



FACINATION

Whitepaper

Moderne Nutzungskonzepte

activity based working vs. agile working

Autor: Robert Hlawna, Geschäftsführer FACINATION GmbH

Datum: November 2018

Version: 1.0

Inhalt

1	Einführung	3
2	Inhalte eines Nutzungskonzepts	4
3	Begriffe	5
4	Unterschiede	6
4.1	Der Entscheider – der Kern des konzeptionellen Unterschieds	6
4.2	Konzeptionelle Eignung abhängig vom Rollenbild	7
5	Konsequenzen	8
5.1	Grad der Veränderung	8
5.2	Notwendigkeit der Veränderungsbegleitung	9
5.3	Motivation und Nachhaltigkeit der Veränderung	10
6	Reif für echte Veränderung	11
6.1	Eignung für ABW und AW.....	11
6.2	Agile Working Checkliste.....	12

1 Einführung

In der Veröffentlichung „Trendstudie neue Arbeitswelt“ der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2016 ist erstmalig dokumentiert, wie häufig moderne Nutzungskonzepte in der Praxis scheitern – in der Regel begründet durch die Überforderung von Mitarbeitern und Führungskräften. Etwa nur 1/3 der umgesetzten Konzeptionen kann als Erfolg angesehen werden. Oder anders ausgedrückt: es scheitern 2 x mehr Umsetzungen als diese erfolgreich sind. Wer würde mit großen Investitionen, die häufig mit einer Veränderung der Nutzung einhergehen, hier nicht zögern?

Aus Sicht des Autors kann diese Quote des Scheiterns aus eigener Beobachtung nur bestätigt werden. Vielleicht liegt sie sogar noch höher als die offiziellen ermittelten Zahlen.

Woran liegt das? Was machen die Unternehmen verkehrt?

Im Grunde ist die Antwort einfach: In der Regel wird über Nutzungskonzepte nicht oder nur oberflächlich nachgedacht. Die Unternehmen orientieren sich an berühmten Vorbildern (Microsoft, Google) ohne die Nutzungskonzepte zu verstehen. Man ist eher fasziniert von Äußerlichkeiten wie guter Innenarchitektur und versucht diese nachzuahmen.

Ohne ein vorher durchdachtes und Sinn stiftendes Nutzungskonzept fehlt aber der notwendige Unterbau, der Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam in eine neue Bürowelt trägt.

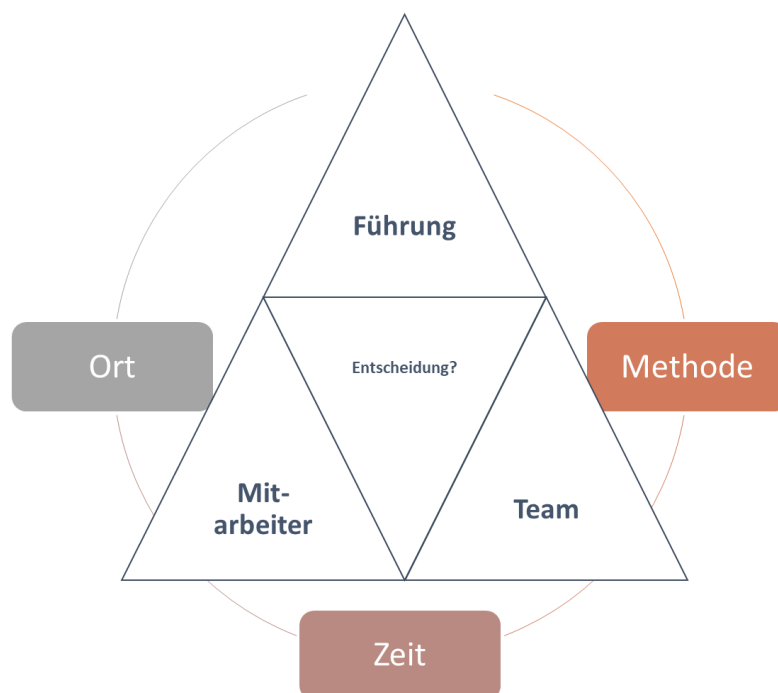
Dieses „Whitepaper“ soll die informative Lücke schließen und die Unterschiede der möglichen Nutzungsalternativen darstellen. Dabei sei angemerkt, dass es kein gutes und schlechtes, sondern nur ein gut oder schlecht passendes Nutzungskonzept gibt. Analyse und Selbstreflexion bieten die Chance die Eignung zu erkennen und den Weg in das „richtige“ Konzept zu entwickeln.

2 Inhalte eines Nutzungskonzepts

Im Rahmen von Büro-Nutzungskonzepten werden üblicherweise 3 Bereiche kombiniert:

- Arbeitszeit
- Arbeitsmethode und
- Arbeitsort

Mit anderen Worten geht es darum zu klären, **wann, wie und wo** gearbeitet werden soll.



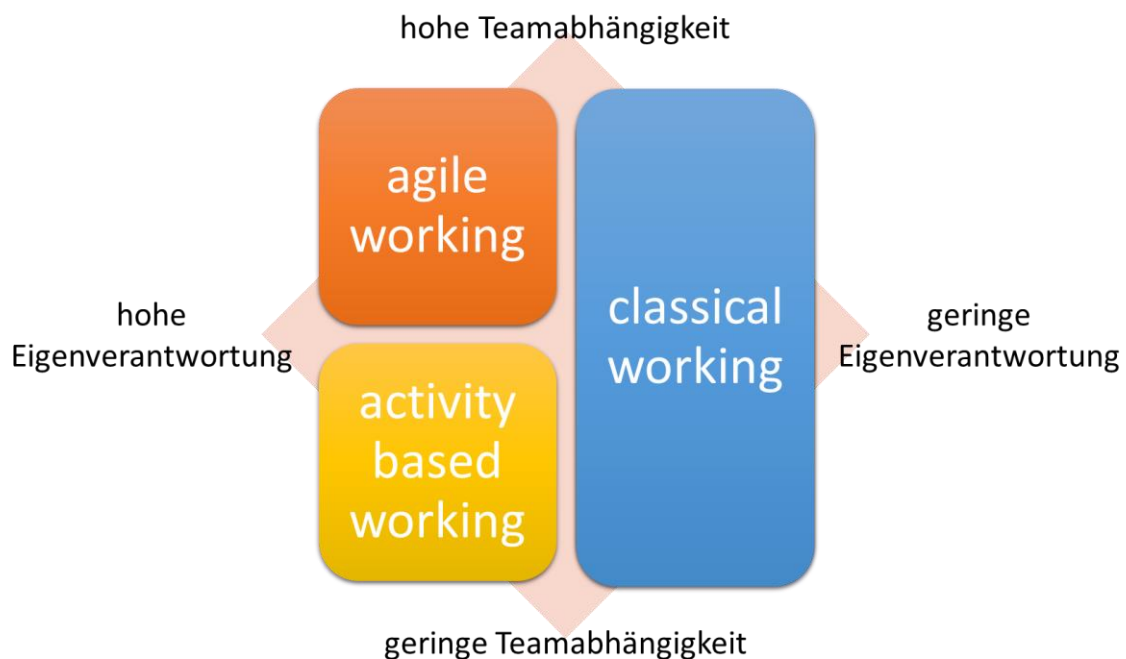
Besonders intensiv wird dabei die Gestaltung der Arbeitsorte diskutiert, nicht zuletzt deshalb, weil diese sich innenarchitektonisch ausschichten lassen.

Aber, Nutzungskonzepte sind keine Innenarchitektur. Bzw. gute Innenarchitektur soll das gewünschte Nutzungskonzept unterstützen, es aber nicht bedingen. Innenarchitektur darf kein Selbstzweck sein.

3 Begriffe

In der weiteren Betrachtung werden verschiedene Begriffe immer wieder verwendet, die an dieser Stelle einmalig definiert sein sollen.

Classical Working (CW)	Traditionelles Bild der Führung und konventionelle Ausstattung und Belegung meist mit festen Arbeitsplätzen
Activity Based Working (ABW)	Mitarbeiter suchen sich die für die Aufgabe gerade passende Arbeitsumgebung selbst aus und entscheiden auch über die passende Zeit und die passende Methodik
Agile Working (AW)	Agile Teams arbeiten in der selbstgewählten und/oder selbst gestalteten Arbeitsumgebung inkl. Vereinbarung über gemeinsame Arbeitszeit und die die anzuwendenden Methoden



Obwohl es in der klassischen Arbeitskonzeption sowohl Mitarbeiter mit geringer als auch hoher Teamabhängigkeit gibt, muss hier nicht hinsichtlich dieser Abhängigkeit unterschieden werden, da weder das Individuum noch das Team eine Entscheidungshoheit besitzt wie die späteren Ausführungen zeigen werden.

4 Unterschiede

4.1 Der Entscheider – der Kern des konzeptionellen Unterschieds

Die Unterschiede der Nutzungskonzepte „Classical Working“, „Activity Based Working“ und „Agile Working“ ergeben sich aus der Beantwortung der Frage: wer entscheidet darüber wann, wie und wo gearbeitet wird.

In einem CW Modell ist es immer die Führung, im ABW der einzelne Mitarbeiter und im AW das Team, das die Entscheidung weitestgehend trifft.

Sieht man etwas genauer hin, dann sind sogar 3 Entscheidungsebenen vorhanden:

- der grundlegende Rahmen: z.B. Gebäude, Büroraumform, betriebliche Regelungen zur Arbeitszeit, IT-Systeme (z.B. Microsoft Office 365)
- die Gestaltungsebene: z.B. Ausstattung von Räumlichkeiten, Vereinbarung von Regelmeetings
- die Anwendung: z.B. Auswahl eines Arbeitsplatzes, Gestaltung einer Excel-Tabelle

Folgt man dieser 3-teiligen Ebenenlogik, dann ergeben sich für die Nutzungskonzepte folgende Unterschiede hinsichtlich der Entscheidung:

Entscheidung über	Classical Working	Activity Based Working	Agile Working
grundsätzlicher Rahmen	Führung	Führung	Führung
Gestaltung	Führung	Führung	Team
Anwendung	Führung	Mitarbeiter	Team

4.2 Konzeptionelle Eignung abhängig vom Rollenbild

Während das klassische Nutzungskonzept unabhängig vom Rollenbild ist, so ist dieses für die Eignung der ABW- bzw. AW-Konzeption von essentieller Bedeutung.

Rollenbilder im Unternehmen, die sehr autark funktionieren und nur wenig Anbindung an dauerhafte oder wechselnde (Projekt-)Teams haben, kommen mit dem ABW-Ansatz sehr gut zurecht. Beispiele sind hierfür Beraterfirmen, in denen die Berater oft alleine und viel beim Kunden arbeiten.

Genau gegenteilig funktioniert der AW-Ansatz für Rollenbilder mit hoher Teamanbindung bzw. -abhängigkeit sehr gut, während der ABW-Ansatz hier in der Regel versagt. Teamautonomie ist der Kern des AW-Ansatzes, während die Individualautonomie im ABW-Ansatz dominiert. Ein Team, in dem sich die Teammitglieder völlig losgelöst und ohne Rücksicht auf die Teambedingungen verhalten, funktioniert schlicht nicht.

Es gibt zwar vermutlich keine fundierte Übersicht darüber, wie hoch der Anteil teamabhängiger Rollen in den Deutschen Unternehmen ist, aber mit Sicherheit ist er wesentlich weiter verbreitet als die Anzahl individuell autarker Rollenbilder.

5 Konsequenzen

5.1 Grad der Veränderung

Wird ein klassisches Nutzungskonzept angewendet bzw. weitergeführt, so findet kaum eine Veränderung statt. Die Veränderungsbegleitung innerhalb derartiger Projekte reduziert sich auf eine Erklärung der neuen Abläufe, der neuen Software oder des neuen Arbeitsplatzes.

Wird von einem klassischen Nutzungsmodell in ein Activity Based Working gewechselt ist hingegen der Grad der Veränderung sehr hoch. Da die Mitarbeiter z.B. frei über die Wahl des passenden Arbeitsortes entscheiden, muss die Führung sich erheblich ändern. Eine Vertrauenskultur im Sinne einer unterstützenden und vorbildhaften Führung (support & develop) ist als Voraussetzung notwendig statt einer kontrollierenden und organisierenden Führung (command & control).

Gleiches gilt für einen Wechsel in ein AW-Konzept. Neben der Herausforderung an die Führung, die in diesem Nutzungskonzept auch noch die Gestaltungshoheit aufgibt, sind die Teams dahingehend zu entwickeln, dass sie die Freiheiten und neuen Verantwortungen (z.B. Einhaltung des Arbeitsschutzes) annehmen und anwenden können.

Veränderung	Classical Working	Activity Based Working	Agile Working
Führungsverhalten	keine Veränderung notwendig	verändertes Führungsverhalten	verändertes Führungsverhalten
Teamorganisation	keine Veränderung notwendig	keine Veränderung notwendig	veränderte Freiheit / Verantwortung
Mitarbeiterverhalten	keine Veränderung notwendig	veränderte Freiheit	veränderte Freiheit in Absprache mit dem Team

5.2 Notwendigkeit der Veränderungsbegleitung

Deutliche Unterschiede gibt es auch in Bedarf, Umfang und Ausrichtung einer Veränderungsbegleitung je Nutzungskonzept.

	Classical Working	Activity Based Working	Agile Working
Begleitung der Veränderung	nicht notwendig	dringend notwendig	dringend notwendig
Herangehensweise	-	Change Management	Change Movement
Ziel der Begleitung	-	Akzeptanz für die Veränderung, Vermeidung von Demotivation	Motivation durch Beteiligung

In der Praxis wird Change Management gerne verstanden als das „Verkaufen“ einer von Management getroffenen Entscheidung. Dabei soll den Mitarbeitern, also den von der Entscheidung Betroffenen, der positive Wert der Veränderung schmackhaft gemacht werden. Die Akzeptanz der Entscheidung ist das Ziel der Veränderungsbegleitung.

Change Movement ist dagegen ein unterstützender Ansatz der Veränderungsbegleitung. Mitarbeiter und Team sollen durch die Begleitung neue Gestaltungsmöglichkeiten und den Umgang mit der neuen Freiheit und der Verantwortung erlernen. Mit einer derartigen Unterstützung kann sogar Begeisterung bei den Mitarbeitern für die Veränderung erzeugt werden.

5.3 Motivation und Nachhaltigkeit der Veränderung

Die Motivation der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen ist stark abhängig von der Einbindung in die veränderte Lösung. Echte Beteiligung wirkt in der Regel motivierender als eine Vermittlung einer Entscheidung, die Dritte gefällt haben.

Besonders schwierig sind verordnete Veränderungen in der Arbeitsplatznutzung.

Beispiel: Mitarbeiter sollen Arbeitsplätze „sharen“, wobei das Nutzungskonzept von der Führung verordnet wird. Automatisch wird hier nur eine „hidden agenda“ vermutet – meist zurecht, z.B. im Sinne einer Flächenverdichtung. Widerstand und Demotivation sind die logischen Folgen, aus denen nach Bezug der Flächen entsprechend unangepasste Verhaltensweisen resultieren. Mit anderen Worten: statt einem „Sharing“ von Arbeitsplätzen finden individuelle dauerhafte Besetzungen oder die Flucht ins Home-Office als Reaktionen statt. Das verordnete Prinzip wird ausgehebelt oder umgangen.

Nachhaltig sind veränderte Nutzungskonzepte dann, wenn diese gut analysiert, transparent erörtert und konsequent gelebt werden. Das setzt voraus, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in den Ihnen zugedachten Gestaltungsebenen einbezogen werden und es zu keinem nachträglichen Überregeln durch das Management kommt. Nichts wirkt so demotivierend wie zugesagte Freiheitsgrade und Gestaltungsmöglichkeiten, die vom Management korrigiert oder einkassiert werden.

6 Reif für echte Veränderung

6.1 Eignung für ABW und AW





Immer wieder wird die Frage gestellt, ob eine Organisation den Reifegrad für eine ABW- oder AW-Nutzungskonzept aufweisen kann. Hinweise darauf können aus den nachfolgenden Themen abgeleitet werden, wobei die Einschätzungen nur als erste Indizien zu verstehen sind.

	Classical Working	Activity Based Working	Agile Working
Linien- / Projektarbeit	überwiegend Linienarbeit	überwiegend Linienarbeit	überwiegend Projektarbeit
Aufgabenbearbeitung	-	autonom	teamabhängig
Führungsstil	command & control	support & develop	support & develop
Einstellung Führungskräfte	bewahrend	offen für Veränderung	offen für Veränderung
Einstellung Mitarbeiter	bewahrend	offen für Veränderung	offen für Veränderung
Einstellung Betriebsrat	bewahrend	offen für Veränderung	offen für Veränderung
Home Office Regelung	-	sollte vorhanden sein	sollte vorhanden sein
IT-Endgeräte	-	tragbare Endgeräte	tragbare Endgeräte
Telefonie	-	Smartphone bzw. über IT-Endgerät	Smartphone bzw. über IT-Endgerät
Unterlagen	-	weitestgehend papierlos	weitestgehend papierlos

Je mehr dieser Themen als zutreffend eingeschätzt bzw. bereits vorhanden sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das gewünschte Nutzungskonzept erfolgreich umgesetzt werden kann.

6.2 Agile Working Checkliste

Für Interessierte, die insbesondere die Eignung für ein Agile Working Konzept überprüfen wollen, hat die FACINATION GmbH eine Excel-Checkliste zur Selbsteinschätzung ausgearbeitet. Im Rahmen eines automatisierten Punktesystems in Verbindung mit einem Farbcode wird erkennbar, wie leicht oder schwer es einer Organisation fallen wird, in ein Agile Working Konzept zu gehen.

	Antwort	Punkte 0-10*
Lienien-/Projektarbeit	gleichwertig Linien- und Projektarbeit	3
Führungsstil	teilweise direkte Führung vor Ort; Mitarbeiter benötigen Ansprechpartner	5
Teamgröße	61-100 Personen	8
Einstellung Führungskräfte	FK unterstützen agiles Arbeiten, wollen es aber nicht selbst praktizieren	5
Einstellung Mitarbeiter	Mitarbeiter sind gewohnt selbstbestimmt zu arbeiten	10
Einstellung Betriebsrat	Betriebsrat steht agiler Arbeit kritisch gegenüber	2
Durchschnittsalter	35-45 Jahre	6
Betriebsvereinbarungen	Vereinbarung zu agiler Arbeit vorhanden	10
Dokumente / Kopf	11-20 Ordner	5
IT-Endgeräte	Fest installierter Rechner	1
Telefonie	VOIP Festapparat mit PIN	6
Gesamtergebnis		5,2
* 10 Punkte = Maximalwert		
Sehr gute Voraussetzungen für agiles Arbeiten.		
Agiles Arbeiten kann mit entsprechender Vorbereitung erfolgreich erreicht werden.		
Agiles Arbeiten kann nur mit sehr großen Anstrengungen erfolgreich umgesetzt werden.		
Sehr schlechte Voraussetzungen für agiles Arbeiten.		

Die Excel-Datei steht auf der FACINATION Website zum Downlink und zur freien Verwendung bereit:

<http://www.facination.de/downloads/firmeninformationen/index.html>

Auch hier sei darauf hingewiesen, dass der Selbst-Check keine gründliche Untersuchung, Vorbereitung und Umsetzungsbegleitung hin zu einem Agilen Arbeitskonzept ersetzt.

gez. Robert Hlawna

FACINATION GmbH, November 2018