

Neues Managementkonzept: STRONG (das ROWE-Konzept)

Basisworkshop VITNESS,
Köln, 29. September 2010
Christiane Flüter-Hoffmann

GEFÖRDERT VON:



Agenda

- Grundzüge des ROWE-Konzepts
- Umsetzung in Unternehmen in den USA
- Mögliches Vorgehen in den VITNESS-Pilotbetrieben
- Ausblick: Zukunft der Arbeitswelt / Diskussionspunkte

Gliederung

- Grundzüge des ROWE-Konzepts
- Umsetzung in Unternehmen in den USA
- Mögliches Vorgehen in den VITNESS-Pilotbetrieben
- Ausblick: Zukunft der Arbeitswelt / Diskussionspunkte

“Experiment” im Unternehmen

Best Buy, 2003



- Best Buy ist der weltweit größte Elektronikhändler und beschäftigt etwa 3.500 Personen am Hauptstandort in Minneapolis, Minnesota (insgesamt 128.000 Beschäftigte und 1.150 Filialen)
- Hoch qualifizierte Beschäftigte, lange Arbeitszeiten, Fluktuation nahezu 100 Prozent (!)
- Mitarbeiterbefragung, um Ursachen zu ermitteln. 22.000 Mitarbeiter beteiligten sich. Wichtigste Ergebnisse:
 - Die Mitarbeiter wollen mehr zeitliche und räumliche Flexibilität
 - Sie wollen mehr Selbstverantwortung statt ständiger Kontrolle.

Einführung von ROWE



- Konzept ROWE: **Results-Only Work Environment** (dies könnte übersetzt werden mit „ergebnisorientierte Arbeitswelt“ oder kurz „**Strikte Ergebnisorientierung**“ (= STRONG).
 - Entwickelt von Cali Ressler und Jody Thompson
 - Leistung bemisst sich am Ergebnis, nicht an der Arbeitszeit
 - ROWE-Ziel: Mitarbeiter sollen selbst entscheiden können, wann, wo und wie sie arbeiten. Davon profitieren nicht nur die Beschäftigten, sondern auch das ganze Unternehmen.
- Schnell sichtbare Erfolge des ROWE-Konzepts:
 - Senkung der Fluktuation um 50 bis 90 Prozent
 - Erhöhung der Produktivität um 35 bis 41 Prozent



10 ROWE-Grundsätze



ROWE-Grundsätze:

Mehr Freiheit, mehr Leistung

1. Bei ROWE (Results-Only Work Environment = ergebnisorientierte Arbeitsumgebung) zählen nur Ergebnisse – sonst nichts!
2. Beschäftigte auf allen Hierarchieebenen hören sofort damit auf, Aufgaben zu erledigen, die reine Zeitverschwendung für sie selbst oder für ihre Kunden sind, oder die unnötigerweise Geld der Firma verschlingen.
3. Arbeit ist kein Ort, zu dem man geht, sondern etwas, das man tut, gleichgültig wo.
4. Es gibt keine Arbeitszeitregelungen. Die Mentalität der 9-bis-5-Uhr-Jobs wird überwunden.
5. Beschäftigte haben die Freiheit, selbst zu entscheiden, wie sie arbeiten wollen.
6. Keine Besprechung ist verpflichtend. Die Mitarbeiter entscheiden selbst, ob sie wichtig oder Zeitverschwendung ist.
7. Es steht niemandem zu, darüber zu urteilen, wie die Kollegen ihre Zeit verbringen.
8. Niemand spricht darüber, wie viele Stunden er oder sie arbeitet.
9. Es ist völlig in Ordnung, am Dienstagnachmittag einen Mittagschlaf zu Hause zu halten, am Mittwochvormittag Lebensmittel einzukaufen oder am Donnerstag in die Nachmittagsvorstellung eines Kinos zu gehen.
10. Jeder Tag fühlt sich an, als sei Samstag.

- Wer um 14 Uhr geht, hat nicht unbedingt einen Teilzeit-Job. Und wer um 14 Uhr kommt, ist nicht „spät dran“.
- ➔ Neue Regeln bestimmen das Arbeitsleben. Die Mitarbeiter haben vollständige Zeitsouveränität.
- ➔ Die Mitarbeiter sollen keine Zeit mehr verschwenden, daher entscheiden sie,
 - ➔ welche Arbeitstreffen zum Erreichen ihrer Arbeitsziele wichtig sind und welche nicht,
 - ➔ mit wem sie sich persönlich oder virtuell treffen müssen und mit wem nicht,
 - ➔ wo und wann sie ihre Arbeit erledigen können.

Von der Anwesenheits- zur Ergebnisorientierung



Fokus liegt auf Arbeitszeit
(„wer da ist, wird wohl auch
arbeiten“ – „Face time“)



Fokus liegt auf Aufgabenerledigung
(„nur Ergebnisse zählen“)

Vorgesetzte geben Arbeitszeiten vor



Mitarbeiter und Team bestimmen
Arbeitszeit

Besprechungen sind Arbeitsroutine;
oft für falsche Zielgruppe, wenig
effizient



Besprechungen nur nach Bedarf; mit
effizienter Vor- und Nachbereitung

Anwesenheit ist gängige Praxis



Anwesenheit nur, wenn sinnvoll.
Individuelle, maßgeschneiderte
Arbeitszeiten

**Grundsatz: Arbeitszeiterfassung und
Abarbeitung des Stundenpensums**



**Grundsatz: Zielvereinbarungen und
Ergebnisorientierung**

Nutzen für beide Seiten: Win-win-Situation



Nutzen für das Unternehmen:

- Höhere Arbeitgeberattraktivität erleichtert Rekrutierung von gut qualifizierten Arbeitskräften.
- Höhere Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit senkt Kosten und steigert die Unternehmensproduktivität und Wettbewerbsfähigkeit.
- Effizienzpotenziale werden erschlossen: Arbeitsbesprechungen finden nur bei Bedarf statt, unnötige Prozeduren werden erkannt und verboten; Ressourcenverschwendung wird minimiert.
- Geringere Büroflächennutzung und Mietkostensparnis: Durch ROWE kann viel Bürofläche eingespart werden, denn die Beschäftigten können sich Arbeitsplätze teilen (desk sharing).
- Work-Life Balance stellt sich von allein ein und wird von Mitarbeitern selbst organisiert: Es müssen keine aufwändigen Flexibilitätsprogramme geplant und organisiert werden.

Nutzen für die Beschäftigten:

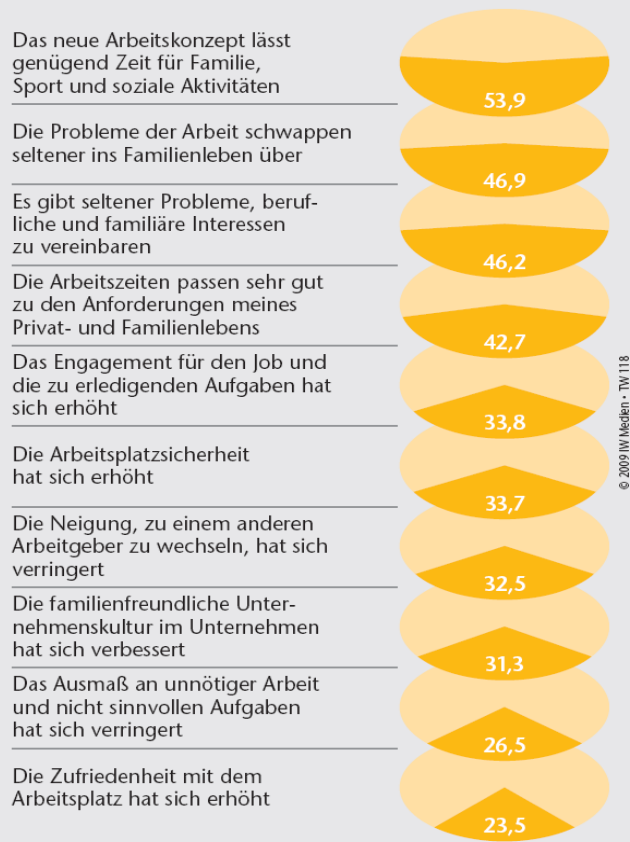
- Höhere Arbeitszufriedenheit durch bessere Work-Life Balance.
- Höhere Arbeitszufriedenheit durch Gestaltungsfreiheit, wann und wo gearbeitet wird.
- Die Beschäftigten werden viel stärker in die Gestaltung von Geschäftsprozessen eingebunden, was sinnvoll ist. Sie identifizieren sich dadurch wesentlich stärker mit ihren Aufgaben.
- Die Mitarbeiter gewinnen „Lebenszeit“, weil sie viel Zeit für die Hin- und Rückfahrten zum Büro einsparen.
- Mitarbeiter haben kaum Vereinbarkeitsstress, sondern richten sich die Erledigung der Arbeit gemäß ihres individuellen Lebensrhythmus und ihrer familiären Verpflichtungen ein.

Evaluation von ROWE durch die Universität von Minnesota



Neue Arbeitswelt: Deutlich höhere Freiheitsgrade

So viel Prozent der befragten Mitarbeiter registrierten folgende Veränderungen durch das ROWE-Konzept (Mehrfachnennungen):



Quelle: Befragung von 658 „Best Buy“-Mitarbeitern durch die Universität von Minnesota zwischen Februar 2006 und April 2007



Befragungsdesign:

- N = 658 Beschäftigte von Best Buy insgesamt
- 48,5 % Frauen, 51,5 % Männer
- Durchschnittsalter: 32 Jahre

Familiäre und persönliche Situation:

- 70 % verheiratet oder mit Partner
- 35 % Eltern mit mindestens einem Kind im Haushalt
- 14 % mit einem zu pflegenden Angehörigen (meist Eltern)

Arbeitshintergrund:

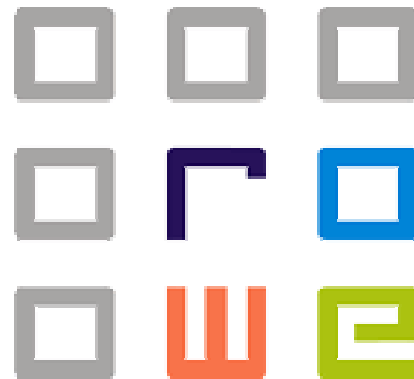
- Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: 4,3 Jahre
- 84 % haben einen College-Abschluss oder mehr
- 24 % sind Vorgesetzte von mindestens einem Mitarbeiter
- Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit: 47,33 Std.

Wichtigste Ergebnisse



- ROWE reduziert nicht die Arbeitszeit insgesamt
- ROWE erhöht die Zeitsouveränität der Beschäftigten
- ROWE erhöht die Produktivität der Beschäftigten (bei Best Buy um 35-41 %)
- ROWE reduziert den Vereinbarkeitsstress
- ROWE verbessert die Pünktlichkeit der Mitarbeiter, Aufgaben zu erledigen
- ROWE verursacht zwar bei manchen Beschäftigten das Problem, Beruf und Familie nicht gut genug trennen zu können, aber die Zeitsouveränität bietet grundsätzlich die Möglichkeit, dies zu tun.

CultureEx



results-only work environment™

- Die beiden Personalentwicklerinnen von Best Buy, Cali Ressler and Jody Thompson, haben sich inzwischen selbstständig gemacht und verkaufen ROWE als Beratungskonzept.
- Das „ROWE Launch Kit™: Office Edition“ kostet aktuell 495 USD.
- Sie implementieren das Konzept auch in den Unternehmen.
- Weitere Informationen: <http://www.culturerx.com/>

Gliederung

- Grundzüge des ROWE-Konzepts
- Umsetzung in Unternehmen in den USA
- Mögliches Vorgehen in den VITNESS-Pilotbetrieben
- Ausblick: Zukunft der Arbeitswelt / Diskussionspunkte

Unternehmensbeispiele: US-Firmen, die ROWE praktizieren



- Best Buy, Minneapolis
- J. A. Counter & Associates, New Richmond
- Starbucks, Seattle
- Gap Outlet, San Francisco
- US-Verwaltung, Washington, D.C.

Beispiel BEST BUY – Überwindung von „sludge“



Sludge = Morast (vgl. Ressler / Thompson, 2009, S. 50-56)

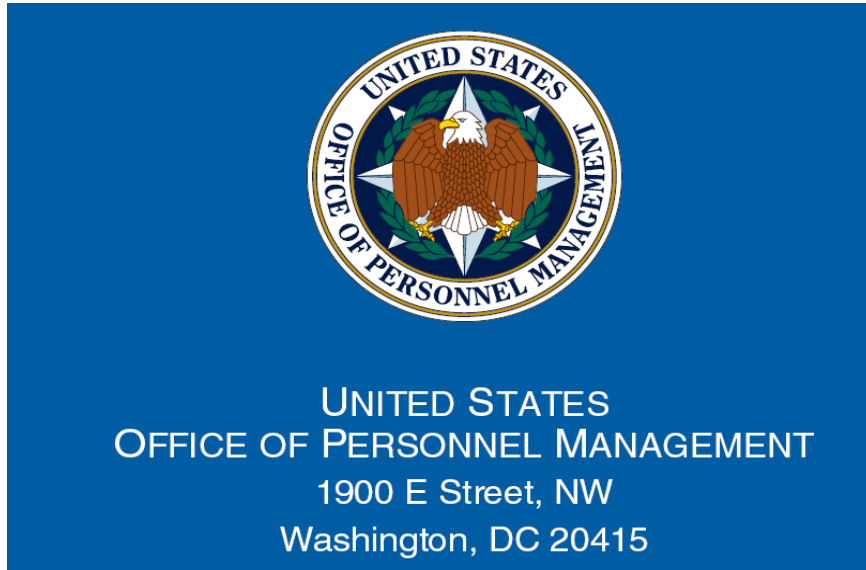
- Damit ist jeder negative Kommentar am Arbeitsplatz über andere Kollegen oder Mitarbeiter bezogen auf die Arbeitszeit gemeint.
 - Beispiele: „Ach, du kommst schon wieder erst um elf? Mensch, ich wünschte, ich hätte Deine Arbeitszeiten!“ (Dies ließe den Schluss zu, dass man weit vor elf mit der Arbeit beginnen muss.)
 - „Schon wieder frei – wie viele Urlaubstage haben Sie eigentlich? Ich war schon seit fünf Jahren nicht mehr im Urlaub.“;...
- Die Abschaffung von Sludge ist Grundvoraussetzung für die Einführung von ROWE.
- Mitarbeiter sollen nicht mehr in die Rechtfertigungsrolle gedrängt werden, wer wann zur Arbeit kommt.
- Anwesenheitszeit ist nicht gleichzusetzen mit Produktivität.

Beispiel GAP Outlet, San Francisco



- **2008: Pilot-Projekt ROWE mit 137 Beschäftigten am Hauptstandort aus den Bereichen Design, Finanzwesen, Produktion, Personal, EDV.**
- Ergebnis: Die Fluktuation fiel um 50 Prozent, und das Mitarbeiterengagement stieg um 13 Prozent. Insgesamt wurden viele Prozesse gestrafft und effizienter gestaltet.
- Das ROWE-Konzept zwang die Vorgesetzten, präzisere Ziele, Methoden und Erwartungen zu formulieren.
- Inzwischen verbringen die Vorgesetzten weit mehr Zeit damit, ihre Mitarbeiter zu coachen und zu unterstützen, damit sie Höchstleistungen erbringen können, statt sie zu gängeln und zu disziplinieren.
- Das Konzept wurde mittlerweile auf die gesamte Verwaltung, aber noch nicht auf die Verkaufsshops ausgeweitet.

Beispiel US-Verwaltung



John Berry
John Berry
DIRECTOR

- Von den 1,9 Millionen US-Bundesbediensteten in den USA werden von Juni bis Dezember 2010 in Washington D. C. und in Boyers, Pennsylvania, etwa 400 Personen in ein ROWE-Pilotprogramm eingebunden.
- Den gesamten Prozess wird die Unternehmensberatung Deloitte begleiten und evaluieren. Im Februar 2011 wird ihr Ergebnisbericht erscheinen.
- Der Personaldirektor der US-Verwaltung, John Berry, verspricht sich von ROWE nicht nur mittelfristige Einsparfläche bei den Büros, sondern er will seine Behörde zu einem attraktiven Arbeitgeber machen.
- Aktuell arbeiten bereits 102.900 US-Bundesbedienstete mit Telearbeit. Diese Zahl soll sich bis 2011 verdoppeln (OPM strategy 2010-2015).

Gliederung

- Grundzüge des ROWE-Konzepts
- Umsetzung in Unternehmen in den USA
- Mögliches Vorgehen in den VITNESS-Pilotbetrieben
- Ausblick: Zukunft der Arbeitswelt / Diskussionspunkte

Erfahrungen in Deutschland? keine (zumindest nicht bekannt)



- Laut Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010 des IW Köln
 - praktiziert zwar fast die Hälfte der deutschen Unternehmen (46,2 Prozent) Vertrauensarbeitszeit,
 - und 21,9 Prozent der Unternehmen bieten ihren Beschäftigten Telearbeit an,
- doch die radikalere Variante beider Formen – ROWE – praktiziert vermutlich noch kein Unternehmen (Ansätze in den deutschen Standorten von amerikanischen Unternehmen wie HP, IBM, Google, aber auch bei SAP).

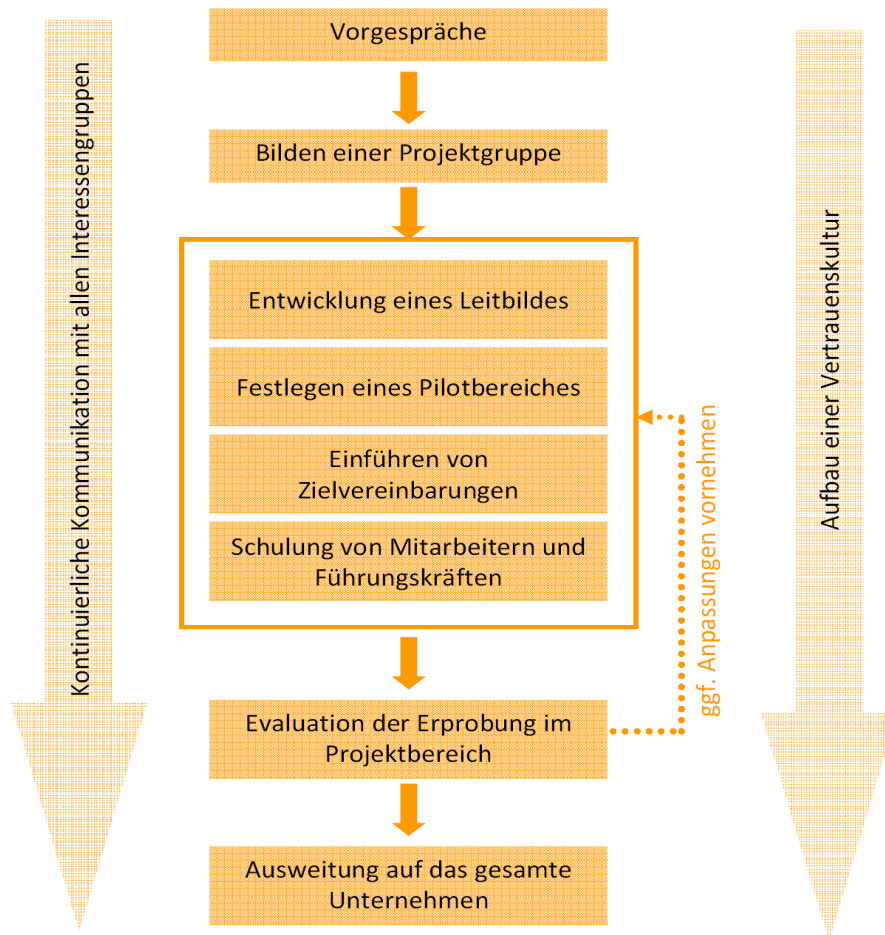


Allgemeines Vorgehen bei der Einführung von ROWE und Veränderung der Unternehmenskultur



- **Bestandsaufnahme**
→ *Wo stehen Sie?* Analyse der personalpolitischen Instrumente und Praktiken
- **Strategieentwicklung**
→ *Wo wollen Sie hin?* Entwicklung einer einheitlichen Strategie und Unternehmenskultur
- **Maßnahmen festlegen**
→ *Wie gelangen Sie dorthin?* Festlegung relevanter Instrumente, Programme, Aktivitäten
- **Umsetzung**
→ *Was tun Sie?* Durchführung der Implementierungsmaßnahmen
- **Controlling/Evaluation**
→ *Wie überprüfen Sie das Veränderungsprojekt im Hinblick auf Erfolge, Misserfolge und zu überwindende Barrieren?* Dokumentation und Analyse der Implementierungsprozesse

Einzelne Schritte/Prozesse bei der Einführung des ROWE-Konzepts



1. Vorgespräche: Geschäftsführung, Personalleitung, Führungskräfte, Betriebsrat
2. Entwicklung eines Leitbilds und Aufbau einer Vertrauenskultur (flankierend, langfristig)
3. Festlegen eines Pilotbereichs
4. Seminarreihe zum ROWE-Konzept: Ziele, Nutzen, Umsetzung
5. Seminarreihe für Führungskräfte: Zielvereinbarungsgespräche, Coaching von Mitarbeitern
6. Seminarreihe für Mitarbeiter: Verbesserung von Planungskompetenz und Selbstmanagement
7. Organisatorische Veränderungen
8. Reflexionsworkshops von Führungskräften und Mitarbeitern im Pilotbereich
9. Ausweitung des ROWE-Konzepts auf das ganze Unternehmen

Drei Seminarmodule



- **ROWE- (STRONG-) Informationsseminar**
 - Von der Anwesenheits- zur Ergebnisorientierung
 - Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen: Vertrauens- und Wertschätzungskultur, Umgang mit Verantwortung
- **Führungskräfteseminar**
 - MbO-Führungsstil (Führen mit Zielvereinbarungen)
 - Neues Rollenverständnis: Coach, Förderer, Kommunikator, Motivator
 - Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Mediation, Coaching von Mitarbeitern, Personalentwicklung, Besprechungstechniken, Ressourcenmanagement
- **Mitarbeiterseminar**
 - Zeitmanagement, Prioritätensetzung, Zielvereinbarungen, Planungskompetenz
 - Übernahme von Verantwortung, Selbstmanagement

ROWE / STRONG: Stufen der Mitarbeiterschulung



ROWE / STRONG: Stufen der Führungskräftebildung



Gliederung

- Grundzüge des ROWE-Konzepts
- Umsetzung in Unternehmen in den USA
- Mögliches Vorgehen in den VITNESS-Pilotbetrieben
- Ausblick: Zukunft der Arbeitswelt / Diskussionspunkte

Zukunft der Arbeitswelt 2030



- Betriebs- und Arbeitswissenschaftler, Informatiker und Soziologen der TU Darmstadt sowie Psychologen der Universität Mainz führen dieses Projekt gemeinsam bis 2015 durch
- In einer Studie mit 260 Managern hat Professorin Dr. Ruth Stock-Homburg, Leiterin des Fachgebiets Marketing und Personalmanagement an der TU Darmstadt, zeigen können, dass **nicht alle Führungskräfte gleichermaßen in der Lage sind, die Möglichkeiten flexiblen Arbeitens zu Hause oder auf Reisen optimal und kreativ auszufüllen**. So wird beispielsweise für perfektionistisch orientierte Führungskräfte die fehlende **Trennung zwischen Beruf und Privatleben** sehr schnell zum Hemmschuh, da sie nicht mehr abschalten können.
- Andererseits müssen die Beschäftigten immer stärker die **Fähigkeit erlernen, mit flexiblen Arbeitszeiten und -orten umzugehen**. Wer künftig zu einem erfolgreichen **Selbstmanagement** in der Lage ist, wird auch am Arbeitsmarkt erfolgreich sein. Mitarbeiter mit schlechterer Selbstregulation werden Schwierigkeiten haben, am Arbeitsmarkt nicht nur wirtschaftlich, sondern auch psychisch zu bestehen.

Internationale Studie zum Thema „Arbeitsplatz der Zukunft“ (Regus, John Blackwell Associates, 2009)



- Befragt wurden dazu weltweit **1.130 Manager** aller Unternehmensgrößenklassen:
 - 19 % der befragten Organisationen haben mehr als 50.000 MA,
 - 59 % haben zwischen 50.000 und 1.000 MA,
 - 22 % mit weniger als 1.000 MA.
- Die Manager wurden nach ihren Einschätzungen im Bereich der **Arbeitsplatzorganisation** gefragt und danach, mit welchen **Arbeitsplatzstrategien** sie sich von Mitbewerbern abheben wollen.
- Immer mehr Führungskräfte sehen ihre Belegschaft nicht mehr in ihrer traditionellen Rolle als Mitarbeiter, sondern als kooperative Kunden. Sie nehmen vor allem die **Forderungen der jüngeren Mitarbeiter nach größeren Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen** wahr.

Internationale Studie zum Thema „Arbeitsplatz der Zukunft“ (Regus, John Blackwell Associates, 2009)

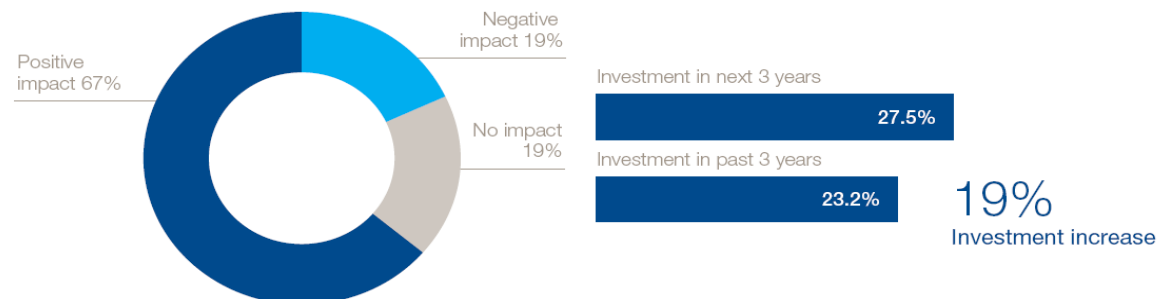


Wichtigste Ergebnisse:

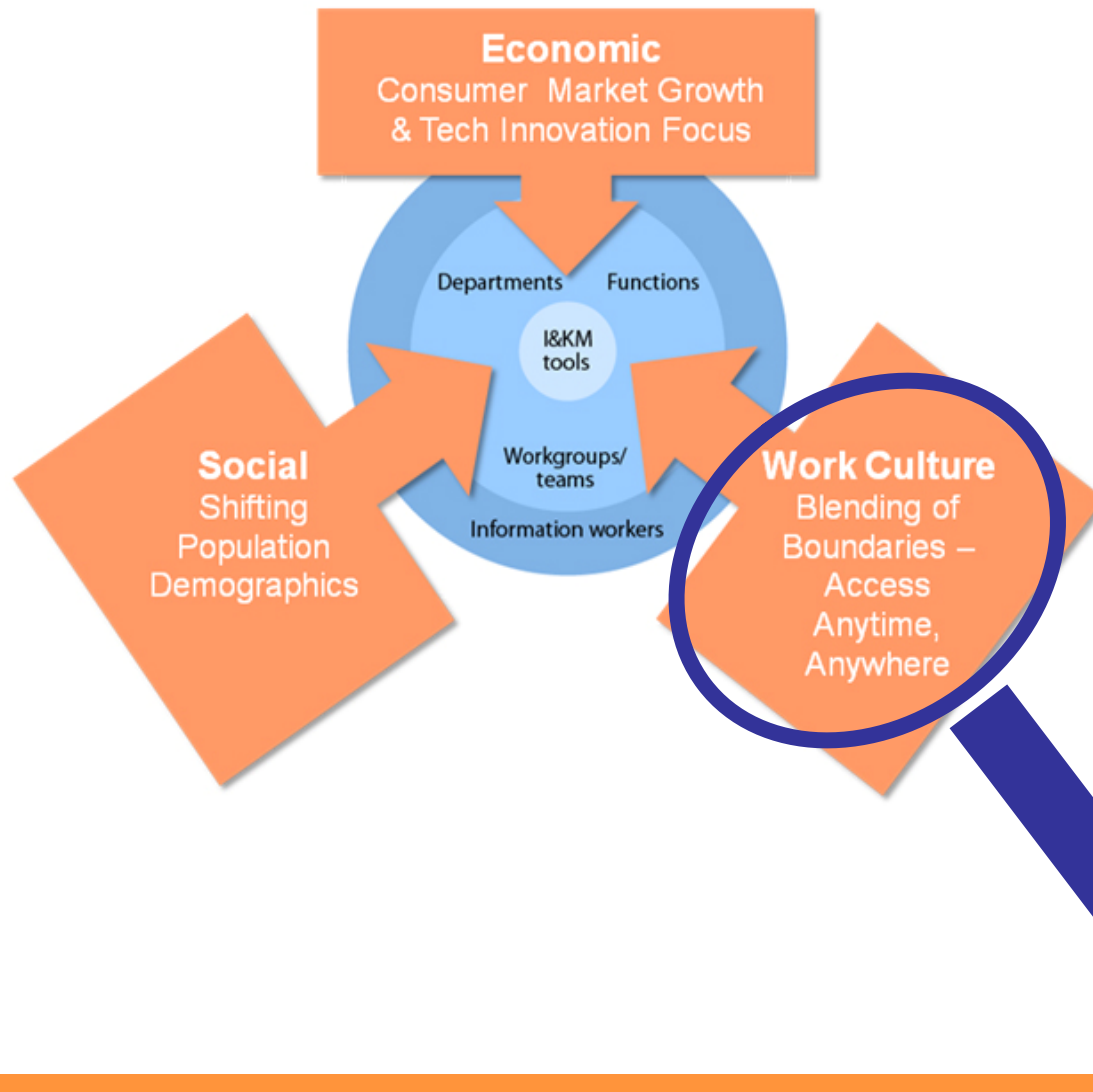
- Beim **vertrauensbasierten Arbeitsplatzmodell** wird den Mitarbeitern **volle zeitliche und örtliche Autonomie** eingeräumt, d. h. sie können arbeiten, wann und wo sie möchten.
- 66,5% der Führungskräfte (67,6% in Deutschland) sind davon überzeugt, dass sich eine **Investition in vertrauensbasierte Arbeitsplätze** positiv auf die Organisation auswirkt, während nur 19,4% (17,6% in Deutschland) negative Auswirkungen erwarten.

Investment in new trust-based work practices – Figure 4

More than two-thirds of business leaders see opportunities – and are investing in – new trust-based work practices



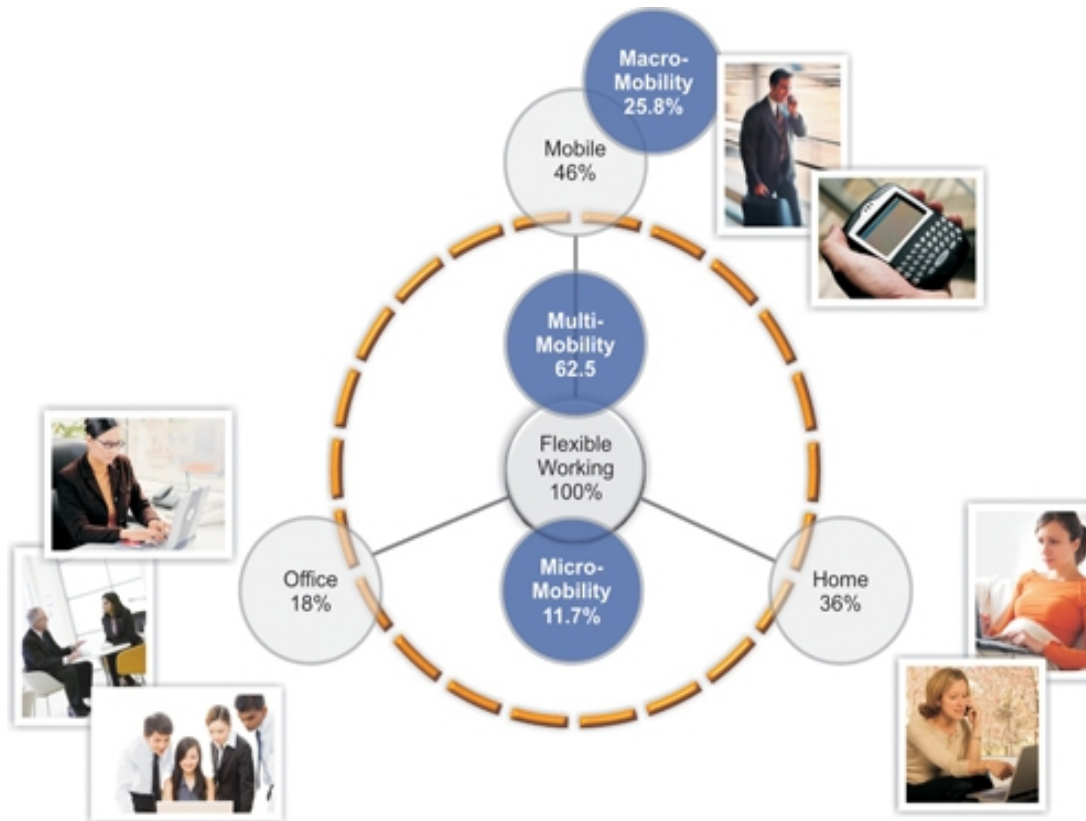
Künftige Arbeitswelt – mehr Freiheit in der Arbeitskultur



- Junge Beschäftigte wollen hohe Flexibilität bei Arbeitsort und Arbeitszeit.
- Sie wollen Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheiten.
- Durch die neuen Medien können sie in der Wissensgesellschaft überall arbeiten und haben von überall her Zugriff auf das Firmennetzwerk.

Quelle: roundarch.com

Global workplace innovation / Flexible Working survey 2007 Johnson Control (Befragung von 200 Beschäftigten)



- Auch die Studie von Johnson Control zu Arbeitsflexibilität zeigte, dass **vor allem junge, hoch qualifizierte Mitarbeiter einen „neuen Deal“ erwarten:** Zeitsouveränität und Entscheidungshoheit, wie und wo sie arbeiten.
- Tendenz: Durchschnittlich arbeiten nur noch 18 % regelmäßig in ihrem Büro.
- 36 Prozent arbeiten regelmäßig von zu Hause und fast die Hälfte (46 %) arbeitet unterwegs (z. B. bei Kunden, im Hotel, während der Bahnfahrt)

Meinungen über künftige Führungspersönlichkeiten



„Die drei wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft sind Vertrauenswürdigkeit sowie Sensibilität, die Motive der Mitarbeiter zu erkennen, und die Fähigkeit, die Beschäftigten auf dieser Basis zu motivieren.“

Oliver Franke, Personalberater

„Die Einpeitscher mit Kommandoton haben ausgedient. Gefragt sind starke Kommunikatoren, die über Kollegialität und nicht über ihre Hierarchiestufe führen. Ein Manager der Zukunft muss Moderator und Motivator zugleich sein.“

**Tiemo Kracht, Geschäftsführer
der Gummersbacher
Unternehmensberatung Kienbaum**

Diskussionspunkte: Mögliche Probleme, die **STRONG** behindern können



- Deutsche Firmen sind noch sehr stark der Anwesenheitsorientierung verhaftet.
- Weder Unternehmen noch Beschäftigte kennen diese Art von Zeitsouveränität bei der Arbeit.
- Gefahr des Burn-outs, wenn Führungskräfte die Arbeitsbelastung nicht richtig einschätzen können und zuviel erwarten/verlangen.
- Gewerkschaften warnen vor Selbstaussbeutung und mangelnder Trennung zwischen Familie, Freizeit und Beruf.
- Eingeschränkte Eignung für alle Berufe und Branchen.

Diskussionspunkte: Mögliche Erfolgsfaktoren, die **STRONG** befördern können



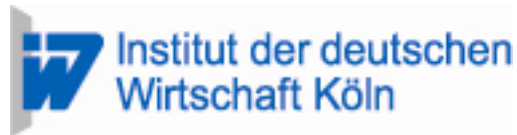
- Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen werden immer stärker als Führungsinstrument genutzt, auch in KMU – dies ist Voraussetzung für ROWE.
- Mitarbeiter verlangen von ihren Unternehmen größere Entscheidungs- und Handlungsspielräume incl. Arbeitszeitsouveränität und vertrauenbasierte Arbeitsplätze (insbesondere die Generation Y verlangt weit mehr Autonomie als frühere Mitarbeitergenerationen).
- Immer mehr Beschäftigte arbeiten mit dem Computer, gleichgültig, wo er steht. Hardware und Software für den Zugriff auf das Unternehmen werden immer kostengünstiger, die Technologie auch immer stabiler und sicherer.
- Breitbandtechnologie setzt sich immer weiter durch (keine technischen Probleme mehr beim Arbeiten außerhalb des Firmenstandorts).

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Gerne stehe ich jetzt und auch zu einem späteren Zeitpunkt für Ihre Fragen zur Verfügung.

Christiane Flüter-Hoffmann

Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“



Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Postfach 19 10 42

50459 Köln

Telefon: 0221 4981-841

Fax: 0221 4981-99841

E-Mail: flueter@iwkoeln.de

www.iwkoeln.de