

Arbeitsprozesse und Arbeitsorganisation für das Arbeiten der Zukunft – Auswertung von Nutzungsdaten aus dem Reallabor Working Lab der Landeshauptstadt Dresden

Bachelorarbeit
an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von
Lilly Techel
aus Dresden

Meißen, 30.03.2023

Inhaltsverzeichnis

1	Abbildungsverzeichnis.....	4
2	Tabellenverzeichnis.....	5
3	Einleitung	6
4	Arbeitsorganisation.....	8
4.1	<i>Bildung der Aufbauorganisation</i>	8
4.2	<i>Arten der Organisationsstruktur</i>	11
4.3	<i>Mögliche zukünftige Entwicklungen</i>	13
4.3.1	Weiterentwicklung der Arbeitswelt	14
4.3.2	Verbesserungspotenziale der Aufbauorganisation	14
4.3.3	Beispiel Netzwerkstruktur	15
5	Arbeitsprozesse.....	17
5.1	<i>Arbeitsprozesse Gesamtorganisation</i>	17
5.1.1	Begriff „Prozess“	17
5.1.2	Prozessdarstellung	18
5.1.3	Prozessverbesserung	20
5.1.4	Prozessmanagement	21
5.1.5	Vorteile des Prozessmanagements	23
5.2	<i>Arbeitsprozesse Mitarbeiterebene</i>	25
5.2.1	Veränderung durch Digitalisierung	25
5.2.2	mögliche Probleme der Prozessoptimierung	26
5.2.3	mögliche Vorteile der Prozessoptimierung	27
6	Vorstellung ausgewählter Bürokonzepte für das Stadtforum	28
6.1	<i>Open-Space-Büro</i>	28
6.1.1	Vorteile	28
6.1.2	Nachteile	29
6.2	<i>Großraumbüro</i>	31
6.3	<i>Multispacebüro</i>	32
7	Aspekte des Veränderungsprozesses.....	34
7.1	<i>Formen des Wandels</i>	34
7.2	<i>Changemanagement</i>	35
7.3	<i>Ausgewählte Modelle</i>	36
7.4	<i>Emotionen der Mitarbeiter</i>	37
7.5	<i>Einbeziehung der Mitarbeiter</i>	39
8	Auswertung Nutzungsdaten Working Lab	40
8.1	<i>Stadtforum für die Stadtverwaltung Dresden</i>	41
8.2	<i>Ergebnisse Umfrage</i>	43
9	Verbesserungsvorschläge	51
9.1	<i>Einrichtung des Stadtforums</i>	51

9.2	<i>Methodenkritik</i>	53
10	Fazit	54
11	Kernsätze	55
12	Anhangsverzeichnis	56
13	Literaturverzeichnis	65
14	Eidesstattliche Versicherung	69

1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einliniensystem.....	12
Abbildung 2: Geschäftsprozessmanagement- Lebenszyklusmodell	23
Abbildung 3: Change- Kurve	38
Abbildung 4: Einfluss der neuen Arbeitswelten auf die Arbeit	44
Abbildung 5: Einfluss der neuen Arbeitswelten und Arbeitsplatzwunsch.....	45
Abbildung 6: Arbeitserledigung im Vergleich zu klassischem Büro und Arbeitsplatzwunsch.....	46
Abbildung 7: Zufriedenheit mit Arbeitsplatzreservierungssystem	46
Abbildung 8: Clean-Desk-Prinzip Arbeitsplatz	48
Abbildung 9: Zufriedenheit mit konzentriertem Arbeiten	50
Abbildung 10: Zufriedenheit mit der Vertraulichkeit.....	51
Abbildung 11: Wohlfühlgefühl und Arbeitsplatzwunsch.....	51

2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: divisionale Struktur	11
Tabelle 2: funktionale Struktur	11

Hinweis:

Sämtliche, möglicherweise nur auf ein Geschlecht bezogene, Bezeichnungen gelten selbstverständlich für alle Personen gleichermaßen.

3 Einleitung

Momentan ist in Räumlichkeiten des Rathauses in Dresden von der Stadtverwaltung Dresden ein Reallabor eingerichtet. In diesem sogenannten Working Lab arbeiten unterschiedliche Mitarbeiter der Stadtverwaltung probeweise für eine bestimmte Zeit in neuen Arbeitswelten. Diese sind durch eine große offene Fläche mit zahlreichen personenungebundenen Arbeitsplätzen und wenig baulichen Abtrennungen sowie verschiedenen Rückzugsmöglichkeiten gekennzeichnet. Ähnlich soll das Stadtforum, welches momentan neu gebaut wird, eingerichtet werden. Die Erfahrungen der Nutzer werden anschließend durch einen Fragebogen erfasst. Ein Mitarbeiter schreibt in ein Freitextfeld der Umfrage: „ich finde es allgemein sehr gut, dass wir vor dem Umzug ins Stadtforum testen können, wie es so ist und hoffe, dass dadurch möglichst viele Erkenntnisse gewonnen und auch entsprechend umgesetzt werden“. Einen Teil dazu möchte diese Arbeit beitragen.

Ein wichtiger Faktor beim Gestalten neuer Arbeitswelten ist die Betrachtung der Führung, der Zusammenarbeit und der Raumgestaltung mit innovativen Arbeitselementen. Diese Themen werden ausführlich von anderen Bachelorarbeiten behandelt. Die vorliegende Bachelorarbeit möchte erforschen, wie die Arbeit im Stadtforum in Bezug auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsprozesse gestaltet werden sollte, damit die Beschäftigten dort bestmöglich arbeiten können. Mit der am 26.01.2023 im Dresdner Stadtrat verabschiedeten neuen Hauptsatzung und einer am 21.03.2023 beschlossenen Organisationsverfügung des Oberbürgermeisters wurde die Organisation der Stadtverwaltung Dresden neu geordnet. Die vorliegende Arbeit wurde auf der Grundlage der alten Regelungen verfasst. Arbeitsorganisation ist ein weiter Begriff, der auch die Nutzung von Homeoffice, Telearbeit, mobiler Arbeit und weiterer moderner Formen der Arbeitsgestaltung beinhaltet. Das Stadtforum ist ein Bürogebäude. Die Mitarbeiter sind dort, wenn sie eben gerade keine andere Form des Arbeitens ausführen. Deshalb werden die genannten bürounabhängigen Arbeitsmöglichkeiten in dieser Arbeit nicht betrachtet.

Zum einen wird in dieser Arbeit eine Literaturanalyse durchgeführt. Dabei werden ausgewählte Aspekte der Themen Arbeitsorganisation und Arbeitsprozesse für das Arbeiten der Zukunft betrachtet. Weiterhin werden moderne Bürokonzepte vorgestellt

sowie zu beachtende Problematiken eines Veränderungsprozesses betrachtet. Zum anderen wird untersucht, welche Erkenntnisse aus dem Probetrieb des Working Lab im Hinblick auf die Inbetriebnahme und Ausstattung des Stadtforums erlangt werden können, um den Mitarbeitern im Sinne optimaler Arbeitsbedingungen entgegenzukommen. Außerdem wird herausgearbeitet, welche Optimierungsvorschläge für den Betrieb des Stadtforums von den Mitarbeitern eingebracht wurden. Dies erfolgt im Zuge der Auswertung der Antworten der mit dem Bachelorarbeitsthema zusammenhängenden Fragen der Umfrage.

4 Arbeitsorganisation

Kieser und Kubicek verstehen unter einer Organisation „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen [ohne Hervorhebungen, d. Verf.]“ (Kieser & Kubicek 1992: 4). Diese Definition ist bis heute allgemein gültig. Im Folgenden wird das Kriterium der formalen Struktur näher beleuchtet. Es wird erläutert, wie die Aufbauorganisation von Unternehmen entsteht. Außerdem werden Merkmale verschiedener Organisationsformen vorgestellt.

4.1 Bildung der Aufbauorganisation

Ein Unternehmen erstellt eine Aufbauorganisation, um sich „anhand der zu erfüllenden Aufgaben zu unterteilen, die Teilaufgaben in Bereichen darzustellen und deren Koordination untereinander sicherzustellen“ (Krampf 2016: 13)

In einer Organisation wird zunächst überlegt, wie die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben aufgeteilt werden kann. Nach Picot et al. gibt es dabei zwei Möglichkeiten: die Mengenteilung und die Artenteilung (vgl. 2020: 229). In der Stadtverwaltung Dresden bringt die Gesamtaufgabe, also die Sicherstellung der Kommunalverwaltung und die Aufgabenerfüllung zur Gewährleistung des öffentlichen Wohls in ihrem Gebiet, sehr viele unterschiedliche Aufgaben mit sich, die so verschieden sind, dass sie nicht in „kleinere, gleichartige Portionen aufgeteilt werden“ (ebd.: 229) können, was der Mengenteilung entsprechen würde. Wenn die Unteraufgaben betrachtet werden, kann festgestellt werden, dass beide Formen der Aufgabenverteilung anzutreffen sind. Im Ordnungsamt gibt es beispielsweise ein Sachgebiet, in dem Bußgeldverfahren bearbeitet werden. Dort ist ein Sachbearbeiter für die Anhörung des Betroffenen und die Erstellung des Bußgeldbescheides zuständig, aber auch für die Bearbeitung des Widerspruchs oder die eventuelle Verwahrung des Führerscheins, wenn ein entsprechendes Fehlverhalten festgestellt wurde. Diese und andere Arbeitsschritte wurden nicht auf die Sachbearbeiter verteilt. Stattdessen erledigt ein Mitarbeiter alle diese Schritte. Die Betroffenen werden dabei nach Buchstaben den Sachbearbeitern zugeordnet. Es liegt eine Mengenteilung vor. Wenn jedoch der Sonderfall eintritt, dass eine Person ihr Bußgeld nicht bezahlen möchte, wird das Verfahren der Stadtkasse und der Abteilung Beitreibung überlassen. Somit findet hier in bestimmten Fällen eine Artenteilung statt.

Die vielfältige Gesamtaufgabe muss zur Realisierung einer Artentrennung mithilfe der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese strukturiert werden. Zunächst werden bei

der Aufgabenanalyse mit Analysekriterien wie „Objekt“, „Verrichtung“ oder „Phase des Entscheidungsprozesses“ sehr kleinteilige Aufgabenelemente gebildet. (vgl. Picot et al. 2020: 229) Danach werden die einzelnen Aufgabenelemente sinnvoll zu Teilaufgaben zusammengefasst. Aus ihnen ergeben sich schließlich die Stellen. (vgl. Olfert 2019: 121) Selten werden auch Stellen speziell für bestimmte Personen geschaffen. Problematisch bei dieser Verfahrensweise ist allerdings, dass die so entstandene Stelle nur sehr schwer neu besetzt werden kann. Für den Großteil der Stellen wird sich deshalb an der Arbeitsaufgabe und der Normalleistung eines Mitarbeiters orientiert. (vgl. Vahs 2019: 66) Für eine sinnvolle Verteilung der Arbeit sollten bei der Bildung der Teilaufgaben drei Leitsätze beachtet werden. Als erstes sollten die Überschneidungen der Teilaufgaben möglichst gering sein. Daneben sollte darauf geachtet werden, dass die Aufgaben in der Form getrennt werden, dass der Mitarbeiter B beim Übernehmen eines Falles kein implizites Wissen von Mitarbeiter A übertragen bekommen muss. (vgl. Picot et al. 2020: 230 f.) Implizites Wissen „kann nur in langwierigen Learning-by-Doing-Prozessen erworben werden und kann nicht verbalisiert oder formalisiert werden.“ (ebd.: 230) Der dritte Leitsatz fordert, bei der Bildung von Teilaufgaben „die Eigenschaften bzw. Situation der Aufgabenträger“ (ebd.: 231) zu beachten. Zusätzlich sollte das Prinzip der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung eingehalten werden. Dieses ist wichtig, damit eine „selbstständige und eigenverantwortliche Erfüllung der Aufgaben“ (Olfert 2019: 132) erfolgen kann. Im Ergebnis sind nun Stellen mit verschiedenen Aufgaben entstanden.

Diese umfassende Vorgehensweise wird nicht nur bei erstmaligen Unternehmensorganisationen angewendet, sondern auch im Zuge einer Neugestaltung der Organisation. Auf die Ist-Analyse erfolgt in diesem Fall die Ist-Kritik. Schließlich wird anhand der oben beschriebenen Punkte ein Soll-Zustand erarbeitet und eingeführt. (vgl. Olfert 2019: 112)

In der Stadtverwaltung existiert aktuell eine bestimmte Anzahl an Arbeitsplätzen. Hier ist der gedankliche Arbeitsplatz gemeint, der genutzt wird, um den Stellenbedarf zu errechnen. Die einmal festgelegte Anzahl muss von Zeit zu Zeit überprüft werden. Denn mit der Veränderung der Aufgaben in einer Organisation wandelt sich auch der Bedarf an Arbeitsplätzen. Nach einer Arbeitsplatzbedarfsermittlung wird festgestellt, welche bestehenden Arbeitsplätze weiterhin genutzt werden, welche abgewandelt oder sogar abgebaut werden. Ein weiteres Ergebnis der Analyse ist die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen. Möglicherweise wäre es sinnvoll, eine Arbeitsplatzbedarfsermittlung im Zuge der Veränderungen des Stadtforums durchzuführen. Für jeden Arbeitsplatz wird nämlich u.a. auch eine Beschreibung der Sachmittelausstattung und

der Versorgungseinrichtungen (Strom, Datenversorgung, Kommunikation, ...) erstellt. (vgl. Olfert 2019: 236 ff.) Diese Kategorien werden im neuen Verwaltungszentrum von den bisherigen Festlegungen abweichen.

Die ermittelten Stellen werden zu Einheiten zusammengefasst. Dabei entstehen größere Organisationseinheiten, beispielsweise die Abteilungen. „Eine Abteilung entsteht durch die unbefristete Unterstellung von einer oder mehreren Ausführungsstellen unter eine gemeinsame Leitungsstelle.“ (Vahs 2019: 96) In der Stadtverwaltung Dresden existiert sowohl die primäre als auch die sekundäre Abteilungsbildung. Es werden mehrere Ausführungsstellen einer Instanz zugeordnet, zum Beispiel mehrere Sachbearbeiter einem Sachgebiet (primäre Abteilungsbildung). Außerdem werden mehrere Abteilungen unter einer Instanz gebildet (vgl. ebd.: 96). Diese sekundäre Abteilungsbildung findet sich in der Stadtverwaltung Dresden beispielsweise bei der Zuordnung mehrerer Sachgebiete zu einer Abteilung wieder. Vahs benennt zwei Gründe, weshalb in Organisationen Abteilungen eingerichtet werden. Zum einen soll die Unternehmensführung entlastet werden. Bei einem großen Unternehmen können die zahlreichen wichtigen Entscheidungen nicht allein von ihr getroffen werden. Eine alleinige Leitung wäre zu komplex und zeitintensiv. Die Unternehmensführung muss Entscheidungsbefugnis auf andere Mitarbeiter delegieren. So bilden sich neben der Unternehmensführung die Abteilungen mit ihren Abteilungsleitungen. In der Stadtverwaltung Dresden kommen nach dem Oberbürgermeister als „Unternehmensführung“ zunächst die Bürgermeister, die ihre Geschäftsbereiche leiten. Auf diese folgen die Amtsleitungen, die Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen. Die Leitung der Stadtverwaltung ist auf verschiedene Hierarchiestufen verteilt. Zum anderen erläutert Vahs die Schwierigkeiten, die mit einer alleinigen Führung bei vielen Mitarbeitern einhergehen. Die Beschäftigten hätten alle denselben Ansprechpartner, welcher damit überfordert wäre. Außerdem müsste sich diese Person um alle möglichen großen und kleinen Probleme kümmern. Es ist einfacher, mehrere Leitungsebenen einzuführen, die einige Probleme eigenständig lösen können. Die verschiedenen Führungsstellen haben mehr Zeit für ihre wenigen untergeordneten Mitarbeiter. (vgl. ebd.: 94 f.) Für diese führt die Einrichtung von Abteilungen innerhalb der Organisation „zu einem überschaubaren Bezugssystem und zu entsprechenden Identifikationsmöglichkeiten mit den Abteilungszielen und -aufgaben.“ (ebd.: 95) Mit der Zusammenfassung der Stellen zu Abteilungen bildet sich die Aufbauorganisation. Diese wird im Organigramm abgebildet. Die Stadtverwaltung Dresden nennt ihr Organigramm „erweiterter Geschäftsverteilungsplan“. Er ist im Anhang 1 zu finden.

4.2 Arten der Organisationsstruktur

Unternehmen können eine divisionale oder funktionale Struktur in der Organisation ihrer Arbeitsbereiche aufweisen. Bei der funktionalen Struktur wird ein Unternehmen nach Funktionsbereichen gegliedert. Dabei entstehen Spezialisierungsvorteile. Organisationen mit einer divisionalen Struktur ordnen nach Objekten, zum Beispiel Produkten oder Regionen. Ein Vorteil stellen hier Synergieeffekte, unter anderem in Form vom Profitieren von Erfahrungen einer anderen Abteilung, dar. (vgl. Vahs 2019: 145 ff.) Die Tabellen 1 und 2 veranschaulichen die beiden Organisationsalternativen eines Unternehmens, welches Brettspiele und Kartenspiele herstellt, bewirbt und verkauft.

Abteilung Brettspiele	Abteilung Kartenspiele
Herstellung	Herstellung
Marketing	Marketing
Verkauf	Verkauf

Tabelle 1: divisionale Struktur

Abteilung Herstellung	Abteilung Marketing	Abteilung Verkauf
Brettspiele	Brettspiele	Brettspiele
Kartenspiele	Kartenspiele	Kartenspiele

Tabelle 2: funktionale Struktur

Nach Olfert ist eine wichtige Organisationseinheit bei der divisionalen Struktur „die Zentralabteilung, die für die leistungsprozessbezogenen Sparten vielfältige Dienstleistungen“ (2019: 164) anbietet. Die Sächsische Staatskanzlei hat ein Handbuch zum Prozessmanagement herausgegeben. Damit soll das Verständnis und das Wissen um die Vorteile des Prozessmanagements, auf welches im Kapitel 5 noch eingegangen wird, für die öffentlichen Verwaltungen gestärkt werden. Es stellt einen Leitfaden zur Einführung dar und präsentiert Werkzeuge und Methoden zur Umsetzung. Darin finden sich auch Aussagen zur Organisationsstruktur der Behörden. „Die vorherrschende Aufbauorganisation in der öffentlichen Verwaltung ist in der Regel funktional strukturiert, das bedeutet, dass eine Gliederung nach fachlichen Aufgaben [...] erfolgt“ (Sächsische Staatskanzlei 2018: 74). Weiterhin wird in Unternehmen das Mischformenmodell vorgefunden. Es kombiniert die „Teilelemente verschiedener Idealtypen“ (Olfert 2019: 152). Weniger verbreitete Strukturen sind Matrix- oder Tensororganisationen. Ein Mitarbeiter hat dort zwei oder mehr direkte Vorgesetzte. (vgl. Vahs 2019: 164) Eine Matrixorganisation zeigt der Anhang 2. Diese und weitere Darstellungen wurden von der Internetseite www.bwl-lexikon.de übernommen. Fraglich

ist, ob dies eine verlässliche Quelle ist. Die Abbildungen stimmen in ihrem Aufbau mit denjenigen überein, die beispielsweise in der Quelle Vahs 2019 auf den Seiten 108 ff. zu finden sind, weshalb die genannte Internetquelle als seriös anzusehen ist.

Ein anderes Kriterium, mit dem man Organisationen kategorisieren kann, ist die Aufteilung der Weisungsbefugnis nach dem Einlinien- oder Mehrliniensystem. Das Einliniensystem ist dadurch gekennzeichnet, dass „von jeder vorgelagerten Instanz nur eine Anweisungslinie zu jeder nachgeordneten Stelle führt und umgekehrt.“ (Picot et al. 2020: 236) Dies kann man in der Abbildung 1 erkennen. So ist es auch in der Stadtverwaltung Dresden.

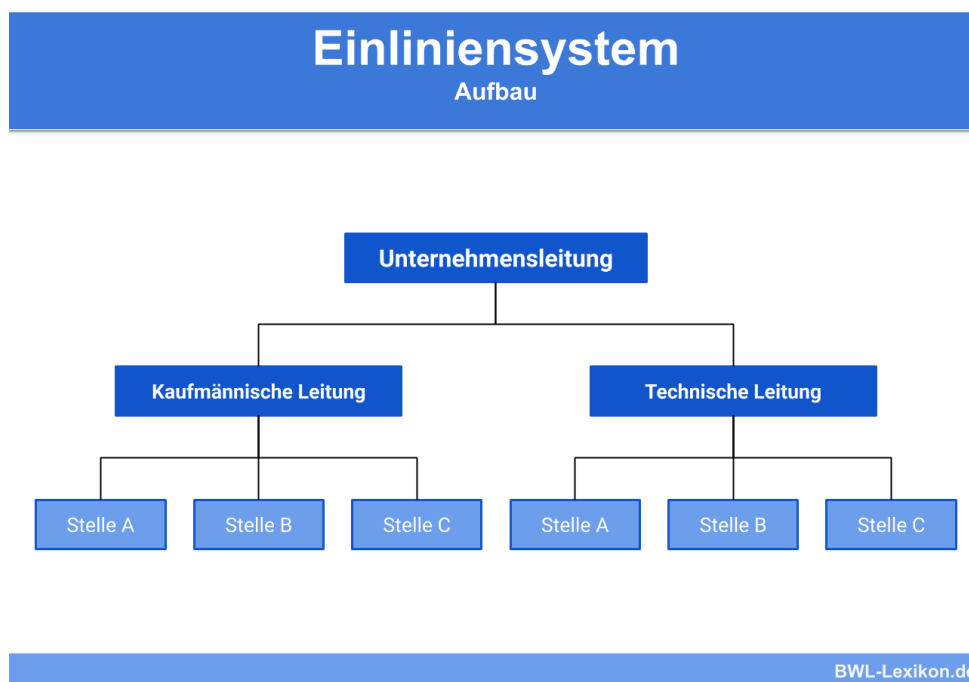


Abbildung 1: Einliniensystem, Quelle: <https://www.bwl-lexikon.de/app/uploads/einliniensystem.png>

Im Mehrliniensystem ist ein Mitarbeiter mehreren Vorgesetzten unterstellt. Die Vorgesetzten dürfen in ihrem jeweiligen festgelegten Zuständigkeitsbereich Weisungen erteilen. (vgl. ebd.: 239) Ein Mehrliniensystem ist in Anhang 3 dargestellt. Eine Weiterentwicklung der beiden genannten Systeme ist das Stabliniensystem. Dabei werden die Linien um Stabsstellen ergänzt. Diese Organisationseinheiten besitzen keine Entscheidungs- oder Weisungsbefugnis. Sie sind beratend einer Linieninstanz zugeordnet. (vgl. Olfert 2019: 159) Außerdem ist auch hier wieder ein Matrixsystem möglich. Der Mitarbeiter erhält seine Anweisungen von mehreren Vorgesetzten. Die Leitungsfunktion wird geteilt. (vgl. Vahs 2019: 110)

Ein weiterer Aspekt zur Organisationsgestaltung ist die Leitungsspanne. Diese gibt an, wie viele Beschäftigte einer Leitungsposition direkt unterstellt sind. Eine optimale Zahl gibt es nicht. Eine gute Leitungsspanne ist abhängig von den Aufgaben, die die

unterstellten Mitarbeiter ausführen. (vgl. Vahs 2019: 99) „[E]infache, gleichartige und sich ständig wiederholende Tätigkeiten“ (ebd.: 99) können eine recht große Leitungsspanne verkraften. Anzeichen für die Einführung einer eher kleinen Leitungsspanne sind „schwer kontrollierbare Aufgaben oder eine große Abhängigkeit von anderen Stellen“ (ebd.: 99). Auch viele andere Faktoren wie der Führungsstil, die Selbstständigkeit und Qualifikationen der Mitarbeiter bedingen die Leitungsspanne (vgl. Olfert 2019: 154).

Daneben kann die Leitungstiefe gemessen werden. Sie gibt „die Anzahl der Hierarchieebenen unterhalb der obersten Leitung“ (Vahs 2019: 101) an. Die Leitungstiefe ist u.a. abhängig von der Mitarbeiterzahl des Unternehmens und von „Art und [...] Umfang der Unternehmensaufgaben“ (Olfert 2019: 155). In der Stadtverwaltung Dresden gibt es keine einheitliche Leitungstiefe, oft jedoch eine Tiefe von 4 (Geschäftsbereich, Amt, Abteilung, Sachgebiet). Leistungsspanne und Leitungstiefe bedingen sich. Gibt es eine große Leitungsspanne, wird die Leitungstiefe eher gering sein. Bei einer kleinen Leitungsspanne ist die Leitungstiefe höher. (vgl. Vahs 2019: 102)

Jedes Unternehmen muss für sich herausfinden, wie viel Organisation nötig ist. „Das Optimum gilt als erreicht, wenn durch hinreichende Strukturen und Regelungen Abläufe und Zuständigkeiten klar geregelt sind und damit reibungslose, verlässliche und konfliktfreie Prozesse erlauben“ (Felfe 2019: 355). Wird zu wenig organisiert, herrscht also eine Unterorganisation, sind die Mitarbeiter verunsichert. Eine mögliche Folge ist, dass sich für eine Aufgabe niemand zuständig fühlt und diese unerledigt bleibt. Andererseits kann es auch vorkommen, dass eine andere Aufgabe von mehreren Beschäftigten parallel bearbeitet wird, weil beide der Meinung sind, sie falle in ihren Tätigkeitsbereich. Weiterhin ist eine Form der Überorganisation denkbar. Dabei wird alles bis ins kleinste Detail geregelt. Die Mitarbeiter fühlen sich in ihrer Aufgabenbearbeitung eingeengt. Sie können kaum individuell oder flexibel agieren. Der optimale Organisationsgrad lässt sich nur äußerst schwer erreichen. Das Ziel ist, so nah wie möglich an ihn heranzukommen. (vgl. ebd.: 355)

4.3 Mögliche zukünftige Entwicklungen

Es bestehen viele Trends bezogen auf die Arbeit der Zukunft. Selbstverständlich werden sich nicht alle in jeder Branche durchsetzen. Manche jedoch könnten die Arbeit in den nächsten Jahren stark beeinflussen.

4.3.1 Weiterentwicklung der Arbeitswelt

Radomsky zählt beispielhaft einige Entwicklungen auf. Sie nennt „Flexibilisierung und Agilität“ (Radomsky 2019: 35). Darunter versteht sie unter anderem die verbreitete Möglichkeit, Arbeit im Homeoffice zu erledigen, und das Etablieren von agilen Projektteams und schnellem Feedback. Weiterhin zählt „Virtualisierung und Globalisierung“ (ebd.: 35) mit der Arbeit über Cloudsysteme und in virtuellen Teams über das Internet sowie internationaler Zusammenarbeit zu den derzeitigen Entwicklungstendenzen. Ein weiterer Punkt ist bei ihr die Zunahme von „flache[n] Hierarchien, Selbstführung, Selbstorganisation“ (ebd.: 35). Klassischen Organisationen wie der Stadtverwaltung wird es ihrer Meinung nach schwerfallen, die „rasante Geschwindigkeit und Komplexität [...] zu verkraften“ (ebd.: 35). Die Führungskräfte sollten verstärkt als Mentor und Berater agieren. (vgl. ebd.: 35) Daneben bedingt die Digitalisierung „eine grundlegende Veränderung der Organisationsstrukturen“ (Jürgens & Hoffmann & Schildmann 2017: 164).

4.3.2 Verbesserungspotenziale der Aufbauorganisation

Als Probleme der traditionellen, hierarchischen Struktur, welche auch in Verwaltungen vertreten ist, werden von Doppler und Lauterburg folgende Themen identifiziert. Unbekannt ist in solchen Strukturen der Aufbau auf der Grundlage von Prozessen. Folglich besteht „[d]as Denken in Positionen – statt in Aufgaben und Funktionen“ (Doppler & Lauterburg 2019: 157). Zwischen der obersten Führungsebene und den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung gibt es mehrere Zwischeninstanzen. Informationen werden, wenn überhaupt, nur langsam durch die Hierarchieebenen weitergereicht. Weiterhin wird bemängelt, dass die Anzahl an Führungskräften zu hoch sei und die Beschäftigten oftmals wenig Unterstützung erfahren, sondern eher von der Arbeit abgehalten werden. Die Organisation ist arbeitsteilig aufgebaut. Diese Herangehensweise führt dazu, dass Verantwortung meist einer Einzelperson übertragen worden ist. Im Unternehmen entsteht „Konkurrenz statt [...] Kooperation“ (ebd.: 157). Zusätzlich ist die Macht innerhalb des Unternehmens ungleich verteilt und bewirkt damit große Probleme, wenn eine ungeeignete Person eine entsprechende Stelle inne hat. (vgl. ebd.: 157)

Die Weiterentwicklung eines Unternehmens ist meist auf „die Menschen, die Prozesse und die Strukturen“ (ebd.: 96), also nach innen gerichtet. Doppler und Lauterburg beschreiben, dass heute im Sinne des Changemanagements die Prozesse und die Entwicklungen in der Umgebung des Unternehmens im Vordergrund stehen sollten. (vgl. ebd.: 96) Mit den „agil-digitalen Organisationen“ (Vahs 2019: 281) sollen die

Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Welt gemeistert werden. Dabei soll auch künstliche Intelligenz zum Einsatz kommen. (vgl. Vahs 2019: 282) Die Organisationen sollen geprägt sein von „Dezentralisierung und Flexibilisierung der Aufgaben und Kompetenzen entlang der wertschöpfenden Prozesse“ (ebd.: 282). „Durch den Abbau von Hierarchieebenen und eine Verantwortungsdelegation an untere Ebenen kann die Flexibilität der Organisation erhöht werden“ (Felfe 2019: 355). Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen erhalten alle Beteiligten mehr Feedback und die neuen Ideen werden von den Beschäftigten schneller umgesetzt. Außerdem rückt das Konzept der psychologischen Sicherheit in den Vordergrund. Fehler sollen zugelassen und nicht mit negativen Konsequenzen bestraft werden. Vielmehr sollen sie als Lernchance angesehen werden. (vgl. Scheffer 2022: 85)

Eine aus ihrer Sicht zukunftsfähige Organisationsgestaltung beschreiben Doppler und Lauterburg. Ein Nachteil von Unternehmen mit starren Organisationsstrukturen ist die unzureichende Kommunikation. Informationen sollten viel schneller die richtigen Adressaten erreichen, den Mitarbeitern zugänglich sein und auch zeitnah in vollem Umfang weiterverarbeitet werden. Die Organisationsgestaltung sollte den Markt sowie die Kunden in den Mittelpunkt stellen. Es solle „von außen nach innen gedacht und organisiert“ (Doppler & Lauterburg 2019: 123) werden. Dabei orientiert sich die Organisation an den Prozessen eines Unternehmens, welche zudem bereits optimal gestaltet sind. (vgl. ebd.: 121 ff.) Mit der Realität in der Stadtverwaltung Dresden verglichen stellt sich diese Forderung hingegen als eine noch recht weit entfernte Zukunftsvision heraus. Um solch einen Zustand dennoch zu erreichen, können folgende Mittel eingesetzt werden. Die bestehenden Strukturen der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation, der Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Unternehmens sollten in regelmäßigen Intervallen überprüft und verbessert werden. Außerdem sollten alle Festlegungen zu den vorgenannten Themenbereichen befristet eingeführt werden. Zum Auslaufzeitpunkt der Regelung erfolgt eine Untersuchung mit anschließendem Beschluss über eine weitere Zeitspanne ohne Korrektur oder eine Änderung. Daneben sollten alle verfügbaren Informationen kritisch ausgewertet werden, damit mögliche negative Entwicklungen schnell entdeckt werden und ihnen entgegengesteuert werden kann. (vgl. ebd.: 124 f.)

4.3.3 Beispiel Netzwerkstruktur

„Starre Strukturen werden abgelöst durch schlanke, flexible Strukturen, in denen Menschen und Teams selbstbestimmter arbeiten können“ (Radomsky 2019: 128). Solch eine moderne Form der Organisationsgestaltung ist die Arbeit in Netzwerken.

Dabei löst sich die klassische Aufbauorganisation auf. Stattdessen entstehen eine „flache Hierarchie; hohe Selbstständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten; hohe Vielfalt lokal unterschiedlicher Organisationsformen; Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien [ohne Hervorhebungen, d. Verf.]“ (Doppler & Lauterburg 2019: 61). Die Netzwerkform kann sich gut an neue Bedingungen anpassen und hochkomplexe Aufgaben meistern. Da die verschiedenen Gruppen im Netzwerk unabhängig voneinander arbeiten können, stellt der Ausfall eines Teils kurzfristig keine Arbeitsbehinderung für den Rest dar. Netzwerke beruhen auf Kommunikation. Ohne häufige, schnelle und offene Verständigung und Zusammenarbeit wird die Netzwerkstruktur keinen Erfolg versprechen. (vgl. ebd.: 65)

Die Mitarbeiter können in der Netzwerkorganisation auch autonom arbeiten, sind aber jederzeit durch gemeinsame Ziele langfristig verbunden. Diese Form der Arbeit erscheint aber nicht für die gesamte Verwaltung geeignet zu sein: Eine Behörde wird ihre Aufgaben in den meisten Fällen nicht kurzfristig anpassen, weil es vom Bürger gefordert wird. Auch eine Vernetzung mit den Bürgern muss nicht in dem Maße erfolgen, wie es bei einem Unternehmen notwendig ist. Natürlich spielen auch in der Verwaltung Kreativität und Innovationen eine Rolle. Jedoch sind viele Stellen nicht darauf ausgelegt, Neuerungen zu entwickeln. Die Stadtverwaltung Dresden beschäftigt eine große Anzahl an Mitarbeitern. Es ist nicht möglich und auch nicht nötig, dass sich täglich jeder mit jedem austauscht. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass verschiedene kleine Ausgründungen, die dann agil arbeiten, nur bedingt möglich sind. Es besteht aber auch nicht der Bedarf danach. (vgl. Redmann 2017: 85 ff.) Eine reine Netzwerkstruktur ist möglicherweise nicht der passende Ansatz für eine Verwaltung. Einige Merkmale in die bestehende Verwaltungsstruktur einzubinden oder diese in die Richtung einer moderneren Unternehmensform abzuändern, erscheint hingegen sinnvoll. Die Stadtverwaltung Dresden informierte jedoch auf Anfrage per E-Mail darüber, dass es ausdrücklich nicht geplant ist, die Aufbauorganisation und das bestehende Hierarchiegebilde im Hinblick auf die Arbeit im Stadtforum zu verändern (vgl. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 06.03.2023, Anhang 4).

In neuen Organisationsformen, wie beispielsweise Projektteams, Matrixorganisationen oder Netzwerken, sind vor allem Kommunikation, Vernetzung und Selbstorganisation gefragt. In Netzwerken dominieren „hoch flexible Strukturen, die einerseits viel Spielraum lassen für das Handeln [...], andererseits aber wenig Stabilität und Sicherheit bieten“ (Doppler & Lauterburg 2019: 177). Es entsteht eine recht vielschichtige emotionale Umgebung, in der einige Schwierigkeiten gemeistert werden müssen. So wechseln oft die Arbeitskollegen und bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ist

es nötig, diese selbstständig anzusprechen und auszuräumen. (vgl. Doppler & Lauterburg 2019: 177) Die Stellen von Mitarbeitern und Führungspersonen werden vielfältiger und verantwortungsvoller. (vgl. Scheffer 2022: 85) Flache Hierarchien mit wenigen Führungskräften führen, wie oben beschrieben, zu einer hohen Leitungsspanne. Die vielen verschiedenen Funktionen einer Führungskraft kann der Vorgesetzte mit sehr vielen unterstellten Beschäftigten nicht mehr für alle Mitarbeiter zufriedenstellend wahrnehmen. Es mangelt an ausreichend Zeit, um auf jeden einzelnen einzugehen. Dadurch verschlechtert sich das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Letztere können durch die negativen Veränderungen in der Führung verunsichert werden und eine schlechtere Leistung erbringen. Diesen unerwünschten Nebenfolgen sollte so gut wie möglich entgegengewirkt werden. Dabei ist es förderlich, wenn die Führungskräfte ein neues Selbstverständnis entwickeln, welches auf Nähe zu den Mitarbeitern, Austausch, Moderation und Motivation der Beschäftigten und weniger auf Kontrolle beruht. (vgl. Schermuly 2016: 110 ff.)

„Eine Organisationsstruktur, die unter allen denkbaren Bedingungen überlegen ist, kann es nicht geben“ (vgl. Picot et al. 2020: 226). Deshalb haben sich über viele Jahre hinweg unterschiedliche Organisationsformen entwickelt. Es kommen immer wieder neue, an die aktuellen Entwicklungen angepasste Formen hinzu. Jedes Unternehmen und auch jede Verwaltung muss die Organisation finden, die am besten zu ihren Aufgaben und ihrer Arbeitsgestaltung passt.

5 Arbeitsprozesse

Bisher wurde der Fokus auf die Aufbauorganisation gelegt. Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit der Ablauforganisation. Die Ablauforganisation beschreibt Arbeitsabläufe in Form von Prozessen.

5.1 Arbeitsprozesse Gesamtorganisation

Zunächst wird die Ablauforganisation auf der Ebene der Gesamtorganisation erläutert.

5.1.1 Begriff „Prozess“

Wie im Kapitel 4.1 beschrieben wurde, werden zur Erstellung der Aufbauorganisation die Aufgaben analysiert. Für die Ablauforganisation wird dagegen die Arbeit in Arbeitsgänge und einzelne Handlungen zergliedert. Nach der Analyse folgt die Synthese. Dabei werden die Arbeitsgänge „hinsichtlich ihrer [...] logischen, zeitlichen und letztlich auch räumlichen Wirkungszusammenhänge geordnet und in

Ablaufstrukturen zusammengeführt“ (Schmauder & Spanner-Ulmer 2022: 259). Es wird also „die Reihenfolge, die Dauer und der Ort der Durchführung festgelegt“ (Krampf 2016: 13). Es entstehen Arbeitsprozesse, die teilweise zu Prozessketten zusammengefasst werden können. Die Ablauforganisation zeigt somit die Reihenfolge der Arbeitstätigkeiten und Prozesse auf. (vgl. Schmauder & Spanner-Ulmer 2022: 259 f.)

Nach Krampf beschreibt das Wort Prozess „eine Folge von Aktivitäten [...], die aus verschiedenen Inputs festgelegte und definierte Outputs erzeugen“ (2016: 2). Das Prozessmanagement legt wiederum fest, „wie die einzelnen Aktivitäten und deren Inhalte gestaltet werden“ (Brenner 2018: 6). Es werden verschiedene Prozessarten unterschieden. Häufig wird in die Managementprozesse, die Ausführungsprozesse, auch Kernprozesse genannt, und die Unterstützungsprozesse unterteilt. In dieser Einteilung erzeugen letztere die notwendigen Rahmenbedingungen zur unkomplizierten Durchführung der Kernprozesse und erfüllen u.a. gesetzliche Vorgaben. Die Kernprozesse führen dagegen zu einer Wertschöpfung und befriedigen im Ergebnis direkt das Bedürfnis der Kunden. Die Managementprozesse sind hauptsächlich Führungsaufgaben wie die Entwicklung und das Verfolgen von Unternehmenszielen und Visionen. (vgl. REFA-Institut 2016: 178 f.) Eine andere Aufteilung ist die in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse. Die primären Prozesse „erzeugen einen direkten und wahrnehmbaren Kundennutzen“ (Krampf 2016: 10) und sind unmittelbar an der Produkterstellung beteiligt. Die sekundären Prozesse sind dagegen unterstützende Prozesse, die die Grundlagen dafür schaffen, dass die primären Prozesse optimal ablaufen können. Sie sind für die Erstellung des Produktes nicht unmittelbar notwendig, stellen aber Ressourcen, wie zum Beispiel Personal oder Finanzmittel zur Verfügung. Ohne die Vorarbeit der sekundären Prozesse könnten die primären Prozesse nicht ablaufen. (vgl. ebd.: 10 f.) Daneben gibt es unzählige weitere Einteilungsmöglichkeiten. Jede Organisation legt für ihr Prozessmanagement fest, ob und wie ihre Geschäftsprozesse geordnet werden. Im Kapitel zur Aufbauorganisation wurden bereits die Unterschiede in der funktionalen und divisionalen Unternehmensstruktur vorgestellt. Im Hinblick auf die Arbeitsprozesse kann hinzugefügt werden, dass sich die divisionale Struktur anhand der Hauptprozesse des Unternehmens bildet und die Kundenorientierung stärker in den Fokus rückt (vgl. ebd.: 14).

5.1.2 Prozessdarstellung

Geschäftsprozesse werden mithilfe eines Geschäftsprozessmodells dargestellt. Für die Erstellung eines solchen Modells wurden eigene Modellierungssprachen

entwickelt. Aus den Geschäftsprozessmodellen lässt sich herauslesen, welche Handlungen in welcher Reihenfolge durchzuführen sind. Es gibt ein Startereignis, verschiedene Aktivitäten und mindestens ein Endereignis. Außerdem ist angegeben, welche Ressourcen oder Daten an welcher Stelle des Prozesses benötigt werden. Prozesse werden allgemein dargestellt. Sie müssen keinen einheitlichen Ablauf haben, sondern können Verzweigungen aufweisen, die sogenannten Ausführungspfade. (vgl. Koschmider 2021: 2 f.) Beispielsweise kann es vorkommen, dass in einer Behörde ein Antrag auf eine Geldleistung in Papierform oder online gestellt werden darf. Je nach Medium sind unterschiedliche Handlungen nötig, um schlussendlich ein Ergebnis zu erhalten. Ein Antrag in Papierform muss möglicherweise eingescannt werden. Der Onlineantrag liegt bereits elektronisch vor. Hier entfällt der Prozessschritt „Einscannen“. Weiterhin könnte der Antrag bewilligt oder abgewiesen werden. Nach dieser Entscheidung werden entsprechend andere Tätigkeiten durchgeführt. Bei einer bewilligenden Entscheidung wird ein positiver Bescheid versendet und veranlasst, das Geld auszuzahlen. Im Falle einer negativen Entscheidung wird ein anderslautender Bescheid verschickt und keine Geldüberweisung getätigt. Im Beispiel ist die Antragstellung das Startereignis, das Einscannen und die Überprüfung des Antrags bis zur Entscheidungsfindung sind die Aktivitäten und der jeweilige Bescheid und die eventuelle Auszahlung der Geldleistung sind die Endereignisse. In der Praxis würden die einzelnen Schritte, die für diesen Geschäftsprozess zu erledigen sind, in einem Geschäftsprozessmodell mit der in der Behörde verwendeten Modellierungssprache visualisiert werden. In der Stadtverwaltung Dresden kommt dafür die Picture-Prozessplattform zur Anwendung (vgl. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 06.03.2023, Anhang 4). Die vollständige Abbildung aller Prozesse einer Organisation kann in sogenannten Prozesslandkarten erfolgen (vgl. Faiß & Kreidenweis 2016: 44).

Geschäftsprozesse können in strukturierte, schwach strukturierte und unstrukturierte Prozesse eingeteilt werden. Unstrukturierte Geschäftsprozesse sind sehr schwer modellierbar. Häufig wird in einem nicht planbaren Verfahren eine Entscheidung getroffen oder ein Problem behoben. Es gibt keine festgelegten Abläufe, um das Ziel zu erreichen. Anders ist es bei strukturierten Geschäftsprozessen. Ihre Handlungen sind gut vorauszusehen und folgen festgelegten Regeln. Sie können beliebig oft mit demselben Ablauf wiederholt werden. Eine Mischung aus diesen beiden Möglichkeiten verkörpert der schwach strukturierte Geschäftsprozess. (vgl. Koschmider 2021: 4) In einer so großen Organisation wie der Stadtverwaltung Dresden gibt es Geschäftsprozesse von jeder der drei Sorten. Vermutlich finden sich strukturierte

Geschäftsprozesse vorrangig in der Sachbearbeitung wieder. Führungspositionen werden wohl eher mit unstrukturierteren Geschäftsprozessen arbeiten.

5.1.3 Prozessverbesserung

Um Prozesse zu verbessern, sollte folgende Vorgehensweise beachtet werden. Zunächst sollte der Prozess auf seine Schwachstellen hin kontrolliert werden. Als zweites werden Lösungen für die Problemfelder gesucht. Die Vielzahl an Vorschlägen wird auf die passendsten eingegrenzt. Zuletzt werden die besten Lösungen ausgewählt und realisiert. In festgelegten zeitlichen Abständen werden die Neuerungen auf ihre Wirkungen geprüft. (vgl. Schmauder & Spanner-Ulmer 2022: 312) Orientierung sollte dabei immer ein anfangs formuliertes Ziel bieten, welches durch die Prozessverbesserung erreicht werden soll (vgl. Laue 2021: 82). Dieses Prozedere findet sich auch im PDCA-Zyklus wieder. Der PDCA-Zyklus bildet für viele Managementvorgänge eine bewährte Grundlage. Die vier Buchstaben stehen für die Worte „Plan“, „Do“, „Check“ und „Act“. Nachdem ein Problem identifiziert wurde, wird ein Plan mit Gegenmaßnahmen erstellt. In der Phase „Do“ wird der Plan umgesetzt. In der dritten Phase wird die Zielerreichung überprüft. Anschließend wird in der Phase „Act“ festgelegt, welche Maßnahmen gute Wirkungen erzielt haben und fortan beibehalten werden sollten und inwiefern Ziele noch unerfüllt geblieben sind. Um auch diese zu erreichen, sollte ein neuer Versuch der Verbesserung mit der ersten Phase („Plan“) begonnen werden. So werden alle Phasen des PDCA-Zyklus wiederkehrend durchlaufen. (vgl. Schmauder & Spanner-Ulmer 2022: 313 f.) In der Stadtverwaltung in Dresden werden die Prozesse mit Picture dokumentiert, analysiert und anschließend für die Arbeit im Stadtforum angepasst (vgl. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 06.03.2023, Anhang 4).

Zahlreiche Quellen betonen, dass die Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbezogen werden sowie Fortbildungen erhalten sollen. Auch bei der Optimierung von Prozessen sollten die Beschäftigten befragt werden. Sie sind „tagtäglich damit beschäftigt und mit den Herausforderungen konfrontiert“ (Krampf 2016: 13). Sie befinden sich näher am Problem als der Prozessmanager. (vgl. ebd.: 13) Ihre Beteiligung kostet zwar zunächst Geld, da die Zeit der Mitwirkung Arbeitszeit darstellt. Langfristig überwiegen eindeutig die Vorteile, die dadurch entstehen. Die ständige Verbesserung der Prozesse eines Unternehmens in kleinen Schritten unter Einbeziehung aller Mitarbeiter ist die Grundidee der in Japan entwickelten Methode Kaizen, an der sich viele Prozessmanager orientieren. (vgl. ebd.: 55)

5.1.4 Prozessmanagement

Ziel des Prozessmanagements ist es, „durch Wiederholbarkeit und Standardisierung den Kundennutzen durch kontinuierliche Verbesserung und Effektivitätssteigerungen zu erhöhen“ (Krampf 2016: 2). Handlungen, die keinen Fortschritt auf dem Weg zum Ziel darstellen, werden aufgegeben (vgl. Faiß & Kreidenweis 2016: 26). Mögliche Fehlerquellen im Verfahren der Produkterstellung werden von den Mitgliedern der Organisation „in der noch unzureichenden Gestaltung der Unternehmensprozesse gesucht. Fehler werden damit zu akzeptierten Lernchancen“ (vgl. Vahs 2019: 207).

Im Zuge einer Studie vom Kompetenzzentrum E-Government des European Research Center for Information Systems (ERCIS) unter Federführung von Professor Jörg Becker wurden im November 2020 Verwaltungsmitarbeiter aus allen Bundesländern und Ebenen (Bundes-, Landes-, Kommunalverwaltung) über den Einsatz von Prozessmanagement und die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes in ihrer Organisation befragt. Dabei zeigte sich, dass 60 % ihr Prozessmanagement für die Optimierung von Prozessen nutzen. Zur Digitalisierung und für die Einführung von E-Government setzen 54 % das Prozessmanagement ein. Ungefähr ein Drittel betreiben Wissensmanagement (35 %) und unterstützen eine Softwareeinführung (33 %). Die Ergebnisse zeigen, dass erst in 53 % der Kommunalverwaltungen Prozessmanagement etabliert beziehungsweise in Projektform eingeführt ist. (vgl. Becker & Fuhsy & Halsbenning o.J.: 15 ff.) Die Stadtverwaltung Dresden zählt dazu. Die Organisationseinheiten der Stadtverwaltung „sind für die Dokumentation, Analyse, Optimierung, Einführung sowie Steuerung der Prozesse entsprechend des Zuständigkeitsbereiches verantwortlich. Das Haupt- und Personalamt ist für die Ausrichtung und Weiterentwicklung eines organisationsweiten Prozessmanagements verantwortlich sowie bei der Identifizierung und Erfassung von Serviceprozessen und Führungsprozessen, welche mehrere OE betreffen, hinzuziehen“ (E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 06.03.2023, Anhang 4). 59 % der Befragten der ERCIS-Studie stimmen der Aussage „Es sollte mehr Möglichkeiten geben, sich im Prozessmanagement fortzubilden“ zu. Die Behauptung „In der öffentlichen Verwaltung sind gute Kenntnisse im Prozessmanagement sehr weit verbreitet“ fand nur bei 4 % der Befragten Zustimmung. (vgl. Becker & Fuhsy & Halsbenning o.J.: 22 f.) Aus den Ergebnissen der Studie leitet sich ab, dass noch längst nicht alle Verwaltungen das Thema Prozessmanagement ausreichend in ihre Organisation integriert haben und die zahlreichen Vorteile ausnutzen. Ein Ziel für die Zukunft sollte sein, diese Tatsache zu ändern.

Faiß und Kreidenweis unterscheiden das strategische und das operative Geschäftsprozessmanagement. Nach ihrer Auffassung leitet das strategische Geschäftsprozessmanagement „aus der Unternehmensstrategie die Prioritäten für die Prozessoptimierung ab und gestaltet die kulturellen, strukturellen und personellen Voraussetzungen im Unternehmen.“ (2016: 19) Es wird versucht, mithilfe des strategischen Prozessmanagements, welches aus den drei Bereichen Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling besteht, die bestmöglichen Voraussetzungen für das operative Geschäftsprozessmanagement zu schaffen. Die Prozessführung hat die Aufgabe, in der Unternehmenskultur ein Bewusstsein für Prozesse zu schaffen und die Mitarbeiter zu sensibilisieren und zu motivieren. Die Prozessorganisation sorgt dafür, „Strukturen und Rollen zu etablieren, die das Geschäftsprozessmanagement [...] verankern und tragen“ (ebd.: 19). Das Prozesscontrolling als dritter Bestandteil sucht geeignete Verantwortliche und legt Ziele zur Prozesssteuerung fest. (vgl. ebd.: 18 f.)

Die Aufgabe der „Definition, Administration, Konfiguration, Durchführung und Analyse von Geschäftsprozessen“ (Koschmider 2021: 10) sowie „die Identifikation von Fehlerquellen und Verbesserungsmöglichkeiten und die kontrollierte Ausführung von Geschäftsprozessen“ (ebd.: 10) übernimmt das operative Geschäftsprozessmanagement.

Dieses erfolgt nach dem Geschäftsprozessmanagement- Lebenszyklus. Die Abbildung 2 zeigt eine Darstellung aus dem Buch „Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements“ von Dumas, Marlon et al., 2021, Berlin. Nachdem ein Prozess benannt wurde, folgt die Erhebung. Dabei werden die einzelnen Handlungsschritte herausgearbeitet und in eine Reihenfolge gebracht. So entsteht, wie bereits oben erläutert wurde, ein Prozessmodell, das wiedergibt, wie der Prozess aktuell abläuft. Dieses Ist-Prozessmodell wird anschließend genau analysiert, um korrekturbedürftige Aspekte zu erkennen. Anschließend wird für die gefundenen Schwächen eine Lösung gesucht. Der Prozess wird theoretisch verbessert. Ein Soll-Prozessmodell wird erstellt. Der neue Prozess wird dann im Unternehmen eingeführt und durchlaufen. Der Prozess sollte nun auch praktisch eine Besserung erfahren. Während des nächsten Schrittes, der Prozessüberwachung, werden Daten erhoben. Die gesammelten Daten werden nachfolgend ausgewertet und zu Kennzahlen verarbeitet. Es wird überprüft, inwieweit die anfangs ermittelten Schwachstellen behoben wurden. Somit findet man sich am Anfang des Zyklus wieder und durchläuft ihn erneut.

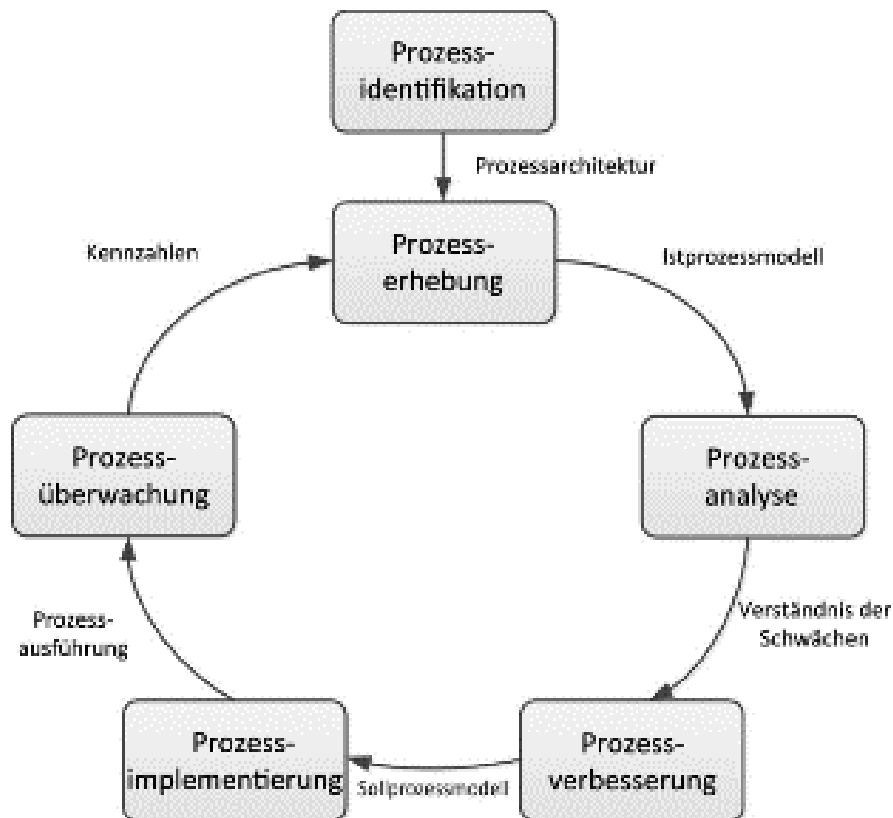


Abbildung 2: Geschäftsprozessmanagement- Lebenszyklusmodell, Quelle: https://media.springernature.com/lw685/springer-static/image/chp%3A10.1007%2F978-3-662-58736-2_1/MediaObjects/469649_1_De_1_Fig7_HTML.png

Im Handbuch Prozessmanagement der Sächsischen Staatskanzlei wird zu strategischem und operativem Geschäftsprozessmanagement resümiert: „Erst in der Zusammenführung [...] entsteht eine nachhaltige Organisation, die in der Lage ist, eigenständig und dauerhaft mit dem Werkzeug Prozessmanagement die eigene Weiterentwicklung und Modernisierung voranzutreiben“ (Sächsische Staatskanzlei 2018: 60).

5.1.5 Vorteile des Prozessmanagements

Zur Verwirklichung einer guten Prozessqualität sollten die mit der Zeit entstandenen und verbesserten Arbeitsprozesse korrekt eingehalten und weiterhin optimiert werden (vgl. REFA-Institut 2016: 71). Das Wort Qualität bezeichnet das Maß der „Übereinstimmung der tatsächlichen Eigenschaften eines Produkts oder einer Leistung mit den vom Kunden geforderten Eigenschaften“ (Vahs 2019: 227 f.). Je höher die Prozessqualität ist, umso weniger fehlerhafte Produkte werden erstellt (vgl. REFA-Institut 2016: 71 f.). In der Verwaltung führt dies beispielsweise zum Rückgang der Rücknahmerate von Verwaltungsakten. Das Ziel einer guten Qualität wird neben dem Geschäftsprozessmanagement in einigen Organisationen vorrangig durch das Qualitätsmanagement gefördert. Neben der Verbesserung der Qualität bietet das

Geschäftsprozessmanagement weitere Vorteile. Wenn etwa unnötige Arbeitsschritte entfernt werden oder Tätigkeiten an einer Stelle gebündelt werden, werden die Kosten für den Prozess gesenkt. Darüber hinaus laufen überarbeitete Prozesse meist schneller ab als vor der Umgestaltung. Die Zeiteinsparung führt zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit. (vgl. Faiß & Kreidenweis 2016: 26)

Zu beachten ist bei der Optimierung von Prozessen, dass möglicherweise nicht alle Vorteile ausgenutzt werden können. Dies verdeutlicht das Bild vom magischen Dreieck (siehe Anhang 5). Es besteht aus den drei Ecken Qualität, Zeit und Kosten. Oft bedingt eine Änderung an einer der drei Größen die anderen beiden. Eine Qualitätssteigerung könnte zunächst mit zusätzlichen Kosten verbunden sein. (vgl. ebd.: 27) „Betrachtet man die [...] Optimierungsziele jedoch unter einem ganzheitlichen und langfristigen Blickwinkel, so zeigen sich die auf kurze Sicht bestehenden Zielkonflikte nicht“ (Vahs 2019: 231). Die einmal investierten Kosten zur Qualitätsverbesserung sind langfristig gesehen viel niedriger als die Kosten, die für die Konsequenzen einer schlechten Qualität ausgegeben werden müssten (Reparatur, Garantiefälle, Werbekampagnen zur Wiederherstellung des guten Rufs).

In der heutigen Welt ist eine hohe Prozessqualität, die einhergeht mit einer hohen Kundenzufriedenheit, unabdingbar. Die Geschäftsprozesse sollten optimal gestaltet werden. Dazu gehört eine möglichst geringe Verschwendung, also „Arbeits- und Prozessschritte, die nicht wertschöpfend sind“ (REFA-Institut 2016: 36) und aus diesem Grund zu einer Kostensteigerung und zusätzlichem Aufwand führen. Leider treten bei der Produkterstellung immer wieder Blind- und Fehlleistungen auf. Blindleistungen sind zum Beispiel die Nachfrage bei einem anderen Mitarbeiter, der es versäumt hat, eine wichtige Information weiterzugeben, oder das Suchen einer Akte. Fehlleistungen sind eigentlich sinnvolle Handlungen, bei denen jedoch unabsichtlich ein Fehler aufgetreten ist und welche nun keine Wertschöpfung mehr entfalten. (vgl. Faiß & Kreidenweis 2016: 26) In der Literatur finden sich die sieben Arten der Verschwendung nach Taiichi Ohno (vgl. REFA-Institut 2016: 36). Diese können von dem Bereich der Produktion auf den Bereich der Administration übertragen werden. Die sieben Arten der Verschwendung sind demnach Bewegung, die Datenübertragung bzw. der Transport von Unterlagen, Wartezeiten, Korrekturen und Rückfragen, Bestände, Überproduktion sowie Überbearbeitung. (vgl. Brenner 2018: 13, Tabelle 1.2 Spalte 1) Die Prozesse werden durch das Geschäftsprozessmanagement auf Verschwendung untersucht. Es werden Lösungen gefunden und eingeführt. Wichtig ist, dass der neue Arbeitsablauf diszipliniert befolgt wird, um ein langfristiges Bestehenbleiben zu sichern und die Mitarbeiter nicht in das alte Muster zurückfallen. (vgl. ebd.: 249) Neben der

Verschwendung, im Japanischen Muda genannt, existieren zwei weitere negative Gegebenheiten, die bei der Überarbeitung von Geschäftsprozessen betrachtet werden sollten: Mura, die Unzweckmäßigkeit, und Muri, die Ungleichmäßigkeit. Letztere führt zu unregelmäßiger Verteilung der Arbeit. Phasen mit einer sehr hohen Arbeitsdichte wechseln sich mit nahezu arbeitsfreien Phasen ab. Bei der Unzweckmäßigkeit tritt eine Überlastung der Mitarbeiter oder des eingesetzten technischen Equipments auf. Diese Tatsache führt zu Fehlern in der Arbeitsausführung und in letzter Konsequenz zu dem Verlust der überlasteten Menschen bzw. Geräte. (vgl. Schmauder & Spanner-Ulmer 2022: 315 f.)

5.2 Arbeitsprozesse Mitarbeiterebene

Die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Verwaltung können daneben auch in anderer Form über das erträgliche Maß hinaus gefordert werden. Im Folgenden werden einige Beispiele vorgestellt. Weiterhin wird auf den Nutzen des Prozessmanagements für den einzelnen Mitarbeiter eingegangen.

5.2.1 Veränderung durch Digitalisierung

Durch die Digitalisierung entstehen fortlaufend neue Arbeitsschritte, die mit digitalen Hilfsmitteln durchzuführen sind. „Dabei wandeln sich Arbeitsinhalte, Arbeitsabläufe und die für die Aufgabenerledigung notwendigen Qualifikationen für immer mehr Beschäftigte“ (Zanker 2019: 27). In der Stadtverwaltung Dresden wird die elektronische Akte eingeführt, welche in Zukunft die klassische Papierakte ablösen wird. Priorisiert erfolgt die Umstellung auf die sogenannte E-Akte in den Verwaltungseinheiten, die in das Stadtforum mit den neuen Arbeitswelten einziehen werden. (vgl. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 06.03.2023, Anhang 4)

Digitale Systeme, die den Beschäftigten Arbeit abnehmen, können vorteilhaft sein und den Arbeitsaufwand verringern. Zu beachten ist, dass der Prozess weiterhin vollständig in der Verantwortung des Menschen liegen sollte und die endgültige Entscheidung dem Mitarbeiter überlassen wird. (vgl. Zanker 2019: 28) „[D]igitale Technologien [sollten lediglich] eine strukturierte Zuarbeit durch Plausibilitätsüberprüfungen, Berechnungen und die Recherche zu entscheidungsrelevanten Informationen bei der Sachbearbeitung übernehmen“ (ebd.: 28). Die Digitalisierung verändert und beschleunigt die Arbeitsprozesse. Oft sind eine erhöhte Arbeitsintensität, eine gestiegene Bandbreite an Aufgaben oder eine notwendige tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema festzustellen. (vgl. Rump & Zapp & Eilers 2017: 87) Zanker beschreibt diese möglichen Auswirkungen genauer: „Was auf den ersten Blick als eine

willkommene Entlastung von Routineaufgaben erscheint, kann jedoch zum Verlust einer ganzheitlichen Aufgabenerledigung und zu einer starken Arbeitsintensivierung führen, wenn weniger beanspruchende Aufgaben automatisiert und ausschließlich kognitiv belastende Aufgaben beim Menschen verbleiben. Besonders problematisch ist die Anwendung digitaler Technologien, wenn dadurch Arbeitsprozesse hochgradig standardisiert und aufgrund von strikten Vorgaben des IT-Systems die Handlungsspielräume verkleinert werden.“ (2019: 27)

5.2.2 mögliche Probleme der Prozessoptimierung

Es gibt also Digitalisierungseffekte, die kritisch betrachtet werden. Arbeit, die eine gute Konzentrationsfähigkeit erfordert, ist in der Verwaltung häufig vertreten. Eine anhaltend hohe Aufmerksamkeit kann allerdings nur mit ausreichend Phasen der Entspannung aufrechterhalten werden. Erholung kann beispielsweise durch Pausen erreicht werden. (vgl. Rau 2019: 68) Auch eine Veränderung in der Art der Arbeit trägt zur Regeneration bei. Auf eine geistige Tätigkeit kann beispielsweise eine eher körperliche Betätigung folgen, die wiederum von einer kontrollierenden Aufgabe abgelöst wird und so weiter. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2019: 17) Eine andere Möglichkeit ist die Ausübung von leichten Aufgaben im Wechsel mit fordernden Tätigkeiten. „Werden alle „einfacheren Arbeiten“ digitalisiert, entfallen die Möglichkeiten des Wechsels zu entlastenden Arbeitsanforderungen“ (Rau 2019: 68). Um die ausreichende Herstellung der Konzentration zu gewährleisten, müsste eine andere Form der Abwechslung gefunden werden. Geschieht dies nicht, fühlen sich die Mitarbeiter durch die einseitig anstrengende, komplizierte Arbeit schlussendlich überlastet.

Andere Auslöser für Überforderung sind ein extremes Arbeitspensum, wenig Zeit für die Erledigung der anstehenden Aufgaben, eine hohe Erwartung an die Ergebnisse und wiederholte Störungen während der Arbeitszeit (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2016: 35). Tritt Überforderung ein, fühlen die Mitarbeiter sich gestresst. Anhaltender Stress ist gesundheitsschädlich. (vgl. Ders. 2019: 7) Die Folge sind Krankheiten und Zeiten der Arbeitsunfähigkeit. Dies sollte unbedingt verhindert werden. Die oben aufgeführten Umstände führen allerdings nicht automatisch zu Überforderung. Während zum Beispiel Störungen bei anspruchsvoller Arbeit dazu führen können, können Unterbrechungen bei Mitarbeitern, welche tendenziell unterfordert sind oder sehr einseitige Arbeit ausführen, auch gut sein. Sie freuen sich über die gelegentliche Ablenkung. In diesen Fällen erscheint die Unterbrechung nicht arbeitshinderlich. Dieses negative Gefühl tritt eher bei Beschäftigten, die

kompliziertere Tätigkeiten ausführen, ein. Die Empfindung ist dabei abhängig von der Anzahl und dem Zeitpunkt der Störung. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2019: 7) Um einer Überarbeitung entgegenzuwirken, ist es auch nach Unterbrechungen erforderlich, durch unterbrechungsfreie Aufgaben in ruhiger Umgebung einen Ausgleich zu schaffen. (vgl. ebd.: 17)

Das Prozessmanagement muss darauf achten, diesen Ausgleich in Bezug auf Störungen bei der Aufgabenerfüllung und in Bezug auf die anhaltend schweren Aufgaben herbeizuführen. Gelingt dies, kann ein gut in das Unternehmen integriertes Prozessmanagement für die Mitarbeiter sehr gewinnbringende Auswirkungen haben. Es sorgt im Zuge der Prozessoptimierung dafür, dass Prozesse effizienter ablaufen.

5.2.3 mögliche Vorteile der Prozessoptimierung

Schwachstellen in Prozessen betreffen oft direkt die Arbeit der Menschen. Das Unternehmen kann durch die Überarbeitung seiner Prozesse nicht nur Kosten für nicht förderliche Prozessschritte einsparen. Gleichzeitig wird auch die Arbeit mit Behebung der Schwachpunkte erleichtert. Beispielhaft werden im Folgenden die Doppelarbeit und die Nacharbeit vorgestellt.

Bei der Doppelarbeit wird eine bestimmte Tätigkeit von mehreren Mitarbeitern unabhängig voneinander erledigt, obwohl die Aufgabenerledigung nur einmal nötig gewesen wäre. Womöglich war nicht eindeutig erkennbar, in wessen Zuständigkeitsbereich die Aufgabe fällt. In diesem Fall sollte ein klarer Verantwortlicher für die Aufgabe festgelegt werden. Neben der doppelten Datenerfassung an zwei unterschiedlichen Stellen existiert die doppelte Datenerfassung aufgrund von Medienbrüchen. Dabei ist es so, dass die Daten zuerst auf ein Papierblatt geschrieben werden und später dieselben Daten in ein technisches Gerät eingegeben werden. Im Sinne der Prozessoptimierung erscheint es sinnvoll, die Daten sofort elektronisch zu verarbeiten.

Daneben kann Nacharbeit entstehen. Wurde eine Aufgabe nicht in der geforderten Qualität ausgeführt, muss ein Teil der Tätigkeit ein zweites Mal durchgeführt werden, um das Qualitätsziel zu erreichen. Ein Grund dafür, dass Nacharbeit notwendig wird, kann darin liegen, dass der Mitarbeiter beim ersten Mal nicht ordentlich gearbeitet hat. Eine andere Ursache kann jedoch auch eine ungenaue Aufgabenstellung oder eine falsche Planung der Arbeitsaufgaben sein. (vgl. Laue 2021: 92 f.) Wenn die persönlichen Arbeitsabläufe unvorteilhaft gestaltet sind, sinkt das Verständnis und die Motivation der Mitarbeiter. Deshalb sollte bei jeder Prozessüberarbeitung darauf geachtet werden, die Mitarbeiter zu befragen und mit ihren Feststellungen zu arbeiten.

Anfangs kann die Veränderung von Prozessen bei den Betroffenen Angst auslösen. Sie befürchten den Verlust der ihnen zugewiesenen Aufgaben. Wird aber mitarbeiterfreundlich agiert, können die meisten Beschäftigten nach kurzer Zeit feststellen, dass ihre anfängliche Angst unbegründet war. Die Modellierung von Geschäftsprozessen sorgt für „Orientierung und Handlungssicherheit. Neuen Mitarbeitern verhilft sie zu einer schnelleren und qualitativ höherwertigen Einarbeitung.“ (Faiß & Kreidenweis 2016: 29) Sie werden bei der Prozessabbildung und -verbesserung eingebunden und können eigene Ideen einbringen. Diese Vorgehensweise führt zu einer erhöhten Akzeptanz für die so entstehenden Prozesse. Der einzelne Mitarbeiter kann den Gesamtprozess besser verstehen und überblicken. Ihm wird die Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeiten deutlich. (vgl. ebd.: 28 f.)

6 Vorstellung ausgewählter Bürokonzepte für das Stadtforum

Im neuen Stadtforum der Stadtverwaltung Dresden sollen keine klassischen Einzel- oder Doppelbüros eingerichtet werden. Stattdessen ist eine moderne Arbeitswelt geplant. „Ziel der offenen Bürokonzepte ist es, das Wohlfühlen, die Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern, Hierarchien abzubauen, Projektteams schnell zusammensetzen [sic!] zu können sowie informelle und spontane Kontakte zu fördern. [...] Abläufe sollen dynamischer, schneller, spontaner und unbürokratischer werden“ (Gerhardt 2014: 66 f.).

6.1 Open-Space-Büro

Eine Möglichkeit, die Bürofläche zu gestalten, ist die Einrichtung eines Open-Space-Büros. Dort sind viele Schreibtische in einem großen Raum angeordnet, ohne dass es einzelne Zimmer mit Türen gibt.

6.1.1 Vorteile

Im neuen Stadtforum ist die Einführung von Desk-Sharing geplant. Mit diesem Prinzip „soll die Auslastung der Arbeitsplätze gesteigert werden, um so Büroflächen zu verkleinern und Infrastrukturkosten zu senken“ (Gerhardt 2014: 63). Schermuly zufolge können im Open-Space-Büro bei einer entsprechenden Nutzung der Fläche ungefähr 30 % der Mietkosten eingespart werden. (vgl. Schermuly 2016: 130) Die persönlichen Gegenstände werden jeden Tag zum jeweiligen Arbeitsplatz mitgebracht. Über Nacht verbleiben sie in Schließfächern. Damit einher geht das Clean-Desk-Prinzip. Der Arbeitsplatz wird am Ende des Arbeitstages komplett aufgeräumt und sauber

hinterlassen. (vgl. Gerhardt 2014: 63) Im Open-Space-Büro besteht die Option, die Arbeitsplätze im Voraus von den Beschäftigten in einem Buchungssystem reservieren zu lassen. Diese Vorgehensweise ist im Stadtforum in Dresden geplant. Bei einer anderen Methode wählen die Mitarbeiter „morgens einen Schreibtisch aus, der an diesem Tag zu ihnen passt.“ (Schermuly 2016: 130) So können sie ihren Platz spontan je nach ihrer aktuellen Tätigkeit und Gefühlslage aussuchen. Beispielsweise ist es für jemanden an einem Tag erforderlich, eng mit einem Kollegen zusammenzuarbeiten. Dann können diese beiden Mitarbeiter zwei Arbeitsplätze nebeneinander wählen. An einem anderen Tag ist der Mitarbeiter eventuell daran interessiert, von einem anderen Kollegen etwas Neues zu lernen. Dann kann er sich an diesem Tag einen Schreibtisch in dessen Nähe suchen. (vgl. Schermuly 2016: 130) Die Möglichkeit, den Arbeitsplatz entsprechend den aktuellen Bedürfnissen zu wählen, steigert laut einer Studie des Fraunhofer-Instituts das „Wohlbefinden, Motivation und Produktivität [...] und langfristig auch die Zufriedenheit“ (Bauer et al. 2018: 31). Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO wertete für die Erstellung dieser Studie die im Rahmen der Onlineumfrage „Office Analytics“ erhobenen Daten aus dem Zeitraum vom Juli 2015 bis zum Juli 2017 aus (vgl. ebd.: 17). In den Open-Space-Büros, in denen solche Möglichkeiten bestehen, ergeben sich häufig spontane Unterhaltungen, aus denen möglicherweise neue innovative Ideen hervorgehen. (vgl. Schermuly 2016: 130) Die Studie des Fraunhofer-Instituts kommt zu der Erkenntnis, dass neue Ideen besser entstehen, wenn im Büro viel kommuniziert wird. Ein weiterer Effekt ist die dadurch steigende Informiertheit der Beschäftigten und eine vermehrte Wissensweitergabe. (vgl. Bauer et al. 2018: 27) Dieselbe Wirkung zeigt sich bei Personen, die im Laufe eines Tages an mehreren Orten gearbeitet haben. Diese Möglichkeit nutzen allerdings nur 13 % der Befragten der Studie. Mit den Neuerungen des sich im Bau befindlichen Stadtforums könnte auch der Anteil der Verwaltungsmitarbeiter steigen, die täglich mehrere Arbeitsplätze nutzen und somit die beschriebenen Vorteile wahrnehmen. (vgl. ebd.: 31)

6.1.2 Nachteile

Diesen vielfältigen Nutzen stehen aber auch Nachteile gegenüber. Damit jeden Tag ein anderer Platz eingenommen werden kann und der Mitarbeiter sich schnell auf jeden Arbeitsplatz einstellen kann, benötigen die Arbeitsplätze eine einheitliche technische Ausstattung sowie einfach zu verstellende Tische und Stühle. (vgl. ebd.: 63) Weitere Schwächen des Open-Space-Büros werden in einer 2010 veröffentlichten Studie des schweizerischen Staatssekretariates für Wirtschaft beschrieben. Darin wurden unter anderem die „gesundheitlichen Symptome in Abhängigkeit von der

Anzahl an Personen im Raum“ (Amstutz & Schwehr 2015: 265) untersucht. (vgl. ebd.: 265) Diese sogenannte SBiB-Studie (Schweizerische Befragung in Büros) fand heraus, dass in Büros, die mit 16 oder mehr Personen besetzt sind, auffällig mehr Krankentage anfallen. (vgl. ebd.: 272) Eine weitere Erkenntnis war folgende: „Die Unzufriedenheit mit den Ausstattungs- und Einrichtungsverhältnissen und die Nennung von beeinträchtigenden Umgebungsfaktoren nehmen mit zunehmender Anzahl an Personen im Raum zu“ (ebd.: 272). Die SBiB-Studie ermittelte darüber hinaus, dass Lärm, der durch Gespräche zweier Anwesenden beziehungsweise Telefonate entsteht, die Mitarbeiter am meisten stört. 50,5 % der Befragten gaben an, dass sie dadurch sehr oft oder eher oft beeinträchtigt werden. (vgl. ebd.: 266 f.)

Auch die Daten des Fraunhofer-Instituts zeigen, dass die „Büroumgebung einen essentiellen Einfluss auf das Wohlbefinden sowie die Performance der Mitarbeiter hat“ (Bauer et al. 2018: 11 ff.). Im Jahr 2009 führten die Wissenschaftler Knight und Haslam aus Großbritannien ein Experiment durch, mit dem untersucht wurde, welchen Effekt ein individuell gestaltetes Arbeitsumfeld auf die Beschäftigten hat. Es konnte festgestellt werden, dass die Mitarbeiter sich umso wohler fühlten, je größer der Einfluss auf die Arbeitsplatzgestaltung war. Die Personen an einem selbst gestalteten Schreibtisch arbeiteten zu 32 % produktiver, als diejenigen, die an einem einfach und zweckmäßig eingerichteten Schreibtisch ohne Pflanzen, ohne Fotos und ohne Mitbestimmung über die Anordnung arbeiteten. (vgl. Gerhardt 2014: 81) Ein Ergebnis der Studie war die Erkenntnis, dass „den erzielten Kosteneinsparungen [...] bei einer non-territorialen Büroform ein starker Produktivitätsverlust gegenübersteht“ (ebd.: 81). Die Daten der Studie des Fraunhofer-Instituts ergeben, dass Beschäftigte, die zufrieden mit ihrer Bürogestaltung sind, auch bessere Werte in den Kategorien Wohlbefinden, Motivation, Commitment und Performance erzielen (vgl. Bauer et al. 2018: 33). „Ein zufriedener Mitarbeiter arbeitet demnach motivierter und ist leistungsfähiger“ (ebd.: 35). In der Umfrage gaben allerdings nur 54 % der Befragten an, mit ihrer Büroumgebung zufrieden zu sein (vgl. ebd.: 37). Demzufolge wird zurzeit noch in vielen Unternehmen Arbeitspotenzial verschenkt. Daneben hat die Studie beleuchtet, welche Faktoren der Bürogestaltung die Zufriedenheit fördern. Dazu zählen auf den vordersten Plätzen eine passende Möblierung, eine gute Akustik und Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten. Als negative Einflüsse werden ein zu geringer Abstand zu anderen, die Störung durch Personenverkehr und die ständige Beobachtung am Arbeitsplatz genannt. (vgl. ebd.: 39, Abbildung 10) Die entsprechende Abbildung dazu befindet sich im Anhang 6.

6.2 Großraumbüro

Das Open-Space-Büro kann verschiedenartig ausgestaltet sein, zum Beispiel in Form des Großraumbüros. Eine Definition des Großraumbüros findet sich im Abschnitt 3 der ASR A1.2 (Technische Regeln für Arbeitsstätten Raumabmessungen und Bewegungsflächen) unter Nummer 3.10. Danach sind sie „organisatorische und räumliche Zusammenfassungen von Büro- oder Bildschirmarbeitsplätzen auf einer 400m² oder mehr umfassenden Grundfläche, die mit Stellwänden gegliedert sein können“.

Ein Großraumbüro soll die Kooperation und Kommunikation unter den Mitarbeitern verbessern. Außerdem werden dadurch „Arbeitsabläufe transparenter gestaltet“ (Gerhardt 2014: 53). In Großraumbüros können Tätigkeiten mit viel Teamarbeit und eher weniger strengen Vorschriften in Bezug auf den Datenschutz ausgeführt werden. Weiterhin passt diese Büroform gut zu Arbeiten, für die keine erhöhte Aufmerksamkeit vonnöten ist. (vgl. Heegner 2015: 288) Arbeitsplätze sind in Großraumbüros unterschiedlich beliebt. Ein Platz am Fenster wird eher belegt als ein Platz direkt an der Tür oder in einer dunklen Ecke. Ein Nachteil des Großraumbüros ist der, dass die Umweltfaktoren Licht, Luft und Geräusche nicht selbst beeinflusst werden können. Oft sind künstliches Licht und eine künstliche Belüftung Standard. Durch die geförderte Kommunikation und Telefonate entsteht störende Unruhe. (vgl. Gerhardt 2014: 53 f.) In einer schwedischen Studie aus dem Jahr 2008 wurde von den Wissenschaftlern Danielsson, Bodin, Wulff und Theorell herausgefunden, dass Mitarbeiter in der Büroform des Einzelbüros eine akustische Beeinträchtigung am seltensten empfinden. In einem Großraumbüro ohne Rückzugsmöglichkeiten fühlen sie sich am ehesten abgelenkt. Weiterhin schätzen sie ihre „akustische Privatsphäre“ (Bauer 2019: 69) als sehr gering ein. (vgl. Bauer 2019: 69) Gegebenenfalls sollten, um diesen Problemen entgegenzuwirken, gemeinsame Regeln zum Verhalten im Büro erarbeitet und eingeführt werden. (vgl. Amstutz & Schwehr 2015: 273)

Eine Studie der Universität Queensland aus dem Jahr 2008 analysierte die Wirkungen, die bei einer Umgestaltung von Einzelbüros in ein Großraumbüro entstanden. Das Team um Oommen, Knowles und Zaho stellte „den Verlust von Privatsphäre, den Verlust von Identität, geringere Produktivität, gesundheitliche Probleme, Überforderung und geringere Arbeitszufriedenheit“ (Gerhardt 2014: 76 f.) fest. Diese Folgen sind vermeidbar, sofern ihre Ursachen beseitigt werden. „Als Gründe für die Ablehnung [...] sehen die Forscher neben dem Verlust der verschließbaren Türen vor allem den Verlust von Territorialität und Identität, den Mangel an Möglichkeiten zur Statusdarstellung und die verringerte Umweltkontrolle über den eigenen Arbeitsplatz“ (ebd.: 77). Die Studie kommt zu dem Schluss, dass es wichtig ist, die Mitarbeiter rechtzeitig

über die Veränderung und die damit einhergehenden neuen Anforderungen zu informieren. Sie sollten in den Prozess einbezogen werden. (vgl. Gerhardt 2014: 76 f.) Mit ihrer Expertise kann geklärt werden, welches „Arbeitsplatzumfeld zu den jeweiligen Anforderungen passt“ (ebd.: 77). Nur so kann laut den Wissenschaftlern eine „hohe Arbeitseffizienz und Arbeitszufriedenheit“ (ebd.: 77) erreicht werden. Für einige Unternehmen und deren Mitarbeiter ist möglicherweise das Großraumbüro eine gute Wahl.

6.3 Multispacebüro

„Für viele Beschäftigte jedoch ist „Rückzug“ für konzentriertes Arbeiten nötig; Datenschutz und Vertraulichkeit für Gesprächssituationen müssen gewährleistet sein“ (Heegner 2015: 286). Unter diesen Voraussetzungen erscheint die Einrichtung von Zusatzbereichen zum ungestörten Arbeiten sinnvoll (vgl. ebd.: 288). Das sogenannte Multispacebüro vereint verschiedene Büroformen, die, abhängig vom gegenwärtigen Bedürfnis, flexibel genutzt werden können. So bietet das Büro vielfältige Arbeitsmöglichkeiten, passend zu Kommunikationstätigkeiten, konzentriertem Arbeiten und für die Pausengestaltung. (vgl. Bauer 2019: 13) Eine solche Büroform ist in der Stadtverwaltung Dresden geplant. Optimalerweise sollte das Büro so gestaltet sein, dass verschiedene Arbeitsplätze für unterschiedliche Tätigkeiten vorhanden sind. Dazu zählt auch ein Ort für Zusammenarbeit und den Dialog. (vgl. KGSt 2021: 29) Allerdings sollte neben Orten der Kommunikation auch Raum für konzentriertes Arbeiten zur Verfügung stehen (vgl. Bauer et al. 2018: 29). „Eine gut durchmischte, abwechslungsreiche Bürostruktur kann unterschiedlichen Arbeitsweisen und Anforderungen prinzipiell am besten Rechnung tragen“ (ebd.: 29). „Die Wahlmöglichkeit ist für die Beschäftigten hilfreich und notwendig, denn so werden Arbeitsabläufe einerseits optimiert und andererseits finden persönliche Bedürfnisse Berücksichtigung“ (vgl. KGSt 2021: 29 f.).

Mitarbeiter, die wie die meisten Beschäftigten in der Verwaltung den Großteil ihrer Arbeitszeit konzentrierte Tätigkeiten verrichten, erreichen in den Kategorien Wohlbefinden, Motivation und Performance der Studie des Fraunhofer-Instituts die positivsten Werte, wenn sie im Multispace arbeiten. Dahinter folgt das Einzelbüro. Ihre Arbeitsweise wird in diesen beiden Büroformen am besten unterstützt. Wichtig ist, dass „ausreichend Auswahlmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten“ (Bauer et al. 2018: 69) zur Verfügung stehen. Unternehmen werden unterschiedliche Arten von Arbeit und damit auch unterschiedliche Arbeitsstile der Mitarbeiter aufweisen (vgl. ebd.: 75). „Daher ist eine systematische Analyse der Mitarbeiter- und Organisationsstruktur

zwingend erforderlich, um typspezifische Handlungsempfehlungen ableiten zu können“ (Bauer et al. 2018: 75). Nur so kann eine zu den Beschäftigten und auszuführenden Tätigkeiten passende Büroform gefunden werden. Idealerweise komplettiert durch eine Mitarbeiterbefragung „entstehen dann z.B. Raumanforderungen, die fokussierte Arbeit zulassen, die ideale Dialogbedingungen schaffen, die auf soziale Interaktion ausgelegt sind und das bestmöglich integrativ an einem Ort“ (von der Heide 2020: 512).

Die Stadtverwaltung der Stadt Kirchheim unter Teck in Baden-Württemberg hat bereits einen Schritt in diese Richtung getan. Sie verfolgt ein ähnliches Konzept wie die Stadtverwaltung Dresden. In einer Pressemitteilung eines am Projekt beteiligten Beratungs-, Planungs- und Projektmanagementunternehmens wird das Vorhaben vorgestellt. Demnach wurde in einem Pilotprojekt eine Arbeitswelt eingerichtet, in der es keine Einzelbüros mit Türen mehr gibt. Stattdessen wurden offene Arbeitsbereiche mit je vier Arbeitsplätzen eingerichtet. Daneben stehen große Konferenzräume und auch einige Möglichkeiten zum ruhigen, abgeschotteten Arbeiten zur Verfügung. Vorhandene Bedenken haben sich nicht realisiert. Der Bürgermeister Stefan Wörner fasst zusammen: „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen die Rückzugsräume, um konzentriert zu arbeiten und schätzen an dem offenen Konzept die Möglichkeiten zur besseren Zusammenarbeit“ (vgl. Wiesneth 2020: 2 f.). Beschäftigte, die nicht am Pilotprojekt beteiligt waren, äußerten den Wunsch, auch einmal in den neuen Arbeitswelten arbeiten zu wollen. (vgl. ebd.: 1 ff.) Dieses gelungene Projekt kann ein Vorbild für das Dresdner Working Lab und im Folgenden für das Stadtforum sein.

Das Multispacebüro versucht, die Vorteile verschiedener Büroformen auszunutzen und dabei die Nachteile zu minimieren. „Der Charme liegt in der Vielfalt: Mitarbeitern im besten Fall unterschiedliche Arbeitsräume zur Verfügung stellen. Der Preis der Vielseitigkeit kann sein, dass es keine festen Arbeitsplätze mehr gibt.“ (Redmann 2017: 63) Eine mögliche Umsetzung dafür könnte durch das oben beschriebene Desk-Sharing-Prinzip erfolgen. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement kommt in ihrem Bericht vom Juni 2021 zu dem Schluss, dass die zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze spontan genutzt werden sollten. (vgl. KGSt 2021: 29) Im Stadtforum ist jedoch eine vorherige Buchung beabsichtigt.

Die Raumgestaltung muss also zu den Aufgaben und Bedürfnissen der Personen passen, die dort arbeiten sollen. Nur so kann eine bestmögliche Arbeitserbringung gewährleistet werden und einer Erkrankung entgegengewirkt werden. (vgl. Amstutz & Schwehr 2015: 273) Die Bedürfnisse der Mitarbeiter „werden, wie fast alles im Leben, sich stetig weiterentwickeln. In der Umsetzung heißt das: mit den Raumnutzern

iterativ zu hinterfragen, frei zu denken, zu konkretisieren und immer wieder neu zu realisieren“ (von der Heide 2020: 514).

7 Aspekte des Veränderungsprozesses

In diesem Kapitel sind unter dem Begriff Organisation sowohl die Arbeitsorganisation als auch die Arbeitsprozesse im Sinne der Ablauforganisation zu verstehen.

Die vielfältigen Veränderungen, die die heutige Zeit mit sich bringt, müssen auch in der Organisationsentwicklung berücksichtigt werden. Das Unternehmen läuft sonst Gefahr, seine Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren und am Markt zu scheitern. Solche Konsequenzen gibt es bei einer öffentlichen Verwaltung wie der Stadtverwaltung Dresden nicht. Sie hat weniger Konkurrenz als wirtschaftliche Unternehmen und einige ihrer Leistungen, wie das Ausstellen des Personalausweises oder die Kfz-Anmeldung, müssen von den Bürgern zwangsweise in Anspruch genommen werden. Nichtsdestotrotz ist auch für die Stadtverwaltung die Art und Weise ihrer Leistungserbringung wichtig. Ihre Haushaltsmittel sind begrenzt. Durch das in Paragraf 72 Absatz 2 Satz 1 der Sächsischen Gemeindeordnung verankerte Prinzip der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit ist die Stadtverwaltung unter anderem dazu verpflichtet, nur diejenigen Ausgaben zu tätigen, die für ihre Aufgabenerfüllung notwendig sind. Ziel ist es, die Aufgaben effizient zu erledigen. Eine Vorgehensweise, die jahrelang effizient war, muss nicht automatisch weiterhin effizient sein, wenn sich viele Rahmenbedingungen verändert haben. Außerdem möchte die Verwaltung bürgerfreundlich agieren. Die Bürger erwarten eine moderne Verwaltung, die ihren Ansprüchen gerecht wird. Sie wünschen sich schnelle Entscheidungen, eine gute Erreichbarkeit und digitale Lösungen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen hat die Stadtverwaltung Dresden beschlossen, ein neues Verwaltungszentrum zu bauen, in dem neue Arbeitsformen gelebt werden sollen. Dieses wird Stadtforum genannt. Für die Verwaltungsmitarbeiter bringt dieser Schritt große Neuerungen in ihrer alltäglichen Arbeit mit sich. Die Bedeutung und Schwierigkeiten, die mit diesen Umständen einhergehen, sollen in diesem Kapitel ausführlicher betrachtet werden.

7.1 Formen des Wandels

Im Zusammenhang mit modernen Formen der Arbeitsgestaltung wird regelmäßig der Begriff Arbeit 4.0 genutzt. Fraglich ist, was genau dieser ausdrückt. In der Literatur existieren verschiedenste Definitionen. „Allen unterschiedlichen Begrifflichkeiten ist gemein, dass sich Unternehmen mit einer neuen, veränderten Arbeitswelt auseinandersetzen und hier ihre Arbeitsweisen und ggf. auch ihre Organisationsformen unter

den gegenwärtigen und zukünftigen Einflüssen neu gestalten“ (Redmann 2017: 23). Eine Umgestaltung der Organisation kann ungeplant und geplant erfolgen (vgl. Vahs 2019: 267). Bei der Arbeitsumstellung für das Stadtforum handelt es sich um einen geplanten Wandel. Dieser umfasst „alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten, und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung“ (ebd.: 267). Die Führungskräfte der Organisation besitzen einen umfangreichen Eingriffs- und Lenkungsspielraum (vgl. Gourmelon & Mroß & Seidel 2018: 281). Vahs unterscheidet zwischen dem Wandel 1. Ordnung und dem Wandel 2. Ordnung. In der Stadtverwaltung Dresden liegt ein Wandel 1. Ordnung vor. Es besteht keine radikale, elementare und alle Beschäftigte betreffende Umwälzung, die mit sehr hoher Geschwindigkeit abläuft. Stattdessen wird nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern in das Stadtforum einziehen, die Organisation ändert sich nicht grundlegend und viele Regeln und Charakteristika der Verwaltung bleiben erhalten. (vgl. Vahs 2019: 267 f.)

7.2 Changemanagement

Dieser Wandel vollzieht sich nicht von allein und ohne ein Team, welches ihn koordiniert und vorantreibt. Die Stadtverwaltung Dresden hat dafür eine Projektstruktur errichtet. Eine zentrale Aufgabe für die an der Projektplanung Beteiligten ist das Beachten der Grundsätze des Changemanagements. „Change-Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen“ (Vahs 2019: 283). In dieser Definition findet sich klar erkennbar der PDCA-Zyklus wieder. Neben der Kultur eines Unternehmens, der Strategie und der Technologie ist die Organisation ein Handlungsfeld des Changemanagements (vgl. ebd.: 324, Abb. 7-16). Sie umfasst „sämtliche Maßnahmen, die auf eine zielorientierte ganzheitliche Gestaltung der Aufbau- und Ablaufbeziehungen“ (ebd.: 331) abzielen. Auf dieser Ebene wird häufig über die Themen einer flacheren Hierarchie, die Ausrichtung des Unternehmens an seinen Prozessen und die Steigerung der Flexibilität diskutiert. Die zur Verfolgung dieser Ziele durchgeführten Restrukturierungsmaßnahmen sollen die Einführung neuer Technologien, eine Anpassung der Strategie oder einen Wandel in der Organisationskultur unterstützen. Nicht selten ist ein Hauptziel der Organisationsumgestaltung auch die Einsparung von Kosten. (vgl. ebd.: 332)

„Die Erkenntnis, dass die Anschaffung smarterer Technologien Restrukturierungsprozesse mit möglicherweise massiven Veränderungen auf der Ebene der Arbeitstätigkeit auslöst, sollte von einem kooperativen Change-Management begleitet werden.

Die Beschaffung sollte demzufolge partizipativ unter Einplanung von Test- und Pilotphasen mit Feedbackschleifen erfolgen“ (Guhlemann 2020: 127) Was für die Einführung neuer Technologien gilt, gilt auch für die Einführung neuer Arbeitsformen. Die Verhaltensvorschläge sind somit übertragbar auf die Planung des neuen Stadtforums. Auch hier sollten die Beschäftigten ein Mitspracherecht erhalten und offen ihre Meinung äußern können. Die Verantwortlichen der Stadtverwaltung haben mit der Einrichtung des Reallabors Working Lab und dem Fragebogen für die Personen, die dort die neuen Arbeitswelten testen, einen guten Grundstein dafür gelegt. Der Weg zu einem selbstverständlichen Arbeiten im neuen Stadtforum ist noch weit. Trotzdem ist es richtig, die Mitarbeiter bereits jetzt auf diesem Weg zu unterstützen und zu begleiten. Schermuly schreibt dazu: „Wenn Sie die Strukturen in einem Unternehmen verändern wollen, dann müssen Sie gleichzeitig die Strukturen in den Köpfen der Menschen verändern, die in diesen Strukturen arbeiten.“ (Schermuly 2016: 112)

7.3 Ausgewählte Modelle

Dies ist ein langwieriger Prozess, der in verschiedenen, aufeinanderfolgenden Stufen abläuft. In der Theorie wurden dazu verschiedene Modelle entwickelt.

Kurt Lewins Modell beschreibt einen Veränderungsprozess der Unternehmenskultur in drei Phasen. Zunächst wird den Angehörigen der Organisation in der Auftauphase („Unfreeze“) das Problem vorgestellt. Veränderungen stellen sich als unumgänglich dar. Als nächstes folgt die Phase „Move“ (Veränderung). Die geplanten Maßnahmen werden eingeführt. Es erfolgt dabei eine umfangreiche Kommunikation zwischen den Betroffenen und den Führungskräften. Die Mitarbeiter spüren die ersten positiven Resultate und bleiben dadurch motiviert. Die dritte Phase „Refreeze“ soll das Unternehmen wieder stabilisieren. Die Veränderung muss nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert werden. (vgl. Kauffeld 2019: 396) In dieser Stufe wird der Erfolg der ergriffenen Maßnahmen überprüft. Im Idealfall wurden die verfolgten Ziele erreicht und es gelang eine Verbesserung im Vergleich zum Zustand vor dem Veränderungsprozess. (vgl. Olfert 2019: 436) Vor dem Hintergrund einer Vielzahl an Neuerungen innerhalb eines Unternehmens ist das Modell Lewins mit einer Phase der Konsolidierung selten in der Realität wiederzufinden. Zumeist „gilt kontinuierliche Veränderung als besseres Abbild des organisationalen Alltags“ (Kauffeld 2019: 398).

Ein anderes Modell wurde von John Kotter entwickelt. Er beschreibt den Veränderungsprozess in acht Stufen. Zunächst ist es nötig, ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, damit die Mitarbeiter verstehen, wozu der Wandel erforderlich ist. Als nächstes sollte eine Führungskoalition gebildet werden. Diese plant und begleitet den

Prozess und ist für Fragen und Anregungen der Beschäftigten offen. Nachdem ein Team zusammengestellt wurde, sollte eine erstrebenswerte Vision und eine Strategie entwickelt und allen im Unternehmen vorgestellt werden. So haben die von der Veränderung Betroffenen das Ziel jederzeit vor Augen. Weiterhin ist es von großer Bedeutung, über den gesamten Veränderungsprozess hinweg viel und offen zu kommunizieren und Zusammenarbeiten zu fördern. In der fünften Phase des Modells stehen die Mitarbeiter im Vordergrund. Ihnen sollen alle nötigen Befähigungen ermöglicht werden, um im Unternehmen nach dem Wandel weiterhin gut arbeiten zu können. Zudem muss darauf geachtet werden, die Widerstände wahrzunehmen und aktiv darauf einzugehen. Danach folgt ein Zeitraum, in dem den Beschäftigten einige kurzfristige Erfolge präsentiert werden sollten. Die Motivation und Veränderungsbereitschaft werden somit aufrechterhalten. In der anschließenden Phase muss Wert darauf gelegt werden, den eingeschlagenen Weg weiterhin intensiv zu verfolgen. Wichtig ist, dass kein Stillstand eintritt. Nur so kann eine tiefgreifende Veränderung erreicht werden. Schlussendlich werden die neuen Verhaltensweisen in die Kultur der Organisation integriert und der Wandel ist vollzogen. (vgl. Kotter 2015: 31 ff.)

7.4 Emotionen der Mitarbeiter

Doppler und Lauterburg beschreiben, was man beachten muss, damit die Mitarbeiter einen guten Veränderungsprozess durchlaufen. Die Menschen müssen neue Verhaltensweisen erlernen. Dies erfordert Zeit. Diese Zeit sollte man den Menschen geben. Sonst droht Überforderung. Die Mitarbeiter benötigen einen Prozess, in dem sie sich Schritt für Schritt umstellen können. Die Änderungen müssen verkraftbar sein. „[M]an muss bereit sein, einen Zwischenhalt einzuschalten, wenn plötzlich Spannungen auftreten oder auffallende Lustlosigkeit um sich greift“ (Doppler & Lauterburg 2019: 197). Außerdem sollten die Emotionen der Menschen berücksichtigt werden. (vgl. ebd.: 197)

Die Change- Kurve nach Kübler-Ross in der Abbildung 3 stellt die emotionalen Empfindungen der vom Wandel Betroffenen dar. Die erste Reaktion ist demnach der Schock. Nachdem die Menschen diese Phase überwunden haben, lehnen sie die geplanten neuen Entwicklungen im Unternehmen zunächst ab. Sie sind der Meinung, sich nicht anpassen zu müssen. Die nächste Phase ist geprägt von der Einsicht, dass der Veränderungsprozess im Unternehmen auch einen persönlichen Veränderungsbedarf herbeiführt. Allerdings werden hier Strategien für kleine Modifikationen und kurzfristige Erfolge gesucht. Erst in der folgenden Phase der Akzeptanz verstehen die Menschen, dass ein tiefgreifender, umfänglicher Wandel nötig ist. Dieses

Bewusstsein führt zu einer sehr niedrig empfundenen eigenen Kompetenz, weshalb hier auch vom Tal der Tränen gesprochen wird. Diese Stufe wird abgelöst von der Lernphase. Die Mitarbeiter probieren neue Verhaltensweisen aus. Sie erleben Erfolge und Misserfolge, können sich aber immer besser im neuen Umfeld zurechtfinden. Durch positive Erlebnisse und das damit steigende Kompetenzerleben befinden sich die Mitarbeiter nachfolgend in der Phase der Erkenntnis. Sie bemerken, dass sie sich mit ihren neu erlernten Verhaltensweisen gut in der veränderten Arbeitsumgebung behaupten können. Schlussendlich führen sie die neuen Handlungen selbstverständlich aus. Das Kompetenzerleben ist über den Ausgangspunkt gestiegen. Die letzte Phase, die Integration, ist erreicht. (vgl. Vahs 2019: 343 ff.)

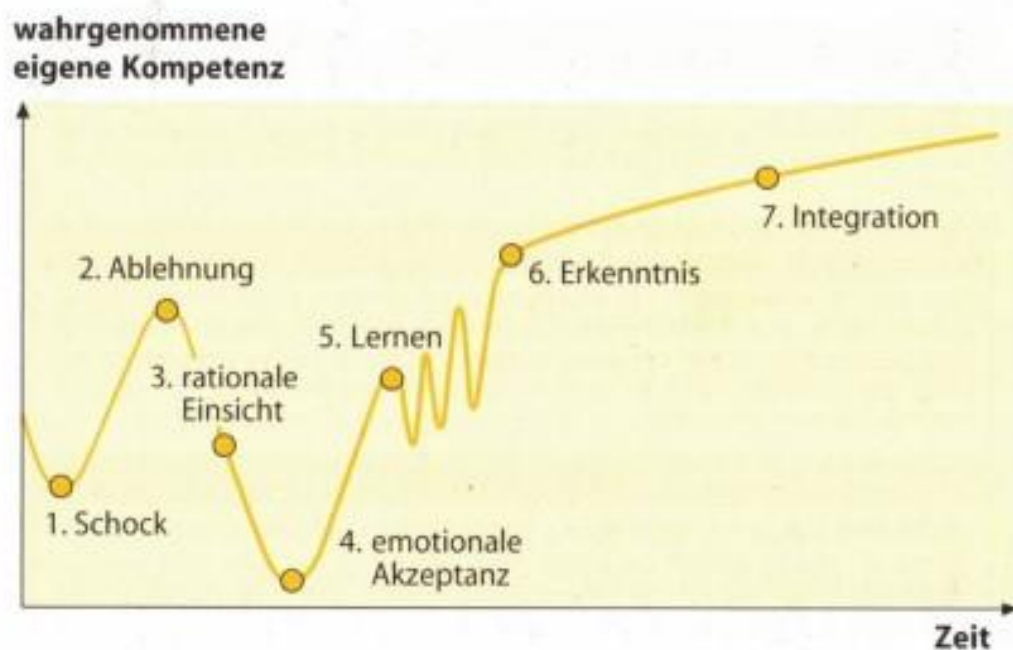


Abbildung 3: Change- Kurve, Quelle: Kostka, Claudia; Mönch, Annette, 2006: Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. 3. Auflage, München, S. 11.

Je nachdem, in welcher Phase sich die Mitarbeiter aufhalten, sind andere Handlungsweisen der Führungskräfte erforderlich. Beispielsweise ist es nicht sinnvoll, den Beschäftigten eine Weiterbildung anzubieten, bevor sie nicht die Phase der Akzeptanz abgeschlossen haben und in der Phase des Lernens angekommen sind.

Die Verantwortlichen des Veränderungsprozesses müssen nicht nur auf die jeweils aktuellen Emotionen der Beschäftigten Rücksicht nehmen. Sie müssen auch mit verschiedensten Schwierigkeiten und Hindernissen umgehen können. Eine Form sind Widerstände von Seiten der betroffenen Mitarbeiter. Nach Vahs werden unter der Bezeichnung Widerstand „mentale Barrieren [...]“, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen“ (2019: 334) verstanden. Es werden

demzufolge verschiedene Formen von Widerstand unterschieden. Der aktive Widerstand ist gekennzeichnet durch gezieltes Handeln gegen die Maßnahmen und Pläne. Auch Mitarbeiter im passiven Widerstand wollen Fortschritte im Veränderungsprozess verhindern. Sie tun dies im Gegensatz zum aktiven Widerstand aber nicht offen, sondern auf subtile Art und Weise. (vgl. Kauffeld 2019: 415) Die Auflehnung gegen die bestehenden Planungen werden meist von starken Emotionen begleitet. „Bei nicht kalkulierbarem Risiko tendieren die Menschen dazu, gemäß dem Motto „lieber ein bekanntes Elend als eine unbekannte Freude“ am Bestehenden festzuhalten“ (Kruse 2020: 69). Widerstände bringen allerdings nicht nur Nachteile in Form der Erschwerung der Zielerreichung, sondern auch Vorteile mit sich. Die geäußerten Bedenken sollten optimalerweise eine Diskussion anstoßen. Im Verlauf des Meinungsaustauschs können den Widerständlern möglicherweise ihre Ängste genommen werden. Womöglich sind die vorgetragenen Bedenken aber auch berechtigt. Dann können die Probleme mit den Planern des Veränderungsprozesses gezielt besprochen und gelöst werden. (vgl. Doppler & Lauterburg 2019: 197) Wichtig ist eine unter allen Umständen „offene, konstruktive und partnerschaftliche Auseinandersetzung“ (ebd.: 198). Um Widerstände abzubauen, kann es weiterhin helfen, Fehler zuzulassen und psychologische Sicherheit zu erzeugen. „Erst wenn nicht jeder Regelbruch bestraft wird, entsteht der Mut, beim Experimentieren auch Fehler zuzulassen“ (von der Heide 2020: 513). Andere Maßnahmen sind die Berücksichtigung von über die Zeit entstandenen Beziehungen der Arbeitskollegen untereinander und das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten. (vgl. Vahs 2019: 346) Letztere sind bei einem Wandlungsprozess mit dem Ziel der Verhaltensänderung von hoher Bedeutung. „Neben der Anpassung der Arbeit an den Menschen muss auch eine Vorbereitung des Menschen an die Arbeit erfolgen“ (REFA-Institut 2016: 187).

7.5 Einbeziehung der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Verwaltung sind eine sehr wichtige Ressource. Ohne ausreichendes und qualifiziertes Personal kann das Unternehmen nicht überleben. Deshalb sollte mit den Beschäftigten entsprechend umgegangen werden. Sie verdienen Ehrlichkeit und Rücksichtnahme auf ihre Bedürfnisse.

Auch in die Entwicklung der Organisation sollten die Mitarbeiter eingebunden werden. Dabei sind verschiedenste Mittel zielführend. Zur Auswahl stehen unter anderem die umfängliche Information, die Befragung oder die Diskussion über bestimmte Themen. (vgl. Olfert 2019: 426) Laut Olfert steigt dann die „Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen“ (2019: 427). „Wer eine Lösung im Rahmen der Projektarbeit

mitentwickelt hat, wird deren Umsetzung auch eher akzeptieren und unterstützen. Außerdem dürfte das zusätzliche Wissen der Mitarbeiter dem Projektteam helfen, eine Lösung zu erarbeiten, die auch unter den tatsächlichen Bedingungen der Arbeit funktionieren kann“ (Stegmaier 2016: 94). Die Erfahrungen der Beschäftigten sollten bei der Organisationsentwicklung einen hohen Stellenwert einnehmen. Die Mitarbeiter können sehr gut einschätzen, welche Umgestaltungen der Arbeit dienlich und welche Vorschläge nicht praxistauglich sind. Es besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten im Widerstand all das ablehnen, was zu einer Veränderung führen würde. Dem muss entgegengewirkt werden. Allerdings ist der Versuch, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, ein klares Zeichen für „Transparenz, offene Kommunikation und Mitbestimmung“ (Jürgens & Hoffmann & Schildmann 2017: 165), also für Kooperation und Einbeziehung der Beschäftigten.

Vorteile einer umfassenden Mitarbeiterbeteiligung sind neben der „Nutzung der Erfahrungen und Expertise der Mitarbeiter [...] [die] Identifikation von zukünftigen Chancen und Risiken der Organisation aus Sicht der Betroffenen“ (Felfe 2019: 352). Des Weiteren entstehen Effizienz- und Qualitätssteigerungen, ein verstärkter Informations- und Feedbackaustausch sowie Offenheit und Toleranz gegenüber zukünftigen Veränderungen. (vgl. ebd.: 352) Daneben beschäftigen sich die Mitarbeiter, wenn sie früh in den Transformationsprozess einbezogen werden, zeitig mit dem Thema. Sie erlangen regelmäßig aktuelle Informationen. „Die Einsicht in die Zusammenhänge gibt Sicherheit in der Unsicherheit. Was wir verstehen, ist leichter zu ertragen. Verstehen verringert das Gefühl der Bedrohung. Es erhöht die emotionale Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen“ (Kruse 2020: 64). Diese Bereitschaft zu erreichen und zu fördern, sollte ein klares Ziel sein. Zum einen verläuft der Veränderungsprozess dann sowohl für die Beschäftigten als auch für die verantwortlichen Führungskräfte unbelastender und konfliktfreier ab. Zum anderen wird damit der Grundstein für einen zügigen Wandel gelegt, bei dem sich die Mitarbeiter engagiert einbringen.

8 Auswertung Nutzungsdaten Working Lab

In diesem Kapitel wird vertieft auf die Umfrage zum Working Lab eingegangen. An dieser konnten die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Dresden teilnehmen, die probeweise im Working Lab gearbeitet haben oder gerade arbeiten. Zuerst wird die Arbeit im Working Lab vorgestellt. Anschließend folgt die Auswertung der Umfrage. Im Anschluss daran werden Verbesserungsvorschläge zur Ausgestaltung der neuen Arbeitswelt und zur Überarbeitung der Umfrage genannt.

8.1 Stadtforum für die Stadtverwaltung Dresden

Das neue Verwaltungsgebäude am Ferdinandplatz liegt im Stadtzentrum und ist für alle Dresdner, auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln, gut zu erreichen. Im hier entstehenden Neubau sollen die baulichen Voraussetzungen für die Einrichtung des Arbeitsplatzes der Zukunft entstehen. Die KID (Kommunale Immobilien Dresden GmbH & Co. KG) ist eine Tochtergesellschaft der Stadt Dresden (vgl. Kommunale Immobilien Dresden GmbH & Co. KG 2023a). Sie ist die Bauherrin des neuen Stadtforums und wird es nach der Fertigstellung bewirtschaften. Das Gebäude wird über zwei Untergeschosse, das Erdgeschoss und sechs höhere Etagen verfügen. Dabei sollen den geplanten 1353 Mitarbeitern hier 1034 Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Daneben soll das Stadtforum auch für die Öffentlichkeit teilweise zugänglich sein. Es wird ein Restaurant eingerichtet und Raum für verstärkte Bürgerbeteiligung geschaffen. (vgl. Ders. 2023b) Auf ihrer Webseite informiert die Stadt Dresden darüber, dass das Gebäude im Jahr 2025 fertiggestellt sein soll und von den Geschäftsbereichen „Stadtentwicklung, Bau, Verkehr und Liegenschaften“ und „Umwelt und Kommunalwirtschaft“ sowie dem Amt für Wirtschaftsförderung bezogen wird (vgl. Landeshauptstadt Dresden, Amt für Presse-, Öffentlichkeitsarbeit und Protokoll 2021). Die Stadt möchte sowohl ihren Beschäftigten als auch den Bürgern eine moderne Verwaltung bieten. Im Stadtforum soll eine zeitgemäße Bürogestaltung, die unter anderem durch die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung und vermehrte Kooperation zwischen den verschiedenen Ämtern der Stadtverwaltung gekennzeichnet ist, verwirklicht werden.

Zur Erprobung möglicher Umsetzungen wurde das Working Lab eingerichtet. Bei einem Termin vor Ort erfolgte eine Besichtigung. Dabei war zu beobachten, dass das Working Lab ein neugestalteter Bereich im Rathaus ist, der zwei Etagen umfasst, die mit einer Treppe verbunden sind. Er ist mit verschiedenen erprobungswürdigen Elementen ausgestattet. Es gibt große, offene Flächen mit vielen Arbeitsplätzen. Außerdem stehen Silentboxen bereit. Dies sind schalldichte Glaskabinen für Telefonate oder Videokonferenzen. Daneben gibt es Besprechungstische und -räume, eine Teeküche sowie Toiletten. Weitere Elemente wie Sitzcken oder Sessel, die schallmindernd wirken sollen, können ebenfalls ausprobiert werden. Die unterschiedlichen Arbeitsmöglichkeiten sollen die Arbeit flexibler gestalten und die fokussierte und effiziente Arbeit unterstützen. Die untere Etage des Working Lab soll beispielsweise dem konzentrierten Arbeiten dienen. Das obere Geschoss ist dagegen für kommunikative Tätigkeiten konzipiert.

Im Sinne des Desk-Sharing-Prinzips erfolgt die Buchung des Arbeitsplatzes über ein Arbeitsplatzreservierungssystem. Darin kann man für einige Tage im Voraus einen freien Arbeitsplatz buchen. Ein einmal gebuchter Arbeitsplatz kann auch umgebucht werden. Es ist möglich, seine Reservierung zu löschen und den Arbeitsplatz somit für eine erneute Buchung durch einen anderen Beschäftigten freizugeben. (vgl. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 19.12.2022, Anhang 7) Es gilt außerdem das Clean-Desk-Prinzip. Jeden Tag werden die persönlichen Gegenstände wie die Tastatur, Maus, eventuelle Papierakten, Stifte etc. am jeweils gebuchten Arbeitsplatz aufgebaut. Nach dem Arbeitstag werden sie wieder in den dafür bereitstehenden Schließfächern verstaut.

Die Beschäftigten der Stadtverwaltung können im Working Lab probeweise arbeiten und die moderne Arbeitswelt kennenlernen, die auch im Stadtforum entstehen soll. Sie können feststellen, welche veränderten Arbeitsabläufe das Arbeiten der Zukunft in der Stadtverwaltung Dresden mit sich bringt und ihre eigene Arbeit im Hinblick auf den Umzug in das neue Verwaltungsgebäude anpassen. Durch die Einbeziehung der Beschäftigten in den Veränderungsprozess werden die Akzeptanz erhöht und Befürchtungen genommen. Vorrangig lernen die Organisationseinheiten die Arbeit im Working Lab kennen, die später in das Stadtforum einziehen sollen. Die Möglichkeit, für einen bestimmten Zeitraum ins Working Lab zu wechseln, steht aber auch allen anderen Ämtern offen. (vgl. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 16.02.2023, Anhang 8) „Generell entscheidet es die Amtsleitung und/oder die Abteilungs- oder Sachgebietsleitung. Die jeweiligen Mitarbeitenden "müssen" dann quasi mit“ (ebd.). Bis zum 27.01.2023 hatten bereits 116 Personen die neuen Arbeitswelten im Working Lab ausprobiert (vgl. ebd.).

Durch die Testnutzung der Möbel und technischen Einrichtungen können für die Planer des Stadtforums wertvolle Erfahrungen gewonnen werden, die in dessen Ausgestaltung einfließen. Außerdem können die Erkenntnisse genutzt werden, wenn bestehende Regelungen wie Dienstvereinbarungen oder Verwaltungsvorschriften an die neue Arbeitsweise angepasst werden. In Planung ist die Überarbeitung aktueller Vorschriften, damit diese sowohl für die Arbeit in den weiterhin bestehenden Einzel- und Zweierbüros als auch für die neuen Arbeitswelten im Stadtforum geeignet ist. Im Zusammenhang mit der Einführung der E-Akte wird aus der bestehenden Aktenordnung zum Beispiel eine „grundlegend neue E-Aktenordnung“ (E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 06.03.2023, Anhang 4) erarbeitet. Weiterhin müssen neue Regelungen getroffen werden, die bisher nicht notwendig waren. Bisher existierte in der Stadtverwaltung kein Desk-Sharing und damit auch kein Clean-Desk-Prinzip. Hierfür müssen

nun verbindliche Verhaltensvorgaben erarbeitet werden. (vgl. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 06.03.2023, Anhang 4)

8.2 Ergebnisse Umfrage

„Die Umfrage wurde durch das Haupt- und Personalamt erstellt, Abteilung Personalstrategie und Recht, Koordinatorin Arbeitsplatz der Zukunft“ (E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 16.02.2023, Anhang 8). Dies geschah in Kooperation mit der Hochschule Meißen. (vgl. ebd.) Durch die Umfrage werden die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eingebunden. Verschiedene der von Kotter beschriebenen Phasen werden damit umgesetzt. So kann das Gefühl der Dringlichkeit gestärkt werden und die Befragung trägt einen Teil zur Kommunikationsoffensive bei. Ängste, die zu Widerstand führen, können anonym offenbart werden. Im Anschluss an die Befragung können die Ergebnisse zur Erreichung kurzfristiger Erfolge genutzt werden. (vgl. Bruder & Gehring 2018: 17 f.) Es ist dabei auch wichtig, dass die Mitarbeiter eine Analyse der Ergebnisse der Umfrage erhalten, an der sie sich beteiligt haben. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Auswertung verständlich dargestellt wird. (vgl. Nürnberg 2017: 28) „Die Ausgestaltung des gesamten Prozesses sollte von aufrechem Interesse an den Mitarbeitern, ihren Ansichten und Ideen geprägt sein“ (ebd.: 28).

Es haben bis zum 27.01.2023 52 Personen den Online-Fragebogen bearbeitet. Die Teilnahme an der Umfrage erfolgte freiwillig (vgl. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 16.02.2023, Anhang 8). Es ist denkbar, dass mehrheitlich diejenigen Mitarbeiter die Fragen beantworteten, die entweder sehr begeistert oder auffällig negativ gegenüber einem bestimmten Thema in den neuen Arbeitswelten eingestellt sind. Dies wird vor allem in den Freitextfragen ersichtlich. Die Beschäftigten, die eine Meinung zwischen den beiden Extremen vertreten, haben möglicherweise nicht teilgenommen, weil es ihnen nicht so wichtig erschien. Ein anderer Grund für eine Nichtteilnahme kann der Zweifel an der Wirkung einer Beteiligung sein. Eventuell haben einige Personen in der Vergangenheit bereits negative Erfahrungen gesammelt. „Bleiben Befragungen [...] ohne Konsequenzen, wird die Akzeptanz bei den Mitarbeitern rasch sinken“ (Felfe 2019: 352). Das Vertrauen in die Möglichkeit der tatsächlichen Einflussnahme ist erloschen.

Ein Datensatz wurde zur Erprobung der Funktionsweise der Umfrage generiert und nicht aus dem System gelöscht. Deshalb fließen 51 Datensätze in die Auswertung ein. Es ergibt sich eine Teilnahmequote von 43,97 %, also rund 44 %. Eine Befragung der Mitarbeiter dient der „Erfassung eines repräsentativen und anonymen

Stimmungsbildes [...] zu den Stärken und Defiziten der Organisation“ (Gourmelon & Mroß & Seidel 2018: 383). Die Umfrage unter den Nutzern des Working Lab zielt speziell darauf ab, herauszufinden, welche getesteten Möbel, Arbeitsumgebungen und Regeln sinnvoll sind und bei welchen Punkten Änderungsbedarf besteht. Weiterhin sollen die Mitarbeiter ein Feedback zur Zusammenarbeit, Organisation und Führung geben. Damit kann beispielsweise bestehender Bedarf an Themen für Weiterbildungen ermittelt werden. Eine Mitarbeiterbefragung wird durchgeführt, „um Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen, die den Erfolg der jeweiligen Organisation steigern“ (Bruder & Gehring 2015: 10). Mit der vorliegenden Umfrage soll vor allem der Erfolg des Arbeitens in einer neuen Arbeitswelt erhöht werden. Mit einer recht niedrigen Teilnahmequote von ca. 44 % können diese Ziele nicht im angestrebten Umfang erreicht werden.

In dieser Arbeit werden lediglich die Fragen ausgewertet, die thematisch mit dem Inhalt der Arbeit übereinstimmen. Eine Auswertung der anderen Themengebiete erfolgt durch weitere Bachelorarbeiten.

Die Befragten sollten ihre Einschätzung zur Aussage „Die Neuen Arbeitswelten hatten einen positiven Einfluss auf meine Arbeit.“ abgeben. Insgesamt entschieden sich 33 Beschäftigte der Stadtverwaltung für die Antwortmöglichkeiten „stimme eher zu“ oder „stimme voll und ganz zu“. Fünfzehn Personen kreuzten „stimme eher nicht zu“ oder „stimme gar nicht zu“ an. Drei Mitarbeiter nutzten die Option „nicht zutreffend“. Die Antwortverteilung ist in der Abbildung 4 zu erkennen. Die neuen Arbeitswelten führten bei 64,71 % der Nutzer zu erfreulichen Auswirkungen. Das bedeutet jedoch ebenso, dass der gewünschte Effekt bei rund 35 % nicht eingetreten ist.



Abbildung 4: Einfluss der neuen Arbeitswelten auf die Arbeit

Es ist festzustellen, dass die Mehrheit der Befragten, die der Aussage „Die Neuen Arbeitswelten hatten einen positiven Einfluss auf meine Arbeit.“ zugestimmt oder eher zugestimmt haben, auch lieber in den neuen Arbeitswelten arbeiten würden, wenn sie es selbst entscheiden dürften. Zwölf von dreizehn Nutzern, die die Antwort „stimme eher nicht zu“ gewählt haben, würden lieber im Zellenbüro bleiben (siehe Abbildung 5).



Abbildung 5: Einfluss der neuen Arbeitswelten und Arbeitsplatzwunsch

Auf die ähnliche Frage „Wie gut konnten Sie alle anfallenden Arbeiten im Vergleich zu Ihrer klassischen Arbeitsumgebung erledigen?“ antworteten nur neun Befragte mit „besser“. Dagegen stehen dreizehn Beschäftigte, die „schlechter“ angegeben haben. Sie beklagten Konzentrationsschwierigkeiten und ein aufwändiges Vorgehen bei Telefonaten. Jemand schrieb zu diesem Thema: „so dass ich [...] die Erforderlichkeit aus Datenschutzgründen bei jedem Telefonat mit Laptop in die Silentbox zu gehen, die mir zu eng war, nicht gut fand. Durch die allgemeine Unruhe und einigen Kollegen, die telefoniert haben, konnte ich mich schwer konzentrieren.“ Eine Person, die ihre Aufgaben besser als im klassischen Büro erledigen konnte, erklärte ihre Vorgehensweise: „wenn ich sehr konzentriert arbeiten musste, nahm ich Kopfhörer zu Hilfe, am besten wäre es wenn wir Nois cancelling Kopfhörer erhalten würden“. 29 Personen haben keine Unterschiede in der Aufgabenerledigung festgestellt. Die Verteilung ist im Anhang 9 dargestellt. Mit den Erfahrungen der Working Lab Nutzer sollten Veränderungen angestoßen werden, damit noch mehr Beschäftigte eine Verbesserung der Arbeit erfahren können.

Es ist erkennbar, dass diejenigen Befragten, die angegeben haben, im Working Lab besser zu arbeiten als in ihrer klassischen Arbeitsumgebung, auch lieber in den neuen Arbeitswelten arbeiten würden als diejenigen, die einschätzten, im Working Lab schlechter zu arbeiten als im normalen Büro. Von letzterer Personengruppe entschieden sich elf von dreizehn Befragten für die Arbeit im Zellenbüro. Die Personen, die im Working Lab genauso gut arbeiteten wie im klassischen Büro, entschieden sich

mehrheitlich für die neuen Arbeitswelten. In der Abbildung 6 kann die genaue Verteilung angesehen werden.



Abbildung 6: Arbeitserledigung im Vergleich zu klassischem Büro und Arbeitsplatzwunsch

Die Daten, die in der Abbildung 7 gezeigt werden, ergeben, dass 32 Befragte mit dem Arbeitsplatzreservierungssystem „voll und ganz zufrieden“ oder „eher zufrieden“ sind. Neunzehn Mal wurden die Antworten „unzufrieden“ oder „eher unzufrieden“ angegeben.



Abbildung 7: Zufriedenheit mit Arbeitsplatzreservierungssystem

Auf die Frage „Wie oft konnten Sie exakt [sic!] den Arbeitsplatz buchen[,] den Sie nutzen wollten?“ antworteten acht Befragte „selten“, dreizehn Mitarbeiter „manchmal“ und fünfzehn Personen „meistens“. Die Antworten „nicht zutreffend“ und „nie“ wurden nicht ausgewählt. Diese Frage ist erst innerhalb des Umfragezeitraums in den Fragebogen aufgenommen worden. Deshalb konnten nicht alle 51 Personen diese Frage beantworten.

Knapp 73 % der Nutzer des Working Lab war mit dem Desk-Sharing-Prinzip zufrieden. Ein Diagramm zur zugehörigen Frage ist im Anhang 10 zu finden. Jedoch

gibt es auch Beschäftigte, die das Desk-Sharing-Prinzip ablehnen, etwa „weil ich mich ungern jeden Tag auf einen neuen Arbeitsplatz begeben, ich bevorzuge Kontinuität in meinem Arbeitsumfeld als Ausgleich für aufgabenbedingte Diskontinuität“. Ein anderer Nachteil war für einen Befragten folgender: „Mich hat diese Platzreservierung gestresst. Wenn man nicht gleich früh daran gedacht hat, ins Reservierungsprogramm zu schauen, waren für die nächsten 3 Tage alle beliebten Plätze weg und man musste dann nehmen, was noch übrig war.“ Einige Mitarbeiter berichten auch, dass gebuchte Arbeitsplätze manchmal nicht oder kaum genutzt wurden. Außerdem geht Arbeitszeit verloren, wenn der eigene Arbeitsplatz immer neu eingerichtet werden muss. Ein Mitarbeiter gibt als Schätzwert zehn Minuten an. „[D]as tägliche Einrichten des Arbeitsplatzes ist eher gewöhnungsbedürftig - Maus und Tastatur plus anderes Zubehör aus dem Spint holen und aufbauen sind Arbeitsschritte, die in einem klassischen personengebundenen Büro entfallen - Bildschirm und insbesondere Arbeitsplatzstuhl sehe ich als Gegenstände, die einen gewissen persönlichen Anpassungsbedarf haben; da man diese Einrichtung aus Zeitgründen nicht täglich vornehmen wird, bleibt in der täglichen Praxis viel gesundheitsförderliches Potential ggf. ungenutzt [...] – ich halte dies für eher unwahrscheinlich, dass dies eine Mehrheit der Mitarbeitenden jeden Tag macht“ Zu diesem Thema schreibt ein anderer Nutzer: „Jedes Mal einen anderen Stuhl (den man jedes Mal wieder einstellen muss [...]) hat mir Rückenschmerzen bereitet.“

Auch während des Arbeitstages tauchten Schwierigkeiten auf: „Jeden Tag seine eigenen Teamkollegen und insbesondere den eigenen Vorgesetzten erst suchen zu müssen, stellt für mich ebenso keine Innovation dar und ist für die Ausführung der Tätigkeit eher hinderlich“. Weitere Aussagen bei offenen Fragen waren beispielsweise „Der Aufwand zum Einrichten und Aufräumen ist zu groß“ oder „Ich finde es total nervig, mir immer vorab einen Arbeitsplatz zu buchen. Ich möchte eine persönliche Bindung zu meinem Arbeitsplatz, bin aber nur noch eine Nummer. Das steht für mich für fehlende Wertschätzung/Respekt“.

Die Gründe für Unzufriedenheit hatten bei einigen Beschäftigten auch mit dem Clean-Desk-Prinzip und der Hygiene zu tun. „Die Arbeitsplätze wurden oft nicht sauber hinterlassen. Ich habe fast jeden Tag sowohl Essenskrümel auf Tisch und Bürostuhl, Haare und auch Tassenränder vorgefunden.“ Die große Mehrheit von 46 Befragten hat ihren Arbeitsplatz allerdings „meistens“ im Sinne des Clean-Desk-Prinzips vorgefunden (siehe Abbildung 8). „Meistens“ stellt die beste Wertung dar. Demzufolge kann die Aussage wohl als eine Ausnahmemeinung angesehen werden. Alle Mitarbeiter gaben an, ihren Arbeitsplatz „meistens“ sauber hinterlassen zu haben. Die

Erwartungen an einen ordentlichen Arbeitsplatz decken sich somit nicht komplett, aber zum größten Teil. Denselben Effekt zeigen die Daten bei der Durchführung des Clean-Desk-Prinzips bei den temporären Arbeitsmöglichkeiten. Dies ist im Anhang 11 dargestellt.

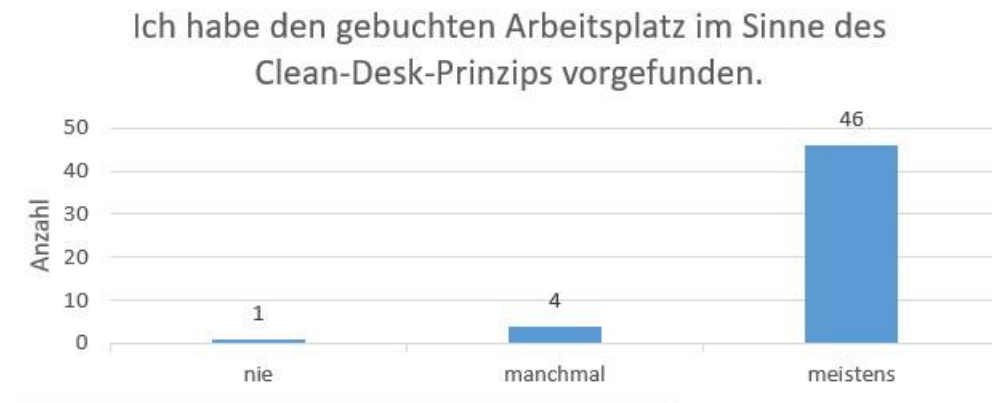


Abbildung 8: Clean-Desk-Prinzip Arbeitsplatz

Eine Mehrheit von 86,27 % hat jederzeit freie Schließfächer für die Gegenstände vorgefunden, die täglich nach Arbeitsende vom Arbeitsplatz entfernt werden müssen. Allerdings war die Größe der Boxen für 26 Befragte zu klein. Von ihnen erläuterten zehn Personen, dass besonders für die Winterbekleidung und Fahrradutensilien zu wenig Stauraum zur Verfügung stand. Auch die Tastatur scheint eher schlechter hineinzu passen (sechs Nennungen). 25 Mitarbeiter empfanden den Platz als ausreichend.

Es erscheint wenig sinnvoll, die Frage zur prozentualen Arbeitsverteilung der Nutzer des Working Lab detailliert auszuwerten. Die Befragten sollten verschiedene Tätigkeiten entsprechend ihres zeitlichen Aufkommens an einem durchschnittlichen Montag auf einer Skala von 0 % - 100 % in 20 % - Schritten bewerten. 16 Personen haben Werte angegeben, die zusammengerechnet über oder unter 100 % liegen. Es lässt sich jedoch die Tendenz erkennen, dass die Nutzer des Working Lab zum Großteil Schreib- und Lesetätigkeiten durchführen und auch Besprechungstätigkeiten per Telefon sowie Besprechungstätigkeiten in Präsenz verbreitet sind.

Eine andere Frage beschäftigte sich mit der Aufteilung des Working Lab in unterschiedliche Arbeitsbereiche, etwa des kommunikativen oder konzentrierten Arbeitens. Rund 12 % der Befragten zeigte sich „voll und ganz zufrieden“ mit der Aufteilung. „[E]her zufrieden“ waren ungefähr 57 %. Es gab aber auch Mitarbeiter, die „eher unzufrieden“ (circa 27 %) oder „unzufrieden“ (rund 4 %) waren. Positiver fällt die Bewertung der Möglichkeit der Arbeitsplatzwahl je nach der aktuell

auszuführenden Tätigkeit aus. Hier waren rund drei Viertel der Befragten „eher zufrieden“ oder „voll und ganz zufrieden“.

Bei 41 von 51 Befragten sind während der Arbeit Störfaktoren aufgetreten. Von diesen 41 Mitarbeitern fühlten sich 31 durch Lärm beeinträchtigt. 23 Personen gaben eine Ablenkung, beispielsweise durch Kollegen, an. Insgesamt hatten 22 Befragte Schwierigkeiten sich zu konzentrieren und neunzehn Personen fiel die fehlende Vertraulichkeit negativ auf. Über zu wenig Rückzugsmöglichkeiten klagten vierzehn Beschäftigte. Ein Nutzer führt aus: „Eigene Telefonate werden leicht zur Störung anderer Kolleginnen und Kollegen; längere Konferenzen lassen sich damit weniger gut am Arbeitsplatz durchführen; Ausweichen in Silentboxen nicht immer hilfreich, da dort teils kein oder nur ein Monitor verfügbar und insgesamt eher kleine Boxen“.

45 Mitarbeiter gaben an, ihre Arbeitsweise oder ihre gewohnten Arbeitsabläufe in den neuen Arbeitswelten angepasst zu haben. Dabei sind bei sechzehn von ihnen Schwierigkeiten aufgetreten. Auch hier wurden wieder Probleme bei der Konzentration, fehlende Vertraulichkeit und die Schwierigkeit der Arbeit mit Papierakten in einer Büroform, die auf papierloses Arbeiten ausgelegt ist, genannt. Zehn Befragte hätten sich Unterstützung bei der Anpassung von Prozessen gewünscht. Sie fordern eine Überarbeitung und einheitliche Verfahrensweise für die Post. Außerdem wünschen sie sich eine umfangreichere Einweisung in den Bereichen IT und der Einrichtung eines ergonomischen Arbeitsplatzes. 35,29 % der Mitarbeiter sind bei der Neuorganisation Ihrer Arbeitsabläufe auf Hürden gestoßen. Dies waren vorrangig die fehlende digitale Signatur und der bereits erwähnte Postlauf. In Ihrer Organisationseinheit sind 21,57 % der Beschäftigten bei der Neuorganisation Ihrer Arbeitsabläufe auf Hürden gestoßen (siehe Anhang 12).

Die Möglichkeiten zum konzentrierten Arbeiten im Working Lab überzeugten 31 von 51 Nutzern. Die Verteilung wird in der Abbildung 9 wiedergegeben.



Abbildung 9: Zufriedenheit mit konzentriertem Arbeiten

Ein anderes Bild ergibt sich bei der Bewertung des Arbeitens mit sensiblen Daten. Zehn Personen arbeiteten nicht mit solchen Daten. Die Mehrheit der übrigen 41 Personen war „eher unzufrieden“ oder „unzufrieden“ (siehe Anhang 13). Resümierend fasst ein Nutzer des Working Lab zusammen: „Es war eine schöne Zeit. Die Kolleginnen vor Ort waren immer freundlich und ansprechbar. Ich habe viele neue nette Kollegen aus anderen Ämtern kennen und verstehen gelernt. Die moderne Einrichtung und technische Ausstattung waren hervorragend. Leider ist das Großraumbüro für Personen, die sich konzentrieren müssen (Erarbeitung längerer Ausarbeitungen, Gutachten) und mit personenbezogenen Daten arbeiten nicht geeignet.“

Auch bei den Grundvoraussetzungen für vertrauliche Gespräche herrscht Verbesserungsbedarf. Neun Nutzer gaben an, „unzufrieden“ zu sein. Für die Antwortmöglichkeit „eher unzufrieden“ entschieden sich sechzehn Personen. Ein Befragter erläutert: Der „Wechsel von Arbeitsplatz in Silent-Boxen kostet spontane Telefongespräche, man führt weniger Anrufe durch, als für die Arbeit erforderlich wären.“ Für die Kategorie „eher zufrieden“ entschieden sich fünfzehn Mitarbeiter. „Voll und ganz zufrieden“ mit der Durchführung von vertraulichen Gesprächen waren acht Befragte. Die Abbildung 10 stellt die Häufigkeit der ausgewählten Antworten in einem Diagramm dar.

Wie zufrieden waren Sie mit der Durchführung von vertraulichen Gesprächen in den Neuen Arbeitswelten (persönlich, per Telefon, per Videokonferenz)?

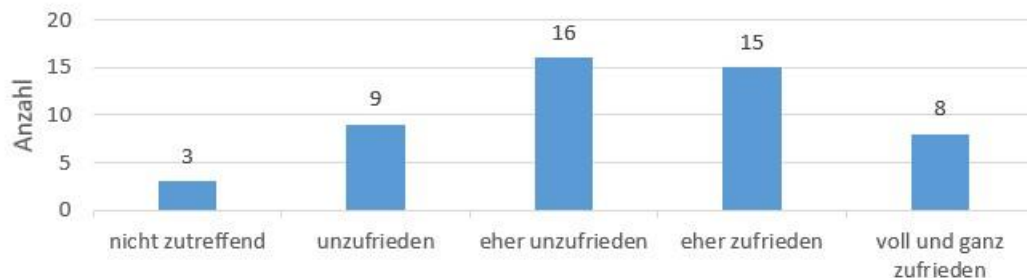


Abbildung 10: Zufriedenheit mit der Vertraulichkeit

Durch die Auswertung der erhobenen Daten kann festgestellt werden, dass, je wohler sich die Mitarbeiter im Working Lab gefühlt haben, Sie umso lieber in Zukunft in neuen Arbeitswelten arbeiten würden (siehe Abbildung 11). Alle Mitarbeiter, die der Aussage „Während der Arbeit in den Neuen Arbeitswelten fühlte ich mich wohl.“ nicht oder eher nicht zustimmten, gaben bei der Frage „Wenn ich wählen könnte, würde ich lieber...“ mit den Antwortmöglichkeiten „in den Neuen Arbeitswelten arbeiten.“, „keine Angabe“ und „in meinem Zellenbüro (1-3 Personen) arbeiten.“ die letztgenannte Option an. Von den 25 Personen, die voll und ganz zustimmten, würden 23 lieber in den neuen Arbeitswelten arbeiten, wenn sie wählen könnten. Nur zwei Personen würden trotzdem lieber im Zellenbüro arbeiten.



Abbildung 11: Wohlfühlgefühl und Arbeitsplatzwunsch

9 Verbesserungsvorschläge

9.1 Einrichtung des Stadtforums

Viele Befragte gaben an der einen oder anderen Stelle des Fragebogens an, dass die aktuelle Arbeit mit Papierakten in der neuen Arbeitswelt umständlich sei und dass sie sich freuen, dass bald die E-Akte eingeführt wird. Einige aktuell identifizierte Probleme werden sich dadurch in Zukunft lösen.

Ein Beschäftigter äußert zum Thema Desk-Sharing-Prinzip: Man sollte „Hinterfragen, ob eine Arbeitsplatzbuchung notwendig ist. Vor allem fürs Stadtforum würde ich maximal in den ersten Monaten zur Eingewöhnung eine Buchung empfehlen. Ansonsten ist der Mensch ein Gewohnheitstier und sitzt in den meisten Fällen da wo er gestern saß. Außerdem generiert es Aufwand, der m.E. nicht sein muss.“ Diese Vorgehensweise würde jedoch das Desk-Sharing-Prinzip unterlaufen und schlussendlich zu personengebundenen Arbeitsplätzen führen. Dies ist im Stadtforum gerade nicht geplant. Einen realistischeren Wunsch zum Buchungssystem äußert ein anderer Mitarbeiter. Er empfiehlt, dieses zu überarbeiten, sodass eine einfache Buchung durch Anklicken eines Arbeitsplatzes auf dem Übersichtsplan möglich ist.

Ein anderer Nutzer schlägt folgende Veränderungen für ein besseres Arbeiten vor: „Möglichkeit zu mehr Einzelbüros schaffen. Mehr schalldämmende Elemente, sodass ein Grundgrummeln erreicht wird, aber keine Gespräche durch den gesamten Raum mitgehört werden können. Mehr Türen, sodass man in einer Teeküche oder einem Flur auch mal spontane Gespräche führen kann, ohne andere zu stören.“ Weitere Verbesserungsmaßnahmen sind zum Thema Datenschutz und zum Lärmschutz für konzentriertes Arbeiten nötig. Möglicherweise sollten einige Einzelbüros oder eine erhöhte Anzahl des im Working Lab getesteten Dreierbüros geschaffen und zum Buchen angeboten werden. Denkbar wäre auch die Einführung einer Verhaltensregel, die das Sprechen in der offenen Fläche auf ein Minimum begrenzt. Um mehr Rückzugsmöglichkeiten zu schaffen, sollten weitere Silentboxen aufgestellt werden.

Viele Befragte zeigten sich mit der Sauberkeit im Zuge des Clean-Desk-Prinzips zufrieden. Ein eher unzufriedener Nutzer fordert: „Die Tische sollten Abends oder Frühs von einem Reinigungsdienst abgewischt werden, da man sich leider nicht darauf verlassen kann, dass die Mitarbeiter den Arbeitsplatz selbst in einem ordentlichen Zustand hinterlassen.“

Im Stadtforum sollten größere Schließfächer oder Fächer in unterschiedlichen Größen angeboten werden, sodass jeder seine Gegenstände ordentlich verstauen kann. Außerdem wäre es für die tägliche Arbeit von Vorteil, wenn ein Plan existieren würde, in dem eingesehen werden kann, an welchem Arbeitsplatz die Kollegen oder der Vorgesetzte aktuell sitzen. Zudem sollten einheitliche Lösungen für bestehende Probleme gefunden werden. Beispielhaft kann hier die Verfahrensweise mit der Post oder der digitalen Signatur genannt werden. Auch die technischen Schwierigkeiten sollten für die Arbeit im Stadtforum behoben werden. Von einigen Befragten wurde zum Beispiel berichtet, dass die Telefonverbindung abbrechen würde, wenn man von seinem Arbeitsplatz in die Silentbox wechselt.

Die Mitarbeiter, die ins Stadtforum einziehen werden, sollten dazu thematisch passende Weiterbildungsangebote und Einführungsveranstaltungen erhalten. „Eine "offensivere" Einführung in die Möglichkeiten der Komm.-Technik ist wünschenswert“, schreibt ein Beschäftigter.

9.2 Methodenkritik

Bei den ersten drei Fragen des Fragebogens erscheint es wenig sinnvoll, dass „nicht zutreffend“ eine Antwortmöglichkeit ist. Wer im Working Lab gearbeitet hat, kann auch eine Einschätzung dazu abgeben, wie wohl er sich gefühlt hat, ob das Arbeiten in der neuen Arbeitswelt Spaß gemacht hat oder ob es einen positiven Einfluss hatte.

Bei den Fragen zum Clean-Desk-Prinzip wäre die Einrichtung einer Antwortmöglichkeit „immer“ von Vorteil, wenn es die Antwortmöglichkeit „nie“ gibt. Sollte es gewünscht sein, eine gerade Anzahl an Antwortoptionen zur Auswahl zu stellen, so wäre es möglicherweise besser, auf die Antwort „selten“ zu verzichten, sodass eine Auswahl zwischen „nie“ – „manchmal“ – „meistens“ – „immer“ entsteht.

Weiterhin wurde die Frage zur prozentualen Arbeitsverteilung von auffallend vielen Befragten nicht verstanden und in einer nicht sinnvollen Weise beantwortet. Es sollte überlegt werden, die Fragestellung umzuformulieren und gegebenenfalls eine Beispielantwort einzufügen. Falls dies technisch möglich ist, könnte man es auch so einrichten, dass es für den Befragten nur möglich ist, Antworten zu wählen, die insgesamt 100 % ergeben.

10 Fazit

Die vorliegende Bachelorarbeit konnte Merkmale einer guten Arbeitsgestaltung aufzeigen und herausarbeiten, wie die Arbeit im Stadtforum in Abwandlung an die Gegebenheiten des Working Labs gestaltet werden sollte.

Die Stadtverwaltung Dresden sollte versuchen, die für ihre Mitarbeiter passende Organisation zu finden. Dies gelingt durch das Ausprobieren verschiedener Ansätze und kontinuierliche Optimierung. Das Prozessmanagement sollte gestärkt und erweitert genutzt werden, damit die zahlreichen Vorteile die Arbeit der Stadtverwaltung erleichtern. Eine wichtige Rolle spielt auch die Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse. Dazu zählt unter anderem eine gute Kommunikation, die Berücksichtigung von Emotionen und das Nutzen des Expertenwissens der Beschäftigten. Ihnen eine Mitsprachemöglichkeit zu geben führt zu Vorteilen im weiteren Verlauf der Veränderung. Die Arbeit in den neuen Arbeitswelten stellt für die Mitarbeiter eine große Herausforderung und Umstellung der gewohnten Arbeitsweise dar. Im Hinblick auf das Stadtforum kann aus den Nutzungsdaten des Working Lab Verschiedenes abgeleitet werden. Klar erkennbar ist, dass viele Gegebenheiten im Working Lab eine positive Einschätzung von den Nutzern erhalten haben. Es konnte bei unterschiedlichen Themen aber auch teilweise großer Veränderungsbedarf herausgearbeitet werden. Besonders für ein konzentriertes, störungsfreies Arbeiten, die Durchführung von vertraulichen Gesprächen sowie die Arbeit mit sensiblen Daten müssen geeignete Verbesserungen gefunden werden. Wenn es gelingt, die vorhandenen Probleme wie Lärm und Ablenkung zu beseitigen, kann das Working Lab bei noch mehr Mitarbeitern der Stadtverwaltung eine höhere Zustimmung finden. Dies wäre für den Erfolg der neuen Arbeitswelten und die Akzeptanz des Stadtforums von großer Bedeutung.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollten mit den Schlussfolgerungen der drei anderen Bachelorarbeiten zu den Themen Führung, Zusammenarbeit und Raumgestaltung zusammengeführt werden. Ebenfalls ausgewertet werden sollten die gesammelten Daten aus der Umfrage nach dem 27.01.2023, um ein breiteres Meinungsbild zu erhalten.

Für den weiteren erfolgreichen Verlauf des Projektes ist es wichtig, dass nun, wie ein Mitarbeiter in ein Freitextfeld der Umfrage schrieb, die gewonnenen Erkenntnisse „auch entsprechend umgesetzt werden“.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Arbeit im Working Lab der Mehrheit der Nutzer gefallen hat und mit einigen Änderungen eine gute Alternative für eine zukünftige moderne Verwaltung ist.

11 Kernsätze

1. Die optimale Aufbauorganisation ist individuell zu ermitteln und stetig weiterzuentwickeln.
2. Die Nutzung des Prozessmanagements bietet viele Vorteile und kann die Arbeit für die Gesamtorganisation und für die einzelnen Mitarbeiter stark erleichtern.
3. Bei der Prozessoptimierung muss die Entstehung von Prozessen, die zu Überforderung der Mitarbeiter führen, vermieden werden.
4. Die auszuführenden Arbeitstätigkeiten sollten durch die Büroform unterstützt werden.
5. In Veränderungsprozessen ist es wichtig, dass die Betroffenen frühzeitig eingebunden werden und ihre Emotionen Beachtung finden.
6. Insgesamt findet das Working Lab bei der Mehrheit der Nutzer Zustimmung.
7. Für ein gutes Arbeiten in der Zukunft sind Verbesserungen der neuen Arbeitswelt der Stadtverwaltung Dresden nötig.

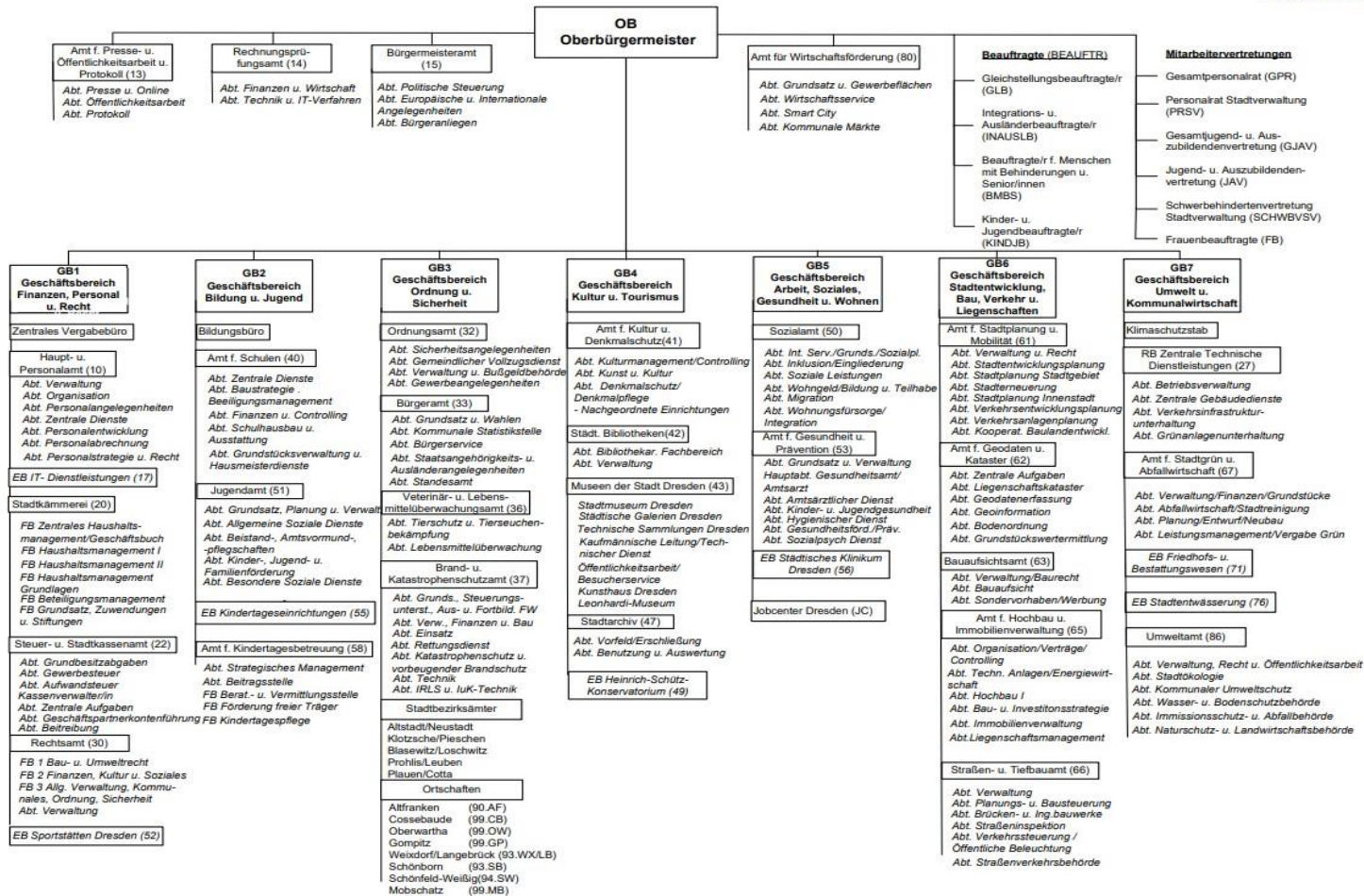
12 Anhangsverzeichnis

1. Erweiterter Geschäftsverteilungsplan der Landeshauptstadt Dresden.....	57
2. Matrixorganisation.....	58
3. Mehrliniensystem	58
4. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 06.03.2023.....	59
5. magisches Dreieck.....	60
6. Zufriedenheit mit der Büroumgebung	60
7. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 19.12.2022.....	61
8. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 16.02.2023.....	62
9. Abbildung Arbeitserledigung im Vergleich zum klassischen Büro	63
10. Abbildung Desk-Sharing-Prinzip.....	63
11. Abbildung Clean-Desk-Prinzip bei temporären Arbeitsmöglichkeiten.....	63
12. Abbildung Hürden bei Neuorganisation in Organisationseinheit	64
13. Abbildung Arbeit mit sensiblen Daten	64

1. Erweiterter Geschäftsverteilungsplan der Landeshauptstadt Dresden

Erweiterter Geschäftsverteilungsplan der Landeshauptstadt Dresden

Stand: 2022

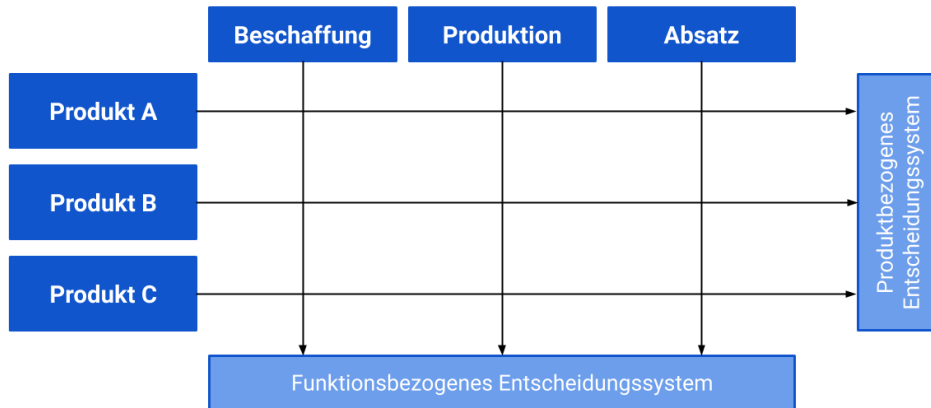


Quelle: Landeshauptstadt Dresden

2. Matrixorganisation

Matrixorganisation

Aufbau



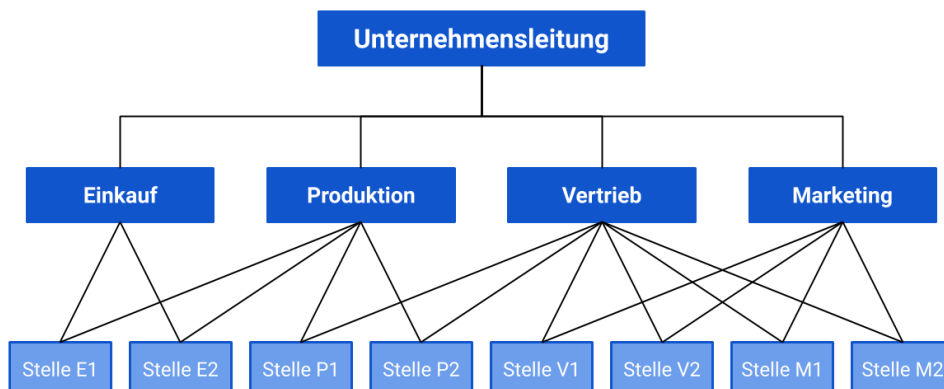
BWL-Lexikon.de

Quelle: <https://www.bwl-lexikon.de/app/uploads/matrixorganisation.png>

3. Mehrliniensystem

Mehrliniensystem

Beispiel



BWL-Lexikon.de

Quelle: <https://www.bwl-lexikon.de/app/uploads/mehrliniensystem.png>

4. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 06.03.2023

da ich in der vergangenen Woche leider krank war, erhalten Sie erst heute die Rückmeldungen meiner Kolleginnen:

- **Wie wird das Prozessmanagement in der Stadtverwaltung Dresden bisher gestaltet? Gibt es eine Software (z.B. Picture), die genutzt wird?**

In der Landeshauptstadt Dresden enthält die Dienstordnung der Landeshauptstadt Dresden zur Erfassung, Bereitstellung, Pflege und Weiterentwicklung von Prozessen (DO Prozessmanagement) die wichtigsten Bestimmungen zum Prozessmanagement - von der Identifikation bis zur Weiterentwicklung von Prozessen in den Organisationseinheiten.

Alle OE sind für die Dokumentation, Analyse, Optimierung, Einführung sowie Steuerung der Prozesse entsprechend des Zuständigkeitsbereiches verantwortlich.

Das Haupt- und Personalamt ist für die Ausrichtung und Weiterentwicklung eines organisationsweiten Prozessmanagements verantwortlich sowie bei der Identifizierung und Erfassung von Serviceprozessen und Führungsprozessen, welche mehrere OE betreffen, hinzuziehen.

Die LHD nutzt bereits seit vielen Jahren die PICTURE-Prozessplattform, u. a. zur Erfassung, Dokumentation, Analyse von Prozessen.

- **Ist es in Planung, bestehende Prozesse der Stadtverwaltung an die Arbeit im neuen Verwaltungszentrum anzupassen? Wird z.B. die E-Akte in den Organisationseinheiten, die in das neue Verwaltungszentrum einziehen sollen, priorisiert eingeführt?**

Die Prozessidentifizierung und -erfassung erfolgt anlass-, projekt- und anforderungsbezogen. Die bestehenden Prozesse in Verbindung mit der zukünftigen Arbeit im Stadtforum sind auf Aktualität/Änderungsbedarf zu prüfen und ggf. anzupassen.

Wir können bestätigen, dass die E-Akte in den Organisationseinheiten priorisiert eingeführt werden, die ins Stadtforum ziehen.

- **Ist es in Planung, Dienstvereinbarungen der Stadtverwaltung an die Arbeit im neuen Verwaltungszentrum anzupassen?**

Die Gegenstände von Dienstvereinbarungen sind vielschichtig - von der Regelung der Arbeitszeit, über die Wahrnehmung von Teleheimarbeit/mobiles Arbeiten bis hin zu Zutrittsregelungen. Insofern wird die Arbeit im Stadtforum, welches grundlegend eine neue Arbeitsweise ermöglichen soll, sich auch in verschiedenen neuen Regelungen widerspiegeln. Daraus ergibt sich, dass verschiedene bestehende Regelungen anzupassen sind. Diese müssen jedoch auch einen einheitlichen Standard für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung ermöglichen.

Neben Dienstvereinbarungen sind vor allem weitere Verwaltungsvorschriften (beachte hierbei die Begrifflichkeiten zwischen Dienstvereinbarung nach SächsPersVG und Verwaltungsvorschriften im Allgemeinen) anzupassen. Beispielsweise ist insbesondere die Aktenordnung, welche aufgrund der Arbeit mit der neuen E-Akte erhebliche Veränderungen erfordert, zu überarbeiten bzw. wird diese sogar in eine grundlegend neue E-Aktenordnung münden. Aber auch die Allgemeine Dienstweisung (ADA), welche grundlegende Regelungen z.B. zum Postverkehr enthält, ist zu überarbeiten.

Im Fokus stehen außerdem weitere Regelungen, die die Zusammenarbeit im Stadtforum beschreiben sollen (Stichwort: clean desk - welche Verhaltensregeln gelten diesbezüglich?).

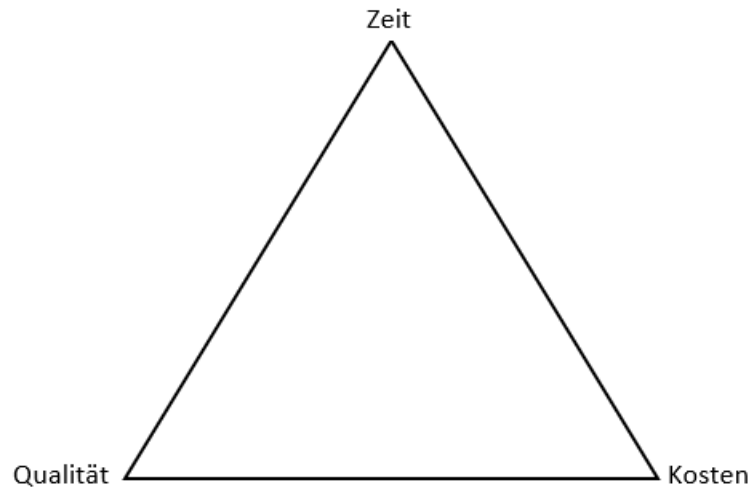
- **Ist es in Planung, die Organisation der Stadtverwaltung (Organigramm, Hierarchiegefüge) für die Arbeit im neuen Verwaltungszentrum zu verändern?**

Nein, die Aufbauorganisation mit dem entsprechenden Hierarchiegefüge wird nicht geändert. Zur Organisation gehört jedoch die Aufbau- und Ablauforganisation. In der Ablauforganisation werden sich aufgrund des Gebäudes mehrere Änderungen ergeben (siehe hier die Ausführung zu den Prozessen).

Die Antworten sind aufgrund der Zuarbeit von 2 unterschiedlichen Sachgebieten in unterschiedlichen Farben. Für weitere Fragen stehe ich Ihnen gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

5. magisches Dreieck



Eigene Darstellung

6. Zufriedenheit mit der Büroumgebung

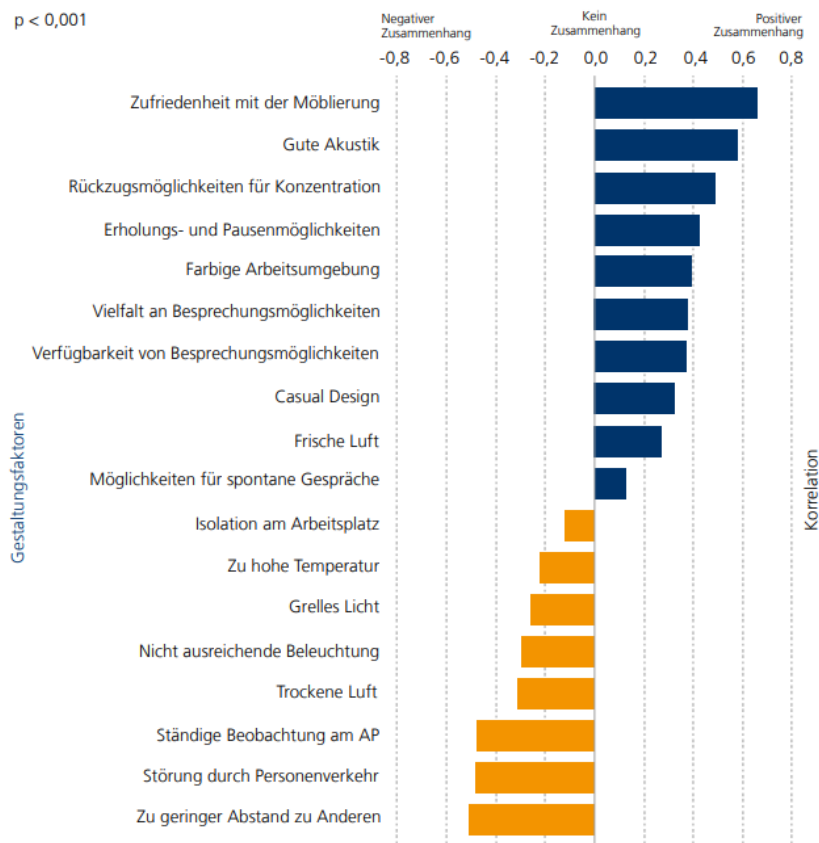


Abbildung aus Bauer, Wilhelm (Hrsg./Ed.) et al., 2018: *Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt*. Stuttgart, verfügbar unter: <https://benchlearning.de/wp-content/uploads/2018/10/Studie-Office-Analytics-Fraunhofer-IAO.pdf> [Zugriff am 28.02.2023], S. 39.

7. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 19.12.2022

Liebe Studierende,

bitte entschuldigen Sie die verzögerte Rückmeldung. Durch Urlaub und einer anschließenden Verletzung konnte ich erst jetzt Ihr Anliegen bearbeiten.

Würde es Ihnen vielleicht helfen, wenn wir uns noch einmal in einer Videokonferenz kurzschließen?

Ich bin noch bis Ende dieser Woche im Dienst.

Zu Ihren Fragen:

Wann und wie bucht man seinen Arbeitsplatz im Working Lab?

Die Buchung kann immer bis zu 3 Tagen im Vorfeld der Nutzung durchgeführt werden. Die Teilnehmenden erhalten einen Link zu einem Buchungsportal, welches über den Mail-Server genutzt werden kann. Wir nennen dies "Arbeitsplatzreservierungssystem". Die Nutzenden erhalten einen Überblick über die Gesamtfläche der Arbeitsplätze (kurz: APs) und können die noch verfügbaren Plätze einsehen und sich einen Platz buchen. Die Anwendung muss über das Mail-Programm geöffnet werden und kann dann individuell genutzt werden. Wir empfehlen immer, den AP erst am Tag der Nutzung zu buchen, um sich der Tätigkeit entsprechend den Platz zu wählen.

Kann man einen einmal gebuchten Arbeitsplatz umbuchen?

Ein bereits gebuchter Platz kann durch die Person, welche den Platz gebucht hat, wieder freigegeben werden. Die Löschung von anderen Personen kann nur durch das Working Lab Management erfolgen. Diese administrativen Rechte stehen den Nutzenden nicht zu. Die "Umbuchung" erfolgt dann durch die Löschung des gebuchten Platzes und der Neubuchung eines neuen Arbeitsplatzes. Wenn ein Mitarbeitender aufgrund von Krankheit seinen Platz nicht annimmt, so kann die Löschung der Buchung durch das WL-Management erfolgen.

8. E-Mail der Stadtverwaltung Dresden vom 16.02.2023

Liebe Studierende,

hier meine Rückmeldungen zu Ihren Fragen:

War der Einzug ins Working Lab für die Beschäftigten freiwillig oder Pflicht?

Der Einzug erfolgt freiwillig. Jedoch wird es den Ämtern angeraten, welche 2025 in das Stadtforum ziehen, damit sie erste Erfahrungen in den offenen Arbeitswelten sammeln können und ggf. Anpassungen für das Stadtforum feststellen, welche für ihre jeweilige Tätigkeit wichtig sein könnten. Generell entscheidet es die Amtsleitung und/oder die Abteilungs- oder Sachgebietsleitung. Die jeweiligen Mitarbeitenden "müssen" dann quasi mit.

Sind nur Organisationseinheiten eingezogen, die auch in das neue Verwaltungszentrum ziehen sollen oder waren auch Beschäftigte dabei, die nicht in das neue Verwaltungszentrum einziehen werden?

Vorrangig interessieren sich die Ämter, welche in das Stadtforum ziehen. Mittlerweile hat sich die positive Erfahrung in den offenen Arbeitswelten jedoch herumgesprochen und auch die Ämter, die nicht in das Stadtforum ziehen buchen einen Erprobungszeitraum im Working Lab. Wenn freie Kapazitäten verfügbar sind, können diese die Räume ebenso erproben. Besonders die Ämter aus dem Haupt- und Personalamt interessieren sich dafür.

Wie viele Beschäftigte haben bis zum 27.01.2023 im Working Lab gearbeitet?

2022: 76 Personen

2023: 40 Personen

Insgesamt haben 116 Personen das Working Lab bis zum 27.01.2023 erprobt.

Wer hat die Umfrage erstellt?

Die Umfrage wurde durch das Haupt- und Personalamt erstellt, Abteilung Personalstrategie und Recht, Koordinatorin Arbeitsplatz der Zukunft. Federführend habe ich den Fragebogen fertiggestellt. Den Grundstein hat Nicole Eckert in Zusammenarbeit mit der FH Meissen gelegt.

War die Teilnahme an der Umfrage freiwillig oder Pflicht?

Die Teilnahme ist freiwillig.

Gibt es einen Plan vom Working Lab, auf dem die Schreibtische mit den jeweiligen Nummern für die Arbeitsplatzbuchung abgebildet sind?

Ja, die Datei hängt im Anhang.

Gibt es Pläne für das neue Verwaltungszentrum, auf denen man erkennen kann, wo später Besprechungsräume/Freiflächen für Schreibtische/Einzel-, Zweier-, Dreierbüros... entstehen? Sind dort überhaupt Räume für Einzel-, Zweier-, Dreierbüros geplant?

Ja, aber die Pläne sind noch nicht freigegeben. Sind diese für Ihre Arbeit zwingend notwendig?

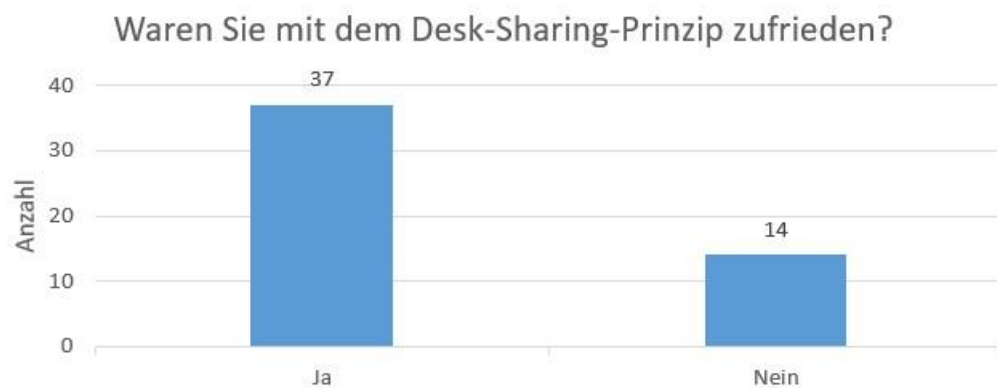
Für weitere Fragen stehe ich Ihnen gern zur Verfügung.

Viele Grüße

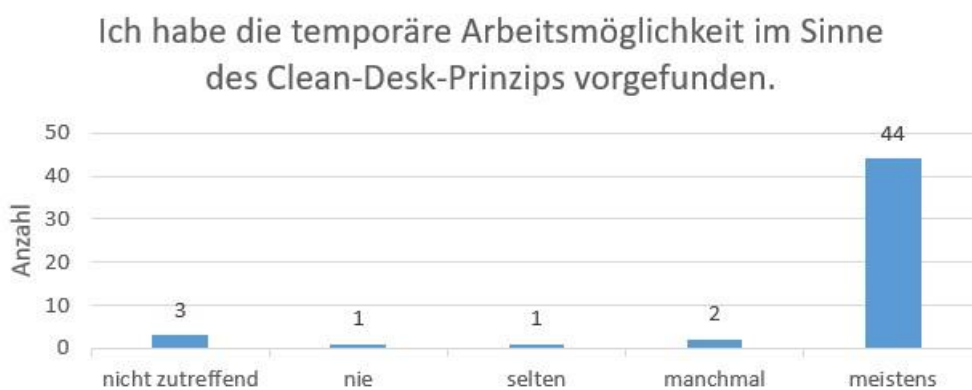
9. Abbildung Arbeitserledigung im Vergleich zum klassischen Büro



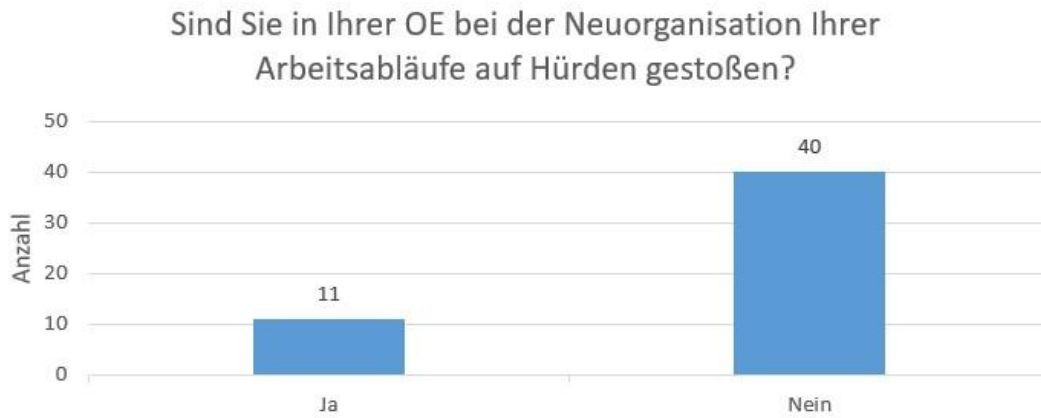
10. Abbildung Desk-Sharing-Prinzip



11. Abbildung Clean-Desk-Prinzip bei temporären Arbeitsmöglichkeiten



12. Abbildung Hürden bei Neuorganisation in Organisationseinheit



13. Abbildung Arbeit mit sensiblen Daten



13 Literaturverzeichnis

Amstutz, Sibylla; Schwehr, Peter, 2015: Arbeitsort „Office“ im Wandel. In: Seidler, Andreas et al.: *Gesunde Gestaltung von Büroarbeitsplätzen*. Landsberg am Lech, S. 260 – 276.

Bauer, Wilhelm (Hrsg./Ed.) et al., 2018: *Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt*. Stuttgart, verfügbar unter: <https://benchlearning.de/wp-content/uploads/2018/10/Studie-Office-Analytics-Fraunhofer-IAO.pdf> [Zugriff am 28.02.2023].

Bauer, Wilhelm (Hrsg.); Pan, Yue; Rief, Stefan, 2019: *Raumpsychologie für eine neue Arbeitswelt*. Stuttgart.

Becker, Jörg; Fuhsy, Sarah; Halsbenning, Sebastian, o.J.: *Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Status quo und Handlungsempfehlungen zur Verwaltungsmodernisierung*. Münster, verfügbar unter: https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/67a6b939-404f-4cc9-8bbf-b6439ff285d7/10.17879_58009602234.pdf [Zugriff am 28.02.2023].

Brenner, Jörg, 2018: *Lean Administration. Verschwendung in Büros erkennen, analysieren und beseitigen*. München.

Bruder, Marcel; Gehring, Frank, 2015: Warum Mitarbeiterbefragungen? In: Gehring, Frank et al.: *Die Mitarbeiterbefragung. Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen*. Stuttgart, S. 10 – 21.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2016: *Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis*. 1. korrigierte Auflage, Dortmund.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2019: *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking täglich meistern*. 2. Auflage, Dortmund.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph, 2019: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 14., aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main.

Faiß, Peter; Kreidenweis, Helmut, 2016: *Geschäftsprozessmanagement in sozialen Organisationen. Leitfaden für die Praxis*. 1. Auflage, Baden-Baden.

Felfe, Jörg, 2019: Organisationsdiagnose. In: Schuler, Heinz; Moser, Klaus: *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 6., überarbeitete Auflage, Bern, S. 345 – 382.

Gerhardt, Astrid, 2014: Bürowelt: *Effizienz durch Architektur. Der Mensch und sein Wohlbefinden im gestalteten Arbeitsplatzumfeld*. Lengerich.

Gourmelon, Andreas; Mroß, Michael; Seidel, Sabine, 2018: *Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten*. 4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Heidelberg.

Guhlemann, Kerstin, 2020: Prävention 4.0 im Prozess digitaler Arbeitsgestaltung. In: Georg, Arno; Guhlemann, Kerstin; Peter, Gerd (Hrsg.): *Humanisierung der Arbeit 4.0. Prävention und Demokratie in der digitalisierten Arbeitsgesellschaft*. Hamburg, S. 113 – 138.

Heegner, Sabine, 2015: Aus Sicht der Arbeitnehmer. In: Seidler, Andreas et al.: *Gesunde Gestaltung von Büroarbeitsplätzen*. Landsberg am Lech, S. 285 – 289.

Jürgens, Kerstin; Hoffmann, Reiner; Schildmann, Christina, 2017: *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“*. Bielefeld.

Kauffeld, Simone; Ebner, Katharina, 2019: Organisationsentwicklung. In: Schuler, Heinz; Moser, Klaus: *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 6., überarbeitete Auflage, Bern, S. 383 – 426.

KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement), 2021: *New Work in Kommunen. Erste Schritte auf dem Weg in neue Arbeitswelten. Bericht Nr. 06/2021*. Köln.

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert, 1992: *Organisation*. 3., völlig neubearbeitete Auflage, Berlin.

Kommunale Immobilien Dresden GmbH & Co. KG, 2023a: *Wir über uns*. Dresden, verfügbar unter: <https://www.ki-dresden.de/ueber-uns.html> [Zugriff am 06.03.2023].

Kommunale Immobilien Dresden GmbH & Co. KG, 2023b: *Stadtforum*. Dresden, verfügbar unter: <https://www.ki-dresden.de/projekte/stadtforum.html> [Zugriff am 06.03.2023].

Koschmider, Agnes, 2021: Grundlagen. In: Laue, Ralf; Koschmider, Agnes; Fahland, Dirk (Hrsg.): *Prozessmanagement und Process-Mining. Grundlagen*. Berlin, S. 1 – 11.

Kotter, John P., 2015: *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München.

Krampf, Peter, 2016: *Strategisches Prozessmanagement. Instrumente und Philosophien für mehr Effizienz, Qualität und Kundenzufriedenheit*. München.

Kruse, Peter, 2020: *next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. 9., um ein Geleitwort erweiterte Auflage, Offenbach.

Landeshauptstadt Dresden, Amt für Presse-, Öffentlichkeitsarbeit und Protokoll, 2021: *Stadtforum*. Dresden, verfügbar unter: <https://www.dresden.de/de/rathaus/aktuelles/stadtforum.php> [Zugriff am 06.03.2023].

Laue, Ralf, 2021: Prozess-Optimierung. In: Laue, Ralf; Koschmider, Agnes; Fahland, Dirk (Hrsg.): *Prozessmanagement und Process-Mining. Grundlagen*. Berlin, S. 81 – 100.

Nürnberg, Volker, 2017: *Mitarbeiterbefragungen. Ein effektives Instrument der Mitbestimmung*. 1. Auflage, Freiburg.

Olfert, Klaus, 2019: *Organisation*. 18., aktualisierte Auflage, Herne.

Picot, Arnold et al., 2020: *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*. 8., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Radomsky, Christine, 2019: *Willkommen in der Welt der Digital Natives. Wie Sie als erfahrene Arbeitskraft Ihre Stärken ausspielen*. 1. Auflage, München.

Rau, Renate, 2019: Zum Stellenwert von Erholung in der Welt der „Arbeit 4.0“. In: Romahn, Regine (Hg.): *Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis*. 2. Auflage, Marburg, S. 63 – 78.

Redmann, Britta, 2017: *Agiles Arbeiten im Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen*. 1. Auflage, Freiburg.

REFA-Institut, 2016: *Arbeitsorganisation erfolgreicher Unternehmen – Wandel in der Arbeitswelt*. 1. Auflage, Bad Langensalza.

Rump, Jutta; Zapp, David; Eilers, Silke, 2017: Vom Arbeiten 4.0 zur Führung 4.0. In: Schröter, Welf (Hg.): *Autonomie des Menschen – Autonomie der Systeme. Humanisierungspotenziale und Grenzen moderner Technologien*. Mössingen-Talheim, S. 83 – 122.

Sächsische Staatskanzlei, 2018: *Handbuch Prozessmanagement*. 4. Auflage, Dresden, verfügbar unter: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/32278> [Zugriff am 28.02.2023].

Schakib-Ekbatan, Karin, 2016: *Bürogebäude auf dem Prüfstand: Zufriedenheit mit Raumklima und Raum*. Saarbrücken.

Scheffer, David, 2022: *Motivation in der Arbeitswelt. Wie Bedürfnisse, Motive, Emotionen und Ziele unser Handeln leiten*. 1. Auflage, Stuttgart.

Schermuly, Carsten C., 2016: *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. 1. Auflage, Freiburg.

Schmauder, Martin; Spanner-Ulmer, Birgit, 2022: *Ergonomie. Grundlagen zur Interaktion von Mensch, Technik und Organisation*. 2., überarbeitete Auflage, München.

Stegmaier, Ralf, 2016: *Management von Veränderungsprozessen*. 1. Auflage, Göttingen.

Vahs, Dietmar, 2019: *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. 10., überarbeitete Auflage, Stuttgart.

von der Heide, Rönke, 2020: Neue Arbeit braucht neue Räume. In: Nachtwei, Jens; Sureth, Antonia: *Sonderband Zukunft der Arbeit. HR Consulting Review*. VQP, S. 511 – 514, verfügbar unter: <https://www.sonderbandzukunftderarbeit.de> [Zugriff am 27.02.2023].

Wiesneth, Barbara, 2020: *Verwaltung 4.0. Neue Arbeitswelten für die Stadt Kirchheim unter Teck*. Stuttgart, verfügbar unter: https://www.dreso.com/fileadmin/media/06_Presse/Presseinformationen/20201103_Pressemeldung_Arbeitswelten_Kirchheim_unter_Teck/20201103_Pressemeldung_Arbeitswelten_Kirchheim_unter_Teck.pdf [Zugriff am 28.02.2023].

Zanker, Claus, 2019: *Ämter ohne Aktenordner? E-Government & Gute Arbeit in der digitalisierten Verwaltung*. Bonn, verfügbar unter: <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/15412.pdf> [Zugriff am 28.02.2023].

14 Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 30.03.2023

Unterschrift