

## Zusammenfassung Paneldiskussion II

### *„Flexible Office Space und Coworking: Lösungen für die Flächenkonkurrenz?“*

#### **Teilnehmende:**

- Sven Lemiss, Geschäftsführer, BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH
- Dr. Margaretha Sudhof, Staatssekretärin, Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
- Daniela Ortmann, Vorsitzende, Hauptpersonalrat Land Berlin
- Raimund Paetzmann, Vice President Corporate Real Estate, Zalando SE
- Juliane Witt, Bezirksstadträtin, Abteilung Weiterbildung, Kultur, Soziales und Facility Management in Marzahn-Hellersdorf
  
- Moderation: Dr. Janet Merkel (TU Berlin)

#### **Fazit:**

Die Teilnehmenden stimmten darin überein, dass sich in den letzten Jahren in der öffentlichen Verwaltung ein Paradigmenwechsel hin zu einer größeren **Offenheit gegenüber neuen Arbeitsflächen und -formen** vollzogen habe. Diese Entwicklung geht einher mit einer zunehmenden Erwartungshaltung von jungen Bewerber\*innen an ein modernes Arbeitsumfeld auch in der Verwaltung. Das Thema Arbeitswelten muss jedoch **unabhängig von der Problematik der Flächenkonkurrenz** gedacht werden.

Flexible Bürolösungen lassen sich indes nicht von den Anforderungen in der Verwaltung trennen: **Agiles Projektmanagement** wird immer wichtiger – auch hinsichtlich der Schaffung von Arbeitsräumen für temporäre Arbeitsgruppen und Projekte. Es herrscht unter allen Beteiligten ein Konsens darüber, neue Formen auszuprobieren und im Anschluss zu evaluieren zu wollen. Die gesetzlichen Anforderungen an Daten- und Arbeitsschutz müssen jedoch stets berücksichtigt werden.

In dem gesamten Prozess ist es von großer Bedeutung, die **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** frühzeitig abzuholen und einzubinden (z.B. durch enge Kollaborationen mit Führungspersonen innerhalb der Verwaltung und Workshops). U.U. kann auch die Notwendigkeit gegeben sein, die Mitarbeiter\*innen vor sich selbst zu schützen, indem klare Regeln für mobiles Arbeiten etc. aufgestellt werden.

**Differenzierungen** hinsichtlich der Arbeitsweisen bleiben auch zukünftig notwendig: Es gibt keine allgemeingültige Lösung für alle – individuelle Präferenzen und Bedingungen müssen Berücksichtigung finden.

## *Debattenverlauf:*

### **1. Themenfeld: Aktuelle Herausforderungen**

- **Sven Lemiss** skizziert die aktuellen Herausforderungen, vor denen die BIM derzeit in Form der Flächenkonkurrenz steht und macht gleichzeitig deutlich, dass Raumnot nur ein Argument für flexiblere Arbeitswelten ist. Durch die Digitalisierung durchleben wir derzeit einen Entwicklungsprozess, der neue Flexibilität ermöglicht und gleichzeitig andere Anforderungen entstehen lässt. Agiles Projektmanagement wird immer wichtiger – auch hinsichtlich der Schaffung von Arbeitsräumen für temporäre Arbeitsgruppen und Projekte. Laut Herrn Lemiss herrscht innerhalb der Verwaltung eine generelle Offenheit für solche neuen flexibleren Arbeitsformen und -flächen – weg von den klassischen Zellenstrukturen. Wichtig ist hierbei, dass die Menschen in der Verwaltung in diesem Prozess der Umstrukturierung schrittweise mitgenommen werden. Die BIM ist bereits damit beschäftigt, an mehreren Stellen in der Berliner Verwaltung an der konzeptionellen Vorbereitung flexibler Arbeitsräume mitzuwirken bzw. diese zu implementieren. Es gibt mittlerweile zahlreiche Beispiele für ein Umdenken in den Verwaltungsebenen. Es bestehen mehr und mehr Anfragen für Neugestaltungen von Arbeitsplätzen, um neutrale Flächen zu schaffen, die flexibel angepasst werden können.

### **2. Themenfeld: Kultur der Zusammenarbeit in der Verwaltung und in der Wirtschaft**

- **Dr. Margaretha Sudhof** führt als Beispiel auf, wie bestimmte Herausforderungen (u.a. Umbau- und Sanierungsarbeiten, starke klimatische Einschränkungen während Hitzeperioden im Sommer) umgangen werden könnten, wenn sich jeder Mitarbeitende ortsunabhängig in seinen Arbeitsplatz einloggen kann. Mitarbeiter\*innen, die neu hinzustoßen, haben häufig andere Ideen und Ansprüche – dies sei auch eine große Chance für den Öffentlichen Dienst sich in Berlin als attraktiven Arbeitgeber zu etablieren und so auch eine Vorreiterrolle in der Bundesrepublik einzunehmen.
- **Raimund Paetzmann** gibt einen Einblick in die agilen Bürostrukturen bei Zalando. Bei der Arbeitsplatzgestaltung wird großen Wert auf Flexibilität aber auch individuelle Bedürfnisse gelegt. Das sogenannten „Flex-Desk-Konzept“ sieht keine festen Arbeitsplätze für jeden einzelnen Mitarbeitenden vor und ermöglicht gleichzeitig, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten. Ziel ist hierbei eine Optimierung des Arbeitens: Die Wege werden kürzer, weil sich Beschäftigte zusammensetzen, die temporär gemeinsam an einem Projekt arbeiten. Wichtig ist hierbei, dass jeder den für sich optimalen Raum zum Arbeiten findet – ob Großraum- oder Einzelbüro.

### **3. Themenfeld: Strukturen moderner Verwaltungsarbeit**

- **Juliane Witt** erläutert, dass in den letzten Jahren die Öffentliche Verwaltung einen Paradigmenwechsel erlebt hat. Beispielsweise werden im Zuge der

Digitalisierung Formulare gescannt, um Räume, die bislang als Lagerraum für Aktenordner dienten, effizienter zu nutzen. Bei Sanierungen von Gebäuden werden moderne Arbeitsstrukturen berücksichtigt. In diesem Zusammenhang betont Frau Witt, dass die Entwicklung der Mobilität in der Stadt auch für die Arbeitswelt relevant ist. Hier muss bedacht werden, dass die Offenheit gegenüber neuen Arbeitsstrukturen in der urbanen Mitte Berlins höher ist als in den suburbanen Bezirken. Die Herausforderung ist es, auch hier die Menschen mitzunehmen. Seitens der Finanzverwaltung werden weitere Vorgaben benötigt, die das Vorhaben unterstützen. Es muss wesentlich mehr passieren als jetzt.

- **Daniela Ortmann** sieht die Umgestaltung von Büros zu Großraumbüros in der Verwaltung eher skeptisch. Zum einen gibt sie zu bedenken, dass individuelle Bedürfnisse der Arbeitnehmer\*innen sehr unterschiedlich sind und ein Großraumbüro nicht für jeden die optimale Lösung sei. Des Weiteren sind Verwaltungsgebäude häufig denkmalgeschützt und eignen sich daher nicht zwingend für Großraumlösungen. Frau Ortmann merkt weiterhin an, dass flexibles Arbeiten nicht die ultimative Lösung in der Verwaltung sei, da es bestimmte Auflagen hinsichtlich Datenschutz und Dienstgeheimnisse gäbe, die eine große Flexibilität nicht ermöglichen. Wichtig sei es, beim flexiblen Arbeiten zudem auf bestimmte arbeitsschutzrechtliche Vorgaben sowie auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen zu achten. Dennoch zeigt sich Frau Ortmann offen, neue Konzepte auszuprobieren und schlägt Begegnungszonen vor, an denen die Mitarbeiter\*innen zusammenkommen und sich austauschen können. Ein einheitliches Konzept für alle Verwaltungsarbeitsplätze sieht sie allerdings in der nahen Zukunft eher skeptisch.
- **Raimund Paetzmann** bestätigt Frau Ortmanns Auffassung hinsichtlich klarer Regeln für einen ergonomischen Arbeitsplatz. Man muss heute aber neue Definitionen finden, was einen arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsplatz ausmacht im Hinblick auf sich ändernde Ansprüche und Möglichkeiten.

#### 4. Themenfeld: Einlassen auf neue Realitäten

- **Sven Lemiss** macht noch einmal deutlich, dass es grundlegend darum gehen sollte, Arbeitsräume zu schaffen, in denen die Mitarbeiter sich wohlfühlen. Hier wird es Differenzierungen je nach individuellen Bedürfnissen geben müssen. Die richtigen Lösungen zu finden, ist ein Prozess an dessen Anfang zunächst steht, sich auf die neuen Realitäten einzulassen, neue Strukturen auszuprobieren, zu evaluieren und Fehlertoleranzen zuzulassen – mit Berücksichtigung von klaren Regeln hinsichtlich daten- und arbeitsschutzrechtlicher Vorgaben. Weiter führt Herr Lemiss aus, dass diese Veränderungen unabdingbar mit einem agilen Projektmanagement hinsichtlich der Arbeitskultur und Organisation einhergehen. Dazu zählen u.a. folgende Fragen: Wie schaffen wir bessere Kollaborationen und wie strukturieren wir Projekte am effizientesten? Diese Änderungen sollten jedoch nicht alleine wegen der Flächenkonkurrenz verfolgt werden, sondern aufgrund eines kulturellen Wandels.

## 5. Kontext für agiles Arbeiten

- **Raimund Paetzmann** benennt drei Aspekte, die eine Kultur des Zusammenarbeitens fördern können:
  1. Agieren in Projekten und weg vom Silodenken.
  2. Technologische Voraussetzungen müssen vorhanden sein, z.B. in Form interner Netzwerke.
  3. Umfeld und eine offene Organisationsstruktur sollte die Arbeitsweise prägen.
- **Dr. Margaretha Sudhof** führt den Ansatz zur „Ergebnisverantwortung“ aus: Wichtig sei es, dabei eine Operabilität zu erzeugen, bei der jeder Mitarbeitende für bestimmte Themen zuständig sei und die einzelnen Teams wiederum verantwortlich sind für alle Bereiche eines Projekts. Hierfür sind gute Kommunikation und Flexibilität notwendig, die durch neue Büroumgebungen gefördert werden können. In diesem Zusammenhang betont sie noch einmal, dass die Digitalisierung nicht die Struktur der Sorgfalt verändert hat. Vielmehr wurden diese Rahmenbedingungen in ein anderes Medium geführt – was nun in die Büroumgebung übertragen werden muss.
- **Daniela Ortmann** gibt in diesem Zusammenhang an, dass es derzeit noch keine flächendeckende Führungskultur gebe, die ein mobiles oder agiles Arbeiten zulasse. Hier sei ein Umdenken in der Führungsebene dringend notwendig, um sich auf neue Möglichkeiten einzulassen und diese auch im Hinblick auf die Arbeitsschutzrichtlinien zu bewerten.

*Bitte beachten Sie, dass die vorherigen Ausführungen nur eine Zusammenfassung und keine wortwörtliche Wiedergabe des Debattenverlaufs darstellen.*