



FACINATION

---

# Whitepaper

## Moderne Arbeitswelten

### Nutzungskonzepte

Autor: Robert Hlawna, Geschäftsführer FACINATION GmbH

Datum: November 2018

Version: 1.1

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Notwendige Konzepte für Arbeitswelten</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Inhalte eines Nutzungskonzepts</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Bekannte Nutzungskonzepte im Vergleich</b> .....	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Unterschiede</b> .....	<b>9</b>
5.1	Der Entscheider – der Kern des konzeptionellen Unterschieds .....	9
5.2	Konzeptionelle Eignung abhängig vom Rollenbild .....	10
<b>6</b>	<b>Konsequenzen aus der Änderung einer Arbeitswelt</b> .....	<b>11</b>
6.1	Grad der Veränderung .....	11
6.2	Notwendigkeit der Veränderungsbegleitung .....	12
6.3	Motivation und Nachhaltigkeit der Veränderung.....	13
<b>7</b>	<b>Reif für echte Veränderung</b> .....	<b>14</b>

## 1 Einführung

---

In der Veröffentlichung „Trendstudie neue Arbeitswelt“ der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2016 ist erstmalig dokumentiert, wie häufig moderne Arbeitswelten und deren 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 einerseits die Inhalte eines Nutzungskonzepts beschreiben und darüber hinaus die Unterschiede der möglichen Nutzungsalternativen darstellen. Dabei sei angemerkt, dass es keine gute und schlechte, sondern nur eine gut oder schlecht passende Arbeitswelt gibt. Analyse und Selbstreflexion bieten die Chance die Eignung zu erkennen und den Weg in das „richtige“ Konzept zu entwickeln.

## 2 Notwendige Konzepte für Arbeitswelten

---

Im Rahmen einer Gestaltung von Arbeitswelten werden 3 Konzepte benötigt:

- Bürokonzept (Gestaltung der räumlichen Umgebung)
- Technikkonzept (zur Unterstützung der digitalen Prozesse)
- Nutzungskonzept (als organisatorische Leitlinie für die Nutzer einer Fläche)

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.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht der konzeptionellen Inhalte, die es im Projekt zu lösen gilt:

<b>Bürokonzept</b>	<b>Technikkonzept</b>	<b>Nutzungskonzept</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der Arbeitsorte</li> <li>• Büroraumkonzept (Raumform)</li> <li>• Stauraumkonzept (inkl. persönlicher Stauraum)</li> <li>• Gestaltungskonzept (Farben, Materialien, CI, Markendarstellung)</li> <li>• Belegungsplan (Verteilung von Organisations-einheiten auf der Fläche)</li> <li>• Wandstellungsplanung</li> <li>• Möblierungsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkplanung</li> <li>• Stromversorgungskonzept</li> <li>• IT-Ausstattung der Arbeitsorte</li> <li>• Medientechnisches Konzept für die Arbeitsorte</li> <li>• Sicherheits- und Zutrittskonzept</li> <li>• Auslastungsmessung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzept mobiles Arbeiten</li> <li>• Belegungskonzept</li> <li>• Anwesenheitskonzept</li> <li>• Sharing-Konzept</li> <li>• Buchbarkeitskonzept</li> <li>• Verhaltensregeln</li> <li>• Hygiene- und Reinigungskonzept</li> </ul>

Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren ausschließlich sich auf die Inhalte eines Nutzungskonzepts.

## 3 Inhalte eines Nutzungskonzepts

Im Grunde ist ein gut formuliertes und vollständiges Nutzungskonzept die Voraussetzung für einen konfliktarmen Betrieb einer Arbeitswelt. Während in klassischen Arbeitswelten der Nutzungsrahmen sich aus der jahrelangen gelebten Praxis quasi von selbst ergeben hat, müssen für neue Arbeitswelten, die insbesondere den festen Bezug einer Person zu einem Arbeitsplatz auflöst, die Inhalte des Nutzungskonzepts neu geklärt und vermittelt werden.

<p>Konzept „mobiles Arbeiten“</p>	<p>In der Regel existiert ein derartiges Konzept im Rahmen einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung. Geregelt wird darin, in welchem Umfang und mit welchen Voraussetzungen und Konsequenzen Büroarbeit außerhalb der Dienststelle von den Mitarbeitern erbracht werden darf.</p>
<p>Belegungskonzept</p>	<p>Hier werden Flächenzuordnungen in genereller Form festgelegt. So können Flächen exklusiv, teilexklusiv oder gemeinschaftlich definiert werden. Beispiel: Teams nutzen eine Kernzone exklusiv, eine Randzone teilexklusiv und eine Überlaufzone gemeinschaftlich.</p> <p>Üblich sind in diesem Konzept auch die Beschreibungen zur Nutzung exklusiver und teilexklusiver Flächen durch „fremde“ Organisationseinheiten. Im Grunde werden hier die Mechanismen für das kurzzeitige flächentechnische „Atmen“ einer Organisation definiert.</p>
<p>Anwesenheitskonzept</p>	<p>Dieses Konzept umfasst sowohl eine Planung/Vorausschau der Anwesenheit aller Nutzer (Mitarbeiter, Praktikanten, Externe, etc.) und die Steuerungsmöglichkeiten der Anwesenheit im Büro.</p> <p>Bestandteile eines solchen Konzepts sind üblicherweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• grundsätzliche Anwesenheitstage jedes Mitarbeiters / Woche</li> <li>• Planung von Anwesenheit temporärer Nutzer</li> <li>• Vereinbarung zu gemeinschaftlicher Anwesenheit (Teamtage)</li> <li>• Abstimmung der Zeiten hoher geplanter Anwesenheit mit benachbarten Organisationseinheiten</li> </ul>

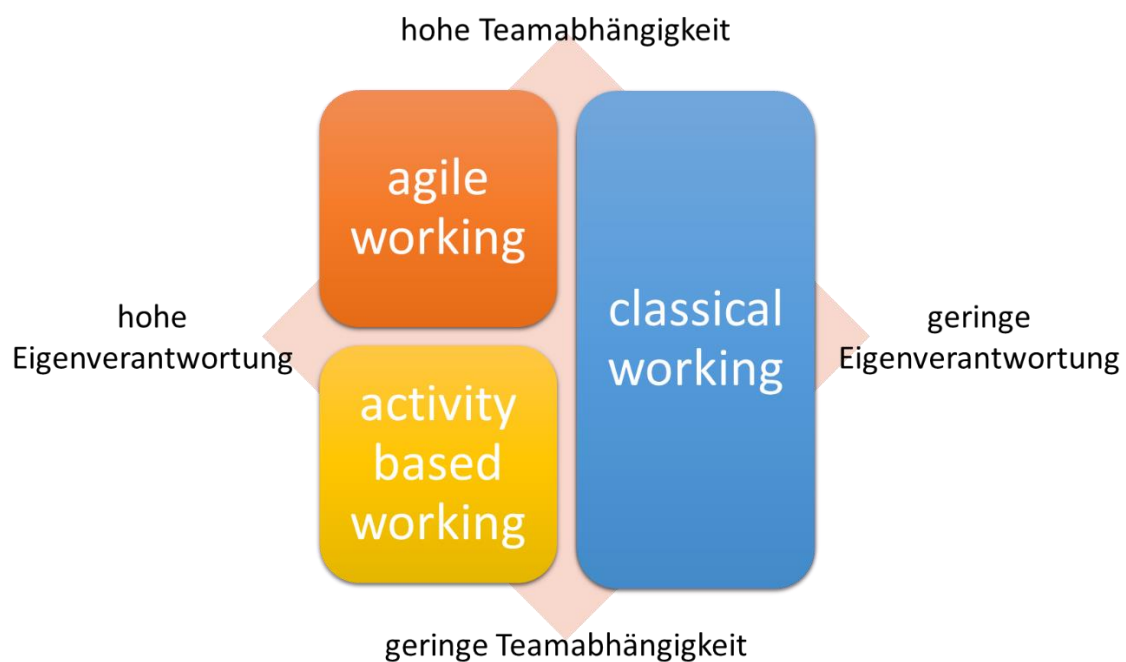
<p>Sharing-Konzept</p>	<p>Meist wird dieses Konzept auf die Nutzung von Schreibtischen reduziert, obwohl es grundsätzlich um Nutzung aller Arbeitsorte gehen kann.</p> <p>Im Rahmen des Konzepts sind z.B. für Arbeitsplätze folgende Fragen zu beantworten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Nutzer oder Rollen benötigen exklusive Arbeitsplätze (fest zugewiesene Arbeitsplätze)?</li> <li>• Sollen Sharing-Plätze personifiziert oder anonymisiert genutzt werden?</li> <li>• Bezieht sich die Nutzung von Sharing-Plätzen auf ein tägliches oder stündliches Prinzip?</li> </ul>
<p>Buchbarkeitskonzept</p>	<p>Für Besprechungsräume ist die Buchbarkeit in vielen Fällen schon bekannt. Die Buchbarkeit/Reservierbarkeit kann aber auf weitere Arbeitsorte ausgedehnt werden. Wenn Arbeitsorte nicht buchbar sind, gelten sie als spontan nutzbar (first-come-first-serve).</p> <p>Wenn Orte buchbar gemacht werden sollen, sind einige Bedingungen für die Nutzung zu klären wie z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer kann/darf buchen? Gibt es priorisierte Rollen für die Buchung? Dürfen Einzelpersonen nur für sich selbst oder für Gruppen buchen?</li> <li>• Wie lange kann ein Arbeitsort gebucht werden (stundenweise, tageweise, dauerhaft)?</li> <li>• Wie weit im Voraus darf gebucht werden (Dauerbuchungen)?</li> <li>• Was passiert, wenn die gebuchte Ressource offensichtlich nicht genutzt wird? Muss es dazu eine Rückmeldung geben?</li> <li>• Wo und wie kann eine Buchung eingesehen werden?</li> </ul>

Verhaltensregeln	<p>Die bekannteste Form der Verhaltensregel ist die sogenannte Clean-Desk-Policy, welche angibt, dass ein Arbeitsplatz zu einem bestimmten Zeitpunkt so verlassen werden muss, dass der nächste Nutzer diesen Arbeitsplatz ohne Einschränkung nutzen kann.</p> <p>Es gibt allerdings durchaus wichtige weitere Regelungen in diesem Kontext wie z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Regeln zum Umgang mit vertraulichen Unterlagen</li><li>• Regeln zur Sauberhaltung gemeinschaftlicher Flächen</li><li>• Regeln zur Einsehbarkeit von Kalendern</li><li>• Regeln Sichtbarmachung der Anwesenheit</li></ul>
Hygiene- und Reinigungskonzept	<p>Insbesondere bei der flexiblen Nutzung von Arbeitsorten steigt das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Hygiene und Sauberkeit. Typische Themen, die in diesem Konzept gelöst werden sind z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Regelmäßige Reinigung der Arbeitsorte (z.B. tägliche Reinigung von Schreibtischen)</li><li>• Umfang von Services in Lounges/Küchen</li><li>• Verfügbarkeit von Hygiene- und Reinigungsmittel für die Nutzer</li></ul>

## 4 Bekannte Nutzungskonzepte im Vergleich

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.



## 5 Unterschiede

---

### 5.1 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
<b>grundsätzlicher Rahmen</b>	Führung	Führung	Führung
<b>Gestaltung</b>	Führung	Führung	Team
<b>Anwendung</b>	Führung	Mitarbeiter	Team

## 5.2 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. Teamabhängigkeit 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.

## 6 Konsequenzen aus der Änderung einer Arbeitswelt

---

### 6.1 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 einer klassischen Arbeitswelt 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 & example) 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
<b>Führungsverhalten</b>	keine Veränderung notwendig	verändertes Führungsverhalten	verändertes Führungsverhalten
<b>Teamorganisation</b>	keine Veränderung notwendig	keine Veränderung notwendig	veränderte Freiheit / Verantwortung
<b>Mitarbeiterverhalten</b>	keine Veränderung notwendig	veränderte Freiheit	veränderte Freiheit in Absprache mit dem Team

## 6.2 Notwendigkeit der Veränderungsbegleitung

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

	Classical Working	Activity Based Working	Agile Working
<b>Begleitung der Veränderung</b>	nicht notwendig	dringend notwendig	dringend notwendig
<b>Herangehensweise</b>	-	Change Management	Change Movement
<b>Ziel der Begleitung</b>	-	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.

## 6.3 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 zugeordneten 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.

## 7 Reif für echte Veränderung

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.

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

^

gez. Robert Hlawna  
FACINATION GmbH, Juni 2022