

Untersuchung von Potenzialen für neue Arbeitsorganisations- und Raumkonzepte in der öffentlichen Verwaltung

Solveig HAUSMANN¹, Anja JANNACK², Martin SCHMAUDER¹

¹ *CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, TU Dresden, Helmholtzstr. 7, D-01069 Dresden*

² *Wissensarchitektur – Laboratory of Knowledge Architecture, TU Dresden, Zellescher Weg 17, D-01069 Dresden*

Kurzfassung: Hybrides Arbeiten und Multispace Büros sind Konzepte, die bereits häufiger in der freien Wirtschaft und eher selten im öffentlichen Dienst umgesetzt werden. Aufgrund der pandemischen Bedingungen der letzten zwei Jahre haben auch viele Beschäftigte und Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes Erfahrungen mit mobiler Arbeit im Homeoffice gesammelt. In einer großen sächsischen Verwaltung stellt sich nun die Frage, inwieweit Arbeitsorganisation und Büroflächen zukünftig flexibler und mobiler gestaltet werden können. Im Rahmen einer Potenzialanalyse, beginnend mit einer Befragung der Beschäftigten, sind erste Ergebnisse ermittelt worden, um räumliche, arbeitsorganisatorische als auch technologische Aspekte für neue Formen der Arbeitsgestaltung und der Büroumgebung abzuleiten sowie entsprechende Typologien zu entwickeln.

Schlüsselwörter: nutzerorientierte Bedarfserhebung, hybrides Arbeiten, Verwaltung, Potenzialanalyse, flexible Büroflächenkonzepte

1. Einführung

Eine fortschreitende Digitalisierung von Arbeitsmitteln und hybrides Arbeiten sind aktuelle Trends, die immer verbreiteter werden und die Veränderungen in der Erwerbsarbeit einer Arbeitswelt 4.0 charakterisieren. Überdies haben die pandemiebedingten Rahmenbedingungen der letzten zwei Jahre dafür gesorgt, dass vielfältige Erfahrungen zum mobilen Arbeiten, insbesondere in Form von Homeoffice, bei Beschäftigten und Arbeitgebern gesammelt wurden. Organisationen und Unternehmen sind durch diese Veränderungen angehalten, die Struktur ihrer Arbeitsorganisation und Büroflächengestaltung neu zu denken und flexibler zu gestalten. Die Flexibilisierung von Arbeitsort, Arbeitszeit, Arbeitsaufgaben sowie die Funktionsteilung von Mensch und Technik eröffnen unterschiedliche Gestaltungsspielräume (Hofmann et al. 2019). Allerdings weist die praktische Umsetzung in Organisationen und Unternehmen eine hohe Komplexität dieser Gestaltungsfelder auf, die weit über die Formulierung und Umsetzung von Konzeptionen einzelner Flexibilisierungslösungen hinausgeht. Nutzerorientierte Bedarfserhebungen zu arbeitsgestalterischen und räumlichen Veränderungsfaktoren liefern wichtige Hinweise aus Nutzersicht und erhöhen die Akzeptanz von Veränderungsprozessen bei den Beschäftigten (Hausmann et al. 2022).

Die Wandlung und Entwicklung klassischer Büroarbeitsräume in flexiblere Büroumgebungen mit Multifunktionsflächen ist schon vor der Corona-Pandemie gezielt

untersucht (Kratzer 2020) worden. Weiterhin ist das Interesse an flexibleren Arbeitsweisen wie mobiles Arbeiten in Form von Homeoffice als auch einer hybriden Zusammenarbeit seit den pandemischen Arbeitserfahrungen der letzten beiden Jahre gestiegen (Bengler et al. 2021). Nun ergeben sich Herausforderungen einerseits, aus den neuen nutzerorientierten Bedarfen sowie den strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen in öffentlichen Einrichtungen passfähige Formen der Arbeitsorganisation zu entwickeln sowie andererseits die neuen Tätigkeitsanforderungen in räumliche Muster zu übersetzen.

2. Hintergrund der Potenzialstudie

Ziel der vorliegenden Studie war es, arbeitsorganisatorische, räumliche als auch technologische Aspekte in einer sächsischen Landesverwaltung zu untersuchen sowie die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie aufzubereiten und Empfehlungen für die zukünftige Arbeitsorganisation und -umgebung abzuleiten. Ausgangspunkt bildete eine nutzerorientierte Befragung von Beschäftigten aus verschiedenen Organisationseinheiten zu ihren Arbeitstätigkeiten, Arbeitsorten, genutzten Büroflächen, Erfahrungen mit Homeoffice sowie weiteren Faktoren zur Beschreibung aktueller Bedarfe hinsichtlich der allgemeinen Arbeitssituation. Grundsätzlich sind für die Betrachtung und Beschreibung der Potenziale und Herausforderungen in der Studie folgende vier Dimensionen eingeführt worden: „Organisationsstruktur und -kultur“, „Mensch und Tätigkeit“, „Fläche und Raum“ sowie „Medien und Technik“ (siehe Abb.1).

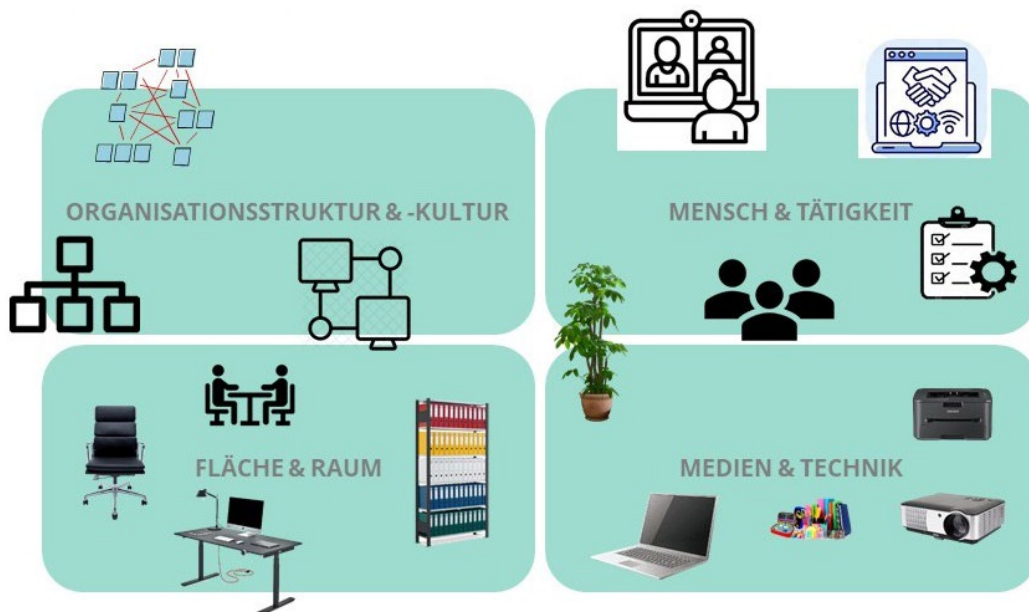


Abbildung 1: Dimensionen zur Betrachtung der Potenziale und Herausforderungen

Neben der Befragung lieferten weitere methodische Zugänge in Form von Interviews, kokreativen Workshops, Dokumentenanalysen und Projektgruppensitzungen einen breiteren Ergebnisinput im Rahmen der Studie. Im Fokus dieses Artikels stehen die zu Beginn der Studie ermittelten Umfrageergebnisse und daraus resultierende Ableitungen zu Potenzialen für die Praxis.

3. Aufbau und Durchführung der Befragung im Rahmen der Potenzialstudie

Im Februar 2022 fand im Rahmen der Potenzialstudie eine Online-Befragung von Beschäftigten der untersuchten sächsischen Landesverwaltung sowie drei nachgeordneter Bereiche statt, welche sich mit zukünftigen Arbeitsformen und Arbeitsumgebungen in der öffentlichen Verwaltung befasste. An der Befragung beteiligte sich über die Hälfte des angeschriebenen Personenkreises (ca. 54 %), somit konnten in die Auswertung insgesamt 724 Datensätze einbezogen werden. Der für die Untersuchung entwickelte Fragebogen enthielt 34 Fragen mit vorrangig geschlossenen als auch offenen Fragen. Inhaltlich wurde u. a. zu Arbeitstätigkeiten, Kommunikation und Zusammenarbeit, Arbeitsabläufen, mobiler Arbeit in Form von Homeoffice, Arbeitsmitteln, Arbeitsumgebung sowie zur Zufriedenheit mit der derzeitigen Arbeitssituation und den Erfahrungen mit neuen, pandemiebedingten Arbeitsweisen befragt. Die Ergebnisse bildeten eine erste Grundlage, um räumliche, arbeitsorganisatorische und technologische Aspekte für zukünftige Arbeitsumgebungen und -formen für die Verwaltung abzuleiten sowie entsprechende Typologien zu entwickeln.

4. Ergebnisse der Befragung

Anhand der Befragung konnten für die vier beschriebenen Dimensionen ausführliche Ergebnisse ermittelt werden. Nachfolgend wird auszugsweise auf einen Teil der Ergebnisse eingegangen, welche Tätigkeit, Arbeitsort, mobile Arbeit, Digitalisierungsgrad als auch Zufriedenheit der befragten Beschäftigten beleuchten.

4.1 Tätigkeiten, Arbeitsaufgaben und Kommunikation

Die Tätigkeiten in den vier untersuchten Verwaltungseinheiten zeichnen sich zum einen durch tägliches Arbeiten mit dem PC sowie zum anderen durch einen hohen Anteil an Telefonaten aus. Typische Arbeitsaufgaben sind bspw. Arbeit mit Akten, Fallbesprechungen, Konzeptarbeit, Anfertigung von Stellungnahmen und Vermerken, Recherchetätigkeiten oder Maßnahmenbewertungen. Ein Großteil der Aufgaben kann digital unterstützt bearbeitet werden. Allerdings wird in bestimmten Befragtengruppen deutlich mehr mit Papierakten gearbeitet als in anderen Einheiten. Dies bedingt z. T. ein unterschiedlicher Digitalisierungsgrad in den Einrichtungen. Bei einem Teil der Befragten kommen aufgrund der Arbeitsaufgaben häufiger Außentermine (z. B. Baustellenbesichtigungen, Prüfungen) vor. Hinsichtlich der Arbeitsabläufe geben die Befragten an, dass ca. 62 % ihrer Aufgaben planbar und 38 % der Arbeitsaufgaben weniger planbar sind. Am häufigsten wird in allen befragten Personengruppen per Diensttelefon und/oder E-Mail kommuniziert. Mit den Kollegen aus der eigenen Organisationseinheit finden häufiger auch der persönliche Austausch sowie der Kontakt mittels digitaler Systeme oder Video-/Audiokonferenzen statt. Schriftlicher Austausch (z. B. Akten oder Briefe in Papierform) wird intern kaum genutzt, wenn dann eher in der Kommunikation mit externen Personen (z. B. Unternehmen, Partnern).

4.2 Büroarbeitsplatz und Arbeitsort

Über einen festen Büroarbeitsplatz verfügen 98 % der Befragten in der Gesamtstichprobe. Nur sehr wenige Personen haben zwei feste Arbeitsplätze in unterschiedlichen Dienststellen bzw. keinen fest zugeteilten Arbeitsplatz (2 %). In einem Einzelbüro arbeiten 23 % der Befragten, 53 % der Befragten sitzen mit einer weiteren Person im Zimmer. Von den Teilnehmenden äußern 18 % mit zwei weiteren Personen im Raum zu arbeiten. Die wenigsten der Befragten sitzen mit drei und mehr Personen in einem Büro (6 %). Damit liegt größtenteils eine klassische Zwei-Personen-Büroraumstruktur in allen untersuchten Bereichen vor. Hinsichtlich der Frage „Wie wichtig ist Ihnen ein fester Büroarbeitsplatz, den Sie nicht mit anderen Kolleginnen oder Kollegen teilen müssen?“ antworten 77 % der Befragten, dass ihnen dies eher bzw. sehr wichtig ist. 23 % der Befragten ist dies, weniger bis gar nicht wichtig.

Vor der Corona-Pandemie wurde die Arbeit durch die Mehrheit der Beschäftigten (ca. 79 %) täglich am eigenen Büroarbeitsplatz erledigt. Die Arbeit fand weiterhin sehr selten an anderen Büroarbeitsplätzen in der Dienststelle bzw. in informellen Arbeitsbereichen oder im Homeoffice statt. Während der Pandemie wandelte sich vor allem der Arbeitsort, die Arbeit wurde aufgrund der pandemischen Rahmenbedingungen zu größeren Teilen in das Homeoffice verlagert. Die Beschäftigten in allen Dienststellen arbeiteten in dieser Zeit mehrere Tage in der Woche von zu Hause.

4.3 Mobile Arbeit in Form von Homeoffice

In Zukunft möchten ca. 92 % der Befragten generell die Möglichkeit bekommen, im bestimmten Umfang im Homeoffice zu arbeiten. Ferner beurteilen 85 % der Befragten ihre Tätigkeit dem Grunde nach als geeignet für das Arbeiten im Homeoffice. Bei der Auswertung, wie oft die Befragten Homeoffice in Anspruch nehmen möchten, zeigten sich Unterschiede in den Altersgruppen (siehe Abb. 2). Die jüngeren Befragten (20–29 Jahre) möchten im Mittel ca. einen Tag in der Woche von zu Hause arbeiten. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch in den zwei älteren Befragtengruppen (50–59 Jahre und 60–69 Jahre), die ebenso ca. einen Tag in der Woche Homeoffice in Anspruch nehmen möchten. Fast zwei Drittel der Gesamtstichprobe wünschen sich tendenziell zwei bis drei Tage Homeoffice in der Woche. Diese Befragten befinden sich zudem in den mittleren Altersgruppen (30–39 Jahre und 40–49 Jahre). Die Ergebnisse zeigen, dass der Wunsch, im Homeoffice zu arbeiten, in den mittleren Altersgruppen stärker ausgeprägt ist als bei den jüngeren und älteren Befragten.

Aus Sicht der Befragten spricht für die Arbeit im Homeoffice vor allem die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, der Wegfall langer Arbeitswege sowie ein flexibles, individuelles Arbeiten. Als Gründe, um in die Dienststelle zu kommen, geben die Befragten vor allem den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, den gut ausgestatteten Arbeitsplatz, die technische Ausstattung als auch Unterlagen, die nur im Büro bearbeitet werden können, an.

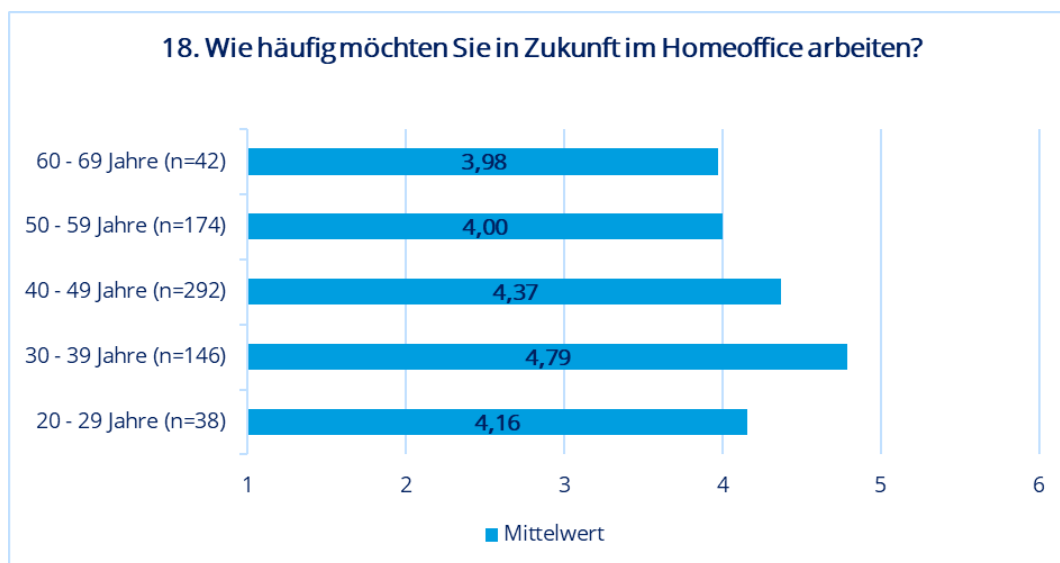


Abbildung 2: Altersgruppen und Homeoffice (Skala: 6 = täglich, 5 = ca. 2-3 Tage in der Woche, 4 = ca. 1 Tag in der Woche, 3 = ca. 2 bis drei Tage im Monat, 2 = ca. 1 Tag im Monat, 1 = nie)

4.4 Digitalisierungsgrad und Zufriedenheit

Der Digitalisierungsgrad ist in den Organisationseinheiten unterschiedlich ausgeprägt. Fast die Hälfte der Befragten (48 %) stimmen den Aussagen zu, dass ihnen Dokumente und Unterlagen hauptsächlich digital vorliegen und Arbeitsprozesse digital unterstützt werden. Bei der knappen Mehrheit der Befragten (52 %) sind die Prozesse und Arbeitsmittel weniger digitalisiert vorhanden und es kommt häufiger zu Medienbrüchen, d. h. dem Wechsel zwischen Papierdokumenten und digitalen Unterlagen. Der Großteil der Befragten (81 %) in allen vier Befragtengruppen gibt an, mit der derzeitigen Arbeitssituation sehr bzw. eher zufrieden zu sein. Fast ein Fünftel der Befragten (18 %) ist weniger zufrieden, nur sehr wenige Befragte (1 %) sind gar nicht zufrieden mit der derzeitigen Arbeitssituation.

5. Potenziale und Empfehlungen für die Praxis

In der untersuchten Verwaltung und den nachgeordneten Bereichen sind Potenziale für neue Formen der Arbeitsorganisation als auch für neue Büroraumkonzepte vorhanden. Die Befragten schätzen ihre Arbeitstätigkeiten als geeignet für mobile Arbeit in Form von Homeoffice ein und es besteht eine hohe Bereitschaft, Homeoffice als neue Arbeitsform zu nutzen. Allerdings sind in allen untersuchten Einheiten auch Arbeitsplätze vorhanden, die aufgrund von bestimmten Arbeitsmitteln (z. B. Akten, besondere Hardware) und Tätigkeiten (z. B. Sprechzeiten für Kunden) ortsfest und nicht im Homeoffice ausführbar sind. Dies gilt es bei Vereinbarungen zu berücksichtigen, um Dissonanzen in Belegschaften zu vermeiden. Des Weiteren kann die Inanspruchnahme von Homeoffice den Verzicht auf persönliche Fläche im Büro seitens der Beschäftigten nach sich ziehen. Organisationsvarianten für Arbeitsplätze können Desk Sharing oder Roomsharing sein, d. h. mehrere Beschäftigte teilen sich in diesen Fällen Arbeitsplätze

bzw. Arbeitszonen. Beide Konzepte erfordern gute Planung als auch Selbstorganisation seitens der Beschäftigten sowie klare und transparente Regeln und Strukturen seitens des Arbeitgebers. Hierbei empfiehlt sich die Einbindung eines Buchungstools für die Arbeitsplätze. Durch freiwerdende Flächen aufgrund von Homeoffice ergeben sich räumliche Potenziale. Büroflächen können qualitativ aufgewertet werden, indem mehr Arbeitszonen für Zusammenarbeit und Abstimmung nutzbar sind. Dazu gehören auch Nischen und erweiterte Arbeitsorte, die temporär als flexible Arbeitsplätze dienen. Über die Multifunktionalität und Flexibilität von Räumen und Flächen erhöhen sich die Nutzungsmöglichkeiten. Besprechungsräume können zum einen für den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen (z. B. Teamarbeit, Jahresgespräche, Projektkoordination) als auch für Telefonate und konzentriertes Arbeiten fungieren. Ferner sind bis zu einem gewissen Grad Flächeneinsparungen möglich, indem Fläche von anderen Dienststellen genutzt oder weitervermietet wird.

Hybrides Arbeiten erfordert ein geeignetes technisches Umfeld. Hierzu gehört an erster Stelle eine sichere IT-Infrastruktur, die den Beschäftigten einen remoten Zugriff auf Dokumente und Daten erlaubt. Bei durchgängiger, digitaler Bearbeitung von Dokumenten ist der Zugriff ortsungebunden möglich und Arbeit kann somit flexibler gestaltet werden. Hybrides Arbeiten kann auf individueller Ebene zur Folge haben, dass Arbeit anders strukturiert wird. Ruhige Arbeitsaufgaben mit längeren Konzentrationsphasen werden eher in das Homeoffice verlegt. Austausch, Besprechungen und Gruppenarbeitsphasen mit Kollegen finden eher während der Arbeitszeit im Büro statt. Beschäftigte erhalten mehr Entscheidungsspielräume bei der Gestaltung ihrer Arbeit und können diese flexibler einteilen. Das führt meist auch zu einer besseren Vereinbarkeit zwischen beruflichen und familiären Anforderungen und fördert die Selbstorganisation bei den Beschäftigten. Wichtig für die Umsetzung von Maßnahmen hinsichtlich neuer Arbeitsorganisations- und Büroraumkonzepte ist es, die vier Dimensionen „Organisationsstruktur und -kultur“, „Mensch und Tätigkeit“, „Fläche und Raum“ sowie „Medien und Technik“ immer im Verbund und nicht getrennt voneinander zu betrachten.

6. Literatur

- Becker C, Thörel E, Pauls N et al. „Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?“. *Gr Interakt Org* 53, 173–187 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00630-z>, letzter Zugriff am 11.01.2023
- Bengler K, Nitsch V, Schmauder M, Adam C, Pütz S, Brandl C, Ott G, Jochum G (2021). COVID-19LL: A Systematic Approach to Identify Best Practices and Lessons Learned in German Economic Sectors. <https://www.springerprofessional.de/covid-19ll-a-systematic-approach-to-identify-best-practices-and-/19145300>, letzter Zugriff am 11.01.2023
- Hausmann S, Jannack, Schmauder M (2022): Mitarbeiterpartizipation bei der Gestaltung eines Multi-Space Office in der öffentlichen Verwaltung, GfA, Sankt Augustin (Hrsg.): Frühjahrskongress 2022, Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten, Magdeburg.
- Hofmann J, Piele A, Piele C (2019): New Work: Best Practices und Zukunftsmodelle, Fraunhofer IAO, verfügbar unter: <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/4cf25b3d-1eea-431a-acb2-e6b23fed40e4/details>, letzter Zugriff am 11.01.2023
- Kratzer N (Hrsg.). (2020). Open Space. Besser machen. Eine Praxisbroschüre des Projekts PRÄGEWELT – „Präventionsorientierte Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten“. <https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2020/06/PRaeGEWELT-Open-Space-Besser-machen.pdf>, letzter Zugriff am: 11.01.2023.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de