



FACINATION

Whitepaper

Desksharing und Free-Seating

Autor: Robert Hlawna, Geschäftsführer FACINATION GmbH

Datum: Oktober 2019

Version: 1.0

Inhalt

1	Einführung	3
2	Begriffe	4
3	Voraussetzungen	5
4	Sharing-Konzepte	6
4.1	Feste Teamzuordnung von Arbeitsplätzen.....	6
4.2	Große „Wolken“	7
4.3	Kern- und Randzonen	8
4.4	Vergleich der Konzepte	9
5	Sharing-Quote	10
5.1	Ermittlung der aktuellen Anwesenheit	10
5.2	Festlegung der Sharing-Quote.....	11
6	Regeln	12
6.1	Dauer einer Platzbelegung	12
6.2	Clean Desk	12
6.3	Wiederkehrende Platznutzung.....	13
7	Nutzen und Gefahren	14
7.1	Nutzen von Desksharing.....	14
7.1	Gefahren von Desksharing	15

1 Einführung

Desk-Sharing Konzepte sind aktuell nahezu in jedem Unternehmen ein Thema. Einerseits wird damit eine moderne Arbeitsform verbunden, andererseits werden chaotische Situationen, Frust und Demotivation dadurch erwartet.

Eine Begründung für Desk-Sharing wird meist mit gering ausgelasteten Arbeitsplätzen geliefert. Arbeitsplätze sind nur ganz selten vollständig besetzt. Urlaub, Fortbildung, Krankheit, aber auch Arbeit an unterschiedlichen Standorten führen unweigerlich zu einer Unterbelegung der Schreibtische.

Insofern ist die Umsetzung von Desk-Sharing auch immer eine Verdichtungsmaßnahme. In vielen Projekten sollen die durch die Reduzierung der Arbeitsplätze eingesparten Flächen unkompensiert bleiben, mit anderen Worten, die Gesamtbürofläche wird reduziert. Andere Projekte haben die Zielsetzung einer Flächenumverteilung von Individualflächen (Arbeitsplätzen) hin zu Gemeinschaftsflächen wie zusätzliche Besprechungs-, Rückzugs- oder Sozialflächen. In solchen Projekten bleibt die Gesamtbürofläche üblicherweise unverändert.

2 Begriffe

Obwohl es keine eindeutigen Definitionen für die häufig benutzten Begriffe gibt, haben sich übergreifende Verständnisse dazu eingebürgert.

Free-Seating	<p>Freie Wahl eines Arbeitsplatzes, wobei keine Verknappung der Ressource Arbeitsplatz notwendig ist. Es können weniger, gleichviel oder mehr Arbeitsplätze im Verhältnis zu den Nutzern vorhanden sein.</p> <p>Wesentlich ist lediglich, dass dem Arbeitsplatz keine exklusive Nutzung durch eine benannte Person vorgegeben ist.</p>
Desk-Sharing	<p>Dieser Begriff baut auf den Grundlagen des „Free-Seating“ auf, verstärkt diesen allerdings, da hier immer weniger Arbeitsplätze als Nutzer vorhanden sind.</p>
Sharing-Quote / Sharing-Ratio	<p>Mit diesem Begriff wird das Verhältnis von Arbeitsplätzen zu Nutzern angegeben. Beispiel: 8/10 oder 0,8 = Menge der Arbeitsplätze im Verhältnis zu den Nutzern von 8 Plätzen für 10 Nutzer</p>
Clean Desk	<p>Dieser Begriff beschreibt im Grunde eine Verhaltensregel für „Free-Seating“ bzw. „Desk-Sharing“. Sie gibt vor, dass der Arbeitsplatz am Ende der Nutzung (spätestens beim Verlassen am Tagesende) komplett frei zu räumen ist, damit dieser danach bzw. am Folgetag wieder von einem anderen Nutzer ohne Einschränkung verwendbar ist.</p>

3 Voraussetzungen

Ohne ausreichende Vorbereitungen ist ein Desk-Sharing-Konzept nicht umsetzbar. Die folgenden Grundlagen haben sich in der Praxis als notwendig und praktikabel herauskristallisiert.

IT-Peripherie	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Ausgestaltung der Monitore müssen an jedem Arbeitsplatz gleich sein • Verbindung von Notebook zu Monitoren und ggf. LAN-Kabel müssen an jedem Arbeitsplatz gleich sein (Empfehlenswert ist eine standardisierte USB-Docking-Station) • Tastatur, Maus und ggf. Headset werden von jedem Nutzer selbst zum Arbeitsplatz mitgebracht, müssen also dort nicht vorgehalten werden • Sicherungsmaßnahmen für Notebooks (z.B. Kensington-Schloss) sollten, sofern vom Unternehmen vorgeschrieben, an jedem Platz vorliegen inkl. Schlüssel
Organisatorische Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Home Office wird im Rahmen des Konzepts als Arbeitsort vom Unternehmen akzeptiert; damit gibt es immer einen „sicheren Ort“ für jeden Nutzer. • Für den persönlichen Stauraum wird statt eines Rollcontainers ein Ersatz bereitgestellt (z.B. Schließfach); empfehlenswert sind Fächer mit einer ausreichenden Größe (ca. 50 cm breit x 50 cm hoch x 60 cm tief) zur Unterbringung von Taschen, kleinen Koffern, Rucksäcken oder ähnlichem; diese Fächer sollten mit einem Zahlenschloss ausgestattet sein. • Unterlagen sollten weitestgehend in digitaler Form vorliegen. Unterlagen in Papierform werden nur in gemeinsamen Schränken (Teamstauraum) untergebracht.
Sonstige Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter sollten auf eine Desk-Sharing-Umgebung vorbereitet werden. • Führungskräfte sollten nach Möglichkeit keine Ausnahme zum Konzept bilden, sondern dieses vorleben.

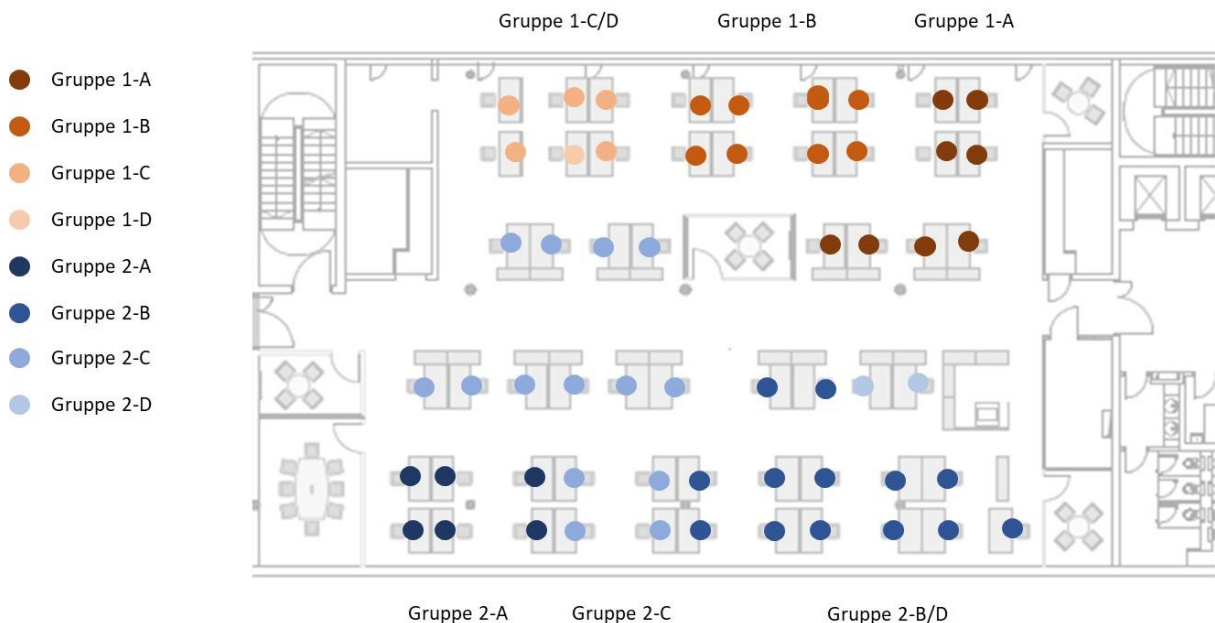
4 Sharing-Konzepte

4.1 Feste Teamzuordnung von Arbeitsplätzen

Mit dieser Variante bleibt das Prinzip der Flächenzuordnung ähnlich wie bei Konzepten mit festen Arbeitsplätzen. Statt die Schreibtische mit Nutzernamen zu belegen, werden die Plätze allerdings nur den Gruppen zugeordnet. Innerhalb der Gruppenplätze können die Mitarbeiter die Tische frei wählen.

Komplizierter kann die Situation werden, wenn alle Gruppenmitglieder zur selben Zeit im Büro sind, dann „muss“ auf andere Teamflächen ausgewichen werden, was oft als Eingriff in die anderen Teamflächen wahrgenommen wird.

Weil das Konzept so nahe an der festen Arbeitsplatzbelegung ist, werden die Teamflächen in der Praxis häufig als Besitz wahrgenommen, während der das Sharing-Konzept auf einer gemeinsamen Nutzung aufbaut. Eine Veränderung in der Nutzereinstellung ist mit diesem Konzept schwer zu erreichen.

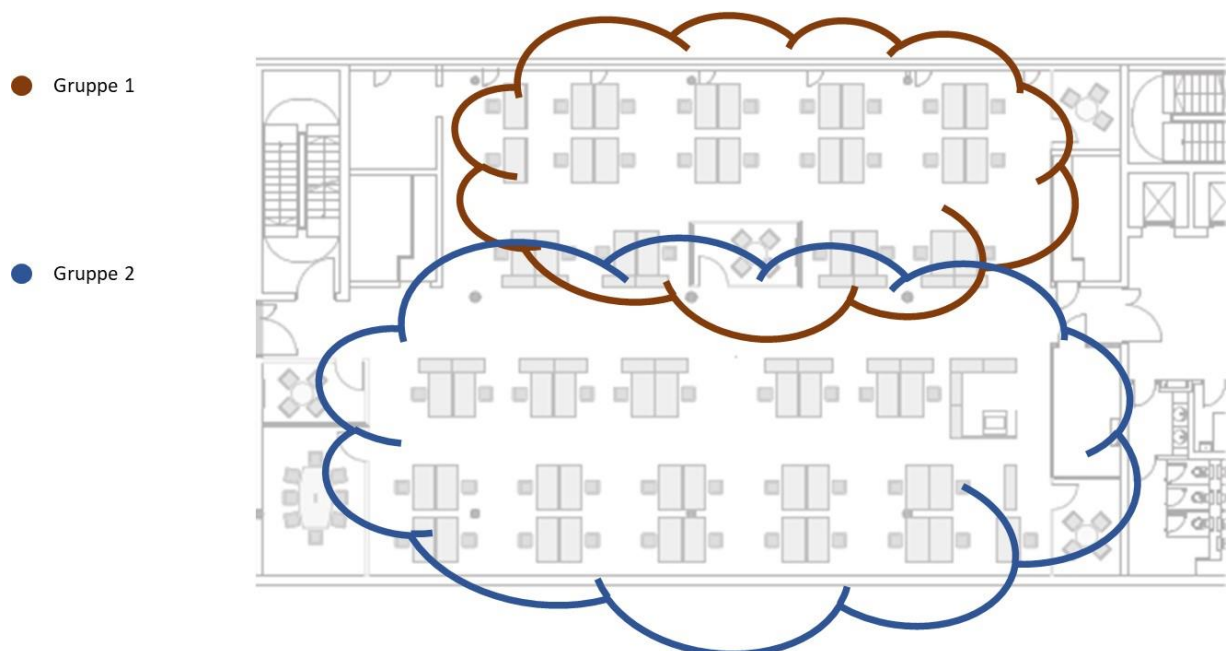


4.2 Große „Wolken“

Diese Form ist die häufigste Variante eines Desk-Sharing-Konzepts. Alle Arbeitsplätze einer Zone, im Extremfall sogar eines ganzen Gebäudes, können von den Nutzern frei gewählt werden. Somit spielt die Variante den Vorteil der flexiblen und effizienten Raumnutzung gut aus.

Der Nachteil ist allerdings eine unpersönliche Bürosituation, die sowohl Teamidentitäten erschwert als auch Suchaufwände erhöht.

Für Mitarbeiter, die es gewohnt sind, an festen Plätzen zu sitzen, ist der Umstieg auf diese Desk-Sharing-Konzept ein großer Schritt und zumindest im Vorfeld mit hohen Ängsten verbunden.

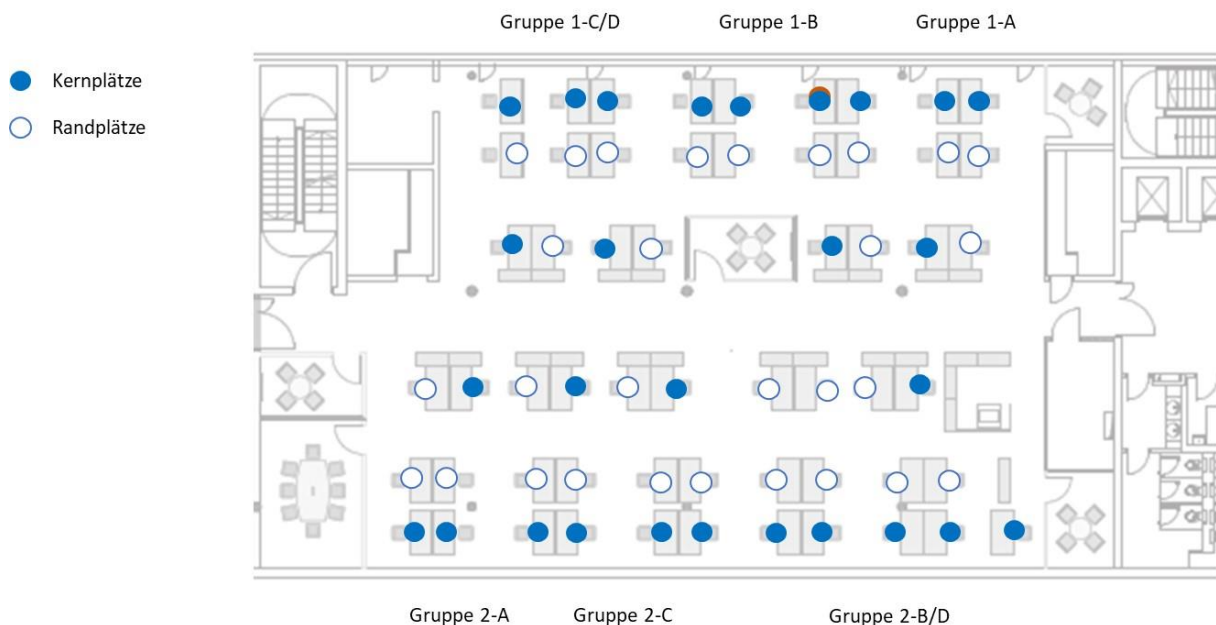


4.3 Kern- und Randzonen

Eine dritte Variante versucht die beiden vorgenannten Formen zu verbinden. Flächen bleiben Teams zugeordnet, aber die Hälfte der Flächen sind Kernplätze und die anderen Hälfte jeweils Randplätze.

Kernplätze sind die vorrangigen Plätze eines Teams, Randplätze sind Übergangszonen zu anderen Teams. Verbunden mit den Platzunterschieden gibt es auch veränderte Verhaltensansprüche. Randplätze können immer von Team fremden Nutzern eingenommen werden. Bei Kernplätzen müssen Team fremde Nutzer fragen, ob der Platz frei ist.

Umsetzbar sind derartige Systeme, wenn die Arbeitsplätze eine Kennzeichnung erhalten, und die Nutzer auf die mit dem Konzept gekoppelten Verhaltensweisen gut vorbereitet sind.



4.4 Vergleich der Konzepte

Im Vergleich der Konzepte wird der grundsätzliche Konflikt zwischen Flexibilität bzw. Flächeneffizienz und der Teamorientierung der Nutzer deutlich.

Das System der „großen Wolken“ hat sicherlich die höchste Effizienz in der Nutzung der Flächen, führt aber zu einer Entfremdung der Nutzer, wenn diese keine Plätze gemeinsam mit den Kollegen einnehmen können, sondern verstreut auf einer Bürofläche sitzen. Diese Art der Anonymität ist eher für autark arbeitende Nutzer zu verkraften, führt aber bei teamorientierten Nutzern zu großer fehlender Akzeptanz für das Desk-Sharing.

Sofern eine Kombination zwischen Teamorientierung und Effizienz angestrebt wird, sollte das Konzept der „Kern- und Randzonen“ in Betracht gezogen werden.

Desk-Sharing-Konzept	Feste Teamplätze	Große Wolken	Kern- und Randzonen
Suche nach Kollegen	einfach	komplex	einfach
Teamidentität	hoch	gering	hoch
Flexible Platznutzung	schwierig	einfach	relativ einfach
Effiziente Platznutzung	schwierig	gut	relativ gut

5 Sharing-Quote

5.1 Ermittlung der aktuellen Anwesenheit

Eine Sharing-Quote wird in der Regel auf der Basis der Anwesenheitssituation ermittelt. Eine einfache Zählung der Menschen an den Arbeitsplätzen ist dafür ausreichend, wenn die Zählung mindestens 2 Wochen lang jeweils am Vormittag und am Nachmittag während gut belegter Zeiten (also nicht sehr früh oder sehr spät) stattfindet.

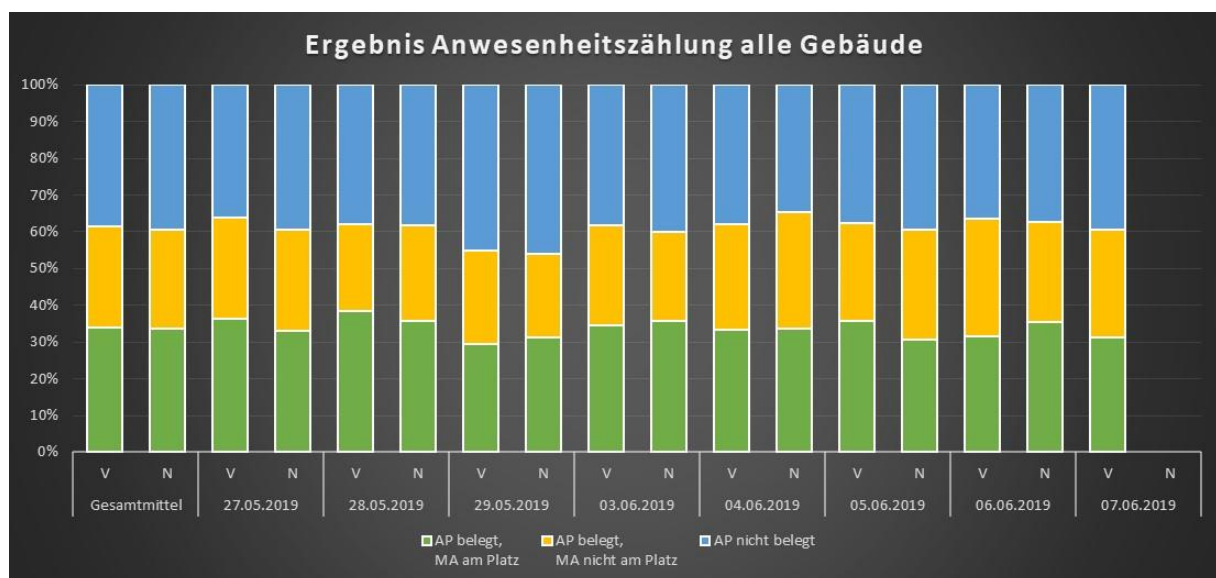
Meist werden 3 Zustände erfasst bzw. gezählt:

- A) Mitarbeiter sitzt am Platz
- B) Platz sieht benutzt aus, Mitarbeiter nicht am Platz
- C) Platz ist unbenutzt



Ein Platz sieht z.B. benutzt aus, wenn Unterlagen, Geräte, Kleidungsstücke oder frisch benutztes Geschirr am Arbeitsplatz vorgefunden werden.

Die ermittelten Zahlen geben Aufschluss über den %-Anteil der Menschen, die einen Platz benutzen, aber auch über den Anteil der Nutzer die einen Platz „blockieren“ während sie selbst nicht dort sind.



Eine Messung der Belegung bzw. Anwesenheit wird in umgesetzten Desk-Sharing-Konzepten zu einer dauerhaften Aufgabe, da sowohl die Anzahl der Nutzer sich ändern (z.B. durch Wachstum) als auch deren Arbeits- und Anwesenheitsverhalten. Zur Erhaltung eines ausgewogenen Systems ist die Einführung einer automatischen Belegungsmessung mittels Sensorik dringend anzuraten. -> siehe dazu auch „Whitepaper Belegungsmessung“ verfügbar unter www.facination.de

5.2 Festlegung der Sharing-Quote

Ermittelbar sind für alle genannten Zustände die Mindest-, Mittel-, und die Maximalwerte. Für die Ermittlung der Sharing-Quote sollte unbedingt nur die Maximalbelegung und zwar in der Kombination „Mitarbeiter sitzt am Platz“ und „Platz sieht benutzt aus“ verwendet werden. Viele Unternehmen schlagen auf diese Ratio sogar noch einen Sicherheitszuschlag (z.B. in der Höhe von 10 %) auf.

Beispielrechnung:

Festgestellte Maximalbelegung „Mitarbeiter sitzt am Platz“:	33 %
Festgestellte Maximalbelegung „Platz sieht unbenutzt aus“:	34 %
Sicherheitsaufschlag:	10 %
<u>Anwesenheitsquote maximal:</u>	<u>77 %</u>
Abgeleitete Sharing-Quote (Arbeitsplätze zu Nutzer):	80 %

Eine Ableitung der Sharing-Quote ist dringend anzuraten, da die Mitarbeiter ohne eine derartige Ableitung mit Recht eine willkürliche Festlegung vermuten und dem Konzept sowie der Sharing-Ratio ablehnend gegenüberstehen.

6 Regeln

6.1 Dauer einer Platzbelegung

In der Praxis stößt man auf 2 Varianten der akzeptierten Belegungsdauer.

Von **stündlicher Platzbelegung** spricht man, wenn der Platz nur kurzzeitig am Tag eingenommen wird, und z.B. bei Teilnahme an einem Meeting in einem Besprechungsraum wieder frei gemacht wird. Ein solches Konzept funktioniert nur, wenn der Nutzer alle seine zur Arbeit benötigten Arbeitsmittel permanent mit sich nimmt. Für sehr autarke Nutzer mit geringem „Gepäck“ ist so eine Anforderung umsetzbar.

Viel verbreiteter als die vorgenannte Version ist eine **tägliche Platzbenutzung**. Der Nutzer sucht sich sobald er ins Büro kommt einen passenden Platz aus, der im dann den ganzen Tag zur Verfügung steht. In einem solchen Konzept macht auch der Transport von größeren Mengen an Arbeitsmitteln (z.B. Tastatur, Unterlagen) Sinn, da diese für den Tag am Schreibtisch verbleiben dürfen.

6.2 Clean Desk

Clean Desk ist die wohl bekannteste Verhaltensregel in Desk-Sharing-Konzepten. Wie in der Begriffsdefinition schon beschrieben fordert diese Regel einen sauberen Arbeitsplatz ein, sobald man den Tisch (spätestens am Ende des Bürotags) verlässt.

Nicht selten steckt hinter der Regel eine banale Frage: Wann ist ein Arbeitsplatz „clean“?

Grundsätzlich ist ein Arbeitsplatz dann als „clean“ zu bezeichnen, wenn keine Einschränkung der Nutzung vorhanden ist. Unterlagen, technische Arbeitsmittel, Geschirr zählen auf jeden Fall zu diesen Einschränkungen.

Unklarer wird es bei einer Dekoration des Arbeitsplatzes wie z.B. kleine Tischpflanzen, Aufstellkalender, Bilder, sofern sie die Arbeitsfläche und die Arbeitsmittel nicht beschränken. In den Umsetzungsprojekten findet man hier in der Praxis gelebte Spielräume, die natürlich zur Unternehmenskultur passen müssen.

6.3 Wiederkehrende Platznutzung

Eine häufig gestellte Nutzerfrage zum Desk-Sharing ist: „Darf ich immer wieder denselben Platz benutzen oder muss ich immer unterschiedliche Plätze verwenden?“

Auch diese Frage berührt weniger die Organisation als eher die Unternehmenskultur. Für das Desk-Sharing ist es unerheblich, ob von einem Nutzer immer derselbe Platz verwendet wird.

Es mag aber einen Unterschied in der Wahrnehmung durch die Kollegen/Kolleginnen geben, wenn sich einzelne Nutzer ein solches Recht herausnehmen. Manchmal findet man daher auch Rotationsnutzungen vor. Seltener werden Nutzer, die einen Platz wiederholt verwenden, an den Pranger gestellt (z.B. „no parking card“) oder sanktioniert (z.B. zum Verlassen des Platzes gedrängt).

Solange die wiederkehrende Nutzung desselben Platzes für das Team in Ordnung ist, spricht nichts dagegen.

7 Nutzen und Gefahren

7.1 Nutzen von Desksharing

In den überwiegenden Fällen wird von den Entscheidern in den Unternehmen das Thema Desk-Sharing als eine Flächenreduzierungsmaßnahme gesehen und eingesetzt. Diese Zielsetzung führt unmittelbar zur den dazu negativ stehenden Reaktionsweisen der Nutzer. Mehr dazu im nächsten Abschnitt.

Aber Desk-Sharing kann viel mehr. Klug vorbereitet und umgesetzt und als Maßnahme zur optimierten Bürolandschaft verstanden, kann Desk-Sharing Unterstützung sein für z.B.:

- **Selbstorganisation:**
die Nutzer werden quasi „gezwungen“ sich verstärkt selbstorganisierend zu reflektieren und zu verhalten
- **Nähe zu Vorgesetzten:**
sofern Führungskräfte in das Sharing-Konzept integriert sind, werden sie stärker als Teil des Teams wahrgenommen und die Distanz zwischen Führung und Mitarbeiter reduziert
- **Erweiterte Sozialkontakte:**
statt der engen, dauerhaften Beziehung zu 1 Tischnachbarn werden durch das Wechseln der Plätze immer wieder neue Beziehungen aufgebaut und mit der Zeit das Beziehungsgeflecht erweitert; nicht selten wird dadurch ein Teamzusammenhalt erhöht, wo vorher eher Kleinstgruppen innerhalb eines Teams vorherrschend waren
- **Vereinfachte Reorganisationen:**
organisatorische Änderungen finden in den meisten Unternehmen mittlerweile permanent statt (bestes Beispiel ist die steigende Zahl der Projekte); insbesondere die Mentalität des Teilens und Nutzens fördert die Bereitschaft und Fähigkeit der Nutzer sich den Veränderungen anzupassen

Im Vorfeld einer Desk-Sharing-Einführung sind nicht alle diese Effekte für die betroffenen Mitarbeiter erkennbar, werden aber häufig als positive Konsequenzen von den Nutzern rückgemeldet, sobald das System „eingeschwungen“ ist.

7.1 Gefahren von Desksharing

Desk-Sharing ist ein hoch emotionales Thema, da es die Besitzbeziehung eines Nutzers zu seinem Arbeitsplatz auflöst. Eine zu erwartende Reaktion ist die Verlustangst, die sich in Verunsicherung, Aggression, aber auch Verweigerung ausdrücken kann.

Wenn dem Desk-Sharing kein für den Nutzer nachvollziehbares Konzept und ein entsprechender Nutzen innewohnt, sind die Nutzerreaktionen durchaus nachvollziehbar. Besonders häufig werden diese Reaktionen auffällig, wenn dass Desk-Sharing zur Flächenreduzierung eingesetzt wird.

Typische Verhaltensweisen, die als Protest oder Verweigerung zu werten sind, finden sich z.B. in:

- **Flucht ins Home-Office:**
die Nutzer kommen nur noch in Ausnahmefällen ins Büro und entfremden nicht selten mit der Zeit
- **Systembruch durch feste Arbeitsplätze:**
Nutzer verweigern sich dem System, indem sie einen Arbeitsplatz für sich reklamieren, diesen entsprechend markieren und nicht mehr freigeben

Auf einen letzten nicht unkritischen Punkt muss ergänzend hingewiesen werden: Die Integration externer Mitarbeiter in ein Sharing-Konzept. Unternehmen sind aus rechtlichen Gründen gehalten externe Mitarbeiter als solche im Büro erkennbar unterzubringen. Sofern diese Bedingung im Sharing-Konzept nicht Berücksichtigung findet, werden die Probleme der Scheinselbständigkeit verstärkt.

gez. Robert Hlawna

FACINATION GmbH, Oktober 2019