



Wissen

HAWORTH®

«activity worksettings»: die unaufhaltsame Evolution des Büros

Schlussfolgerung

Ein grosser Umbruch geht in unseren Büros vonstatten, welcher endlich die Freiheit und Möglichkeit für geschäftliche Neuerungen mit sich bringt, die für die modernen Technologien der heutigen Zeit angemessen sind. Die aktuellen Probleme der weltweiten Wirtschaftskrise zwingen Unternehmen zur Reduzierung ihrer Kosten, was eine beschleunigende Wirkung auf die neuste Büro-Evolution ausübt.

Die Indikatoren der Veränderung im Büro sind für die Immobilien- und Einrichtungsbranche offensichtlich (interessanterweise jedoch nicht in der obersten Führungsebene). So ist beispielsweise eine chronische Unterbenutzung von Bürotischen zu beobachten. Die Gründe dafür sind sehr komplex. Der vorliegende Artikel hat das Ziel, die verschiedenen Entwicklungen im Arbeitsumfeld herzuleiten und verständlich zu machen.

Die Schlussfolgerung ist jedoch eindeutig: Das Büro durchlebt einen grundsätzlichen Wechsel, bei welchem das Bedürfnis nach Interaktion und Mobilität für eine Grosszahl an Büronutzern erstmals wichtiger wird als das Verlangen nach Papier oder einem fixen Arbeitsplatz.

Die Möglichkeit eines grundlegenden Wechsels sollte keinesfalls verpasst werden, da Konkurrenzvorteile auf dem Spiel stehen. Die Herausforderung besteht darin, den neuen Arbeitsplatz bestmöglich umzusetzen und reibungslos einzuführen. Demnach sind neue Lieferungsfertigkeiten seitens des Managements und der Mitarbeiter gefragt sowie darüber hinaus komplett neue innovative Herangehensweisen für die Bereitstellung und die Verwertung von Einrichtung, IT und Möbeln.

Das Büro zu Zeiten der industriellen Revolution

Versetzen wir uns in Gedanken circa hundert Jahre zurück. Das Büro, wie wir es heute kennen, ist eine sehr junge Erscheinung. Die ersten Geschäftsgebäude wurden beispielsweise erst im späten 19. Jahrhundert gebaut. Das damalige Büro verdankte seine Existenz einer Handvoll grundlegender Erfindungen: Papier, Geschäftsmaschinen (die Schreibmaschine, die Addiermaschine) und Telefon.

Die industrielle Revolution erschuf mit dem Schienen- und Strassenbau einerseits die Basisstrukturen für den Personentransport sowie mit den urbanen Wohnsiedlungen andererseits eine Grundvoraussetzung, um eine Vielzahl an Arbeitern in der Nähe des Arbeitsortes unterzubringen. Als Nächstes formte die aufkommende Managementtheorie, welche ursprünglich auf militärischen Prinzipien und später auf den Regeln der industriellen Massenproduktion aufbaute, den Arbeitsstandard, und schliesslich leisteten auch die Immobilien- und die Designindustrie einen wesentlichen Beitrag.



Abbildung 1

Das Industriezeitalter-Büro: das «Frank Lloyd Wright's Larkin Building» (1904), das erste moderne Geschäftsgebäude mit Stahlmöbeln, Klimaanlage und einem eifrigen Verständnis von Arbeitsprozessen.



Wissen

HAWORTH®

Einige Komponenten des frühen Büros blieben bis heute erhalten, so beispielsweise das Papier und das Telefon, die jedoch in jüngster Zeit um den Computer, das Mobiltelefon und mehr und mehr auch um Videokommunikation ergänzt wurden. Hingegen verlieren die damaligen Denkmuster der synchronen Organisation stetig an Bedeutung, da sich die gesamte Geschäftswelt in eine globale Richtung entwickelt und dadurch endlich begonnen wird, das Potenzial der bestehenden Technologie auszuschöpfen.

Technologische Neuerungen schürten im 20. Jahrhundert grosse Hoffnungen, aber wurden im Büro nur sehr zögerlich eingeführt. Erst in den frühen Jahren des aktuellen Jahrhunderts wurde mobiles Arbeiten in die Realität umgesetzt, aber selbst dies beschränkte sich primär auf das Umfeld der Führungskräfte.

Während die Geschäftswelt die Vorteile der modernen Technologie langsam in den Alltag adaptierte, schnappten die Kinder der Arbeiter die neuen Technologien mit grossem Interesse auf, setzten diese selbst spielerisch ein und überholten ihre Eltern schnell in der Nutzung des Internets sowie mit einem generell breiten Spektrum an technischen Geräten. Die Kinder teilten digitale Inhalte mit Freunden über den ganzen Globus und dies mit noch nie dagewesener, für Eltern besorgniserregender Freiheit und Selbstverständlichkeit. Als diese Generation schliesslich den Schritt in die Arbeitswelt wagte, wurde sie davon überrascht, dass die Jugendlichen in ihren Schlafzimmern über bessere technologische Ausstattungen verfügten als die Arbeitgeber in ihren Sitzungszimmern.

Die wichtigen technologischen Neuerungen für Firmen sind folgende:

- Billige Datenspeicherung
- Grosse Rechenleistung
- Globales Networking
- Leichte und kraftvolle Geräte
- Hochgeschwindigkeits-Wireless-Netzwerke
- Immer und überall Zugriff auf geschäftliche Infrastruktur (Telefon- und Datenzugang)

Das Innovationstempo nimmt auch weiterhin stetig zu. Die nächste Generation der 4G-Technologie, welche Daten nicht mehr länger nur aus dem Internet herunterlädt, sondern mittels «stream» überträgt, birgt beispielsweise das Potenzial in sich, Kabel (abgesehen von jenen des Wireless-Netzwerks es ist erstaunlich, wie viele Kabel und Fasern ein solches Netzwerk benötigt) gänzlich unnötig und der Vergangenheit angehörig zu machen.

Der digitale Nebel ist dabei, sich aufzulösen, und man kann die nahe Zukunft der Büros erkennen: Wireless Notebooks für alle, das Aussterben des Festnetztelefons, hohe Spezifikationen für Mobiltelefone und firmeninterne Dienstleistungen, um Vermögenswerte und sogar Personen zu orten. Gemeinschaftliche Programme («collaborative tools») werden es ermöglichen, Daten von jedem Standpunkt über das Netzwerk zu teilen und zu modifizieren, was die Notwendigkeit von geschäftlichen Reisen drastisch reduziert. Elektronische Dokumente und qualitativ hochwertige Videokonferenzen werden zu alltäglichen Arbeitsinstrumenten, welche das Eintauchen in neue digitale Arbeitswelten ermöglichen.

Zahlreiche Unternehmen beginnen in jüngster Zeit mit der Umsetzung dieser neuen Arbeitsweisen, oft jedoch verbunden mit unerwünschten Altlasten wie Unmengen an alten Dokumenten, die sich in Abstellräumen stapeln, unbenutzte Arbeitsplätze, überfüllte Cafés und hoffnungslos überbuchte Meeting- und Konferenzräume. Zusammengekommen verlangt all dies nach neuen Konzepten der Arbeitsumgebung aber sind diese wirklich so neu?



Abbildung 3
Typische neue Arten der Arbeitsplatzumgebung in den 1990er-Jahren: Arbeitsplätze und Cafés.

Welle 1: Telearbeit und «hot desking»

In den frühen 1990er-Jahren konnten einige Pioniere (normalerweise mittelständische Manager mit Spezialistenrollen, die keine Personen leiten müssen und eine Prädisposition für Technologie und Geräte haben) die Chance auf das Arbeiten von zu Hause aus und auf einen flexiblen Platz im Büro ergreifen. Diese Frühanwender gab es seit den 1990er-Jahren, aber es wurde zu dieser Zeit noch nicht zu einem etablierten Phänomen, wie es sich die Technologieanbieter erhofften.

Das Aufkommen von PC, Fax, Modem, Mobiltelefon und Notebook ermöglichte es Beratern, Verkäufern und einigen Managern, mehr Zeit ausserhalb des Büros zu verbringen und dadurch an Produktivität zu gewinnen.

In der Rezession der frühen 1990er-Jahre führte dies zu einem schnellen Wechsel in Richtung «desk sharing»; angelehnt an den Navy-Ausdruck «hot bunking» auch «hot desking» genannt (Henry & Bujeiro, 2002). Die Liegeschafften bemerkten schnell, dass das Experimentieren mit flexiblen Arbeitsplätzen Platzeinsparungen ermöglichte. Es folgte demnach ein plumper Anwendungsversuch, der primär der Kostenreduzierung diente, jedoch derart schlecht umgesetzt wurde, dass die neuen Arbeitsplätze die Mitarbeiter regelrecht verscheuchten. Ein derartiger Effekt ist alles andere als wünschenswert, da die Interaktion einen essenziellen Bestandteil der Arbeit ausmacht und es auch von grossem Vorteil ist, eine gewisse Art der Firmenkultur zu pflegen und dadurch eine Firmenbindung seitens der Angestellten zu erreichen.

Welle 2: «hoteling» und «activity worksettings» (mit überwiegend fixen Arbeitsplätzen)

«hot desking» wurde auf der anderen Seite für zahlreiche Unternehmenstypen eine bedeutende Arbeitsmethode. Dies betraf primär die Berater- und Verkäuferbranchen, die sich oft Tage, Wochen oder sogar Monate ausserhalb des Büros aufhielten. Unternehmen wie IBM und Accenture konnten ihre Immobilienkosten durch diese Methode schnell reduzieren, da ihr stark wachsendes Beratungsgeschäft auf der Philosophie basierte, die Berater beim Kunden selbst unterzubringen.

Speziell das Unternehmen Accenture löste dies gut, indem es Arbeitsstile und Aktivitäten genau untersuchte und diese schliesslich fantasievoll in attraktiven Büroräumen umsetzte, die von ehemaligen Hotelangestellten geführt wurden – alles in allem ist nichts Falsches an «hoteling», sofern man in einem Fünf-Sterne-Hotel logiert!

Die Beziehung zwischen Kosten und Leistung war ausgeglichen und das Unternehmen erzielte mit seinem Arbeitsumfeld gute Ergebnisse. Lange nicht alle Unternehmen waren jedoch derart erfolgreich in ihrer Umsetzung. Zahlreiche «hoteling»-Modelle waren zwar in Bezug auf die Kosten effektiv, nahmen jedoch einen negativen Einfluss auf die firmeninterne Leistung – ein wesentlicher Grund dafür, dass viele Büroarbeiter ein sehr schlechtes Bild von «hoteling»-Arbeitsplätzen haben.



Wissen

HAWORTH®

Welle 3: «activity worksettings» (mit wenig bis gar keinen fixen Arbeitsplätzen)

Ein bedeutender Wandel geht momentan in unseren Arbeitsumfeldern vor sich, und die meisten Manager, Designer, Anbieter und vielleicht sogar die Mitarbeiter selbst sind sich der Entwicklung und deren Bedeutung nicht bewusst. Zahlreiche Büroarbeiter verschiedenster Branchen und Professionen sind mittlerweile mobil und verbringen weniger als ein Drittel ihres durchschnittlichen Arbeitstages an ihrem Arbeitsplatz. Diese Personen betreiben weder flexible Telearbeit noch handelt es sich dabei um Geschäftsreisende; stattdessen sind sie einfach nur sehr mobil innerhalb ihres Geschäftsgebäudes und in dem dieses umgebenden öffentlichen Raum.

Dieses Phänomen verwandelt die moderne Büroumgebung von selbst und wird zudem durch den stets präsenten Wunsch nach Kostenreduktion beschleunigt. Die Liegenschaften haben die Unterauslastung der Arbeitstische und den Druck nach «desk sharing» bereits vor langer Zeit erkannt, wurden jedoch ausgebremst, weil die Geschäftsleiter bedauerlicherweise über eine nur mangelnde Initiative für kollaborative Zusammenarbeit zur Erzielung von Effizienz- und Leistungsgewinnen verfügten.

Vor einigen Jahren konnte man sich ein Büro kaum vorstellen, in welchem zahlreiche Angestellte Tag für Tag in ein und dasselbe Gebäude zur Arbeit kommen, jedoch dort keiner über einen eigenen Arbeitsplatz verfügt. Die Umsetzung der Vision von Bob Luchetti und Philip Stone beanspruchte demnach 25 Jahre. Die Hürden, die damit überwunden wurden, sind enorm:

- Akzeptable Kosten und Leistungen der benötigten Technologien
- Ein Verständnis gegenüber Sicherheitsrisiken der Wireless-Technologie
- Managementstile, die den Ergebnissen mehr Wert beimessen als der Präsenzzeit am Arbeitsplatz
- Das Bestreben, effizienter zu arbeiten und den Konkurrenzvorteil schnellerer Verarbeitung zu nutzen
- Die Entwicklung virtueller anstatt papierbasierter Arbeitsprozesse
- Die teamübergreifende, lösungsorientierte Zusammenarbeit der verschiedenen involvierten Abteilungen (Gebäudeverwaltung, Design, Unternehmensberatung, Management von Änderungsprozessen und technologische Teams)



Abbildung 4
Beispiel eines multifunktionalen Arbeitsumfelds,
entworfen von Woods Bagot, 2008



Nachhaltigkeit

Gebäude produzieren schätzungsweise rund vierzig Prozent der globalen Treibhausemissionen (OECD) und sind bis anhin einer der am stärksten unterbenutzten Wirtschaftsgüter. Der typische «9 to 5»-Arbeiter verbringt ungefähr ein Drittel seines Arbeitstages am Arbeitsplatz oder im Büro, ein weiteres Drittel verbringt er im Geschäftsgebäude (Eley & Marmot, 2000). Daraus lassen sich eine neunprozentige Auslastung der Arbeitstische und eine achtzehnprozentige Auslastung des Geschäftsgebäudes der insgesamt möglichen 168 Stunden einer Woche ableiten.

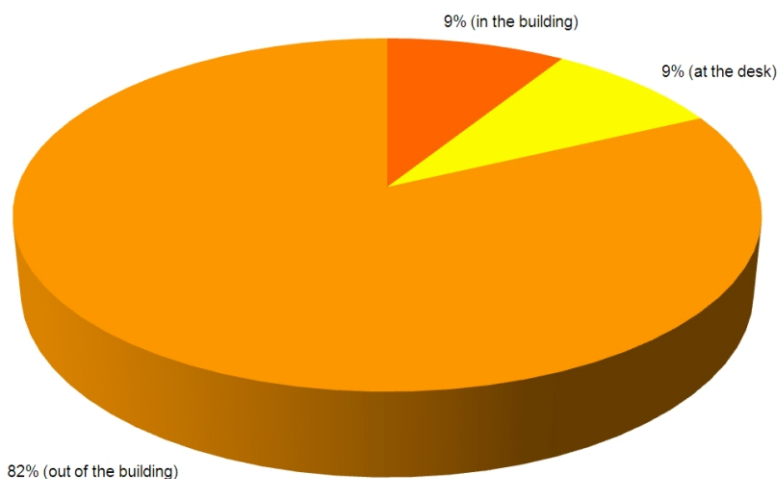


Abbildung 5
Auslastung eines typischen Bürogebäudes.

Die Erhöhung der Arbeitsplatzauslastung ist der schnellste und einfachste Weg, um das Ziel eines nachhaltig gestalteten Bürogebäudes zu erreichen. Die Entwicklung in Richtung «activity worksettings» ist demnach eine naheliegende und sinnvolle Massnahme gegen die Unterbenutzung, da die meisten Unternehmen bestrebt sind, nachhaltiger zu werden.

Ein zentrales Element des Nachhaltigkeitsbestrebens liegt in der Notwendigkeit, den Energieverbrauch zu reduzieren. Eine fünfzigprozentige Reduktion der Emissionen und die Schaffung von nachhaltigeren Arbeitsplätzen können mit minimalen Kosten erreicht werden, indem ESD-Praktiken adaptiert und mit einem Wechsel zu «activity worksettings» kombiniert werden.

Das Individuum und das Unternehmen im Büro des Informationszeitalters

Die Möglichkeit des modernen Mitarbeiters, einen Gewinn aus den neuen Arbeitsplätzen und den damit verbundenen Arbeitsweisen zu ziehen, ist eine wesentliche Komponente, um die Transformation anzukurbeln. Der Nutzen für das Individuum umfasst:

- Persönliche Wahl arbeiten wo und wie es dem individuellen Arbeitsstil und den persönlichen Vorlieben entspricht
- Mobilität und Flexibilität unbegrenzte Vernetzung mit Geschäftsführern und Kollegen, um Produktivität am Arbeitsplatz sowie auch den Abgleich mit dem individuellen Lebensstil und den persönlichen Bedürfnissen zu gewährleisten
- Zufriedenheit stärkere professionelle Zufriedenheit durch Wahlfreiheit
- Vertrauen Realisierung echten Vertrauens, erreicht durch die Wahloption und eine Arbeitskultur, welche die Leistung anhand des realen Outputs misst



Wissen

HAWORTH®

Die Nutzen für das Unternehmen sind ebenfalls beachtlich und tragen das Potenzial in sich, einen Quantensprung in der Effizienz zu verursachen. Die Hauptaspekte sind:

- Effizienz erreicht durch zufriedeneren und produktiveren Angestellten, schnellere Arbeitsprozesse, erhöhte Zusammenarbeit und das Teilen von Wissen
- Qualität der Mitarbeiter Fähigkeit, die besten Fachkräfte anzuziehen und auch zu behalten
- Beweglichkeit Fähigkeit, auf Veränderungen und Wachstum zu reagieren und allfällige Neuerungen in bestehende Strategien zu integrieren
- Kostensenkung deutlich tiefere Kosten pro Person
- Nachhaltige Lösungen ein umfassender Fokus auf Nachhaltigkeit: niedrigere Kosten, mehr Platz- und Ressourcenauslastung sowie flexible und agile Geschäftsstrategie



Abbildung 6
«activity worksettings», Kunden-Arbeitsraum bei Eversheds LLP in London (Woods Bagot, 2009).



Wissen

HAWORTH®

Risiken und Chancen

Die Aufgabe, ein Geschäft, seine Arbeitsprozesse, die Technologie und Arbeitsplätze an «activity worksettings» zu adaptieren, ist nicht einfach und mit beträchtlichen Bemühungen verbunden. Zieht man jedoch die Unvermeidlichkeit dieser Lösung und die potenziellen Konkurrenzvorteile, die sich aus einer Vorreiterrolle ergeben, in Betracht, zahlen sich die Bemühungen zweifellos aus. Die Möglichkeit einer effizienzfördernden Arbeitsweise ist der entscheidende Vorteil. Die NASA arbeitet seit Jahren auf diese Weise und wechselte von «sequential engineering» zu «concurrent engineering», was einen dramatischen Anstieg der jährlichen Projekte zur Folge hatte.

Frühe «activity workings»-Projekte zeigten, dass sich die IT-Kosten selbsttragend gestalten können; dies primär aus Gründen der stetig sinkenden Kosten von «handheld devices» und Wireless-Kommunikation. Die Entfernung des teuren Festnetztelefons (circa 500 US-Dollar pro Stück) steht oft im Gleichgewicht zu den neu anfallenden Kosten der Wireless-Technik. Der jüngste Preisabfall bei den Notebooks hilft ebenfalls dabei, die IT-Umstellung günstiger zu gestalten. Die grösste Hürde besteht jedoch darin, die IT-Abteilung dazu zu bewegen, sich von Sicherheits- und Verlässlichkeitsfragen abzuwenden und stattdessen das Augenmerk auf grundlegende Änderungen der Arbeitsstile zu lenken und damit auch auf die Frage, wie neue Mobilitäts- und Anwenderbedürfnisse die Effizienz positiv beeinflussen könnten.

Die Chance für die Immobilienzuständigen besteht darin, je nach Branche zwischen zehn und fünfzig Prozent an Platz einzusparen. Räumlichkeiten machen zwischen fünf und zehn Prozent der gesamten Geschäftsausgaben aus; keine CFO wird sich gegen ein Reduzieren von fünf Prozent der Basiskosten aussprechen. Der Nachhaltigkeitsnutzen einer Raumreduktion ist ebenfalls sehr gross.

Es bedarf einem neuartigen Ausbau der Arbeitsumgebung. Der alte Arbeitsplatz war dominiert von Tischen, mit Ausnahme einiger weniger Sitzungszimmer. Die erste Welle von neuen Arbeitsplätzen reduzierte die Anzahl an Arbeitstischen, indem die Plätze geteilt und das Tempo der Wechsel erhöht wurden. Die zweite Welle erhöhte die Anzahl der Sitzungszimmer sowie auch der Räume für die Kollektivarbeit zu einem Drittel der gesamten Fläche und führte zudem neue Räumlichkeiten wie Cafés und Ruheräume ein.

Die dritte Welle, die Etablierung von «activity worksettings», reserviert über fünfzig Prozent der gesamten Räumlichkeiten für Kollektivarbeitsplätze und Sitzungszimmer und lässt somit dem gegenseitigen Austausch und entsprechenden Räumlichkeiten eine grössere Bedeutung zukommen. Zudem eröffnen die «activity worksettings» eine grosse Vielfalt an Arbeitsräumen. Dies steht in klarem Kontrast zur bis heute anhaltenden Standardisierung der Büroausstattung, die primär darauf ausgerichtet ist, Kosten einzugrenzen, indem ein Minimum an Komponenten schonungslos abgenutzt wird.

Die komplette Umsetzung des neuen Arbeitsplatzmodells verlangt einen grundsätzlichen Wechsel in den standardisierten Projektablaufen. Konkreten Arbeitsplatzstrategien kommt dabei eine grosse Bedeutung zu; diese sollten dementsprechend früh in den Planungsprozess eingebunden werden unweigerlich bevor die Designarbeiten initiiert werden. Geschäftsprioritäten, Organisationskultur, Arbeitsstile und psychosoziale Bedürfnisse der Angestellten müssen dabei nicht nur verstanden, sondern auch quantitativ gemessen werden. Die Daten, die aus solch einer Erhebung gewonnen werden, sollten dazu verwendet werden, einen umfassenden, auf die Bedürfnisse der Organisation abgestimmten Büroausstattungsaufrag zu entwickeln. Die Geschäftsleiter in diese Thematik einzuführen und dadurch ihr Vertrauen sowie auch ihre Unterstützung zu gewinnen, ist eine essenzielle Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung.



Wissen

HAWORTH®

Die stillen Aspekte des Wissensmanagements gewinnen für den unternehmerischen Erfolg stetig an Bedeutung. Räumlichkeiten, die speziell fürs Geschichtenerzählen ausgelegt sind, werden im nächsten Jahrzehnt in den Fokus der Designer geraten (Calder, 2007).

Ein neues Angebotsmodell muss entwickelt werden, da verschiedenste Möbelarten (vermutlich von verschiedenen Anbietern) benötigt werden, um in den neuen Arbeitsumfeldern eine Vielfalt kreieren zu können. Das Beschaffungswesen wird seine momentanen Strategien ändern müssen und die Zulieferindustrie sollte Lösungen entwickeln, den Kunden und Designern die Auswahl der passenden Produkte zu erleichtern.

Der mit der Umstellung auf «activity worksettings» verbundene Aufwand ist aus heutiger Sicht für die meisten Organisationen mehr als lohnenswert, da Kosteneinsparungen und Konkurrenzvorteile die Herausforderungen der neuen Arbeitsprozesse, deren Implementierung und IT-Transformation überwiegen.

Zitierte Werke

Stone, P. J., & Luchetti, R. (1985, March/April):

Your office is where you are. Harvard Business Review, 63 (2), S. 102117.

Henry, M. R., & Bujeiro, R. (2002): *The US Navy in World War II.* Osprey Publishing.

Eley, J., & Marmot, A. F. (2000): *Office space planning: designing for tomorrow's workplace.* McGraw-Hill Professional.

Calder, J. (2007): *Worklife.* Woods Bagot Research Press, S. 193201.