

DER NUTZEN VON EXPERTENNETZWERKEN AM BEISPIEL DES „FLEXIBLE OFFICE NETZWERKS“

RAINER NOOTZ, DIETER BOCH

219

Expertennetzwerke haben sich vielfach als wertvolle Quelle des Austausches und der Wissensgenerierung zwischen Organisationen erwiesen. Je spezifischer das erforderliche Wissen ist und je weniger veröffentlichte, wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse über ein Aufgabengebiet vorliegen, desto höher kann der Nutzen des Austausches von praktischen Erfahrungen und neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen in einem solchen Netzwerk sein. Im spezifischen Wissensbereich der Konzeption, Einführung und Steuerung von flexiblen Bürolösungen („Flexible Office“) betreibt das iafob seit dem Jahr 2002 das Flexible Office Netzwerk. An diesem Beispiel zeigt der Beitrag Erfahrungen und Erfolgsfaktoren eines solchen Netzwerkes auf.



1 Hintergrund

„Wir arbeiten in Strukturen von gestern, mit Methoden von heute an Problemen von morgen, vorwiegend mit Menschen, die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden.“

(Knut Bleicher)

Das Büro ist heute nicht mehr nur ein Ort der Aufgabenerfüllung, sondern trägt als Werkzeug zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei. Es ist eine Produktionsstätte, bei der mit Daten und Informationen umgegangen wird, die einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Innovative Bürostrukturen müssen diese geistigen Arbeitsprozesse genauso abbilden, wie in Fabriken Fertigungsprozesse optimiert wurden.

Eine Produktivitätsstudie von Czipin & Proudfoot (2003), in der die Ergebnisse von 1'440 Einzelbefragungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Spanien

sowie USA, Südafrika und Australien ausgewertet wurden, kommt zu dem Ergebnis, dass Produktivitätsverluste vor allem durch unklare Prozesse und Verantwortlichkeiten verursacht wurden. Demgegenüber zeigen Untersuchungen des iafo (Zinser 2004) dass kommunikationsförderliche Bürostrukturen dazu beitragen können, diese Effizienzdefizite zu vermindern.

220

Unternehmen müssen sich zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit nicht nur bei Produkten, sondern auch bei der Gestaltung interner Prozesse und Strukturen als Innovator zeigen. Wirtschaftlicher Erfolg hängt nicht zuletzt davon ab, ob es Unternehmen gelingt, die Lebens- und Arbeitswelt ihrer Mitarbeiter so zu gestalten, dass Raum und Zeit für Ideen und Visionen entstehen. So sind Mobilität, Kommunikation, Team- und Projektarbeit entlang ganzheitlicher Prozesse nur einige der Treiber, die innovative Bürostrukturen fordern. In der Praxis sind jedoch nur wenige ausführlich beschriebene Beispiele erfolgreicher Einführungen von flexiblen Bürolösungen bekannt. Oft zeigt sich, dass neue Bürokonzepte von Mitarbeitenden nicht akzeptiert und die Ziele, die damit verbunden sind, nicht erreicht werden (vgl. dazu auch Nootz, & Zinser, in diesem Band). Dabei steht fest, dass durch die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Bürokonzept Arbeitsprozesse, Verhaltensweisen, Effizienz und Wohlbefinden der Mitarbeiter entscheidend geprägt werden (Zinser 2005); somit besteht im Rahmen eines solchen Projektes für ein Unternehmen ein hohes Chancenpotential, welches einem hohen Risiko entgegen steht.

2 Chancen und Risiken flexibler Bürostrukturen

Die Einführung flexibler Arbeitswelten bringt häufig Probleme, Unzulänglichkeiten und Kritik mit sich, deren Folgen im Extremfall zu hoher Unzufriedenheit der Mitarbeitenden, Fluktuation und einem Rückgang der Produktivität führen können. Auf der anderen Seite bestehen die unten genannten Vorteile. Entscheidend ist es letztendlich, den Saldo zu betrachten und auch die langfristige Strategie des Unternehmens mit einzubeziehen: Wiegen die Vor- die Nachteile auf bzw. ist die Einführung eines solchen Konzeptes vor dem Hintergrund der Unternehmensentwicklung ein zentraler Faktor, dessen Erfolg wichtig für die Zukunft ist?

Generelle Vorteile werden vor allem in folgenden Bereichen gesehen:

- Kommunikation: Ein großer Teil neuer Ideen stammt aus Gesprächen. Offen strukturierte Arbeitsplätze erleichtern den Kontakt und fördern den Informationsaustausch.
- Zusammenarbeit: Innovative Bürokonzepte fördern Interaktion, Teamarbeit und abteilungs- bzw. funktionsübergreifende Projektarbeit.

- **Mobilität:** Flexible Bürokonzepte (Raum, Möbel + IK-Technik) helfen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen, sich schnell auf neue Situationen einzustellen.
- **Flächenwirtschaftlichkeit:** Mit durchdachten Lösungen wie Desksharing, mobiles Arbeiten, Telearbeit lässt sich Büroraum einsparen.
- **Kreativität:** Eine inspirierende Umgebung lässt den Gedanken und der Fantasie freien Lauf.
- **Konzentration:** Einzelne, abgeschlossene Arbeitsplätze erlauben konzentriertes, ruhiges und sachliches Arbeiten.
- **Unternehmenskultur:** Innovative Bürokonzepte spiegeln das Leitbild und die kulturellen Werte eines Unternehmens wider. Insbesondere Kommunikation und Zusammenarbeit sind die wesentlichen Treiber flexibler Bürostrukturen. Ein Zusammenhang zwischen Bürostruktur und Kommunikationsverhalten ist in **Abbildung 1** dargestellt.

221

Danone beispielsweise, ein Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie, konnte die Entwicklungszeiten für neue Joghurts, Kekse und Getränke durch die Einführung offener, flexibler Bürostrukturen, in denen seit 2002 insgesamt 550 vorher räumlich voneinander getrennt arbeitende Grundlagenforscher und Produktentwickler unter

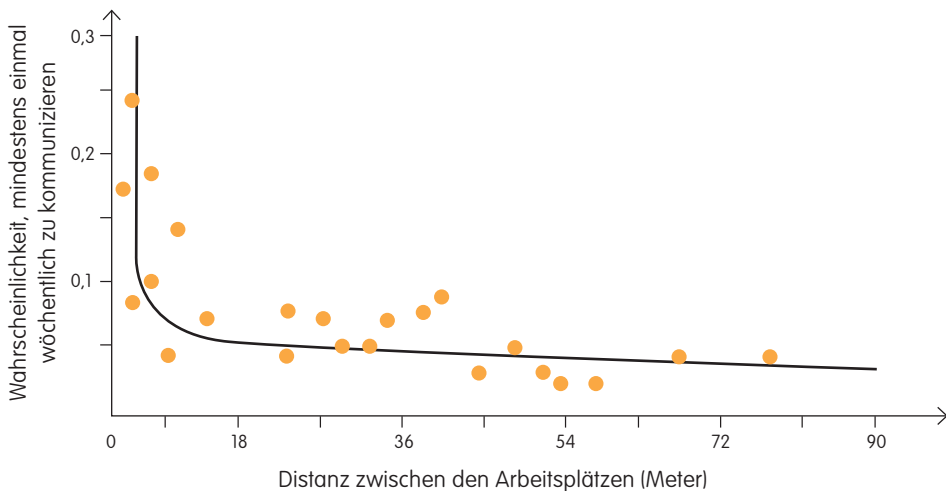


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Bürostruktur und Kommunikation (nach Allen 1977). Die Kommunikationswahrscheinlichkeit sinkt mit zunehmender Entfernung der Arbeitsplätze voneinander.

einem Dach arbeiten, reduzieren. Das Bürokonzept gruppiert transparente Labors und Arbeitsplätze um zwei Minifabriken, so dass die Forscher immer das Endprodukt vor Augen haben. In der Folge konnte innerhalb von zwei Jahren die durchschnittliche Projektdauer von Entwicklungsprojekten von 3–5 Jahren auf 1–3 Jahre reduziert werden (Leendertse et al. 2005). Bei Telenor, einem Telekommunikationsunternehmen, haben sich durch die Einführung flexibler Bürostrukturen in einem Neubau folgende Effekte eingestellt:

- 48% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen schneller an Informationen,
- 47% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten die Zusammenarbeit untereinander für besser,
- 34% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen eine bessere Kommunikation zwischen dem Management und den Mitarbeitenden (Leendertse et al. 2005).

In einem innerhalb des Technologieunternehmens Siemens durchgeführten Projekt, in dem für 340 Mitarbeitende eine flexible Bürostruktur umgesetzt worden war, wurden monetäre Gesamteinsparungen an Infrastruktur (Miete, IuK-Infrastruktur etc.) von € 370'000.– pro Jahr realisiert (Schmalzl 2004).

Die oben genannten und weitere Beispiele zeigen die Bedeutung auf, welche die Büro- und Arbeitsgestaltung für ein Unternehmen haben kann. Gemessen an der möglichen Bedeutung des Themas existiert bislang jedoch wenig wissenschaftlich fundiertes Wissen und entsprechende Literatur. Auch sind in den bekannten Beispielen häufig nur die positiven und kurzfristigen Effekte beschrieben, während Risiken und langfristige Effekte vernachlässigt werden. Konkrete, operative Hinweise sind nur schwer zu erhalten bzw. müssen durch Einkauf von Beratungsleistungen in das Unternehmen geholt werden. Auch die Auswahl der Beratung stellt sich in diesem Bereich als kritisch dar: Häufig liegt der Schwerpunkt der Beratungsunternehmen deutlich auf der Ebene der Raumaustattung und der Auswahl der passenden Möbel. Die Einsicht in die Bedeutung einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, welche die Unterstützung der Veränderungsprozesse und die Mitnahme der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezieht, setzt sich erst langsam durch. In den Unternehmen besteht jedoch gerade in diesem Bereich des Zusammenhanges zwischen Bürogestaltung und Organisationsgestaltung ein hoher Handlungsbedarf.

Durch die Arbeit von Stephan Zinser, erst im Rahmen des „Office 21“-Projektes des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, später durch die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Arbeit zu diesem Thema am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob), entstand in zahlreichen Gesprächen die Idee, das in den Unternehmen vorhandene Wissen sowie die dort

gemachten Erfahrungen zugänglich zu machen und weiter zu entwickeln. Die Form eines gesteuerten, themenbezogenen Netzwerkes schien hierfür die geeignete Organisationsform.

3 Themennetzwerke als Know-how-Generator

Durch eine Netzwerkstruktur können die Nachteile einer hierarchischen Organisationsstruktur überwunden und möglichst viele Aspekte eines Themas einbezogen werden.

Wissen und Kompetenz der Gruppe, im Falle des hier beschriebenen Netzwerkes durchwegs Experten, die entweder schon große Office-Projekte durchgeführt hatten oder gerade realisieren, können auf diese Weise optimal und zum größtmöglichen Nutzen der Teilnehmenden zum Tragen gebracht werden.

Zu den Erfolgsfaktoren eines solchen Expertennetzwerkes gehören die drei folgenden Aspekte:

- Es wird von kollegialer Zusammenarbeit zwischen gleichrangigen Fachleuten ausgegangen,

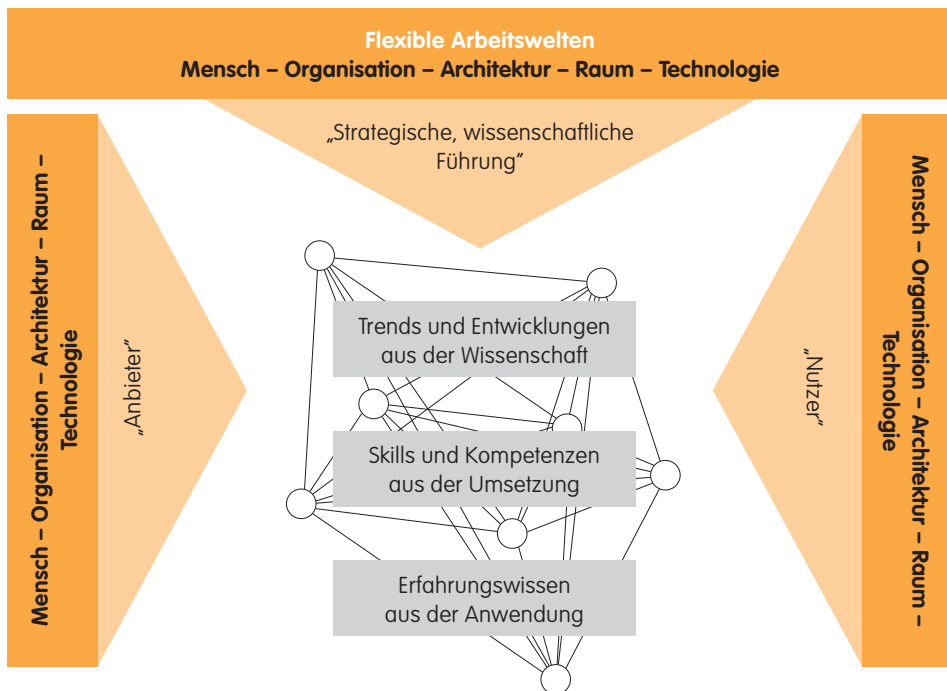


Abbildung 2: Struktur eines Expertennetzwerkes am Beispiel des Flexible Office Netzwerkes (FON)

- Es sollen Kommunikationsbeziehungen zwischen möglichst allen Netzwerkmitgliedern etabliert werden,
- Es soll informale Organisation und Gruppenarbeit betont werden.

Auf dieser Basis entstand im Jahr 2002 durch die Initiative des iafob mit dem Flexible Office Netzwerk (FON) ein Expertennetzwerk, welches, begründet auf dem Nutzen für seine Mitglieder, eine hohe Fortbestandsstabilität erreicht hat (vgl. [Abbildung 2](#)).

Die Erfahrung mit FON hat gezeigt, dass insbesondere die Steuerung des Netzwerkes durch einen Initiator wichtig für den nachhaltigen Fortbestand ist. Eine klare strategische und wissenschaftliche Führung stellt unter anderem auch ein wichtiges Argument für die Netzwerkteilnehmer dar, um dem innerhalb der Unternehmen bestehenden Rechtfertigungszusammenhang für zeitliche und monetäre Ressourcen zu begegnen.

224

3.1 Das Flexible Office Netzwerk (FON)

3.1.1 Geschichte

Im März 2002 stellte Stephan Zinser im Rahmen eines von Management Circle, einem Management Bildungsinstitut, organisierten Workshops seine Vision für die Zukunft der Büroarbeit vor und machte an erfolgreich abgeschlossenen Projekten deutlich, welches die Erfolgsfaktoren für die Arbeit in neuen Bürostrukturen sind. Einige der anwesenden Teilnehmer – die sich mit dem Thema auch schon intensiv beschäftigt hatten – wollten das Wissen und die Erfahrung weiter nutzen und suchten nach einer Lösung, wie man weiter miteinander in Kontakt bleiben und auch die eigenen Erfahrungen dabei einbringen könnte. Dies war für Stephan Zinser und das iafob der Auslöser, das Experten-Netzwerk zur Thematik Flexible Arbeitswelten vorzuschlagen und zu gründen. Der Kick-off-Workshop fand dann zeitnah am 12. Juli 2002 in München statt.

3.1.2 Mission des FON

Das Flexible Office Netzwerk ist ein Netzwerk von Unternehmen und öffentlichen Institutionen unterschiedlicher Größen und Branchen, welche die Einführung von flexiblen Office-Lösungen planen, mit solchen experimentieren oder diese bereits umgesetzt haben. Über diese wird im Netzwerk gemeinsam und über die Unternehmensgrenzen hinwegdiskutiert. Dabei werden Probleme analysiert und Lösungsansätze entwickelt sowie aus Erfolgen und Misserfolgen in bereits durchgeführten Projekten der Netzwerkmitglieder gelernt.

Zusätzlich werden im Netzwerk internationale „Good Practice“-Beispiele analysiert und Vorgehensweisen zur erfolgreichen Einführung und Umsetzung erarbeitet sowie aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse diskutiert und überprüft. Dies geschieht im Rahmen einer Organisation, die so strukturiert ist, dass eine höchstmögliche Offenheit des Austausches zwischen den Mitgliedern gewährleistet ist. Basis für den offenen Austausch ist das Vertrauen der Netzwerkmitglieder untereinander.

Das Netzwerk bringt so Experten und spezifisches Wissen zusammen, das außerhalb von FON nur schwer zu generieren wäre. FON hat dabei den Anspruch, eine internationale Plattform für den Wissens- und Erfahrungsaustausch für Wirtschaft und Wissenschaft zum Thema flexibles Büro zu sein.

225

3.2 Ziele

Auf Basis der Mission des Netzwerkes, die in einem moderierten Prozess durch die Gründungsmitglieder erarbeitet wurde und stetig weiterentwickelt wird, wurden Ziele für das Netzwerk operationalisiert, welche wiederum die Basis für die konkrete Netzwerkarbeit darstellen.

Die Netzwerkziele basieren auf dem Unterstützungsbedarf der Mitglieder und betreffen unterschiedliche Konkretisierungsebenen. Langfristige Themen finden sich hier ebenso wie aus konkreten Fragestellungen resultierende, operative Aspekte. Durch die Art der Netzwerkorganisation können sich die Netzwerkziele mittelfristig verändern; sie sind letztendlich abhängig von der Zusammensetzung des Netzwerkes bzw. der mittelfristigen Fragestellungen der Netzwerkmitglieder. Die untenstehende Liste spiegelt dies wider, indem sowohl generelle Themen, wie der Zugang zu Informationen und der Erfahrungsaustausch, als auch operative Themen, wie die Entwicklung von allgemein einsetzbaren Strukturen und „Tools“, darin enthalten sind. Insbesondere haben sich die Netzwerkmitglieder derzeit auf folgende Ziele verständigt:

- Zugang zu neuen Trends und Entwicklungen aus Wissenschaft und Wirtschaft
- Förderung von Kontakten zu kompetenten Experten und Unternehmen
- Analyse und Know-how-Gewinnung aus nationalen und internationalen „Good-Practice“-Beispielen
- ständiger Lernprozess und Erschließen wachsender Informations-, Bildungs- und Wissensressourcen durch das wechselseitige Einbringen von interdisziplinärem Fach- und Erfahrungswissen der Teilnehmer
- Erarbeitung von Grundlagen zur Konzeption, Planung, Entscheidung und Umsetzung von Veränderungsprozessen im Office-Bereich

- Entwicklung von „Flexible Office Tools“
- Erstellung eines „Flexible Office Leitfadens“

Anhand der Ziele wird die operative Netzwerkarbeit von den Mitgliedern strukturiert und jeweils für ein Netzwerkjahr umgesetzt.

3.3 Operative Durchführung und Organisation

226

Im Rahmen eines iterativen Prozesses werden die Wünsche und Erwartungen der verschiedenen Mitglieder des Netzwerks jeweils abgestimmt und in ein Jahresprogramm eingearbeitet. Als entscheidend für die überdauernde Zusammenarbeit und den Erfolg des Netzwerkes hat sich erwiesen, dass es eine Institution als treibende Kraft gibt, die sowohl nach Innen als auch nach Außen als Vertreter des Netzwerkes auftritt.

Operativ ist das Netzwerk deshalb so strukturiert, dass das iafob die Konzeption und die Koordination übernimmt sowie die Durchführung der Netzwerktreffen und anderer Veranstaltungen im Rahmen des Netzwerkes steuert. Für den entstehenden Aufwand leisten die Mitglieder einen gestaffelten Jahresbeitrag, der die Verweildauer im Netzwerk berücksichtigt.

3.4 Workshops

Zentrales strukturierendes Element des Netzwerkes sind Workshops der Netzwerkmitglieder, die viermal im Jahr stattfinden. Im Rahmen dieser Workshops werden die am Anfang des Netzwerkjahres definierten Themengebiete und Ziele bearbeitet. Ein Workshop dauert jeweils ca. eineinhalb Tage, wobei ein gemeinsames Programm am Vorabend des ersten Tages die Möglichkeit zum persönlichen Austausch bietet. Die Workshops finden jeweils bei einem Mitgliedunternehmen statt, in einigen Fällen wurden auch Projekte anderer Unternehmen besucht. In beiden Varianten stellen die Besichtigung und Besprechung des dort umgesetzten Projektes einen zentralen Teil der Netzwerkarbeit dar. Die folgende Auflistung zeigt exemplarische Inhalte der Workshops:

- Unternehmensbesichtigungen
- Impuls-Referate
- Berichte aus Praxis und Forschung
- Brainstormings
- Diskussionen

- Erarbeiten von Vorgehensweisen
- Identifikation von Erfolgsfaktoren
- Entwicklung von Flexible Office Tools
- Schrittweise Erstellung des Flexible Office Leitfadens

Seit Gründung des Netzwerkes haben insgesamt 23 Workshops in drei Ländern stattgefunden. Dabei wurden 22 Unternehmen besucht und die dortigen Projekte besichtigt und besprochen.

Die Unternehmensbesuche und „Good-Practice“-Beispiele stellen einen von drei zentralen Pfeilern der inhaltlichen Netzwerkarbeit dar. Die beiden anderen, gleichrangig bedeutenden Pfeiler sind die inhaltliche Arbeit an den Vorgehensweisen und „Tools“ sowie der informelle Austausch der Teilnehmer untereinander.

227

3.5 Erarbeiten von Hilfsmitteln

Seit Bestehen des Netzwerkes wurden zahlreiche Unterstützungs- und Hilfsmittel für Projekte aus dem Bürobereich erarbeitet. Alle erarbeiteten „Werkzeuge“ stehen den Netzwerkmitgliedern zur Anwendung zur Verfügung. In **Tabelle 1** findet sich eine Übersicht der innerhalb des Netzwerkes ausgearbeiteten und in Projekten verwendeten Hilfsmittel:

Tabelle 1: Erarbeitete Hilfsmittel für „Flexible Office“-Projekte (die Nummerierung bezieht sich auf Abbildung 3)

| | |
|----|--|
| 1 | Flexibilitätskriterien für Organisation, Raum, IT, Personal |
| 2 | Checkliste Handlungsbedarf mit mehr als 100 Fragen zu IST und SOLL |
| 3 | Office Balanced Scorecard am Beispiel mehrerer erfolgreicher Projekte |
| 4 | Roadmap Change Management mit konkreten Handlungsanweisungen |
| 5 | Standards in Flexible Office Arbeitswelten: Gesetzliche Grundlagen in der EU und D und die Weiterentwicklung der Ergonomie hin zur Ergodynamik |
| 6 | Mehr als 20 Benchmarks mit dem FON-Messsystem |
| 7 | Mehr als 40 Beispiele aus den Best Office Awards |
| 8 | Flexible Arbeitswelten, das FON-Buch |
| 9 | Kosten-Nutzenrechnung am Beispiel mehrerer erfolgreicher Projekte |
| 10 | Pre- und Post-Erhebungen mit Erfassung der Arbeitszufriedenheit und Steigerung der Arbeitsproduktivität im Büro |

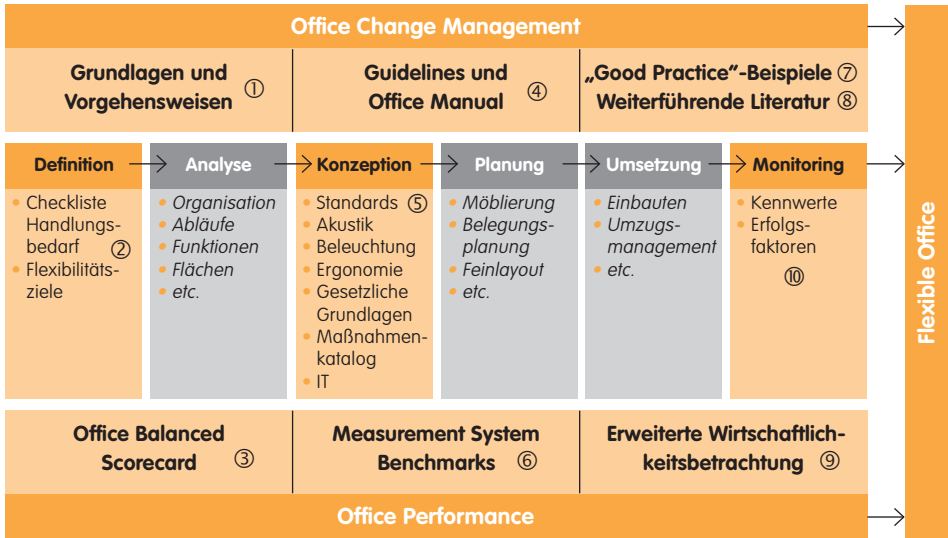


Abbildung 3: Im FON erarbeitete Hilfsmittel („Tools“), eingebunden in einen Gesamtprozess

Betrachtet man diese Hilfsmittel eingebunden in einen kompletten, musterhaften Prozess der Entwicklung einer neuen, flexiblen Bürolösung, wird deutlich, dass ein Großteil der erfolgskritischen Faktoren eines solchen Prozesses durch die Netzwerkarbeit abgedeckt ist (vgl. [Abbildung 3](#)).

Angewandt auf die in den Mitgliedsunternehmen durchgeführten Projekte konnte und kann so ein hoher Nutzen erzielt werden.

Über die interne Erarbeitung und Nutzung der Hilfsmittel und Erkenntnisse hinaus entstanden aus der Arbeit des Netzwerks verschiedene Publikationen. Die Zusammenfassung der Netzwerkarbeit in einem ersten Buch (Zinser 2004b) stellte die bis dahin umfassendste Zusammenstellung für Praktiker zum Thema flexibles Büro dar. Im Jahr des Jubiläums zum 10-jährigen Bestehen des iafoB erschien ein zweiter Band zu diesem Thema (Zinser & Boch 2007), der inhaltlich an den ersten anknüpft und die neuen Erkenntnisse aus dem Netzwerk wiedergibt. Enthalten sind wie im ersten Band theoretische Beiträge und Berichte aus der Praxis sowie Fallbeispiele und Checklisten.

Die Aufnahme des ersten, aus dem Netzwerk entstandenen Buches am Markt zeigt, dass insbesondere bei den Praktikern ein hoher Bedarf an Information zu diesem Thema besteht. Selbst für viele Netzwerkmitglieder wurde das Buch zum beliebten Nachschlagewerk für die alltägliche Arbeit.

3.6 Informeller Austausch

Ein wesentlicher Aspekt des Netzwerks, der sich nicht in Publikationen fassen und veröffentlichen lässt, ist neben der inhaltlichen Arbeit auch der informelle Austausch der Mitglieder untereinander. Die Struktur des Netzwerks mit den Workshops an unterschiedlichen Orten erlaubt es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, außerhalb der alltäglichen Arbeitsbelastung und mit Abstand vom Arbeitsort Erfahrungen auszutauschen und sich mit Themen zu beschäftigen, zu denen im Arbeitsalltag oftmals sowohl die Zeit als auch der Input fehlen. Die hohe Kontinuität und lange Verweildauer der Mitglieder im Netzwerk zeigt den Wert dieses Austausches.

229

4 Teilnehmer

Über die vergangenen fünf Netzwerkjahre haben sich zahlreiche Unternehmen am FON beteiligt. Neue Teilnehmer werden jeweils nach Zustimmung der aktiven Teilnehmer aufgenommen um sicherzustellen, dass die Vertraulichkeit der Zusammenarbeit gewahrt bleibt. Auf diese Weise konnte bislang eine ausgewogene Zusammenstellung von Unternehmen verschiedener Branchen erreicht werden.

4.1 Aktive und ausgeschiedene Teilnehmer

Im November 2007 arbeiten im Netzwerk elf Unternehmen aus zehn verschiedenen Branchen mit. Durch die Verschiedenartigkeit der Unternehmen und die unterschiedlichen Phasen, in denen sich die Projekte dieser Unternehmen befinden, entsteht ein interessanter Austausch. So sind in einigen teilnehmenden Unternehmen große Umsetzungsprojekte bereits abgeschlossen, in anderen ist eine Umsetzung erst geplant. **Tabelle 2** gibt eine Übersicht über die seit der Gründung im FON aktiven Unternehmen.

Deutlich wird, dass sowohl bei der Unternehmensgröße als auch mit dem Kerngeschäft der Unternehmen ein breites Spektrum abgedeckt wird. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen tragen zusätzlich dazu bei, dass ein hochwertiger Austausch im Netzwerk gewährleistet ist. Die Qualität eines Expertennetzwerkes erlaubt hier einen Austausch und eine Vielfältigkeit, welche in anderer Form mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erreicht werden kann.

Tabelle 2: Teilnehmende Unternehmen im FON

| Aktiv | Branche |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Accenture | Unternehmensberatung |
| Brose | Automobilzulieferer |
| Messe Frankfurt | Messeveranstalter |
| Münchner Rück | Versicherung |
| Nokia Siemens Networks | Telekommunikationsinfrastruktur |
| NRW.Bank | Bank |
| Schweizerische Bundesbahn | Logistik |
| Siemens AG | Technologieunternehmen |
| Swisscom Immobilien | Immobilien |
| T-Systems Schweiz | Systemhaus |
| WINI Büromöbel | Möbelhersteller |
| Ausgeschieden | Branche |
| Agilent | IT-Technologie |
| Burkhardt Leitner constructiv | Messebau |
| Citibank | Bank |
| Continental Teves | Automobilzulieferer |
| Infineon | IT-Technologie |
| Ivistar | IT-Dienstleister |
| Leuwico | Möbelhersteller |
| Teragate | IT-Dienstleister |
| T-Mobile | Mobilfunk |
| Vitra | Designmöbel |

4.2 Ergebnisse und Nutzen

Neben den erarbeiteten und in den Unternehmen angewendeten Tools (vgl. Abschnitt 3.5) lassen die Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit der letzten Jahre eine relativ gute Einschätzung des persönlichen Nutzens für die Netzwerkmitglieder zu. Die Diskussion und Bewertung individueller, unternehmensspezifischer Erfahrungswerte im Rahmen regelmäßiger Workshops bringt eine Lernspirale in Gang, die

neue, bisher nicht gedachte Lösungen erbringt. Das Netzwerk ist somit die Basis gemeinsamer Lösungsplattformen.

Die Zusammenarbeit im Netzwerk bietet für „Anbieter“ und „Nutzer“ die Möglichkeit, Wissen zum gegenseitigen Gewinn auszutauschen und anzuwenden. Die Netzwerk-Mitglieder entwickeln Fähigkeiten und Kompetenzen, auch weit über den fachlichen Rahmen „Flexible Office“ hinausgehend. Der erlebte hohe Nutzen des Netzwerks für die Mitglieder führt zu einer hohen Verbindlichkeit bei der Teilnahme an den Netzwerkveranstaltungen. Auch über die organisierten Veranstaltungen hinaus findet ein regelmäßiger Austausch von Wissen und Fachinformationen zwischen den Netzwerkmitgliedern statt.

231

4.3 Perspektive des FON

Wie geht es weiter?

Durch den plötzlichen Unfalltod von Stephan Zinser im Jahr 2006 war das Jahr 2007 ein Jahr des Übergangs und der Neuorientierung. Im Jahr 2008 soll deshalb durch eine neue Struktur die Trägerschaft des Netzwerks gestärkt werden, um aktiv an der Weiterentwicklung arbeiten zu können.

Dazu wurde zum Jahresbeginn 2008 eine Neugründung des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung in München, Deutschland, durchgeführt. Zentrale Aufgabe dieser Gesellschaft ist die Trägerschaft und Fortführung des Flexible Office Netzwerks. Beteiligt an der neuen Gesellschaft ist auch das Unternehmen Quickborner Team GmbH, welches seit mehreren Jahrzehnten mit einem erfolgreichen Geschäftsbereich in der organisatorischen Gebäudeplanung und im Immobilienmanagement tätig ist. Damit kann die neue Gesellschaft des iafoB in Deutschland umfassend und ganzheitlich alle Themen und Inhalte für Flexible Arbeitswelten abdecken. Die Geschäftsführung der neuen Gesellschaft liegt bei Dieter Boch. Holger Milde, der schon bisher für iafoB in Nürtingen und Zürich arbeitete, ist fester Mitarbeiter von iafoB Deutschland und betreut das Netzwerk auf der administrativen Seite.

Insbesondere wird iafoB Deutschland für das zentrale Element des Flexible Office Netzwerkes, die 4 geplanten Workshop-Sitzungen pro Jahr, verantwortlich sein. Diese bestehen aus jeweils 1½ tägigen Workshops, welche im Jahr 2008 mit den folgenden Elementen ausgestaltet werden sollen:

- „Good Practice“-Besichtigungen von interessanten Büro-Projekten, Impulsvorträge durch Experten und Nutzer flexibler Bürolösungen, moderierte Diskussionen innerhalb des Netzwerkes und gemeinsames Erarbeiten von Tools, Methoden und Vorgehensweisen. Weiterhin ist der Ausbau der FON-Home-

page zu einem internen Wissensportal für das Netzwerk geplant. Die jährliche Durchführung eines offenen Symposiums mit fachbezogenem Programm soll die Thematik auch für nicht Netzwerkmitglieder öffnen und ggf. zur Gewinnung neuer Netzwerkmitglieder beitragen.

Zehn der elf im Jahr 2007 aktiven Netzwerkmitglieder sind auch in 2008 wieder dabei und haben als Rahmen für 2008 die Idee, die Arbeitsweise, die angestrebten Vorteile und Ziele für die Netzwerkarbeit in diesem Jahr beschrieben:

232

Die Idee

Das Flexible Office Netzwerk ist ein Netzwerk, dessen Wert sich aus der organisationsübergreifenden Zusammensetzung bildet. Miteinander Sprechen, einander Zuhören sind zentrale Werte. Damit sollen Einsichten für die (Weiter-)Entwicklung einer organisationsübergreifenden Lern-, Wissens- und Führungskultur geschaffen werden. Die Pfeiler „Orientierung“ – „Wissen“ – „Lernen“ schaffen das vernetzte Denken für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen.

Die Arbeitsweise

Das aus der Vielzahl von Arbeits- und Büroprojekten vorhandene Erfahrungswissen, bestehend aus *Praxis- und Beraterwissen*, wird gemeinsam eingebracht und bearbeitet. Der Austausch von Good Practice wird betrieben, Umsetzungskonzepte für beraterisches Wissens- und unternehmerisches Innovationsmanagement werden erarbeitet. Damit soll erreicht werden, dass neben der analytischen verstärkt auch die aktionale Ebene in das Netzwerk eingebracht wird.

Der Vorteil

Das Netzwerk aus Erfahrungsträgern aus Unternehmen, Forschern und Beratern bringt nicht nur neue Orientierung und die Möglichkeit zum Lernen mit sich, sondern schafft auch Akzeptanz für kritische Aspekte durch die Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Der Blick von „draußen“ eröffnet dabei für alle Seiten – Forscher, Anbieter und Nutzer – neue Kombinationen des schon vorhandenen eigenen Wissens; es wird „neues“ Wissen geschaffen.

Die Ziele

Inhaltlich will sich das Netzwerk bis Ende dieses Jahrzehnts folgenden Themen zuwenden und diese aus den unterschiedlichen Blickwinkeln bearbeiten:

- Die Folgen eines möglichen Verschwimmens der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, zwischen Büro, Wohnen und Reisen;
- die Frage, wie sich Veränderungen des „Arbeitsraumes“ auf unseren „Wohnraum“ auswirken;
- die Folgen der zunehmenden Vernetzung von Arbeitsräumen innerhalb von Städten („Die Stadt ist das Büro“);
- die Möglichkeiten von Kreativitätsförderung und Innovationsmanagement anhand von räumlicher und organisatorischer Gestaltung („Ein Einfall ist kein Zufall“) und
- das Thema Gesundheitsmanagement. Veränderte Anforderungen an die Arbeitsumgebung von morgen vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität und gestiegenen Belastungen der im Büroumfeld arbeitenden Personen.

233

Zum Auftakt der Netzwerkarbeit 2008 wird der Schwerpunkt des ersten Workshops die Erarbeitung eines Zukunftsszenarios „Wie arbeiten wir im Jahre 2015?“ sein. Das Ergebnis dieses „Zukunfts-Workshops“ soll dabei nicht nur der zukünftigen Netzwerkarbeit neue Impulse geben, sondern auch das Netzwerk als mögliche, visionäre Zukunfts-Werkstatt nach Außen hin mit mehr Attraktivität ausstatten. Basis des Szenario-Workshops sollen dabei die persönlichen Erfahrungen der Netzwerkmitglieder sein. Dadurch wird erreicht, eine mögliche Zukunft nicht aus den Vorhersagen anderer abzuleiten, sondern diese aus eigenem Wissen heraus zu beschreiben und auch aktiv gestalten zu können.

Geplant ist im Jahr 2008 weiterhin auch ein iafob-Symposium mit dem Titel: „Impulse aus Wissenschaft und Praxis für mehr Innovation und Veränderung im Büro“.

Das Netzwerk lebt von den Problemen und Lösungen welche im Rahmen aktueller Projekte zum Thema „Flexible Arbeitswelten“ in den Mitgliedsunternehmen auftreten bzw. gefunden werden. Deshalb ist es wichtig, dass regelmäßig neue Mitglieder ins Netzwerk eintreten, um in der gemeinsamen Netzwerkarbeit neue Erkenntnisse gewinnen zu können. Iafob lädt deshalb alle Interessierten ein, sich bei zu erwartendem gegenseitigem Nutzen dem Netzwerk als neue Mitglieder anzuschließen.

* iafob-Mitarbeiter am Flexible Office Netzwerk: Stephan Zinser (†), Dieter Boch, Holger Milde, Rainer Nootz. www.flexible-office-netzwerk.net

Literatur

- Czipin & Proudfoot Consulting (Hrsg.) (2003): Unausgeschöpftes Potenzial – Globale Produktivitätsstudie 2003. Wien: Proudfoot Consulting Company.
- Leenderse, J., Esterhazy, Y., Dürand, D., Katzensteiner, T. & Wildhagen, A. (2005): An die Spitze. *WirtschaftsWoche* 4/2005, S. 66–69.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2001): *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Erfolg führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmalzl, B. (2004): *Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft*. Berlin: Springer.
- Ulich, E., Strohm, O. (1997) (Hrsg.): *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Wanner, U., Wülser, M. & Ulich, E. (2004): *Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Einführung von Telearbeit im Urserental. Abschlussbericht*. Zürich: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung.
- Zinser, S. (2004): *Auswirkungen und Effekte flexibler Bürowelten auf Unternehmen und Mitarbeiter. Facility Management 2004. Tagungsband zum Facility Management-Kongress 2004*. Berlin, Offenbach: VDE-Verlag, 299–308.
- Zinser, S. (2004a): *Flexible Arbeitswelten: Trends, Auswirkungen und Machbarkeit*. In: S. Zinser, (Hrsg.): *Flexible Arbeitswelten – Handlungsfelder, Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem Flexible Office Netzwerk* (S. 17–36). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Zinser, S. (Hrsg.) (2004b): *Flexible Arbeitswelten*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Zinser, S. (2005): *Office Excellence – Erfolgsfaktoren bei Konzeption, Umsetzung und Betrieb flexibler Bürowelten. Facility Management 2005. Proceedings European Facility Management Conference 2005*. Berlin, Offenbach: VDE-Verlag, S. 263–272.