



Alina Käfer | Luisa Gulden | Mitja Jurecic | Stefan Rief

Arbeitswelten im öffentlichen Dienst

Status Quo und Handlungsempfehlungen für eine
zukunftsweisende Bürogestaltung

Ein Bericht des Forschungsprojekts

OFFICE 21[®]
Zukunft der Arbeit

Management Summary

Das Whitepaper thematisiert die Herausforderungen und Transformationsbedarfe im öffentlichen Dienst vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des Wandels hin zu mehr mobilen Arbeitsformen. Der öffentliche Dienst muss flexiblere Arbeitsmodelle und Arbeitsbedingungen anbieten, um im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können. Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, hybride Arbeitsmodelle effektiv zu gestalten, insbesondere durch die Anpassung von Büro- und Arbeitsumgebungen.

Das Whitepaper bietet eine empirische Bestandsaufnahme der Arbeitsweisen im öffentlichen Dienst. Im Vergleich zur Privatwirtschaft arbeitet der öffentliche Dienst etwas mehr im Büro, wobei dieser Unterschied jobprofilabhängig teilweise gering ist. Jedoch besteht auch hier ein zunehmender Wunsch nach mehr Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes.

Mitarbeitende des öffentlichen Dienstes verfügen über die besseren Arbeitssituationen daheim, es gibt einen höheren Anteil an Arbeitszimmern oder fest eingerichtete Homeoffice-Arbeitsplätze. Jedoch geben die Beschäftigten an, dass ihre mobile Arbeit schlechter bewertet wird im Vergleich zur Privatwirtschaft. Das liegt daran, dass kommunikative Arbeit wie Telefonate oder Videotelefonie für spontanen Austausch oder geplante Meetings schlechter funktionieren. Hier gibt es Nachholbedarf, auch um gleichzeitig dem Wunsch nach Flexibilität nachkommen zu können, ohne Produktivitätsverluste in Kauf zu nehmen.

Im privaten Sektor haben die Mitarbeitenden zwar größeren Handlungsspielraum bei der Wahl des Arbeitsortes und der Wahl der Mittel und Methoden bei der Erreichung ihrer Arbeitsziele, jedoch bietet der öffentliche Dienst bei der Arbeitszeit etwas mehr Flexibilität. Dies ist auf den höheren Anteil an Einzelarbeit zurückzuführen? Damit ist das Klischee der starren Arbeitsorte und Arbeitszeiten im öffentlichen Dienst, abgesehen von wenigen Ausnahmen wie der Arbeit mit Kundenkontakt an Schaltern, nicht belegt. Stattdessen gilt es, den Umstand der Arbeitszeitflexibilität als Merkmal für einen attraktiven Arbeitgeber herauszustellen.

Diese herausgearbeiteten Merkmale haben Implikationen für die Büro- und Arbeitswelten im öffentlichen Dienst. Drei Viertel der Beschäftigten haben einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz, in der Privatwirtschaft teilt sich gut die Hälfte der Personen ihren Arbeitsplatz. Dominierend sind Einzelbüros und Zwei-Personen-Büros bzw. Mehrpersonenbüros (bis 5 Personen in einem Raum), gut 90 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst haben eine der drei Büroformen. Das hat Einfluss auf die Eignung der Büros für verschiedene Tätigkeiten. Konzentrierte Einzelarbeit und Telefonate oder Videokonferenzen haben ein gegenseitiges Störungspotenzial, weswegen Zwei- oder Mehr-Personen-Büros Nachteile haben. In einem Einzelbüro gibt es diese Nachteile bezüglich der gegenseitigen Störung nicht, allerdings wird bei dieser Büroform oftmals das Fehlen der spontanen Kommunikation und der informelle Austausch mit Kolleginnen und Kollegen als negativ bewertet. Geeigneter für alle Tätigkeiten sind daher Misch-Büro-Formen wie das Multispace, das bereits jedem viertem Beschäftigten im privaten Sektor als Arbeitsplatz zur Verfügung steht.

Eine Umgestaltung der Büro- und Arbeitsflächen ist daher notwendig, um die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter zu fördern. Dabei spielen ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, technische Ausstattung und eine Kultur, die mobiles Arbeiten unterstützt, eine zentrale Rolle. Dieses Whitepaper betont, dass die räumlich-organisatorischen Rahmenbedingungen auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Arbeitstypen abgestimmt werden müssen, um eine motivierte und leistungsfähige Belegschaft zu gewährleisten. Der öffentliche Dienst muss auch die langfristigen Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle auf die Produktivität und Innovationskraft berücksichtigen und dabei mögliche Bedenken der Führungskräfte adressieren. Insgesamt zeigt das Whitepaper, dass der öffentliche Dienst in einigen Bereichen Nachholbedarf hat, um den aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes und den Wünschen von Mitarbeitenden gerecht zu werden. Die in diesem Whitepaper vorgeschlagenen Maßnahmen zielen darauf ab, den öffentlichen Dienst zukunftsfähiger zu machen, indem sie die Arbeitsumgebungen, Organisationsstrukturen und Arbeitskulturen nachhaltig transformieren.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	2
Herausforderung Transformation des öffentlichen Dienstes	4
Ergebnisse	6
Mobiles Arbeiten	6
Arbeitsplatz zu Hause	8
Arbeitsweisen und Arbeitstätigkeiten	9
Arbeitsplatzkonzept und Büroform	11
Erfolgsfaktoren	12
Handlungsempfehlungen	13
Modellhafte Vorgehensweise	16
Über die Studie	18
Datenbasis und Zusammensetzung	18
Das Verbundforschungsprojekt OFFICE 21®	19
Literatur	19



Herausforderung Transformation des öffentlichen Dienstes

Der Fachkräftemangel ist für die deutschen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber derzeit eine große Herausforderung. Die in den letzten Jahren veränderte Marktsituation führt dazu, dass sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in vielen Branchen ihre Stellen aussuchen können, während Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber Schwierigkeiten haben, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich zu gewinnen oder längerfristig an ihr Unternehmen zu binden. Auch der öffentliche Dienst wird nicht von diesen Entwicklungen verschont, als stärkster Treiber für den Transformationsbedarf stellt sich auch hier der Fachkräftemangel heraus (Schnabel, Beinhauer, Hübner, Keppler & Wohllaib 2024). Der intensive Wettbewerb um Fachkräfte ist bereits im vollen Gang. Dabei ist entscheidend, inwieweit der öffentliche Dienst generell und die einzelnen Organisationen des öffentlichen Dienstes als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Derzeit wird vor allem die Diskussion geführt, wie Organisationen die von Mitarbeitenden eingeforderte Flexibilität bezüglich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes handhaben. Dabei intensiviert sich die Debatte um die richtige Ausgestaltung hybrider Arbeit, das heißt, wie viel Büropräsenz und wie viel mobile Arbeit im sogenannten Homeoffice optimal sind. Einige Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aus der Wirtschaft holen verstärkt ihre Mitarbeitenden zurück ins Büro. Die für diese Maßnahmen angeführten Gründe sind meist eher allgemeine Aussagen, zum Beispiel, dass die Produktivität oder die Innovationskraft oder andere für das Unternehmen wesentliche Zielgrößen leiden würden. Dem gegenüber steht, dass die Flexibilität den Mitarbeitenden nicht einfach genommen werden kann. Es mehren sich die Bedenken und Fragen, was hybride Arbeit auf lange Sicht mit wesentlichen Erfolgsgrößen von Bindung, Produktivität und Innovationsfähigkeit macht, und ob es Sinn machen könnte, dass Unternehmen einen Rahmen vorgeben. Eine Studie von Hofmann und Rief (2023) kommt zu dem Schluss, dass in den meisten Fällen die Sorge der Führungsebene, dass hybride Arbeit die Performanz der Mitarbeitenden

leiden lässt, unbegründet ist. Jedoch wird auf Entwicklungen hingewiesen, die langfristig problematisch werden könnten und daher aufmerksam betrachtet werden müssen. Dies zieht Handlungsbedarf für Unternehmen nach sich.

Die vermehrte Zunahme an mobiler Arbeit führt bei großen Unternehmen als auch bei klein- und mittelständischen Unternehmen (KMUs) und im öffentlichen Sektor immer häufiger zu einem Umdenken. Aufgrund des dauerhaft hohen Anteils an mobilen Arbeitsformen werden spürbar weniger Büroflächen benötigt. Das ifo Institut (2024) prognostiziert einen Rückgang an Büroflächenbedarf im Schnitt um 12 Prozent bis 2030 für den Standort München. Exemplarisch für Deutschland gesamt erwartet McKinsey (2023) sogar bis zu 27 Prozent weniger Bedarf an Büroflächen bis 2030.

Erste Überlegungen gehen daher auch im öffentlichen Dienst in Richtung flexibler Nutzungskonzepte. Eine Umfrage von Ricci, Piele, Hofmann & Rief (2022) zeigt, dass fast die Hälfte der Mitarbeitenden (47 Prozent) dazu bereit ist, auf einen persönlich zugeordneten Arbeitsplatz zu verzichten, wenn dafür die mobile Arbeit ausgeweitet wird. Für ein Viertel der Beschäftigten (26 Prozent) ist das bereits jetzt schon der Fall, nur noch etwas mehr als jede zehnte Person (14 Prozent) erwartet zukünftig weiterhin einen persönlich zugewiesenen Arbeitsplatz am Unternehmensstandort.

Im öffentlichen Dienst erscheinen die Optionen eingeschränkter. Häufig stellen sich solche Fragen nach richtungsweisenden Entscheidungen bei einzelnen Behörden nicht, da viele Regelungen zum mobilen Arbeiten zentral oder von einer übergeordneten Stelle vorgegeben sind. Zudem herrscht oftmals die Vorstellung, dass der öffentliche Dienst sich erheblich von der Privatwirtschaft unterscheidet und daher Sonderregelungen benötigt, da die gängigen Organisationsentwicklungsinstrumente der Privatwirtschaft dort nicht einsetzbar sind.



Handlungsbedarf gibt es genügend, den öffentlichen Dienst und dessen Arbeits- und Bürowelten zu verändern. Zwar hat der öffentliche Dienst durch eine höhere Jobsicherheit an Attraktivität gewonnen, allerdings mangelt es immer noch an Nachwuchskräften. Altersbedingt werden viele Beschäftigte in Rente gehen. Der allgemein wachsende Verwaltungsaufwand, welcher sich zum Teil in langen Schlangen vor z. B. den Bürgerbüros und Ausländerbehörden ausdrückt, belastet die Mitarbeitenden zusätzlich. Daher gilt es nicht nur, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange beschäftigen zu können, sondern auch die Attraktivität der Stellen für junge Nachwuchskräfte zu steigern. Dies führt zu einem gewissen Handlungsdruck, den der öffentliche Dienst in Bezug auf neue Arbeitswelten hat, um sich neu auszurichten und sich als attraktiver Arbeitgeber für die Zukunft zu positionieren. Darüber hinaus schlagen der Bundesrechnungshof bzw. die jeweiligen Landesrechnungshöfe wiederholt vor, dass Bund, Länder und Kommunen Büroflächen reduzieren, um Kosten zu sparen (siehe zum Beispiel Bundesrechnungshof, 2022).

Studien vor der Corona-Pandemie haben gezeigt, dass die Arbeitsweisen der Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst teilweise unterschiedlich sind, mitunter auch große Ähnlichkeiten zu Arbeitsweisen im privaten Sektor aufweisen. Müller, Stolze, Jurecic & Rief (2020) haben beispielsweise nachgewiesen, dass sich die Arbeitsweisen der Beschäftigten in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst lediglich an manchen Stellen unterscheiden, es aber auch im öffentlichen Dienst Potenziale für eine Transformation der Arbeitswelt analog zum Privatsektor gibt.

Nun stellt sich die Frage, inwiefern diese Aussagen auch nach der Pandemie noch Bestand haben. In vielen Fällen hat sich in der Privatwirtschaft die Arbeit zunehmend digitalisiert und eine mobilere Arbeitsweise etabliert; insgesamt haben sich die Arbeitsweisen verändert. Kann man diese Veränderungen ebenfalls im öffentlichen Dienst beobachten?

Ziel dieses Whitepapers ist es, fundierte empirische Einblicke in den öffentlichen Sektor zu geben und die Arbeitsweisen des öffentlichen Dienstes denen der Privatwirtschaft gegenüberzustellen, um Handlungsempfehlungen für die räumliche und organisatorische Gestaltung von Arbeits- und Bürokonzepten abzuleiten.

Die empirische Grundlage dieses Whitepapers bildet die Auswertung der Online-Umfrage »Mitarbeitendentypologien«, die vom Forschungsinstitut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO im Rahmen des Verbundforschungsprojektes OFFICE 21® durchgeführt wird. Die vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf die Angaben von insgesamt 1911 Teilnehmenden, welche von Juli 2023 bis März 2024 an der Umfrage teilgenommen haben. Davon sind in der Stichprobe 668 Personen aus dem öffentlichen Dienst, sie machen daher gut ein Drittel der befragten Personen aus.

Ergebnisse

Mobiles Arbeiten

Der Begriff »mobiles Arbeiten« wird umgangssprachlich »Homeoffice« genannt. Die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt führte dazu, dass die Erweiterung des Arbeitsraumes für Büro- und Wissensarbeitende sich nicht mehr nur auf das eigene Zuhause beschränken ließ. Es kamen vielerlei Orte hinzu, an denen gearbeitet werden kann, durch die Corona-Pandemie wurde diese Entwicklung sprunghaft verstärkt. Daher werden heutzutage Dienst- und Betriebsvereinbarungen oftmals mit der Überschrift »mobile Arbeit«

abgeschlossen, um rechtlich die Erweiterung um diese Arbeitsorte miteinzubeziehen.

Betrachtet man die Nutzung unterschiedlicher Arbeitsorte im öffentlichen Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft (Abbildung 1), zeigt sich, dass sich die Arbeitswelt auch im öffentlichen Dienst nicht mehr nur auf das Büro als Arbeitsort beschränkt, sondern es vielmehr einen bunten Mix an verschiedenen Arbeitsorten gibt.

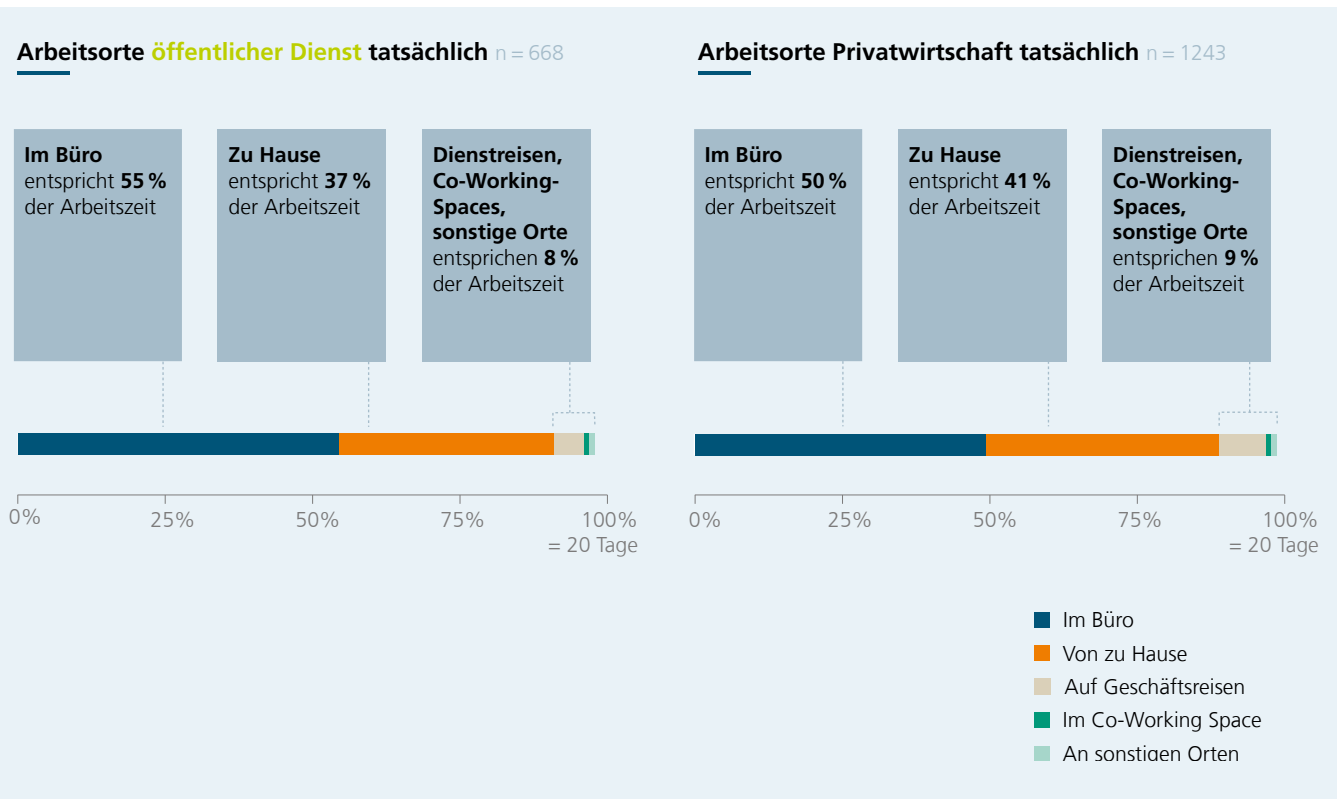


Abbildung 1: Vergleich der aktuellen Arbeitsorte zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft.

Am häufigsten arbeiten Personen im Schnitt im öffentlichen Dienst neben dem Büro (55 Prozent ihrer Arbeitszeit) demzufolge auch im eigenen Zuhause (37 Prozent), gefolgt von Dienstreisen, Co-Working Spaces oder sonstigen Orten (8 Prozent). Vergleicht man die Anteile der verschiedenen Arbeitsorte mit den Anteilen der Personen in der Privatwirtschaft, erkennt man, dass die Personen aus der Privatwirtschaft insgesamt mobiler arbeiten. Insbesondere sind dort die Anteile von Dienstreisen oder mobiler Arbeit von zu Hause höher. Der niedrigere Anteil bei Dienstreisen ist nachvollziehbar, möglicherweise aufgrund von Vertriebs- und internationalen Tätigkeiten in der Privatwirtschaft.

Der um 3 Prozent niedrigere Anteil an zu Hause kann formale Gründe haben: Im öffentlichen Dienst ist Kundenkontakt ein Thema, wenn beispielsweise Schalterzeiten abgedeckt werden müssen. Allerdings ist dieser Unterschied nicht erheblich und zeigt, dass in der Realität die oft angeführten Unterschiede zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft nicht existieren. Somit besteht auch im öffentlichen Dienst ein erheblicher Bedarf der Anpassung von Büroflächen, sowohl in Hinblick auf eine effektivere und effizientere Arbeit, aber eben auch vor dem Hintergrund der Mitarbeitendenattraktivität, Wirtschaftlichkeit und ökologischen Nachhaltigkeit.

Daneben sieht man, dass die tatsächliche Verteilung der Arbeitsorte von der gewünschten Verteilung der Arbeitsorte (Arbeitsortverteilung ohne Einschränkungen durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen) im öffentlichen Dienst abweicht (siehe Abbildung 2). Während im privaten Sektor die Anteile der tatsächlichen und gewünschten Arbeitsorte um lediglich 4 Prozent Richtung mobileres Arbeiten abweichen, ist dieser Wert im öffentlichen Dienst mit 9 Prozent doppelt so hoch (zu Hause, Dienstreise, Co-Working Spaces und sonstige Orte). Daran zeigt sich, dass hier eine weitere Arbeitsort-Flexibilisierung gewünscht ist.

Dies ist nicht nur auf den Wunsch nach einer verstärkten Nutzung des heimischen Arbeitsplatzes (zu Hause) zurückzuführen (+3 Prozent), sondern auch auf eine Erhöhung der Anteile an Dienstreise, Co-Working Spaces und sonstigen Orten (+6 Prozent).

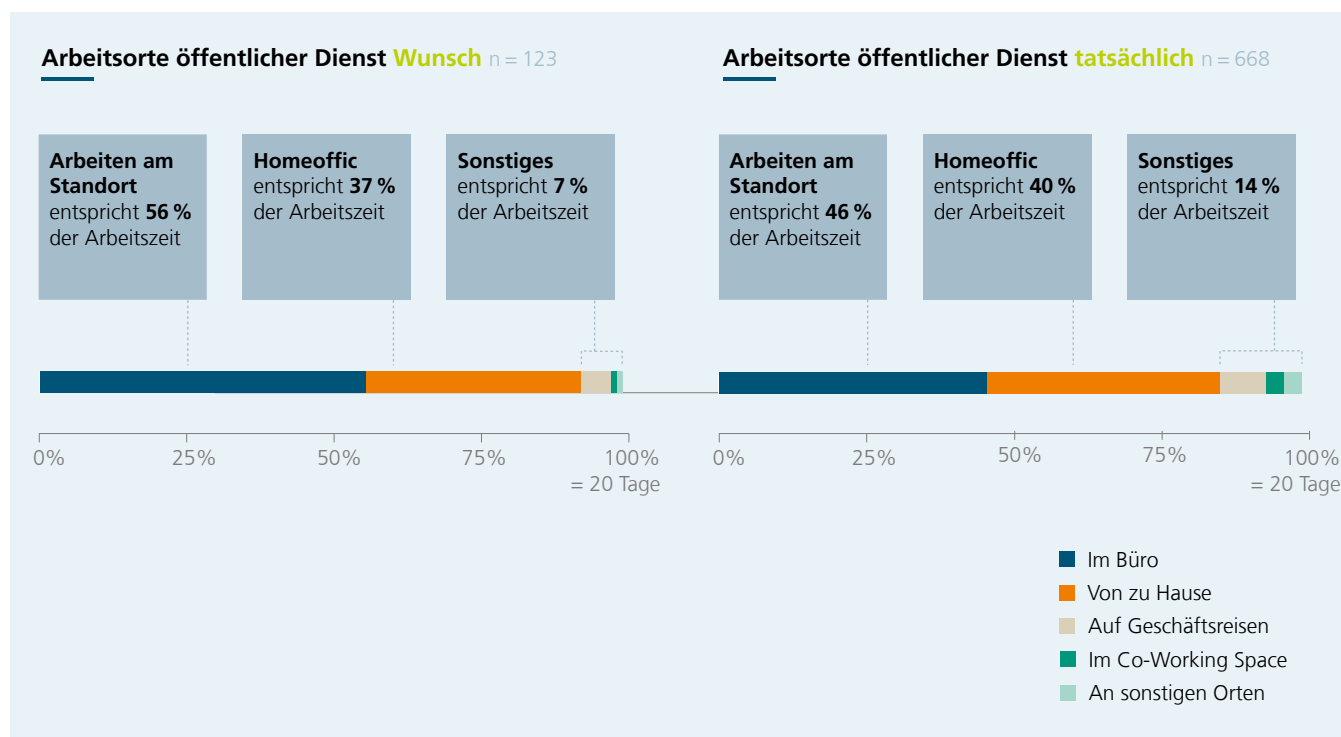


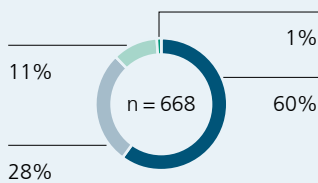
Abbildung 2: Vergleich der Arbeitsorte im öffentlichen Dienst zwischen Wirklichkeit und Wunsch.

Arbeitsplatz zu Hause

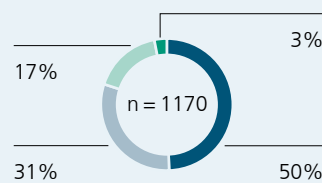
Betrachtet man die Arbeitsplatzsituation zu Hause, so zeigt sich, dass Beschäftigte des öffentlichen Dienstes hier insgesamt über bessere Arbeitsplätze als Beschäftigte der Privatwirtschaft verfügen. 60 Prozent haben ein separates Arbeitszimmer und 28 Prozent einen fest installierten Arbeitsplatz. Die übrigen 12 Prozent haben keinen fest installierten Arbeitsplatz oder »Sonstiges«. In der Privatwirtschaft haben die Beschäftigten im Schnitt weniger feste Arbeitsplätze (31 Prozent) zu Hause oder separate Arbeitszimmer (50 Prozent) (vgl. Abbildung 3).

Insgesamt wird der Arbeitsplatz zu Hause von 74 Prozent der befragten Personen als gut bewertet. Allerdings liegen die Werte der Beurteilung der mobilen Arbeit von zu Hause des öffentlichen Dienstes unter den Werten des privaten Sektors. Auf der Suche nach den Gründen danach wird man bei den Aussagen bezüglich der einzelnen Tätigkeiten zu Hause fündig. Bei der Ausübung von konzentrierter Einzelarbeit zu Hause geben beide Vergleichsgruppen an, dass dies dort am besten funktioniert. Bei den Videokonferenzen und Telefonaten kommt es zu leichten Abweichungen, diese sind bei Beschäftigten des öffentlichen Dienstes offenbar schlechter zu Hause umsetzbar. Dies bedeutet, dass im öffentlichen Dienst hier Nachholbedarf besteht, dass Mitarbeitende kommunikative Tätigkeiten gut mobil erledigen können. Dadurch kann auch der gewünschte höhere Anteil an mobiler Arbeit unterstützt und gefördert werden.

Arbeitsplatz-Setting öffentlicher Dienst



Arbeitsplatz-Setting Privatwirtschaft



- Separates Arbeitszimmer
- Fest installierter Arbeitsplatz im Wohnbereich
- Kein fest installierter Arbeitsplatz
- Sonstiges

Abbildung 3: Vergleich der Arbeitsplatzsettings zwischen öffentlichem Dienst und der Privatwirtschaft.

Arbeitsweisen und Arbeitstätigkeiten

Im nächsten Schritt betrachten wir die Arbeitstätigkeiten. Dabei zeigt sich, dass im öffentlichen Dienst fast die Hälfte der Arbeitszeit in konzentrierter Einzelarbeit ausgeübt wird (47 Prozent der Arbeitszeit gegenüber 41 Prozent im privaten Sektor). Dieser Unterschied im konzentrierten Arbeiten wird dadurch ausgeglichen, dass in der Privatwirtschaft zu 7 Prozent mehr telefoniert oder Videogespräche geführt werden (25 zu 32 Prozent). Bei den übrigen Arbeitstätigkeiten wie informelle Kommunikation, physische Zusammenarbeit und Besprechungen sowie Tätigkeiten mit Gegenständen, Materialien oder im Labor sind kaum Unterschiede festzustellen (siehe Abbildung 4).

Betrachtet man die Arbeitsweisen (Abbildung 5), so sieht man die Gründe für den Umstand, dass weniger kommuniziert, sondern mehr Einzelarbeit verrichtet wird. Zwar sind die Werte für eine kurze Abstimmung mit Kolleginnen und Kollegen vergleichbar hoch wie in der Privatwirtschaft, aber die Abweichung bei dem Punkt der intensiven Zusammenarbeit mit anderen Personen ist deutlich. Außerdem geht aus dem Datensatz hervor, dass ein Drittel sogar angibt, fast keine persönlichen Gespräche oder Besprechungen mit anderen Personen zu führen. Insgesamt betrachtet wird also mehr allein gearbeitet.

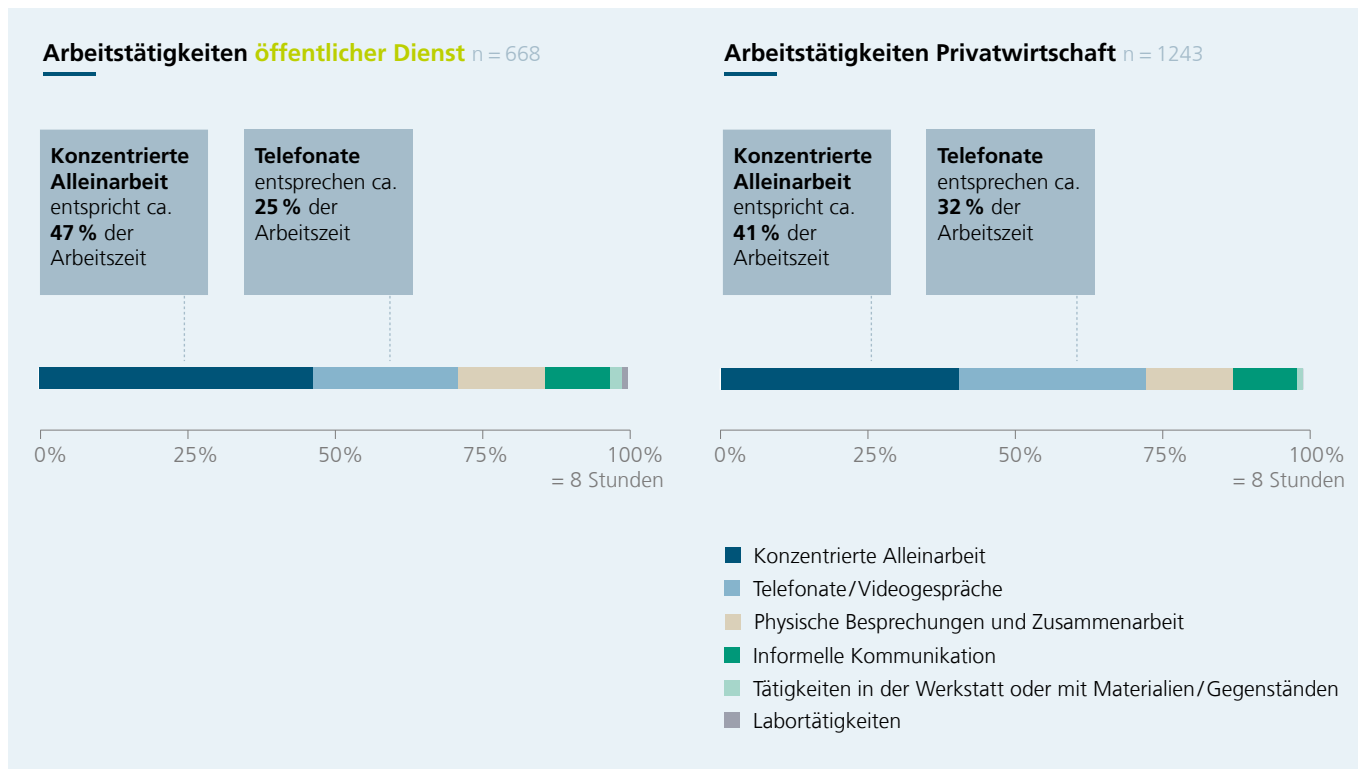


Abbildung 4: Vergleich der Arbeitstätigkeiten zwischen öffentlichem Dienst und der Privatwirtschaft.

Bei den Flexibilitätsfragen (siehe Abbildung 5) kann man erkennen, dass im privaten Sektor die Mitarbeitenden zwar größeren Handlungsspielraum bei der Wahl des Arbeitsortes und bei der Wahl der Mittel und Methoden bei der Erreichung ihrer Arbeitsziele haben, jedoch der öffentliche Dienst bei der Arbeitszeit sogar etwas mehr Flexibilität bietet. Damit ist das Klischee der starren Arbeitsorte und Arbeitszeiten im öffentlichen Dienst – abgesehen von wenigen Ausnahmen wie z. B. der Arbeit mit Kundenkontakt an Schaltern, nicht belegt worden. Stattdessen gilt es, den Umstand der Arbeitszeitflexibilität als Merkmal für einen attraktiven Arbeitgeber herauszustellen.

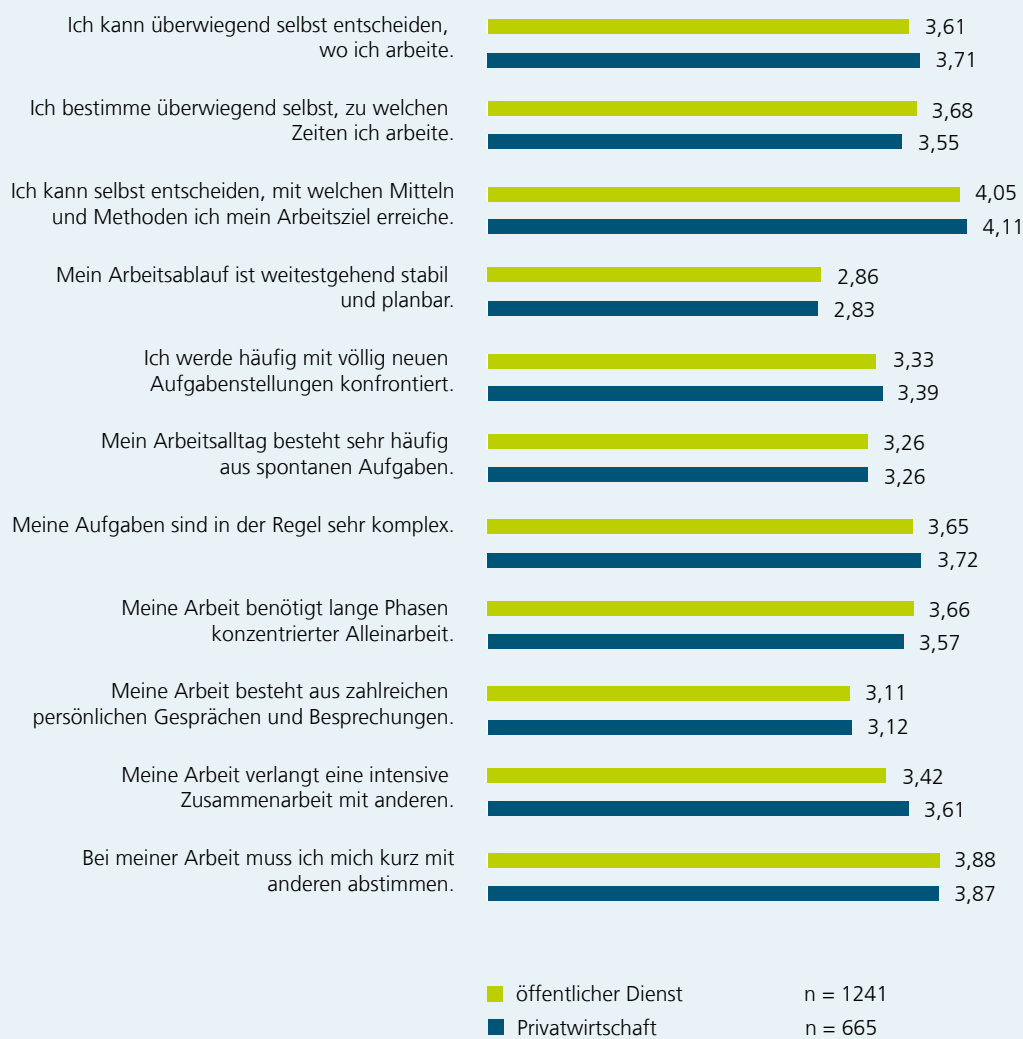


Abbildung 5: Vergleich der Arbeitsweisen im öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft.

Arbeitsplatzkonzept und Büroform

In der zunehmend mobilen und digitalen Arbeitswelt wird eine angepasste Bürogestaltung immer wichtiger. Das Büro an sich ist neben flexiblen Arbeitsformen immer noch ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine produktive Arbeit. Vor allem geteilte Kommunikationsflächen oder flexible Arbeitsplätze fördern den Wissensaustausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dadurch wird nicht nur die Kommunikation signifikant verbessert, der Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen wie auch die hierdurch geförderte Kommunikation stehen ebenso in Zusammenhang mit einer schnelleren Ideenfindung und kreativeren Lösungsansätzen sowie einem besseren Informationsfluss.

Wie aus der untenstehenden Grafik hervorgeht (siehe Abbildung 6), bestehen die Arbeitsplatzkonzepte im öffentlichen Dienst mehrheitlich aus persönlich zugeordneten Arbeitsplätzen. 78 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst haben einen eigenen Arbeitstisch, während dieser Wert in der Privatwirtschaft weniger als die Hälfte beträgt (48 Prozent). An diesen Zahlen kann man den Effekt der Pandemie erkennen, welche für eine Flexibilisierung und Reduktion der Arbeitsflächen durch Desksharing geführt haben. 2018 lag der Wert über alle Branchen hinweg noch bei 85 Prozent an fest zugeordneten Arbeitsplätzen (Jurecic, Rief & Stolze, 2018).

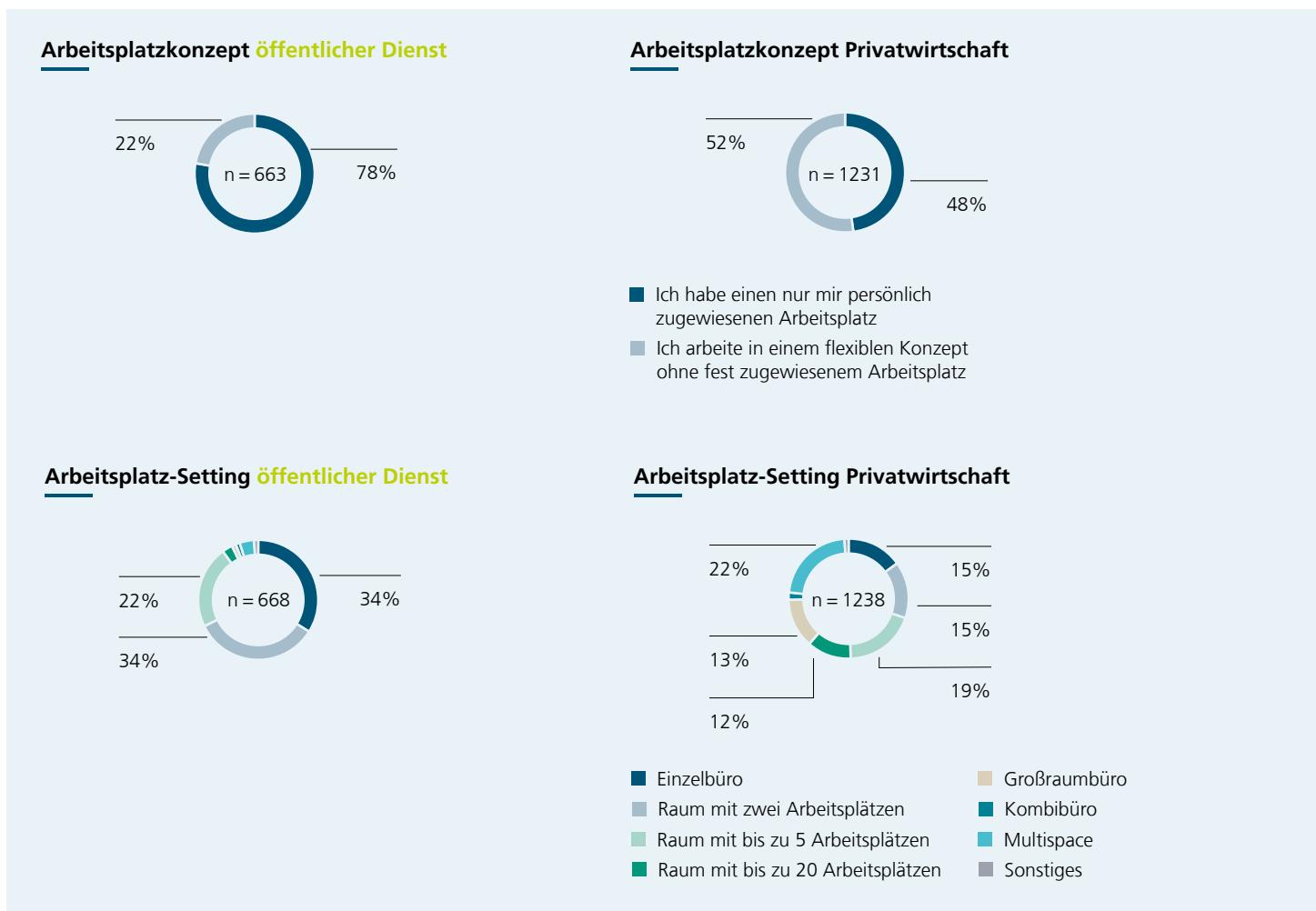


Abbildung 6: Vergleich der Arbeitsplatzkonzepte und Arbeitsplatzsettings.

Betrachtet man die Verteilung der Bürostruktur, spiegelt sich das Ergebnis der Arbeitsplatzkonzepte darin wider. Den größten Anteil bilden im öffentlichen Sektor Einzelbüros mit 34 Prozent und Zwei-Personen-Büros (ebenfalls 34 Prozent), gefolgt vom Mehr-Personen-Zellenbüros mit bis 5 Personen in einem Raum (22 Prozent). Diese drei Büroformen zusammen machen insgesamt 90 Prozent aus. Alle anderen Büroformen wie Großraumbüro oder flexibel genutzte Multispaces kommen lediglich mit minimalen Anteilen vor. Im privaten Sektor hingegen sind so gut wie alle Büroformen vertreten, Multispaces mit dem höchsten Anteil (22 Prozent). Über Einzelbüros und Zwei-Personen-Büros verfügen jeweils nur 15 Prozent der befragten Personen.

Das hat Einfluss auf die Eignung der Büros für verschiedene Tätigkeiten. Gut funktionieren der informelle Austausch sowie spontane und geplante Abstimmungen, bei denen jeweils über drei Viertel der befragten Personen angeben, dass diese im Büro gut umgesetzt werden können. Bei konzentrierter Einzelarbeit geben nur noch 64 Prozent der befragten Personen an, dass dies gut im Büro funktioniert. Nur bei knapp über der Hälfte (57 Prozent) der Personen ist dies bei ungestörten Videokonferenzen und Telefonaten der Fall. Optimierungsbedarf gibt es ebenfalls bei Flächen für kreative Zusammenarbeit, organisationseinheitsübergreifenden Treffen sowie Erholung und Pausen. Diese Werte lassen sich mit den im öffentlichen Dienst dominierenden Bürostrukturen erklären. Konzentrierte Einzelarbeit, Telefonate oder Videokonferenzen haben ein gegenseitiges Störungspotenzial. Sitzt man in Büros zu zweit oder mit bis zu fünf Personen, wird man durch Gespräche von Kolleginnen und Kollegen im Büro bei der stillen Einzelarbeit gestört bzw. man stört mit dem eigenen Telefonat die Kolleginnen und Kollegen bei deren Einzelarbeit. In einem Einzelbüro gibt es diese Nachteile bezüglich der gegenseitigen Störung nicht, allerdings wird bei dieser Büroform oftmals das Fehlen der spontanen Kommunikation und der informelle Austausch mit Kolleginnen und Kollegen als negativ bewertet.

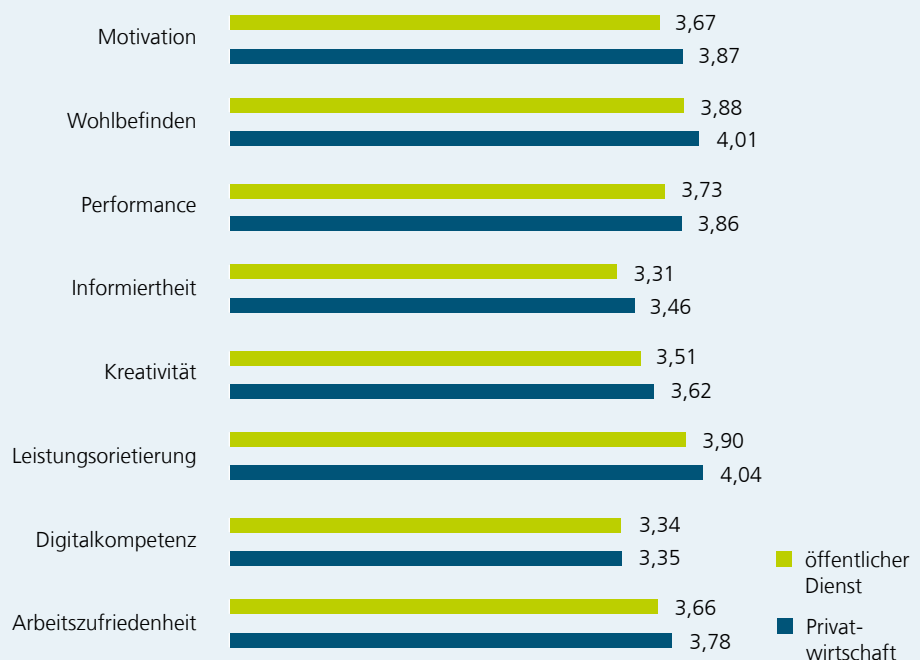
Abbildung 7: Vergleich der Erfolgsfaktoren.

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren sind wichtige Kennzahlen, welche über den Erfolg von arbeitsorganisatorischen Themen, zum Beispiel Bürokonzeppte, Auskunft geben (Jurecic et al., 2018). Die Erfolgsfaktoren sind dabei sogenannte Indices, wobei ein Index dabei aus verschiedenen Fragen zusammengesetzt wird. Vergleicht man die Erfolgsfaktoren zwischen den beiden Sektoren, so gibt es einige Unterschiede zu erkennen (vgl. Abbildung 7).

Zum einen werden die Erfolgsfaktoren in privaten Unternehmen durchgängig höher bewertet. Zum größten Unterschied kommt es dabei bei der Motivation, gefolgt von Informiertheit. Bei einer genaueren Untersuchung des Index Motivation resultieren die Unterschiede hauptsächlich aus einer Unzufriedenheit mit der Unternehmenskultur im öffentlichen Dienst sowie der geringeren Anerkennung der Organisationen und der Bereitschaft, sich für seinen öffentlichen Arbeitgeber zu engagieren. Hieraus ergibt sich ein klarer Auftrag zur Organisations- und Kulturentwicklung für die öffentlichen Organisationen.

Die Differenz bei der Informiertheit kommt daher, dass die Befragten des öffentlichen Dienstes angeben, dass sie einerseits weniger wichtige Dinge von ihren Kolleginnen und Kollegen mitbekommen, andererseits – und hier ist der Unterschied sehr deutlich – nicht immer über alle Informationen verfügen, die für die Arbeit benötigt werden. Der absolute Wert ist dabei als Mittelwert »eher schlecht«. Diese Werte deuten darauf hin, dass erheblicher Handlungsbedarf bei der Informationsweitergabe besteht. Diese muss arbeitsorganisatorisch, IT-technisch sowie räumlich unterstützt werden.



Handlungsempfehlungen

Insgesamt zeigt sich, dass sowohl Differenzen, aber auch Gemeinsamkeiten zwischen dem öffentlichen Dienst und dem privaten Sektor vorliegen. Zwar müssen immer noch in manchen Bereichen in Schalterbereichen Öffnungszeiten abgedeckt werden, allerdings ist der öffentliche Dienst vielfältiger als nur Einrichtungen wie Bürgerämter. Zum öffentlichen Dienst gehören beispielsweise Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, mittlere und obere Landesbehörden oder oberste Landesbehörden wie Ministerien. Die Beschäftigte dieser Organisationen können für gewöhnlich viel flexibler arbeiten als die Beschäftigten in den unteren Landesbehörden, also Kommunen oder Landkreise.

Bei einem Blick auf die öffentlichen Verwaltungen einiger europäischer Nachbarländer fällt auf, dass diese in Bezug auf neue Arbeitswelten teilweise schon deutlich fortschrittlicher agieren (Europäische Kommission, 2019). Neben einem höheren Digitalisierungsgrad als in Deutschland sieht man zudem bei einem Blick auf die Arbeitsumgebungen der Institutionen ebenfalls zum Teil deutliche Unterschiede. Dies ist insbesondere durch die verstärkte Digitalisierung möglich. Durch verschiedene gesetzliche Vorgaben wie dem Onlinezugangsgesetz (OZG) sind flexiblere Arbeitsformen für die Beschäftigten von Bund, Länder und Kommunen zukünftig verstärkt möglich.

Folgende Kernerkenntnisse wurden in diesem Whitepaper herausgearbeitet:

- Im öffentlichen Dienst gibt es bereits einen Mix aus verschiedenen Arbeitsorten. Vergleicht man die Anteile der verschiedenen Arbeitsorte mit den Anteilen der Personen in der Privatwirtschaft, erkennt man, dass diese etwas mobiler arbeiten. Allerdings gilt: Dieser Unterschied ist minimal, insgesamt gibt es kaum relevante Unterschiede. Der öffentliche Dienst hat also ebenso einen Transformationsbedarf wie die Privatwirtschaft und kann von ähnlichen Konzepten profitieren.
- Es zeigt sich beim Vergleich der tatsächlichen Verteilung der Arbeitsorte und der gewünschten Verteilung der Arbeitsorte, dass eine weitere Flexibilisierung von den Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes gewünscht wird.

- Die Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes verfügen insgesamt über eine gute räumliche Ausstattung für die Arbeit zu Hause, viele haben feste Arbeitsplätze oder separate Arbeitszimmer. Allerdings besteht Nachholbedarf, damit Mitarbeitende kommunikative Tätigkeiten gut mobil erledigen können. Dadurch kann auch der gewünschte höhere Anteil an mobiler Arbeit unterstützt und gefördert werden.
- Im öffentlichen Dienst wird häufiger einzeln gearbeitet und für die Erledigung der Aufgaben scheint weniger persönlicher Austausch nötig zu sein. Zwar gibt es weniger Arbeitsortflexibilität als in der Privatwirtschaft, dafür aber eine höhere Arbeitszeitflexibilität. Dieser Umstand gilt es, arbeitgeberseitig bekannter zu machen.
- Die beiden Haupttätigkeiten, nämlich konzentrierte Einzelarbeit sowie Telefonate und Videokonferenzen, können nur knapp die Hälfte der Beschäftigten im Büro gut ausüben. Hier besteht erheblicher Nachholbedarf, um eine erfolgreiche und produktive Arbeit für alle zu gewährleisten. Die Lösung liegt in den Bürostrukturen, die dafür verändert werden sollten.
- Weitere Herausforderungen sind eine mangelnde Informationsweitergabe und das fehlende Vorhandensein von Informationen. Diese Defizite zu beheben, muss arbeitsorganisatorisch, IT-technisch sowie räumlich unterstützt werden.
- Zu den Erfolgsfaktoren gehören vor allem weiche Faktoren, auf die der Fokus bei Veränderungen gelegt werden sollte, die eine Rolle bei der Veränderung spielen und angegangen werden müssen. Dazu gehört eine moderne Organisationskultur, die das Engagement fördert.

Insgesamt besteht also Handlungsbedarf bei der Ausrichtung für eine moderne Arbeit. Der Gestaltung der Arbeitsumgebung im Büro kommt im Hinblick auf die Veränderungen des Arbeitens eine zentrale Rolle zu, einmal aus funktionalen Gründen, aber eben auch als sichtbares Mittel für eine Kulturveränderung. Darüber hinaus sind die vom Bundesrechnungshof geforderten und vom Bundesministerium der Finanzen bestätigten Kosteneinsparungen ein Treiber, der es nicht außer Acht zu lassen gilt. Eine Auseinandersetzung mit einer Bürokonzept- und Arbeitsplatzstrategie ist daher für alle Organisationen

sinnvoll. Das Büro kann für Mitarbeitende attraktiv sein, wenn es eine Reihe von Merkmalen und Funktionen bietet, die das Arbeitsumfeld ansprechend und produktiv gestalten.

Eine wichtige Rolle für den Erfolg der Arbeitsplatzstrategie spielt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Büroumgebung. Jurecic et al. (2018) haben nachgewiesen, dass diese Zufriedenheit einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden, die Motivation, das Commitment sowie die Performance der Beschäftigten hat. Auf die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung wiederum haben eine große Anzahl an Faktoren Einfluss, die bei der Konzeption von Büros und der Planung von Arbeitsplätzen berücksichtigt werden sollten. Besonders erwähnenswert sind die Zufriedenheit mit der Möblierung, eine gute akustische Situation und Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten, die für das Erlangen einer hohen Zufriedenheit mit der Büroumgebung ausschlaggebend sind. Aber auch Erholungsmöglichkeiten, die Verfügbarkeit und Vielfalt von Besprechungsmöglichkeiten sowie ein ansprechendes Design der Arbeitsumgebung wirken sich positiv aus.

Menschen haben gerne Kontrolle über ihre Arbeitsumgebung. Negativen Einfluss auf die Zufriedenheit hat daher ein zu geringer räumlicher Abstand zu anderen. Das heißt, wenn die Arbeitsplatzbelegung zu dicht ist, kann es zur Störung durch Personenverkehr sowie durch die (empfundene) Beobachtung von anderen Personen am Arbeitsplatz kommen. Weitere Faktoren mit negativem Einfluss auf die Zufriedenheit betreffen die Umgebungsbedingungen wie nicht geeignete Beleuchtung, unpassende Temperatur und geringe Luftqualität. Für die Planung eines Büros bedeutet dies, dass man nicht nur flexible Flächen für unterschiedliche Workshop-Formate und den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen vorhalten kann, sondern auch ausreichend Rückzugsmöglichkeiten für individuelle Videokonferenzen und fokussiertes Arbeiten realisieren muss.

Die Ansicht, dass die Menschen zu Hause fokussierter ihrer Arbeit nachgehen und sich im Büro nur noch zum gemeinsamen kreativen Austausch oder der intensiven Zusammenarbeit treffen, ist zu kurz gedacht. Nur in wenigen Organisationen und bei wenigen Funktionen Rollen oder Tätigkeiten wird sich die Arbeit in einer Weise strukturieren lassen, dass sich festgelegte Tage des fokussierten Arbeitens oder der Teilnahme an Videokonferenzen in einer Weise bündeln lassen, dass diese immer genau an einem Wochentag stattfinden und an anderen Tagen im Monat stets nur kreativ oder gemeinsam im Büro gearbeitet wird. Vor der Corona-Pandemie war es in der Regel klar, wo der Arbeitsplatz ist. Heute wird der Arbeitsort individuell und tagesaktuell entschieden. Die einen wollen ins Büro gehen, weil sie sich dort besser konzentrieren können, die anderen genau deshalb nicht. Wiederum andere wollen auf Menschen treffen oder können zu Hause nicht störungsfrei arbeiten. Für alle diese individuellen Wünsche und Anforderungen muss das Büro zukünftig eine maximale Vielfalt liefern.

Vor allem die Vielfältigkeit und Flexibilität der Arbeitsumgebung mit unterschiedlichen Arbeitsbereichen und -möglichkeiten sind von grundlegender Bedeutung, um den unterschiedlichen Bedürfnissen (Konzentration, Kommunikation, Kreativität) sowie wechselnden individuellen Vorlieben gerecht zu werden.

Bei den verschiedenen Überlegungen der Unternehmen, wie zukünftig Büros und Bürostrukturen für die neue hybride Arbeitswelt aussehen sollten, wird häufig auf Konzepte zurückgegriffen, die unmittelbar vor der Corona-Pandemie als zukunftsfähig und modern galten. Das waren vorwiegend flexibel genutzte, oft sehr offene und teilweise stark verdichtete Konzepte, häufig mit wenig Rückzugsoptionen. Diese sogenannten Multispaces wurden offen geplant, um vor allem die Kommunikation unter den Mitarbeitenden zu fördern. Direkter Blickkontakt sowie offene Flächen erhöhen die Wahrscheinlichkeit der spontanen und persönlichen Kommunikation bei Begegnungen oder die physische Kommunikation, statt anzurufen oder eine Chatnachricht oder eine E-Mail zu schreiben. Gerade im öffentlichen Dienst mit den kleinteiligeren Bürostrukturen war dies nicht umzusetzen. Diese vor-pandemischen Konzepte werden derzeit in eine Richtung weiterentwickelt, bei der die Anzahl an klassischen Arbeitsplätzen in offenen gehaltenen Raumzonen etwas reduziert und die so gewonnenen Flächen für mehr Rückzug aber auch für unterschiedliche (Kreativ-) Workshopflächen und soziale Begegnungen ausgebaut werden. Dieser Umstand kommt dem öffentlichen Dienst entgegen, da die bisher größtenteils vorhandenen Raumstrukturen mit meist an der Fassade angeordneten Büros mit kleiner Mittelzone eher für diese Konzepte geeignet sind.

Insbesondere die zufälligen, ungeplanten, manchmal auch bewussten Begegnungen und Gespräche fungieren als soziales Bindemittel eines Teams und eines Unternehmens und erleichtern zugleich die Entwicklung von Ideen und Innovationen. Menschen kommen wegen anderen Menschen ins Büro, denn Angebote für spontanen Austausch und eine Umgebung für hocheffiziente Teamarbeit machen den Weg ins Büro lohnend. Auch das Erleben des Teamspirits und die Vernetzung mit den Kolleginnen und Kollegen sind häufige Gründe für das Arbeiten im Büro (Ricci et al., 2022).

Nicht zu vergessen ist die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Alle Organisationen, ob öffentlich oder privat, sollten sicherstellen, dass die Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet sind, um den Komfort, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Dies umfasst die Bereitstellung von ergonomischen Möbeln wie höhenverstellbare Schreibtische und ergonomische Bürostühle sowie die Anpassung der Arbeitsumgebung an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Unternehmen sollten nicht nur in die Büroumgebungen, sondern auch in moderne Technologien und Ausstattung investieren, um den Mitarbeitenden effizientes Arbeiten zu ermöglichen. Dies umfasst die Bereitstellung von

leistungsfähigen Computern und Kommunikationstechnologien (IKT) bzw. leistungsfähiger Software sowie den Zugang zu modernen Arbeitswerkzeugen und -anwendungen.

Vieles funktioniert bei der digitalen Zusammenarbeit gut und ist inzwischen eingeübt. Allerdings zeigen Ergebnisse dieses Whitepapers und Erfahrungen aus der Praxis auch, dass bei hybriden Meetings (das heißt einer Mischung aus physisch anwesenden und virtuellen zugeschalteten Teilnehmenden) noch Handlungsbedarf besteht. Häufig auftauchende Probleme sind die mangelnde Verfügbarkeit und Ausstattung von entsprechenden Räumen, technische Einschränkungen und die teils geringe Kompetenz der Teilnehmenden, mit der entsprechenden Technik umzugehen. Hybride Meetings werden jedoch nicht wieder verschwinden, daher sollte man trotz aller aktuell noch vorhandenen Schwierigkeiten auf die Weiterentwicklung hybrider Meetings setzen. Neben weichen Faktoren wie der Moderations- und Technikkompetenz der Teilnehmenden sind das räumliche Setting aus Raum und Möblierungselementen und die technische Ausstattung von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines hybriden Meetings. Flexibilität für unterschiedliche Formate und Situationen sollte dabei gewährleistet sein, um spontane Veränderungen möglich zu machen.

Zudem sollte man sich Gedanken darüber machen, ob und inwiefern die Mitarbeitenden für die mobile Arbeit ausgestattet werden. Das geht über die Ausrüstung mit Laptops und Mobiltelefonen hinaus. Die Ausstattung betrifft gleichermaßen externe Monitore, Tastaturen, Computermäuse und Headsets sowie Möbel wie höhenverstellbare Arbeitstische, ergonomische Bürostühle und abschließbare Schränke.

Diese Handlungsempfehlungen haben sich vor allem darauf konzentriert, welche räumlich-arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen verändert werden sollten. Schnabel et al. (2024) haben darüber hinaus noch weitere Maßnahmen identifiziert, die die Transformation des öffentlichen Sektors forcieren. Dazu gehören:

- Gestaltung eher flacherer Hierarchien in Verbindung mit größeren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie Verantwortungsbereichen.
- Automatisierung und Digitalisierung von Regel- und Standardprozessen.
- Transformation bereichsübergreifender Abläufe mit End-to-End-Prozessverantwortung, also der kundenzentrierten Aufsetzung von Prozessen und entsprechender IT-Unterstützung (z. B. Einführung der E-Akte und Implementierung virtueller Kooperationsplattformen).
- Führungsansätze zur umfassenden Partizipation, Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Teams, klare Rollenverteilung und Förderung von Selbstführungskompetenzen.

Es gibt kein einheitliches Erfolgsrezept für die Planung und Gestaltung von Büro- und Arbeitsumgebungen. Es empfiehlt sich, all die in diesem Whitepaper genannten Themenaspekte nicht allein, sondern gesamtheitlich zu denken und aufeinander abzustimmen. Eine für jede Organisation passgenaue Arbeitsumgebung ist allerdings von vielen Faktoren auf Organisations-, Team- und Individuumsebene abhängig. Insbesondere die Ausgestaltung der formalen Regelungen bezüglich des Umfangs der mobilen Arbeit sowie die Organisations- und Teamkultur sind wichtige Faktoren, die bei der Konzeption der physischen Arbeitsumgebung eine Rolle spielen. Es erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der neben den räumlichen, technischen, organisatorischen und kulturellen Gegebenheiten einer Organisation vor allem die Bedürfnisse und unterschiedlichen Arbeitsweisen der Menschen in den Fokus stellt. Nur wer die Anforderungen von Mitarbeitenden umfangreich berücksichtigt, hat eine zufriedene, gesunde und leistungsfähige Belegschaft. Doch wie sehen diese Anforderungen aus?

Mitarbeitende haben aufgrund ihrer unterschiedlichen Aufgaben, Tätigkeiten und individuellen Vorlieben in der Aufgabenbewältigung verschiedene Arbeitsweisen. Es gibt nicht den typischen Wissensarbeitenden, sondern vielmehr eine Bandbreite unterschiedlicher Arbeitstypen, die stärker als bisher in die Planung und Gestaltung von Büroumgebungen berücksichtigt werden müssen. Da sich die Anforderungen der verschiedenen Arbeitstypen nicht immer ergänzen, sondern mitunter sogar widersprechen (zum Beispiel Kommunikation versus Konzentration oder Gruppeninteraktion versus Rückzug), sind bei der Planung und Gestaltung der Arbeitsumgebung systematische Analysen der Arbeitsweisen notwendig, die die gemeinsamen, aber auch die divergierenden Bedürfnisse berücksichtigen. Wenn spezifische Anforderungen vernachlässigt werden, kann das zu erheblichen Problemen hinsichtlich der Motivation, Zufriedenheit und Performance führen. Eine systematische Klassifikation von Wissensarbeitenden in Arbeitstypen ermöglicht hingegen maßgeschneiderte Bürokonzepte, die die jeweiligen typspezifischen Anforderungen ideal unterstützen.

Es empfiehlt sich, Anforderungen gemeinsam mit unternehmensinternen oder -externen Expertinnen und Experten zu analysieren, auszuarbeiten, und anschließend Handlungsempfehlungen sowie konkrete Maßnahmen abzuleiten und diese umzusetzen. Wie ein solches Projekt aussehen kann, wird im Kapitel Modellhafte Vorgehensweise beschrieben.

Modellhafte Vorgehensweise

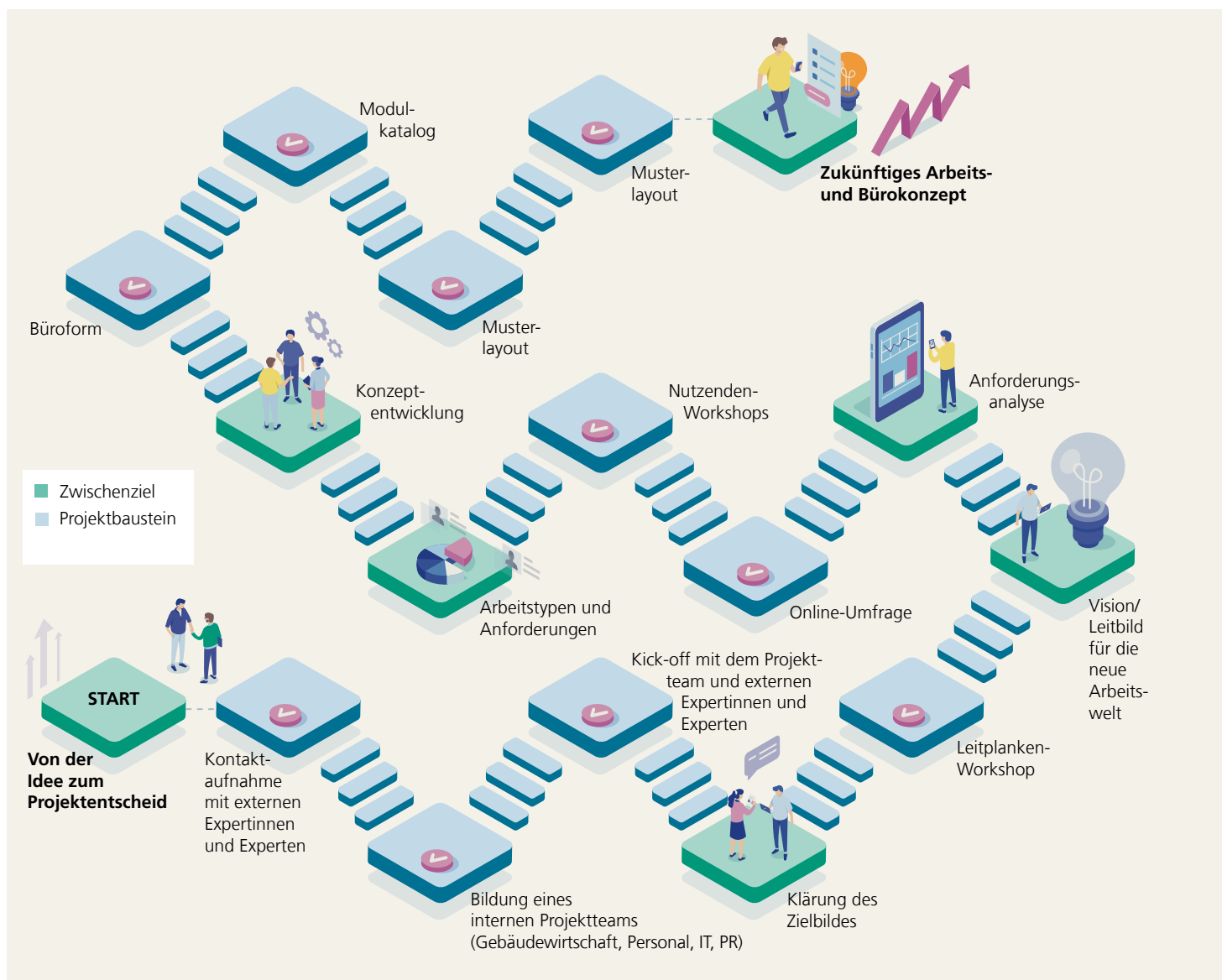
Wie oben ausgeführt, spielen eine Vielzahl an Faktoren bei der Bürogestaltung eine Rolle. Es gibt kein einheitliches Erfolgsrezept für die Planung und Gestaltung von Büro- und Arbeitsumgebungen. Die Anforderungen sollten gemeinsam mit unternehmensinternen oder -externen Expertinnen und Experten analysiert werden, um alle Aspekte miteinzubeziehen. Es empfiehlt sich, all die in diesem Whitepaper genannten Themenaspekte nicht allein, sondern gesamtheitlich zu denken und aufeinander abzustimmen. Wie dieses Vorgehen aussehen kann, wird hier im Folgenden modellhaft beschrieben.

Die Büroformen haben unterschiedlichen Einfluss auf ihre Mitarbeitenden. Die Frage stellt sich, welche Büroform für welchen Typus am besten geeignet ist. Der eine Mitarbeitende ist viel unterwegs und braucht flexible Lösungen, der andere benötigt viel Ruhe oder die Anbindung an die Kolleginnen und Kollegen. Die Bedürfnisse und jeweiligen Anforderungen an die Büroumgebung unterscheiden sich je nach Aufgaben- und Tätigkeitsfeld von Individuum zu Individuum.

- Festlegung der Rahmenbedingungen und Ziele des Projektes: Welches Budget steht zur Verfügung? Welche Ergebnisse werden erwartet? Welche Flächen werden betrachtet, welche Mitarbeitenden sind betroffen? Wo und wie sollen die Mitarbeitenden eingebunden werden und wie groß ist der Partizipationsgrad? Die Leitplanken und das Projektteam mit ihren jeweiligen Expertisen müssen rechtzeitig definiert werden, bevor das Projekt startet. Es empfiehlt sich, Expertisen aus dem Bereich Gebäude- und Flächenmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung, interne Kommunikation sowie die IT einzubeziehen. Falls ein Betriebs- oder Personalrat vorhanden ist, sollte dieses Gremium ebenfalls von Anfang an dabei sein.
- Aufstellen einer Vision beziehungsweise eines Leitbildes: Wie soll die neue Arbeitswelt aussehen? Welche Themenbereiche sind davon betroffen? Welche Risiken, welche Chancen gibt es für das Projekt? Welche Themen müssen zuvor angegangen werden?
- Anforderungsanalyse: Hier müssen alle Anforderungen genau erfasst werden, um ein Gelingen des Projektes festzustellen. Welche Arbeitsweisen haben die Mitarbeitenden? An welchen Arbeitsorten arbeiten die Mitarbeitenden und welche Tätigkeiten üben sie dabei aus? Es ist sowohl eine qualitative Erfassung (Interviews, Workshops) als auch eine quantitative Erfassung (Mitarbeitendenumfrage, Auswertung von bereits vorhandenen Daten) nötig, um ein ganzheitliches Bild zu bekommen.
- Betrachtung der Fläche: Die Vielfalt an Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Flächen wird durch bauliche Rahmenbedingungen und Sicherheitsvorgaben (z. B. Brandschutz) eingeschränkt. Daher ist es essenziell, diese Vorgaben zu kennen und schon vor der Konzeptentwicklung einer Prüfung zu unterziehen.
- All die Anforderungen von Seiten der Strategie, den Mitarbeitenden, des Gebäudes und noch weitere Rahmenbedingungen fließen in das Konzept ein. Es benötigt ein idealtypisches Musterkonzept, das als Schablone für die Planung der Ausrollung genutzt werden kann, um effizient in den Prozess der neuen Arbeitsbereiche zu starten. Dieses Musterkonzept muss daher sehr gut abgestimmt sein, um im späteren Verlauf Schwierigkeiten zu vermeiden. Aus dem Musterlayout ergibt sich das Raum- und Funktionsprogramm, welches ein Katalog für die Ausführung der Ausplanung darstellt.
- Evaluation: Gibt es eine Evaluation, z. B. der Pilotbereiche, bevor es eine Ausrollung in weitere Bereiche gibt? Zu welchen Themen gibt es eine Evaluation? Benötigt es (weitere) Spielregelworkshops, die das Verhalten der Mitarbeitenden auf den neuen Flächen gemeinsam festlegen? Was passiert mit den Ergebnissen der Evaluation? Welche Maßnahmen leiten sich daraus ab und wer verantwortet dessen Umsetzung?

Wird dieser Prozess systematisch und methodisch sauber durchlaufen, steht am Ende ein zukunftsfähiges Arbeits- und Bürokonzept. Diese Unterlagen können anschließend einem Büroplanungsbüro übergeben werden, das sich um die Ausrollung des Konzeptes sowie die Auswahl und Bestellung der Möbel kümmert und den Umzug unterstützt.

Wie deutlich wurde, sind im Prozess einige wichtige Entscheidungen zu treffen, die Auswirkungen auf das ganze Projekt haben. Daher ist nochmals wichtig zu betonen, dass möglichst viele Perspektiven von internen und externen Expertinnen und Experten miteinbezogen werden müssen, um den Projekterfolg sicherzustellen.



Über die Studie

Datenbasis und Zusammensetzung

Die empirische Grundlage des Forschungsprojektes bildet die Auswertung der Online-Umfrage »Mitarbeitendentypologien«, die vom Forschungsinstitut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO im Rahmen des Verbundforschungsprojektes OFFICE 21® durchgeführt wird. Die vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf die Angaben von insgesamt 1911 Teilnehmenden, die von Juli 2023 bis März 2024 an der Umfrage teilgenommen haben. Zur Datenerhebung wurde ein standardisierter Online-Fragebogen erstellt, dessen 53 Fragen in 6 Themenblöcke unterteilt wurden. Nach Abschluss des anonymisierten Fragebogens erhielten die Teilnehmende ein persönliches Sofort-Feedback zu ihren Arbeitsweisen auf Basis von Vergleichswerten von circa 2000 Studienteilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmensgrößen, Positionen und Altersgruppen.

Für diese Studie konnten die Teilnehmenden ihre Branche angeben, die anschließend dem öffentlichen Dienst oder der Privatwirtschaft zugeordnet wurden. Die Stichprobe des öffentlichen Dienstes setzt sich aus öffentlichen Einrichtungen, Behörden, Verbänden mit 15 Prozent Anteil an der Gesamtstichprobe und Hochschulen, Universitäten, Forschungseinrichtungen mit 20 Prozent zusammen. Insgesamt sind in der Stichprobe öffentlicher Dienst also 668 Personen, welche zusammen gut ein Drittel der befragten Personen ausmachen.

59 Prozent haben angegeben, sich dem weiblichen Geschlecht

zuzuordnen, 40 Prozent dem männlichen Geschlecht und 1 Prozent haben divers angegeben. 21 Prozent arbeiten in Teilzeit. Im Schnitt arbeiten die Beschäftigten bereits 11 Jahre bei ihrem Arbeitgeber und sind 44 Jahre alt.

64 Prozent geben an, keine Führungsverantwortung zu haben. Untere Führungskräfte (Team- oder Gruppenleitung) machen 19 Prozent der Teilnehmenden aus, Führungskräfte auf der mittleren Ebene 14 Prozent und das Top Management 3 Prozent.

Betrachtet man die Verteilung der Teilnehmenden innerhalb Deutschlands, bilden die Teilnehmenden aus Baden-Württemberg mit 38 Prozent eine deutliche Mehrheit. Die zweitgrößte Gruppe besteht mit 16 Prozent der Teilnehmenden aus Berlin, gefolgt von Bayern mit 12 Prozent und Nordrhein-Westfalen mit 10 Prozent. Die übrigen 24 Prozent verteilen sich auf die restlichen Bundesländer, welche mit jeweils unter 10 Prozent vertreten sind.

Das Verbundforschungsprojekt OFFICE 21®

Im Verbundforschungsprojekt OFFICE 21® erforscht das Fraunhofer IAO zusammen mit einem interdisziplinären Netzwerk aus wissenschaftlichem Personal, Lösungsanbietenden und vorausdenkenden Partnerorganisationen aus der Industrie die heutige und zukünftige Entwicklung von Büro- und Wissensarbeit. Ziel ist es, frühzeitig Veränderungen und Neuerungen zu identifizieren sowie konkrete Handlungsoptionen zur erfolgreichen Gestaltung und Implementierung neuer Arbeitswelten in den Unternehmen zu entwickeln.

Zwar befinden wir uns schon mitten in der veränderten und zugleich interessanten neuen Arbeitswelt, aber noch existieren zahlreiche ungeklärte Fragen: Wie und vor allem mit welchen Mitteln können wir diesen Wandel räumlich, technologisch und organisatorisch gestalten? Diese und weitere Fragen stehen im Mittelpunkt der Forschungsarbeiten.

Erläuterungen und detaillierte Informationen zum Verbundforschungsprojekt OFFICE 21®, aktuellen Forschungsthemen sowie Publikationen finden Sie im Internet unter www.office21.de.

Ein herzliches Dankeschön geht an unsere Forschungspartnerinnen und Forschungspartner, die dieses Whitepaper ermöglicht haben.

Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner:

- BMW Group
- Bundesagentur für Arbeit
- Cisco Systems GmbH
- Deutsche Bahn AG
- Deutsche Lufthansa AG
- Fujitsu Technology Solutions GmbH
- Haworth GmbH
- Herbert Waldmann GmbH & Co. KG
- Interstuhl Büromöbel GmbH & Co. KG
- Munich RE
- Office Group GmbH
- Plateau RED GmbH
- Salvia Group GmbH
- Sedus Stoll AG
- Soennecken eG
- THOST Projektmanagement GmbH
- TÜV SÜD Business Services GmbH
- ver.di Bundesverwaltung
- WIIPP GmbH

Literatur

Bundesrechnungshof (2022): Einsparungen in Millionenhöhe und Beitrag zum Klimaschutz: Bund muss Büroflächen reduzieren. Verfügbar unter https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/Berichte/2023/ergaenzungsband-2022/bemerkung-22.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

Europäische Kommission (2019): Digital Economy and Society Index (DESI). Verfügbar unter <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.

Hofmann, J., & Rief, S. (2023): Performance hybrider Arbeit – Studie des Projektes Connected Work Innovation Hub. Fraunhofer IAO, Stuttgart.

Ifo Institut (2024): Homeoffice könnte Büroflächenbedarf um 12 Prozent senken. Verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2024-03-19/homeoffice-koennte-bueroflaechenbedarf-senken>.

Jurecic, M., Rief, S. & Stolze, S. (2018): Office Analytics – Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt. Fraunhofer IAO, Stuttgart.

McKinsey Global Institute (2023): Empty spaces and hybrid places – The pandemic's lasting impact on real estate. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2023/2023-07-13%20mgi%20real%20estate%20report/empty-spaces-and-hybrid-places-the-pandemics-lasting-impact-on-real-estate-v2.pdf>.

Müller, C., Stolze, D., Jurecic, M., Rief, S. (2020): Neue Arbeitswelten im öffentlichen Dienst – Forschungseinblicke zum Status Quo in Deutschland. In: Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress.

Ricci, C., Piele, C., Hofmann, J., & Rief, S. (2022): Connected Work Studie. In S. Rief, J. Hofmann, W. Bauer (Hrsg.): Connected Work Innovation Hub Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt. Fraunhofer IAO, Stuttgart.

Schnabel, U. G., Beinhauer, W., Hübner, V., Keppler, M., & Wohllaib, S. (2024): Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation im öffentlichen Sektor. Fraunhofer IAO, Stuttgart.



Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

Mitja Jurecic
Tel. +49 711 970-5451
office21@iao.fraunhofer.de

Satz und Layout

Franz Schneider, Fraunhofer IAO

Titelbild

© Irina_Strelnikova – Adobe Stock

Fraunhofer-Publica

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-3570>

Alle Rechte vorbehalten

© Fraunhofer IAO, November 2024



Das Whitepaper gibt fundierte Einblicke in den öffentlichen Dienst und stellt die Arbeitsweisen des öffentlichen Dienstes denen der Privatwirtschaft gegenüber. Dabei fällt auf, dass sich die Arbeitsweisen des öffentlichen Dienstes nur sehr wenig von denen der Privatwirtschaft unterscheiden. Diese Unterschiede gilt es zu adressieren, ebenso können jedoch erfolgreiche Methoden aus der Privatwirtschaft im öffentlichen Sektor eingesetzt werden. Der Bericht liefert Handlungsempfehlungen zur besseren räumlichen und organisatorischen Gestaltung, um die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber zu steigern.