

Aufbruch zu neuen Arbeitswelten

FORUM Arbeitswelten

Kultur und
Veränderung managen

Arbeitswelten gestalten

Technologien nutzen



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
1. Ausgangssituation	5
2. Kultur und Veränderung managen	7
2.1. Kultur schafft Raum – Raum schafft Kultur	7
2.2. Wie wird Kultur im Raum sichtbar? Welche Zusammenhänge sind erkennbar?	8
2.3. Wo liegen die größten Schwierigkeiten und Herausforderungen?	8
2.4. Was brauchen Unternehmen, um diese Veränderungen gut bewerkstelligen zu können?	9
3. Arbeitswelten gestalten	10
3.1. Einfluss der kulturellen Veränderung	10
3.2. Veränderung des Raumes	10
4. Technologien nutzen	13
4.1. Digitaler Wandel	13
4.2. Einsatz von Technologie	14
4.3. Lösungen und Technologien	14
5. Empfehlungen	18
6. Autoren	18
7. Referenzen	21
8. Hinweise	22

Executive Summary

Die Arbeitswelt von gestern ist veraltet, willkommen in der VUCA¹-Welt! Um dieser siegesicher zu begegnen, bedarf es eines Blicks auf drei wesentliche Bereiche im Unternehmen, die unmittelbar zusammenwirken: die Unternehmenskultur, die technologische Infrastruktur und das Büro als Ort für Veränderungen. Arbeitswelten charakterisieren sich mehr durch Prozesse als durch Zustände. Die einzige Konstante in diesem Wechselspiel ist die Veränderung.

In unserem subjektiven Empfinden scheinen diese Umbrüche einer unaufhörlichen Beschleunigung unterworfen, wobei sich diese Akzeleration auf bestehende Trends und absehbare Neuerungen beschränkt und kaum wirklich Neues erfunden wurde. Im Zuge dessen wurde die Geschwindigkeit erhöht und Initiierungsprozesse gestartet. Viele Blockaden sind letztlich gefallen, weil sie eine Zeitlang alternativlos waren.

Plötzlich fordern Mitarbeiter mehr Flexibilität ein – nicht zuletzt bedingt durch den Generationenwechsel, da die jüngeren Generationen andere Anforderungen an ihr Arbeitsumfeld stellen als die älteren. Dieser Umstand beseitigt Vorbehalte und erhöht die Akzeptanz bei Themen, die man bislang wenig ausprobiert und zugelassen hatte.

Der kulturelle Aspekt

Wir als Menschen gestalten die Kultur, in der wir arbeiten. Eine Unternehmenskultur ist die Summe der einzelnen persönlichen Verhaltensweisen. Unternehmen und deren Führungskräfte, weil sie auch mit „Macht“ ausgestattet sind, können die Kultur maßgeblich beeinflussen, aber nicht steuern. Jeder im Unternehmen gestaltet Kultur mit. Der Schlüssel zur Akzeptanz von Veränderungen und zu nachhaltigem Erfolg liegt darin, einen gemeinsamen Prozess unter den Aspekten der gegenseitigen Rücksichtnahme und des Verständnisses zu schaffen. Die Unternehmenskultur ist einem laufenden Wandel unterworfen.

Themen wie Leben und Lernen, offene Kommunikation und eine Erkenntnis von „Management by objectives not by time“ sind einige der Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen solcher Veränderungsprozesse beitragen können. Dabei zeigt sich, dass das Management hier am meisten gefordert ist. Von Führungskräften werden stärker als bisher soziale und zwischenmenschliche Kompetenzen gefordert. Zusätzlich erleben wir einen Wandel vom Problemdenken hin zum lösungsorientierten Denken.

Die aktuellen Veränderungsprozesse haben Schwachstellen in Unternehmen sichtbar gemacht und bereits erfolgreich initiierte Maßnahmen bestätigt. Hier gilt es anzusetzen und sowohl bewusst neue Initiativen zu ergreifen als auch sich von alten Gepflogenheiten und Prozessen zu verabschieden.

Anforderungen an den Raum

Unzufriedenheit von Mitarbeitern in Unternehmen entsteht entgegen mancher Erwartung auch durch fehlende Funktionen im Raum, deren Notwendigkeit im Zuge von durch Kultur und Technologie hervorgerufenen Veränderungen nicht berücksichtigt wurde. Dabei ist es wichtig, die vielschichtigen Bedürfnisse abzubilden – eine hohe Flexibilität von Grundrissen und Gebäudetypen ermöglicht entsprechende räumliche Veränderungen.

Durch die individuelle Gestaltung der Räume werden Unternehmenskultur, -philosophie und -strategie sichtbar und spürbar gemacht. Es zeigt sich einmal mehr, dass die Gestaltung des Raums noch wichtiger für den persönlichen Kontakt wird und wesentlich dazu beiträgt, ein kollaboratives und attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, das den Büroraum auch als Lebensraum erlebbar macht.

Die Gefahr der sozialen Vereinsamung im Homeoffice macht deutlich, dass das Büro hier einen Mehrwert bietet. Dabei geht es a priori nicht um das Design, sondern darum, die sehr komplex gewordenen Anforderungen in Funktionen abzubilden. Das Büro von morgen muss Kreativität und Lernen, Wissensaustausch und Begegnung, Zugehörigkeit und Identifikation ermöglichen, aber auch die Möglichkeit für hybrides und konzentriertes Arbeiten bieten sowie die Zusammenarbeit fördern.

„Manche Menschen mögen keine Veränderung, aber du musst sie akzeptieren, wenn die Alternative eine Katastrophe ist.“

ELON MUSK

1) VUCA steht für: **volatility** (Volatilität), **uncertainty** (Unsicherheit), **complexity** (Komplexität) und **ambiguity** (Mehrdeutigkeit)



Uns verbindet die Technologie

Der richtige Technologieeinsatz innerhalb eines Unternehmens setzt sich aus unterschiedlichen Komponenten zusammen: Neben einem klaren Verständnis der Anforderungen bedarf es bei der Auswahl geeigneter Systeme, Tools und Lösungen ebenfalls eines intensiveren Blicks auf die Arbeitsweisen der Mitarbeiter, die Unternehmensziele und die Unternehmenskultur. Die Berücksichtigung dieser drei Perspektiven schafft Klarheit über den tatsächlichen Bedarf wie auch über den zu erwartenden Mehrwert und Nutzen.

Eine mögliche Visualisierung der eigenen Anforderung bietet das Konzept der Customer Journey Map, die alle Interaktionspunkte mit dem Kunden dokumentiert. Dieses Konzept lässt sich gut auf den Arbeitsplatz und dessen Abläufe übertragen, um aufzuzeigen, an welchen Stellen mittels Technologie Optimierungen erreicht werden können.

Erfolgreiche Unternehmen harmonisieren demnach die komplexe Beziehung zwischen Mitarbeitern, Unternehmenskultur, Prozessen, Technologie und dem Arbeitsplatz und passen sie stetig an neue Bedürfnisse an. Die Arbeitswelt der Zukunft strebt nach mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. In sich ungewiss entwickelnden Zeiten zählt die Fähigkeit der erfolgreichen und rechtzeitigen Anpassung an neue Herausforderungen. Technologien sind dabei eine Form der Unterstützung, da sie den Mitarbeitern ein effizienteres Arbeiten ermöglichen. Durch Optimierung geschaffene Freiräume können für Weiterbildung und Innovationen, als Treiber für zukünftige Geschäftsfelder, genutzt werden.

Patentrezept oder individuelle Lösung?

Unternehmen, die aktiv ihre Kultur und Gestaltung unter Zuhilfenahme technologischer Mittel gemeinsam mit ihren Mitarbeitern entwickeln, sind diejenigen, die auch in Zukunft erfolgreich sein werden.

Dabei stellt sich die Frage, ob angesichts der weiterhin hohen oder möglicherweise zunehmenden Geschwindigkeit die Erfordernisse an Raum und Kultur im gleichen Tempo Schritt halten können. Wir befinden uns aktuell bereits in einer Phase großer Disruption – die Verschmelzung des physischen und digitalen Arbeitsplatzes, die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) und Robotik etc. haben bereits großen Einfluss auf das eigene Geschäftsfeld. Dieser Trend wird sich verstärken – keine Branche kann sich dieser Entwicklung entziehen.

So unterschiedlich Unternehmen mit ihren individuellen Mitarbeitern sind, so sehr brauchen diese entsprechend angepasste Konzepte, Strategien und das richtige Verhältnis von gesamtgesellschaftlichen Maßnahmen an Veränderungen in den drei Dimensionen Kultur, Raum und Technologie – „Never waste a good crisis“ (Winston Churchill).

Wissend, dass es auf viele Fragen noch keine passenden Antworten oder Patentrezepte gibt, liegt es an uns, auch eine Fehlerkultur (Try & Error) zu schaffen. Erfolgreich ist, wer organisatorisches Lernen ermöglicht und den Mut hat, etwas auszuprobieren, denn im Komfortbereich der Wohlbewahrung entwickelt sich selten Neues.

Nicht alles ist als Business-Case genau berechenbar. Organisationen müssen erkennen, dass sie für Veränderungsprozesse, zum Leben und Lernen, Zeit und Ressourcen berücksichtigen müssen. Wer Lernen Controlling-Prozessen unterwirft, hat nichts verstanden. Lernen ist Entwicklung, die Zeit braucht.

Und die Frage, ob Unternehmen in Zukunft einen „Chief of Corporate Culture“ (CCC), auch „Workplace Experience Officer“ (W XO) genannt, benötigen, muss jede Organisation für sich selbst beantworten. Wir hoffen, Ihnen auf den folgenden Seiten den richtigen Denkanstoß für Ihren Transformationsprozess zu geben!

1. Ausgangssituation

Was ist passiert?

Die vergangenen Monate haben in den Arbeitswelten signifikante und nachhaltige Veränderungen ausgelöst. Obwohl ein Großteil davon kulturelle Themen in Prozessen und Verhalten betrifft, werden sich die Auswirkungen auch auf die Immobilie und deren räumliche Gestaltung niederschlagen. Erste Tendenzen zeigen sich in den Fragen der Transformation von Flächen hin zu neuen Raumfunktionen für Kommunikation, Kollaboration und Wissensaustausch in unterschiedlichen Größen und Qualitäten, um das schon lange geforderte „Activity Based Working“ zu ermöglichen. Was bis vor Kurzem noch in einer örtlichen Arbeitsumgebung abgelaufen ist, verteilt sich jetzt auf mehrere Orte zu teilweise unterschiedlichen Zeiten, aber auch neuen personalen Zusammensetzungen. Die Veränderungen in Prozessen und Kultur sind der Motor für die aktuellen und kommenden Transformationen – begleitet vom verstärkten Einsatz neuer digitaler Lösungen.

Durch Remote-Working oder auch Work-from-Anywhere wird der Bedarf nach dezentralen Arbeitsstätten und Co-Working-Räumen auch abseits der Ballungszentren steigen. Als wichtiger Faktor für ein Gelingen dieser Transformationen ist die Einbindung der Mitarbeiter in die weiteren Entscheidungsprozesse – nicht zuletzt, um Ängste zu nehmen, Sicherheit zu geben und die Akzeptanz zu sichern, denn klare Maßnahmen erzeugen Vertrauen.

Gleichzeitig steigen durch die zunehmende Komplexität in hybriden Arbeitsmodellen auch die Anforderungen an das Management und die Personalführung, die neben ihren fachlichen Kompetenzen auch Themen der Arbeitskultur, Kommunikation, Koordination sowie Arbeitsprozesse neu zu gestalten haben. Auch die Zusammenarbeit stellt neue Anforderungen. So wurde durch die rasche Implementierung der hybriden Arbeit die Art des Zusammenarbeitens stark verändert. Treffen Teams lange Zeit nur virtuell aufeinander, könnte das möglicherweise zum Zerfall der zuvor aufgebauten persönlichen Beziehungen führen. Dies zu vermeiden, erfordert einen steigenden Bedarf an guter Kommunikation, Weiterbildung und Führung.

Wie geht es jetzt weiter?

Wir wollen der Frage nachgehen, was Menschen für ihre unmittelbaren Arbeitsumgebungen brauchen und möchten, wenn sie im Büro und remote arbeiten. Diese Frage muss aus Sicht der Tätigkeit, Persönlichkeit, Firmenkultur und Firmenstrategie betrachtet werden. Wir wollen mit dem Titel „Arbeitswelten gestalten“ den Fokus nicht ausschließlich auf raumgestalterische Lösungen legen, sondern unter dem Schlagwort des „Gestaltens“ diesen allumfassenden Begriff für das Neue im Zusammenhang der drei Dimensionen Raum, Kultur und Technologie in all seiner Komplexität beleuchten.

Der Veränderungsprozess (Change-Management) unter Berücksichtigung der Themen Kultur-Raum-Technologie ist anspruchsvoll. Allein schon aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen, Anforderungen und Rahmenbedingungen lassen sich diese Veränderungen nicht von einem Tag auf den anderen umsetzen. Hier spielt das Thema der verschiedenen Geschwindigkeiten eine große Rolle. Während wir uns im Bereich neuer Technologien mit einer ungeheuren Geschwindigkeit vorwärtsbewegen, stellt sich die Frage, ob die Themen Raum und Kultur mit dieser Geschwindigkeit mithalten können. Die Kulturveränderungen haben durch den Boost des weltweit einzigartigen Feldversuchs der letzten Monate – Homeoffice für fast alle Büroarbeitsplätze beinahe gleichzeitig zu implementieren – innerhalb kurzer Zeit einen Wandel erfahren, der ansonst mehrere Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, gedauert hätte. Auch wenn es Menschen evolutionstechnisch schwerfällt, Veränderungen zuzulassen, erlaubt diese Veränderung, unser Arbeitsfeld schneller und nachhaltiger weiterzuentwickeln. Räume, die meist sehr statisch konzipiert sind, lassen sich oft nicht so schnell umgestalten, wie man sich das wünschen würde – denken wir hier an die Themen langfristige Mietverträge, die Struktur und Geometrie von Gebäuden, die technische Infrastruktur, Investitionskosten, aber auch organisatorische Hürden in den Strukturen von Unternehmen.

Und trotzdem haben wir nun eine Situation einer allgemeinen Aufbruchsstimmung und Bereitschaft für Vieles. Warum? Weil die Zeit dafür jetzt reif ist, weil wir dieses Momentum der Chancen aus der Covid-Pandemie nutzen sollten, um jetzt zu handeln!



Wir kennen jedoch die Komplexität solcher Gestaltungsprozesse. Um das Gelingen zu gewährleisten und die Akzeptanz zu sichern, braucht es Mut und Entschlossenheit zur Veränderung sowie professionelle Begleitung. Änderungen in Kultur und Kommunikation können nicht sich selbst überlassen werden. Dasselbe gilt auch für den Einsatz passender Technologien. Organisationen sind so individuell wie ihre Mitarbeiter und benötigen unterschiedliche Lösungen, abgestimmt auf die jeweiligen Bedürfnisse. Welche Tools erhöhen die Produktivität, was unterstützt uns in unserer täglichen Arbeit? Diese Parameter gelten auch für die räumliche Gestaltung einer Arbeitswelt. Welche Flächen und Räume benötigen wir in Zukunft für unser Arbeiten? Die Vorstellung „Anzahl der Mitarbeiter ergibt die Anzahl der Arbeitsplätze, dazu ein paar Meetingräume, einen Empfang und einen Sozialraum“ ist das Modell von gestern. Um für die Anforderungen von heute und morgen fit zu sein, müssen wir in allen Dimensionen denken!

Die Chance bzw. das Gelernte aus den letzten Monaten zeigt eine Entwicklung in Richtung nachhaltiger Formen des Arbeitens. Das Ergebnis darf keine Optimierung alter Prozesse sein. Fehler passieren in Veränderungsprozessen zwangsläufig und müssen erlaubt sein. Durch Fehler sammeln wir Erkenntnisse – Erkenntnisse sind das, was wir brauchen, um uns weiterentwickeln zu können. Der Mut zu einer ehrlich gelebten Fehlerkultur wird in Zukunft noch wichtiger werden, um am Markt bestehen zu können; nur auf Sicherheit zu setzen wird langfristig den Unternehmenserfolg nicht gewährleisten. Wir müssen somit Experimente zulassen, den Menschen wieder in den Mittelpunkt unserer Tätigkeit stellen und versuchen, die unterschiedlichen Bedürfnisse bestmöglich zu berücksichtigen und auf eine Mischung aus beiden Welten – Innovatives und Bewährtes – zu setzen. Das setzt voraus, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

2. Kultur und Veränderung managen

2.1. Kultur schafft Raum – Raum schafft Kultur

Um die Zusammenhänge zwischen Raum und Kultur erkennbar zu machen, ist es wichtig, sich der verbindenden Elemente bewusst zu werden und zu verstehen, was im Mittelpunkt steht. Der Mensch steht – nach unserer Sichtweise – ganz klar im Mittelpunkt von Denken, Wahrnehmen, Handeln und Gestalten. Ergo möchten wir in unserem Essay auch den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung von Kultur und Raum stellen.

Beginnen wir mit der Vision eines einzelnen Unternehmers oder einer leitenden Abteilung wirtschaftstreibender Personen. Die Vision der Leitung wird in einem Geschäftsmodell zum Leben erweckt. Fachkräfte bewerben sich um die Mitarbeit und bringen ihre Fähigkeiten ein. Der dafür gewidmete Raum soll diese Menschen bestmöglich bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten unterstützen.

Kultur – das gemeinsame Verhalten von Menschen, dem bestimmte Werte zugrunde liegen – definiert die Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation. Ein kultureller Codex beeinflusst die Nutzung und Handhabung von Raum und die vom Raum vorgegebenen Strukturen beeinflussen Menschen: Raum und Verhalten können als Begrenzung oder als motivierende Unterstützung wahrgenommen werden. Das Ziel ist idealerweise, sowohl eine hilfreiche und förderliche Arbeits-Kultur als auch, die Ausgestaltung des Raumes unter Berücksichtigung dieser Kultur und der bestehenden Arbeitsprozesse zu entwickeln. In der Folge entsteht Raum als ein Mittel zur Ausgestaltung von Arbeitsprozessen und als Abbild von Organisationskultur.

Mit dem digitalen Wandel erhalten wir eine dritte Komponente, die es zu integrieren gilt und die Unternehmen als Teilnehmer des wirtschaftlichen Wettbewerbs gerade wortwörtlich in neue Arbeitswelten befördert. Derzeit sind unterschiedliche Organisationsphilosophien – von der klassischen Linien-Hierarchie bis zur Selbststeuerungs-Theorie von Laloux – in den Unternehmen zu finden. Die aus der VUCA-Welt resultierenden Veränderungen fordern nun Unternehmen und Menschen heraus, sich an Geschwindigkeit, Volatilität, Komplexität und Unsicherheiten anzupassen. Die richtige Passung für Unternehmen und Mensch zu finden, ist die Herausforderung der Stunde und verlangt von uns allen Transformationsbereitschaft. Da Gewohnheiten und sich regelmäßig wiederholende Abläufe unser Gehirn und unsere Körper entlasten, ist die gemeinschaftliche Veränderung von Organisations-Szenarien nicht so leicht und schnell umsetzbar, wie wir es uns wünschen würden. Die derzeitigen, vielschichtigen Veränderungen bringen somit auch ein gewisses Maß an Irritation oder Störgefühl mit sich und erfordern zur Bewältigung eine gewisse Anstrengung.

Menschen reagieren unterschiedlich auf Veränderungen. Manche begegnen dem Neuen mit Neugier und Aufbruchstimmung, andere reagieren abwartend, unsicher, manchmal sogar traurig oder wütend und begegnen der Veränderung mit Widerstand. Hier spielen individuelle Gegebenheiten und unterschiedliche Motivationsgrundlagen eine Rolle und können nicht pauschal begründet werden. Deswegen ist es wichtig, bei der Gestaltung von neuem Raum sowohl kulturelle, prozessuale und das Gebäude betreffende Blickwinkel einzunehmen und entsprechende Begleitung zur Verfügung zu stellen. Gute Begleiter erkennen die beste Vorgehensweise und verwenden für die im Unternehmen tätigen Menschen hilfreiche Mittel, die Neugierde und Aufbruchstimmung erzeugen.

Mensch, Kultur, Raum, Organisation und Prozesse – alle sind einzelne Teile eines großen Ganzen und sollen ganzheitlich betrachtet werden. Inhaltlich und zeitlich optimierte Mitarbeiterinformation zu Projektabläufen, partizipative Prozesse mit allen Mitarbeitern oder Nutzervertretern, Policies und Fair-Play-Regelwerke sind Mittel, um Raumgestaltung bei der Umsetzung zum Gelingen zu bringen.

***„Wir formen unsere Gebäude,
danach formen sie uns.“***

WINSTON CHURCHILL

2.2. Wie wird Kultur im Raum sichtbar? Welche Zusammenhänge sind erkennbar?

Strategie ist der Grundstein für die Ausrichtung. Sie beinhaltet Leitelemente und Prioritäten für eine gelungene Umsetzung der Ausrichtung. Raum und Prozesse sind wichtige Gestaltungselemente innerhalb der Leitlinien jeder Strategie.

Wechselnde Anforderungen an die Arbeitsraumgestaltung sind mit individuellen Bedürfnissen in Einklang zu bringen, damit Menschen ihr Potenzial vollends entfalten können.

Räumliche und soziale Gegebenheiten wirken sich auf die Prozesse und Netzwerke im Arbeitsraum aus. Motivierende Unternehmenskultur nimmt auf die Individualität und die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiter Rücksicht.



Abbildung 1 Zusammenhänge der Kultur, © teamgnesda

2.3. Wo liegen die größten Schwierigkeiten und Herausforderungen?

In diesem Kapitel legen wir Postulate aus unserem gemeinsamen Erfahrungsschatz dar und versuchen, sowohl die Hintergründe von möglichem Widerstand als auch gedankliche Lösungsansätze zur gelungenen Akzeptanzsicherung anzubieten.

Mensch und Verhalten: Sicherheit, Kommunikation und Verständnis

Menschen brauchen Sicherheit, um mit Veränderungen umgehen zu können. Sicherheit ist eine Voraussetzung dafür, dass Vertrauen, das für den Aufbruch zu neuen Wegen oder in neue Umgebungen notwendig ist, entstehen kann.

Sicherheit entsteht durch ausreichende, zeitgerechte Informationsgabe und dialogorientierte Kommunikation. Dialogorientierte Kommunikation kann ein Brückenschlag hin zu gegenseitigem Respekt und unterschiedlichen (generationsbedingt) Sichtweisen sein.

Organisation und Prozesse: Organisationskultur

Die Art und Weise wie Menschen sich in Unternehmen organisieren, soll – wieder – lebendiger und beweglicher werden. Bestehende starre Ordnungs- und Struktursysteme bringen oftmals langsame Reaktionsketten zutage und sind für die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt nur mehr suboptimal dienlich.

Menschen erbringen innerhalb der unternehmerischen Strukturen Leistungen und stellen Ressourcen zur Verfügung. Menschen selbst als Ressource zu betrachten ist nicht zukunftstauglich und es bedarf eines grundlegenden Umdenkens, um Produktivität durch intrinsisch motiviertes Engagement zu ermöglichen.

Strategie: Authentizität

„Walk the Talk“ wird zum Gebot der Stunde. Eine authentisch gestaltete Arbeitswelt als Visitenkarte von Unternehmen. Eine zukunfts-trächtige kulturbasierte Strategie entsteht, wenn sich Führung und Mitarbeiter von Unternehmen authentisch verhalten, zu diesem Verhalten passenden Raum erzeugen und dieses Gesamtbild – und somit die Identität eines Unternehmens – in der Außenwirkung vertreten. Passung und Authentizität beeinflussen dann auch vice-versa wiederum Unternehmenskultur und Wahrnehmung im Raum maßgeblich. Der Raum als Sinnbild für „gebaute“ Unternehmenskultur.

Eine strategisch richtige Ausrichtung besteht darin, dass Verantwortliche im Unternehmen ihre Führungskräfte zukunftsorientiert weiterbilden und diese ermächtigen, neue, erweiterte, zum Unternehmen passende Führungsstile anzuwenden.

Raum und Haptik – Corporate Identity

Herausforderungen ergeben sich bei der Übersetzung der Arbeitsplatzstrategie in erforderliche Raumstrukturen sowie der Raumgestaltung (Interior Design), die die Unternehmensidentität abbildet. Widerstände ergeben sich aus der Unkenntnis der neuen möglichen Arbeitsformen und -weisen, als auch durch das Festhalten an gewohnten Arbeitsumgebungen. Dies lässt sich vermeiden, wenn die Bedürfnisse der Menschen berücksichtigt werden und Aufklärung in Form von aktiver Kommunikation und Einbindung bereits in einem frühen Stadium betrieben wird – siehe dazu alle Postulate bei „Menschen und Verhalten“.

Durch die Gestaltung der Räume wird Unternehmenskultur, Philosophie und Strategie sichtbar und spürbar gemacht.

2.4. Was brauchen Unternehmen, um diese Veränderungen gut bewerkstelligen zu können?

Strategie

Eine gute Strategie erfordert Führungskräfte mit der Fähigkeit, Prioritäten gemeinsam zu entwickeln und zu verfolgen. Dann wird sie von allen getragen.

Mensch und Kultur

Menschen suchen nach Sinn und wollen Beteiligung, um der Führung bei der Veränderung mit Energie und Tatkraft folgen zu können.

Organisation und Prozesse

Eine motivierende Organisationsstruktur beinhaltet definierte Zuständigkeiten für Verantwortungsbereiche und aktive Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse.

Raum und Haptik

Ein für das Erlebnis (Experience) der Menschen guter Raum folgt flexibel den Anforderungen und Bedürfnissen der Nutzer.

***„Organisations don't transform –
people do.“***

RICHARD BARRETT

3. Arbeitswelten gestalten

3.1. Einfluss der kulturellen Veränderung

Die Anforderungen an Organisationen ändern sich laufend und betreffen in weiterer Folge auch das Büro. Zu den Hauptaufgaben, denen sich Unternehmen in Zukunft stellen müssen, gehören:

- Neue Arbeitsweisen
- Generationenwechsel
- Mobilität
- Digitalisierung und Neue Technologien
- Geschlechteranteil
- Diversität (Geschlechteranteil, unterschiedliche Generationen, Inklusion, Mehrsprachigkeit)
- Ökologie und Nachhaltigkeit
- Disruptionsgefahr des eigenen Geschäftsmodells (Künstliche Intelligenz, Augmented Reality, internationale Mitbewerber, neue Plattformen...)
- Urbanisierung/Dezentralisierung

Das Büro der Zukunft wird sich stark von den bekannten Strukturen unterscheiden. Handlungen, die alleine in konzentrierter Tätigkeit erfolgen, werden zukünftig seltener im Büro erledigt werden. Ungestörtes Arbeiten wird von jedem Ort aus und zu jeder Zeit passieren. Andere Tätigkeiten wie längere Workshops oder kreatives Schaffen lassen sich hingegen nur schwer remote abwickeln. Gerade die Tatsache, dass wir als Menschen soziale Wesen sind, steigert das Bedürfnis nach persönlichem Kontakt, nach gemeinsamen Treffen, Teamarbeit, Austausch etc., welches das Büro der Zukunft abdecken kann und muss. Der Bedarf an neuen Funktionen wird zunehmen, es wird zu einer Transformation der Flächen in den Raumfunktionen, zu vielschichtigen Raumtypen und Überlagerungen kommen. Es gilt auch, eine maximale Flexibilität für die Veränderungsmöglichkeiten der Räume zu gewährleisten. Denken wir an die unterschiedlichen Tätigkeiten, mit denen wir an einem Arbeitstag konfrontiert sind; daraus ergeben sich die Anforderungen an Räume – wobei wir grundsätzlich nicht in Räumen, sondern in Tätigkeiten denken sollten, d.h. einen Raum verstehen als Ort für:

- Kommunikation
- Kollaboration und Interaktion
- Wissensaustausch
- Interdisziplinäres
- Entwicklung und Lernen
- hybride Arbeit
- konzentriertes Arbeiten
- Ort der Identität und Zugehörigkeit
- Zwischenmenschliches
- kreatives Arbeiten

All diesen Überlegungen liegt auch die Frage nach der Standortwahl zugrunde. Sollen in Zukunft noch zentralisierte große Bürostandorte (Headquarters) errichtet werden, oder soll ein Weg bzw. eine Kombination mit dezentralen Flächen (z.B. Co-Working Hubs) gefunden werden? Das bietet insbesondere dem ländlichen Bereich die Chance, Ortskerne neu zu beleben und neue Räume für Wissensarbeiter zu schaffen.

Ein Argument für solche Standorte könnte die teilweise Einsparung der Fahrzeit sein, indem diese Orte zusätzlich zum Homeoffice und möglicherweise weiter entfernten Büro genutzt werden können. Als einer der größten Gewinne von Remote-Work wurde mehrfach die Zeitersparnis durch weniger Pendeln genannt.

3.2. Veränderung des Raumes

Wir kennen viele dieser Aussagen:

„...oft nehme ich mir Arbeit nach Hause mit, weil ich dort produktiver bin und schneller zu Ergebnissen komme...“

„...ich werde durch die ständige Bewegung und die vielen Telefonate im Großraumbüro leicht abgelenkt und aus der Konzentration gerissen...“

„...ich warte oft auch darauf, dass sich am späten Nachmittag das Büro leert, damit ich dann in Ruhe arbeiten kann...“

Eine Studie der University of California in Irvine hat ergeben, dass Mitarbeiter in Großraumbüros durchschnittlich alle drei Minuten in ihrer Tätigkeit unterbrochen oder abgelenkt werden. Gleichzeitig kann es bis zu 23 Minuten dauern, bis man sich nach einer Störung wieder auf seine ursprüngliche Aufgabe konzentrieren kann. ([https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/privatsphare/raum-fur-privatsphare-und-austausch/abgerufen am 15.07.2021](https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/privatsphare/raum-fur-privatsphare-und-austausch/abgerufen%20am%2015.07.2021))

Das unbeliebte Großraumbüro. Einer der Hauptgründe für die Implementierung eines Großraumbüros war das Argument der verbesserten Kommunikation. Diese wurde jedoch aufgrund des akustischen und sozialen Dauerrauschens als extrem negativ empfunden. Untersuchungen bei einem Schweizer Unternehmen, wo Arbeitsräume in unterschiedlichen Größen (Kleinzellen bis Großraumbüro) gebaut wurden, haben ergeben, dass bei den Mitarbeitern das Bedürfnis nach Räumen mit mehr Ruhe größer war als jenes nach mehr Kommunikation. Das lässt den Umkehrschluss zu, dass in kleineren Einheiten nicht weniger kommuniziert wurde als in den größeren Strukturen, und somit viele Argumente pro Großraumbüro ins Leere laufen.

Aber wie kann die ideale Form eines Büros dann aussehen?

Ziehen wir einen Vergleich und betrachten die Klöster im Mittelalter. Zu dieser Zeit waren Mönche eine besondere Personengruppe, die lesen und schreiben konnte. Klöster galten als Ort, an dem diese Kenntnisse anderen weitervermittelt und Vieles in geschriebener Form gesammelt wurde. Es wurden also Orte des Wissens geschaffen. Auch von der Art des Verhaltens und der Lage solcher Gebäude können wir sehr viel lernen und es wirkt rückblickend in seiner Idee sehr modern. Klöster wurden fast immer abseits von lauten, weltlich-belebten Orten errichtet, um der Unruhe der Städte zu entgehen und einen Ort der Einkehr und Konzentration zu schaffen. Bei näherer Betrachtung erkennen wir, dass es im Kloster selbst einerseits Orte der Ruhe und Konzentration – die Zellen und die Bibliotheken – gab, andererseits aber auch Orte des Austausches und der Kommunikation etwa Kreuzgang, Mensa etc. Wenn man bedenkt, welche Vielfalt an Wissen und Erkenntnissen hier entstand, bewahrt und weitergegeben wurde, war das Kloster ein unglaublich produktiver und moderner Mikrokosmos.

Solche Differenzierungen in Orte des Rückzugs und Orte der Begegnung brauchen wir heute mehr denn je. Diese Vielfalt und diese Codierungen sind notwendig, um Stabilität und Akzeptanz sowie Vertrauen bei Mitarbeitern zu erreichen und unsere Produktivität aufrecht zu erhalten. Neben den entsprechenden räumlichen und akustischen Maßnahmen sind auch Verhaltensrichtlinien, z.B. wie die Flächen richtig genutzt werden, ausschlaggebend.

Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass für jedes Unternehmen individuelle Lösungen des Arbeitsumfelds entwickelt werden, die sich, je nach Unternehmen, in den Anforderungen, Prozessen und der gelebten Kultur unterscheiden. Die Fehler „Großraumbüros im Gießkannenprinzip“ oder die „One-Size-fits-all-Lösung“ dürfen sich, angesichts mittlerweile geänderter Kenntnisse über die Bedürfnisse der Menschen, nicht wiederholen.

Die Frage, ob wir künftig noch verortete Büros benötigen, stellt sich nicht. Natürlich brauchen wir diese, allerdings in veränderter Form. Nicht nur die Betrachtung der Prozesse und der Kultur ist hier ausschlaggebend, sondern auch Technologien und digitaler Wandel bieten uns Gründe dafür. Digitale Tools zeigen uns hier neue Chancen und Möglichkeiten der Arbeit – und vor allem Zusammenarbeit – auf. Denn nicht alles, was digital ist, ist eine Bedrohung – das Internet der Dinge bedeutet nicht das Ende der Arbeit, sondern ihre Veränderung. So werden wir immer Räume in sich verändernden Funktionen benötigen, allein schon durch die Tatsache, dass Organisationen mehr Prozessen als Zuständen unterworfen sind, frei nach dem Designmotto: „Form follows function“.

Hybrides Arbeiten, Thema Büro vs. Remote Work/Homeoffice

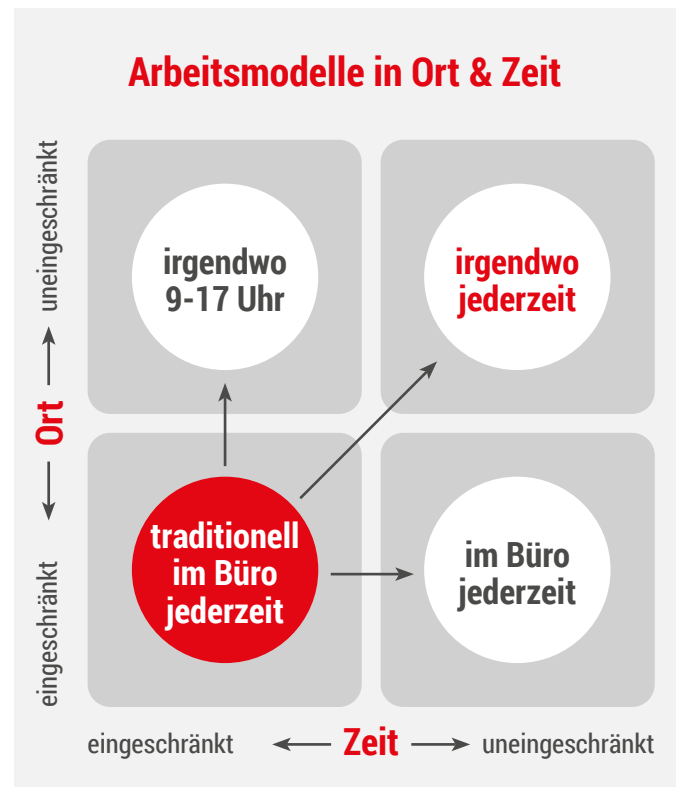


Abbildung 2 Arbeitsmodelle in Ort und Zeit, ©NEXT OFFICE



Die entscheidende Antwort auf die Frage, ob Büro oder Remote/Homeoffice, lautet: beides! Büro UND Remote/Homeoffice.

Die Anwesenheit im Büro oder Homeoffice richtet sich nach der Art der Tätigkeiten und den Bedürfnissen der Teams, aber auch nach den Anforderungen, die sie stellen. Die Entscheidung, wann in dieser oder jener Arbeitsumgebung gearbeitet wird, ist individuell und nicht anzuordnen. Beobachtungen, wonach die Produktivität im Homeoffice zumindest gleichgeblieben, wenn nicht sogar gestiegen ist, sind valide. Die Parameter für die Wahl der Arbeitsstätte sind von verschiedenen Faktoren abhängig:

- Infrastruktur des privaten Wohnraums
- Familiensituation
- Lage des Wohnraums bzw. der Arbeitsstätten
- Mobilitätsverhalten
- Anschluss an ÖPNV
- Art und Anforderungen der Tätigkeit
- Funktion und Arbeitsweisen im Unternehmen
- Technische Tools
- Gewohnheiten und Rituale
- Rechtliche Anforderungen

Es gilt zu bedenken, wie die Arbeit erledigt wird. So muss zunächst die Auffassung von „Arbeit“ neu gedacht werden, weg von einer anwesenheitsorientierten, hin zu einer ergebnisorientierten Tätigkeit. Es dürfen nicht nur die gegenseitigen Bedürfnisse und Vorlieben berücksichtigt werden, sondern es gilt auch, die Arbeit an sich zu koordinieren, die mit anderen aus dem Team entsteht. Diese Art der Koordination und Kommunikation war relativ einfach zu Zeiten, als alle Teammitglieder an einem Ort anwesend waren. Aber mit Beginn des hybriden Arbeitens erfährt dieses Thema eine höhere Komplexität und man benötigt gemeinsam verstandene Spielregeln.

Lösungsansätze zu dieser Thematik könnten einerseits der Einsatz neuer Technologien zur Unterstützung von Kommunikation, Kollaboration und Arbeitsmitteln sein, andererseits auch die Definition von neuen Verhaltensregeln, ausgehend von der Analyse von Arbeitsprozessen und der Kategorisierung von Tätigkeiten und Entwicklung. Daraus lassen sich entsprechende Modelle entwickeln, die, je nach Tätigkeiten oder Projektbereichen, verortet sein müssen oder remote erledigt werden können.

Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen, ob neue hybride Modelle für die eigene Organisation – wie auch immer diese aussehen – Auswirkungen auf die Produktivität sowie das Unternehmen per se und einen positiven Einfluss auf die Arbeitskultur haben werden. Dabei sollte man beim Nachdenken über Jobs und Aufgaben auch bedenken, wie sich die wichtigsten Produktivitätstreiber – Energie, Konzentration, Koordination und Zusammenarbeit – durch die Änderung von Arbeitsvereinbarungen auf die Arbeitsprozesse und letztlich die Produktivität auswirken.

4. Technologien nutzen

4.1. Digitaler Wandel

Die Digitalisierung ist ohne Frage einer der bedeutendsten und größten Megatrends unserer Zeit. Sie verändert sämtliche Lebensbereiche des Menschen, und das in einer außergewöhnlich rasanten Geschwindigkeit.

Der Einsatz digitaler Technologien im Arbeitsumfeld ist seit Jahrzehnten bereits eine Selbstverständlichkeit. Die technologische Beschleunigung der letzten Jahre nahm mit der Pandemie noch zusätzlich Fahrt auf. Trotzdem war die virtuelle Zusammenarbeit zwischen Menschen, die sich an unterschiedlichen Standorten befinden, für viele Firmen schwer vorstellbar, unerwünscht, oder man hielt sie im eigenen Unternehmen schlichtweg für nicht umsetzbar. Viele bereits erkennbare Entwicklungen wurden beschleunigt; ungewöhnlich war allein die immense Geschwindigkeit, mit der vieles geschah. Diese veränderte Arbeitsweise hat Auswirkungen darauf, wie die Mitarbeiter zusammenarbeiten und miteinander umgehen und beeinflusst somit die Kultur eines Unternehmens.

Homeoffice (Work-from-Anywhere) sowie hybride Modelle wurden vor der Corona-Krise in der Regel in monate- oder gar jahrelangen Umstellungsprojekten und auch nur zaghaft, für wenige „Auserwählte“, eingeführt. Dass es dann im Jahr 2020 dennoch für die meisten in kürzester Zeit verhältnismäßig gut funktionierte, hat viele überrascht. Das brachte auch viele bestehende Blockadehaltungen („Das ist bei uns unmöglich!“) zum Einsturz. Damit diese kurzfristig initiierte Transformation nicht in wenigen Monaten wieder verpufft und sich Unternehmen womöglich wieder rückwärts entwickeln, gilt es, das Gelernte dauerhaft im Unternehmen zu implementieren.

Viele eingesetzte Lösungen der letzten Monate waren Cloud-basierende Systeme (auch Software-as-a-Service (SaaS) genannt, MS Teams, Zoom ...), die komplett im Internet ohne Unternehmensinfrastruktur laufen können. Das ermöglichte vielen, schnell auf die neuen Gegebenheiten zu reagieren. SaaS-Systeme bieten neben der schnellen Verfügbarkeit auch eine Skalierbarkeit an. Werden mehr Lizenzen/Zugänge oder Leistungen gebraucht, können diese meist mit wenigen Klicks angefordert und kurzfristig bereitgestellt werden.

Der richtige Technologie-Mix eines Unternehmens wird sich künftig ständig anpassen müssen. Lösungen, die aktuell einen sinnvollen Beitrag leisten, können in wenigen Monaten überholt sein und sollen durch bessere Lösungen einfach ersetzt werden können. Deswegen werden in Zukunft kontinuierliche Verbesserungsprozesse essenziell für Unternehmen sein. Gelingt es, diese Verbesserungen in kleinen und größeren Schritten konsequent durchzuführen, wird sich dies positiv auf die Unternehmensentwicklung und -kultur auswirken.

Nachfolgende Schritte zur Einführung von neuen Technologien werden empfohlen:

1. Erheben was gut funktionierte und was nicht > Prozessoptimierung
2. Wo benötigen wir technologische Unterstützung?
3. Implementierung der neuen Lösungen
4. Weiterbildung und Training
5. Kontinuierliche Weiterentwicklung, Evaluierungen und Anpassungen der bestehenden oder neuen Lösungen

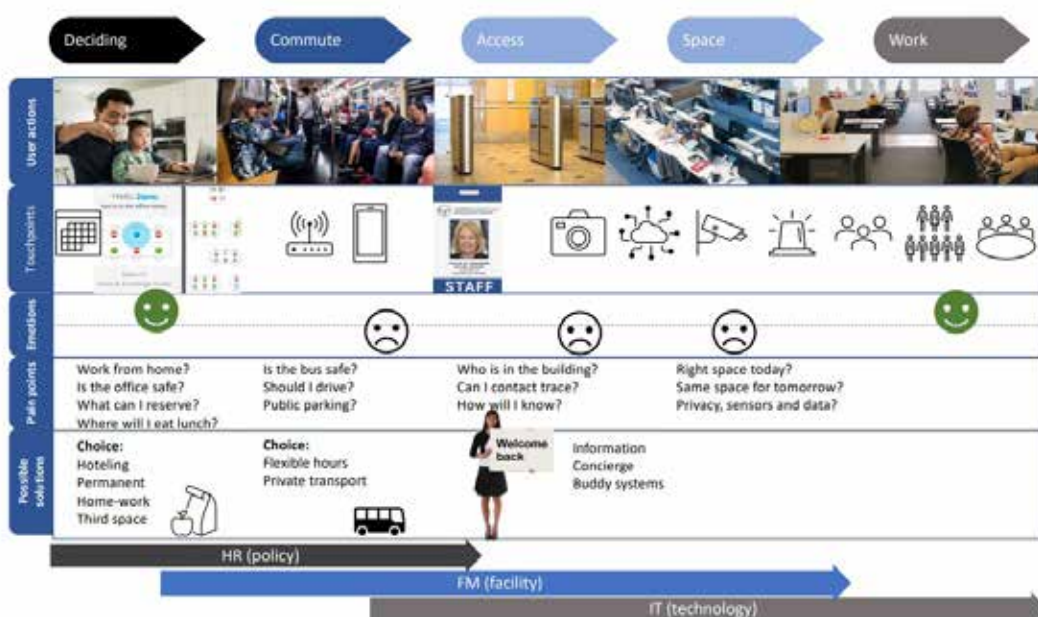


Abbildung 3 User Journey Map, © IFMA FMJ July/August 2021



4.2. Einsatz von Technologie

Bei Schlagwörtern wie „Digitalisierung“ und „Technologie“ denken wir im persönlichen Umfeld meist an Spracherkennung, Smart Home oder die neueste Generation von Smartphones. Wie selbstverständlich nutzen wir Technologie in unserem Alltag. Die Palette reicht vom Online-Ticketkauf über die Essensbestellung via mobile Apps bis hin zur digitalen Prüfung des Kühlschrankbestandes und automatischer Nachbestellung fehlender Nahrungsmittel. Internet-Banking sowie Nachrichten-Apps und Videotelefonie sind mittlerweile für fast alle alltäglich geworden und einfach zu verwenden.

Die gleichen Bedingungen wünschen wir auch an unserem Arbeitsplatz vorzufinden. Anders als früher verwenden wir im privaten Umfeld meist modernere Technologien als im Büro. Oftmals finden wir dort noch viele umständliche Programme vor, die uns mit mühsamen Abläufen quälen, mehrfache Datenerfassung einfordern und uns somit nicht ideal bei unseren Arbeitsabläufen unterstützen.

Effektiver Technologieeinsatz führt zu schnellerer Geschäftsabwicklung und verschlankt bestehende Prozesse. Dies kann zur Verbesserung der Mitarbeiter- und Kundenerlebnisse sowie der Kundenzufriedenheit führen und somit direkt den Geschäftserfolg unterstützen. Welche Bank hat die beste mobile Banking-App oder kontaktloses Zahlen per Smartphone oder Smartwatch? Welche Technologien für ein Unternehmen sinnvoll sind und implementiert werden sollten, lässt sich freilich nicht pauschal beantworten.

Wenn Unternehmen sich für neue Lösungen entscheiden, geht es nicht darum, blind die neuesten Technologien oder die gleichen Produkte wie das Konkurrenzunternehmen zu wählen. Zur Bewertung von möglichen Lösungen gibt es viele Ansätze. Meistens werden Bewertungskataloge verwendet. Die eigenen Anforderungen und Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens und seiner Kunden sollen dabei stets als Entscheidungsgrundlage dienen, damit die gewählte Lösung die Unternehmensziele und auch den zukünftigen Nutzer erfolgreich unterstützt. Die Verschiebung zu mehr hybridem und flexiblen Arbeiten oder die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer, analoge Arbeitsprozesse und Cultural Fit, können der Auslöser für neue Systeme sein, um veraltete Lösungen abzulösen.

Die richtige Technologie allein ist natürlich noch keine Garantie für den Unternehmenserfolg. Sie bedarf auch funktionierender Prozesse, die sie anschließend weiter verbessern oder automatisieren kann. In einem Umfeld, in dem falsch kommuniziert wird oder Prozesse fehlen, schaffen selbst die modernsten Lösungen keine zufriedenstellenden Verbesserungen.

Ein weiteres Ziel von Technologieeinsatz soll sein, mehr Freiräume für die Kernkompetenzen zu ermöglichen. Der Fokus liegt in der idealen Kombination aus Technologie und menschlicher Interaktion und Nähe – und auch in der Abgrenzung von Digitalisierung, in Bereichen, in denen sie nicht gewünscht ist. Wenn dies gelingt, wird enormes Potenzial für eine positive Entwicklung in Wirtschaft, Arbeitswelt und Kultur freigesetzt (vgl. Randstad Deutschland (Hrsg.): Wie wir in Zukunft arbeiten, Stand: Januar 2020, 2. Auflage, S. 11.)

4.3. Lösungen und Technologien

In der Arbeitswelt lässt sich ein starker Trend hin zur Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit verfolgen. Daraus resultiert, dass Zusammenarbeit nicht mehr ausschließlich am selben Ort stattfindet. In einigen Branchen finden sich globale Teams bereits seit Jahren hybrid zusammen. So nutzen zum Beispiel Automobilbauer globale Entwicklerteams, um asynchron rund um die Uhr an einem Projekt zu arbeiten. Heimarbeit und hybrides Zusammenarbeiten sind nun in beinahe allen Unternehmen angekommen.

Bisherige Arbeitsweisen werden gleichermaßen hinterfragt wie die bisher verwendeten Räume und Technologien. Die Disruption ist dermaßen grundlegend, dass wir nicht umhinkönnen, unsere Zusammenarbeit neu zu überdenken und uns aktiv an der Gestaltung unserer Arbeitswelt zu beteiligen. Der Einsatz von neuen Technologien erlaubt es, schnell zu skalieren. So kann einerseits beispielweise die Serverleistung oder der Speicher via Cloud kurzfristig erhöht werden, andererseits können schnell zusätzliche Lizenzen erweitert werden. Vieles funktioniert inzwischen mit wenigen Mausklicks.

Entsprechend der eigenen Unternehmenskultur sind für den Aufbruch in neue Arbeitswelten die geeigneten Tools zu wählen. Dies gilt für die formelle Zusammenarbeit gleichermaßen wie für die informelle. Hybrides Arbeiten heißt für viele, von einem virtuellen Meetingraum in den nächsten zu hetzen. Da keine physische Anwesenheit vor Ort oder gar ein Ortswechsel mit entsprechenden Wegzeiten erforderlich ist, erhöht sich plötzlich die zeitliche „Verfügbarkeit“.

Pausen oder gar der zu Beginn eines Meetings übliche, informelle Austausch gehen dabei oftmals verloren. Unter Punkt 2 „Kultur und Veränderungen managen“ werden Spielregeln angesprochen, welche uns dabei helfen, die richtige Balance im Umgang mit diesen neuen Technologien zu finden.

Zeit für Informelles kann und muss demnach in hybriden Arbeitswelten aktiv eingeplant werden. Dafür braucht es Führung/Anleitung in Teams/Abteilungen gleichermaßen wie entsprechende Tools, die das Informelle spannender und abwechslungsreicher gestalten. Es gibt hier keine universale Lösung nach Branchen oder Unternehmensgröße, denn so individuell jede Unternehmenskultur ist, so individuell muss auch jedes Kollaborationstool und jede Community-App darauf abgestimmt sein.

Die Technologie, wenn sie richtig eingesetzt wird, bildet die Grundlage der Arbeit. So wie niemand fragt, ob der Boden des Hauses tragfähig ist und ob es auch Wasser und eine Heizung im Raum gibt, wird von einer modernen Arbeitswelt das Vorhandensein aller notwendigen Werkzeuge erwartet. Systeme müssen sich den Abläufen anpassen können und umgekehrt. Das erfordert eine Veränderung der Denkweise und Kultur im Unternehmen. Oftmals wird jedoch noch erwartet, dass sich nur die digitalen Systeme, nicht jedoch die Organisation und deren Menschen an neue Lösungen und Gegebenheiten anpassen müssen.

Kollaboration

Lösungen gibt es am Markt bereits viele. So werden in Unternehmen häufig Chat- bzw. Messenger-Dienste genutzt, um gerade die interne E-Mail-Flut zu reduzieren. Ein übersichtlicher Nachrichtenverlauf bietet mehr Überblick als mehrfach weitergeleitete oder beantwortete E-Mail-Ketten. Kollegen können direkt angeschrieben werden, der Austausch von Dokumenten, Screenshots und Links sowie die Einrichtung von Gruppenchats ist möglich.

Oftmals werden Chat-Dienste integriert in übergeordnete Collaboration-Tools als SaaS-Lösung oder Smartphone-App angeboten, die weiteren Funktionen wie Posting, Statusanzeigen und Ähnliches ermöglichen. Bei sogenannten Collaboration-Tools stehen die Förderung interner Kommunikation und der Zusammenarbeit im Mittelpunkt. In Zeiten, in denen Konzepte wie „agiles Arbeiten“, „laterales Führen“, „Digital Leadership“ und „Arbeit 4.0“ florieren, sind diese Lösungen auch für das Management unumgänglich. Sie können dabei helfen, sich von alten Hierarchien und „Command & Control“-Prinzipien fortzuentwickeln, zugunsten eines selbstbestimmten, freien und selbst organisierten Arbeitens, und somit Unternehmen beweglicher und anpassungsfähiger machen (<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/digitalisierung/digitale-kollaboration/>, abgerufen am 09.07.2021). Sowohl fachlicher als auch informeller Austausch sind einfach und jederzeit möglich. Vielfach werden Innovation und Motivation – und damit auch die Identität des Unternehmens selbst – gestärkt. Zuständige Abteilungen und Experten für Fachgebiete werden zudem schnell identifiziert, was ebenfalls für effizientere Prozesse sorgt.

Teams sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, dass auch Kreativität vermehrt im digitalen Raum stattfindet. Virtuelle Whiteboard-Tools ermöglichen hier umfassende Zusammenarbeit in Echtzeit. Nicht nur im eigenen Team, sondern auch in Kundenworkshops werden dabei einfache bis komplexe Aufgabenstellungen gemeinsam auf digitalen White-Boards erarbeitet. In agilen Umgebungen ermöglichen virtuelle Whiteboard-Tools partizipierendes Arbeiten in hybriden Meetings.

Vom simplen Brainstorming bis hin zu komplexen Prozessen lassen sich so vielfältige Formate realisieren. Boards lassen sich beliebig erweitern, individuell gestalten, und bieten darüber hinaus auch zahlreiche Features für die digitale Durchführung von Meetings und Workshops. Durch die permanente Anpassbarkeit und Aktualität bieten die Tools auch für langfristige Vorhaben ein enormes Potenzial im Sinne eines agilen Arbeitsverständnisses.

Bei Software-Lösungen, Collaboration-Tools, Wikis oder Smartphone-Apps geht der Trend ganz klar in Richtung „Software as a Service“ (SaaS) und Cloud-Lösungen. Dabei werden die Lösungen nicht mehr auf Unternehmensservern installiert, sondern von den Anbietern gegen eine monatliche oder jährliche Gebühr in einer Cloud gemietet und vom jeweiligen Unternehmen nur genutzt. Dies ermöglicht jederzeitigen und ortsunabhängigen Zugriff auf Unternehmenssoftware, Daten, Tools und Dokumente, beispielsweise für die Nutzung im Homeoffice oder auf Firmenreisen.

Robotic-Process-Automation und Künstliche Intelligenz (KI)

Im Bereich der Postverarbeitung musste zu Beginn der Corona-Krise die Digitalisierung besonders schnell vorangetrieben werden, da noch viele Geschäftsunterlagen in Papierform eintrafen und physisch verarbeitet wurden. Mitarbeiter waren im Homeoffice nicht nur von Teilen der innerbetrieblichen Kommunikation abgeschnitten, sondern zusätzlich auch von den nur physisch verfügbaren Dokumenten. Die Eingangsrechnungen und sonstige Kundenkorrespondenz landete also im Büro, und konnte nur zeitverzögert verarbeitet werden. Eine Lösung stellte die Digitalisierung und sichere elektronische Übermittlung der zuvor nur in Papierform vorhandenen Tagespost dar. Die Digitalisierung legt hier auch den Grundstein für schnellere und effizientere Geschäftsprozesse – angefangen von der automatisierten Zuordnung der Tagespost für die Mitarbeiter bis hin zur Bearbeitung und Freigabe der digitalisierten Eingangsrechnung in einem mehrstufigen Workflow.

Oftmals werden Verträge ausgedruckt, unterschrieben, eingescannt, geschreddert (oder archiviert) und dann per E-Mail an den Vertragspartner geschickt. Haben beide Vertragspartner die Möglichkeit, einen Vertrag oder eine Bestellung digital zu signieren, können die ganzen, manuellen Arbeitsschritte durch wenige Klicks virtuell durchgeführt werden.

Ein weiteres Beispiel ist die Prozessautomation von Kundenanfragen. Kundenanfragen erfordern im Tagesgeschäft einen hohen Zeitaufwand, wenn sie zeitnah bearbeitet werden. Mit Hilfe von RPA (Robotic Software Automation) können Anfragen, einer standardisierten Logik folgend, schnell der richtigen Abteilung zugeordnet und an sie weitergeleitet werden. In weiterer Folge kann ein solcher Prozess um eine künstliche Intelligenz erweitert werden, die selbstlernend komplexere Anfragen bearbeiten kann. Diese Lösung kennt man in der Praxis von sogenannten Chat-Bots, welche bereits von vielen Firmen eingesetzt werden (z.B. von Hello Fresh, Amazon, von Fluglinien, Versicherungen ...); erst wenn das sogenannte Bot nicht mehr weiterweiß, wird die Anfrage an einen Servicemitarbeiter weitergeleitet.

Künftig wird künstliche Intelligenz mehr und mehr Automatisierungen übernehmen und selbstständig Entscheidungen treffen. Eine menschliche Interaktion wird nurmehr am Beginn benötigt, damit die Künstliche Intelligenz effizienter lernen kann, sowie für spätere Stichprobenüberprüfungen, bei Sonderfällen, Reklamationen oder zum Erlernen von neuen Abläufen.

Arbeitsplatzbuchen und Sensoren

In Büroflächen mit Desk-Sharing-Konzept gibt es weniger physische Arbeitsplätze als Mitarbeiter; je nach Ausmaß werden hierfür Buchungssysteme benötigt, damit ein Mitarbeiter seinen Bedarf anmelden und buchen kann. Sensoren können dabei helfen, die Auslastung zu messen, freie Arbeitsplätze anzuzeigen oder auch zu prüfen, ob gebuchte Besprechungsräume wirklich genutzt werden.

Auch im Gebäudebereich werden die Sensoren zahlreicher werden. Automatische Steuerungen können eine Vielzahl von Optimierungen bringen: Die Lichtstimmung kann automatisch der Tageszeit und den Sonnenlichtverhältnissen angepasst werden. In ungenutzten Räumen kann die Lüftung/Beheizung/Kühlung automatisch reduziert und so auch Energie gespart werden.

Unabhängig davon, welche Lösungen in einer Organisation zum Einsatz kommen: Das Ziel ist, den Mitarbeitern ein entsprechendes Arbeitsumfeld zu bieten, das sie optimal unterstützt. Wird dabei Zeit eingespart, können die Mitarbeiter sich mehr mit neuen Geschäftsideen, Weiterbildung und Verbesserungen befassen.

Fähigkeiten und Training

Früher wurden bei der Einführung eines neuen Programms oftmals nur dessen Funktionsweisen geschult. Für hybrides Zusammenarbeiten muss hier allerdings weitergedacht werden. Mitarbeiter müssen die Verflechtungen zwischen den unterschiedlichen Lösungen besser verstehen. Deshalb ist es wichtig, dass neben den Funktionen auch die Datenflüsse und die Datenstrukturen geschult werden. Je höher der Digitalisierungsgrad und die Automatisierung in einem Unternehmen, desto wichtiger wird die Datenqualität – und es gilt, bei allen Beteiligten ein Bewusstsein hierfür zu schaffen. So können zum Beispiel ungenaue HR-Daten die Arbeit in anderen Abteilungen erschweren.

Regelmäßige Weiterbildungen sorgen dafür, dass das Gesamtwissen einer Organisation kontinuierlich gehoben und gesichert wird.

Nicht immer ist jedes notwendige Know-how in einem Unternehmen verfügbar; künftig wird Wissen verstärkt punktuell oder über zeitliche Perioden zugekauft oder überhaupt mit anderen Firmen geteilt. Die Bereitstellung von hybriden und zeitlich asynchronen Arbeitsweisen erlaubt es, auf Talente weltweit zuzugreifen zu können.

Kontinuierliches Lernen ist in einer Wissensgesellschaft unabdingbar. Schulungsunterlagen, die nur in Papierform zur Verfügung gestellt werden, gelten als altmodisch. Virtuelle und aufgezeichnete Schulungen erlauben dem Mitarbeiter, Weiterbildungen in seiner eigenen Geschwindigkeit zu absolvieren. Eine Möglichkeit, Lernen spannend und spielerisch zu gestalten, wird unter dem Begriff Gamifizierung zusammengefasst. Durch selbstgesteuertes und ergebnisorientiertes Lernen werden Erfolge visualisiert. Moderne Lernsysteme ermöglichen mithilfe von Gamification-Elementen den Teilnehmern, sich kognitiv, sozial und emotional zu involvieren und schaffen so eine individuelle, motivierende Lernerfahrung. (<https://www.springer-professional.de/e-learning/aus-und-weiterbildung/mit-gamification-spielend-lernen-/16087836>, abgerufen am 11.07.2021)

Zur lernenden Organisation transformiert:

- kontinuierlich Neues lernen
- sich mit neuen Technologien befassen/testen
- Gelerntes als Wissen im Unternehmen festhalten/dokumentieren
- ständig das Erlebnis (Experience) verbessern

Kontinuierliches Weiterbilden der Mitarbeiter und die entsprechende Organisation ermöglichen es, sich an die ständigen Veränderungen schneller anzupassen. Anpassungsfähigkeit ist DAS Erfolgskriterium für die Arbeitswelt der Zukunft.

Sicherheit und Datenschutz

Die Nutzung moderner, digitaler Technologien bringt auch Sicherheitsrisiken mit sich. Wir leben in einem Zeitalter, in dem Daten sehr wertvoll sind. Wertvolle Dinge, man denke etwa an Diamanten und Goldschmuck, schützen wir seit jeher im Tresor oder mit Alarmanlagen. Auch Daten müssen geschützt werden, wobei hier gilt, je sensibler diese sind, desto besser müssen sie gesichert werden. Ein brisanter Datenverlust kann zu Image-schaden und somit Reputationsverlust führen, in manchen Fällen kann eine Firma sogar schadenersatzpflichtig werden.

Aktuell besteht ein klarer Trend hin zur Datenspeicherung in der Cloud (Internet) also auch die Nutzung sogenannter „Software as a Service“ (SaaS) Lösungen zu erkennen. Vielfach hält sich das Vorurteil, Cloudlösungen wären unsicherer als die Speicherung von Daten auf den eigenen Servern (on-premise). Tatsächlich investieren Cloud- und SaaS-Lösungsanbieter meist in einem Umfang in Datenschutz und Sicherheit, der die Möglichkeiten kleiner Firmen bei weitem übersteigen.

Unabhängig vom Speicherort – egal ob on-premise, in der Cloud, oder hybrid – gilt: Werden Daten nicht entsprechend gesichert, kann es zu empfindlichem Daten- oder Reputationsverlust oder auch Schadenersatzforderungen kommen. Sind Systeme außerhalb vom Firmennetz/Standort erreichbar (Homeoffice), kann dies den Datendiebstahl zusätzlich erleichtern. Neben der steigenden Gefahr von Hackern wird jedoch Datendiebstahl in Unternehmen in den meisten Fällen von den eigenen Mitarbeitern begangen.

Außer Mitarbeitern oder Hackern können auch Lösungsanbieter die gesammelten Daten einer Firma weiterverwenden und verkaufen. Im Hintergrund einer Anwendung können Funktionen tätig sein, die im Widerspruch zur ursprünglichen, ihr zugrunde liegenden Idee stehen. Ein Beispiel dafür sind die Messenger-Apps, die als kostengünstige SMS/MMS-Alternative entwickelt wurden. Der Nachrichtenaustausch ist für den Benutzer sehr bequem. Die meisten Anbieter haben sich jedoch seit geraumer Zeit auf das Sammeln und Auswerten von Nutzerdaten ausgerichtet. Mit wenigen Klicks teilen die Nutzer sämtliche Telefonnummern und Namen mit den Plattformen.

Daher empfiehlt sich, AGBs genau zu studieren und eventuell APPs per MDM (Mobile Device Management) auf den Firmentelefonen zu sperren. Je nach Sensibilität der Daten empfiehlt es sich auch, nachzuforschen, wo sich die Server eines Cloud-Dienstes geographisch befinden. Sobald sich diese in der EU befinden, unterliegen sie der DSGVO und damit einer besseren gesetzlichen Grundlage.

Viele Anbieter von SaaS-Lösungen sind auch nicht bereit, auf die AGBs eines Firmenkunden einzugehen und erklären zudem die eigenen als unverhandelbar. Datenschutzgesetze können sich auch in der EU in den einzelnen Ländern unterscheiden. Außerhalb der EU gelten in jedem Fall andere Regelungen.

Eine Firma sollte sich der Auswirkung von möglichen Sicherheitsrisiken bewusst sein, diese Risiken entsprechend bewerten und für unternehmenskritische Bereiche Notfallpläne bereithalten. Der Schutz vor Schaden und Missbrauch, aber auch die Gewährleistung der unternehmerischen Weiterentwicklung und sogar des Fortbestandes, gilt als unternehmenskritisch. Das Bewusstsein dafür gilt es auch bei den Mitarbeitern zu schaffen, viele Sicherheitsprobleme entstehen durch Unachtsamkeit.

Zusammenfassung

Mit dem Wissen, dass in einer disruptiven Gesellschaft das Antizipieren von Veränderungen immer wichtiger wird, nutzen Unternehmen moderne Technologien zur Stärkung Ihres Geschäftsmodells. Denn eines lässt sich mit Sicherheit sagen: Technologie, richtig eingesetzt, schafft einen Mehrwert für jedes Unternehmen. Dabei stimmen erfolgreiche Unternehmen die von ihnen eingesetzte Technologie im Einklang mit Kultur und Raum sowohl auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch auf die Unternehmensziele ab.

5. Empfehlungen

Gemäß dem Satz: „Success is not a destination, it’s a journey“ von Zig Ziglar verhält es sich auch mit dem Aufbruch zu neuen Arbeitswelten. Wer sich einmal dazu entschieden hat, die Reise anzutreten, wird schnell bemerken, dass es sich um einen wiederkehrenden Prozess handelt. Um nicht ganz unvorbereitet von der „New World of Work“-Welle erfasst zu werden, empfehlen wir folgende Vorgehensweise:

1. **Ausgangslage ermitteln.** Wo stehen Sie als Unternehmen aktuell? Befinden Sie sich bereits voll im Wandel? Stehen Sie noch am Anfang? Oder haben Sie bereits die ersten Schritte getan und blicken auf einen großen Schatz an Erfahrungen zurück?
2. **Zusammenhänge erkennen.** Wie arbeiten die Bereiche HR, IT und FM zusammen? In welchen Bereichen bedarf es einer Veränderung? In welchem Bereich kann man schnelle Erfolge erzielen?
3. **Lieber drei kleine Schritte, als sich bei einem großen die Füße brechen** (Afrikanisches Sprichwort). Hier kommt das Gesetz der kleinen Schritte zum Tragen. Einen Schritt nach dem anderen, dafür aber konstant und konsequent. Zu schnell zu viel verändern zu wollen kann dem Unternehmen mehr schaden als dienen. Daher sollten Sie auf dieser Reise Ausdauer, Zeit und Geduld mitnehmen.
4. **Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation.** Nehmen Sie sich Zeit und machen Sie Ihre Veränderungsvorhaben transparent. Erstellen Sie neben einem Projektplan auch einen Kommunikationsplan. Je besser und klarer die Kommunikation, umso höher der Grad der Akzeptanz und umso mehr Kollegen können auf dieser Reise der Veränderung mitgenommen werden. Damit steigen die Chancen auf ein erfolgreiches Projekt.
5. **Regelmäßige Boxenstopps.** Planen Sie regelmäßige Boxenstopps ein, also Momente, in denen Sie Rückschau halten und eine Statusbestimmung vornehmen. Feiern Sie bereits geschaffte Etappen und blicken Sie erwartungsvoll auf die bevorstehenden.
6. **Externe Begleitung.** Ein professioneller Blick von außen kann helfen, die Orientierung nicht zu verlieren. Holen Sie sich Unterstützung bei den Themen, bei denen Sie sich unsicher fühlen.
7. **Viel Freude auf der Reise!**

6. Autoren



V.l.n.r.: J. Pichler, M. Ruppe, P. Müllner, M. Luptacik
© FMA | IFMA AT, Jana Madzigon

Über das FORUM Arbeitswelten

Das Forum wurde im Frühjahr 2020 durch die IFMA Austria mit dem Ziel gegründet, eine Plattform zu schaffen, die ermöglicht, die Themen „Arbeitsplatz“ und „neue Arbeitswelten“ in ihrer Komplexität und Problematik zu diskutieren und Lösungen auszuarbeiten.

Mit dem Auf- und Ausbau eines lokalen Netzwerkes und zusammen mit Experten in den Bereichen Kultur, Arbeitsplatz und Technologie fördern wir den Austausch und erreichen damit eine erhöhte Sichtbarkeit für diesen vielschichtigen Themenbereich. Durch die Vernetzung mit der weltweiten IFMA Community, den Workplace Evolutionaries (1.000 Mitgliedern), ist zudem die Einbindung internationaler Entwicklungen gegeben.

Im September 2020 trafen einander rund 60 Experten zum virtuellen Kick-off. Kurz darauf startete das Forum Arbeitswelten mit drei Arbeitsgruppen zu den folgenden Themen:

- **Kultur und Veränderung managen**
- **Arbeitswelten gestalten**
- **Technologien nutzen**

Es diskutierten Spezialisten aus Österreich, der Schweiz und Deutschland in mehreren virtuellen, interdisziplinären Gruppentreffen die Themen und tauschten Ideen aus.

Das FORUM Arbeitswelten

Unter der Leitung von:

Ing. Mag. (FH) Martin Ruppe, MBA
OM Objektmanagement GmbH

Ing. Mag. (FH) Martin Ruppe, MBA, ist Absolvent der Fachhochschule des bfi Wien und hält einen Master of Business Administration für Facility Management der Technischen Universität Wien. Er hat sich auf die Bereiche Facility Management, CAFM und Workplace Strategy spezialisiert. Aktuell ist Martin Ruppe als FM & IWMS-Berater bei der Erste-Bank-Tochter OM Objektmanagement GmbH tätig. In der IFMA, Austria Chapter, leitet er das FORUM Arbeitswelten. Weiters agiert er als EMEA & APAC-Direktor der internationalen IFMA Community, den „Workplace Evolutionaries“ (WE).

Die Arbeitsgruppen

Technologien nutzen

Unter der Leitung von:

Janine Pichler, MSc
M.O.O.CON GmbH

Janine Pichler, MSc, ist Absolventin der Hochschule Wismar. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Führungskraft im Einzelhandel entschied sie sich für ein Studium im Bereich Facility Management und den anschließenden Berufswechsel in den Bereich FM-Consulting. Aktuell ist Janine Pichler in ihrer Funktion als FM-Consultant „Prozesse optimieren“ für das Beratungsunternehmen M.O.O.CON tätig und aktives Mitglied der IFMA, Austria Chapter. Sie ist Expertin für FM-Strategie und FM-Systemlandschaften.

Co-Leitung:

Ing. Mag. (FH) Martin Ruppe, MBA
OM Objektmanagement

Arbeitswelten gestalten

Unter der Leitung von:

Dipl.-Ing. Martin Luptacik
NEXT OFFICE GmbH

Dipl.-Ing. Martin Luptacik begann seine Berufslaufbahn nach dem Studium der Architektur an der Technischen Universität in Wien als Assistent am Institut für Raumgestaltung und als Projektmanager in einem Architekturbüro in Wien. 2002 gründete er FORMFUNK architecture, ein Unternehmen für die Entwicklung und Realisierung von Projekten auf dem Gebiet Architektur und Design. 2011 wurde er Partner bei NEXT OFFICE GmbH, wo er als Architekt und Expert Consultant im Bereich Innenarchitektur und Consulting von Arbeitswelten tätig ist. Martin Luptacik beschäftigt sich mit der gesamtheitlichen Betrachtung von Organisationen, Prozessen und deren Veränderungen. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in der Beratung, Projektentwicklung, sowie Entwurf und Design, unter anderem auch in internationalen Projekten.

Co-Leitung:

Ing. Andreas Horvath
NEXT OFFICE GmbH

Kultur und Veränderung managen

Unter der Leitung von:

Ing. Mag. (FH) Peter Müllner
teamgnesda – Gnesda Real Estate & Consulting GmbH

Ing. Mag. (FH) Peter Müllner ist Absolvent der FH Wien für Unternehmensführung und der ARGE Bildungsmanagement für systemisches Coaching, Organisations- und Personalentwicklung. Seit über 15 Jahren setzt er sich mit dem Thema „Mensch-Raum-Verbindung“ auseinander. Aktuell ist Peter Müllner in seiner Funktion als Senior Advisor leitender Berater für die Begleitung des Veränderungsprozesses bei der ganzheitlichen Gestaltung von Arbeitswelten. Neben seiner beratenden Rolle fungiert er als Mitglied und Bereichsleiter des FORUM Arbeitswelten der IFMA Austria, mit dem Schwerpunkt Gestaltung von Unternehmenskultur.

Co-Leitung:

Mag. Katja Hausmann-Bauer
teamgnesda – Gnesda Real Estate & Consulting GmbH

Unter der Mitarbeit von:

Boris Brabatsch

Sodexo Service Solutions Austria GmbH,
Director Business Development

Patrick Bubna-Litic

Österreichische Post AG,
Product Manager & Business Development

Dena Ghafouri

our patterns (part of the highest excitement
brand portfolio, highest excitement GmbH),
Coach

Mag. Jeanny Gucher

our patterns (part of the highest excitement
brand portfolio, highest excitement GmbH),
Geschäftsführerin

Ing. David Heiling, BA, MA

EAM Systems GmbH,
Abteilungsleiter Technische Betriebsführung

Mag. Gerhard Hochreiter, MSc

Sparkasse Oberösterreich,
Abteilungsleiter Facility Management

Helmut Karas

digital : why and how e.U.,
Geschäftsführer

DI (FH) Stefan Kollegger, MBA

EAM Systems GmbH,
Leiter Facility Services

Mag. (FH) Claus Mayer, MBA

CMY-consulting,
FM strategist

Mag. Erol Milo

STRABAG Real Estate GmbH,
Bereichsleiter Gewerbe

Dipl.-Ing. Muhteşem Shirin, MA

Kinnarps,
International Concept Manager

Dipl.-Ing. Jürgen Novak

Bundesrechenzentrum GmbH,
Abteilungsleiter Facility Management

Katharina Paar, MA

Österreichische Post AG,
Product Manager & Business Development

Gudrun Pillwein

Herzpunkte e.U.,
Geschäftsführerin

Mag. Dr. Dieter Pölzl

Energie AG Oberösterreich Business Services GmbH,
Abteilungsleiter Immobilienmanagement

Martina Reinholz

SVITFM Schweiz,
Vize-Präsidentin

Dipl.-Ing. Simone Rongitsch, BSc

Pocket House GmbH,
CEO

Sabina Rosenberg

CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft GmbH,
Leiterin Facility Management

Dipl.-Ing. Gabriele Steinberger

ÖBB-Business Competence Center GmbH,
Projektmanagerin Stab Personal & Unternehmensentwicklung

Michael Weiss

Weiss-Consulting,
Selbständiger Unternehmensberater

DI (FH) Johannes Wiesinger

Energie AG Oberösterreich Business Services GmbH,
Teamleiter Immobilienmanagement

Ing. Christian Wimmer, MBA

cwi solutions,
Geschäftsführer + Gerichtssachverständiger FM

7. Referenzen

IFMA FMJ July/August 2021,
Technology & Strategy – Support the Employee Experience
(Page 53)

Randstad Deutschland (Hrsg.):
Wie wir in Zukunft arbeiten, Stand: Januar 2020,
2. Auflage, S. 11.

[https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/digitalisierung/
digitale-kollaboration/](https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/digitalisierung/digitale-kollaboration/)
abgerufen am 09.07.2021

[https://www.springerprofessional.de/e-learning/aus--und-
weiterbildung/mit-gamification-spielend-lernen-/16087836](https://www.springerprofessional.de/e-learning/aus--und-weiterbildung/mit-gamification-spielend-lernen-/16087836)
abgerufen am 11.07.2021

[https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/
privatsphare/raum-fur-privatsphare-und-austausch/](https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/privatsphare/raum-fur-privatsphare-und-austausch/)
abgerufen am 15.07.2021

8. Hinweise

Herausgeber

FMA | IFMA Austria
Wolfengasse 4, Top 12, A-1010 Wien
+43 1 512 2975
office@fma.or.at | office@ifma.at
www.fma.or.at | www.ifma.at

Gestaltung: november-design.at
Druck: druck.at
Stand: September 2021
Foto: Cover: RichVintage | iStockPhoto

Gewährleistungsausschluss

Herausgeber und Autoren erklären, das vorliegende Werk mit großer Sorgfalt erstellt zu haben, übernehmen jedoch keine Haftung für die Inhalte.

© FORUM Arbeitswelten der FMA und IFMA Austria

Jede Vervielfältigung, Übersetzung und Wieder- bzw. Weitergabe der Inhalte sowie die öffentliche Zugänglichmachung ist ohne schriftliche Genehmigung der FMA und IFMA Austria ausdrücklich untersagt und strafbar. Sämtliche Texte, Bilder, Grafiken sowie das Layout dieser Broschüre sind urheberrechtlich geschützt.

Anmerkung

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Die genannte Form ist für alle Geschlechter zu verstehen.

Über Facility Management Austria | IFMA Austria

Die unternehmensbezogene Non-Profit-Organisation Facility Management Austria (FMA) versteht sich gemeinsam mit dem Austrian Chapter der IFMA (International Facility Management Association) als DAS Netzwerk für Facility Management in Österreich.

Das Verbinden von Kompetenzen in Planung, Errichtung und Betrieb von Gebäuden ist eine der wesentlichen Zielsetzungen, mit denen sich das österreichische Netzwerk für Facility Management beschäftigt. Als Kommunikationsforum für eine zukunftsorientierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Berufsgruppen und Verbänden sowie Bildungs- und Forschungseinrichtungen vermitteln FMA und IFMA Austria Informationen zu aktuellen Themen, die in marktorientierten Interessengemeinschaften und themenspezifischen TaskForces mit und für Mitglieder(n) behandelt werden.

Das Netzwerk für Facility Management in Österreich ist DER Ansprechpartner für FM-Fachleute und FM-Nutzer im In- und Ausland sowie Organisator von Veranstaltungen und Aktivitäten im Sinne der Weiterentwicklung der gesamten Branche.

**Wir haben Ihr Interesse geweckt?
Dann werden auch Sie Teil
dieses Netzwerkes!
Wir freuen uns auf Sie!**

Mehr zum Thema finden Sie in folgenden White Papers:



**Facility Management
meets Human Resources –
der Mensch im Mittelpunkt**

White Paper

Mit zunehmender Bedeutung des optimalen Arbeitsumfeldes hat sich die Zusammenarbeit der Unternehmensfunktionen Facility Management (FM) einerseits und Human Resources (HR) andererseits in vielen Unternehmen stark intensiviert. Bereits im White Paper „Die Zukunft des Facility Managements – Vision FM 2030“ wurde prognostiziert, dass zukünftig die FM-Welt mit der HR-Welt enger zusammenarbeiten wird. Das White Paper stellt unter anderem dar, wie sich die Vorteile einer produktiven Kooperation und eines aktiven Austausches in vielen Kennzahlen (KPIs) widerspiegeln.



**Nutzungsqualität
von Bürogebäuden
Real Estate Usability –
Dem Nutzer eine Stimme geben**

White Paper

Das White Paper zeigt Wege zur Nutzereinbindung und Userbewertung von Arbeitsplatzqualität auf, gibt allgemeine Handlungsempfehlungen und stellt Best Practices vor. Zudem schlägt das IFMA Austria-Zukunftsforum einen allgemeinen, vereinfachten Ansatz zur Bewertung von Arbeitsplatzqualität in Büroimmobilien vor, mithilfe dessen die Qualität von Büroimmobilien vergleichbar gemacht werden soll. Damit kann qualitativ gutes Facility Management künftig auch messbar einen wesentlichen Beitrag für die Produktivität einer Organisation leisten.



**Die Zukunft des
Facility Managements –
Vision „FM 2030“**

White Paper

Im Rahmen des White Papers haben die Autoren, basierend auf aktuellen Trends, mögliche Zukunftsszenarien für das Facility Management skizziert. Klar erkennbar ist diesbezüglich ein Perspektivenwechsel von FM als Leistungserbringer hin zur strategischen Management-Disziplin, in der der Mensch und die Mitarbeiter immer stärker in den Fokus des Geschehens rücken. Diese Entwicklung wird von drei internationalen Konzernen (JLL, CBRE, ISS) unterstrichen, insbesondere im Zusammenhang mit positiven Nutzererfahrungen und der Zufriedenheit der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor.

Das vorliegende Paper „**Aufbruch zu neuen Arbeitswelten**“ und die genannten White Papers können über die Geschäftsstelle der FMA und IFMA Austria bezogen werden:

Wolfengasse 4, Top 12, A-1010 Wien
+43 1 512 2975
office@fma.or.at | office@ifma.at
www.fma.or.at | www.ifma.at

FMA | IFMA Austria

Wolfengasse 4, Top 12, A-1010 Wien
+43 1 512 2975
office@fma.or.at | office@ifma.at
www.fma.or.at | www.ifma.at