Entscheidungsvorlage

***Hier:* Konzeptpapier „Aktivitätsbasiertes Bürokonzept“**

1. Ausgangssituation

Die derzeitige Bürolandschaft und die bisherige, charakteristische Arbeitsweise der Stadtverwaltung Nürnberg zeichnen sich neben der dezentralen Verteilung der Standorte vor allem durch sogenannte Zellenbüros aus, in denen jeder Mitarbeitende einen fest zugeordneten Arbeitsplatz besitzt. Die Folge ist, dass die gesamte Infrastruktur bei Abwesenheit ungenutzt bleibt. Zudem sind die Besprechungsräume derzeit nur für reine Präsenzveranstaltungen ausgelegt. Ein Zugriff auf elektronische Dateien ist in ihnen derzeit ebenfalls nicht möglich. Zudem stehen bisher noch keine Räume zur Verfügung, die mit ihrer Ausstattung speziell Projekt-, Gruppen- oder Kreativarbeit fördern. Die Folge sind eine niedrige Flexibilität der Raumnutzung sowie eine geringe Wirtschaftlichkeit der vorhandenen Flächen, des Mobiliars sowie der technischen Infrastruktur.

Zudem ist es aus den folgenden drei Gründen unabdingbar, eine Modernisierung unseres Bürokonzeptes in Angriff zu nehmen und unsere Arbeitsumgebung aktiv und zukunftsorientiert zu gestalten:

- Das angestrebte und im weiteren Verlauf näher beschriebene Aktivitätsbasierte Bürokonzept entspricht den Anforderungen der künftigen Arbeitswelt weitaus besser als unsere bisherigen Konzepte.
- Nur mit einem attraktiven und zukunftsorientierten Bürokonzept ist die Stadt Nürnberg auch künftig interessant für Nachwuchskräfte. Dieser Aspekt gewinnt zusätzlich an Bedeutung, wenn man den voraussichtlichen demografischen Wandel in unserer MitarbeiterInnen-Struktur betrachtet: Unter den heutigen Gegebenheiten verlassen in den kommenden zehn Jahren bis zu 30 Prozent der Mitarbeitenden die Stadt Nürnberg in den Ruhestand, die ersten zehn Prozent sogar bereits innerhalb der nächsten fünf Jahre.
- Die Stadtverwaltung Nürnberg wird nur dann als moderne Organisation auf der Höhe der Zeit wahrgenommen, wenn sie ein zukunftsweisendes Bürokonzept verfolgt.

Seit der nunmehr beinahe zwei Jahre andauernden Corona-Pandemie hat sich für jeden von uns die Arbeitsweise merklich verändert. Zur Kontaktreduzierung haben Homeoffice und virtuelle Besprechungen in hohem Maße Einzug in unseren Berufsalltag gefunden. Die dauerhafte Präsenz vor Ort ist seitdem nicht mehr zwingend erforderlich. Die Folge sind temporär oder gar dauerhaft nicht besetzte Arbeitsplätze.

Auch wenn diese Zeit eine Ausnahmesituation darstellt, sollen im Bürokonzept der Zukunft viele der durch den Einsatz von Homeoffice und virtueller Kommunikationssoftware dazugewonnenen Vorteile beibehalten und auch künftig weiter genutzt werden. Doch das Aktivitätsbasierte Bürokonzept beinhaltet weitaus mehr als das – es soll Antworten geben auf die Zukunftsfragen unserer Arbeitswelt:

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

2. Aktivitätsbasiertes Bürokonzept – Definition und Ausgestaltung

Unter Aktivitätsbasiertem Arbeiten wird eine Arbeitsweise verstanden, die bestmöglich auf die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche der Mitarbeitenden ausgerichtet ist. Für die unterschiedlichen Aufgaben, die im Laufe eines Arbeitsalltags anfallen, stehen dem Mitarbeitenden passende Räumlichkeiten mit der entsprechenden Infrastruktur zur Verfügung, welche frei gewählt werden können.

Mit dem Aktivitätsbasierten Arbeiten, der entsprechenden Technologie sowie der dazugehörigen Kultur soll das Potenzial der Mitarbeitenden bestmöglich zur Entfaltung gebracht werden. Folglich liegt das primäre Ziel darin, durch verschieden gestaltete Arbeitsumgebungen das Erreichen der besten Arbeitsproduktivität zu unterstützen. Weitere Ziele dieses Bürokonzepts sind eine barrierefreie Kommunikation ohne Ortsgebundenheit, eine hohe Kollaboration der Mitarbeitenden, eine wirtschaftlich sinnvolle Flächennutzung sowie ein hoher Autonomiegrad der Mitarbeitenden (Wahlfreiheit in Bezug auf Arbeitsort und –umgebung sowie hinsichtlich der Arbeitsweise). Vor allem der letztgenannte Punkt der Autonomie steigert die Work-Life-Balance, die Motivation und die Produktivität der ArbeitnehmerInnen.

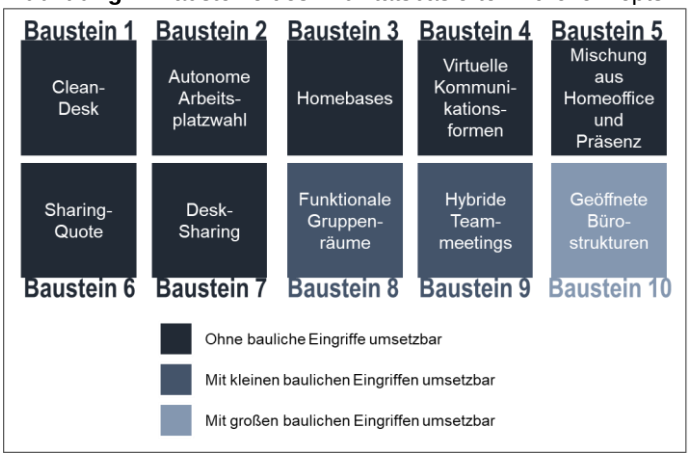
Die auf den Prinzipien Vielfalt und Wahlfreiheit basierende physische Ausgestaltung sieht als Kern der Bürolandschaft die sogenannte Homebase vor. Dies sind Arbeitsplätze mit einer standardisierten Hardware-Ausstattung wie Docking-Station, Tastatur, Maus und Bildschirm(e), an denen die gewohnten Regeltätigkeiten erledigt werden können. In Ergänzung hierzu stehen den Mitarbeitenden zusätzliche Räumlichkeiten zur Verfügung, deren technische und architektonische Ausgestaltung sich nach den dort vorgesehenen Aufgabenbereichen richtet. Dies können z.B. hybride Besprechungsräume für Meetings, Projektgruppenräume für den interaktiven Austausch im Team oder Think Tanks für Kreativarbeit sein.

Im Rahmen des Projekts *TheQ* wird das Aktivitätsbasierte Bürokonzept in der oben beschriebenen Ausgestaltung ganzheitlich umgesetzt. Die Einführung eines solchen neuen Bürokonzeptes soll sich aber künftig nicht nur auf vergleichbare Projekte beschränken, sondern überall in der Stadtverwaltung zum Einsatz kommen. Da die verschiedenen Standorte der Stadtverwaltung unterschiedliche Gegebenheiten aufweisen, muss das anzuwendende Bürokonzept individuell auf die Voraussetzungen reagieren können. Zu diesem Zwecke wurde das Aktivitätsbasierte Bürokonzept in die zehn wesentlichen Bausteine gegliedert, welche bei jeder Umsetzung nach dem Baukastenprinzip individuell zur Anwendung kommen. Dabei gilt prinzipiell immer, dass das Konzept eine umso größere Wirkung entfaltet, desto mehr der Bausteine realisiert werden.

3. Aktivitätsbasiertes Bürokonzept – die zehn Bausteine

Im Folgenden werden die wesentlichen Elemente – die sogenannten „Bausteine“ – näher beschrieben, die das Aktivitätsbasierte Bürokonzept ausmachen und je nach örtlichen Rahmenbedingungen zum Einsatz kommen sollen. Sie sind zudem in der Übersicht der *Abbildung 1* dargestellt.

Abbildung 1: Bausteine des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts



3.1 Clean-Desk

Grundsätzlich besagt dieser Baustein nichts Anderes als „Halte deinen Arbeitsplatz sauber, wenn du ihn verlässt – und zwar so, dass dein Kollege oder deine Kollegin diesen nutzen kann, wenn du ihn nicht brauchst.“ Klingt simpel, ist in der Praxis aber kaum der Standard. Die Folge ist eine ungenutzte (technische und räumliche) Infrastruktur.

Das Sauberhalten des Arbeitsplatzes bei längerer Abwesenheit ist die Grundvoraussetzung dafür, dass die vorhandene Infrastruktur auch von KollegInnen genutzt werden kann und so das bisher ungenutzte Potential aktiviert wird.

3.2 Autonome Arbeitsplatzwahl

Sobald der erste Baustein *Clean-Desk* gelebt wird, steht es theoretisch jedem/r ArbeitnehmerIn frei, an welchem Schreibtisch die Tätigkeiten ausgeübt werden. Diese Wahlfreiheit schafft eine neue Autonomie des Mitarbeitenden und ermöglicht zugleich eine sinnvolle Nutzung der vorhandenen Infrastruktur.

3.3 Homebases

Die Homebase ist wie bereits beschrieben ein voll ausgestatteter Arbeitsplatz, der flexibel von jedem Mitarbeitenden genutzt werden kann. Sie stellt den gewohnten Arbeitsplatz für die klassischen Regeltätigkeiten dar und bildet den physischen Kern einer Organisationseinheit. Die weiteren, funktional differenzierten Flächen (hybride Besprechungsräume, Projektgruppenräume, Think Tanks, usw.) ordnen sich rund um die Homebase an, wodurch ihr die Funktion einer „Heimat“ für die Mitarbeitenden zukommt. Räumliche Kommunikationsbarrieren werden dabei bewusst durch eine offen gestaltete Innenarchitektur beseitigt.

3.4 Virtuelle Kommunikationsformen

Virtuelle Kommunikationsformen bilden die Grundvoraussetzung für den Einsatz von Homeoffice (*Baustein 5*). Spätestens seit Beginn der Corona-Pandemie ist man auch in der Stadtverwaltung vertraut mit Software-Lösungen wie *MS Teams, Zoom* oder *Skype for Business*. Mit diesen Software-Lösungen können nicht nur Mitarbeitende aus dem Homeoffice reibungslos eingebunden werden, sondern auch externe Teilnehmende. Außerdem macht der Einsatz virtueller Meetings vor allem mit Blick auf die de-zentrale Standortsituation der Stadtverwaltung durchaus Sinn.

3.5 Mischung aus Homeoffice und Präsenz

Die Vorteile der Möglichkeit von Homeoffice ist spätestens seit Beginn der Corona-Pandemie spürbar geworden. Durch die Etablierung und Professionalisierung des Homeoffice-Einsatzes sollen diese auch künftig weiter genutzt werden.

Zudem kann mit einem ausgewogenen Verhältnis von Homeoffice- und Präsenztagen die Anzahl der dauerhaft Anwesenden im Büro und damit die Anzahl an vollwertigen Bildschirmarbeitsplätzen reduziert werden.

Nicht nur für bestehende Mitarbeitende ist der intelligente Einsatz von Homeoffice ein Gewinn, sondern auch für potentielle BewerberInnen und folglich für die Arbeitgeberin Stadt Nürnberg. Durch das Ange-bot von ortsunabhängigen Arbeitsbedingungen erweitert man den Kreis für interessierte Nachwuchs-kräfte über die regionalen Grenzen hinaus, was eines der wichtigsten Attraktivitätsattribute einer Arbeit-geberin ist.

Selbstverständlich wird es auch in Zukunft bestimmte Aufgaben geben, welche vor Ort ausgeführt werden müssen und daher eine Präsenz im Büro erfordern – nicht zuletzt, um den sozialen Austausch unter den Mitarbeitenden auch weiterhin sicherzustellen. Auch diesen Aspekt gilt es bei der Wahl des richtigen Verhältnisses von Homeoffice und Präsenz vor Ort zu berücksichtigen.

3.6 Sharing-Quote

Es existieren bereits heute vielfältige Tätigkeiten im Laufe einer Arbeitswoche, von denen viele fernab des Schreibtisches erledigt werden. Dies gibt einer Organisationseinheit die Gelegenheit, die Anzahl ihrer Arbeitsplätze (im Aktivitätsbasierten Bürokonzept die *Homebases*) zu verringern. Denn es sind nicht nur nie alle Teammitglieder gleichzeitig anwesend, die Arbeitsplätze sind dank *Clean-Desk* und *Desk-Sharing* auch nicht mehr personengebunden.

Die Stadt Nürnberg legt sich bei jeder Umsetzung des Aktivitätsbasierten Bürokonzepts eine Mindest-Sharing-Quote von 0,7 zum Ziel, sodass für ein Team mit zehn Personen künftig sieben Arbeitsplätze im Form einer Homebase zur Verfügung stehen. Sofern die internen Prozesse sowie die organisatorischen Abläufe eine niedrigere Sharing-Quote zulassen (z.B. 0,6 oder kleiner), wird dies umgesetzt.

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

3.7 Desk-Sharing

Aus den Bausteinen *Clean-Desk, Autonome Arbeitsplatzwahl* und *Sharing-Quote* ergibt sich automatisch der Baustein *Desk-Sharing*, welcher die gemeinschaftliche Nutzung der vorhandenen Infrastruktur vorsieht. Persönlich zugeordnete und dadurch häufig für längere Zeit ungenutzte Arbeitsplätze gehören damit der Vergangenheit an – die vorhandene Ausstattung wird von den Menschen vor Ort genutzt.

3.8 Funktionale Gruppenräume

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

3.9 Hybride Teammeetings

Hybride Teammeetings binden sowohl physisch als auch virtuell Anwesende reibungslos in eine Besprechung ein. Interessant wird dieser Baustein vor allem, sobald die derzeitige Corona-Lage wieder Präsenzveranstaltungen zulässt. Eine Voraussetzung hierfür ist die Verwendung *Virtueller Kommunikationsformen*. Weitere zu schaffende Rahmenbedingungen sind beispielsweise die Installation einer Freisprecheinrichtung, eines Lautsprecher-/Kamerasystems, eines Monitors und der hierfür erforderlichen Verkabelung. Zudem ist wie für die Realisierung des vorherigen Bausteins ein flächendeckendes WLAN notwendig.

3.10 Geöffnete Bürostrukturen

Der letzte Baustein, der die Aktivitätsbasierte Arbeitswelt komplettiert, bricht die vorhandenen räumlichen Barrieren auf und sorgt für eine Öffnung des Raumes. Dies fördert den Informationsfluss und ermöglicht spontane Gespräche sowie den informellen Austausch. Für Besprechungen, einen spontanen Austausch oder auch für konzentrierte Einzelarbeit sowie ein vertrauliches Telefonat werden entsprechende Räume in die offene Struktur integriert (siehe z.B. Baustein *Funktionale Gruppenräume*).

4. Stadtweite Umsetzung des Aktivitätsbasierten Bürokonzeptes

Das Aktivitätsbasierte Bürokonzept soll bei allen künftigen Umbau-, Neubau- sowie Umzugsmaßnahmen berücksichtigt und umgesetzt werden, wobei immer versucht wird, so viele der genannten Bausteine zu realisieren wie möglich.