

Dezember 2019



## Produktivität und Gesundheit in neuen Arbeitswelten – ein Kompetenzmodell

## **Impressum**

### **Herausgeberin**

Gesundheitsförderung Schweiz

Das Projekt wird mitfinanziert durch die Kommission für Technologie und Innovation, KTI (Projekt Nr. 17491.1 PFES-ES).

### **Autoren**

Dr. Johann Weichbrodt, Michael Schläppi

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung

### **Zitierweise**

Weichbrodt, J. & Schläppi, M. (2019). *Produktivität und Gesundheit in neuen Arbeitswelten – ein Kompetenzmodell*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

### **Fotonachweis**

© Shutterstock

### **Auskünfte/Informationen**

Gesundheitsförderung Schweiz, Wankdorfallee 5, CH-3014 Bern, Tel. +41 31 350 04 04, office.bern@promotionsante.ch, www.gesundheitsfoerderung.ch

### **Originaltext**

Deutsch

### **Bestellnummer**

03.0302.DE 12.2019

### **Download PDF**

[www.fws-office.ch](http://www.fws-office.ch)

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>WARUM – Einführung Kompetenzen</b>                 | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>WIE – Übersicht über die fünf Kompetenzcluster</b> | <b>5</b>  |
|          | Räumliche Kompetenz                                   | 6         |
|          | Interaktion am Arbeitsplatz                           | 6         |
|          | Angepasste Arbeitsweisen                              | 6         |
|          | Vorausschauende Führung                               | 6         |
|          | Angepasste Führung                                    | 6         |
| <b>3</b> | <b>WAS – Beschreibung aller Kompetenzen</b>           | <b>7</b>  |
|          | Räumliche Kompetenz                                   | 7         |
|          | Interaktion am Arbeitsplatz                           | 9         |
|          | Angepasste Arbeitsweisen                              | 11        |
|          | Vorausschauende Führung                               | 13        |
|          | Angepasste Führung                                    | 15        |
| <b>4</b> | <b>Weiterführende Informationen und Glossar</b>       | <b>17</b> |



# 1 WARUM – Einführung Kompetenzen

## Warum ist es wichtig, im Zuge einer Büroraumveränderung an die Kompetenzentwicklung zu denken?

Bei der Gestaltung neuer Büroflächen gibt es sehr viel zu tun. Meist stehen Aspekte wie Raumoptimierung (d. h. Kostensenkung, Möblierung, technische Infrastruktur usw.), Produktivitätssteigerung oder die Förderung der Zusammenarbeit im Vordergrund. Dabei wird oft vernachlässigt, dass es für die optimale und gesunde Nutzung der Büroflächen sowohl während als auch nach dem Change-Prozess neue Kompetenzen braucht.

Zum Ersten ist die Umgestaltung der lieb gewonnenen Arbeitsplätze ein hochemotionales Thema. Damit sie gelingt, ist eine Kompetenzentwicklung bei Führungskräften und Mitarbeitenden für den erfolgreichen Umgang mit der Veränderung unabdingbar. Zum Zweiten stehen nach dem Umzug an einen neuen Ort oft eine Vielzahl an verschiedenen Arbeits-

settings zur Verfügung. Die bisherige stationäre Arbeitsweise verändert sich hin zu einer mobileren, aktivitätsbasierten Wahl von Settings, was zahlreiche Neuerungen mit sich bringt:

- man sitzt nicht mehr immer mit den gleichen Personen zusammen,
- Führungskräfte wissen oft nicht mehr, wo ihre Mitarbeitenden gerade arbeiten,
- für die optimale Wahl der Arbeitssettings muss man sowohl die Anforderungen der eigenen Arbeit als auch die Möglichkeiten und Vorteile der einzelnen Arbeitssettings kennen,
- der Umgang mit sensiblen Informationen muss sorgfältig bedacht werden und vieles mehr.

Der gesundheitsförderliche Umgang mit dieser Situation erfordert deshalb eine Kompetenzentwicklung.

**Eine Büroraumveränderung braucht mehr als neue Möbel.**



## 2 WIE – Übersicht über die fünf Kompetenzcluster

Die im Rahmen von Büroraumveränderungsprojekten notwendigen Kompetenzen sind als Übersicht in nachfolgender Grafik dargestellt. Die insgesamt

18 Kompetenzen sind gemäss ihrer Ähnlichkeit zu fünf Kompetenzclustern zusammengefasst.

| 1<br>Räumliche Kompetenz                           | 2<br>Interaktion am Arbeitsplatz   | 3<br>Angepasste Arbeitsweisen               | 4<br>Vorausschauende Führung  | 5<br>Angepasste Führung        |
|--|--|---|---|--------------------------------|
| Passenden Ort in der Bürofläche wählen             | Ungeplanten Austausch in der neuen Fläche als Bereicherung sehen bzw. aktiv kreieren | Umgang mit neuer Situation finden           | Führungsstil für die neue Situation reflektieren und ggf. anpassen  | Ein Vorbild sein               |
| Neues Büro erforschen und ausprobieren             | Als einzelne Person sozial kompetent agieren   | Mit Lärm umgehen können                     | Struktur der Zusammenarbeit vor Change überdenken und ggf. anpassen | Mitarbeitende miteinbeziehen   |
| Mit sensiblen Informationen umgehen können         | Als Team ein Gemeinschaftsgefühl aktiv herstellen und aufrechterhalten               | Regeln aufstellen, durchsetzen und anpassen | Notwendigkeit von Schulungsmassnahmen erkennen und umsetzen         | Auf Einzelbedürfnisse eingehen |
| Arbeitsumgebung ordentlich und sauber hinterlassen |  | Für Anpassungen offen sein                  | Change-Massnahmen zeitlich sinnvoll planen                          |                                |

1

### Räumliche Kompetenz

Diese Kompetenz konzentriert sich auf die Phase nach dem Umzug und beinhaltet Fähigkeiten im Umgang mit den Gegebenheiten des neuen Büro- raumkonzepts. Räumliche Kompetenz gilt sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende. Dazu

gehören die Auswahl der geeigneten Arbeitsplatz- angebote, das Ausprobieren und Erforschen ver- schiedener Arbeitsplätze, der Umgang mit sensib- len Informationen sowie Sauberkeit und Ordnung.

2

### Interaktion am Arbeitsplatz

Diese Kompetenz konzentriert sich auf die soziale Interaktion im neuen Büroraum nach dem Umzug. Sie ist für Führungskräfte und auch für Mitarbei- tende von Bedeutung. Dazu gehören die Instrumen-

talisierung von Settings zum Austausch, die Beherr- schung sozial kompetenten Verhaltens sowie die Schaffung und Aufrechterhaltung eines Gemein- schaftsgefühls unter den Teammitgliedern.

3

### Angepasste Arbeitsweisen

Diese Kompetenz bezieht sich auf die Bewältigung der Herausforderungen der neuen Bürosituation nach dem Umzug. Sie ist für Mitarbeitende und Füh- rungskräfte eine wichtige Kompetenz. Dazu gehören

der Umgang mit der neuen Situation, der Umgang mit Lärm, die Festlegung, Durchsetzung und Anpas- sung von Regeln (vor allem für Führungskräfte) so- wie die Offenheit für Anpassungen.

4

### Vorausschauende Führung

Vorausschauende Führung ist eine Kompetenz, die vor allem für Führungskräfte gilt. Es geht darum, dass diese in der Lage sind, relevante Aspekte des Umzugs vor und während des Veränderungsprozes- ses zu antizipieren. Dazu gehören die Reflexion und

Anpassung des Führungsstils, die Reflexion und Anpassung der Arbeitspraktiken, das Erkennen und Einleiten notwendiger Trainingsmassnahmen für Mitarbeitende sowie die Festlegung eines passen- den Zeitpunkts für Veränderungsmaßnahmen.

5

### Angepasste Führung

Diese Kompetenz ist essenziell für Manager. Es geht um Führung (nicht zu verwechseln mit dem Manage- ment), die der Situation während des Veränderungs- prozesses und nach dem Umzug bei der Arbeit im

neuen Büroraum förderlich ist. Dazu gehören Vor- bildfunktion, Einbeziehung von Untergebenen sowie Reaktion auf Individualität.

#### Übergeordnete Handlungsempfehlungen

- Beziehen Sie Ihre Führungskräfte gleich zu Beginn in den Prozess mit ein. Viele Fragen bezüglich der Kommunikation, des zukünftigen Führungsstils usw. können in einem Führungs- workshop geklärt werden.
- Beziehen Sie die Mitarbeitenden mittels Botschaf- ter-System/Change-Agents/Sounding Board gleich zu Beginn in den Prozess mit ein. Je mehr sie den Prozess mitgestalten können und auch

- den Sinn bzw. die Vorteile darin sehen, desto höher wird die Akzeptanz dafür sein.
- Schaffen Sie ein Bewusstsein für den kritischen Faktor der Kompetenzen. Sie werden nicht alle hier beschriebenen Kompetenzen adressieren können. Wählen Sie die für Sie wichtigsten fünf Kompetenzen aus, die Sie explizit berücksich- tigen bzw. fördern möchten.

# 3 WAS – Beschreibung aller Kompetenzen

1

## Räumliche Kompetenz

### Passenden Ort in der Bürofläche wählen

*«Morgens denke ich jeweils darüber nach, welche Art von Aktivitäten ich ausüben werde, und dann wähle ich, wo ich arbeiten möchte und was der beste Ort für die anstehende Tätigkeit ist.»*

#### Beschreibung

Mitarbeitende mit dieser Kompetenz wenden eine Vielzahl an unterschiedlichen Strategien an. Sie wählen den geeigneten Rahmen entsprechend ihren Aktivitäten (z. B. eine ruhige Umgebung für konzentriertes Arbeiten), der Zusammensetzung des Personals (z. B. Menschen, die sie mögen oder mit denen sie interagieren müssen), ihren Präferenzen (z. B. abhängig von ihrem täglichen Wohlbefinden) und der Tagesplanung (z. B. stille Arbeit für komplexe Aufgaben am Morgen und kollaborative Arbeit am Nachmittag).

#### Massnahmen

- Haben Sie einen Flyer/eine Übersicht erstellt, auf der die Funktionen aller Flächenarten einfach und visuell erläutert sind?
- Haben Sie eine Informationsveranstaltung/ ein Training zu den neuen Flächenarten im Büroraum durchgeführt?
- Haben Ihre Mitarbeitenden die Aufgabe bekommen, typische Aktivitäten eines Arbeitstages aufzulisten und dann zu überlegen, wo man diese idealerweise durchführt?
- Haben Sie im Team besprochen, welche Aktivitäten man in welchem Raum durchführt?

### Neues Büro erforschen und ausprobieren

*«Ich finde es auch spannend, viele verschiedene Arbeitsplätze auszuprobieren.»*

#### Beschreibung

Mitarbeitende mit dieser Kompetenz sind sich bewusst, dass flexible Büros eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten bieten. Um sich damit vertraut zu machen, welchen Einfluss die verschiedenen Arbeitsplatzangebote auf Arbeitseffektivität, Effizienz und Wohlbefinden haben, wechseln sie regelmässig zwischen den verschiedenen Arbeitsplätzen.

#### Massnahmen

- Haben Sie Teammeetings in verschiedenen Settings angesetzt und durchgeführt sowie gemeinsam reflektiert, wie es war?
- Haben Sie sich im Team über Erfahrungen ausgetauscht, wer wie häufig am Tag den Arbeitsort wechselt?
- Haben Sie kommuniziert, wie gesundheitsförderlich es ist, das Setting und die Körperhaltung am Tag mehrfach zu wechseln?
- Gab es für die verschiedenen Settings eine Schulung darüber, wie man dort arbeitet und wie man sich den Platz ergonomisch einstellt?

## Mit sensiblen Informationen umgehen können

*«Es gibt Informationen, die sensibel sind. Besonders in meiner Rolle als Führungskraft. Solche Informationen sind diskret zu behandeln, so müssen zum Beispiel entsprechende Gespräche in einem geschlossenen Raum durchgeführt werden.»*

### Beschreibung

Mitarbeitende mit dieser Kompetenz sind sich bewusst, dass in flexiblen Büros sensible und vertrauliche Informationen einen sehr sorgfältigen Umgang erfordern. Sie wählen die Arbeitsorte so, dass niemand ausser ihnen ihren Bildschirm sehen oder Gespräche mithören kann.

### Massnahmen

- Wurde mit Ihren Mitarbeitenden thematisiert, dass man sich vor Beginn der Arbeitsblöcke vergewissern muss, ob vertrauliche Daten bearbeitet werden (z. B. Infoschreiben, Infoanlass)?
- Kennen Ihre Mitarbeitenden Möglichkeiten, Arbeit mit hoher Vertraulichkeit entsprechend zu planen (z. B. Vermerk auf To-do-Liste, ob die jeweilige Arbeit sensitiv ist)?
- Wurde mit Ihren Mitarbeitenden thematisiert (z. B. Teammeeting, Infoschreiben, Infoanlass), dass in vielen modernen Settings (z. B. Alkoven, 4er-Sofas) Personen rund herum das Gespräch viel besser hören, als man selbst die Personen in der Umgebung hören kann? Denn dies erzeugt fälschlicherweise das Gefühl, dass man hier Sensitives besprechen kann.

## Arbeitsumgebung ordentlich und sauber hinterlassen

*«Damit das Büro reibungslos funktioniert, ist jeder dafür verantwortlich, den Raum so zu hinterlassen, wie er ihn vorgefunden hat. Das heisst, ich ersetze leere Flipcharts und reinige mein Whiteboard nach Gebrauch. Es gibt Leute, die das nicht tun.»*

### Beschreibung

In der Praxis besteht oft die Tendenz zur Vernachlässigung der Sauberkeit in flexiblen Büros. Die Kompetenz, die Orte ordentlich zu halten, bezieht sich auf das Bewusstsein der Mitarbeitenden, dass das gesamte Kollektiv zur Aufräumarbeit verpflichtet ist. Sie versuchen, den Ort besser zu verlassen, als sie ihn angetroffen haben (z. B. Nachfüllen von Flipcharts, Nachfüllen von Flaschen in Besprechungsräumen, Stühle richtig anordnen, Druckerpapier nachfüllen, Schreibtisch vor dem Verlassen abwischen). Dadurch ist sichergestellt, dass der nächste Benutzer ohne Unterbrechung sofort starten kann.

### Massnahmen

- Haben Sie einen Büro-Knigge (Spielregeln) erstellt und ausprobiert?
- Ist Reinigungsmaterial leicht zugänglich und räumlich nah an den Arbeitsplätzen/Besprechungsräumen?
- Ist allen Mitarbeitenden klar, wo Ersatzmaterial (z. B. für Sitzungsräume) abgeholt werden kann? Und sind diese Orte bequem und schnell erreichbar?
- Ist Nachfüllmaterial direkt in den Sitzungszimmern bereitgestellt?



## 2

## Interaktion am Arbeitsplatz

## Ungeplanten Austausch in der neuen Fläche als Bereicherung sehen bzw. aktiv kreieren

*«Wenn ich irgendwo einen meiner Mitarbeitenden arbeiten sehe, setze ich mich bewusst auch da hin. Meistens redet man wenig, hat aber trotzdem eine Art informellen Kontakt. Zum Beispiel wenn man einen Witz macht. Dennoch lerne ich auf diese Weise viel: Wie geht es diesem Menschen? Wie weit ist er mit seiner Arbeit gekommen? Wie kann ich helfen?»*

**Beschreibung**

Diese Kompetenz gilt vor allem für Führungskräfte. Deren Mitarbeitende sind oft über das gesamte flexible Büro verteilt. Führungskräfte instrumentalisieren dieses Umfeld, indem sie einen Arbeitsplatz in der Nähe wählen, sich bei Bedarf in informelle Kommunikation einbringen (z. B. in Kaffeepausen) und so mit den Personen in Kontakt treten. Führungskräfte mit dieser Kompetenz wissen auch jederzeit, wo genau im flexiblen Büro ihre Mitarbeitenden gerade arbeiten.

**Massnahmen**

- Wurde mit Ihren Führungskräften thematisiert, dass sie den ungeplanten Austausch mit ihren Mitarbeitenden in flexiblen Büros anders herstellen müssen als bisher (z. B. Infoanlass, Führungskräfte-Training)?
- Kennen Führungskräfte technische Tools, die ihnen die Übersicht geben, an welchem Arbeitsplatz ihre geführten Personen aktuell arbeiten (z. B. Eintrag in Kalender, Status setzen in Chat-Tools)?

## Als einzelne Person sozial kompetent agieren

*«Dass sich die Menschen gegenseitig darauf hinweisen, wenn etwas nicht beachtet wird, ist wahrscheinlich eine soziale Kompetenz, die gebraucht wird. Man muss damit umgehen können, dass jemand sagt: <Das ist zu laut und stört mich.>»*

**Beschreibung**

Menschen mit dieser Kompetenz gehen offen und wertschätzend auf andere Mitarbeitende zu. Sie sind tolerant gegenüber den Eigenheiten ihrer Arbeitskolleginnen und -kollegen (z. B. neigen einige dazu, immer die gleichen Arbeitsplätze in Anspruch zu nehmen), zögern dabei aber nicht, störendes Verhalten anzusprechen (z. B. Lärm). Darüber hinaus sind Mitarbeitende mit dieser Kompetenz empathisch (fragen z. B. andere nach ihrem Befinden) und setzen gezielt Humor ein.

**Massnahmen**

- Wurden Ihre Mitarbeitenden darauf sensibilisiert, welches sozialkompetente Verhalten in flexiblen Büros förderlich ist (z. B. Toleranz gegenüber Eigenheiten, nicht-policy-konformes Verhalten wertschätzend ansprechen, sich dafür interessieren, wie es den anderen geht)? Oder wurde sozialkompetentes Verhalten im Büro-Knigge (Spielregeln) verankert oder mittels Workshop erarbeitet?
- Haben Sie sich im Team darüber ausgetauscht, wie man sich gegenseitig Feedback geben und störendes Verhalten ansprechen kann?
- Nutzen Sie die Teammeetings regelmässig dafür, gemeinsam zu reflektieren, wie empathisch und rücksichtsvoll Sie aktuell miteinander umgehen?

## Als Team ein Gemeinschaftsgefühl aktiv herstellen und aufrechterhalten

*«Als wir merkten, dass wir uns viel weniger sahen, versuchten wir, wieder mehr miteinander zu machen. Zum Beispiel Kaffeepausen oder Mittagessen. Und seit dem Umzug machen wir es tatsächlich regelmässig.»*

### **Beschreibung**

Diese Kompetenz gilt für Mitglieder eines Teams. Jede einzelne Person trägt aktiv zum Teamzusammenhalt bei. Dies wird sowohl durch gemeinsame Aktivitäten (Kaffeepausen, Mittagessen, Veranstaltungen, Sportaktivitäten usw.) als auch durch die Arbeit im gleichen Raumbereich erreicht.

### **Massnahmen**

- Wurde mit Ihren Teams thematisiert, dass der Teamzusammenhalt durch jedes Mitglied aktiver hergestellt werden muss als bisher (z. B. Teammeeting, Infoanlass)?
- Kennen die Teams Möglichkeiten, den Teamzusammenhalt aktiv zu fördern (z. B. Team-Chats, gemeinsame Mittagessen, gemeinsame Pausen, definierter Anwesenheitshalbtag, an dem alle physisch am selben Ort im flexiblen Büro arbeiten)?

## 3

## Angepasste Arbeitsweisen

## Umgang mit neuer Situation finden

*«Man muss sich überlegen, was für einen Job man macht. Und versuchen, sich bestmöglich darauf vorzubereiten.»*

*«Man versucht, aus dem, was man hat, das Optimum herauszuholen.»*

**Beschreibung**

Menschen mit dieser Kompetenz haben eine positive Einstellung zur neuen Situation, sie suchen proaktiv Lösungen für Herausforderungen und machen konstruktive Vorschläge. Sie sind sich bewusst, dass es Zeit braucht, um sich an neue Situationen zu gewöhnen. Sie lassen sich auf das neue Büroraumkonzept ein und geben sich Zeit, sich daran zu gewöhnen.

**Massnahmen**

- Haben Ihre Mitarbeitenden die Aufgabe bekommen, sich in Gruppen darüber auszutauschen, welches die Chancen des neuen flexiblen Büros sind?
- Haben Ihre Mitarbeitenden die Aufgabe erhalten, sich in Gruppen darüber auszutauschen, was die Befürchtungen/Herausforderungen sind und wie man damit auf eine positive Art und Weise umgehen könnte?
- Ist festgelegt, wo Vorschläge von Mitarbeitenden eingebracht werden können und wie diese dann bearbeitet werden?

## Mit Lärm umgehen können

*«Ich denke, jeder reagiert anders auf Lärm. Manchmal kann ich mich völlig abschotten und an anderen Tagen stört mich der Lärm. Jetzt spreche ich viel leiser am Telefon. Ich will die anderen nicht stören.»*

**Beschreibung**

Lärmmanagement betrifft die Reduzierung und Vermeidung von Lärm. Die Mitarbeitenden reduzieren ihre eigene Lärmemission (z. B. durch leises Sprechen oder das Aufsuchen von geeigneten Settings). Lärm kann auch reduziert werden, indem laute Mitarbeitende in einer wertschätzenden Art und Weise an die Regeln erinnert werden. Lärmvermeidung bedeutet, dass sich Personen, die Lärm ausgesetzt sind, in ruhige Umgebungen zurückziehen oder sich mittels Kopfhörer abschotten.

**Massnahmen**

- Ist im Büro-Knigge (Spielregeln) klar definiert, wie Lärmmanagement betrieben werden soll?
- Kennen Ihre Mitarbeitenden Massnahmen zur Lärmvermeidung (z. B. Infoanlass, Infoschreiben)?
- Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Lärmvermeidung zur Verfügung (z. B. «Active Noise Cancelling»-Kopfhörer, leise Rückzugsorte oder Orte für Kommunikation, in denen andere nicht gestört werden)?

## Regeln aufstellen, durchsetzen und anpassen

*«Es mussten Regeln festgelegt werden. So dürfen beispielsweise nur Getränke aus verschliessbaren Behältern im Büro getrunken werden. Oder dass die Leute nicht im Büro essen. Und es war bei uns wichtig, dass diese Regeln für alle Teams auf der ganzen Etage gelten.»*

### Beschreibung

Diese Kompetenz gilt vor allem für Führungskräfte. Personen mit dieser Kompetenz setzen Regeln konsequent durch, indem sie die Einhaltung von Vorschriften sicherstellen (z.B. durch Kontrolle). Manchmal müssen die Regeln jedoch aus verschiedenen Gründen angepasst werden (z.B. wenn sie den Workflow stören). In diesem Fall ist die Führungskraft offen für die Entwicklung neuer, besser geeigneter Regeln – gemeinsam mit den betroffenen Personen.

### Massnahmen

- Sind Regeln und deren Reichweite (z. B. geltend für ein ganzes Stockwerk) klar im Büro-Knigge (Spielregeln) definiert?
- Kennen die Mitarbeitenden die Regeln, und konnten sie Fragen dazu stellen (z. B. Infoanlass, Teammeeting)?
- Besteht ein Konzept bzw. eine Dokumentation darüber, wie und wann die Einhaltung der Regeln geprüft wird?
- Werden der Nutzen und die Vollständigkeit der Regeln mit den Mitarbeitenden von Zeit zu Zeit reflektiert und die Regeln dann ggf. angepasst?

## Für Anpassungen offen sein

*«Im Moment klären wir, ob wir die verschiedenen Settings verbessern können. Wir gingen einmal davon aus, dass viele Einzelarbeitsplätze benötigt werden. Aber jetzt stellen wir fest, dass diese sehr selten verwendet werden.»*

### Beschreibung

Nach dem Umzug in ein flexibles Büro passen Mitarbeitende in der ersten Zeit ihre Arbeitsabläufe ständig an. So können Führungskräfte mit neuen Präferenzen und Bedürfnissen sowie mit Ablehnung von räumlichen Gegebenheiten konfrontiert werden. In diesem Fall sind die Führungskräfte offen, die räumlichen Gegebenheiten in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden zu ändern oder anzupassen (z.B. mehr oder weniger von bestimmten Settings, Anpassung der technischen Infrastruktur, Anpassung der Dekoration).

### Massnahmen

- Haben Mitarbeitende die Möglichkeit, nötige Anpassungen von bestehenden Regeln, Büro-settings usw. zu deponieren (z. B. in einem für alle zugänglichen Verbesserungs-Backlog)?
- Sind Budget und Ressourcen vorhanden, um nach dem Umzug Anpassungen vorzunehmen?
- Wissen die Führungskräfte, an wen sie sich wenden können, wenn Änderungen des Büroraums nötig werden (z. B. Infoschreiben, Hotline)?



## 4

## Vorausschauende Führung

## Führungsstil für die neue Situation reflektieren und ggf. anpassen

*«Wie zum Beispiel das Führungstraining. Dies geschah vor dem Umzug. Wir fragten uns: <Wie müssen wir in neuen Räumlichkeiten nach dem Umzug eigentlich führen?>»*

**Beschreibung**

Die Führungskräfte sind sich bewusst, dass der Führungsstil bei einem Umzug in ein flexibles Büro angepasst werden muss. Bei Bedarf erwerben sie Kenntnisse über die Führung in flexiblen Büros, um einen geeigneten Führungsstil zu entwickeln.

**Massnahmen**

- Durchlaufen Ihre Führungskräfte im Vorfeld ein Führungstraining, in dem der passende Führungsstil gemeinsam reflektiert und entwickelt wird (z. B. mentale Walkthroughs: 1. Bestimmen der drei wichtigsten Führungsaufgaben; 2. Mutmassen, wie diese im neuen flexiblen Büro vonstatten gehen könnten)?
- Haben Ihre Führungskräfte die Aufgabe bekommen, ihren Führungsstil zu reflektieren und sich von ihren Teams regelmässig Feedback zum Führungsstil geben zu lassen?
- Haben Sie erfahrene Führungskräfte aus flexiblen Büros eingeladen und sich mit ihnen ausgetauscht (z. B. Führungsworkshop)?

## Struktur der Zusammenarbeit vor Change überdenken und ggf. anpassen

*«Wir haben das im Managementteam besprochen. Was wird nach dem Umzug anders sein? Müssen wir unsere Arbeitsweise ändern?>»*

**Beschreibung**

Die Führungskräfte sind sich bewusst, dass mit dem Umzug in ein flexibles Bürogebäude neue Richtlinien, eine Vielzahl an neuen Arbeitsplätzen und eine neue räumliche Konfiguration einhergehen. Möglicherweise müssen die Arbeitspraktiken angepasst werden (z. B. Geschäftsessen, um in Verbindung zu bleiben, Regeln und Richtlinien). Die Beteiligung der geführten Personen an diesem Prozess kann sowohl zur Sensibilisierung als auch zur Akzeptanz beitragen.

**Massnahmen**

- Haben sich Ihre Führungskräfte im Vorfeld gemeinsam darüber ausgetauscht, ob bisherige Arbeitspraktiken durch den Umzug betroffen sind und ggf. geändert werden müssten (z. B. Führungsworkshop)?
- Haben die Führungskräfte gemeinsam mit ihren geführten Personen reflektiert, ob im neuen Büro bestimmte Arbeitspraktiken, Abläufe, Prozesse geändert werden müssten (z. B. Team-Retraite, informelle Treffen, gemeinsame Pausen)?

## Notwendigkeit von Schulungsmassnahmen erkennen und umsetzen

*«Da wurde mir klar, dass wir es trainieren müssen. «Wie benimmst du dich? Du kannst nicht einfach so laut sein, wie du willst.» Man muss auf der anderen Seite arbeiten können, ohne sich zu sehr ablenken zu lassen.»*

### Beschreibung

Die Führungskräfte sind sich bewusst, dass bei einem Umzug in ein flexibles Büro neue Kompetenzen erforderlich sein können (z. B. papierlose Arbeit, Kommunikationskompetenzen, technische Kompetenz, Home-Office-Kompetenzen). Führungskräfte wissen genau, welche Kompetenzen ihre Mitarbeitenden bereits besitzen und welche weiterentwickelt werden müssen (z. B. Schulungen, Workshops).

### Massnahmen

- Hat jede Führungskraft eine Übersicht darüber, welche Kompetenzen im neuen flexiblen Büro vonnöten sind, wer darin geschult werden sollte und wie diese geschult werden (z. B. Entwicklungsstrategie)?
- Haben Sie Ihre Führungskräfte beauftragt, in ihren Teams zu besprechen, zu welchen Themen Schulungsbedarf besteht?

## Change-Massnahmen zeitlich sinnvoll planen

*«Wir haben immer rechtzeitig informiert. Dann durfte jeder das neue Gebäude vorab freiwillig besuchen. Nach dem Umzug hatten wir einen Einführungstag. Es gab dort Helfer, die bei Fragen hinzugezogen werden konnten.»*

### Beschreibung

Die Führungskräfte kennen den vom Projektteam angedachten Zeitplan für die Change-Massnahmen. Darüber hinaus legen sie (ggf. in Absprache mit HR, dem Projektteam oder Change-Verantwortlichen) fest, durch welche Massnahmen sie selbst ihre Mitarbeitenden im Veränderungsprozess unterstützen werden (z. B. Informationen, Ankündigungen, Trainingsmassnahmen, Bereitstellung von Ressourcen).

### Massnahmen

- Wurden Ihre Führungskräfte darüber informiert, wann welche Change-Massnahmen vom Projektteam geplant sind, und konnten sie Feedback dazu geben?
- Tauschen sich Führungskräfte mit dem leitenden Change- oder Projekt-Manager über die geplanten Massnahmen regelmässig aus (z. B. Change-Meetings)?
- Wurden die Führungskräfte dahingehend geschult, ihre Rolle und Verantwortung innerhalb des Veränderungsprozesses zu kennen und Möglichkeiten zu erkennen, wie sie ihr Team bei der Veränderung unterstützen können?
- Haben Ihre Führungskräfte die Aufgabe erhalten, festzulegen, welche Aktivitäten/Massnahmen sie selbst treffen werden, um die Veränderung in ihrem Team zu unterstützen?

## 5

## Angepasste Führung

## Ein Vorbild sein

*«Selbst unser CEO hat kein Einzelbüro mehr.»*

**Beschreibung**

Führungskräfte haben eine positive Einstellung zum Veränderungsprozess und sehen die Vorteile der neuen Situation. Sie bleiben ruhig und sind sich bewusst, dass schlimme Befürchtungen nicht unbedingt wahr werden. Diese Einstellung kommunizieren sie bewusst an ihre geführten Personen, um dem Wandel als positives, entspanntes Vorbild begegnen zu können. Auch nach dem Wechsel sind die Führungskräfte ein Vorbild, indem sie die Regeln befolgen und die Nutzung der verschiedenen flexiblen Settings vorleben.

**Massnahmen**

- Wurden die Führungskräfte über die Wichtigkeit ihrer Vorbildfunktion informiert (z. B. im Rahmen eines Führungsworkshops)?
- Haben Ihre Führungskräfte die Aufgabe erhalten, festzulegen, in welchen Punkten sie eine Vorbildrolle einnehmen wollen und wie dies genau gelebt werden soll (z. B. im Rahmen eines Führungsworkshops)?

## Mitarbeitende miteinbeziehen

*«Ich mochte das Botschafter-System: Vertreter aus jedem Team waren in die Entscheidungen eingebunden.»*

**Beschreibung**

Die Führungskraft bezieht die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess mit ein, indem sie Benutzergruppen bildet (ggf. in Absprache mit dem Projektteam) und sie regelmässig über den Stand der Änderung informiert (Top-down). Die Einbeziehung von Mitarbeitenden bedeutet auch, dass deren Anliegen und Anforderungen an das Management kommuniziert werden (Bottom-up).

**Massnahmen**

- Können sich alle Mitarbeitenden über ihren Team-Botschafter/Change-Agents/Ambassador in den Change-Prozess einbringen (z. B. Sounding Board, Workshops, Abstimmungen, Feedback-Prozess)?
- Ist den Führungskräften klar, wann welche Informationen an ihr Team weiterzuleiten sind (Kommunikationskonzept in Absprache mit dem Change-Manager) und wie Rückmeldungen aus dem Team an das Projektteam zurückfliessen können?

## Auf Einzelbedürfnisse eingehen

*«Ich hatte einen Mitarbeiter, der sich mit der Umstellung schwer tat. Also leitete ich ihn an, wie er das alte Zeug <abstellen> kann und allmählich zum Neuen kommt. Das fiel ihm nicht leicht, aber jetzt geht es ihm gut.»*

### **Beschreibung**

Führungskräfte passen die Unterstützung individuell an ihre Mitarbeitenden an. Wenn beispielsweise Personen besondere Schwierigkeiten mit Veränderungen haben, begleiten sie diese enger. Dadurch, dass sich das Team in flexiblen Büros nicht mehr am selben Ort befindet, erschwert sich die Aufrechterhaltung des Teamzusammenhalts. Manche Personen ziehen sich dann etwas aus dem Team zurück. Auf diese geht die Führungskraft aktiv zu und motiviert sie, sich wieder mehr in das Team einzubringen (vgl. Kompetenz «Als Team ein Gemeinschaftsgefühl aktiv herstellen und aufrechterhalten»).

### **Massnahmen**

- Sind die Führungskräfte darauf sensibilisiert, gewisse Personen im Prozess enger zu begleiten (z. B. Führungsworkshop)?
- Ist den Führungskräften klar, welches die Anzeichen dafür sind, dass eine Person enger begleitet werden sollte (z. B. Führungsworkshop)?



# 4 Weiterführende Informationen und Glossar

## Weiterführende Informationen

- Arbeitspapier 36 – [Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben](#)
- [Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden](#); Hinweis: Kapitel 1.5, 2.3 und 3.5 beschäftigen sich explizit mit dem Thema Kompetenzen

Weitere Angebote und Tools finden Sie auf [www.fws-office.ch](http://www.fws-office.ch)

## Glossar

- **«Active Noise Cancelling»-Kopfhörer** ermöglichen es, auf Knopfdruck den Umgebungslärm zu vermindern, und eignen sich daher für lärmempfindliche Personen in lauterer Zonen.
- **Büro-Knigge/Spielregeln** sind Kommunikations-, Verhaltens- oder Nutzungsregeln im Büroraum. Sie umfassen Themen wie Orte für Gespräche und Ruhe, Sauberkeit, Buchbarkeit, Nutzungsdauer, Umgang mit Besucherinnen und Besuchern.
- **Ersatzmaterialien/Nachfüllmaterialien** sind z. B. Stifte, Druckerpapier, Locher, Post-its, Briefumschläge.
- **Mentale Walkthroughs:** Bei einem mentalen Walkthrough gehe ich gedanklich durch den Plan oder ein Modell des neuen Büroraums und stelle mir dort typische Arbeits- und Führungsaufgaben vor. Ich gehe mental einen Arbeitstag im neuen Büro durch.
- **Settings** sind die verschiedenen Zonen in Ihrem Büroraum, wie z. B. Arbeitsplätze, Besprechungszimmer, Meeting-Areas, Kaffeelounges, Think Tanks.
- **Team-Botschafterinnen und -Botschafter / Change-Agent / Nutzervertretende / Ambassador** sind ausgewählte Mitarbeitende, welche die Meinungen und Bedarfe der Mitarbeitenden repräsentieren und vertreten. Sie werden in Veränderungsprojekten eingesetzt, um eine Schnittstelle zwischen dem Projektteam und den Nutzenden zu schaffen. So können die Mitarbeitenden in den Prozess eingebunden und Informationen weitergegeben werden.
- **Verbesserungs-Backlog:** Das ist eine Liste mit allen gemeldeten Feedbacks/Vorschlägen, die geprüft und umgesetzt werden sollten. Bei jedem Punkt sehe ich den Status (z. B. in Prüfung, in Planung, abgelehnt, erledigt). Sie kann digital (Liste/Kanban) oder physisch (Feedback-Wand) umgesetzt werden.

