

WORKPLACE & FLÄCHENPROJEKTE

Die Chancen von Facility Management in der Corona-Krise

TEIL 3: GROSSARTIGE ARBEITSWELTEN – HALBIERTE FLÄCHE

*Was dem Herzen widerstrebt,
das lässt der Kopf nicht ein.*

– Arthur Schopenhauer –

A modern office interior with people celebrating and throwing papers into the air. The scene is bright and energetic, with several people in the background raising their hands and papers flying through the air. In the foreground, a desk with a computer monitor and keyboard is visible. The overall atmosphere is one of joy and productivity.

GUTE BÜROARBEITSWELTEN HABEN GEMEINSAMKEITEN:

Sie bieten eine ungemein hohe Qualität in der Ausstattung und der Gestaltung.

Sie schaffen eine gute Arbeitsatmosphäre.

Sie sind bunt und vielfältig.

Sie tragen den Bedürfnissen nach Privatheit genauso Rechnung wie nach Offenheit.

Sie sind leise.

Sie sind aufgeräumt.

Sie bieten Ordnung für Geist und Seele.

Sie sind niemals zu 100% voll – das würden Menschen als Engdruck empfinden.

Sie bieten viel subjektiv wahrgenommenen Platz.

Sie sind konsequent – alle teilen, auch der Vorstand.

Sie sind – auch wenn es fast banal klingt – einfach gut.

**UND SIE
FUNKTIONIEREN
MIT DER HÄLTE
DER FLÄCHE.**

Was wir gelernt haben – von Krisen im Allgemeinen und der Corona-Krise im Besonderen:

FLÄCHENREDUKTION:

Homeoffice funktioniert, es wird auch ohne Büro effizient(er?) weitergearbeitet – also bitte auch in Zukunft her mit den innovativen Arbeitsplatzmodellen!

SYSTEMRELEVANZ:

Ob im Land, in der Gesellschaft oder in einem Unternehmen – alle Funktionen sind systemrelevant, keine darf fehlen. In der aktuellen Krise sind dabei vor allem Unterstützungsfunktionen gefragt – wir kennen keinen FM´ler, der gerade nicht gefragt ist.

AUSGABENSTOPP & AUSSCHREIBUNGEN:

Ruhe bewahren und ein kühler Kopf ist immer besser als Panik schieben – das gilt auch im Umgang mit einem vom Kerngeschäft verordneten Ausgaben-Stopp. Jetzt ist das Momentum da, um den Kreislauf der Sinnlosigkeit von turnusmäßigen Ausschreibungen zu durchbrechen, die nur Geld und Nerven kosten und nichts, aber auch gar nichts verbessern. Zumindest nicht, wenn man nicht an den Kern der Sache geht – an die Steuerung! Und diese Effekte hebt man auch ohne Ausschreibung. Ist billiger.

SERVICEOPTIMIERUNG:

Was man wirklich braucht – und was eben nicht – zeigt sich in der Krise. Services zu optimieren findet jetzt beim Nutzer so viel Akzeptanz wie nie. Und wie wäre es, wenn man jetzt mit einem Service-Konzept genau die Servicelevel in die eigene Organisation bringt, die auch nach der Krise funktionieren?

Die Krisenzeit ist – Entschuldigung, dass es nach Kalenderweisheit klingt – die Zeit, um endlich großartig zu sein!

Wenn Sie im Betrieb und/ oder der Bereitstellung von Unternehmensinfrastruktur arbeiten und jetzt auch die Hemmschuhe ausziehen möchten, dann stellen wir Ihnen in den kommenden drei Artikeln folgendes vor:

- » Teil 1: Der Weg zum optimalen Service-Konzept
- » Teil 2: Der Weg zur Vergabe ohne Ausschreibung
- » **Teil 3: Großartige Arbeitswelten – halbierte Fläche**

INHALTSVERZEICHNIS

Großartige Arbeitswelten – halbierte Fläche

3.1.	Führungsaufgabe Workplace Bereitstellung	7
3.2.	Management Summary	9
3.3.	Die Methode	10
	Überblick	10
	Schritt 1: Anwesenheitsquote & Tätigkeiten	13
	Schritt 2: Flächenbedarf & Kosten.	22
	Schritt 3: Portfolio-Plan	26
	Schritt 4: Raumentwurf & Projektentwicklung	29
	Schritt 5: Change & Umsetzung	31
3.4.	Projektablauf & Zeitbedarf	32
3.5.	Next steps.	33

Teil 3: Großartige Arbeitswelten – halbierte Fläche

3.1. Führungsaufgabe Workplace Bereitstellung

In Schweden beherzigt man beim Bau einer Schule diesen Leitsatz:

„Ein Kind hat drei Lehrer. Der erste Lehrer sind die anderen Kinder. Der zweite Lehrer ist der Lehrer. Der dritte Lehrer ist der Raum.“

Jetzt ersetzen Sie bitte:

- » Schüler durch Kollegen,
- » Lehrer durch Führungskraft und
- » Raum durch Büro

und dann denken Sie einmal an die Büroarbeit in Ihrem Unternehmen.

Den passenden Raum bereitzustellen, ist eine großartige Führungsaufgabe – und passend muss es sein zu den Bedarfen der Organisation (also Performance & Wirtschaftlichkeit) und den Bedarfen der arbeitenden Menschen (Tätigkeitspassung & Prozesspassung).

Das ist eine Aufgabe, die nicht mit „Möbel gucken“, „ein bisschen Pläne malen“ und schon gar nicht „nach Bedarfen fragen“ zu erledigen ist. Es ist eine Aufgabe, für die man Führung, Arbeit und arbeitende Menschen verstehen und in räumliche Erfordernisse übersetzen muss.

Die, die diese Aufgabe nun in den Unternehmen wahrnehmen sollen, werden nur allzu leicht von der Botschaft verführt, die in vielen Publikationen zu Pandemiezeiten zu finden ist: „Abstandsregeln benötigen eher mehr Fläche als weniger.“ Eine Botschaft, die ausgesendet wird von Architekten, die nach HOAI bezahlt werden, und Beratern, die ihrer Klientel „nach dem Mund reden“. Wenn aber die Interessen nicht ausreichend dem Unternehmenserfolg untergeordnet sind, dann wird es gerade mit der Wirtschaftlichkeit schwierig. Wirtschaftlichkeit bedeutet aber, einer großen Gruppe im Unternehmen „beizubiegen“, dass zuviel Fläche durch den „Designated Desk“ von gestern ist und stattdessen „Designated Areas“ das Mittel der Wahl sind, um gut zusammen zu arbeiten und gleichzeitig wirtschaftlicher zu sein.

Zukunftsfähige Büroarbeitswelten brauchen **NICHT** mehr Fläche, denn am Ende des Tages, war noch nie eine Organisation wirklich zukunftsfähig, die die Wirtschaftlichkeit nicht im Griff hatte. Lassen Sie sich nichts anderes erzählen!

Auch wenn der Groschen langsam allerorten gefallen ist, dass die 1:1 Zuordnung von Mitarbeiter*innen zu Büroarbeitsplatz nicht mehr zeitgemäß ist, bleibt es natürlich eine Herausforderung den Kollegen im Unternehmen die Alternative und den Nutzen aufzu-

*Zukunftsfähige
Büroarbeitswelten
brauchen NICHT
mehr Fläche.*

*Es war noch nie
eine Organisation
wirklich zukunfts-
fähig, die die Wirt-
schaftlichkeit nicht
im Griff hatte.*

zeigen. Verhasste Großraumbüros oder die x-te Flächenverdichtung machen es einem da nicht leichter und wer hört nicht schon die Rufe: „Wollt ihr mir jetzt meinen Schreibtisch wegnehmen?“.

Keine Angst:

1. Wir setzen Ihre Kollegen und den Betriebsrat in den Bus nach Holland und schauen uns dort gemeinsam flexible Office-Lösungen an – da ist bisher jeder begeistert zurückgekommen!
2. Die Akzeptanz steigt und die Corona-Pandemie trägt dazu sogar bei, denn Homeoffice – und damit mobiles Arbeiten (!) – funktioniert für viele gut. Jetzt kann der Designated Desk zugunsten einer Büroarbeitslandschaft mit viel (sehr viel!) höherer Qualität (und trotzdem wirtschaftlicher, weil weniger Fläche) wirklich endlich abgeschafft werden. Es geht hier eben nicht um Verdichtung bis es knirscht, es geht schon gar nicht um Großraumbüro – es geht um BESSER, um den Mix passender Arbeitsplatzsituationen!
3. Ja, Sie werden einen starken Rücken für ein solches Projekt brauchen. Aber im Rückenstärken haben wir einen enormen Erfahrungsschatz, versprochen!
4. Eine bessere Büroarbeitswelt bei weniger Ressourcenverbrauch macht alle glücklich: Kollegen, Mitarbeiter*innen, CFOs, CEOs, HR und Greta. Einfach alle! Dann steigt die Performance, sinken die Kosten und: Je weniger Gebäude, desto besser für's Klima.



So steigt die Performance, sinken die Kosten und: Je weniger Gebäude, desto besser für's Klima.

Statt 1:1 empfehlen wir 6:1. 6 Arbeitsplatztypen für 1 Team in geteilter Nutzung. Was nach 6:1 bereitgestellt wird ist eine passende Anzahl von Arbeitsplatztypen für die Menge von Arbeitstätigkeiten.

6:1 statt 1:1

In diesem Whitepaper zeigen wir Ihnen die 4 Schritte zum durchgerechneten, durchgeplanten und verlässlich funktionierenden Workplace-Konzept. Schritt 5: Umsetzung!

3.2. Management Summary

Wir empfehlen eine deutliche Reduktion der Büroflächen (und das nicht erst seit Corona).

Eine solche Reduktion der Büroflächen ist ein gehöriger Hebel zu mehr Wirtschaftlichkeit UND Zukunftsfähigkeit.

Die Reduktion ist möglich, wenn man sich von der 1:1 Zuordnung Mitarbeiter*innen zu Schreibtisch verabschiedet.

Die 1:1-Zuordnung ist nicht mehr zeitgemäß, weil...

1. mobiles Arbeiten sinnvoll ist und auch immer mehr eingefordert wird,
2. Arbeitsprozesse sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert haben,
3. die veralteten Bürostrukturen aus Einzel- oder Zweier-Büros seit jeher nur eingeschränkt taugen und
4. das Vorhalten nach dem 1:1-Prinzip reinste Verschwendung ist.

Verschwendung? Ja, ein durchschnittlicher Büroarbeitsplatz kostet 400 € im Monat und wurde schon vor Corona im Schnitt nur zu 60% der Arbeitszeit überhaupt genutzt (seit Corona eher 40%).

Statt 1:1 empfehlen wir 6:1.

6 Arbeitsplatztypen für 1 Team in geteilter Nutzung. Was nach 6:1 bereitgestellt wird ist eine passende Anzahl von Arbeitsplatztypen für die Menge von Arbeitstätigkeiten für alle die, die gleichzeitig anwesend am Standort arbeiten:

1. Konzentrationsarbeit
2. formelle Besprechung
3. informelle Besprechung
4. Teamarbeit
5. Telekommunikationsarbeit
6. Frontoffice



Natürlich mit Platzgarantie und anpassungsfähig für zukünftige Entwicklungen.

Die Umsetzung erfordert ein Projekt in 5 Schritten:

1. Anwesenheitsquote & Tätigkeitsarten erheben
2. Flächenbedarf zuordnen & Kosten der Bereitstellung einschätzen
3. Umsetzungsszenarien im Portfolio zur Entscheidungsreife bringen
4. Raumentwurf & Projektentwicklung stemmen
5. Umsetzung & Change begleiten



Wie drastisch Sie Ihren Flächenverbrauch senken können und dabei zu zukunftsfähigen Büroarbeitswelten kommen? Dafür bieten wir Ihnen eine erste Potenzialabschätzung an. Diese dauert für einen Standort ca. 2 Wochen.

An der Potenzialabschätzung habe ich Interesse.
Nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf.

3.3. Die Methode

ÜBERBLICK

Sie wollen Flächenüberhänge abbauen, Leute aus dem Homeoffice ins Büro zurückholen oder die wirtschaftlichste Umsetzungs-Variante für Ansteckungsschutz, Sicherheitskonzept und Digitalisierungsanforderungen in einem finden. Oder möchten Sie Ihre Handlungsoptionen abwägen, eine Entscheidung für ein Projekt herbeiführen oder direkt in die Umsetzung eintauchen? Wenn es um die maßgeschneiderte Passung von Flächen geht, sind 4 Schritte nötig zu einem **durchgerechneten, durchgeplanten & verlässlich funktionierenden Konzept**.



Schritt 5: Umsetzung.

Das Ziel, das Sie mit dieser Herangehensweise erreichen, ist Mobiles Arbeiten zu ermöglichen und die Büroflächen zu reduzieren.

Büroarbeitswelten, denen das gelungen ist (zahlreiche Beispiele in den Niederlanden und auch ein paar in Deutschland), haben Gemeinsamkeiten: Sie bieten eine ungemein hohe Qualität in der Ausstattung und der Gestaltung. Sie schaffen eine gute Arbeitsatmosphäre. Sie sind bunt und vielfältig. Sie tragen den Bedürfnissen nach Privatheit genauso Rechnung wie nach Offenheit. Sie sind leise. Sie sind aufgeräumt. Sie bieten Ordnung für Geist und Seele. Sie sind niemals zu 100% voll – das würden Menschen als Engedruck empfinden. Sie bieten viel subjektiv wahrgenommenen Platz. Sie sind konsequent – alle teilen, auch der Vorstand. Sie sind – auch wenn es fast banal klingt – einfach gut.

Sie ersetzen den persönlich fest zugeordneten Schreibtisch beispielsweise durch eine persönlich fest zugeordnete Teamzone und halten exakt die physischen Arbeitsplatzoptionen ausreichend vor, die auch wirklich benötigt werden.



1. SCHRITT: ANWESENHEITSQUOTE

Leitfragen:

- » Für wie viele Mitarbeiter*innen müssen wirklich Arbeitsplätze vorgehalten werden?
- » Und welche Tätigkeitsarten stehen in welcher „Menge“ an?

Nie sind alle da und in Zukunft ändert sich vielleicht sogar dauerhaft die Vorgabe für Homeoffice. Deswegen müssen im ersten Schritt anwesende Mitarbeiter*innen erfasst und eine Quote gebildet werden, mit der verlässlich die Auslastungsspitzen antizipiert werden können. Das ist die Basis. Dazu kommt die Erhebung (oder valide Schätzung) der Tätigkeitsarten.

In der Arbeitswelt der Zukunft findet jeder den Arbeitsplatztyp, den er oder sie für die anstehenden Tätigkeiten benötigt. Konzentrationsarbeit braucht eine ruhige Umgebung, Telekommunikation braucht Schallschutz, Besprechung oder Teamarbeit braucht einen gemeinsamen Raum für Projekte etc. Alles in geteilter Nutzung.

Falls Sie die Management Summary übersprungen haben – **noch einmal: Statt 1:1 empfehlen wir 6:1.**

6 Arbeitsplatztypen für 1 Team in geteilter Nutzung. Was nach 6:1 bereitgestellt wird ist eine passende Anzahl von Arbeitsplatztypen für die Menge von Arbeitstätigkeiten.

Es geht hier eben nicht um Verdichtung bis es knirscht – es geht um BESSER!

2. SCHRITT: FLÄCHENBEDARF & KOSTEN

Leitfrage:

- » Wieviel Fläche (Quadratmeter) wird für die Anwesenden (in der Spitze) zu welchen Kosten benötigt?

Wenn Sie wissen, für wie viele Anwesende Arbeitsplätze – auch in der Spitze – bereitgestellt werden sollen, dann können Sie hochrechnen, wieviel Fläche dann genau (Quadratmeter) zu welchen Kosten benötigt wird. Das Tool dafür stellen wir in diesem Whitepaper vor. So entsteht ein „Mengengerüst“, das die Entwicklung von Ressourcen-Szenarien ermöglicht.

Mit diesem Gerüst, können Sie dann skalieren, wie mutig es werden darf oder muss bei der Flächenreduktion – mobiles Arbeiten immer vorausgesetzt.

Jetzt wird die erste Potenzialabschätzung schon langsam greifbar, denn mit diesen Zahlen und Fakten kriegen Sie das Projekt auch angeschoben. Wer hier wagt bleibt, macht kein Projekt.



3. SCHRITT: PORTFOLIO-PLAN

Leitfrage:

- » Wo sind diese Flächen im eigenen Bestand?
- » Welche Flächen können in der neuen Art genutzt werden?
- » Welche Umbauten werden benötigt?
- » Welche Flächen werden nicht mehr benötigt?

In diesem Schritt geht es nun darum, wo sich die aus allen Perspektiven passenden Flächen im Bestand befinden, was umgebaut muss und was weg kann. Aus allen Perspektiven heißt:

- » Lage & „Logistik“, also Abläufe auf Ihrem Standort/ Ihren Standorten
- » Investitionsaufwand & Kosten
- » Baulich & technisch
- » Verbindlichkeiten (z.B. Planungsrecht, wirtschaftliche Bindungen u.ä.)
- » Betriebsvorgaben
- » Unternehmenskultur

Erst die ganzheitliche Betrachtung aus diesen sechs Perspektiven „schält“ die wertvollen Flächen und Objekte aus dem eigenen Portfolio.

4. SCHRITT: RAUMENTWURF & PROJEKTENTWICKLUNG

Leitfrage:

- » Wie muss diese Fläche dann zukünftig aussehen?
- » Welche (Um-)Bauten müssen vorgenommen werden?
- » Wie sieht die ideale Raummelodie aus Arbeitsplätzen aus?

Und jetzt in diesem Schritt Nr. 4 geht es nun erstmals um die Frage, wie die zukünftige Nutzung im Raum abläuft und damit auch um die Frage, wie der Raum dafür gestaltet werden muss. Jetzt können auch mal Möbelkataloge durchgeklickt werden.

In Ihrem Projekt wappnen Sie sich am besten dafür, dass schon am Anfang immer alle gerne sehen wollen, wie später der Raum aussieht. Zeigen Sie Placebos. Der einzige wirkliche Anspruch, den Mobiliar für das mobile Arbeiten erfüllen muss: Flexibilität. Über Höhenverstellbarkeiten und andere ergonomische Faktoren bitte nicht diskutieren, die sind selbstverständlich – über Farben, bitte, toben Sie sich nach Herzenslust aus.

5. SCHRITT: CHANGE & UMSETZUNG

Leitfrage:

- » Wie für Akzeptanz bei allen Mitarbeiter*innen sorgen?
- » Wie alle mitnehmen?
- » Wie das Projekt managen?

Zu guter Letzt geht es darum, das resultierende Projekt auf- und umzusetzen, sowie die Nutzung von neuen Arbeitswelten dauerhaft im Sinne des Konzeptes zu verankern (Achtung: Rückpendeleffekte!). Am Ende des Tages wollen Sie funktionierende Arbeitsplätze bereitstellen, in denen das Kerngeschäft besser als bisher funktioniert. Das geht nur mit einem anständig begleiteten Change Prozess!

Das bedeutet bereits in der Konzeptphase, Beteiligung sicherzustellen. Gemeinsam Leitplanken zu definieren (statt des bisherigen Wunschkonzerts) schafft Verbindlichkeit & Akzeptanz. Das ist die Grundlage dafür, dass es hinterher wirklich passt

Die Entwicklung eines Pilotbereichs dient dann der Erprobung neuen Nutzungsverhaltens, ein entscheidender Schritt der Umsetzungsvorbereitung.

Eine organisationspsychologische Begleitung im Roll-out schließlich verankert neues Nutzungsverhalten nachhaltig. Denn auch im Roll-out gilt weiterhin das Gebot des permanenten Lernens & Anpassens.

Und jetzt Schritt für Schritt ausführlich.

SCHRITT 1: ANWESENHEITSQUOTE & TÄTIGKEITEN

Der allererste Schritt auf dem Weg zu einer passenden Büroarbeitswelt ist die Ermittlung der Anwesenheitsquote und der Tätigkeitsarten. Wie viele Menschen sind da und was tun sie?

Diese Ermittlung umfasst 7 Werte, die in eine Gesamtbetrachtung gebracht werden.

1. Wie viele Menschen arbeiten an dem Standort/ den Standorten, die betrachtet werden sollen?

Damit eine Anwesenheits**QUOTE** gebildet werden kann, braucht es eine „kritische Größe“. Bei 20 Mitarbeiter*innen kann man sich auf Quoten nicht unbedingt verlassen, bei 100 wird das schon besser, ab 200 Mitarbeiter*innen funktioniert eine Quote verlässlich.

Diese Gesamtanzahl der Mitarbeiter*innen am Standort ist der Scope für die Entwicklung der Arbeitswelt.

Halten Sie diesen Wert fest.

Leitfragen:

*Für wie viele Mitarbeiter*innen müssen wirklich Arbeitsplätze vorgehalten werden?*

Und welche Tätigkeitsarten stehen in welcher „Menge“ an?

2. Wie viele davon arbeiten platzgebunden?

Ein Supermarktkassierer arbeitet vor Ort. Eine Anlagenbedienerin arbeitet an ihrer Anlage. Für Mitarbeiter*innen, die in Ihrem Scope platzgebunden arbeiten, wird also der entsprechende (Arbeits-)Platz vor Ort auf jeden Fall benötigt.

Halten Sie auch diesen Wert fest.

3. Wie viele dieser Mitarbeiter*innen sind gleichzeitig und ganztägig nicht da?

Die Gründe für Abwesenheiten kennt jeder: Außentermine, Homeoffice, Fortbildung, Urlaub, Krankheit etc. Es sind einfach nie alle da.



Das Tool zur Ermittlung dieses Wertes sieht zum einen die Zählung vor und zum anderen die Erfassung der Tätigkeitsarten, die für den 6. Wert in der Berechnung der Anwesenheitsquote benötigt werden (s.u.). Diese Tätigkeitsarten sind in die präsenten Tätigkeiten und Absenzen gegliedert. Sollten individuell weitere Tätigkeitsarten abgebildet werden müssen, können diese einfach ergänzt werden:

PRÄSENZ

- » Konzentrationsarbeit
- » formelle Besprechung
- » informelle Besprechung
- » Teamarbeit
- » Telekommunikationsarbeit
- » Frontoffice
- » Pause

*Präsente & absente
Tätigkeitsarten*

ABSENZ

- » Ganztägig abwesend

Die Erfassung ist betriebsratskonform und kann völlig anonym erfolgen. Es geht **nicht** um Leistungskontrolle.

*betriebsrats-
konform*

Vorgehensweise:

- » Für die Erfassung wählen Sie einen möglichst repräsentativen Zeitraum, wo wenig Mitarbeiter*innen im Urlaub sind und erfahrungsgemäß viele im Büro arbeiten, denn es geht ja darum, die Spitzenauslastung zu ermessen.
- » Der Erfassungszeitraum sollte min. eine Woche betragen. Empfehlenswert ist es, zwei Wochen, die nicht zu nah beieinander im gleichen Zeitfenster liegen, dafür auszuwählen.
- » Allen Mitarbeiter*innen, die nicht platzgebunden arbeiten, wird in der Erfassungswoche täglich ein Erfassungsbogen bereit gestellt, in dem die Tätigkeits-

Vorgehensweise

arten eingetragen werden. Dies kann online erfolgen, aber auch auf Papier. Die Erfassung ist stundenweise einzutragen für jeweils einen Tag.

Wichtig ist dabei, für Akzeptanz dieser Vorgehensweise zu sorgen.

Die dringende Empfehlung ist hier: Erfragen Sie **nicht**, was die Teilnehmer*innen den Tag über tun. Das löst zum einen viel eher das Gefühl der Kontrolle aus. Zum anderen ist das Erinnern von Tätigkeiten oft von Fehleinschätzungen geprägt. Ein Beispiel: Es überwiegt das Gefühl, den „ganzen Tag nur telefoniert zu haben“. Dabei hat die Konzentrationsarbeit überwogen. Aber weil die Anrufe als störend empfunden wurden, bestimmen sie den Tag in der Erinnerung. Erfragen liefert ein trügerisches Bild, die grobe Aufzeichnung über den Tag hinweg, liefert validere Ergebnisse.

» Die Ergebnisse werden dann zusammen getragen.

Kalkulationstabelle zur Ermittlung des Gesamtscope, der Platzgebundenheit und der Tätigkeitszuordnung

- Zählung aller **Mitarbeiter (MA)** im Scope
- Erfassung Präsenz/ Absenz und von gleichzeitiger Auslastung
- Erfassung der Tätigkeitszuordnung (Arbeitsarten in der Einheit Mitarbeiterstunden),
- Auswertung & Visualisierung als Berechnungsgrundlage

The image shows a software interface for recording activity usage. On the left, there is a legend for activity types: A1 (Einzelarbeit am Schreibtisch, RUHE), A2 (Einzelarbeit am Schreibtisch, mit Telefonie), B (Team-/Projektarbeit), C1 (Spontane Besprechung), C2 (Geplante Besprechung), D (Aktivität für SMA außerhalb des Gebäudes), E (Gestützt abwesend), and F (Pause). The main part of the interface is a grid titled 'Benutzung Arbeitsplätze IST' with columns for days of the week and time slots from 06:00 to 22:00. A 'Tool' icon is visible at the bottom center.

Abbildung 1: Erfassungsbogen Tätigkeitsarten

Die Abbildung 1 zeigt einen solchen Erfassungsbogen.

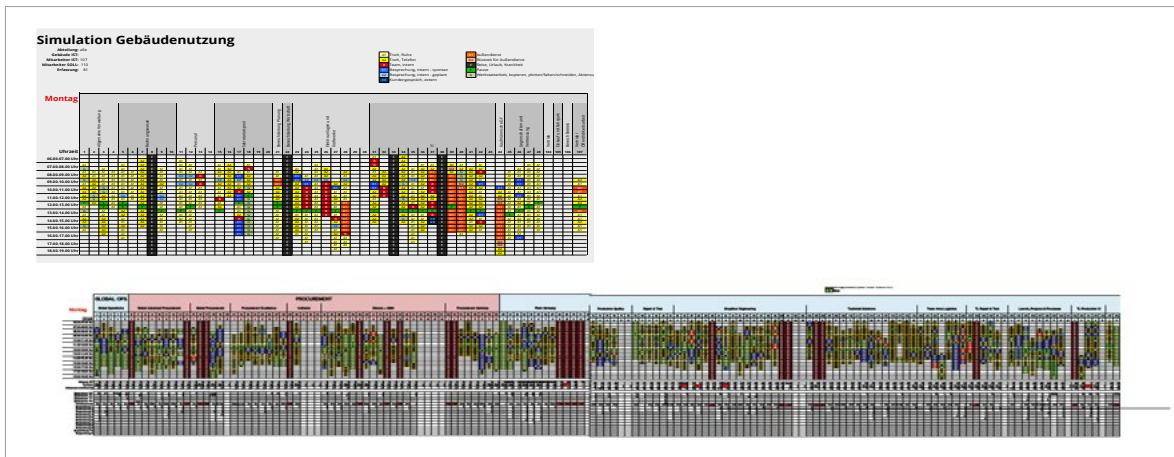


Abbildung 2: Auswertungsbogen Spitzenauslastung

In Abbildung 2 ist die Auswertung der erfassten Anwesenheit und Tätigkeitsart dargestellt.

Im unteren Teil steht jede Spalte für einen Akteur. Die Zeilen stellen den Tagesablauf eines Montags dar. Die dunkelbraun eingefärbten Spalten bedeuten, dass die entsprechenden Akteure den ganzen Montag nicht im Hause waren. So kann die Anwesenheitsquote schnell gegriffen werden.

Die tatsächliche Erfassung von Anwesenheiten ist sicherlich vorzuziehen. Schon allein, weil man immer weniger „angreifbar“ ist, je belastbarer die Zahlen sind. Aber wenn es zunächst einmal um eine Potenzialabschätzung geht, kann auf die bisherigen Projektauswertungen des i2fm zurückgegriffen werden. Die Statistik zeigt, dass die meisten Unternehmen und Organisationen sich in dieser Hinsicht durchaus ähneln.

Der Wert, wie viele Mitarbeiter*innen gleichzeitig und ganztägig nicht anwesend sind, lässt sich erfassen oder valide schätzen. Die Anzahl der Nicht-Anwesenden ziehen Sie später von Ihrem Gesamtscope ab.

4. Wie viele von den so ermittelten Anwesenden können am Standort noch nicht flexibel arbeiten?

Nicht jeder kann sofort flexibel arbeiten, also einfach flexibel verschiedene Arbeitsplätze am jeweiligen Standort nutzen.

Das kann an der technischen Ausstattung, der Technik, liegen. Es kann eine Frage der Organisation & Unternehmenskultur sein, aber genauso gut eine Frage der Führung. Vielleicht sind die Mitarbeiter*innen mit der flexiblen Nutzung auch noch nicht vertraut. Oder die Anforderungen an die Kommunikation im Team lassen sich bei flexiblem Arbeiten noch nicht optimal organisieren.

Diese fünf Bereiche haben wir mittels des TOPP+Verfahrens in einem Tool zur Beurteilung des Reifegrads eines Teams oder Unternehmens für das flexible Arbeiten mit Fak-



toren hinterlegt. Damit wird es möglich, mit geringem Aufwand zu einer zahlenmäßigen Einschätzung zu kommen, wie viele Mitarbeiter*innen zur Zeit noch besser an einem fest zugeordneten Arbeitsplatz arbeiten, weil die Voraussetzungen für flexibles Arbeiten noch nicht gegeben sind.

Jeder Buchstabe und das Zeichen „+“ aus dem TOPP+Verfahren steht dabei für ein Bewertungsfeld:

T Technik – hier wird abgefragt, wie gut die physischen und technischen Voraussetzungen für mobiles Arbeiten gegeben sind.

O Organisation – hier wird abgefragt, wie gut die Organisation bereits auf mobiles Arbeiten vorbereitet ist.

P Personal (FK) – hier wird abgefragt, inwieweit die Führungskräfte bereits auf die Führung und das Management von mobil erbrachten Arbeiten vorbereitet ist und ob sie die Techniken von Führung auf Distanz beherrschen.

P Personal (MA) – hier wird abgefragt, inwieweit die Mitarbeiter*innen selber bereits geübt im Umgang mit mobilem Arbeiten sind.

+ (Kommunikation) – hier wird abgefragt, inwieweit bereits erforderliche Kommunikationsprinzipien Einzug in die Arbeitswelt des untersuchten Bereiches gefunden haben.

Alle Fragen werden auf einer Skala beantwortet und mit entsprechenden Faktoren hinterlegt. In der multiplikativen Zusammenführung sorgt dieses Verfahren dafür, erste Anhaltspunkte zu erhalten, auf welchem Gebiet die Organisation nachlegen kann (und muss?) um eventuelle Zielquoten zu erreichen.

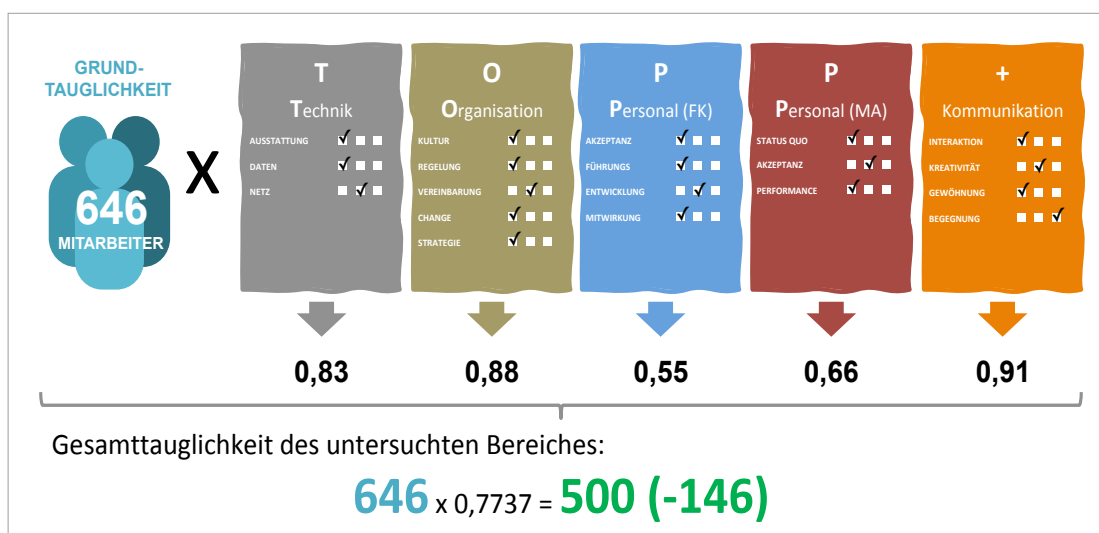


Abbildung 3: TOPP+ Beurteilung Reife für flexibles Arbeiten/ flexible Nutzung am Standort A

Reifegrad Mobiles Arbeiten

gelbe Felder sind zu füllen

Anzahl der aktiven Mitarbeiter
(noch ohne Homeoffice)

646

Für die Ermittlung der TOPP+ Faktoren priorisieren Sie zunächst die einzelnen Faktoren für Ihre Organisation in der Spalte B. Bitte benutzen Sie hier für die Werte A,B und C. Anschließend bewerten Sie bitte jeden Faktor anhand der vorgegebenen Skala in den Spalten E bis J. Hierzu markieren Sie das antwortende zutreffende Feld mit einem x. Wichtig: Es sind nur Einfachnennungen zulässig, werden mehrere Werte angekreuzt wählt das System den entsprechend höheren aus. Die TOPP+ Faktoren spiegeln den Einfluss Ihrer Organisation auf die Eignung für Mobiles Arbeiten wieder. Die Faktoren können sich positiv oder negativ auswirken und sind je nach Priorisierung unterschiedlich gewichtet.

Priorität	T Technik		trifft vollständig zu	trifft überwiegend zu	trifft häufig zu	trifft weniger häufig zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	Hilfsspalte	Faktor
B	Ausstattung	Die Mitarbeiter sind bereits mit der notwendigen Hard- und Software ausgestattet bzw. der AG stellt fehlende Mittel zur Verfügung		x					trifft überwiegend zu	1,25
C	Daten	Die Frage der Datensicherheit ist gelöst				x			trifft weniger häufig zu	0,9
A	Netz	Die Mitarbeiter verfügen über eine ausreichende Internetverbindung (Bandbreite)					x		trifft kaum zu	0,33
Priorität	O Organisation		trifft vollständig zu	trifft überwiegend zu	trifft häufig zu	trifft weniger häufig zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	Hilfsspalte	Faktor
A	Kultur	In der Organisation findet bereits der Wandel von der Kontrollkultur zur ergebnisorientierten Vertrauenskultur statt			x				trifft häufig zu	1
A	Regelung	Es existieren Regelungen/ Vereinbarungen über die Ausstattung für Mobiles Arbeiten			x				trifft häufig zu	1
C	Vereinbarung	Es existieren verbindliche Vereinbarungen zur Regelung von Mobilem Arbeiten (Zeiten, Erreichbarkeit, Performance, Kommunikation etc.)				x			trifft weniger häufig zu	0,9
B	Change	Die Organisation hat bereits Erfahrungen mit der Umsetzung von Change-Prozessen (Planung, Durchführung, Moderation, Evaluation)			x				trifft häufig zu	1
B	Strategie	Das Thema Mobiles Arbeiten ist bereits in eine Gesamtstrategie "zukunftsfähige Arbeitswelten" eingebettet					x		trifft kaum zu	0,5
Priorität	P Personal (Führungskräfte)		trifft vollständig zu	trifft überwiegend zu	trifft häufig zu	trifft weniger häufig zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	Hilfsspalte	Faktor
B	Akzeptanz	Mobiles Arbeiten ist bereits heute grundsätzlich von den Führungskräften gewollt/ erlaubt/ akzeptiert			x				trifft häufig zu	1
B	Führung	Die Führungskräfte verfügen über Fertigkeiten und Fähigkeiten bzgl. der notwendigen "Führung auf Distanz" (u.a. mbo) und es sind entsprechende Meßmethoden etabliert und vereinbart				x			trifft weniger häufig zu	0,75
A	Entwicklung	Die Führungskräfte werden in moderner Mitarbeiterführung "auf Distanz" geschult						x	trifft gar nicht zu	0,1
A	Mitwirkung	In diesem Zusammenhang sind die Themen "Beteiligung", "Mitwirkung" und "Akzeptanz" sehr wichtig und werden aktiv berücksichtigt					x		trifft kaum zu	0,33
Priorität	P Personal (Mitarbeiter)		trifft vollständig zu	trifft überwiegend zu	trifft häufig zu	trifft weniger häufig zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	Hilfsspalte	Faktor
C	Status Quo	Die Mitarbeiter sind bereits mit Mobilem Arbeiten vertraut und haben fast alle bereits seit längerem damit Erfahrung gemacht			x				trifft häufig zu	1
A	Akzeptanz	Die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Mobilem Arbeiten stellt sich positiv dar				x			trifft weniger häufig zu	0,66
A	Performance	Die Entwicklung der Tätigkeitsniveaus der Mitarbeiter im Rahmen Mobiler Arbeit ist positiv					x		trifft kaum zu	0,33
Priorität	+ Plus (Kommunikation)		trifft vollständig zu	trifft überwiegend zu	trifft häufig zu	trifft weniger häufig zu	trifft kaum zu	trifft gar nicht zu	Hilfsspalte	Faktor
B	Interaktion	Insgesamt haben kommunikative Aktivitäten (Meeting, Informationsaustausch) an der Leistungserbringung des ausgewählten Mitarbeiter-Bereiches einen tendenziell kleinen Anteil. Also auch für Arbeiten, die mobil erbracht werden können.				x			trifft weniger häufig zu	0,75
B	Kreativität	Insgesamt steckt wenig kreative Team- und Projektarbeit in den Tätigkeiten des ausgewählten Mitarbeiter-Bereiches. Also auch in denen, die mobil erledigt werden können.			x				trifft häufig zu	1
C	Gewöhnung	Es werden bereits seit langem digitale Kommunikationssysteme genutzt (Videokonferenzen etc.)				x			trifft weniger häufig zu	0,9
B	Begegnung	Das persönliche Miteinander und die persönliche Begegnung im Arbeitsalltag sind im ausgewählten Mitarbeiter-Bereiches eher nicht so wichtig			x				trifft häufig zu	1

Anwendbarer TOPP+ Faktor **0,7737**

Anzahl der für Mobiles Arbeiten tauglichen Mitarbeiter **499,8**

Anteil der noch nicht für Mobiles Arbeiten tauglichen Mitarbeiter **-146,2**

Abbildung 4: TOPP+ Beurteilung Reife für flexibles Arbeiten/ flexible Nutzung am Standort B

Und für die Mitarbeiter*innen, die noch nicht flexibel arbeiten können, müssen Sie feste Plätze kalkulieren.

Wenn Sie das Tool ausprobiert haben, schreiben Sie also auch diesen Wert auf.

5. Wie viele von den so ermittelten Anwesenden können sofort gleichzeitig im Homeoffice arbeiten?

Nicht jeder kann im Homeoffice arbeiten, aber viele eben schon. Die Beurteilung, wie viele Mitarbeiter*innen dies bereits können, erfolgt nach dem gleichen Prinzip, wie die Einschätzung der Eignung für flexible Arbeit am Standort. Je nach Unternehmenskultur ist die Vorgabe, wie viel im Homeoffice gearbeitet werden kann/ darf/ soll unterschiedlich – eine Quote derer, die dadurch NICHT zur gleichen Zeit im Büro anwesend sind, lässt sich aber ermitteln. Auch hier greift das Werkzeug TOPP+Verfahren in der Ausprägung „Homeoffice“, denn die Fragen sind ähnlich und vor allem gleich strukturiert. Probieren Sie am besten das Tool einmal selbst aus.



Notieren Sie also nun die Anzahl von Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice arbeiten können.

6. Wie viele von den Anwesenden arbeiten zur gleichen Zeit an einem Schreibtisch und wie viele von den Anwesenden üben zur gleichen Zeit Tätigkeiten aus, die nicht an einem Schreibtisch stattfinden?

Wenn Sie ihre Zahlen noch einmal durchgehen, wissen Sie nun schon, wie viele Mitarbeiter*innen im Büro sind. Aber wie viele davon arbeiten konzentriert (also in Ruhe) an einem Schreibtisch? Und wie viele kommunizieren, kollaborieren oder konferieren? Nun nutzen Sie die Auswertung der Tätigkeitsarten aus Schritt 3.

Unserer Erfahrung nach, arbeiten 2/3 der Mitarbeiter*innen zur etwa gleichen Zeit konzentriert an einem Schreibtisch, 1/3 der Mitarbeiter*innen ist in Besprechungen, Teamarbeit, Kundenterminen im Haus o.ä. 1/3 sitzt also nicht am Schreibtisch. Seien Sie also nicht überrascht, wenn sich bei Ihnen recht ähnliche Werte ergeben.

Für die ermittelten Anwesenden, die flexibel im Sharing arbeiten können, müssen Sie nun also noch diese zwei Zahlen ermitteln:

- » Anzahl der Mitarbeiter*innen, die gleichzeitig in der Spitze am Schreibtisch arbeiten = „klassische“ (Einzel-) Konzentrationsarbeit, auch Telefonie, aber ohne Meeting, Projektarbeit und Pause
- » Anzahl der Mitarbeiter*innen, die gleichzeitig NICHT am Schreibtisch arbeiten = Meeting, Teamarbeit, Kundenberatung, Pause, etc.

Notieren Sie auch diese beiden Werte.

7. Wieviel „Wohlfühlfaktor“ sollte als Puffer aufgeschlagen werden?

Zum Schluss brauchen Sie noch einen Wohlfühlfaktor, einen Puffer, denn mit dem Tool sehen Sie vielleicht plötzlich radikale Zahlen. Möglicherweise haben Sie auch im Kopf schon Ihre eigene Organisation einmal überschlagen und sind jetzt gedanklich bei einer Zahl angekommen, die Ihnen Kopfschmerzen bereitet?

Rechnen Sie einen Puffer ein.

Damit es wirklich passt, muss eine Arbeitswelt zur Unternehmenskultur passen. Es soll niemals zu eng sein. Es soll niemals das Gefühl von Großraumpferch entstehen. Im Übergang muss eine Organisation sich gewöhnen können. Außerdem soll die Arbeitswelt anpassungsfähig, zukunftsfähig bleiben. Und schließlich, wenn das alles eingeübt ist, ein neues Nutzungsverhalten etabliert ist, dann könnte im Zweifelsfall der Puffer auch später wieder reduziert werden.

Notieren Sie also nun Ihren Wert für den „Wohlfühlfaktor“.

Jetzt ist es an der Zeit, alle Werte in eine Gesamtbetrachtung zu bringen.

8. Gesamtbetrachtung & Beispielrechnung

Für die Gesamtbetrachtung aller dieser Werte haben wir hier eine Beispielrechnung aufgestellt. Wir gehen von einem ganz und gar durchschnittlichen Bürostandort mit 1.000 Mitarbeiter*innen aus.

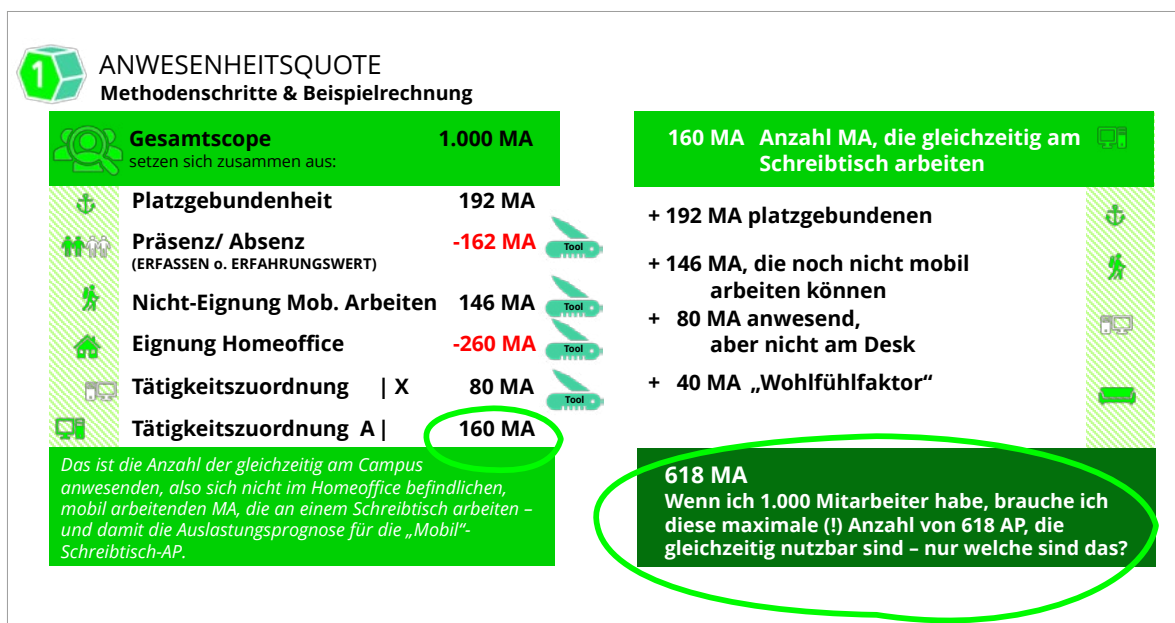


Abbildung 5: Beispielrechnung Anwesenheitsquote

Die Beispielrechnung Schritt für Schritt:

1.000 MA sind im Gesamtscope

Davon:

192 MA arbeiten platzgebunden (diese Plätze brauchen Sie fest)

162 MA sind im Minimalfall nicht im Hause (die ziehen Sie ab)

146 MA können noch nicht mobil arbeiten (die Plätze brauchen Sie also auch NOCH fest)

260 MA können bereits jetzt im Homeoffice arbeiten (die ziehen Sie ebenfalls ab)

Jetzt bleiben noch 240 Mitarbeiter*innen übrig. Davon:

80 MA arbeiten gleichzeitig NICHT am Schreibtisch, sondern in Teamplätzen, Besprechern o.ä.

160 MA arbeiten gleichzeitig am Schreibtisch

Diese 160 Mitarbeiter*innen sind die Anzahl der gleichzeitig im Büro anwesenden, also sich nicht im Homeoffice befindlichen, mobil arbeiten könnenden Mitarbeiter*innen, die an einem Schreibtisch arbeiten.

Mit dieser Zusammenstellung haben Sie:

- » die Auslastungsprognose für die zukünftigen Schreibtisch-Arbeitsplätze
- » die Menge an nötigen Schreibtisch, Besprechungs- und Teamarbeitsplätzen
- » die Anzahl von platzgebundenen Mitarbeiter*innen

Jetzt können Sie also zusammenrechnen:

160 MA arbeiten gleichzeitig am Schreibtisch

192 MA arbeiten platzgebunden

146 MA können noch nicht mobil arbeiten

80 MA arbeiten gleichzeitig NICHT am Schreibtisch, sondern in Teamplätzen, Besprechern o.ä.

40 „MA“ schlagen Sie rechnerisch als Puffer auf (bzw. 4%)

Das macht unterm Strich: 618 MA, für die Arbeitsplätze bereitgestellt werden müssen.

Kurz gesagt: Wenn Sie 1.000 Mitarbeiter*innen haben, brauchen Sie 618 Arbeitsplätze im Haus.



Vielleicht haben Sie auch schon die Beobachtung gemacht, dass die Arbeitsplätze in aller Regel zu 40-50% leer stehen. Das deckt sich. (Übrigens auch schon ohne die große Welle Homeoffice aus der Corona-Zeit.) Deswegen ist es durchaus auch möglich mit Erfahrungswerten und Statistiken zu arbeiten, wenn es um die reine Potenzialabschätzung geht. Die Erfassung mittels des Tools macht natürlich wesentlich unangreifbarer.

Die Erfassung und Auswertung für einen Bürostandort, wie in dieser Beispielrechnung, dauert in der Regel etwa 2-3 Wochen.

Damit stellt sich als nächstes die Frage: Wie viel Fläche brauchen Sie nun für diese 618 Arbeitsplätze?

*Dauer Erfassung & Auswertung:
ca. 2-3 Wochen*

SCHRITT 2: FLÄCHENBEDARF & KOSTEN

Welche Arten von Arbeitsplätzen werden benötigt? Das lässt sich nun bereits vorsortieren auf dem Weg zu einem Zielbild Arbeitswelt. Denn darum geht es: Zuerst die Quantifizierung, dann die Gestaltung des Raumes. Mit Gestaltung und Möbeln anzufangen, ist zwar weit verbreitet, sorgt aber nicht für den Business Case – also noch ein wenig Geduld. Rechnen wir erst einmal weiter, um zu einer „SOLL“-Fläche zu kommen:

1. Für die Gruppen Schreibtisch-Arbeit, noch-nicht-mobil-arbeitend und den Wohlfühlfaktor, rechnen Sie Schreibtische.
2. Für die Gruppe „Nicht am Schreibtisch“ rechnen Sie kollaborationsfähige Arbeitsplätze/ Besprechungsmöglichkeiten.
3. Und für die Gruppe „Platzgebundene“ rechnen Sie die Arten von Plätzen, die es eben sind.

Leitfrage:

Wieviel Fläche (Quadratmeter) wird für die Anwesenden (in der Spitze) zu welchen Kosten benötigt?

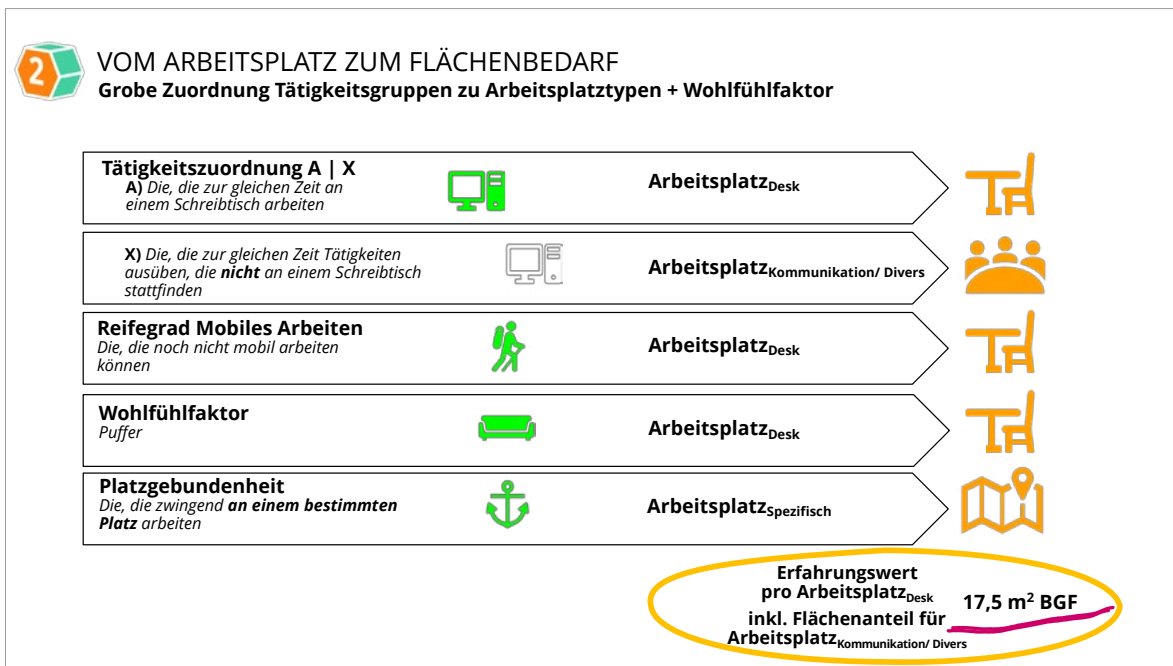


Abbildung 6: Zuordnung Tätigkeitsarten zu Arbeitsplatztypen

Für die Berechnung des SOLL-Flächenwertes wird ein Flächenansatz pro Arbeitsplatz zugrunde gelegt.

Unser Erfahrungswert liegt bei 17,5 m² BGF pro Schreibtischarbeitsplatz in einer geeigneten Business Club Fläche, in der später benötigte Zonierungen gebildet werden können.

Darin enthalten ist bereits der Flächenanteil für die Kommunikations- und Teamarbeitsplätze – also Besprechungsräume, Teeküchen, all das.

Dieser Wert kann beim späteren Blick in den Bestand zwar etwas variieren, aber als grundlegende Rechengröße hat er sich in unseren Projekten etabliert.

Wie geht es Ihnen mit 17,5 m²? In den 1:1-Arbeitswelten sind Werte von 25-30m² Fläche BGF pro Arbeitsplatz häufig anzutreffen, wenn es um den Flächenverbrauch von Corporate-Unternehmen in gemieteten Objekten geht. Im Eigentum sind 45 m² nach wie vor keine Seltenheit, dabei ist je nach Objekt am einzelnen Arbeitsplatz noch nicht einmal wirklich „viel Platz“ – subjektiv empfunden.

Die platzgebundenen Arbeitsplätze schlagen unserer Projekterfahrung nach häufig (aber längst nicht immer) mit 12 m² zu Buche. Dies ist natürlich gleichwohl ein sehr viel weniger verallgemeinerbarer Wert. Den Ansatz müssten Sie in Ihrem Unternehmen spezifisch erfassen.

Faustformel:
17,5 m² BGF pro Arbeitsplatz

In der Fortführung der Beispielrechnung bedeutet das Folgendes:

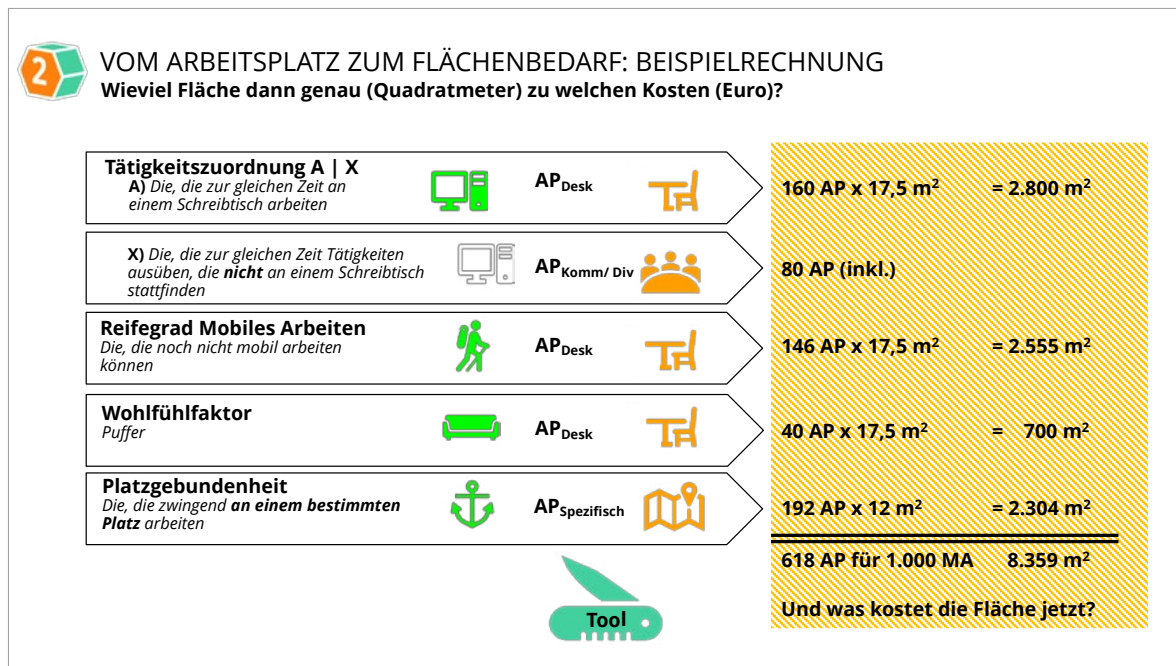


Abbildung 7: Beispielrechnung zur Bestimmung der SOLL-Fläche

Die Abbildung zeigt nun anhand der hergeleiteten Werte eine SOLL-Flächen Quadratmeter-Anzahl, die möglich ist, ohne dass dabei eine „endverdichtete Todeszone Großraumbüro“ entsteht. Lediglich gemeinsam nutzen – diese Annahme liegt zugrunde!

Das ist belastbar. Es ist realistisch. Es ist umgesetzt. Wer trotzdem Scheu hat, bei diesen Werten (oder gerade an sein Bürohochhaus in A-Lage einer der größten 6 deutschen Städte denkt) – schlagen Sie weiteren Puffer auf. Unter der Arbeitswelt, die Arbeitsplätze für Mitarbeiter*innen in 1:1 Zuordnung vorhält, werden Sie allemal landen.

Und jetzt die Krone drauf: Was kostet diese Fläche?

Im Spiegel war im Sommer 2020 zu lesen, dass der durchschnittliche Arbeitsplatz in Deutschland pro Monat 500 € kostete. Wir haben das einmal anhand unserer Erfahrungswerte nachgerechnet – und kommen auf vergleichbare Ergebnisse. Geisterfahrer scheinen wir also nicht zu sein.

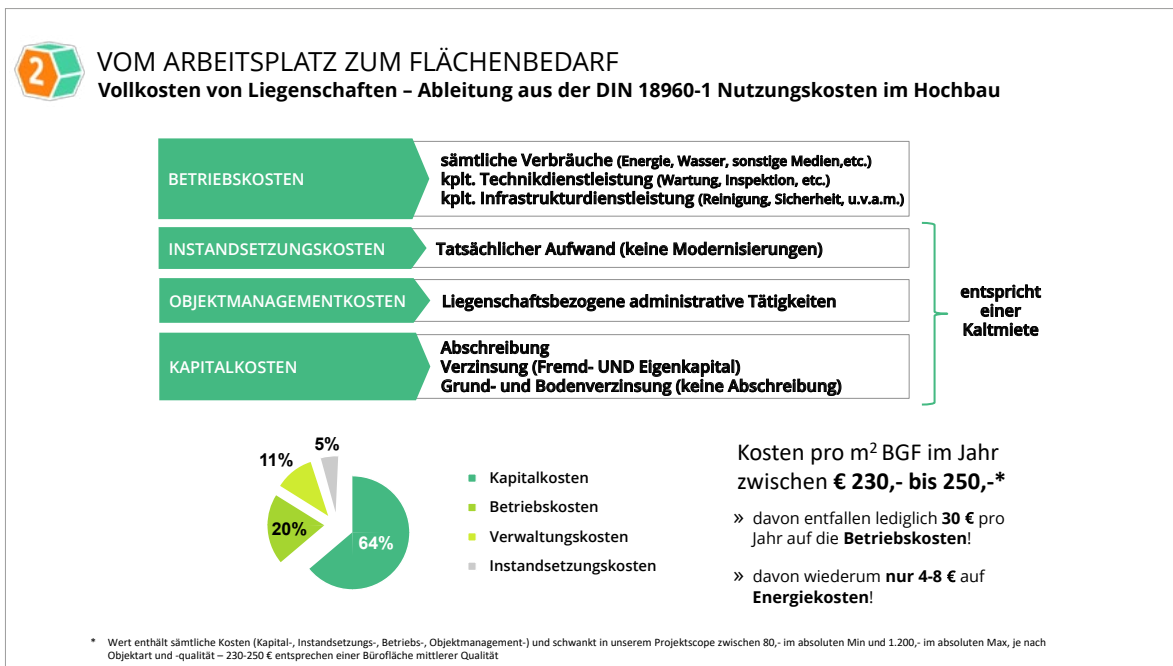


Abbildung 8: Vollkosten von Liegenschaften

Wir stützen uns in unserer weiteren Beispielrechnung auf die DIN 18960-1 Nutzungskosten im Hochbau – sicherlich in FM und CREM Kreisen weithin bekannt. In der Anwendung der DIN 18960 auf die statistischen Projektkennwerte liegt der Kostenansatz pro m² BGF im Jahr zwischen 230 und 250 € für eine Bürofläche in mittlerer Qualität.

Die Vollkosten umfassen die Kapitalkosten (also Zinsen auf Fremd- und Eigenkapital, Abschreibungen), die Instandsetzungskosten (und zwar ohne Modernisierungen), die Objektmanagementkosten (in älteren Versionen auch als Verwaltungskosten zu finden) und die Betriebskosten, die nur etwa ein Fünftel der Vollkosten ausmachen.

Den mittleren Vollkostenansatz von 240 € pro m² BGF im Jahr legen wir in unserem nächsten Schritt der Beispielrechnung zugrunde mit dem Ergebnis: 2,01 Mio EUR pro Jahr.

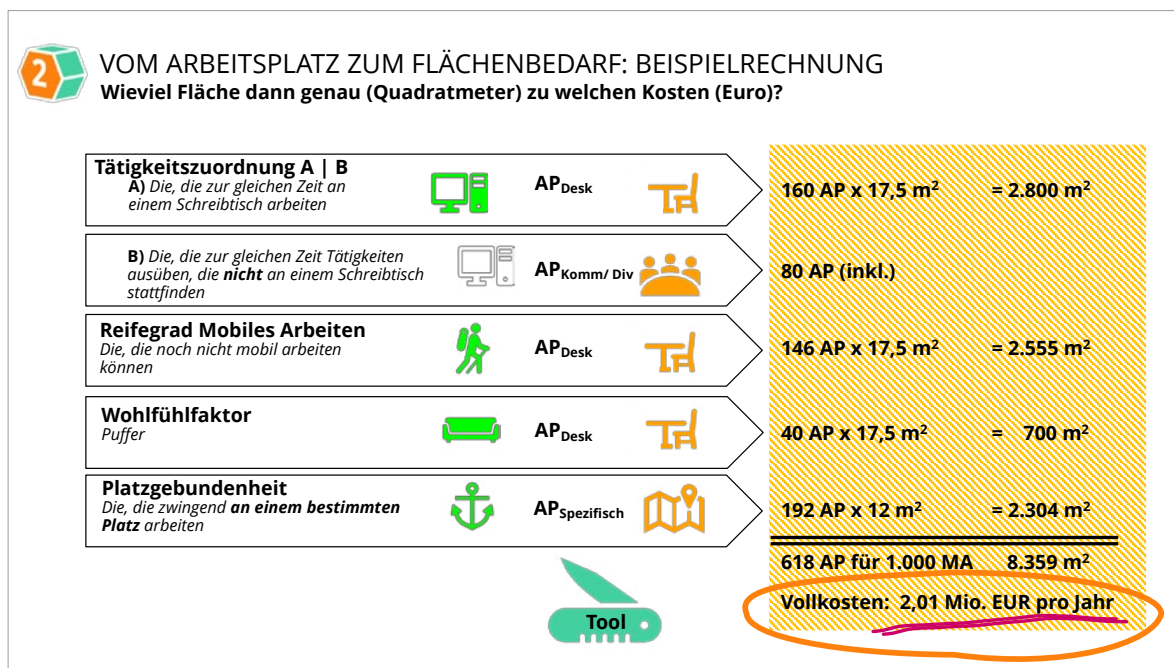


Abbildung 9: Vollkosten der SOLL-Fläche - Beispielrechnung

Im Vergleich mit den IST-Kosten entsteht durch die Differenz der Business Case und damit die Bereitschaft für die nötigen Investitionen

Um es einmal ganz plump zu sagen:

Investiere einmal 5 Mio. EUR und spare jährlich 3!

SCHRITT 3: PORTFOLIO-PLAN

Wo in meinem Objekt? Wo an meinem Standort? Wo in meinem Portfolio sind jetzt diese Flächen, die ich brauche? Und was mache ich mit dem Rest?

Um diese Fragen zu beantworten, braucht es:

- » eine Bewertung von Zustand, Nutzbarkeit, Verbindlichkeiten, Betriebsanforderungen und vor Unternehmensanforderungen im Hinblick auf kulturelle Faktoren
- » ein Verfahren, um die passendsten Flächen für das Projekt zu finden
- » und die Entwicklung von Szenarien, sodass eine Entscheidungsgrundlage entsteht.

Leitfragen:

Wo sind diese Fläche im eigenen Bestand?

Welche Flächen können in der neuen Art genutzt werden?

Welche Umbauten werden benötigt?

Welche Flächen werden nicht mehr benötigt?

DIE BEWERTUNG

Die Bewertung von Objekten, Standorten, ganzen Portfolios erfolgt aus 6 Blickwinkeln.

1. Lage & Logistik

Aus dem ersten übergeordneten Blickwinkel heraus, werden die Lagefaktoren im raumplanerischen Sinne beurteilt. Wie sind die Bewegungen am Standort? Welche Organisationseinheiten sollten in Nähe zueinander sein? Welche Verbindungen bestehen? Wo können Distanzveränderungen entstehen, wo nicht? Hier muss eine Beschreibung der Standortgeografie entstehen und zwar im Gesamtzusammenhang mit allen Objekten eines Standortes.

2. Investition & Kosten

Hier geht es um kaufmännische Gesamtbetrachtung, also die Abbildung von Werten, Kosten, Erlösfähigkeiten, Investitionsnotwendigkeiten etc.

3. Bau & Technik

Investitionsnotwendigkeiten entstehen natürlich nicht nur aus dem Workplace-Projekt, sondern auch aus anderen baulichen Gegebenheiten bis hin zum Sanierungsstau.

Im Hinblick auf die Nutzbarkeit gilt es außerdem, die architektonischen Gegebenheiten zu beschreiben und ihre Entwicklungsfähigkeit zu beurteilen. Was wird gebraucht? Was ist vorhanden? Was kann nachgerüstet werden? Was nicht? Was wird anders gebraucht?

Für die Entscheidungsszenarien heißt das: Gesamtbetrachtung von Baulichkeit und Technik der Objekte.

4. Bindungen

Unter den Punkt Bindungen gehört eine Beschreibung und Beurteilung sämtlicher bindenden Faktoren, die eine Projektentwicklung hemmen, fördern oder anderweitig beeinflussen, weil vertraglichen, rechtlichen, wirtschaftlichen oder politischen Verbindlichkeiten Rechnung getragen werden muss. Das kann der Mietvertrag sein, das Planungsrecht, Fördergelder und viele verschiedene andere.

5. Betrieb

Das, was bereitgestellt wird, muss auch betrieben werden. Bei der Entscheidung für oder gegen ein Objekt, einen Standort oder ein Szenario, gehören auch diese Faktoren in die Betrachtung.

6. Kultur

Gipfelpunkt der Beurteilung ist die Kultur des Unternehmens. Das zukünftige Gebäude muss zur Kultur, zum Spirit passen. Wenn der Designated Desk geht und das Sharing kommt, ist das eine enorme Chance für Gemeinsamkeit! Jeder Wandel erzeugt „Stress“. Eine neue Arbeitswelt muss schlicht und ergreifend einfach richtig wunderbar sein! Immer die passende Arbeitsmöglichkeit für die Tätigkeiten des Tages finden zu können in einer guten Umgebung – das ist das Ziel.

Nicht zuletzt in diesem Punkt geht es auch um die Beschreibung der Nutzbarkeit von Flächen und Objekten.



Abbildung 10: Mit welchen Augen auf Liegenschaften blicken

Diese 6 Blickwinkel gehören in eine Gesamtbewertung. Mit ihrer Hilfe lassen sich die wertvollen Flächen und Objekte aus dem Portfolio regelrecht herauschälen.

Der Ablauf bis zur Planung des Zielszenarios

Entlang der 6 Blickwinkeln geht es nun darum bis zur Planung eines Zielszenarios zu kommen.

Die Grundlage liegt in der Erhebung und Beurteilung von Flächen, Objekten & Anlagen.

Auf dieser Grundlage werden Alternativszenarien entwickelt und kalkuliert.

Dann ist die Entscheidungsgrundlage fertig.

Mit der Entscheidung für ein Szenario ist das Zielszenario bestimmt und kann konzipiert und geplant werden.

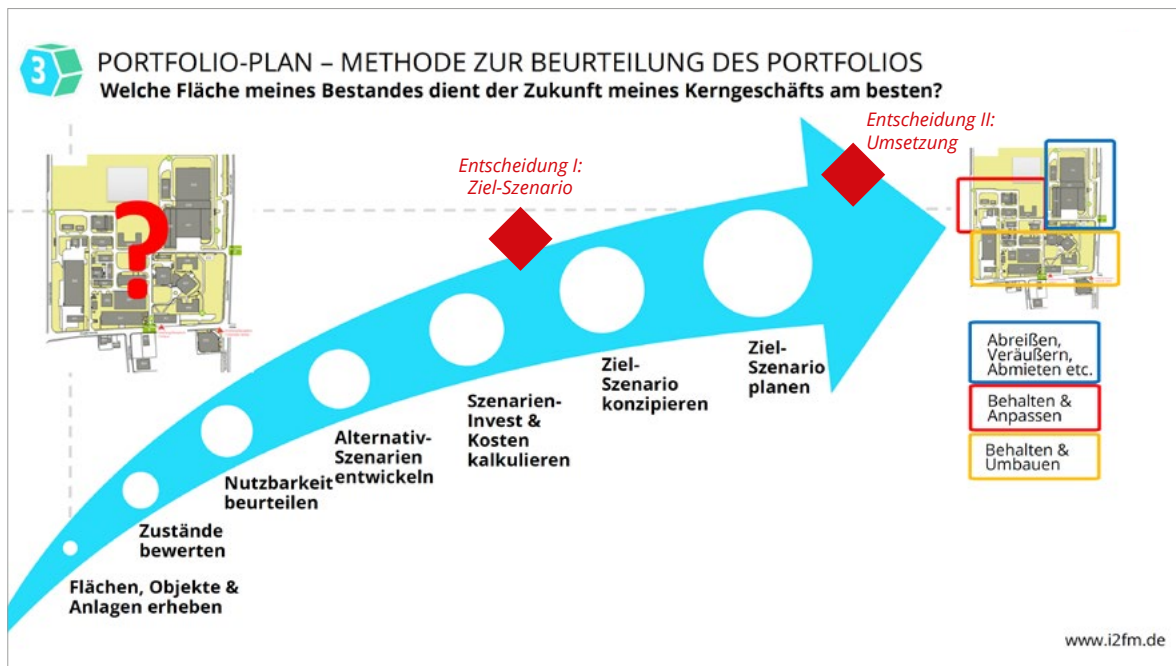


Abbildung 11: Ablauf von der Erhebung bis zum Zielszenario

SCHRITT 4: RAUMENTWURF & PROJEKTENTWICKLUNG

Und jetzt – erst jetzt – geht es um die Frage, wie der Raum der all den Anforderungen aus den Schritten 1-3 gerecht wird, aussehen soll. Jetzt geht es um Raumentwurf, Gestaltung, Möbel, Ausstattung.

Hier wird es nun wirklich individuell. Die eine Standard-Musterlösung gibt es nicht – und vor allem: es braucht sie auch nicht. Was Sie brauchen, ist ein Raumkonzept, das die verschiedenen Arbeitsplatztypen, besser gesagt Arbeitsmöglichkeiten, in Einklang miteinander und den im Büro ablaufenden Prozessen bringt. Das ist die sogenannte Raummelodie. Und wenn Sie die Schritte 1-3 gemacht haben, haben gute Architekten & Innenarchitekten eine hervorragende Grundlage, um solche Raumkonzepte zu entwickeln.

Um einen solchen Raumentwurf sowie Technik und Möblierungskonzept dann zu prüfen, hat das i2fm 2015 den Workplace Performance Index aufgelegt. Hier finden Sie einen Auszug aus dem dazugehörigen Fragenkatalog. Auf dieser Basis lassen sich Befragungen, Einschätzungen und Erhebungen organisieren.

Leitfragen:

Wie muss diese Fläche dann zukünftig aussehen?

Welche (Um-)Bauten müssen vorgenommen werden?

Wie sieht die ideale Raummelodie aus Arbeitsplätzen aus?

FUNKTIONALITÄT

- » Liegt der Gestaltung der Arbeitsplätze eine Analyse der Tätigkeitsarten zugrunde?
- » Liegt der Gestaltung der Arbeitsplätze eine Analyse der Arbeitsprozesse zugrunde?
- » Wie hoch ist die Übereinstimmung der Tätigkeitsquoten und deren Verteilung zu den jeweils bereitgestellten Arbeitsplatztypen?
- » Sind alle Arbeitsplätze grundsätzlich barrierefrei?
- » Wie schätzen Sie das subjektive Platzangebot ein?
- » Gibt es Beschwerden durch die Nutzer über die baulichen Rahmenbedingungen der Arbeitswelt?
- » Zu welchem Grad lassen sich die Anforderungen des verwendeten Arbeitsweltmodells in der baulichen Umgebung abbilden?
- » Zu welchem Grad lassen sich die Anforderungen der Organisation in dem verwendeten Arbeitsweltmodell abbilden?
- » Sind durch das Arbeitsweltkonzept Gelegenheiten für zufälligen Austausch gegeben?
- » Ermöglicht das vorhandene (oder geplante) System die freie Bewegung in den Firmenräumen?
- » Bestehen Einschränkungen in der Arbeitsplatzwahl (durch unterschiedliche Ausstattungen, Ergonomie bzw. Technikgrad)?
- » Wie stark schätzen Sie die Individualisierungsmöglichkeiten im IT-Bereich ein? (Stichwort bspw. Bring your own device, Software-Oberfläche)
- » Gibt es Beschwerden, dass Mitarbeiter*innen für die notwendige Arbeitsart nicht die entsprechende Arbeitsmöglichkeit finden?
- » Gibt es Beschwerden, dass Mitarbeiter*innen für Besprechungen nicht die entsprechende Arbeitsmöglichkeit finden?
- » Gibt es eine verankerte Systematik, um zukünftig signifikante Änderungen in Arbeitsprozessen, Arbeitsstilen und Arbeitsorganisation zu erkennen?

WOHLBEFINDEN

- » Wie zufrieden sind die Mitarbeiter*innen mit ihren Arbeitsbedingungen?
- » Wie viele Mitarbeiter*innen würden das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen?
- » Wie hoch ist der Krankenstand?
- » Ist ein Vergleich zum Krankenstand im selben Unternehmen zu einer Gruppe mit vergleichbaren Tätigkeiten in einer anderen Arbeitswelt möglich?

ATTRAKTIVITÄT & NUTZBARKEIT

- » Wie hoch schätzen Sie/ die Mitarbeiter*innen die Attraktivität der Arbeitswelt ein?
- » Ist ein zeitgemäßes Akustik-Konzept in die Raumgestaltung eingeflossen?
- » Haben Mitarbeiter*innen Ausweichmöglichkeiten, bei akustischen Störungen bzw. um selbst keine akustischen Störungen zu verursachen?
- » Ist ein zeitgemäßes Klimatisierungskonzept in die Raumgestaltung eingeflossen?
- » Haben Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, Raumklima und Temperatur selbst zu beeinflussen?
- » Ist ein zeitgemäßes Lichtkonzept in die Raumgestaltung eingeflossen?
- » Haben Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, die Belichtung und Sonneneinstrahlung selbst zu beeinflussen?
- » Schätzen Sie/ die Mitarbeiter*innen die Qualität ein von:
 - › Mobiliar
 - › Variantenreichtum des Mobiliars
 - › Technische Ausstattung
 - › Böden
 - › Farb- und Wandgestaltung der Räume
 - › Akustik
 - › Licht
 - › Klima
- » Können alle Mitarbeiter*innen in angemessener Zeit eine Teeküche, Pausenbereiche und die Möglichkeit, etwas zu essen (in & außerhalb des Gebäudes), erreichen?

WAS WIR IHNEN FÜR DEN HINTERKOPF EMPFEHLEN WÜRDEN:

- » Sparen Sie nicht an diesem Ende – es wäre das Falsche.
- » Mit Großraumbüros ist bisher kaum jemand jemals glücklich geworden.
- » Die Leitplanken, wie mutig es werden darf, sollten gemeinsam festgelegt werden – und damit kommen wir zu Schritt Nr. 5.

SCHRITT 5: CHANGE & UMSETZUNG

Ein Wandel der Arbeitswelt braucht ein gutes Change Management. Wandel ist nicht für jeden gleich einfach. Er kann Druck und Stress auslösen genauso wie Freude und Erleichterung.

Vor allem anderen sorgt ein gutes Change Management dafür, dass Wandel überhaupt akzeptiert wird. Der maßgebliche Hebel dazu heißt Beteiligung, Partizipation.

Leitfragen:

*Wie für Akzeptanz bei allen Mitarbeiter*innen sorgen?*

Wie alle mitnehmen?

Wie das Projekt managen?

Partizipation führt zu gesteigerter Motivation und gleichzeitig zu besseren Lösungen. Was dem Herzen widerstrebt, das lässt der Kopf nicht ein.

Wir empfehlen einen Drei-Stufenplan für

- » Konzeptphase,
- » Pilotphase und
- » Umsetzungsphase.

In der **Konzeptphase** geht es darum, die Projektstruktur aufzubauen, die Beteiligungsprozesse zu gestalten und zentrale Themen aller Beteiligten zu identifizieren. In dieser Phase werden die Leitplanken gemeinsam vereinbart, damit die Ausgestaltung der späteren Arbeitswelt nicht zum unbeherrschbaren Wunschkonzert wird. Wir empfehlen die Bildung von

Konzeptphase

- » einem **Projektteam** (mit der Expertise aus Fachabteilung, Organisationspsychologie, Bereitstellung, Betrieb, Due Diligence, Architektur, Projektentwicklung und Change Management)
- » einer **Lotsengruppe** (mit Führungskräften, Betriebsräten, Interessensvertreter der Mitarbeiter*innen sowie Vertreter des Projektteams), in der die Beteiligung maßgeblich organisiert ist,
- » und einer **Multiplikatorengruppen**, die die abgestimmten Dinge dann unter allen Mitarbeiter*innen promotet.

In der Pilotphase wird die Umsetzung vorbereitet und neues Nutzungsverhalten erprobt. Schließlich in der Umsetzungsphase verankert die Change-Begleitung neues Nutzungsverhalten nachhaltig.

Wir kümmern uns um dieses Thema in unserem nächsten Whitepaper „Change Story – Mitarbeiter mitnehmen, Wunschkonzert beenden, Verbindlichkeit herstellen“.

Tragen Sie sich am besten direkt in den Mail-Verteiler dazu ein, um nichts zu verpassen.

3.4. Projektablauf & Zeitbedarf

Es kann durchaus schnell gehen. Eine erste Potenzialabschätzung für einen Standort dauert etwa 2-4 Wochen, eine exakte Potenzialanalyse ca. 2-3 Monate.

Danach kann das dicke Brett in Angriff genommen werden: für Szenarioentwicklung, Planung und Projektentwicklung sind erfahrungsgemäß etwa 18-24 Monate Laufzeit nötig.

Und dann: Umsetzen, gegebenenfalls also Bauen oder Umbauen.

Die typische Projektorchestrierung sieht folgendermaßen aus:

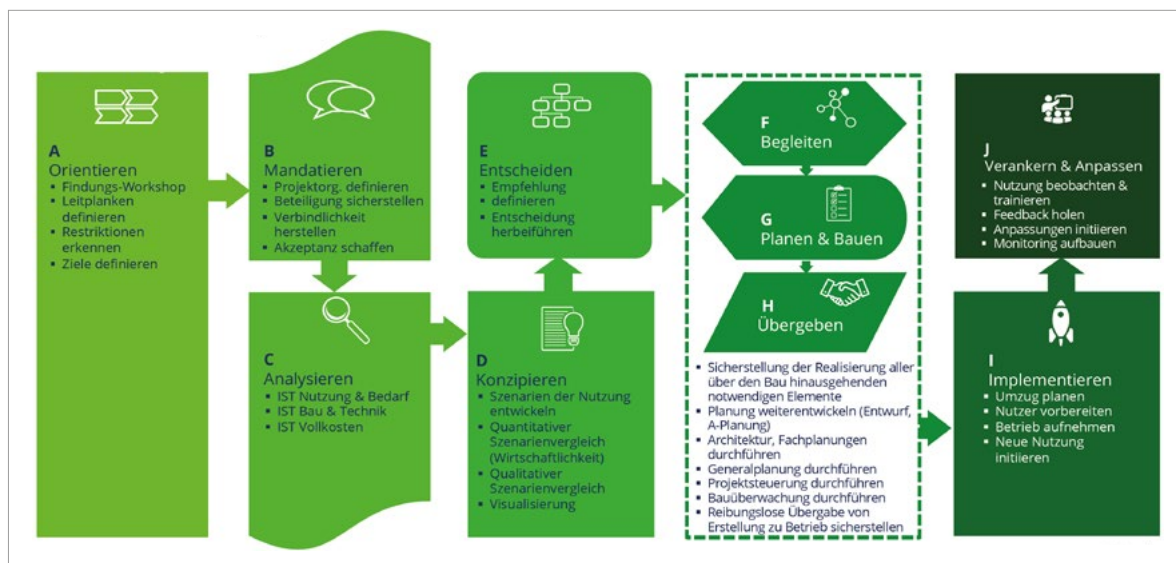


Abbildung 12: Typischer Projekttablauf

3.5. Next steps

Was Sie jetzt mit uns gemeinsam tun können:

- » Potenzial abschätzen
- » Entscheider dafür gewinnen
- » Orientierungsworkshop durchführen
- » 6-Stufen-Due Diligence durchführen
- » Projektsteuerung aufsetzen
- » für Beteiligung & Akzeptanz sorgen
- » Nutzungs- & Raumszenarien entwickeln
- » Objekt-/ Portfolioentwicklung aufsetzen
- » Vollständigen Projekt- & Investitionsplan erstellen
- » Monitoringsystem Flächenauslastung implementieren

Sprechen Sie uns gerne an, wenn wir Sie unterstützen können.



AUTORIN
Katja Müller-Westing
 Geschäftsfeldleiterin
 Kommunikationsplattformen

KONTAKT
 Internationales Institut für Facility Management GmbH
 Essener Str. 5 | 46047 Oberhausen
 +49 (0)208 / 59 48 71 910 | www.i2fm.de
 Email: mueller-westing@i2fm.de