

Zukunft möglich machen

Praxishandbuch Neues Arbeiten



Gebäudemanagement
Schleswig-Holstein AöR

Schleswig-Holstein. Der echte Norden.

Inhalt

Vorwort – 4

Warum dieses Buch? – 5

1. Die Grundlagen – 7

1.1 Was ist Neues Arbeiten? – 8

1.2 Was ist Flächensuffizienz? – 11

1.3 Rechtliche Grundlagen – 12

1.4 Portfoliokonzepte – 14

1.5 Ziel des Buchs – 18

1.6 Aufbau des Buches: Wie können Sie mit dem Buch arbeiten? – 19

2. Das Beratungskonzept – 20

2.1 Vorstellung Kompetenzteam Neues Arbeiten – 21

2.2 Ganzheitliches Konzept: Mensch - Raum - Digitales / Technik – 25

2.3 Der Beratungsprozess des Kompetenzteams Neues Arbeiten – 28

2.4 Der Zeitbedarf für einen Beratungsprozess – 29

2.5 Wie geht es los? – 30

2.6 Theorie U - der rote Faden durch die Beratungsphasen – 31

2.7 Ein Blick auf die (Arbeits-) Welt insgesamt – 33

2.8 Ein Fallbeispiel: Die GMSH zieht an den Kleinen Kiel – 35

2.8.1 Der Prozess des Umzugs und die Einführung von Desksharing und New Work – 35

2.8.2 Welche Erfahrungen hat die GMSH gemacht? Was musste nach dem Umzug noch angepasst und ergänzt werden? – 37

3. Die vier Phasen auf dem Weg zum Neuen Arbeiten – 39

3.1 Phase 1: Grundberatung und Auftragsklärung – 40

3.1.1 Einleitende Worte – 40

3.1.2 Einladung Grundberatung – 41

3.1.3 Erste Schritte der Veränderung – 42

Methodenkarte Verankerung als Projekt – 43

3.1.4 Beispiel einer Projektstruktur – 44

Methodenkarte Multiplikatoren im Projekt – 45

Methodenkarte Workshops gestalten – 46

Methodenkarte Check-In – 47

Methodenkarte Check-Out – 48

Methodenkarte Dokumentation – 49

3.2 Phase 2: Die Analyse – 50

3.2.1 Einleitende Worte – 50

3.2.2 Bestandteile der Analyse – 51

Methodenkarte Befragungen – 53

Methodenkarte Interviews – 54

Methodenkarte Hospitationen – 55

Methodenkarte Arbeitstypenentwicklung – 56

3.2.3 Was bringt die Zukunft? – 57

3.2.4 Leitlinien - Warum überhaupt Leitlinien? – 58

Methodenkarte Leitlinienworkshop – 59

3.2.5 Beispiele für Leitlinien – 60

3.2.6 Mögliche Zusammenlegung von Inhalten in einem Workshop – 60

Methodenkarte Analyse und Leitlinien komprimiert – 61

Methodenkarte Design Thinking – 62

3.2.7	Gebäudeinformationen und Flächendaten ermitteln – 63	4.	Organisationsentwicklung in der Neuen Arbeitswelt – 97
3.2.8	Flächenmonitoring und Ermittlung der Zielwerte für Büroflächen – 68	4.1	Ein paar Worte zu Organisationsentwicklung – 98
3.3	Phase 3: Konzepterstellung – 71		Methodenkarte Veränderungskurve – 101
3.3.1	Entwicklung von Raumkonzepten – 71	4.2	Impulse zur Kommunikation und Beteiligung – 102
3.3.2	Flächenbudget und Desksharingfaktor – 73	4.2.1	Kommunikationsstrategie – 103
3.3.3	Erkenntnisse aus den Piloten bezüglich Desksharing – 74		Methodenkarte Kommunikationskonzept aufstellen – 104
3.3.4	Raumtypologien – 76	4.3	Beteiligungsprozesse – 105
3.3.5	Entwicklung von Raumkonzepten – 82	4.4	Lessons learned aus den Erfahrungen – 106
3.3.6	Arbeitsbeziehungen – 83		Ausblick – 107
	Methodenkarte Arbeitsbeziehungen visualisieren – 84	5.	Anhang – 108
3.3.7	Zuordnung der Abteilungsflächen im Gebäude – 85		Beispiel für einen Fragebogen zur Mitarbeitendenbefragung im Rahmen der Kulturanalyse – 109
	Methodenkarte Flächenworkshop Verteilung – 86		Interviewleitfaden – 118
3.3.8	Flächenplanungen der Abteilungen – 87		Abkürzungsverzeichnis – 119
	Methodenkarte Abteilungsworkshop/Puzzleworkshop – 89		
3.3.9	Ausarbeitung des Konzepts und Beginn der Umsetzung – 90		
3.4	Phase 4: Flächenausgestaltung – 91		
3.4.1	Einleitende Worte – 91		
3.4.2	Flächenausgestaltung – 91		
3.4.3	Möblierung – 92		
3.4.4	Farben, Materialien und Extras – 94		
	Methodenkarte Farb- und Möbelkonzept – 96		

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Die Zukunft beginnt heute – und sie braucht mutige Entscheidungen. Auch in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein haben wir uns ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Bis 2040 wollen wir klimaneutral sein. Das ist eine große Aufgabe, aber sie ist machbar – wenn wir bereit sind, gemeinsam neue Wege zu gehen. Klimaschutz und modernes Arbeiten gehen dabei Hand in Hand. Nachhaltige, flexible und digitale Arbeitsweisen schonen Ressourcen, steigern die Produktivität und machen den Arbeitsplatz zukunftsfähig. Das Praxishandbuch Neues Arbeiten gibt uns hierfür die richtigen Werkzeuge – wissenschaftlich fundiert, erprobt und vor allem praxisnah. Es zeigt, wie wir unsere Arbeitsumgebung so gestalten, dass sie nicht nur effizient, sondern motivierend und gleichzeitig klimafreundlich ist.

Der öffentliche Dienst trägt nicht nur Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, sondern hat auch die Vorbildfunktion, nachhaltige und ressourcenschonende Prozesse aktiv zu gestalten. Das Handbuch zeigt auf, wie wir als Landesverwaltung innovative Arbeitswelten schaffen können, die Klimaschutz, Flexibilität und Mitarbeiterzufriedenheit in Einklang bringen. Die Transformation hin zu einem Neuen Arbeiten fordert dabei nicht nur strukturelle, sondern auch kulturelle Veränderungen – ein gemeinsamer Lernprozess, der uns alle bereichert.

Ich lade Sie ein, dieses Handbuch nicht nur als Arbeitswerkzeug zu nutzen, sondern als Inspirationsquelle für Ihre eigene Arbeit und die Transformation Ihrer Organisation.

Dr. Silke Schneider
Finanzministerin des Landes Schleswig-Holstein



Warum dieses Buch?

Die Aufgabe, den öffentlichen Gebäudebestand des Landes Schleswig-Holstein bis 2040 klimaneutral hergestellt zu haben, ist groß und komplex und zuweilen kompliziert. Die Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR (GMSH) versteht mit ihrem Kompetenzteam Neues Arbeiten (KNA) den eigenen Beitrag darin, den Ausstoß von CO₂ durch die Minimierung beheizten Büroraumes und sonstiger Nutzflächen zu verringern. Natürlich erzeugt der Gedanke zunächst Widerstand, negative Phantasien oder gar Ängste bei den Menschen, wenn strikt Einsparvorgaben errechnet werden und die Besorgnis besteht, schlicht mit weniger Büro- und Arbeitsflächen auskommen zu müssen.

Es ist Aufgabe des Kompetenzteam Neues Arbeiten, in diesem Moment seinen Kundinnen und Kunden zur Seite zu stehen, diesen als Gelegenheit, gar als Chance für die Fortentwicklung der Organisation und moderne Raumgestaltung zu verstehen. Genau hier gilt es, zuversichtlich zu kommunizieren, Ängste ernst zu nehmen und Möglichkeiten aufzuzeigen. Es ist der Beginn, zukunftsfähige Arbeitswelten zu gestalten.

Bereits vor den ersten Beratungsprojekten war klar, dass nicht jede Dienststelle des Landes Schleswig-Holstein diesen Prozess nacheinander durchlaufen kann, denn diese Beratungen würden ansonsten bis weit nach 2040 stattfinden müssen. Darüber hinaus ergeben sich aus der Beratung auch gelegentlich kleine oder große Bauprojekte. Je eher diese identifiziert sind, desto wahrscheinlicher die Zielerreichung der Klimaneutralität.

Und wer weiß, welche Herausforderungen uns in den nächsten Jahren außerdem noch begegnen?

Darum sollte parallel zur Beratung der Pilot-Dienststellen ein Format zur Skalierung des Beratungsansatzes entwickelt werden. Auch weil erste Kundinnen und Kunden auf das Kompetenzteam Neues Arbeiten zukamen und nur Teile des Beratungsprozesses anfragten – sie machen sich selbst bereits auf den Weg zum Neuen Arbeiten – kam schnell die Idee auf, diesen Ansatz schriftlich weitergeben zu können. Wir wollen unsere Erkenntnisse in diesem Buch so aufzeigen, dass man erstens eine Vorstellung davon bekommen kann, wie man diesen Prozess der Transformation startet und wie man überhaupt vorgeht in solch einer bedeutsamen Veränderung. Zweitens wollen wir unser Vorgehen in diesem Buch so aufbereiten, dass eine Organisation selbst beginnen kann – und unsere Expertise nur nutzt, wo sie im eigenen Hause (noch) nicht vorhanden ist. Und drittens schreiben wir dieses Buch fort, denn wir lernen selbst jeden Tag dazu und leben den Aspekt des Neuen Arbeitens, des gemeinsamen und voneinander Lernens, selbst konsequent.

Das Buch zeigt demnach die Phasen des Beratungsprozesses auf, die wir empfehlen, enthält z. B. mit den Methodenkarten sehr schnell anwendbare bzw. umsetzbare Formate, die in diese sinnvolle Reihenfolge gebracht und durch unsere Erfahrungen präzisiert worden sind. Es entstehen erste Standards für das Neue Arbeiten im Land Schleswig-Holstein – diese sind hier ebenso eingefügt. Und alles ist eingebettet in Erläuterungen und theoretischen Hintergrund. So können Sie selbst entscheiden, was Sie aktuell am hilfreichsten finden und ggf. später tiefer eintauchen in Themen, die Sie besonders interessieren.

Das Buch richtet sich an alle Mitarbeitenden und Führungskräfte der Landesverwaltung Schleswig-Holsteins, die sich bereits auf den Weg in eine neue Arbeitswelt gemacht haben oder wenn dieses Thema in Kürze ansteht. Wenn Sie in Ihrer Rolle eine strategische Verantwortung haben, empfehlen wir Ihnen, die eher grundlegenden und wissenschaftlichen Kapitel 1 und 2 zu lesen, um Ihre individuellen Konzepte und Prozesse gestalten zu können. Sofern Sie in Ihrer Rolle (Organisation, Innerer Dienst o.ä.) mit der konkreten Umsetzung beauftragt worden sind und sich praktische Anregungen und Tipps wünschen, dann können Sie direkt in Kapitel 3 beginnen. Dort finden Sie die für Sie relevanten Methoden und detaillierten Vorschläge für Ihr Vorgehen.

Dieses Handbuch ist eine konsequente Fortsetzung des coachenden Ansatzes. Wir befähigen Menschen, die Organisationsentwicklung selbst zu initiieren und zu begleiten, um so das Suffizienzziel bis 2040 gemeinsam erreichen zu können.

Ein Hinweis ist uns wichtig:

Starten Sie den Prozess wohlüberlegt und beziehen Sie Beratungskompetenz ein. Wenn Sie intern keine explizit qualifizierten Beraterinnen oder Berater haben, empfehlen wir externe Beratung hinzuzuziehen, z. B. zur Moderation.

1. Die Grundlagen



1.1 Was ist Neues Arbeiten?

Die Idee von New Work wurde maßgeblich von dem deutschen Sozialphilosophen, Anthropologen und Arbeitsforscher Frithjof Harold Bergmann (24.12.1930 – 24.5.2021) geprägt. Bergmann, geboren in Sachsen, wegen Verfolgung umgezogen nach Graz, Österreich, und vier Jahre nach Kriegsende in die USA emigriert, widmete sich zeitlebens der Frage, wie Arbeit in einer modernen Gesellschaft gestaltet werden kann, die den Menschen mehr Freiheit, Kreativität und Selbstbestimmung bietet. Ausgehend von Forschungen zum Thema Freiheit prägte er in den 1980er Jahren den Begriff New Work, um eine neue Form der Arbeit zu beschreiben, die über den traditionellen industriellen Arbeitsbegriff hinausgeht. Seine Vision war es, Arbeit nicht nur als Mittel zum Broterwerb, sondern als Chance zur Selbstverwirklichung und zur Entfaltung der eigenen Potenziale zu begreifen – und damit echte Freiheit zu erleben.

Bergmann war überzeugt, dass die Entwicklung von Technologie und der Wandel der Arbeitswelt den Menschen in eine neue Rolle versetzen könnten, in der sie nicht nur als Arbeitskräfte in einer rationalisierten Ökonomie fungieren, sondern als kreative und selbstbestimmte Individuen, die ihre Arbeitszeit und -inhalte selbst gestalten. Diese Vision stand in starkem Gegensatz zu den damals vorherrschenden Arbeitsmodellen, die stark auf Effizienz, Hierarchie und Kontrolle setzten. Bergmanns Ansatz basierte auf der Überzeugung, dass Arbeit nicht nur nützlich sein muss, sondern auch sinnstiftend sein sollte.

Die Grundprinzipien von New Work

New Work ist somit mehr als nur ein Arbeitsmodell – es ist eine Philosophie, die die Transformation der Arbeitswelt anstrebt. Dabei zielt New Work auf eine Verbesserung der Lebensqualität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab, indem Arbeit nicht mehr nur als Pflicht, sondern als Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung gesehen wird. Es umfasst mehrere zentrale Prinzipien, darunter:

1. **Selbstbestimmung und Autonomie:** Mitarbeitende sollen mehr Freiheiten bei der Gestaltung ihrer Arbeit haben. Dabei geht es um die Wahl von Arbeitszeit, Arbeitsort und den Aufgaben, die erledigt werden müssen.
2. **Sinnstiftung:** Arbeit sollte einen höheren Sinn vermitteln, der über den bloßen Lohn hinausgeht. Diese Perspektive fördert die Motivation und das Engagement der Beschäftigten.
3. **Kollaboration und Netzwerke (Teilhabe):** Anstatt in starren Hierarchien zu arbeiten, fördert New Work eine offene, kooperative Arbeitsweise, die auf Teamarbeit und Netzwerken basiert.
4. **Agilität und Flexibilität:** Die Arbeitsweise wird flexibler gestaltet, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können, sei es durch neue Technologien, Märkte oder gesellschaftliche Entwicklungen.

Bergmann verstand New Work also als Antwort auf die Herausforderungen einer zunehmend technisierten und globalisierten Arbeitswelt, die den Menschen mehr Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten bieten sollte, um das Leben erfüllter und individueller zu gestalten.

New Work im öffentlichen Dienst in Deutschland

Der öffentliche Dienst als wichtiger Bestandteil der staatlichen Struktur und Dienstleistungsanbieter für die Gesellschaft steht vor besonderen Herausforderungen und Chancen, wenn es um die Einführung von New Work geht.

Dabei haben jede Leserin und jeder Leser natürlich andere Motive und Ideen, warum es sinnvoll ist, sich mit den verschiedensten Aspekten des Neuen Arbeitens zu beschäftigen. Wenn Sie mit Kolleginnen und Kollegen in den Austausch gehen, werden voraussichtlich einige der folgenden Gründe genannt, ohne dass diese Liste vollständig ist oder Prioritäten setzt:

- Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden in Zeiten des Fachkräftemangels
- Reflexion vorhandener Arbeitsprozesse und Vereinbarungen
- Nachhaltigkeit für die gesamte Dienststelle
- Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsraum zur Anpassung an die Veränderungen in der Gesellschaft
- Veränderung der Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Nutzung von digitalen Werkzeugen

Potenziale und Chancen durch New Work

Auch der öffentliche Dienst bietet viele Ansatzpunkte für die Integration von New Work. Gerade im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung und die Notwendigkeit, bürokratische Prozesse zu optimieren, eröffnet New Work neue Perspektiven. Die Idee der Selbstbestimmung könnte beispielsweise in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Homeoffice und agilen Arbeitsmethoden im öffentlichen Dienst zur Anwendung kommen. Diese Veränderungen könnten nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch die Mitarbeitendenzufriedenheit und -motivation erhöhen.

Ein weiterer Vorteil von New Work im öffentlichen Dienst ist die Förderung von Kooperation und Kommunikation über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg. In einer zunehmend vernetzten Welt sind die Herausforderungen, die der öffentliche Dienst zu bewältigen hat – sei es in der Verwaltung, bei der Digitalisierung oder in der Umsetzung von Querschnittsthemen wie Klimaschutz – komplex und erfordern interdisziplinäre Zusammenarbeit. Das New Work-Prinzip der kollaborativen Arbeitsweise könnte dabei zu einer besseren Vernetzung und effektiveren Problemlösung führen.

Seit einigen Jahren gibt es bereits erste Initiativen, die Elemente von New Work im öffentlichen Dienst umsetzen. Es wird beispielsweise mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, Homeoffice-Regelungen und agilen Projektmanagementmethoden experimentiert. Auch in Ministerien und öffentlichen Institutionen wird zunehmend auf flachere Hierarchien und stärkere Beteiligung von Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen gesetzt. Ein besonders innovatives Beispiel ist die Umsetzung von Coworking-Spaces in einigen

öffentlichen Verwaltungen, die es den Beschäftigten ermöglichen, ihre Arbeitsweise individueller und kreativer zu gestalten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, New Work stellt den öffentlichen Dienst in Deutschland vor Herausforderungen, aber auch vor einzigartige Chancen. Die Integration von New Work in die Struktur und Kultur des öffentlichen Sektors könnte nicht nur zu einer Steigerung der Effizienz und Flexibilität führen, sondern auch zu einer Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit und einer stärkeren Identifikation mit den Zielen der Institutionen. Doch um die Potenziale von New Work vollständig zu entfalten, sind tiefgreifende Veränderungen in den bestehenden Arbeitsstrukturen und ein Kulturwandel erforderlich.

1.2 Was ist Flächensuffizienz?

Der Begriff Suffizienz leitet sich von dem lateinischen Wort *sufficere* ab, zu Deutsch ausreichen oder genügen. Es geht also um die Frage: Wie viel ist genug? Im Angesicht der begrenzten natürlichen Ressourcen unseres Planeten, der Klimakrise und des Artenverlustes ist Suffizienz ein entscheidendes Werkzeug für langfristiges gutes Leben auf der Erde.

Wenn wir uns in den aktuell vom Land genutzten Büroflächen umschauen, finden wir außerhalb von Spitzenzeiten einen erheblichen Leerstand aufgrund von Urlaub, Krankheit, Fortbildung oder Abwesenheit aufgrund von externen Terminen. Diese Flächen werden gebaut oder gemietet, bewirtschaftet und damit auch beheizt und tragen somit zur CO₂-Bilanz des Landes bei.

Bezogen auf den Gebäudebestand des Landes Schleswig-Holstein bedeutet Flächensuffizienz also, dass ein geringerer (Büro-) Flächenbedarf einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der im Energiewende- und Klimaschutzgesetz Schleswig-Holstein verankerten Zielsetzungen leistet.

Bei den Transformations- und Veränderungsprozessen, die in der Regel mit der Reduzierung von Büroflächen einhergehen sollten, beraten wir als Kompetenzteam Neues Arbeiten der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AÖR (GMSH) auf Wunsch der Dienststellen.

Dabei ist es uns wichtig, das Genug an Flächen passend zu Ihrer Arbeitsweise und Ihrer Arbeitskultur zu entwickeln.

1.3 Rechtliche Grundlagen

Der Landesverwaltung Schleswig-Holstein kommt eine Vorbildfunktion bei der Energiewende und dem Klimaschutz zu. Aus diesem Grund wurde am 05.05.2020 die Strategie zum Erreichen der Klimaschutzziele in der Landesverwaltung in Schleswig-Holstein vom Kabinett beschlossen.

Im Rahmen der Umsetzung der Klimaschutzstrategie des Landes hat die GMSH ein Umsetzungskonzept mit der Einzelstrategie Bauen und Bewirtschaften von Landesliegenschaften erarbeitet.

In dieser Strategie sind drei zentrale Handlungsfelder verankert:

1. Regenerative Energieversorgung
(wird hier im Weiteren nicht betrachtet)
2. Ressourcenschonende Sanierung
(wird hier im Weiteren nicht betrachtet)
3. Reduzierung von Büroflächen

Diese Handlungsfelder sind miteinander verknüpft, da die Umstellung auf eine regenerative Wärmeversorgung oft eine energetische Sanierung erfordert. Zukünftig sollen energetische Maßnahmen unabhängig von Nutz-

erbedarfen umgesetzt werden, während bauliche Maßnahmen weiterhin auf aktuelle Anforderungen reagieren können.

Für die Umsetzung baulicher Maßnahmen müssen Bestandsgebäude möglicherweise leergezogen werden, was eine sorgfältige Umzugsplanung erfordert. Dies wird im Rahmen regionaler Portfoliokonzepte koordiniert, die auch Anmietungen für die Landesverwaltung berücksichtigen (siehe Kapitel 1.4 Portfoliokonzepte).

Ein wichtiger Aspekt der Einzelstrategie Bauen und Bewirtschaftung von Landesliegenschaften ist das Konzept zur Reduzierung von Büroflächen. Es wurde mit Kabinettsbeschluss vom 04.10.2022 verabschiedet.

Ziel ist die im Energiewende- und Klimaschutzgesetz (EWKG) verankerte schrittweise Reduzierung der Gesamtfläche von Büroräumen um 20 Prozent. Da eine Reduzierung der Gesamtfläche von Büroräumen nicht automatisch zu einer Reduzierung der gesamten Netto-Raumfläche führt, hat sich die Landesregierung darüber hinaus darauf verständigt, durch die Umsetzung des Konzepts eine Reduzierung der Netto-Raumfläche um zehn Prozent zu erreichen. Gegenüber der durch das EWKG vorgegebenen Zielerreichung bis 2035 sollen die Reduzierungen bereits bis 2030 erreicht werden.

Darüber hinaus hat sich die Landesregierung am 14.03.2024 darauf verständigt, 20 Prozent der beheizten Netto-Raumfläche (NRF)^{1,2} bis 2040 einzusparen, um einen erhöhten Sparbeitrag sowohl an Fläche, Bauunterhalt, Emissionen, Energiekosten und sonstigen Bewirtschaftungskosten zu leisten. Referenzzeitpunkt bildet bei allen Zielwerten der Stand 01.01.2019.

Aus der Rechts- und Beschlusslage resultieren unterschiedliche Anwenderkreise und Zielvorgaben, welche in der nachfolgenden Abbildung dargestellt werden.

Grundlage	Anwenderkreis	Einsparverpflichtung		Zeitansatz
		NRF	Büroraum	
EWKG	Landesverwaltung i. S. des EWKG	0 %	20 %	Bis 2035
Kab.-Beschluss v. 04.10.22	ZGB (mit Ausnahme spezieller Bereiche, mit sehr geringem bis gar keinem Flächeneinsparpotential)	10 %	20 %	Bis 2030
Kab.-Beschluss v. 14.03.24	Alle bei der Mitzeichnung beteiligte Ressorts (Ausn. LV/JVA; eigene Konzepte HSB/Justiz)	20 %	0 %	Bis 2040

Tabelle 1: Darstellung der Rechts- und Beschlusslage

Die simultane Anwendung der Rechts- und Beschlusslage unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Anwenderkreise gestaltet sich wie folgend dargestellt.

EWKG

Ziel: 20 % Bürofläche bis 2035

Ressortverwaltung außerhalb des Kabinetts (Landtagsverwaltung, Landesrechnungshof, Landesbeteiligungen) KV-Ausnahmen (Justizvollzugsanstalten, Polizeistationen, Abteilung Verfassungsschutz, Landeslabor, EAEn inkl. LZf, BIZ, Kooperative Regionalleitstellen, ETS der Polizei)

EWKG, Kabinettsbeschluss 2024

Ziele: 20 % Büroraumfläche bis 2035 und 20 % Nettoraumfläche bis 2040

Ressortverwaltung (bspw. Hochschulen, Baubetriebe LKN, Straßenmeistereien)

EWKG, Kabinettsbeschlüsse 2022 und 2024

Ziele: 20 % Büroraumfläche und 10 % Nettoraumfläche bis 2030, 20 % Nettoraumfläche bis 2040

Staatskanzlei, Ministerien, Nachgeordnete Bereiche (bspw. Finanzämter, LPA, LLnL, LfU, LBV, SHIBB, Gerichte, Staatsanwaltschaften, Bewährungshilfen)

Abbildung 1: Darstellung Simultane Anwendung der Rechts- und Beschlusslage

¹ Die Gesamtheit der Grundflächen eines Bauwerks (Brutto-Gesamtfläche) gliedert sich gem. DIN 277 in Netto-Raumfläche (NRF) und Konstruktionsgrundfläche (KGF). Die Konstruktionsgrundfläche umfasst die Summe aller aufgehenden Baukonstruktionen eines Bauwerks, wie z.B. Wände und Stützen. Die Netto-Raumfläche umfasst die gesamte Nutzungsfläche (NUF), Technikfläche (TF) und die Verkehrsfläche (VF) eines Gebäudes.

² Ausgenommen sind: Landtag, Landesrechnungshof, Justizvollzugsanstalten, Jugendarrestanstalten, Abschiebehaftereinrichtung, Erstaufnahmeeinrichtungen, Polizeistationen und -reviere, Kooperative Regionalleitstellen, Einsatztrainingsstätten der Polizei, Landeslabor, Straßenmeistereien, LKN- und LBV-Baubetriebe, Bildungseinrichtungen (Bildungszentrum der Steuerverwaltung, Seemannsschule, Landesfeuerwehrschule), Landesbibliothek

1.4 Portfoliokonzepte

Portfoliokonzepte sind ein Umsetzungswerkzeug des Landes zur Umsetzung der verschiedenen Handlungsfelder der Klimaschutzstrategie. In den Portfoliokonzepten werden die regional zusammenliegenden Landesimmobilien aller Landesnutzungen übergreifend betrachtet und optimiert.

Portfoliokonzepte finden übergreifende effiziente Lösungen für einen regional zusammenhängenden Gebäudebestand: angemietet und im Eigentum des Landes.

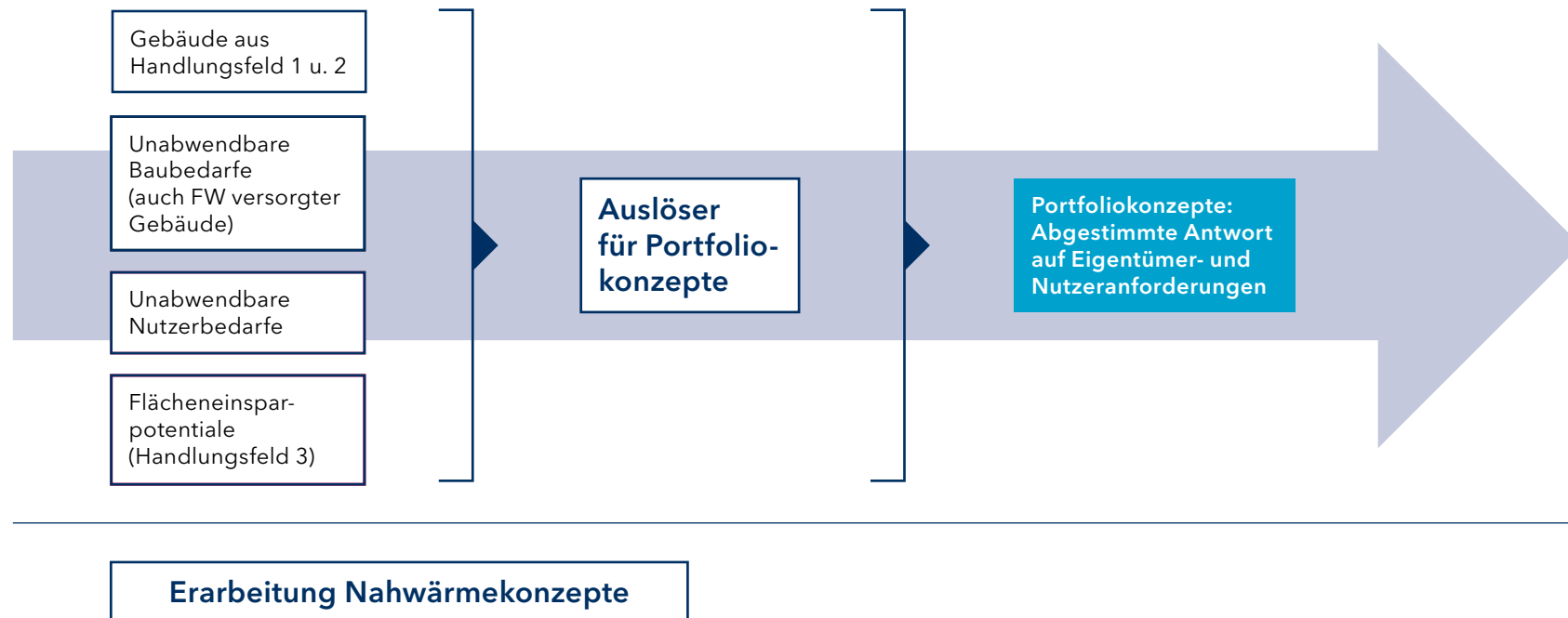


Abbildung 2: Portfoliokonzepte als Planungstool

Dabei wird gewährleistet, dass nur Gebäude saniert werden, deren Nutzung dauerhaft gesichert ist. Es werden nur die Flächenvolumina saniert, die auch zukünftig nach den Maßgaben des Flächenmonitorings regional

benötigt werden. Dazu werden Synergien zwischen Dienststellen auch unterschiedlicher Ressorts sowie ggf. auch weiterer Nutzer genutzt, um das Portfolio optimal auszulasten.

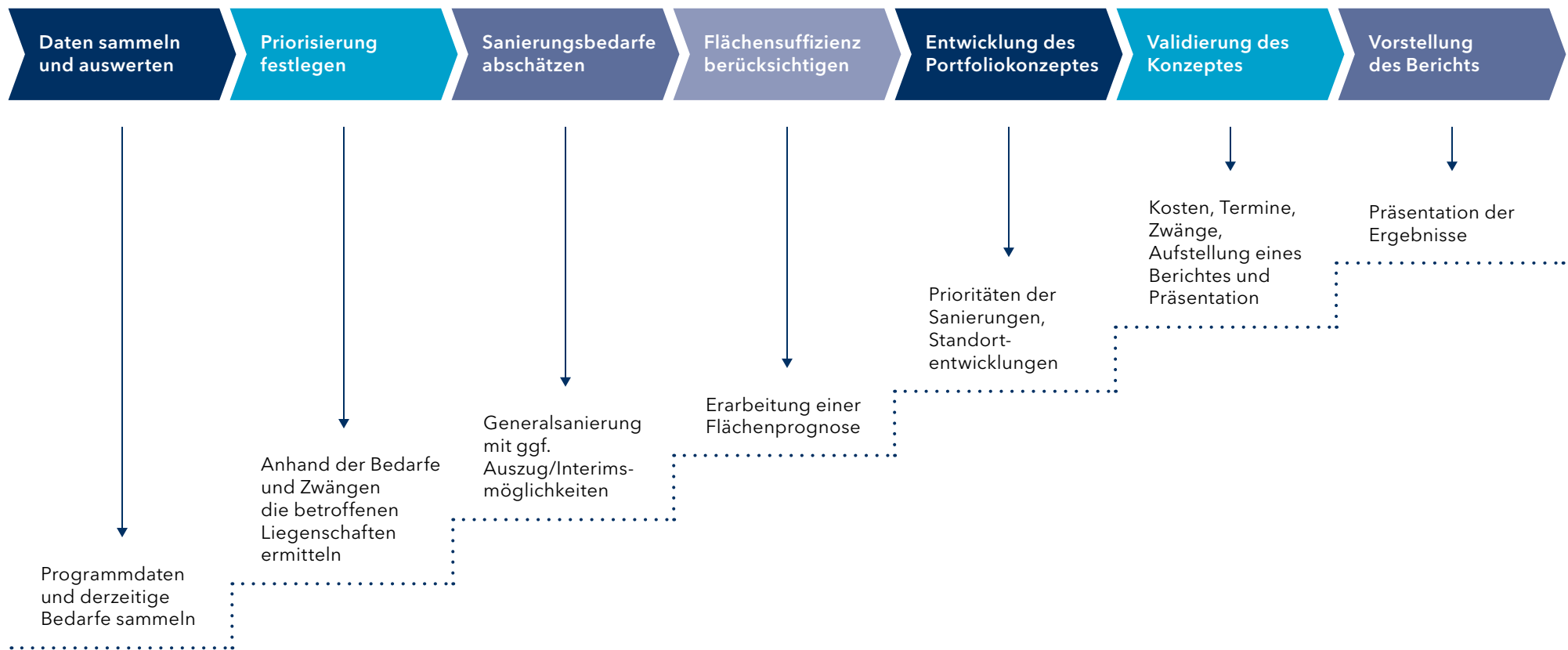


Abbildung 3: Prozesskette des Portfoliokonzeptes (Kiel) für die Bearbeitung von Varianten

In den Portfoliokonzepten werden Varianten betrachtet und so optimale Entwicklungspotenziale zum aktuellen Stand ermittelt unter Berücksichtigung zahlreicher Aspekte:



Abbildung 4: Entwicklung des Portfoliokonzeptes für die Bearbeitung von Varianten

Aktuell werden durch die GMSH im Auftrag des Finanzministeriums Portfoliokonzepte für diverse Cluster im Land erarbeitet. Die Abbildung rechts vermittelt den aktuellen Stand der Bearbeitung (September 2025).

Wir als Kompetenzteam Neues Arbeiten unterstützen diesen Veränderungsprozess zur Entwicklung der Zusammenarbeit der verschiedenen Landesdienststellen. Wir beraten die Dienststellen, die eine Begleitung bei uns anfragen, genau in dem Maß, wie sie es benötigen. Die Verantwortung für das Ergebnis liegt dabei bei den Dienststellen, das KNA übernimmt die Verantwortung, Sie durch diesen Prozess zu führen. Wir empfehlen den Beratungsprozess unabhängig von baulichen Maßnahmen zu beginnen. Kommen Sie auch für eine unverbindliche Beratung vorab gerne auf uns zu!



Abbildung 5: Geplante regionale Portfoliokonzepte in Schleswig-Holstein

1.5 Ziel des Buchs

Die GMSH unterstützt mit ihrem eigens für diesen Zweck gebildeten Kompetenzteam Neues Arbeiten die Landesverwaltung bei der Umsetzung der Klimaschutzstrategie.

Mit der Umsetzung des Flächensuffizienzziels ergibt sich eine Chance zur wesentlichen Änderung der Arbeitsstrukturen hin zu flexiblem Arbeiten. Die Veränderung erfolgt weg von einem immer selben, festen Arbeitsplatz hin zu einem Arbeitsplatz, der den aktuellen Anforderungen und Aufgaben der Dienststelle agil gerecht wird. Den Veränderungsprozess zum flexiblen Arbeiten hat die GMSH in ihrer Kieler Zentrale selbst 2019 bis 2021 umgesetzt.

Aus den drei Pilotprojekten zur Flächensuffizienz bzw. zum Neuen Arbeiten im Finanzministerium, dem Ministerium für Soziales, Jugend, Familie, Senioren, Integration und Gleichstellung und dem Ministerium für Justiz und Gesundheit sowie aus weiteren kleinen Beratungsprojekten konnten umfangreiche Erkenntnisse erlangt werden, die sich in diesem Praxishandbuch und in künftigen Beratungen widerspiegeln. Mit dem vorliegenden Praxishandbuch sollen diese Erfahrungen als Grundlage für einen Projekt-einstieg den Dienststellen des Landes als Hilfestellung und ggf. ergänzend zu der Beratungsleistung des KNA weitergegeben werden.

1.6 Aufbau des Buches: Wie können Sie mit dem Buch arbeiten?

Das Praxishandbuch begleitet Sie durch Ihren eigenen internen Veränderungsprozess, unabhängig davon, ob Sie durch das Kompetenzteam Neues Arbeiten der GMSH beraten werden oder sich selbst in Ihrem Haus mit dem Thema Neues Arbeiten und Flächensuffizienz beschäftigen wollen.

In diesem ersten Kapitel erfahren Sie etwas über den Handlungsrahmen, die Begrifflichkeiten und die gesetzlichen Grundlagen. Im zweiten Kapitel erläutern wir das Beratungskonzept des Kompetenzteams Neues Arbeiten, Hintergründe zum Neuen Arbeiten und das Vorgehen der GMSH im eigenen Projekt.

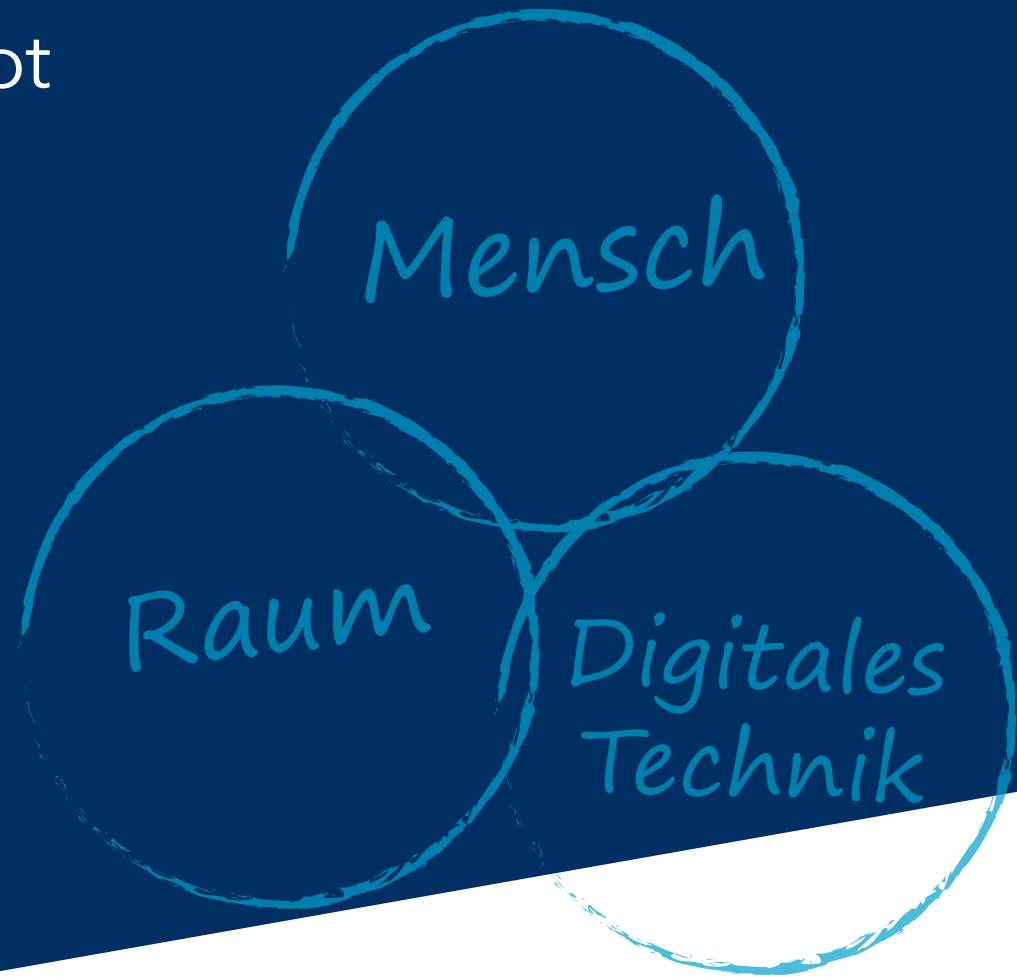
Die vier Phasen, durch die das KNA die Dienststellen beratend begleiten kann, werden ausführlich im dritten Kapitel aufgezeigt. Dort finden sie jedoch auch weitergehende Erläuterungen und Methodenkarten. Diese dienen Ihnen als Arbeitshilfe, wenn Sie in Ihrem Haus den Prozess ganz oder teilweise selbst in die Hand nehmen. Die Karten sind sehr kurz gehalten und bieten Informationen auf einen Blick.

Im vierten Kapitel erhalten Sie Informationen zur Organisationsentwicklung in der Neuen Arbeitswelt sowie einen abschließenden Ausblick.

Sie möchten sich grundlegend in das Thema einarbeiten? Dann empfehlen wir Ihnen, das Buch in der Reihenfolge der Kapitel zu lesen.

Sie haben schon erste Erfahrungen oder befinden sich mit Ihrer Organisation mitten im Prozess, dann springen Sie mit Hilfe des Inhaltsverzeichnisses genau an die Stelle, die Sie interessiert! Und wenn Sie hier im Buch keine Antworten finden, sind wir gerne für Sie da und sprechen persönlich mit Ihnen.

2. Das Beratungskonzept



2.1 Vorstellung Kompetenzteam Neues Arbeiten

Die Autorenschaft für dieses Buch liegt beim Kompetenzteam Neues Arbeiten der GMSH. Im Jahr 2022 begann die Arbeit dieses neu gegründeten Teams. Es gibt vier gute Gründe für die Bildung und Beauftragung dieses Beratungsteams. Seit 1999, dem Gründungsjahr der GMSH, ist diese bekannt für die starke fachliche Expertise im Bereich **Architektur** und der Gebäudebewirtschaftung. Im Jahre 2018 hat die GMSH neben den jährlichen Zielvereinbarungen – die mehr auf konkret zu erreichende Zahlen und Daten fokussiert – erstmals längerfristig gültige Leitplanken für einen strategischen Entwicklungszeitraum von fünf Jahren verabschiedet. Der Fokus liegt auf einer Transformation und beinhaltet bereits zu diesem Zeitpunkt schon wesentliche Kernmerkmale Neuen Arbeitens, wie unternehmerisches Selbstverständnis oder auch Innovation und Experimentierfreude. Es geht darum, wirklich neu zu denken und nicht nur das, was wir tun, immer besser zu machen. Die GMSH ist selbst Teil der **Öffentlichen Verwaltung** und daher sind ihr sowohl die Kultur und Struktur einer Verwaltungsorganisation vertraut, als auch der Umgang mit öffentlichen Geldern. Und die GMSH hat sich bereits weit vor der Corona-Pandemie mit dem Etablieren mobilen Arbeitens auf den Weg gemacht, die eigene Arbeitswelt neu zu kreieren und ist mitten in der Krise mit der Hälfte der gesamten Belegschaft – also über 800 Mitarbeitenden in Kiel – aus fünf Standorten in ein Gebäude gezogen. Das Besondere dabei: Es waren von Beginn an nur 70 Prozent ergonomische Standardarbeitsplätze eingerichtet worden und Desksharing war für alle verbindlich, wobei niemand gezwungen worden war, im Homeoffice zu arbeiten. Seitdem wird diese neu geschaffene Arbeitswelt partizipativ systematisch weiterentwickelt.

Der Logik einer ganzheitlichen Beratung folgend übernimmt das Team Beratungsaufträge immer aus einem Tandem mit Coach und Architekten. Je nachdem, in welcher Phase das Projekt ist, führt der eine oder der andere Part. Die Coaches beginnen mit der Auftragsklärung. Jede Tandemperson ist nur mit einem Anteil von 30 bzw. 50 (Leitung) Prozent in das Team abgeordnet. Mit dem anderen Anteil sind die Coaches Teil des Teams der Personal- und Organisationsentwicklung und die Architektinnen und Architekten Teil des Geschäftsbereichs Landesbau. Dadurch ist gesichert, dass die Vernetzung innerhalb der GMSH erhalten bleibt und die Synchronisierung mit den Bauprozessen sichergestellt ist. Bisher bewährt sich diese Teamaufstellung, aber auch darüber reflektieren wir beständig, um für den Auftrag optimal aufgestellt zu sein.

Das Tandem-Prinzip des KNA

Coachender Beratungsansatz

Die nachhaltige Einführung von Neuem Arbeiten und die Gestaltung neuer Arbeitswelten ist direkt verbunden mit der Weiterentwicklung der Arbeitskultur.

Unsere Coaches führen Sie durch den Prozess, zukunftsfähige Antworten zu entwickeln. Kommunikation und Co-Kreation bilden den Mittelpunkt der Beratung. Die Beteiligten erarbeiten ihre eigene stimmige Lösung, indem sie kontinuierlich zum Ausprobieren und Reflektieren angeregt werden, um Verbesserungen in iterativen Schleifen zu implementieren.

Aus der Verwaltung für die Verwaltung

Als Kompetenzteam Neues Arbeiten liegt eine unserer Stärken in der Vertrautheit der Kultur und Strukturen öffentlicher Verwaltungsaufbauorganisationen. Dadurch können wir auch mit der erforderlichen politischen Diplomatie agieren und beraten.

Für uns ist es eine Selbstverständlichkeit, öffentliche Gelder mit Umsicht zu verwalten und das Ressourcenmanagement transparent zu gestalten.

Abbildung 6: Expertise des Kompetenzteams Neues Arbeiten

*Inkrementell,
interaktiv &
iterativ*

Architektur-Expertise

Seit 1999 entwickelt und errichtet die GMSH alle Hochbauprojekte des Landes und Bundes in Schleswig-Holstein. Unsere Architekt/innen bringen diese Expertise durch zukunftsorientierte und nachhaltige Planungsansätze ein.

Durch die interne Zusammenarbeit mit weiteren Spezialisten wie z. B. der GMSH-Beschaffungsstelle (z. B. für Bauplanungsleistungen und Mobiliar) werden sinnhafte und effektive Synergien geschaffen.

Praxiserfahrung

Bereits 2018 begann die GMSH in Kiel, ihre neue Arbeitswelt zu entwickeln. Die Erfahrungen aus diesem großen Change-Projekt der Etablierung des Neuen Arbeitens in der für über 800 Mitarbeiter/innen fließen direkt in unsere Konzepte mit ein.

Zudem begleiten wir bereits verschiedene Projekte von Ministerien und anderen Landesbehörden bei der Einführung von neuen Arbeitswelten.

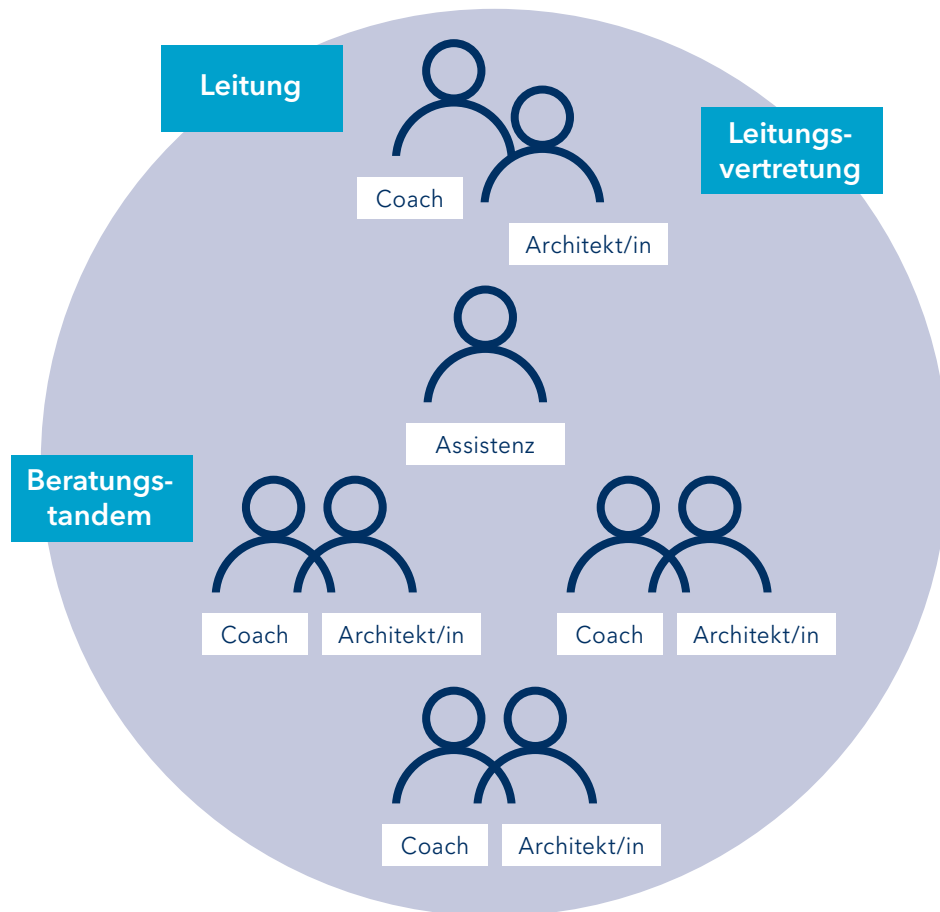


Abbildung 7: Tandemprinzip im „Kompetenzteam Neues Arbeiten“

Das Finanzministerium hat die Beratungsaufgaben des Kompetenzteams Neues Arbeiten im Umsetzungskonzept zur Einzelstrategie Bauen und Bewirtschaften von Landesliegenschaften der Klimaschutzstrategie verantwortet. Bei den Transformations- und Veränderungsprozessen, die in der Regel mit der Reduzierung von Büroflächen einhergehen sollten, berät das Kompetenzteam Neues Arbeiten der GMSH auf Wunsch der Dienststellen.

Ziel des KNA war es zunächst drei Pilotdienststellen Finanzministerium, Sozialministerium und das Justizministerium bei der Umsetzung von Neuem Arbeiten beratend zu unterstützen und hieraus Erkenntnisse zu sammeln, die möglichst auf andere Dienststellen übertragbar sind. Es wurden Rahmenkonzepte für die drei Piloten erstellt, die die jeweiligen konzeptionellen Überlegungen zusammenfassen.



Abbildung 8: Beispiel eines Rahmenkonzeptes

Aus den gewonnenen Erfahrungen der erfolgten Beratungsprozesse wurde das Kompetenzteam durch das Finanzministerium beauftragt, Ideen zu entwickeln, wie der Beratungsansatz skaliert werden kann. So sind neben den ausführlichen Projekten erste Kurzformate getestet worden. In anderen

Dienststellen fanden nur Teile des Beratungsprozesses statt wie z. B. ein Design Thinking für ein Workcafé. Grundberatungen bzw. Hausführungen durch die neue Arbeitswelt der GMSH in Kiel finden seit dem Einzug der Beschäftigten quasi wöchentlich statt. Diese werden nicht nur durch die Landesverwaltung angefragt, sondern zum einen von vielen Verwaltungen bundesweit und zum anderen von Kommunen und Städten aus dem Norden und selbst von der freien Wirtschaft oder Vereinen (z. B. Marketingclub Schleswig-Holstein, Städteverband Schleswig-Holstein, IQSH usw.).

2.2 Ganzheitliches Konzept: Mensch – Raum – Digitales/Technik

Entwicklung und Veränderung gelingt, wenn sowohl die beobachtbaren als auch die nicht beobachtbaren, die impliziten Einflussfaktoren gleichermaßen berücksichtigt werden. Uns leitet das Quadrantenmodell von Ken Wilber, einem amerikanischen Philosophen und Entwicklungspsychologen (siehe „Abb. 9“). Rechts abgebildet ist alles Beobachtbare. Auf der individuellen Ebene sind das Arbeitsergebnisse, Leistungen, Kompetenzen, Verhalten. Im Kollektiv sind es Festlegungen, die getroffen werden in Form von Dienstanweisungen, oder es ist die Abbildung und Gestaltung von Prozessen, Strukturen oder auch Räumen. All das kann man sehen und verändern und das ist relativ einfach, weil es erfassbar und greifbar ist. Links abgebildet sind die eher impliziten Dinge, die allerdings einen großen Einfluss haben. Uns fehlt dafür häufig das Vokabular, denn wir haben zwar eine Ahnung davon, dass hinter dem Verhalten eines Menschen eine Intention steht, aber sie ist eben nicht sichtbar und damit schwer benennbar. Jeder Mensch hat im Laufe seines Lebens Erfahrungen gemacht, Gefühle gefühlt, Erlebnisse durchlebt und diese immer auf eigene Weise in sich abgespeichert. Wir begegnen den Menschen in der Arbeitswelt und häufig kennen wir nur einen sehr geringen Teil dessen, was den Menschen insgesamt ausmacht. Und wir Menschen bilden eine Gemeinschaft mit einem eigenen Charakter. Unsere Kultur ergibt sich aus den Werten, die wir miteinander teilen und der stattfindenden Kommunikation. Erst wenn auch diese linke Seite gleichermaßen Berücksichtigung findet im Wandel, gelingt eine ganzheitliche Begleitung. Die Wirkung des Nicht-Beobachtbaren kennen wir, aber häufig fehlt uns Wissen darüber, wie damit konstruktiv umzugehen ist.

Neben diesen intra- und interpersonellen Aspekten auf der Ebene des Menschen betrachtet das KNA in seiner Arbeit immer den Dreiklang Mensch, Raum, Technik im Zusammenhang (siehe „Abb. 10“). Neues Arbeiten beginnt sicher beim Menschen, gelingt aber in der Umsetzung besser, wenn auch der Raum flexibilisiert wird und neueste Technologien zweckdienlich zur Anwendung kommen. Auf Ebene des Menschen werden die Bedürfnisse Einzelner, des Teams und der Arbeitsaufgaben betrachtet. Daraus ergeben sich Anforderungen an den Raum, die Technik und die digitalen Arbeitsmittel. Zur Sicherung dieser übergreifenden Zusammenhänge in der Umsetzung stehen finanzielle Budgets vom Finanzministerium zur Verfügung. Allerdings immer nur dann, wenn aus herkömmlichen Finanzierungsquellen keine Mittel verfügbar sind. Aus diesem Dreiklang ergibt sich der interdisziplinäre Beratungsansatz.

Neue Räume = Neue Arbeit?

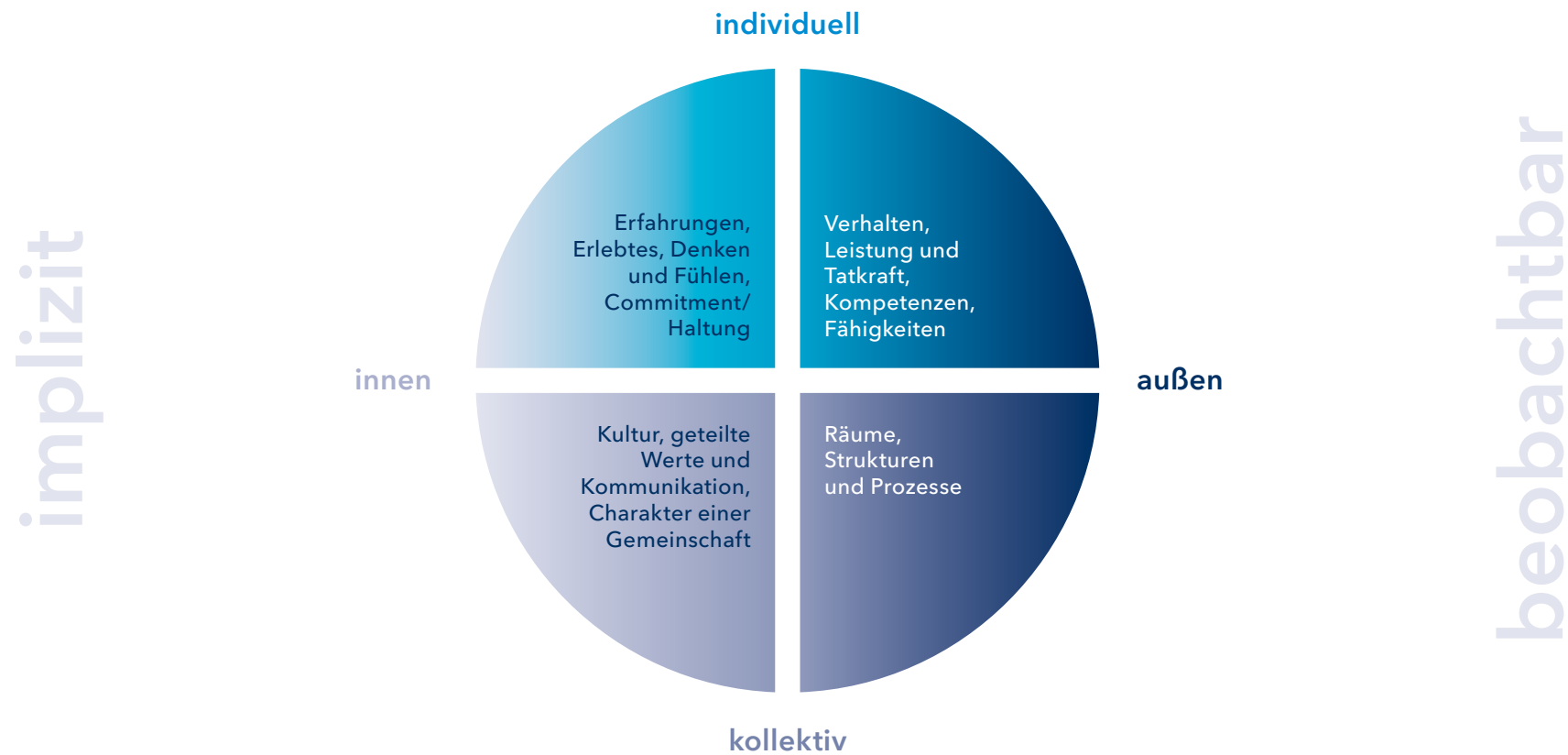


Abbildung 9: Quadrantenmodell nach Ken Wilber für eine ganzheitliche Organisationsentwicklung

Interessierte Dienststellen können sofort in den Prozess einsteigen und eine Beratung durch das KNA anfragen, unabhängig von möglichen geplanten baulichen Themen, die in der Zukunft liegen.

Im Sinne der ganzheitlichen Organisationsentwicklung hat das KNA für den Part Digitales/Technik bereits 2023 eine Kooperation mit Dataport, dem Informations- und Kommunikationsdienstleister der öffentlichen Verwaltung in Schleswig-Holstein, gestartet. Dataport berät Sie und Ihre Dienststelle mit der spezifischen Expertise zu allen technischen Fragen und Themen. In regelmäßigen New-Work-Dialogen, die wir gemeinsam anbieten, führen wir mit Ihnen einen Diskurs zum Thema Neues Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung und stellen Ihnen auf der Grundlage des Dreiklangs unsere beiden Beratungsangebote vor. Wenn Sie daran Interesse haben, melden Sie sich gerne bei uns oder Dataport für eine Einladung zum nächsten Dialog!

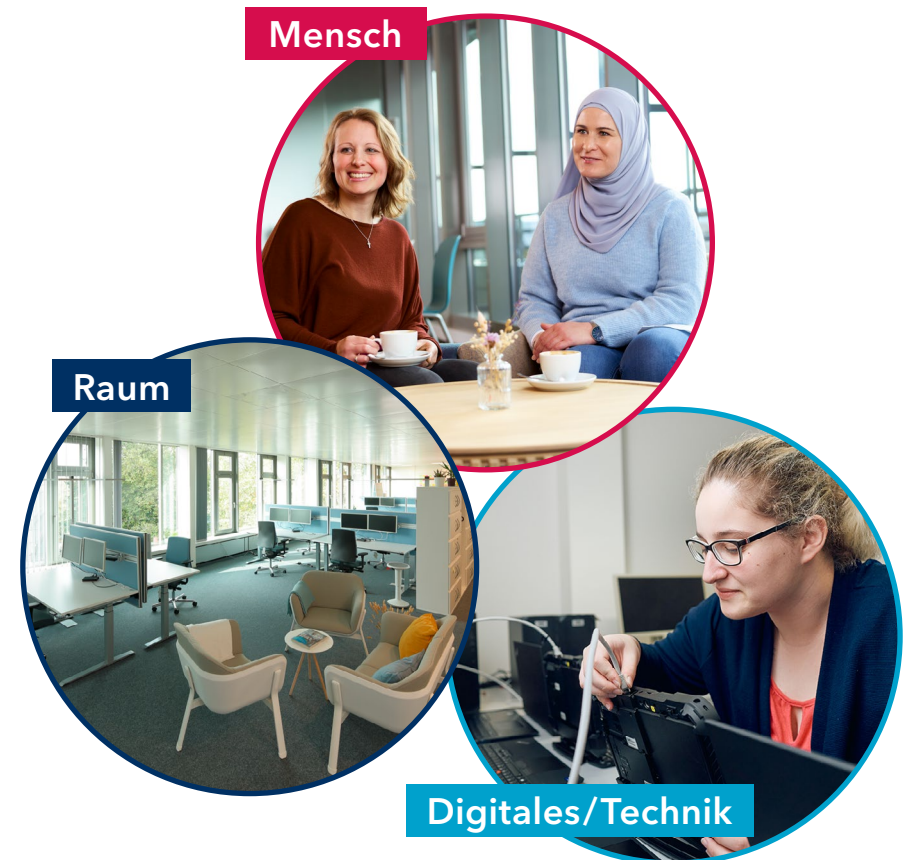


Abbildung 10: Der Dreiklang des interdisziplinären Beratungsansatzes

2.3 Der Beratungsprozess des Kompetenzteams Neues Arbeiten

Phase 1 Grundberatung

Inhalt Vorstellung des Konzeptes der neuen Arbeitswelt der GMSH am Kleinen Kiel und der Erfahrungen mit den Projektprozessen

—> Projektauftrag / ggf. weitere Einbindung des Kompetenzteams

Phase 2 Analyse und Leitlinien

Inhalt Funktionale Anforderungen | Arbeitsweisen | Kooperationsbeziehungen

—> Leitlinien für ein neues Arbeits- und Flächenkonzept

Phase 3 Konzepterstellung

Inhalt Variantenuntersuchung an Grundrissen | Entwicklung der notwendigen Raumstrukturen

—> Gesamtkonzept für die neue Arbeitswelt

Phase 4 Flächenausgestaltung

Inhalt Möblierung | Oberflächengestaltung

—> Flächengestaltung, Regelungen für Dienstvereinbarung(en)

2.4 Der Zeitbedarf für einen Beratungsprozess



Abbildung 11: Zeitstrahl des Beratungsprozesses vom Kompetenzteam Neues Arbeiten

Der Zeitbedarf für einen Beratungsprozess ist sehr unterschiedlich und wird vorrangig auf der Kundenseite bestimmt. Zur Orientierung haben wir einen beispielhaften Projektablauf dargestellt. Die Grundberatung dauert etwa zwei bis drei Stunden. Anschließend besprechen Sie sich intern und meistens folgen ein bis zwei Gespräche zur Auftragsklärung. In der Analysephase werden viele Informationen erfasst. Die meiste Zeit wird oft für die Entwicklung und Mitbestimmung eines auf die Dienststelle zugeschnittenen Fragebogens gebraucht. Wenn alle Informationen zusammengestellt und die Rahmenbedingungen klar sind, beginnt eine Zeit mit einigen Workshops. Eine frühzeitige, vorausschauende Terminierung, auch der Entscheidungsmomente, hilft dabei, zeiteffektiv Ergebnisse zu erreichen.

2.5 Wie geht es los?

Sehen Sie Entwicklungsbedarf für Ihre Dienststellen bzw. in der Erfüllung Ihrer Aufgaben? Möchten Sie Ihre Arbeitswelt dazu passend gestalten?

Wenn Sie eine der Fragen mit Ja beantworten, reicht das bereits aus, um sich im Rahmen einer Grundberatung mit dem Kompetenzteam Neues Arbeiten auszutauschen. Wir besprechen mit Ihnen, wo Sie derzeit stehen, welchen Beratungsbedarf Sie haben und wie wir Sie in dem Prozess begleiten könnten. Die Grundberatung ist selbstverständlich ganz unverbindlich und soll Ihnen nur die Möglichkeiten einer Beratung und des Prozesses aufzeigen. Insofern können Sie sich auch bei uns melden, wenn Sie noch keinen Auftrag aus Ihrem Hause erhalten haben und eventuell Argumente für die Einleitung eines Entwicklungsprozesses aufstellen wollen.

Liegt Ihnen jedoch ein Auftrag vor oder haben Sie die Absicht, einen Auftrag in Ihrem Haus zu vergeben, dann kommen Sie zu der Grundberatung gerne schon mit den möglichen zukünftigen Projektmitgliedern inklusive den Personal- und Interessensvertretungen zu uns!

Wie läuft denn nun der Beratungsprozess ab, wenn man noch gar nicht weiß, wie die Arbeitswelt in den nächsten Jahren aussehen wird? Im nächsten Abschnitt stellen wir Ihnen den roten Faden unseres Beratungsansatzes vor und welche Theorie uns dabei leitet.

2.6 Theorie U – der rote Faden durch die Beratungsphasen

Das Ziel der Beratungen ist, zukunftsfähige Arbeitswelten zu kreieren und dabei ganz selbstverständlich das Suffizienzziel zu erreichen. Doch wie gelingt es, Zukunft zu gestalten, wenn die Herausforderungen der Gegenwart schon keine passende Antwort in bestehenden Strukturen, Prozessen und Denkhaltungen mehr finden, also ohne die Zukunft zu kennen und ohne die Vergangenheit zu wiederholen? Zusammen mit seinem Kollegium des Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelte Otto Scharmer bereits um die Jahrhundertwende eine Idee, die tiefgreifenden Wandel ermöglicht und dabei das Wohl des Ganzen im Blick hat. Die Idee ist komplex und der Entwicklungsweg vor der ersten Veröffentlichung 2009 dauerte bereits zehn Jahre.

Scharmer beschreibt einen Weg, um neue Situationen zu schaffen, jenseits von Zieldefinitionen und Meilensteinfestlegungen. Erst wenn man den Status Quo – zumindest vorübergehend – verlässt, kann das gelingen. Den zu beschreitenden Weg beschreibt er in einer U-Form, die seiner Theorie den Namen gibt.

Auf dem herabsteigenden Ast des U geht es um die Intention, also Fragen wie: „Welche Aufgabe „ruft“? Wer oder was noch sollte Teil dieser Unternehmung sein? Was wissen wir heute schon? Welche Erfahrungen anderer sind bereits vorhanden? Das ist die Phase 1 des Beratungsprozesses, die Grundberatung und Auftragsklärung (siehe „Kapitel 3.1, Phase 1“). Anschließend steht das Erkunden des zu verändernden Systems an, die Analysephase, Phase 2 in unserem Beratungsprozess (siehe „Kapitel 3.2, Phase 2“). Fragen sind: Was ist schon alles da? Wie arbeiten wir heute? Was sind unsere Aufgaben? Wie sind unsere Arbeitsbeziehungen? In welchem

Raum arbeiten wir unsere Aufgaben ab? Es erfolgt die Sammlung von Daten, Informationen, Perspektiven auf sich selbst, die Organisation selbst, besonders von bisher Unbekanntem, denn hier sind die meisten Lernmöglichkeiten. Parallel zu einem ersten Blick in die Zukunft wird der Grad der Veränderungsbereitschaft deutlich und die Hebelpunkte der Transformation. Der untere Bogen des U steht für Diskurs, Reflektieren, Loslassen, Innehalten und das höchste Potenzial erahnen bzw. erspüren. Scharmer bezeichnet dies als presencing und verbindet damit die Worte präsent sein und sensing (= erspüren). Im Beratungsprozess bildet es den Übergang von der Analysephase in die Flächengestaltungsphasen. Hier entstehen die Leitlinien für die neue Arbeitswelt (siehe „Kapitel Leitlinien“). Das Schaukeln im U endet mit dem Beschluss der – bestenfalls prägnant und als Essenz des Diskurses mit der Belegschaft formulierten – Leitlinien durch die jeweilige Hausspitze, also die Entscheidungsgremien der Organisation. Mit dem aufsteigenden Ast des U tauchen neue Ideen auf, die konkretisiert werden in Form von Prototypen, um sie testen und weiterentwickeln zu können. Fehler werden hier erwartet, um schnell daran lernen zu können. Wenn sich etwas bewährt, wird es verstetigt und an andere Orte und Ebenen weitergetragen und dort verfeinert, um das Neue in das Große und Ganze zu bringen und damit dann dies weiterentwickelt zu haben. Im Beratungsprozess finden hier Flächenworkshops statt (siehe „Kapitel 3.3, Phase 3“) und erste Pilotbereiche werden eingerichtet und evaluiert. Neue Arbeitsorganisation, Entscheidungsvorgänge und Zusammenarbeitsweisen werden ausprobiert und reflektiert und formalisiert (siehe „Kapitel 3.4, Phase 4“). Was sich als geeignet erweist, wird etabliert und so entsteht eine stimmige neue und damit zukunftsfähige Arbeitswelt und wir befinden uns am Ende des aufsteigenden Astes des U.

Je mehr es gelingt, sich auf diesen Prozess vollständig einzulassen, desto tragfähiger und sinnvoller sind die Ergebnisse und somit nachhaltig. Scharmer benennt Voraussetzungen für dieses Gestalten von Zukunft wie offenes Denken, offenes Fühlen, offener Willen und eine Haltung, die eigenen Vorstellungen und Konzepte loszulassen und die Angst vor der Leere und dem Nicht-Wissen zu überwinden. In der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt sind wir allzu oft versucht bzw. dem Druck ausgesetzt, vom linken oberen Ende zum rechten oberen Ende des U zu springen, also schnelle Lösungen zu benennen. Solche Lösungen können jedoch gar nicht nachhaltig sein, weil so das Erkennen und Durchdringen des komplexen Problems gar nicht erst möglich ist.

Die Phasen der Beratung sind entlang dieser Theorie entwickelt und beschreiben den Weg einer Organisation und gleichzeitig den gemeinsamen Weg der Landesverwaltung. Die erfolgreiche Umsetzung in einzelnen Dienststellen trägt wiederum zur Umsetzung weiterer vernetzter Dienststellen und damit zum Großen und Ganzen bei. Die Geschwindigkeit von Entwicklungsprozessen ist unterschiedlich und daher beschreiben die Phasen nur Bahnmarken. Die Zeit zwischen diesen Bahnmarken bildet den Entwicklungsraum.

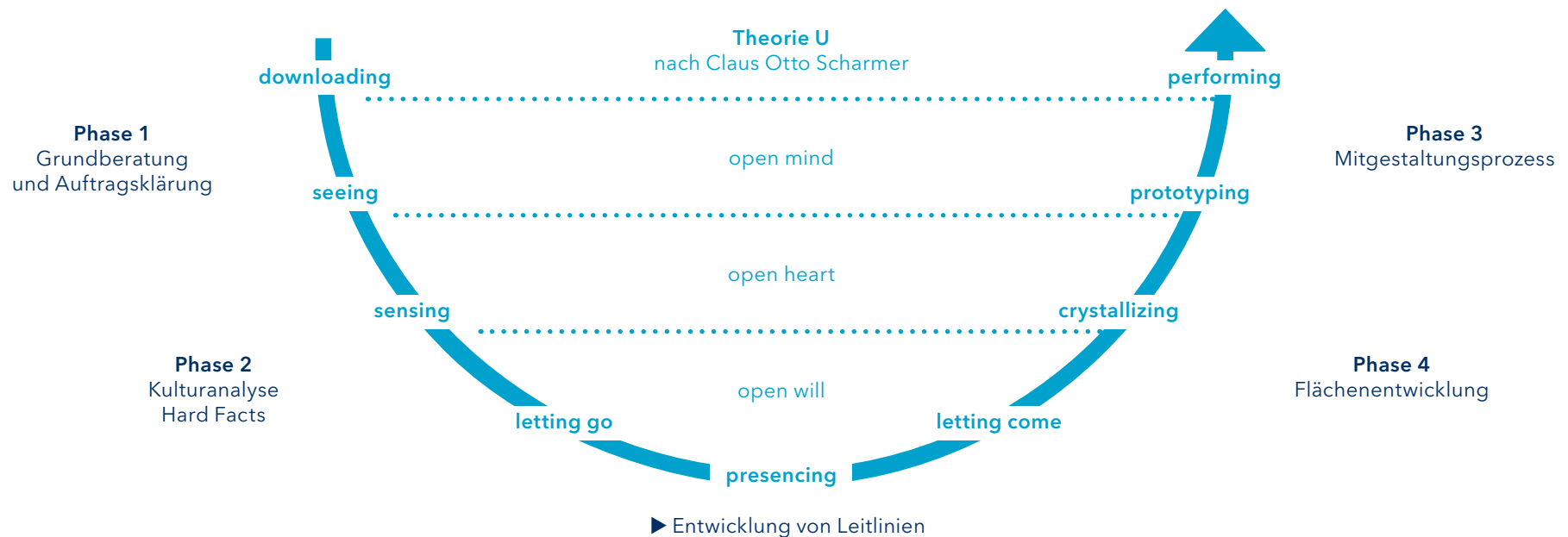


Abbildung 12: Theorie U – ganzheitliche Lösungen für eine unbekannte Zukunft entwickeln

2.7 Ein Blick auf die (Arbeits-) Welt insgesamt

Ende der 1980er gab es einen großen Umbruch. Mit dem Ende des Kalten Krieges fiel der eine Gegner weg, der lange Grund war für das kostspielige und ressourcenverschwendende Wettrüsten zwischen Ost- und Weststaaten. In dieser Zeit kam der Begriff VUCA auf. Nach der jahrzehntelangen Konstante einer stabilen Welt im Wettrüsten öffneten sich unvorstellbare neue Horizonte. Die Welt ließ sich beschreiben als **v**olatil, **u**ngewiss, **k**omplex und **u**nsicher, aus den Anfangsbuchstaben bildet sich das Akronym VUCA. Fortan bediente sich die Beraterwelt dieses Akronyms, um zu erklären, warum echte Sicherheit nie von außen gegeben ist, sondern innere Stabilität die entscheidende ist – noch dazu kann man daran selbst arbeiten. Mit Auftauchen des Corona-Virus, der uns alle gelehrt hat, was exponentielle Veränderungen bedeuten, ist das Konzept noch einmal aktualisiert worden. Der US-Zukunftsforscher Jamais Cascio, der dazu im April 2020 einen „Medium“-Artikel unter dem Titel veröffentlichte: „Facing the Age of Chaos“, hebt die Bedeutung von Angst und Unverstehbarkeit hervor. Er beschreibt die Welt jetzt als geprägt von Brüchigkeit, Ängstlichkeit, Nicht-Linearität und Unverständlichkeit, und es ergibt sich das entsprechende Akronym BANI. Es besteht nun die Notwendigkeit, sich auf chaotische und disruptive Veränderungen einzustellen und flexibel agieren zu können. Wie können wir auf die BANI World reagieren?

- **Stärkung der Resilienz:**
 - Resilienz ist die Fähigkeit, sich von Rückschlägen schnell zu erholen und sich effizient an Veränderungen anzupassen.
 - Individuen und Teams sollten ihre Resilienz stärken, um besser mit den Herausforderungen der BANI-Welt umzugehen.
 - Arbeiten an der emotionalen und psychischen Widerstandsfähigkeit: Techniken wie Achtsamkeit, Meditation und regelmäßige Pausen können helfen, Stress abzubauen und Ihre Resilienz zu erhöhen.
 - Effektive Kommunikation: Fördern Sie eine offene und transparente Kommunikation mit Ihren Kolleginnen und Kollegen und mit Ihren Führungskräften. Dies hilft, Missverständnisse zu vermeiden und ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen.
- **Neugierde und innovatives Mindset:**
 - In einer Welt, die nicht immer linear und vorhersehbar ist, ist Neugierde ein wertvolles Werkzeug.
 - Offenheit für neue Ideen und das Hinterfragen von Annahmen ermöglichen es, innovative Lösungen zu finden.
- **Agilität und Anpassungsfähigkeit:**
 - Unternehmen müssen flexibel sein und sich schnell an veränderte Umstände anpassen können.
 - Agile Methoden und eine Kultur der Anpassungsfähigkeit sind entscheidend.

- **Fokus auf Zusammenarbeit:**

- In der heute genannten BANI-Welt sind komplexe Probleme oft nicht von einer Einzelperson zu lösen.
- Zusammenarbeit und der Austausch von Ideen in Netzwerken sind unerlässlich, um innovative Lösungen zu finden. Dies kann in Konferenzen, Fachgruppen, Unternehmenswikis und Online Communities geschehen.

- **Innovation durch Disruption:**

- Statt Disruption als Bedrohung zu sehen, sollten Unternehmen und öffentliche Verwaltung sie als Chance für Innovation betrachten.
- Veränderungen können neue Wege eröffnen und zu kreativen Lösungen führen.

- **Feedback von Kunden nutzen:**

- Kundenfeedback ist unschätzbar, um sich an die sich wandelnden Bedürfnisse und Erwartungen anzupassen.
- Unternehmen sollten aktiv auf Kundenrückmeldungen hören und ihre Produkte und Dienstleistungen entsprechend anpassen.

- **Agilität und Anpassungsfähigkeit bewahren:**

- Die BANI-Welt erfordert adaptives Vorgehen.
- Technologie nutzen: Machen Sie sich mit neuen Technologien und digitalen Tools vertraut, die Ihre Arbeit effizienter gestalten können. Dies kann auch die Nutzung von Datenanalysetools umfassen, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

2.8 Ein Fallbeispiel: Die GMSH zieht an den Kleinen Kiel

2.8.1 Der Prozess des Umzugs und die Einführung von Desksharing und New Work

Die Ausgangslage der GMSH Kiel im Jahre 2018 war, dass über 800 Mitarbeitende ihre Büroheimat an fünf Standorten in Kiel hatten und in Zukunft ein gemeinsamer, zentraler Bürostandort gegründet werden sollte. Zunächst als Neubauplanung, dann als Planung im Bestand.

Diese Gelegenheit wurde dazu genutzt, eine interdisziplinäre Projektgruppe zu gründen und zunächst die Arbeitsweisen und -typen sowie Zusammenarbeitsbeziehungen der Mitarbeitenden in Kiel zu analysieren. Wesentliche Themen waren zu dem Zeitpunkt unter anderem der Wunsch nach mehr Begegnungsmöglichkeiten, Kommunikation und Interdisziplinarität.

Die Ergebnisse wurden zur Ermittlung von Leitlinien für die Veränderung des Flächenkonzeptes genutzt. Der Begriff aktivitätsbasierte Arbeitswelten ist entstanden, der eine zentrale Rolle in der Umsetzung des Projektes eingenommen hat.

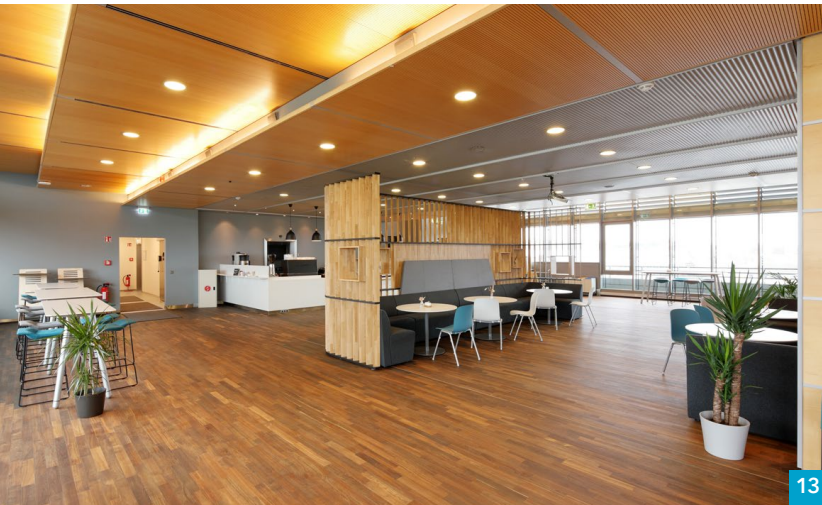
Ein weiterer wichtiger Schritt war die Auswahl eines zukünftigen Gebäudes und die Anmietung des jetzigen dreiteiligen Gebäudekomplexes in der Küterstraße. Schnell war klar, dass das Gebäude viel Potential birgt, es aber keinen Platz für Arbeitsplätze jedes Einzelnen geben wird – so kam Desksharing in die Überlegung. Möglichkeiten zur räumlichen und gestalterischen Veränderung wurden analysiert, um die Realisierbarkeit von neuen Konzepten bewerten zu können. Die Ergebnisse waren vielversprechend,

mit dem Ansatz die Kommunikationsflächen im Vergleich zu vorher zu verdreifachen, ist das Projekt in die Umsetzung gegangen.

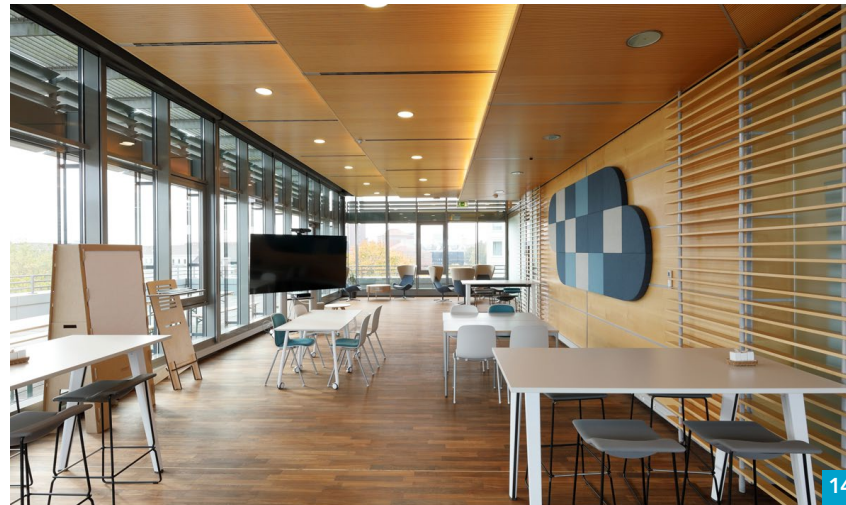
Der weitere Verlauf des Projektes war durch einen kontinuierlichen Mitgestaltungsprozess der Mitarbeitenden in Kiel geprägt. Dazu wurden Teamsprecherinnen und Teamsprecher in den verschiedenen Fachgruppen und Teams gewählt, die bei Workshops zur Flächenverteilung und -gestaltung ihre Teams vertreten haben. Umfassende Kommunikations- und Informationsoffensiven haben allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, sich mit der Veränderung zu beschäftigen und offene Fragen anzusprechen.

Im Rahmen der Flächenentwicklung wurde Desksharing für alle Mitarbeitende eingeführt und verschiedene Büro- und Raumtypologien entwickelt. Diese gehen von Einzelbüros über offeneren Arbeitsbereiche und Projekträume hin zu der Etablierung von Lounges als Multifunktionsflächen. Besondere Orte für eine moderne Zusammenarbeit wurden im Workcafé und im Lernlabor der GMSH geschaffen.

Die GMSH hat auf dieser Reise viel gelernt. Das führte unter anderem dazu, dass das KNA gegründet wurde, um auch andere Dienststellen auf dem Weg zu Neuen Arbeitswelten zu begleiten.



13



14



15

Workcafé

Labor

Abbildung 13: Workcafé

Abbildung 14: Workshopbereich des Workcafés

Abbildung 15: Besprechung im Workcafé

Abbildung 16: Besprechung im Projektraum

Abbildung 17: Das Labor –
ein flexibler Raum für Veranstaltungen aller Art

16

Projektraum



17

2.8.2 Welche Erfahrungen hat die GMSH gemacht?

Was musste nach dem Umzug noch angepasst und ergänzt werden?

Wie kann Desksharing gelingen?

Die Grundvoraussetzung für Desksharing ist eine standardisierte Möbel- und IT-Ausstattung der Arbeitsplätze. Bei der GMSH umfasst ein Standardarbeitsplatz einen höhenverstellbaren Schreibtisch (1,80 Meter oder 1,20 Meter breit), einen ergonomischen Schreibtischstuhl, eine Akustikwand direkt am Schreibtisch, eine Stehlampe, ein oder zwei Bildschirme an der Akustikwand befestigt und eine Dockingstation mit USB-C Anschlüssen. Persönliche Arbeitsmittel sind der Laptop, die Tastatur, die Maus und das Headset. Diese Gegenstände können im persönlichen Schließfach untergebracht und an den ausgewählten Arbeitsplatz mitgebracht werden. Zur Auswahl des neuen Standardbürostuhls wurden drei unterschiedliche Stühle vier Wochen lang unter diverser Mitarbeiterbeteiligung getestet. Die Resonanz auf den ausgewählten Stuhl ist sehr positiv. Nur noch in wenigen Ausnahmefällen nutzen Mitarbeitende aus gesundheitlichen Gründen individuelle Büroarbeitsstühle. Intern ausgebildete Ergo-Scouts helfen die ergonomisch richtige Einstellung am Arbeitsplatz vorzunehmen.

Was hat die GMSH bis heute gelernt?

Bezüglich der Ausstattung der standardisierten Arbeitsplätze hat die GMSH gelernt. Jeder Schreibtisch wurde mit einer Akustikwand versehen, um den Geräuschpegel gerade in den offenen Bereichen zu reduzieren. Es zeigt sich aber, dass die Wände von vielen als zu hoch empfunden werden. Dies stört die Kommunikation und das Gefühl eines Miteinanders sogar

schon im Zweierbüro. Hier würde die GMSH, je nach Situation, dezentere Modelle empfehlen.

Mit zunehmender Digitalisierung erscheint auch die Standardtischgröße von 180 Zentimeter mal 80 Zentimeter zu groß für jeden Arbeitsplatz. Zumindest perspektivisch steht auf dem Schreibtisch quasi nur noch das Notebook, eventuell eine extra Tastatur, ein Headset, eine Maus und evtl. ein Getränk.

Was wurde seit dem Umzug angepasst?

Bereits während der ersten Monate entstand der Raumtyp, dem wir heute häufiger auch in anderen New Work-Projekten begegnen, ein Multifunktionsbüro. Enthalten ist ein ergonomischer Standardarbeitsplatz, eine hybride Besprechungssituation mit vier bis sechs Sitzplätzen und einem großen Monitor für Videokonferenzen und eine Besprechungsmöglichkeit in Lounge-Höhe, also mit Sesseln und einem kleineren runden Besprechungstisch. Dieser Raum bietet sehr viele Gelegenheiten für die verschiedensten Arbeitsaufgaben. Bei der GMSH ist er zuerst für Geschäftsbereichsleitende entstanden, weil diese hoch flexibel sein müssen und schnelle Wechsel der Arbeitsweisen oder Wechsel der Räume möglich sein sollten.

Parallel ist auch ein weiterer Typ Projektraum entstanden. Dieser Raum steht Projektgruppen temporär für Tage oder Wochen zur Verfügung ohne,

dass die jeweiligen Teamflächen der Projektmitarbeitenden um einen Arbeitsplatz reduziert werden für diese Zeit. Auch dieser Raumtyp ermöglicht einen schnellen Wechsel der Arbeitsweisen von stiller, konzentrierter Einzelarbeit über (hybride) Teambesprechungen bis zur gemeinsamen Pause in einer Lounge-Ecke. Der Projektraum ist größer als der Multifunktionsraum, aber auch hier gilt eine Desksharing Quote von 0,7, so dass zum Beispiel für zehn Projektgruppenmitglieder höchstens sieben Einzelarbeitsplätze eingerichtet werden.

Nach dem Umzug befanden wir uns auch noch mitten in der Phase 4, also der Ausgestaltung der Flächen. Alle Teams erhielten ein kleines Budget und sollten sich einigen, wie sie sich die Teamfläche zur neuen Heimat machen wollen. Natürlich waren einige Teams schneller in der Umsetzung als andere, aber nach und nach wurde es bunter und behaglicher in den neuen Räumen und vor allem in den Lounges.

Der Aneignung der neuen Arbeitswelt sollte unbedingt Raum gegeben werden. In der GMSH haben sich auch verschiedenen Führungskräfte vorbildhaft in eine Lounge gesetzt an einen temporären Arbeitsplatz. Sie haben dort beispielsweise ihre E-Mails bearbeiten können, wenn kein Gesprächsbedarf war – und waren zugleich ansprechbar. Dieses Angebot wurde zunehmend wahrgenommen, so dass es entweder spontan zum Gespräch kam oder direkt ein individueller Gesprächstermin vereinbart werden konnte. Besonders war, dass es dabei auch zum niederschweligen informellen Austausch kam und so die Führungskräfte auch wieder viel dichter an den Menschen aus ihren Teams waren und dies die Verbundenheit stärkte.

Um ein regelmäßiges Feedback über die Stimmungslage einzusammeln gab es zwei Elemente. Einerseits gibt es eine jährliche Panelbefragung aller Beschäftigten in der Küterstraße für quantitative Aussagen. Dabei ist abzulesen, dass die Stimmung über die Jahre kontinuierlich gestiegen ist, zuletzt waren 87 Prozent der Beschäftigten zufrieden und eher zufrieden mit der Arbeitswelt am Kleinen Kiel insgesamt. Andererseits sollten die Zahlen durch qualitative Erhebungen ergänzt werden. So sind die Teamsprecherinnen und Teamsprecher qualifiziert worden, Retrospektiven mit ihren Teams durchzuführen. Dafür hing in jeder Lounge ein laminierter Plan des jeweiligen Obergeschosses und daneben gab es eine Fläche für zunächst anonymes Feedback über einen gewissen Zeitraum in Form von Fragen wie: Was gefällt und gut? Was stört oder fehlt noch? Was ist mein Beitrag zur Verbesserung? Die Teammitglieder konnten mit Post-its Antworten geben. An einem dafür gesetzten Termin kamen alle zusammen und haben diese Punkte besprochen und anschließend an das interne Projekt „Neues Arbeiten am Kleinen Kiel“ weitergegeben. In diesem Projekt, das von der Leitung der Personal- und Organisationsentwicklung geleitet wurde, die direkt der Geschäftsführung berichtete, war der Draht für Veränderungswünsche kurz. Die Projektgruppe setzte sich wiederum interdisziplinär zu den drei Hauptaspekten Raum, Mensch und Digitales/Technik zusammen. Auch die Personal- und Interessensvertretungen waren ständige Mitglieder. In den regelmäßigen Treffen wurden die durch die Beschäftigten benannten Bedarfe besprochen und die Teilprojekte arbeiteten systematisch die Bedarfe in ihren Zuständigkeiten ab. Zur Transparenz diente eine Dokumentation auf einem gemeinsamen digitalen Whiteboard. Bei der GMSH wird das Tool Conceptboard angewendet. Nach drei Jahren ist das Projekt beendet worden und die Zuständigkeiten sind in die jeweilige Linienverantwortung übergegangen.

3. Die vier Phasen auf dem Weg zum Neuen Arbeiten

4
Phasen

3.1 Phase 1: Grundberatung und Auftragsklärung

Phase 1 Grundberatung

Inhalt Vorstellung des Konzeptes der neuen Arbeitswelt der GMSH am Kleinen Kiel und der Erfahrungen mit den Projektprozessen

→ Projektauftrag / ggf. weitere Einbindung des Kompetenzteams

3.1.1 Einleitende Worte

Der erste Schritt in Ihrem Veränderungsprojekt mit dem Kompetenzteam Neues Arbeiten ist die Grundberatung.

Zunächst wird das Beratungskonzept vorgestellt, das die Themen Mensch, Raum und Digitalisierung in den Vordergrund stellt. Ergänzend wird der Ansatz für den generellen Umgang mit Veränderungen erläutert.

Das Konzept basiert auf umfangreichen Projekterfahrungen wie dem Umzug der GMSH-Zentrale in dem Gebäudekomplex am Kleinen Kiel und bereits durchgeführten Beratungen auf Landesebene. Diese Erfahrungen ermöglichen es, bewährte Methoden und Best Practices zu präsentieren, aber vor allem ist hier schon einmal Gelegenheit, sehr niederschwellig dringende Fragen zu klären. Oft geht es um scheinbar Banales, wie z. B. Wo steht denn der Geburtstagsstisch, wenn ich gar nicht weiß, wo die Person sich heute hinsetzen wird? Wie finde ich denn meine Kollegin oder

meinen Kollegen, wenn er oder sie jeden Tag woanders sitzt? Wohin wird denn meine Post geliefert?

Um die Theorie mit Leben zu füllen, wird das Fallbeispiel des Einzugs der GMSH mit 800 Mitarbeitenden in den Gebäudekomplex am Kleinen Kiel in der Küterstraße 30 vorgestellt, sodass ein greifbares Bild der möglichen Veränderung entsteht. Wir geben Ihnen einen ersten Eindruck, welche Schritte gemacht wurden und was wir daraus gelernt haben.

Die Grundberatung dient auch dem Dialog und ggf. einer ersten Auftragsklärung mit Ihnen. Im Kompetenzteam Neues Arbeiten interessiert uns, welche Überlegungen es bereits in Bezug auf Neues Arbeiten gibt, an welchem Punkt in der Veränderung die zu beratenden Dienststellen stehen und welche Visionen Sie haben. Der Austausch ermöglicht es uns, relevante Themen und Inhalte zu erkennen, zu verstehen und mögliche nächste Schritte anzuregen. Ziel ist es immer, einen maßgeschneiderten Beratungs-

prozess zu initiieren, der den spezifischen Bedürfnissen der Organisation gerecht wird und optimale Ergebnisse liefert.

Im Folgenden erhalten Sie einen Einblick in das Vorgehen der GMSH bei ihrem eigenen großen Schritt an den Kleinen Kiel.

3.1.2 Einladung Grundberatung

Sind Sie neugierig geworden? Wir laden Sie herzlich zu einer Grundberatung bei der GMSH am Kleinen Kiel ein. Nennen Sie uns gerne Ihren Beratungswunsch per E-Mail [↗ neuesarbeiten@gmsH.de](mailto:neuesarbeiten@gmsH.de). Wir kommen dann auf Sie zu und verabreden uns mit Ihnen.



Abbildung 18: Die GMSH in Kiel

3.1.3 Erste Schritte der Veränderung

In diesem Abschnitt möchten wir Sie auf Elemente aufmerksam machen, die wir direkt zu Beginn als wichtig erachten. Eine Empfehlung, die sich durchweg bewährt hat, ist die Einrichtung einer klaren und transparenten Projektstruktur in Form einer Projektgruppe mit Lenkungsgruppe und direkter Einbindung der Mitbestimmungsgremien. Die aktive Einbindung der Mitarbeitenden als Projektmitglieder und die Möglichkeit der Mitgestaltung fördert die Akzeptanz und Unterstützung der Projektziele. Die Projektmitglieder werden zu Experten der Veränderung und tragen so zur verbesserten Kommunikation in die gesamte Organisation bei. Die unterschiedlichen Sichtweisen führen zu ganzheitlicheren Lösungsansätzen. Durch eine regelmäßige Einbindung der Projektleitung stellen Sie sicher, dass die Ausrichtung des Projekts im Sinne der Gesamtausrichtung ist.

Eine Veränderung bringt Unsicherheiten und Widerstände mit sich. Um diese zu schmälern, ist die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren wirkungsvoll. Deshalb empfehlen wir, zügig Multiplikatoren der Veränderung innerhalb Ihrer Organisation einzubinden. Sie erhöhen dadurch Ihre Reichweite und ermöglichen eine breite Beteiligung der Mitarbeitenden in der Veränderung. Positive Effekte sind eine gesteigerte Identifikation mit der Veränderung als Multiplikator selbst sowie das erhöhte Verständnis für die Veränderung, das sie an ihre Teams weitertragen. So erhoffen wir uns insgesamt eine breitere Akzeptanz. Weitere geläufige Bezeichnungen für die Rolle des Multiplikators sind zum Beispiel Delegierte, Teamsprecherin bzw. Teamsprecher, Change Agents.

Neues Arbeiten bedeutet auch neue Zusammenarbeitsformate zu nutzen und auszuprobieren. Workshops bieten einen strukturierten Rahmen, in dem Projektteams in einer kreativen und offenen Atmosphäre zusammenarbeiten können. Der Austausch von Ideen wird gefördert und Lösungen für komplexe Probleme können gemeinsam erarbeitet werden, wobei alle Beteiligten ihre Stärken einbringen können. Gleichzeitig fördern sie die Teamdynamik, steigern die Motivation und schaffen ein gemeinsames Verständnis, was für erfolgreiche Projektarbeit positiv ist. Im Rahmen von Workshops ist es immer sinnvoll, sich der Methode eines Check-Ins und Check-Outs zu bedienen. Es ist eine einfache Form, um eine positive Einstimmung und Aktivierung aller Teilnehmenden zu Beginn eines Treffens oder eines Workshops zu bewirken. In der heutigen, getriebenen Arbeitswelt bringt ein gemeinsamer Check-in mehrere Vorteile:

- Alle starten gemeinsam, sowohl physisch als auch mental.
- Der Fokus richtet sich auf das Hier und Jetzt und Teilnehmende verabschieden sich gedanklich von den vorausgegangenen Themen.
- Es wird deutlich, wie es Kolleginnen und Kollegen geht.
- Die psychologische Sicherheit aller Beteiligten wird erhöht.

Eine gute Check-In oder Check-Out Frage ist als offene Frage (Was, wie, wer) formuliert und regt zum Nachdenken an. Der Check-Out setzt am Ende den Rahmen um den Termin. Im Anschluss folgt die Dokumentation der Ergebnisse, um für Transparenz zu sorgen und mit den Ergebnissen weiter zu arbeiten.

METHODENKARTE

Verankerung als Projekt



Abbildung 19: Projektplanung

Stellen Sie eine Projektgruppe mit motivierten Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Organisationsbereichen zusammen und sehen Sie einen festen Platz für die Mitbestimmungsgremien vor. Zudem sollte es eine Lenkungsgruppe als Entscheidungsgremium mit Mitgliedern der Hausspitze, also den Funktionen mit Entscheidungsverantwortung in der Dienststelle, geben.

Wann bietet sich die Methode an?

Die Verankerung als Projekt ist immer zu empfehlen und der erste Schritt. Die Kulturanalyse in der Phase 2 kann parallel gestartet werden, wenn es zeitlich drängt.

Der Lenkungsgruppe sollte bei richtungsweisenden Meilensteinen die Entscheidung obliegen, zum Beispiel bei der Verabschiedung der Leitlinien oder dem Konzept zur Flächengestaltung.

Checkliste Projektverankerung

- Erstellung des Projektauftrags
- Bestimmung der Projektmitglieder, Projektleitung und Projektlenkung
- Mitbestimmung des Projekts

3.1.4 Beispiel einer Projektstruktur

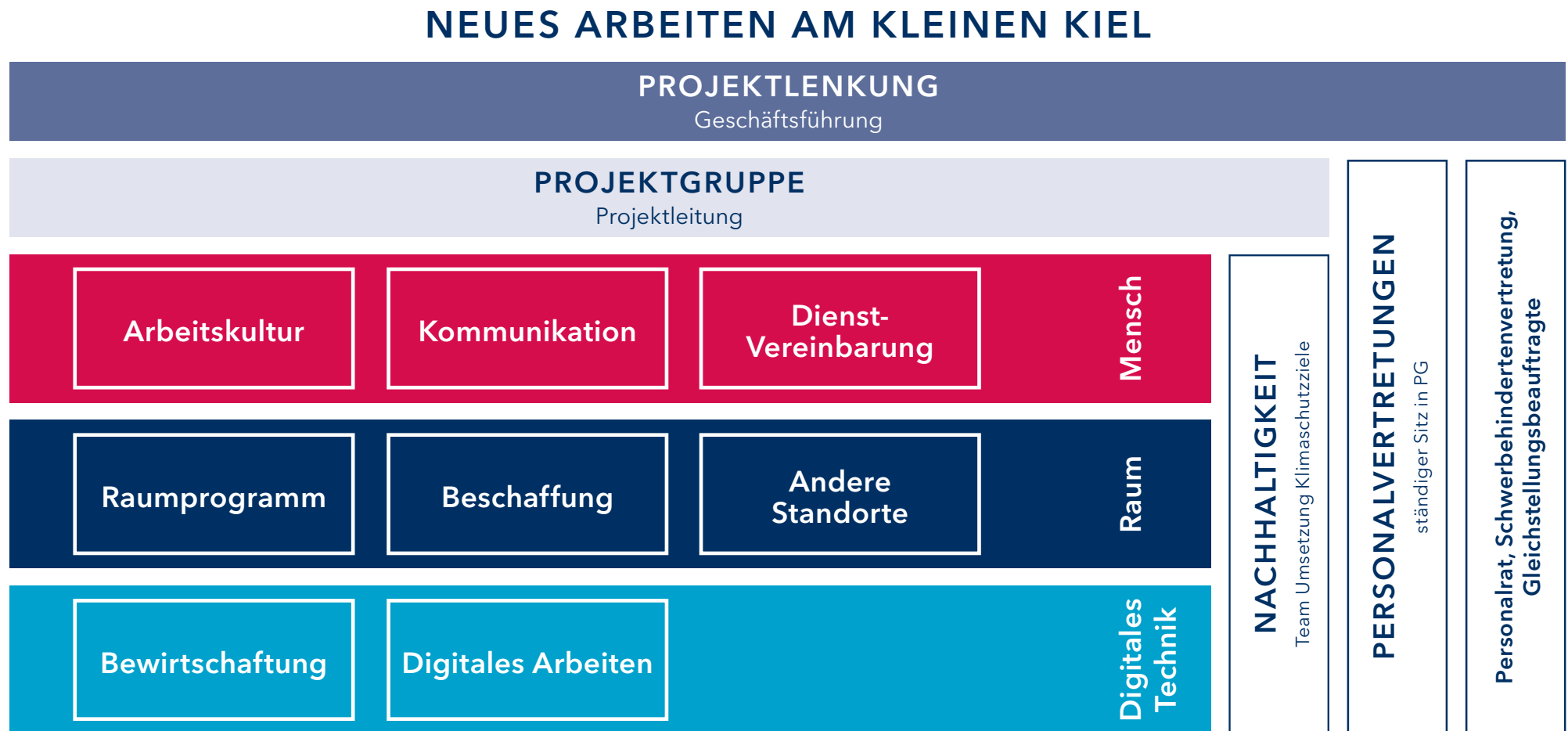


Abbildung 20: Die mögliche Projektstruktur im Beratungsprozess als Beispiel am Kleinen Kiel

METHODENKARTE

Multiplikatoren im Projekt



Abbildung 21: Multiplikatoren wirken in die gesamte Organisation

Multiplikatorinnen und Multiplikatoren oder auch Botschafterinnen und Botschafter sind Ihre Verbündeten und Katalysatoren bei der Veränderung. Bestenfalls ist jeder Bereich durch diese Rolle vertreten, ggf. sogar aufgeteilt auf zwei Mitarbeitende. Sie bilden das Bindeglied zwischen den Projektmitgliedern und der Belegschaft und sind ein Sprachrohr der Veränderung in die eine Richtung und der Interessen des Kollegiums in die andere Richtung.

Wann bietet es sich an, Multiplikatoren einzusetzen?

Immer! Wichtig ist, die Multiplikatoren zu Beginn und fortlaufend in ihrer Rolle zu stärken und zu qualifizieren, als Projektgruppe die Aufgaben klar zu benennen und an die stetige Einbeziehung der Multiplikatoren zu denken. Zu empfehlen ist, diese Rolle an Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung zu übertragen, da letztere bereits andere wichtige Aufgaben im Veränderungsprozess haben.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Zeitliche Ressourcen der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren (durchschnittlich zwei bis vier Stunden pro Woche)
- Finanzielle Investition in die Entwicklung der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, z. B. für Workshops, Vorträge usw.

Zeitaufwand:

- Variiert stark in Abhängigkeit der Projektphase

METHODENKARTE

Workshops gestalten



Abbildung 22: Workshopsituation

Workshops bieten eine Arbeitsumgebung, die den Austausch und aktive Mitarbeit fördert. Eine Moderation sorgt für einen Rahmen, in dem Ideen frei fließen und ein gemeinsames Verständnis entstehen kann. Workshops sind besonders geeignet, um konkrete Ziele in einem begrenzten Zeitrahmen zu erreichen.

Wann bietet sich die Methode an?

Workshops sind in allen Phasen Ihres Projekts wertvoll. In diesem Handbuch finden Sie viele Anregungen zu Workshop-Formaten.

Standard Moderations- und Workshopmaterial

- Post-Its mit guter Klebkraft in verschiedenen Größen
- Stifte
 - Filzstifte für das Schreiben auf Post-Its in schwarz
 - Dickere Stifte in unterschiedlichen Farben für Flipchart
 - Stifte fürs Whiteboard
- Kreppband, Tesa
- Magnete, ggf. Pinnnadeln
- Schere(n)
- Flipchart- und Metaplanpapier (Brownpaper)
- Klebepunkte in zwei Farben
- Uhr bzw. Timer

**Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?**

- Thema und Ziel des Workshops inkl. einer Agenda
- Gruppe an Teilnehmenden
- Ansprechender Raum für die Gruppengröße und Arbeitsweisen
- Wenn möglich eine externe Moderation
- Moderationsmaterial oder ein digitales Whiteboard und Präsentationsmedien
- Snacks und Getränke tragen positiv zur Arbeitsatmosphäre bei

Zeitaufwand:

- Vorbereitung: ca. zwei Stunden
- Durchführung: zwei bis sechs Stunden, abhängig von Ziel und Umfang
- Nachbereitung: ca. eine Stunde (Dokumentation der Ergebnisse)

METHODENKARTE

Check-In



Abbildung 23: Gemeinsamer Fokus und Ankommen

Ein Check-In fördert die persönliche Verbindung zwischen Teilnehmenden und aktiviert die Mitarbeit in Terminen.

Beispiele für Check-In Fragen³:

- Wovon verabschiedest Du Dich für die Zeit dieses Meetings?
- Welcher Emoji (oder welches Wetter) beschreibt deine Stimmung?

Als Alternative in größeren Gruppen (> 12) können Check-In Fragen auch in Zweiergruppen als Interview gestellt werden. Im Anschluss erfragt und vertont die Moderation einzelne, freiwillige Stimmungsbilder. Manchmal bietet es sich an, mit der Check-In Frage bereits einen Bezug zum Thema des Termins herzustellen.

Wann bietet sich diese Methode an?

Der Check-In ist eine Standardmethode, die zu Beginn von allen Zusammenarbeitsformaten (z. B. Besprechungen, Workshops) in allen Phasen der Veränderung genutzt werden kann.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Eine gute Frage
- Ggf. Material wie Post-Its zum Dokumentieren

Zeitaufwand:

- 5–15 Minuten, je nach Absicht, Gruppengröße, Dauer und Art des Termins

³ Check-in Generatoren: z. B. Check-In Generator – Fragen für bessere Meetings & Workshops (checkin-generator.de) und ChatGPT

METHODENKARTE

Check-Out



Abbildung 24: Abschlusstimmen

Den Abschluss eines Treffens mit einem Check-Out zu gestalten gibt Raum für Reflexion und Feedback.

Beispiele für Check-Out Fragen:

- Wofür war dieses Treffen heute wichtig?
- Was hat dich heute überrascht?
- In großen Gruppen: EIN Wort zum heutigen Termin oder Skalenfragen, z. B. Wie zufrieden bin ich mit unserem Ergebnis heute?
1 Finger=wenig bis 5 Finger=vollauf

Wann bietet sich diese Methode an?

Der Check-Out ist eine Standardmethode, die am Ende von allen Zusammenarbeitsformaten (z. B. Besprechungen, Workshops) in allen Phasen der Veränderung genutzt werden kann.

METHODENKARTE

Dokumentation



Abbildung 25: Analoge Ergebnisse digitalisieren

Fotografieren Sie alle (Zwischen-) Ergebnisse in einem Workshop und stellen Sie diese in einer geeigneten Form zusammen (z. B. als PowerPoint-Präsentation). Fotos ermöglichen es, visuelle Eindrücke authentisch zu vermitteln, eine PowerPoint-Präsentation bringt die nötige Struktur. Durch diese Methoden wird sichergestellt, dass alle Beteiligten jederzeit auf die wichtigen Informationen zugreifen können und der Veränderungsprozess transparent bleibt.

Stellen Sie die Dokumentation zeitnah den Teilnehmenden und weiteren Interessensgruppen zur Verfügung.

Wann bietet sich die Methode an?

Die Dokumentation von Ergebnissen ist in allen Projektphasen, nach jedem Workshop oder Treffen, in dem visuelle Ergebnisse vorhanden sind, sinnvoll.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Kamera (Handy)
- Office-Programme

Zeitaufwand:

Nachbearbeitung der Fotos (Helligkeit, Ausschnitt) und Erstellung der Präsentation: je nach Umfang eine halbe bis zwei Stunden

3.2 Phase 2: Die Analyse

Phase 2 Analyse und Leitlinien

Inhalt Funktionale Anforderungen | Arbeitsweisen | Kooperationsbeziehungen

→ Leitlinien für ein neues Arbeits- und Flächenkonzept

3.2.1 Einleitende Worte

Die Phase 2 dient dem Kennenlernen und der intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur, den Anforderungen und Bedarfen der Beschäftigten, der Zusammenarbeit insgesamt und den Gegebenheiten im Gebäude.

In dieser Phase ist es wichtig, den Blick zu öffnen und sich mit der Zukunft der Arbeitswelt auseinanderzusetzen, die vielleicht noch fern scheint. Wir müssen stets bedenken, dass die Arbeitswelt, die wir heute gestalten, die Anforderung der Zukunft berücksichtigen sollte, da Kulturwandel Zeit braucht.

Es gilt zudem herauszufinden, was Neues Arbeiten für die eigene Organisation bedeutet, wie groß die Entwicklungsbereitschaft ist und welche Ideen leitend in der Veränderung sind.

Die gesammelten Erkenntnisse in dieser Phase münden in die Leitlinien für die Gestaltung der neuen Arbeitswelt, die den Menschen in der Organisation Orientierung geben sollen.

3.2.2 Bestandteile der Analyse

Die Analysephase beinhaltet idealerweise Elemente, die der Analyse der Arbeitsaufgaben, Arbeitsweisen, Arbeitsorganisation und der Arbeitskultur dienen. Außerdem werden Kennwerte des Gebäudes und der räumlichen Gegebenheiten zusammengetragen.

Bei der Analyse der Arbeitskultur werden umfassende Informationen und auch Meinungen und Ideen gesammelt. Einerseits wird erfasst, wie die Organisation im Hier und Jetzt aufgebaut ist, welche Arbeitskultur gelebt wird und welche Aufgaben und Themen für die Organisation wichtig sind. Andererseits geht der Blick in Richtung Zukunft, um erste Ideen und Wünsche aufzunehmen, in welche Richtung die Entwicklung des Neuen Arbeitens gehen soll.

Es folgt eine beispielhafte Liste unterschiedlicher Faktoren, deren Erfassung in der Analysephase hilfreich sind.

- Ableitung von Arbeitstypen:
 - Tätigkeiten, die den Arbeitsalltag bestimmen (z. B. laute vs. leise Tätigkeiten am Arbeitsplatz, spontane vs. Routinetätigkeiten, Einzelarbeit vs. Zusammenarbeit mit anderen, Anteil der Mobilität im Gebäude)
 - Welche Arbeitsorte bzw. Räumlichkeiten werden genutzt (wie ist ihre Qualität, welcher fehlen?)
- Arbeitsbeziehungen transparent machen (Welche Bereiche haben einen hohen Abstimmungsbedarf? Wo ist räumliche Nähe zueinander wichtig?)
- Fragen zur Besprechungskultur (Anteil hybrid, digital, Präsenz)
- Wünsche an das neue Konzept und den Prozess
- Herausforderungen und Befürchtungen der Mitarbeitenden

- Fragen zur Ausstattung von Arbeitsorten und inwiefern diese erfüllt ist
- Evtl. Anteil der Anwesenheiten im Büro und Arbeit im Homeoffice bzw. mobil; Ist-Zustand und zukünftig wünschenswerte Verteilung abfragen

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, an die zuvor beschriebenen Informationen zu kommen. Klassische Methoden sind Befragungen und Interviews oder Hospitationen in den Bereichen der Organisation. Auch können Auswertungen aus dem Personalcontrolling, zum Beispiel zu Homeoffice-Anteilen hilfreich sein.

Mit einer Mitarbeitendenbefragung sendet man das Signal an die Beschäftigten, dass ihre Meinung in Veränderungsprojekten wichtig ist und gesehen wird. Sie bildet häufig die erste Möglichkeit der Beteiligung und liefert quantitative Daten. Eine umfassende Befragung empfiehlt sich zu Beginn eines Veränderungsprojekts als Teil der Analysephase. Um auch im weiteren Verlauf eine Beteiligung zu schaffen, sind kleinere Befragungen hilfreich, z. B. bei der Gestaltung von Flächen mit besonderer Funktion oder bei der Auswahl von Farben und Möbelvarianten. Eine Befragung bietet sich ab ca. 50 Mitarbeitenden an. Bei kleineren Organisationen sind Interviews oder Workshops vorzuziehen und stehen mehr im Verhältnis zum Aufwand. Vorteil der quantitativen Erhebung ist die statistische Relevanz und sofern die Befragungen kontinuierlich durchgeführt werden, kann die Entwicklung sichtbar gemacht werden.

Ziel von Interviews ist es, Meinungen, Motive, Wünsche und potentielle Widerstände in Bezug auf die angestrebte Veränderung zu verstehen.

Interviews geben einen punktuellen, tieferen Einblick in die Organisation, wobei auch unterschwellige, aber relevante Informationen erhalten sein können – es sind also ergänzende qualitative Informationen, die eher keine statistische Relevanz haben, aber oft wichtige Informationen zum Gelingen der Veränderung liefern. Interviews werden somit als Ergänzung zu einer Befragung im Rahmen der Kulturanalyse durchgeführt. Bei einer kleineren Zielgruppe (unter 50 Personen) oder wenn kein Zugang zu einem Online-Befragungstool besteht, bieten sich Interviews als Alternative zu der umfangreicheren Befragung an. Sie sind jedoch aufwendiger in der Auswertung. Wurden Veränderungen bereits etabliert, können Interviews auch zur Reflexion der neuen Situation im Rahmen von Retrospektiven vorgenommen werden. Auch im Rahmen eines Design Thinkings (siehe „Methodenkarte Design Thinking“) können Interviews integriert werden.

Hospitation stammt von dem lateinischen Begriff *hospitari* ab, was so viel bedeutet wie zu Gast sein. Es ermöglicht den Einblick in die Arbeitsweise, die Kultur und die zwischenmenschlichen Beziehungen der Mitarbeitenden. Wie ist die Stimmung auf den Fluren? Gehen Gruppen gemeinsam in die Pause? Wird es auch einmal laut? Wie ist die Auslastung der Räume über die Woche und den Tag verteilt? Es kann auch einen Einblick in die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens in dem Gebäude geben und zeigen, wie die Bereitschaft der Menschen ist, andere an ihrem meist noch personalisierten Arbeitsplatz arbeiten zu lassen. Die Hospitationen können auch von Vertretern der Projektgruppe an verschiedenen Arbeitsorten der Dienststelle durchgeführt werden.

Die Auseinandersetzung mit Arbeitstypen ist wesentlich, um ein klares Bild von der Zusammensetzung der Mitarbeitenden und den unterschiedlichen Arbeitsweisen zu erhalten. Dabei geht es darum, unterschiedliche

Arbeitstypen mit bestimmten Merkmalen zu identifizieren. Die Arbeitstypen können im Rahmen eines der ersten Workshops in der Phase 2 erarbeitet werden. Teilnehmen sollten Personen, denen die unterschiedlichen Arbeitsweisen, Aufgaben, Vorgehensweisen, Besprechungsarten usw. bekannt sind. Wissen über An- und Abwesenheiten, über die Nutzung der vorhandenen Räumlichkeiten und über die Größe der Besprechungen und Treffen der Beschäftigten ist von Vorteil.

Im nächsten Schritt oder auch parallel werden Informationen gesammelt, die mit dem aktuellen Gebäude und den Gegebenheiten vor Ort zusammenhängen.

Bei der Gebäudeanalyse steht zu Beginn der Betrachtung im Rahmen der Portfoliokonzepte, ob das Gebäude überhaupt in Größe und Art für die Behördengröße und Tätigkeit benötigt bzw. geeignet ist.

Im Zuge der weiteren Beratung erfolgt eine weitere Analyse des Gebäudes und der räumlichen Gegebenheiten. Die Gebäude sollten hinsichtlich des Brand- und Denkmalschutzes betrachtet und die Möglichkeiten und Grenzen einer Genehmigungsfähigkeit von baulichen Umstrukturierungen vorabgestimmt werden. Dabei müssen bestehende Planungs- und Bauaufgaben berücksichtigt werden. Außerdem sollte es zu einer Auseinandersetzung mit den angestrebten Flächeneinsparungen kommen (siehe „Kapitel Gebäudeinformationen und Flächendaten ermitteln“). Sofern die Möglichkeit besteht, bietet es sich innerhalb der Gebäude- und Raumanalyse an, die Auslastung von Räumen (Büros, Besprechungsräume usw.) auszuwerten.

Grundsätzlich sollten in dieser Phase keine Daten doppelt erhoben werden. Wenn bereits Daten zu bestimmten Fragestellungen vorliegen, können diese direkt in die gesamte Analyse einfließen.

METHODENKARTE

Befragungen



Abbildung 26: Analyse der Arbeitskultur

Quantitative Befragungen bieten die Möglichkeit, systematisch viele Menschen in einer Organisation zu erreichen, ein valides Stimmungsbild zu erhalten und die Ist-Situation zu analysieren. Vorab ist es wichtig festzulegen, welche Fragen gestellt werden. Dabei sollte der Fokus darauf liegen, welche Erkenntnisse für die Veränderungsprojekte relevant sind. Die Mitarbeitenden sollten mindestens drei Wochen Zeit für die Beantwortung einer Befragung haben.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Items und Fragebogendesign (siehe „Beispiel Fragebogen“)
- Online Befragungstool, z. B. LamaPoll, datenschutzkonform (DSGVO)
- In der Regel Zustimmung der Personalvertretungen

Zeitaufwand:

Fragebogenentwicklung bis Veröffentlichung der Ergebnisse:
zwei bis drei Monate

METHODENKARTE

Interviews



Abbildung 27: Interviewsituation

Die Interviewfragen sollten im Kontext von Neuem Arbeiten auf die Zukunftsvision abzielen. Offene Fragen bzw. sogenannte W-Fragen (was, wie, wer) helfen, viele Informationen zu erhalten und die Beantwortung mit ja oder nein zu vermeiden.

Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner sollten alle relevanten Personengruppen einer Organisation vertreten sein:

- Personen mit niedriger und hoher Veränderungsbereitschaft
- Unterschiedliche Arbeitstypen
- Varietät bei Alter und Geschlecht

Wann bietet sich die Methode an?

Im Rahmen der Kulturanalyse oder auch als Reflexion im Verlauf des Projekts

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Ein ungestörter Raum (analog oder digital)
- Interviewleitfaden mit offenen Fragestellungen (siehe „Interviewleitfaden“)
- Post-Its oder digitales Kollaborationswerkzeug zur transparenten Dokumentation

Optimal werden die Interviews von zwei Personen geführt. Eine Person kann sich uneingeschränkt auf die befragte Person konzentrieren, die zweite Person dokumentiert die Antworten möglichst ausführlich, z. B. auf Post-its.

Zeitaufwand:

- Pro Interview: 30–45 min (zwei Personen)
- Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse: 16 Stunden

METHODENKARTE

Hospitationen



Abbildung 28: Einblicke in andere Arbeitswelten

Die Erkenntnisse aus einer Hospitation in Bezug auf die Arbeitskultur, funktionale Zusammenhänge und das Gebäude selbst sind hilfreich bei der Entwicklung von bedarfsgerechten Formaten im weiteren Projektverlauf.

Wann bietet sich die Methode an?

Hospitationen sind eine sinnvolle Ergänzung zu Befragungen und Interviews im Rahmen der Analysephase (Phase 2). Zudem können auch interne Hospitationen von Projektbeteiligten in unterschiedlichen Arbeitsbereichen im Verlauf des Prozesses einen positiven Beitrag leisten.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Arbeitsplatz in der hospitierten Organisation
- Format zur Dokumentation der Eindrücke

Zeitaufwand:

- wenige Stunden bis einige Tage (die Hospitation kann größtenteils als reguläre Arbeitszeit genutzt werden)
- Dienstreisezeit je nach Standort

METHODENKARTE

Arbeitstypenentwicklung



Abbildung 29: Unterschiedliche Arbeitstypen

Es gilt, abzuschätzen, wie groß jeweils der Anteil an Einzel- und Zusammenarbeit ist, ob Zusammenarbeit face-to-face, digital oder hybrid, mit wie vielen Personen und intern oder extern stattfindet. Abschließend werden Veränderungstendenzen der Arbeitstypen in der Zukunft beispielsweise durch die Digitalisierung abgeschätzt.

Wann bietet sich die Methode an?

Anwendung findet die Methode am besten im Rahmen eines Workshops zu Beginn der Auseinandersetzung mit dem aktuellen Status. Teilnehmen sollten Personen, die sich gut auskennen mit den unterschiedlichen Arbeitsweisen, Aufgaben, Vorgehensweisen, Besprechungsarten usw.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Moderation
- Brownpaper an der Wand, ca. 2,5 Meter mal 1 Meter
- Standard Workshopmaterial (siehe „Infobox“ auf Seite 46)
- Dicke Stifte in drei verschiedenen Farben
(grün = Trends, rot = besonders zu beachten, schwarz = Information)
- Ggf. Band, um Tabelle für Arbeitstypen zu ‚zeichnen‘

Tipp: Wenn ein großer Monitor vorhanden ist, kann man auch gleich in einer großen Tabelle arbeiten. Die Moderation sollte sich mit der Technik gut auskennen und dadurch nicht Zeit und Aufmerksamkeit verlieren.

Zeitaufwand:

- Ca. zwei Stunden; bei mehr als acht Teilnehmenden arbeitet man in zwei Gruppen und stellt sich die Ergebnisse anschließend vor
- Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse: ca. anderthalb Stunden

3.2.3 Was bringt die Zukunft?

Wenn Sie sich entscheiden, eine Veränderung der Arbeitswelt und den Kulturwandel im Sinne des Neuen Arbeitens anzustoßen, ist es essenziell, sich mit der Zukunft des Arbeitens auseinander zu setzen, um als Organisation eine **eigene** Vision zu entwickeln. Wir neigen dazu, den Ist-Zustand zu evaluieren und rein daraus unsere Schlüsse für die Zukunft zu ziehen und vorschnell Lösungen zu entwickeln. Gegebenheiten in Organisationen sind häufig über Jahre gewachsen, und immer wieder merken wir als Kompetenzteam, dass Beschäftigten es schwerfällt, sich von dem zu lösen, was sie kennen, und neu zu denken. Es fehlt die Vorstellungskraft, was alles möglich ist in Zeiten von neuem Arbeiten.

Wie würden Sie die folgenden Fragen beantworten?

- Was erwarten Menschen von einem Büro in zehn Jahren?
- Was sagen aktuelle Studien zu New Work?
- Sind die Anforderungen von heute zukünftig noch relevant?
- Wie wird die Digitalisierung die Organisation verändern?

Wir empfehlen für die Beantwortung der Fragen und im Prozess der Analyse und Entwicklung der Leitlinien sich Inspiration von außen einzuholen. Dies kann zum Beispiel eine Besichtigung bei Organisationen sein, die bereits einen kulturellen und räumlichen Wandel erlebt haben oder mitten im Prozess stehen. Auch gibt es Experten, die man für Vorträge einladen kann, z. B. für die Projektgruppe oder als offene Variante für alle Mitarbeitende. Besuche auf Messen oder Konferenzen können ebenso den Blick weiten. Die Auseinandersetzung mit Studien kann fundierte Argumente in der Kommunikation der Veränderung liefern.

3.2.4 Leitlinien – Warum überhaupt Leitlinien?

Um Beschäftigten in solch einem Veränderungsprozess Orientierung zu geben, empfehlen wir Ihnen die Erarbeitung von Leitlinien. Dahinter steht die Frage: **Was leitet uns bei der Umsetzung des Neuen Arbeitens?**

Das Ergebnis sind co-kreativ entwickelte Grundsätze, die von allen Beteiligten bei der Gestaltung der neuen Arbeitswelt berücksichtigt werden sollen. Für die Entwicklung der Leitlinien sind die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Analysen zentral. Alle gesammelten Informationen aus der Analysephase werden visualisiert bzw. zur Verfügung gestellt, z. B. Befragungsergebnisse, Interviewauswertungen, Arbeitstypen, Zahlen-Daten-Fakten zum Raum und zur Technik, Zukunftsvisionen usw. Ein halbtägiger Leitlinien-Workshop am Ende der Analysephase bringt die Beteiligten auf kreative Art und Weise ins konkrete Entwickeln der Leitlinien, dabei gilt: **Formulieren Sie Leitlinien möglichst konkret und eingängig, sodass alle Menschen in Ihrer Organisation schnell verstehen, welche Richtung Sie mit der Veränderung verfolgen.**

Alternativ können die Leitlinien auch auf Führungsebene entwickelt werden. Es ist aber immer ratsam, in irgendeiner Form Stimmen aus der Belegschaft mit einzubeziehen.

Um eine hohe Akzeptanz der Veränderung zu erreichen, bilden die Leitlinien einen wichtigen Rahmen. Deshalb empfehlen wir, die Leitlinien von der Lenkung des Projekts zu verabschieden. Anschließend sollte eine Kommunikation an die Beschäftigten folgen, vorzugsweise in Verbindung mit Online-Dialogformaten, in denen Mitarbeitende (auch mobil arbeitend) Fragen stellen können. Und im Rückblick kann evaluiert werden, was zu Beginn des Projekts leitend war und ob sich daran im Verlauf etwas geändert hat.

Die folgende Methodenkarte beschreibt das bewährte Workshop-Vorgehen des Kompetenzteams bei den Kunden. Außerdem finden Sie Beispiele für Leitlinien.

METHODENKARTE

Leitlinienworkshop

Ziel des Workshops ist ein intensiver Diskurs zu den mindestens drei Themenfeldern Mensch, Raum, Digitales/Technik. Oftmals macht es Sinn, den Bereich Mensch als Kultur zu verstehen und z. B. auch das Thema Führung zusätzlich aufzunehmen. Gearbeitet wird in mindestens drei Gruppen an drei Stationen, die reihum (z. B. in Form eines World-Cafés) durchlaufen werden.

1. Durchlauf: Kreative Darstellung in Form von Kollagen, Legosteinen, Visualisierung mit Fäden und weitere.

2. Durchlauf: Verschriftlichung der Gedanken auf Post-its.

Wann bietet sich die Methode an?

Dieser Workshop schließt die Kulturanalyse ab. Diese Essenz wird anschließend redigiert und in möglichst pragmatische, leicht verstehbare und merkbare Leitplanken übersetzt. Diese dienen im gesamten Prozess als Richtschnur.

Tipp: Das Redigieren sollten nicht die Teilnehmenden selbst, denn diese diskutieren sich unnötig an Details fest. Hier hilft der pragmatische Blick von außen.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Standard Workshopmaterial (siehe „Infobox“ auf Seite 46)
- Visualisierung hilfreicher Ergebnisse der Analysephase (z. B. Präsentationen, Tabellen, Berichte)
- mindestens drei Stationen mit Materialien für kreative Arbeit (z. B. Bilder, Zeitschriften, Lego, Wollfäden) und Brownpaper
- (externe) Moderation

Zeitaufwand:

- Vorbereitung: ca. drei Stunden
- Durchführung: vier Stunden inklusive Kaffeepause; bei mehr als 16 Teilnehmenden eher fünf Stunden
- Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse: ca. anderthalb Stunden, da Vieles im Workshop selbst erarbeitet und dokumentiert wird und die Entwürfe anschließend nur noch redigiert werden müssen.

3.2.5 Beispiele für Leitlinien

1. Wir schaffen Begegnungsflächen ebenso wie Multifunktionsflächen.
2. Wir haben und leben Vereinbarungen zur (digitalen) Zusammenarbeit und Kommunikation.
3. Wir müssen verbindliche, verständliche und zuverlässige Technikstandards schaffen.
4. Wir schaffen Räume, die den unterschiedlichen Bedürfnissen unserer Arbeit entsprechen (Stillarbeit, Telefonate, Besprechungen usw.).
5. Wir fördern Wohlgefühl und Motivation durch gute Raumqualität.
6. Desksharing wird für alle eingeführt. Desksharing bietet die Möglichkeit der bedürfnisorientierten Ausgestaltung, und referatsinterne Regelungen sind zugelassen.
7. Wir leben den Kulturwandel gemeinsam auf allen Ebenen. Er ist ein stetiger Prozess.

3.2.6 Mögliche Zusammenlegung von Inhalten in einem Workshop

Dass es für die vorgestellten Herangehensweisen Zeit braucht, haben Sie beim Lesen sicherlich gemerkt. Manchmal ist die Zeit aber knapp oder der Aufwand einer umfangreichen Befragung steht nicht im Verhältnis zu dem, was erreicht werden soll. Auf den folgenden Methodenkarten stellen wir Ihnen zwei Ansätze vor, mit denen Sie in kurzer Zeit zu Ergebnissen kommen können. Selbstverständlich ist das Ergebnis bei diesem Vorgehen anschließend zu validieren. Sie erhalten erste Antworten im Sinne eines Prototyps, der immer noch weiterentwickelt werden muss.

METHODENKARTE

Analyse und Leitlinien komprimiert

In einem halbtägigen Workshop (mindestens vier Stunden) werden die Analyse der Arbeitskultur und die Entwicklung von Leitlinien kombiniert.

Der folgende Grobablauf eines Workshops hat sich für das Kompetenzteam bewährt.

1. Bedarfe identifizieren – Die Teilnehmenden sammeln ihre Gedanken zu folgenden Fragestellungen:
 - Was ist zu bewahren?
 - Was sind aktuelle Herausforderungen?
 - Was sind Wünsche an die Zukunft?
2. Arbeitstypen erstellen (siehe „Methodenkarte Arbeitstypenentwicklung“)
3. Betrachtung weiterer kultureller Aspekte: Veränderungsbereitschaft, Einstellung zu Desksharing, ggf. bisherige Erfahrungen durch Piloten
4. Ableitung von Leitlinien: Was leitet uns in unseren neuen Arbeitswelten?
 - Zunächst überlegen die Teilnehmenden konkrete Formulierungen in Einzelarbeit
 - Vorstellung und Diskussion der Ideen im Plenum
 - Festlegung von fünf Favoriten

Die Leitlinien werden im Anschluss redigiert und zu Beginn des folgenden Flächenworkshops noch einmal abgestimmt. Diese und die Ergebnisse des

zweiten Workshops sollte immer validiert werden, da sie sehr schnell mit geringer Beteiligung in diesem Kurzformat entwickelt wurden.

Wann bietet sich die Methode an?

Diese Kurzform der Analyse und Leitlinienentwicklung bietet sich an, wenn kurzfristig erste Tendenzen ausgemacht werden sollen. Es kann für kleinere Organisationen eine Möglichkeit sein, um den Aufwand zu reduzieren. Grundsätzlich kann dieses Vorgehen auch einen beispielhaften Auftakt bilden, um in eine erste co-kreative Auseinandersetzung mit dem Thema zu kommen.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Eine divers zusammengestellte Gruppe an Teilnehmenden, möglichst repräsentativ für die Organisation
- (externe) Moderation
- Moderationsmaterial wie Post-Its, Stifte, Brownpaper usw.

Zeitaufwand:

- Workshop Vorbereitung: ca. zwei Stunden
- Durchführung: ca. vier Stunden
- Nachbereitung: ca. eine Stunde

METHODENKARTE

Design Thinking

Beim Design Thinking handelt es sich um einen strukturierten Ansatz, der darauf abzielt, kreative Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. Dabei steht das Verstehen der Bedürfnisse der Menschen, für die eine Lösung gedacht wird, im Vordergrund. Mit Empathie und Kreativität werden in einem möglichst divers aufgestellten Team gemeinsam neue und innovative Wege entwickelt.

Ein Design Thinking beinhaltet sechs Phasen, die im Rahmen von Workshops, z. B. an zwei Tagen, durchlaufen werden.

1. Verstehen – Gemeinsames Verständnis der Frage entwickeln,
2. Beobachten – Sichtweisen von außen auf die Fragestellung einholen, z. B. durch kurze Interviews oder Vorab-Umfragen
3. Sichtweise definieren – Für wen wird eine Lösung gesucht? Entwicklung einer sogenannten Persona
4. Ideenfindung – Erst jetzt geht es in den Lösungsraum
5. Prototypen – (brauchbare) Ideen in einen Prototyp umsetzen, dies kann im Kontext von Neuen Arbeiten zum Beispiel eine Mind-Map der Vision sein oder für konkrete Raumfragen ein Grundriss
6. Testen – Der Prototyp wird als Part des Workshops den Stakeholdern präsentiert und die Gruppe bekommt direkt Feedback, danach wird der Prototyp iterativ weiterentwickelt

Wann bietet sich die Methode an?

Bei der Einführung von Neuem Arbeiten kann man sich zum Beispiel den Leitlinien und der Gestaltung eines neuartigen Raums mit dem Ansatz von Design Thinking nähern. Zu Beginn eines Projekts kann es auch hilfreich sein, um eine gemeinsame Idee der Vision bzw. des Ziels zu bekommen. Der Ansatz liefert Ihnen in verhältnismäßig kurzer Zeit ein fundiertes Ergebnis, das Grundlage für die weitere Entwicklung ist.

Ein Design Thinking lebt von der methodischen Vielfalt und Begleitung. Wenn Sie ein Design Thinking durchführen, raten wir Ihnen, sich gut mit dem Ansatz vertraut zu machen oder eine Expertin bzw. einen Experten mit der Konzeption und Moderation zu beauftragen.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Fragestellung: Welches Problem wollen Sie lösen?
- Moderation (ggf. extern)
- Methodisch vorbereitete Design Thinking Phasen sowie entsprechendes Material
- Material für das Prototyping
- Literaturhinweis: „Design Thinking – Schnellstart“ von Inga Wiele et al.

Zeitaufwand:

Durchführung: anderthalb bis zwei Tage; Vorbereitung: ein halber Tag

3.2.7 Gebäudeinformationen und Flächendaten ermitteln

Neues Arbeiten erfordert geeignete Räume. In der Regel ist für Neues Arbeiten keine grundlegende Umstrukturierung der bestehenden Flächen notwendig, denn eine veränderte Arbeitskultur kann in bestehenden Flächen umgesetzt und lebendig werden. Die konkrete Umsetzung Ihres Projektes kann in verschiedenen Gebäudeszenarien erfolgen:

Das Gebäude und die Räumlichkeiten, die in Zukunft genutzt werden, sind bekannt. Entweder geht es um eine reine Umstrukturierung der bisher genutzten Flächen oder es kann darum gehen, im Rahmen der Flächensuffizienz Flächen im Gebäude freizugeben und in Zukunft auf kleinerer Fläche die Räume neu zu strukturieren.

Ein weiterer Fall kann der Umzug in ein neues Gebäude im Rahmen der Umsetzung der Portfoliokonzepte sein. Dafür ist vorab die Beurteilung erfolgt, ob die Flächenvorgaben eingehalten und die nötigen Einsparungen umgesetzt werden können.

In allen Fällen werden in der Analysephase bereits Gebäude- und Raumdaten ermittelt. Dabei ist die GMSH mit den bei uns gebündelten Gebäudeinformationen und den bekannten Verfahren Ihre Ansprechperson.

Das Gebäude soll in all seinen Facetten und Möglichkeiten durchleuchtet werden. Die baulichen Themen können viele Möglichkeiten eröffnen, fordern aber auch manchmal ein Um-die-Ecke-Denken. Sobald Ihr Projekt zum Neuen Arbeiten einen Baubedarf auslöst, greifen für die Landesliegenschaften die bekannten Verfahren des Handbuches für die Durchführung von Bauaufgaben (HBBau) mit den entsprechenden zeitlichen Abläufen.

Aspekte, die zu bedenken sind, sind zum Beispiel:

- Denkmalschutz: Besteht ein Gebäudeschutz? Oder sind einzelne Bauteile unter Schutz gestellt?
- Statik: Kann ich Wände herausnehmen? Vertragen die Decken zusätzliche Lasten?
- Brandschutz: Gibt es ein Brandschutzkonzept? Muss ein neues Brandschutzkonzept aufgestellt werden?
- Nutzungseinheiten: Für das Konzept des Neuen Arbeitens ist es unter Umständen hilfreich, wenn in den Gebäuden sogenannte Nutzungseinheiten gebildet werden können, da innerhalb dieser Nutzungseinheiten (einschließlich der Flure) reduzierte Anforderungen an den Brandschutz gelten. Das bedeutet, dass z. B. Öffnungen von Räumen zu Fluren möglich sind und Flure auch möbliert werden dürfen.
- Weitere Bedarfe: z. B. eine notwendige energetische Sanierung, müssen die Fenster oder die Heizung zeitnah ausgetauscht werden usw., vielleicht ist die Umsetzung des Neuen Arbeitens kombiniert mit einer Grundsanierung des Gebäudes oder die ohnehin geplante Grundsanierung ist sogar der Auslöser, die Flächen neu zu überplanen. Bedarfe werden dann ermittelt und durch die GMSH in einer Bedarfsplanung gebündelt.
- Stehen ausreichend finanzielle Ressourcen zur Realisierung von Baubedarfen zur Verfügung? Umzüge und bauliche Veränderungen sollten auf ein notwendiges Mindestmaß reduziert bleiben.
- Größere Baubedarfe gehen mit einem hohen zeitlichen Aufwand einher, der mit Blick auf die Motivationslage der Mitarbeitenden beurteilt werden muss.

HBBau und Raumbedarfsanerkennungsverfahren

Im Folgenden beschreiben wir das im Land festgelegte formelle Verfahren zur Ermittlung eines Flächenbudgets für die detaillierte Beschäftigung mit Büroflächen.

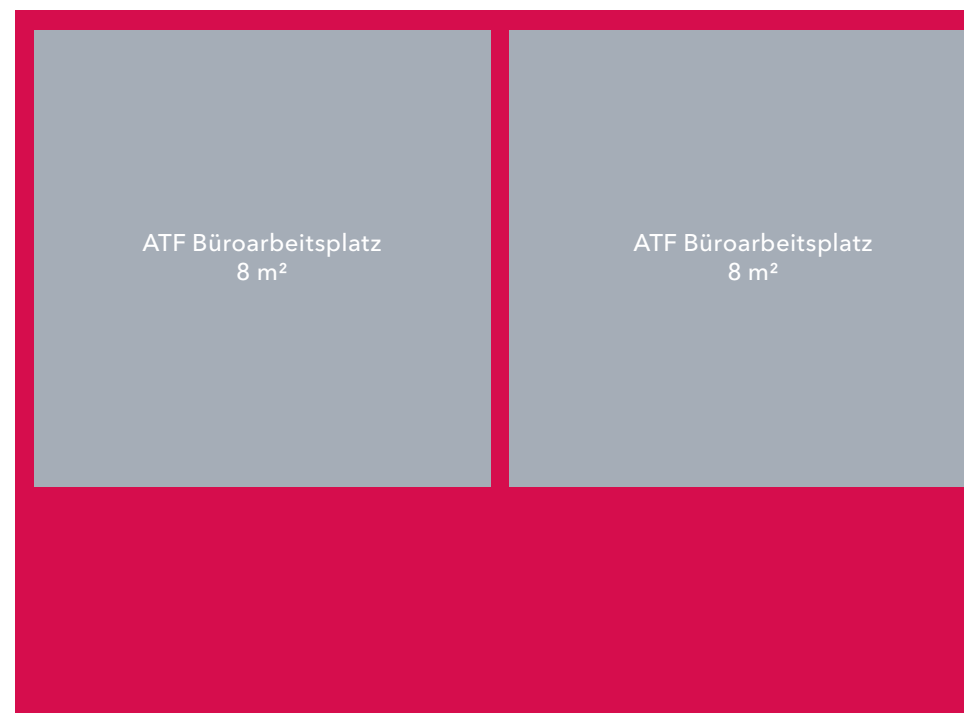
Um eine Reduzierung der Büroflächen gemäß § 6 Abs. 4 EWKG in der Landesverwaltung anzustoßen, wurden die Höchstflächen in Muster 13 (Anlage 2) HBBau durch Richt- bzw. Zielwerte ersetzt, die durchgängig niedriger liegen als die bis dahin geltenden Höchstwerte. Mit Datum vom 10.02.2023 ist die Änderung Muster 13 (Anlage 2) HBBau zur Büroflächenreduzierung eingeführt worden.

Zu Beginn einer Dienststellenbetrachtung soll auf Basis des Raumbedarfsanerkennungsverfahrens gemäß K 18 HBBau eine Untersuchung zur kapazitätsmäßig optimalen Ausnutzung des Bestandes erfolgen.

Dabei wird entsprechend des der Anerkennung vorgeschalteten und bereits etablierten Raumbedarffeststellungsverfahrens ein abstrakttheoretischer Flächenbedarf (ATF) des Nutzers, basierend auf den Muster 13 (Anlage 2) HBBau, ermittelt.

Neben dem **gesamten** abstrakttheoretischen Flächenüberhang (das ist die Summe der aktuell in Ihrem Gebäude durch Ihre Dienststelle genutzte Büroraumfläche abzüglich dem abstrakttheoretischem Büroraumanspruch gemäß HBBau) wird von der GMSH auch ein **verwertbarer** Büroraumüberhang ausgewiesen.

Der **verwertbare** Büroraumüberhang ergibt sich aus der Addition von unbelegten Flächen in genutzten Büroräumen, die gleich oder größer als acht Quadratmeter sind.



Beispiel

Büroraum	27 m ²
Arbeitsplatz HBBau	8 m ²
Arbeitsplatz HBBau	8 m ²
Restfläche	11 m ² (größer 8 m ²)

VERWERTBAR

Abbildung 30: Beispielrechnung für einen verwertbaren Büroraumüberhang

Der **nicht verwertbare** Überhang (z. B. vier Quadratmeter in einem 20 Quadratmeter großem Doppelbüro) wird bei herkömmlicher Unterbringung folglich nicht weiter betrachtet, da hier der verwertbare Überhang im Fokus steht.



Beispiel

Büroraum	20 m ²
Arbeitsplatz HBBau	8 m ²
Arbeitsplatz HBBau	8 m ²
Restfläche	4m ² (kleiner 8 m ²)

NICHT VERWERTBAR

Der anerkannte abstrakttheoretische Flächenbedarf zuzüglich dem nicht verwertbaren Überhang ist das **Gesamtflächenbudget**, innerhalb dessen die Dienststelle ihre Arbeitswelt frei entwickeln kann. Dies beinhaltet insbesondere Flächen für Büros, Kommunikation und Multifunktion. Geringfügige Abweichungen bedingt durch arbeitsstättenrechtliche Vorschriften oder ungünstige Raumzuschnitte sind zulässig.

Sollte die Summe aus abstrakttheoretischem Flächenbedarf zuzüglich nicht verwertbarem Überhang die Zielwerte (siehe folgender Abschnitt) für die Büroflächen nach EWKG überschreiten, so gilt als Höchstwert der Gesamtbürofläche der Zielwert nach EWKG. Daher wird in diesem Fall das Gesamtflächenbudget gedeckelt.

Die Dienststelle entscheidet eigenständig über die Verwendung des Flächenbudgets entsprechend ihrer vorhandenen und sich entwickelnden Arbeitsaufgaben, Arbeitsweisen und Arbeitskultur. Die Einschätzung über die Einhaltung des Arbeitsschutzes entsprechend der ASR obliegt dem Nutzer selbst.

Die folgende Grafik zeigt Ihnen die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Verfahren.

Abbildung 31: Eine Beispielrechnung für einen nicht verwertbaren Büroüberhang

Erklärung Flächenzusammenhänge Büroflächen

Zielwert EWKG/Höchstgrenze Flächenbudget

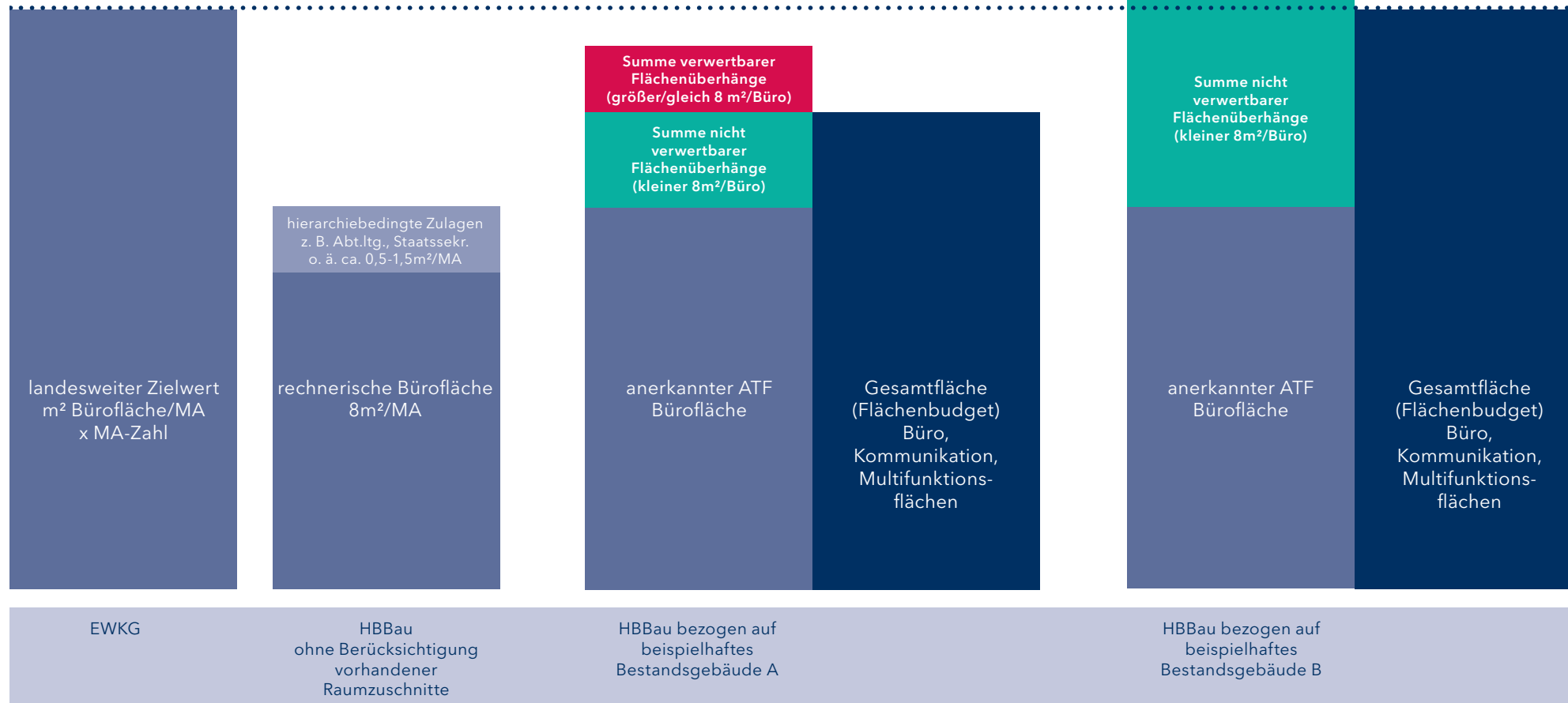


Abbildung 32: Erklärung von Flächenzusammenhängen der Büroflächen

In der Praxis hat sich gezeigt, dass es zu Beginn der Flächenbetrachtung eines gewissen Aufwands bedarf, die vorhandenen Datenlagen innerhalb Ihrer Dienststelle in Übereinstimmung zu bringen. Im Bereich der Mitarbeiterzahlen schauen wir gemeinsam mit Ihnen noch einmal genau hin, damit die gemeldeten Zahlen aus dem Monitoring und die im Raumbedarfsfeststellungsverfahren benannten Zahlen übereinstimmen.

Zusätzlich kann die GMSH bei Bedarf zu Ihrer Information zum Stichtag Ihrer Meldung und des Raumbedarfsfeststellungsverfahrens einen tagesaktuellen Stand des Flächenmonitorings für Ihre Dienststelle erstellen.

Wenn Sie durch das Kompetenzteam Neues Arbeiten beraten werden, erhalten Sie zeitlich parallel ein Formblatt „Mitarbeiterzahlen und Flächen“. Darauf tragen Sie alle Mitarbeitenden nach Organisationszugehörigkeit und Hierarchieebene ein. Das Formblatt enthält eine integrierte Berechnungsfunktion auf Basis der aktuellen Richt- bzw. Zielwerte für Büroflächen nach Muster13 (Anlage2) HBBau und weist Ihnen am Ende neben dem gesamten abstrakttheoretischen Flächenbedarf (ATF) auch einen abteilungsscharfen ATF aus. Warum wir das tun, erklären wir Ihnen im nächsten Kapitel.

Auch hier ist es wichtig, dass die Mitarbeitendenzahlen mit den gemeldeten Zahlen aus den vorangegangenen Verfahren übereinstimmen. So erhalten Sie eine abgestimmte Datenlage zu den Büroflächen.

3.2.8 Flächenmonitoring und Ermittlung der Zielwerte für Büroflächen

Zur Überprüfung der unter Punkt 1.3 genannten Zielerreichung wurde ein landesweites Monitoring-System eingerichtet. Hierzu wurden zunächst landesweit aus der Summe der Anzahl der Landesbediensteten inkl. NN-Stellen sowie der Summe der Bürofläche und Nettoraumfläche im Portfolio des Zentralen Grundvermögens zur Behördenunterbringung (ZGB) die erforderlichen Referenzwerte zum 1. Januar 2019 für Bürofläche je Landesbediensteten sowie für Nettoraumfläche je Landesbediensteten berechnet. Von diesen Referenzwerten wurden dann gem. der beiden Kabinettsbeschlüsse vom 4. Oktober 2022 und 14. März 2024 20 Prozent bei der Bürofläche und 10 Prozent bzw. 20 Prozent bei der Nettoraumfläche in Abzug gebracht. Die Einhaltung der Flächeneinsparvorgaben der Gerichte, Staatsanwaltschaften und Bewährungshilfen erfolgt über Konzeptionen des MJG und wird von dort überwacht. Flächenzahlen der Gerichte, Staatsanwaltschaften und Bewährungshilfen sind folglich nicht in den nachfolgenden Darstellungen enthalten.

Der im Rahmen des sog. restlichen ZGB (ohne Gerichte, Staatsanwaltschaften und Bewährungshilfen) landesweit durchschnittlich zu erreichende Zielwert, um die vorgegebene

- Büroflächenreduzierung bis 2030 i. H. v. 20 Prozent zu erreichen, beträgt 10,71 m² Bürofläche je Landesbediensteten;
- Nettoraumflächeneinsparung bis 2030 i. H. v. 10 Prozent zu erreichen, beträgt 30,42 m² Nettoraumfläche je Landesbediensteten;
- Nettoraumflächeneinsparung bis 2040 i. H. v. 20 Prozent zu erreichen, beträgt 27,04 m² Nettoraumfläche je Landesbediensteten.

Die vorgenannten Zielwerte wurden den landesweiten Durchschnittswerten der im restlichen ZGB untergebrachten Behörden zum Stichtag 1. Januar 2025 gegenübergestellt. Die Ergebnisse dieser Stichtagesbetrachtung sind den nachfolgenden Aufstellungen zu entnehmen:

Flächenmonitoring 2025

	Bürofläche zum 01.01.2019	Nettoraumfläche zum 01.01.2019	Landes- bedienstete zum 01.01.2019	Bürofläche zum 01.01.2025	Nettoraumfläche zum 01.01.2025	Landes- bedienstete zum 01.01.2025
Gerichte, Staatsanwaltschaften, Bewährungshilfen	71.026,15 m²	228.470,86 m²	4.882 MA	73.936,90 m²	234.752,10 m²	5.024 MA
Restliches ZGB	162.390,51 m²	409.952,31 m²	12.127 MA	167.921,34 m²	422.959,67 m²	13.313 MA
Gesamt	233.416,66 m²	638.423,17 m²	17.009 MA	241.858,24 m²	657.711,77 m²	18.337 MA

Tabelle 2: Flächenmonitoring 2025, Vergleich Berichtsjahr mit Referenzwert 2019.

Neuer Wert für restliches ZGB

Rechts- und Beschlussgrundlage	Ziele	Ermittlung landesweiter ZGB-Zielwert			Abgleich zum ZGB-Bestand			
		Referenz- wert zum 01.01.2019	Abzug vom Referenzwert	Zielwert Rest ZGB	Fläche je Lan- desbediens- teten zum 01.01.2025	Abweichung vom Zielwert	relative erforderliche Einsparung	absolute erforderliche Einsparung
Bürofläche gem. § 4 Abs. 4 EWKG u. Kabinettsbeschl. v. 04.10.2022 (KV 229/22):	Reduzierung Bürofläche um 20% bis 2030	13,39 m²/MA	20%	10,71 m²/MA	12,61 m²/MA	1,90 m²/MA	15,07%	25.304 m²
Nettoraumfläche gem. Kabinettsbeschl. v. 04.10.2022 (KV 229/22):	Reduzierung NRF um 10% bis 2030	33,80 m²/MA	10%	30,42 m²/MA	31,77 m²/MA	1,35 m²/MA	4,24%	17.919 m²
Nettoraumfläche gem. Kabinettsbeschl. v. 14.03.2024 (KV 56/24):	Reduzierung NRF um 20% bis 2040	33,80 m²/MA	20%	27,04 m²/MA	31,77 m²/MA	4,73 m²/MA	14,88%	62.924 m²

Tabelle 3: Neuer Wert für restliches ZGB.

Bisheriger Wert gesamtes ZGB

Rechts- und Beschlussgrundlage	Ziele	Ermittlung landesweiter Zielwert			Abgleich zum landesweiten Bestand			
		Referenzwert zum 01.01.2019	Abzug vom Referenzwert	Landesweiter Zielwert	Fläche je Landesbediensteten zum 01.01.2025	Abweichung vom Zielwert	relative erforderliche Einsparung	absolute erforderliche Einsparung
Bürofläche gem. § 4 Abs. 4 EWKG u. Kabinettsbeschl. v. 04.10.2022 (KV 229/22):	Reduzierung Bürofläche um 20 % bis 2030	13,72 m²/MA	20 %	10,98 m²/MA	13,19 m²/MA	2,21 m²/MA	16,76 %	40.545 m²
Nettoraumfläche gem. Kabinettsbeschl. v. 04.10.2022 (KV 229/22):	Reduzierung NRF um 10 % bis 2030	37,53 m²/MA	10 %	33,78 m²/MA	35,87 m²/MA	2,09 m²/MA	5,82 %	38.270 m²
Nettoraumfläche gem. Kabinettsbeschl. v. 14.03.2024 (KV 56/24):	Reduzierung NRF um 20 % bis 2040	37,53 m²/MA	20 %	30,03 m²/MA	35,87 m²/MA	5,84 m²/MA	16,28 %	107.097 m²

Tabelle 4: Bisheriger Wert gesamtes ZGB.

Diese Stichtagsbetrachtungen bieten einen Überblick, wie viel Fläche im Bereich des ZGB zur Erreichung der Einsparziele eingespart werden muss. Dabei ist zu beachten, dass gerade mit Blick auf die Beanspruchung von Nettoraumflächen zwischen den Ressorts erhebliche Unterschiede bestehen, die sich in der Vielfältigkeit der Funktionsflächen und der jeweiligen betrieblich-organisatorischen Tätigkeiten insbesondere in den nachgeordneten Bereichen begründen. Die ermittelten Zielwerte sind demnach als Oberwert zu verstehen, der im landesweiten Durchschnitt unterschritten werden muss, um die dargestellten Zielvorgaben zu erfüllen.

3.3 Phase 3: Konzepterstellung

Phase 3 Konzepterstellung

Inhalt Variantenuntersuchung an Grundrissen | Entwicklung der notwendigen Raumstrukturen

→ Gesamtkonzept für die neue Arbeitswelt

3.3.1 Entwicklung von Raumkonzepten

In der Phase 3 steht die Verortung und Definition von Flächen und Räumen im Gebäude im Fokus. Die in der vorangegangenen Phase erarbeiteten Grundlagen sind dafür die Basis. Die entwickelten Leitlinien zur Arbeitskultur sollten als Leitfaden bei allen Gedankenentwicklungen zu Räumlichkeiten immer präsent sein.

Die zukünftigen Raumkonzepte unterscheiden sich vom bisher bekannten: Während in einem klassischen Verwaltungsgebäude bisher Büroräume für alle Mitarbeitenden zur Verfügung stehen und daneben Besprechungsräume für Meetings mit in- und externen Mitarbeitenden, geht es nun um die Schaffung eines Raumkonzepts für aktivitätsbezogenes Arbeiten. Für jede Tätigkeit steht eine jeweils passende Raumauswahl zur Verfügung. Neben klassischen Büroräumen können das zum Beispiel auch Multifunktionsbüros mit integrierten Besprechungs- und Videokommunikationsbereichen sein. Es gibt Projekträume für phasenweise interdisziplinäres, referatsübergreifendes Arbeiten. In Lounges finden kurze Meetings und

Zusammentreffen statt. E-Mails werden dort bearbeitet, wo der nächste Abstimmungstermin stattfindet. Stillarbeitsräume für konzentrierte Sachbearbeitung geben den Rahmen für intensive Alleinarbeitsphasen. Während eines Arbeitstags kann der Arbeitsort innerhalb des Gebäudes mehrfach wechseln.

Auch zu Beginn der Phase 3 ist eine kleinteilige Beschäftigung mit Mitarbeitendenzahlen, Raumbedarfen und Flächen notwendig. Mit diesen Grundlagen können in den Workshops Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Welche Raumtypen und Flächen unterstützen die Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit?
- Wie sollen diese Räume im Gebäude verteilt und angeordnet sein?
- Welche Abteilungen benötigen eine räumliche Nähe?

Beginnen Sie mit einer gedanklichen Reise in Ihre zukünftige Arbeitswelt.

Stellen Sie sich und Ihren Kolleginnen und Kollegen Fragen wie:

- Woran, wie und mit wem wollte ich immer schon einmal im Büro arbeiten können?
- Wie und wo würde mein idealer Arbeitstag anfangen und enden?
- Ich brauche eine Denkpause. Wie sieht der ideale Platz bzw. Raum dafür aus?
- Welche Umgebung regt meine Kreativität an?
Wo kann ich gut Neues lernen?
- usw.

Lassen Sie diese Ideen in die Flächenworkshops mit einfließen. Es ist IHRE zukünftige Arbeitswelt, die Sie gestalten dürfen.

3.3.2 Flächenbudget und Desksharingfaktor

Aus der Phase 2, Analyse, ergibt sich unter Berücksichtigung der Mitarbeitendenzahl (nicht der Vollzeitäquivalente!) ein Gesamtflächenbudget für ein für Ihre Dienststelle und Arbeitsweise passendes Raumkonzept. Das Flächenbudget entspricht nicht den einzelnen Räumen im Gebäude. Es ist eine Gesamtflächenermittlung, innerhalb derer eine Addition von Raumfunktionen im Gebäude umgesetzt werden kann. Neben Arbeitsplätzen sind das auch informelle Kommunikationszonen, Projekträume und z. B. Telefonzellen. Dieses Flächenbudget ergibt sich aus dem Handbuch Bau und ist für alle Dienststellen des Landes vorgegeben.

Im Ergebnis ergibt sich daraus: Je höher der Desksharing-Anteil ist, desto mehr Kommunikations- und Multifunktionsflächen stehen zur Verfügung.

Über allem steht der Grundgedanke der Wirtschaftlichkeit und der Suffizienz. Durch das Desksharing entsteht die Möglichkeit, Büroflächenraum zu reduzieren und qualitativ hochwertigere Begegnungsflächen bzw. Multifunktionsflächen zu schaffen.

Bei der GMSH wurde in der ersten Umsetzung mit einem Sharingfaktor von zehn Mitarbeitenden auf sieben Arbeitsplätze begonnen. Nach zwei Jahren haben wir festgestellt, dass einige Bereiche eine wesentlich geringere Belegungsquote hatten. Derzeit wird bereits nachreguliert. Dagegen waren Besprechungsflächen zu gering bemessen, die dann erweitert wurden.

Was mache ich denn, wenn alle meine Mitarbeitenden kommen? In der Praxis hat sich herausgestellt, dass sich diese Situation nicht eingestellt

hat. Tatsächlich sind über das ganze Jahr immer Mitarbeiter*innen in Urlaub, krank, in Elternzeit, im Sabbatical, in Außenterminen oder auf Fortbildung.

Wenn gemeinsame Präsenzbesprechungen eine Anwesenheit aller Mitarbeitenden eines Organisationsbereichs vor Ort fordert, ist es immer möglich, freie Plätze in anderen Abteilungen zu buchen.

Eine inzwischen immer größer werdende Anzahl von Mitarbeitenden bucht sich gar nicht erst einen Platz, wenn sie in Halbtagesbesprechungen sitzen: Das morgendliche E-Mails-Checken wird an einem verfügbaren, freien Platz erledigt – auf der Teamfläche, im Besprechungsraum oder an einem (noch) freien Arbeitsplatz.

Die Erfahrungen mit dem Desksharing sollten kontinuierlich evaluiert werden, um das Konzept weiterzuentwickeln. Die fast dreijährigen Erfahrungen der GMSH zeigen, dass sich der Bedarf an Arbeitsplätzen in den Teams sehr unterscheidet. Eine erste Idee zum Umgang damit ist, eine Auslastungsquote als Orientierung anzusetzen, um die Teamflächengröße besser an die echte Nutzung anzupassen.

Wir laden Sie als Kompetenzteam Neues Arbeiten in die GMSH ein und berichten Ihnen gerne von unseren Erfahrungen.

In den von uns begleiteten Pilotprojekten wurde das Thema Desksharing von Anfang an mitgedacht und in den Projektgruppen entwickelt. In allen drei Projekten ergaben sich überschneidende Erkenntnisse und Festlegungen zum zukünftigen Desksharing.

3.3.3 Erkenntnisse aus den Piloten bezüglich Desksharing

Aus den Leitlinien der Pilotprojekte lassen sich folgende Erkenntnisse für die Einführung von Desksharing ableiten.

Grundlegend ist, dass immer alle Mitarbeitenden am Desksharing teilnehmen. Dabei wird zwischen einem **aktiven und passiven Desksharing** unterschieden. Beim passiven Desksharing findet die Arbeit grundsätzlich weiterhin an einem festen Arbeitsplatz statt. Bei Abwesenheit muss der Arbeitsplatz für andere Kolleginnen und Kollegen nutzbar sein. Beispiele sind Urlaub, Krankheit oder Dienstreisen. Wer aktiv am Desksharing teilnimmt, hat keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz und ist täglich flexibel in der Arbeitsplatzwahl. Das Desksharing findet vorwiegend innerhalb einer vorgesehenen Abteilungs- bzw. Referatsfläche, auch Teamfläche genannt, statt.

Die **Ausgestaltung des Desksharings** (Anteil aktiv / passiv, Ankerbüros) liegt in der Verantwortung der Abteilungen und soll unter Partizipation der Mitarbeitenden entwickelt werden. In sogenannten Ankerbüros arbeiten zum Beispiel Mitarbeitende, die nicht im Homeoffice arbeiten und nur am passiven Desksharing teilnehmen. Sie können eine Art Knotenpunkt bilden, und beispielsweise informieren, wo andere Referatsmitglieder arbeiten. Bestenfalls ist diese Information digital transparent für alle Mitarbeitenden der Dienststelle.

Innerhalb einer Abteilung kann eigenständig entschieden werden, ob das Desksharing über die gesamte Abteilungsfläche stattfindet oder ob z. B.

Referatsflächen definiert werden und dort nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines bestimmten Referates buchen dürfen.

Auch die Einrichtung von abteilungs- oder referatsübergreifenden Coworkingbüros ist möglich. Diese bieten die Möglichkeit, an Tagen besonders dichter Belegung einen Arbeitsplatz in einer für alle buchbaren Bürofläche zu belegen. Diese Coworkingbüros können auch für interdisziplinäres und dienststellenübergreifendes Arbeiten genutzt werden.

Die **Buchung eines Arbeitsplatzes** erfolgt über ein digitales Tool, z. B. „dReservierung“ von Dataport, innerhalb eines definierten Abteilungskontingents. Die Anwendung sollte sowohl via Desktop als auch via App bedienbar sein.

Innerhalb Ihres Hauses können Sie detaillierte Vereinbarungen zur Arbeitsplatzbuchung treffen, Fragestellungen sind zum Beispiel:

- Wie lange im Voraus kann gebucht werden?
- Welche Plätze sind fest vergeben, welche sind frei buchbar?
- Soll es die Möglichkeit geben, für Externe einen Platz zu buchen?
- Können Plätze nur ganztags gebucht werden oder wird der Tag in vormittags und nachmittags geteilt? Wer vormittags auf Außenterminen unterwegs ist, benötigt vielleicht erst ab mittags einen Arbeitsplatz, während eine Halbtagskraft mittags Feierabend macht.

Es gibt zwei Grundvoraussetzungen für ein funktionierendes Desksharing. Zum einen ist das die notwendige und standardisierte IT- und Telefonie-Ausstattung (z. B. Softphone „Cisco Jabber“). Zum anderen muss gegeben sein, dass der Arbeitsplatz beim längeren Verlassen für andere nutzbar ist. Dies beinhaltet, den Tisch soweit frei zu räumen, dass nur noch die Standardausstattung am Arbeitsplatz vorhanden ist. Abweichende Regelungen können innerhalb von Abteilungen (siehe Ausgestaltung Desksharing) getroffen werden.

In den Leitlinien kann definiert werden, welche Ausstattungsgegenstände (z. B. eine Tastatur, eine Maus, ein Headset) Teil der personenbezogenen Ausrüstung sind. In der Regel sollte die persönliche Ausstattung in ein Schließfach passen.

Die Flächen, innerhalb derer Desksharing praktiziert wird, sollen sowohl baulich als auch in der Inneneinrichtung nicht zu individuell gestaltet sein, da es bedingt durch die Legislaturperioden des Landtags und Umstrukturierungen in der Landesverwaltung immer wieder zu Veränderungen in den Zuordnungen von Gebäuden und Arbeitsbereichen kommen wird. Flächen, die in der räumlichen Ausgestaltung eine gewisse Allgemeingültigkeit haben, bleiben langfristig flexibel und sind somit ein Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Die Umstellung ist ein großer Schritt für alle Beteiligten. Sie bietet aber die Chance, täglich die Kontakte und Räumlichkeiten zu finden, die tatsächlich gebraucht werden.

Wir laden Sie als Kompetenzteam Neues Arbeiten in die GMSH ein, und zeigen Ihnen gerne unsere Räumlichkeiten und berichten von unseren Erfahrungen.

3.3.4 Raumtypologien

Bereits im vorangehenden Absatz sind einige Begrifflichkeiten für Raumtypologien verwendet worden, die wir zusätzlich zu weiteren Raumtypen hier definieren wollen:

Innerhalb des ermittelten Flächenbudgets können Sie die für Sie passenden Raumtypologien, soweit es die baulichen oder finanziellen Rahmenbedingungen zulassen, frei verteilen und gestalten. Die Raumfunktionen und Raumarten innerhalb des Kontingents gehen dabei teilweise fließend ineinander über. Sprechen Sie über Fragen wie

- Welche Aufgaben soll das Büroflächenbudget erfüllen?
- Welche Tätigkeiten werden eher im Homeoffice erledigt?
- Welche Räume sind für welche Tätigkeiten geeignet?
- Wo sind Gespräche und Kommunikation erwünscht und vorgesehen?
- Wo ist Stille erforderlich?

Büro

Dies ist das klassische Ein- oder Zweipersonenbüro, ausgestattet mit Schreibtisch(en), ggf. Container und Aktenregal bzw. Aktenschrank. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dieser klassische Büroraum nach wie vor eine große Bedeutung hat. Nach den Vorgaben des HBBau sind je Person acht Quadratmeter Bürofläche in einem Raum vorgesehen. Nach den Vorschriften des Arbeitsstättenrechts kann in vielen Fällen bei Bedarf auch eine engere Belegung erfolgen.



Abbildung 33: Fertig gestaltetes Einzelbüro

Mehrpersonenbüro / Open Space

Dies ist eine Bürofläche für drei oder mehr Mitarbeitende. Einzelne Arbeitszonen können durch Stellwände oder Schrankelemente definiert werden, auch eine Besprechungscke kann integriert werden. Telefonate und ein gewisses Maß an spontaner Kommunikation über den Schreibtisch hinweg findet hier statt. Spontan nutzbare Rückzugsbereiche für informelle Besprechungen und Telefonate sind hilfreich, um die Kolleginnen und Kollegen im Büro nicht bei der konzentrierten Arbeit zu stören. Ungestörtes Arbeiten ermöglichen auch Sonderlösungen wie zum Beispiel eine Telefon- und Meetingbox. Diese stellt sicher, dass der Raum sowohl funktional als auch komfortabel ist und eine ruhige Arbeitsumgebung bietet. Alternativ wird in der Nähe ein kleiner Raum als Stillarbeits- und Telefonraum definiert.



Abbildung 34: Insel mit vier Arbeitsplätzen



Abbildung 35: OpenSpace

Stillarbeits- und Fokusbereiche

Dies können Einzelbüros oder auch Mehrpersonenbüros sein, in denen mittels interner Vereinbarungen fokussierte Einzelarbeit über längere Zeiträume den Vorrang hat (Bibliotheksatmosphäre). Für Telefonate oder Abstimmungen wird der Raum verlassen. Auch innerhalb von größeren Flächen lassen sich Fokusbereiche integrieren, z. B. in der Form von Telefon- oder Besprechungsboxen.



Abbildung 36: ein Rückzugsort im Workcafé

Multifunktionsbüro

Ein Multifunktionsbüro ist einerseits durch einen oder mehrere klassische Schreibtischarbeitsplätze geprägt, bietet darüber hinaus jedoch noch die Möglichkeit für kurzen Austausch, Steharbeit oder Besprechung. Ergänzen- de Möblierung können eine Loungeecke, ein kleiner Besprechungstisch oder ein Steharbeitstisch, u. U. ergänzt durch einen Bildschirm für Video- konferenzen sein.



Abbildung 37: Multifunktionaler Arbeitsbereich

Kommunikationsfläche / Lounge

In Zeiten, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr täglich in die Dienststelle kommen, ist es besonders wichtig, dort ausreichende und qualitativ hochwertige Kommunikationsflächen zu schaffen. Der Wunsch nach Kommunikation ist uns in den Beratungen immer wieder als besonders wichtig vermittelt worden. Die klassische Teeküche kann diese Anforderung nicht erfüllen.

Lounges mit integrierter Küchenzeile bieten die Möglichkeit, mit einer Tasse Tee oder Kaffee in der Hand in informellen Austausch zu kommen. Mit Pinnwänden und Whiteboards können sie zur Informationszentrale des Referats oder der Abteilung werden. Sie bieten Raum für kurze Teammeetings genauso wie für die Pause oder die Geburtstagsfeier. Da im Rahmen des Desksharings die Büros manchmal nicht mehr individuell gestaltet werden, bietet die Lounge sich an, mit Farben und Pflanzen zur Teamheimat zu werden.



Abbildung 38: Lounge mit unterschiedlichen Sitzvarianten



Abbildung 39: Typische Lounge in der GMSH

Projekt- bzw. Workshopraum

Projekträume bieten Flächen für Workshops und phasenweise gemeinsames Arbeiten. Leichte, verschiebbare Möbel und Videokonferenztechnik ermöglichen eine vielfältige Nutzung. In nicht genutzten Zeiten stehen hier Gelegenheitsarbeitsplätze und Besprechungsfläche zur Verfügung.



39

Abbildung 41: Lernlabor



40

Abbildung 42: Workshopbereich im Workcafe

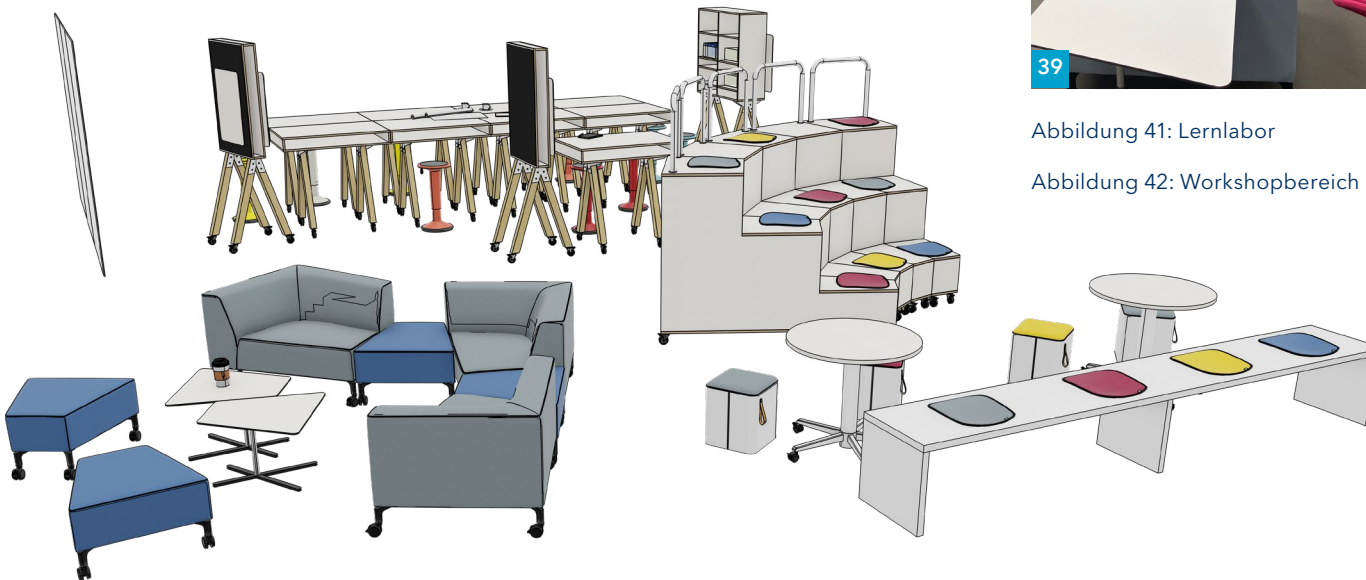


Abbildung 40: Lernlabor

Besprechungsraum

Der klassische Besprechungsraum hat trotz der Schaffung vielfältiger Kommunikations- und Austauschflächen nach wie vor seine Berechtigung. In Zeiten erhöhter Homeoffice Quoten sind hybride Besprechungen Standard. Dafür benötigt der Raum eine entsprechende Konferenztechnik und eine gute Beleuchtung.



Abbildung 43: Möblierung für einen klassischen hybriden Besprechungsraum mit 10 Personen



Abbildung 44: Möblierung für einen größeren analogen Besprechungsraum in O-Form

3.3.5 Entwicklung von Raumkonzepten

In diesem Schritt wird das Zusammenspiel verschiedener Räumlichkeiten entwickelt, die die Arbeitsweise und den Arbeitsablauf der Dienststelle gut unterstützen. Dabei finden Desksharing Modelle und hybriden Arbeitsformen, die sich aus der Analysephase und der Entwicklung der Leitlinien ergeben haben, Berücksichtigung.

Diese Konzepterstellung kann in verschiedenen Szenarien erfolgen:

- Das Gebäude und die Räumlichkeiten, die in Zukunft genutzt werden, sind bekannt. Entweder geht es um eine reine Umstrukturierung der bisher genutzten Flächen, oder es kann darum gehen, Flächen freizugeben und in Zukunft auf kleinerer Fläche die Räume neu zu strukturieren.
- Ein Umzug wird erfolgen, die genaue zukünftige Unterbringung ist jedoch noch unbekannt und die Entwicklung der Raumtypologien und Raumzusammenhänge erfolgt vorerst auf abstrakter Basis ohne bekannte Gebäudegrundrisse.
- Eine übergeordnete Dienststelle oder ein Ressort möchte gemeinsam eine Entwicklung der Arbeitskultur und Arbeitsstruktur für mehrere bekannte oder unbekannte Liegenschaften anstoßen. Auch dafür erfolgt die Entwicklung der Raumtypologien und Raumzusammenhänge vorerst auf abstrakter Basis oder auf einem beispielhaften Grundriss einer vorhandenen Liegenschaft

In einer Workshop-Reihe wird die konkrete räumliche Ausgestaltung Ihres Gebäudes oder eines Gebäudeteils mit der Festlegung der Räume und ihrer zukünftigen Nutzungen durchgespielt.

Wir empfehlen, den Kreis der Workshopteilnehmenden möglichst diversifiziert aus Ihrer Dienststelle oder Abteilung zusammenzustellen. Verschiedene Organisationseinheiten, Hierarchieebenen, Altersgruppierungen sowie Skeptiker und Befürworter einer Veränderung Ihrer Arbeitswelt sollten beteiligt sein. So können viele Aspekte berücksichtigt werden. Eine Beteiligung der Personalvertretungen ist empfehlenswert.

Es können in Workshops auch parallel mehrere Varianten entwickelt werden, die im Anschluss gemeinsam mit Pros und Kontras bewertet werden, um zu einer gemeinsam abgestimmten Entscheidung zu kommen.

Zu Beginn eines jeden Workshops, der sich mit der Verteilung und Gestaltung von Flächen beschäftigt, empfehlen wir, einen Blick auf die gemeinsam entwickelten Leitlinien zur Arbeitskultur zu werfen. Sie können die Leitlinien vorab auch ausdrucken und im Workshopraum aufhängen. Die Leitlinien sollen die Basis für die Entwicklung von Raum- und Arbeitskonzepten sein.

3.3.6 Arbeitsbeziehungen

Vor Beginn konkreter Flächenbetrachtungen bietet es sich an, sich mit den Arbeitsbeziehungen in Ihrer Dienststelle zu beschäftigen (siehe „Methodenkarte Arbeitsbeziehungen visualisieren“).

Arbeitsbeziehungen gibt es auf verschiedenen Ebenen: inhaltliche Zusammenarbeit und räumliche Zusammenarbeit. In Projektarbeit und in der Bearbeitung von Standardprozessen kommen beide Varianten in unterschiedlicher Ausprägung vor. Für verschiedene Arten der Zusammenarbeit helfen unterschiedliche technische und räumliche Ressourcen, diese gut zu gestalten.

Viele Prozesse der inhaltlichen Zusammenarbeit können über technische Zusammenarbeitstools gestaltet werden, während im Handwerk, der Produktion und in technischen Berufen die räumliche Zusammenarbeit eine große Rolle spielt. Für die Projektarbeit sind häufig beide Arbeitsbeziehungen gleichwertig nebeneinander zu betrachten, zeitweise reicht die technische Zusammenarbeit, phasenweise werden aber auch Räume für die gemeinsame Erarbeitung von Ergebnissen benötigt.

Eng verknüpfte und stark vernetzte Bereiche, die viel Kontakt mit anderen Abteilungen haben, werden zentral angeordnet.

Arbeitsbereiche, die besonders viel Ruhe benötigen, sollten eher an den Gebäuderändern oder in den Obergeschossen liegen.

Bei der Zuordnung der Flächen sollte auch die Besucherströme in den Abteilungen Berücksichtigung finden. Viele Besucher oder viel Austausch bringt eher Unruhe in die Arbeitsbereiche. In diesem Fall sollten z. B. Treppen und zentrale Erschließungen möglichst direkt aus dem Gebäudezugangsbereich anknüpfen.

METHODENKARTE

Arbeitsbeziehungen visualisieren



Abbildung 45: Arbeitsbeziehungen

Wann bietet sich die Methode an?

Die Visualisierung von Arbeitsbeziehungen bietet sich an, bevor über die Verortung von Referaten oder Abteilungen innerhalb eines Hauses entschieden wird (räumliche Arbeitsbeziehung), wenn Entscheidungen über die Anzahl oder Verortung von Projekt- oder Besprechungsräumen und deren technische Ausstattung und Möblierung getroffen werden sollen. Darüber hinaus bietet sie Grundlagen für die Entscheidung bezüglich Art und Umfang notwendiger technischer bzw. digitaler Zusammenarbeitswerkzeuge.

Informationsgrundlage:

Organigramm, Geschäftsverteilungsplan, Diskussion

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Workshop digital
 - Digitales Zusammenarbeitstool, z. B. Conceptboard oder dTeamboard
 - Dokumentation der Ergebnisse digital mit Erläuterungstext
- Workshop in Präsenz
 - Standard Workshopmaterial (siehe „Infobox“ auf Seite 46)
- Zusätzlich z. B. farbige Klebestreifen, Fäden bzw. Wolle, Magneten oder Pinnadeln
- Dokumentation der Ergebnisse als Fotodokumentation und Erläuterungstext

Zeitaufwand:

zwei bis drei Stunden je Workshop

3.3.7 Zuordnung der Abteilungsflächen im Gebäude

In einem ersten Flächenworkshop kann die Verteilung der Abteilungen im Haus entwickelt werden, wenn Sie eine grundlegende Neuverteilung im Haus erwägen (siehe „Methodenkarte Flächenworkshop Verteilung“). Alternativ werden in dieser Phase erste Funktionsschemata bei Neubau- oder Umzugsplanungen konkretisiert.

Die Gebäudeanalyse ist abgeschlossen. Hilfreich ist, wenn die Leitlinien durch die Hausspitze bestätigt wurden und auch schon im Haus kommuniziert wurden. Die Flächenbudgets je Abteilung sind ermittelt worden (siehe „Kapitel Flächenbudget und Desksharingfaktor“).

In diesem Workshop werden diese Flächen im Gebäude verortet und zusammenhängende Flächen aus dem abstrakt-theoretischen Flächenbedarf (ATF, verwertbarer Flächenüberhang) freigegeben.

Darüber hinaus berücksichtigen Sie besondere Anforderungen und Funktionsflächen der einzelnen Abteilungen. Dabei können Sie auf die Ergebnisse aus der Analysephase zurückgreifen. Es lohnt sich, genau hinzuschauen und in die Zukunft zu denken, denn nicht alles, was heute benötigt wird, wird auch in der digitalen Zukunft von Nöten sein. Denken Sie in neuen Wegen: Welche Räume können in Zukunft an anderen Orten im Gebäude untergebracht werden, um die wertvollen (Büro)-Flächen hochwertig gestalten und nutzen zu können?

Legen Sie im Vorfeld gemeinsam die Räumlichkeiten fest, die am vorhandenen Standort erhalten bleiben sollen, z. B. zentrale Besprechungsräume.

Bei einer Flächeneinsparung in einem vorhandenen Gebäude soll das Ziel sein, dass eine zusammenhängende Fläche im Gebäude freigegeben wird, die für einen Nachnutzer geeignete Räumlichkeiten bietet. Die freizuziehende Fläche (z. B. ein GeschUmgang oder ein Gebäudeflügel) soll also in ihrer Art und Qualität gleichwertig zu den von Ihrer Dienststelle weiter genutzten Räumlichkeiten sein.

METHODENKARTE

Flächenworkshop Verteilung



Abbildung 46: Workshopsituation

Die Gebäudegrundrisse sollen in mehreren Arbeitsgruppen unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Gebäudeanalyse und unter den Aspekten der entwickelten Leitlinien und Arbeitsbeziehungen betrachtet werden.

Die Workshopteilnehmenden beschäftigen sich auch mit übergeordneten Flächen wie gemeinsam genutzten Kommunikationsbereichen und Besprechungsräumen und verorten diese im Gebäude. Im Anschluss an die Gruppenarbeiten werden die Ergebnisse von den Gruppen vorgestellt und unter Aspekten wie „Ich stelle fest, dass...“, Gemeinsamkeiten, kritischen Faktoren und Berücksichtigung der Leitlinien diskutiert. Ein Ziel des Workshops kann eine Einigung auf einen gemeinsamen Entwurf sein.

Wann bietet sich die Methode an?

Die Methode bietet sich im Anschluss an den Leitlinien-Workshop an.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Workshop digital:
 - Digitales Zusammenarbeitstool, z. B. Conceptboard oder dTeamboard
 - Dokumentation der Ergebnisse digital mit Erläuterungstext
- Workshop in Präsenz:
 - Standard Workshopmaterial (*siehe „Infobox“ auf Seite 46*)
- Ergebnisse der Analysephase (z. B. Präsentationen, Tabellen, Berichte)
- Stationen mit Materialien für kreative Arbeit an Grundrissplänen

Zeitaufwand:

- Vorbereitung: Abhängig von der Qualität der vorhandenen Grundrisse und der Größe des Gebäudes: ca. eine Woche
- Workshop: vier Stunden inkl. Kaffeepause; bei mehr als 16 Teilnehmenden eher fünf Stunden
- Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse: ca. anderthalb Stunden

3.3.8 Flächenplanungen der Abteilungen

Weitere Workshops beschäftigen sich dann jeweils mit einem konkreten Gebäudebereich (z. B. einer oder mehrerer Abteilungsflächen). Es wird mit den Möglichkeiten Ihrer Neuen Arbeitswelt gespielt, um ein Gefühl für die Arbeit am und abseits des Schreibtischs zu entwickeln.

Diese Workshops nennen wir Abteilungsworkshop oder Puzzleworkshop (siehe „Methodenkarte Abteilungsworkshop / Puzzleworkshop“).

Dieser Workshop kann auch als Einzelworkshop durchgeführt werden, wenn Sie z. B. nur einen exemplarischen Bereich des Gebäudes als Pilotprojekt umgestalten wollen. Diese Methode ist auch für die beschriebene Beschäftigung mit einer abstrakten Liegenschaft geeignet.

Aus der Idee des Neuen Arbeitens in Verbindung mit dem Thema der Flächensuffizienz entwickeln sich neue Büroraumkonzepte.

In der Vergangenheit war die Lösung eine Person gleich ein Schreibtisch bzw. Büroarbeitsplatz die klassische Lösung für die Raumgestaltung in der Verwaltung und hat sich im Laufe der Jahrzehnte lediglich in verschiedene Ausprägungen (Einzelbüro / Großraumbüro) gezeigt.

Im Rahmen von aktivitätsbasierten, flächensparenden Raumkonzepten geht es nunmehr darum, für die jeweils anstehenden Aufgaben und Tätigkeiten passende Räumlichkeiten und Arbeitsplätze anzubieten. Eine ausschließliche Reduzierung der Arbeitsplätze und die Einführung einer

festen Desksharing Quote führt nicht zu Ergebnissen, die Ihre Arbeitskultur unterstützen.

Arbeitszeiten und Arbeitsorte werden flexibler. In Bereichen, in denen Homeoffice genutzt wird, wird die konzentrierte Stillarbeit teilweise dorthin verlegt. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Dienststelle bzw. in das Büro kommen, tritt dort vermehrt der Bedarf nach Austausch, Kommunikation und gemeinsamer Projektarbeit in den Vordergrund.

Nicht mehr für jede einzelne Person wird vor Ort ein Büroarbeitsplatz vorgesehen. Eine passende Anzahl von klassischen Ein- oder Mehrpersonenbüros wird es auch in Zukunft geben.

Neben den vollwertigen Büroarbeitsplätzen nach Arbeitsstättenverordnung (in einzelnen Abteilungen zugeordneten Büros und in Coworkingbüros) können Sie auch zusätzlich sogenannte Verfügungsarbeitsplätze für zeitweises Arbeiten in den Büros, in geeigneten Kommunikationsflächen und Projekträumen vorsehen.

Diese Arbeitsplätze können von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden, wenn sie nur kurzfristig (z. B. zwischen zwei Terminen) am Rechner arbeiten wollen. Solche Arbeitsplätze unterliegen nicht den Vorschriften der Arbeitsstättenverordnung und können frei gestaltet werden.

Weiterhin wird häufig ein Bedarf an klassischen Besprechungsräumen bleiben, jedoch auch an Flächen für informelle Treffen und Abstimmungen, die Platz in Ihren Abteilungsflächen finden.

Offene Bereiche, sogenannte Lounges, ersetzen die klassische Teeküche und bieten neben der Möglichkeit zu informellem Austausch auch Platz für kurzfristiges mobiles Arbeiten oder einen kurzen fachlichen Austausch. Projekträume bieten Flächen für Workshops und phasenweise gemeinsames Arbeiten. Hybrides Arbeiten wird zum Standard. Räume, die für fachlichen Austausch und Besprechungen genutzt werden, benötigen eine einheitlichen (Videokonferenz-)Technik. Die Gebäude werden mit einem flächendeckenden WLAN ausgestattet, um auch innerhalb des Gebäudes über den Tag hinweg flexibel an jedem Ort arbeiten zu können.

Sie gehen gedanklich in Ihre neuen Räumlichkeiten und spielen Ihren zukünftigen Arbeitsalltag durch. Welche Räumlichkeiten könnten Sie in Zukunft bei der Erledigung Ihrer Arbeit unterstützen? Wie viele Schreibtische brauchen Sie tatsächlich? Helfen Ihnen bei Ihrer Arbeit Multifunktionsräume mit integrierten Besprechungsmöglichkeiten? Haben sie viel Projektarbeit? Wie könnte ein idealer Raum dafür aussehen? Soll es Stillarbeitszonen geben? Gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ständig vor Ort sind? Was halten Sie dann von der Idee eines Ankerbüros? Dort könnte die Abteilungsh Heimat sein, der Informationsmittelpunkt, das schwarze Brett. Was möchten Sie unbedingt aus Ihrer jetzigen Arbeitsumgebung übertragen? Sind es bestimmte räumliche Situationen oder eine bestimmte Atmosphäre?

Wo werden Sie in Zukunft Ihre Akten lagern, sofern diese nicht digital vorliegen oder digitalisierbar sind? Werden nach wie vor Akten direkt am Platz

benötigt? Wie viele sind das? Können die Akten zentral in festgelegten Räumen der Abteilung untergebracht werden? Erlaubt das Ergebnis der Gebäudeanalyse aus brandschutzrechtlicher Sicht eine Nutzung der Flure? Könnten dort zentrale Aufbewahrungsflächen untergebracht werden?

Wenn Sie Desksharing einführen, muss für jede und jeden eine Möglichkeit für die sichere und abschließbare Verwahrung von personenbezogenen Ausstattungsgegenständen geschaffen werden, z. B. durch ein eigenes Schließfach (siehe „Kapitel Möblierung“). Wo können solche Unterbringungsmöglichkeiten geschaffen werden? Zentral im Eingangsbereich? Abteilungs- oder referatsbezogen im Flur? Oder in den Kommunikationsflächen und Lounges? Wie passt es für Sie?

All diese Fragen können Sie bei der Ausgestaltung Ihrer Fläche leiten.

Bedenken Sie, dass eine bauliche Maßnahme bis zur Umsetzung einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf und die finanziellen Rahmenbedingungen benötigt, eine große Anzahl von Ideen lässt sich auch in vorhandenen Raumzuschnitten verwirklichen.

Einige Räume oder Raumgruppen können Sie in dieser Phase schon exemplarisch möblieren. Sammeln Sie Ideen und Anregungen aus Veröffentlichungen oder Erfahrungen in anderen Gebäuden (z. B. aus dem Rundgang anlässlich der Erstberatung im Gebäude der GMSH in Kiel). Auch ein erster Blick in Kapitel Phase 4 Flächenausgestaltung ist erlaubt!

METHODENKARTE

Abteilungsworkshop / Puzzleworkshop



Abbildung 47: Gemeinsame Arbeit am Grundriss

Die Räumlichkeiten, die einer Abteilung zugeordnet wurden, werden hinsichtlich ihrer späteren Nutzung festgelegt (Büro-, Multifunktions- und Kommunikationsflächen). Erste Ansätze zur Ausgestaltung und Möblierung auf Papier können gemacht werden, um die Praktikabilität der erarbeiteten Lösung zu testen (Anzahl der Arbeitsplätze, passender Desksharingfaktor, Workflow, bei Bedarf Ankerbüros als Abteilungszentrale).

Im Anschluss an die Gruppenarbeiten werden die Ergebnisse von den Gruppen vorgestellt und unter Aspekten wie „Ich stelle fest, dass...“, Gemeinsamkeiten, kritischen Faktoren und Berücksichtigung der Leitlinien diskutiert. Ein Ziel des Workshops kann eine Einigung auf einen gemeinsamen Entwurf sein.

Wann bietet sich die Methode an?

Die Methode bietet sich im Anschluss an den Workshop Verteilung an oder als Einzelworkshop, wenn (z. B. als Pilotprojekt) lediglich eine Teilfläche eines Gebäudes umgestaltet werden soll.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Standard Workshopmaterial (siehe „Infobox“ auf Seite 46)
- Ergebnisse der Analysephase (z. B. Präsentationen, Tabellen, Berichte)
- u. U. Visualisierung der Ergebnisse der Flächenworkshops Verteilung
- Stationen mit Materialien für kreative Arbeit an Grundrissplänen

Zeitaufwand:

- Workshop: zwei bis sechs Stunden inkl. Kaffeepause.
- Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse: ca. anderthalb Stunden je Abteilung

3.3.9 Ausarbeitung des Konzepts und Beginn der Umsetzung

Wie kann es nun weitergehen und wie kommt Ihr Projekt zur Umsetzung?

Wenn Ihre Dienststelle im Rahmen der Umsetzung der Portfoliokonzepte umziehen soll, wurden Sie im Rahmen der dann ausgelösten Bedarfsplanung eingebunden und konnten diesen Zeitpunkt für eine Beratung durch das Kompetenzteam Neues Arbeiten nutzen. Die von Ihnen erarbeiteten Konzepte und Anforderungen sind somit jetzt bereits der Grundstein für die weitere Bearbeitung im Rahmen der Bedarfsplanung.

Haben Sie sich außerhalb der Portfoliokonzepte mit der Umsetzung des Neuen Arbeitens in Ihrer Dienststelle beschäftigt, gilt Folgendes: Sollten für die Umsetzung Ihres abgestimmten Konzepts bauliche Maßnahmen nötig werden, greifen die bekannten, im Handbuch Bau Abschnitt K21 geregelten Verfahren mit der GMSH. Über das sogenannte Muster 9 wird der Bedarf beschrieben und zur Anzeige gebracht.

Ein wichtiges Thema ist die Digitalisierung. Passende Anwendungen z. B. für Platz- und Raumbuchungen stellt Dataport zur Verfügung. Das Kompetenzteam Neues Arbeiten der GMSH arbeitet bei den Fragestellungen zur Digitalisierung mit Dataport zusammen.

Für die Grundsatzfragen der Informationstechnik der Landesverwaltung und die dazu erforderliche technische Ausstattung ist das zentrale IT-Management, Abteilung 3 in der Staatskanzlei Ihr Ansprechpartner.

Wenn Sie zusätzliche Möbel für besondere neue Raumsituationen benötigen, steht Ihnen die Beschaffung der GMSH wie gewohnt mit Rat und Tat zur Seite, und auch das Kompetenzteam Neues Arbeiten der GMSH können Sie dazu kontaktieren. Wir beraten Sie. Im folgenden Kapitel gehen wir genauer auf das Thema Möblierung ein.

In jedem Fall empfehlen wir: Beginnen Sie schon zeitig (auch unabhängig von geplanten Baumaßnahmen) mit der Einrichtung von Piloträumen oder Musterbüros. Arbeiten Sie mit den vorhandenen Möbeln und Ausrüstungsgegenständen. Sollten Sie neue Anschaffungen benötigen, bestellen Sie nicht alle Möbel auf einmal, probieren Sie aus. Lassen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen testen und evaluieren Sie Ihre Erfahrungen im Rahmen von Befragungen oder zum Beispiel mit Hilfe eines Whiteboards im Testraum, auf dem Fragen beantwortet werden können wie: Was gefällt mir gut? Was fehlt mir? Nehmen Sie die Antworten mit und entwickeln Sie Ihr Konzept in der nächsten Phase weiter, so nähern Sie sich einer guten und abgestimmten Lösung immer weiter an.

3.4 Phase 4: Flächenausgestaltung

Phase 4 Flächenausgestaltung

Inhalt Möblierung | Oberflächengestaltung

→ Flächengestaltung, Regelungen für Dienstvereinbarung(en)

3.4.1 Einleitende Worte

Inzwischen sind Ihre Projektgruppenmitglieder zusammengewachsen und entwickeln ein immer besseres Vorstellungsvermögen und damit Verständnis für das Neue Arbeiten.

Die Phase 4 führt Sie bzw. Ihre Projektgruppe und alle am Prozess Beteiligten jetzt tiefer in die Gestaltung der in Phase 3 entwickelten Räumlichkeiten.

Wo immer es möglich ist, sollten die Mitarbeitenden Ihres Hauses selbst Entscheidungen treffen können, z. B. bei einer Farbgebung, eventuell erforderliche Möblierungsarten usw., damit sie sich die neuen Arbeitswelten besser aneignen können.

3.4.2 Flächenausgestaltung

In der Flächenausgestaltung geht es darum, die Räume, die sich im Zuge der Beratung und Auseinandersetzung mit Ihrer individuellen zukünftigen Arbeitskultur in den vorangegangenen Phasen entwickelt haben, entsprechend ihrer Nutzung zu möblieren und auszugestalten und sich im Sinne einer Teamheimat anzueignen. Auch hier begleitet Sie das Thema Nachhaltigkeit und Suffizienz. Daher empfehlen wir, die Grundausstattung dabei im Sinne einer Allgemeingültigkeit gestalterisch neutral zu halten.

3.4.3 Möblierung

In den vorangegangenen Beratungsphasen haben Sie sich mit der Entwicklung Ihrer Arbeitskultur und der damit einhergehenden veränderten Arbeitsweise auseinandergesetzt, deshalb können Sie nun leichter Antworten auf die Fragen entwickeln: Was brauche ich tatsächlich und wie soll es konkret aussehen?

Eine durchdachte zeitlose Gestaltung der Einrichtung ist ein Beitrag sowohl zur psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und gleichzeitig auch ein Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Eine komplette Neumöblierung Ihrer Räumlichkeiten ist nicht nötig. Eine sinnvolle Weiterverwendung von geeignetem vorhandenem Büromobiliar ist aus Gründen der Nachhaltigkeit und Effizienz sinnvoll und in der Regel gut möglich. Diese Möblierung wird bei Bedarf ergänzt.

Für neue Raumtypen und Raumsituationen kann eine anpassbare Möblierung entwickelt werden, um flexiblen und hybriden Arbeitsformen gerecht zu werden. Möbel sind modular, Trennwände mobil und Arbeitsplätze können flexibel für Einzel- oder Teamarbeit genutzt werden. Auch die Nutzung einzelner Räume wie Multifunktionsräume oder Projektarbeitsräume ist dann wandelbar und kann schnell an unterschiedliche Bedürfnisse angepasst werden.

Diese Flexibilität erlaubt es, Räume multifunktional zu nutzen. Zusätzlich benötigt wird eine Möblierung, die informelle Kommunikations- und Rückzugszonen schafft. Bequeme Sitzmöbel fördern den Austausch und die Zusammenarbeit in einer entspannten Atmosphäre.

Höhenverstellbare Schreibtische ermöglichen es den Mitarbeitenden, zwischen Sitz- und Stehpositionen zu wechseln, was der Gesundheit und Produktivität zugutekommt. Rückwände mit Akustikwirkung und der Möglichkeit, Bildschirme daran zu befestigen, sind eine Ergänzung dazu.

Eine den geltenden Normen entsprechende Arbeitsplatzbeleuchtung ist nötig. Bei einer Grundsanierung sollte eine neue fest installierte Beleuchtung den Raum möglichst gleichmäßig flächig ausleuchten, um eine flexible Positionierung der Möbel zu ermöglichen. Alternativ ist die Nutzung großer Standleuchten möglich. Eine funktionierende Beleuchtungssteuerung über Anwesenheits- oder Bewegungsmelder trägt zum energiesparenden Betrieb bei. Eine Leuchte mit manueller Schaltung, die bewusst bedient werden kann, braucht nicht mehr Energie und entspricht für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher dem Bedürfnis nach Autonomie.

Ergonomische Stühle, anpassbar an die individuellen Bedürfnisse, sind ebenfalls unverzichtbar und fördern eine gesunde Körperhaltung, was langfristig Rückenproblemen vorbeugen kann.

Die Thematik des Desksharing ist auch von den Möbelherstellern erkannt und aufgenommen worden. So gibt es im Möbelkatalog der Beschaffung der GMSH, der für die Landesverwaltung über das SHIP aufrufbar ist, inzwischen Bürostühle, die direkt unter dem Titel Desksharing angeboten werden. Diese Stühle ermöglichen eine maximale Variabilität in der Einstellung und sind dadurch für 95 Prozent der Nutzenden passend einzustellen.

Zum Desksharing gehört auch eine einheitliche technische Ausstattung. Idealerweise befinden sich auf den Schreibtischen lediglich Dockingstations, an die die individuellen Laptops, Headsets, Tastaturen und Mäuse angeschlossen werden. Einige Dienststellen haben sich auch für nicht personenbezogene Tastaturen auf den Schreibtischen entschieden, um Rüstzeiten zu reduzieren.

Wenn Sie in Ihrem Haus Desksharing einführen, benötigt jede und jeder Beschäftigte Platz für persönliche Gegenstände wie Tasche, Handy, Portemonnaie und persönliches Arbeitsmaterial (Tastatur, Headset, Maus, Büromaterial). Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten: persönliche Schließfächer oder persönliche Rollcontainer. Aus unserer Erfahrung haben sich die persönlichen Schließfächer bewährt, Rollcontainer sind sehr schwer zu bewegen und sperrig und nehmen daher viel Stellfläche ein. Schließfächer aus Holz bergen Brandschutzprobleme, Metall ist zu bevorzugen und ist sicherer.

Innerhalb der Projektgruppe oder einem vorher festgelegten Kreis an repräsentativ ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann eine Vorauswahl von Möbeln für verschiedene Raumtypen getroffen werden, um innerhalb Ihres Hauses eine Einheitlichkeit zu schaffen. Dabei kann Sie von der GMSH das Kompetenzteam Neues Arbeiten und die Beschaffung unterstützen.

Unsere Empfehlung geht dahin, nutzen Sie so viele vorhandene Einrichtungsgegenstände wie möglich weiter, sollten Ergänzungsbeschaffungen erforderlich sein, kaufen Sie zu Beginn nicht zu viele Möbel. Schreibtische

und Bürostühle sind unerlässlich und größtenteils in moderner Form bereits vorhanden, ebenso Schließfächer für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alles Weitere beschaffen Sie erst einmal zu maximal 50 Prozent und evaluieren im Alltag, wie sich die Möbel und Ausstattungsgegenstände bewähren und wo noch etwas fehlt. Eine zweite Beschaffungsrunde kann dann nach etwa sechs bis neun Monaten stattfinden.

Im Standardmöbelkatalog der GMSH mit den Rahmenvertragspartnern ist für den Bereich Neues Arbeiten bereits eine große Auswahl an Möbeln vorhanden. Der Möbelkatalog ist im SHIP unter Haushalt und dort Beschaffung und Vergaberecht, GMSH Beschaffung aufrufbar. Im Zuge der Nachhaltigen Beschaffung wird sichergestellt, dass Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte beim Einkauf von Möbeln und Ausstattung berücksichtigt werden.

Es ist geplant, in Zukunft darin auch Möbelgruppierungen bildlich darzustellen, um Ihnen einen guten Eindruck davon zu geben, wie Raumsituationen mit diesen Möbeln gestaltet werden können. So wird Ihnen zukünftig die Auswahl eines auf Ihre neuen Raumkonzepte zugeschnittenen und passenden Möbelsortiments erleichtert.

Für einzelne besondere Raumsituationen, die sich nicht mit den Möbeln aus dem Standardsortiment abdecken lassen, können in Zusammenarbeit mit der Beschaffung und den Rahmenvertragspartnern im Einzelfall Sonderlösungen erarbeitet werden.

Eine Beratung dazu können Sie jederzeit in Anspruch nehmen. Die Beschaffung und das Kompetenzteam Neues Arbeiten der GMSH arbeiten abgestimmt zusammen.

3.4.4 Farben, Materialien und Extras

Farben

Farben tragen zum Wohlbefinden und zur Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre bei. Neben Farbmoden gibt es allgemeine Erkenntnisse über die Wirkung von Farben.

Da Ihre Räume zukünftig flexibel und aktivitätsbasiert von wechselnden Personen genutzt werden, empfehlen wir aus unserer Erfahrung, beim Bedarf an neuen Möbeln für die Büromöblierung innerhalb eines Hauses einheitliche Farben und Textilien aus einer neutralen Farbfamilie zu wählen (z. B. für Bürostühle, Akustikelemente an Schreibtischen, Sesselbezüge, Pinnwandpaneele usw.).

Dieser neutrale Hintergrund sorgt beim Desksharing für eine hohe Akzeptanz und auch bei eventuellen späteren Umzügen im Haus oder der Nachnutzung der Räumlichkeiten durch eine andere Dienststelle. So ist sogar die Farbauswahl ein Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Eine weitere Farbfamilie kann für die kommunikativen Bereiche wie die Lounges oder Projekt- und Workshopflächen ausgewählt werden. Dort kommen eventuell ergänzend zu den Möbeln stärkere Farben zum Einsatz, die eine anregende und einladende Umgebung schaffen.

Es geht jedoch auch in Lounges nicht um Gemütlichkeit im Sinne eines Wohnraums, denn jeder Ort im Haus ist immer auch ein Arbeitsort.

Farbakzente können durch einzelne farbige Wandflächen in verschiedenen Bereichen gesetzt werden. Dabei empfehlen wir, für das Haus zwei oder drei Varianten in Zusammenhang mit der Auswahl der Möbelfarben vorab zustimmen und dann den Teams zur individuellen Entscheidung zu geben.

Materialien und Oberflächen

Die Gestaltung von Oberflächen in modernen Büros verfolgt mehrere Ziele: Funktionalität und Akustik. Dabei sollten vermehrt natürliche und recycelte Materialien eingesetzt werden. Diese tragen auch zu einem angenehmen Raumklima bei.

Bei einem ergänzenden Möblierungsprojekt ohne komplette Erneuerung der baulichen Oberflächen kann mit Farbe und Materialien der Möbel gestaltet werden.

Schallabsorbierende Deckenplatten, Teppiche und Trennwände verbessern die Raumakustik und reduzieren Lärmbelästigungen.

Wand- oder Akustikpaneele können bei Bedarf eingesetzt werden, um den Schallpegel zu kontrollieren. Solche Elemente gehören nicht zur Standardausstattung.

Im Einzelfall kann eine Akustikberatung und -planung für Bereiche mit besonderen Lärmemissionen die Raumqualitäten optimieren.

Extras

Nachdem die Grundausstattung an Möbeln eher in neutralen und allgemeingültigen Farben erfolgt und unter Umständen eine farbige Gestaltung von Wänden und weiteren Oberflächen durchgeführt wurde, kann jedem Team die Möglichkeit gegeben werden, seine Fläche individuell gestalterisch zu ergänzen. War es früher das eigene Büro, das mit Bildern und Pflanzen ausgestaltet wurde, sind es nun die Lounges, Flure und Kommunikationsbereiche der einzelnen Abteilungen oder Referate. Es geht darum, dass Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen sich die Flächen im Sinne einer Teamheimat aneignen und bewohnen.

Wir empfehlen, dabei den Teams Ihrer Dienststelle gestalterische Freiheit zu lassen und diese Entscheidungen den Mitarbeitenden im Konsens selbst treffen zu lassen.

METHODENKARTE

Farb- und Möbelkonzept



Abbildung 48: Umsetzung eines Farb- und Möbelkonzept

Wann bietet sich die Methode an?

Im Workshop werden grundlegende Festlegungen für die Art der Möblierung und die Farbgestaltung für verschiedene Bereiche der Dienststelle erarbeitet. Mit den Ergebnissen dieses Workshops kann die Beteiligung der einzelnen Teams oder Abteilungen im Prozess der Möbelbestellung erfolgen. Dieser Workshop bietet sich in Präsenz an.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Standard Workshopmaterial (siehe „Infobox“ auf Seite 46)
- Informationsgrundlage: Flächenpläne, Möbelkataloge mit beispielhaften Farbkonzepten, Inspirationsbilder von Beispielmöblierungen, Farbmusterkarten
- Dokumentation der Ergebnisse als Fotodokumentation und Erläuterungstext, alternativ vollständige Übertragung in digitales Format

Zeitaufwand:

zwei bis drei Stunden je Workshop,
Anzahl abhängig von Tiefe der Betrachtung bzw. Größe

4. Organisationsentwicklung in der Neuen Arbeitswelt



4.1 Ein paar Worte zu Organisationsentwicklung

Wenn Sie das Buch bis hier gelesen haben, sind Ihnen schon einige Ansätze zur Organisationsentwicklung begegnet. Von Beginn an und in jeder weiteren Phase geht es im eigentlichen um Organisationsentwicklung, wenn das Gestalten einer zukunftsfähigen Arbeitswelt gelingen soll.

In diesem Abschnitt fassen wir unsere Empfehlungen zur Organisationsentwicklung und der damit verbundenen umfassenden Kommunikation und Beteiligung zusammen und erläutern wesentliche Hintergründe dazu.

In der Organisationsentwicklung im Kontext von Neuem Arbeiten empfehlen wir ein Vorgehen, dass von vier Begriffen geprägt ist: inkrementell, iterativ, transparent und interdisziplinär.

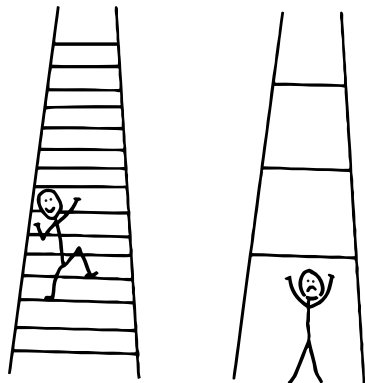


Abbildung 49: Symbolische Darstellung der Wichtigkeit von kleinen Schritten

Mit **inkrementell** ist ein schrittweises Vorgehen gemeint. Veränderung behutsam, also Stück für Stück, umzusetzen, schützt vor einer Überforderung der Menschen und der Organisation. Ein Bild dazu: Der Schritt vom Boden auf einen Tisch ist zu groß und das Scheitern des Besteigens vorhersagbar. Stellt man aber einen Stuhl und noch besser einen etwas kleineren Hocker dazu, wird der Aufstieg den meisten mühelos möglich sein. Und die, die diesen erfolgreich bewältigt haben, reichen helfend ihre Hände denjenigen, die den Aufstieg noch vor sich haben.

Dabei ist es ratsam, sich wiederkehrend zu fragen, welcher der nächstmöglich zumutbare und damit haltbare Schritt für die Organisation ist. Im Kontext von Neuem Arbeiten müssen hin und wieder mutige Entscheidungen getroffen werden, die gleichermaßen im Wechsel mit leichtgängigen Veränderungen erfolgen sollten. Es gilt, das richtige Maß auszuloten. Mit der Zeit entwickelt sich ein immer besseres Fingerspitzengefühl. Vorteil der kleinen Schritte ist auch, dass ein Fehltritt nicht so starke Auswirkungen hat und schneller korrigiert werden kann. Das wiederum führt zu mehr Mut.

An den inkrementellen Ansatz knüpft das **iterative** Vorgehen an. Das bedeutet, den gesamten Prozess in kontinuierlichen Verbesserungsschleifen zu denken. Ein Modell, das dieses Vorgehen veranschaulicht, ist der PDCA-Zyklus (P = plan / planen, D = do / umsetzen, C = check / überprüfen, A = act / anpassen und ausführen).⁴ Sie fördern dadurch ein experi-

4 ↗ PDCA-Zyklus: Plan-Do-Check-Act – einfach erklärt; Der PDCA-Zyklus geht auf den US-amerikanischen Physiker Walther Andrew Shewhart zurück.

mentelles Vorgehen. Wenn die Zukunft noch unbekannt ist, kann niemand vorab sicher die richtige Antwort haben. Auch in diesem Fall hilft Entdeckergeist, durch Ausprobieren zu lernen und durch Reflektieren. Das Vorgehen ist von Nutzen, um flexibel zu bleiben, auf Feedback zu reagieren und nah an den Bedürfnissen der Beteiligten zu bleiben, denn iteratives Vorgehen bietet zahlreiche Möglichkeiten, die Mitarbeitenden einzubeziehen.



Abbildung 50: PDCA-Zyklus: Plan-Do-Check-Act – einfach erklärt – Der PDCA-Zyklus geht auf den US-amerikanischen Physiker Walther Andrew Shewhart zurück

Transparenz ist ein dritter wesentlicher Aspekt der Organisationsentwicklung. Ein Mittel zur Schaffung von Transparenz ist dialogische Kommunikation. Sie schafft Verstehbarkeit bei den Mitarbeitenden und das führt wiederum zu Akzeptanz. Versuchen Sie, möglichst viel von dem, was Sie sich überlegen, entscheiden und umsetzen, transparent zu machen. Dabei sollten nicht erst fertige Lösungen präsentiert werden, sondern die Beschäftigten in den Prozess selbst, also die Entstehung von Lösungen und Entscheidungen einbezogen werden. Häufig hilft es den Fragenden schon zu wissen, dass sich jemand mit einer Thematik beschäftigt und sie somit eine Ansprechperson haben.

Interdisziplinarität im Veränderungsprojekt ist wichtig, um neuartige Lösungen zu entwickeln, die von vielen Seiten beleuchtet wurden. Eine interdisziplinäre Projektgruppe ist die Basis dessen (siehe „Methodenkarte Verankerung als Projekt“). Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams stärkt die Teamdynamik und den Aufbau eines Netzwerks, in dem man sich auf Augenhöhe begegnet, was den Ansatz von New Work unterstreicht. Durch optimale Nutzung der Verschiedenartigkeit im Team kommt es zu guten Entscheidungen und schneller in die Umsetzung. Und eine Lösung ist immer besser, wenn mehr als eine Person sie erarbeitet.

Wie können Sie eine gute Begleitung während einer Veränderung erreichen? Ein erster Schritt kann die Auseinandersetzung mit der Veränderungskurve nach Levin und später Kübler-Ross⁵ sein. Die Forscherin veranschaulicht, welche Gefühle und Phasen jede und jeder Einzelne, aber auch die Organisation insgesamt in einer Veränderung durchlaufen. Das Modell benennt die Phasen Vorahnung, Schock, Abwehr, rationale sowie emotionale Akzeptanz, Öffnung und schließlich Integration (siehe Abbildung rechts).

Die Kenntnis der unterschiedlichen Phasen hilft, empathisch auf die Gefühle von Mitarbeitenden einzugehen und gibt Vertrauen, dass jede Phase in einer Veränderung überwunden wird. Stimmige Kommunikations- und Partizipationsangebote lassen sich entsprechend der Phasen der Emotionskurve demnach ableiten. Dabei hilft es, sich die Frage zu stellen, was Menschen in einer konkreten Phase für den Übergang in die nächste Phase benötigen.

Die folgende Methodenkarte enthält einen konkreten Vorschlag zur Integration in die Projektarbeit.

Veränderungskurve



Abbildung 51: Veränderungskurve innerhalb einer Organisation

5 In Anlehnung an Elisabeth Kübler-Ross – [Wikipedia](#); Online-Artikel [Perspektive:blau](#)

METHODENKARTE

Veränderungskurve



Abbildung 52: Emotionen

Die Veränderungskurve kann zu Beginn eines Projekts dazu dienen, die Projektgruppe für den bevorstehenden Veränderungsprozess insgesamt zu sensibilisieren. Während des laufenden Projekts kann das Modell helfen, aktuelle Herausforderungen und Emotionen zu verstehen und stimmige Maßnahmen zu planen.

Möglicher Ablauf zur Einbindung in ein Projektgruppentreffen:

- Einführung der Veränderungskurve: 15 Minuten
- Diskussion und Reflexion: 30–45 Minuten
- Zusammenfassung oder Herleitung von Maßnahmen: 15 Minuten

Welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Abbildung der Veränderungskurve (gedruckt oder digital)
- Flipchart oder Whiteboard inkl. Post-Its zur Visualisierung von Beiträgen

Zeitaufwand:

- Ein bis anderthalb Stunden

4.2 Impulse zur Kommunikation und Beteiligung

Zentral bei der Etablierung einer neuen Arbeitswelt ist, den Beschäftigten das Warum der Veränderung zu erläutern und dies möglichst kontinuierlich wieder bewusst zu machen. Wenn Menschen den Sinn – im Fall von Flächeneinsparung geht es letztendlich um Klimaschutz und die Erhaltung unserer Lebensgrundlage – verinnerlichen, öffnen sie sich eher für eine Veränderung und akzeptieren auch vermeintlich unbequeme Situationen. Die Kommunikation während des gesamten Prozesses muss transparent und glaubwürdig sein.

Wo immer es möglich ist, sollten die Mitarbeitenden mitgestalten können, um sich die neuen Arbeitswelten besser anzueignen. Diese Möglichkeit lässt sich beispielsweise durch Abstimmungen über unterschiedliche Varianten bei der Farbwahl oder Cleandesk-Verabredungen im Team umsetzen.

Gleichzeitig geht es um die Schaffung von konkreten Regelungen zur Umsetzung, z. B. in Form von Dienstvereinbarungen, um neue Arbeits- und Raumkonzepte in die Praxis zu bringen.

Ebenfalls von hoher Relevanz ist, die Beschäftigten bei Veränderungen wie zum Beispiel der Einführung von Desksharing zu begleiten und zu beraten. Diese Rolle können Beschäftigte übernehmen, die eine Affinität zu Vernetzung und Beratungskompetenz haben. Als sogenannte Scouts beraten sie zu konkreten Themen wie Ergonomie oder Selbstmanagement in agilen Arbeitswelten. Diese Form kollegialer Beratung ist niederschwellig und

wird leichter angenommen als z. B. eine extern beauftragte Unternehmensberatung.

Bei allem Genannten hilft das Bewusstsein, dass Menschen unterschiedliche Anforderungen an Kommunikation und Beteiligung haben. Welche Intensität an Kommunikation und Beteiligung gewünscht oder gebraucht wird, hängt stark von den individuellen Werten und Motiven ab. Die Forschung identifizierte sieben psychologische Motive, die uns Menschen in unserem Denken und Handeln leiten.

So gibt es beispielsweise Menschen, für die es besonders wichtig ist, in guter Beziehung zu den Mitmenschen zu stehen und Entscheidungen im Konsens zu treffen. Für diese Menschen sind interaktive Beteiligungsformate und direkte Kommunikation bei Veränderungen wichtig.

Für andere Menschen ist Sicherheit und Beständigkeit von großer Bedeutung. Ihnen helfen regelmäßige und transparente Informationen oder z. B. festgelegte Kontaktpersonen, die sich ansprechbar zeigen.

4.2.1 Kommunikationsstrategie

Ein Gelingensfaktor bei Veränderungen ist, für Verstehbarkeit bei den Beteiligten zu sorgen und transparent zu kommunizieren. Die Möglichkeiten zur Kommunikation sind dabei sehr vielfältig und sollten auch genutzt werden. Wir alle unterscheiden uns in dem Bedürfnis nach Tiefe bzw. Häufigkeit der Informationen, in der Art, wie wir Informationen aufnehmen und in noch vielen anderen Aspekten. Zu Beginn empfiehlt es sich daher, ein Kommunikationskonzept aufzustellen, das im Laufe des Projekts iterativ weiterentwickelt wird. Eine Idee dafür finden Sie auf der folgenden Methodenkarte (siehe „Methodenkarte Kommunikationskonzept aufstellen“).

Nachstehend haben wir Ihnen Formate zur Kommunikation aufgelistet, mit denen wir bereits gute Erfahrung in Veränderungsprojekten gemacht haben:

- Bereitstellung von Informationen im Intranet
- Kommunikation des „Warum“
- Persönliche Videobotschaften der Geschäftsführung oder Projektgruppe zu erreichten Meilensteinen oder nächsten Vorhaben
- Niederschwellige digitale Dialoge, in denen die Projektgruppe Rede und Antwort steht und sich präsent zeigt
- Ein projektbezogenes E-Mail-Postfach, aus dem die gesamte Kommunikation erfolgt und an das Fragen und Anregungen gerichtet werden können
- Nehmen Sie einen Podcast auf zu Themen, die in der Veränderung besondere Aufmerksamkeit brauchen – dazu braucht es kein Tonstudio
- Ein Blog, in dem der Prozess auf anschauliche Art dokumentiert wird

Die Formate, die Sie wählen, sollten zur bestehenden Kommunikationskultur passen. Nutzen Sie die vorhandenen Kommunikationskanäle und erweitern Sie diese sorgfältig. In einem Veränderungsprojekt kann quasi nicht zu viel kommuniziert werden. Menschen informieren sich auf unterschiedlichen Wegen und das Bedürfnis nach der Menge an Information variiert stark.

METHODENKARTE

Kommunikationskonzept aufstellen



Abbildung 53: Antworten geben

Das Ziel dieser Methode ist, mit Hilfe der sieben Grundmotive ein Konzept zu entwickeln, wie möglichst alle Beschäftigten sich ausreichend informiert fühlen und bestenfalls ein Dialog entsteht. Dabei wird systematisch berücksichtigt, was, wer, wann, in welchem Format kommuniziert bzw. zur Kommunikation einlädt.

Benötigt wird eine Tabelle mit acht Spalten. In der ersten Spalte stehen die geplanten Kommunikationsmomente untereinander und in den Überschriftenspalten die möglichen Motive. Dann setzen Sie Häkchen in den Zellen, wenn das Motiv „bedient“ ist. Wenn Sie feststellen, dass ein Motiv noch nicht bedient ist, überlegen Sie sich weitere Formate.

Wann bietet sich die Methode an?

Bei allen anstehenden Veränderungen.

Welche Ressourcen oder welches Material wird für die Umsetzung benötigt?

- Standard Workshopmaterial
- Brownpaper an der Wand, ca. 2,5 x 1 Meter und Kreppband zum Befestigen
- Dicke Stifte in mindestens drei verschiedenen Farben (grün = Trends; rot = besonders zu beachten, schwarz = für alles andere)
- Poster mit Erläuterung der sieben Motive

Zeitaufwand:

- Ca. 45 Minuten; bei mehr als acht Teilnehmenden arbeitet man in zwei Gruppen und stellt sich die Ergebnisse anschließend vor
- ggf. Zeit zur Digitalisierung

Tipp: Wenn ein großer Monitor vorhanden ist, kann gleich in einer großen Tabelle gearbeitet werden.

4.3 Beteiligungsprozesse

Neues Arbeiten fokussiert den Menschen in der Arbeitswelt mit seinen Bedürfnissen, Ideen und Kompetenzen. Beteiligungsprozesse stellen eine Verbindung zwischen einer Veränderung und den Menschen dar, die mit dieser Veränderung konfrontiert sind. Sie sind ein wichtiger Hebel, Mitarbeitende in Veränderungsprojekte einzubeziehen und diese aktiv mitgestalten zu lassen. Mitgestaltung soll Menschen in das Erleben von Selbstwirksamkeit bringen. Selbstbestimmtes ist nicht fremd und oktroyiert, sondern wird als das Eigene und somit Richtige erlebt.

Ziel eines Beteiligungsprozesses ist es, durch den Austausch von Meinungen und Ideen gemeinsame Lösungen zu entwickeln und auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen. So gelingt es im besten Fall, dass die Veränderung von möglichst vielen Beschäftigten getragen wird, weil sie sich durch die Mitgestaltung der Veränderung als selbstwirksam erleben.

Die folgenden Elemente leiten uns in Beteiligungsprozessen:

- Transparenz im Vorgehen: Fortlaufendes Informieren, dialogisches Kommunizieren (auch über Zwischenstände und erste Ideen), Feedback einholen, auch inkl. emotionaler Botschaften der Hausspitze, z. B. in Form von Videos
- Interdisziplinäre Projektgruppe, um unterschiedliche Interessen unmittelbar in der Projektarbeit vertreten zu haben
- Kontinuierliche Lerngelegenheiten und Gesprächsangebote bieten, zum Beispiel Miniworkshops, Minitrainings, Expertenvorträge, um Lust auf das Thema zu machen

- Entwicklungsbegleitende Workshops und Trainings (z. B. zum Umgang mit Widerstand, Treffen von Entscheidungen)
- Umfragen, um ein breites Meinungs- oder Stimmungsbild zu erhalten und auch eher introvertierten Personen zuzuhören
- Etablierung einer neuen Rolle im Sinne von Change-Agents, also Teamsprecherinnen und Teamsprecher, die eine Verbindung zwischen der Projektgruppe und den Teams schaffen (Multiplikator*innen der Veränderung)
- Gesonderte Formate für Führungskräfte, um diese in ihrer Rolle als zuversichtliche Vorbilder und Begleiter*innen ihrer Mitarbeitenden zu stärken
- Wertschätzung jedes Beitrags – sich präsent zeigen und Zeit für die Fragen, Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden nehmen
- So viel Mitgestaltungsraum wie möglich schaffen – sich in jedem Schritt die Frage stellen: Kann ich eine Beteiligung ermöglichen?
- Etablierung von Piloten
- Formale Regelungen anpassen, wie zum Beispiel Dienstvereinbarungen, Verhaltenskodex, Clean-Desk-Policy
- Permanente Einbeziehung der Personal- und Interessensvertretungen

Durch eine umfassende Beteiligung werden Mitarbeitende zur eigenen Auseinandersetzung mit der Veränderung angeregt, bauen Widerstände gegenüber dem Neuen ab und die Akzeptanz steigt durch eine zunehmende Identifikation mit dem Neuen.

4.4 Lessons learned aus den Erfahrungen

In aller Kürze hier noch einmal ein zusammenfassender Überblick über unsere wesentlichsten Erkenntnisse im gesamten Organisationsentwicklungsprozess.

Was wir daraus gelernt haben

- Grundlage ist die Standortbestimmung – **Kulturanalyse** und Digitalisierung
- Verankerung von Veränderungen in **minimalen** Schritten
- **Co-Creation**: Mehr pull statt push
- Entwicklung braucht **Freiraum** und die Erlaubnis zu experimentieren
- Konsequenz **äußere** Entwicklungsprozesse mit inneren Transformationsprozessen verbinden
- **Gesprächskultur** entwickeln – ehrliches Miteinander
- Führungskräfte leben vor – **Mut** und Glaubwürdigkeit

Ausblick

Diese Ausgabe des Praxishandbuchs ist die erste Version eines lebenden Dokuments. Quasi täglich lernen wir dazu und somit kann auch dies kein jahrelang gültiges unverändertes Dokument sein, sondern wir schreiben es kontinuierlich fort. Mit der nächsten Version ist mehr Illustration und Lesendenführung vorgesehen, damit diese noch schneller zu den für sie wesentlichen Stellen im Buch finden.

Die Herausforderung, den öffentlichen Gebäudebestand Schleswig-Holsteins bis 2040 klimaneutral zu gestalten, wird gewiss nicht linear verlaufen, sondern immer wieder neue Ansätze und Anpassungen erfordern. Ganz im Sinne von New Work werden dabei innovative Ideen und flexible Methoden entstehen, die laufend in die beschriebenen Prozesse integriert werden.

Um diesen Weg gemeinsam erfolgreich zu gestalten, laden wir Sie ein, Ihre Erfahrungen und Anregungen mit uns zu teilen. So kann die bereits jetzt für 2026 geplante Version 2.0 auch auf Ihr wertvolles Feedback aufbauen und Sie werden zu wichtigen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der gesamten Entwicklung der Landesverwaltung in Schleswig-Holstein und hoffentlich sogar über diese Grenzen hinaus.

5. Anhang



Beispiel für einen Fragebogen zur Mitarbeitendenbefragung im Rahmen der Kulturanalyse

Herzlich Willkommen zur Befragung Neues Arbeiten

[Hier sollte ein kurzer Begrüßungstext stehen. Zur Veranschaulichung folgend nur ein Beispieltext.]

Ausgelöst durch das Energiewende- und Klimaschutzgesetz Schleswig-Holstein (EWKG) und dem darin definierten Ziel der Flächeneinsparung beschäftigen wir uns im Projektteam [Titel Pilotprojekte z. B. „Flexibles Arbeiten“] seit einiger Zeit mit möglichen Veränderungen unserer Büroflächen. Zentrale Fragestellung ist dabei für uns, wie wir eine qualitative Verbesserung der Arbeitssituation erreichen können – und gleichzeitig das Ziel der Flächenreduzierung erreichen. Welche Flächen können wir wie umwidmen und umgestalten? Welche Bedarfe und Wünsche gibt es? Wer benötigt was?

Diese Befragung richtet sich daher an alle Beschäftigten [am Standort xx]. Gemeinsam mit Ihnen möchten wir systematisch einen aktuellen Stand zu unserer Arbeitssituation und -kultur erheben.

Die Teilnahme ist freiwillig und die Befragung anonym. Ein Rückschluss auf Ihre Person ist nicht möglich. Die ausgewerteten Daten werden vertraulich behandelt.

Viele Grüße

Ihr Projektteam [Titel Pilotprojekte z. B. „Flexibles Arbeiten“] und
das Kompetenzteam Neues Arbeiten der GMSH

Hinweise zum Datenschutz

(Abhängig vom Befragungstools)

Einwilligungserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich die o. g. wichtigen Datenschutzinformationen sowie das Merkblatt „Datenschutzhinweise im Zusammenhang mit der Verarbeitung von personenbezogenen Daten bei der betroffenen Person gemäß Art. 13 DSGVO“ gelesen und verstanden habe, alle ggf. noch offenen Fragen zur Umfrage geklärt sind und ich freiwillig an der Umfrage teilnehmen möchte.

Teil 1 - Soziodemografische Angaben

Im folgenden Teil geht es um personenbezogene Daten, die uns dabei helfen, die Arbeitskultur besser zu erfassen. Denn der Blick auf verschiedene Gruppen innerhalb des Unternehmens ermöglicht uns, die vielfältigen Bedürfnisse und Arbeitsweisen von Ihnen allen festzuhalten. Auch wenn es um personenbezogene Daten geht, so sind keine Rückschlüsse auf Personen möglich.

Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

- ☐ 28 Jahre oder jünger
- ☐ 29–43 Jahre
- ☐ 44–59 Jahre
- ☐ 60 Jahre oder älter

Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?

- ☐ Weiblich
- ☐ Männlich
- ☐ Divers
- ☐ Keine Angabe

Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie bereits in der Dienststelle?

- ☐ 1 Jahr oder weniger
- ☐ 1–5 Jahre
- ☐ 5–10 Jahre
- ☐ 10 Jahre oder mehr

Zu welcher Organisationseinheit gehören Sie?

Nennung der jeweiligen Abteilungen und Stabsbereiche (unter Beachtung des Datenschutzes)

- ☐ A
- ☐ B
- ☐ C

Zu welcher Gruppe gehören Sie?

- ☐ Mitarbeiter/in ohne Führungsverantwortung
- ☐ Führungskraft

In welchem Arbeitszeitmodell arbeiten Sie?

- ☐ Vollzeit
- ☐ Teilzeit

Teil 2 – Arbeitsort

In diesem Teil möchten wir uns der tatsächlichen Auslastung der Arbeitsflächen nähern und das Zusammenspiel von etwaiger Wohnraumarbeit und Anwesenheit im Büro in den Fokus nehmen.

Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit arbeiten Sie aktuell im Home Office?

% (0 – 100)

An wie vielen Tagen in der Woche kommen Sie aktuell zum Arbeiten in die Dienststelle?

- ☐ 0 Tage ☐ 1 Tag ☐ 2 Tage ☐ 3 Tage ☐ 4 Tage
☐ 5 Tage

An wie vielen Tagen in der Woche möchten Sie zukünftig zum Arbeiten in die Dienststelle kommen?

- ☐ 0 Tage ☐ 1 Tag ☐ 2 Tage ☐ 3 Tage ☐ 4 Tage
☐ 5 Tage

Was sind Entscheidungsgründe, ins Büro zu gehen?

(Meerfachnennungen sind möglich)

- ☐ Austausch mit Kolleginnen und Kollegen
☐ Technische Ausstattung am Arbeitsplatz
☐ Atmosphäre
☐ Gute Arbeitsbedingungen (z. B. Ruhe, Lichtverhältnisse, Ordnung)
☐ Ergonomischer Arbeitsplatz
☐ Zugriff auf Akten/ Unterlagen/ Materialien/ Dienstwagen, den ich sonst nicht habe
☐ Nutzung von Besprechungsräumen/ Konferenzsystemen
☐ Sonstiges

Teil 3 – Arbeitstypen und Arbeitsweisen

Welche Tätigkeiten üben Sie aus? Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus?
Welche Räume brauchen Sie, damit Sie Ihre Arbeit optimal erledigen können?

Im folgenden Abschnitt möchten wir erfahren, was Sie für Ihre Tätigkeit in Ihrer Dienststelle benötigen.

Wie viel Prozent Ihrer durchschnittlichen Arbeitswoche verbringen Sie jeweils an den angegebenen Orten?

	0 %	Bis zu 5 %	Ab 5-20 %	Ab 20 - 50 %	Über 50 %
Am Büroarbeitsplatz	☐	☐	☐	☐	☐
Am Büroarbeitsplatz von Kolleg/innen	☐	☐	☐	☐	☐
In Besprechungsräumen	☐	☐	☐	☐	☐
An informellen Treffpunkten im Gebäude (z. B. Flur, Küche)	☐	☐	☐	☐	☐
Außerhalb des Dienstortes	☐	☐	☐	☐	☐

Wie viel Prozent Ihrer durchschnittlichen Arbeitswoche verbringen Sie jeweils mit den angegebenen Tätigkeiten?

	0 %	Bis zu 5 %	Ab 5-20 %	Ab 20 - 50 %	Über 50 %
Konzentrierte Stillarbeit am Arbeitsplatz	☐	☐	☐	☐	☐
Sprechen am Arbeitsplatz (Gespräche, Telefonate, Videokonferenzen)	☐	☐	☐	☐	☐
In Präsenzveranstaltungen (Besprechungen, Workshops etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
In informellen Treffen im Gebäude	☐	☐	☐	☐	☐
In Terminen außerhalb der Dienststelle	☐	☐	☐	☐	☐

Zu welchem Anteil finden Ihre Besprechungen (ab 2 Personen) jeweils statt?

Bitte vergeben Sie insgesamt 100 Prozentpunkte.

Nur digital % (0-100)

Hybrid % (0-100)

Nur Präsenz % (0-100)

Wovon ist Ihr Arbeitsalltag im Allgemeinen bestimmt?

	Trifft voll und ganz zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Häufig kurze Abstimmungen mit Anderen	☐	☐	☐	☐
Stets intensive Zusammenarbeit mit Anderen	☐	☐	☐	☐
Zahlreiche face-to-face-Besprechungen	☐	☐	☐	☐
Sehr lange Phasen konzentrierter Alleinarbeit	☐	☐	☐	☐
Sehr häufig spontane Aufgaben	☐	☐	☐	☐
In der Regel hochkomplexe Aufgaben	☐	☐	☐	☐
Häufig neuartige Aufgaben	☐	☐	☐	☐
Routinetätigkeiten	☐	☐	☐	☐

Ist Ihr Arbeitsalltag eher von informellen oder formellen Abstimmungen geprägt?

informell = spontane, sich ergebende Abstimmungen

formell = terminlich vereinbarte Besprechungen

Schieberegler von informell (1) zu formell (10) in 1er-Schritten

(1 – 10)

Welche Räumlichkeiten wären ideal für Sie? Bitte ordnen Sie die nachfolgend genannten Flächen nach den Erfordernissen Ihrer Tätigkeit.

Ziehen Sie die wichtigsten Elemente nach oben und ordnen Sie die unwichtigeren Elemente nach unten.

⬆️⬆️ Flächen für größere Veranstaltungen z. B. Tagungen (ca. 50 Personen)

⬆️⬆️ Kommunikationsbereiche (Bereich für spontane, informellere Treffen, lockere Möblierung)

⬆️⬆️ Große Räume für Zusammenarbeit und Besprechungen, auch mit Workshopcharakter (bis zu ca. 20 Personen)

⬆️⬆️ Kleinere Räume für Zusammenarbeit und Besprechungen, auch mit Workshopcharakter (bis zu ca. 10 Personen)

⬆️⬆️ Doppelbüro (voll ausgestatteter Arbeitsplatz, ein/e Kolleg/in arbeitet mit im Raum)

⬆️⬆️ Einzelbüro (voll ausgestatteter Arbeitsplatz, insbesondere Fläche für Rückzug, konzentriertes Arbeiten)

⬆️⬆️ Offenerer Bürofläche (voll ausgestatteter Arbeitsplatz, Kolleg/innen arbeiten im Raum)

Was benötigen Sie unbedingt am Büroarbeitsplatz in Ihrer Dienststelle?

(Meerfachnennungen sind möglich)

- ☐ Ergonomischer Arbeitsplatz
- ☐ Gute technische Ausstattung
- ☐ Direkte Nähe zu einer Druckmöglichkeit
- ☐ Ausreichend Stauraum für Materialien in der Nähe des Arbeitsplatzes
- ☐ Ausreichend Stauraum für persönliche Gegenstände in der Nähe des Arbeitsplatzes
- ☐ Direkter Zugriff auf Aktenlage

Teil 4 - Digitalisierungsgrad

Büro- und Flächengestaltung beschäftigt sich immer auch mit dem Zusammenspiel von Mensch, Raum und Digitales/Technik. Daher möchten wir im folgenden Teil von Ihnen wissen, wie ortsflexibel Sie mit Ihren Tätigkeiten sind, aber auch, welche Ausstattung Sie im Büro benötigen.

Ich kann meine Tätigkeiten ortsunabhängig ausüben

- ☐ Ja, vollständig
- ☐ Teilweise, ich muss ab und an ins Büro
- ☐ Nein, ich muss täglich ins Büro

Warum müssen Sie ins Büro?

Diese Frage sehen nur Personen, die vorher teilweise oder nein zur Ortsunabhängigkeit angegeben haben. Im Pretest ist dieser Filter zur Ansicht für alle noch nicht gesetzt.

Freitextfeld

Bitte geben Sie an, auf welche Aktenmengen (in laufenden Metern) Sie aktuell jeweils Zugriff benötigen.

	0 m	0,5-1 m	1-2 m	2-4 m	4-8 m	Über 8 m
Wöchentlich (auch Handakten)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Monatlich	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Höchstens 1-2 x im Jahr	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie an, auf welche Aktenmengen (in laufenden Metern) Sie in 5 Jahren jeweils vermutlich Zugriff benötigen werden.

	0 m	0,5-1 m	1-2 m	2-4 m	4-8 m	Über 8 m
Wöchentlich (auch Handakten)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Monatlich	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Höchstens 1-2 x im Jahr	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Welche Ausstattung steht Ihnen zurzeit zur Verfügung?

(Meerfachnennungen sind möglich)

- ☐ Festnetztelefonie
- ☐ Diensthandy
- ☐ Softwaretelefonie
- ☐ Videokonferenztool für Videoanrufe und -besprechungen
- ☐ Hybride Besprechungsmöglichkeiten vor Ort
- ☐ Durchgängig WLAN in der Dienststelle
- ☐ Laptop
- ☐ Fester Rechner
- ☐ Dockingsstation
- ☐ WLAN-Multifunktionsdrucker
- ☐ 1-2 Bildschirme am Arbeitsplatz
- ☐ Mehr als 2 Bildschirme am Arbeitsplatz
- ☐ Weiteres:

Freitextfeld

Teil 5 - Einstellung und Haltung

Im letzten Teil der Befragung geht es um offene Wünsche zum Arbeitskonzept und den aktuellen Büroflächen in Ihrer Dienststelle.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer aktuellen Büroumgebung?

- ☐ Zufrieden
- ☐ Sehr zufrieden
- ☐ Eher unzufrieden
- ☐ Unzufrieden

Wie ist Ihre generelle Haltung zu Desksharing und den daraus entstehenden Möglichkeiten der Büroflächengestaltung?

	Trifft voll und ganz zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich finde es grundsätzlich positiv, dass über Veränderungsmöglichkeiten unserer Büroflächen nachgedacht wird.	☐	☐	☐	☐
Ich glaube, unsere vorhandenen Raumkonzepte passen auch in Zukunft.	☐	☐	☐	☐
Ich kann mir vorstellen, meinen Arbeitsplatz auch mit anderen zu teilen.	☐	☐	☐	☐

	Trifft voll und ganz zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich bin bereit, zugunsten von Austauschflächen auf einen festen Büroarbeitsplatz zu verzichten.	☐	☐	☐	☐
Es wäre gut, wenn die Arbeitsbereiche auf verschiedene Tätigkeiten abgestimmt sind.	☐	☐	☐	☐
Ich finde mehr Mobilität im Gebäude gut.	☐	☐	☐	☐
Ich würde gerne meinen Arbeitsplatz öfter wechseln können.	☐	☐	☐	☐
Ich kann mir vorstellen, temporär auch mal an anderen Arbeitsplätzen als konventionellen (ergonomisch, zwei Bildschirme) zu arbeiten.	☐	☐	☐	☐
Ich glaube, dass ein paar offenere Flächen zu mehr Austausch führen.	☐	☐	☐	☐
Für meine Tätigkeit stellen mehr Kommunikationszonen eine Verbesserung der Arbeitssituation dar.	☐	☐	☐	☐

Wie oft in einem durchschnittlichen Arbeitsmonat würden Sie nachfolgend genannte Räumlichkeiten nutzen, wenn sie immer zur Verfügung stünden?

	Gar nicht	1-2 Mal	2-5 Mal	Mehr als 5 Mal
Kleiner Besprechungsraum (bis ca. 8 Personen)	☐	☐	☐	☐
Großer Besprechungsraum (ab ca. 8 Personen)	☐	☐	☐	☐
Raum mit flexiblen Möblierungsmöglichkeiten (z. B. für Workshops)	☐	☐	☐	☐
Informelle Begegnungsfläche	☐	☐	☐	☐

Welche Wünsche haben Sie für ein neues Flächenkonzept in Ihrer Dienststelle?

Freitextfeld

Abschluss – Raum für Anmerkungen

Was möchten Sie uns noch mitgeben?

Freitextfeld

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Interviewleitfaden

Die Interviews werden zu zweit geführt.

Eine Person führt das Gespräch, während die andere Person auf Post Its mitschreibt (Transparenz für interviewte Person).

Einleitung:

Guten Tag, wir haben etwa 30 Minuten Zeit für dieses Gespräch.

Ich habe insgesamt zehn Fragen, sodass Ihre Antworten etwa drei Minuten pro Frage ausmachen sollten.

1. Stellen Sie sich und Ihre Aufgaben gerne einmal **kurz** vor.
2. Beschreiben Sie bitte auch **kurz** das Team, in dem Sie arbeiten. Arbeiten Sie z.B. eng zusammen, wie kommunizieren Sie usw.
3. Bitte beschreiben Sie einen durchschnittlichen Arbeitstag von Ihnen. Erzählen Sie dabei auch gerne, an welchen Orten Sie Ihre Aufgaben jeweils erledigen.
4. Was gefällt Ihnen an Ihrer aktuellen Arbeitssituation?
5. Wie war Ihre erste Reaktion, als Sie von dem geplanten Ziel der Flächeneinsparung bzw. Flexibilisierung in der Dienststelle gehört haben? Wie sehen Sie das heute?
6. Arbeiten Sie gelegentlich (früher) im Homeoffice? Was gefällt bzw. stört Sie daran besonders?
7. Was sehen Sie als Hindernisse in Ihrer Dienststelle für eine Einführung von flexiblen Arbeitsplätzen?
8. Was wäre eine positive Veränderung für Sie? Wie würde die perfekte Büroumgebung für Sie aussehen?
9. An was müsste man Ihrer Meinung nach unbedingt denken, wenn man sich Gedanken um Veränderungen von Büroflächen macht? Was wäre Ihren Kolleginnen und Kollegen wichtig?
10. Gibt es noch etwas, was Sie gerne ansprechen möchten?

Abkürzungsverzeichnis

ASR	Arbeitsstättenregeln
ATF	Abstrakttheoretischer Flächenbedarf
BANI	brittle (brüchig), anxious (ängstlich), non-linear (nicht-linear), incomprehensible (unverständlich)
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EWKG	Energiewende- und Klimaschutzgesetz
GMSH	Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR
HBBau	Handbuch für die Durchführung von Bauaufgaben
IQSH	Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein
KGF	Konstruktionsgrundfläche
KNA	Kompetenzteam Neues Arbeiten
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NGF	Nettogrundfläche
NRF	Nettoraumfläche, Nettoraumfläche
NUF	Nutzungsfläche
PDCA	plan (planen), do (umsetzen), check (überprüfen), act (handeln)
TF	Technikfläche
u. U.	unter Umständen
VF	Verkehrsfläche
VUCA	votality (Votalität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität), ambiguity (Mehrdeutigkeit)
WLAN	Wireless Local Area Network
ZGB	Zentrales Grundvermögen zur Behördenunterbringung

Abbildungsverzeichnis

Titelbild: Beispielbüro der GMSH	© Christoph Edelhoff Photography
Seite 4: Dr. Silke Schneider	© Frank Peter
Abbildung 1: Darstellung Simultane Anwendung der Rechts- und Beschlusslage	© GMSH
Abbildung 2: Portfoliokonzepte als Planungstool	© GMSH
Abbildung 3: Prozesskette des Portfoliokonzeptes (Kiel) für die Bearbeitung von Varianten	© GMSH
Abbildung 4: Entwicklung des Portfoliokonzeptes für die Bearbeitung von Varianten	© GMSH
Abbildung 5: Geplante regionale Portfoliokonzepte in Schleswig-Holstein	© GMSH
Abbildung 6: Expertise des Kompetenzteams Neues Arbeiten	© GMSH
Abbildung 7: Tandemprinzip im „Kompetenzteam Neues Arbeiten“	© GMSH
Abbildung 8: Beispiel eines Rahmenkonzeptes	© GMSH
Abbildung 9: Quadrantenmodell nach Ken Wilber für eine ganzheitliche Organisationsentwicklung	Nach Ken Wilber (amerikan. Philosoph) und Keks Ackerman (2007), Buch „Die entfaltete Organisation“ von Joana Breidenbach und Bettina Rollow
Abbildung 10: Der Dreiklang des interdisziplinären Beratungsansatzes	Bild oben und rechts: © Lars Franzen; Bild links © Christoph Edelhoff Photography
Abbildung 11: Zeitstrahl des Beratungsprozesses vom Kompetenzteam Neues Arbeiten	© GMSH
Abbildung 12: Theorie U – ganzheitliche Lösungen für eine unbekannte Zukunft entwickeln	Nach Claus Otto Scharmer
Abbildung 13: Workcafé	© Christoph Edelhoff Photography
Abbildung 14: Workshopbereich des Workcafés	© Christoph Edelhoff Photography
Abbildung 15: Besprechung im Workcafé	© Lars Franzen
Abbildung 16: Besprechung im Projektraum	© Lars Franzen
Abbildung 17: Das Labor – ein flexibler Raum für Veranstaltungen aller Art	© GMSH
Abbildung 18: Die GMSH in Kiel	© Christoph Edelhoff Photography
Abbildung 19: Projektplanung	© Adobe Stock, MP Studio, (Generiert mit KI)
Abbildung 20: Die mögliche Projektstruktur im Beratungsprozess als Beispiel am Kleinen Kiel	© GMSH
Abbildung 21: Multiplikatoren wirken in die gesamte Organisation	© Adobe Stock, Premreuthai, (Generiert mit KI)
Abbildung 22: Workshopsituation	© Lars Franzen
Abbildung 23: Gemeinsamer Fokus und Ankommen	© Adobe Stock, Elkhon Babayev, (Generiert mit KI)
Abbildung 24: Abschlusstimmen	© Adobe Stock, picoStudio

Abbildung 25: Analoge Ergebnisse digitalisieren	© Adobe Stock, Bojan, (Generiert mit KI)
Abbildung 26: Analyse der Arbeitskultur	© Adobe Stock, Rising Monk, (Generiert mit KI)
Abbildung 27: Interviewsituation	© Adobe Stock, bnenin
Abbildung 28: Einblicke in andere Arbeitswelten	© Adobe Stock, Mikolette Moller/peopleimages.com
Abbildung 29: Unterschiedliche Arbeitstypen	© Adobe Stock, Kristina, (Generiert mit KI)
Abbildung 30: Beispielrechnung für einen verwertbaren Büroraumüberhang	© GMSH
Abbildung 31: Eine Beispielrechnung für einen nicht verwertbaren Büroüberhang	© GMSH
Abbildung 32: Erklärung von Flächenzusammenhängen der Büroflächen	© GMSH
Abbildung 33: Fertig gestaltetes Einzelbüro	© Firma Stücker Büroeinrichtung GmbH
Abbildung 34: Insel mit vier Arbeitsplätzen	© Firma Stücker Büroeinrichtung GmbH
Abbildung 35: OpenSpace	© Christoph Edelhoff Photography
Abbildung 36: ein Rückzugsort im Workcafé	© GMSH
Abbildung 37: Multifunktionaler Arbeitsbereich	© Firma Stücker Büroeinrichtung GmbH
Abbildung 38: Lounge mit unterschiedlichen Sitzvarianten	© Firma Stücker Büroeinrichtung GmbH
Abbildung 39: Typische Lounge in der GMSH	© Christoph Edelhoff Photography
Abbildung 40: Lernlabor	© Firma Stücker Büroeinrichtung GmbH
Abbildung 41: Lernlabor	© GMSH
Abbildung 42: Workshopbereich im Workcafe	© Christoph Edelhoff Photography
Abbildung 43: Möblierung für einen klassischen hybriden Besprechungsraum mit 10 Personen	© Firma Stücker Büroeinrichtung GmbH
Abbildung 44: Möblierung für einen größeren analogen Besprechungsraum in O-Form	© Firma Stücker Büroeinrichtung GmbH
Abbildung 45: Arbeitsbeziehungen	© Adobe Stock, mpix-foto
Abbildung 46: Workshopsituation	© Adobe Stock, REDPIXEL
Abbildung 47: Gemeinsame Arbeit am Grundriss	© Adobe Stock, peopleimages.com
Abbildung 48: Umsetzung eines Farb- und Möbelkonzept	© Firma Stücker Büroeinrichtung GmbH
Abbildung 49: Symbolische Darstellung der Wichtigkeit von kleinen Schritten	Nach @happinessproject812
Abbildung 50: PDCA-Zyklus: Plan-Do-Check-Act – einfach erklärt – Der PDCA-Zyklus geht auf den US-amerikanischen Physiker Walther Andrew Shewhart zurück	Nach „PDCA-Zyklus: Plan-Do-Check-Act – einfach erklärt“; https://karrierebibel.de/pdca-zyklus/
Abbildung 51: Veränderungskurve innerhalb einer Organisation	© https://www.bergcom.de/content/change.php
Abbildung 52: Emotionen	© Adobe Stock
Abbildung 53: Antworten geben	© Adobe Stock

So erreichen Sie uns:

Kompetenzteam Neues Arbeiten

Imke Täufer-Krebs, Leiterin Kompetenzteam Neues Arbeiten

Küterstraße 30, 24103 Kiel

Telefon: 0431 599-1146

E-Mail: neuesarbeiten@gmsh.de

➤ www.gmsh.de - Flächensuffizienz

Herausgeber

Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR

Küterstraße 30, 24103 Kiel

Telefon: 0431 599-0 | mail@gmsh.de

gmsh.de | karriere.gmsh.de

Redaktion: GMSH, Kompetenzteam Neues Arbeiten

Gestaltung: GMSH, Öffentlichkeitsarbeit, Stefanie Bäuchler, Martina Rußmann

Stand: Oktober 2025



EMAS
GEPRÜFTES
UMWELTMANAGEMENT
DE-140-00003

Zertifizierter
Standort: Kiel