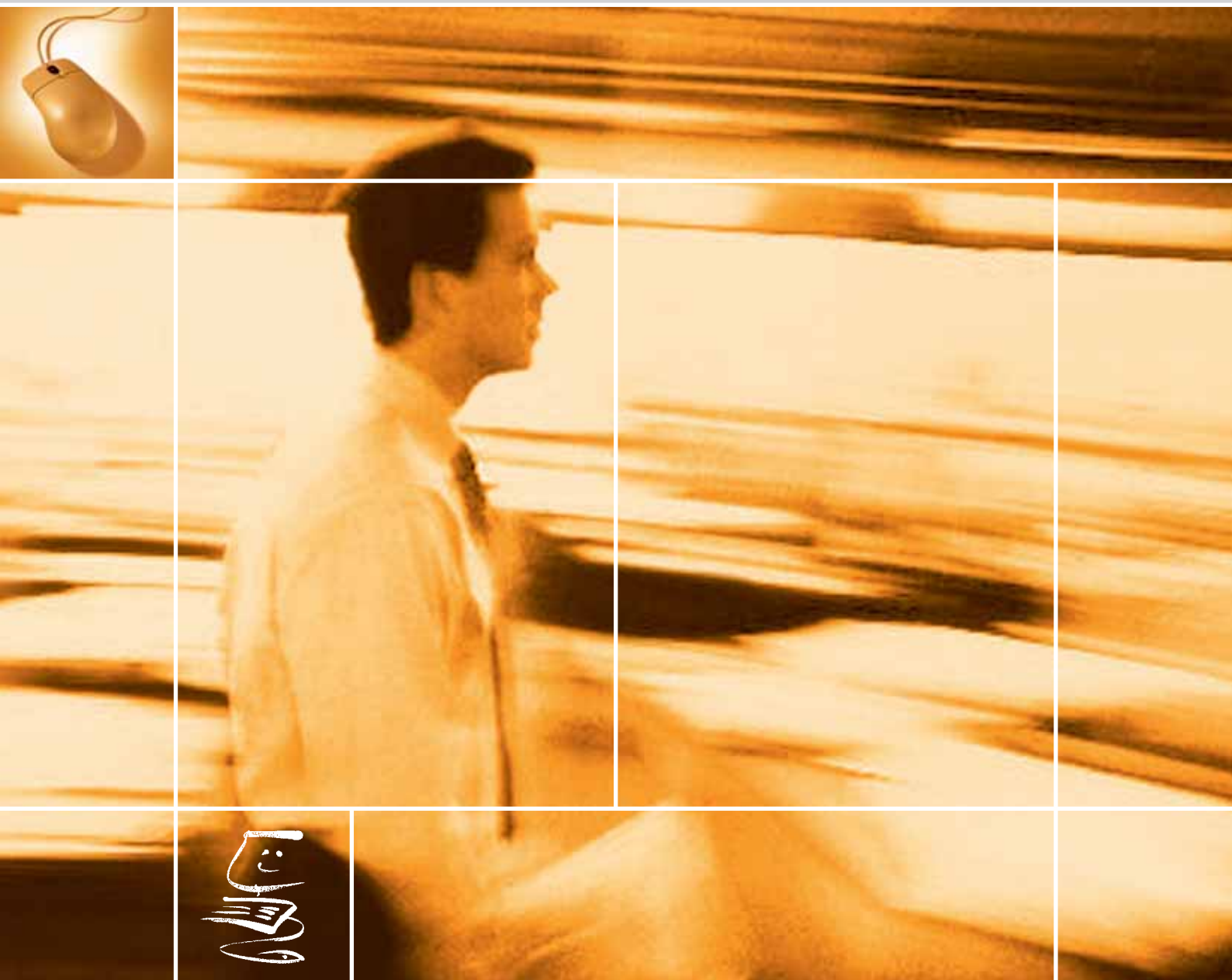


New Work

Bürozukunft heute.

Neue Arbeitsmethoden, Organisationsformen und Bürokonzepte.



New Work

Bürozukunft heute.

Neue Arbeitsmethoden, Organisationsformen und Bürokonzepte.

Von Werner Hungenberg

Inhalt

New Work – Bürozukunft heute	3
Neue Arbeitsmethoden, Organisationsformen und Bürokonzepte	3
Effizienz am Markt – Effektivität im Büro	4
Konventionelles Denken steht zur Disposition	5
New Work – jedem sein eigenes Konzept?	6
Alles neu, alles anders? – die Arbeitsmethoden	6
„Laissez faire“ statt Kontrolle? – die Führung	9
Eigeninitiative statt Anweisung? – die Mitarbeiter ..	10
Nie mehr ins Büro gehen? – die Arbeitsstätten	11
• Telearbeit – was ist das?	
• Telearbeit – warum?	
• Telearbeit – aber wo?	
• Telearbeit – Ende der Zentralverwaltungen?	
New Work – neue Arbeitswelten?	17
Werkbank statt Fließband – die Arbeitsplätze	19
Konzentration statt Chaos – die Büro-Konzepte	21
• Büroraum-Formen – wie gehabt?	
• Büroraum-Nutzung – zukunfts offene Alternativen?	
Multi- statt Monofunktion – die Büro-Gebäude	28
Impressum	30

New Work – Bürozukunft heute



Neue Arbeitsmethoden, Organisationsformen und Bürokonzepte

Satellitenbüro – Telearbeit – Office at Home – Home Office – Virtual Office – Mobiles Büro – Nomaden – Residenten – Individualbüro – Non-Territorial-Office – Desk Sharing – Quality Office – Bürotel – Rollendes Büro – Vor-Ort-Büro – Flex-Working – Prozess-Büro – Fraktales Büro – Atmendes Büro – Mediaspace Office – Projektwerkstatt ...

Begriffe – Begriffe – Begriffe ohne Ende – und bei weitem nicht vollständig!
Wie Sternschnuppen tauchen sie auf – und verglühen zum Teil genauso schnell wieder. Vielfach stehen mehrere für ein und denselben Tatbestand bzw. wird ein und derselbe Begriff für verschiedene Tatbestände benutzt. –
Ist das New Work? – Oder was ist New Work? – Und worin liegen Sinn und Nutzen von New Work?

Effizienz am Markt – Effektivität im Büro

New Work – eine strategische Konzeption

Wenn es oft auch anders klingt: New Work – die Anwendung neuer Arbeitsmethoden im Büro – ist kein Selbstzweck. **New Work ist eine strategische Antwort auf weltweit zu beobachtende Trends und Entwicklungen im Gefolge der Globalisierung**, wie sie die folgende Übersicht beispielhaft und ohne Anspruch auf Vollständigkeit aufführt:

Weltweite Trends

- Internationalisierung und Globalisierung der Märkte
- Druck durch Internationalisierung der Kapitalmärkte
- Verkürzte, härtere Vertriebs-Prozesse
- Zunehmende Produkt-Individualisierung
- Reduzierte Produkt-Lebenszyklen
- Wachsender Innovationsdruck
- Steigende Operativ- und Verwaltungs-Kosten



Diesen Entwicklungen ist nur mit **erhöhter Flexibilität und Dynamik der Geschäftsprozesse** zu begegnen. Daher müssen die Protagonisten – „vor Ort“ und zentral – über qualifizierte, tagesaktuelle Informationen sowie die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Ein Anlass zur Um- und Neu-Orientierung im Hinblick auf Unternehmens-Organisation, Führungs-Konzeption, Mitarbeiter-Qualifikation und Arbeitsstätten.

Die Büro-Qualität bestimmt zunehmend den Unternehmens- erfolg

Denn gerade auf den neuen Märkten bestimmt die Qualität der Büroarbeit bzw. die Leistungsfähigkeit des Büros als solches zunehmend die Unternehmensleistung. – Weil alle relevanten Informationen, zum Beispiel Markttrends, Produkt-Entwicklungstendenzen, Kundenverhalten u. dgl., im Büro gesammelt, verarbeitet und in **Strategien** umgesetzt werden. Weil im Büro grundlegende **Entscheidungen** vorbereitet und gefällt, **Arbeitsprozesse** gesteuert und koordiniert und dadurch die direkten Markt-Aktivitäten entscheidend beeinflusst werden. Und weil es schließlich das Büro ist, das die erforderlichen finanziellen, personellen und materiellen **Potenziale** bereitstellt.

So erfüllt das Büro eine **strategische Funktion**, die über den Unternehmenserfolg mitentscheidet. Und weil – im Gegensatz zur immer kapitalinten-

siveren Produktion – das Büro auch in Zukunft personal- und entsprechend kostenintensiv bleiben wird, **sind mehr Effizienz und Effektivität der Büroarbeit eine Überlebensfrage!**

Genau hierauf zielt New Work: die Unternehmen mit neuen Arbeits-Methoden „fit zu machen“ für zukünftige Anforderungen. – Durch die Anpassung der Arbeitsprozesse an neue Marktbedürfnisse, die Einbindung qualifizierter Mitarbeiter in aktuelle Entscheidungen und dadurch insgesamt die Steigerung ihrer Dynamik und Reaktionsgeschwindigkeit an härter werdenden Märkten.

New Work – ein methodischer Ansatz zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Konventionelles Denken steht zur Disposition

Zu umfassenden Reformen bieten sich **ganzheitlich strukturierte New Work-Konzeptionen** an. Ihr primäres Kennzeichen ist die individuelle Neugestaltung von **Arbeits-Methoden** und **Unternehmens-Strukturen**, wie **Organisation, Führungs-Konzeption, Mitarbeiter-Qualifikation** und **Arbeitsstätten**. Als Folge davon gehören jedoch weitere Potenziale „auf den Prüfstand“ – speziell die **Arbeitswelt**, die ihrerseits den neuen Methoden und Strukturen gerecht werden muss.



In erster Linie ist dies die **Informations- und Kommunikationstechnik**, die eine Versorgung aller Beteiligten mit tagesaktuellen Informationen überhaupt erst zulässt. – Aber auch **Arbeitsplätze, Büro-Konzepte und Büro-Gebäude** unterliegen veränderten Anforderungen. Sie müssen neue Arbeits-Methoden an neuen Arbeitsstätten sowie adäquate Organisations- und Führungs-Konzeptionen unterstützen und qualifizierten Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen bieten.

Diese Broschüre beschreibt verschiedene New Work-Modelle und ihre Konsequenzen für Arbeitsplatz, Raum und Gebäude.

New Work – jedem sein eigenes Konzept?

Wie alle organisatorischen Regelungen, müssen auch New Work-Konzeptionen unternehmensspezifische Gegebenheiten aufgreifen und individuelle Bedürfnisse abdecken. So gesehen wird tatsächlich jede Unternehmung ihr „eigenes“ New Work-Modell suchen müssen. Entsprechend unterschiedlich sind die Anforderungen an **Organisation, Führung** und **Mitarbeiter** – und entsprechend vielfältig die **Arbeitsstätten**.

Alles neu, alles anders? – die Arbeitsmethoden

New Work –
Tendenzen neuer
Organisationsformen
lassen die Zukunft
erahnen

Bewährte Organisations-Strukturen bleiben auch in Zukunft im organisatorischen „Repertoire“. Es sind jedoch generelle Tendenzen erkennbar, die den organisatorischen Weg für viele, vor allem für die operativen Unternehmensbereiche, aufzeigen – wobei die folgende Grafik nur die wichtigsten Schwerpunkte wiedergibt, soweit sie konkrete Veränderungen für Arbeitsplätze, Büro-Konzepte und Büro-Gebäude nach sich ziehen:



Die Praxis hat verschiedene New Work-Modelle entwickelt

Auf dieser Grundlage hat die Praxis verschiedene New Work-Modelle entwickelt, von denen im folgenden die wichtigsten aufgeführt sind:

Ad-hoc-Arbeit

Ad-hoc-Arbeitsgruppe

Erfüllung komplexer Aufgaben – auch Projektarbeit – in interdisziplinären Arbeitsgruppen.

Je nach Projektfortschritt und fachlicher Anforderung verändern sich spontan und temporär (ad hoc) die Zusammensetzung der Gruppe und die Anzahl der Mitglieder.

- **Prozess-Organisation, Virtuelle Organisation** – in dieser Tabelle
- **Atmendes Büro**: siehe **New Work – neue Arbeitswelten?** – Seite 17
- **Desk Sharing-Arbeitsplatz, Free Addressable Workstation**: siehe **Werkbank statt Fließband** – Seite 20

Flex-Work

Flex-Working

Jeder Beteiligte wählt seine Arbeitszeit frei aus – ebenso täglich seinen Arbeitsplatz.

- **Flex-Office**: siehe „**Konzentration statt Chaos**“ – Seite 24
- **Desk Sharing-Arbeitsplatz, Free Addressable Workstation**: siehe **Werkbank statt Fließband** – Seite 20

Fraktale Organisation

Fraktales Büro

In der Theorie gilt in einer „Fraktalen Organisation“ jedes Mitglied als ein „Fraktal“ – eine sich selbst organisierende Einheit. Sie geht davon aus, dass in Zukunft dynamische Arbeitsprozesse nur denjenigen eine dauerhafte Chance einräumen, die sich selbst ständig neu strukturieren und an die allgemeine Entwicklung anpassen.

Hiervon wird gelegentlich der Begriff „Fraktales Büro“ abgeleitet: ein Büroraum, der sich nach Bedarf ständig selbst an neue Gegebenheiten anpasst und neu gestaltet.

- **Ad-hoc-Arbeit, Prozess-Organisation, Virtuelle Organisation** – in dieser Tabelle
 - **Atmendes Büro**: siehe **New Work – neue Arbeitswelten?** – Seite 17
 - **Desk Sharing-Arbeitsplatz, Free Addressable Workstation**: siehe **Werkbank statt Fließband** – Seite 20
-

Prozess-Organisation

Interdisziplinäre Bearbeitung komplexer Aufgabenbereiche bzw. kompletter Arbeitsprozesse durch hochqualifizierte Mitarbeiter – unter Zunahme von Team- bzw. Ad-hoc-Teamarbeit.

Dafür Rückgang fachlich einseitiger „Verrichtungs-Organisation“ – der Bearbeitung einzelner, abgegrenzter Arbeitsschritte durch einen Spezialisten.

- **Ad-hoc-Arbeit, Virtuelle Organisation** – in dieser Tabelle
- **Atmendes Büro:** siehe **New Work – neue Arbeitswelten?** – Seite 17
- **Desk Sharing-Arbeitsplatz, Free Addressable Workstation:** siehe **Werkbank statt Fließband** – Seite 20

Teamwork Teamarbeit Gruppenarbeit

Erfüllung komplexer Aufgaben – auch Projektarbeit – in interdisziplinären Arbeitsgruppen.

Fachliche Zusammensetzung und Anzahl der Mitglieder des Teams bleiben i. d. R. für die Projektdauer konstant.

- **Ad-hoc-Arbeit, Prozess-Organisation, Virtuelle Organisation** – in dieser Tabelle
- **Atmendes Büro:** siehe **New Work – neue Arbeitswelten?** – Seite 17
- **Desk Sharing-Arbeitsplatz, Free Addressable Workstation:** siehe **Werkbank statt Fließband** – Seite 20

Virtuelle Organisation Virtuelle Unternehmung

Eine nicht reale, sondern „virtuelle“ – lt. Duden „der Kraft oder Möglichkeit nach vorhanden“ – Organisationsstruktur. Die organisatorische Möglichkeit liegt in vernetzten Computer-Systemen.

Von verschiedenen Standorten aus arbeiten die Mitglieder (gleichgültig ob aus derselben oder verschiedenen Unternehmungen) am eigenen Arbeitsplatz bzw. Büro: in einer Zentralverwaltung, in verschiedenen Gebäuden, in verschiedenen Städten, Ländern, Kontinenten.

- **Virtuelles Büro:** siehe **Telearbeit – aber wo?** – Seite 15

„Laisser faire“ statt Kontrolle? – die Führung

New Work – die Führung muss dem Selbstverständnis qualifizierter Mitarbeiter gerecht werden

Natürlich muss Führung sein; auch bei Organisations-Strukturen dieser Art und hochqualifizierten Mitarbeitern, die für ihren Verantwortungsbereich angemessene Handlungs- und Entscheidungsfreiheit haben. **Bei diesen Mitarbeitern ist dirigieren, anweisen und kontrollieren im Stil der Gründerjahre nicht mehr möglich.** – So sind auch bei den Führungs-Konzepten konkrete Trends festzustellen:



Eigeninitiative statt Anweisung? – die Mitarbeiter

Eigenständigkeit und Verantwortung setzen eine adäquate Qualifikation voraus

New Work-Arbeitsmethoden verlangen auf operativer und administrativer Ebene selbständig denkende und verantwortlich handelnde Mitarbeiter, die i. d. R. ein breites fachliches Spektrum beherrschen müssen. Oft ist daher eine Höher-Qualifizierung erforderlich, um veränderten Aufgabenstrukturen gerecht zu werden:



- Organisation
- Führung
- Mitarbeiter

Die hierzu prognostizierten Entwicklungen werden nicht überall und zum selben Zeitpunkt auftreten. Sie finden fließend und punktuell statt, wobei einige als allgemeingültig zu bezeichnen sind. Dies sind zum Beispiel komplexere Aufgabenstrukturen, prozessorientierte Abläufe, zunehmende Teamarbeit, steigende Telearbeit, mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter u. dgl. – Diese werden auch die Arbeitsstätten beeinflussen.

Nie mehr ins Büro gehen? – die Arbeitsstätten

Telearbeit – Schlüssel zu New Work

Je nach Organisationsstruktur müssen sich die Unternehmen für Zentralisierung oder Dezentralisierung ihrer Verwaltung entscheiden. Und so differenziert ihre Chancen zu mehr Marktnähe und höherer Produktivität ausschöpfen. Die „klassische“ Zentralverwaltung und ihre Struktur ist allgemein bekannt. Die „New Work-Zentrale“ hat zusätzlich unterschiedliche Tele-Arbeitsstätten zu unterstützen¹⁾. – Und weil im allgemeinen die **Telearbeit** der erste Schritt bzw. der **Schlüssel zu New Work** ist²⁾, wird sie in diesem Kapitel ausführlich besprochen: ihre Inhalte, ihr Nutzen und ihre Arbeitsstätten.

Telearbeit – was ist das?

Oft wird Telearbeit auf die Verlagerung von Arbeiten in die Wohnung der Mitarbeiter, ins sogenannte „Office at Home“ fokussiert – und dadurch in ihrer Bedeutung geschmälert. **Als Telearbeit sei hier jede Arbeit verstanden, die nicht in einer, sondern für eine Zentralverwaltung „außer Haus“ geleistet wird**, also aufgabenangepasste dezentrale Arbeitsstätten erforderlich macht.

Telearbeit – Heimarbeit – Outsourcing – drei Modelle für Arbeit außer Haus

Dabei ist zu unterscheiden zwischen der „Heimarbeit“ freiberuflicher Mitarbeiter bzw. dem „Outsourcing“ bestimmter Leistungen auf Fremdfirmen auf der einen und der „Telearbeit“ abhängig Beschäftigter auf der anderen Seite. Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Arbeitsstätte von Heimarbeitern und Fremdfirmen unterliegen keinerlei Einflussnahme durch den Auftraggeber, der Auftragnehmer ist autark (Vorsicht: Scheinselbständigkeit!). **Tele-Arbeitsstätten für fest angestellte Mitarbeiter hingegen gelten als ausgelagerte Betriebsstätten des Unternehmens, deren Arbeitsbedingungen nach geltendem Arbeitsrecht zu gestalten sind.**

¹⁾ s. a. das Kapitel „New Work – neue Arbeitswelten?“, Seite 17

²⁾ Lorenz, Dieter, Prof. Dr.; „NEW WORK – NEW BUILDINGS: Neue Arbeitsformen verändern unsere Gebäude“; Stuttgart 1998; in: Mensch und Büro, Heft 4

Telearbeit – warum?

Telearbeit beruht auf dem allgemeinen New Work-Ziel, **die Unternehmen für die Zukunft „fit zu machen“ und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken**. Durch Dynamisierung der Arbeitsprozesse zu aktiver Marktbearbeitung, Senkung der Kosten und Aktivierung aller verborgenen Kreativitätspotenziale³⁾. – Die folgende Übersicht bietet ein überzeugendes Bild, das für individuell angepasste Telearbeit spricht:

Vorteile für die Unternehmung

- Schnellere und effizientere Bearbeitung aller Geschäftsvorfälle durch Festlegung eindeutiger Aufgaben mit Kompetenzen und Verantwortung.
- Höhere Produktivität durch eigenverantwortliche und (im Office at Home) weitgehend ungestörte Arbeit.
- Höhere Kundenzufriedenheit.
- Höhere Attraktivität für Arbeitssuchende.
- Flexiblere Reaktionsmöglichkeit bei Arbeitsspitzen (gilt für Heimarbeit).
- Reduzierung des Bedarfs an teuren Büroflächen und Nutzung günstigerer Mieten im Regional-/Peripherie-Büro, Office at Home u. a.
- Mehrfachnutzung von Arbeitsplätzen (Desk Sharing) in zentralen Verwaltungen für nur temporär anwesende Tele-Arbeiter.

Vorteile für Mitarbeiter

- Größere Flexibilität bei der Bestimmung von Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation.
- Optimale Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Reduzierung von Fahrzeiten und Fahrtkosten.
- Ungestörte Arbeit (im Office at Home) und Freisetzung kreativer Potenziale.
- Hoher Motivations- und Zufriedenheitsgrad.

Wie immer bei organisatorischen Maßnahmen, kann auch diese nicht einfach auf alle Arbeitsplätze übertragen werden. Im Vorfeld ist zu klären, welche Aufgaben überhaupt für die Erledigung in Telearbeit geeignet sind, welche sich nicht eignen und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen⁴⁾.

Geeignet sind

- Aufgaben mit einem hohen Anteil an Routinetätigkeiten.
- Aufgaben mit einem hohen Anteil an konzentrierter Informationsverarbeitung, wie
 - Datenerfassung und Textverarbeitung,
 - Schreib- und Redigierarbeiten,
 - Programmierarbeiten,
 - Übersetzungen und Korrekturen.
- Hochqualifizierte Arbeiten, wie Design- und Architektur-Entwurf, Konstruktion u. dgl.
- Längere Phasen hochkonzentrierter Arbeit an einem Thema.
- Arbeiten mit einem geringen Bedarf an personaler Kommunikation.
- Arbeiten, die keinen ständigen Zugriff auf Original-Unterlagen, wie Dokumente, Muster, Zeichnungen, Produkte u. dgl. erfordern.

³⁾ „Teleworking – Arbeitsplätze für Millionen“ – Bericht über ein Förderprojekt für den Mittelstand; Stuttgart 1999; in: Mensch & Büro, Heft 3

⁴⁾ Hungenberg, Werner: „Die große Vereinfachung“; Stuttgart 1998; in: Mensch & Büro, Heft 5, NEW WORK-Special

Ungeeignet sind

- Arbeiten mit einem hohen Bedarf an personaler Kommunikation – auch Publikumsverkehr.
- Arbeiten mit ständigem Zugriff auf Original-Unterlagen, wie Dokumente, Muster, Zeichnungen, Produkte u. dgl.

Voraussetzungen

- Akzeptanz der erforderlichen Maßnahmen und ihrer Konsequenzen (Zeitmanagement, Ergebnis- statt Anwesenheits-Kontrolle u. dgl.) durch alle Führungs-Ebenen.
- Gute Ausstattung von Tele-Arbeitsplätzen und Zentrale mit hochleistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnik.
- Anpassung der verbleibenden Zentrale an die neuen Anforderungen.

Telearbeit – aber wo?

In Abhängigkeit von der individuellen Aufgabe, sind für die Telearbeit **Satelliten-** und **Wohnbüros** sowie **Mobile** und **Virtuelle Büros** denkbar.

Das Satellitenbüro

Satellitenbüros, gelegentlich auch als „Remote Office“ oder „Telework-Center“ bezeichnet, sind kleinere, dezentral organisierte Büroeinheiten zur funktionalen, kapazitiven oder infrastrukturellen Ergänzung der Zentralverwaltung:

Filialbüro

Funktional spezialisiertes Bürogebäude mit regionalem Standort nach Kunden-Gesichtspunkten.

Der Spezialisierung entsprechende Begrenzung der Ressourcen, wie zum Beispiel in Banken, Sparkassen, Handelsketten, Kaufhäusern u. a.

Regionalbüro Peripheriebüro Nachbarschaftsbüro

An regionalen Bedürfnissen ausgerichtetes Bürogebäude – etwa an der Peripherie der Städte, beispielsweise zur Vermeidung langer Anfahrtswege und hoher Verkehrsbelastungen für Kunden und Mitarbeiter.

Weitgehend autark in seinen Ressourcen. – Oft von Beschäftigten unterschiedlicher Unternehmen belegt.

Schwerpunktbüro Kleine Büroeinheit – zum Beispiel an Verkehrsschwerpunkten (Flughafen) oder an der Peripherie der Städte (bürgernahe Verwaltung) u. dgl.

Spezial-Gebäude
Special Building Niederlassungen mit spezieller funktionaler Ausrichtung – wie zum Beispiel Konferenz- und Schulungszentren, Verkaufs- und Ausstellungsräume u. dgl.

→ **Spezial-Arbeitsplatz:** siehe **Werkbank statt Fließband** – Seite 20

Das Wohnbüro

Wohnbüros, auch „SOHO“ (Small Office/Home Office), sind Arbeitsstätten in der Privatwohnung von Selbständigen und abhängig Beschäftigten, die in der Praxis in zwei Ausprägungen auftreten:

Home Office
Heimbüro Privater Arbeitsplatz zu Hause; i. d. R. bei Selbständigen voll, bei abhängig Beschäftigten eher einfach ausgestattet.

Im Gegensatz zum **Tele-Arbeitsplatz im Office at Home** unterliegt er keinen arbeitsschutzrechtlichen Vorschriften.

Office at Home
Büro Daheim
Büro Zuhause Aus Zentralverwaltungen ausgelagerte Betriebsstätte als Telearbeits-Büro abhängig Beschäftigter.

Arbeitsplatz funktional voll ausgestattet und über Datenleitung mit der Zentrale verbunden. – Verlangt oft zweiten Voll- oder Teilzeit-Arbeitsplatz in der Zentrale.

Unterliegt im Gegensatz zum **Privat-Arbeitsplatz im Home Office** in vollem Umfang den geltenden Arbeitsschutz-Vorschriften.

Das Mobile Büro

Das Mobile Büro – „Mobile Office“, gelegentlich auf fälschlich für die Inhalte der „Projektwerkstatt“ verwendet – erlaubt Arbeit ohne festes Büro, wo immer Projekt- oder Verwaltungsarbeit geleistet werden muss:

Rollendes Büro Büro im Zug

Arbeit im Auto, im Zug u. dgl.
Zum Beispiel Laptop-Anschluss im Auto oder in der Bahn; Auftragsweitergabe von Reisenden mittels Laptop oder WAP-Handy aus dem Auto u. a.

Auch: mobile Filiale von Stadtverwaltungen (bürgernahe Verwaltung), Sparkassen oder Bibliotheken.

Vor-Ort-Büro Büro „vor Ort“ Aktionsbüro

Zeitweilig belegtes Büro zur Erledigung von Aufgaben vor Ort: beim Kunden, auf Baustellen u. dgl.

Hotelbüro Bürotel

Multifunktionale Arbeitsplätze in Hotels, die für die Zeit des Aufenthalts eine Arbeitsmöglichkeit „vor Ort“ bieten – Verbindung zur Zentrale über Daten-Fernübertragung.

Eine andere Definition sieht hierunter auch die Wechsel-Arbeitsplätze im Hoteling-Office.

Hoteling-Office

Multifunktionale oder Spezial-Arbeitsplätze, die temporär belegbar sind.

Standort entweder in Zentralbüros, Satellitenbüros oder in auf Zeit gemieteten Räumen.

Das Virtuelle Büro

Das Virtuelle Büro existiert nicht real, sondern lediglich den Ergebnissen nach in vernetzten Computer-Systemen. Es erlaubt mehreren Akteuren, komplexe Aufgaben im Team zu lösen, ohne in einem gemeinsamen Raum zu arbeiten. Jeder lebt in seinem eigenen Büro: in einer Zentralverwaltung, im Satelliten-, Wohn- oder Mobilen Büro, und nur die Ergebnisse ihrer Arbeit werden in einer „virtuellen Zentrale“ zusammengeführt. Ähnlich, wenn auch auf anderer Ebene, funktionieren „**Virtuelle Unternehmung**“ (Virtual Company) und „**Virtuelle Organisation**“ – und natürlich die „**Arbeit nach der Sonne**“, die Arbeits-Weitergabe über Kontinente hinweg⁵⁾.

⁵⁾ s. a. das Kapitel „Alles neu – alles anders?“: VIRTUELLE ORGANISATION, Seite 8

Telearbeit – Ende der Zentralverwaltungen?

**„Büro-Nomaden“:
Viele Mitarbeiter
benötigen neben
ihrem Tele-Arbeits-
platz zumindest tem-
porär einen zweiten
in der Zentrale**

Gewiss: Dezentralisierung und Telearbeit werden erst durch leistungs-
fähige Informations- und Kommunikationstechnik möglich – und erst damit
ist überhaupt eine realistische Chance für die Umsetzung von New Work-
Konzepten gegeben. Ihrem Wesen nach beruhen diese jedoch primär auf
der Delegation komplexer Aufgaben und Kompetenzen an Mitarbeiter von
hoher Qualifikation, Eigen-Initiative und Verantwortungsbewusstsein.

Erfahrungsgemäß können diese aber auf Kontakte mit anderen – Erfah-
rungsaustausch, Weiterbildung u. dgl. – nicht völlig verzichten. In der
Praxis zeigt es sich denn auch, dass viele Mitarbeiter – die sogenannten
Büro-„Nomaden“ – **neben ihrem Tele-Arbeitsplatz zumindest temporär
einen Arbeitsplatz in der Zentrale benötigen**⁶⁾. Wobei gleichzeitig der
Bedarf an zentralen Kommunikations-Einrichtungen steigt. Man spricht
von „**alternierender Telearbeit**“.

**Büro-„Residenten“:
nicht dezentralisier-
bare Aufgaben setzen
auch in der New
Work-Verwaltung
konventionelle
Arbeitsplätze und
Büroräume voraus**

Daher benötigen auch die verbleibenden Zentralen bzw. Teilzentralen neue
Büro-Konzepte und angepasste Gebäude-Strukturen. **Und vom Ende
zentraler Verwaltungen kann keine Rede sein!** Zumal sich bestimmte
Führungs- und Verwaltungsaufgaben nicht dezentralisieren lassen, also
konventionelle Arbeitsplätze und Büroräume für sogenannte Büro-„Resi-
denten“ auch in der New Work-Verwaltung zur Verfügung stehen müssen.
– Womit auch der Traum „Nie-mehr-ins-Büro-Gehen“ ausgeträumt ist.

⁶⁾ Meyer, Bernhard, Prof.: „Neuer Büromensch ante Portas“; Stuttgart 1998;
in: Mensch & Büro, Heft 5, NEW WORK-Special

New Work – neue Arbeitswelten?

New Work – die andere Arbeitswelt

Ja und Nein! – Ganz bestimmt bieten viele der Telearbeits-Modelle den Beteiligten eine völlig neue Arbeitswelt. Und auch in den New Work-Zentralen verändern sich die bisher üblichen Strukturen. **Arbeitsplätze, Büro-Konzepte und Büro-Gebäude** müssen sich auf neue Gegebenheiten einstellen: auf die weitgehend unveränderten Bedürfnisse der „Residenten“ ebenso, wie auf die vielfältigen, völlig neuen Anforderungen temporär anwesender „Tele-Arbeiter“, der „Nomaden“. – Und um die Büro-Betriebskosten spürbar zu reduzieren, ist es sinnvoll, New Work-Verwaltungen **ganzheitlich und mit hoher funktionaler und ergonomischer Qualität zu gestalten**, – etwa in der Konzeption, wie sie die folgenden Modelle beschreiben⁷⁾:

Atmendes Büro

Bürräume (bedingt auch Bürogebäude), die sich der Dynamik organisatorischer Veränderungen flexibel anpassen bzw. anpassen lassen, gleichsam im Rhythmus des Geschäftslebens „atmen“.

Dies wird erreicht durch eine mobile Einrichtung, die eine leichte Umgruppierung der Organisations-Einheiten sowie die Schaffung neuer Raum-Strukturen mittels mobiler Wände (Raumgliederungs-Systeme bzw. Schiebewände) zulässt.

Human Office

Bürräume, deren Arbeitsplatz-, Umwelt- und Gebäude-Gestaltung besonders im Hinblick auf die Bedürfnisse des arbeitenden Menschen ausgerichtet ist, ohne Funktionalität und Kosten außer acht zu lassen. – Das Ziel ist die Aktivierung aller Mobilitäts- und Kreativitäts-Reserven der Mitarbeiter.

→ **Quality Office** – in dieser Tabelle

⁷⁾ Mehr Informationen zu diesem Thema finden Sie in unserer Broschüre 6: „Büro-Ökonomie – Mehr Wirtschaftlichkeit durch richtige Büro-Einrichtung. Arbeitsprozesse erleichtern und Flächenkosten optimieren.“; Informationsschrift des Deutschen Büromöbel Forums im Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e.V.

Lean Office

Abgeleitet von „Lean Production“ – setzt auf die „Verschlankung“ des Büros.

Ganzheitliche Optimierung von Zielen, Arbeitsmethoden und Strukturen. Kostenbewusste Ausrichtung aller Ressourcen auf das unter den definierten Zielen Notwendige. – Wertet das Büro als „Werkstatt für Innovationen“.

Nicht zu verwechseln mit einseitiger Reduzierung von Investitions- und/oder Betriebskosten.
– Eher: „Sparen – koste es was es wolle!“

Quality Office

Ziel ist die Steigerung der Büroqualität durch die Individualisierung der Arbeitswelt bei Balance zum Teil gegensätzlicher Anforderungen:

- Schaffung von **Arbeitsqualität** durch rationelle Gestaltung von Arbeitsplatz und –Umwelt.
- Gewährleistung von **Lebensqualität** durch Berücksichtigung ergonomischer Erkenntnisse und Gleichwertigkeit der Arbeitsplätze für alle.
- Sicherstellung von **Kostenqualität** durch die richtige Büroeinrichtung und ein bürospezifisches Facility-Management.

→ **Human Office** – in dieser Tabelle

Werkbank statt Fließband – die Arbeitsplätze

New Work-Arbeitsplätze sind Büro-Arbeitsplätze

Grundsätzlich müssen auch New Work-Arbeitsplätze den anerkannten funktionalen und ergonomischen Kriterien der Arbeitsplatzgestaltung entsprechen⁸⁾ und die geltenden Sicherheits- bzw. Gesundheitsschutz-Vorschriften erfüllen⁹⁾.

Als Folge veränderter Arbeitsprozesse – Desk Sharing, Ad-hoc-Teamarbeit u. dgl. – müssen sie jedoch **vielseitiger einsetzbar, also flexibler und mobiler sein** als in konventionellen Organisationen. Und sie müssen sich in Struktur und Ausstattung den individuellen New Work-Modellen anpassen, also den eher statischen Anforderungen von Büro-„Residenten“ ebenso entsprechen, wie den dynamisch wechselnden Bedürfnissen der Büro-„Nomaden“ bzw. Projektgruppen und Desk Sharing-Konzepten. – So sind, neben bekannten Modellen, im New Work-Büro unterschiedliche zweckgebundene Arbeitsplatz-Typen zu finden, wie zum Beispiel:

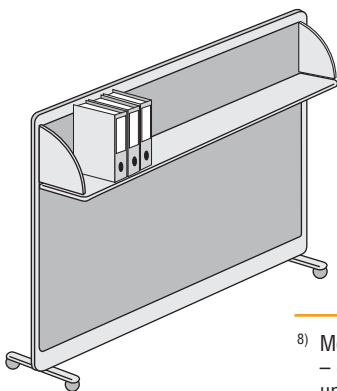


Mobiler Arbeitsplatz Mobile Workstation New Work-Arbeitsplatz

Im Raum frei aufstellbare Arbeitsplatz-Möblierung (Tisch, Caddy/Container, Kleinschränke, Kommunikations-Elemente u. dgl.) für Projektteams, Ad-hoc-Arbeitsgruppen u. dgl.

Damit sollen die Beschäftigten ihre Arbeitsplatz-Strukturen jederzeit schnell und ohne Planungsaufwand der Dynamik der Organisation anpassen können.

→ **Projektwerkstatt:** siehe **Konzentration statt Chaos** – Seite 26



⁸⁾ Mehr Informationen zu diesem Thema finden Sie in unserer Broschüre 2: „Büroarbeitsplätze – ergonomisch, funktionell und motivierend gestalten. Der Weg zu mehr Arbeitseffizienz und Produktivität im Büro“; Düsseldorf 2000; Informationsschrift des Deutschen Büromöbel Forums im Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e.V.

⁹⁾ Hierüber informiert unsere Broschüre 4: „Bildschirmarbeit – Das „Gesundheitsgesetz“ für die Bildschirmarbeit. Hinweise zur Gestaltung vorschriftsmäßiger Bildschirmarbeitsplätze“; Düsseldorf 2000; Informationsschrift des Deutschen Büromöbel Forums im Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e.V.

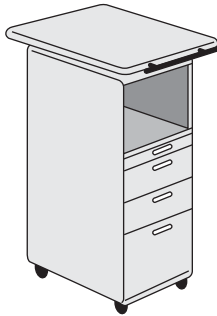
**Desk Sharing-
Arbeitsplatz**
Wechsel-Arbeitsplatz

Von verschiedenen Personen zu verschiedener Zeit (im Schichtbetrieb) benutzte Arbeitsplätze. Persönliche Arbeitsunterlagen werden in sogenannten „Caddies“ oder auch in normalen Arbeitsplatz-Containern aufbewahrt und bei Arbeitsbeginn an den Arbeitsplatz gefahren.

Der Arbeitsplatz muss nicht immer derselbe sein, dann jedoch von einer Zentralstelle zugeordnet (verwaltet) werden.

Desk Sharing-Arbeitsplätze sind raumsparend, müssen jedoch funktional und ergonomisch einfach an den jeweiligen Benutzer angepasst werden können.

- **Flex-Office, Non-Territorial-Office:** siehe **Konzentration statt Chaos** – Seite 24
- **Ad-hoc-Arbeit, Flex-Work, Prozess-Organisation:** siehe **Alles neu – alles anders?** – Seite 7 f



**Free Addressable
Workstation**
Dispo-Arbeitsplatz

Multifunktionale Arbeitsplätze oder solche für spezielle Aufgaben, sowohl für Mitarbeiter im Desk Sharing-Betrieb, als auch für Büro-„Nomaden“ während ihres Aufenthalts in Zentralbereichen.

Sie werden zentral verwaltet (disponiert) und nach Bedarf zugeordnet.

- **Flex-Office, Non-Territorial-Office:** siehe **Konzentration statt Chaos** – Seite 24
- **Ad-hoc-Arbeit, Flex-Work, Prozess-Organisation:** siehe **Alles neu – alles anders?** – Seite 7 f

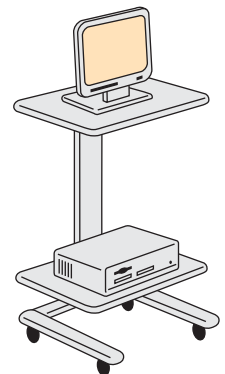


Hot-desk
Hot-desking

Konstante Arbeits-Bereitschaft eines Büros (Hot-Desking) bzw. eines Arbeitsplatzes (Hot-Desk) „rund um die Uhr“.

Beispiele: DV-Hotline, Call Center, Polizei, Flugsicherung etc.

- **Ad-hoc-Arbeit, Flex-Work:** siehe **Alles neu – alles anders?** – Seite 7



Spezial-Arbeitsplatz
Special-Workstation
Special-Desk

Arbeitsplätze in spezieller funktionaler Ausrichtung; – wie zum Beispiel für technische Arbeiten (CAD, DTP, Mikrofilm u. a.), besondere Funktionen (Call Center) u. dgl.

- **Spezial-Gebäude:** siehe **Telearbeit – aber wo? Das Satellitenbüro** – Seite 14



Konzentration statt Chaos – die Büro-Konzepte

**New Work–
das „richtige“
Büro für alle**

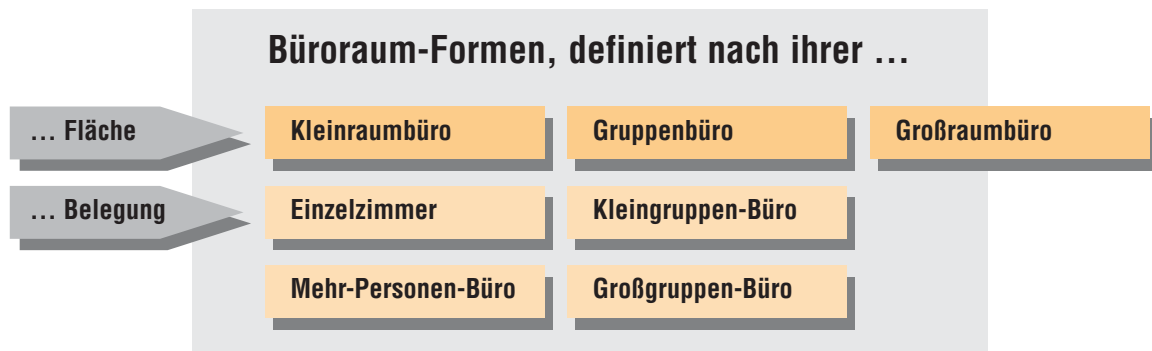
Seit Jahrzehnten versuchen Organisatoren und Büroplaner das „richtige“ Büro zu finden, **für alle Unternehmen und für alle Aufgaben**. Ein Unterfangen, das bis heute zum Scheitern verurteilt war – und es wohl auch bleiben wird, obwohl für den Einzelfall viele gute Lösungen gefunden wurden.

Die Praxis zeigt, dass sich auch das Büro den organisatorischen Vorgaben eines jeden Unternehmens beugen muss, weshalb „des einen Eule, des anderen Nachtigall“ ist. – New Work-Planungen versuchen, zumindest einige allgemeingültige Richtungen aufzuzeigen. Diese beruhen einerseits auf den bekannten **Büroraum-Formen**; andererseits werden neue **Nutzungs-Modelle** entwickelt und erprobt, die auf Grund ihrer Integrationskraft Bewährtes und Neues individuell zusammenführen.

Büroraum-Formen – wie gehabt?

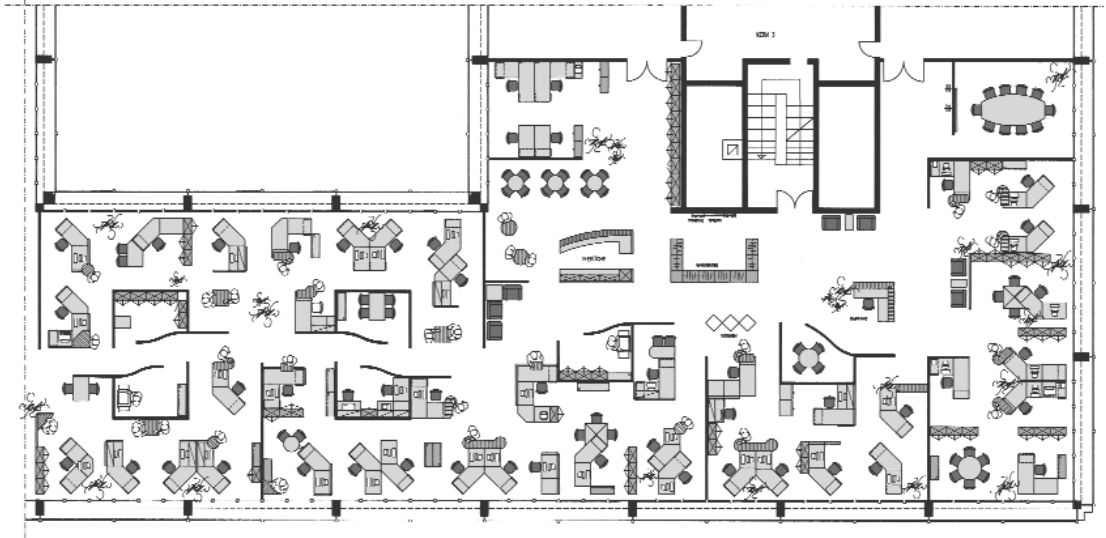
**Die Büroraum-
Formen haben sich
nicht verändert**

Büroraum-Formen, so scheint es, sind eine Weltanschauung. Zumindest wird seit langem heftig über das Für und Wider individueller Lösungen gestritten, wobei jeweils die eigene als Optimum und zur Nachahmung geeignet erscheint. **Im New Work-Zeitalter sind Diskussionen dieser Art müßig**. Zur Realisierung von New Work-Modellen sind, wenn ggf. auch in anderer Form der bisherigen Nutzung, alle bekannten Raum-Strukturen geeignet.



Großraumbüro
Open-Space-Office

Nicht durch feste Wände unterteilte Bürofläche zu aufgaben- und kommunikationsorientierter Aufstellung von Arbeitsplätzen. Nach Dimension und technischer Ausstattung (Energieversorgung, Klima, Akustik, Beleuchtung) frei möblierbar. – Aus funktionalen und ergonomischen Gründen unterteilt in kleine Einheiten durch mobile Raumgliederungs-Systeme.

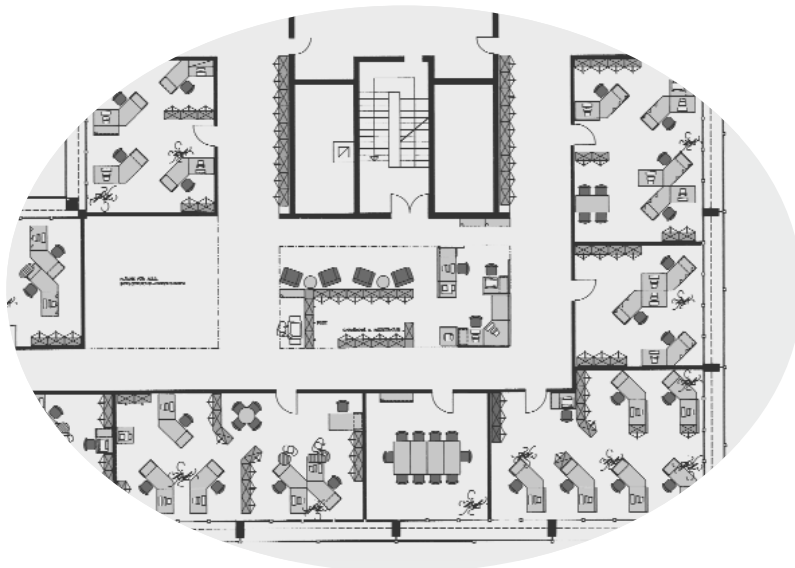


Mindestbelegung etwa 35 Arbeitsplätze,
optimale Raumgröße etwa 20 x 20 m.

Gruppen-Büro
Kleingruppen-Büro
Großgruppen-Büro
Team-Office

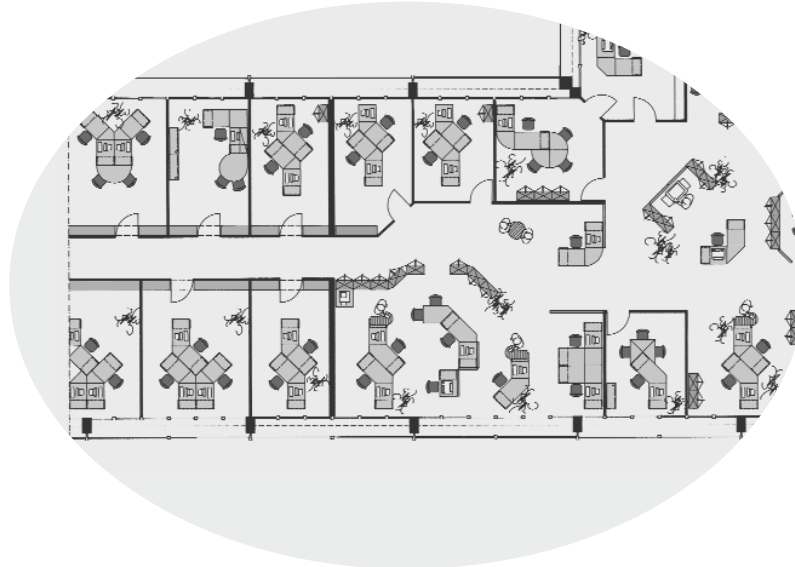
Abgeschlossener Büroraum für etwa 5 bis 8 (Kleingruppe) oder 15 bis 20 Personen (Großgruppe). – Aus funktionalen und ergonomischen Gründen durch mobile Raumgliederungs-Systeme unterteilt in kleinere Einheiten.

Sowohl in Zellenbüros als auch in Gebäudeteilen mit größerer Tiefe des Baukörpers realisierbar.



Kleinraumbüro
Einzelzimmer
Ein-Personen-Büro
Mehr-Personen-Büro

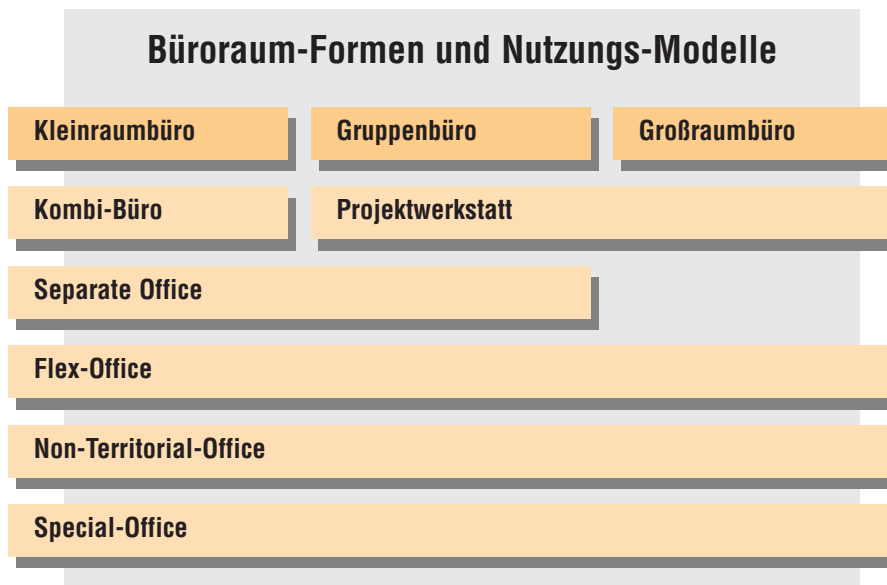
Abgeschlossener Büroraum für 1 bis etwa 5 Personen. – I. d. R. Anordnung zum Fenster (Fensterbelichtung), Erschließung vom Flur (Zellenbüro) oder größeren Raum-Einheiten (Kombi-Büro) aus.



Büroraum-Nutzung – zukunfts-offene Alternative?

Nutzungs-Modelle für das New Work-Büro

Nutzungs-Modelle für das New Work-Büro beschreiben die Art, in der es betrieben wird. Kleinraum-, Gruppen- und Großraumbüros, sind in ihrer Gestaltung den veränderten Arbeitsbedingungen angepasst und erlauben so die Umsetzung individueller New Work-Konzeptionen.



Flex-Office
Flexplace-Office

Verwaltungen, die im Flex-Working – frei bestimmbare Arbeitszeit, frei wählbare Arbeitsplätze – betrieben werden.

Die meisten Mitarbeiter verfügen nicht über einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz, sondern belegen ihren Platz täglich neu – nach funktionalem Bedarf.

Ihre persönlichen Arbeitsunterlagen bewahren sie in einem sogenannten „Flex-Koffer“ auf, der am Abend in einer „Flex-Wand“ eingeschlossen – aber auch auf Dienstreisen mitgenommen wird.

Die Arbeitsplätze werden zentral verwaltet und den Mitarbeitern nach Bedarf zugewiesen¹⁰⁾.

- **Flex-Work:** siehe **Alles Neu – alles anders?** – Seite 7
- **Non-Territorial-Office** – in dieser Tabelle

Non-Territorial-Office
Nonterritoriales Büro
Nomade-Office
Administrated Office

Büroräume ohne oder mit nur teilweise fester Belegung durch persönlich zugewiesene Arbeitsplätze bzw. Arbeitsgruppen.

Die meisten Arbeitsplätze stehen allen Beschäftigten zur Verfügung und werden entweder nach fachlichem Bedarf (Spezialbüro) oder nach Anwesenheit (Nomaden) zugewiesen. – Eine Verwaltung durch das Facility-Management ist erforderlich¹¹⁾.

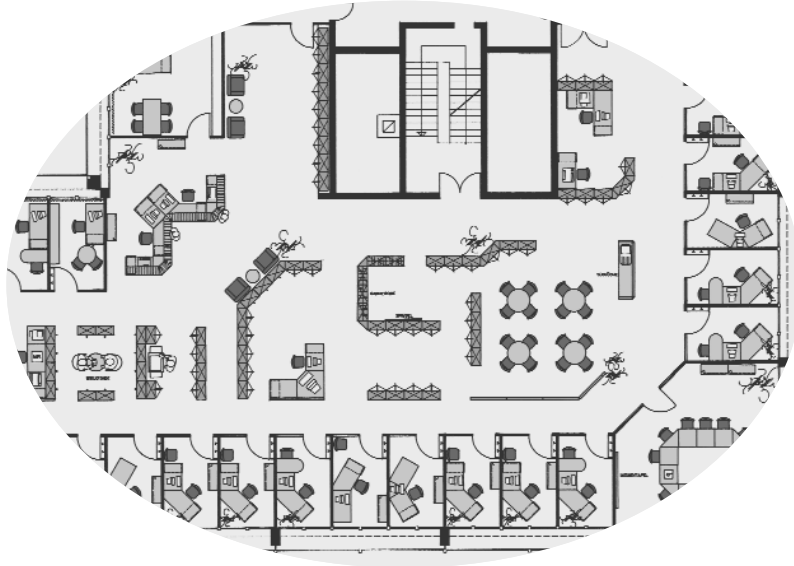
- **Flex-Office** – in dieser Tabelle
- **Desk Sharing-Arbeitsplatz, Free Addressable Workstation, Spezial-Arbeitsplatz:** siehe **Werkbank statt Fließband** – Seite 20
- **Flex-Work:** siehe **Alles neu – alles anders?** – Seite 7
- **Hoteling-Office:** siehe **Telearbeit – aber wo? Das mobile Büro** – Seite 15

¹⁰⁾ „Thank God, it's Friday – Non-territoriale Büros und Nomaden“; – Erfahrungsbericht über zwei NEW WORK-Verwaltungen in den Niederlanden – Stuttgart 1998; in: Mensch & Büro, Heft 6

¹¹⁾ „On the Beach am heißen Ort – Das non-territoriale Büro der Zukunft ist Gegenwart: First come – first served“; – Bericht über ein Gespräch mit Dipl.-Ing. Dott. Arch. Dustin A. Tusnovics über die Neugestaltung der Verwaltung der Unternehmensberatung Deliotte, Niederlassung Wien – Stuttgart, 2000; in: Mensch & Büro, Heft 4

Kombi-Büro

Kombination kleiner Ein-Personen-Büros (etwa 2,50 m breit, etwa 4 m tief) mit einem zentralen Infrastruktur-Raum (auch: Kommunikations- oder All-Raum). Die Büroräume sind rund um den Infrastruktur-Raum an der Fensterfront des Gebäudes angeordnet und zu diesem hin durch Glaswände abgeteilt.



Beabsichtigt ist, sowohl einen Arbeitsplatz für konzentrierte Arbeit (Büro), als auch dynamisch nutzbare Kommunikations- und allgemeine Arbeits-Ressourcen (Infrastruktur-Raum) anzubieten.

Eine Mischform dieses Büro-Konzepts ist das Zwei- oder Mehr-Personen-Büro im Kombi-Büro; eine Alternative das Separate Office (Kernbüro).

Diese Büro-Konzeption ist nicht in allen Altbauten realisierbar: es wird eine Mindest-Gebäudetiefe benötigt. Optimale Kombi-Büro-Lösungen sind denn auch i. d. R. in Neubauten zu finden, die alle erforderlichen Maß-Anforderungen berücksichtigen.

→ **Separate Office** – in dieser Tabelle

Projektwerkstatt

Dynamic-Office
Prozessbüro
Atmendes Büro

(Oft auch fälschlich
als „Mobile Office“
oder „Mobiles Büro“
bezeichnet)

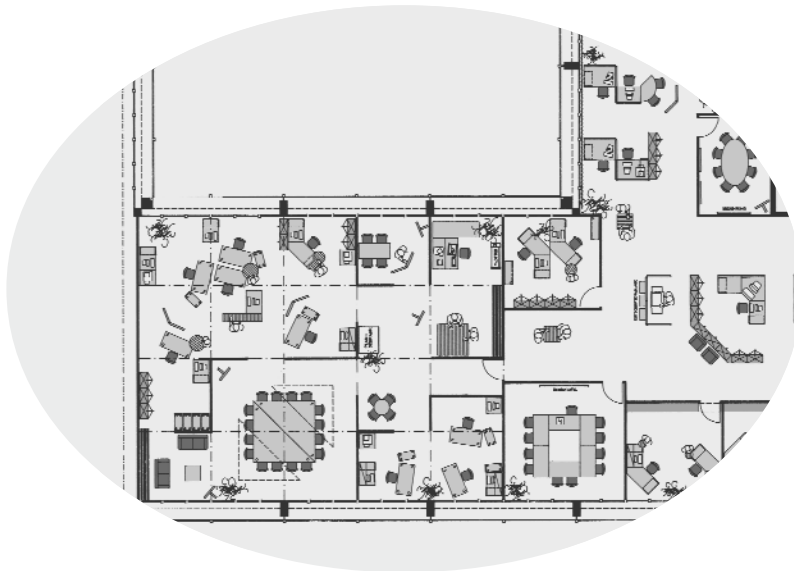
Büroraum, der in seiner Einrichtung und seinen raumbildenden Systemen extrem mobil ist:

Raumbildung mit Raumgliederungs-Systemen (Wände und Schränke) oder im Raster montierten Schiebewänden (wie in Konferenzräumen).

Möblierung mit leicht verstell- oder rollbaren Elementen: Einzeltische (keine oder wenig Verkettungen), Caddy/Container, Kommunikationseinheiten (zum Sitzen, Stehen bzw. Stehen und Sitzen), Aktenwagen, Kleinschränke (als Stehtische nutzbar) u. dgl.

Vorteil: Anpassung von Raum-Einheiten und Arbeitsgruppen nach funktionalen Notwendigkeiten von Projektgruppen, Ad-hoc-Teams u. a.

→ **Mobiler Arbeitsplatz:** siehe **Werkbank statt Fließband** – Seite 19



Spezialbüro

Special Office
Tool-Office

Büroräume mit spezieller funktionaler oder technischer Ausstattung – wie zum Beispiel CAD-, DTP- oder Mikrofilm-Arbeitsplätze.

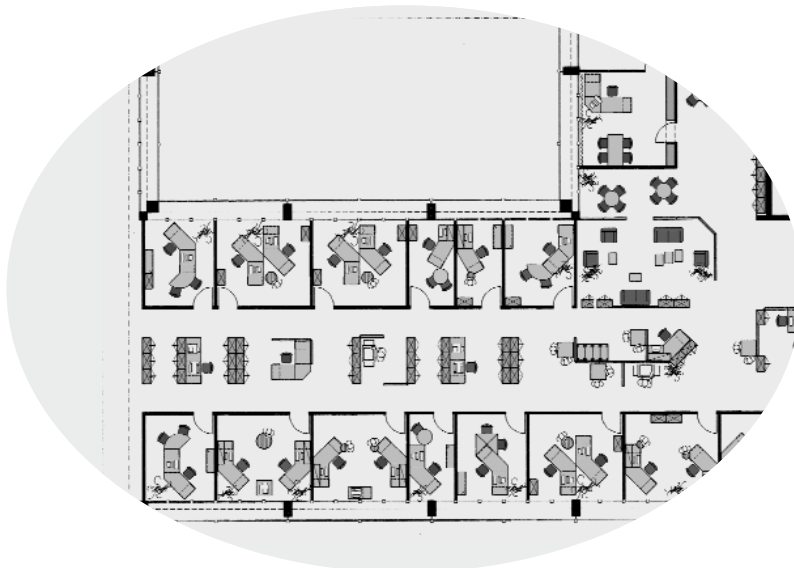
Büroräume für spezielle Aufgaben – wie zum Beispiel Call Center u. dgl.

Die Arbeitsplätze werden verwaltet und bei Bedarf zugeordnet.

Separate Office
Separat-Büro
Gruppen-Suite

Herkömmliche Zellenbüros mit den Vorteilen des Kombi-Büros: im Gegensatz zu diesem jedoch mit festen, geschlossenen Wänden (auch zum Flur), geringe Raumtiefen (etwa 5,40 m), angemessene Raumbreiten zur optimalen Aufstellung von Arbeitsplätzen. – Geeignet zur Bildung von Einzelzimmern, Mehr-Personen- und Kleingruppen-Büros.

Gruppierung um eine „Infrastruktur-Fläche“ (All-Raum, Kommunikations-Raum) zwischen den Büros. Verlagerung von allgemeiner Bürotechnik (Kopie, Mikrofilm, u. dgl.), Routine-Arbeiten (Ablage etc.) Kommunikation u. dgl. nach draußen. Dadurch Reduzierung des Bedarfs an teurer Bürofläche (Fläche pro Arbeitsplatz im Raum).



Beabsichtigt ist die Trennung (Separierung) von Arbeitsplätzen und Arbeitsgruppen, die keinen permanenten Kommunikationsbedarf haben und dadurch die Erhöhung der Chancen für Konzentration und Leistung.

→ **Kombi-Büro** – in dieser Tabelle

Multi- statt Monofunktion – die Büro-Gebäude

New Work ist ein dynamisches Organisationsmodell, das auf Veränderungen am Markt flexibel reagiert. Dieselbe Anforderung wird auch an das **New Work-Bürogebäude** gestellt.

Das „Atmende Büro“

- Arbeitsplätze, Räume und Gebäude müssen neue Arbeitsbedingungen schnell und kostengünstig aufnehmen und sich in ihrer Struktur den neuen Bedingungen anpassen – gleichsam im Rhythmus der organisatorischen Dynamik „atmen“¹²⁾. – Demnach muss das **New Work-Gebäude eine hohe Nutzungsflexibilität bieten**: sowohl in seiner Konstruktion (Skelettbau), als auch innerhalb der Räume.

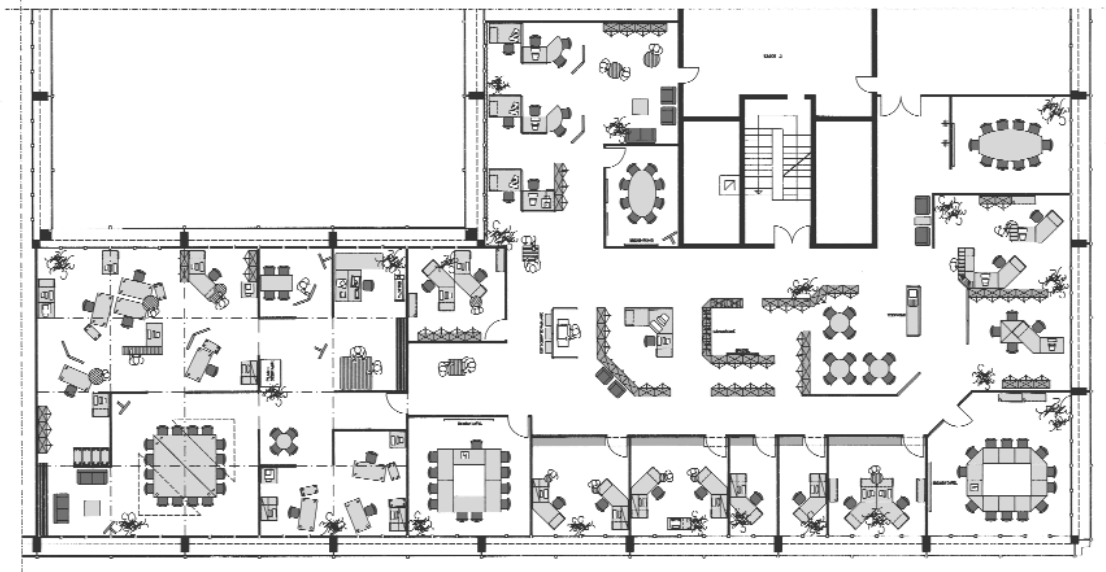
Das „Multistruktur-Büro“

- Auch die endgültige Festlegung von Raumform und Gebäude-Struktur widerspricht der New Work-Dynamik. Sowohl bei der Erst-Besiedelung, als auch bei funktionalen Veränderungen sind Art, Zusammensetzung und Größe der Organisations-Einheiten der Maßstab für Gebäude- und Raum-Belegung. Und für alle Organisations-Einheiten sind optimale Arbeitsbedingungen die Voraussetzung für Leistung. – Mit monostrukturierten Gebäuden, etwa Zellenbüros mit ausschließlich kleinen Räumen oder Gebäuden, die nur die Bildung von Großraumbüros zulassen, können New Work-Konzeptionen nicht optimal umgesetzt werden.

New Work-Gebäude sind Multistruktur-Büros, die in ein und demselben Gebäude die Installation aller denkbaren Nutzungs-Modelle des New Work-Büros zulassen! In Einzelzimmern, Mehr-Personen- und Gruppenbüros; in Großraumbüros und Projektwerkstätten, in Kombi-Büro, Separate Office und anderen¹³⁾.

¹²⁾ s. a. das Kapitel „New Work – eine neue Arbeitswelt?“: ATMENDES BÜRO, Seite 17

¹³⁾ Hungenberg, Werner: „Multistrukturbüro mit Projektwerkstatt – Gewappnet für neue Arbeitsformen“; Stuttgart 1999; in: Mensch & Büro, Heft 2



Die New Work-Verwaltung

- Gegenüber heutigen Bürogebäuden wird die New Work-Verwaltung ein völlig anderes „Gesicht“ zeigen. Sie wird nicht nur den **Residenten** ihre gewohnte Arbeitswelt bieten müssen, sondern darüber hinaus spezielle und alternative Arbeitsmöglichkeiten für **Nomaden** beinhalten: zum Beispiel Desk Sharing-Arbeitsplätze, Spezial-Arbeitsplätze und nonterritoriale Büroräume, aber auch Stätten der Begegnung und des Erfahrungsaustauschs sowie Besprechungs-, Konferenz- und Schulungsräume.

- **Arbeitsplätze**
- **Büro-Konzepte**
- **Büro-Gebäude**

Die New Work-Arbeitswelt definiert sich aus ihrer hohen funktionalen Qualität, die optimale Arbeitsbedingungen für alle Aufgaben bereitstellt und eine aktuelle Anpassung an Veränderungen erlaubt. Sie wird ergänzt durch eine ergonomische Qualität, die unnötige Belastungen von den Mitarbeitern fernhält, ihre Motivation stützt und dadurch erst eine aufgabenadäquate Leistung ermöglicht.

Impressum

Herausgeber:

Deutsches Büromöbel Forum im
Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V.

Kaiserswerther Straße 137
D-40474 Düsseldorf
Telefon 02 11 / 6 02 53 43-0
Telefax 02 11 / 6 02 53 43-15
info@bso-ev.de
www.buero-forum.de

Konzeption/Text:

Werner Hungenberg, 35423 Lich

Gestaltung/Realisierung:

Filusch & Fiore Werbeagentur GmbH
35423 Lich

Übernahme und Veröffentlichung von Text, Bild und Inhalt nur mit Quellenhinweis gestattet!



LIVING AT WORK

www.orgatec.de



EINRICHTUNG
LICHT
BODEN
AKUSTIK

ORGATEC 2006 KÖLN, 24.–28. OKT

OFFICE & OBJECT

Koelnmesse GmbH
Messeplatz 1, 50679 Köln
Deutschland
Telefon +49 221 821-0
Telefax +49 221 821-2864
orgatec@koelnmesse.de





EINE INFORMATION DES DEUTSCHEN BÜROMÖBEL FORUMS