

# Activity Based Working

*Dieses Konzept denkt Büros weiter*

Von Andreas Leuchtenmüller

8. August 2011



**Globale Megatrends wirken auf die Gestaltung zeitgemäßer Büros. Mobile Computing, die Verlagerung der Wertschöpfung auf ortsungebundene kreative und intellektuelle Leistung, Nachhaltigkeit und Forderungen nach Flächenreduktion führen zu einer Trennung von Arbeit und Arbeitsplatz.**

**Scheinlösungen und Büro-Patchwork können nicht zielführend sein - gefragt sind durchdachte Konzepte, die genau die Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeitenden erfüllen.**

***Activity Based Working*, dieses Konzept lohnt der näheren Betrachtung.**

**Dass aber auch eine neue Form von Facility Management entsteht, ist zwingend, wird aber selten berücksichtigt.**

### **Global to local – wie Megatrends die Arbeitslandschaft beeinflussen**

Globale Megatrends, aber auch soziale Veränderungen in einzelnen Gesellschaften bewirken, dass sich drei Dimensionen ändern:

1. Die Anforderungen von Unternehmen an die Objekte, in denen Arbeit stattfindet.
2. Die Anforderungen von Arbeit Leistenden an ihre Umgebung.
3. Die Sichtweise auf die Gestaltung von Arbeitswelten und der Prozess, wie diese Gestaltung erreicht wird.

Die Schlagworte und die dahinterliegenden Entwicklungen sind bekannt. Hier nur einige: Globalisierung, alternde Gesellschaft, Wandel zu Dienstleistungen und Wissen, *War for Talents*, höhere Individualisierung, zunehmend Frauen in Top-Positionen und die Gigatrends *Mobile Computing* und Nachhaltigkeit.

Mehr Schwierigkeiten als die Identifizierung dieser Entwicklungen macht das Durchdenken ihrer Implikationen auf die Arbeitsumgebung - vor der auch noch die Anpassung der Unternehmensstrategie liegt. Was heißt *War for Talents* für die Organisationsform? Wie bricht sich die so abstrakte „Nachhaltigkeit“ konkret hinunter auf die Arbeitsplätze?

Ein Leitgedanke: Nachhaltigkeit ist (auch) Minimierung von Ressourcen. Größter Hebel beim Ressourcenverbrauch: die Fläche. Sie muss investiert werden, gebaut, bespielt und „beserviced“ und sie hinterlässt ihren „Flächenabdruck“ in der Umwelt. Also ist Flächenreduzierung ein Treiber für Ressourcenreduzierung. Flächenreduzierung lässt sich auf mannigfaltige Weise erreichen: Möglichkeiten sind effiziente Gebäudeentwürfe und schlanke Flächendimensionierung oder sharing-Konzepte.

Führen wir weiter, wie Entscheidungen miteinander zusammenhängen, am Beispiel der sharing-Konzepte. Unternehmen, wie Beratungen oder Organisationen, bei denen ein signifikanter Teil der Mitarbeiter häufig „unterwegs“ ist, egal ob im Haus oder außerhalb, können einen Arbeitsplatz mehrfach zuordnen. Schnell entschieden – Praxiserfolg kritisch. Denn zu was kann es führen:

Eine Web-basierte Buchungsmöglichkeit ist zwar... cool, wird aber durch den Container, in den der Kollege nach dem Tagewerk seinen Bestand räumen muss, weil der nächste schon wartet, infrage gestellt – vor allem, wenn das Unternehmen den Respekt vor dem Einzelnen als grundlegenden Wert erkennt, diese aber „mein Büro“ als Wert definieren. Hier muss nachgedacht und ein ganzheitliches System geschaffen werden, dass diesen Respekt auch ausdrückt.

Und genau das konfliktiert mit Punkt 2:

Die Anforderungen der Arbeit Leistenden an ihre Arbeitsumgebung – *High Potentials* sind empfindlich... und können sich ihren Arbeitsplatz aussuchen. Wenn ein Arbeitgeber es

nicht schafft, Mitarbeiter zu binden, zu deren Forderungen immer mehr Authentizität, Respekt und Individualität gehören, riskiert er den wertvollsten Erfolgsfaktor. Diese Widersprüche (klassisches *double bind* der Psychologie) sind es, die eine Unternehmensmarke trotz guter Strategie in der Praxis entwerten.

Diese Darstellung ist sehr stark vereinfacht und wird dem komplexen System „Arbeitswelt“ und individuellen Situationen bei Weitem nicht gerecht, zeigt aber beispielhaft die Wechselwirkungen, die auftauchen und die durchdacht werden müssen.

Punkt 3 – Sichtweise auf die Gestaltung und Prozess: Die Objektstrategie wird nicht nur als die Bereitstellung von Infrastruktur verstanden, sondern zunehmend als Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes - das Ermöglichen der Kernprozesse (und mehr: das Treiben der Kernprozesse zu Bestleistungen) als wesentlicher Teil der Wertschöpfung. Das hat aber zur Folge, dass ihre Umsetzung auch neuen Anforderungen und Gesetzen unterliegt: Zuverlässiges Projekt-Management, tadelloses Sourcing und transparentes Kostencontrolling werden ergänzt durch Kreativität, innovative Methoden, Fachwissen und vernetztes Denken und Handeln – genau die Eigenschaften, die zum Managen von Kernprozessen notwendig sind!

### **Was ist die Erkenntnis?**

Eine erfolgreiche Arbeitswelt, die ihren „Bewohnern“ Bestleistungen ermöglicht, ist immer durchdacht in den Dimensionen: Kultur, Organisation, Soziales und Wirtschaftlichkeit und achtet auf ihre Wechselwirkungen. Nur so kann eine Unternehmensstrategie, ein Geschäftsmodell, in eine erfolgreiche Objektstrategie übersetzt werden.

### **Planlosigkeit in den Büros**

Die Planlosigkeit der Planer spiegelt sich in vielen Büros. Es geht nicht darum, eine Fläche so zu bespielen, dass sie die kostengünstigste, prächtigste oder gerade einen aktuellen Trend abbildende Lösung darstellt. Die Fläche muss so geschaffen und „inszeniert“ werden, dass sie die Unternehmensstrategie umsetzt – Mitarbeiter, Kunden und Öffentlichkeit die Unternehmensmarke täglich erleben lässt.

Historisch betrachtet sind die klassischen Büroformen Zellenbüro, Großraumbüro, Gruppenbüro und das Kombibüro kennzeichnend für die Entwicklung von Objekten. Diese haben jede für sich eine neue Phase begründet, jedoch wurde bisher keine dieser Büroformen völlig abgelöst und sie sind bei der Realisierung von Neubauten noch immer prägend. Der Trend geht klar zu offenen Konzepten, welche die Umsetzung verschiedener Ideen von Organisation zulassen, um auf spezifische Anforderungen möglichst flexibel reagieren zu können. Organisationskonzepte wie *non-territorial-office* und *desk-sharing*

sind nur bedingt erfolgreich. Die Akzeptanz durch die Mitarbeiter ist oft gering, da die Konzepte nicht zu Ende gedacht sind, nicht individuell an die Organisation angepasst und die Idee dahinter vermissen lassen.

Die Auflösung des direkten Bezugs Mensch-Arbeitsplatz steht hierbei oft unter rein flächenwirtschaftlichen Aspekten und berücksichtigt dabei selten individuelle Bedürfnisse und tätigkeitsorientierte Anforderungen. Die Mitarbeiter müssen auf ihren persönlichen Arbeitsplatz verzichten und bekommen im Gegenzug dafür oft... nichts.

Mitarbeiter müssen das Gefühl einer Win-Win-Situation haben – wie in jeder Beziehung - und dürfen sich nicht als Verlierer sehen. Die Auflösung des persönlichen Arbeitsplatzes kann sinnvoll sein, aber nur für diejenigen, die aufgrund geringer Anwesenheit am Arbeitsplatz und ständig wechselnder Anforderungen mehrere Arbeitsumgebungen nutzen sollten.

### **Immer die beste Arbeitsumgebung wählen**

Die Idee des *Activity Based Working*.

Organisationen haben erkannt, dass Arbeitsprozesse nicht länger eine standardisierte und sich wiederholende Abfolge von immer gleichen Tätigkeiten sind, sondern dass Dauer, Häufigkeit und Ablauf von Tätigkeiten dynamisch wechseln. Ständig. Schnell. Unvorhersehbar. Sequentiell, parallel und im Wechselspiel finden Präsentation, Information, Kommunikation, Konzentration, kreatives und interdisziplinäres Arbeiten statt. Schnittstellen, sowohl zwischen den einzelnen Tätigkeiten innerhalb eines Arbeitsprozesses, als auch prozessübergreifend, werden häufiger und vielfältiger. Anforderungen an tätigkeitsunterstützende Arbeitsmittel werden entsprechend komplexer und erfordern Vielfalt und Organisation. Zudem muss die Bereitstellung von adäquaten Arbeitsmitteln einfach und flexibel sein... und funktionieren. Für alle möglichen Tätigkeiten sollte zu jedem Zeitpunkt innerhalb einer Organisation der Aufwand minimiert werden, den ein Mitarbeiter hat, um seine jeweils richtigen Arbeitsmittel vorzufinden und sich dabei persönlich wohl zu fühlen und sich mit seiner Umgebung zu identifizieren.

Neben den sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen an ein Objekt sind insbesondere auch individuelle Anforderungen der Mitarbeiter bei einem entsprechenden Organisationskonzept zu berücksichtigen. Umgesetzte Wertschätzung des Einzelnen.

### **Die Anforderung ist das Ziel – zunächst**

Kern der Objektstrategie, ist die richtige Definition von Anforderungen, die später zur Auslegung der Fläche führen. Was im Entwicklungsprozess von Automobilen eine unverhandelbare Notwendigkeit, muss auch für *Best in Class*-Immobilien gelten. Was wieder einmal zeigt, dass Gebäudeentwicklung Kernprozessdimensionen hat.

### **Und was hat das jetzt mit Facility Management und Services zu tun?**

**Alles. Denn** neben den Gebäuden müssen auch die tätigkeitsunterstützenden Services flexibel sein und in die Entwicklung eines funktionalen ganzheitlichen Konzeptes mit eingeplant werden. Und es geht nicht nur um Gebäudesecurity, die allgegenwärtige IT oder Reinigungskonzepte.

Neue Aufgaben müssen übernommen werden. Neue, kreative Lösungen erarbeitet. Eine Ahnung davon:

Ein Unternehmen möchte die Besten anziehen. Die wollen aber nicht im Industriegebiet arbeiten, auch wenn das Gebäude noch so innovativ ist, der Architekt noch so berühmt. Am liebsten in Schwabing. Oder sonstwo mitten im Leben. Und es sind nicht 25, die man davon hat, sondern 425. Und sie kommen aus der Umgebung. Mit dem Auto. Aber wo die Parkplätze dafür herbekommen oder vermeiden, dass morgen in konzentrischen Kreisen um das Objekt Zeit verloren geht? Das Unternehmen kauft teure Mountain Bikes. Egal, wie teuer, immer noch billiger und cooler als Parkplätze. Facility Auswirkungen sind: Beschaffung, Service, Unterbringung, Zuteilungs- und Versicherungsorganisation. Und die Umsetzung der Branding Chance auf den Rädern.

Diese neuen Facilities ergeben sich am Ende einer langen Kette von Implikationen der Megatrends und der gesammelten Anforderungen. Alles, was den Mitarbeitern die Konzentration auf ihre Bestleistungen ermöglicht, gehört dazu. Anzugreinigung, Kindertagesstätte, Coffee Shop, Sport, Concierge-Service, Valet Parking, den mitgebrachten Mac ans Windows-Netzwerk anschließen und alle Applikation smart laufen lassen. *Einfach und ansprechend sei die IT, mobil und vernetzt!*

Es muss viel geboten werden – denn: es wird auch viel erwartet. Nur so ist ein System zu erzeugen, das Bestleistungen ermöglicht.

---

M.O.O.CON GmbH | Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0) 69 714 016-0 | Fax: +49 (0) 69 714 016-181

[office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)