Aktivitätsbasiertes Bürokonzept

Eine Strategie für das Arbeiten der Zukunft

„Die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst, sondern ihm mit veralteter Logik zu begegnen“

-- Peter F. Drucker

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis **4**
Abbildungsverzeichnis **4**
Abkürzungsverzeichnis **5**
1. Einleitung **6**
2. Ausgangslange **8**
2.1 Bisherige Standortsituation 8
2.2 Derzeit typische Bürolandschaft in der Stadtverwaltung 9
2.3 Bisher charakteristische Arbeitsweise in der Stadtverwaltung 10
3. Bürokonzept der Zukunft – von der Vision zur Realität **12**
3.1 Die Evolution der Arbeitswelt 12
3.2 Remote Working – Veränderungen, Vorteile, Herausforderungen und Lösungsansätze 12
3.3 Fragestellungen für die Zukunft 15
3.4 Bereits geschaffene Voraussetzungen bei der Stadt Nürnberg 16
3.4.1 Leitfaden „Moderne Arbeitswelt“ 16
3.4.2 Rahmendienstvereinbarung Flexible Arbeitsformen 16
3.4.3 Konzept „Digitale Stadtverwaltung“ 17
3.4.4 Konzept „Arbeitsplatz 2.0“ 17
3.5 Notwendige nächste Schritte – Herausforderungen bewältigen 18
4. Aktivitätsbasiertes Arbeiten am Beispiel *The Q* **20**
4.1 Definition 20
4.2 Hauptziele des Aktivitätsbasierten Arbeitens 20
4.3 Physische Ausgestaltung 20
4.4 Clean-Desk 21
4.5 Sharing-Quote 21
4.6 Abwicklung von Bürgerkontakten 22
4.7 Change-Management 23
5. Neue Wege im Bürokonzept – eine Chance jetzt ergreifen **25**
5.1 Studienergebnisse zu künftigen Arbeitsformen 25
5.1.1 Entstehung des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts 25
5.1.2 Weitere einführende Studien 26
5.1.3 Barmer & Universität St. Gallen 2020 und 2021 27
5.1.4 Combine Consulting 2020 27
5.1.5 Fraunhofer IAO 2020 28
5.1.6 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2021 28
5.1.7 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut 2021 29

5.1.8 PwC & Universität Potsdam 2021 29
5.1.9 Fazit zu den Studienergebnissen 30
5.2 Künftige strategische Ausrichtung der Stadt Nürnberg 30
5.3 Merkmale der künftigen Arbeitsform 31
5.4 Praxisbeispiel für die Umsetzung im kleinen Stil 44
5.5 Herausforderungen und Lösungsansätze 45
5.6 Stadtweite Umsetzung des Aktivitätsbasierten Bürokonzeptes 49
Literaturverzeichnis 51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Herausforderungen des Remote Working und Lösungsansätze 13

Tabelle 2: Weitere Herausforderungen und Lösungsansätze des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts .. 47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl und Flächenanteile der Verwaltungs- und Bürogebäude der Stadt Nürnberg 8

Abbildung 2: Standortsituation der Nürnberger Stadtverwaltung 9

Abbildung 3: Die Evolution der Arbeitsweise in der Stadtverwaltung Nürnberg 15

Abbildung 4: Personas und deren technische Umsetzung 17

Abbildung 5: Das Change-Management – Verzögerungen vermeiden 24

Abbildung 6: Schematische Darstellung der traditionellen, monofunktionalen sowie der vernetzten Arbeitsumgebung (Grundrisse). 26

Abbildung 7: Elemente des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts 31

Abbildung 8: Beispiel eines Büros im Clean-Desk-Prinzip 33

Abbildung 9: Beispielhafte Homebase mit dazugehöriger Umgebung 35

Abbildung 10: Beispiel für einen funktionalen Gruppenraum 39

Abbildung 11: Beispiel für weitere Besprechungsräume 40

Abbildung 12: Beispiel eines Think Tanks 41

Abbildung 13: Beispiel für eine geöffnete Bürostruktur 42

Abbildung 14: Beispiel für eine Lounge 42

Abbildung 15: Zusammenspiel der Elemente des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts 44

Abbildung 16: 3D-Modell einer möglichen Umsetzungsvariante der Büroneugestaltung am Hauptmarkt 18 45

Abbildung 17: SWOT-Analyse des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts 46

Abkürzungsverzeichnis

BgA	Bürgermeisteramt
CBRE	CBRE Group, Inc. (Coldwell Banker Richard Ellis)
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
GeRDa	Gebäude- und Raumdatei
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HOPP	Hochfrequentes Online Personen Panel
HR	*Human Resource* – Personalwesen
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IP	Internet Protokoll
IT	Informationstechnologie
LPP	Linked Personnel Panel
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
MS	Microsoft
NGF	Nettogrundfläche
NUF	Nutzungsfläche
PwC	PricewaterhouseCoopers GmbH
RDV	Rahmendienstvereinbarung
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats – *Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken*
TF	Technikfläche
VDI	Virtual Desktop Infrastructure
VF	Verkehrsfläche
VPN	Virtual Private Network
WLAN	Wireless Local Area Network
WSI	Wirtschaft und Sozialwissenschaftliche Institut

1. Einleitung

"We shape our buildings; thereafter they shape us."

— Sir Winston Leonard Spencer-Churchill (1943)

Dieses Zitat des ehemaligen Premierministers Großbritanniens und Literaturnobelpreisträgers Sir Winston Leonard Spencer-Churchill aus seiner Rede im *House of Lords* am 28.10.1943 anlässlich des angestrebten Wiederaufbaus des *House of Commons* trifft den Kern der Verbindung, die wir Menschen mit unserer physischen Umgebung eingehen – damals wie heute. Wir entscheiden darüber, wie die Räume, in denen wir uns aufhalten, aussehen. Ist diese Entscheidung getroffen und sind die Räume geschaffen, wirkt dieses Umfeld täglich auf unsere Physis und unsere Psyche. Umso wichtiger ist es, eine Umgebung zu kreieren, in der wir uns gerne aufhalten, die zu unserer sozialen, mentalen und körperlichen Gesundheit beiträgt und die unsere tägliche Arbeit sowie unsere Art zu kommunizieren optimal unterstützt.

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitsumgebung als maßgebliches Element in einem sehr dynamischen Arbeitsmarkt herausgestellt, dass darüber entscheidet, ob ein potentieller Arbeitgeber für junge Talente und Nachwuchskräfte attraktiv ist oder nicht. Sven Bietau, Managing Partner beim deutschen Beratungs- und Architekturunternehmen CSMM[1], spricht hierbei von einem „War for Talents" (Bietau, o.D., S. 8), in dem laut der Fraunhofer-Studie *„Office 21"* die Arbeitsumgebung und –ausstattung das ausschlaggebende Kriterium bei der Jobauswahl ist – vor finanziellen Anreizen und Boni (Bietau, o.D., S. 8). Unterstrichen wird dies durch eine Publikation des US-amerikanischen Immobilienunternehmens wework, wonach 75 Prozent der Angestellten mindestens einen ihrer Vergünstigungen wie monetäre Prämien, Freizeitausgleich oder Gesundheitsversorgung aufgeben würden, um im Gegenzug Wahlfreiheit in Bezug auf ihr Arbeitsumfeld zu haben. Fast ein Viertel der Befragten würde sogar sämtliche Vergünstigungen aufgeben, wenn sie dafür in einer attraktiven und modernen Arbeitsumgebung tätig sein könnten (wework, 2021, S. 10). Bereits im Jahr 2016 hat der CBRE[2] Live Work Play Bericht ergeben, dass 69 Prozent der Millennials[3] andere monetäre oder nicht monetäre Vorteile für eine bessere Arbeitsumgebung eintauschen würden (CBRE, 2016, S. 40).

Die hohe Relevanz unserer Arbeitsumgebung spiegelt sich in verschiedenen Aspekten wider. Sie aktiv zu gestalten ist eine Aufgabe, die genau jetzt angegangen werden muss. Eine Modernisierung unseres Bürokonzeptes ist vor allem aus drei Gründen unabdingbar:

- Das angestrebte und im weiteren Verlauf näher beschriebene *Aktivitätsbasierte Bürokonzept* entspricht den Anforderungen der künftigen Arbeitswelt weitaus besser, als unsere bisherigen Konzepte.
- Nur mit einem attraktiven und zukunftsorientierten Bürokonzept ist die Stadt Nürnberg auch künftig interessant für Nachwuchskräfte. Dieser Aspekt gewinnt zusätzlich an Bedeutung, wenn man den voraussichtlichen demografischen Wandel in unserer MitarbeiterInnen-Struktur betrachtet: Unter den heutigen Gegebenheiten verlassen in den kommenden zehn Jahren bis zu 30 Prozent

[1] Die CSMM GmbH mit Sitz in München hat sich auf Büroimmobilien und Arbeitswelten im In- und Ausland spezialisiert und erhielt zuletzt den *German Design Award 2020*.

[2] Die CBRE Group, Inc. (Coldwell Banker Richard Ellis) mit Hauptsitz in Dallas, Texas, ist das weltweit größte Dienstleistungsunternehmen auf dem gewerblichen Immobiliensektor.

[3] Als Millennials (auch „Generation Y" genannt) wird die Bevölkerungskohorte bezeichnet, die im Zeitraum der frühen 1980er bis zu den späten 1990er Jahren geboren wurde.

der Mitarbeitenden die Stadt Nürnberg in den Ruhestand, die ersten zehn Prozent sogar bereits innerhalb der nächsten fünf Jahre.

- Die Stadtverwaltung Nürnberg wird nur dann als moderne Organisation auf der Höhe der Zeit wahrgenommen, wenn sie ein zukunftsweisendes Bürokonzept verfolgt.

Die Corona-Pandemie hat unseren Arbeitsalltag, wie wir ihn bisher kannten, maßgeblich verändert. Um sich vor Infektionen zu schützen, wurden viele Aktivitäten ins Homeoffice verlagert, Besprechungen und Konferenzen finden bis heute fast ausschließlich virtuell statt. Der Arbeitsalltag ohne die permanente und gleichzeitige Präsenz aller Kolleginnen und Kollegen verändert unsere Art zu kommunizieren, Führungskräfte mussten sich auf einen Wandel in ihrer Führungskultur einlassen. Dadurch traten digitale Software-Tools wie virtuelle Kommunikationsformen stark in den Vordergrund, was allen Beschäftigten eine gewisse Eingewöhnung abverlangte.

Eine solche Umstellung wird in einem *Aktivitätsbasierten Bürokonzept* nicht mehr nötig sein, denn Elemente wie Homeoffice, hybride Besprechungen oder die Nutzung virtueller Kommunikationssoftware werden in dieser Art der Zusammenarbeit ganz selbstverständlich zu unserem täglichen Arbeitsalltag dazugehören. Die Arbeitsabläufe und Kommunikationswege sind unabhängig von einer Präsenz vor Ort eingespielt, Teams werden in ihrer Projektarbeit durch räumliche und technische Ausstattungen optimal unterstützt, eine effiziente Kommunikations- und Führungskultur (auch auf Distanz) ist etabliert – das sind die Ziele, die ein solches Bürokonzept verfolgt. Damit ist dieses Konzept gleichzeitig der wirkungsvollste Infektionsschutz, eine Rückkehr zu den bisherigen Einzelbüros ist daher nicht sinnvoll und gehört der Vergangenheit an.

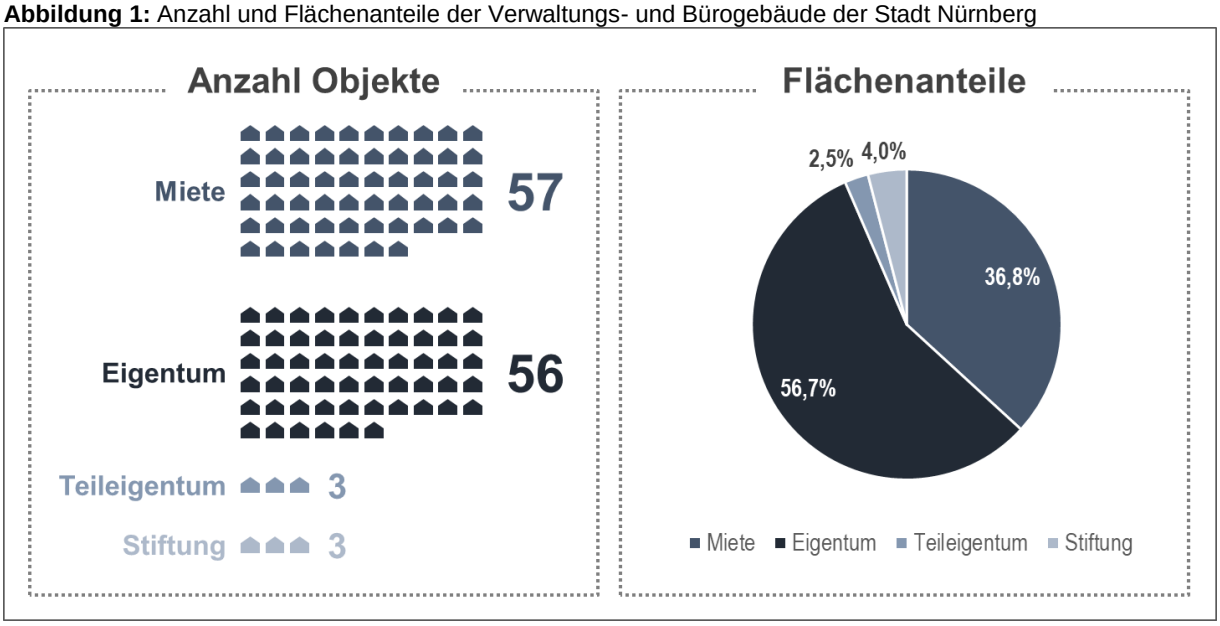
Der vorliegende Bericht wird das angestrebte *Aktivitätsbasierte Bürokonzept* darstellen und verdeutlichen, wie dies unter verschiedenen Voraussetzungen umgesetzt werden kann. Hierzu wird in *Kapitel* 2 zunächst die derzeitige Ausgangslage skizziert, bevor *Kapitel 3* einen Ausblick auf die bereits heute spürbaren Veränderungen in der Arbeitswelt gibt. Um ein Praxisbeispiel zu geben, wird in *Kapitel 4* das Projekt *The Q* aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Im letzten Abschnitt wird in *Kapitel 5* das neue Bürokonzept wissenschaftlich eingeordnet und anschließend im Detail beschrieben. Der Bericht schließt mit der Skizzierung eines möglichen Veränderungsprozesses.

2. Ausgangslange

2.1 Bisherige Standortsituation

Das Gebäudeportfolio der Stadt Nürnberg umfasst derzeit Verwaltungs- und Bürogebäude mit einem Bestand von insgesamt 119 Gebäuden und rund 218.000 m² Nettogrundfläche (NGF)[4]. Von diesen 119 genutzten Gebäuden sind 57 mit einer Fläche von ca. 80.500 m² NGF angemietet. 56 Objekte mit knapp 124.000 m² NGF befinden sich derzeit im Eigentum der Stadt Nürnberg, an drei weiteren (ca. 5.400 m² NGF) hat die Stadt ein Teileigentum. Drei Gebäude mit einer Fläche von ca. 8.830 m² NGF sind im Eigentum der Stiftung[5] (vgl. *Abbildung 1*).

Abbildung 1: Anzahl und Flächenanteile der Verwaltungs- und Bürogebäude der Stadt Nürnberg



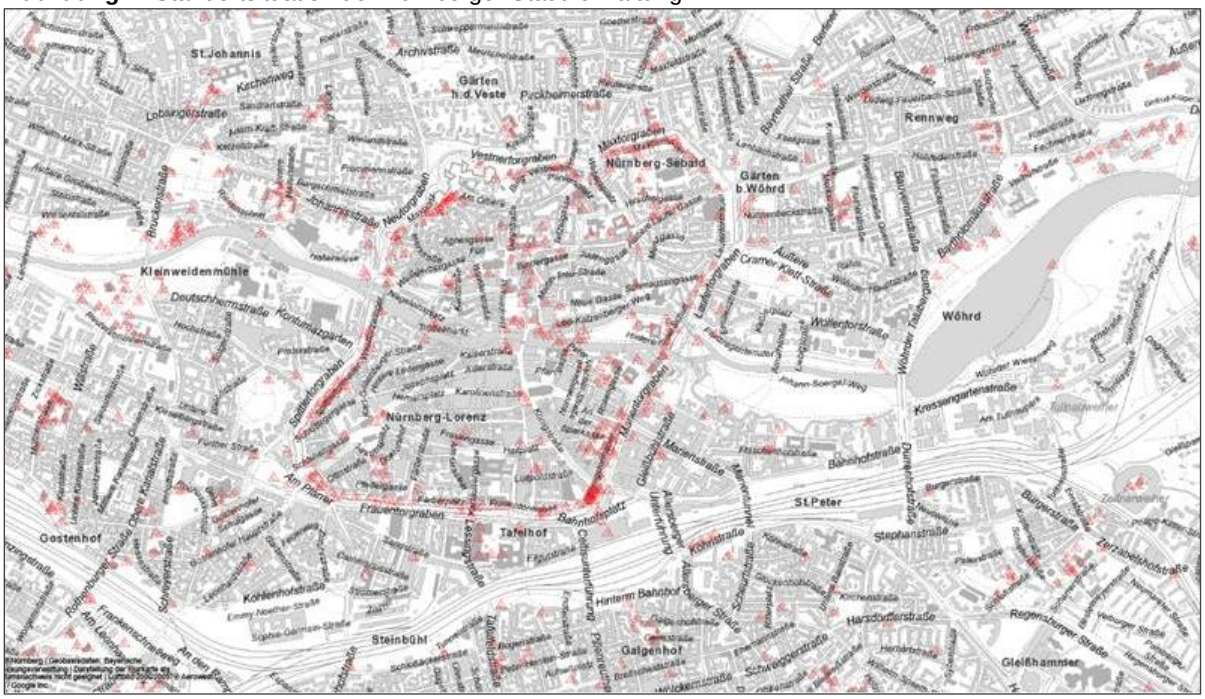
Der Gebäudebestand ist hinsichtlich seiner Aufteilung in die nach DIN 277 definierten Nutzungsflächen (NUF), Verkehrsflächen (VF) und Technikflächen (TF) sehr heterogen. Daraus folgt, dass die Möglichkeiten, die Flächen optimal zu nutzen, ganz unterschiedlich sind. Auch die baulichen Zustände der Objekte, die sich vor allem aus dem jeweiligen Baujahr und der geleisteten Instandhaltung ergeben, weichen stark voneinander ab.

Was im weiteren Verlauf des vorliegenden Berichts besonders im Fokus stehen wird, ist die Verteilung der Standorte auf das gesamte Stadtgebiet, die vor allem der Entwicklung der Stadt sowie der Stadtverwaltung geschuldet ist. Gerade Letztgenannte hat sich im Laufe der Zeit stetig vergrößert, wodurch in der Konsequenz immer mehr Flächen benötigt wurden. Zunächst werden zur Deckung eines solchen Mehrbedarfs die vorhandenen Flächenpotentiale genutzt, bis diese am bisherigen Standort erschöpft sind. Ist eine Verdichtung in den bestehenden Liegenschaften nicht mehr möglich, wird eine zusätzliche Anmietung – im besten Falle in Nähe des bereits bestehenden Standortes – vorgenommen. Diese Möglichkeit bietet sich allerdings nicht immer. In Ausnahmefällen werden Standorte verlagert, welche ganz neue Betrachtungsweisen hervorrufen. Die Folge dieses sukzessiven Wachstumsprozesses ist eine heute über das gesamte Stadtgebiet verstreute Stadtverwaltung. In *Abbildung 2* werden die vielen Standorte noch einmal sichtbar, die sich aus der Nutzung von 119 Einzelimmobilien ergeben.

[4] Die aus der GeRDa der Stadt Nürnberg entnommenen Gebäudedaten (Anzahl und NGF) beziehen sich ausschließlich auf die Büro- und Verwaltungsgebäude der Stadt.

[5] Neben der Sigmund-Schuckert-Stiftung (ein Objekt) hält die Heilig-Geist-Spital-Stiftung das Eigentum an zwei Objekten.

Abbildung 2: Standortsituation der Nürnberger Stadtverwaltung



2.2 Derzeit typische Bürolandschaft in der Stadtverwaltung

Die bisherige Bürolandschaft der Stadtverwaltung zeichnet sich hauptsächlich durch sogenannte Zellenbüros aus. Diese raumhoch geschossenen Büros (Zellen) sind dabei meist entlang der Fassaden angeordnet und werden von langen Fluren erschlossen, wodurch der Anteil der Verkehrsflächen (VF) im Vergleich zur Gesamtfläche relativ hoch ist. Jeder Mitarbeitende hat einen fest zugeordneten Arbeitsplatz, welcher bei Abwesenheit (aufgrund von Besprechungen, Projektarbeit, Dienstreise, Urlaub oder Krankheit) ungenutzt bleibt. Die Zellenbüros sind überwiegend mit ein bis drei Personen belegt, die sich daraus ergebende Anordnung der Büromöbel wiederholt sich.

Die Besprechungsräume sind derzeit für reine Präsenzveranstaltungen ausgelegt – ein virtuelles Zuschalten externer BesprechungsteilnehmerInnen ist nicht möglich. Auch lässt die aktuelle technische Ausstattung keinen Zugriff auf elektronische Dateien zu, weshalb Besprechungen nach wie vor sehr papierintensiv sind.

In den Besprechungsräumen sind z.T. Teeküchen integriert, wodurch diese Räume auch als Aufenthalts- und Pausenräume genutzt werden. Da ein gleichzeitiges Stattfinden dieser beiden Nutzungsarten ausgeschlossen ist, stehen häufig temporär keine Räume zum Verweilen, zur sozialen Begegnung oder zum informellen Austausch zur Verfügung, was eine weitere Behinderung des Informationsflusses darstellt. Weiterhin stehen nur in seltenen Fällen Räume zur Verfügung, die einen kreativen Austausch oder eine dauerhafte Projektarbeit ermöglichen.

Durch die bisherige Flächenaufteilung und die sich daraus ergebende Raumnutzung bleibt die Flexibilität relativ gering. Häufig bleiben viele Arbeitsplätze dauerhaft ungenutzt. Durch die Ortsgebundenheit des Mobiliars sowie der technischen Ausstattung kann kein/e andere/r NutzerIn auf diese Infrastruktur zugreifen. Eine geringe Wirtschaftlichkeit der Flächen, der Räume, des Mobiliars sowie der technischen Infrastruktur ist die Folge.

Zudem stellen Einzelbüros, temporär ungenutzte Arbeitsplätze oder fachlich ungeeignete Raumanordnungen physische Hindernisse für einen reibungslosen Informationsaustausch dar. Eine intelligente Anordnung von Nutzflächen mit entsprechender innenarchitektonischer und technischer Ausgestaltung, eine Öffnung der bisher geschlossenen Bürostrukturen, eine Flexibilisierung der festen Arbeitsplatzzuordnung, eine gemeinsame Nutzung der vorhandenen Infrastruktur und die Einführung einer neuen Kommunikations- und Führungskultur unter Einbindung von virtuellen Kommunikationsformaten würden allesamt die bisherigen Barrieren aufbrechen und zur Verbesserung der Kommunikation, der Arbeitsatmosphäre sowie zur Mitarbeitermotivation beitragen. Wie all diese Elemente in einem Bürokonzept vereinbar sind, wird der vorliegende Bericht im weiteren Verlauf detailliert zeigen.

2.3 Bisher charakteristische Arbeitsweise in der Stadtverwaltung

Mit der Erkenntnis, dass unser Wirken und unsere Kommunikation stark geprägt sind von den Räumen, in denen wir uns aufhalten, wurde der vorliegende Bericht eingeleitet (vgl. *Kapitel 1*). Wie die im *Kapitel 2.1* gezeigte Standortsituation sowie die in *Kapitel 2.2* beschriebene typische Bürolandschaft unsere Arbeitsweise beeinflussen, soll im Folgenden dargestellt werden.

Viele Standorte, über das gesamte Stadtgebiet verteilt

Von einem „Headquarter-Charakter“ kann mit Blick auf die in *Kapitel 2.1* beschriebene Standortsituation nicht gesprochen werden. Viele Vorteile, die sich aus einer zentralen Bürolandschaft ergeben würden, sind dadurch leider nicht realisierbar. Hinzu kommen lange Wegezeiten bei Präsenzterminen mit TeilnehmerInnen von mehreren Standorten und ein geringer Spontanaustausch über die eigenen Abteilungswände hinaus.

Fast ausschließlich Präsenztermine

Trotz der dezentralen Standortstruktur waren bis zum Beginn der Corona-Pandemie Präsenztermine die Regel in der Stadtverwaltung. Nur in Ausnahmefällen wurde auf die Möglichkeit des virtuellen Austausches zurückgegriffen. Die vielfältigen Vorteile dieser Kommunikationsform haben wir erst seit der durch die Pandemie erzwungene Umstellung erfahren.

Papierintensives Arbeiten

Das nach wie vor papierintensive Arbeiten – seit Beginn der Corona-Pandemie wurde dies stellenweise reduziert – steht konträr zur Digitalisierung der Arbeitswelt. Möchte man den digitalen Transformationsprozess nicht verpassen, ist eine Umstellung auf ein papierloses Arbeiten unabdingbar – nicht zuletzt auch aus ökologischen Gründen. Papier als Arbeitsmedium erfordert Präsenz und genau diese wird künftig immer weiter abnehmen. Die Arbeitsweise der Zukunft wird geprägt sein von der Ortsunabhängigkeit der Arbeit – ein papierintensives Arbeiten ist daher nicht mehr zeitgemäß.

Kein Zugriff auf elektronische Dateien während Besprechungen

Eine Grundvoraussetzung für papierloses Arbeiten ist der permanente und ortsunabhängige Zugriff auf alle digitalen Unterlagen. Vor allem in Präsenzterminen war dieser bisher nicht gegeben. Vielen Mitarbeitenden steht dafür noch kein mobiles Endgerät zur Verfügung und selbst bei der Benutzung eines Notebooks war der Zugriff mangels WLAN-Ausstattung nicht möglich, was das papierintensive Arbeiten zusätzlich verstärkt hat.

Wenig Gemeinschaftsräume mit Aufenthaltscharakter

In den wenigsten Dienststellen sind bisher Gemeinschaftsräume mit Aufenthaltscharakter vorhanden. Teilweise sind in den Besprechungsräumen zusätzlich Teeküchen integriert, deren Nutzung während Präsenzveranstaltungen allerdings behindert wird. Räume zum Verweilen und Entspannen, für eine spontane Besprechung mit ein oder zwei KollegInnen, für den kreativen Austausch und die Pflege sozialer Kontakte fehlen derzeit gänzlich in der Stadtverwaltung.

Wenig bis keine Räume für Projekt-, Gruppen- oder Kreativarbeit

Längst besteht unser Arbeitsalltag nicht mehr nur aus stiller Einzelarbeit. Die Konzeptentwicklung im Team, ein kreativer Gedankenaustausch oder die konzentrierte Projektarbeit füllen einen Großteil unserer täglichen Arbeitszeit. Bisher gibt es hierfür allerdings keine geeigneten Lokalitäten. Ein großes, bisher ungenutztes Potential unserer Bürowelt liegt darin, für genau solche Tätigkeiten unterstützende Räume und Ausstattungen zur Verfügung zu stellen.

Keine Möglichkeit der Einbindung von externen Teilnehmenden ohne deren physische Präsenz

Da unser Büroalltag bisher von Präsenzveranstaltungen und papiergestützter Arbeit geprägt war, gab es kaum eine Möglichkeit, interne und/oder externe BesprechungsteilnehmerInnen ohne deren physische Anwesenheit in Meetings einzubinden. Die dafür notwendigen hybriden Besprechungsräume sind derzeit noch nicht vorhanden, weshalb die aktuell einzige Möglichkeit einer sinnvollen Einbindung von nicht physisch Anwesenden darin besteht, die Besprechungen komplett virtuell stattfinden zu lassen.

3. Bürokonzept der Zukunft – von der Vision zur Realität

3.1 Die Evolution der Arbeitswelt

In den entwickelten Industriestaaten sind die Gesellschaften schon seit geraumer Zeit dabei, die Transformation vom Industrie- in das Informationszeitalter zu beschreiten. In einer Zeit, in der Daten und Informationen die Rohstoffe des 21. Jahrhunderts bilden, verändert sich auch unsere Arbeitswelt merklich: Informationen verbreiten sich mit unfassbarer Geschwindigkeit[6], Daten werden zu neuen Informationen verknüpft, die Menschen werden immer mobiler und örtlich unabhängiger.

Für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation ist es in diesem Umfeld essentiell, dass sie die Arbeitsumgebung und die Arbeitsweise diesem Transformationsprozess anpasst. In Teilen wird dies in der Stadtverwaltung Nürnberg bereits umgesetzt: Im ehemaligen Quelle-Gebäude wird im Rahmen des Projekts *The Q* ein Bürokonzept verwirklicht, welches richtungsweisend für die gesamte Stadtverwaltung sein wird (in *Kapitel 4* wird explizit auf das Projekt *The Q* eingegangen). Das vorliegende Konzept erhebt den Anspruch, dieses sogenannte *Aktivitätsbasierte Bürokonzept* nicht nur auf Großprojekte wie *The Q* anzuwenden, sondern in unterschiedlich intensiven Ausprägungen auf die gesamte Arbeitswelt der Stadtverwaltung.

Die Corona-Pandemie hat hierbei wie ein positiver, externer Schock auf die Arbeitsweise der Stadtverwaltung gewirkt. In kürzester Zeit musste die Möglichkeit des Homeoffice extrem ausgeweitet werden – mit all den dafür notwendigen technischen Rahmenbedingungen. Welche Veränderungen wir dadurch erfahren haben und welche Herausforderungen es zu meistern gilt, wird im folgenden Kapitel näher beschrieben.

3.2 Remote Working – Veränderungen, Vorteile, Herausforderungen und Lösungsansätze

Seit Beginn der Corona-Pandemie ist das Remote Working – also das Arbeiten aus dem Homeoffice – ein wesentlicher Bestandteil des Infektionsschutzes. Diese flexible Arbeitsform hat es ermöglicht, auch während der Lockdown-Zeit die Arbeitsproduktivität und –qualität trotz der größtenteils nicht möglichen Präsenz dauerhaft hoch zu halten. Diese pandemische Ausnahmesituation hat es ermöglicht, einen für ein zukunftsweisendes Bürokonzept essenziellen Baustein für viele Mitarbeitende erlebbar zu machen.

Wenn man sich diese durchlebte Erfahrung betrachtet, muss dabei immer mit bedacht werden, dass mit der auslösenden Ausnahmesituation (Pandemie) auch außergewöhnliche Rahmenbedingungen einhergegangen sind (Beispiele hierfür wären das Home-Schooling, die berufliche Nutzung privater Endgeräte oder der Umstand, dass eventuell auch der Partner/die Partnerin gleichzeitig zuhause gearbeitet hat). Dass diese zusätzlichen Herausforderungen in einem Regelbetrieb nach der Pandemie nicht dem Standard entsprechen und solche Zusatzbelastungen künftig entfallen, muss bei der Betrachtung immer beachtet werden. Sprich, man sollte sich beim Rückblick auf die gesammelten Erfahrungen sein Bild von den Vorteilen des Remote Working nicht von den temporären Zusatz-/Sondereffekten trüben lassen.

Die größten spürbaren Veränderungen, die wir seitdem in unserer täglichen Arbeitswelt erfahren, sind:

- Dauerhafte Präsenz ist nicht mehr zwingend erforderlich
- Intensive und konsequente Nutzung virtueller Besprechungsformate
- Temporär oder gar dauerhaft nicht besetzte Arbeitsplätze

[6] Während das Automobil rund 62 Jahre und das Telefon 50 Jahre gebraucht haben, um 50 Millionen NutzerInnen zu erreichen, wurde Facebook bereits nach einem Jahr und Pokémon Go nach gerade einmal 19 Tagen von mehr als 50 Millionen Menschen genutzt (Visual Capitalist, 2018).

Mit diesen Veränderungen geht eine Vielzahl an Vorteilen einher, die sich teilweise gegenseitig positiv beeinflussen:

- Flexibleres und nicht-ortsgebundenes Arbeiten
- Erhöhung der Work-Life-Balance[7] der Mitarbeitenden
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Vergrößerung des potentiellen Bewerberpools (größeres Einzugsgebiet)
- Höherer Grad an Selbstbestimmung (hinsichtlich Arbeitsort und –zeit) und damit einhergehende Steigerung der Mitarbeiter-Motivation
- Reduzierung von Wegezeiten zwischen Arbeitsplatz und Besprechungsort (aufgrund der Nutzung von virtuellen Besprechungsformaten) bzw. von zuhause zum Arbeitsplatz und zurück (aufgrund der Nutzung von Homeoffice)
- Effizienzsteigerung bei Besprechungen
- Weniger papierintensives Arbeiten
- Potenziale für wirtschaftlichere Nutzung der Büroplätze und –flächen

Einhergehend mit diesen Vorteilen ergeben sich neue Herausforderungen, die es zu lösen gilt. Beide Aspekte werden in *Tabelle 1* dargestellt.

Tabelle 1: Herausforderungen des Remote Working und Lösungsansätze

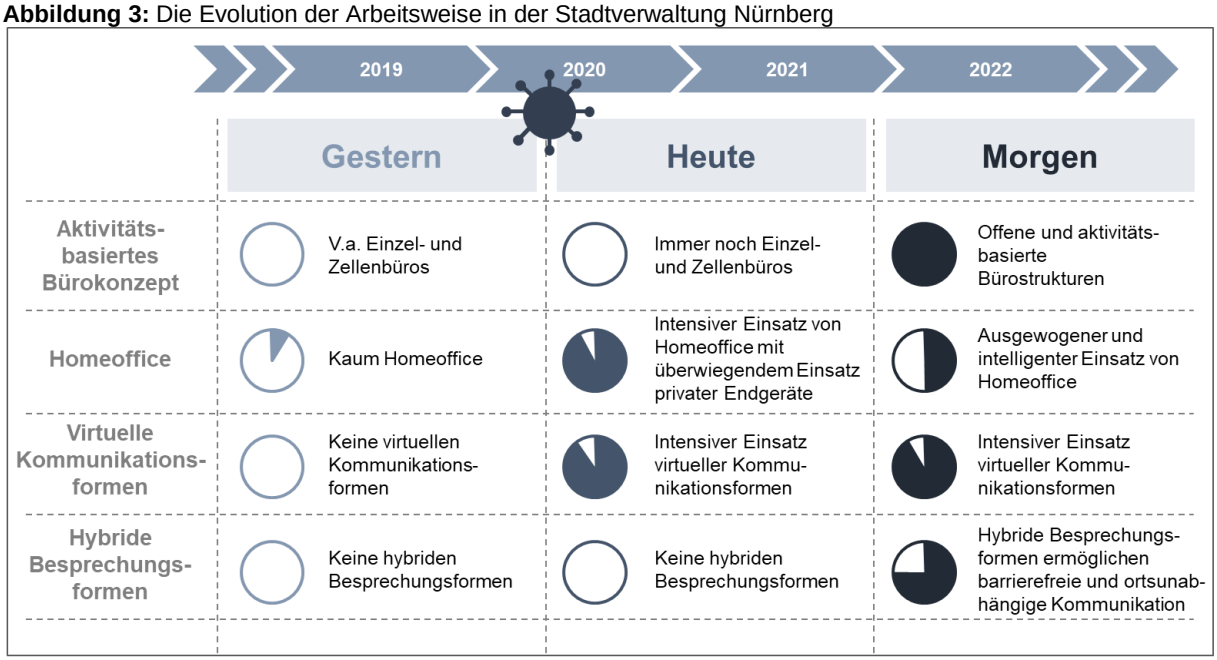
Herausforderungen	Lösungsansätze
Einbindung der Mitarbeitenden aus dem Homeoffice (bei Besprechungen o.ä.)	Schaffen der technischen Voraussetzungen zur gleichzeitigen Einbindung von Mitarbeitenden vor Ort und aus dem Homeoffice → hybride Besprechungsräume
Sicherstellung der sozialen Gesundheit auch im Homeoffice	Aufrechterhaltung der Sozialkontakte und Vermeidung von Isolation durch regelmäßigen virtuellen Austausch wie ▪ die aktive Förderung der informellen Kommunikation durch Führungskräfte ▪ die Einführung von „Ritualen“ (auch in hybriden Teams) ▪ die Einbeziehung aller in virtuellen Teams ▪ einem abteilungseigenen Newsletter mit Steckbriefen sowie durch regelmäßigen analogen Austausch wie ▪ Walk&Talk (kurzer dienstlicher Austausch) → geplant ▪ Business-Breakfast → derzeit bei PA im Einsatz Außerdem Aufbau bzw. Weiterentwicklung einer Vertrauenskultur zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten.

[7] Bei der Verwendung des Begriffes der „Work-Life-Balance“ werden im vorliegenden Bericht verschiedene Bereiche des Arbeitslebens (*work*) sowie verschiedene Lebensbereiche wie Familie, soziale Aktivitäten oder Freizeit (*life domains*) verstanden, welche im Gleichgewicht gehalten werden sollen und sich nach Möglichkeit gegenseitig nicht behindern bzw. im besten Falle sogar wechselseitig unterstützen (Lothaller, o.D.).

Herausforderungen	Lösungsansätze
Überwindung der virtuellen Distanz	Darüber hinaus soll der Gefahr der virtuellen Distanzierung vorgebeugt werden, indem die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden sowie die Mitarbeitenden untereinander einen regelmäßigen Austausch pflegen, selbst wenn dieser (z.B. pandemiebedingt) virtuell stattfinden muss. Je mehr virtuell gearbeitet wird, desto größere Bedeutung kommt dem Austausch vor Ort zu.
Sicherstellung der mentalen Gesundheit auch im Homeoffice	▪ Steigerung der Work-Life-Balance durch mehr Selbstbestimmung und besserer Vereinbarkeit von Familie und Arbeit im Homeoffice ▪ klare Abgrenzung von Privat- und Berufsleben durch „Grenzmanagement-Taktiken“ wie – zeitliche Taktiken → feste Kernzeiten (Rahmen-Dienstvereinbarung) – Kommunikative Taktiken → Festlegung von Kommunikationszeiten – Örtliche Taktiken → räumliche Trennung, z.B. durch separates Büro (Unterstützung durch finanziellen Zuschuss) ▪ Reduzierung von digitalem Stress durch digitale Schulungen (z.B. MS-Teams Basis- und Aufbaukurs, Workshop zum digitalen Mindset)
Sicherstellung der körperlichen Gesundheit auch im Homeoffice	Abfrage zur Einhaltung der ergonomischen Standards erfolgt und Vorschriften der Arbeitssicherheit gelten auch im Homeoffice. Gleiches gilt für die Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes sowie der Arbeitsstättenverordnung.
Erschwerte Team-Koordination und –Organisation	▪ Aktive Begleitung des Wandels hin zu einer neuen Führungskultur → Unterstützung der Führungskräfte (z.B. Schulung „Führen auf Distanz“) ▪ regelmäßige virtuelle/hybride Teamtreffen ▪ Unterstützung der Teams durch entsprechende Projektsoftware zur verbesserten virtuellen Arbeits-Organisation
Erschwerte Strukturierung des Arbeitstages „in den eigenen vier Wänden“	Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden mehr Orientierung durch ▪ ständige Feedbackrunden ▪ klare Zielvereinbarungen mit kurzem Zeithorizont (z.B. Vereinbarung von Wochenzielen) ▪ klare Projektstrukturierung (Unterstützung durch entsprechende Projektsoftware) ▪ klare Rollenverteilung innerhalb der Teams

Die typische Bürolandschaft und die bisher charakteristische Arbeitsweise in der Stadtverwaltung wurden bereits in *Kapitel 2.2* und *2.3* thematisiert. Neben diesem „Gestern“ betrachtet *Abbildung 3* zudem den derzeitigen (größtenteils Corona-bedingten) Zustand von „Heute“ sowie den Idealzustand der Arbeitswelt von „Morgen“. Dabei wird das Augenmerk auf die vier Dimensionen *Aktivitätsbasiertes Bürokonzept, Homeoffice, Virtuelle Kommunikationsformen* und *Hybride Besprechungsformen* gelegt.

Abbildung 3: Die Evolution der Arbeitsweise in der Stadtverwaltung Nürnberg



Während bis heute Einzel- und Zellenbüros die städtischen Bürolandschaften prägen, sieht der Idealzustand in der Zukunft offene und aktivitätsbasierte Bürostrukturen vor, welche die anfallenden Tätigkeiten unserer Mitarbeitenden räumlich-physisch sowie technisch bestmöglich unterstützen. Zudem wird die Möglichkeit des Homeoffice als fester Bestandteil in den Arbeitsalltag aufgenommen. Der intensive Einsatz während der Corona-Pandemie wird – sobald es das Infektionsgeschehen zulässt – in der Zukunft auf ein Maß gebracht werden, dass für das jeweilige Team sinnvoll ist. Der dabei effiziente Mix aus Homeoffice und Arbeiten in Präsenz wird ausführlich im *Kapitel 5.3* im *Baustein 5* beschrieben. Eine reibungslose Teamorganisation und Kommunikation wird dabei durch den intensiven Einsatz virtueller Kommunikationsformen sowie hybrider Besprechungsformate gewährleistet, durch die der Arbeitsort der/s Einzelnen irrelevant für den Teamerfolg wird. Das Erstgenannte ist bereits heute verstärkt im Einsatz. Allerdings sehen die derzeitigen Besprechungsformate vor, dass sich jeder Teilnehmende (selbst bei gleichzeitiger Präsenz in den gleichen Räumlichkeiten) separat in das Meeting einwählt. Mit dem sukzessiven Aufbau der technischen Voraussetzungen werden in der Zukunft vermehrt hybride Besprechungsformen möglich sein, sodass dann der Einsatz virtueller Kommunikationsformen die gleichzeitige Präsenz mehrerer Teammitglieder vor Ort (man wählt sich gemeinsam in das Meeting ein) und zugleich die Einbindung der weiteren Teilnehmenden aus dem Homeoffice zulässt.

Diese vier Dimensionen, von denen zwei bereits Corona-bedingt umgesetzt wurden, kennzeichnen unsere Arbeitsweise von „Morgen“. Es ist einfacher, sie jetzt selbst zu gestalten, als sie nur vorherzusagen.

3.3 Fragestellungen für die Zukunft

Der oben beschriebene Wandel wurde nicht geplant, sondern wie erwähnt hauptsächlich durch den externen Schock „Corona-Pandemie“ erzwungen. Die Umstellung auf diese Arbeitsform hat nur deshalb so gut funktionieren können, weil die Mitarbeitenden ein hohes Arbeitsengagement, eine starke Bereitschaft zur Umsetzung dieses Wandels sowie ein hohes Maß an Eigenverantwortung an den Tag gelegt haben. Die spontane Umstellung auf das Remote Working wäre zudem nicht ohne eine angepasste Führungskultur seitens der Führungskräfte sowie einer breit angelegten Vertrauensstruktur möglich gewesen. Nun gilt es, die bisher erzeugten Veränderungen zu professionalisieren, die Vorteile zu nutzen und an der Lösung der sich ergebenden Herausforderungen zu arbeiten. Daher stellen sich für die Zukunft folgende Fragen:

- Wie soll die Arbeitsweise in der Stadtverwaltung Nürnberg künftig aussehen?
- Wo findet die Arbeit künftig statt?
- Welche Bedürfnisse haben städtische Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag und ihren Interaktionen mit KollegInnen und Führungskräften?
- Wie können technische Ausstattung und räumliche Ausgestaltung diesen Bedürfnissen gerecht werden?
- Wie können Raumressourcen intelligent genutzt werden?

3.4 Bereits geschaffene Voraussetzungen bei der Stadt Nürnberg

Auch wenn die Umstellung auf ein Remote Working Corona-bedingt relativ spontan durchgeführt werden musste, gab es bereits zum Zeitpunkt der Umstellung in verschiedenen Bereichen geschaffene Voraussetzungen, die eine neue Arbeitsform unterstützen. Diese Fachkonzepte, die im Folgenden kurz dargestellt werden, sind im *Leitfaden „Moderne Arbeitswelt“* zusammengeführt worden, um in einer Art Handbuch den Einstieg in die jeweiligen Fachkonzepte zu erleichtern.

3.4.1 Leitfaden „Moderne Arbeitswelt“

Mit der kurzfristigen Umstellung auf ein Arbeiten aus dem Homeoffice seit Beginn der Corona-Pandemie stieg der Informationsbedarf der Mitarbeitenden als auch der Führungskräfte hinsichtlich des Umgangs mit dieser neuen Arbeitsform. Formal sind Homeoffice und mobiles Arbeiten in der *Rahmendienstvereinbarung „Flexible Arbeitsformen“* festgelegt. Der Leitfaden *„Moderne Arbeitswelt“* stellt als eine Art Handbuch eine Hilfestellung zu dessen Praxisanwendung dar. In ihm werden alle weiteren Fachkonzepte (siehe *Kapitel 3.4.2* bis *3.4.4*) zusammengeführt. Er ist somit der Ausgangspunkt, wenn man sich dem Thema „Moderne Arbeitswelt“ nähert – eine gedankliche Klammer um alle weiterführenden Konzepte und Vereinbarungen, wenn man so will. Des Weiteren nimmt er u.a. eine definitorische Unterscheidung zwischen Homeoffice und mobilem Arbeiten vor, beschreibt den Beantragungsprozess und weist auf Schulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten zu dem Thema hin. Dieser Leitfaden wird in Kürze veröffentlicht.

3.4.2 Rahmendienstvereinbarung Flexible Arbeitsformen

Die Rahmendienstvereinbarung (RDV) Flexible Arbeitsformen mit letzter Aktualisierung vom 29.12.2020 regelt auf insgesamt 16 Seiten die flexiblen Arbeitsformen bei der Stadt Nürnberg. Mit Ausnahme von Auszubildenden sowie AnwärterInnen haben prinzipiell alle städtische Mitarbeitende Anspruch auf die Nutzung von Homeoffice.

In der RDV wird zwischen alternierender Telearbeit (das heutige Homeoffice) und mobilem Arbeiten differenziert. Während bei alternierender Telearbeit die Tätigkeit regelmäßig von daheim aus erledigt wird, ist mobiles Arbeiten ortsunabhängig.

Für das Arbeiten im Homeoffice ist ein Antrag bei der jeweiligen Dienststelle einzureichen, der anschließend – gegebenenfalls in Abstimmung mit dem Datenschutzbeauftragten – geprüft wird. Wird der Antrag positiv bewertet, werden die Antragsunterlagen an die IT und Arbeitssicherheit weitergeleitet, welche die Erfüllung der technischen, räumlichen sowie ergonomischen Anforderungen überprüfen.

Eine erfolgreiche Einarbeitung in die ausführende Tätigkeit zählt zu den dienstlichen Grundvoraussetzungen, um im Homeoffice arbeiten zu können. Zudem wird die im Homeoffice erbrachte Arbeitsleistung auf maximal die Hälfte der vereinbarten Wochenarbeitszeit beschränkt. Es ist vorgesehen, dass der Mitarbeitende mindestens einen Tag pro Woche vor Ort arbeitet. Bei erstmaliger Einrichtung des Homeoffice werden gegen Nachweis der Ausgaben bis zu 150 Euro brutto erstattet. Bei Verlängerung des Antrages, was nach jedem zweiten Jahr notwendig wird, reduziert sich der zweckgebundene Zuschuss auf 100 Euro.

Die Erbringung von Tätigkeiten im Rahmen Mobiler Arbeiten ist formlos möglich, was heißt, dass ein formeller Antrag und eine darauffolgende Prüfung – wie es bei der Beantragung von Homeoffice notwendig ist – entfallen.

3.4.3 Konzept „Digitale Stadtverwaltung“

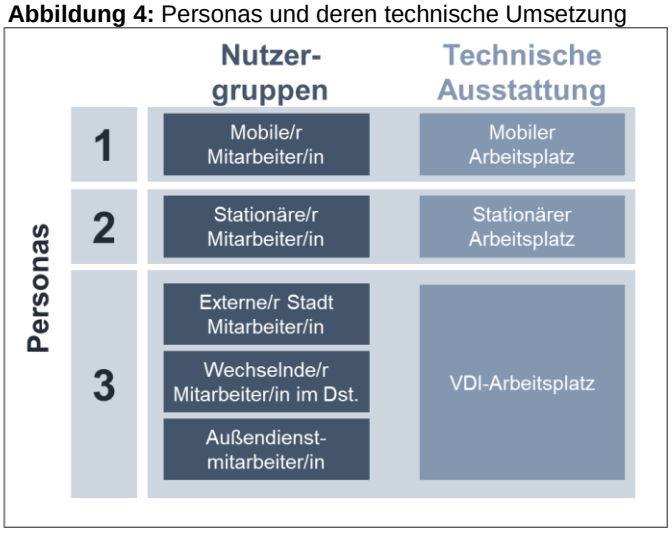
Das Konzept *„Digitale Stadtverwaltung“* definiert Handlungsfelder, „um die Chancen der Digitalisierung aufzugreifen und Nutzen daraus zu ziehen“ (Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation, 2019, S. 3). Eines dieser Handlungsfelder ist die IT-Infrastruktur, für die u.a. die Leitlinie ausgegeben wurde, dass mobile Arbeitsplätze so gestaltet und ausgestattet werden, dass möglichst alle anfallenden Aufgaben mobil erledigt werden können. Demnach sollen sowohl mobile Endgeräte stets verfügbar und ortsunabhängig betrieben werden können als auch flexible Kommunikationsformen zur Verfügung gestellt werden. Hierzu ist künftig der Aufbau einer neuen Informations- und Kommunikationsarchitektur notwendig, welche nicht nur die IT-Infrastruktur, sondern auch den IT-Service betreffen.

Insofern stellt das Konzept *„Digitale Stadtverwaltung“* eine Verpflichtung dar, die für ein Aktivitätsbasiertes Bürokonzept notwendige technische Infrastruktur (inkl. Support) schrittweise aufzubauen.

3.4.4 Konzept „Arbeitsplatz 2.0“

Dieses Konzept, erarbeitet vom Amt für Informationstechnologie, verfolgt vordergründig das Ziel, die technischen Rahmenbedingungen für den Arbeitsplatz der Zukunft zu schaffen (IT/SYS-WPS, 2021). Die Soft- und Hardware-Ausstattung richtet sich dabei nach dem Bedarf der jeweiligen Persona. Diese leiten sich aus den fünf von der IT definierten Nutzergruppen ab (vgl. *Abbildung 4*).

Abbildung 4: Personas und deren technische Umsetzung



Während *Persona 2* vor allem Mitarbeitende im Schalterbetrieb oder mit sogenannten „High Performance“-Rechnern meint, weißt *Persona 3* Mitarbeitenden ohne einen festen und permanenten PC-Arbeitsplatz einen VDI-Arbeitsplatz zu. Diese Virtual Desktop Infrastructure (VDI) erlaubt die dauerhafte Nutzung einer vollwertigen, windowsbasierten und virtuellen Arbeitsumgebung auf verschiedenen Geräten und Plattformen. Dabei sind keine leistungsstarken Rechner vor Ort notwendig, da diese nur zum Übertragen und Darstellen von Bild- und Eingabedaten dienen. D.h. in einer Kindertagesstätte können mehrere Mitarbeitende abwechselnd auf die virtuelle Arbeitsumgebung zugreifen, beispielsweise über einen sogenannten Thin Client.

Wie im vorliegenden Konzept später noch deutlich wird, sind alle Mitarbeitende in einem Aktivitätsbasierten Bürokonzept der *Persona 1* zuzuordnen. Das Hauptkriterium bei dieser Zuordnung ist, dass die ausgeübten Tätigkeiten ortsunabhängig sind. Somit kann der Mitarbeitende sowohl innerhalb der Bü-

rowelt den Arbeitsplatz flexibel wechseln als auch von außerhalb seiner Organisation reibungslos arbeiten. Während der letztgenannte Fall v.a. das Homeoffice meint, kann die Unabhängigkeit von einem festen Arbeitsplatz innerhalb der Bürowelt unterschiedlich genutzt werden:

- Spontaner Wechsel vom Schreibtisch in einen Besprechungsraum
- Temporäre Teamarbeit wird in einem entsprechendem Projektgruppenraum verrichtet
- Freie Wahl des Schreibtisches (Clean-Desk- und Desk-Sharing-Prinzip, vgl. *Kapitel 5.3*)

Weitere solcher Konstellationen sind ebenfalls denkbar. Manche dieser Aktionen wären heute bereits möglich. Der Unterschied liegt darin, dass künftig jeder frei werdende Arbeitsplatz ohne Umstände von einem anderen Mitarbeitenden genutzt werden kann. Ein reibungsloser Ablauf wird dadurch garantiert, dass jeder Mitarbeitende seine technische Ausstattung selbst mitbringt.

Das bedeutet konkret, dass der Mitarbeitende ein „kleines“ (14 Zoll) oder „großes“ (15,6 Zoll) Notebook zur Verfügung gestellt bekommt, welches bequem an die am Arbeitsplatz vorhandene Dockingstation angeschlossen werden kann. Als weiteres Arbeitsmittel kann dem Mitarbeitenden ein zusätzliches Tablet und/oder ein Smartphone bereitgestellt werden. Bei einem spontanen Wechsel z.B. in einen Besprechungsraum kann das Notebook mitgenommen werden. Durch den Wechsel von kabelgebundenem zu kabellosem (WLAN) Netzwerkanschluss kommt es zu einem minimalen Medienbruch der in der Praxis kaum auffallen sollte. Dennoch wird ein weitestgehend ununterbrochener Zugriff auf alle Dateien ermöglicht, sodass Papierunterlagen größtenteils überflüssig werden[8]. Die Grundvoraussetzung für einen medienbruchfreien Ablauf ist die flächendeckende WLAN-Ausstattung in den Räumen.

Die ortsunabhängige Erreichbarkeit wird zum einen durch ein Kommunikationstool (derzeit MS Teams) sowie das One-Number-Konzept sichergestellt. Letzteres gibt dem/der NutzerIn die Möglichkeit, eingehenden Gespräche je nach Wunsch über ein zur Verfügung stehendes Endgerät anzunehmen (z.B. Smartphone oder Notebook). Hierfür stehen i.d.R. Headsets zur Verfügung. Mit ausgehenden Anrufen wird ebenso verfahren.

Neben den bereits angesprochenen ganzheitlichen Kollaborationslösungen wie derzeit MS Teams und dem One-Number-Konzept für die Telefonie betrifft die dritte Vorbedingung die Einbindung der von extern arbeitenden KollegInnen. Mitarbeitende im Homeoffice müssen über eine sichere VPN-Netzwerkverbindung Zugriff auf den städtischen Server haben.

Auch die Notwendigkeit von interaktiven Besprechungsräumen (im weiteren Verlauf wird hierbei von *hybriden Besprechungsräumen* die Rede sein), in denen sowohl physisch anwesende als auch per Audio/Video zugeschaltete Personen an einer Besprechung teilnehmen können, wird im Konzept *„Arbeitsplatz 2.0“* erkannt. Durch die Anwendung von den oben erwähnten Kollaborationslösungen und die Ausstattung mit Flächenmikrofonen und Kamerasystemen wird ein freies Sprechen der Beteiligten ermöglicht.

3.5 Notwendige nächste Schritte – Herausforderungen bewältigen

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, wie die Arbeitsweise von morgen aussehen wird. Von den in *Abbildung 3* beschriebenen vier Dimensionen wurden zwei in ihrer Entwicklung stark durch die Corona-Pandemie begünstigt. Sowohl der Wechsel ins Homeoffice als auch die damit einhergegangene intensive Nutzung virtueller Kommunikationsformen waren wesentliche Bestandteile des Infektionsschutzes. Aufgrund der kurzen Reaktionszeit, die zur Umstellung auf das Remote Working blieb, sind

[8] Zwar wird es auch weiterhin Ausnahmen geben, bei denen nicht vollständig auf Papier verzichtet werden kann (z.B. dann, wenn die Gesetzgebung die Papierform fordert). Doch auch für bisher papierintensive Bereiche wie beispielsweise bei dem Arbeiten mit großformatigen Plänen sind bereits (außerhalb der Stadt Nürnberg) digitale Lösungen im Einsatz. Auch wird auf die dabei entstehenden Anforderungen der Dienststellen eingegangen werden, z.B. in Form von größeren Bildschirmen für das reibungslose Arbeiten mit digitalen Plänen.

viele Strukturen sowie die technische Ausstattung bis heute rudimentär. Mitarbeitende nutzen immer noch größtenteils ihr privates Endgerät, eine flächendeckende Ausstattung mit Notebooks wird noch mehrere Jahre in Anspruch nehmen, Software-Lizenzverträge wurden zunächst zeitlich befristet abgeschlossen. Einer der notwendigen nächsten Schritte besteht darin, die bisher geschaffenen Strukturen zu professionalisieren und auszubauen.

Ein weiterer notwendiger Schritt hin zu einer modernen Organisation liegt in der Schaffung der Dimensionen, die bisher noch nicht vorhanden sind (vgl. *Abbildung 3*). Ganz konkret sind das die Ermöglichung hybrider Besprechungsformen sowie die Verwirklichung des Aktivitätsbasierten Bürokonzeptes, soweit es die jeweiligen räumlichen Rahmenbedingungen zulassen.

All das soll künftig in das Aktivitätsbasierte Bürokonzept eingebettet und flächendeckend umgesetzt werden. Im folgenden *Kapitel 4* wird geschildert, wie dies im Projekt *The Q* vorgenommen wird. Das *Kapitel 5* erläutert anschließend, wie eine stadtweite Umsetzung dieses Konzeptes auch auf kleinen Flächen und mit wenig Eingriffen möglich wird.

4. Aktivitätsbasiertes Arbeiten am Beispiel *The Q*

Nahezu alle positiven Veränderungen, die wir seit Beginn der Corona-Pandemie in unserer Arbeitsweise wahrnehmen, finden sich im Konzept des Aktivitätsbasierten Arbeitens wieder. Dieses geht allerdings weit darüber hinaus, was wir bisher kennen. Im Folgenden werden der Kern und die Ziele dieses Arbeitskonzeptes vorgestellt – die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung werden dabei anhand des Beispiels *The Q* dargestellt.

4.1 Definition

Unter *Aktivitätsbasiertem Arbeiten* wird eine Arbeitsweise verstanden, die bestmöglich auf die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche der Mitarbeitenden ausgerichtet ist. In der Publikation *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt* (Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017) wird hier sehr passend ein Vergleich zum gängigen Privatalltag gezogen. Dabei werden die verschiedenen Aktivitäten im Laufe eines Tages wie das Treffen mit Bekannten, ein Abendessen mit der Familie, Entspannung oder das Lesen eines Buches mit großer Gewissheit nicht alle an ein und demselben Ort ausgeführt. Zudem haben all diese Aktivitäten einen anderen kommunikativen Fokus – von der Konzentration bis hin zur Interaktion. Somit sollte die Form, in der das private Leben stattfindet, auch auf die tägliche Arbeit übertragen werden. Die Maxime besteht folglich darin, ein Umfeld zu generieren, das den unterschiedlichen Arbeitsaktivitäten bestmöglich entspricht (Hackl et al., 2017, S. 122 f.). Die Grundidee dabei ist, dass sich die Menschen wohler fühlen in Räumen, die sich mit ihrer Einrichtung und dem technischen Equipment besonders gut eignen für die dort ausgeübten Tätigkeiten. Folglich sind Produktivitätssteigerungen und eine höhere Motivation zu verzeichnen, sobald die Mitarbeitenden ihre Aufgaben in den darauf abgestimmten Flächen erfüllen können. Deshalb sollten Arbeitsplätze wie lebendige, atmende Organismen verstanden werden, welchen es möglich ist, sich an den Anliegen der Mitarbeitenden auszurichten (Murray, 2019).

Im Projekt *The Q* wird das Aktivitätsbasierte Arbeiten auch als *Business Club* bezeichnet, weshalb die beiden Begriffe im Folgenden synonym verwendet werden.

4.2 Hauptziele des Aktivitätsbasierten Arbeitens

Mit dem Aktivitätsbasierten Arbeiten, der entsprechenden Technologie sowie der dazugehörigen Kultur soll das Potenzial der Mitarbeitenden bestmöglich zur Entfaltung gebracht werden. Folglich liegt das primäre Ziel darin, durch verschieden gestaltete Arbeitsumgebungen das Erreichen der maximalen Arbeitsproduktivität zu unterstützen (Veldhoen + Company, 2018).

Weitere Ziele dieses Bürokonzepts sind eine barrierefreie Kommunikation ohne Ortsgebundenheit, eine hohe Kollaboration der Mitarbeitenden, eine wirtschaftlich sinnvolle Flächennutzung sowie ein hoher Autonomiegrad der Mitarbeitenden (Wahlfreiheit in Bezug auf Arbeitsort und –umgebung sowie hinsichtlich der Arbeitsweise). Vor allem der letztgenannte Punkt der Autonomie steigert die Work-Life-Balance, die Motivation und die Produktivität der ArbeitnehmerInnen (vgl. hierzu *Kapitel 5.1.8*).

Das Aktivitätsbasierte Arbeiten fand bereits 1995 zum ersten Mal Einzug in die Bürowelt. In *Kapitel 5.1.1* wird hierzu das Anwendungsbeispiel des Versicherungsunternehmens *Interpolis* näher beschrieben. Laut Frank Werker, Geschäftsfeldleiter „Realisierung“ des Internationalen Instituts für Facility Management, stellen vor allem die Niederlande die Vorreiter bei der Anwendung des Aktivitätsbasierten Bürokonzeptes dar (I2FM, 2021). In den niederländischen Städten Venlo und Utrecht wurde dieses Konzept beispielsweise bereits in der städtischen Verwaltung umgesetzt.

4.3 Physische Ausgestaltung

Das Aktivitätsbasierte Bürokonzept basiert auf den Prinzipien Vielfalt und Wahlfreiheit. Es bietet funktional differenzierte Arbeitsplätze, welche die MitarbeiterInnen abhängig von den Aufgabenstellungen

und ihren persönlichen Vorlieben wählen können. Um Orientierung und Zugehörigkeit zu schaffen, sind die NutzerInnen sogenannten Homebases zugeordnet. Dies sind Arbeitsplätze, an denen der/die NutzerIn die notwendige Hardware-Ausstattung wie Docking-Station, Tastatur, Maus und Bildschirm(e) vorfindet. Diese einheitliche Ausstattung lässt es zu, dass an jeder Homebase die gleichen Voraussetzungen vorgefunden und somit an jedem dieser Plätze in gleicher Weise gearbeitet werden kann. Sobald der Laptop in die Docking-Station eingeklickt wurde, hat die Nutzerin bzw. der Nutzer von einem komplett ausgestatteten Arbeitsplatz aus vollen Zugriff auf alle Dokumente, Software und Kontakte.

Je nach den zu erledigenden Aufgaben gibt es weitere Arbeitsbereiche, welche die Tätigkeiten sowohl räumlich-physisch als auch technisch optimal unterstützten. Für Treffen mit mehreren Teilnehmenden stehen Besprechungsräume zur Verfügung, deren auf eine hybride Kommunikation ausgelegte IT-Ausstattung es zulässt, dass nicht alle Besprechungsteilnehmenden zwingend vor Ort sein müssen. Für eine längerfristige Zusammenarbeit im Team stehen zudem weitere Projektgruppenräume bereit. Auch für den kurzen kreativen Austausch gibt es entsprechende Räumlichkeiten wie z.B. Think Tanks.

An der eben beschriebenen räumlichen Ausgestaltung der Bürowelt wird das deutlich, was der Name (*Aktivitätsbasiertes Arbeiten*) bereits vermuten lässt: Für jede Aktivität des Arbeitsalltags (konzentriertes Arbeiten, Projektarbeit, Besprechungen, Brainstorming, usw.) sollen dem Mitarbeitenden die Räumlichkeiten zur Verfügung stehen, welche seine/ihre Aktivitäten am effektivsten unterstützen. So findet der jeweils notwendige Grad der Interaktion, Kommunikation und Konzentration auch räumich-physisch Berücksichtigung. Dadurch, dass die Wahlfreiheit des Arbeitsplatzes – abhängig von der jeweiligen Aufgabe und den persönlichen Vorlieben – in den Mittelpunkt gestellt werden, soll ein hohes Maß an Autonomie für den Mitarbeitenden entstehen, was wiederum seine/ihre Zufriedenheit und Motivation steigern soll.

Durch spezielle bauliche Maßnahmen, ergänzt durch Ausstattungs- und Möblierungskonzepte, werden optimale akustische Arbeitsbedingungen geschaffen und somit auch dem konzentrierten Arbeiten Rechnung getragen.

4.4 Clean-Desk

Die oben beschriebenen Homebases sind so ausgestaltet, dass jeder Mitarbeitende von jeder Homebase aus vollumfänglich arbeitsfähig ist. Umgekehrt bedeutet dies gleichzeitig, dass jede Homebase von jedem Mitarbeitenden genutzt werden kann. Daher sind im Aktivitätsbasierten Arbeitsmodell diese „Basis-Arbeitsplätze“ auch nicht fest zugewiesen. Arbeitsplätze für Beschäftigte, die auf Hilfsmittel angewiesen sind, stellen hierbei eine Ausnahme dar. Aber selbst im Falle eines personengebundenen Arbeitsplatzes kann dieser bei Abwesenheit des fest zugewiesenen Mitarbeitenden von anderen KollegInnen genutzt werden.

Jeder Platz soll nach dessen Nutzung so verlassen werden, wie er vor Beginn der dort ausgeübten Aktivität vorgefunden wurde. Dieses *Clean-Desk-Prinzip* ermöglicht es, die Homebases und deren Infrastruktur effizient zu nutzen. Ein Teammitglied, das z.B. für ein paar Stunden oder längerfristig in Besprechungs- oder Projektgruppenräumen tätig ist, ermöglicht auf die Weise seinem Kollegen bzw. seiner Kollegin, die vorher genutzte Homebase zu verwenden.

Weiter gefördert wird dieses Prinzip durch den Einsatz von Homeoffice, worauf im folgenden *Kapitel 4.5* ausführlicher eingegangen wird.

4.5 Sharing-Quote

Im Fokus des Aktivitätsbasierten Konzeptes steht das Prinzip *„Your office is where you are“*. Das zeigt sich schon daran, dass für verschiedene Aktivitäten auch die jeweils passende Arbeitsumgebung vorhanden ist.

Der Arbeitsplatz kann aber nicht nur in verschiedenen arbeitsunterstützenden Umgebungen innerhalb der (räumlichen) Organisation stattfinden, sondern eben auch außerhalb. Die vielfältigen Vorteile, die Homeoffice mit sich bringt, wurden zum Teil bereits in *Tabelle 1* aufgezählt – weitere positive Effekte werden zudem aus den in *Kapitel 5.1* vorgestellten Studienergebnissen ersichtlich.

Bei der autonomen Wahl der räumlichen Umgebung zur Ausübung der Tätigkeiten ist also auch das Arbeiten aus dem Homeoffice inbegriffen. Dabei ist es unerheblich, ob die ausgeübten Tätigkeiten mit viel oder wenig Kommunikation verbunden sind, denn hybride Besprechungsräume lassen – wie in *Kapitel 4.3* beschrieben – ohne Weiteres auch externe TeilnehmerInnen (z.B. aus dem Homeoffice, aber auch aus einer anderen Organisation) zu.

Betrachtet man sich einmal die verschiedenen Tätigkeiten, die nicht am klassischen Arbeitsplatz und künftig eben nicht an der Homebase ausgeübt werden (Besprechungen, kreatives Arbeiten in Think Tanks, Projektarbeit in Gruppenräumen, Homeoffice), wird schnell deutlich, dass viele der Basisarbeitsplätze längerfristig nicht besetzt sind. Dadurch wird es möglich, die Homebase-Plätze auf ein vernünftiges Maß zu reduzieren. Als Orientierungsgröße wird in *The Q* von einer mittleren Belegung – der sogenannten *Sharing-Quote* – von 0,7 ausgegangen. Dies bedeutet, dass einem Team mit zehn Mitarbeitenden sieben Homebases zur Verfügung stehen.

Es ist offenkundig, dass Homeoffice nicht nur zur Flexibilität des Mitarbeitenden, sondern auch zur Erfüllung einer solchen Sharing-Quote maßgeblich beiträgt. Die Anforderungen, welche erfüllt sein müssen, damit eine Sharing-Quote funktioniert, sind

- hybride Treffen ermöglichende Besprechungsräume (wie oben beschrieben),
- eine IT-Basisausstattung (Notebook mit einer Voice-over-IP-Lösung) sowie
- ein papierarmes bzw. papierloses Dokumentenmanagement.

Die gemeinsame Nutzung der vorhandenen Arbeitsplätze stellt im Vergleich zu den bisher personenbezogenen Schreibtischen eine Veränderung für alle Mitarbeitenden dar. Die Personalisierung wird im Aktivitätsbasierten Bürokonzept daher nicht mehr in dem Maße möglich sein, wie sie derzeit mancherorts betrieben wird. Dennoch wird es auch in Zukunft ausreichend Möglichkeiten geben, seine Arbeitsumgebung zu individualisieren. In *The Q* werden hierfür beispielsweise Ablagefächer vorgesehen. In einem solchen wird der Mitarbeitende Platz für einen sogenannten Pilotenkoffer sowie weiteren Stauraum für persönliche Gegenstände vorfinden. Der erwähnte Pilotenkoffer entspricht in etwa einem Rollkoffer, in dem ebenfalls persönliche Utensilien untergebracht werden können, die man dann bequem mit zu seinem Arbeitsplatz mitnehmen kann. Zur weiteren Individualisierung werden die Teams in die Erstellung des Farbkonzeptes sowie teilweise in die Bemusterung einbezogen werden.

4.6 Abwicklung von Bürgerkontakten

Mit Fertigstellung von *The Q* werden verschiedene städtische Dienststellen in das Gebäude einziehen, die im Laufe ihres Arbeitstages regelmäßigen Bürgerkontakt haben. Dieser wird künftig in den „Frontoffice – Bereichen**“** abgewickelt, die ausschließlich dem Publikumsverkehr dienen. Der „Backoffice-Bereich“ ist davon abgetrennt, sodass Vertraulichkeit und Datenschutz in den Bürobereichen auch weiterhin gewährleistet sind. Soweit ein persönliches Erscheinen des Bürgers/der Bürgerin notwendig ist, werden dafür keine großen Schalterhallen mehr vorgesehen, sondern getrennte Beratungsbereiche für das Jugend- und Sozialamt sowie für das Amt für Migration und Integration. Die Aufenthalts- und Wartebereiche werden dadurch räumlich entzerrt. Auch in künftigen Pandemiezeiten wird selbstverständlich ein Hygiene-Konzept zugrunde gelegt, dass sich in den neuen räumlichen Gegebenheiten leichter umsetzten lässt. Grundsätzlich sind sowohl Besuche ohne als auch mit vorheriger Terminvereinbarung möglich.

4.7 Change-Management

Mit der Entscheidung, künftig ein Aktivitätsbasiertes Bürokonzept anzuwenden, stehen wir vor einem Kulturwandel. Keinen festen Arbeitsplatz mehr zu haben, diesen autonom je nach Aktivität zu wählen, zum Teil aus dem Homeoffice zu arbeiten und hybride Besprechungen abzuhalten sind alles Aspekte, die auf lange Sicht eine höhere Arbeitsqualität sowie eine höhere Mitarbeiter-Zufriedenheit erzeugen werden. Zunächst sind sie aber alle eines: neu.

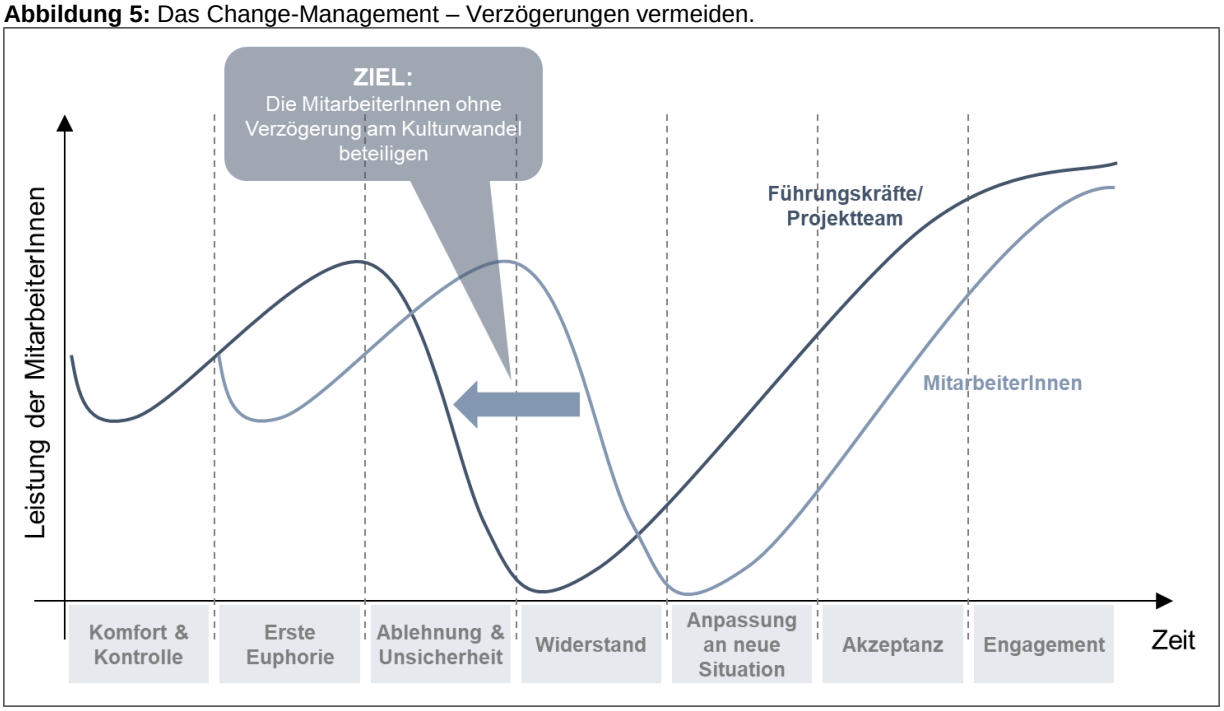
Um die Vorteile zu erkennen und diese auch für sich und sein Team nutzen zu können, muss man mit diesen neuen Elementen vertraut werden und lernen, sie richtig zu nutzen. Anfängliche Vorbehalte und Berührungsängste mit einer neuen Arbeitsweise und –umgebung verliert man erst, wenn man sie selbst ausprobiert, Erfahrungen sammelt und die Vorteile dadurch erlebbar werden. Daher ist es für den Erfolg des neuen Konzeptes von großer Bedeutung, diesen Veränderungsprozess aktiv zu gestalten und alle künftigen NutzerInnen einzubinden, die offenen Fragen zu beantworten, Anregungen aufzunehmen und eventuelle Vorbehalte wahrzunehmen und aufzulösen.

Mit Unterstützung einer externen Beratungsfirma und in Zusammenarbeit mit dem Projektteam wird ein solches Change-Management-Konzept für das Projekt *The* Q entwickelt (z.B. im Workshop-Format auf verschiedenen Hierarchieebenen). Ein solcher Begleitprozess, wie er im Folgenden beschrieben wird, wäre bei jeder weiteren Umstellung auf das Aktivitätsbasierte Arbeiten von großem Vorteil.

Damit die Identifikation mit den neuen Arbeitsplätzen in *The Q* gelingt, soll der Prozess durch eine Kommunikationsstrategie begleitet werden. Diese wird sicherstellen, dass die künftigen AnwenderInnen zur rechten Zeit über Neuerungen informiert sind. Bei jeder größeren Veränderung im beruflichen Umfeld müssen mehrere emotionale Phasen durchlaufen werden, in denen die Arbeitsleistung unterschiedlich hoch ist (siehe *Abbildung 5*). Im bisher gewohnten Umfeld zu arbeiten verschafft den Mitarbeitenden häufig ein Gefühl von Komfort und Kontrolle. Kommt es dann zu einer Neugestaltung der Rahmenbedingungen, steigt meist die Mitarbeiterleistung in einer aufkommenden ersten Euphorie, bevor diese durch eine von Ablehnung und Unsicherheit geprägten Phase abgelöst wird. Der Tiefpunkt der Mitarbeitermotivation und –leistung ist erreicht, wenn die Unsicherheit dem offenen Widerstand weicht. Erst langsam kann sich der Nutzer/die Nutzerin an die neue Umgebung anpassen und diese schließlich akzeptieren, bevor man wieder auf dem anfänglichen (und im besten Falle auf einem höheren) Niveau des Engagements angekommen ist.

Die *Abbildung 5* zeigt dabei aber nicht nur die bei einer Veränderung typischerweise zu durchschreitenden Phasen mit dem damit einhergehenden Niveau der Arbeitsleistung, sondern auch den Zeitverzug, der vor allem durch asymmetrische Informationen entsteht. Häufig haben das Projektteam und die Führungskräfte einen gewissen Informationsvorsprung, wenn es um anstehende Veränderungen geht. Das gibt ihnen die Möglichkeit, die erläuterten emotionalen Phasen eher und ggf. schneller zu durchleben. Je weniger Informationen an die Mitarbeitenden – die eigentlichen NutzerInnen der neuen Arbeitsumgebung – weitergegeben werden, desto später (und ggf. langsamer) werden sie diesen Kulturwandel durchlaufen können. Daher muss es das Ziel eines Change Managements sein, die Mitarbeitenden bereits sehr frühzeitig in die Entscheidungen einzubinden und alle Neuerungen zum richtigen Zeitpunkt zu kommunizieren.

Abbildung 5: Das Change-Management – Verzögerungen vermeiden.



Zu diesem Zwecke ist des Weiteren ist die Erstellung eines Nutzerhandbuches geplant, das den künftigen Mitarbeitenden in *The Q* die Eingewöhnung in ihrem neuen Arbeitsumfeld erleichtern soll.

Auf sogenannten „Infomärkten“ sollen sich die KonzeptplanerInnen und NutzerInnen begegnen können, um im Dialog eine Vorstellung für die künftigen Arbeitsweisen und die räumliche Umgebung zu erlangen. Rundgänge kurz vor Bezug geben den Mitarbeitenden zusätzlich die Möglichkeit, sich einen ersten Eindruck von der neuen Umgebung zu verschaffen.

Darüber hinaus werden sogenannte BotschafterInnen als Bindeglied zwischen den Konzeptverantwortlichen und den künftigen Nutzern eingesetzt. Für jede Dienststelle, die in naher Zukunft in *The Q* arbeiten darf, übernehmen somit MitarbeiterInnen „aus den eigenen Reihen“ die Funktion eines Multiplikators in ihrem Team. Sie vermitteln die Vorteile des neuen Konzeptes und formen eine realistische Erwartungshaltung. Außerdem werden über sie bestimmte Gestaltungspräferenzen der Teams definiert, was das neue Arbeitsumfeld individualisiert und somit eine Identifikation mit dem neuen Arbeitsumfeld stiftet.

In monatlich stattfindenden „Lunch&Learns“ werden regelmäßig Informationen zwischen Projektteam und den BotschafterInnen bzw. Führungskräften ausgetauscht. Dieser Kommunikationskanal bietet somit die Möglichkeit, seine Fragen zu platzieren und darauf Antworten zu erhalten.

All diese Bemühungen werden angestellt, um die MitarbeiterInnen bei dem Einstieg in die neue Arbeitswelt zu begleiten, ihnen im Voraus ihre Sorgen zu nehmen und die Vorteile aufzuzeigen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass jeder Wandel am besten aus einer intrinsischen Motivation heraus gelingt. D.h. es werden sich die Teams am schnellsten in die neue Arbeitsumgebung einfinden und die neue Arbeitsweise zu schätzen wissen, welche diesen Wandel von innen heraus annehmen und ihn aktiv mitgestalten. Dabei nehmen die Führungskräfte eine entscheidende Schlüsselrolle ein. Auch sie stehen in der Verantwortung, die Mitarbeitenden zu informieren, sie in den Prozess einzubinden, digitale Kompetenzen proaktiv über Qualifizierungsangebote von PA zu fördern und eine Vorbildfunktion in diesem Wandel einzunehmen.

5. Neue Wege im Bürokonzept – eine Chance jetzt ergreifen

In *Kapitel 3* wurde dargestellt, welche Vorteile das Remote Working mit sich bringt und wie es seit mehr als einem Jahr erfolgreich in der Stadtverwaltung praktiziert wird. Dass Homeoffice nur ein Baustein von vielen ist und wie dieser professionell in ein Aktivitätsbasiertes Bürokonzept integriert werden kann, wurde in *Kapitel 4* am Beispiel von *The Q* dargestellt.

Bei dem Projekt am ehemaligen Quelle-Areal eröffnet sich im Zuge der vorzunehmenden Generalsanierung der maximale Gestaltungsspielraum hinsichtlich der Innenarchitektur und der technischen Ausstattung, da hier ohnehin in hohem Maße in die Gebäudesubstanz eingegriffen wird. Das ermöglicht natürlich auch die Umsetzung der höchsten Ausprägungsstufe des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts. Viele der hier umzusetzenden Teilaspekte wie neue Kommunikationsformen, neue Führungskultur oder auf die Aktivitäten zugeschnittene Büroräume mit entsprechender IT-Ausstattung lassen sich aber auch in bestehenden Räumlichkeiten ohne große Eingriffe umsetzen. Grundlage hierzu ist eine klare strategische Ausrichtung in Form eines wegweisenden neuen Bürostandards. Dieser Standard soll einen Baukasten definieren, von dem je nach räumlichen Möglichkeiten die entsprechenden Elemente umgesetzt werden können.

Im Folgenden wird dieses Baukastensystem näher vorgestellt. Ausgehend vom aktuellen Stand der Wissenschaft (*Kapitel 5.1*) wird die künftige strategische Ausrichtung der Stadt Nürnberg definiert (*Kapitel 5.2*). Anschließend werden die wesentlichen Elemente des Baukastensystems des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts erläutert (*Kapitel 5.3*) und ein Praxisbeispiel aus der Stadtverwaltung vorgestellt, bei dem diese Bausteine ohne große Eingriffe umgesetzt werden (*Kapitel 5.4*). Abschließend werden die sich dabei ergebenden Herausforderungen bewertet und verschiedene Lösungsansätze aufgezeigt (*Kapitel 5.5*), bevor ein möglicher Veränderungsprozess hin zu einer neuen Arbeitsform erläutert wird (*Kapitel 5.6*).

5.1 Studienergebnisse zu künftigen Arbeitsformen

Im bisherigen Teil des vorliegenden Berichts wurden bereits mehrere Vorteile und positive Erfahrungen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Homeoffice angesprochen. Dieser positive Eindruck lässt sich mit Blick auf die jüngsten wissenschaftlichen Auswertungen, Datenerhebungen und Publikationen zu diesem Themenfeld bestätigen. Zunächst wird aber verdeutlicht, dass das Konzept an sich nichts Neues ist.

5.1.1 Entstehung des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts

Auch wenn neue Bürokonzepte und eine zukunftsorientierte Arbeitsweise vor allem in jüngster Vergangenheit in den allgemeinen Fokus gerückt sind, liegt der Ursprung des Aktivitätsbasierten Arbeitens bereits mehr als 35 Jahre zurück. So trug der Harvard Business Review vom März 1985 den Titel *„Your Office is Where You Are“*. Philip J. Stones und der amerikanische Architekt Robert Luchetti verbanden mit dieser Aussage Büros, welche die Anforderungen an unterschiedliche Arbeitsformen wie Stillarbeit, kreativer Austausch oder klassische Besprechungen räumlich widerspiegeln (Schraml, 2021). Mitte 1990 wurde dann die Bezeichnung des Aktivitätsbasierten Arbeitens durch den niederländischen Konsultant Erik Veldhoen in seiner Publikation *„The Art of Working“* geprägt. Zum ersten Mal im großen Stile umgesetzt wurde das Aktivitätsbasierte Bürokonzept 1995 bei dem niederländischen Versicherungsunternehmen Interpolis. In diesem Zug wurden bisher fest zugeordnete Schreibtische vollständig abgeschafft. Erstmals rückte die Arbeitsleistung statt der Arbeitszeit verstärkt in den Fokus (Murray, 2019). Das vor über 20 Jahren initiierte Projekt funktioniert nach Aussagen des geschäftsführenden Partners von Veldhoen + Company in Australien, Martijn Joosten, auch heute noch (Aihini, o.D.).

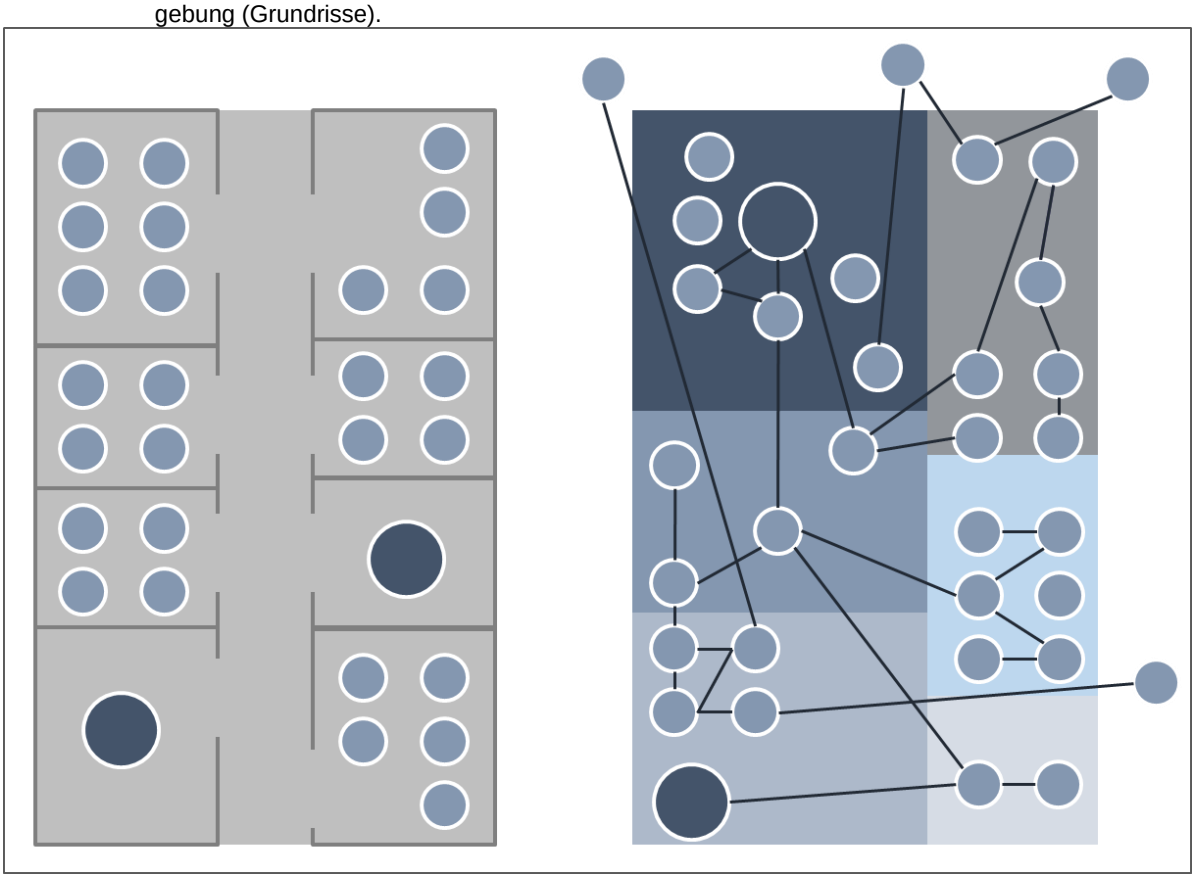
5.1.2 Weitere einführende Studien

Bereits vor der Corona-Pandemie gaben im CBRE[9] Americas Occupier Survey (2018) rund 45 Prozent der befragten Führungskräfte aus der Immobilienbranche an, eine Anpassung der Bürostruktur zugunsten des Aktivitätsbasierten Arbeitens zu planen, welches auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität sowie auf eine höhere Gestaltungsflexibilität abzielt. Dabei ist es wichtig, eine Umstrukturierung von Büroflächen so vorzunehmen, dass diese an den Bedürfnissen der Organisation ausgerichtet sind.

Die klassische, sich wiederholende Sachbearbeitung reduziert sich im klassischen Büroalltag zunehmend. Stattdessen rücken temporäre Zeitintervalle mit unterschiedlichen Aktivitäten wie kommunikativem Austausch, konzentrierter Einzelarbeit oder kreativer Ideenentwicklung in den Fokus. Hierfür sind räumliche Umgebungen erforderlich, die neben Team- und Einzelarbeit auch einen informellen und spontanen Dialog durch einen entsprechenden Flächenmix ermöglichen (Kleinbrink, o.D., S. 15 f.).

Die *Abbildung 6* macht den vielfach beschriebenen Übergang von einer traditionellen, monofunktionalen Flächengestaltung hin zu einem vernetzten Arbeitsumfeld schematisch sichtbar. Während in den herkömmlichen, meist starren Strukturen die Raumgrenzen physische Kommunikationsbarrieren darstellen und einem bereichsübergreifenden Austausch hemmen (vgl. linke Grundrissdarstellung), wird durch eine abwechslungsreich gestaltete und offene Arbeitsumgebung die Kommunikation gefördert (vgl. rechte Grundrissdarstellung).

Abbildung 6: Schematische Darstellung der traditionellen, monofunktionalen sowie der vernetzten Arbeitsumgebung (Grundrisse).



Die unterschiedliche Farbgebung der Flächen kennzeichnet dabei die verschiedenen Funktionsbereiche, ohne dass diese durch große Barrieren voneinander abgetrennt sind. Ein gruppenübergreifender

[9] Die CBRE Group, Inc. (Coldwell Banker Richard Ellis) mit Hauptsitz in Dallas, Texas, ist das weltweit größte Dienstleistungsunternehmen auf dem gewerblichen Immobiliensektor.

Austausch, wie ihn die Verbindungen zwischen den einzelnen Mitarbeitenden (dargestellt als Punkte) repräsentieren, wird durch ein solches Bürokonzept erst angeregt. Die Verbindungslinien zu den außerhalb des Grundrisses liegenden Mitarbeitenden symbolisiert die barrierefreie Einbindung von z.B. im Homeoffice tätigen KollegInnen.

Die Mitarbeitenden können in der rechten Grundrissdarstellung der *Abbildung* 6 innerhalb der Nutzungszonen je nach Bedarf den Bereich wählen, der am besten zu ihren Aufgaben passt – ohne an Begegnungsfläche für Gespräche und Zusammenkünfte zu verlieren (Kleinbrink, o.D., S. 17 ff.) Dies steht im Einklang mit einer Befragung von MINT-Studierenden[10], die 2017 im Rahmen der Eruierung der neuen Anforderungen an die „Immobilie von morgen" von CBRE durchgeführt wurde. Lediglich noch 45 Prozent der Studierenden konnten sich zu diesem Zeitpunkt vorstellen, in einem Einzelbüro zu arbeiten (CBRE, 2017, S. 27).

5.1.3 Barmer & Universität St. Gallen 2020 und 2021

Die social health @work-Befragung – durchgeführt von der deutschen Krankenkasse Barmer in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen in den Jahren 2020 und 2021 – hat in ihren zwei Erhebungen die Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Gesundheit der Beschäftigten in Deutschland untersucht[11]. Die Ergebnisse der Umfragen sprechen auch aus Gesundheitsperspektive für moderne Arbeitsformen wie das Aktivitätsbasierte Bürokonzept. So schätzen mobil Arbeitende ihre Produktivität während der Corona-Pandemie um 5,9 Prozent höher ein als dies nicht mobil arbeitende Befragte angeben. Mit Blick auf die psychische Arbeitsfähigkeit beträgt der Unterschied 2,6 Prozent und im Zusammenhang mit der physischen Arbeitsfähigkeit 3,9 Prozent zugunsten der mobilen Beschäftigten. Auch liegt die selbst eingeschätzte Arbeitszufriedenheit um 4,3 Prozent höher bei mobil arbeitenden Befragten (Barmer & Universität St. Gallen, 2021, S. 10). Zudem zeigt sich, dass bei mobilen Beschäftigten Schlafprobleme ab und die Schlafstunden pro Nacht zunehmen (Barmer & Universität St. Gallen, 2021, S. 11).

Eine entscheidende Rolle beim mobilen Arbeiten spielt laut der Befragung aus 2020 die digitale Kompetenz – also das Knowhow rund um den Umgang mit einer virtuellen Kommunikationssoftware, dem digitalen Dokumentenmanagement und allen sonstigen, mit dem Homeoffice einhergehenden Medien. Unter den Befragten mit einer stark ausgeprägten digitalen Kompetenz litten 18,3 Prozent weniger an Schlafproblemen und 6,4 Prozent weniger an Stress, als dies bei Befragten mit einer niedrig ausgeprägten Digitalkompetenz der Fall war (Barmer & Universität St. Gallen, 2020, S. 32). Dies zeigt, dass der Schlüssel zum Erfolg unter anderem im Aufbau des digitalen Knowhows in der Mitarbeiterschaft z.B. durch entsprechende Schulungsangebote und technischen Support liegt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das sogenannte „Grenzmanagement". Darunter wird die Fähigkeit verstanden, „zeitliche und örtliche Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu ziehen, [die] eigene Zeit zu strukturieren und das auch klar zu kommunizieren" (Barmer & Universität St. Gallen, 2020, S. 13). Der Arbeitgeber kann hier unterstützend wirken, indem er beispielsweise feste Arbeits-Kernzeiten (zeitliche Grenzmanagement-Taktiken) festlegt, fixe Kommunikationszeiten mit den ArbeitnehmerInnen vereinbart (kommunikative Grenzmanagement-Taktiken) oder die räumliche Trennung durch monetäre Zuschüsse für ein separates Büro zuhause fördert (örtliche Grenzmanagement-Taktiken).

5.1.4 Combine Consulting 2020

Die Befragung des Beratungsunternehmens Combine Consulting (2020) zielte insbesondere auf den Arbeitsalltag während der Corona-Pandemie sowie auf die sich anschließende Rückkehr in das Büro

[10] Als MINT-Studierende werden Personen aus den Studienfachbereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik bezeichnet.

[11] Für die Studien wurden 8.028 Menschen aus allen Bildungsschichten, Altersgruppen und beruflichen Stellungen befragt, die mindestens 20 Prozent ihrer Arbeitszeit mit büroähnlichen Tätigkeiten verbringen (Barmer & Universität St. Gallen, 2021, S. 4).

ab[12]. Das physische Büro war vor Corona-Zeiten für rund 75 Prozent der Umfrageteilnehmenden zentrales Element des Arbeitsalltages. Dennoch gaben 73 Prozent an, dass der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aufgrund digitaler Tools im Homeoffice gelungen ist (Combine Consulting, 2020, S. 3). Hier stimmten 91 Prozent aller Befragten für eine Aufrechterhaltung der während der Corona-Pandemie gewonnenen Flexibilität und Agilität. Als zentrale Herausforderung hierbei werden die virtuelle Führung, die digitale Zusammenarbeit sowie das richtige Maß an mobiler Arbeit gesehen (Combine Consulting, 2020, S. 4). Mehr als drei Viertel konnten laut eigener Aussage ihre Tätigkeiten aus dem Homeoffice besser oder mindestens genauso gut erledigen, wie dies aus dem physischen Büro möglich gewesen wäre. 27 Prozent der Befragten können sich vorstellen ausschließlich von Zuhause aus zu arbeiten. Mehr als ein Drittel vermutet, dass dem Homeoffice künftig auch eine bedeutende formale Rolle zukommen wird, beispielsweise durch Betriebsvereinbarungen (Combine Consulting, 2020, S. 11 f.). Für die Arbeitswelt nach Corona werden folgende fünf Punkte als die maßgeblichen Erfolgsfaktoren aufgeführt (Combine Consulting, 2020, S. 17):

- Gleichstellung von Homeoffice mit dem physischen Büro
- Reibungsloser Ablauf von mobilem Arbeiten
- Alle Mitarbeitenden verfügen über die erforderlichen digitalen und technischen Kompetenzen
- Digitalisierung, virtuelle Führung und virtuelles Arbeiten sind Bestandteil der Unternehmenskultur
- Für die Zusammenarbeit ist es nicht von Relevanz, ob diese analog oder digital stattfindet

5.1.5 Fraunhofer IAO 2020

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat in ihrer Studie aus dem Jahr 2020 anhand von zwei Befragungen die Leistung und Produktivität in einer neuen Arbeitswelt bei 236 Mitgliedern der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (und damit unter Verantwortungstragenden vorwiegend aus dem HR-Bereich) ermittelt[13]. In der zweiten Befragung im Dezember 2020 gaben über 70 Prozent der Teilnehmenden an, dass nach der Corona-Pandemie mehr Homeoffice oder mobiles Arbeiten angeboten wurde. Im Vergleich zur ersten Befragung im Mai 2020 stellt dies einen Anstieg von fast 30 Prozentpunkten dar (Fraunhofer IAO, 2020).

Erneut können auch in diesen Umfragen keine Produktivitätsverluste festgestellt werden – im Gegenteil. Rund ein Drittel der UmfrageteilnehmerInnen geben eine moderate und sechs Prozent der Befragten eine signifikante Produktivitätssteigerung an. Auch diese Studie kommt zu dem Ergebnis, dass eine Leistungsbewertung zunehmend ergebnisorientiert sein muss. Für die Messung der Arbeitsleistung verlieren Präsenzzeiten demnach ihre Bedeutung, vielmehr ist die Präsenz für spontane Begegnungen und den persönlichen Austausch von Bedeutung.

5.1.6 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2021

Im Mai 2021 wurden durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) die Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche von bzw. hinsichtlich Homeoffice in Zeiten von Corona betrachtet[14]. Mit 61 Prozent empfindet eine deutliche Mehrheit der Befragten die Arbeit im Homeoffice als hilfreich und

[12] Befragt wurden 147 Teilnehmer, von denen 48 Prozent Führungskräfte waren. Die Stichprobe setzte sich zu 66 Prozent aus Arbeitnehmern von Großunternehmen und zu 34 Prozent aus im Mittelstand Beschäftigten zusammen.

[13] Von den StudienteilnehmerInnen waren zum Zeitpunkt der Erhebungen 76 Prozent in der Privatwirtschaft und 24 Prozent im öffentlichen Bereich tätig.

[14] Für die Studie wurde auf zwei Datenquellen zurückgegriffen. Zum einen wurde die Befragung „Leben und Erwerbstätigkeit in Zeiten von Corona“ ausgewertet, welche im Rahmen des *hochfrequenten Online Personen Panels (HOPP)* durchgeführt wurde. Hierbei wurden in einer ersten Welle 11.575 TeilnehmerInnen befragt, von denen ein Teil an vier weiteren Erhebungswellen teilgenommen haben. Zum anderen wurde für die Studie auf die Corona-Zusatzbefragung des *Linked Personnel Panels (LPP)* zurückgegriffen, bei der es sich um eine Längsschnittbefragung deutscher Betriebe der Privatwirtschaft mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie um eine Befragung zufällig ausgewählter Beschäftigter dieser Betriebe handelt. An der ersten Erhebungswelle nahmen hieran 1.212 Personen teil.

wenig belastend. Bei der Frage nach dem gewünschten Umfang von Homeoffice war die häufigste Angabe „flexibel nach Bedarf“ gefolgt von „zwei“ und „drei Tagen die Woche“ (IAB, 2021a).

5.1.7 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut 2021

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI), hat in einer Publikation im April 2021 potenzielle Lerneffekte aus der Homeoffice-Zeit während Corona untersucht[15]. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den betrieblichen Regelungen zum Homeoffice positiv korreliert. Mitarbeitende, deren ArbeitgeberIn betriebliche Regelungen bezüglich Homeoffice mit Inhalten wie beispielsweise der Ausstattung mit mobilen Endgeräten, Datenfernzugriff oder Arbeitszeitregelungen getroffen haben, sind mit ihrer Arbeit entscheidend zufriedener als Beschäftigte, in deren Organisationen solche Regelungen fehlen (WSI, 2021, S. 13 ff.). Ferner trägt die Möglichkeit einer selbstständigen Arbeitszeitgestaltung und die Kombination aus Homeoffice und Betrieb zu einer positiven Wahrnehmung der Arbeit im Homeoffice bei. Der dritte entscheidende Lerneffekte liegt laut der Studie in der Qualifikation der Beschäftigten. Daher sind gezielt Schulungsangebote notwendig, um zum einen Mitarbeitenden mit Personalverantwortung die richtige Führung im digitalen Umfeld zu vermitteln und zum anderen digitale Kompetenzen bei den weniger technik-affinen Beschäftigten aufzubauen (WSI, 2021, S. 30). Die in *Kapitel 5.1.3* angesprochene digitale Kompetenz erweist sich somit auch in dieser Publikation als entscheidender Faktor für eine gelungene Umsetzung des Homeoffice.

5.1.8 PwC & Universität Potsdam 2021

Eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC) und der Universität Potsdam hat sich im Sommer und Herbst 2020 speziell mit den Erfahrungen, Grenzen und Chancen von Homeoffice in der Verwaltung auseinandergesetzt. Die Ergebnisse wurden im März 2021 veröffentlicht[16].

87 Prozent aller Befragten sehen Homeoffice als einen wichtigen Aspekt für die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin (PwC, 2021, S. 10). Bei der Beurteilung der Arbeitsqualität im Homeoffice zeichnet sich ein ähnliches Bild wie bei den bereits genannten Studien ab. 80 Prozent aller Beschäftigten und 79 Prozent der Führungskräfte geben an, dass die Qualität der erbrachten Leistungen im Homeoffice gleichbleibend oder sogar besser war als im physischen Büro (PwC, 2021, S. 16). Die Arbeitseffizienz im Homeoffice wird von 65 Prozent aller Beschäftigten bzw. von 64 Prozent der Führungskräfte als gleichbleibend oder besser bewertet, was bedeutet, dass die Arbeitsergebnisse im Homeoffice eine konstante oder gar höhere Qualität als im Büro besaß und dass dieser Erfolg mit geringerem Aufwand erreicht wurde. Vorhandene Effizienzverluste waren laut Studie primär auf die Betreuung von Kindern zurückzuführen (PwC, 2021, S. 15), was in Zeiten ohne Pandemie wegfällt.

Interessant ist auch eine Beobachtung hinsichtlich des Verhältnisses von Homeoffice und Präsenzzeit und dessen Konsequenzen. Die Zufriedenheit und Produktivität der StudienteilnehmerInnen stieg an, je höher der Homeoffice-Anteil an der Wochenarbeitszeit war. Bei einem Homeoffice-Anteil größer 75 Prozent (d.h. mind. vier Tage die Woche bei Vollzeitkräften) lag die Zufriedenheit bei 4,0 von 5,0 möglichen Punkten. War gar kein Homeoffice möglich (d.h. Anteil von 0 Prozent), sank die Zufriedenheit auf 3,4 Punkte.

Auch hat sich bei 70 Prozent der Befragten die Einstellung zum Homeoffice verbessert und bisherige Vorbehalte konnten beseitigt werden (PwC, 2021, S. 18). Dies geht soweit, dass 88 Prozent auch künftig ihre Tätigkeiten mindestens genauso oft oder sogar öfter von Zuhause erledigen möchten (PwC,

[15] Das WSI – seit 1995 eingegliedert in die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) – wertete hierfür Daten der *HBS-Erwerbspersonenbefragung* aus, welche in vier Befragungswellen zwischen April 2020 und Februar 2021 durchgeführt wurde. Von den 7.677 Befragten aus der ersten Welle wurden 6.235 (81 Prozent) in allen drei folgenden Erhebungen erneut befragt.

[16] Die breit angelegte Studie auf Kommunal- und Landesebene untersuchte zwei Datenquellen. In 18 Tiefeninterviews wurden gezielt Führungskräfte befragt, während sich eine Online-Umfrage an rund 1.200 Beschäftigte richtete.

2021, S. 4). Neben den Umfrageergebnissen formuliert die Studie zehn zentrale Handlungsempfehlungen (PwC, 2021, S. 6 f.):

- Zeitnahe Ausarbeitung von Regelungen zum neuen Modell des Arbeitens
- Flächendeckende Ausstattung mit flexibel einsetzbarer Technik
- Personelle Verstärkung der IT-Organisationseinheiten
- Ergonomische Ausstattung der heimischen Arbeitsplätze
- Bereitstellung von Fördermitteln seitens der Länder zum Ausgleich der massiven Unterschiede der finanziellen und personellen Ressourcen der Kommunen
- Digitale Qualifizierung der Mitarbeitenden
- Verstärkte Fort- und Weiterbildungen für Führungskräfte
- Stärkung des Vertrauensverhältnisses zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften
- Alternative Bereitstellung von Arbeitsmöglichkeiten z.B. in Co-Working-Spaces
- Vereinbarung eines gemeinsam mit dem Personalrat ausgearbeiteten *„Pakt für die Verwaltung von morgen“*, um Veränderungen verpflichtend und messbar zu machen[17]

5.1.9 Fazit zu den Studienergebnissen

Im Allgemeinen haben die aufgeführten Studien stets den gleichen Inhalt. Homeoffice und mobiles Arbeiten hat während der Corona-Pandemie funktioniert und bei der deutlichen Mehrheit eine Produktivitätssteigerung bewirkt. Junge Talente wünschen sich, in offenen und kommunikativen Bürostrukturen zu arbeiten und im Allgemeinen ist ein Wandel des physischen Büros vom Arbeitsort zum Kommunikationsort zu verzeichnen. Entscheidend für eine erfolgreiche Gestaltung des Veränderungsprozesses ist vor allem die Schulung von Mitarbeitenden und Führungskräften.

Die empirisch belegten Erkenntnisse der betrachteten wissenschaftlichen Studien werden in die Definition und die Umsetzung der künftigen strategischen Ausrichtung der Stadt Nürnberg einfließen. Im Folgenden wird diese näher dargestellt.

5.2 Künftige strategische Ausrichtung der Stadt Nürnberg

Ziel der Stadt Nürnberg muss es sein, die Transformation zu einer modernen und digitalisierten Stadtverwaltung erfolgreich zu vollziehen, um in dem von Sven Bietau genannten „War for Talents“ (Bietau, o.D., S. 8) weiterhin eine attraktive Arbeitgeberin für talentierte Nachwuchskräfte zu bleiben. Nur so kann man den demografischen Herausforderungen der Zukunft begegnen und von außen als moderne Organisation auf der Höhe der Zeit wahrgenommen werden (vgl. *Kapitel 1*). Die Umsetzung eines attraktiven und zukunftsorientierten Bürokonzepts ist hierbei elementarer Bestandteil dieses Transformationsprozesses.

Die Frage hierbei sollte nicht etwa lauten: „Wo wird das Aktivitätsbasierte Bürokonzept umgesetzt?“ – denn die Antwort muss heißen: „Überall dort, wo dies möglich ist“. Es sollte daher eher die Frage danach gestellt werden, wie dieses Konzept unter den unterschiedlichen Gegebenheiten der einzelnen Bürostandorte umgesetzt werden kann.

Das Aktivitätsbasierte Bürokonzept besteht aus verschiedenen Elementen, die wie eine Art Baukasten zusammengesetzt werden können. Viele dieser Bausteine funktionieren nur im Zusammenspiel miteinander und sind größtenteils bereits ohne bzw. mit nur geringen baulichen Eingriffen umsetzbar. Der gleichen Auffassung ist der geschäftsführende Partner von Veldhoen + Company, Martijn Joosten. Für

[17] Bestandteile dieses Paktes sollten laut Studie ein Fahrplan für die bessere Ausstattung mit Hard- und Software, die konsequente Digitalisierung von Verfahren und Abläufen, die Verpflichtung von entsprechenden Schulungsangeboten (zu Technik, Führungskultur und Kommunikation), die Bereitstellung von Zeit und (digitalen) Räumen für den informellen Austausch, flexible Arbeitszeitregelungen sowie jährliche Befragungen der Mitarbeitenden zur Zufriedenheit und Akzeptanz von Arbeitsbedingungen sein (PwC, 2021, S. 7).

ihn stellt das Aktivitätsbasierte Arbeiten nicht nur eine neue physische Bürowelt, sondern vor allem eine neue Organisationskultur dar (Ahini, o.D.). Die Stadtverwaltung kann bereits mir rein organisatorischen Maßnahmen einen großen Veränderungsprozess anstoßen.

Die Strategie der Stadt Nürnberg sollte daher wie folgt aussehen:

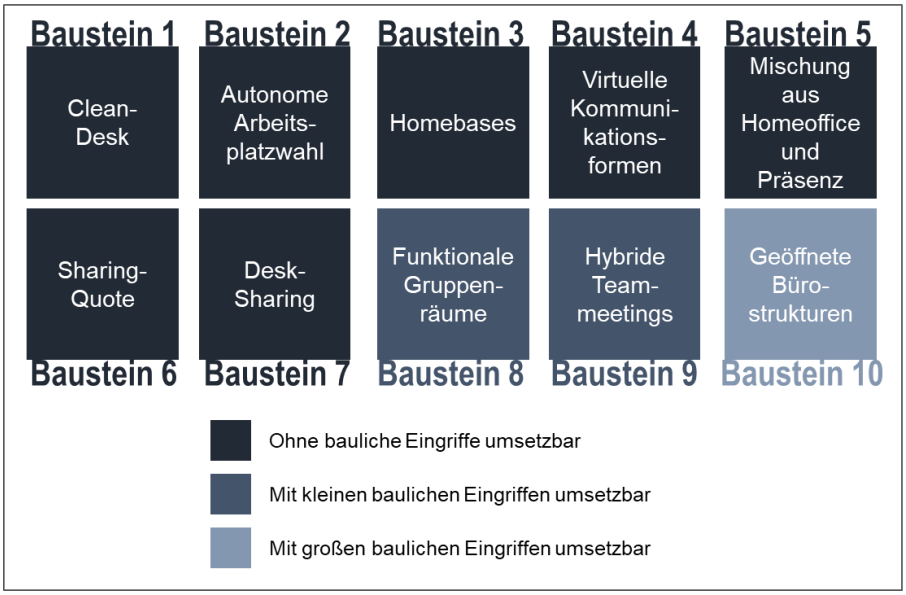
- Elemente des Aktivitätsbasierten Bürokonzeptes, die keine baulichen Eingriffe erfordern und überwiegend organisatorischer Natur sind, werden flächendeckend und sobald wie möglich umgesetzt.
- Kleine bauliche Eingriffe zur Umsetzung weiterer Bausteine werden vorgenommen, wenn Organisationsveränderungen oder Umzüge einzelner Teams/Abteilungen anstehen.
- Weitere Bausteine, die einen erheblichen Eingriff in die Gebäudesubstanz nach sich ziehen, werden immer dann umgesetzt, wenn Gebäude bzw. Gebäudeteile saniert oder neu gebaut werden.

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Elemente des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts detailliert beschrieben. Des Weiteren wird darauf eingegangen, welche von ihnen ohne, welche mit geringen und welche mit weitreichenden baulichen Eingriffen umgesetzt werden können.

5.3 Merkmale der künftigen Arbeitsform

Für das Projekt *The Q* wurden für den Business Club zehn Bausteine identifiziert, die das neue Bürokonzept nachhaltig prägen. Ebendiese Bausteine stellen auch die entscheidenden Elemente des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts dar, die in der Stadt Nürnberg umgesetzt werden (siehe *Abbildung 7*). Im Folgenden werden diese näher beschrieben, ihre Zusammenhänge betrachtet sowie deren Umsetzbarkeit nach der in *Kapitel 5.2* genannten Strategie erläutert. Da die verbale Beschreibung der Bausteine sowie des Konzeptes als Ganzes für die Leserin bzw. den Leser solange abstrakt anmuten könnte, bis sie bzw. er sich selbst einmal in entsprechend gestalteten Räumen wiederfindet, soll anhand von beispielhaften Abbildungen ein erster Eindruck vermittelt werden.

Abbildung 7: Elemente des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts



Baustein 1 – Clean-Desk

Grundsätzlich besagt dieser Baustein nichts Anderes als „Halte deinen Arbeitsplatz sauber, wenn du ihn verlässt – und zwar so, dass dein Kollege oder deine Kollegin diesen nutzen kann, wenn du ihn nicht

brauchst.“ Klingt simpel, ist in der Praxis aber kaum der Standard. Was geschieht, wenn man genau dies nicht macht, wurde bereits in *Kapitel 2.2* beschrieben – der Schreibtisch ist fest an einen Mitarbeitenden gebunden, der temporär freie Arbeitsplatz kann von niemand anderen genutzt werden, die vorhandene technische und räumliche Infrastruktur bleibt ungenutzt.

Das hier ein großes Potential verloren geht, ist jedem klar – vor allem, wenn man sich einmal diesen Umstand in Zahlen verdeutlicht. Von den 248,8 potentiellen Arbeitstagen, die 2019 in Deutschland[18] zur Verfügung standen, wurde von beschäftigten ArbeitnehmerInnen im Durchschnitt nur an 206,9 Tagen gearbeitet – geht man im Mittel von 30,9 Tagen für Urlaub und sonstige Freistellungen sowie von 10,9 Tagen Krankenstand aus (IAB, 2021b). Tage, an denen man aufgrund von Schulungen, Dienstreisen oder Projektarbeit außerhalb des Büros ganztägig nicht an seinem Schreibtisch war, sind dabei noch gänzlich unberücksichtigt. Noch interessanter wird diese Betrachtung, wenn man hierzu noch die Tage zählt, an denen man aus dem Homeoffice arbeitet. Die derzeitige mittlere Belegungsquote in Deutschland liegt bei 0,7 (snow, 2021) – Tendenz steigend, nicht zuletzt aufgrund der Corona-Pandemie.

Will man dieses Potential nutzen, kann dies ohne Aufwand durch einfache Verhaltensregeln umgesetzt werden. Es sind weder bauliche Eingriffe noch technische Umrüstungen notwendig. In der Folge entstehen somit auch keine Zusatzkosten. Wird der Arbeitsplatz am Ende des Arbeitstages oder während des Tages bei längerer Abwesenheit frei von persönlichen Gegenständen hinterlassen, so kann die dort vorhandene technische Infrastruktur durch eine Kollegin bzw. einen Kollegen genutzt werden. Persönliche Gegenstände können in einem dafür vorgesehenen Fach sicher aufbewahrt werden (siehe hierzu auch den Baustein *Homebase*).

Einen visuellen Eindruck des ersten Bausteins erhält man in *Abbildung 8* – ist der Schreibtisch nicht in Nutzung befindet sich lediglich der Bildschirm als Arbeitsmedium am Platz. Durch das saubere Verlassen des Schreibtisches kann jeder freie Platz vom nächsten Teamkollegen bzw. der nächsten Teamkollegin genutzt werden. Ob eine personenbezogene Maus und Tastatur zur Verfügung gestellt werden, ist gegenwärtig noch in Abstimmung.

Im Zusammenhang mit dem Projekt *The Q* wurde dieser Aspekt bereits in *Kapitel 4.4* dargestellt.

[18] Gesetzliche Feiertage in Deutschland sowie Samstage und Sonntage wurden bereits berücksichtigt.

Abbildung 8: Beispiel eines Büros im Clean-Desk-Prinzip



Baustein 2 – Autonome Arbeitsplatzwahl

Sobald man den ersten Baustein *Clean-Desk* in einer Art „Büro-Knigge“ vereinbart hat, steht es theoretisch jedem/r ArbeitnehmerIn frei, an welchem Schreibtisch die Tätigkeiten ausgeübt werden. Diese Wahlfreiheit schafft eine neue Autonomie des Mitarbeitenden und ermöglicht zugleich eine sinnvolle Nutzung der vorhandenen Infrastruktur.

In Kombination mit dem Baustein 5 *Mischung aus Homeoffice und Präsenz* kann die autonome Arbeitsplatzwahl neben der Wahlfreiheit des Schreibtisches um die Wahl des Arbeitsortes (Büro oder Homeoffice) erweitert werden. Dieser Aspekt ist besonders interessant vor dem Hintergrund neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse. Wer autonomer ist, fühlt sich besser, ist motivierter, hat eine höhere Work-Life-Balance und eine bessere Arbeitsleistung. Das zumindest geht aus einer Fraunhofer-Studie zum Thema „Die Rolle der Arbeitsumgebung“ hervor (Frauhofer IAO, 2014, S. 3). Dabei werden die drei Komponenten zeitliche Autonomie, räumliche Autonomie und Autonomie in der Arbeitsweise zu einem „Autonomie-Index“ zusammengefasst. Dieser zeigt hoch signifikante positive Korrelationen mit der Work-Life-Balance, der Motivation, dem Wohlbefinden sowie der Performance der Studienteilnehmenden.

Sinnvoll ist auch eine Kombination mit den Bausteinen 6 (*Sharing*-Quote) und 7 (*Desk-Sharing*), wodurch die vorhandene technische und räumliche Ausstattung optimal eingesetzt und genutzt werden kann.

Mit der Hardware-Ausstattung (Tastatur und Maus) kann dabei unterschiedlich umgegangen werden. Im Projekt *The Q* wird derzeit erarbeitet, ob kabelgebundene oder kabellose Tastatur und Maus zur Verfügung gestellt werden. Die kabellose Variante hätte den Vorteil, dass das Equipment personenbezogen ist und man es in seinem Pilotenkoffer bequem mit an seinen Arbeitsplatz nehmen kann.

Weitere personenbezogene Gegenstände können u.a. spezielle ergonomische Bürostühle sein, sofern ein Mitarbeitender auf einen solchen angewiesen ist. Auch dieser kann innerhalb der Homebase an den Platz verschoben werden, an dem der Mitarbeitende seinen Tätigkeiten nachgehen möchte.

Sind die Arbeitsabläufe weitestgehend digitalisiert, ist jeder Mitarbeitende unabhängig von einem fest zugeordneten Arbeitsplatz bzw. –raum, weshalb der Baustein 2 auch in bisher noch geschlossenen Raumstrukturen – sprich über mehrere Büros verteilt – umsetzbar ist. Somit wären hierbei vorerst keine baulichen Eingriffe erforderlich und keine Zusatzkosten zu veranschlagen.

Je offener die Raumstruktur gestaltet ist, desto intuitiver und leichter fällt die freie Arbeitsplatzwahl. Eine solche Öffnung der Räumlichkeiten würde entsprechende Kosten für den Umbau bzw. eine neue Möblierung verursachen. Ebenso verhält es sich bei einer Nutzungsänderung von bestehenden Flächen. Werden die Bausteine 2, 6 und 7 wie oben beschrieben gemeinsam umgesetzt, werden bisher persönlich zugeordnete Arbeitsbereiche frei. Diese können einer neuen Nutzung durch das Team umgewidmet werden, z.B. zu einem Projektgruppen- oder Meetingraum.

Baustein 3 – Homebases

Die Homebase ist, wie in *Kapitel 4.3* beschrieben, ein voll ausgestatteter Arbeitsplatz, der flexibel von jedem Mitarbeitenden genutzt werden kann. Neben den *Funktionalen Gruppenräumen* (Baustein 8) wie Projekträumen, Think Tanks, usw. stellt die Homebase den gewohnten Arbeitsplatz für die klassischen Regeltätigkeiten dar. Sie ist inkl. der entsprechenden Hardware-Ausstattung so gestaltet, dass das „Sauberhalten“ (*Clean-Desk*) leichtfällt und von jedem Teammitglied genutzt werden kann (*Autonome Arbeitsplatzwahl*).

Mehrere Homebases zusammengefasst bilden den physischen Kern einer Organisationseinheit. So wird sichergestellt, dass genau die Teammitglieder nahe beieinander sind, die auch fachlich in einem engen Austausch stehen. Räumliche Kommunikationsbarrieren werden dabei bewusst beseitigt. Um die Strukturen übersichtlich zu gestalten, wird die Anzahl der Homebases pro Team begrenzt. Außerdem wird durch verschiedene innenarchitektonische Elemente eine Reduzierung der Umgebungsgeräusche erzeugt, sodass auch in der offenen Bürostruktur ein ruhiges, konzentriertes Arbeiten möglich ist.

Im Prinzip können Homebases auch ohne bauliche Eingriffe bzw. technische Umrüstung umgesetzt werden, sofern man seinen Arbeitsplatz sauber wieder verlässt (Baustein 1) und ihn mit seinen KollegInnen teilt (Baustein 7). Intelligente Strukturen können jedoch einen Eingriff in die Gebäude- und Raumstruktur bedingen, wodurch dann natürlich auch Kosten entstehen.

In der beispielhaften Arbeitsumgebung in *Abbildung 9* befindet sich auf der rechten Seite die Homebase. Diese Arbeitsplätze sind einem festen Team zugewiesen, zwischen den Schreibtischen besteht Wahlfreiheit. In der Mitte der Abbildung sind die zur Homebase gehörenden Besprechungsräume sowie Ablagemöglichkeiten für analoge Unterlagen und persönliche Gegenstände zu sehen.

Abbildung 9: Beispielhafte Homebase mit dazugehöriger Umgebung



Baustein 4 – Virtuelle Kommunikationsformen

Bevor der Baustein 5 (*Mischung aus Homeoffice und Präsenz*) eingeführt werden kann, muss die Grundvoraussetzung für die Einbindung der von außerhalb des Büros arbeitenden MitarbeiterInnen geschaffen werden – die *virtuellen Kommunikationsformen*. Spätestens seit Beginn der Corona-Pandemie ist man auch in der Stadtverwaltung vertraut mit Software-Lösungen wie *MS Teams, Zoom* oder *Skype for Business*. Mit diesen Kommunikationsplattformen kann nicht nur die Einbindung von Mitarbeitenden sichergestellt werden, die aus dem Homeoffice arbeiten. Selbst wenn alle TeilnehmerInnen einer Besprechung physisch an ihrem Schreibtisch sitzen, machen virtuelle Meetings durchaus Sinn – vor allem, wenn man sich die dezentrale Standortsituation der Stadtverwaltung Nürnberg anschaut (vgl. *Kapitel 2.1*). Jeder wird seit nun mehr als einem Jahr selbst erfahren haben, wie viel An- und Abreisezeit man sich bei virtuellen Besprechungen spart, die dann wiederum sinnvoll genutzt werden kann. Auch die Einbindung externer TeilnehmerInnen wie BeraterInnen, ArchitektInnen oder auch BewerberInnen wird ermöglicht, die bisher häufig von weit weg für nur eine Besprechung angereist sind.

Um einen sicheren Umgang mit dieser neuen Art der Kommunikation sicherzustellen, sollten die NutzerInnen durch ein entsprechendes Schulungsangebot unterstützt werden. Denn wie das *Kapitel 5.1.3* bereits gezeigt hat, erleichtert digitale Kompetenz die Anwendung und reduziert vorhandene Unsicherheiten in der Bedienung.

Bauliche Eingriffe sind hierfür ebenfalls nicht erforderlich, jedoch fallen Lizenzkosten für die Kollaborationssoftware (Sprach-/Videotelefonie, Chat) an. Hinzu kommen Kosten für die Beschaffung von Headsets – soweit noch nicht vorhanden. Bei beiden Kostenpositionen handelt es sich allerdings in den meisten Fällen um „Sowieso-Kosten“, da virtuelle Besprechungen und somit die notwendige Software und Headsets über die Corona-Pandemie hinaus dauerhaft genutzt werden sollen – unabhängig vom Aktivitätsbasierten Bürokonzept.

Baustein 5 – Mischung aus Homeoffice und Präsenz

Mit dem eben dargestellten Baustein 4 (*Virtuelle Kommunikationsformen*) ist die Voraussetzung für eine reibungslose Einbindung von Mitarbeitenden aus dem Homeoffice geschaffen. Die Vorteile dieser Arbeitsform wurden in den meisten der im *Kapitel 5.1* dargestellten Studien behandelt – von den ökologischen Gewinnen wie geringere Emissionen aufgrund des reduzierten Pendlerverkehrs und ähnlichem ganz abgesehen.

Wichtig dabei ist, dass dieses Element im richtigen Maße eingesetzt wird. Mit dem richtigen Mix aus Homeoffice- und Präsenztagen kann die Anzahl der dauerhaft Anwesenden im Büro und damit die Anzahl an vollwertigen Bildschirmarbeitsplätzen reduziert werden (siehe hierzu auch Baustein 6 – *Sharing-Quote*). Das wöchentliche Verhältnis von Tagen im Büro und Tagen im Homeoffice sollte sich dabei sowohl an den Parametern auf der Arbeitgeberseite als auch an den Bedürfnissen auf der Arbeitnehmerseite orientieren:

- Parameter der Arbeitgeberseite:

  Der Mix sollte so gestaltet sein, dass ausreichend Präsenzzeit für kreative Gruppen-/Projektarbeit, spontane Gelegenheiten für den informellen und sozialen Austausch oder auch persönliche Gespräche mit der Führungskraft vorgesehen ist. Vor allem konzentrierte Einzelarbeit lässt sich am ehesten ungestört im Homeoffice verrichten, aber auch sonstige interaktive Tätigkeiten sind dank neuer Kommunikationstools reibungslos möglich.

- Parameter der Arbeitnehmerseite:

  Die in *Kapitel 5.1* vorgestellten Studienergebnisse haben gezeigt, dass mit der Möglichkeit von Homeoffice die Erwartungen der MitarbeiterInnen erfüllt werden. Man gibt ihnen mehr Wahlfreiheit hinsichtlich des Arbeitsortes und der Arbeitsweise, was wiederum deren Motivation, Produktivität und Work-Life-Balance steigert. Gerade der letztgenannte Aspekt kann häufig ein Grund sein, sich an einem bestimmten Tag für das Arbeiten von zuhause zu entscheiden. So können Anforderungen, die das Privatleben an einen stellt (Arztbesuch, Betreuung von Kindern oder sonstigen Angehörigen, usw.) besser in den Arbeitsalltag eingebunden und weniger als Belastung wahrgenommen werden.

Nicht nur für bestehende Mitarbeitende ist der ausgewogene Einsatz von Homeoffice ein Gewinn, sondern auch für potentielle BewerberInnen und folglich für die Arbeitgeberin Stadt Nürnberg. Durch das Angebot von ortsunabhängigen Arbeitsbedingungen erweitert man den Kreis für interessierte Nachwuchskräfte über die regionalen Grenzen hinaus, was – wie bereits in der *Einleitung* gezeigt – eines der wichtigsten bzw. das wichtigste Attraktivitätsattribut einer Arbeitgeberin ist.

Selbstverständlich wird es auch in Zukunft bestimmte Aufgaben geben, welche vor Ort ausgeführt werden müssen und daher eine Präsenz im Büro erfordern. Auch diesen Aspekt gilt es bei der Wahl des richtigen Verhältnisses von Homeoffice und Präsenz vor Ort zu berücksichtigen.

Auch bei der Umsetzung dieses Elements des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts kommt es zu keinerlei baulichen Eingriffen. Die Arbeitgeberin gewährt jedem Mitarbeitenden einen Zuschuss zur Homeoffice-Ausstattung. Dazu kommen die Anschaffungskosten des Notebooks und der Dockingstation (soweit diese noch nicht vorhanden sind), die für eine reibungslose Nutzung des Laptops im Büro benötigt werden.

Baustein 6 – Sharing-Quote

Auch dieses Element wird im Rahmen von *The Q* umgesetzt, wie in *Kapitel 4.5* beschrieben. Möglich wird dieser Baustein durch das Vorhandensein von *virtuellen Kommunikationsformen* (Baustein 4), der Möglichkeit von *Homeoffice* (Baustein 5) und dem Einsatz des *Clean-Desk-Prinzips* (Baustein 1). Die vielfältigen Tätigkeiten im Laufe einer Arbeitswoche, von denen eben viele fernab des Schreibtisches

erledigt werden, sind ebenfalls in *Kapitel 4.5* dargestellt worden. Dies gibt einer Organisationseinheit die Gelegenheit, die Anzahl ihrer Arbeitsplätze (im Aktivitätsbasierten Bürokonzept die *Homebases*) zu verringern. Denn es sind nicht nur nie alle Teammitglieder gleichzeitig anwesend, die Arbeitsplätze sind dank *Clean-Desk* und *Desk-Sharing* auch nicht mehr personengebunden.

Die Stadt Nürnberg legt sich bei jeder Umsetzung des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts eine Mindest-Sharing-Quote von 0,7 zum Ziel. Wie in *Kapitel 4.5* beschrieben, wird auch im Projekt *TheQ* von einer solchen Quote ausgegangen, sodass für ein Team mit zehn Personen künftig sieben Arbeitsplätze im Form einer Homebase zur Verfügung stehen. Sofern die internen Prozesse sowie die organisatorischen Abläufe eine niedrigere Sharing-Quote zulässt (z.B. 0,6 oder kleiner), wird diese umgesetzt. Folglich werden mehr KollegInnen parallel aus dem Homeoffice arbeiten, während die Anzahl an Homebase-Plätzen vor Ort entsprechend reduziert werden kann.

Eine Sharing-Quote von beispielsweise 0,6 heißt allerdings nicht, dass 40 Prozent der vorhandenen Flächen künftig ersatzlos entfallen. Zwar verfolgt der Einsatz dieses Bausteins 6 unter anderem eine wirtschaftlichere Flächennutzung, doch kann ein Teil der freiwerdenden Flächen für andere Nutzungsmöglichkeiten eingesetzt werden, die bisher eventuell zu kurz kamen. Das hat den Vorteil, dass wiederum mehr Raum für soziale Begegnungen (z.B. in Form eines Pausenraumes mit Aufenthaltscharakter), interaktive Besprechungen (siehe auch Baustein 9) oder kreatives Teamwork (beispielsweise in Projektgruppenräumen oder Think Tanks, siehe Baustein 8) geschaffen werden können.

Bauliche und/oder technische Eingriffe sind für die Umsetzung zunächst nicht erforderlich. Je nach Nutzung der freigewordenen Flächen kann aber über eine sinnvolle (innen-)architektonische Umgestaltungen nachgedacht werden. Auch Kosten entstehen nicht durch die Sharing-Quote an sich, sondern werden erst durch eben erwähnte Eingriffe erzeugt. Möchte man die Kosten der für den Einsatz einer Sharing-Quote notwendigen Bausteine einbeziehen, muss noch auf die Anschaffungskosten für die Hardware des Bausteins 5 (*Homeoffice*) hingewiesen werden. Aus Baustein 4 (*virtuelle Kommunikationsformen*) ergeben sich lediglich „Sowieso-Kosten“, während der Baustein 1 (*Clean-Desk*) keine Kosten verursacht.

Baustein 7 – Desk-Sharing

Dieser bereits im Zusammenhang mit den vorherigen Elementen mehrmals angesprochene Baustein ergibt sich von selbst, wenn man die Konzeptelemente *Clean-Desk* und *Sharing-Quote* umsetzt. Ein nach getaner Arbeit sauber verlassener Schreibtisch in Kombination mit dem Umstand, dass nicht alle KollegInnen gleichzeitig im Büro anwesend sind, ermöglicht eine personenungebundene Nutzung der vorhandenen Infrastruktur. Dass man sich die Homebase „teilt“, wird im Aktivitätsbasierten Arbeiten zur Selbstverständlichkeit. Dadurch wird eine möglichst flexible Arbeit bei einem zeitgleich höheren Maß an Selbstbestimmung gewährleistet.

Diese Organisationsform ist ohne bauliche Eingriffe umsetzbar. Sofern die in das Desk-Sharing mit einbezogenen Arbeitsplätze noch mit unterschiedlicher IT-Infrastruktur ausgestattet sind, werden Kosten für eine Standardisierung anfallen. Um dies zu verdeutlichen, soll im Folgenden ein kurzes Beispiel gegeben werden.

Eine Mitarbeitende mit einem Laptop muss am potentiellen Arbeitsplatz eine Dockingstation vorfinden, um reibungslos die Hardware nutzen zu können (hier v.a. den Bildschirm). Würde am potentiellen Ar-

beitsplatz noch ein fest installierter Rechner stehen, würde diese Einbindung zumindest behindert werden. Zwar wären auch ohne Dockingstation das Arbeiten mit dem Laptop und Dank WLAN der Zugriff auf das Netzwerk möglichen, sonderlich komfortabel wäre diese Lösung allerdings nicht.[19]

Eine technische Umrüstung ist auch nicht notwendig. Die Realisierung verursacht somit keinen finanziellen Zusatzaufwand, denn auch die anderen notwendigen Bausteine *Clean-Desk* (Baustein 1) und *Sharing-Quote* (Baustein 6) lösen keine Kosten aus.

Baustein 8 – Funktionale Gruppenräume

Funktionale Gruppenräume unterstützen die meisten Tätigkeiten, die außerhalb der Homebase zu erledigen sind. Dabei entspricht es dem Kerngedanken des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts, dass – wie der Name schon suggeriert – die Ausstattung und Ausgestaltung solcher Räume auf den dort ausgeübten Aktivitäten basieren. Einfallsreiche Inneneinrichtung und flexible Sitzmöglichkeiten sollen die Kreativität in Gruppenräumen anregen. Die Ausstattung mit Whiteboards (analog) oder Smart-Screens (virtuell) soll Projektgruppen die Möglichkeit geben, effizient zusammenarbeiten zu können. In Think Tanks wird einem kleinen Team die Gelegenheit für ein effizientes Arbeiten gegeben. Für konzentrierte Stillarbeit werden schallisolierte Bereiche geschaffen. Dies sind nur ein paar der Beispiele, die andernorts in der Praxis bereits umgesetzt wurden.

Welche Räumlichkeiten im Einzelnen sinnvoll und wie diese zu gestalten sind, hängt stark von den Bedürfnissen des Teams ab, welches in diesen arbeitet. Meistens werden zumindest kleinere bauliche Eingriffe notwendig, möchte man Flächen einer neuen Nutzung zuführen. Auch die IT-Ausstattung muss gegebenenfalls nachgerüstet werden, sofern sie noch nicht wie benötigt vorhanden ist. Für die Nutzung von mobilen Endgeräten ist in funktionalen Gruppenräumen ein flächendeckendes WLAN Grundvoraussetzung. Die dabei entstehenden Kosten sind entsprechend zu berücksichtigen.

Wie der Name bereits zum Ausdruck bringt, muss ein funktonaler Gruppenraum die Tätigkeiten einer Gruppe bestmöglich unterstützen. Dies kann bedeuten, dass der Raum vor allem die Entfaltung und Kreativität einer Gruppe fördern soll. Das Beispiel in *Abbildung 10* zeigt, dass dies bereits mit einfachen Mitteln wie einer Schrankwand, die gleichzeitig als Magnetwand und Whiteboard fungiert, durch einen mobilen Bildschirm und alternative Sitzmöglichkeiten realisiert werden kann.

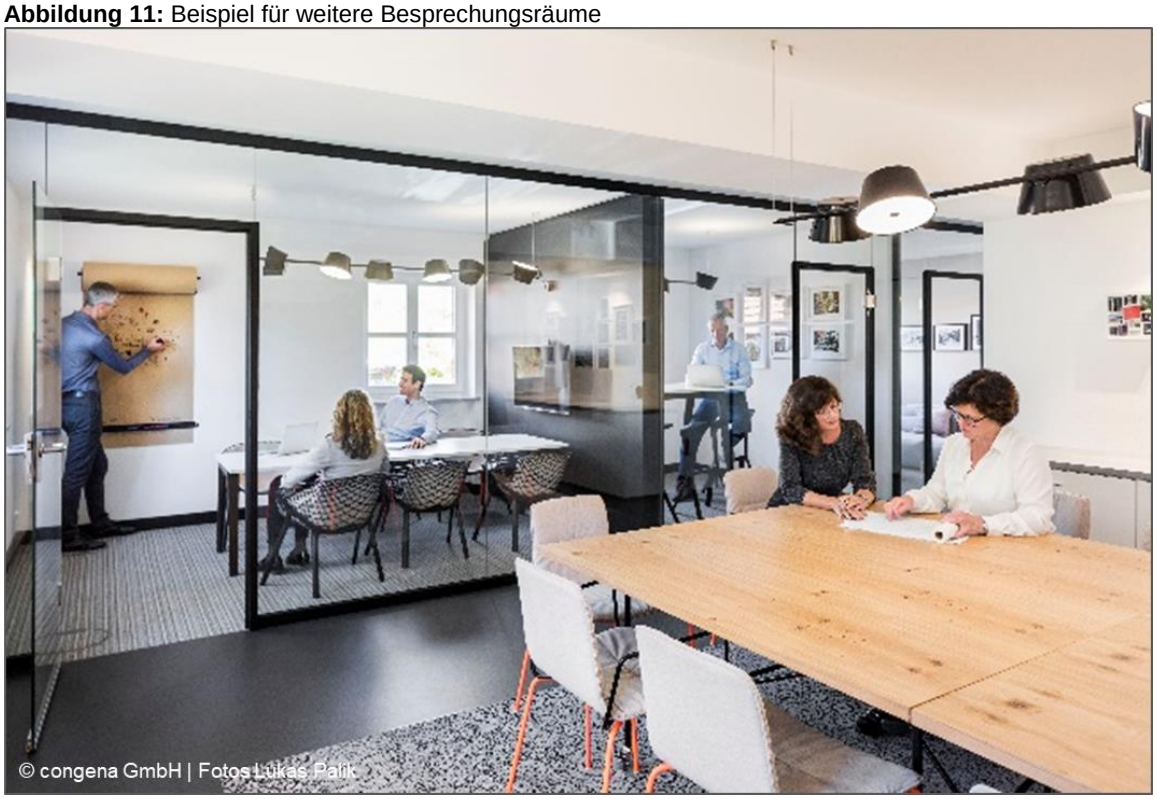
[19] Theoretisch könnten auch ohne Dockingstation der Bildschirm, die Tastatur sowie die Maus an den Laptop angeschlossen werden. Eine Lösung ohne Dockingstation wäre aber nicht besonders professionell.

Abbildung 10: Beispiel für einen funktionalen Gruppenraum



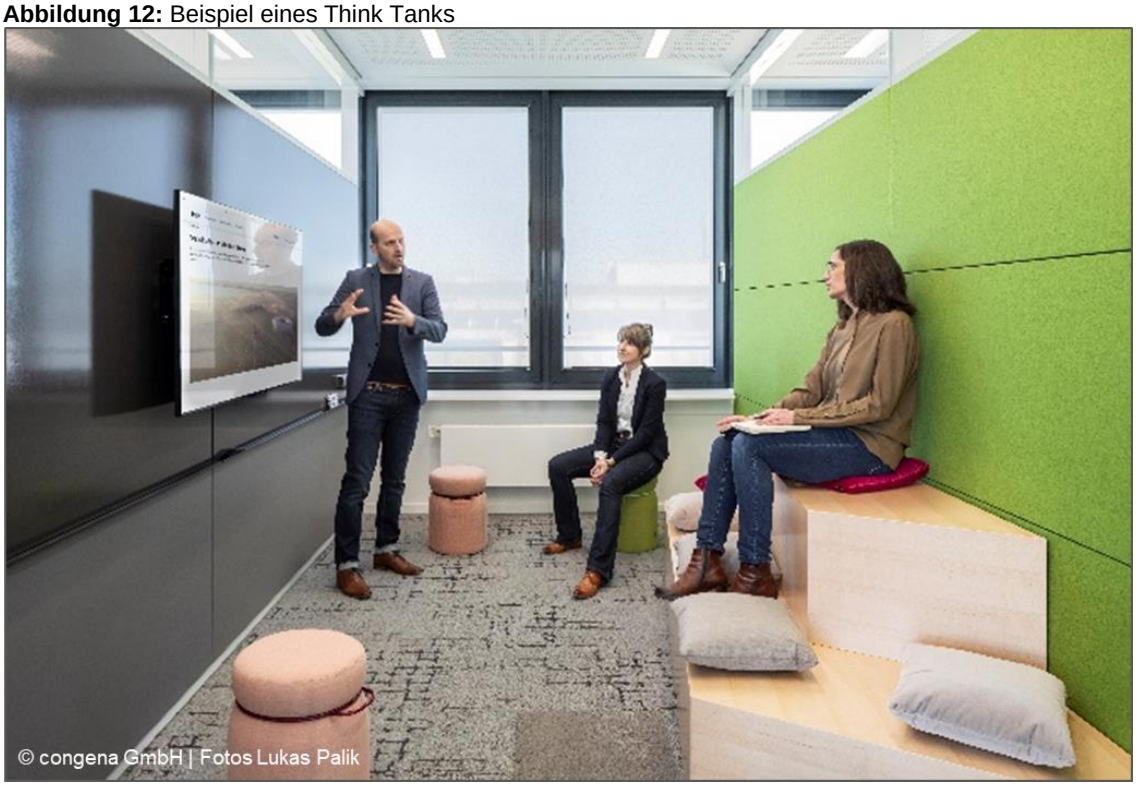
Auch eher klassische Besprechungsräume sind hier durchaus denkbar. *Abbildung 11* zeigt gleich mehrere mögliche Ausgestaltungen. Je nach Anlass kann hier ein Treffen im Stehen (siehe *Abbildung 11* hinten rechts) oder im Sitzen (hinten links) verabredet werden. Für den spontanen Austausch kann auch eine Sitzecke gewählt werden, die direkt in den Flur integriert ist (siehe vorne rechts).

Abbildung 11: Beispiel für weitere Besprechungsräume



Dass Rückzugsorte, an denen man sich mit KollegInnen austauschen kann, nicht zwangsläufig viel Fläche beanspruchen, zeigt das Beispiel in *Abbildung 12*. Dabei muss keineswegs auf Präsentationsmedien verzichtet werden. Die hier gezeigte innenarchitektonische Gestaltung schafft eine lockere Atmosphäre, welche die Kreativität anregen und den Fokus auf das Wesentliche lenken soll. Räume wie beispielhaft in *Abbildung 12* gezeigt werden auch als *Think Tanks* bezeichnet.

Abbildung 12: Beispiel eines Think Tanks



Baustein 9 – Hybride Teammeetings

Hybride Teammeetings binden sowohl physisch als auch virtuell Anwesende reibungslos in eine Besprechung ein. Interessant wird dieser Baustein vor allem, sobald die derzeitige Corona-Lage wieder Präsenzveranstaltungen zulässt. Eine Voraussetzung hierfür ist die Verwendung *Virtueller Kommunikationsformen*. Weitere zu schaffende Rahmenbedingungen sind beispielsweise die Installation einer Freisprecheinrichtung, eines Lautsprecher-/Kamerasystems, eines Monitors und der hierfür erforderlichen Verkabelung. Zudem ist wie für die Realisierung des vorherigen Bausteins ein flächendeckendes WLAN notwendig. Für die Umsetzung sind kleinere bauliche Eingriffe erforderlich, wobei sich zur Umsetzung vor allem die bestehenden Besprechungsräume eignen würden, die entsprechend ertüchtigt werden müssten. Für eine Übergangsphase kann die hier bereits vorhandene Infrastruktur genutzt werden.

Baustein 10 – Geöffnete Bürostrukturen

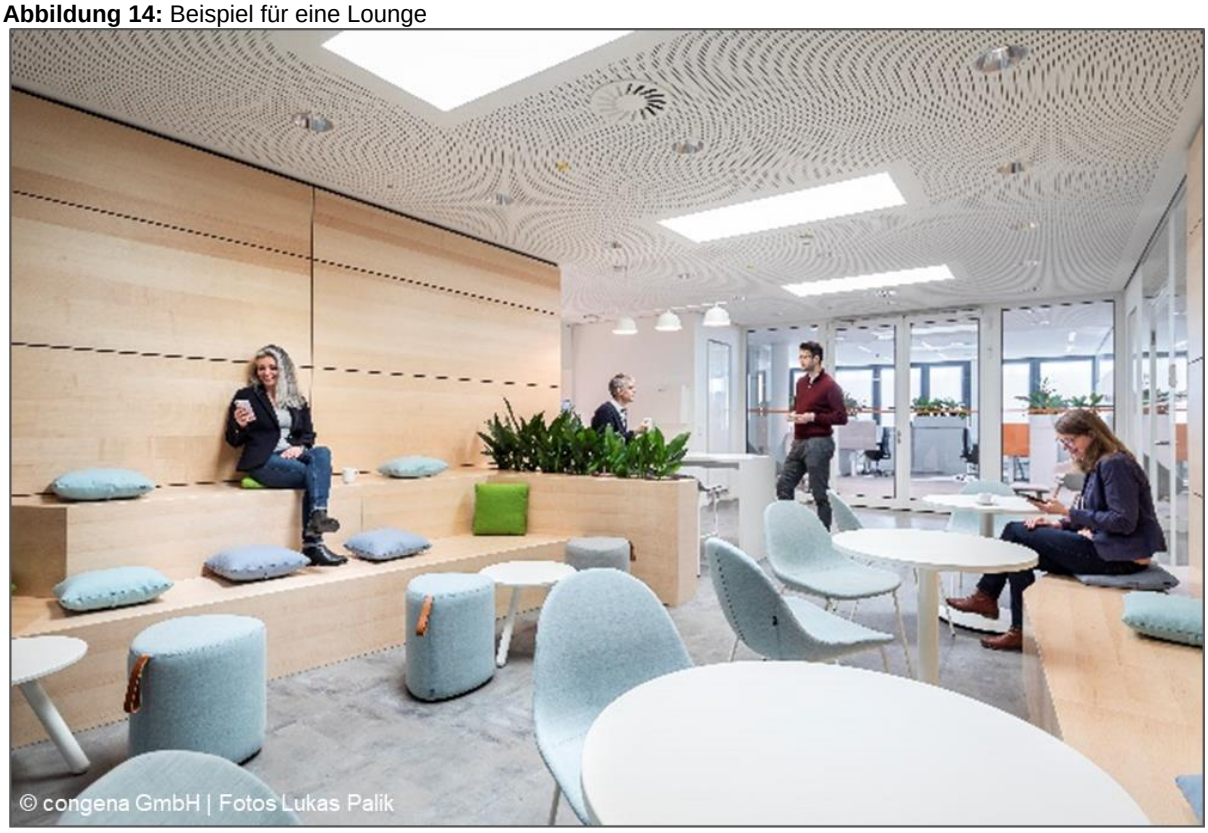
Der letzte Baustein, der die Aktivitätsbasierte Arbeitswelt komplettiert, bricht die vorhandenen räumlichen Barrieren auf und sorgt für eine Öffnung des Raumes. Dies fördert den Informationsfluss und ermöglicht spontane Gespräche sowie den informellen Austausch. Im Beispiel der *Abbildung 13* sind im Vordergrund gut die Homebases zu sehen. In dieser dem Projekt *The Q* entnommenen Ansicht wird deutlich, dass auf räumliche Trennung weitestgehend verzichtet wird. Für Besprechungen, einen spontanen Austausch oder auch für konzentrierte Einzelarbeit oder ein vertrauliches Telefonat werden entsprechende Räume in die offene Struktur integriert, wie im Hintergrund der *Abbildung 13* erkennbar ist.

Abbildung 13: Beispiel für eine geöffnete Bürostruktur



Bei einer Öffnung der Bürostrukturen werden auch Aufenthaltsbereiche wie Lounges in die Arbeitswelt integriert. Auch dort kann bei Bedarf mit dem Laptop gearbeitet oder ein Gespräch mit dem Kollegen bzw. der Kollegin geführt werden, ohne dass solche Flächen einen vollwertigen Bildschirmarbeitsplatz im Sinne einer Homebase darstellen. Wie so etwas aussehen könnte, zeigt das Beispiel in *Abbildung 14*.

Abbildung 14: Beispiel für eine Lounge



Wie im rechten Grundriss der *Abbildung 6* (*Kapitel 5.1.2*) schematisch dargestellt, entfaltet eine Arbeitswelt erst durch ihre physische Öffnung ihr volles kommunikatives Potential. Allerdings bedingt dies in

vielen Fällen einen größeren baulichen Eingriff in die Substanz der Räume bzw. des Gebäudes. Häufig müssen Wände versetzt bzw. entfernt oder Flächen neu angeordnet werden. Daher ist die Umsetzung dieses letzten Bausteins vor allem dann sinnvoll, wenn ohnehin in die Gebäudesubstanz eingegriffen wird (z.B. bei Sanierung oder gar einem Neubau). Neben den Kosten, die ohnehin durch den Eingriff in das Gebäude entstehen, werden meist weitere hinzukommen, da man zur Öffnung der Bürostrukturen weitergehende innenarchitektonische Eingriffe vornehmen wird. Diese hängen stark von den individuellen Umsetzungskonzepten ab.

Solch umfangreiche Eingriffe können auch dadurch zustande kommen, dass bei Dienststellen mit regelmäßigem Bürgerkontakt die Unterscheidung zwischen Frontoffice- und Backoffice-Bereich räumlich vorgesehen werden muss (vgl. hierzu auch *Kapitel 4.6*).

Zwischenfazit

Wie man sieht lassen sich bereits sieben der zehn Bausteine ohne bauliche Eingriffe umsetzen – es handelt sich bei diesen Elementen meist um eine Form der Arbeitsorganisation und um eine neue Kommunikations- und Führungskultur. Zwar stellt eine gewisse IT-Ausrüstung die Grundvoraussetzung für all diese Bausteine dar (was im Übrigen für jegliche Form der Bürowelt gilt), doch können die Bausteine 1 bis 7 ohne großen Aufwand jederzeit umgesetzt werden. Hierfür wäre beispielsweise ein „Büro-Knigge“ geeignet, in dem die neuen Kommunikations- und Führungsformen schriftlich festzuhalten sind – eine Art Handbuch für neue Büroregeln, wenn man so will.

Die Bausteine 8 und 9 sollten darüber hinaus immer dann umgesetzt werden, wenn es in Räumen zu Veränderungen kommt – sei es eine reine Umorganisierung innerhalb des Teams (z.B. Neuanordnung von Schreibtischen o.ä.) oder ein Umzug in neue Räumlichkeiten.

Der Baustein 10, mit dem das gesamte Potential des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts vollends ausgeschöpft wird, sollte immer dann Umsetzung finden, wenn ohnehin ein Eingriff in die Gebäudesubstanz erfolgt – sprich eine Öffnung von Bürostrukturen sollte bei Sanierungen und Neubauten immer mitgedacht werden.

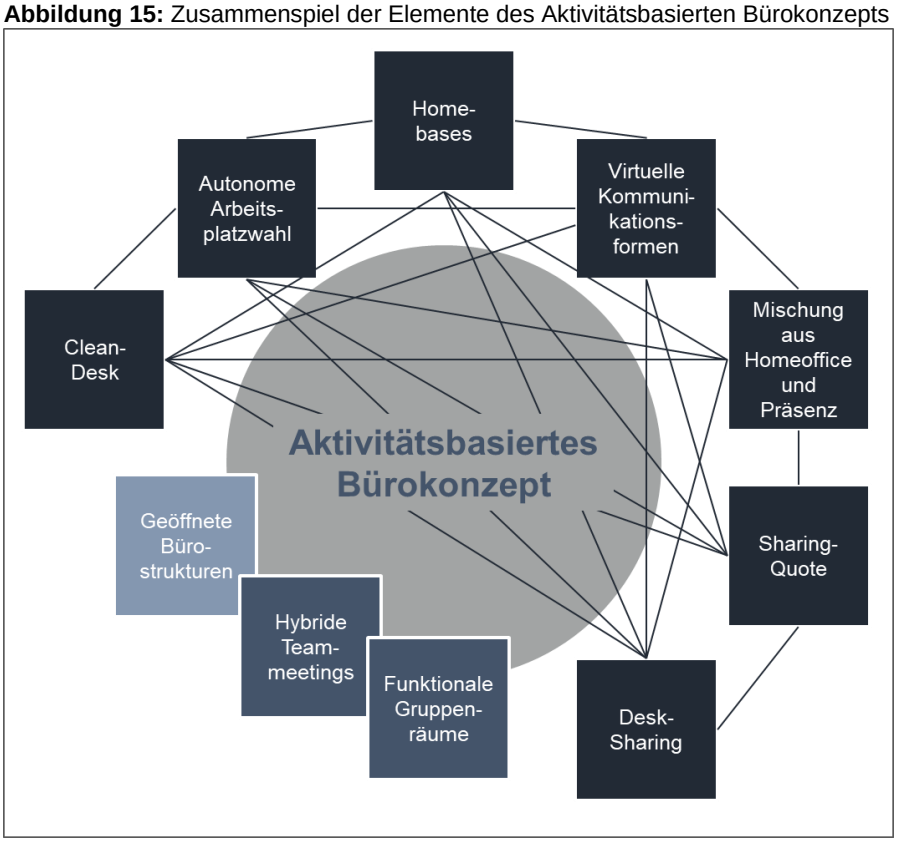
Die Farblegende der *Abbildung 7* zeigt aber nicht nur auf, welche Bausteine mit welchem baulichen Aufwand umzusetzen sind, sondern verdeutlicht ebenso eine Zusammengehörigkeit der einzelnen Elemente des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts. Das wurde bereits in der vorangegangenen Beschreibung deutlich, in der bei jeder Definition eines Bausteins immer wieder auf die Zusammenhänge zu anderen Elementen hingewiesen wurde.

Dies soll noch einmal in *Abbildung 15* verdeutlicht werden. Die Bausteine 1 bis 7 (von *Clean-Desk* bis *Desk-Sharing* im Uhrzeigersinn angeordnet) stehen in direktem Zusammenhang miteinander und bedingen sich teilweise gegenseitig. Eine *Autonome Arbeitsplatzwahl* ist beispielsweise nur dann möglich, wenn *Homebases* geschaffen werden, die von den Mitarbeitenden täglich von neuem so vorgefunden werden (*Clean-Desk*), dass man seinen Platz frei wählen kann. Sind diese Elemente in der Bürokultur verankert und werden sie gelebt, kann durch den Einsatz von *Virtuellen Kommunikationsformen* die Möglichkeit zum *Homeoffice* und damit zu einer Mischung aus Präsenz vor Ort und Arbeiten von zuhause geschaffen werden, was wiederum die Einführung einer *Sharing-Quote* ermöglicht.

Diese sieben Bausteine sind somit die Grundlage, die durch weitere Elemente ergänzt werden kann. Um das Aktivitätsbasierte Bürokonzept zu komplettieren, können dann – je nach den aktuellen Rahmenbedingungen (*„Steht ein Umzug in meinem Team an?“, „Müssen wir ohnehin unsere Bürowelt umorganisieren?“, „Werden unsere Räumlichkeiten saniert/neu gebaut?“*) – die Bausteine 8 bis 10 umgesetzt werden. Dass diese letzten drei Elemente in *Abbildung 15* grafisch nicht mit den Bausteinen 1 bis 7 verbunden sind, soll lediglich zeigen, dass sie keine Grundvoraussetzung für die Verwirklichung der

Bausteine 1 bis 7 darstellen. Allerdings kann das Aktivitätsbasierte Bürokonzept erst durch die Umsetzung aller Elemente sein ganzes Potential entfalten.

Abbildung 15: Zusammenspiel der Elemente des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts



5.4 Praxisbeispiel für die Umsetzung im kleinen Stil

Neben dem in *Kapitel 4* vorgestellten Projekt *The Q*, welches die Maximalvariante des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts darstellt, soll an dieser Stelle ein weiteres Praxisbeispiel zeigen, dass sich das neue Bürokonzept auch im kleinen Stil umsetzen lässt.

Am Hauptmarkt 18, einem zentralen Standort in der Stadtmitte, wird aktuell die umzugsbedingte neue Bürozuweisung dazu genutzt, in einem kleinen Pilotprojekt die Räume für die künftigen Nutzer nach dem Prinzip des Aktivitätsbasierten Arbeitens umzugestalten. Hier entsteht sozusagen ein „Miniatur-Business Club“. Die Flächen von rund 135 m² werden aufgrund eines stadtinternen Umzuges frei. Als künftiger Nutzer wird das Bildungsbüro des BgA diese Flächen beziehen und somit erste Erfahrungen mit dem Aktivitätsbasierten Bürokonzept sammeln können.

Trotz dessen, dass die Umgestaltung mit nur wenigen baulichen Eingriffen erfolgt und das Gebäude unter Denkmalschutz steht, können praktisch alle zehn in *Kapitel 5.3* genannten Bausteine des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts realisiert werden. Im Zuge dieser Maßnahme werden die vorhandenen Flächen in Zonen gemäß den geplanten Aktivitäten eingeteilt. Es werden Stellwände mit Glasanteilen eingezogen, ein Think Tank eingebaut und die vorhandene Technik ertüchtigt. Eine 3D-Ansicht der möglichen Umsetzung in *Abbildung 16* gibt einen ersten räumlichen Eindruck. Die Planung wird von einem externen Büro durchgeführt.

Die Flächen wurden bisher für die ehemalige Paternosterregistratur des Standesamtes genutzt. Um die Räume künftig als Büroflächen nutzen zu können, löst gewissen Umbaumaßnahmen aus. Hinzu kommt die Instandsetzung der technischen Anlagen wie Heizung, elektrische Ausstattung und Beleuchtung, die allesamt nicht mehr dem aktuellen Stand der Technik entsprechen. Auf diese Aspekte entfällt der

Großteil des baulichen Aufwands, welcher sich in einer ersten Kostenschätzung (Umbaumaßnahmen, Möblierung sowie IT-Ausstattung) auf rund 267.500 € netto beläuft. Die Fläche wird nach Umgestaltung Platz für 13 Arbeitsplätze bieten. Die Sharing-Quote, welche auf das Bildungsbüro anzusetzen ist, beläuft sich auf die Mindest-Quote von 0,7. Folglich können inkl. den parallel aus dem Homeoffice arbeitenden MitarbeiterInnen 17 Personen gleichzeitig tätig sein[20]. Die für eine reibungslose Einbindung der KollegInnen aus dem Homeoffice sind in den Räumen entsprechend vorgesehen. Die Kosten pro Mitarbeitenden belaufen sich somit laut der ersten Kostenschätzung auf rund 15.700 € netto.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Bandbreite des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts von großen Neubau- oder Sanierungsmaßnahmen wie *The Q* bis hin zu kleinen Umgestaltungen wie derzeit am Hauptmarkt 18 reichen kann, ohne dass man bei einer Umsetzungsvariante mit geringen Eingriffen auf Elemente des Konzepts verzichten müsste.

Abbildung 16: 3D-Modell einer möglichen Umsetzungsvariante der Büroneugestaltung am Hauptmarkt 18



5.5 Herausforderungen und Lösungsansätze

Jede Veränderung und jeder Wandel bringen nicht nur Vorteile, sondern auch Herausforderungen mit sich. Nicht anders ist es bei der Einführung des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts. Auch wenn uns die Corona-Pandemie von Beginn an einiges abverlangte, konnten wir doch gerade dadurch bereits wertvolle Erfahrungen mit vielen der in *Kapitel 5.3* genannten Bausteine sammeln. Hierbei wurden einige der Vorteile im eigenen Arbeitsalltag erlebbar, aber auch Schwierigkeiten und Herausforderungen haben sich uns im Zuge des Remote Working offenbart (siehe *Tabelle 1* in *Kapitel 3.2*).

Da das Aktivitätsbasierte Bürokonzept über die Bausteine *Homeoffice* und *Virtuelle Kommunikationsformen* (denen wir seit der Corona-bedingten Umstellung begegnet sind) hinausgeht, kommen in der neuen Arbeitswelt noch weitere Herausforderungen auf uns zu, die es zu lösen gilt.

Hierzu wird in *Abbildung 17* in einer SWOT-Analyse zunächst ein Überblick zu den Stärken (*Strengths*) und Schwächen (*Weaknesses*), Chancen (*Opportunities*) und Gefahren (*Threats*) des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts gegeben.

[20] Derzeit wird zum Zeitpunkt des Einzugs des Bildungsbüros mit 16 Mitarbeitenden gerechnet.

Abbildung 17: SWOT-Analyse des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts



Die Schwächen und Risiken der SWOT-Analyse aus *Abbildung 17* werden im Folgenden unter dem Begriff Herausforderungen subsumiert. Zu ihnen werden in *Tabelle 2* verschiedene Lösungsvorschläge gegeben. Die gleiche Gegenüberstellung für ein zentrales Element des Aktivitätsbasierten Arbeitens – das Homeoffice – wurde bereits in *Kapitel 3.2* vorgenommen (vgl. *Tabelle 1* zu den Herausforderungen und Lösungsansätzen des Remote Workings), weshalb hier auf deren Wiederholung verzichtet wird.

Tabelle 2: Weitere Herausforderungen und Lösungsansätze des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts

Herausforderungen	Lösungsansätze
Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden	Hier kann unter anderem auf die in *Kapitel 5.1* vorgestellten Studienergebnisse zurückgegriffen werden: ▪ In den Fokus gerückt werden sollte das Arbeitsergebnis, nicht die Präsenz am Arbeitsplatz ▪ Implementierung regelmäßiger Mitarbeitendengespräche und Teambesprechungen zur frühzeitigen Identifikation von Schwierigkeiten und Produktivitätsverlusten ▪ Gemeinsame Zieldefinition von Führungskraft und Mitarbeitendem mit regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen ▪ ggfs. Ausarbeitung einer stadtinternen Standardvorlage mit Möglichkeit zur Individualisierung ▪ weiterhin intensive Prägung einer Vertrauenskultur
Virtuelle Organisation und Führung der Mitarbeitenden	Auch für diese Herausforderung können die Studienergebnisse aus *Kapitel 5.1* mit einbezogen werden: ▪ Schaffung von Schulungsangeboten für Führungskräfte zum virtuellen Umgang mit Mitarbeitenden ▪ Feste Einplanung virtueller Besprechungen ▪ Unterstützung durch Software-Angebote zur virtuellen Team- und Projektorganisation
Anwendung technischer Infrastruktur und virtueller Kommunikationsformen	▪ Vorbereitung der Mitarbeitenden durch entsprechende Schulungsangebote und Schaffung von digitaler Kompetenz ▪ Veröffentlichung von kurzen Anleitungen oder „How-To-Do-Videos“ im Intranet für weniger komplexe Sachverhalte ▪ Offerieren von regelmäßigen Auffrischungskursen ▪ Frühzeitige Information bei anstehenden Änderungen, beispielsweise durch Updates
Die jeweilige Arbeitszone für die richtige Aktivität nutzen	▪ Arbeitszonen klar definieren und ausweisen ▪ Realisierung eines „Büro-Knigge“ mit Inhalten wie – Allgemeine gegenseitige Rücksichtnahme bzgl. der Lautstärke bei Gesprächen und Telefonaten – längere Telefonate oder Besprechungen werden in dafür vorgesehenen Besprechungszonen (z.B. Think Tanks) durchgeführt – spontane Besprechungen finden nicht am Arbeitsplatz, sondern in Lounges oder Think-Tanks statt – Handys werden auf Vibrationsmodus gestellt – Aufräumen des Arbeitsplatzes, sobald dieser nicht mehr benötigt wird – keine „Blockierung“ von Arbeitsplätzen

Herausforderungen	Lösungsansätze
Benachteiligung hybrid tätiger Mitarbeitenden	▪ Festlegung klarer und eindeutiger Kommunikationsstrukturen wie – Ergebnisse aus einem informellen Austausch vor Ort werden bei Bedarf auch an die nicht anwesenden Betroffenen weitergegeben (z.B. verbal oder durch Festhalten in Projektsteckbriefen o.ä.) – Teambesprechungen finden stets hybrid mit der Einbindung mobiler Mitarbeitenden statt – in jeder hybriden Besprechung gibt es eine/n feste/n KoordinatorIn, um die Einbindung der virtuell zugeschalteten KollegInnen sicherzustellen (Achten auf Handzeichen usw.) – Ergebnis- statt Präsenzorientierung (siehe oben) ▪ Führungskräfte leben den angemessenen Mix aus Präsenz und Homeoffice vor
Behinderung des Konzepts durch veraltete Regularien	▪ Fortlaufende Aktualisierung und Überprüfung der geschlossenen Vereinbarungen, welche die Grundlage des neuen Arbeitskonzepts bilden (beispielsweise Vermeidung einer starren Fixierung von Anwesenheitstagen, da eine solche nicht flexibel auf die anstehenden Aufgaben reagieren kann und die Sharing-Quote sowie die Entscheidungsfreiheit des Mitarbeitenden negativ beeinflusst) ▪ Anonymisierte Feedbackkultur für getroffene Vereinbarung implementieren
Unzureichende Ausstattung der Mitarbeitenden	Ausstattung der Mitarbeitenden mit der notwendigen technischen, ergonomischen und virtuellen Infrastruktur, die einen effizienten und reibungslosen Arbeitsablauf auch außerhalb der Büros gewährleistet: ▪ Beschaffung von Laptop, Maus, Tastatur, Telefonie, Headset durch die Arbeitgeberin ▪ Prüfung der Ausstattung mobiler Mitarbeitenden auf Arbeitssicherheit und Ergonomie ▪ Zuschuss zur Einrichtung eines Homeoffice-Arbeitsplatzes ▪ Angebote zur Übernahme gebrauchter Büroausstattung, wie Bürostühle, Bildschirme, usw. ▪ Ausstattung der Mitarbeitenden mit den erforderlichen Kommunikationsplattformen und virtuellen Tools
Finanzielle Ressourcen für die Umsetzung	▪ Prüfung der Generierung von Fördermitteln ▪ Intelligente und schrittweise Realisierung gemäß der in *Kapitel 5.2* beschriebenen Umsetzungsstrategie der Stadt Nürnberg in Abhängigkeit der baulichen Konsequenzen einzelner Bausteine

Herausforderungen	Lösungsansätze
Generelle Akzeptanzprobleme durch geänderte Arbeitsweise	▪ Implementierung eines durchdachten und frühzeitig beginnenden Change-Managements: – Aufzeigen von Lösungsansätzen für weniger analoge Arbeit in Papierform – Abbilden der Arbeitsabläufe – frühzeitige Einbindung der NutzerInnen in anstehende Veränderungsprozesse – Einsatz von BotschafterInnen (vgl. *Kapitel 4.7*) – Förderung eines Erfahrungsaustausches zwischen bisherigen Anwendern des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts und „Neulingen“ – Errichtung eines Showrooms zum Erlebbarmachen der neuen Bürowelt ▪ intelligente Ausgestaltung und Flächenaufteilung bringt die Erfordernisse aus Datenschutz und Informationssicherheit in Einklang

Die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt erscheinen auf den ersten Blick sehr umfangreich und teilweise schwierig zu bewältigen. Das mag vor allem daran liegen, dass viele der Elemente dieser neuen Arbeitswelt schwer vorstellbar sind, bis man sie selbst in der Praxis erlebt. Insofern war die Zeit seit Beginn der Corona-Pandemie zumindest mit Blick auf die Elemente *Homeoffice* und *Virtuelle Kommunikationsformen* eine gute Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und einige Vorbehalte abzuschütteln. Ähnlich verhält es sich mit den restlichen Elementen des Aktivitätsbasierten Bürokonzeptes. Dank dem Projekt *The Q* werden auch diese bald für eine große Anzahl von Mitarbeitenden erlebbar. Umso wichtiger wird es sein, die hier gemachten Erfahrungen mit anderen KollegInnen zu teilen und in weitere Umsetzungsprojekte einfließen zu lassen.

In einer dynamischen und schnelllebigen Gesellschaft sind solche Veränderungsprozesse unabdingbar, will man nicht den Anschluss verlieren – das gilt aus Sicht der Mitarbeitenden genauso wie aus Sicht der Arbeitgeberin. Umso wichtiger ist es, dem Zitat von Peter F. Drucker (vgl. Titelseite) zu folgen und die bisherigen Denkmuster aufzubrechen, um den Anforderungen des Informationszeitalters mit neuen Leitgedanken zu begegnen.

Die Ausführungen des *Kapitels 3.1* zur Evolution der Arbeitswelt haben eindringlich aufgezeigt, mit welcher Geschwindigkeit sich Prozesse verändern. Mit dem Aktivitätsbasierten Bürokonzept wird der zukünftigen Arbeitsweise in bestmöglicher Form Rechnung getragen. Die hierbei auftretenden Herausforderungen können mit den aufgezeigten Lösungsansätzen bewältigt werden. Um die Theorie in die Praxis zu überführen, wird im letzten *Kapitel 5.6* der notwendige Veränderungsprozess konkret skizziert.

5.6 Stadtweite Umsetzung des Aktivitätsbasierten Bürokonzeptes

Wie bereits beschrieben wird das Aktivitätsbasierte Bürokonzept bei allen künftigen Umbau-, Neubau- sowie Umzugsmaßnahmen berücksichtigt und umgesetzt. Dabei wird versucht, so viele der in *Kapitel 5.3* genannten Bausteine zu realisieren.

Bei dieser Umsetzung sind die folgenden Grundsätze die Basis unseres Handelns:

1. Die „Regel-Arbeitsplätze“ (Homebase) werden nach den geltenden Arbeitsschutzbestimmungen, den ergonomischen Anforderungen an einen Arbeitsplatz sowie nach dem aktuellen Stand der Technik ausgestattet.

2. Das Arbeiten aus dem Homeoffice eröffnet neue Möglichkeiten und verschafft dem Mitarbeitenden eine größere Flexibilität. Trotz vieler Vorteile wird es aber keinen Zwang zum Homeoffice geben.
3. Beschäftigte die auf Hilfsmittel angewiesen sind, erhalten einen festen Arbeitsplatz, welcher bei Abwesenheit auch von anderen Personen genutzt werden kann.

Literaturverzeichnis

Aihini, D. (o.D.). *An Interview with die Founders of Activity-Based Work.* Veldhoen + Company. Verfügbar unter: https://robinpowered.com/blog/activity-based-working-principles; eingesehen am 10.08.2021

Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation (2019). *digital.stadt.nürnberg.*

Barmer & Universität St. Gallen (2020). *Social health @work Erste Befragung (T1).*

Barmer & Universität St. Gallen (2021). *Social health @work Erste Berichtserweiterung*.

Bietau, S. (o.D.). *Das Büro als Hub & Home*, in: ZIA. Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. Innovative Bürokonzepte – *Vom Kostenblock zum Innovationstreiber*, S. 07-14

CBRE (2016). *Live Work Play Millenials - Myths and Realities.*

CBRE (2017). *Millennials in Deutschland - Neue Anforderungen an die Immobilie von morgen.*

CBRE (2018). *Solving For The Future With Agility.* Americas Occupier Survey Report 2018.

Churchill, W. (1943). *Speech to the meeting in the House of Lords, October 28, 1943*. Verfügbar unter: https://api.parliament.uk/historic-hansard/commons/1943/oct/28/house-of-commons-rebuilding, eingesehen am 02.08.2021.

Combine Consulting (2020). *Umfrageergebnisse – Homeoffice und die Rückkehr in den Arbeitsalltag.*

Fraunhofer IAO (2014). *Office Settings – Die Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt.* Ergebnisse aus dem Verbundforschungsprojekt Office 21.

Fraunhofer IAO (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Leistung und Produktivität im „New Normal“.* Folgeergebnisse.

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., Baumann, D. (2017). *New Work – Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt.* Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien, Wiesbaden.

I2FM – Internationales Institut für Facility Management GmbH (2021). *Der Change, die Nutzung und das verdammt dicke Brett.* Workshop am 23.07.2021.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2021a). *IAB-Kurzbericht – Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2021b). *Deutschland in Zahlen.* Verfügbar unter: https://www.deutschlandinzahlen.de/tab/deutschland/arbeitsmarkt/arbeitszeit/arbeitstage; eingesehen am 25.08.2021.

IT/SYS-WPS (2021). *Konzept Arbeitsplatz 2.0.*

Kleinbrink, M. (o.D.). *Flächeneffizienz durch intelligente Flächennutzung*, in: ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. Innovative Bürokonzepte – Vom Kostenblock zum Innovationstreiber, S. 15-19

Lothaller, H. (o.D.). On the way to life-domains balance: Success factors and obstacles. In: Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (2009). Intergenerational Justice Review 9/2.

Murray, C. (2019). *Der zentrale Leitfaden für aktivitätsbasiertes Arbeiten.* Verfügbar unter: https://www.wework.com/de-DE/ideas/research-insights/research-studies/essential-guide-activity-based-working; eingesehen am 10.08.2021.

PwC (2021). *Die Verwaltung im Homeoffice – Erfahrungen, Grenzen und Chancen für die Zukunft der Verwaltung.*

Schraml, M. (2021). *Formfaktor „Zeitgemäße Bürokonzepte: Activity Based Working“*, Verfügbar unter: https://form-faktor.at/zeitgemaesse-buerokonzepte-activity-based-working; eingesehen am 14.07.2021.

snow (2021). *Moderne Büros einrichten und planen.* Verfügbar unter: https://www.smow.de/themen/bueroeinrichtung/moderne-bueros-planen-einrichten.html; eingesehen am 25.08.2021.

Veldhoen + Company (2018). *Activity Based Working – Die Welt hat sich verändert, doch Denkweisen und Einstellungen hindern an Fortschritten darin*. Verfügbar unter: https://www.veldhoencompany.com/de/activity-based-working/; eingesehen am 13.08.2021.

Visual Capitalist (2018). *How Long Does It Take to Hit 50 Million Users?* Verfügbar unter: https://www.visualcapitalist.com/how-long-does-it-take-to-hit-50-million-users/, eingesehen am 09.07.2021.

wework (2021). *The future of work is hybrid.*

WSI (2021). *Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können.*