Der Nutzen von Expertennetzwerken am Beispiel des „Flexible Office Netzwerks“

Dieter Boch* & Khristin D. Randazzo**

* iafob Deutschland, Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH
** holicon – holistic concepts, Troisdorf/Bonn

ZUSAMMENFASSUNG

Expertennetzwerke haben sich als wertvolle Quelle des Austausches und der Wissensgenerierung zwischen Organisationen erwiesen. Je spezifischer das erforderliche Wissen und je weniger wissenschaftliche Erkenntnisse über ein Aufgabengebiet vorliegen, desto höher kann der Nutzen des Austausches von praktischen Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen in einem solchen Netzwerk sein. Das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, iafob Deutschland, betreibt seit dem Jahr 2002 ein erfolgreiches Expertennetzwerk, dessen ursprüngliche Ziele auf dem spezifischen Bereich der Konzeption, Einführung und erfolgreichen Steuerung von flexiblen Bürolösungen („Flexible Office“) lagen und die sich gewandelt haben zu der umfassenden Zielsetzung der Gestaltung der BüroArbeitswelten. Dieser Artikel zeigt an Entstehung, Struktur und Inhalt des Flexible Office Netzwerkes beispielhaft Erfahrungen und Erfolgsfaktoren eines solchen Netzwerkes auf.

Schlüsselworte

Netzwerk – Arbeitswelt – internationale Zusammenarbeit – Vorteile und Nutzen der Netzwerkarbeit

ABSTRACT

Expert networks have proven to be a valuable source of Exchange and the generation of knowledge between organizations. The more specific are the necessary knowledge and the less scientific evidence regarding a task area, the benefits of exchange of practical experience and scientific knowledge in such a network may be higher. The Institute for Work Research and Organizational Consultancy GmbH, iafob Germany, runs a successful network of experts, whose original targeting were the design, introduction and successful control of flexible office solutions („flexible office“) and who have converted to the comprehensive objectives of the design of the world of work. This article shows examples in formation, structure and content of the flexible office network experiences and success factors of such network.

Keywords

Network – world of work – international cooperation – advantages and benefits of networking

1 Hintergrund

Jedes Unternehmen lebt heute von Ideen und ihrer erfolgreichen Umsetzung. Ideen sind die wichtigste Ressource für die Zukunft. Denn Kreativität und Innovationskraft sind entscheidende Erfolgsfaktoren im globalen Wettbewerb. 78 % der Wertschöpfung wird in Deutschland an Büroarbeitsplätzen erarbeitet (Statistisches Bundesamt, 2014).

Die heute noch mehrheitlich geltenden Organisationsformen im Büro stammen jedoch aus der Industriegesellschaft. Unternehmen waren damals wie Pyramiden hierarchisch strukturiert. Positionsgebundene Machtbefugnisse und Statussymbole kennzeichneten sie. Territorialität – „mein Büro“ – war ein wichtiger Aspekt innerbetrieblicher Macht.

Ältere Bürogebäude aus der Zeit der Industrialisierung sind daher gekennzeichnet durch eine architektonische Gestaltung, die die Wichtigkeit und Bedeutung der darin arbeitenden Menschen unterstreichen sollte. Große Räume und imposantes Mobiliar spielten dabei eine große Rolle. Bei der Planung neuerer Bürogebäude fanden dann vor allem technische Aspekte und zunehmend die aufkommende Informations und Kommunikationstechnologie Berücksichtigung.

Heute ist der arbeitende Mensch deutlich in den Fokus der Planung gerückt. Primäres Ziel der Bürogestaltung ist jetzt die Ausrichtung der Tätigkeiten auf Innovation und Produktivität. Heute hängt das Überleben eines Unternehmens im westlichen Europa vom Wissen und vom kreativen Potenzial der Mitarbeiter ab (Boch et al., 1997). Die Arbeitsprozesse sind geprägt durch einen effizienten Informations- und Wissenstransfer (Social Media). Kommunikation und Kreativität sollen gefördert werden. Das verfügbare und in den Köpfen der Beschäftigten verankerte Wissen über Technologien, Produkte, Prozesse und Strukturen gewinnt an Bedeutung (Ulich, 2011). Nur dieses Wissen ermöglicht letztlich die Optimierung von Prozessen und damit die beschleunigte Entwicklung von Qualitätsprodukten. Deshalb muss zuallererst beachtet werden, dass der Weg zum Erfolg die Einbindung aller Beteiligten in den Gestaltungsprozess ist. Denn das eigentliche Vermögen eines Unternehmens sind nicht die Maschinen und Computer, sondern die Menschen, ihr Wissen, ihr Können, ihre Kreativität und ihre Begeisterungsfähigkeit.

Büroarbeit bedeutet nicht nur das Produzieren am Schreibtisch. Es umfasst vielmehr eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitssituationen, zu denen z. B. auch das Recherchieren von Sachverhalten, Konzentrationsarbeit zum ungestörten Denken, aber auch Kommunikation gehören, um die neuen Ideen mit anderen zu teilen und ggf. weiterzuentwickeln (Boch, 2012 a), (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Arbeitselemente und Einflussfaktoren der Arbeit.

Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zu Kommunikation und Kreativität zeigen u. a., dass vier Fünftel aller Ideen durch ungeplante Kommunikation entstehen. Bewusstes Ausruhen ist genauso ein Bestandteil des Arbeitens wie lebenslanges Lernen. Ob sie nun dazu dienen Energie zu tanken, etwas Anregendes zu tun oder absolute Ruhe zu suchen – Arbeitsunterbrechungen sind als Ausgleich von Beanspruchungsphasen für Leistung und Gesundheit von zentraler Bedeutung (Ulich & Wülser, 2015).

Die Gestaltung der unterschiedlichen geistigen Arbeits und Erholungsprozesse benötigt unterschiedliche räumliche Gegebenheiten. Die Architektur der Arbeit und die Architektur des Bauens und Gestaltens müssen daher beim Schaffen einer Arbeitslandschaft Hand in Hand gehen.

Ein kleiner Exkurs

Um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie eine zeitgemäße Planung von zukunftsfähigen Arbeitslandschaften entsteht und was hierbei wesentlich ist, ist ein Blick in die eigentliche Bedeutung von Einrichtung sehr aufschlussreich:

Einrichtung

- bedeutet im ursprünglichen Sinne »Gründung und Initialisierung«, »einen Ort zu einem bestimmten Zweck errichten«. Im übertragenen Sinne bedeutet es, sich auf etwas einzurichten auch »erwarten, dass etwas Bestimmtes geschieht«.
- gibt Antworten auf das menschliche Bedürfnis nach Ordnung, Struktur und Halt in Verbindung mit Wohlbefinden (Windlinger & Janser, 2013), Harmonie und Schönheit.
- steht in enger Verbindung mit dem Zeitgeschehen, mit dem Denken, Fühlen und Handeln der Menschen in ihrer Zeit.
- ist Teil der Kultur einer Gesellschaft, setzt Zeichen und gibt Impulse.
- ist Ausdruck gelebter Unternehmensidentität und Unternehmenskultur.

Planung und Einrichtung sollte somit kein Zufallsprodukt sein. Bei der Entstehung von Arbeitslandschaften bestimmt der *Inhalt die Form.*

Und was begegnet einem heute häufig?

Vor allem Unternehmen, die ihre Anfänge bereits hinter sich gelassen haben, die ihre Pionier- und Gestaltungsphasen fast schon wieder vergessen haben, gehen manchmal dazu über, das Erreichte nur noch zu verwalten und den Gewinn zu maximieren. Die Kultur im Unternehmen wird dabei vernachlässigt – leider allzu oft mit negativen Auswirkungen auf die Arbeit. Kreativität und die damit einhergehenden Entwicklungsmöglichkeiten gehen nicht selten verloren und mit ihnen Motivation, Inspiration und Mut, Neues zu denken und zu wagen.

Kreativität und Begeisterung sind Eigenschaften lebendiger und beweglicher Systeme. Starre und oftmals monotone Bürostrukturen sind zu unbeweglich und können die neuen Anforderungen an ein zeitgemäßes arbeiten oftmals nicht erfüllen.

Was trifft man heute häufig an?

Der Raum ist die erste Ableitung, der erste Eindruck von der Identität eines Unternehmens. Ist diese Ableitung nicht stimmig, sind alle weiteren, nach innen und außen gerichteten verbalen und nonverbalen Kommunikationsformen beeinträchtigt.

Mitarbeiter und Gäste erkennen, ob das gelebt wird, was das Markenimage verspricht oder ob sie vor einer Kulisse stehen. Hinter einem guten, erfolgreichen Produkt muss heute vor allem ein Unternehmen stehen, das einen authentischen Charakter hat.

Zu oft wird in ein neues professionelles »Gesicht«, eine »Maske« mit dazu passenden Werten und Visionen investiert. Betritt man die Räumlichkeiten eines solchen Betriebs, ist von den formulierten Werten, außer einer plakativen Darstellung der Unternehmensidentität in den Räumen und im Verhalten der Menschen, wenig spürbar.

Die Mitarbeiter sind im selben Gebäude in den alten (Raum-)Strukturen tätig, sollen aber jetzt aufeinander zugehen. Sie arbeiten in kleinteiligen geschlossenen Büros, sind jetzt aber aufgefordert, eine offene Kommunikation zu pflegen, eine Kultur des Vertrauens zu entwickeln, mitzugestalten und kreativ zu sein (Boch, 2014 a). Gleichzeitig verbringen sie ihren Arbeitstag aus Mangel an Alternativen weiterhin so, wie sie es gewohnt sind. Hier wird deutlich, wie eine nicht mehr passende Form die Verwirklichung der formulierten Philosophie erschweren kann.

Die Umsetzung einer Kultur des Vertrauens, der Wertschätzung und des Miteinanders unter Beachtung des individuellen Potenzials jedes Einzelnen kann über das Gebäude und den Raum, über dessen Gestaltung und Einrichtung also entweder behindert oder aber unterstützt werden. Dieser Punkt wird leider meist unterschätzt.

Eine neue Identität zu finden und eine eigene Philosophie zu formulieren, ist der erste Schritt, den ein Unternehmen, das einen Wandel seiner Arbeitskultur anstrebt, machen sollte. Im zweiten Schritt kann diese neue Identität dann umgesetzt und als emotionale Unternehmenskultur spürbar und lebendig ausgeformt werden. In einem mehrstufigen Prozess entstehen

so unter Berücksichtigung der sogenannten weichen Faktoren (Halt, Transparenz, Schutzbedürfnis, Akustik, Gesundheit) ganzheitlich gestaltete, ausgewogene Arbeitslandschaften.

In dem kleinen Exkurs wird spürbar deutlich, dass die Planung moderner Arbeitswelten keine rein organisatorische oder eine rein architektonische Aufgabe ist. Planung ist die Schnittstelle dieser Disziplinen, die es zu besetzen gilt. Im letzten Jahrzehnt lag der Impuls für die Erneuerung unserer Bürolandschaften in sich ständig verändernden Prozessen, einer zunehmenden Internationalisierung und dem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel. Diese Entwicklungen verlangen völlig neue Arbeitsmethoden. Darüber, dass die Abbildung verschiedener Tätigkeiten und Arbeitsprozesse verschiedene Räumlichkeiten verlangt, herrscht mittlerweile Konsens. Entsprechend sind die Anforderungen an die Gestaltung des Umfelds gestiegen. Impulse dafür gab das von Harrison Owen in den achtziger Jahren entwickelte Open-Space-Konzept, eine Moderationsform für große Gruppen, die der Strukturierung von Konferenzen dient. Owen hatte erkannt, dass bei konventionellen Konferenzen und Anlässen die größten Lernfortschritte in den Kaffeepausen und anderen freien Zeiten gemacht wurden. In diesen Momenten der Entspannung erreichte die Veranstaltung oft den höchsten EnergieLevel mit den meisten Interaktionen. Owens Methode stellte die Selbstorganisation als effizientes Ordnungsprinzip unter Beweis.

Übertragen auf die „Raumgestaltung“ bedeutet dies, dass ein Arbeitsumfeld geschaffen wird, das flexiblen Arbeitsweisen und unterschiedlichen Arbeitsprozessen entgegenkommt und die Selbstorganisation sowie die Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter fördert. „Open space“ oder besser „multi space“ ist eine Mischung aus offenen Flächen und Einzelräumen mit unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten. Arbeitsplätze werden auf offener Fläche geplant und dazu Räume für Kleinbesprechungen und Alleinarbeit angeboten. Offene, multifunktionale Bereiche schaffen Transparenz und ermöglichen eine gute Aufenthaltsqualität. Auf Kommunikationsflächen kann spontaner Gedankenaustausch stattfinden. Ruhezonen erlauben Pausen, Erholung und individuelle Kontemplation. Klare Spielregeln zwischen den Nutzern im Multi Space Flächen und professionelle Akustiklösungen gewährleisten ein kreatives, produktives und die Gesundheit erhaltenes Arbeiten (Windlinger & Zäch, 2007).

Künftig werden nicht mehr Schreibtisch und Stuhl relevante Kriterien für die Definition des Arbeitsplatzes wichtig sein, sondern die Erfüllung der situativen RaumBedürfnisse des Menschen. Hiermit ist ein Prozess des Umdenkens verbunden. Es geht nicht mehr darum, einen Arbeitsplatz zu besitzen. Vielmehr birgt dieses neue Konzept die Chance, aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsplätzen den jeweils zur eigenen aktuellen Tätigkeit passenden auszuwählen. Dies bedeutet auch einen persönlichen Perspektivwechsel zu vollziehen, vom eigenen Büro, dem eigenen Arbeitsplatz hin zu unserem Raum zum Arbeiten, zu verschiedenen Arbeitsplätzen in unserer Arbeitslandschaft.

Es ist also Zeit, herkömmliche Einrichtungs und Verhaltensmuster zu hinterfragen und zu verändern. Die Konzeption einer Arbeitslandschaft ergibt sich aus den jeweils individuellen Zielsetzungen eines Unternehmens. In jedem Fall unerlässlich ist es, die Mitarbeiter aktiv in die Planung mit einzubinden, damit die neue Arbeitsumgebung später auch gelebt wird. Dies lässt sich nur erreichen, wenn bei den Betroffenen Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung geschaffen wird und Transparenz in Bezug darauf hergestellt wird, warum sich etwas verändern soll, was sich konkret verändert und wie es den Einzelnen persönlich betrifft. Die Mitarbeiter müssen auf eine Reise der Veränderung mitgenommen werden.

Phasen der Veränderung sind ein ganzheitliches, komplexes Geschehen. Abhängig von vorhandenen Prägungen, Erfahrungen und Glaubenssätzen braucht es eine Zeit der Umstellung und der persönlichen Weiterentwicklung jedes Einzelnen, bis die Vision der neuen Identität zu einem positiv besetzten Gefühl und damit zu einer begeistert gelebten Kultur im Unternehmen werden kann.

Zentrale Erkenntnisse aus der Gehirnforschung sind für das Verständnis solcher Prozesse unverzichtbar und müssen in eine sinnvolle, »gehirngerechte« Übertragung der Unternehmenskultur in neue Räume mit einfließen. Die rechte Seite des Gehirns ist für die Wahrnehmung von Raum, Farbe und Rhythmus sowie für intuitive und kreative Prozesse verantwortlich, während die linke Seite eher logisch, rational, analytisch und linear »denkt«. Eine zeitgemäße Arbeitslandschaft sollte räumliche Voraussetzungen schaffen, die beide Gehirnhälften gleichermaßen ansprechen und den ganzen Menschen fordern und fördern. Gefühl und Verstand müssen sich der Veränderung öffnen, damit Taten folgen können.

Gelingt dies nicht, werden die besten Prozesse und die beste Architektur nicht zu dem gewünschten Erfolg führen. Im Unterschied zu den letzten beiden Jahrzehnten müssen die Beteiligten, Unternehmensführung und Mitarbeiter, die Arbeitsorganisatoren und Architekten von Anfang an zusammenarbeiten. Informationsstrategien müssen erarbeitet, Workshops mit den Führungskräften und Mitarbeitern durchgeführt und ausgewertet werden. Und selbstverständlich müssen all diese Erkenntnisse in die Konzeption mit einfließen.

Diese Entwicklung erfordert auch ein verändertes Führungsverhalten. Es bedarf Führungskräfte, denen eine gemeinschaftliche Zielerreichung wichti-

ger ist als persönlicher Führungsanspruch und amtsgebundene Privilegien. Es bedarf einer Gesellschaft, die den Erhalt der Lebensqualität als Wert definiert und die Arbeit als Quelle der Gesundheit organisiert (Windlinger et al., 2014). Und es bedarf eines Bewusstseins in der Organisation und bei jedem Einzelnen, dass nur Veränderung und Wandel Fortschritt bringen (Boch, 2014 c).

Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte auch eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gegenwärtig erleben wir jedoch das Gegenteil. Psychische Erkrankungen sind in den letzten 12 Jahren um 80 % angestiegen; sie sind die häufigste Ursache für Frühverrentung. 33 % begründen den Ausstieg aus dem Arbeitsleben mit Depressionen. Je mobiler die Arbeitswelt wird, je größer die Ansprüche an Erreichbarkeit (entgrenzte Flexibilität) sind, desto mehr braucht der Mensch Rückzugsmöglichkeiten während der Arbeitszeit. Menschen können ihr Gesundheitspotenzial nur dann entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können (Boch, 2014 b).

Eine weitere Auswirkung auf die Arbeitswelt ist die Veränderung der Gesellschaftsstruktur durch das Aufkommen neuer Lebensmodelle und formen im Rahmen einer zunehmenden Individualisierung. Die Arbeitswelt hat all diese Entwicklungen noch nicht genügend berücksichtigt. Es fehlen neue Arbeitsmodelle, die die Erwerbsarbeit neben die anderen Arbeitsformen (Boch, 2012 b)wie generationenübergreifende Arbeit, Haus und Familienarbeit stellen und als Teil des Lebens integrieren. Das verlangt mehr als nur flexible Arbeitszeiten. Es gilt eine bessere Balance der verschiedenen Lebensbereiche zu finden: eine Life Domain Balance (Ulich & Wiese, 2011).

2 Netzwerk als Know-How Generator und Katalysator

Diese technologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen an die Arbeitswelt laufen in einem Tempo ab, dass Zeit, diese Veränderungen zu begreifen und in sein Leben zu integrieren, dem Einzelnen heute nicht mehr bleibt. In einem Netzwerk können diese rasanten Entwicklungen durch die unterschiedlichen Erfahrungen verständlicher diskutiert und verarbeitet werden. Barrieren werden überwunden und möglichst viele Aspekte eines Themas einbezogen.

Wissen und Kompetenz der Gruppe, im Falle des hier beschriebenen Netzwerks durchwegs Experten, welche entweder schon große Office-Projekte durchgeführt haben 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 vier folgenden Aspekte:

- Es wird von kollegialer Zusammenarbeit zwischen gleichrangigen Fachleuten ausgegangen.
- Es sollen Kommunikationsbeziehungen zwischen möglichst allen Netzwerkmitgliedern etabliert werden.
- Es soll informale Organisation und Gruppenarbeit betont werden.
- Es sollen folgende Spielregeln eingehalten werden:
  - Unabhängigkeit der Netzwerkpartner;
  - kontinuierliche Re-Definition der Aufgaben;
  - alle Kernkompetenzen/Funktionen für „Flexible Office“ werden im Netzwerk angestrebt;
  - die Netzwerkziele basieren auf dem Unterstützungsbedarf der Mitglieder;
  - gemeinsame Bearbeitung – unter Beteiligung aller Mitglieder – der vereinbarten Ziele;
  - gegenseitiges Wohlwollen, vertrauensvolle, offene Kommunikation, geschäftliches „du“;
  - freier Eintritt nach den Aufnahmebedingungen;
  - freier Austritt nach den Bedingungen;
  - Möglichkeit des Ausschlusses aus dem Netzwerk.

Auf dieser Basis entstand im Jahr 2002 durch die Initiative des iafob Deutschland mit dem Flexible Office Netzwerk (FON) ein Expertennetzwerk, welches, begründet auf dem Nutzen für seine Mitglieder, eine hohe Stabilität und heute schon einen gewissen Kultstatus erreicht hat.

Die Erfahrung mit FON hat gezeigt, dass insbesondere die Steuerung des Netzwerkes durch einen Initiativgeber 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.

2.1 Das Flexible Office Netzwerk (FON)

2.1.1 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 wei-

ter 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.

2.1.2 Mission des FON

Das Flexible Office Netzwerk ist ein Netzwerk von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen, Organisationen und freiberuflichen Beratern auf dem Gebiet der Gestaltung der Arbeitswelt. Über diese wird im Netzwerk gemeinsam und über die Unternehmensgrenzen hinweg, diskutiert. Dabei werden Probleme analysiert und Lösungsansätze entwickelt sowie aus Erfolgen und Misserfolgen in bereits durchgeführten Projekten der Netzwerkmitglieder bzw. der besuchten Unternehmen 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, welches außerhalb von FON nur schwer zu generieren wäre. FON hat dabei den Anspruch, eine internationale Plattform für den Wissens- und Erfahrungsaustausch bezüglich der Analyse, Konzeption, Planung, Einführung und Evaluation „Flexibler Arbeitswelten“ zu sein mit Fokus auf Integration und Koordination von Mensch, Organisation, Architektur, Raum und Technologie.

2.2 Ziele

Auf Basis der Mission des Netzwerkes, welche 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.

Ziel des Netzwerkes ist es, Entscheidungsgrundlagen und Vorgehensweisen für „Flexible Arbeitswelten“ zu entwickeln und größtmöglichen Nutzen für die Beteiligten zu schaffen. Wettbewerbsvorteile erwachsen aus den Möglichkeiten Synergien, Kooperationen und Netzwerk-spezifische Pool-Ressourcen zu nutzen:

- Kennenlernen von neuen Trends und Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis;
- Expertenvielfalt fördert, Zusammenhänge zu erfassen, die in der vorherrschenden Sichtweise, nicht zusammengehörig betrachtet werden. Aufhebung von trennendem Denken hin zu verbindendem ganzheitlichen Denken und Handeln;
- Förderung von Kontakten zu kompetenten Experten und Organisationen;
- Analyse und Know-How-Gewinnung aus Good Practice Beispielen;
- Erarbeiten von Grundlagen und Tools zur Definition, Konzeption, Planung, Umsetzung und Evaluation von „Flexiblen Arbeitswelten“.

Die Netzwerkziele basieren auf dem Unterstützungsbedarf der Mitglieder und betreffen unterschiedliche Konkretisierungsebenen. Dazu werden im Netzwerk Forscher und Experten aus Arbeitswissenschaft + Arbeitsorganisation, Architektur + Raumplanung, Arbeitsgestaltung + Büroplanung, Human Resources + Veränderungs-Management sowie Informations-Technologie mit Entscheidungsverantwortlichen aus den Organisationen und Unternehmen zusammengebracht, um interdisziplinär Wissen zu generieren.

Die Auflistung der konkreten Zielsetzung spiegelt dies wieder, 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 enthalten sind. Langfristige Themen finden sich hier ebenso, wie aus konkreten Fragestellungen resultierende, operative Aspekte. Im Laufe der Jahre haben sich diese Ziele gewandelt. Von anfänglich mehr operativen Themen, wie die Entwicklung von allgemein einsetzbaren Strukturen und „Tools“ zur konkreten Umsetzung von Büroeinrichtungen hin zur Bewältigung gesellschaftlicher und technologischer Herausforderungen.

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 das Netzwerkes auftritt.

Operativ ist das Netzwerk deshalb so strukturiert, dass iafob Deutschland die Konzeption und die Koordination übernimmt, sowie die Durchführung der Netzwerktreffen und anderer Veranstaltungen im Rahmen des Netzwerkes steuert. Das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung, iafob Deutschland, stellt im Netzwerk den zur Zielerreichung notwendigen Input sicher und übernimmt

die Ergebnisaufbereitung und Dokumentation der Workshop-Ergebnisse (Ausbau und Pflege FON Homepage). Somit stehen alle dargebotenen „Erkenntnisse“ und „Werkzeuge“ den Netzwerkmitgliedern zur Anwendung zur Verfügung. iafob Deutschland ist der Träger des Netzwerks. Für den entstehenden Aufwand leisten die Mitglieder einen Jahresbeitrag, bei Eintritt ins Netzwerk ist eine Eintrittsgebühr zu entrichten. Pro Unternehmen/Organisation können bis zu 2 namentlich genannte Personen feste Mitglieder des Netzwerks werden. Eine Vertretung durch andere Mitarbeiter des Unternehmens ist nicht möglich. Anhand der Ziele wird die operative Netzwerkarbeit von den Mitgliedern strukturiert und jeweils für ein Netzwerkjahr umgesetzt.

2.3 Workshops

Zentrales strukturierendes Element des Netzwerkes sind Workshops der Netzwerkmitglieder, die vier Mal 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 zum persönlichen Austausch bietet. Die Workshops fanden zunächst bei einem Mitgliedunternehmen statt, in den letzten Jahren wurden verstärkt Projekte anderer Unternehmen besucht. Die folgende Auflistung zeigt exemplarische Inhalte der Workshops:

- Unternehmensbesichtigungen;
- Impuls-Referate;
- Berichte aus Praxis und Forschung;
- aktuelles aus jedem Netzwerkunternehmen: Fragen, Probleme, Erkenntnisse, Lösungen;
- Entwicklung von Flexible Office Tools;
- Verarbeitung und Dokumentation der eigener und fremder Erfahrungen.

Seit Gründung des Netzwerkes haben insgesamt 57 Workshops in sieben Ländern stattgefunden. Dabei wurden 42 Unternehmen besucht und die dortigen Projekte besichtigt und besprochen (vgl. Abbildung 2).

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 Vorgehensweisen, an „Tools“ und die Dokumentation von Erfahrungen sowie der informelle Austausch der Teilnehmer untereinander.



Abbildung 2: Mitglieder, Workshops und Good Practice Beispiele.

2.4 Erarbeiten von Hilfsmitteln

Seit Bestehen des Netzwerks wurden zahlreiche Unterstützungs- und Hilfsmittel für Projekte zur Gestaltung moderner Arbeitswelten erarbeitet. Alle erarbeiteten „Werkzeuge“ stehen den Netzwerkmitgliedern im Internet im Mitgliederbereich der FON eigenen Homepage 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 zur Gestaltung moderner BüroArbeitswelten.

Caddy Broschüre
Change Road Map
Erfolgskriterien für gesundheitsförderndes Arbeiten
Evaluation Baseline english
Evaluation Fragebogen Baseline
Flexibilitätsbeschreibung
Flexibilitätskriterien
Flexible Office Broschüre
Office Balanced Scorecard
Standardisierung
Tool Handlungsfelder für flexible Office Lösungen
Umzugsleitfaden Broschüre
Vorbereitung neue Arbeitswelt Broschüre
Wegweiser Broschüre
Wirtschaftlichkeitsrechnung

2.5 Publikationen

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, 2004), stellte die bis dahin umfassendste Zusammenstellung für Praktiker zum Thema flexibles Büro dar. Im Jahr 2007 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, Beiträge und Berichte aus der Praxis, sowie Fallbeispiele und Checklisten. Im dritten Band der reflektierten Erfahrungen wurde das Thema „Changemanagement in der Büroplanung“ anhand von 10 Projektbeispielen in den Mittelpunkt gestellt (Boch & Konkol, 2013).

Über 100 Impulsvorträge und Fachreferate zu den Themen

- Akustik (auch gefühlte Akustik)
- Arbeitsorganisation
- Changemanagement
- Employee Branding
- Führungskonzepte
- Gebäudeplanung
- Unternehmenskultur
- Lernwelten
- Gesundheitsmanagement
- Ideenmanagement
- Innovationsmanagement
- IT
- Wohlfühlfaktoren
- Workplace-Konzepte
- Storytelling

und die Dokumentation der besuchten Good Practice Beispiele stehen den Mitgliedern auf ihrer Homepage zur Verfügung.

2.6 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.

3 Teilnehmer

Über die vergangenen 13 Netzwerkjahre haben sich zahlreiche Unternehmen am FON beteiligt. Neue Teilnehmer werden jeweils nach Zustimmung aller aktiven Teilnehmer aufgenommen um sicherzustellen, dass die Vertraulichkeit der Zusammenarbeit gewahrt bleibt. Auf diese Weise konnte bislang eine ausgewogene Zusammenstellung von Unternehmen verschiedener Branchen und freiberuflicher Berater erreicht werden.

Im Dezember 2015 arbeiten im Netzwerk Mitglieder aus 18 Unternehmen aus verschiedenen Branchen (5 aus der Schweiz, 13 aus Deutschland), zwei Fachhochschulen aus der Schweiz und acht Berater (zwei aus der Schweiz und sechs aus Deutschland) mit. Durch die Verschiedenartigkeit der Unterneh-

men und die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen von Unternehmen und Berater entsteht ein interessanter Austausch. Die unterschiedlichen Unternehmens- und Beratungskulturen 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.

Das Netzwerk lebt von den Zielen, Vorgehensweisen und Problemen sowie Lösungen im Rahmen aktueller Projekte zum Thema „Flexible Arbeitswelten". Deshalb ist es wichtig, dass immer wieder neue Mitglieder ins Netzwerk eintreten, um neues Wissen zu generieren. Die bisherigen Mitglieder sind wichtig, um nicht immer wieder in der Diskussion und der Ergebniserarbeitung „das Rad neu zu erfinden". Die Mischung aus „Altes bewahren" und „Neues erproben" garantiert das Fortbestehen des Netzwerks und den weiteren Erfolg. Die bisherige Fluktuation im Netzwerk hat auf eindrucksvolle Art und Weise das Potential dieser gegenseitigen Befruchtung aufgezeigt. Sowohl Gründungsmitglieder als auch neue Mitglieder beschreiben regelmäßig den hohen Nutzen der so möglichen Perspektivenwechsel.

3.1 Ergebnisse und Nutzen

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 „BüroArbeitswelt" 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.

3.2 Jahrestagung iafob Deutschland

Der vierte Workshop des FON hat sich in den letzten drei Jahren zu einer auch für Gäste offenen Veranstaltung unter dem Namen „Jahrestagung iafob Deutschland" gewandelt, auf der renommierte Wissenschaftler und Führungskräfte referieren und die drei Arbeitsschwerpunkte (Führungskultur, Arbeitsarchitektur und Gesundheit) diskutieren.

Im Jahr 2013 hatte die Jahrestagung das Thema „Gesundheitsrisiko Büro? – Ansätze für die Planung gesunder Arbeitswelten" und fand in der BMW-Welt in München statt; im Jahr 2014 hatte die Tagung den Titel „Führen unabhängig von Zeit und Raum" und fand in Hamburg in den Tanzenden Türmen statt. 2015 war die Tagung in Bern bei den Schweizerischen Bundesbahnen und hatte das Thema: Vom Schreibtisch zum Büro der Optionen. An den drei Veranstaltungen nahmen mehr als 160 Personen teil; dies ist auch eine Anerkennung der bisherigen Netzwerkarbeit. Die nächste Tagung im November 2016 wird bei der STRABAG in Frankfurt mit dem Titel: „BüroArbeitswelt 2025, der Raum als dritte Intelligenz im Arbeitsprozess" stattfinden.

3.3 Perspektive des FON

Die Idee
Die Grundidee eines Netzwerks, Kompetenzen aus der organisationsübergreifenden Zusammensetzung zu bilden, wird auch weiterhin Bestand haben: Miteinander sprechen, Einander zuhören und damit Einsichten schaffen für die (Weiter-) Entwicklung einer organisationsübergreifenden Lern-, Wissens- und Führungskultur. Orientierung – Wissen – Lernen schafft das vernetzte Denken für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen.

Die Arbeitsweise
Das aus der Vielzahl von Arbeits- und Büroprojekten vorhandene Erfahrungswissen = *Praxis- und Beraterwissen* wird gemeinsam angewandt und umgesetzt. Der Austausch von Good Practice wird betrieben, Umsetzungskonzepte für beraterisches Wissens- und unternehmerisches Innovationsmanagement werden erarbeitet. Damit kommt man weg von der analytischen hin zur aktionalen Ebene. Und es muss nicht immer wieder das Rad neu erfunden werden.

Der Vorteil
Das Netzwerk aus Erfahrungsträgern aus Unternehmen, Forschern und Beratern bringt nicht nur neue Orientierung und Lernen aus dem Umfeld, sondern schafft auch Akzeptanz durch Übertragbarkeit. 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
Innerhalb des Netzwerkes wurden die groben Themengebiete für die kommenden 10 Jahre definiert. Inhaltlich will sich das Netzwerk mit den folgenden Hypothesen auseinandersetzen, die sich mit folgenden Schlagworten umreißen lassen:

- Arbeitsräume 2025.
- Bei der Arbeitsumgebungsplanung werden nicht Mitarbeiter gezählt und danach Schreibtische bestellt, sondern es wird analysiert, welche Arbeitssituationen, -formen und -prozesse haben wir in unserem Unternehmen.
- Mein Arbeitsplatz, mein Büro, meine Abteilung sind ersetzt durch „Raum und Dialog“.
- Privaträume und Arbeitsräume sind in ihrer Ausstattung gleich.
- Möbel sind genauso mobil, wie der Mitarbeitende flexibel ist und sind aus nachhaltigem Material.
- Den klassischen Schreibtisch gibt es nicht mehr.
- Die Digitalisierung hat aus dem Arbeitsplatz eine Infrastruktur aus unterschiedlichen Raumkonzepten gemacht. *Kein Raum hat nur eine Funktion*.
- Der Raum als die dritte Intelligenz im Arbeitsprozess.
- Menschen identifizieren sich stärker mit ihrer Tätigkeit als mit ihrem Arbeitgeber; sie bleiben aber in Kontakt mit ihren sozialen Verbindungen.
- Es gibt ein neues Beziehungsgeflecht jenseits von Hierarchien.
- Führungskräfte gehen spielerisch mit Führung um, können ihre Rolle im Dialog mit anderen wandeln.
- Rückzugsräume für Ruhe und Entspannung sind individuell gestaltbar vorhanden.
- Arbeits- und Lebensräume sind gesundheitsförderlich.
- Die Voraussetzungen für Lebensqualität (Life-Domain-Balance) bei einer generationsübergreifenden Belastung sind geschaffen.

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen in den Workshops wird nicht nur der zukünftigen Netzwerkarbeit neue Impulse geben, sondern auch das Netzwerk als visionäre Zukunfts-Werkstatt mit mehr Attraktivität ausstatten. Ausgangspunkt bleiben die persönlichen Erfahrungen der Netzwerkmitglieder als Arbeits- und Büroexperten, was den Vorteil hat, nicht nur die Zukunft aus den Vorhersagen anderer zu betrachten, sondern die Zukunft aus eigenem Wissen heraus zu beschreiben und auch aktiv gestalten zu können.

Hierzu sind neue Mitglieder eingeladen, sich bei zu erwartendem gegenseitigem Nutzen dem Netzwerk anzuschließen (www.flexible-office-netzwerk.net).

Literatur

Boch, D., Echter, D. & Haidvogl, G. (1997). *Wissen – die strategische Ressource*. Weinheim: Beltz Deutscher Studien Verlag.

Boch, D. (2012 a). Der Arbeitsplatz der Zukunft – Maßanzug statt Massenware, *HR Today*, *3*, 42-43.

Boch, D. (2012 b). Arbeitsformen und Arbeitsinhalte gestalten. In *Organisationspsychologie* (7. veränderte Auflage). Eschborn: Management Circle Edition.

Boch, D. & Konkol, J. (2013). *Flexible Arbeitswelten*. Changemanagement in der Büroplanung. Lessons Learned aus dem Flexible-Office-Netzwerk. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Boch, D. (2014 a). Raum für Vertrauen. *Personalführung,* Dezember 2014, 40-43.

Boch, D. (2014 b). BEWEGT EUCH! Gesundheitsmanagement durch Gestaltung des Arbeitsplatzes. *Harvard Business Manager*, Juli 2014, 94-95.

Boch, D. (2014 c). Das menschliche Verhalten in Veränderungsprozessen. In *Der Leiter Organisation* (6. veränderte Auflage). Eschborn: Management Circle Edition.

Owen, H. (2001). *Open Space Technology* – Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.

Statistisches Bundesamt (2015). *Statistisches Jahrbuch Deutschland 2014*, Wiesbaden.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Zürich: vdf Hochschulverlag. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Ulich, E. & Wiese, B. (2011). *Life Domain Balance, Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.

Ulich, E. & Wülser, M. (2015). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. *Arbeitspsychologische Perspektiven* (6. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Windlinger, L. & Zäch, N. (2007). Wahrnehmungen von Belastungen und Wohlbefinden bei unterschiedlichen Büroformen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, *61*, 77-85.

Windlinger, L. & Janser, M. (2013). *Qualität von nachhaltigen Bauten* – Auswirkungen von nachhaltigen Gebäuden auf Komfort, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der Nutzer. Kurzzusammenfassung.

Windlinger, L., Konkol, J., Schanné, F., Sesboüé, S. & Neck, R. (2014). *Gesundheitsförderliche Büroräume*. Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz Bericht 4.

Zinser, S. (2004). *Flexible Arbeitswelten*. Handlungsfelder, Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem Flexible-Office-Netzwerk. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Zinser, S. & Boch, D. (2007). *Flexible Arbeitswelten*. So geht's! DO's and DON'Ts aus dem Flexible-Office-Netzwerk. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Korrespondenz-Adressen:
Dieter Boch
Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung GmbH,
iafob Deutschland
Lärchenstraße 23
D-85646 Anzing bei München
info@iafob.de

Khristin D. Randazzo
Holicon – holistic concepts
Raiffeisenstraße 38
D-53844 Troisdorf bei Bonn
khristin.randazzo@holicon.de