



STUDIE

„Bürokonzepte im Überblick“

Ergebnispräsentation
München, 06.11.2012

INHALT

„Bürokonzepte im Überblick“

- Eckdaten & Projektziele
- Ausgestaltung des neuen Arbeitsplatzkonzeptes
- Der Prozess Einführung neue Arbeitsumgebung
- Change Management: Widerstand & Beteiligung
- Qualität & Zufriedenheit

INHALT

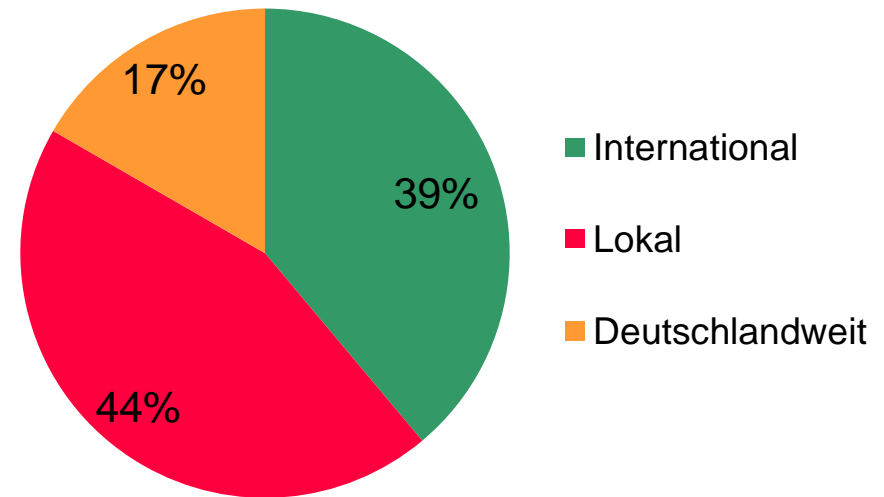
„Bürokonzepte im Überblick“

- Eckdaten & Projektziele
- Ausgestaltung des neuen Arbeitsplatzkonzeptes
- Der Prozess Einführung neue Arbeitsumgebung
- Change Management: Widerstand & Beteiligung
- Qualität & Zufriedenheit

ECKDATEN

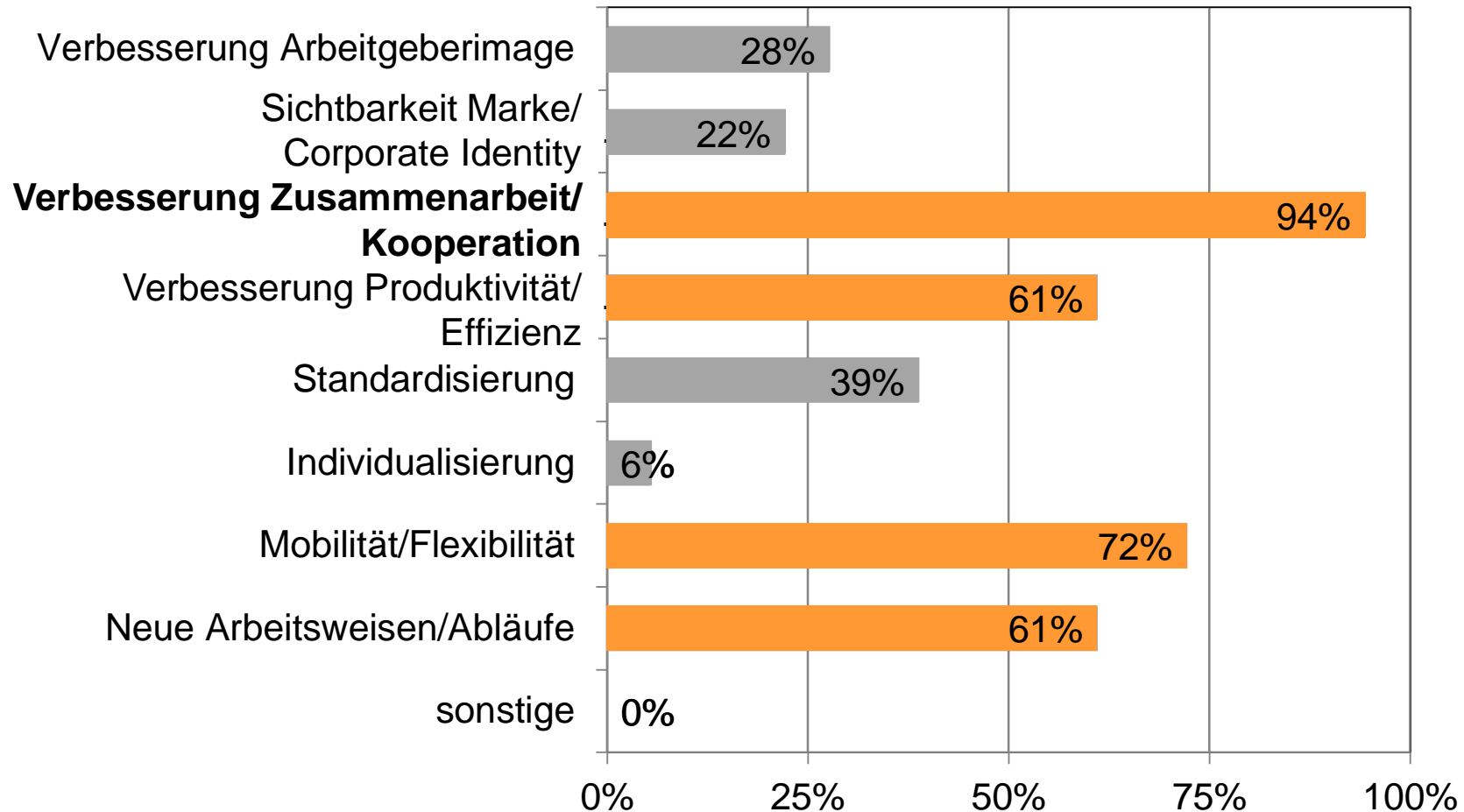
Teilnehmer im Überblick

- Insgesamt haben **18 Unternehmen** an dieser Studie teilgenommen.
- Zum Umfragezeitpunkt zählten diese **zwischen 1.200 und 400.000 Mitarbeiter** weltweit, wobei rund die Hälfte weniger als 25.000 Mitarbeiter beschäftigte.
- Die betrachteten Projekte starteten **zwischen April 2000 und Juli 2012**.
- Die Konzepte wurden zum größten Teil lokal umgesetzt.
- 29% der Unternehmen haben im Projekt am betrachteten Standort weniger als 250, 18% mehr als 1.000 Mitarbeiter in die neue Arbeitsumgebung gezogen.



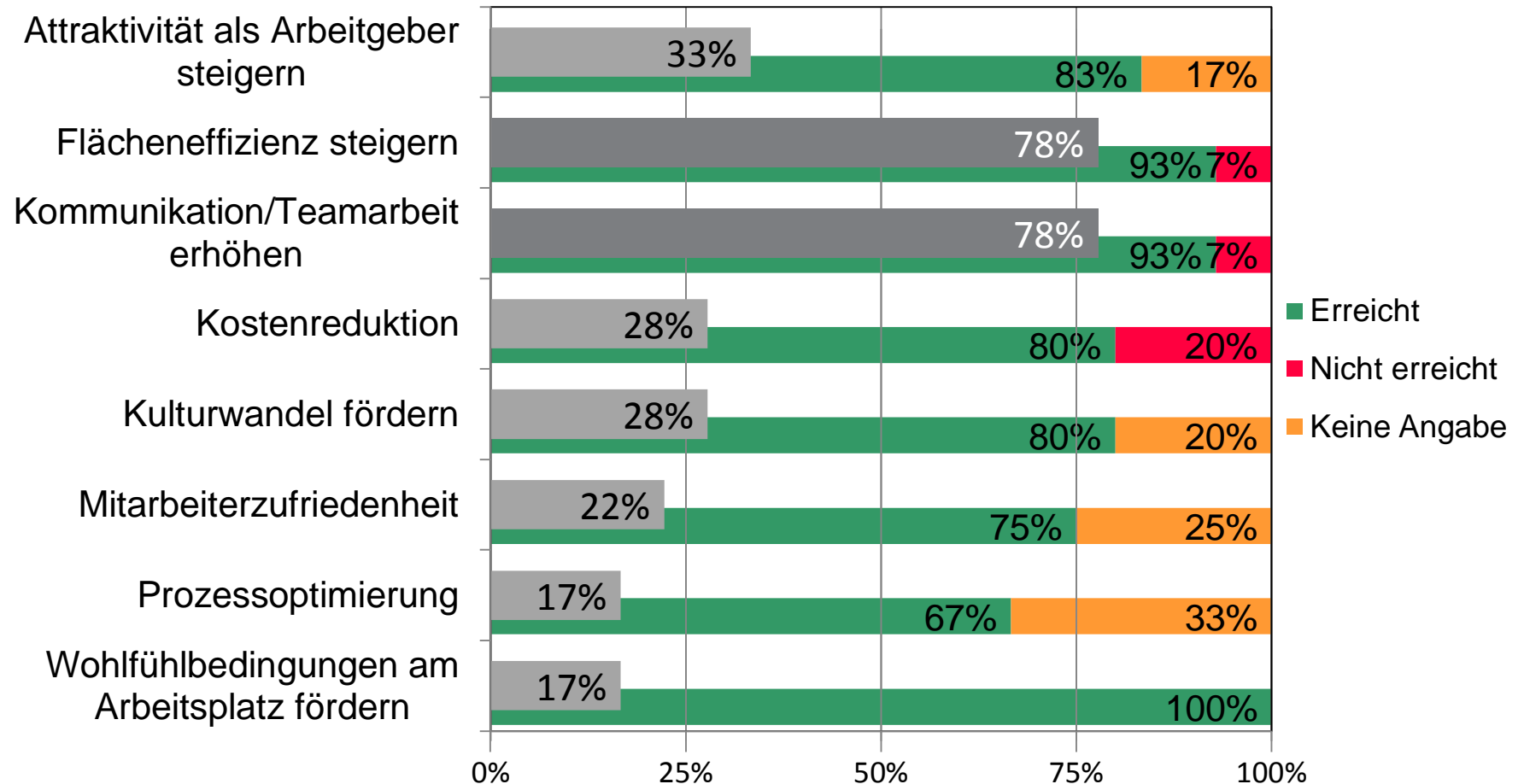
ECKDATEN

Die Vision des Projektes lag bei 94% der Unternehmen in der Verbesserung von Zusammenarbeit und Kooperation.



ECKDATEN

Die Zielerreichung aller abgeschlossenen Projekte ist sehr hoch. Lediglich das Ziel der Kostenreduktion wurde nur von 80% der Unternehmen erreicht. Somit sind alle Projekte hinsichtlich Ihrer Zielerreichung sehr erfolgreich umgesetzt worden.



INHALT

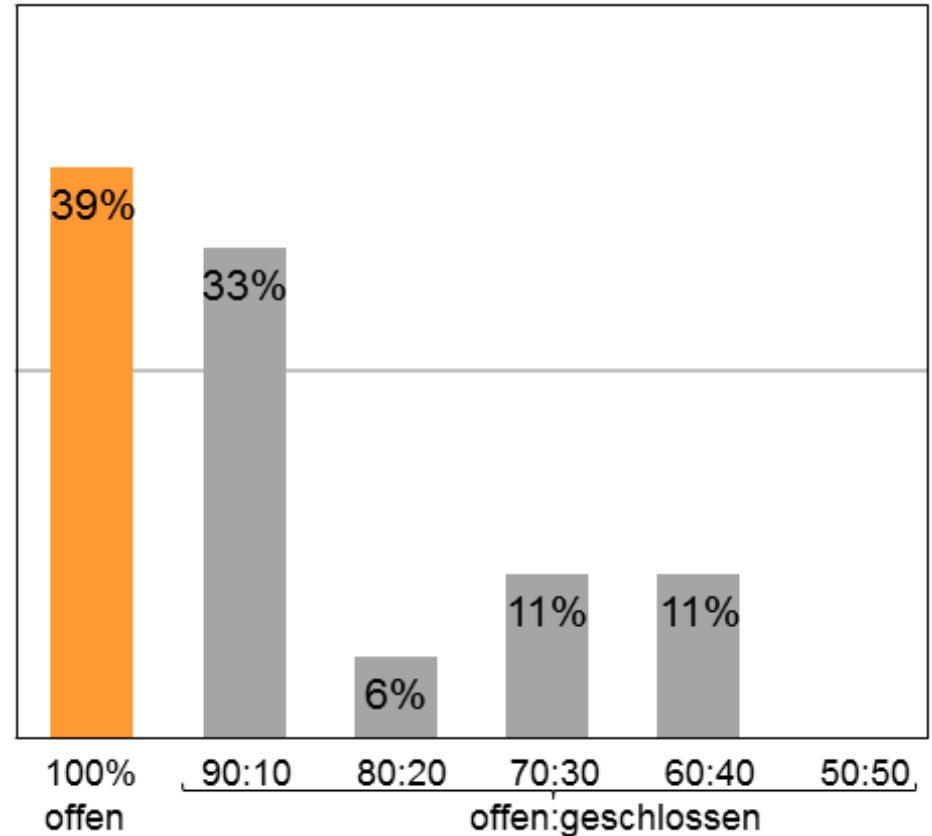
„Bürokonzepte im Überblick“

- Eckdaten & Projektziele
- Ausgestaltung des neuen Arbeitsplatzkonzeptes
- Der Prozess Einführung neue Arbeitsumgebung
- Change Management: Widerstand & Beteiligung
- Qualität & Zufriedenheit

ARBEITSPLATZKONZEPT

Zu 39% wurde ein reines Open Space realisiert, zu 61% eine Mischform aus Zelle und Open Space.

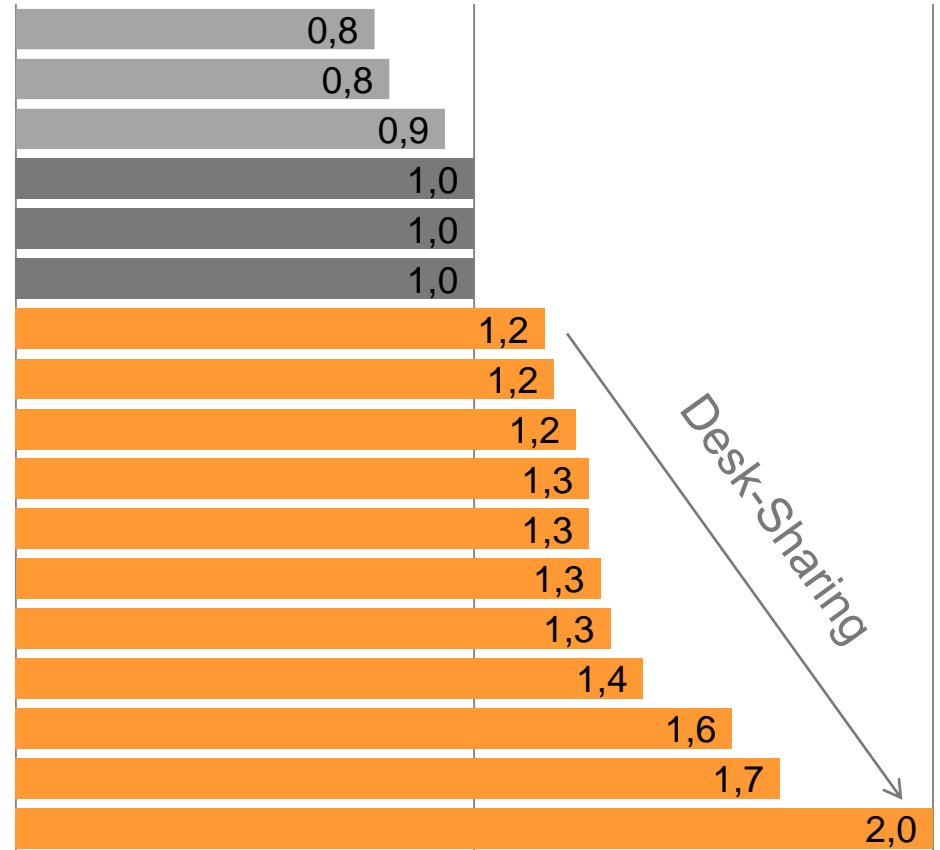
- Bei 89% der Unternehmen war dies nicht die erste Einführung von Open Space.
- Open Space wurde am häufigsten umgesetzt aufgrund der Aspekte
 - State of the Art/ Benchmark (50%)
 - Vorteile gegenüber anderen Konzepten (39%)
 - Eignung des Gebäudes (39%)



ARBEITSPLATZKONZEPT

Zwei Drittel der befragten Unternehmen haben ein desk-sharing* Konzept umgesetzt.

- Bei 78% der neuen Arbeitswelten wurde im Zuge des Projektes auch Clean-Desk eingeführt.
- In 61% der Fälle wurden auch Einzelbüros realisiert, in denen meistens obere Führungskräften arbeiten.
- Bei 33% der Unternehmen wurden Hierarchien durch die Größe und Ausstattung der Arbeitsplätze abgebildet.



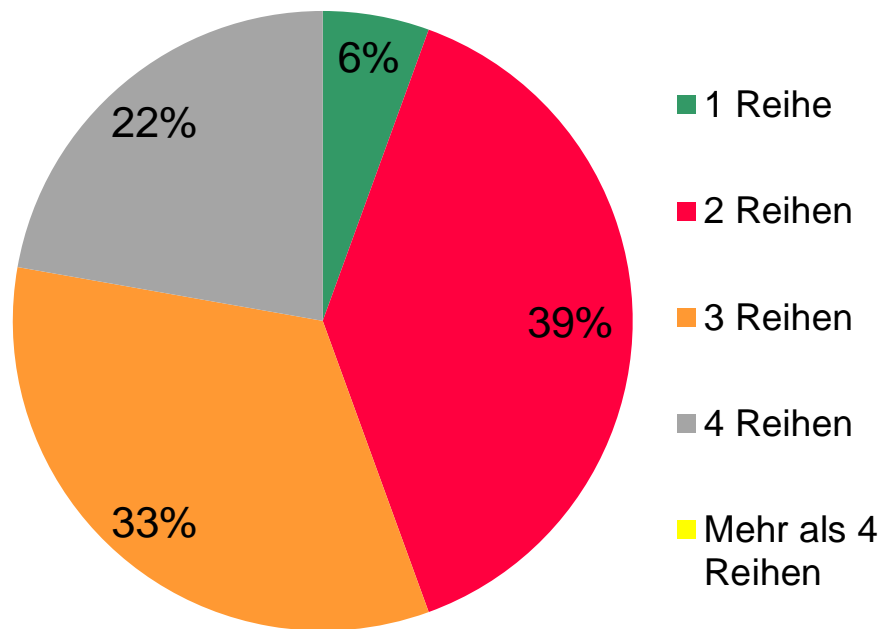
*Sharing Ratio = Anzahl der Mitarbeiter im Gebäude / Anzahl Arbeitsplätze im Gebäude

ARBEITSPLATZKONZEPT

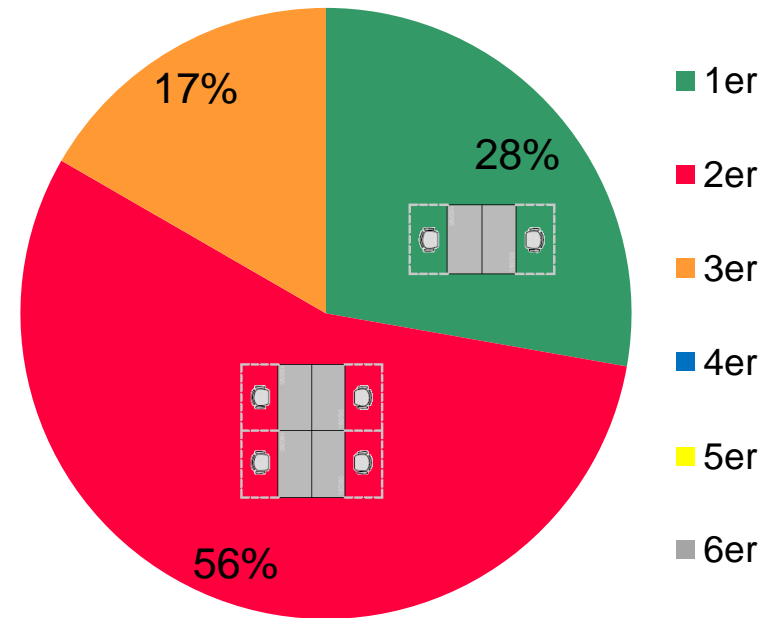
Bei einem Drittel der befragten Unternehmen zählt ein Open Space Bereich im Durchschnitt 21 bis 30 Arbeitsplätze, über 50 Arbeitsplätze sind die Seltenheit.

78% der befragten Unternehmen haben als Standard 1 bis 3 Tischreihen zwischen Fenster und Erschließung geplant. Die beliebteste Tischgruppenkombination ist die 2er.

Realisierte Besiedlungsreihen:



Umgesetzte Tischgruppenkombinationen:

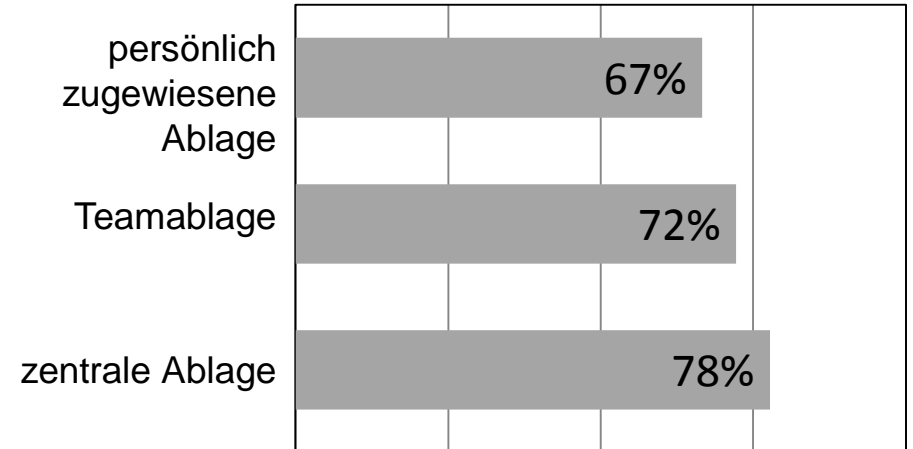
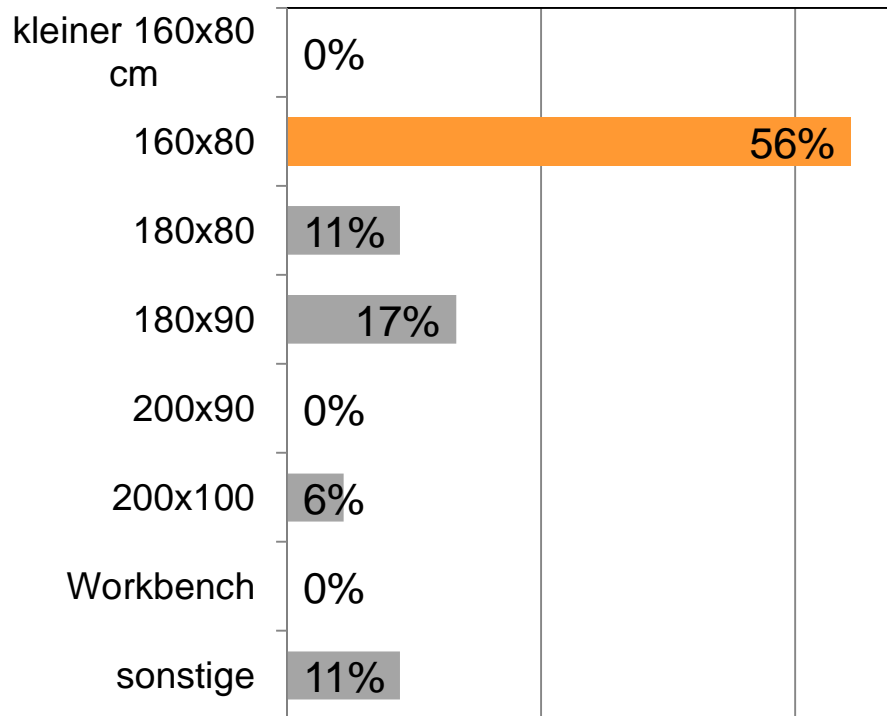


ARBEITSPLATZKONZEPT

Im Median wurden 12 m² Net Internal Area pro Arbeitsplatz realisiert. Der kleinste realisierte Quadratmeterschnitt liegt bei 8m², der größte bei 23m².

56% der Standardtische messen 160x80 cm.

33% der Unternehmen stellen keine persönliche Ablage zur Verfügung.

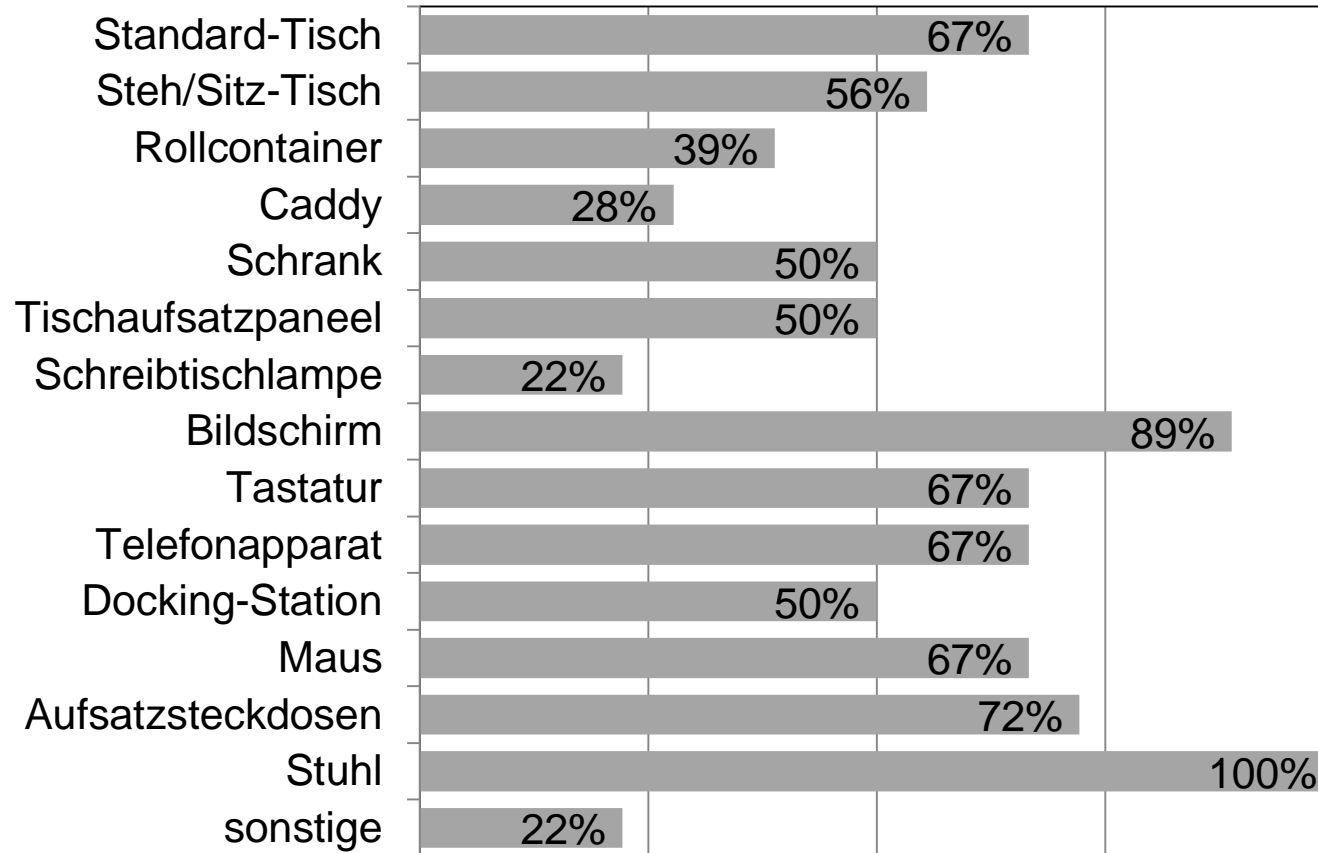


Die Ablage je Standardarbeitsplatz beläuft sich in 76% der Fälle auf 0 bis 3 laufende Meter, in 24% auf 4 bis 6 Meter.

ARBEITSPLATZKONZEPT

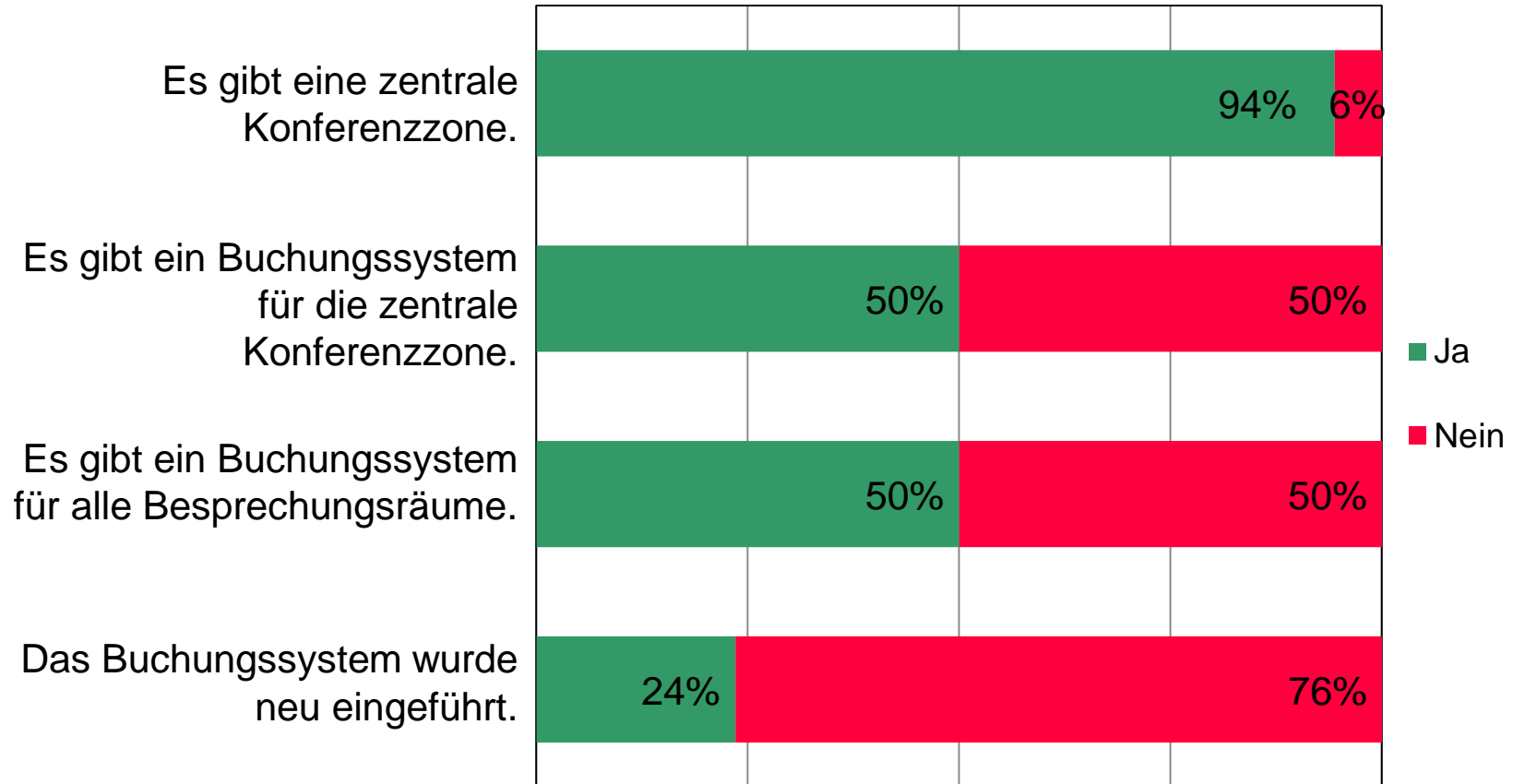
83 % der Unternehmen haben einen Standardarbeitsplatz mit identischer Ausstattung eingeführt.

Die Ausstattung der Standardarbeitsplätze unterscheidet sich jedoch bei den Unternehmen:



ARBEITSPLATZKONZEPT

76% der Unternehmen verfügten bereits vor dem Projekt über ein Buchungssystem für Besprechungsräume.



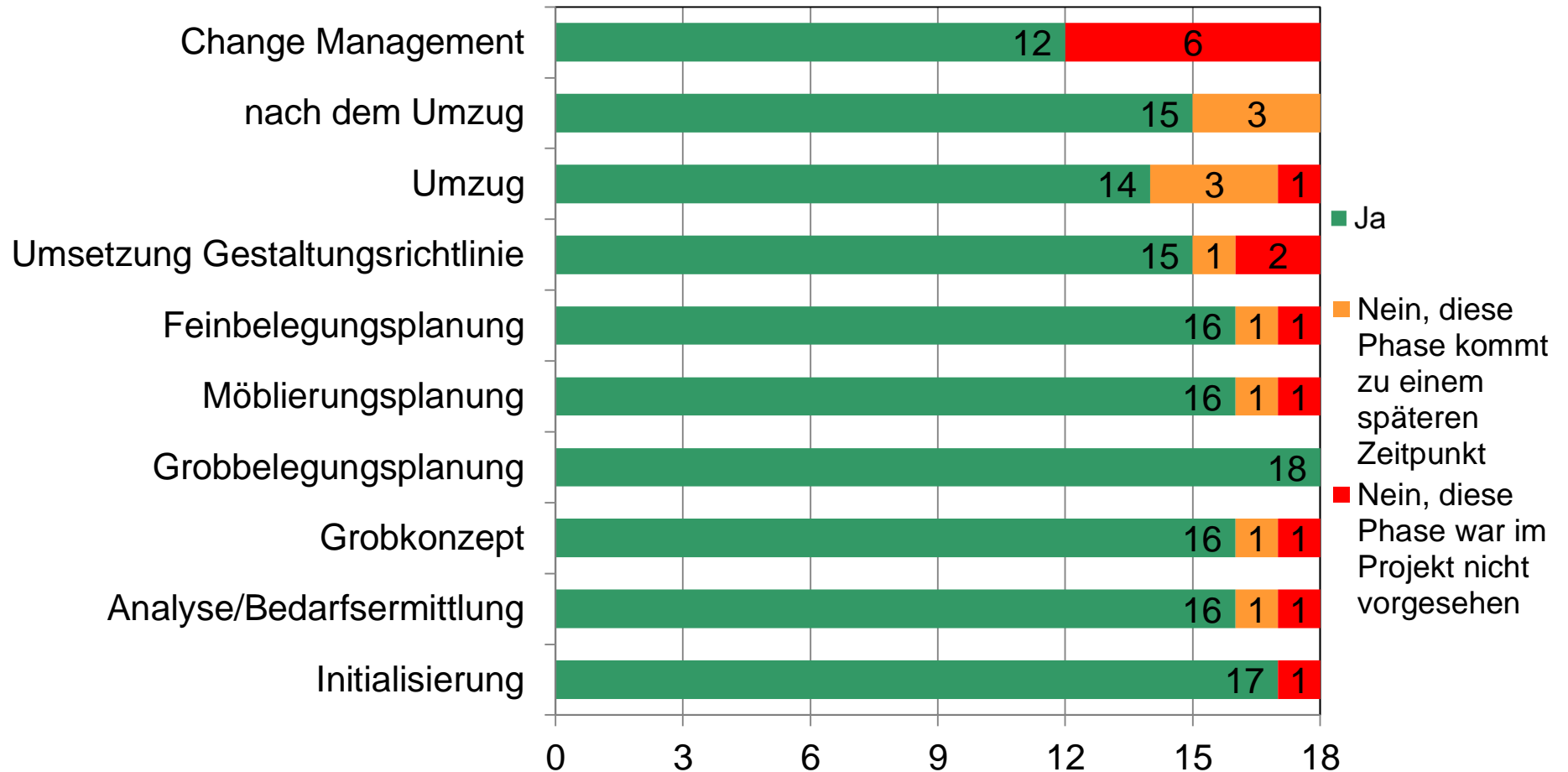
INHALT

„Bürokonzepte im Überblick“

- Eckdaten & Projektziele
- Ausgestaltung des neuen Arbeitsplatzkonzeptes
- **Der Prozess zur Einführung einer neuen Arbeitsumgebung**
- Change Management: Widerstand & Beteiligung
- Qualität & Zufriedenheit

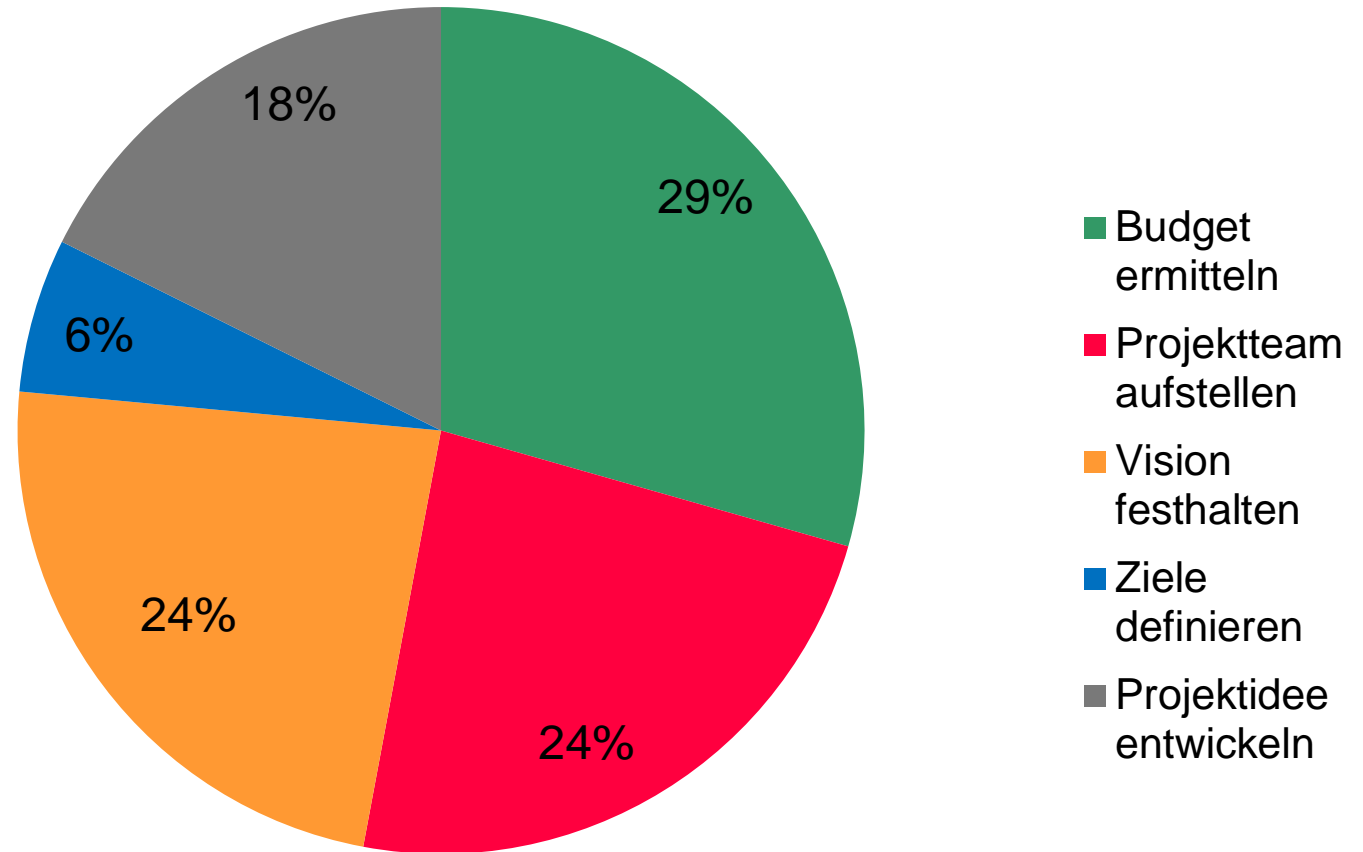
ECKDATEN

94% aller Unternehmen haben/werden die Planungsphasen durchlaufen. Ein Drittel der befragten Unternehmen hat bei der Einführung neuer Arbeitswelten kein Change Management vorgesehen.



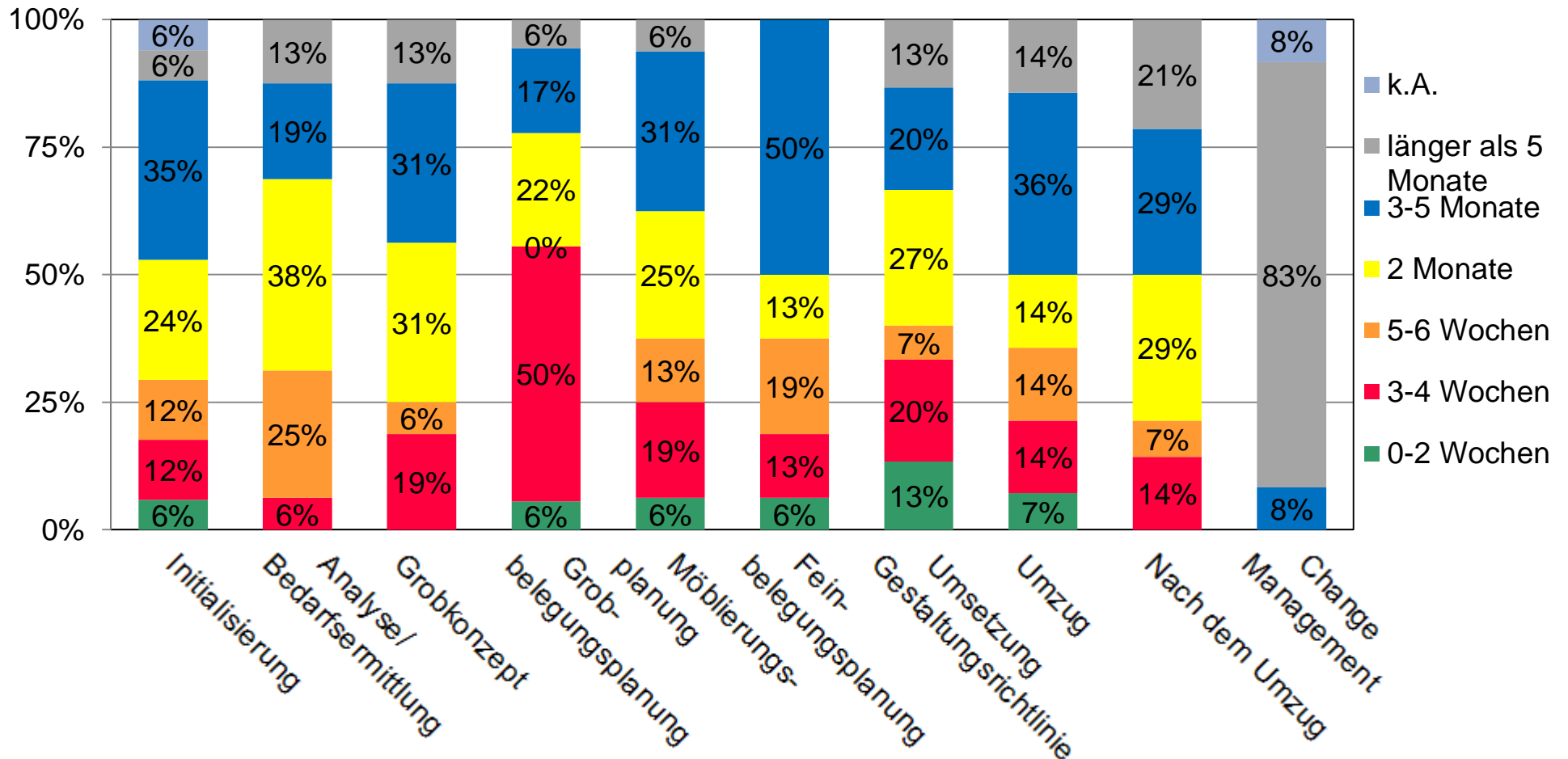
PROZESS

Nur 48% der Unternehmen starten ihr Projekt mit der Auseinandersetzung zu Vision und Zielen des Projektes oder einer Projektidee.



PROZESS

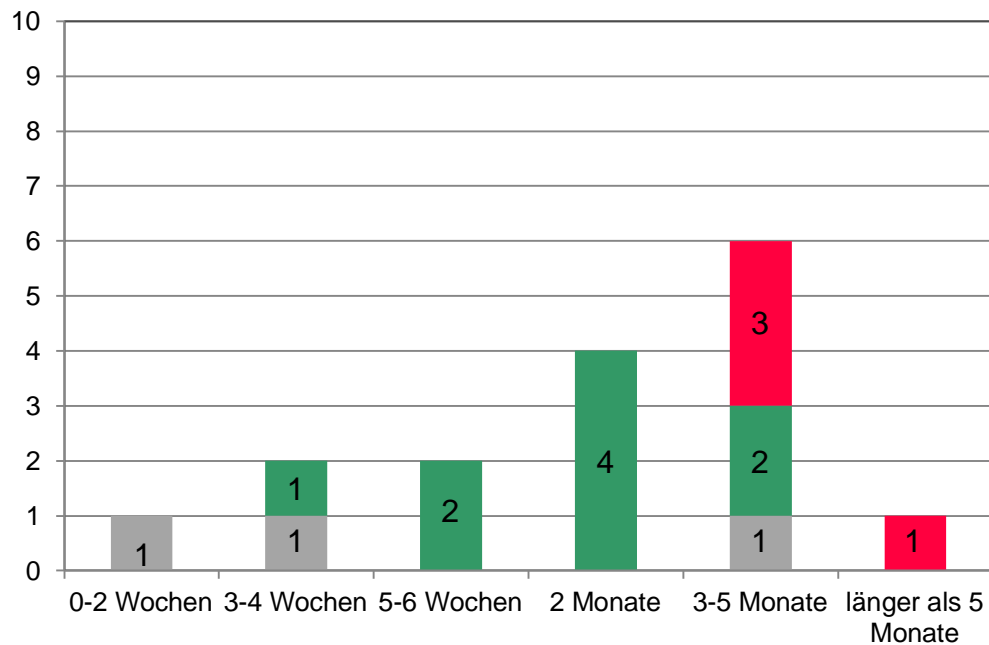
Die Dauer der einzelnen Projektphasen unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen.



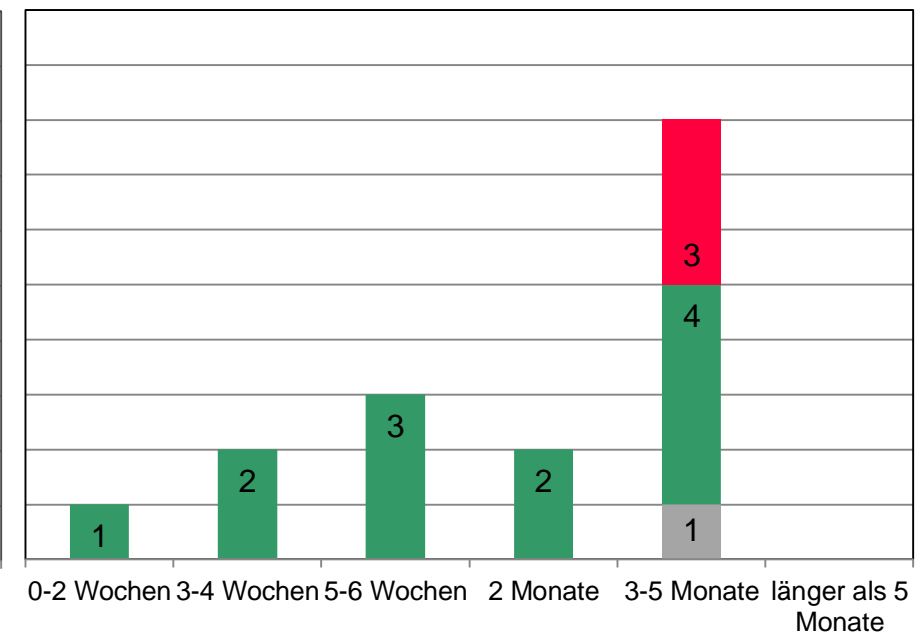
PROZESS

Die Dauer der jeweiligen Projektphase wird von Unternehmen sehr unterschiedlich bewertet. Die Beispiele zeigen, dass sich bisher keine Aussage über einen idealen Projektverlauf machen lässt.

Initialisierung:



Feinbelegung:



■ zu kurz ■ genau richtig ■ zu lang

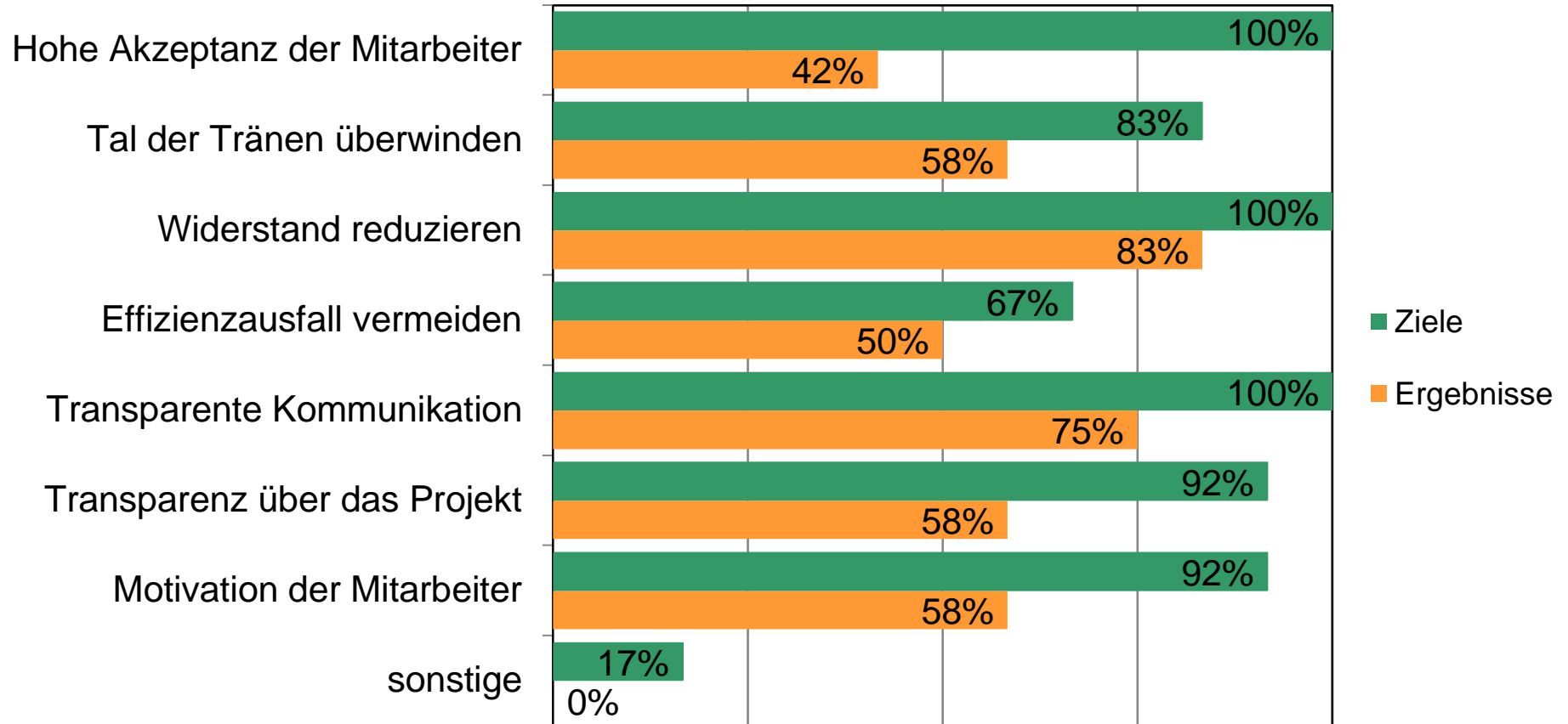
INHALT

„Bürokonzepte im Überblick“

- Eckdaten & Projektziele
- Ausgestaltung des neuen Arbeitsplatzkonzeptes
- Der Prozess Einführung neue Arbeitsumgebung
- **Change Management: Widerstand & Beteiligung**
- Qualität & Zufriedenheit

CHANGE MANAGEMENT

Alle Unternehmen, die einen Change Management Prozess durchlaufen haben, verfolgten die Ziele Akzeptanzgewinnung, Widerstandreduzierung sowie transparente Kommunikation.

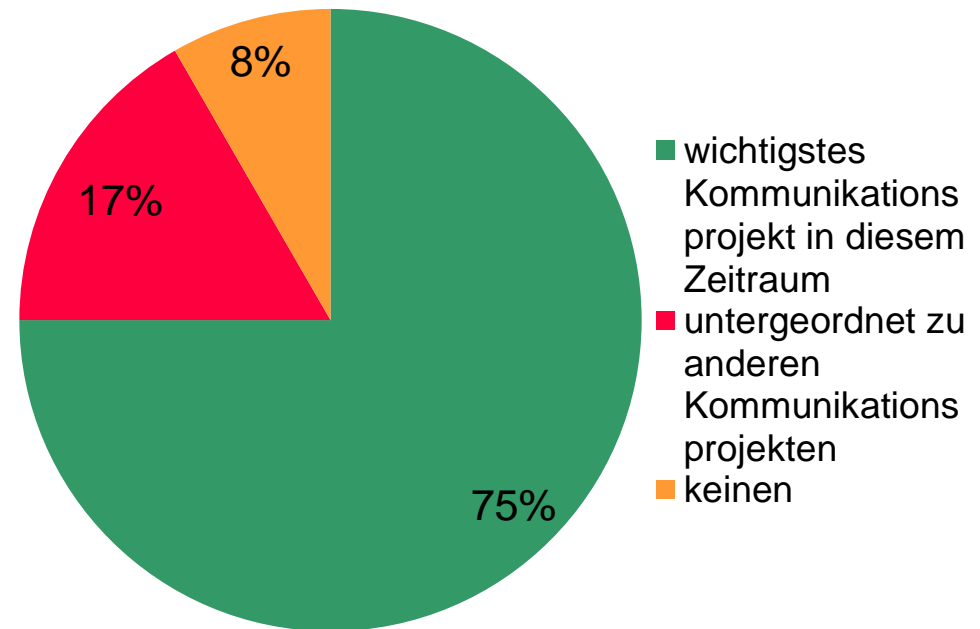


CHANGE MANAGEMENT

Die Mitarbeiterkommunikation hatte bei 75% der Projekte während ihrer Laufzeit den höchsten Stellenwert im Vergleich zu anderen internen Kommunikationsthemen.

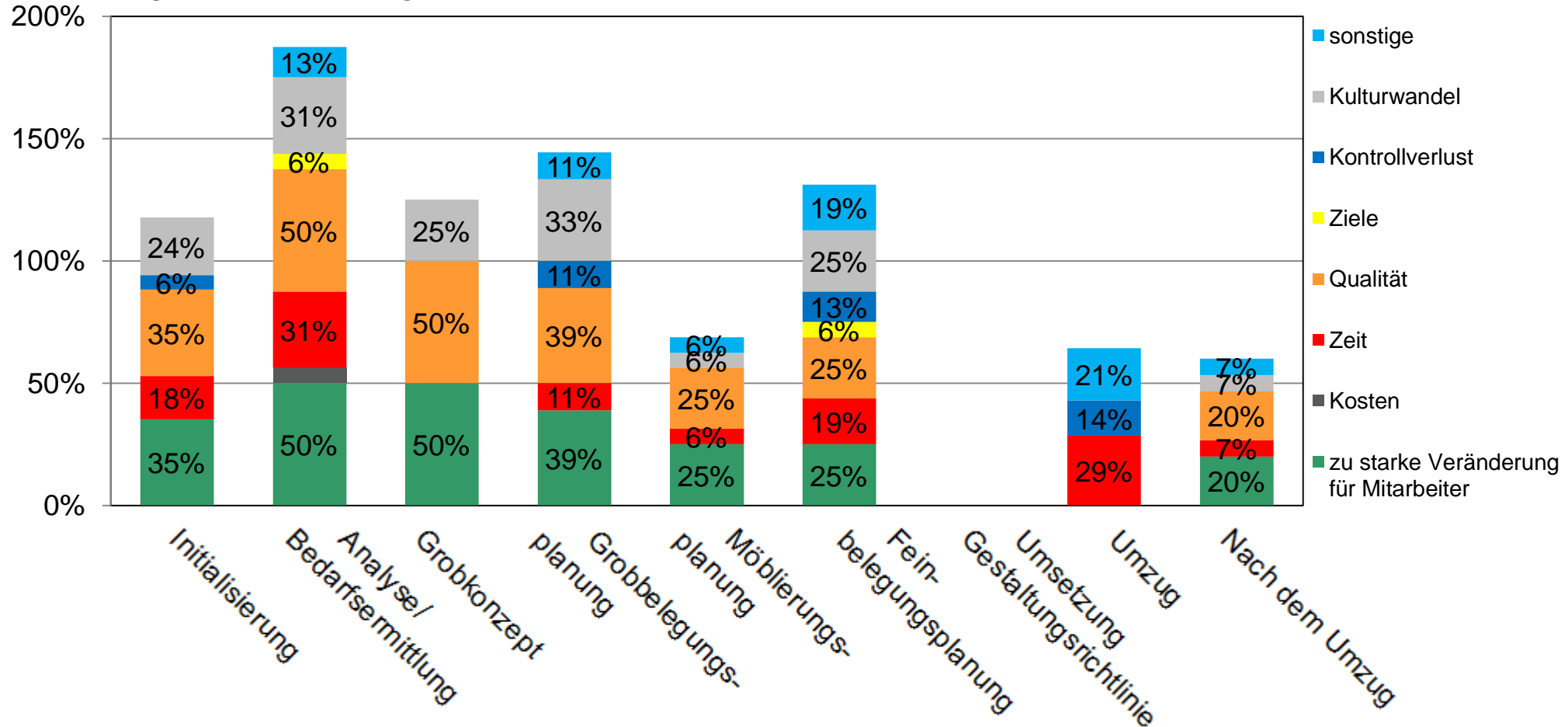
- In allen Projekten mit Change Management wurden Feedback-Kanäle etabliert. Zum Beispiel:
 - Email/ Projekt-Mailbox
 - Intranet
 - Persönlich (Projektleiter, Change Agents, Nutzervertreter, Abteilungsleiter/ Abteilungsmeetings, Sprechstunden)
 - Über andere Medien (z.B. Whiteboards in Teeküche)
- Bei 92% der Unternehmen standen für die Kommunikation mit dem Betriebsrat feste Ansprechpartner zur Verfügung.
- Eine Vorher/Nachher-Befragung wurde bei 75% der Projekte durchgeführt.

Stellenwert der Mitarbeiterkommunikation:



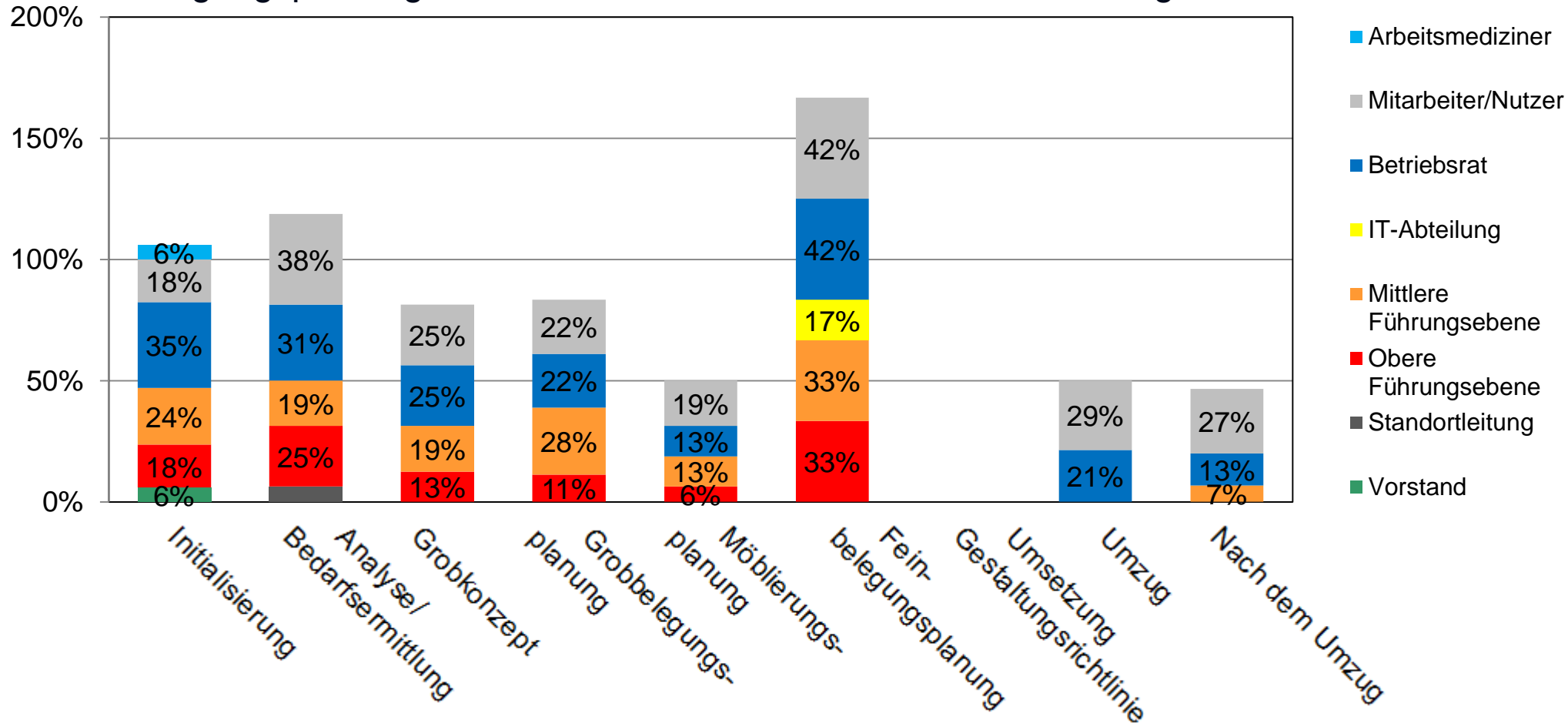
CHANGE MANAGEMENT

Die häufigsten Gründe für Widerstand über alle Prozessphasen hinweg waren zu starke Veränderungen für die Mitarbeiter, Qualität und Kulturwandel. Ausnahme bildet der Umzug. Hier überwiegen Zeit, Kontrollverlust und andere.



CHANGE MANAGEMENT

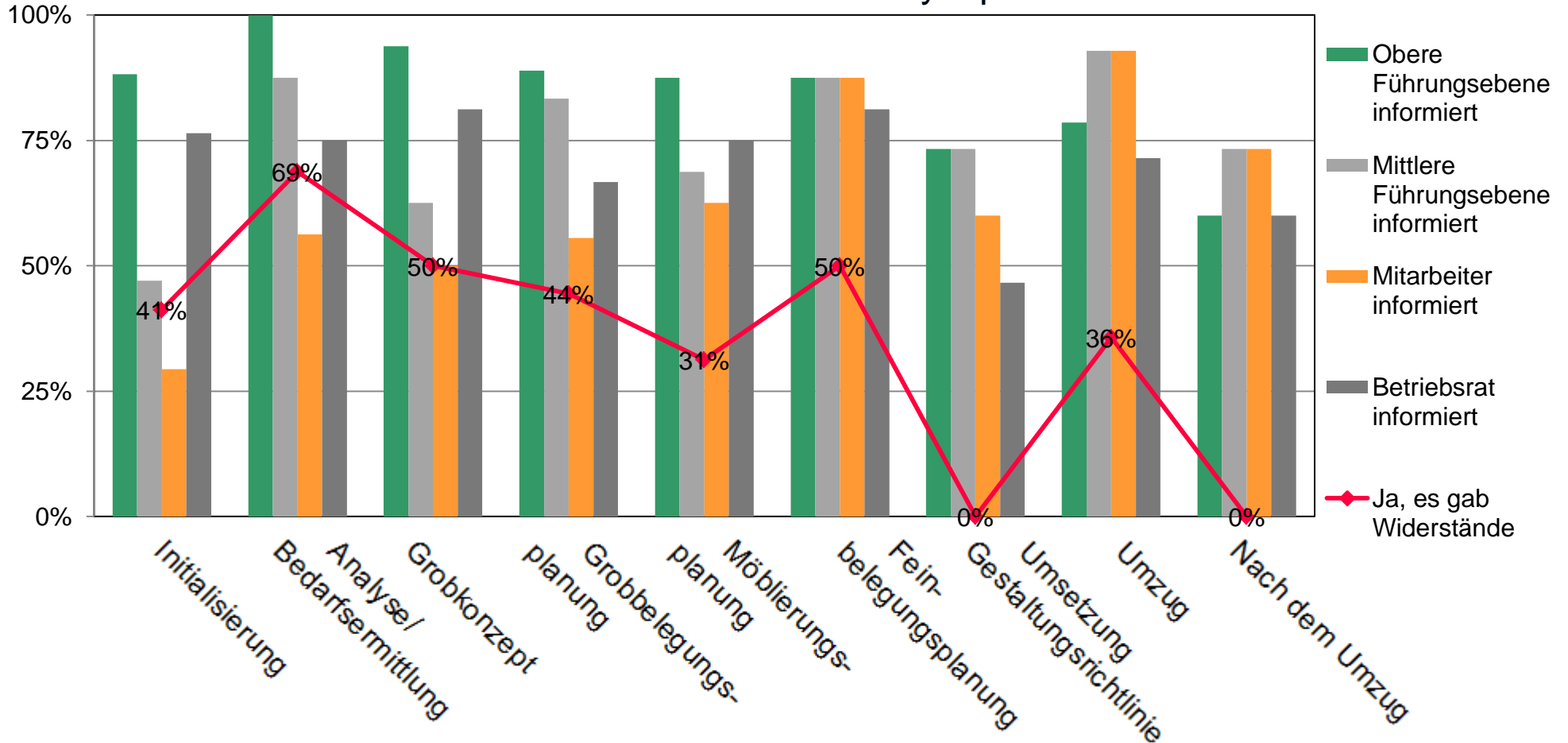
Mitarbeiter und der Betriebsrat, sowie die Führungsebenen leisteten am häufigsten Widerstand. Der Widerstand der Führungskräfte nimmt zum Umzug ab. In der Feinbelegungsplanung war der Widerstand für alle Stakeholder am größten.



CHANGE MANAGEMENT

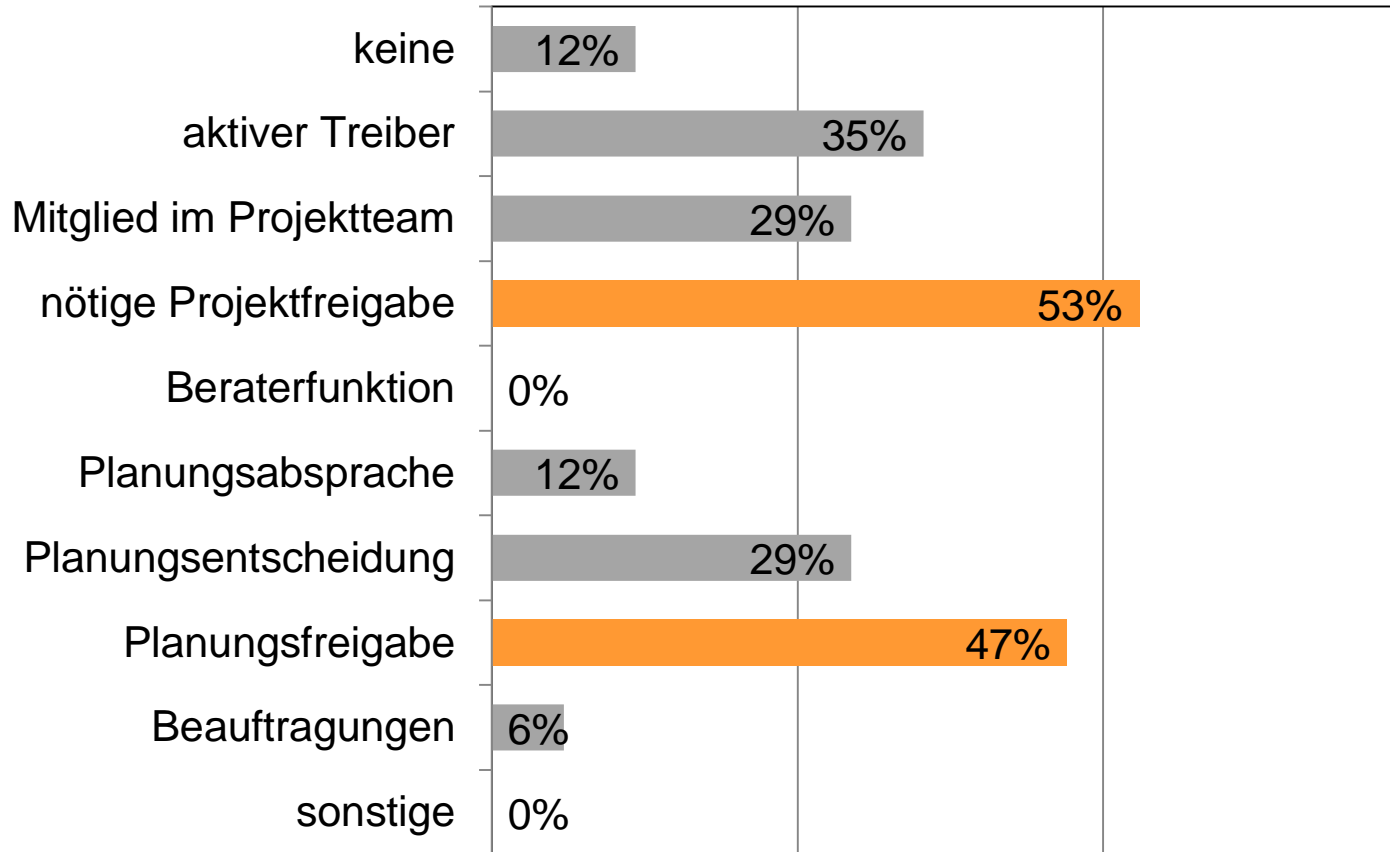
Die obere Führungsebene wurde über den Projektverlauf am besten informiert. Die Information der Mitarbeiter nimmt über den Projektverlauf hin eher zu.

Der durchschnittliche Widerstand erreicht in der Analysephase seinen Höchststand.



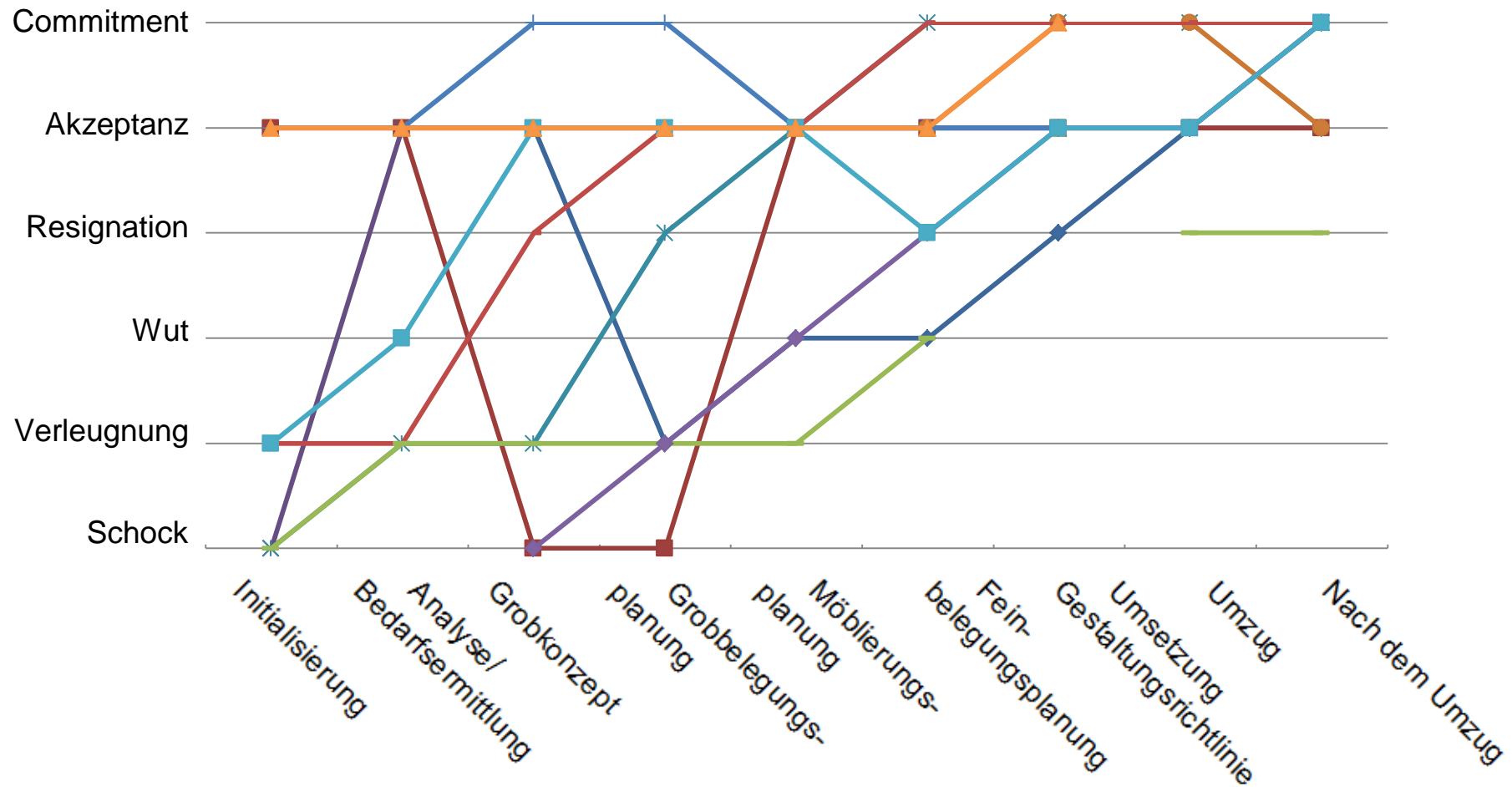
CHANGE MANAGEMENT

Die Projektspensoren waren in erster Linie für Freigaben zuständig. Als aktive Treiber fungierten sie nur in 35% der Projekte.



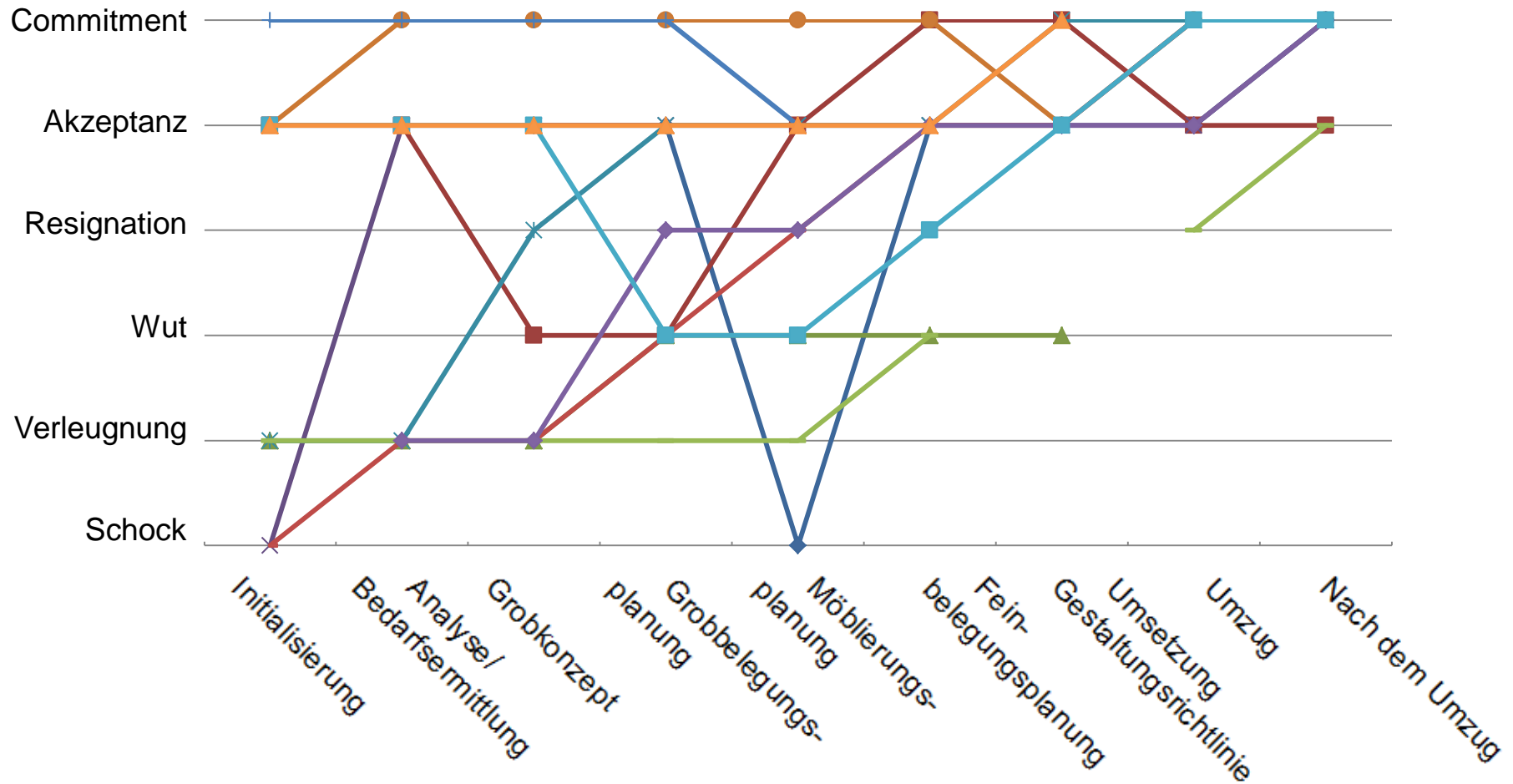
CHANGE MANAGEMENT

Erkennbar ist die Tendenz, dass die Akzeptanz bis zum Umzug bei 6 von 12 Unternehmen erreicht wurde.



CHANGE MANAGEMENT

Die Führungskräfte befinden sich tendenziell schon früher im Bereich Akzeptanz/Commitment als die Mitarbeiter.



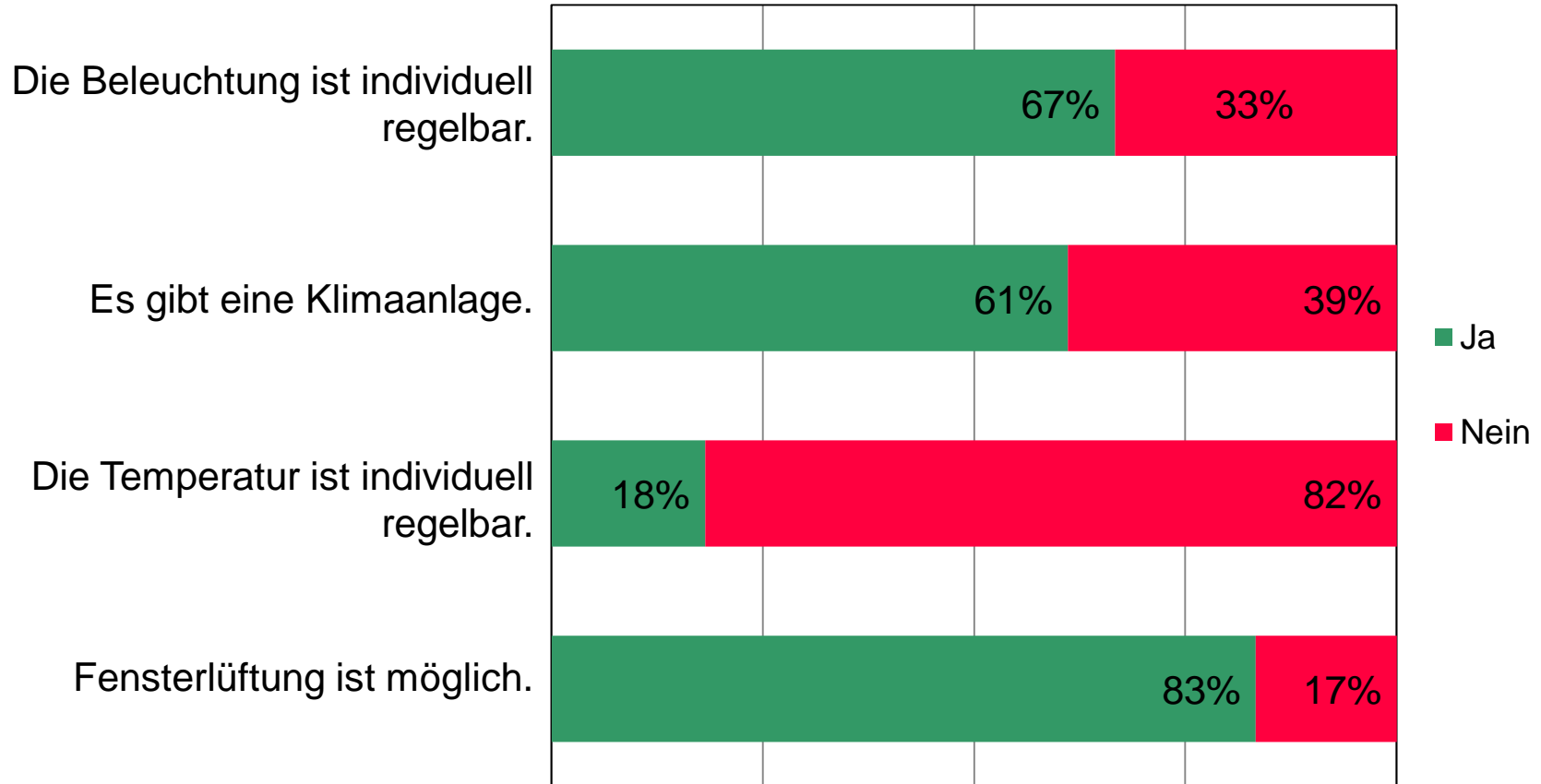
INHALT

„Bürokonzepte im Überblick“

- Eckdaten & Projektziele
- Ausgestaltung des neuen Arbeitsplatzkonzeptes
- Der Prozess Einführung neue Arbeitsumgebung
- Change Management: Widerstand & Beteiligung
- Qualität & Zufriedenheit

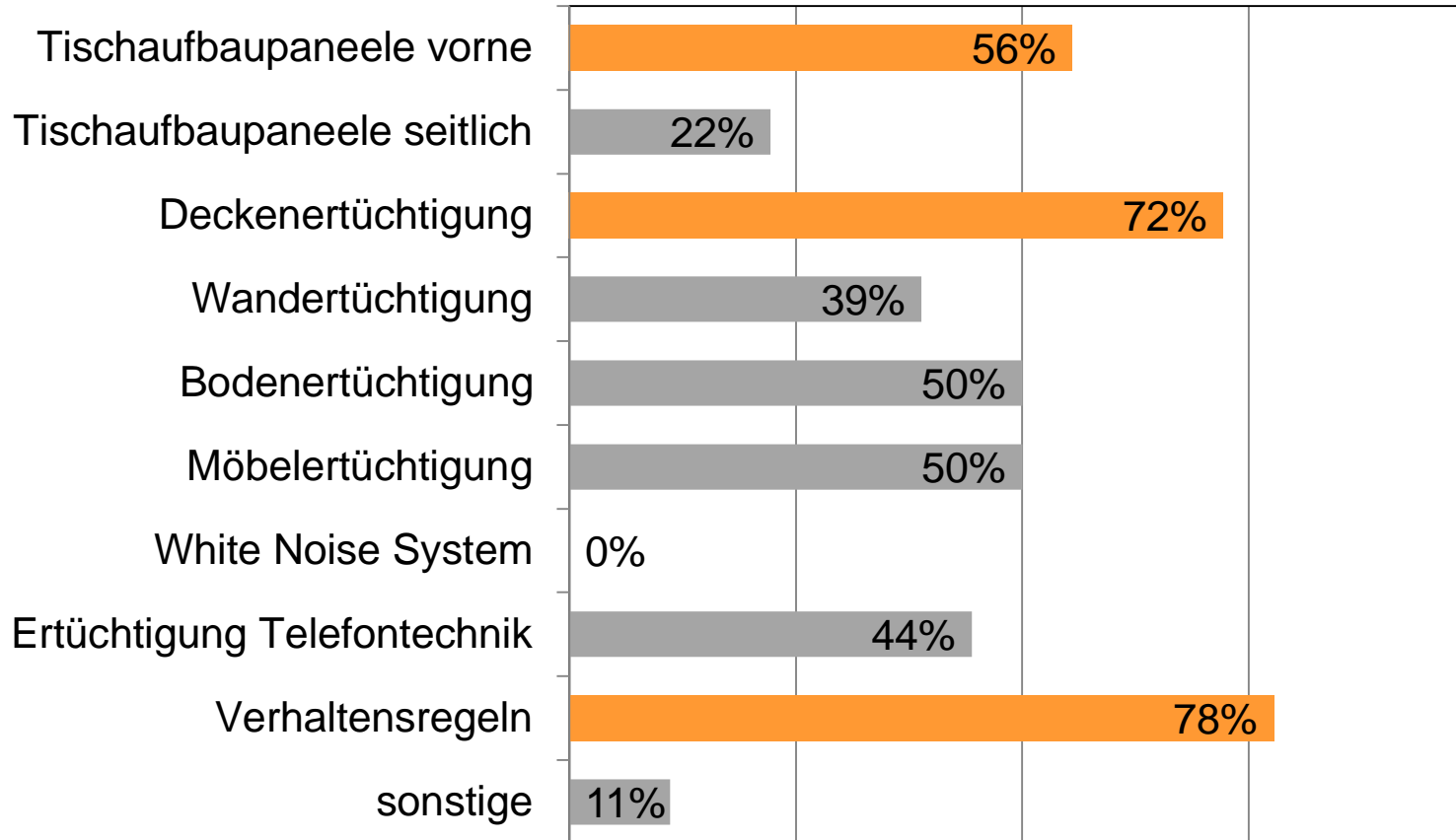
QUALITÄT & ZUFRIEDENHEIT

Fensterlüftung ist bei dem Großteil der Unternehmen möglich. Eine individuelle Regelung der Temperatur hingegen selten.



QUALITÄT & ZUFRIEDENHEIT

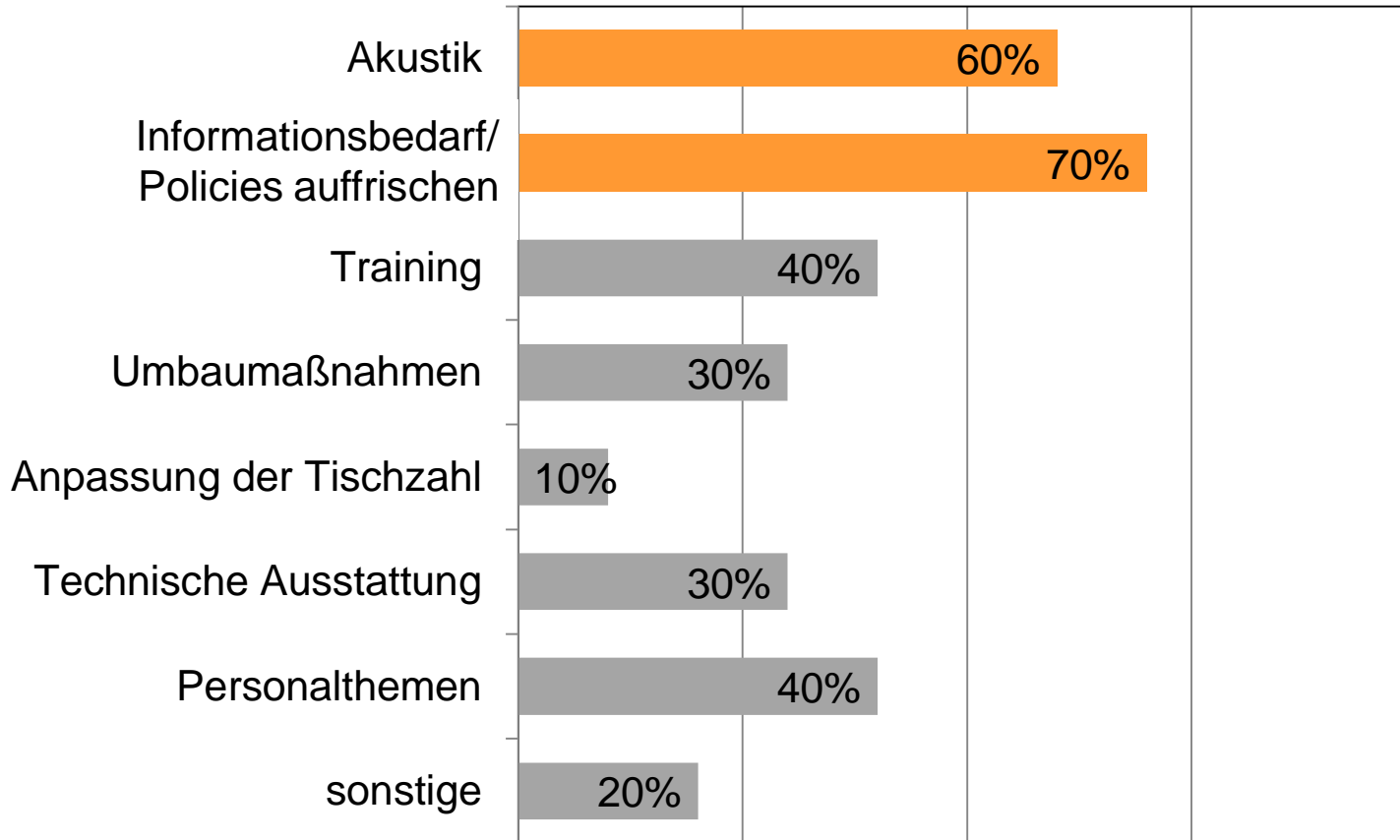
Die Unternehmen setzen auf unterschiedliche Maßnahmen zur Verbesserung der Akustik. Es ist zu erkennen, dass Unternehmen sowohl auf die Ertüchtigung des Raumes als auch auf Verhaltensregeln zur Verbesserung der Akustik setzen.



QUALITÄT & ZUFRIEDENHEIT

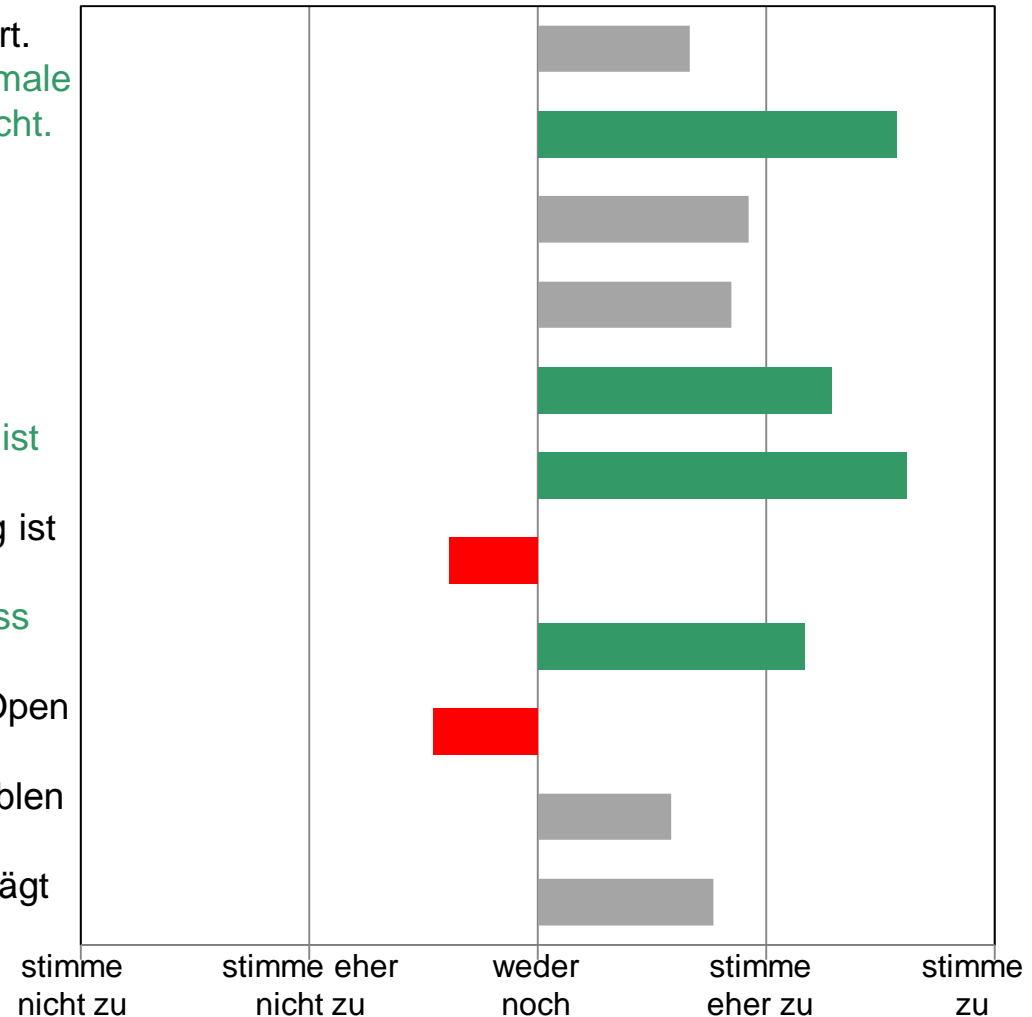
71% der Unternehmen, die das Projekt bereits abgeschlossen haben, haben Anpassungsbedarf an das Konzept identifiziert.

60% der Anpassungsbedarfe beziehen sich auf die Akustik.



QUALITÄT & ZUFRIEDENHEIT

- Wir haben die Mitarbeitereffizienz deutlich gesteigert.
- Wir haben deutlich verkürzte Wege durch eine optimale Umsetzung der Kommunikationsbeziehungen erreicht.
- Unsere Unternehmenswerte sind in der Arbeitsumgebung nun deutlich sichtbar.
- Unsere Arbeitgeberattraktivität hat sich deutlich gesteigert.
- Die Qualität der Arbeitsumgebung ist deutlich gestiegen.
- Die Kommunikation innerhalb der Abteilung/Teams ist deutlich verbessert.
- Die Stressbelastung in der neuen Arbeitsumgebung ist deutlich gesunken.
- Wir haben den Betriebsrat erfolgreich in den Prozess einbinden können.
- Die Mitarbeiter empfinden den Geräuschpegel im Open Space als sehr angenehm.
- Mitarbeiter leben „clean-desk“ und räumen die flexiblen Arbeitsplätze nach der Nutzung wieder auf.
- Open Space vereinfacht die Arbeitsprozesse und trägt zu schneller Entscheidungsfindung bei.



QUALITÄT & ZUFRIEDENHEIT

Was würden Sie heute anders machen?

Lessons Learned im Konzept

- Bedarf an zentrale Aktenablage individuell regeln
- Kleinere Tische 160x80 einführen (wie in anderen Ländern bereits Standard)
- 6er Tischgruppen (wie in anderen Ländern/ Projekten bereits Standard)
- Einführung von Mobile Workbenches
- Mehr Rückzugsbereiche schaffen
- Schwerpunkt auf Raumakustik setzen
- Nicht zu viele Zugeständnisse am Anfang machen, da dies im Nachhinein kaum noch zu korrigieren ist und das Konzept insgesamt schwächt
- Ergebnisse aus der Belegungsanalyse stärker umsetzen (Sharing Ratio erhöhen)
- Höhere Flexibilisierung (höhere Sharing Quoten)

QUALITÄT & ZUFRIEDENHEIT

Was würden Sie heute anders machen?

Lessons Learned im Change Management

- Fokus auf Change Management weit im voraus legen
- Change Management ist auch noch einige Zeit nach dem Umzug notwendig
- Die Mitarbeiter noch früher auf die Veränderung vorbereiten und Verhaltensregeln schon im alten Büro trainieren
- Erfahrung: Wenn die Führungsebene das Konzept mitträgt, findet es auch Zuspruch bei den Mitarbeitern
- Idee des flexiblen und leistungsorientierten Arbeiten stärker in den Vordergrund stellen
- Mitarbeiter-Kommunikation ist sehr wichtig, unbedingt auch extern unterstützt
- MA noch mehr über Entscheidungen informieren und Optionen klar darstellen (was kann beeinflusst werden, was ist nicht änderbar)
- Festes Projektteam, wo MA direkt mitarbeiten können und soweit wie möglich Einfluss (Auswahl der Möbel, Farbgestaltung in den Etagen, Gestaltung der Rückzugszonen und des Konferenzbereiches, usw.) nehmen können, hat sich sehr bewährt



Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit.