



**Implementierung von Future of Work @ ETH Zürich
durch Workplace Consulting –
Vorstellung Pilotprojekt und strategische
Weiterentwicklung in der Akademie**

Constanze Weihs
ETH Zürich, 30.10.2024

Agenda

1. **«Neue Arbeitswelten» an der ETH Zürich**
2. **Workplace Consulting**
3. **Future of Work @ Octavo**
4. **Future of Work @ ETH Zürich**

1. «Neue Arbeitswelten» an der ETH Zürich



Workplace Consulting

Interne Dienstleistung

Seit 2023



Future of Work @ Octavo

Ein Pilotprojekt

Q2 2023 - Q2 2024



Future of Work @ ETH Zürich

Übergeordnetes Strategiprojekt

Start Q2/2024 bis Q4/2025

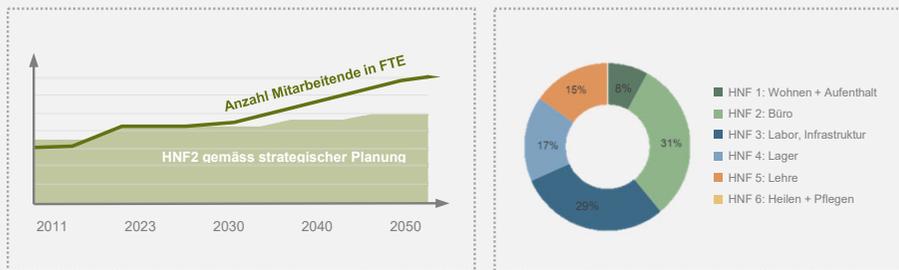
Die ETH Zürich strebt in den nächsten Jahren ein ganzheitliches Konzept zum Thema «Neue Arbeitswelten» an und hat dafür verschiedene Schritte initiiert. Die Initiative wurde vom VPPL (HR) ins Leben gerufen, die Abteilung Immobilien verantwortet darin **Teilprojekte**.

1. «Neue Arbeitswelten» an der ETH Zürich - Ausgangslage



Notwendigkeit von Flächeneffizienzsteigerung und Kostenersparnis:

- Wachsende Anzahl Mitarbeitende bei begrenztem Flächenangebot
- Konstantes Bau-Budget bei steigendem Bedarf
- Vorgaben Bund zur Einführung von «Multispace» und Desksharing



- Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien / Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung
- Erfüllung neuer Nutzerbedürfnisse in Folge der sich wandelnden Arbeitswelt
- Gewährleistung von Hochschulerfolg in Zukunft > Wettbewerbsfähigkeit
- Positionierung als zukunftsorientierte Institution > Zukunft aktiv gestalten
- Potential: Fokus auf nutzerorientierte Gestaltung in Bauprojekten (ungenutztes Potenzial)
- Potential: Planungsstandards und ganzheitliches Verständnis für Workplace-Themen intern/ extern

2. Workplace Consulting - Dienstleistung



2. Workplace Consulting - Team



Nicole Gmünder
Workplace Consultant / WPC

Hintergrund: Hochbauzeichnerin

Erfahrung: Projektleitung von
Büroeinrichtungs- und
Umzugsprojekten



Wiebke Mennerich
Workplace Consultant / WPC

Hintergrund: Innenarchitektin &
Projektleiterin

Erfahrung: Konzeption und Umsetzung
von zukunftsorientierten und
markenkonformen Arbeitsumgebungen



Constanze Weihs
Leitung AM Aussenstandorte & neue
Arbeitswelten « Future of Work»

Hintergrund: Architektin, Change &
Projektmanagerin

Erfahrung: Entwicklung und Umsetzung
von nutzerzentrierten Arbeitsumge-
bungen begleitet durch konsequentes
Nutzer- und Change-Management

2. Workplace Consulting - Unser Ansatz



Die Arbeitswelt hat sich stark verändert - darauf (re-) agieren wir.

- Wir verfolgen das Ziel, nutzungszentrierte Arbeitsumgebungen zu entwickeln und gehen in den Dialog: Wir stellen die Anforderungen der Nutzenden ins Zentrum und ermitteln, welche Funktionen zukünftig im Büro wichtig sind, um in unseren Gebäuden in Zukunft optimal arbeiten zu können.
- Wir berücksichtigen die Vorgaben des Bundes sowie neueste Erkenntnisse über moderne Arbeitswelten, um auch in Zukunft effizient und flexibel agieren zu können.



Was

- Interne Dienstleistung
- Nutzendenberatung und Anforderungsanalyse
- Machbarkeitsstudien (Belegung, Layout)
- Überprüfung von Architekturplanung
- Beratung / Begleitung bei Neubauten, grösseren Umbauten, Anmietungen

Für wen

- Angehörige der ETH Zürich
- Abteilung Immobilien
- Externe Planende in unseren Projekten

3. Future of Work @ Octavo - Ein Pilotprojekt



3. Future of Work @ Octavo - Ziele



Campus Zentrum und Hönggerberg:
Fokus für Lehre, Forschung & Wissenstransfer (Standortstrategie)

Dienstleistungsfunktionen ausserhalb platzieren (im Octavo in Oerlikon)

Flächenauslastung im Bestand erhöhen bevor zusätzlich angemietet wird (VPPL & VPIN als Vorbilder)



Moderne Büro- und Arbeitskonzepte umsetzen und **testen**, bevor sie flächendeckend zum Einsatz kommen

Aus Erfahrungen lernen und Knowhow für die Akademie nutzen

Auftrag vom Bund zur Umsetzung von flexiblen und effizienten Arbeitsplatzmodellen erfüllen



Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen den Vizepräsidenten und Abteilungen (HR, Finanzen und Infrastruktur)

Abbau von «Abteilungsgrenzen»

Infrastruktur: Flexibilisierung durch Standardisierung (auf Veränderungen in Zukunft flexibel reagieren können)

3. Future of Work @ Octavo - Vorhaben

Gegebenheiten

9000 m2 Büro

560 Arbeitsplätze

Multi-Space Bürokonzept

Hochwertiger Mieterausbau

Octavo 2020 (OCT 1.0)

Erstbezug

Ca. 630 Mitarbeitende
(VPIN/ Infrastruktur, VPPL/HR)

Desk-Sharing als Ausnahme

Gebäude-Auslastung max. 50% (Peak)

Standard-Arbeitsplatz als
dominierender «Arbeitsort»

Viele «Think-Tanks» max.
1–2 x pro Woche genutzt

Fehlende, einheitliche Ausstattung
(IT und Mobiliar)

Octavo 2024 (OCT 2.0)

Reorganisation / Pilotprojekt

Ca. 830 Mitarbeitende
(VPIN, VPPL, VPFC/Finanzen)

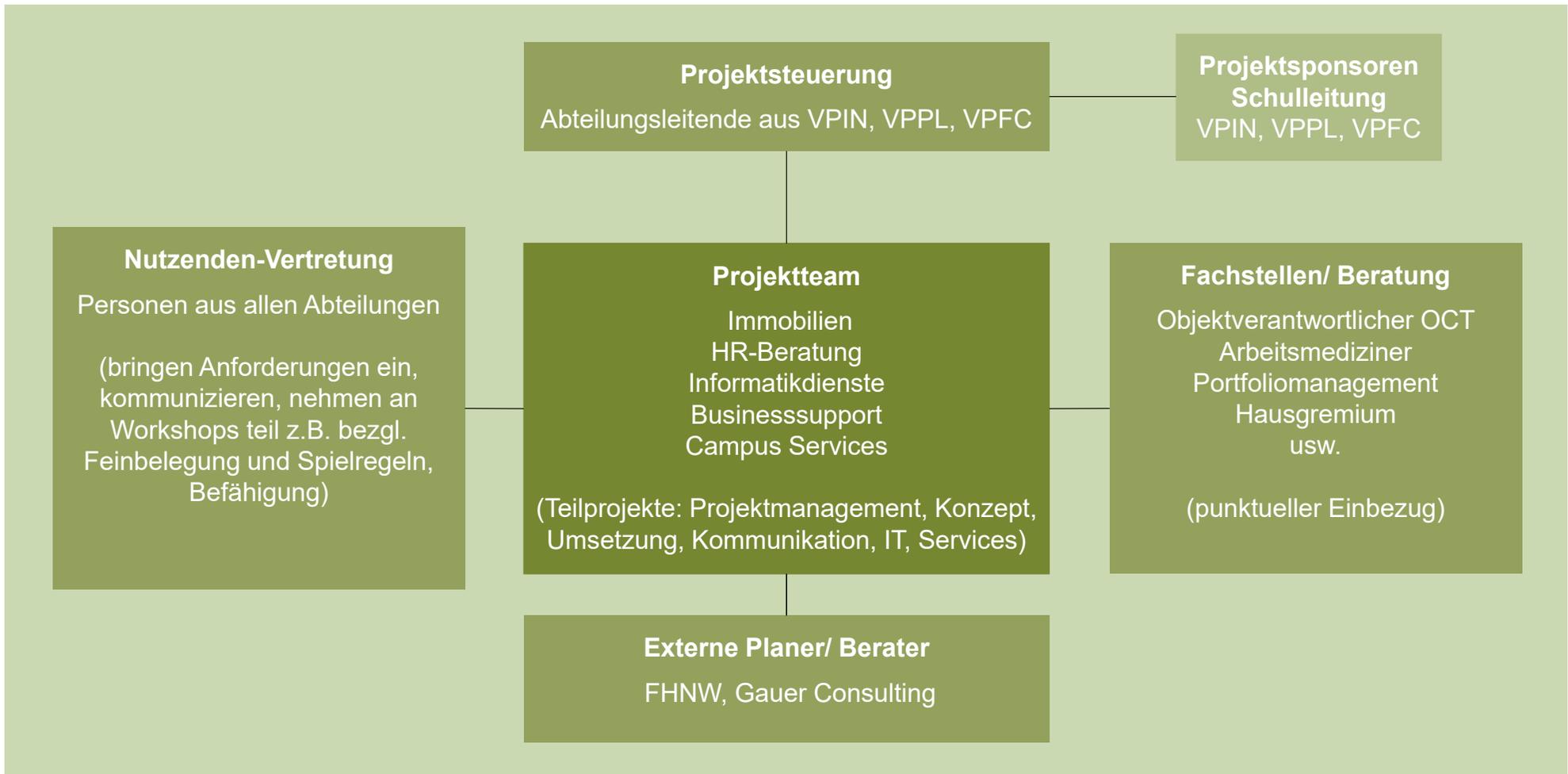
Flexibel/ Desksharing als Standard
(0.5 - 0.7 APs/HC)

Umsetzung eines ganzheitlichen
Konzepts, mit Fokus auf:

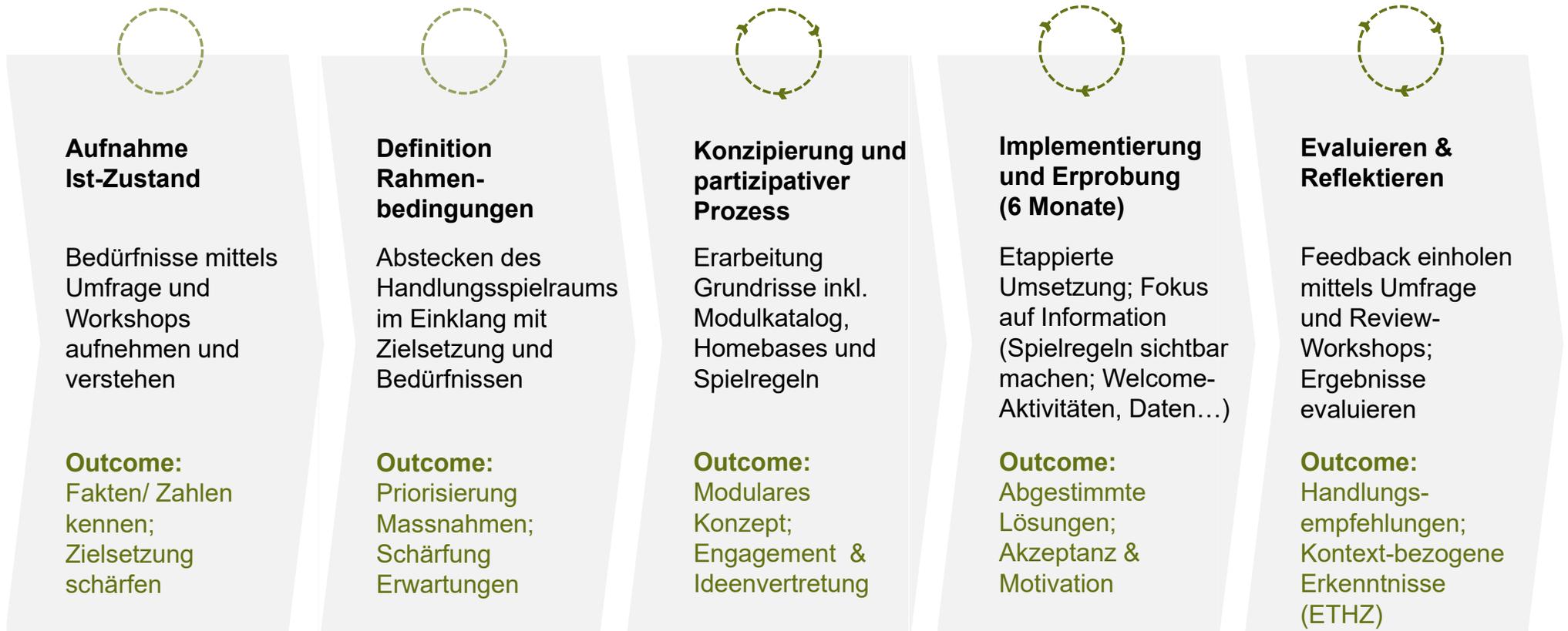
Keine baulichen Eingriffe

- Standardisierung der IT-Ausstattung
- Stärkung der Kollaboration
- Einführung von Spielregeln
- Überarbeitung der Sonderzonen
- Gemeinschaftszonen für alle

3. Future of Work @ Octavo - Projektorganigramm



3. Future of Work @ Octavo - Projektphasen



----- **Agilität** ----->

3. Future of Work @ Octavo - Konzept



FoW@OCT ist ein Organisationsprojekt - Umzüge sind ein Teil davon.

- Wir fassen die ZO an einem Ort zusammen und verteilen die Flächen im Gebäude neu.
- Für alle gilt: Move for all – alle Einheiten ziehen aus und ein – wo immer es Sinn macht – einige nur gedanklich!

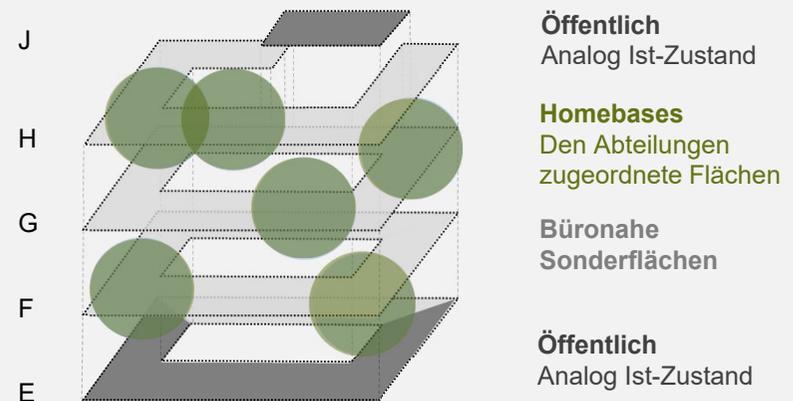
Zentral: Homebases

- Dienen als «Heimathafen» einer Abteilung
- Bieten Orientierung & Zusammenhalt und wirken identitätsstiftend
- Schaffen einen Ort für persönlichen Stauraum & Teamablage

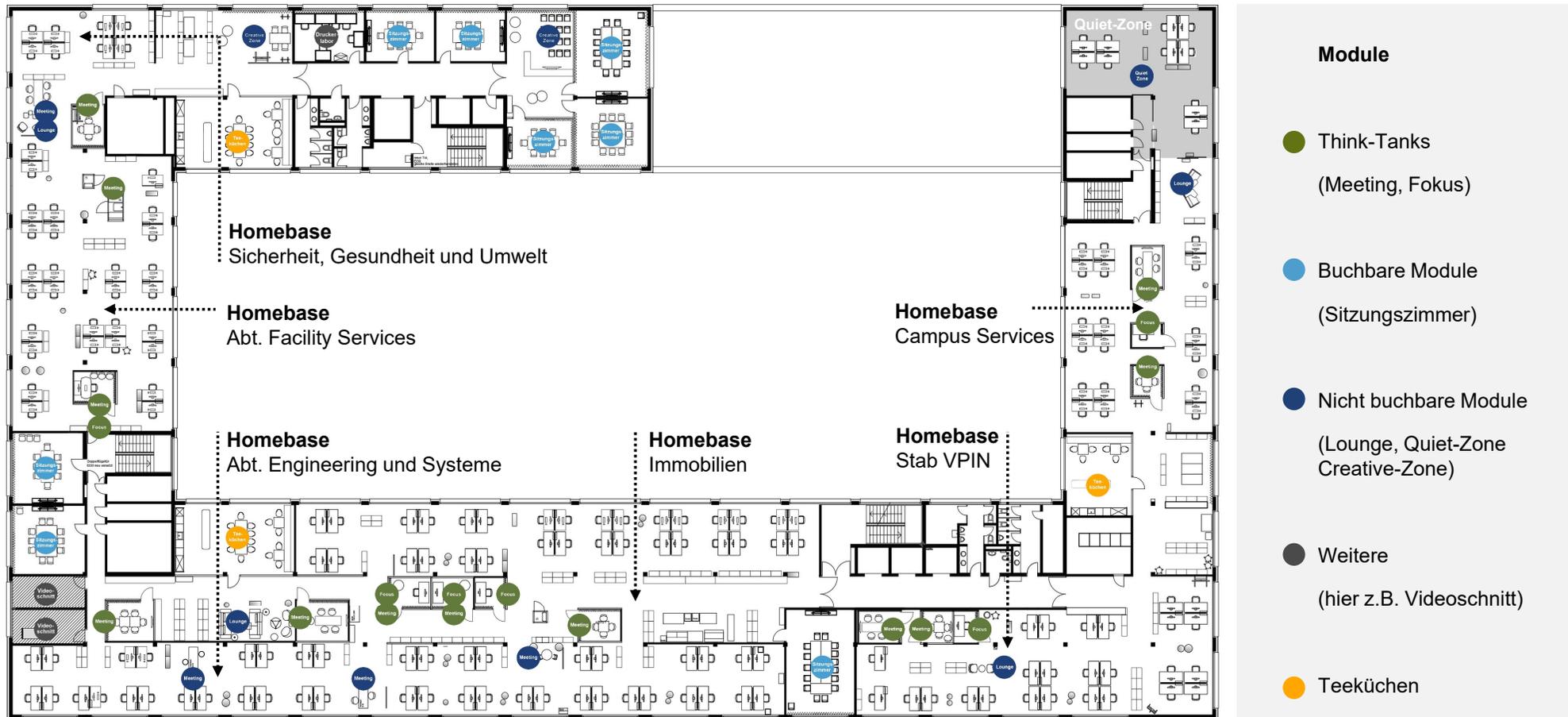


„Büro nahe Sonderflächen“ (Module)

- zusätzliche Arbeitsmöglichkeiten für ausgewählte Nutzungen neben dem Standard-Arbeitsplatz (activity based working)



3. Future of Work @ Octavo - Beispielgrundriss



3. Future of Work @ Octavo - Kommunikation



Allgemein

- **Vorgehen:** Fortlaufendes Informieren der Mitarbeitenden, sowie intensivierte Kommunikation
- Veränderungen als positiv / wichtig darstellen
- **Botschaften:** Moderne attraktive Arbeitsumgebungen verbessern Zusammenarbeit / Kommunikation
- **Ziele:** Mitarbeitende kennen Motivation/ Vorteile des Konzepts und akzeptieren/ können sich damit identifizieren
- **Kommunikationsverantwortlicher** involviert



Gefässe:

- Projekt-Website
- E-Mail-Newsletter
- Info-Anlass 26.September 2023
- Mentimeter als Q&A-Gefäss
- Spielregeln sichtbar machen (Infozettel an Modulen & Übersichtspläne in Fluren)
- Willkommens-Café, sowie Flyer & Filztasche
- Gebäude-Führungen
- Umfragen & Workshops



3. Future of Work @ Octavo – Herausforderungen und Ausblick



Herausforderungen

- Erneute Veränderung trotz kürzlichem Umzug (Verständnis und Motivation)
- Mindestens zwei Stakeholdergruppen mit unterschiedlichem Hintergrund, die neu eine Gruppe bilden (Teambuilding)
- Alle Beteiligten auf einen «Nenner» bringen (Richtlinien für Home Office, Sharing Ratio etc.)
- Abteilungsübergreifend Themen erarbeiten (hoher Zeit- und Koordinationsaufwand)
- Klare Kommunikation / keine falschen Erwartungshaltungen schüren (Rolle Externe)
- Einführung neuer Entscheidungs-/Hierarchie-Ebene



Ausblick (Review November 2024)

- Abschliessende Mitarbeitenden-Umfrage durch FHNW
- Datenbasierte Auswertung von Auslastung Gebäude, Sitzungszimmer und Think Tanks
- Feedbackworkshop mit Nutzendenvertretung
- Vorstellung von Ergebnissen und Handlungsempfehlung gegenüber Projektsteuerung
- Entscheidungen über weitere Massnahmen

4. Future of Work @ ETH Zürich - Strategieprojekt



4. Future of Work @ ETH Zürich – Ziele & Herausforderungen



Projektziele

- Kosten sparen > Strategie ermöglicht Minimierung von Umbauten und Mobiliarbewegungen
- Flexibilisierung durch Standardisierung
- Fokussierung auf nutzerorientierte Gebäudegestaltung > Förderung von physischer Präsenz und informellen Austauschs
- Stärken von Wohlbefinden/ Engagement der Mitarbeitenden, durch zeitgemässe Arbeitsplätze
- Erkennen und Nutzen von Potenzialen für die Arbeit in den Departementen
- Schaffen einer ganzheitlichen Plangrundlage, Verankerung in Bauprozesse Abteilung Immobilien
- Verknüpfung Akademie und Administration mittels partizipativen Prozesses



Herausforderungen:

- Zuteilung von Einzelbüros bzw. Flächen «Mindset to share»
- Flächenverwaltung – Auslastung der Flächen heute nicht messbar
- Bestandsobjekte mit kleinzelliger Struktur oder unter Denkmalschutz
- Keine klare Zeitvorgabe durch Bundesrat gegeben
- Abhängigkeit des Umsetzungserfolgs von vielen internen Partnern (Workplace Management = ganzheitliche Leistung diverser Fachstellen/ Abteilungen) und damit Entwicklung eines zukunftsfähigen / dynamischen Konzeptes
- Kulturwandel: Arbeitsweise ändern und gleichzeitig Qualität und Kernaufgaben in Departementen sichern



4. Future of Work @ ETH Zürich - Projektstand

Abgeschlossen:

Phase 1 «Vision, Ziel, Kultur»
Lead: VPPL/ HR

inkl. ETH-weite Umfrage, `22

inkl. Interviews in Departementen, `22

inkl. Positionspapier, `23

inkl. Schulleitungsantrag, Q1`24

inkl. Kommunikation über Vorhaben
an Departemente Q2`24

Begonnen:

Phase 2 «Initialisierung»
Lead: VPIN / Abteilung
Immobilien

inkl. Beauftragung externer
Begleitung, Q2`24

inkl. Erstkontakt mit
Departementen, Q2-3`24

inkl. Projektdefinition und -
organisation, Q3`24

inkl. Kickoffs mit diversen
Projektbeteiligten, Q4`24

Ausstehend:

Phase 3 «Analyse»
bis Q2`25

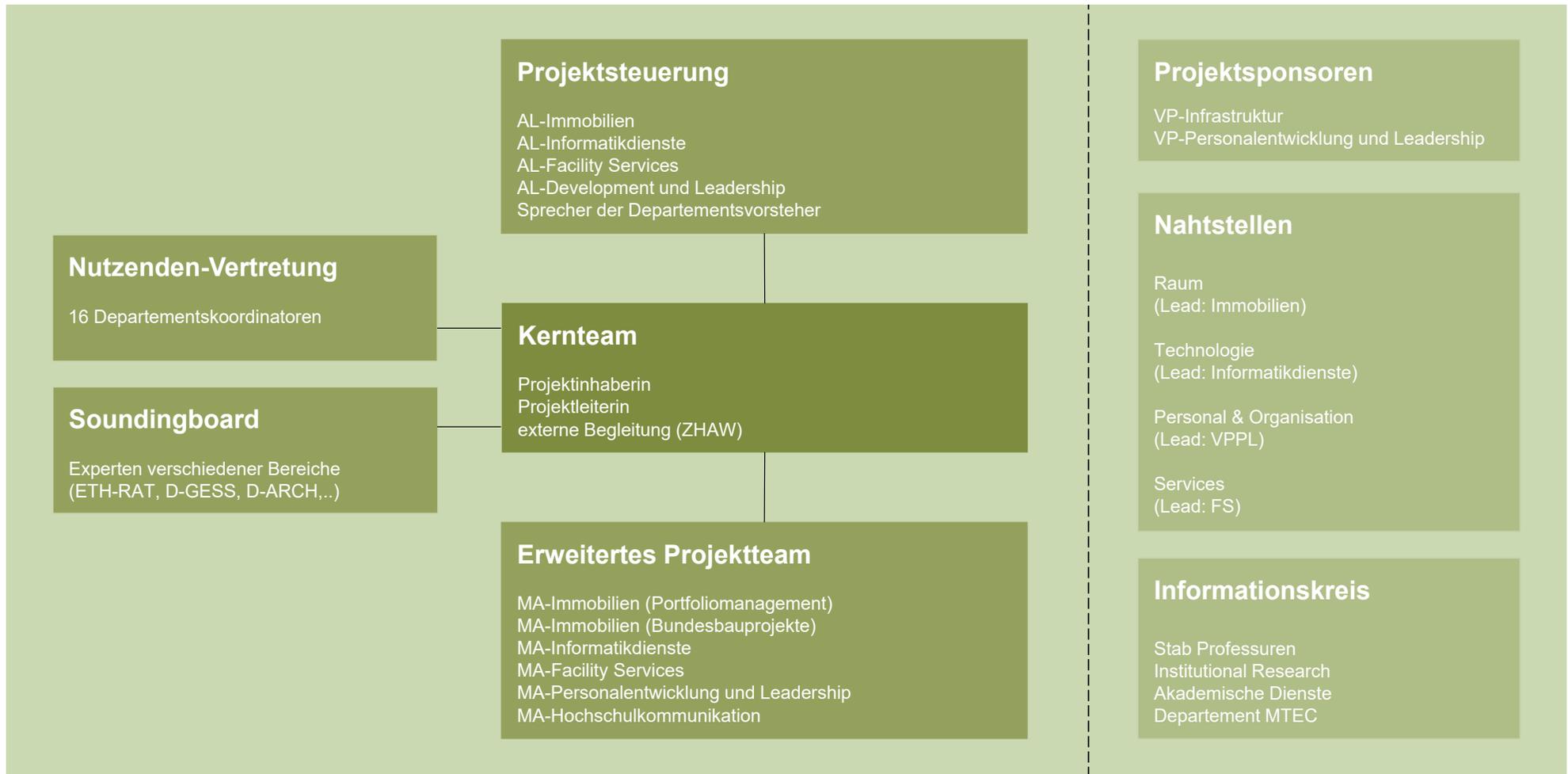
Phase 4 «Konzipierung»
bis Q`25

Folgend: Umsetzung in Projekten

Auszug aus genehmigtem Schulleitungsantrag:

«Um einen wirtschaftlichen und nachhaltigen Betrieb der ETH Zürich sicherzustellen [...] beschliesst die Schulleitung, dass Büroflächen auch in den wissenschaftlichen Bereichen der ETH Zürich [...] als **flexible Bürokonzepte** konzipiert und implementiert werden. Die Abteilung Immobilien wird beauftragt [...] ein entsprechendes **Umsetzungskonzept** zu entwickeln [...].»

4. Future of Work @ ETH Zürich - Projektorganigramm



4. Future of Work @ ETH Zürich – „Produkt«



Leitfaden für zukünftige Arbeitswelten:

- Umsetzungskonzept, für Büroarbeitsplätze in administrativen und technisch-/wissenschaftsbezogenen Bereichen der ETH Zürich
(13.300 Angestellte, 25.000 Studierende – Stand 2022)
- Für zukünftige Neubau- und Umbauprojekte, sowie grössere Sanierungen
- Ganzheitliche Grundlage für Workplace-Themen für Interne und Externe
- Lebendiges Werkzeug (kontinuierliche Weiterentwicklung)
- Partizipativer Entwicklungsprozess



Konkreter Outcome:

- Baukastensystem
- Personas
- Schemalayouts
- Definition von Zukunftspotenzialen
- Anleitung zur Bedarfsabholung
- Verankerung in (Bau-) Prozessen

4. Future of Work @ ETH Zürich - Partizipation

1 Keine Beteiligung

Nachvollziehbare und klare Information von Entscheidungen

2 Information und Feedback

Zeitnahe Information zum Stand des Projektes und Rückmeldungen einholen

3 Konsultation und Empfehlung

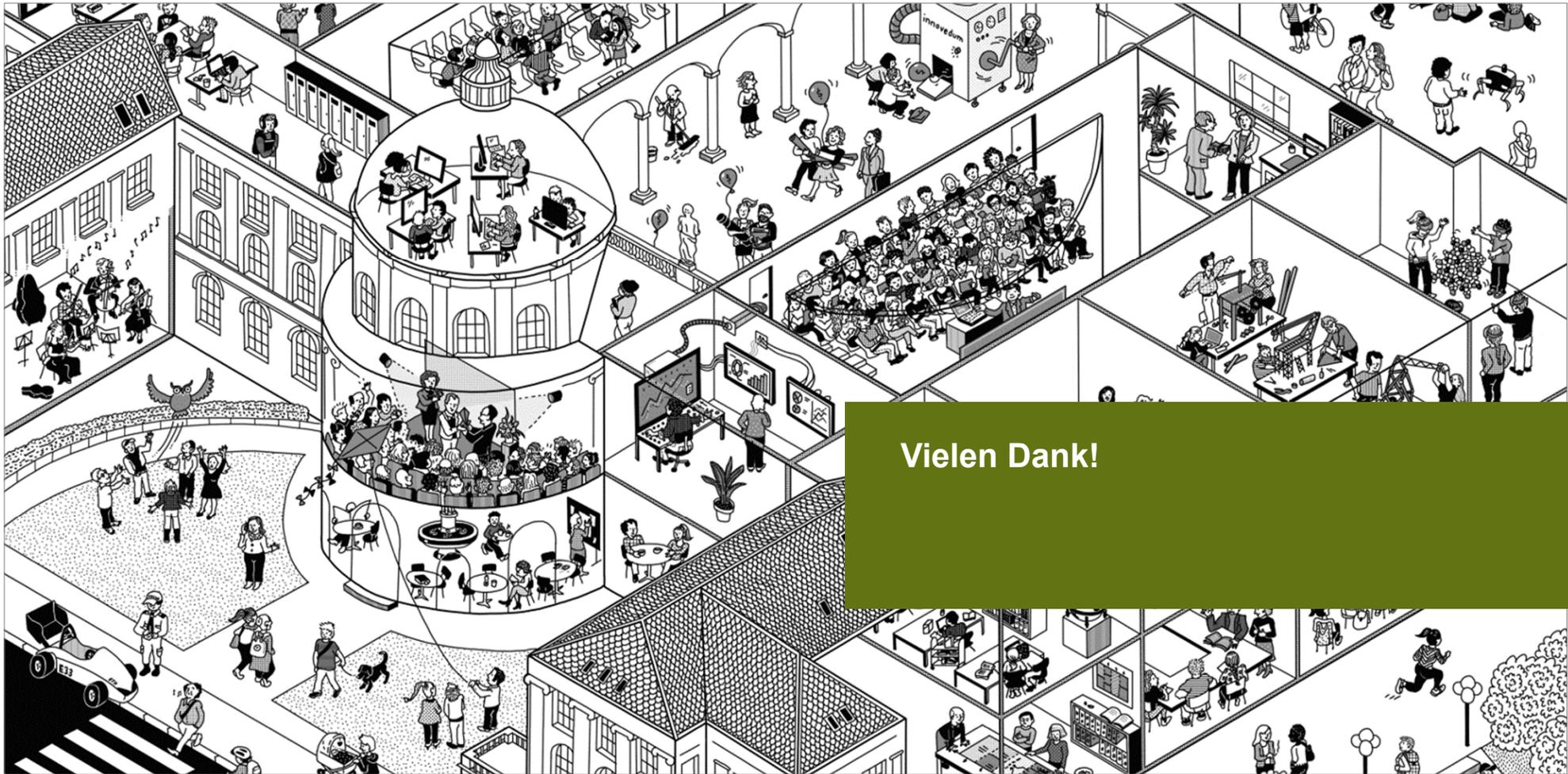
Beratung der Projektgremien durch gezieltes Einholen von Meinungen und Empfehlungen

4 Mitbestimmung

Mitbestimmung im Entscheidungsprozess

Partizipation im Workplace Change-Management, Beteiligungsgrad 1-4, (Ulbricht et. Al. 2022)

- Betroffene zu Beteiligten machen
- Identifikation und Akzeptanz schaffen
- Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit fördern
- Handlungsspielraum geben
- Klare Regeln und regelmässige Kommunikation garantieren



Vielen Dank!