

---

## 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 Patentrezept 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. *Jenö 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.

Arbeitsplatz der Zukunft  
Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele  
Klaffke, M. (Hrsg.)  
2016, XIV, 290 S. 2 Abb. in Farbe., Softcover  
ISBN: 978-3-658-12605-6