventionelleren offenen Büros (Windlinger et al., 2015).

Gesundheit und Zufriedenheit

Die Analyse von 45 Bürogebäuden und die Aussagen von mehr als 1900 befragten Mitarbeitenden zeigt, dass ein Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Qualität der Arbeitsumgebung (insbesondere Arbeitsplatzqualität, Funktionalität, Ablenkungen und Störungen sowie die Möglichkeit auf die eigene Umgebung Einfluss auszuüben) und der Gesundheit und Arbeitszufriedenheit besteht (Windlinger, 2013). Die positive Wirkung der wahrgenommenen Arbeitsumgebung auf Gesundheit und Arbeitszufriedenheit ist sogar grösser als jene der Gestaltung der Arbeitsaufgaben (Handlungsspielraum, Aufgabenvielfalt, Überforderung). Im Hinblick auf die Gestaltung von aktivitätsorientierten Büro-

räumen im Spezifischen lässt sich sagen, dass vor allem die Möglichkeit zum Umgang mit Störungen und Ablenkungen bspw. durch das Aufsuchen von spezifischen Zonen oder Räumen für (hoch-)konzentrierte Arbeit oder für Telefongespräche gegenüber konventionellen offenen Büros deutlich besser gelöst ist.

Stolz und wahrgenommene Wertschätzung

Ein anderes Forschungsprojekt der ZHAW zeigt anhand des Vorher-Nachher-Vergleichs bei 145 Mitarbeitenden, dass sich der Stolz und die wahrgenommene Wertschätzung nach Bezug eines aktivitätsorientierten Büroraums deutlich erhöht haben (Windlinger et al., 2015). Bei einer Gegenüberstellung des aktivitätsorientierten Büroraumkonzepts und acht anderen, konventioneller offen gestalteten Büroformen wurde das aktivitätsorientierte Büro tendenziell positiver bewertet. Dies zeigte sich insbesondere hinsichtlich der Aspekte Stolz, Wertschätzung, Attraktivität und Zufriedenheit mit der Bürorumgebung.

Zusammenfassend zeigt sich, dass aktivitätsorientierte Büros durch die Nutzerinnen und Nutzer tendenziell positiv wahrgenommen und bewertet werden. Diese positive Bewertung schlägt sich als Mehrwert für die Unternehmen nieder, da Zufriedenheit, Gesundheit und Leistung sich in Unternehmensproduktivität übersetzen (vgl. www.nachhaltigebueros.ch).

6 «DO'S AND DON'TS» – WAS GILT ES ZU BEACHTEN?

Die Konzeption, Planung und Implementierung einer NWOV-Initiative ist ein komplexes Unterfangen mit vielen Beteiligten. Wird dieses umsichtig, professionell und unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen umgesetzt, können mannigfaltige positive Effekte hinsichtlich Zusammenarbeit/Kommunikation, Flächeneffizienz und -Flexibilität, Gesundheit, Produktivität sowie Zufriedenheit erzielt werden. Kurz gesagt: Es ergibt sich das Potential für eine win-win-win-Situation für die Organisation, die Betroffenen und das Projektteam.

DIE 7 WICHTIGSTEN «DO'S AND DON'TS»

- 1) Eine Analyse von organisationalen Zielen, Strategien sowie der Führungssysteme, Arbeitsaufgaben und -prozesse bildet die Basis für jede Büroraumplanung
- 2) Aktive Unterstützung der obersten Führungsebene und das Vorleben durch das Management müssen sichergestellt sein
- 3) Es gibt keine guten oder schlechten Büroraumkonzepte, sondern nur passende oder unpassende. Was für ein Unternehmen funktioniert, kann bei einem anderen negativen Effekt haben. Die Anpassung der innenarchitektonischen Elemente an die spezifische Situation des Unternehmens ist wichtiger als die richtige Gestaltung einzelner Elemente.
- 4) Vermeidung von Störungen / Unterbrechungen, die Möglichkeit zur Beeinflussung von Privatheit und generell die Wahl des am besten passenden Arbeitssettings sind die Aspekte, welche den höchsten Einfluss auf Büroraumnutzende haben. Diesen muss entsprechend hohe Bedeutung bei der Planung von aktivitätsorientierten Büroräumen beigemessen werden.
- 5) Die Begleitung von Veränderungen durch ein interdisziplinäres Team mit Experten folgender Bereiche ist kritischer Erfolgsfaktor: Workplace / Büroraumplanung, HR / Change Management, Kommunikation, IT / Telefonie, betriebliche Gesundheitsförderung und Facility Management.
- 6) Tiefgreifende Veränderungen des Büroraums müssen durch einen nutzerorientierten Veränderungsprozess begleitet werden. Dies bedeutet, dass die Nutzenden aktiv und konsequent eingebunden werden, eine Stimme bekommen und Einfluss nehmen können. Ausserdem ist eine transparente und kontinuierliche Kommunikation über das Projekt ein kritischer Erfolgsfaktor.
- 7) Nach Einzug in eine neue Arbeitsumgebung sollen die Nutzenden mit einer subjektiven Bewertung darüber entscheiden können, ob Anpassungen vorgenommen werden sollten. Das Feedback der Nutzenden ist ernst zu nehmen und es muss vom Projektteam transparent darauf reagiert werden.

ÜBER DIE AUTOREN DER ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

Prof. Dr. Lukas Windlinger promovierte im Bereich built environment am University College London und leitet die Kompetenzgruppe HR und Betriebsökonomie am Institut für Facility Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Seit mehr als 10 Jahren hat er eine Vielzahl von Forschungs- und Beratungsprojekten im Bereich Workplace geleitet.

Jennifer Konkol absolvierte ihren Master in Wirtschaftspsychologie und ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Facility Management an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. Ihr Fokus liegt in den Bereichen Workplace Change Management, Workplace Strategie und Lernumgebungen.

LITERATURVERZEICHNIS

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.

Bischofberger, B. (2016). Workplace-Trendstudie - Treiber von innovativen Arbeitswelten. Unveröffentlichte BSc Thesis, ZHAW, Institut für Facility Management, Wädenswil.

Blok, M., Groenesteijn, L., van den Berg, C., & Vink, P. (2011). New ways of working: A proposed framework and literature review. In M. M. Robertson (Ed.), *Ergonomics and Health Aspects, HCII 2011* (pp. 3-12). Berlin: Springer.

Creighton, J. (2014). Managing a new ways of working work environment. Zugriff am 10.10.2016. Verfügbar unter: <http://newwow.com.mialias.net/wp-content/uploads/2-3.pdf>

Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.

Eurostat (2016). Annual data on employment in knowledge-intensive activities at the national level, by sex. Abgerufen am 2.8.2016. Verfügbar unter: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=htec_kia_emp2&lang=en

Harris, R. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space. *Journal of Property Investment & Finance*, 33(5), 424-435.

Konkol, J., Bischofberger, B., Windlinger, L. (2017). Alles nur wegen der Kosten?: Treiber und Effekte moderner Bürowelten. In: Tagungsband INservFM 2017. Messe und Kongress für Facility Management und Industrieservice. (S. 485-494). Frankfurt a. M.: mesago.

Steck, A. (2017). Desk-Sharing setzt sich durch: Das eigene Pult Verschwindet. In: NZZ am Sonntag. Zugriff am: 01.04.2017. Verfügbar unter: <https://nzzas.nzz.ch/wirtschaft/desk-sharing-setzt-sich-durch-das-eigene-pult-verschwindet-Id.154791?reduced=true>.

Windlinger, L. (2013). Effective workplaces: contributions of spatial environments and job design - A study of demands and resources in contemporary Swiss offices. Doctoral thesis, UCL (University College London). Retrieved from <http://discovery.ucl.ac.uk/1387537>

Windlinger, L., Gersberg, N. & Konkol, J. (2015). Unterstützung mobil-flexibler Arbeit durch aktivitätsorientierte Gestaltung von Büroräumen. *Wirtschaftspsychologie*, 1/2015, 83-95.

Windlinger, L., Konkol, J., Schanné, F., Sesboüé, S., Neck, R. (2014). Gesundheitsförderliche Büroräume. Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess. *Gesundheitsförderung Schweiz Bericht 4*, Bern und Lausanne. Zugriff am: 14.4.2017. Abrufbar unter https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/berichte/Bericht_004_GFCH_2014-06_-_Gesundheitsfoerderliche_Bueroraeume.pdf