

Mitarbeiterpartizipation bei der Gestaltung eines Multi-Space Office in der öffentlichen Verwaltung

Solveig HAUSMANN¹, Anja JANNACK², Martin SCHMAUDER¹

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

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

Kurzfassung: Die Veränderungen der Arbeitswelt mit vielfach digitalisierten Arbeitsprozessen, schnellen Informationsflüssen und flexibler Projektstätigkeit wirken sich auch auf die Gestaltung von Arbeitsumgebungen aus. Ist der klassische Büroarbeitsplatz noch zukunftsfähig oder gibt es neue Arbeitsumgebungen, die passgenauere Arbeitsbedingungen für die sich wandelnden Anforderungen schaffen? Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese neuen Arbeitsumgebungen partizipativ mitgestalten sowie zu deren selbstbestimmteren Nutzung ertüchtigt werden? Mit diesen Fragestellungen beschäftigt sich die wissenschaftliche Begleitung eines Reallabors zum „Arbeitsplatz der Zukunft“ in einer großen öffentlichen Verwaltung. Das Reallabor dient der Erprobung eines Multi-Space Büros und soll Hinweise und Empfehlungen für die Transformation klassischer Büroumgebungen in offenere Bürokonzepte sowie Auskunft über Partizipationsmöglichkeiten von Beschäftigten liefern.

Schlüsselwörter: Reallabor, Mitarbeiterpartizipation, Multi-Space Office
Arbeitsplatzgestaltung, Verwaltung, Büroarbeitsplatz

1. Einführung

Partizipation im Sinne demokratischer Beteiligungsprozesse, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Organisation in geplante Veränderungen einzubinden (Rehouma 2018), ist ein wichtiger Baustein der Arbeit 4.0. Auf die Akzeptanz von Veränderungen und die Entwicklung von Kompetenzen bei den Beschäftigten haben partizipative Prozesse einen positiven Einfluss (Dombrowski & Wagner 2014). Neben den digital getriebenen Veränderungen in der Arbeitswelt erörtern Unternehmen und Organisationen, Arbeitsumgebungen den neuen Arbeitsanforderungen anzupassen, auch in Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität (Bauer et al. 2021). Die seit zwei Jahren andauernden pandemischen Bedingungen und daraus resultierenden vielfältigen Erfahrungen der Beschäftigten mit mobiler Arbeit in Form von Homeoffice haben diese Entwicklungen weiter beschleunigt. Für die Gestaltung zukünftiger Arbeitsumgebungen ist zu klären, welche Raum- und Organisationskonzepte den veränderten Arbeitsanforderungen und -tätigkeiten passfähig gegenüberstehen können.

In Unternehmen wächst die Bedeutung der aktiven Beteiligung von Beschäftigten, neue Partizipationsmöglichkeiten werden neben den genannten klassischen Formaten des Betriebsrates oder Gesundheitszirkels notwendig (Berlin Institut für Partizipation 2019). Partizipation kann über informelle oder formale Einbindung von Beschäftigten

(Rehouma 2018), über die zeitliche Frequenz der Beteiligung sowie den Grad der Einbeziehung in Entscheidungs- und Problemlöseprozesse beschrieben werden. Hierbei finden sich in der Literatur unterschiedliche Partizipationsgrade, die darstellen, inwieweit Beschäftigte an Prozessen oder Veränderungen beteiligt werden (Dombrowski & Wagner 2014; Wegge 2004). Diese Partizipationsstufen können gemäß Wegge (2004, S.209) durch „keine Information der Beschäftigten“ (Stufe I), „Informationen zu bevorstehenden Entscheidungen“ (Stufe II) sowie der „Möglichkeit der Beschäftigten sich zu diesen Entscheidungen zu äußern“ (Stufe III) charakterisiert werden. Ein hohes Maß an Beteiligung versprechen die letzten beiden Stufen, bei denen die „Meinung der Beschäftigten bei Entscheidungen nach bestimmten Regeln berücksichtigt wird“ (Stufe IV) bzw. „eine gleichberechtigte Mitbestimmung der Beschäftigten bei Entscheidungen stattfindet“ (Stufe V).

Der vorliegende Artikel beleuchtet die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung eines Reallabors näher. Ziel der Raumplanung war es eine flexiblere Flächennutzung zu erreichen, unter Berücksichtigung der Tätigkeitsanforderungen der Beschäftigten. Dafür wurde eine Testumgebung im Form eines Reallabors geschaffen. Bei der Gestaltung der neuen Bürofläche war die Einbeziehung der Beschäftigten über unterschiedliche Partizipationsformate ein zentraler Anspruch. Aufgaben und Ziele der wissenschaftlichen Begleitung bezogen sich auf die Vorbereitung, Betreuung und Evaluierung des Reallabors. Hierzu gehörten die Analyse der Arbeitsbedingungen und Tätigkeiten durch die Befragung der Beschäftigten sowie Workshops zu Umgangsweisen und Nutzungsmöglichkeiten der neuen Büroumgebung. Das Untersuchungsfeld stellte eine Abteilung einer großen Verwaltung, die in einer klassischen Büroumgebung tätig ist, dar. In der Konzeption des Reallabors war die Veränderung der vorliegenden klassischen Zwei-Personen-Bürraumstruktur zu einer offeneren Büroumgebung vorgesehen.

Mit Hilfe des Reallabors sollten neue Arbeitsweisen und Arbeitsplatzgestaltungen unter realen Bedingungen – also im laufenden Betrieb – von den Nutzern getestet werden. Den Beschäftigten sollte eine Multifunktionsfläche, ein sog. „Multi-Space“, zur Verfügung gestellt werden. Dieser offene Raum ist durch unterschiedlich ausgestaltete Arbeitsorte (Working-Desk, Besprechungs-Cube, Kommunikationszonen, temporäre Arbeitsplätze, Teeküche) definiert. Die Beschäftigten erhielten die Möglichkeit, je nach Tätigkeit und Bedarf einen geeigneten Arbeitsplatz frei auszuwählen sowie die verschiedenen neuen Raumangebote zu nutzen und zu testen. Über einen Zeitraum von anderthalb Jahren wurde ca. 34 Beschäftigte bei der Einführung des Reallabors wissenschaftlich begleitet.

2. Begleitprozess und Partizipationsformate

Für die Umsetzung wurde ein Vorgehen entwickelt, das die späteren Nutzerinnen und Nutzer in die Gestaltung der neuen Büroumgebung involvierte. Neben einer ersten umfangreichen Information zum Projekt bei den beteiligten Struktureinheiten, wurden im weiteren Verlauf der partizipativen Entwicklung des Multi-Space Office Befragungen, Interviews und Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. Diese Erhebungen erfassten aktuelle Arbeitstätigkeiten, -abläufe Informations- und Kommunikationsflüsse sowie organisatorische, räumliche und technische Bedarfe für die neue Büroumgebung. Auf Grundlage der Ergebnisse fand eine Übersetzung in ein Flächen- und Nutzungskonzept statt. Anhand dieses ersten innenräumlichen Entwurfs für das Multi-

Space Office konnten die späteren Nutzerinnen und Nutzer in einem Workshop sowohl förderliche und hemmende Faktoren als auch angepasste Umgangs- und Arbeitsweisen in der neuen Büroumgebung diskutieren.

Der Auftraggeber wünschte sich eine aktive Beteiligung der Beschäftigten bei der Einrichtung und Durchführung des Reallabors. Angelehnt an den Stufen der Beteiligung wurde durch die wissenschaftliche Begleitung ein Partizipations-Modell entwickelt, dass unterschiedliche Beteiligungsformate für die Beschäftigten im Gestaltungsprozess der neuen Büroumgebung vorsah (siehe Abb. 1).

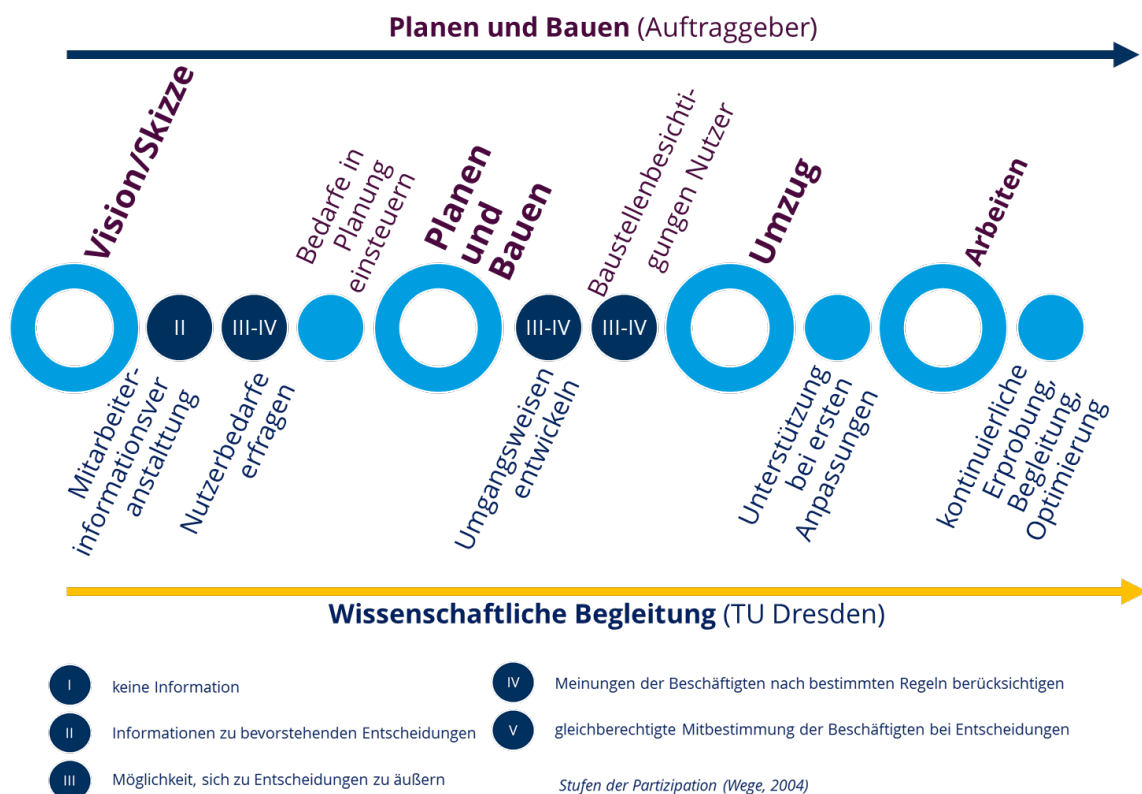


Abbildung 1: Prozessablauf wissenschaftliche Begleitung und Partizipationsmöglichkeiten

3. Erhebung Ist-Zustand und Bedarfe an die künftige Arbeitsumgebung

Für eine möglichst passgenaue Übersetzung der Arbeitsanforderungen in die Arbeitsflächengestaltung wurde im Oktober 2020 ein IST-Zustand zur bestehenden Arbeitsumgebung sowie der allgemeinen Arbeitssituation in einer Befragung erfasst. Die Beschäftigten der Abteilung wurden zu verschiedenen Faktoren ihrer Arbeitstätigkeit, der Arbeitsumgebung, zu Arbeitsabläufen, Störungen sowie aktuellen Arbeitsmitteln befragt. Die Befragung sollte Anhaltspunkte liefern, welche Arbeitsanforderungen und Tätigkeitsaspekte bei der Gestaltung der neuen Multi-Space Bürofläche zu berücksichtigen sind. Insgesamt beteiligten sich 23 Beschäftigte an der Befragung.

Im Ergebnis zeigte sich, dass die Arbeit in der untersuchten Abteilung zum einen durch einen Großteil stiller Tätigkeiten (z. B. Schreiben am Computer, Rechnen, Planen, Lesen, etc.) sowie einem hohen Anteil an Telefonaten gekennzeichnet ist. Weiterhin benötigte die Mehrheit der Befragten (82 %) mind. einmal in der Woche einen Raum für Besprechungen (siehe Abb. 2). Als wichtige Anforderungen an die

Arbeitsumgebung nannten die Beschäftigten, sich konzentrieren zu können, wenige Unterbrechungen bei der Arbeit zu haben, ungestört telefonieren sowie direkt mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden sprechen zu können. Weiterhin benötigt ein Teil der Beschäftigten für die Arbeitsausführung bestimmte Arbeitsmittel. Neben zwei großen Bildschirmmonitoren, die für alle Beschäftigten notwendig sind, müssen bei bestimmten Arbeitsplätzen besondere Datenbrillen und Rechentechnik für Auswertungssoftware eingeplant werden.

Während ihrer Arbeit unternehmen die Beschäftigten verschiedenste Wege innerhalb des Büros, z. B. zu technischen Geräten wie Druckern und Plottern sowie zur Poststelle als auch außerhalb des Büros, in Form von Dienstgängen zu anderen Abteilungen. Die Bewegungsmuster, Anforderungen an Arbeitsplätze und Arbeitsmittel sollten in die Planung der räumlichen und technischen Ausstattung des Reallabors eingebunden werden.

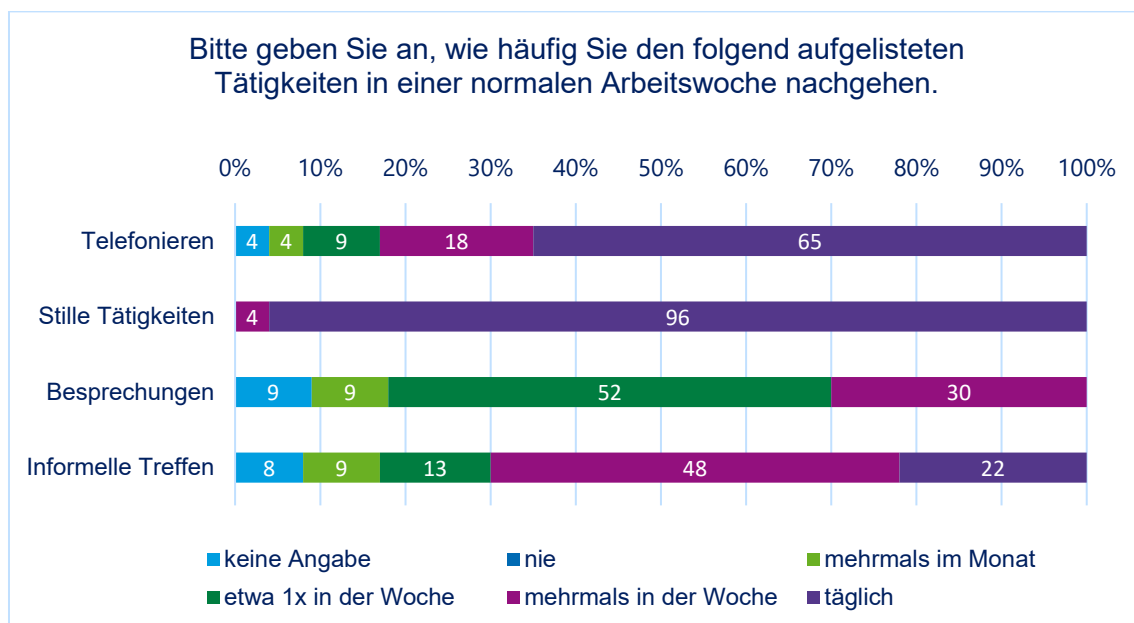


Abbildung 2: Tätigkeiten in der Verwaltung (n= 23)

Neben der ersten Befragung wurden zwei Workshops sowie mehrere Interviews mit den Beschäftigten durchgeführt. Die Workshops dienten u.a. einer Konkretisierung von organisatorischen Themen wie beispielsweise einem ersten Sitzplan, künftigen Abläufen sowie Umgangsweisen in der neuen, offeneren Büroumgebung. Des Weiteren hatten die Beschäftigten die Möglichkeit, Befürchtungen und positive Erwartungen an die neue Arbeitsumgebung mitzuteilen.

Um den Kontakt zwischen Planung und Beschäftigten während der Bauphase zu stärken, wurde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, ihre künftige Arbeitsumgebung bereits während der Bauphase zu besichtigen. Hierbei konnten die Planungen vor Ort detailliert vorgeführt und besprochen werden. Auch komplexe Sachverhalte der Planung, die dem Nutzer sonst verborgen bleiben, konnten erörtert werden (siehe Abb. 3).

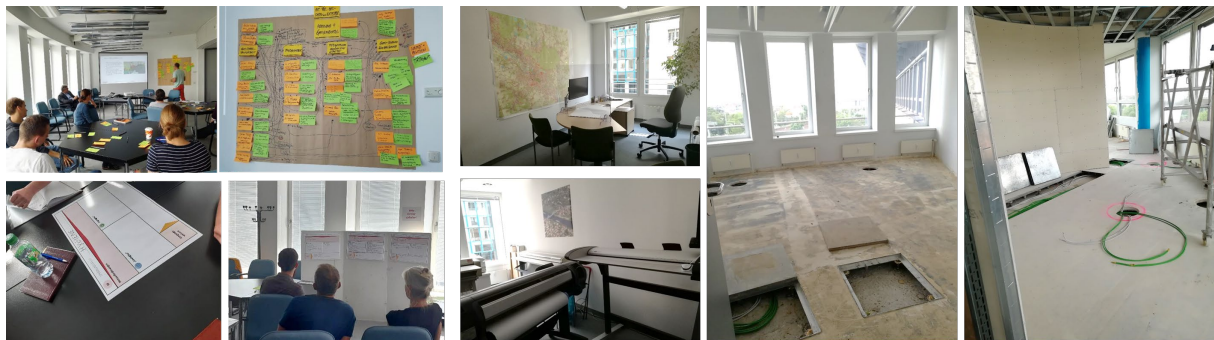


Abbildung 3: Impressionen aus den Workshops und den Baustellenbesichtigungen

4. Übersetzung von Arbeitsanforderungen in räumliche Muster

Die Erhebung der Nutzerbedarfe sollte einer der ersten Ablaufschritte einer nutzerorientierten Planung sein. Diese sogenannte Phase 0 sollte dabei den gängigen Planungsabläufen einerseits vorangestellt, andererseits aber auch zeitlich und kostentechnisch mit eingeplant werden. Methodisch ist es sinnvoll, sich die in einer Erhebung abgefragten Fakten nach Tätigkeiten, Arbeitsabläufen, organisatorischen Rahmenbedingungen etc. in Workshops oder direkten Gesprächen mit den Beschäftigten qualifizieren zu lassen, bevor diese in planungsrelevante Parameter übersetzt werden (siehe Abb. 4).

Darstellung Ergebnisse Grafische Auswertung	Stichwort Auswertung	Ableitung Raumprogramm Textbausteine	Ableitung Planungsskizzen																																			
<p>Bitte geben Sie an, wie häufig Sie den folgend aufgelisteten Tätigkeiten in einer normalen Arbeitswoche nachgehen.</p> <table><thead><tr><th>Tätigkeit</th><th>keine Angabe</th><th>nie</th><th>manchmal im Monat</th><th>etwa 1x in der Woche</th><th>mehrmals in der Woche</th><th>täglich</th></tr></thead><tbody><tr><td>Telefonieren</td><td>4</td><td>4</td><td>9</td><td>18</td><td>65</td><td></td></tr><tr><td>Stille Tätigkeiten</td><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td>96</td><td></td></tr><tr><td>Besprechungen</td><td>9</td><td>9</td><td></td><td>52</td><td>30</td><td></td></tr><tr><td>Informelle Treffen</td><td>6</td><td>9</td><td>13</td><td>48</td><td>22</td><td></td></tr></tbody></table>	Tätigkeit	keine Angabe	nie	manchmal im Monat	etwa 1x in der Woche	mehrmals in der Woche	täglich	Telefonieren	4	4	9	18	65		Stille Tätigkeiten	4				96		Besprechungen	9	9		52	30		Informelle Treffen	6	9	13	48	22		<ul style="list-style-type: none">• Vorwiegend konzentrierte Tätigkeiten• Regelmäßige Besprechungen• Informeller fachlicher Austausch	<ul style="list-style-type: none">– Schaffung geeigneter Flächen/Bereich für konzentrierte Tätigkeiten– Technisch ausgestattete Besprechungsräume– Zonen für informellen Austausch / zufällige Begegnung schaffen	
Tätigkeit	keine Angabe	nie	manchmal im Monat	etwa 1x in der Woche	mehrmals in der Woche	täglich																																
Telefonieren	4	4	9	18	65																																	
Stille Tätigkeiten	4				96																																	
Besprechungen	9	9		52	30																																	
Informelle Treffen	6	9	13	48	22																																	

Abbildung 4: exemplarische Übersetzung der Mitarbeiter:Innen Bedarfe in räumliche, baulich relevante Muster

In diesen Qualifizierungsgesprächen geht es u.a. darum, Tätigkeitsmuster, Verbesserungs- bzw. Änderungsvorschläge der Beschäftigten zu organisatorischen Abläufen und/oder räumlichen Anordnungen zu diskutieren. Dieser Austausch dient dem Nachspüren von atmosphärischen und kommunikativen Bedarfen der jeweiligen Beteiligtegruppe, um Bedarfe in die Planung als auch die Beteiligten in den Planungsprozess bestmöglich zu integrieren.

Einen weiteren Zwischenschritt sollte die Erarbeitung von Grundrissvarianten in Form schematischer Gegenüberstellung von Extremvarianten sein. Diese sollten sowohl mit den Entscheidungsträgern als auch direkt mit den Beschäftigten selbst besprochen und diskutiert werden, um den Zielkorridor der Grundrissplanung zu schärfen.

Im Rahmen des begleiteten Reallabors war die Rückkopplung der Ergebnisse aus den Befragungen und den Workshops in die Grundrissplanung nur begrenzt umsetzbar. Dies lag vor allem am zeitlichen Ablauf bestimmter Prozessschritte, die Beteiligung der Beschäftigten wurde bei einem bereits weit fortgeschrittenen architektonischen Planungsstand initiiert. Die Inputs der Beschäftigten wurden daher vielmehr in die Umstrukturierung der arbeitsorganisatorischen Prozesse und Abläufe (Verteilung der Sitzplätze, abhängig von der technischen Ausstattung) berücksichtigt.

5. Ausblick

Derzeit werden weitere Reallabore in verschiedenen Verwaltungskontexten durch das Projektteam begleitet. Reallabore bieten die Möglichkeit, die Ausführung von Arbeitstätigkeiten in neuen Büroumgebungen unter realen Bedingungen testen zu können. Beschäftigten stehen verschiedene Raumangebote für die Erledigung ihrer Arbeitstätigkeiten zur Verfügung und über dieses Ausprobieren und Experimentieren können neue Erkenntnisse für die Nutzung und Planung von Büroflächen gewonnen werden. Planungswissen ist häufig noch bei privatwirtschaftlichen Beratungsunternehmen verortet und wird nicht explizit in wissenschaftlicher Literatur abgebildet. Die weitere Begleitung der Reallabore zielt auch auf die Erarbeitung eines Leitfadens zur nutzerorientierten Büroplanung ab.

Grundsätzlich sollte die Bereitschaft für die Partizipation und Integration von Standpunkten und Bedarfen der Beschäftigten in die bauliche Planung bestehen. Die Beschäftigten liefern hier wichtige Hinweise für die sinnvolle Gestaltung zukünftiger Büroflächen, die nicht entkoppelt von Arbeitstätigkeiten und –prozessen geplant werden sollten. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Erwartungshaltung der Betroffenen ggf. von dem umgesetzten Ergebnis abweichen kann und hier durch zeitige Information und Transparenz entgegengewirkt werden kann. Bisher ist der Übersetzungsprozess der Nutzerbedarfe in die bauliche Planung wenig in der Praxis erprobt und sollte extern begleitet werden.

6. Literatur

- Bauer W (Hrsg), Jurecic M, Rief S, Stolze D (2021) Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt, Fraunhofer Verlag, Stuttgart. Abgerufen am 10. Januar, 2022. <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-624706.html>.
- Berlin Institut für Partizipation (bipar) (2019) DIA 2019 Studie zu Erwartungen an neue Formen von Demokratie in der Arbeitswelt sowie deren Potential zur Stärkung, Ergänzung und Fortentwicklung bestehender Mitbestimmungsstrukturen. Abgerufen am 10. Januar, 2022. https://www.bipar.de/wp-content/uploads/2019/06/bipsr_studie_dia_2019_lang.pdf.
- Dombrowski U, Wagner T (2014) Arbeitsbedingungen im Wandel der Industrie 4.0 Mitarbeiterpartizipation als Erfolgsfaktor zur Akzeptanzbildung und Kompetenzentwicklung. Zeitschrift für wirtsch. Fabrikbetrieb, 05, 351–355.
- Rehouma M B (2018) Beteiligung der Beschäftigten bei IT-Projekten in öffentlichen Verwaltungen – Umfrage in deutschen Bundesbehörden am Beispiel der E-Akte. Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018, Lüneburg.
- Wegge J (2004) Führung von Arbeitsgruppen. Hogrefe, Verlag für Psychologie, Göttingen.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

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

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

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

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

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

Geschäftsstelle der GfA

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

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

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

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de