



Projekt

Arbeitswelt. Zukunft.

Teilprojekt 1:

New Work in der Stadtverwaltung Münster

Projektleitung

Sebastian Niermann, Personal- und Organisationsamt

Projektgruppe:

Marion Brink, Amt für Immobilienmanagement

Marco Brüggemeyer, citeq

Andrea Döpfer, Personal- und Organisationsamt

Sarah Feldkamp, Personal- und Organisationsamt

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	4
1.1. Ausgangslage	4
1.2. Zielsetzung.....	4
2. Der Ansatz von New Work	5
2.1. Definition und New-Work-Elemente.....	5
2.2. Mehrwerte und Nutzen	6
3. Konzeptionelle Umsetzung in der Stadtverwaltung.....	7
3.1. Mitwirkung der Stadtverwaltung.....	7
3.2. Konzeptidee „New-Work-City“	10
4. Grundbausteine attraktiver und flexibler Arbeitsbedingungen.....	11
4.1. Städtische Regelungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort.....	11
4.2. Software und technische Infrastruktur	16
4.3. Veränderungsmanagement und Kommunikation.....	22
5. Nutzenorientierte Büroraumkonzepte	26
5.1. Activity Based Working im Stadthaus 4	27
5.2. Desk-Sharing und New-Work-Elemente in Bestandsgebäuden.....	33
5.3. Coworking	40
6. Fazit.....	42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die 4 Elemente von New Work	5
Abbildung 2: Welche Facetten von New Work sind aus Sicht der Mitarbeitenden wichtig?	8
Abbildung 3: Konzeptionelle Bausteine der New-Work-City	11
Abbildung 4: Angestrebte Entwicklung für mobiles Arbeiten	14
Abbildung 5: IT-Ausstattung in Besprechungsräumen	18
Abbildung 6: Synergien der New Work Raumkonzepte	27
Abbildung 7: Was ist Activity Based Working?.....	28
Abbildung 8: Vergleich von Arbeitsumgebungen	29
Abbildung 9: Beispiele für Raum- und Arbeitsplatztypen	29
Abbildung 10: Kollaboration durch Nachbarschaften	33
Abbildung 11: Raum- und Arbeitsplatztypen.....	37

1. Einführung

1.1. Ausgangslage

Die kommunale Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der von technologischen Fortschritten, sozialen Veränderungen und sich wandelnden Arbeitsweisen geprägt ist. Als Antwort auf diese Veränderungen widmet sich dieses Konzept dem Thema „New Work“ und damit dem Arbeitsplatz der Zukunft in der Stadtverwaltung Münster.

New Work repräsentiert eine innovative Herangehensweise an die Gestaltung der Arbeitswelt, die auf den Werten Flexibilität, Eigenverantwortung und Empowerment basiert. Der Arbeitsplatz der Zukunft geht dabei über standardisierte Strukturen hinaus und bietet eine räumliche Arbeitsumgebung, die den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden Rechnung trägt. Dabei werden Veränderungen in der Arbeitswelt vom technologischen Fortschritt angetrieben. Aus Sicht der Mitarbeitenden verändert sich die Sinnhaftigkeit ihrer beruflichen Tätigkeit; Privates und Beruf werden in einen neuen Ausgleich gebracht.

Die Stadt Münster steht vor der Herausforderung, sich diesen veränderten Ansprüchen und Anforderungen an moderne Arbeitsplätze anzupassen, um auch weiterhin wirtschaftlich und wettbewerbsfähig zu bleiben. Hierzu möchte das Teilprojekt New-Work im Rahmen des Gesamtprojektes Arbeitswelt.Zukunft. den Ansatz von New Work und dem Arbeitsplatz der Zukunft beleuchten und auf die Belange der Stadtverwaltung Münster anwenden.

1.2. Zielsetzung

Die Stadt Münster setzt sich mit der Erarbeitung dieses Konzept zum Ziel, die bestmöglichen Rahmenbedingungen für New Work in der Stadtverwaltung zu beschreiben, welche einerseits die Anforderungen an ein modernes und effektives Arbeitsumfeld benennt und andererseits die wirtschaftlichen Interessen der Arbeitgeberin an eine optimierte Büroraumnutzung berücksichtigt.

Die Stadtverwaltung möchte durch den Anstoß und die Umsetzung von Veränderungsprozessen die Attraktivität als Arbeitgeberin maßgeblich erhöhen, um den bestehenden Herausforderungen wie digitaler Wandel, Fachkräftemangel und demografischer Wandel erfolgreich begegnen zu können.

Das Konzept gibt den politischen Entscheidungsträger*innen des Rates einen Einblick in die Umsetzungsmöglichkeiten von New Work in der Stadtverwaltung und den Facetten der Gestaltung künftiger Arbeitsplätze. Es soll als Arbeitsgrundlage dienen, um im Anschluss an das Projekt zeitnah die beschriebenen Maßnahmen und Bausteine moderner Arbeitswelten umzusetzen, die die Arbeitgeberin in ihren Zielen zu unterstützen.

Die folgenden drei Unterziele stehen dabei im Fokus:

❖ Wirtschaftlichkeit und effiziente Raumnutzung

Die wirtschaftliche und effiziente Nutzung von räumlichen Ressourcen, insbesondere der Büroflächen, hat in der Stadt vor dem Hintergrund einer angespannten Haushaltslage höchste Priorität. Hierzu wird aufgezeigt, wie vorhandene räumliche Ressourcen durch einen New-Work-Ansatz optimaler genutzt werden können.

❖ Personalbindung und AG-Attraktivität

Die Stadt Münster legt größten Wert auf eine langfristige Bindung ihrer Beschäftigten sowie Neugewinnung qualifizierter Mitarbeitender. Moderne und attraktive Arbeitsbedingungen sind hierbei ein entscheidender Faktor im Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte. Das Konzept zeigt hierzu Möglichkeiten auf.

❖ Nachhaltigkeit

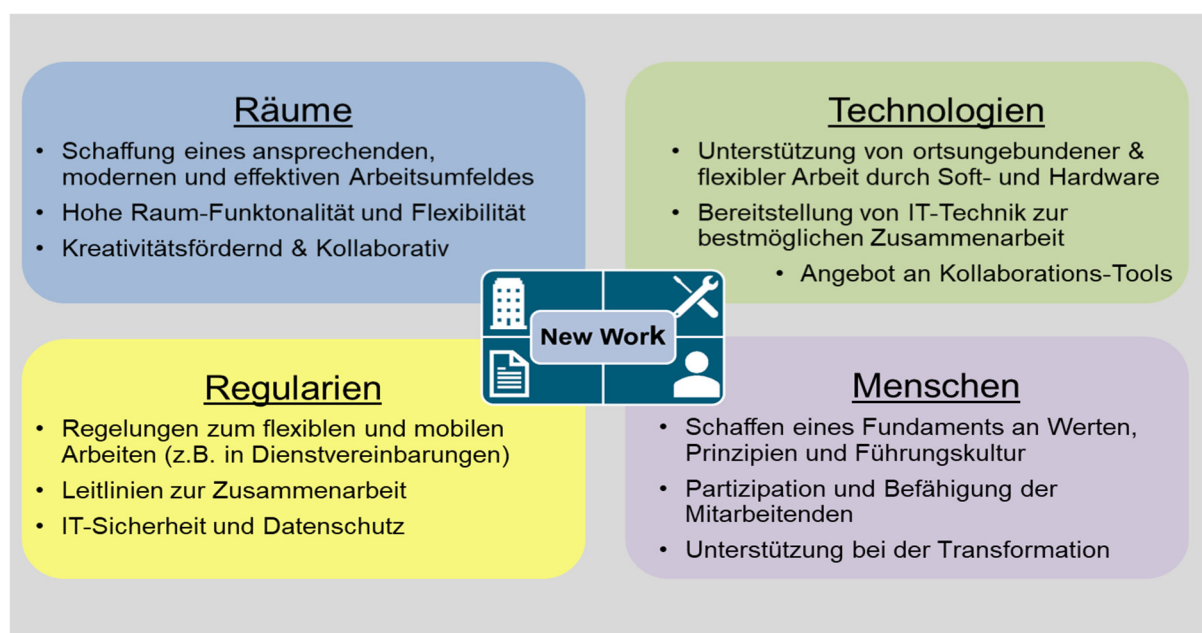
Die Förderung von Nachhaltigkeit ist eine zentrale Aufgabe der Stadtverwaltung. Die Reduzierung von Pendelverkehr, die Ausweitung mobiler Arbeitsmodelle sowie digitalisierte Arbeitsweisen tragen dazu bei, Umweltbelastungen weiter zu reduzieren und die Stadt Münster als nachhaltige Arbeitgeberin zu positionieren.

2. Der Ansatz von New Work

2.1. Definition und New-Work-Elemente

New Work bezeichnet ein neues Verständnis von Arbeit, welches sich durch die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die Flexibilisierung von Methoden und Instrumenten, einem neuen Führungsverständnis und flachem Hierarchiedenken auszeichnet. Das Konzept New Work etabliert neue Arbeitswelten und Arbeitsweisen anhand von vier gleichwertig zu betrachtenden Elementen: Menschen, Räume, Technologien und Regularien (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Die 4 Elemente von New Work



Dabei ist die Umsetzung von New Work immer in Bezug auf die jeweiligen individuellen Gegebenheiten einer Organisation zu planen und dabei den einzelnen Menschen stets im Fokus zu behalten. Die konkrete Konzeptidee der Stadtverwaltung Münster nimmt in den folgenden Punkten umfänglich Bezug auf diese vier Elemente von New Work und etabliert hieraus einen individuellen Ansatz.

2.2. Mehrwerte und Nutzen

Die Umsetzung von New Work oder einzelnen New-Work-Elementen und die Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft bringen eine Vielzahl von Mehrwerten und Nutzen mit sich, die sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte positiv beeinflussen. Die in diesem Abschnitt dargelegten Mehrwerte und Nutzen sind nur einige Beispiele möglicher Effekte von New Work. Sie verdeutlichen die vielfältigen Chancen, die sich aus der Anwendung dieses Arbeitsverständnisses und insbesondere auch aus einer räumlichen Veränderung ergeben können:

- ❖ Unternehmen, die New-Work-Prinzipien anwenden, sind für qualifizierte Fachkräfte besonders attraktiv. Die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitsgestaltung und zur Entfaltung der eigenen Potenziale wird zum entscheidenden Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers.
- ❖ New-Work-Elemente fördern eine Arbeitskultur der Ergebnisorientierung, bei der die Zusammenarbeit und die Erreichung von Zielen im Vordergrund stehen.
- ❖ Unternehmen, die New-Work-Prinzipien umsetzen, sind agiler und besser in der Lage, auf Veränderungen im Marktumfeld schnell zu reagieren und sich anzupassen.
- ❖ Die Umsetzung von New Work ermöglicht eine effiziente und wirtschaftliche Nutzung von Büroflächen, z. B. durch Einführung eines Desk-Sharing.
- ❖ New Work ermöglicht es Mitarbeitenden, ihre Arbeitszeit in hohem Maße individuell zu gestalten und mit ihren persönlichen Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Diese gesteigerte Flexibilität hat einen positiven Effekt auf die Work-Life-Balance.
- ❖ Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und persönlichem Leben trägt dazu bei, dass Beschäftigte sich geschätzt fühlen und ihre berufliche Tätigkeit als nachhaltig und gewinnbringend empfinden.
- ❖ New Work lässt die Mitarbeitenden aktiv an der Gestaltung ihrer Arbeit und ihrer Arbeitsumgebung mitwirken. Der Ansatz der Partizipation ist ein starkes Element von New-Work, welches einen hohen Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten hat.

- ❖ New Work bindet die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse ein und schafft Freiräume, in denen sie eigene Ideen einbringen und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen entfalten können. Mitarbeitende sind verstärkt dazu angehalten, Verantwortung für ihre Aufgabe zu übernehmen, indem sie Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung (Empowerment) erhalten.
- ❖ Beschäftigte, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und ihre Arbeit als sinnstiftend empfinden, sind weniger geneigt, das Unternehmen zu verlassen. Dies reduziert die Kosten und den Zeitaufwand für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Beschäftigter.

3. Konzeptionelle Umsetzung in der Stadtverwaltung

3.1. Mitwirkung der Stadtverwaltung

Zur Erstellung des internen New-Work-Ansatzes hat das Projekt Arbeitswelt.Zukunft. eine Vielzahl von Ämtern und Einrichtungen eingeladen, an der Erarbeitung einer gemeinsamen Vision für eine moderne Arbeitswelt mitzuwirken. Ziel der Zusammenarbeit war es, stadt-eigene Ambitionen und Prinzipien zu entwickeln, die aus Sicht der Mitarbeitenden besonders wichtig und zielführend sind. Zur Umsetzung dieser Beteiligung sind durch das Projekt zwei Workshops organisiert worden, in deren Rahmen insgesamt 32 Mitarbeitende aus 20 Ämtern und Einrichtungen der Stadtverwaltung zusammengearbeitet haben. Es wurden die wichtigsten Facetten von New Work zusammengetragen, die es aus Sicht der Mitarbeitenden im Rahmen der konzeptionellen Auseinandersetzung zu diesem Thema zu betrachten gilt. Hierbei konnten die folgenden Ergebnisse erzielt werden:

Abbildung 2: Welche Facetten von New Work sind aus Sicht der Mitarbeitenden wichtig?

<p>Freie Wahl von Arbeitszeit und -ort</p> <ul style="list-style-type: none"> +Die Flexibilität und Wahl zu haben, wo, wann und mit wem man arbeitet. +Mobiles Arbeiten als wichtiger Aspekt von New Work. +New Work bedeutet auch, sich Arbeitsplätze zu teilen. 	<p>Produktivität und Effizienz</p> <ul style="list-style-type: none"> +Prozesse und Strukturen werden in einem New-Work-Umfeld neu gedacht, um produktiver zu werden. +Der Fokus liegt auf guten Arbeitsergebnissen. +Lösungsorientierung statt Problemorientierung. 	<p>Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance</p> <ul style="list-style-type: none"> +Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden in einem New-Work-Umfeld gesehen und berücksichtigt, um Berufliches und Privates in Einklang bringen zu können.
<p>Partizipation und Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> +Austausch und übergreifende Zusammenarbeiten sind die Basis für Innovation. +Mitarbeitende werden aktiv beteiligt und können sich einbringen. + Kompetenzen werden sinnvoll zusammengeführt. 	<p>Kulturwandel</p> <ul style="list-style-type: none"> +New Work ist eine Haltung, die von jedem gelebt werden muss. + Sie setzt Vertrauen seitens der Führungskräfte voraus. +Zusammenarbeit wird Hierarchie-unabhängig gelebt. 	<p>Wohlbefinden und Zufriedenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> +New Work heißt, eine sinnerfüllte Arbeit zu haben, die Spaß macht. +Mitarbeitende fühlen sich wohl und haben eine emotionale Bindung zur Arbeit.
<p>Technologie und Digitalisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> +Eine moderne Arbeitsumgebung, die digitales Arbeiten als Standard umsetzt. + Digitalisierung als Treiber, nicht als Bremse. 	<p>Vielfalt und Offenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> +Eine Arbeitswelt, die von Vielfalt, Offenheit und transparenter Kommunikation geprägt ist. +Empowerment-Mentalität, die die Mitarbeitenden befähigt, fördert und stärkt. 	<p>Zukunftsfähigkeit und Attraktivität</p> <ul style="list-style-type: none"> + Eine attraktive und moderne Arbeitsumgebung und urbane Bürokonzepte, die zukunftsorientiert sind.

Aufbauend auf diesem gemeinsamen Verständnis der wichtigsten Facetten von New Work, wurde eine Vision formuliert, welche die Grundlage für die Ableitung von städtischen Ambitionen ist.

Die Vision für die Stadtverwaltung Münster zu New Work lautet:

*Wir schaffen mit der „Arbeitswelt. Zukunft.“ eine attraktive, bunte und vielfältige Stadtverwaltung, in der Mitarbeitende in einer modernen Umgebung gerne arbeiten und ihr Potenzial voll entfalten können, um den Bürger*innen in Münster einen erstklassigen Service zu bieten.*

Auf Basis dieser Vision sowie den Ergebnissen der Workshops sind für die Stadtverwaltung Ambitionen verschriftlicht worden, auf die sich das weitere Konzept stützt. Durch die Einbindung der Workshop-Ergebnisse wurde sichergestellt, dass die Anliegen und Anforderungen der Mitarbeitenden an eine moderne Arbeitsumgebung direkten Einzug in die Konzeptentwicklung haben. Die aus den Workshops abgeleiteten sechs Ambitionen der Stadtverwaltung in Hinblick auf die Konzepterstellung einer New-Work-Strategie lauten:

❖ Flexibilität und Freiheit

Wir bieten flexible Wahlmöglichkeiten von Arbeitsort und -zeit und fördern die Ausweitung von mobilem Arbeiten und Telearbeit.

❖ Effizienz und Ergebnisorientierung

Wir denken Zusammenarbeit in der Verwaltung neu und fokussieren uns dabei auf die zu erzielenden Ergebnisse anstatt auf Anwesenheit und überholte Prozesse.

❖ Kollaboration und Innovation

Wir fördern verstärkt die interne Kommunikation und den linienübergreifenden Austausch als Basis für die Weiterentwicklung der Verwaltung und treiben den technologischen Fortschritt hierfür voran.

❖ Kompetenzen und Potenzialnutzung

Wir bauen Hierarchie-Denken ab und fördern verstärkt die Kompetenzen der Mitarbeitenden, um Silos aufzubrechen und bestehende Potenziale besser zu nutzen.

❖ Stadtverwaltung mit Sinn

Wir schaffen eine Arbeitswelt, in der Mitarbeitende Sinn und Motivation finden.

❖ Der Mensch im Mittelpunkt

Wir berücksichtigen in der Umsetzung die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, um eine anforderungsorientierte Arbeitsumgebung zu schaffen, die Privates und Berufliches bestmöglich in Einklang bringt.

Handlungsprinzipien

Zur bestmöglichen Umsetzung der genannten Ambitionen sind die folgenden Prinzipien handlungsleitend:

❖ Transparenz schaffen

Moderne Arbeitswelten sind kein Selbstzweck. Wir kommunizieren daher offen und transparent in der Stadtverwaltung, wie und zu welchem Zweck Veränderungen gestaltet werden. Alle Mitarbeitende werden hierzu über geeignete Kanäle zu den gesamtstädtischen Zielen, Maßnahmen und Zeitplänen informiert.

❖ Partizipation ermöglichen

Wir schaffen Akzeptanz durch Partizipation. Hierzu laden wir alle Mitarbeitenden der Verwaltung ein, sich aktiv an den Veränderungsprozessen zu beteiligen und schaffen entsprechende Möglichkeiten und Formate der Beteiligung und der Mitgestaltung.

❖ Ansprechbar sein und zuhören

Wir erkennen an, dass Veränderungsprozesse auch Unsicherheiten bedeuten. Diese Anliegen nehmen wir ernst und hören den Mitarbeitenden zu. Wir schaffen niedrigschwellige und vertrauliche Möglichkeiten zum Austausch und zur Kommunikation.

3.2. Konzeptidee „New-Work-City“

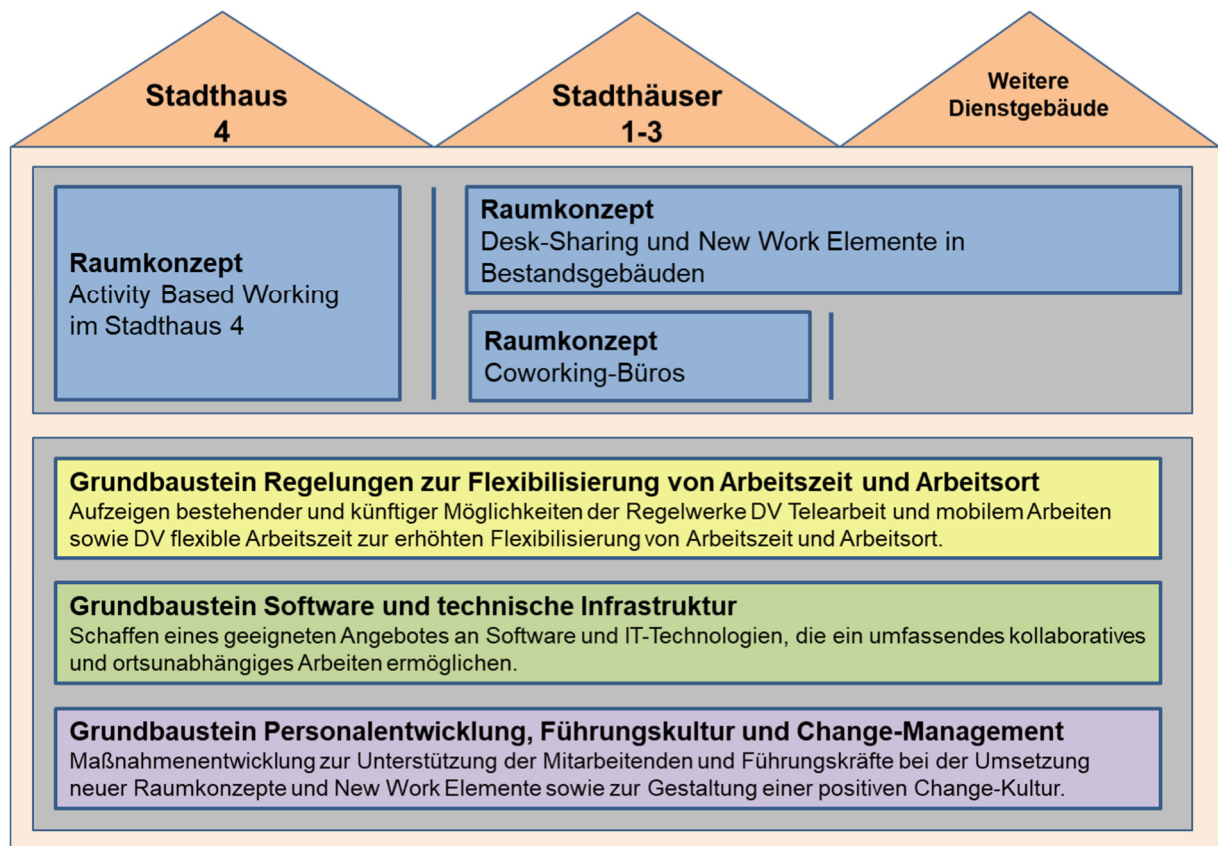
Das stadtinterne Konzept von „New-Work-City“ basiert auf den vier grundlegenden Elementen von New Work - Menschen, Räume, Technologien und Regularien - welche im Abschnitt 2.1. dieses Konzeptes dargestellt wurden.

Die Elemente werden als Bausteine dargestellt und inhaltlich auf die Stadtverwaltung spezifiziert. Mit der Anordnung der Bausteine wird verdeutlicht, dass die drei Elemente Menschen, Technologien und Regularien als sogenannte Grundbausteine gesehen werden, die in ihren spezifischen Maßnahmen unabhängig von einem Dienstgebäude ihre Wirkung finden. Einzelne Maßnahmen zu diesen Grundbausteinen werden unter Punkt 4 ausführlich erläutert.

Das vierte Element „Räume“ wird im Rahmen des Konzeptes in drei differenzierten Raumkonzepten beschrieben, die hierdurch in der Gesamtdarstellung der New Work City einen präsenten Platz einnehmen. Die einzelnen Dächer visualisieren die Zuordnung der Raumkonzepte zu unterschiedlichen Dienstgebäuden. Eine ausführliche Darstellung der Raumkonzepte erfolgt unter Punkt 5 des Konzeptes.

Durch die gewählte Darstellung wird deutlich, dass das Element der „Räume“, und hier insbesondere die Planungen des vierten Stadthauses, präsent im Fokus steht. Ohne die Grundbausteine, ist eine Umsetzung der Raumkonzepte jedoch nicht möglich.

Abbildung 3: Konzeptionelle Bausteine der New-Work-City



4. Grundbausteine attraktiver und flexibler Arbeitsbedingungen

4.1. Städtische Regelungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Ausgangssituation

Der Grundbaustein zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ist aufgrund der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie von einer Vielzahl bereits getroffener bzw. angestoßener Maßnahmen und Entwicklungen geprägt. Mit Beginn der Pandemie hat die Zahl der Mitarbeitenden in Telearbeit rasch und deutlich zugenommen. Bereits heute nehmen über 1.100 Mitarbeitende die Möglichkeiten zur Telearbeit wahr.

Die Stadtverwaltung Münster hat aufgrund dieser Entwicklung bereits weiterführende Schritte zur Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen unternommen, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Insbesondere mit dem Inkrafttreten der neuen „Dienstvereinbarung über die Gestaltung von Telearbeit und mobilem Arbeiten“ zum 01.10.2023 wurden wichtige Weichen für eine verstärkte Flexibilisierung und Digitalisierung gestellt. Die Dienstvereinbarung definiert den rechtlichen und organisatorischen Rahmen neu,

um Telearbeit und regelmäßiges mobiles Arbeiten effizienter und einfacher zu gestalten, u. a. durch eine Vereinfachung des Antragsverfahrens, eine neue, flexiblere Auslegung der regelmäßigen Anteile in Telearbeit (monatlich anstatt wöchentlich) sowie neuer Möglichkeiten zum Arbeiten aus dem Ausland.

Es wird festgestellt, dass die aktuell geltenden organisatorischen Regelungen zur Arbeitszeit bereits ein gutes Rahmenwerk zur individuellen Ausgestaltung der Arbeitszeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften bilden und auch im kommunalen Vergleich bereits weit gefasst sind. Der Fokus der Weiterentwicklung dieses Bausteins liegt demnach auf einer Erhöhung der Flexibilisierung des Arbeitsortes.

Zielsetzung

Eine hohe Flexibilisierung soll die Position der Stadt Münster als attraktive Arbeitgeberin stärken. Mobile Arbeitsmodelle und gute Rahmenbedingungen zur Flexibilität der Arbeitszeit sollen es den Mitarbeitenden ermöglichen, Beruf und Privatleben bestmöglich in Einklang zu bringen. Zudem trägt mobiles Arbeiten effektiv zum Umweltschutz bei, indem es die Notwendigkeit von Pendelwegen reduziert und somit einen positiven Beitrag zu den Umweltzielen der Stadt Münster leistet. In erster Linie ist es erforderlich, die bestehenden Bedürfnisse der Mitarbeitenden aufzugreifen und zugleich die Anforderungen der Stadtverwaltung an ein effizientes Arbeitsumfeld zu erfüllen. Zu diesem Zweck werden die bereits bestehenden Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit geprüft und wo möglich, erweitert.

Es ist davon auszugehen, dass die in diesem Grundbaustein beschriebenen Maßnahmen die derzeitige Quote von Mitarbeitenden in Telearbeit und mobilem Arbeiten weiter erhöhen werden. Dies ist das absehbare Ergebnis der freiwilligen Wahl von Mitarbeitenden zu ihrem bestmöglichen Arbeitsort. Im Rahmen der Umsetzung forciert die Stadt Münster nicht das Erreichen einer festen Quote von Personen in Telearbeit oder mobilem Arbeiten.

„Mobiles Arbeiten“ als neuen Standard etablieren

Mit der neuen Dienstvereinbarung über die Gestaltung von Telearbeit und mobilem Arbeiten vom 01.10.2023 wurde erstmalig das regelmäßige mobile Arbeiten organisatorisch geregelt. Es ist vorgesehen, diese flexible Arbeitsform künftig als neuen Standard schrittweise in der Stadtverwaltung zu etablieren.

Aufgrund der umfangreichen Verwendung unterschiedlicher Begriffe im Zusammenhang mit der Arbeit von zu Hause aus, erscheint es notwendig, einen kurzen Exkurs zur Begriffseinordnung zu unternehmen:

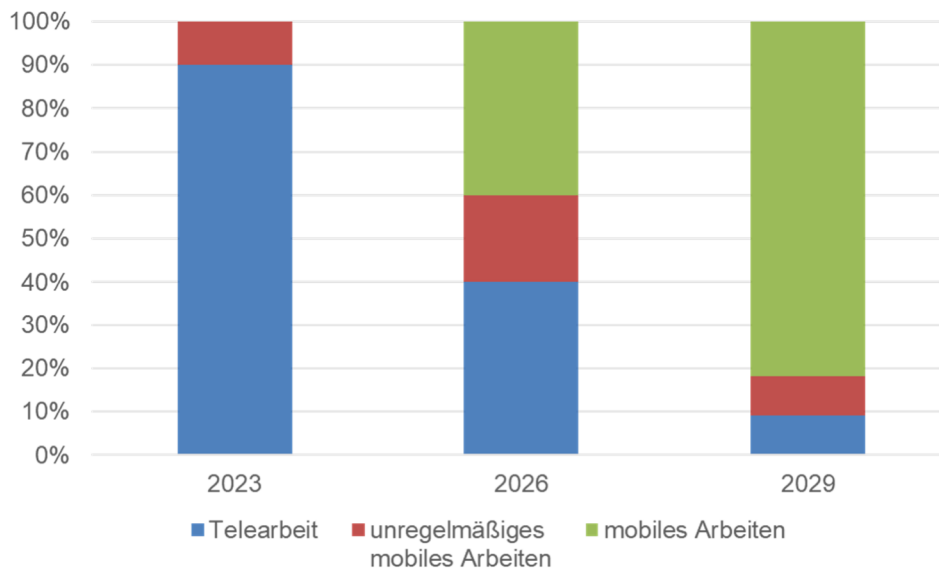
Telearbeit bezeichnet betriebliche Tätigkeiten, welche in einer häuslichen Arbeitsstätte durchgeführt werden. Für diese somit räumlich entfernt von der Arbeitgeberin durchgeführten

Tätigkeiten ist eine Unterstützung durch Informations- und Kommunikationssysteme notwendig. Mobiles Arbeiten ist definiert als die Ausübung einer Tätigkeit an einem beliebigen Ort außerhalb der Arbeitsstätte. Die Stadt Münster unterscheidet dabei weiter zwischen regelmäßigem und unregelmäßigem mobilem Arbeiten. Regelmäßiges mobiles Arbeiten umfasst betriebliche Tätigkeiten, die regelmäßig an einem beliebigen Standort durchgeführt werden. Den Mitarbeitenden wird hierfür dauerhaft ein persönliches mobiles Endgerät zur Verfügung gestellt. Unregelmäßiges mobiles Arbeiten umfasst Tätigkeiten, die in unregelmäßigen zeitlichen Abständen und nur für einen zeitlich begrenzten Zeitraum an einem beliebigen Standort durchgeführt werden. Den Mitarbeitenden steht hierfür eine technische Ausstattung der Arbeitgeberin zur Verfügung, welche einem Gerätepool des Fachamtes entstammt. Der Begriff Homeoffice ist in diesem Zusammenhang lediglich eine Form des mobilen Arbeitens, bei der Beschäftigte ihre Tätigkeit zeitweilig auch im privaten Umfeld ausüben.

Mobiles Arbeiten ermöglicht es Mitarbeitenden, von unterschiedlichen Orten außerhalb des Büroarbeitsplatzes zu arbeiten, zum Beispiel in städtischen Coworking-Büros (vgl. Punkt 5.3.), Kundenstandorten, einem Café oder auch von Zuhause aus. Das Modell setzt auf die ausschließliche Nutzung von mobilen Endgeräten und einer entsprechend umfassenden digitalen Aktenbereitstellung, um die nahtlose Arbeit von unterwegs zu gewährleisten.

Die Umsetzung geht Hand in Hand mit der Maßnahme „Notebooks als Wegbereiter für die digitale Transformation“ aus dem Punkt 4.2. dieses Konzeptes. Die bislang bevorzugten Endgeräte zur Telearbeit, sogenannte „Thin-Clients“, werden damit sukzessive, wo technisch möglich, durch Notebooks abgelöst und hierdurch das mobile Arbeiten schrittweise als neuer Standard eingeführt. Die folgende Abbildung beschreibt die angestrebte Entwicklung innerhalb der nächsten 5 Jahre.

Abbildung 4: Angestrebte Entwicklung für mobiles Arbeiten



Arbeitsschutz beim mobilen Arbeiten

Die aktuell überwiegend ausgestatteten Telearbeitsplätze sind Arbeitsplätze ausschließlich im häuslichen Umfeld der Arbeitnehmenden. Die Ausübung wird über die Arbeitsstättenverordnung geregelt. Das mobile Arbeiten unterliegt gleichermaßen den Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes und des Arbeitszeitgesetzes, ist jedoch im Gegensatz zur Telearbeit gesetzlich nicht weiter geregelt, weshalb auch die Arbeitsstättenverordnung im Grundsatz nicht gilt. Da das umgangssprachliche Homeoffice lediglich eine mögliche Form des mobilen Arbeitens darstellt, findet auch hier die Arbeitsstättenverordnung zunächst keine Anwendung.

Wird künftig das mobile Arbeiten als neue Option bevorzugt angeboten, ist es erforderlich, interne Regelungen zum Arbeitsschutz zu definieren, insbesondere zum Schutz der Mitarbeitenden, die tätigkeitsbedingt einen Großteil des mobilen Arbeitens im häuslichen Umfeld verrichten. Die Arbeitsstättenverordnung für Telearbeit gibt hierzu geeignete Richtlinien zur Orientierung vor. Zur Gewährleistung des Arbeitsschutzes gilt:

- ❖ Für die Arbeitgeberin: Wird die bislang vorherrschende Telearbeit durch ein mobiles Arbeiten als priorisiertes Arbeitsmodell abgelöst, sind durch die Stadt Münster weiterführende Regelungen zu beschreiben, um den Anforderungen an den Arbeitsschutz und eine gesunde Arbeitsumgebung der Mitarbeitenden gerecht zu werden.

- ❖ Für Mitarbeitende: Je mobiler ein Beschäftigter arbeitet, desto größer wird die Eigenverantwortung dieser Person, selbstständig einen geeigneten Arbeitsschutz und eine gesunde Arbeitsumgebung sicherzustellen.

Technische Voraussetzungen zum mobilen Arbeiten

Das mobile Arbeiten erfordert bestimmte technische Voraussetzungen, um sicherzustellen, dass die Anforderungen der Mitarbeitenden für eine effektive mobile Arbeit und Integration in den Arbeitsalltag umgesetzt werden können. Das Konzept sieht hierzu die folgenden Voraussetzungen vor:

- ❖ Es wird ein leistungsfähiges Notebook zur Verfügung gestellt, welches es den Mitarbeitenden ermöglicht, von überall aus zu arbeiten und auf die erforderlichen Arbeitsmittel und Softwareanwendungen zuzugreifen.
- ❖ Allen Mitarbeitenden wird eine Voll-Lizenz für Microsoft 365 bereitgestellt, welche eine gute Zusammenarbeit im Team sowie einen sicheren Datenaustausch über eine integrierte Plattform ermöglicht.
- ❖ Analoge Telefone werden durch Softphones ersetzt. Eine Software ermöglicht es, Anrufe über das mobile Endgerät zu tätigen und zu empfangen.
- ❖ Die Arbeitsprozesse sind weitestgehend digitalisiert oder lassen sich leicht in digitale Formate übertragen. Mindestens soll sich die Arbeit so organisieren lassen, dass durch die Erledigung an einem anderen Dienort keine Verzögerungen im Dienstbetrieb entstehen. Eine zeitnahe Umsetzung der E-Akte ist hierbei von hoher Bedeutung.

Weitere geplante Anpassungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Erweiterung der Rahmenarbeitszeit

Zur Erhöhung der zeitlichen Flexibilität bei der Aufgabenerledigung wird eine Erweiterung der Rahmenarbeitszeit von derzeit 20:00 Uhr auf 22:00 Uhr angestrebt. Hierdurch erhalten die Mitarbeitenden mehr Spielraum für individuelle Bedürfnisse sowie zur Vereinbarung von Familie und Beruf. Mit der Umsetzung der Maßnahme wird den Mitarbeitenden eine erhöhte Verantwortung übertragen, den Umgang mit der möglichen Arbeitszeit in einem gesunden Rahmen zu gestalten. Führungskräfte sind hierfür zu sensibilisieren.

Digitales Antragsverfahren für mobiles Arbeiten

Zur Erleichterung des Zugangs zum Angebot des mobilen Arbeitens, wird künftig das Antragsverfahren vereinfacht. Hierzu ist ein digitaler Workflow innerhalb des Mitarbeitenden-Portals vorgesehen.

Anrechenbarkeit von Fahrtwegen

Die Regelung zur Anrechenbarkeit von Fahrtwegen zwischen mobilem und betrieblichem Arbeitsort wird erweitert. Zum aktuellen Zeitpunkt werden Fahrtwege zwischen mobilem und betrieblichem Arbeitsort nur in wenigen Ausnahmefällen mit Genehmigung der Führungskraft als Arbeitszeit angerechnet. Die Mitarbeitenden, die außerhalb des Büros arbeiten, werden in Bezug auf die Wegezeiten den Mitarbeitenden, die im Büro arbeiten und Außentermine wahrnehmen, gleichgestellt. Hierzu werden allgemeingültige Regelungen getroffen und in die Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten aufgenommen.

4.2. Software und technische Infrastruktur

Ausgangssituation

In einer schnelllebigen und zunehmend digitalisierten Umgebung ist eine technische Transformation der Arbeitswelt unumgänglich. Dieser Wandel wird maßgeblich durch fortschrittliche IT-Infrastrukturen und innovative Softwarelösungen angetrieben. Eine effiziente und zukunftsorientierte IT-Umgebung bildet das Rückgrat eines modernen Unternehmens und ist ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von New-Work-Elementen.

Dieser Grundbaustein basiert auf der Überzeugung, dass fortschrittliche IT-Technologien und -Infrastrukturen nicht nur Arbeitsabläufe verbessern, sondern auch die Grundlage für einen modernen und attraktiven Arbeitsplatz schaffen. Durch die Implementierung von innovativen IT-Lösungen sollen die Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden optimiert und die Leistungsfähigkeit und Effizienz der Stadtverwaltung gesteigert werden.

Zielsetzung

Primäres Ziel ist es, durch die Integration neuer Software- und IT-Lösungen, die Wirtschaftlichkeit der Arbeitsprozesse zu steigern. Dies umfasst auch die Optimierung der internen und externen Kommunikationswege sowie die Unterstützung flexibler Arbeitsmodelle wie mobiles Arbeiten und Desk-Sharing.

Spezifische Ziele sind:

- ❖ Effizienzsteigerung durch moderne Software-Lösungen

Ein zentrales Ziel ist es, die Arbeitsabläufe durch den Einsatz moderner Software zu optimieren. Durch diese Digitalisierung sollen manuelle Prozesse reduziert und die Produktivität gesteigert werden.

- ❖ Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation

Durch die Implementierung von kollaborativen Tools und Plattformen wird angestrebt, den Informationsaustausch zwischen den Ämtern und Abteilungen zu erleichtern und so die Zusammenarbeit zu stärken. Dies beinhaltet neben der Einführung von Microsoft 365 auch spezialisierte Software für spezifische Aufgaben.

- ❖ Flexibilität und Mobilität durch verbesserte IT-Infrastruktur

Die IT-Infrastruktur ist so zu gestalten, dass sie flexibles und mobiles Arbeiten unterstützt und Mitarbeitende von überall aus sicher auf Unternehmensressourcen zugreifen können. Die Einführung von mobilen Endgeräten wie Notebooks und die Bereitstellung von sicheren VPN-Zugängen sind hierfür essenziell.

❖ Datensicherheit und Datenschutz

Im Zuge der Implementierung von Homeoffice-Lösungen wird ein besonderes Augenmerk auf die Sicherheit und den Schutz sensibler Daten gelegt. Hierfür sind entsprechende Sicherheitsprotokolle und Datenschutzmaßnahmen zu etablieren.

Notebooks als Wegbereiter für die digitale Transformation

Ein Schlüsselement der technischen Transformation ist die zunehmende Ausstattung der städtischen Mitarbeitenden mit Notebooks. Dass dieser Weg bereits eingeschlagen ist, zeigt der Anstieg genutzter Geräte von etwa 800 im Jahr 2020 auf 1800 Geräten heute. Eine weiterführende deutliche Erhöhung des Notebook-Bestandes, ist ein wesentlicher Bestandteil des New Work Konzeptes und spielt eine zentrale Rolle in der Realisierung von mobilen Arbeitsmodellen und Desk-Sharing.

Durch das „Full-VPN-Notebook“ können bereits heute viele städtische Anwendungen mobil genutzt werden. Es ist dabei zu beachten, dass noch nicht alle Anwendungen auf Notebooks mit der Full-VPN-Technologie bereitgestellt werden können. Die Anzahl der verfügbaren Anwendungen wächst jedoch stetig. Auch eine Fernwartung dieser Systeme ist derzeit noch nicht möglich, wird aber in der Zukunft umsetzbar sein.

Zudem sind aus Gründen des Datenschutzes besondere Abfragen auf Bundesportalen mit mobilen Geräten nicht gestattet. Dies schränkt beispielsweise im Amt 36 die Möglichkeit eines flächendeckenden Notebook-Betriebs ein. Die Herausforderungen in Bezug auf Datenschutz und Sicherheit sind wesentliche Faktoren, die in der Planung und Umsetzung der IT-Strategie berücksichtigt werden müssen, um eine Balance zwischen Flexibilität und Sicherheit zu gewährleisten.

Die Entwicklung von Rolloutkonzepten für die Erneuerung von Desktop-PCs in der Stadtverwaltung beinhaltet künftig die Option, diese durch Notebooks zu ersetzen. Dieser Ansatz ermöglicht eine stetige Ausweitung der flexiblen Arbeitsumgebung, welche für die Ämter im Stadthaus 4 essentiell ist.

Wichtig ist hierbei die Finanzierungsstrategie zur Notebook-Beschaffung. Aktuell sind im Wirtschaftsplan der citeq nur begrenzte Mittel vorgesehen, die aktuell lediglich den Austausch von jedem siebten Desktop-PC durch ein Notebook erlauben würden. Um die für das „New Work“-Konzept notwendige hohe Anzahl an mobilen Geräten zu erreichen, ist eine deutliche Erhöhung des IT-Budgets unabdingbar. Dies erfordert eine veränderte strategische Planung und möglicherweise die Priorisierung von Ressourcen.

Dockingstations an allen Arbeitsplätzen

Um die Nutzung zunehmender Notebooks optimal zu ermöglichen, sind Dockingstations an allen Arbeitsplätzen einzurichten. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Notebooks problemlos an jedem Arbeitsplatz zu nutzen, wodurch die Raumkonzepte des Desk-Sharings (vgl. Punkte 5.1 und 5.2.) sowie der Coworking-Büros (vgl. Punkt 5.3) gefördert werden.

Hierbei ist es wichtig, einen Technologiewechsel bei den Dockingstations zu berücksichtigen - weg von proprietären, herstellerabhängigen Lösungen hin zu Universal-Dockingstations mit dem neuen Anschlussstandard USB-C. Mit dieser Umstellung können an allen Arbeitsplätzen einheitliche Dockingstations verwendet werden. Dieser Standard bietet nicht nur eine höhere Kompatibilität mit verschiedenen Geräten, sondern erleichtert auch die Handhabung für die Mitarbeitenden.

Digitale Zusammenarbeit mit Notebooks

Videokonferenzen und digitale Kollaborations-Tools sind bereits heute alltägliche Bestandteile der Arbeitswelt und unterstützen eine vernetzte und produktive Arbeitsumgebung. Die Integration von Softphones und die Nutzung von Microsoft 365, insbesondere Teams, sind weitere wichtige Aspekte, die durch die Bereitstellung von Notebooks unterstützt werden. Die Kombination aus mobiler Hardware, flexiblen Arbeitsmodellen und digitalen Kommunikations-Tools ermöglichen es den Mitarbeitenden künftig optimal, unabhängig von ihrem Standort zu kommunizieren und effektiv zusammenzuarbeiten.

IT-Ausstattung in Besprechungsräumen

Ein zentrales Element künftiger Besprechungssituationen ist das „Bring Your Own Meeting“ (BYOM). Dabei nutzen die Teilnehmenden ihre eigenen mobilen Endgeräte, um Software für Videokonferenzen wie Microsoft Teams zu bedienen und verbinden diese mit der vorhandenen Raumausstattung.

Abbildung 5: IT-Ausstattung in Besprechungsräumen



Die Basisausstattung moderner Besprechungsräume umfasst hierzu künftig große Displays, die je nach Raumgröße zwischen 65" und 86" Zoll variieren können. Interaktive Touch-Bildschirme ermöglichen eine intuitive und effiziente Interaktion während Besprechungen.

Zur Unterstützung der drahtlosen Bildschirmübertragungen wird ein System eingesetzt, welches es den Nutzenden erlaubt, Inhalte von ihren mobilen Geräten nahtlos auf den großen Bildschirm zu übertragen, was die Zusammenarbeit und Interaktion während der Meetings erheblich erleichtert.

Die Kombination dieser Technologien in den Besprechungs- und Kommunikationsräumen unterstützt das New Work-Konzept durch die Schaffung einer interaktiven und technologisch fortgeschrittenen Umgebung. Die citeq testet derzeit mögliche Lösungen an verschiedenen Standorten und in verschiedenen Ämtern, um eine optimale Konfiguration für die Bedürfnisse der Ämter zu ermitteln.

IT-Schlüsselprojekte

Die Umsetzung des New-Work-Konzeptes in der Stadt Münster wird durch eine Reihe weiterer Maßnahmen realisiert. Diese sind sorgfältig ausgewählt, um eine schrittweise Transformation der Arbeitsweisen in der Stadtverwaltung zu ermöglichen. Im Folgenden werden vier Schlüsselprojekte ausführlicher dargestellt.

Einführung von Microsoft 365

Ein zentrales und bereits beschlossenes Projekt ist die flächendeckende Einführung von Microsoft 365. Diese cloudbasierte Plattform bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Förderung der Kollaboration, Kommunikation und Dokumentenverwaltung und soll bis 2024/2025 umgesetzt sein. Die Implementierung umfasst u.a. die Bereitstellung von Office-Anwendungen, Teams für Videokonferenzen und Gruppenarbeit, sowie OneDrive für den sicheren Austausch und die Speicherung von Dokumenten.

Die Plattform integriert zudem verschiedene Kommunikationskanäle, wie E-Mail, Chat und Online-Meetings, in einer einzigen, benutzerfreundlichen Schnittstelle. Outlook und Microsoft Teams werden zum Dreh- und Angelpunkt der internen und externen Kommunikation, was für das mobile Arbeiten und Desk-Sharing wesentlich ist.

Seit 2012 ist das Unternehmen Microsoft CO₂-neutral und es hat sich das ambitionierte Ziel gesetzt, bis 2030 CO₂-negativ zu werden. Durch die Nutzung von Microsoft 365 trägt die Stadtverwaltung Münster indirekt zu dieser Nachhaltigkeitsinitiative bei. Die Cloud-basierten Dienste von Microsoft 365 ermöglichen eine effizientere IT-Infrastruktur, die den Energieverbrauch und die damit verbundenen CO₂-Emissionen reduzieren kann. Darüber hinaus unterstützt die Plattform ein papierloses Büro, was zu einer weiteren Verringerung des ökologischen Fußabdrucks der Stadtverwaltung beitragen kann.

Insgesamt bietet Microsoft 365 ein umfassendes Paket an Tools und Funktionen, die speziell darauf abgestimmt sind, das New-Work-Konzept mit voranzutreiben und eine moderne, effiziente und flexible Arbeitsumgebung zu schaffen.

Einführung der Allgemeinen E-Akte sowie Umsetzung von E-Fachakten

Ein weiteres Schlüsselvorhaben ist die Digitalisierung von Akten und Dokumenten, um künftig effiziente, papierlose und digitale Prozesse zu ermöglichen. Das laufende DMS-Programm beinhaltet aktuell sowohl die Umsetzung von E-Fachaktenprojekte als auch Projekte zur Einführung der Allgemeinen E-Akte Münster (AEAM).

E-Fachaktenprojekte laufen durchschnittlich 12-15 Monate und integrieren bestehende amtsspezifische IT-Fachanwendungen in die neue E-Akte des Dokumentenmanagementsystems Doxis 4. Diese Projekte bieten einen signifikanten Effizienzgewinn über die Ablösung von Papierakten hinaus, indem sie Daten aus den amtsspezifischen Fachverfahren integrieren sowie spezifische Abläufe und Anforderungen der einzelnen Ämter berücksichtigen. Bisher wurden solche Projekte u.a. für das Jobcenter (Leistungsakte SGB II), das Sozialamt (Leistungsakte SGB XII/AsylbLG) und das Amt für Wohnungswesen und Quartiersentwicklung (Wohngeldakte) erfolgreich umgesetzt.

Die Allgemeine E-Akte für die Stadt Münster (AEAM) ist eine standardisierte Alternative zur E-Fachakte. Sie bietet wichtige E-Akte-Funktionen wie smarte Suchfunktionen und digitale Freigabestempel, allerdings ohne Integration in ein bestehendes Fachverfahren. Die AEAM zeichnet sich durch kürzere Einführungszeiten aus und wurde in den Ämtern 59, 23, 52, 53, 10, 20 und 50 bereits erfolgreich eingeführt.

Fachaktenprojekte laufen mangels weiterer Personalkapazitäten derzeit sequentiell, AEAM-Projekte starten zwei Mal pro Jahr für mehrere Ämter parallel. Zur Priorisierung der Projekte wird eine kriterienbasierte Methodik verwendet, die sicherstellt, dass besonders effiziente und nutzenbringende Projekte Vorrang haben.

Da eine elektronische Aktenführung die Grundlage für mobiles Arbeiten und Desk-Sharing im Rahmen des New-Work-Konzeptes bildet, ist die Geschwindigkeit der Umsetzung des DMS-Programms maßgeblich für die Einführung moderner Arbeitskonzepte. Eine Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit durch eine Aufstockung personeller Ressourcen wird daher dringend empfohlen.

Einsatz von Softphones

Die Implementierung von Softphones ist ein weiterer Schritt, um die Kommunikation innerhalb der Stadtverwaltung zu flexibilisieren. Softphones sind Software-basierte Telefonsysteme, die über Computer oder mobile Geräte genutzt werden können.

Mitarbeitende können damit unabhängig von ihrem physischen Standort Anrufe tätigen und entgegennehmen, was besonders für die Unterstützung von Homeoffice und mobilem Arbeiten von Bedeutung ist. Die Implementierung von Softphones ist Teil einer breiteren technologischen Integration, die durch das Projekt angestrebt wird. Zusammen mit anderen

digitalen Tools wie Microsoft 365 und der Allgemeinen E-Akte (AEAM) bildet das Softphone-System ein umfassendes digitales Ökosystem, das darauf abzielt, die Arbeitsabläufe zu optimieren und die Produktivität zu steigern.

Implementierung einer Raumbuchungssoftware

Um die Ressource „Raum“ optimiert zu nutzen, wird eine Raumbuchungssoftware eingeführt. Diese Software ermöglicht eine einfache und effiziente Planung und Verwaltung von Meeting-Räumen und Desk-Sharing-Arbeitsplätzen, was besonders im Kontext von flexiblen Arbeitsmodellen von Bedeutung ist.

Hiermit betritt die Stadt Münster Neuland. Ein Pilotprojekt am Standort Höfflingerweg liefert derzeit Erkenntnisse, wie ein Desk-Sharing-Modell unter Verwendung einer Raumbuchungssoftware funktionieren kann. Ein Schlüsselement dieses Pilotprojekts ist die Erprobung der Raumbuchungssoftware „Flexopus“ für einen Zeitraum von 12 Monaten.

Nach dem Testzeitraum ist eine gründliche Bewertung des Desk-Sharing-Modells sowie der Raumbuchungssoftware geplant. Dieses Review wird entscheiden, ob die Software den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht und ob sie das Potenzial hat, auf stadtweiter Ebene eingesetzt zu werden.

Datenschutz und IT-Sicherheit

Im Rahmen von New Work kommt der Sicherstellung von Datensicherheit und Datenschutz eine hohe Bedeutung zu. Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und die vermehrte Nutzung von mobilen und Cloud-basierten Technologien stellen neue Anforderungen an die Sicherheit städtischer Daten und die Privatsphäre der Mitarbeitenden. Die Umsetzung der folgenden Maßnahmen ist daher wesentlich, um diese Herausforderungen zu bewältigen:

- Firewall- und Netzwerksicherheit
- VPN-Zugänge und 2 Faktor Authentifizierung
- Datenschutzs Schulungen
- Datensicherungsverfahren
- Verschlüsselungstechnologien
- Sicherheitsaudits

Durch diese Maßnahmen wird eine solide Grundlage für die Sicherheit und den Datenschutz im Rahmen des New-Work-Konzepts in Münster geschaffen. Sie sind entscheidend, um das Vertrauen der Mitarbeitenden und der Bürger in die digitalen Prozesse der Stadtverwaltung zu stärken und eine sichere Arbeitsumgebung in einer zunehmend vernetzten Welt zu gewährleisten.

Zukünftige Technologietrends

Technologietrends bieten die Chancen, standardisierte Arbeitsprozesse zu optimieren, die Zusammenarbeit zu verbessern und die Stadtverwaltung durch eine frühzeitige Integration als kommunale Vorreiterin im Bereich der digitalen Transformation zu positionieren. Im Folgenden werden drei dieser Schlüsseltrends und ihre potenzielle Rolle im Kontext von New-Work kurz erläutert:

Künstliche Intelligenz (KI) und Maschinelles Lernen

Künstliche Intelligenz wird eine zentrale Rolle in der Automatisierung von Routineaufgaben und der Verbesserung von Entscheidungsprozessen spielen. In der Stadtverwaltung Münster könnten KI-Systeme künftig eingesetzt werden, um repetitive und zeitaufwendige Aufgaben zu automatisieren, große Datenmengen zu analysieren und individuelle Bürgeranfragen effizienter zu bearbeiten. Maschinelles Lernen könnte zudem dabei helfen, Muster in städtischen Daten zu erkennen und Prognosen für eine bessere Stadtplanung und -verwaltung zu erstellen.

Virtuelle und Augmented Reality (VR/AR)

Virtuelle und erweiterte Realität könnten in der Stadtverwaltung Münster neue Formen der Zusammenarbeit und des Lernens ermöglichen. VR/AR-Technologien bieten Potenzial für immersive Lernumgebungen, virtuelle Meetings und die Visualisierung von Stadtplanungsprojekten, wodurch komplexe Sachverhalte greifbarer und verständlicher gemacht werden können.

Internet der Dinge (IoT) und Smart City-Anwendungen

Das Internet der Dinge bietet Möglichkeiten, städtische Infrastrukturen zu vernetzen und intelligenter zu gestalten. Im Kontext von New Work könnten IoT-Geräte dazu genutzt werden, Arbeitsumgebungen effizienter zu gestalten, beispielsweise durch intelligente Beleuchtungs- und Klimasteuerung in Bürogebäuden. Darüber hinaus könnten IoT-Anwendungen zur Überwachung und Wartung städtischer Einrichtungen beitragen.

4.3. Veränderungsmanagement und Kommunikation

Damit der Wandel zu einer neuen Arbeitswelt erfolgreich ist, muss er professionell kommunikativ vorbereitet und zentral begleitet werden. Drei Kommunikations-Ebenen, die sich gegenseitig bedingen, sind dabei entscheidend: Die kontinuierliche Unterstützung und Befähigung der „betroffenen“ Mitarbeitenden, individuell und im Team, die Stärkung und Schulung von Führungskräften sowie eine regelmäßige und transparente Kommunikation des Veränderungsprozesses in die gesamte Stadtverwaltung und gegenüber Politik und Öffentlichkeit.

Unterstützung und Befähigung der Mitarbeitenden und Teams

Mit der Einführung von New Work stehen auch die Mitarbeitenden vor einer neuen Gestaltung ihres Arbeitsalltags und weiteren Herausforderungen, die es individuell und im Team zu bewältigen gilt. Um den Wandel hin zur neuen Arbeitsumgebung – sowohl in den Bestandsgebäuden als auch im Stadthaus 4 - positiv zu gestalten und die Mitarbeitenden dafür zu begeistern und zu befähigen, sind umfangreiche Maßnahmen notwendig. Für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist die frühzeitige Einbindung und Beteiligung der Mitarbeitenden zentral. Dabei müssen sowohl die Bedürfnisse der Teams als auch individuelle Fragestellungen berücksichtigt werden. Hierzu werden folgende Maßnahmen umgesetzt:

❖ Informationsveranstaltungen

Im Rahmen von zentralen Informationsveranstaltungen werden die Mitarbeitenden über die Umsetzung des Projektes auf breiter Basis sowie regelmäßig über neue Entwicklungen informiert. Die Informationsveranstaltungen werden in Präsenz und digital durchgeführt und bilden die Grundlage zu einem weiterführenden Austausch und Beteiligungsformaten der Mitarbeitenden.

❖ Angebote zur Mitgestaltung

Partizipative Formate laden die Beschäftigten dazu ein, z. B. in Workshops oder Town-Hall-Meetings, die Umsetzung von New-Work-Elementen in ihrem Team eigenständig mitzugestalten. Zum Beispiel können im Rahmen funktionaler Raumbedarfsanalysen die Anforderungen von Teams an die Räumlichkeiten aufgenommen werden und konkret in die Umsetzung mit einfließen. Zudem sollen die Teams gemeinsame Regeln formulieren, welche die Grundlage der Zusammenarbeit in den neuen Räumlichkeiten bilden, sogenannte WG-Regeln.

Einzelnen Personen aus jeder Organisationseinheit werden als sogenannte Botschafter ernannt. Ihre Aufgabe ist es, die Kommunikation, Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zwischen dem Veränderungsprojekt und dem Team sicherzustellen. Eigenständig organisierte Feedbackrunden ermöglichen es, dass Verbesserungsbedarfe und Anmerkungen kontinuierlich mit in den Transformationsprozess einfließen können.

❖ Individuelle Schulungs- und Gesprächsangebote

Durch Schulungsangebote werden die Kompetenzen der Mitarbeitenden an die Anforderungen der zukünftigen Arbeitsumgebung angepasst. Seminare zu den Themen Arbeiten auf Distanz, Zeitmanagement und Arbeits- und Gesundheitsschutz bestehen bereits heute und werden bedarfsweise weiter ausgebaut. Ebenso werden die neuen IT-gestützten Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge geschult, wie z. B. das Tool „Planner“ in Microsoft 365.

Ergänzend zu den klassischen Schulungsangeboten werden sogenannte „Sprechstunden“ eingeführt. Dieses digitale oder persönliche Format bietet den

Mitarbeitenden die Möglichkeit bestehende Ängste, Sorgen oder sonstige Anliegen rund um den Veränderungsprozess vertraulich anzusprechen. Dieses Angebot wird von den Mitarbeitenden des Veränderungsprojektes sowie der betrieblichen Sozialberatung koordiniert.

Führung gestalten und entwickeln

Die Führungskultur bei der Stadt Münster soll sich auszeichnen, durch einen partizipativen Führungsstil, der auf Vertrauen, Eigenverantwortung und Kooperation basiert. Hierbei spielt eine offene und wertschätzende Kommunikation eine zentrale Rolle. Transparenz über Ziele, Entscheidungsprozesse und Erfolge fördert das Verständnis und das Engagement der Mitarbeitenden. Der Fokus liegt dabei auf einem flachen Hierarchiedenken, auf vernetzte, interdisziplinäre Teams sowie auf einer inklusiven Kultur, die auf der Vielfalt der Mitarbeitenden aufbaut. Alle Führungskräfte sind Vorbilder für die Umsetzung von Veränderungen und einer neuen Veränderungskultur.

Die folgenden Maßnahmen werden von der Stadtverwaltung Münster in Bezug auf Führung berücksichtigt:

❖ Entwicklung eines Führungsleitbildes

Die Entwicklung eines Führungsleitbildes trägt wesentlich zur Schaffung einer modernen Führungskultur bei. Ein solches Leitbild setzt klare Werte wie zum Beispiel Vertrauen, Empowerment und Offenheit in den Mittelpunkt, und es dient als Richtschnur für Führungskräfte, um die Prinzipien von New Work zu leben. Durch die Integration von partizipativen Prozessen und Einbindung der Mitarbeiter in die Leitbildentwicklung fördert es die kollektive Verantwortung und trägt zur Wertschätzung individueller Beiträge bei. Das Leitbild schafft einen grundlegenden Rahmen, um die Transformation hin zu einer zeitgemäßen, zukunftsorientierten Führungskultur zu unterstützen.

❖ Führungskräfteschulungen

Ein Schwerpunkt von Führungskräftebildungen ist die Anpassung an das vermehrte Führen auf Distanz. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Teams erfolgreich virtuell zu leiten und die Herausforderungen der räumlichen Trennung zu bewältigen. Schulungen in diesem Bereich vermitteln nicht nur technologische Fähigkeiten, sondern auch Soft Skills wie Führen nach Zielen, Vertrauensbildung und die Förderung von Teamzusammenhalt in virtuellen Umgebungen.

Schulungen zum Arbeitsmanagement befähigen Führungskräfte verstärkt, agile Arbeitsweisen zu implementieren und effizientere Arbeitsabläufe zu gestalten. Zudem werden Schulungen zur Nutzung der neuen IT-Technologien angeboten um

sicherzustellen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende effektiv miteinander kommunizieren können.

Schulungsangebote, die bisher freiwillig absolviert werden konnten, werden für Führungskräfte der Bereiche in denen New Work eingeführt wird, künftig teilweise verpflichtend durchzuführen sein.

❖ Formate zur kollegialen Beratung

Es werden neue Formate initiiert, in denen sich Führungskräfte verstärkt untereinander vernetzen und in eine kollegiale Beratung zu Führungsthemen kommen. Die flächendeckende Einführung von kollegialer Beratung über die Fortbildungsreihe „Update Führung“ wird ab 2024 Führungskräfte hierzu befähigen.

❖ Organisatorische Rahmenbedingungen

Um Führungskräften bestmöglich zu befähigen, die Prinzipien von New Work in die Arbeitspraxis zu integrieren, werden geeignete organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen. Unter anderem wird ein zentrales Informations-System bereitgestellt, welches es den Führungskräften ermöglicht, schnell auf führungsrelevante Informationen, Anforderungen, Schulungsmaterialien sowie Dienst- und Geschäftsanweisungen zuzugreifen.

Um Führungskräften ausreichend Raum zu geben, sich auf ihre leitende Funktion zu konzentrieren, ist es wichtig, die operative Arbeitslast zu managen. Die Verwaltung wird dies unterstützen, indem sie z. B. operative Aufgabenanteile auf Führungsstellen überprüft und ggfls. reduziert, Führungsprozesse optimiert und Leitungsspannen prüft. Nicht zuletzt sollen von der Arbeitgeberin zukünftig Teambuilding-Aktivitäten intensiver gefördert werden.

Erfolgreiche interne und externe Kommunikation

Der Erfolg großer Veränderungsprozesse ist von der Akzeptanz der gesamten Stadtverwaltung abhängig. Daher ist es neben der intensiven Begleitung der betroffenen Teams und Mitarbeitenden ebenso wichtig, alle Mitarbeitenden der Verwaltung über den laufenden Veränderungsprozess zu informieren – transparent und regelmäßig. Hierzu gehören neben Erfolgs- und Sachstandsmeldungen auch erforderliche Anpassungsbedarfe und Berichte über Hindernisse und Hürden in der Transformation.

Die Steuerung der internen Kommunikation soll zentral erfolgen, um eine hohe Professionalität sicherzustellen und dass alle Informationen auf den relevanten Kanälen zu finden sind.

Folgende Kommunikations-Maßnahmen und Kanäle sind u. a. geplant:

❖ Zentrale Intranetseite zum Neubau Stadthaus 4 und dem Veränderungsprozess

Im Intranet wird eine Projektseite eingerichtet und prominent platziert. Hier finden sich neben Hintergrundinformationen zu New Work und den Konzepten insbesondere auch

aktuelle Informationen zu laufenden Maßnahmen, dem Stadthaus 4 sowie zu städtischen Zielen und Zeitplänen. Die Intranetseite bietet Informationsformate wie FAQs und Kontakte, als auch unterhaltsame Elemente wie Interviews und Videos.

❖ Mitarbeitenden-Blog im Intranet

Ergänzend zur One-Way-Information der Intranetseite bietet ein Blog im Intranet allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre eigenen Beiträge zu posten und sich auszutauschen. Hier können Erfahrungen geteilt, Fragen gestellt und auch direkt von anderen Mitarbeitenden beantwortet werden. Querverweise zwischen Blog und Intranet verweisen regelmäßig auf spannende News auf dem jeweils anderen Kanal.

❖ Nähe und Akzeptanz durch Dialogformate

Ergänzend zu digitalen Informations- und Kommunikationstools stellen organisierte Dialogformate den persönlichen Austausch und damit Nähe und Akzeptanz her. Das können z. B. Hospitationen, ein New-Work-Mentoring oder -Austausch, Blind Dates zum Lunch oder ein interner Tag des offenen Büros sein – alle Mitarbeitenden können die neuen Arbeitswelten erleben. Wichtig ist hier: auch die Führungsriege um den VV herum zeigt Gesicht!

❖ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

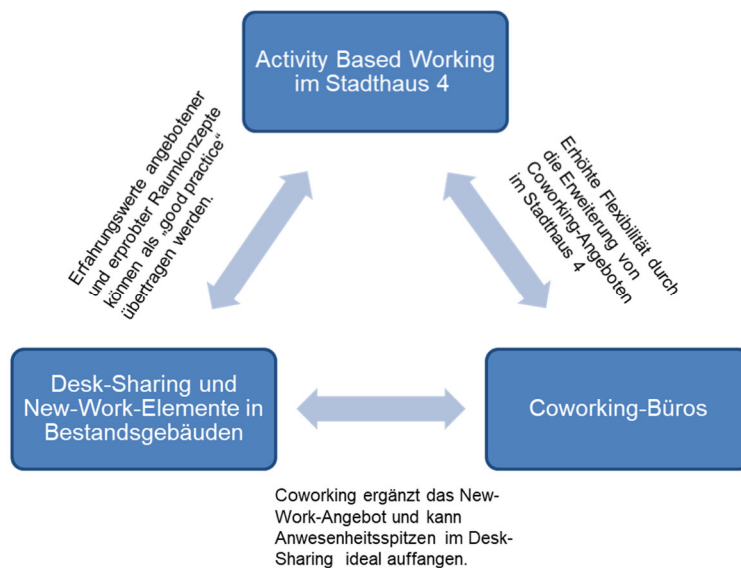
Um sich als attraktive Arbeitgeberin und als moderne Verwaltung zu präsentieren, wird eine begleitende externe Kommunikation von Beginn an eingeplant, sowohl zum Bau des Stadthaus 4 als auch zu den neuen Arbeitswelten. Neben klassischen Pressemeldungen mit Bildern und Videos zeigt das „Vor-Ort-Erleben“ hier die größte Wirkung. Das Öffnen des Stadthaus 4 für Presse, Politik, Studierendengruppen etc. in für die Zielgruppen geeigneten Formaten ist daher wichtiger Bestandteil der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

5. Nutzenorientierte Büroraumkonzepte

Die im Folgenden beschriebenen Raumkonzepte sind Grobkonzepte. Sie wurden unter Zugrundelegung der vorab dargestellten New-Work-Grundbausteine sowie unter der Maßgabe, New Work Elemente sinnvoll und verwaltungsspezifisch zu integrieren, konzipiert. Da Partizipation und Mitwirkung der Gesamtverwaltung ein wichtiger Bestandteil der Integration von New Work sind, kann eine Feinplanung der räumlichen Konzeptionierung künftig ausschließlich unter Beteiligung der Nutzergruppen, also der Mitarbeitenden in den einzelnen Organisationseinheiten erfolgen.

Die drei Raumkonzepte sind grundsätzlich unabhängig voneinander umsetzbar. Mit der Umsetzung aller drei Ansätze, ergeben sich jedoch Synergien, die alleinstehend nicht erreichbar wären (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Synergien der New Work Raumkonzepte



5.1. Activity Based Working im Stadthaus 4

Ausgangssituation

Mit der Ratsvorlage V/0353/2022 wurde die Konzeption des Verwaltungsgebäudes Stadthaus 4 unter Berücksichtigung der zentralen Anforderungen an Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit vorgestellt. Weitere Merkmale der Gebäudeplanung sind hiernach u.a. vollständig digitalisierte Arbeitsplätze, eine flächeneffiziente Raumnutzung sowie anpassungsfähige Nutzungsmöglichkeiten der Arbeitsumgebung.

Zur Realisierung dieser Merkmale ist ein geeignetes Raumkonzept zu entwerfen, welches die Verwaltungsarbeit bestmöglich unterstützt und eine akzeptierte und moderne Arbeitsumgebung für die Beschäftigten schafft. Unter Abwägung möglicher Alternativen wurde ein tätigkeitsorientierter Ansatz als bestmögliche Lösung festgestellt.

Ein erfolgsversprechendes tätigkeitsorientiertes Gesamtkonzept, welches in weiteren Kommunen mit Neubau- bzw. Umbauprojekten bereits umgesetzt oder angestrebt wird, ist das sogenannte „Activity Based Working“, welches im Rahmen dieses Konzeptes als Grundlage der Büroflächenkonzeption im Stadthaus 4 vorgesehen wird.

Was ist Activity Based Working (ABW)?

Der Ansatz von Activity Based Working geht davon aus, dass die Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsalltag unterschiedlichsten Tätigkeiten nachgehen und daher eine Vielzahl von Arbeitsumgebungen benötigen, die durch die richtige Technologie und Arbeitskultur unterstützt werden. Die Mitarbeitenden entscheiden abhängig von ihrer jeweiligen Aktivität selber, wo und wann sie ihre Arbeit erledigen, damit sie die besten Ergebnisse erzielen können. Die

unterschiedlichen Aktivitäten können z. B. sein: konzentriertes Arbeiten, Telefonate, Besprechungen, kreatives Arbeiten etc.

Abbildung 7: Was ist Activity Based Working?



Diese räumliche und arbeitsorganisatorische Freiheit erfordert Vertrauen seitens der Führungskräfte und Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden. Für die Planung des neuen Stadthauses bedeutet dies, dass sich die physische Arbeitsumgebung primär nach den tätigkeitsbezogenen Anforderungen der Mitarbeitenden richtet.

ABW ist zudem ein Gesamtsystem, das aus den elementaren New-Work-Bausteinen Räume, Technologie und Verhalten erhalten. Daher sind bei der Entwicklung eines Konzeptes alle Bausteine zu betrachten und miteinander zu verknüpfen. Ziel von ABW ist es, Synergien durch interdisziplinäre Zusammenarbeit zu schaffen, Silos aufzubrechen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch mehr Flexibilität und Freiraum zu steigern.

ABW im Vergleich zu klassischen Arbeitsumgebungen

Im Vergleich zu Einzel- und Großraumbüros bieten ABW-Arbeitsumgebungen eine Vielzahl an Möglichkeiten, unterschiedlichen Aktivitäten nachzugehen, wie die folgende Abbildung im Vergleich zeigt.

Abbildung 8: Vergleich von Arbeitsumgebungen



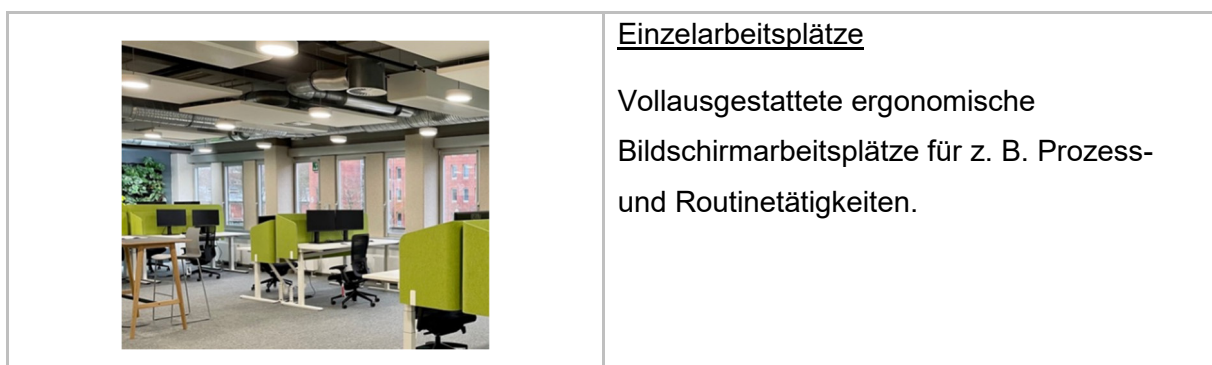
Traditionelle Bürokonzepte fokussieren sich auf Einzelarbeit und fördern durch ihre räumliche Trennung ein Hierarchiedenken. Eine ineffiziente Flächennutzung verursacht dabei erhöhte Kosten. In Großraumbüros wird die räumliche Trennung großflächig aufgehoben. Hierdurch besteht eine erhöhte Lärmbelastung sowie wenig bis keine Privatsphäre. Activity Based Working erlaubt eine effizientere Flächennutzung durch individualisierte Arbeitsbereiche. Zusammenarbeit und hierarchiefreies Denken werden gefördert.

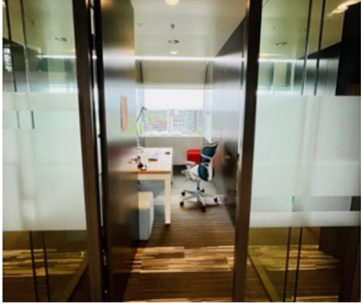


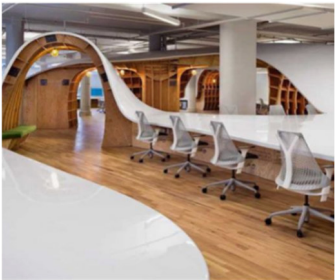
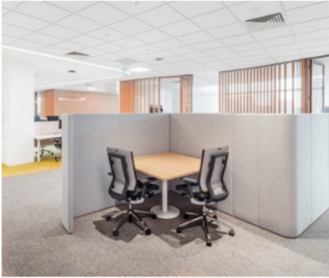
Raum- und Arbeitsplatztypen

Da beim Activity Based Working die Mitarbeitenden entscheiden, wo und wann sie arbeiten, muss die Arbeitsumgebung die Erledigung unterschiedlicher Tätigkeiten optimal unterstützen. Es wird davon ausgegangen, dass im Tagesverlauf unterschiedlichen Tätigkeiten nachgegangen wird und somit auch die Arbeitsbereiche gewechselt werden. Daher ist den Mitarbeitenden kein fest definierter Arbeitsplatz mehr zugewiesen.

Die nachfolgend aufgeführten Raum- und Arbeitsplatztypen sind visuelle Beispiele und zeigen die typischen ABW-Szenarien auf.

Abbildung 9: Beispiele für Raum- und Arbeitsplatztypen



	<p><u>Ruheräume</u></p> <p>Temporäre Einzelarbeitsplätze für fokussiertes/ungestörtes Arbeiten.</p>
	<p><u>Telefonkabinen</u></p> <p>Bereich für ungestörte Telefonate.</p>
	<p><u>Lounge-Arbeitsplätze</u></p> <p>Komfortable Plätze für temporäres Arbeiten und Routine-Tätigkeiten in einer offenen Arbeitsumgebung.</p>
	<p><u>Freie Arbeitsflächen</u></p> <p>Arbeitsplätze für kurzzeitiges Arbeiten in einer offenen Umgebung.</p>
	<p><u>Duo-Arbeitsplätze</u></p> <p>Arbeitsplätze für temporäres, direktes Zusammenarbeiten – wahlweise als 1 vollwertiger Bildschirmarbeitsplatz ausgestattet.</p>

	<p><u>Offene Dialog-/Besprechungsbereiche</u> Offene Bereiche für informellen Austausch.</p>
	<p><u>Offener Besprechungsbereich</u> Offener Besprechungsbereich mit digitaler Ausstattung zum Besprechen und Zusammenarbeiten.</p>
	<p><u>Geschlossene Besprechungsräume</u> Buchbare Besprechungsräume für den formelleren Austausch.</p>
	<p><u>Hörsaal</u> Offenes Auditorium für größere Personengruppen für Diskussionen und Präsentationen.</p>
	<p><u>Sozial-/Pausenbereiche</u> Offene Küchen und Aufenthaltsbereiche für z. B. Pausen, informelle und private Gespräche.</p>

Konzeptioneller Ansatz der ABW-Arbeitsumgebung

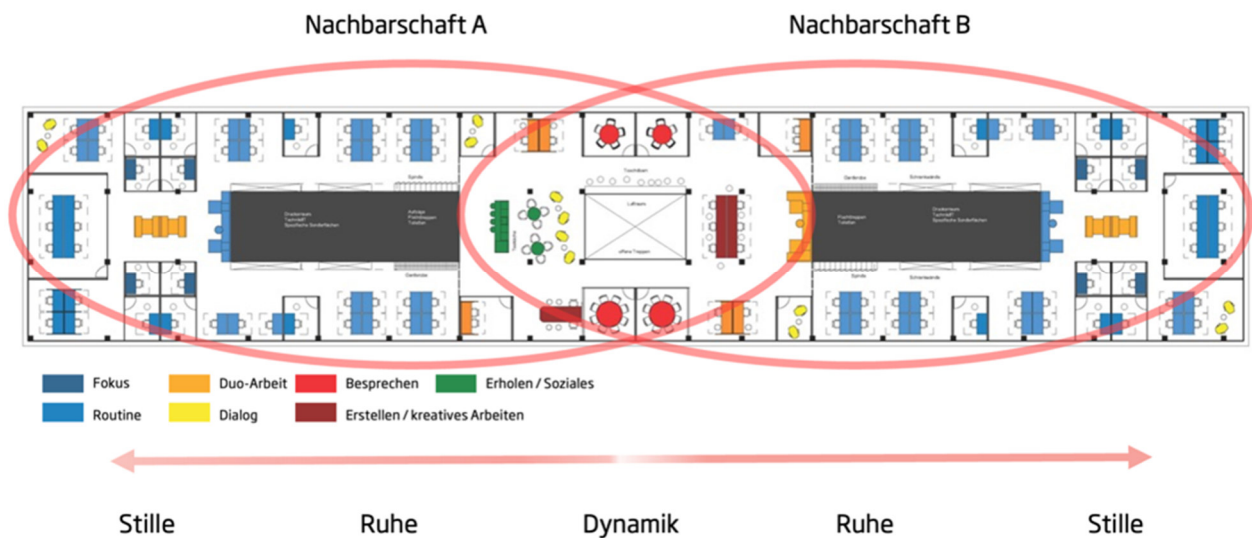
Die Stadt Münster realisiert innerhalb des neuen Verwaltungsgebäudes Stadthaus 4 eine Arbeitsumgebung nach dem Konzept des Activity Based Working.

In der konzeptionellen Umsetzung bedeutet dies für die Stadt Münster konkret:

- ❖ Das Konzept basiert auf den Prinzipien der Raumvielfalt und Wahlfreiheit von Arbeitsplätzen. Es bietet differenzierte Arbeitsbereiche, die die Mitarbeitenden je nach Aufgabe und persönlichen Vorlieben wählen können.
- ❖ Büroflächen werden universell und übergreifend strukturiert, so dass sie organisatorische Entwicklungen ohne aufwendigen Umbau überdauern.
- ❖ Die Raum- und Arbeitsplatztypen sind generisch. Begründete, individuelle Anforderungen von Teams oder Personen werden in Absprache berücksichtigt.
- ❖ Die Arbeitsbereiche sind grundsätzlich non-territorial und können nicht gebucht werden. Über den möglichen Einsatz einer Raumbuchungssoftware entscheiden die Organisationseinheiten selber. In besonderen Fällen, die sich z. B. aus der Tätigkeit oder dem Datenschutz ergeben, kann ein bestimmter Bereich oder Arbeitsplatz zugewiesen werden.
- ❖ Innerhalb einer Gebäudeebene werden mehrere organisatorische Teams bzw. Fachstellen zu einer Nachbarschaft zusammengelegt. Innerhalb einer Nachbarschaft wird das Arbeitsplatzangebot sowie gemeinsame Sozialräume, Schließfächer, Garderoben sowie Besprechungsräume geteilt.
- ❖ Nachbarschaften können sich wiederum ausgewählte Raum- und Arbeitsplatztypen teilen wie z. B. offene Besprechungs- und Dialogbereiche (vgl. Abbildung 10). Diese Gemeinschaftsbereiche dienen der übergreifenden Vernetzung.

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen exemplarischen Grundriss einer Bürofläche, auf der die oben genannten Punkte Anwendung finden. Zur Zonierung der Arbeitsfläche wird vorgesehen, dass im dynamischen, mittleren Teil der Fläche der Schwerpunkt auf Austausch, Zusammenarbeit und Entspannung liegt. Je weiter man sich zu den Enden der Fläche begibt, desto ruhiger wird es und desto größer wird das Angebot an Arbeitsplätzen für fokussiertes Arbeiten.

Abbildung 10: Kollaboration durch Nachbarschaften



Der Weg zu einem erfolgreichen Activity Based Working

Activity Based Working, ist ein effektiver Ansatz, um die New-Work-Vision ganzheitlich zu realisieren: eine bunte und vielfältige Stadtverwaltung, in der Mitarbeitende gerne arbeiten. Der Weg dorthin gestaltet sich am besten, indem Mitarbeitende aktiv beteiligt werden und ihre zukünftige Arbeitsweise selber mitgestalten. Auch die unterschiedlichen Hierarchieebenen und Interessengruppen wie der Personalrat und die Schwerbehinderten-vertretung sind zur erfolgreichen Umsetzung mit in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Zur erfolgreichen Einführung eines Activity Based Working im Stadthaus 4, sind die folgende Phasen in entsprechender Reihenfolge zu durchlaufen:

- ❖ Information zum Baubeschluss: Professionelle Kommunikation der Vision und der Ambitionen für das Stadthaus 4, aus der der Nutzen für die einzelnen Mitarbeitenden klar hervorgeht und der die beteiligten Akteure motiviert, hierauf hinzuwirken.
- ❖ Fein-Konzeption der Arbeitsfläche: Anforderungen und konkrete Vorstellungen der zukünftigen Arbeitsfläche werden in ein Feinkonzept übersetzt, welches die Rahmenbedingungen des zukünftigen Arbeitens festlegt. Hierzu wird das Projekt-Team um Mitarbeitende aus den Einzugsämtern erweitert.
- ❖ Implementierung: In dieser Phase werden konkrete Maßnahmen hinsichtlich der physischen Arbeitsumgebung (Möblierung), der IT-Technologie sowie zur Arbeitskultur und Verhalten erarbeitet und umgesetzt.
- ❖ Evaluation: Was funktioniert gut und was kann besser laufen? Neue Arbeitsweisen und -umgebungen werden regelmäßig mit den Mitarbeitenden evaluiert und angepasst.

5.2. Desk-Sharing und New-Work-Elemente in Bestandsgebäuden

Ausgangssituation

Die Stadtverwaltung Münster möchte dem Leerstand von Arbeitsplätzen in Bestandsgebäuden, resultierend aus der Ausweitung von Telearbeit und mobilem Arbeiten, durch eine wirtschaftlichere Büroraumnutzung entgegenwirken und zugleich flexible Arbeitsbedingungen schaffen. Dies soll durch ein angepasstes Raumnutzungskonzept unter Einführung von Desk-Sharing umgesetzt werden.

Aktuelle Studien¹ zeigen jedoch auf, dass die Einführung von Desk-Sharing ohne eine gleichzeitige Anpassung der Arbeitsumgebung hinsichtlich Raumvariation und Raumgestaltung, zu einer steigenden Unzufriedenheit unter Mitarbeitenden führt, da diese keinen adäquaten Ausgleich für die Aufgabe des persönlichen Arbeitsplatzes erfahren. Diese Erkenntnis führt zu der Anforderung, dass mit Einführung von Desk-Sharing immer auch eine optimierte Nutzungsmöglichkeit der vorhandenen Büroflächen anzustreben ist.

Die Umsetzung dieser Anforderung ist in städtischen Bestandgebäuden insofern eine planerische Herausforderung, als das die derzeitige Raumnutzung geprägt ist durch klassische Arbeitsplätze in überwiegend Einzel- und Doppelbüros sowie einer eingeschränkten Veränderbarkeit der bestehenden Räumlichkeiten.

Zur optimierten Nutzung von Büroflächen wurde daher im Folgenden betrachtet, inwieweit sich einzelne Raum- und Arbeitsplatztypen aus dem Raumkonzept „Activity Based Working“ des Stadthaus 4, auch in Bestandgebäuden realisieren lassen.

Zielsetzung

Zur Ableitung geeigneter Maßnahmen ist die folgende Zielsetzung maßgeblich:

Quantitative Ziele:

Durch die Aufhebung der festen Zuordnung von Mitarbeitenden zu Büroarbeitsplätzen (non-territoriale Arbeitsplätze) und der Benennung von geeigneten Rahmenbedingungen für ein umfassendes Desk-Sharing sollen Büroflächen konsolidiert werden. Als Zielgröße ist eine durchschnittliche Sharing-Quote von 0,8 zu erreichen (8 Arbeitsplätze für 10 Mitarbeitende). Diese Zielgröße basiert auf Grundlage der aktuellen Telearbeits-Quote von 16 % sowie den im kommunalen Vergleich ermittelten Verdichtungs-Quoten. Sie stellt einen gemäßigten Ansatz dar, weil vergleichbare kommunale Sharing-Quote zwischen 0,7 – 0,9 variieren.

¹ Leesmann (<https://www.leesmanindex.com/>)

Qualitative Ziele:

Mit Hilfe einer modernen Raumgestaltung wird das qualitative Ziel verfolgt, die starre Konfiguration von Büroräumen aufzulösen und das klassische Zellenbüro um ein Angebot an tätigkeitsbasierten Arbeitsräumen, basierend auf dem Konzept des Activity Based Working, zu ergänzen. Ziel ist eine räumliche Unterstützung der Kommunikation und Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinaus und damit eine erhöhte Effektivität und Attraktivität des Arbeitsumfelds für die Mitarbeitenden.

Konzeptioneller Ansatz

Die Stadt Münster setzt künftig alternative zur klassischen Arbeitsplatzumgebung ein Desk-Sharing-Modell zur flexiblen Nutzung von Büroflächen ein.

Die Umsetzung sieht vor:

- ❖ Wegfall der festen Zuordnung von Büroarbeitsplätzen zu Mitarbeitenden, d. h. Mitarbeitende teilen sich die Bürofläche innerhalb ihrer Organisationseinheit.
- ❖ Der Einsatz erfolgt ausschließlich innerhalb vollständiger organisatorischer Einheiten i.d.R. einer Fachstelle oder einer Abteilung.
- ❖ Die Anzahl der zur Verfügung stehenden ergonomischen Büroarbeitsplätze ist geringer als die Anzahl der Mitarbeitenden innerhalb des Desk-Sharing-Bereiches (sog. Desk-Sharing-Quote).
- ❖ Es sind individuelle Regeln für die Belegung von Arbeitsplätzen sowie zur Nutzung der verfügbaren Räumlichkeiten durch die Organisationseinheiten festzulegen.
- ❖ Als Ausgleich für den Wegfall des persönlichen Arbeitsplatzes werden räumliche Maßnahmen ergriffen, die als New-Work-Elemente eine flexible und attraktive Arbeitsumgebung schaffen. Die gewählten Maßnahmen berücksichtigen dabei die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen einer Organisationseinheit.

Die Einführung des Desk-Sharing-Modells erfolgt in der Stadtverwaltung Münster schrittweise. Umzustellende Organisationseinheiten ergeben sich dabei aus:

- ❖ den potenziellen Einzugsämtern des Stadthaus 4,
- ❖ der strategischen Planung der Verwaltung zur Verdichtung von Büroflächen und zur Abmietung von Dienstgebäuden,
- ❖ als Folgeprojekt in Anlehnung an das Programm zur Einführung der elektronischen Akte in der Stadtverwaltung als eine der maßgeblichen Voraussetzungen für Desk Sharing (frühestens ein Jahr nach Einführung der E-Akte) sowie
- ❖ auf Basis der freiwilligen Zustimmung zur Teilnahme am Desk-Sharing-Modell durch die Mehrheit der Beschäftigten einer Organisationseinheit.

Zur Überführung in das neue Nutzungskonzept ist ein begleitendes Veränderungsmanagement zu etablieren, welches die Mitarbeitenden und Führungskräfte in der Umstellung unterstützt (vgl. Punkt 4.3). Organisatorisch ist die schrittweise Einführung und Begleitung des Desk-Sharing-Modells sowie die Zuteilung von Büroraumflächen durch eine transformierende Einheit des Personal- und Organisationsamtes zu begleiten. Hierfür sind ausreichend Ressourcen vorzusehen.

Desk-Sharing-Quote

Durch die gemeinsame Nutzung von Schreibtischen im Desk-Sharing-Modell wird die Gesamtzahl an ergonomischen Arbeitsplätzen innerhalb einer Organisationseinheit reduziert und so ein Leerstand von Schreibtischen und damit Flächen vermieden. Hierbei gilt:

- ❖ Die Desk-Sharing-Quote ist im Durchschnitt eines jeden Amtes bzw. eines jeden Eigenbetriebs zu erreichen. Die Quote einzelner Organisationseinheiten wird unter Berücksichtigung der tätigkeitsbezogenen Möglichkeit zur Nutzung von Telearbeit und mobilem Arbeiten sowie sonstiger räumlicher Anforderungen individuell ermittelt und festgelegt.
- ❖ Die Desk-Sharing-Quote bezieht sich ausschließlich auf ergonomische Arbeitsplätze. Durch ein Angebot an nicht-ergonomischen Arbeits-/Sitzplätzen (Besprechungsräume, Austauschbereiche) für temporäres Arbeiten liegt das Sitzplatzangebot in der Regel immer über 100%.
- ❖ Nicht mit in die Desk-Sharing-Quote eingerechnet werden Ausbildungsplätze (Verhältnis 1:1), Arbeitsplätze mit Sonderausstattung für Menschen mit Einschränkungen (Verhältnis 1:1).
- ❖ Um zeitliche Anwesenheitsspitzen von Mitarbeitenden abdecken zu können und eine erfolgreiche Umstellung auf das Desk-Sharing-Modellen zu gewährleisten, soll eine Desk-Sharing-Quote von 0,7 innerhalb einer Organisationseinheit möglichst nicht unterschritten werden.

Raum- und Arbeitsplatztypen

Das angestrebte Nutzungskonzept für Bestandsgebäude wird verstärkt die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen einzelner Organisationseinheit berücksichtigen. Hierzu sind Raum- und Arbeitsplatztypen zu definieren, die einer optimierten Ausübung dienstlicher Tätigkeiten dienen. Aufgrund der eingeschränkten Veränderbarkeit der Räumlichkeiten im Bestand können, im Gegensatz zum Raumkonzept des Stadthaus 4, nur reduzierte Szenarien in bestehenden Räumen angeboten werden.

Nach Einschätzung des Projektes sind die folgenden Raum- und Arbeitsplatztypen, abgeleitet aus dem Konzept des Activity Based Working, grundsätzlich auch in Bestandsgebäuden umsetzbar:

Abbildung 11: Raum- und Arbeitsplatztypen

Einzelarbeitsplätze	Prozessarbeitsplätze	Vollausgestattete ergonomische Bildschirmarbeitsplätze für allgemeine Prozess- und Routinetätigkeiten.
	Ruheräume	Ergonomische Einzelarbeitsplätze für besonders fokussiertes und ungestörtes Arbeiten.
Kommunikationsräume	Duo-Arbeitsplätze:	Arbeitsplätze für temporäres Zusammenarbeiten mit 2-3 Personen
	Besprechungs- und Gruppenarbeitsräume	Formelle Besprechungsräume mit moderner digitaler IT-Ausstattung sowie Möglichkeiten für kreative Gruppenarbeiten.
	Austausch- und Aufenthaltsbereiche	Attraktive Aufenthaltsbereiche für z. B. Pausen, informelle und private Gespräche sowie spontaner fachlicher Austausche und Zusammenkünfte.

Durch diese neue Differenzierung ergibt sich eine erhöhte Flexibilität der individuellen Arbeitsplatzwahl und damit der Unterschied zum ausschließlichen Desk Sharing. Die Akzeptanz zur Nutzung der Kommunikationsräume hängt insbesondere davon ab, wie praktikabel und ergonomisch sie entsprechend ihres Nutzungsziels gestaltet sind. Dies erfordert eine realistische Abwägung der tatsächlichen Möglichkeiten.

Eine weiterführende Differenzierung von Raum- und Arbeitsplatztypen wird nach Auswertung der räumlichen Situation in den städtischen Bestandsgebäuden nicht empfohlen. Insbesondere offene Kommunikationsbereiche wie z. B. Open-Space-Offices oder offene Besprechungsbereiche sowie Raum-in-Raum-Systeme wie „Telefonzellen“ oder „Stand-Up-Boxen“ werden in Bestandgebäuden nicht vorgesehen.

Raumausstattung

Aufgrund der tätigkeitsorientierten Raumplanung ergibt sich auch ein erhöhter Bedarf an modernen und individuellen Lösungen der Raumausstattung. Nicht zuletzt durch eine geeignete Möblierung wird sichergestellt, dass möglichst alle Bereiche auch von körperlich eingeschränkten Mitarbeitenden genutzt werden können.

Zur effektiven Nutzung der Räumlichkeiten im Bestand, ist ein geeigneter „Möblierungs-Standard im Desk Sharing“ zu definieren, wobei eine große Variation im Angebot für die Vielfalt der Aktivitäten der Nutzer, zur Verfügung gestellt wird:

Einzelarbeitsplätze

Alle Einzelarbeitsplätze werden standardmäßig als ergonomische Arbeitsplätze mit einem Schreibtischstuhl, einem höhenverstellbaren Schreibtisch und einer Dockingstation für ein Notebook ausgestattet. Die Anzahl an Einzelarbeitsplätzen ergibt sich aus der ermittelten Desk-Sharing-Quote der Organisationseinheit.

Im Rahmen der flexiblen Nutzung werden die Einzelarbeitsplätze in sogenannte Prozessarbeitsplätze und Ruhe-Räume differenziert. Ein Ruhe-Raum ist ein räumlich abgegrenzter ergonomischer Schreibtischarbeitsplatz für individuelle und konzentrierte Einzelarbeiten. In diesen Räumen wird auf Telefonate und Gespräche verzichtet. Es entsteht eine Atmosphäre ähnlich einer Bibliothek. Als zusätzliche Ausstattung sind Sicht- und Schallschutzwände vorzusehen.

Kommunikationsräume

Unter dem Begriff Kommunikationsräume werden Raumtypen zusammengefasst, in denen Personen gemeinsam arbeiten und sich austauschen. Sie werden von den Beschäftigten z. B. für Projektarbeit, Besprechungen und Meetings genutzt. Kommunikationsräume sind Orte der Begegnung und des Lernens, in denen sowohl formelle als auch informelle Kommunikation stattfinden. Die Ausgestaltung sieht ein modernes und digitales Arbeitsumfeld vor. Hierzu zählen z. B. flexibel aufstellbare Besprechungstische, Projekträume mit Hochtischen und Sitzhockern sowie alternativen Sitzmöglichkeiten. Für informellen Austauschbereiche werden Sofaecken, Stehtresen und kleine Lounge-Bereiche vorgesehen.

Funktionsräume

Eine Arbeitsumgebung im Desk-Sharing-Modell benötigt ergänzend zu den oben beschriebenen Raumtypen zur Aufgabenerledigung auch sogenannte Funktionsräume zur allgemeinen Organisation. Funktionsräume sind z. B. Schließ- und Containerräume sowie Materialräume. Sie dienen unter anderem der Aufbewahrung von persönlichen Gegenständen und Arbeitsmaterialien wie dem Notebook oder einem personalisierten Rollcontainer sowie der Aufbewahrung von Fachliteratur, Büromaterial und gemeinschaftlicher Technik wie Multifunktionsdrucker. Entsprechende Raumkapazitäten sind für diese Ausstattung bedarfsweise vorzusehen.

Technische Anforderungen

Die technischen Voraussetzungen zur effektiven Nutzung der neuen Raumangebote in Bestandsgebäuden sind:

- ❖ Alle Mitarbeitenden der Organisationseinheit sind mit einer mobilen Arbeitsplatzausstattung zu versehen. Diese beinhaltet neben dem Notebook, eine Funk-Maus, eine Funk-Tastatur, ein Headset sowie ein Softphone (vgl. Punkt 4.2.).
- ❖ Es sind ausreichend Möglichkeiten zum Laden der mobilen Endgeräte einzuplanen. Hierfür eignen sich Möbel mit integrierten Steckdosen oder USB-Ladesteckdosen.
- ❖ Zum Arbeiten in Kommunikationsräumen ist eine gute WLAN-Abdeckung und/oder ausreichend LAN-Anschlüsse vorzusehen.

- ❖ Die Besprechungs- und Gruppenarbeitsräume sind mit Bildschirmen für Videokonferenzen sowie für Präsentationen ausgestattet.
- ❖ Die Präsentations- und Kommunikationsmedien sind nach Möglichkeit für alle Beschäftigten, auch für Menschen mit eingeschränktem Seh- oder Hörvermögen, nutzbar.
- ❖ Es ist ein IT-System zur einfachen Organisation und Buchung von Arbeitsplätzen anzubieten. Hierzu werden derzeit verschiedene Möglichkeiten durch die Verwaltung getestet. Die Entscheidung zur Nutzung liegt bei den Organisationseinheiten.

Der Weg zum Desk-Sharing in Bestandsgebäuden

Die Einführung des Desk-Sharing-Modells führt zu einer neuen Bürokultur und erfordert von der Arbeitgeberin eine verantwortungsvolle Planung und Organisation. Um den technisch-organisatorischen Wandel der Bürogestaltung erfolgreich zu gestalten, ist eine Beteiligung nicht nur der Führungskräfte, sondern auch der Mitarbeitenden unabdingbar. Es gilt: Ohne die Akzeptanz der Beschäftigten kann die Umstellung nicht erfolgreich verlaufen. Von den Beschäftigten fordert sie die Bereitschaft, sich auf veränderte Arbeitsabläufe und neue Umgebungen einzulassen. Geeignete Maßnahmen hierzu werden unter Punkt 4.3 des Konzeptes vorgestellt.

Es wird zudem empfohlen, eine Dienstvereinbarung zum Desk-Sharing zu treffen, welche die Interessen der Arbeitgeberin als auch die Interessen der Beschäftigten und Führungskräfte angemessen berücksichtigt. Die Beteiligung der Mitarbeitenden wird durch eine aktive Beteiligung an der Ausarbeitung der Dienstvereinbarung sichergestellt.

Die zeitliche Realisierbarkeit ist abhängig von den verfügbaren Ressourcen des transformierenden Projektes, welche die Umstellung auf ein Desk-Sharing ämterpezifisch plant und umsetzt sowie der ausreichenden Beschaffung von mobiler Hardware.

Zu beachten ist hierbei, dass manche Organisationseinheiten mehrere umgesetzte E-Fachakten vor einer Umstellung auf das Desk-Sharing-Modell benötigen, andere auch ohne eine E-Akte ein Desk-Sharing zeitnah realisieren können.

Zur abschließenden Klärung, in welchen Bestandsgebäuden eine adäquate Umsetzung von flexiblen Raum- und Arbeitsplatztypen möglich ist, ist eine Feinplanung unter Beteiligung der einzelnen Nutzergruppen durchzuführen.

5.3. Coworking

Ausgangssituation

Die Fixierung auf feste Arbeitsplätze an einem Standort hat bisher die Möglichkeit, an anderen Standorten zu arbeiten, für Mitarbeitende nahezu unmöglich gemacht. Auch die Einführung eines Desk-Sharing-Konzepts mit moderneren und flexibleren Arbeitsumgebungen bezieht sich zunächst auf den jeweiligen Standort und ist an Organisationsgrenzen gebunden.

Insbesondere bei einer Stadtverwaltung wie Münster, die auf unterschiedliche Standorte verteilt ist, ist diese alleinige Standortgebundenheit weder wirtschaftlich noch ein attraktives Arbeitsumfeld. Denn um die komplexen Herausforderungen zu bewältigen, ist eine intensive Zusammenarbeit von Mitarbeitenden über Amts- und Dezernatsgrenzen hinaus notwendig. In der Praxis aber werden Wartezeiten zwischen Terminen in einem anderen Gebäude „totgeschlagen“ anstatt für effektives Arbeiten genutzt. Mitarbeitende verbringen viel Zeit mit Hin- und Rückfahrten zwischen Dienstgebäuden und auch ein räumliches Miteinander im Projektteam ist spontan kaum möglich.

Zielsetzung

Coworking schafft ein zusätzliches Raumangebot für alle Mitarbeitenden der Verwaltung. Im Gegensatz zum Desk Sharing, welches innerhalb von Organisationsgrenzen stattfindet, stehen die städtischen Coworking-Büros allen Mitarbeitenden unabhängig von Organisationseinheit und Hierarchie zusätzlich zur Verfügung.

Mitarbeitende können hierbei stunden- oder tageweise einen Schreibtischarbeitsplatz „mieten“ und mit weiteren Personen die Ressource eines Projekt-Büros teilen. Dabei ist Coworking mehr als nur ein gemieteter Arbeitsplatz. Coworking geschieht in einer Kultur der Zusammenarbeit, des Austausches und der sozialen Begegnung. Ein Coworking-Bereich lebt von der Offenheit des Raums und derjenigen, die dort arbeiten.

Folgende Vorteile bieten städtische Coworking-Räume:

- Mitarbeitende können Überbrückungszeiten zwischen Terminen auch an anderen Standorten als ihrem eigenen effizient und sinnvoll nutzen.
- Der Austausch über Amtsgrenzen hinweg wird gefördert, indem Mitarbeitende unterschiedlicher Organisationseinheiten unkompliziert auch räumlich zusammenarbeiten können.
- Durch die Möglichkeit, an allen Standorten einfach arbeiten zu können, können Mitarbeitende ihren Arbeitsort flexibler auch an private Bedürfnisse anpassen, indem sie z. B. einen heimatort-näheren Arbeitsplatz temporär nutzen können.

Konzeptioneller Ansatz

Im Stadthaus 1 wird aktuell bereits ein erster Coworking-Bereich eingerichtet. Weitere sollen in den Stadthäusern 2 und 3 kurzfristig geschaffen werden sowie perspektivisch auch im Stadthaus 4. Die Coworking-Spaces haben ausdrücklich Modellcharakter und dienen dazu, Umfang und Ausgestaltung der Nachfrage der Mitarbeitenden nach einem solchen Angebot zu evaluieren. Eine Ausweitung von Coworking-Räumen kann dann auch Auswirkungen auf Desk-Sharing-Quoten haben.

Pro Stadthaus sollen dabei zwei unterschiedliche Arten von Coworking-Räumen entstehen. Ein Raum soll mit Einzelarbeitsplätzen ausgestattet werden, die ein konzentriertes Arbeiten in ruhiger Atmosphäre ermöglichen. Zwischen den Arbeitsplätzen gibt es hierfür entsprechenden Sichtschutz. Ein weiterer Raum dient explizit der Kommunikation und dem Austausch unter den Mitarbeitenden. Hier ist die Raumgestaltung offener, kombiniert mit einem Bereich zur persönlichen Kommunikation und Interaktion (z. B. Sitzgruppe oder Sofaelemente).

Die Räume sind zur temporären Arbeit von wechselnden Personen (-gruppen) zeitlich befristet belegbar. Je nach Raumgröße wird ein variabler Anteil von Bildschirmarbeitsplätzen (im ersten Schritt ca. 4-6) eingerichtet.

Die Buchung der Räume ist über ein Buchungssystem möglich, welches zu diesem Zweck beschafft und im Echtbetrieb getestet wird. Die Arbeitsplätze können dabei zunächst ohne weitere Einschränkungen was Dauer oder Häufigkeit betrifft gebucht werden, d. h. sowohl stundenweise, tageweise oder auch regelmäßig wiederkehrende Buchungen sind möglich. Ziel ist hier, Erfahrungen zu Bedarf und Nachfrage durch die Mitarbeitenden zu sammeln, um die Coworking-Spaces entsprechend anzupassen oder sukzessive, um weitere Büroräume oder Projekträume auszuweiten. Perspektivisch wird im Stadthaus 1 der größte Coworking-Bereich bestehen, da hier als innerstädtischer Standort die meisten Schnittstellen zusammenlaufen und viele Mitarbeitende Raumbedarf für Überbrückungszeiten haben. Darüber hinaus ist das Stadthaus 1 durch seine zentrale Lage sicher für viele Mitarbeitende als Arbeitsstandort attraktiv. Auch im Stadthaus 4 werden Coworking-Bereiche mit eingeplant. Weitere Standorte werden zunächst nicht vorgesehen.

Grundsätzlich können alle Mitarbeitenden mit einer mobilen Ausstattung die Coworking-Bereiche nutzen. Die Coworking-Bereiche sind durch die Dienstvereinbarung „mobiles Arbeiten“ abgedeckt.

Das Angebot der Coworking-Spaces ist ein zusätzliches freiwilliges Angebot an Mitarbeitende, welches in die Kommunikation rund um das Thema New Work eingebettet wird. Bei einer aktiven Nutzung und transparenten Kommunikation kann das Thema Coworking positive Effekte auf die Akzeptanz von New Work allgemein und Desk Sharing im Speziellen haben. Je mehr der Nutzen von flexiblen mobilen Arbeitsmöglichkeiten in der Praxis wahrgenommen

wird, desto höher ist die Bereitschaft, das Thema aktiv mitzugestalten. Von besonderer Bedeutung kann hier ein Vorbildverhalten von Führungskräften sein. Indem zum Beispiel auch Amts- oder Dezernatsleitungen solche flexiblen Möglichkeiten für sich nutzen, wird nicht nur ein Zeichen an die Mitarbeitenden gesendet, sondern auch aktiv ein hierarchiedurchlässiger Austausch gelebt.

6. Fazit

Das vorgelegte „New Work“-Konzept stellt einen umfassenden kommunalen Handlungsansatz dar, um den Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt zu begegnen. Es verbindet die Bedürfnisse und Ambitionen der Mitarbeitenden mit den wirtschaftlichen Anforderungen einer effizienten und nachhaltigen Verwaltung.

Die Maßnahmen der beschriebenen Grundbausteine sind teilweise bereits in Umsetzung oder in Vorbereitung zur Umsetzung. Hierbei wird es immer wichtiger zu beachten, dass sich viele der Maßnahmen gegenseitig bedingen, wie z. B. die Ausweitung des mobilen Arbeitens mit einer ausreichenden Bereitstellung von Notebooks oder das Desk-Sharing mit der Einführung der elektronischen Akte. Dies ist eine Managementaufgabe, die künftig verstärkter wahrzunehmen ist.

In der Konzepterstellung wurde die Erkenntnis gewonnen, dass das Bauprojekt Stadthaus 4 die einmalige Chance bietet, eine neue ganzheitlich transformierte Arbeitswelt abzubilden und hierdurch der gesamten Stadtverwaltung einen enormen Schub zur Modernisierung geben würde. Auch wenn einzelnen Elemente moderner Arbeitswelten ebenfalls in Bestandsgebäuden möglich sind, liegen die Möglichkeiten zur Gestaltung eines Stadthauses 4 ungleich höher.

Die Rolle der IT-Technologie als Enabler für New Work und die Gestaltung der räumlichen Arbeitsumgebung sind dabei für alle drei Raumkonzepte unverzichtbar.

Mit Blick auf die bestehenden Herausforderungen zeigt dieses Konzept eindeutig auf, dass es nicht nur möglich ist, New Work Elemente in der Stadtverwaltung zu etablieren, sondern auch dringend erforderlich. Moderne, effektive und attraktive Arbeitswelten sind zunehmend ein zentraler Baustein erfolgreicher Kommunalverwaltungen.