

Martin Klaffke *Hrsg.*

Arbeitsplatz der Zukunft

Gestaltungsansätze und
Good-Practice-Beispiele



Springer Gabler



Arbeitsplatz der Zukunft

Martin Klaffke
(Hrsg.)

Arbeitsplatz der Zukunft

Gestaltungsansätze und
Good-Practice-Beispiele

Herausgeber
Martin Klaffke
Berlin
Deutschland

ISBN 978-3-658-12605-6 ISBN 978-3-658-12606-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-12606-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Büro- und Arbeitswelten befinden sich in einem radikalen Umbruch. Nicht nur Global Player, wie Adidas, Facebook oder Google, sind dabei, ihre Konzernzentralen nach neuen Maßstäben zu gestalten. Auch in mittelständischen Unternehmen steht die Modernisierung von Büros und Arbeitsplätzen auf der Agenda. Eine Strategie für die Einführung neuer Raum- und Arbeitskonzepte hat indes ein Großteil der Unternehmen noch nicht definiert. Ansätze zur Neugestaltung von Arbeits- und Bürowelten konzentrieren sich zudem vielerorts auf die Steigerung der Effizienz von Gebäuden und Flächen. So sollen etwa der Flächenbedarf durch Desk-Sharing verringert oder Betriebskosten durch Energie-Effizienz und Wartungsarmut der Infrastruktur gesenkt werden. Bürowelten lediglich als Aufwandstreiber zu betrachten und aus Effizienzgründen Flächen in bestehenden statischen Strukturen zu verdichten, greift zu kurz. Denn Studien zeigen, dass die meisten der gegenwärtigen Büro-Konfigurationen keine optimalen Voraussetzungen für Kollaboration, Kreativität und Wissenstransfer bieten. Sie genügen weder den Anforderungen einer zunehmend von Wissensarbeit und Flexibilisierung geprägten Arbeitswelt noch den Wünschen vieler Beschäftigter nach Individualisierung und Autonomie am Arbeitsplatz.

Unter dem Begriff «Future Workplace & Office» werden seit einiger Zeit neue Büro- und Arbeitswelten diskutiert, die nicht nur eine optimierte Flächennutzung erlauben, sondern den Raum der Arbeit als umfassenden Wertschöpfungsfaktor begreifen. Generelle Zielsetzung dabei ist es, Agilität und Effizienz der Organisation zu erhöhen, Innovationskraft, Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern sowie Unternehmensreputation und Arbeitgeber-Image zu steigern. Verbunden sind hiermit jedoch nicht nur strukturell-architektonische Maßnahmen zur Schaffung eines attraktiven Raumdesigns. Indem innovative Bürokonzepte auf mehr Selbstorganisation der Beschäftigten setzen, berühren sie wesentliche Fragen von Führung und Zusammenarbeit und bedingen einen tiefgehenden unternehmenskulturellen Wandel.

Ein Patentzept für die konkrete Ausgestaltung *des* Arbeitsplatzes der Zukunft gibt es nicht. Da sich Organisationen, Abteilungen und selbst Teams in ihren Aufgaben und deren Erfolgsvoraussetzungen unterscheiden, gilt es vielmehr, ein „Ökosystem“ vielfältiger Arbeitsorte zu schaffen und dabei Raum- und Einrichtungskonzepte, Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Formen der Führung und Zusammenarbeit auf die jeweiligen Nutzer- und Tätigkeitsanforderungen abzustimmen. Im Sinne der angewandten

Forschung verfolgt der vorliegende Sammelband daher das Ziel, Wissen zum „Büro der Zukunft“ aus einer Vielzahl von Perspektiven zu sammeln, zu kombinieren und für die Unternehmenspraxis fruchtbar zu machen. Skizziert werden dabei Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele, die Orientierung bei der Umsetzung innovativer Arbeitsszenarien bieten können. Die Autorenschaft setzt sich aus ausgewiesenen Praktikern mit einem multi-disziplinären Management- und Erfahrungshintergrund zusammen und erlaubt so eine facettenreiche Beleuchtung dieser erfolgskritischen betrieblichen Aufgabenstellung.

Nach dem Einführungsbeitrag von *Martin Klaffke*, der Trends und Herausforderungen neuer Büro- und Arbeitswelten beleuchtet und Anforderungen der Umsetzung innovativer Arbeitsszenarien skizziert, gliedert sich das Buch in zwei Teile.

Der **erste Teil** des Buches vermittelt **Hintergrund, Voraussetzungen und Konzepte** der Gestaltung und Einführung zukunftsweisender Bürokonfigurationen und Arbeitsplätze. *Markus Peschl* und *Thomas Fundneider* analysieren, wie Innovation, Wissen, Organisation und Raum beziehungsweise Büro zusammenhängen und skizzieren mit «Enabling Spaces» ein Modell, um die Hervorbringung von Innovationen und neuen Wissens zu ermöglichen. *Frank Hauser*, *Karsten Schulte-Deußen* und *David Langer* beschäftigen sich mit Engagement und Arbeitgeberattraktivität im Kontext „Büro“ und untersuchen anhand von Mitarbeiterbefragungsergebnissen zahlreicher Unternehmen, auf was es bei Bürowelten ankommt, um das Engagement der Beschäftigten zu fördern und eine attraktive Arbeitgebermarke zu kommunizieren. *Götz Richter* und *Oleg Cernavin* umreißen Einflussfaktoren von Gesundheit und Wohlbefinden bei der Büroarbeit und zeigen Ressourcen und Gestaltungspotenziale auf, um gesundheitsgerechtes und produktives Arbeiten im „Büro der Zukunft“ zu unterstützen. *Thomas Habscheid-Führer* und *Christian Grothaus* gehen auf die Architektur von Bürogebäuden als Ausdruck der Organisationsidentität ein und diskutieren, wie eine auf Wertschätzung ausgerichtete Corporate Architecture Verbindung zwischen den Beschäftigten, insbesondere jenen der Generation Y, und dem Unternehmen schaffen kann. *Christine Kohlert* befasst sich mit der Flächengestaltung von Arbeits- und Lernwelten, indem sie die Entwicklungsgeschichte des Büros nachzeichnet, grundlegende Bürotypen charakterisiert und ein generisches Vorgehensmodell nebst Instrumenten für das Büro-Design präsentiert. *Stefan Klaffke* und *Stefan Reinheimer* untersuchen Anforderungen neuer Büro- und Arbeitswelten aus Perspektive der Informations- und Kommunikationstechnologien und zeigen Ansätze sowie Good-Practices auf, die auf Basis einer definierten Technologiestrategie wirkungsvolle neue Arbeitsszenarien ermöglichen. Schließlich thematisieren *Martin Klaffke* und *Jens Oppitz* Herausforderungen bei der Einführung neuer Büro-Konfigurationen mit Blick auf die Beschäftigten, erarbeiten Leitlinien für die Gestaltung des Veränderungsvorhabens und stellen einen pragmatischen Ansatz nebst konkreter Instrumente vor, um die Organisation für die Umsetzung einer modernen Büro- und Arbeitswelt zu mobilisieren.

Der **zweite Teil** des Buches gibt Orientierung bei der praktischen **Umsetzung neuer Arbeitsszenarien** anhand von **fünf Fallstudien**. *Christoph Kitterle* legt das nonterritoriale Bürokonzept der Swiss Re am Standort München dar und zeigt auf, wie ein partizipatives Umsetzungsvorgehen die Akzeptanz der Beschäftigten für die neuen Formen

des Arbeitens fördern kann. *Michael Gleich* stellt das Pilotprojekt „Smart Working“ der UniCredit Bank AG von der Initiierung über die Planung bis hin zur Umsetzung vor und skizziert, wie dieses flexible Arbeitsplatzkonzept in weiteren Konzernbereichen realisiert wird. *Tobias Ell* umreißt die aus mehr als einhundert Arbeitsmöglichkeiten bestehende neue Bürowelt der Mercedes-Benz Fabrikplanung der Daimler AG und geht auf innovative Methoden zur Erhebung von Nutzeranforderungen beim Büro-Design ein. *Jenő Kleemann* setzt an Gesundheitsgefahren von Büroarbeit an und beschreibt, wie die Sparkasse Rhein-Nahe und weitere Unternehmen mit dem „Active-Office“-Konzept eine bewegungsfördernde Bürowelt geschaffen und ihr Gesundheitsmanagement ergänzt haben. Abschließend erweitert *Sina Brübach-Schlickum* die Palette zukunftsweisender Arbeitsszenarien um externe Arbeitsorte, indem sie am Beispiel des Combinats 56 Zielsetzung, Hintergrund und Angebot von Co-Working Spaces ausführt.

Als Praktiker-Handbuch richtet sich die Schrift an Geschäftsführer und verantwortliche Führungskräfte im Personalbereich und im Facility Management. Aufgrund der Praxisorientierung sollte es zudem auch wertvoll sein für Dozenten und Studierende aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Architektur, Bauwissenschaften und Wirtschaftsinformatik.

Zu danken, gilt es vor allem den Autoren, die mit ihrem Engagement die Forschung zu neuen Arbeits- und Bürowelten bereichern sowie ihr Wissen und ihre Erfahrung mit der Leserschaft teilen.

Organisationen, die im allgemeinen Flexibilisierungstrend nicht auf kurzfristige Einsparpotenziale durch Flächenverdichtung mit kosmetischer Einrichtung von trendigen Chill-out-Areas setzen, sondern ihren Beschäftigten vielfältige und attraktive Arbeitsszenarien bieten, erarbeiten sich einen Wettbewerbsvorteil, der eine nachhaltige Rendite abwerfen sollte. Es wäre zu wünschen, dass dieses Buch dazu beiträgt, Momentum für eine ganzheitliche Optimierung der Büro- und Arbeitswelt zu schaffen.

Inhaltsverzeichnis

1 Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten	1
Martin Klaffke	
Teil I Voraussetzungen und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten	
2 Büro als Treiber von Wissens- und Innovationsprozessen	31
Markus F. Peschl und Thomas Fundneider	
3 Büro als Treiber von Arbeitgeber-Attraktivität und Mitarbeiter-Engagement	57
Frank Hauser, Karsten Schulte-Deußen und David Langer	
4 Büro als Treiber gesundheitsförderlicher und produktiver Arbeitsbedingungen	81
Götz Richter und Oleg Cernavin	
5 Bürogebäude für die „Generation Y“ – Geschichtlicher Abriss der Corporate Architecture	103
Thomas Habscheid-Führer und Christian J. Grothaus	
6 Büro-Flächen-Gestaltung – Trends und Ansätze	119
Christine Kohlert	
7 Enterprise 2.0 – Gestaltung der Büro-Informations- und Kommunikationstechnologie	141
Stefan Klaffke und Stefan Reinheimer	
8 Change Management – Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten	169
Martin Klaffke und Jens Oppitz	

Teil II Neue Büro- und Arbeitswelten in der Praxis

9 evolution@work – Fallstudie Swiss Re Deutschland AG	191
Christoph Kitterle	
10 Smart Working – Fallstudie UniCredit Bank AG	207
Michael Gleich	
11 New Workplace Design to Business ®Evolution – Fallstudie Daimler AG ...	231
Tobias Ell	
12 ActiveOffice® – Fallstudie Sparkasse Rhein-Nahe	251
Jenö Kleemann	
13 Coworking als alternatives Arbeitsplatzkonzept – Fallstudie Combinat 56	273
Sina Brübach-Schlickum	

Autorenverzeichnis

Dr. Sina Brübach-Schlickum studierte Sport und Business Administration (MBA) und promovierte im Rahmen des DFG-Graduiertenkollegs „Lebensstile, soziale Differenzen und Gesundheitsförderung“ an der Universität Tübingen. Danach arbeitete sie mehr als 10 Jahre in unterschiedlichen Rollen und Funktionen in der empirischen Sozialforschung, im Marketing und im Management. 2008 machte sich Dr. Sina Brübach-Schlickum als Marktforscherin selbstständig und gründete 2010 mit dem Combinat 56 den ersten Co-Working Space in München.

Oleg Cernavin studierte Soziologie und Arbeitswissenschaften. Seit mehr als 20 Jahren arbeitet er in der Organisationsentwicklung, in der betrieblichen Prävention und im Arbeitsschutz. Als Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft hat er diverse Netzwerke der Arbeitsqualität unterstützt sowie bei der Entwicklung von Branchenstandards zu Arbeitsgestaltung und Büroarbeit federführend mitgewirkt. Oleg Cernavin ist Fachbuchautor, stellvertretender Vorsitzender der Initiative „Offensive Mittelstand“ und Geschäftsführer der Initiative „Offensive Gutes Bauen“.

Tobias Ell studierte Architektur an der RWTH Aachen sowie Redevelopment Management an der RWTH International Academy. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung der Carpus+Partner AG und zeichnet als Leiter des Bereichs Business @Evolution verantwortlich für die nationalen und internationalen Beratungsmandate rund um das Thema New Workplace Design. Tobias Ell ist unter anderem Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen und im US Green Building Council. Zu neuen Arbeitswelten referiert er regelmäßig auf Konferenzen und publiziert in Fachzeitschriften.

Thomas Fundneider studierte General Management und hält einen MBA in General Management. Er ist Gründer und Geschäftsführer der theLivingCore GmbH, mit der er innovative Arbeitsräume verwirklicht und Organisationen bei der Etablierung unternehmerischer Denk- und Arbeitsweisen unterstützt. Thomas Fundneider ist Vorstandsmitglied der Product and Management Association Österreich sowie des Bertalanffy Center for the Study of Systems Science und unterrichtet an mehreren europäischen Universitäten.

Michael Gleich studierte Bankmanagement und Betriebswirtschaft an der Frankfurt School. Nachdem er als Senior Space Manager Großprojekte der Flächenoptimierung für die HypoVereinsbank geleitet hatte, entwickelte er ab 2011 das flexible Arbeitsplatzkonzept für den Konzern und konstituierte das „Expertise Center Work Environment“ bei der UniCredit in Deutschland. Als Real Estate Global Project Manager bei der UniCredit S.p. A. leitet Michael Gleich globale Projekte mit Fokus

auf der effizienten Bereitstellung und Nutzung von Immobilien. Parallel entwirft er neue Nutzungskonzepte zur Hybridisierung von Büroflächen und ist mit der Weiterentwicklung des UniCredit-Arbeitsplatzkonzepts befasst.

Dr. Christian J. Grothaus studierte Architektur und Philosophie und promovierte im Fach Kulturwissenschaft an der Universität Potsdam. Zu seinen Tätigkeitsfeldern zählen die Beratung auf dem Gebiet der Kommunikation, Wahrnehmung, Unternehmenskultur sowie die künstlerische Forschung in den Bereichen Architektur, Urbanismus, Bildhauerei sowie Tanz und Raum. Dr. Christian J. Grothaus ist Fachbuchautor, publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften und lehrt Raumtheorie an einer Kunsthochschule.

Thomas Habscheid-Führer studierte Architektur an der RWTH Aachen und an der Kunstakademie in Düsseldorf. Als Förderpreisträger der Stiftung Deutscher Architekten arbeitete er anschließend bei diversen renommierten deutschen Architekturbüros. Seit ca. 20 Jahren ist er für die Carpus+Partner AG tätig, verantwortet als Partner unternehmensweit den Bereich Architektur und leitet nationale und internationale Projekte. Sein besonderes Interesse gilt dem Zusammenhang von Prozess, Organisation und Raum als Phänomen der Corporate Architecture. Thomas Habscheid-Führer ist Mitglied des Bundes Deutscher Architekten (BDA) Aachen, zudem publiziert und referiert er zur Wechselwirkung von Kommunikation und Architektur.

Frank Hauser studierte Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie und Pädagogik an der Universität zu Köln. Anschließend arbeitete er unter anderem als Personalmanager und Leiter des Projektbereichs Human Resources für die YouGov Psychonomics AG. Seit 2002 leitet Frank Hauser das Great Place to Work® Institute Deutschland. Seine beruflichen Schwerpunkte liegen im Bereich der Organisationsforschung, Organisationsentwicklung und Beratung zu den Themen Arbeitsplatzkultur, Mitarbeiterengagement, Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität und Personalmarketing. Die Ergebnisse seiner Arbeit stellt er in Vorträgen und Fachpublikationen regelmäßig einem breiten Publikum vor.

Christoph Kitterle studierte an den Technischen Universitäten München und Berlin Architektur. Im Anschluss arbeitete er für unterschiedliche Architekturbüros in Berlin und später als selbstständiger Architekt im Bereich Industriearchitektur. Für die congena GmbH ist Christoph Kitterle seit 1998 als Berater im Bereich Organisatorische Bauplanung und Projektmanagement und seit 2002 als Geschäftsführender Gesellschafter tätig. Er begleitet Firmen bei räumlichen Veränderungsprozessen von der Bedarfsplanung über das Change Management bis zur Inbetriebnahmeplanung.

Dr. Martin Klaffke studierte Europäische Wirtschaft und promovierte an der Universität Bamberg. Anschließend arbeitete er mehr als acht Jahre bei internationalen Management Beratungen, zuletzt als Projectmanager bei Roland Berger Strategy Consultants. Dr. Martin Klaffke ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und leitet das Hamburg Institute of Change Management. Er forscht zu aktuellen Herausforderungen des Personalmanagements und hat sich jüngst an der University of California Berkeley und der University of Technology Sydney mit Generationen-Management und der Gestaltung innovativer Arbeitswelten beschäftigt. Als Berater und Top Management Coach unterstützt Dr. Martin Klaffke internationale Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung nachhaltiger Veränderungsinitiativen.

Stefan Klaffke studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Erlangen-Nürnberg und war mehr als fünf Jahre als Berater bei Mummert Consulting tätig. Nach Stationen als Projekt- und

IT-Manager arbeitete Stefan Klaffke mehrere Jahre als Interim CIO eines neu gegründeten Versicherungsunternehmens, wo er den Aufbau einer kollaborativen, zukunftsorientierten IT-Büro-Infrastruktur vorantrieb. Seit 2009 unterstützt er als freiberuflicher Berater und externer Partner des Hamburg Institute of Change Management Unternehmen im In- und Ausland in Fragen des agilen Projektmanagements, der ganzheitlichen Qualitätssicherung von IT-Vorhaben sowie der kontinuierlichen Evaluierung von IT Sourcing Projekten.

Jenö Kleemann studierte Architektur in Leipzig und London. Als Gründungsmitglied und Partner der Eurocres Consulting GmbH berät er Konzerne bei der Erarbeitung innovativer Büroarbeitsplätze und evaluiert die Auswirkungen der Arbeitswelt auf die Mitarbeitermotivation und -leistung. Zudem ist Jenö Kleemann Leiter des internen Qualitätsmanagements und verantwortet seit 2007 die Entwicklung des Konzepts eurocresActiveOffice®, das Prävention durch gesundheitsfördernde Bürowelten beinhaltet. Er publiziert zu Fragen der Bürogestaltung und lehrt Workplace Management an der IREBS Immobilienakademie.

Dr. Christine Kohlert studierte Architektur und promovierte in Europäischer Urbanistik an der Bauhaus Universität in Weimar. Anschließend arbeitete sie 14 Jahre in einem internationalen Architekturbüro und betreute in dieser Zeit als Research Affiliate zahlreiche Forschungsprojekte am Massachusetts Institute of Technology, unter anderem zur Wechselwirkung von Raum und Organisation. Seit 2009 ist Dr. Christine Kohlert Professorin an der Mediadesign Hochschule in München. Sie ist zudem Geschäftsführerin der RBSGROUP in München und arbeitet als Architektin und Beraterin für viele internationale Firmen. Für den Campus der Zukunft unterstützt Dr. Christine Kohlert Hochschulen bei der Planung und Umsetzung neuer Lern- und Arbeitswelten.

David Langer studierte Sozialwissenschaften (B.Sc.) sowie Soziologie und empirische Sozialforschung (M.Sc.) an der Universität zu Köln. Seit 2014 ist er als Projektmanager bei Great Place to Work® Deutschland im Bereich Daten und Berichte tätig. Betraut mit der quantitativen Datenanalyse, befasst sich David Langer unter anderem mit statistischen Auswertungen zu Forschungsfragen der Arbeitsplatzkultur, der Arbeitgeberattraktivität sowie zu den Arbeitgeberwerten in Organisationen.

Jens Oppitz studierte Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt. Anschließend war er fünf Jahre als Unternehmensberater für Organisation und Human Resources Management bei Roland Berger Strategy Consultants tätig. Seit 2004 begleitet er als selbstständiger Change Management Berater und Trainer Industrieunternehmen, Dienstleistungsorganisationen und Öffentliche Verwaltungen in komplexen Veränderungsprozessen – von der strategischen Neuausrichtung über Reorganisation bis hin zur Implementierung neuer IT-Systeme. Jens Oppitz ist Mitglied der Akademie für Neurowissenschaftliches Bildungsmanagement.

Dr. Markus F. Peschl studierte Philosophie in Frankreich und verbrachte mehrere Jahre an der University of California San Diego sowie an der University of Sussex. Als Professor für Cognitive Science und Wissenschaftstheorie am Institut für Philosophie der Universität Wien liegt sein Forschungsschwerpunkt auf der Frage nach der Generierung neues Wissens in verschiedenen Kontexten. Dr. Markus F. Peschl verfolgt einen interdisziplinären Ansatz in seiner Arbeit, indem er Konzepte der Naturwissenschaften, der (Wissenschafts-)Philosophie, der Geisteswissenschaften und der (Wissens-)Technologie verbindet. Er ist Gründer und CSO der theLivingCore GmbH und vielfacher Fachbuchautor. Zudem publiziert er regelmäßig in internationalen Fachzeitschriften und Sammelbänden.

Dr. Stefan Reinheimer studierte Betriebswirtschaftslehre und promovierte 1998 am Institut für Wirtschaftsinformatik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Im Anschluss gründete er die BIK GmbH in Nürnberg, die er seitdem als Geschäftsführer leitet. Als klassischer Wirtschaftsinformatiker mit Business- und IT-Verständnis und dem Schwerpunkt Prozessmanagement berät Dr. Stefan Reinheimer große Mittelstandsunternehmen und internationale Konzerne an der Schnittstelle zwischen fachlichem Bedarf und IT-Unterstützung. Seit 2009 gehört er zum festen Herausgeberkreis der Zeitschrift HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik.

Dr. Götz Richter studierte Sozialwissenschaften an der Universität Bremen und promovierte im Anschluss an mehrere arbeitssoziologische Forschungsprojekte. Danach war er als Projektleiter bei Arbeitsförderungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie als Berater für Organisationsentwicklung, Arbeitszeitgestaltung und Personalrekrutierung tätig. Seit 2008 ist Dr. Götz Richter als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund beschäftigt und arbeitet seit 2015 zudem in der Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Er ist Moderator des Netzwerks Demografie der Initiative Neue Qualität der Arbeit und Vorstandsmitglied am Institut für soziale Innovation e. V.

Dr. Karsten Schulte-Deußen studierte Psychologie an der Technischen Universität Berlin und der University of Manchester und promovierte zum Thema Arbeitszufriedenheit am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln. Seine berufliche Laufbahn begann er in der Markt- und Meinungsforschung und war als Organisationsberater tätig. Derzeit verantwortet Dr. Karsten Schulte-Deußen als Bereichsleiter bei Great Place to Work® Deutschland die Durchführung der jährlich rund 500 nationalen und internationalen Mitarbeiterbefragungen und Audits des Instituts. Darüber hinaus berät er Unternehmen zu Fragestellungen rund um das Thema Arbeitsplatzkultur.

Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten

1

Martin Klaffke

Inhaltsverzeichnis

1.1	Einleitung	2
1.2	Treiber neuer Büro- und Arbeitswelten	4
1.2.1	Rückblick: Entwicklung von Bürokonzeptionen	4
1.2.2	Mega-Trends in der Arbeitswelt	6
1.2.3	Leitlinien zur Gestaltung neuer Büro- und Arbeitswelten	13
1.3	Raumkonzepte und Gestaltungselemente	13
1.3.1	Interne Arbeitsräume	14
1.3.2	Externe Arbeitsräume	16
1.3.3	Atmosphärische Gestaltungselemente	18
1.4	Umsetzung neuer Büro- und Arbeitswelten	20
1.4.1	Erkenntnisse aus Silicon Valley	20
1.4.2	Erfolgsvoraussetzungen	21
1.4.3	Führung in neuen Arbeits- und Bürowelten	23
1.5	Fazit	24
	Literatur	25

M. Klaffke (✉)

Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin,
Treskowallee 8, 10318 Berlin, Deutschland
E-Mail: martin.klaffke@htw-berlin.de

M. Klaffke

Hamburg Institute of Change Management, Marienterrasse 5, 22085 Hamburg, Deutschland
E-Mail: martin.klaffke@hiem.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft*, DOI 10.1007/978-3-658-12606-3_1

1

Zusammenfassung

Unter dem Begriff „Future Workplace & Office“ werden seit einiger Zeit neue Büro- und Arbeitswelten diskutiert, die nicht nur eine optimierte Flächennutzung erlauben, sondern Innovationskraft und Produktivität steigern sowie die Arbeitgeberattraktivität erhöhen sollen. Verbunden sind damit jedoch nicht nur strukturell-architektonische Maßnahmen in Regie des Facility Managements. Neue Szenarien für die Büroarbeit berühren wesentliche Fragen der Führung, der Zusammenarbeit sowie der Kommunikation, bedingen einen tiefgehenden unternehmenskulturellen Wandel und fallen damit als Querschnittsthema auch in den Handlungsbereich des Personalmanagements.

Ausgehend von der Darstellung grundlegender Büroformen beleuchtet der Beitrag Mega-Trends, die die Einführung von „Future Workplace & Office“-Konzepten bedingen und Initiative des Personalbereichs fordern. Sodann werden Leitlinien für die Gestaltung zukunftsweisender Büro-Konfigurationen vorgeschlagen, grundlegende Raum-Elemente skizziert und anhand von Umsetzungsbeispielen aus dem Silicon Valley konkretisiert. Deutlich wird dabei, dass es *den* Arbeitsplatz der Zukunft nicht gibt, sondern Unternehmen vielmehr gehalten sind, das für die jeweilige Organisation optimale Arbeitsplatz-Angebot zu konfigurieren. Um die mit neuen Büro- und Arbeitswelten verbundenen Effektivitäts- und Effizienzgewinne auch tatsächlich realisieren zu können, werden abschließend Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung in modernen Arbeits- und Bürowelten vorgestellt, die Führungskräften Orientierung bei der Gestaltung ihrer Führungsagenda vermitteln.

1.1 Einleitung

Büro- und Arbeitswelten werden sich in den kommenden Jahren deutlich verändern. Nicht nur Google, Apple oder Facebook sind dabei, ihre Konzernzentralen und Büroflächen nach neuen Maßstäben zu gestalten. Auch in Deutschland soll die Modernisierung von Büro und Arbeitsplätzen bei 85 % der Unternehmen bereits auf der Agenda stehen (Pierre Audin Consultants 2013).

Nach dem „Workplace of the Future“-Report werden Unternehmen bis zum Jahr 2020 weltweit ihre Büroflächen um rund 14 % reduzieren. Infolge mobiler Arbeitsmodelle soll es dabei auch zur Verringerung der festen Arbeitsplätze kommen, wobei für Deutschland von 7,9 festen Arbeitsplätzen für je 10 Beschäftigte ausgegangen wird (Citrix 2012). Damit entwickelt sich der traditionell stationäre Büroarbeitsplatz auch in Deutschland vom Standard zu einer Option unter vielen Arbeitsmöglichkeiten (Crisp 2015). Denn Beschäftigte werden nicht nur an verschiedenen Orten innerhalb des Unternehmens oder im klassischen Home-Office arbeiten, auch Co-Working Spaces und öffentliche Räume, wie Cafés, Bahnhöfe, Flughäfen oder Parkbänke, werden zunehmend als Arbeitsplatz genutzt.

Studien zeigen, dass die meisten Bürowelten gegenwärtig weder die besonderen Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen berücksichtigen noch optimale Voraussetzungen