

**Zusammenarbeit und Kooperation für das Arbeiten der
Zukunft – Auswertung von Nutzungsdaten des Realla-
bors Working Lab der Landeshauptstadt Dresden**

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

Vorgelegt von
Luise Anna Sura
aus Radeberg

Meißen, 31.03.2023

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Theoretische Ausgangspunkte	3
2.1 Zusammenarbeit und Kooperation.....	3
2.1.1 Abgrenzung der Begriffe.....	3
2.1.2 Modelle der Zusammenarbeit	5
2.2 Kooperation und Kollaboration	6
2.3 Formen organisationsinterner lateraler Zusammenarbeit.....	7
2.4 Teams und Gruppen.....	9
3 Arbeiten der Zukunft	10
3.1 Historische Entwicklung.....	10
3.1.1 Vier Industrielle Revolutionen	11
3.1.2 Kritik	12
3.2 Aktuelle Trends	13
3.2.1 Digitaler Wandel.....	14
3.2.2 Agiles Arbeiten	16
3.2.3 Selbstorganisation.....	18
3.2.4 Konnektivität.....	19
3.2.5 Neue Bürokonzepte.....	21
3.2.6 Globalisierung	23
4 Nutzerbefragung des Working Labs	25
4.1 Vorstellung des Working Labs	26
4.2 Methodik der Umfrage	27
4.2.1 Erstellung	27
4.2.2 Auswertung	28
5 Ergebnisse der Nutzerbefragung des Working Labs.....	30
5.1 Zusammenarbeit Allgemein	30
5.1.1 Raumkonzepte	30
5.1.2 Kommunikationstechnik und Software.....	35
5.2 Zusammenarbeit innerhalb einer Organisationseinheit	42
5.3 Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten	45
6 Fazit	49
6.1 Antworten auf zentrale Fragen	49
6.2 Kritische Betrachtung der Ergebnisse.....	50
Kernsätze	52
Anhangsverzeichnis.....	VII
Anhang	VIII
Literaturverzeichnis.....	XXII
Eidesstattliche Versicherung.....	XXVI

Darstellungsverzeichnis

Abb. 1: Schematische Darstellung Kooperation und Kollaboration.....	6
Abb. 2: Vier Stufen Industrieller Entwicklung.....	12
Abb. 3: Einschätzung der Unterstützung durch das Raumkonzept.....	31
Abb. 4: Grad der Unterstützung durch Raummodule.....	32
Abb. 5: Verteilung der Nutzungen des Pixelraums	34
Abb. 6: Einschätzungen zum Einfluss der Raumstruktur	34
Abb. 7: Grad der Unterstützung durch Kommunikationstechnik	36
Abb. 8: Verteilung der Bedienfähigkeiten für Kommunikationstechnik.....	38
Abb. 9: Nutzungswünsche für Kommunikationstechnik (Mehrfachauswahl)	39
Abb. 10: Einschätzung der Unterstützung durch Collaboard	40
Abb. 11: Nennungen zusätzlich genutzter Technik	41
Abb. 12: Nennungen zusätzlich erwünschter Technik.....	42
Abb. 13: Zufriedenheit mit Zusammenarbeit innerhalb des Teams.....	43
Abb. 14: Veränderung des Teamgefühls.....	44
Abb. 15: Problemfelder der Zusammenarbeit innerhalb des Teams.....	45
Abb. 16: Zufriedenheit mit Zusammenarbeit außerhalb des Teams	46
Abb. 17: Veränderung ämterübergreifende Zusammenarbeit.....	47
Abb. 18: Verbesserungsvorschläge für ämterübergreifende Zusammenarbeit ...	47

1 Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich, angetrieben durch die digitale Transformation sowie die Globalisierung, im Wandel. Dabei scheint der Arbeitsmarkt in Deutschland von einem Thema besonders stark bestimmt zu werden: dem Fachkräftemangel. Auf Bundesebene soll dem mit einem Fachkräfteeinwanderungsgesetz entgegengewirkt werden (vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat 2023). In Sachsen beispielsweise agiert zusätzlich seit 2015 eine Fachkräfteallianz als zentrale Austauschplattform, um Projekte zur Verbesserung von Leben, Arbeiten und Bildung zu ermöglichen und damit die Fachkräftegewinnung in Sachsen voranzutreiben. (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr 2015).

Doch woraus ergibt sich dieser Mangel an qualifizierten Arbeitskräften? Im Juni 2022 waren der Bundesagentur für Arbeit ca. 877.000 Arbeitsstellen zur Vermittlung gemeldet, wovon sich aber mit 78 % der überwiegende Teil an qualifizierte Fachkräfte richtete. Demgegenüber standen zu diesem Zeitpunkt deutschlandweit 2,36 Millionen als arbeitslos gemeldete Menschen. (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2022: 6 ff.) Allerdings haben „[m]ehr als die Hälfte [dieser] Menschen [...] keine Qualifikation, die den Anforderungen der meisten Stellengesuche genügt“. (Bundesagentur für Arbeit 2022: 8) Das Ergebnis dieses Qualifikationsdefizits ist ein Fachkräftemangel, der je nach Branche unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Besonders für den öffentlichen Dienst in Sachsen stehen dahingehend schwere Zeiten bevor. Einer Studie des ifo Instituts - Niederlassung Dresden zufolge werden im Zeitraum 2015 bis 2030 etwa 88.000 Beschäftigte in den Ruhestand treten. Das bedeutet für Sachsen einen altersbedingten Rückgang von 46 % aller im öffentlichen Dienst Tätigen. (vgl. Bauer et al. 2018: 59)

Aus diesen beiden Komponenten entwickelt sich eine akute Schwierigkeit bei der Nachbesetzung von freiwerdenden Stellen im öffentlichen Dienst in Sachsen: Insgesamt ein Drittel der freiwerdenden Stellen bis 2030 können deshalb nicht nachbesetzt werden. Einen wachsenden Bedarf an unternehmensnahen Dienstleistungs- oder Sicherheitsberufen hat außerdem die Privatwirtschaft zu verzeichnen. (vgl. Bauer et al. 2018: 60) Vor dem Hintergrund dieser Konkurrenz um das begrenzte Arbeitskräfteangebot entsteht ein erhöhter Handlungsdruck für den öffentlichen Dienst, Arbeitsplätze und -bedingungen attraktiv zu gestalten, um so qualifizierte Fachkräfte zu ködern und an sich zu binden.

Wie dies zu erfolgen hat, wird vor allem durch die Anforderungen der Arbeitskräfte beeinflusst. Den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Gestaltung der Arbeitswelten zu stellen, ist ein moderner Ansatz der Organisationspsychologie. (vgl. von Hehn/Cornelissen/Braun 2021: 15) Für den öffentlichen Dienst gilt in weiten Teilen

noch der Ansatz nach Max Weber, wonach die Bürokratie für die größtmögliche Fairness „entmenschlicht“ werden soll. (vgl. von Hehn/Cornelissen/Braun 2021: 13) Dieser Ansatz vom Anfang des 20. Jahrhunderts sollte den Ungerechtigkeiten der Günstlingswirtschaft ein Ende bereiten. Doch eben diese Entmenschlichung entspricht nicht dem aktuellen Zeitgeist. Auf den Arbeitsmarkt strömen junge Menschen, deren Vorstellungen von Arbeit so stark von den bisherigen abweichen, dass den neuen Arbeitskräften die Bezeichnung „Generation Y und Z“ zugeordnet wird. Ihre Wertevorstellungen sind wesentlich weltoffener, sie sind weniger bindungsfreundlich als ihre Vorgänger, sie suchen einen Sinn in ihrer Tätigkeit und sie legen wachsenden Wert auf die Nachhaltigkeit in Unternehmen. (vgl. von Hehn/Cornelissen/Braun 2021: 26) Neben der eingangs genannten Globalisierung und Digitalisierung ist dieser demografische Wandel ein weiterer Auslöser für die enormen Veränderungen in der Arbeitswelt.

Für den öffentlichen Dienst gilt es daher, die Arbeitsumgebung an diese Anforderungen anzupassen, um so die Fachkräfte und ihre wertvollen Kenntnisse sowie ihre jahrelange Berufserfahrung an sich zu binden. Zum Erfolg einer Organisation tragen „die Motivation und die Identifikation der [...] Mitarbeiter sowie eine [...] kooperativ ausgerichtete Unternehmenskultur“ (Hopp 2020: 56) bei. Das gilt auch für die öffentliche Verwaltung.

Schwerpunkt dieser Arbeit soll die Zusammenarbeit bzw. Kooperation von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation sein. Dies ist deshalb ein bedeutsamer Aspekt, weil besonders in der öffentlichen Verwaltung keine Aufgabe mehr im Alleingang erledigt werden kann. Die Spezifikationen der einzelnen Mitarbeiter sind entweder zu stark oder es müssen Absprachen für ein einheitliches Verwaltungshandeln getroffen werden. Da Zusammenarbeit in der Verwaltung derart relevant ist, muss dieses Thema besondere Aufmerksamkeit erfahren. Wenn die Zusammenarbeit attraktiv gestaltet ist, fördert dies die Motivation der Mitarbeiter und somit auch den Erfolg der Organisation.

Der erste Teil dieser Arbeit befasst sich mit den folgenden Fragen: Was ist unter Zusammenarbeit, Kooperation und mit ihnen verwandten Begriffen zu verstehen? Welche besonderen Entwicklungen durchläuft die Arbeitswelt und was ist mit Arbeit der Zukunft gemeint? Welche Veränderungen ergeben sich für Zusammenarbeit und Kooperation aus diesen Entwicklungen? Hierzu wurde eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt und die Ergebnisse strukturiert wiedergegeben.

Im darauffolgenden Teil dieser Arbeit wurde sodann die Nutzerbefragung des Reallabors Working Lab der Landeshauptstadt Dresden mit dem Schwerpunkt Zusammenarbeit und Kooperation ausgewertet. Daraus soll eruiert werden, welche Veränderungsschritte gemäß den Ansätzen von neuen Arbeitswelten der Zusammenarbeit in der Dresdner Stadtverwaltung zuträglich sind.

2 Theoretische Ausgangspunkte

Der Kern dieser Arbeit ist die Art und Weise, wie die Zusammenarbeit im beruflichen Alltag zukünftig aussehen kann. Daher widmet sich dieses Kapitel zuerst den Begriffen rund um das Thema Zusammenarbeit. Die für dieses Werk relevanten Begriffe werden definiert und voneinander abgegrenzt, um so ein einheitliches Verständnis für die darauffolgenden Erkenntnisse zu sichern.

Ergänzend sei an diese Stelle angemerkt, dass die hier ausgeführten Definitionen nicht den Anspruch haben, allgemeingültig zu sein. Vielmehr ist es wesentliche Eigenschaft von Definitionen, dass sie je nach Betrachtungsweise hilfreich oder weniger hilfreich sind, um bestimmte Begriffe oder Sachverhalte darzustellen. Die im Folgenden erarbeiteten Erläuterungen dienen also nur dem Verständnis dieser Arbeit und sind auf den Kontext von Zusammenarbeit in den neuen Arbeitswelten zugeschnitten.

Die Ausführungen dieses Kapitels sind darüber hinaus so allgemein wie möglich gehalten und nicht auf die Spezifika der öffentlichen Verwaltung bezogen. Dies ist notwendig, da zum einen kaum ausreichend spezifizierte Literatur in diesem Bereich zu finden ist. Des Weiteren ist eine solche Eingrenzung bei der Betrachtung der nachfolgenden Begriffe auch nicht notwendig. Sie gelten für nahezu alle Bereiche des Arbeitens und sind nicht branchenspezifisch.

2.1 Zusammenarbeit und Kooperation

In diesem Abschnitt werden die beiden zentralen Begriffe der Arbeit einander gegenübergestellt und anschließend mit weiteren Informationen angereichert. So entsteht ein umfangreiches und deutliches Bild, was im weiteren Verlauf der Arbeit mit bestimmten Begriffen gemeint ist.

2.1.1 Abgrenzung der Begriffe

Die beiden Begriffe Zusammenarbeit und Kooperation werden im allgemeinen Sprachgebrauch synonym verstanden. (vgl. Dudenredaktion o. J. a) Allerdings stellt sich bei Betrachtung des Begriffs Kooperation eine Besonderheit dar: Man kann ihn aus einer speziellen, betriebswirtschaftlichen Sichtweise heraus betrachten. Danach ist Kooperation eine Art von Verhalten gegenüber Dritten. Dieses Verhalten kann entweder hilfreich (Kooperation) oder schädigend (Konkurrenz) sein. In diesem Kontext bilden sich auch Begriffspaare wie Schädigung und Hilfe beziehungsweise Egoismus und Altruismus. (vgl. Weise 1997: 58)

Weise erweitert den Begriff Kooperation um die zugrundeliegenden Motive. Die Hilfe erfolgt dann entweder, obwohl dem Helfenden dabei selbst ein Schaden entsteht (altruistische Kooperation) oder die Hilfe erfolgt nur dann, wenn der Helfende selbst einen

Vorteil daraus erfährt (egoistische Kooperation). (vgl. 1997: 59 f.) Daraus ergibt sich die folgende Definition:

*"Kooperation meint die wechselseitige Hilfe [...] derart, daß [sic!] ein Mehrge-
winn realisiert und auf die beiden Individuen [...] aufgeteilt werden kann. Ein
derartiger Mehrge-
winn kann sich auch dadurch ergeben, daß [sic!] Arbeitstei-
lungs- und Spezialisierungsgewinne bei der Produktion von Gütern und bei de-
ren Tausch entstehen."* (Weise 1997: 59)

Das Unternehmen Lexware, das für seine Kunden Services und Wissen rund um den Themenbereich Betriebswirtschaft zur Verfügung stellt, definiert Kooperation in seinem Online-Lexikon wie folgt:

*„Kooperation ist eine Form der Zusammenarbeit, die sich durch bewusstes
und planvolles Herangehen sowie durch Prozesse der gegenseitigen Abstim-
mung über genaue Ziele auszeichnet. Die Beteiligten kooperieren in verschie-
denen Bereichen des wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Zusammenle-
bens. Kooperationen beinhalten den Grundgedanken von Gegenseitigkeit. [...] Oft ist die Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit ein Hauptmotiv in der
Wirtschaft, Kooperationen zu bilden.“* (Haufe-Lexware o. J.)

Beiden Definitionen sind gleich die Aspekte der Gegenseitigkeit und das Ziel einer Vorteilserschaffung. Kooperation ist folglich im Wesentlichen ein Vorgehen mehrerer Parteien, welche gemeinschaftlich ein Ziel verfolgen, das im Erreichen von Vorteilen gegenüber Außenstehenden liegt. Um dieses Ziel erreichen zu können, muss das Vorgehen von den Beteiligten abgesprochen werden.

Der Begriff „Zusammenarbeit“, wie er für die vorliegende Arbeit genutzt werden soll, kommt nur in älterer Literatur vor. Es liegt die Vermutung nahe, dass es hier im Laufe der Zeit zu einem Austausch durch den Begriff Kooperation gekommen ist, denn sinn- gemäß ist mit Zusammenarbeit dasselbe gemeint, was die moderneren Definitionen über Kooperation aussagen. So wurde Zusammenarbeit durch von Beckerath, Sauer- mann und Wiswede in Abgrenzung zur Einzelarbeit mit den folgenden Kriterien versee- hen: Es muss eine gemeinsame Zielstellung verfolgt werden und die Arbeit muss geistig oder physisch zusammenhängen. Des Weiteren muss ein Gruppenbewusstsein vorlie- gen, wofür der Arbeitserfolg eine wichtige Grundlage ist. Zu guter Letzt entsteht durch die Rücksichtnahme auf die Kooperationspartner ein erhöhter Bedarf an Selbstkontrolle. (vgl. von Beckerath/Sauermann/Wiswede 1981: 395)

Diese vier Aspekte finden sich im Wesentlichen in dem moderneren Begriff Kooperation wieder: Das Handeln ist auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet und muss dafür aufei- nander abgestimmt sein. Es besteht also ein Zusammenhang zwischen den

Einzeltätigkeiten. Der Verpflichtung gegenüber diesem Ziel folgt logischerweise auch ein Gruppenbewusstsein und auch ein erhöhtes Maß an Selbstkontrolle aufgrund der gesteigerten Rücksichtnahme.

Folglich wird für diese Arbeit angenommen, dass die Begriffe Zusammenarbeit und Kooperation in den hier relevanten Punkten inhaltsgleich sind. Sie werden daher im Folgenden synonym benutzt.

2.1.2 Modelle der Zusammenarbeit

Aufgrund der relativ weiten Definition ist Kooperation schwer zu untersuchen. Für die nachfolgenden Ausführungen wäre diese umfassende Betrachtung daher außerhalb des Rahmens. Die Arten von Kooperation können jedoch sinnvoll unterschieden werden. Ein für diese Arbeit interessanter Ansatz ist es, die Kooperation in verschiedenen Konstellationen bezüglich der hierarchischen Beziehungen der Beteiligten zu betrachten. Kooperation im weiteren Sinne geht über die Hierarchiegrenzen hinaus, im engeren Sinne werden nur gleichrangige Kooperationsbeziehungen betrachtet. (vgl. von Beckerath/Sauermann/Wiswede 1981: 395 f.)

Auch Wunderer nimmt diese Unterscheidung vor und bezeichnet die Kooperation „zwischen hierarchisch etwa gleichgestellten Personen“ (2011: 26) als „laterale Kooperation“. Die Kooperation über unterschiedliche Hierarchiestufen hinweg ordnet er dem Bereich der Führung zu. Diese Auffassung wird für die nachfolgende Arbeit übernommen. Es soll also nur die Zusammenarbeit von hierarchisch Gleichgestellten betrachtet werden. In einem solchen Szenario besitzen die an der Kooperation Beteiligten keinerlei Weisungsrechte untereinander. Sie sind daher darauf angewiesen, konsensorientiert zu arbeiten und in Konfliktsituationen zu guten Lösungen für alle zu gelangen. Je mehr Interessengruppen jedoch an einem Konflikt beteiligt sind, umso komplexer fällt oft die Lösung aus. Der Findungsprozess wird dann verlängert und führt im schlimmsten Fall zur Arbeitsunfähigkeit eines oder mehrerer Kooperationspartner. (vgl. Wunderer 2011: 26 f.)

Für den Fall von Konflikten ist es daher sinnvoll, feste Regeln zu vereinbaren, um Streit zu vermeiden oder schnelle Lösungsstrategien zu ermöglichen. Wesentliche Eigenschaft von Kooperation im engen Sinn ist, dass Partner „darauf angewiesen sind, daß [sic!] sie auf freiwilliger Basis miteinander auskommen [und sie daher] in verstärktem Maße Selbstdisziplinierung und Selbstkontrolle [aufbringen müssen].“ (von Beckerath/Sauermann/Wiswede 1981: 396) Auch vor diesem Hintergrund sind im Voraus abgestimmte Regeln für die Zusammenarbeit von enormer Wichtigkeit.

Trotz der genannten Problematiken erfährt die laterale Kooperation einen großen Bedeutungszuwachs. Dies kann mit der steigenden Komplexität der kooperativ zu lösenden

Probleme liegen. (vgl. von Beckerath/Sauermann/Wiswede 1981: 396) Dieser Anstieg an Vielschichtigkeit findet sich ebenfalls in den Bereichen der Organisationsstruktur aufgrund wachsender Unternehmensgrößen wieder und verstärkt den Bedarf an lateraler Kooperation. Aber auch von Mitarbeiterseite hat die Forderung nach gleichrangiger Zusammenarbeit – geprägt durch Vertrauen, größere Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sowie konstruktiven Umgang mit Konflikten – stark zugelegt. (vgl. Wunderer 2011: 27) Kurzum: Laterale Kooperation ist wichtiger denn je.

2.2 Kooperation und Kollaboration

Ein weiterer Begriff, der im Zusammenhang mit Kooperation oft genutzt wird, ist Kollaboration. Oftmals werden „[i]m deutschsprachigen Raum [...] die Begriffe kooperatives und kollaboratives Arbeiten [...] synonym verwendet.“ (Bornemann 2012: 77) Das ist nicht weiter verwunderlich, haben sie doch in ihrer Bedeutung nicht unwesentliche Überschneidungen: Gemeint ist immer eine Zusammenarbeit mehrerer Personen, bei der diese zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels ihre individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse einbringen. (vgl. Schmalz 2007: 9) Dennoch ist bei genauerer Auseinandersetzung mit diesen Begriffen eine Unterscheidung möglich und sinnvoll. Die Abbildung 1 zeigt in vereinfachter schematischer Darstellung den größten Unterschied, nämlich den Grad der Individualität der Aufgabenerfüllung.

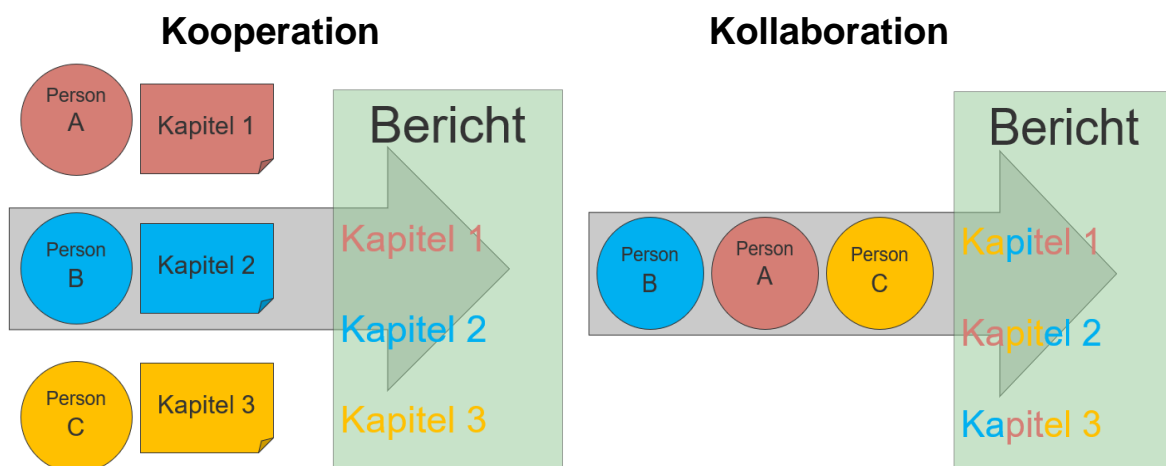


Abb. 1: Schematische Darstellung Kooperation und Kollaboration

Kooperation zeichnet sich durch eine streng arbeitsteilige Erfüllung der Aufgabe aus. Dadurch sind die Teilergebnisse und Arbeitsprozesse sehr individuell. Die Verteilung der Aufgaben wird in der Regel von den Beteiligten im Voraus abgesprochen. Die einzelnen Teilleistungen werden schlussendlich zu einem gemeinsamen Ergebnis zusammengefügt. (vgl. Bornemann 2012: 77 f.) Bezogen auf Abbildung 1 bedeutet es, dass jede Person individuell ein komplettes Kapitel schreibt, welche schließlich zu einem Bericht zusammengefasst werden.

Bei kollaborativem Arbeiten hingegen handelt es sich um einen Prozess, bei dem die Aufgabe von allen Beteiligten gleichzeitig erledigt wird. Eine Zerteilung in einzelne Arbeitsschritte findet, wenn überhaupt, spontan statt. Die einzelnen Schritte zur Lösung können nach Abschluss keinem bestimmten Beteiligten mehr zugeordnet werden. Wie bei einem Bericht, dessen Kapitel von mehreren Personen gemeinschaftlich erstellt wurden. Kollaboration verläuft folglich viel weniger individuell. Stattdessen sind die Ergebnisse der einzelnen Mitarbeitenden untrennbar miteinander verwoben. (vgl. Schmalz 2007: 10) Durch das gemeinsame Herangehen werden Synergieeffekte innerhalb einer Gruppe ermöglicht (siehe hierzu Kapitel 2.4): Individuelle Schwächen werden aufgefangen und Stärken intensiviert. Durch den fortlaufenden Austausch der Beteiligten können Lösungen erarbeitet werden, die einem Einzelnen verborgen geblieben wären. Das Ergebnis von Kollaboration kann folglich mehr sein als die bloße Addition der Teilleistungen. (vgl. Bornemann 2012: 79)

Aufgrund dieser Spezifika der Zusammenarbeit erscheint die Kooperation besonders geeignet für Aufgaben mit bekanntem Lösungsschema. Die zu erledigenden (geläufigen) Teilaufgaben werden je nach individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen im Voraus verteilt. Die klaren Strukturen ermöglichen ein schnelles, paralleles Abarbeiten der Einzelschritte durch mehrere Personen. Steht jedoch die Lösung eines bisher unbekanntes Problems an, eignet sich die kollaborative Herangehensweise, um so das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Dieser Vorgang ist insgesamt meist komplexer und daher zeitaufwendiger. Vom Ergebnis kann jedoch zukünftig enorm profitiert werden, da für das neu aufgetretene Problem dann eine bekannte und optimale Lösung zur Verfügung steht. Es erscheint daher notwendig, dass innerhalb einer Organisation für beide Arbeitsformen offene Strukturen geschaffen werden und darüber hinaus alle Beteiligten sensitiviert werden, um je nach Notwendigkeit die geeignetste Herangehensweise zu wählen. (vgl. Bornemann 2012: 79 f.)

2.3 Formen organisationsinterner lateraler Zusammenarbeit

Das arbeitsteilige Zusammentreffen verschiedener Partner innerhalb einer Organisation ist wie bereits dargelegt unvermeidlich. Nicht zuletzt die wachsende Komplexität der Arbeitswelt verlangt, dass mehrere Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen gemeinsam agieren. Über die Intensität der Kooperation schreibt Küpper, dass sie sich „aus der Häufigkeit des Kontaktes [...] und die Enge der produktbezogenen und finanziellen Verflechtungen bestimmt.“ (1991: 178)

Zwischen den Partnern werden bei einer Kooperation im Arbeitskontext insbesondere die wirtschaftlichen Beziehungen beansprucht. Das Ergebnis des Zusammenwirkens ist dann vorrangig eine wirtschaftliche Handlung, z. B. die Durchführung einer Reparatur

oder die Erteilung einer Auskunft. Ebenso werden aber auch Macht-, Kommunikations- und sozio-emotionale Beziehungen beeinflusst. Ergebnis der Kooperation ist folglich neben dem unmittelbaren Ergebnis (der Handlung) auch eine Veränderung des Verhältnisses der Kooperationspartner. Im Falle einer für beide Seiten erfolgreichen Kooperation werden nachfolgende Zusammenarbeiten erleichtert. (vgl. Küpper 1991: 178 ff.) Daher gilt für eine Organisation, dass sie erfolgreicher wird, je besser die Kooperationen ihrer Mitglieder ablaufen. An dieser Stelle ist jedoch zu unterscheiden zwischen der Kooperation innerhalb einer einzigen Organisationseinheit und der zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. Denn beide Szenarien bergen unterschiedliche Konfliktpotentiale.

Für beide Arten der Zusammenarbeit gilt, dass direkte Führungseingriffe die Ausnahme sein sollen, weshalb in diesem Zusammenhang auch von Subsidiarität der direkten Führung gesprochen wird. (vgl. Wunderer 2011: 469) Doch die Abwesenheit ebendieser Richtlinien befeuert die Austragung von Konflikten unterschiedlicher Art, weil keine hierarchische und schnelle Entscheidung getroffen wird und Fehlverhalten ohne Weiteres nicht sanktioniert werden kann.

Betrachtet man die Zusammenarbeit einer einzelnen Organisationseinheit in sich, fällt jedoch auf, dass sehr wohl Regeln bestehen. Diese sind meist implizit und basieren auf den gemeinsamen Zielen der Mitglieder dieser Einheit. Da sich alle mit diesen Zielen identifizieren können, entsteht ein Wir-Gefühl, was eine generell kooperative Einstellung gegenüber anderen Mitgliedern führt. Dennoch bestehen auch dann gewisse Konfliktpotentiale: Ist die Organisationseinheit zu sehr auf Einzelleistungen ausgerichtet oder besteht ein hoher Zeit- und Leistungsdruck, entstehen Konkurrenzkämpfe innerhalb des Gefüges. (vgl. Wunderer 2011: 28) Wenn den Mitgliedern keine Zeit eingeräumt wird, um die sozialen Beziehungen untereinander zu pflegen, erschwert dies die Zusammenarbeit sehr.

Dagegen gestaltet sich die Lösung von Konflikten zwischen verschiedenen Organisationseinheiten weitaus komplexer. Grund dafür sind die vielen potenziellen Auslöser für Konflikte, die Wunderer strukturellen oder personellen Ursachen zuordnet. Beispielhaft seien hier einige genannt: Unterschiedliche Zielsetzungen vonseiten der jeweiligen Führungsebenen können zwischen den Organisationseinheiten starke Diskrepanzen hervorrufen. Auch Abhängigkeiten oder mangelnde Kenntnis über die fremden Einheiten führen zu aufgeladenen Situationen und Missverständnissen. (vgl. Wunderer 2011: 29) Des Weiteren beschreibt Wunderer einen „Ressortegoismus“, der aus der fehlenden Identifikation mit der Organisation als Ganzes resultiert. Es fehlt das Wir-Gefühl, stattdessen übernimmt eine verstärkte Wahrnehmung von Fremdgruppen. (vgl. 2011: 470 f.)

Als Lösungsansatz für Konfliktquellen beider Arten lateraler Zusammenarbeit wird zum einen eine Kooperationskultur empfohlen, durch die zentrale Werte und Normen definiert sowie Verhaltensrichtlinien vorgegeben werden. Hier wird oftmals von Unternehmensphilosophie gesprochen. (vgl. Kieser 1991: 169) Wunderer empfiehlt darüber hinaus ein verstärktes Konfliktmanagement innerhalb der Organisation, um Konfliktkosten gering zu halten. (vgl. Wunderer 2011: 496)

2.4 Teams und Gruppen

Bereits mehrfach angeklungen sind die Besonderheiten von Arbeit in Teams bzw. Gruppen. Diese Begriffe sollen der Vollständigkeit halber nachfolgend erläutert werden. Eine ausführliche Betrachtung würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Die Ausführungen dienen hier lediglich dem besseren Verständnis.

Definiert wird Gruppe meist als ein Plural von Menschen, die in Interaktion treten können und durch Rollendifferenzierung sowie gemeinsame Werte und Ziele ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln. Der Teambegriff wird oft synonym verwendet oder meint mit positiver Konnotation eine besonders gut aufeinander abgestimmte Gruppe. (vgl. von Rosenstiel/Nerdinger 2011: 283) Eine solche Abgrenzung geht jedoch aus Sicht dieser Arbeit nicht weit genug. Andere Ansätze definieren die Begriffe wie folgt: Aus soziologischer Sicht ist eine Gruppe eine „überschaubare Anzahl von Menschen, die längere Zeit miteinander in Interaktion stehen.“ (von Beckerath/Sauermann/Wiswede 1981: 185) Ein Team ist dagegen „eine leistungsorientierte Gruppe [...], deren Verhalten und soziale Interaktion durch vorwiegend funktionale Leistungs- und Aufgabenorientiertheit bestimmt ist.“ (Pohl/Witt 2010: 17) Der Teambegriff ist demnach viel stärker durch den Arbeitskontext geprägt. Diese Definition geht im Wesentlichen davon aus, dass ohne Teams eine Gestaltung der Zusammenarbeit in einer Organisation nicht möglich ist.

Dabei können Teams sehr unterschiedliche Ausprägungen haben. Sie können dauerhaft oder zeitlich begrenzt existieren. Eine Typisierung nach Aufgaben oder Funktionen (z. B. Team für Öffentlichkeitsarbeit oder Leitungsteam) ist ebenfalls möglich. Allen gleich ist aber, dass kollektive Leistungen erbracht werden und dies in einem vorgegebenen Rahmen bezüglich Zielstellung, interner Strukturen und Methoden. (vgl. Pohl/Witt 2010: 25 ff.) Es ist also gut ersichtlich, dass Teams in vielen Formen und Größen agieren können.

Die Untersuchung von Teams ist weit fortgeschritten und hat vor allem eine Erkenntnis hervorgebracht: Die Leistungsfähigkeit eines Teams ist von zahlreichen Determinanten abhängig. Dazu zählen die Zusammensetzung, Struktur oder auch der Aufgabentyp. (Schreyögg/von Werder 2004: 390) Auch die Größe und die individuellen Fähigkeiten der Mitglieder haben große Auswirkungen auf die Teamperformance, wobei sowohl

positive als auch negative Effekte möglich sind. (vgl. von Beckerath/Sauermann/Wiswede 1981: 190 f.)

Arbeiten in Teams verbessert Quantität und Qualität der Arbeit. Ursachen dafür sind der Zuschauereffekt (Leistungsverbesserung durch Beobachten der Teammitglieder) sowie der Teilnehmereffekt (Synergieeffekte der Gemeinschaft bündeln Leistungen wie bei einem Laser). (vgl. Pohl/Witt 2010: 16 f.) Des Weiteren führt das gemeinsame Erfüllen einer komplexen Aufgabe, die ein Individuum allein nicht bewältigen könnte, zur verbesserten Selbstwahrnehmung des Individuums. Dieses positive Gefühl kann zur Motivation werden, die eigene Leistung (und somit die Teamleistung) zu steigern, um erneut erfolgreich zu sein. (vgl. von Rosenstiel/Nerdinger 2011: 287)

Risiken für negative Teameffekte sind beispielsweise Gruppendruck oder Prestigedenken (vgl. von Beckerath/Sauermann/Wiswede 1981: 191) Außerdem wird ohne Bereitschaft der Mitglieder zur Zusammenarbeit das Team nur schwer Erfolge erzielen können. Daher braucht es klare Rahmenbedingungen sowie einen vertrauens- und respektvollen Umgang miteinander. (vgl. Pohl/Witt 2010: 36 ff.)

3 Arbeiten der Zukunft

Das Arbeiten der Zukunft ist ein vielbeachtetes Thema und wird aus vielen unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Denn: So vielfältig wie die Einflüsse auf die Arbeitswelt sind deren Reaktionen. Die größten Faktoren für die Entwicklung sind gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder technologischer Art. Je nachdem wurden unterschiedliche Konzepte und Methoden entwickelt und dann von „neuen Arbeitswelten“, „Arbeit 4.0“, „New Normal“ oder „New Work“ gesprochen. (vgl. Seibold/Mugler 2022: 3)

Eine umfassende Betrachtung jedes einzelnen Konzepts ist aufgrund des begrenzten Rahmens dieses Werks nicht möglich. Es soll jedoch ein Einblick rund um das Thema Arbeiten der Zukunft gegeben werden, um so die notwendigen Grundlagen für die Auswertung der Nutzerbefragung des Working Labs zu legen. Im folgenden Kapitel wird daher zuerst eine Übersicht zu wesentlichen Entwicklungen in der Vergangenheit gegeben. Daran schließt sich eine Auswahl an aktuellen Trends an, die unter dem Aspekt von Zusammenarbeit beleuchtet werden.

3.1 Historische Entwicklung

Für den Blick in die Zukunft ist es oft von Nutzen, in die Vergangenheit zurückzusehen. So können Entwicklungsmuster erkannt und ein sinnvolles Gesamtbild entwickelt werden.

Die Menschheit und ihre Art zu leben und zu arbeiten befinden sich seit ihrer Entstehung im Entwicklungsprozess. Vor über 1000 Jahren konnte sich der Mensch domestizieren,

indem er vom Wildbeuter zum Landwirt und Viehzüchter wurde. (vgl. Schwab 2016: 10) Für diese Arbeit ist es jedoch nicht zielführend in der Geschichte so weit zurückzugehen. Es wird daher eine eingeschränkte Betrachtung ab der Industriellen Revolution des 18. Jahrhunderts vorgenommen.

3.1.1 Vier Industrielle Revolutionen

Das Wort Revolution (spätlateinisch: revolutio = das Zurückwälzen oder -drehen) meint einen „auf radikale Veränderung der bestehenden politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse ausgerichtete[n], gewaltsame[n] Umsturz[versuch]“. (Dudenredaktion o. J. b)

Die Erste Industrielle Revolution begann ca. 1760 mit der Erfindung der Dampfmaschine und dem Bau der ersten Eisenbahnen. Oft wird hier auch von einer Mechanisierung der Arbeit gesprochen. (vgl. Zink et al. 2019: 53 f.) Auf der gesellschaftlichen Ebene der Arbeit zeichnet sich diese Zeit durch erste Organisation von Arbeitern und die Klassenbildung aus. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 34)

Ende des 19. Jahrhunderts bis in das frühe 20. Jahrhundert folgte die Zweite Industrielle Revolution, ausgelöst durch die Entdeckung von Elektrizität und dem Einsatz von Fließbändern. So konnte die mechanische Produktion in große Massenproduktionen umgewandelt werden. (vgl. Schwab 2016: 10) Die Arbeit wurde demnach „elektrifiziert“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales spricht hier von Arbeit 2.0, die sich gesellschaftlich vor allem durch das Aufkommen der Sozialen Frage und die Anfänge des Wohlfahrtsstaates auszeichnet. Auch die stärker organisierte Arbeiterschaft und die ersten Sozialversicherungen in Deutschland zeichnen diese gesellschaftliche Umwälzung aus. (vgl. 2015: 34)

Mit der Entwicklung von Halbleitern und Großrechnern setzte in den 1960er Jahren die Dritte Industrielle Revolution ein. Verstärkt wurde diese durch den Einsatz von Personalcomputern und des Internets. (vgl. Schwab 2016: 10 f.) Durch die „Informatisierung“ der Arbeit wurde die Produktion automatisiert und die Bedeutung von Dienstleistungen nahm stark zu. Ursache dafür war auch die eintretende Europäisierung und Globalisierung, durch die zusätzliche Märkte eröffnet wurden. Es etablierte sich ein „Arbeiten 3.0“, wonach Arbeitgeber und Arbeitnehmer partnerschaftlich zusammenarbeiteten. (vgl. Zink et al. 2019: 53)

Basierend auf dieser „Digitalen Revolution“ schließt sich heute und zukünftig die Vierte Industrielle Revolution an. Sie grenzt sich jedoch aufgrund ihres „Innovationssprungs gegenüber der Dritte[n] Industrielle[n] Revolution“ (Schwab 2016: 11) ab. Die Entwicklungen werden vor allem befeuert durch die Fortschritte im mobilen Zugang zum Internet, durch Künstliche Intelligenz und leistungsstärkere Prozessor- und Sensortechnik. Das

„Arbeiten 4.0“ wird somit „vernetzter, digitaler [und] flexibler“. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 35)

Die vier Stufen der Industriellen Revolution
(aus acatech 2013: 17)

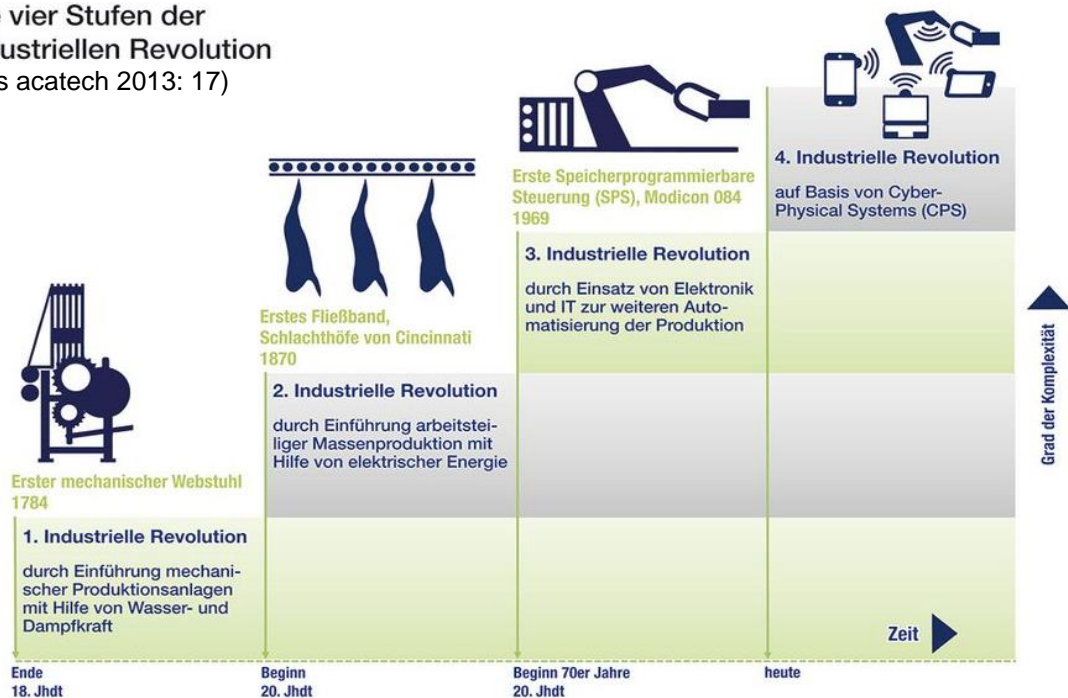


Abb. 2: Vier Stufen Industrieller Entwicklung

Die Abbildung 2 verdeutlicht die historischen Evolutionsprozesse in einem übersichtlichen Schema. An der Ordinatenachse ist zusätzlich dargestellt, dass mit fortschreitender Entwicklung die Komplexität der Arbeitsprozesse zunimmt. Daraus leitete sich auch die steigende Notwendigkeit von Arbeitsteilung und damit von Zusammenarbeit ab.

3.1.2 Kritik

Diese „Vierteilung der Geschichte“ resultiert aus einer Idee, die auf der Hannover Messe 2011 präsentiert wurde. Sie entstammt einem Artikel von Henning Kagermann, Wolf-Dieter Lukas und Wolfgang Wahlster, die anhand dieser Aufteilung den Begriff „Industrie 4.0“ ableiteten. Dieser meint, dass durch das Internet der Dinge und Dienste Produkte intelligent würden, da sie mitlernen, flexibel sind und die Maschinen im Fertigungsprozess steuern können. (vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. 2018) Anhand dieser Vierteilung wurden später weitere Begriffe, darunter auch Arbeit 1.0 bis 4.0, abgeleitet. Jedoch offenbart sie bei näherer Betrachtung gravierende Schwächen.

Zum einen wird die Entwicklung der Arbeit und Gesellschaft linear und stufenartig dargestellt, wobei sich die Stufen streng voneinander abgrenzen. Eine solche Betrachtung muss hinterfragt werden, da eine vollständige Ablösung des Vorangegangenen unwahrscheinlich ist. Des Weiteren werden komplexe Prozesse in enormem Ausmaß vereinfacht. Daran schließt sich auch der zweite Kritikpunkt an: Bei dem oben dargestellten Entwicklungsmodell wird auf eine räumliche oder zeitliche Differenzierung komplett

verzichtet. Die Übergänge sind strikt und abgegrenzt dargestellt, wobei sie in der Realität eher fließend gewesen sein müssen. Lokale Besonderheiten werden ebenfalls ausgeblendet. Außerdem handelt es sich um eine eurozentrische Betrachtung, da die genannten Revolutionen ihren Ursprung in Europa bzw. den USA haben. (vgl. Heßler und Thorade 2019: 156 f.)

Ebenfalls zu bemängeln ist, dass die herausgearbeiteten Revolutionen allesamt auf technischen Entwicklungen basieren. Dieser „Technikdeterminismus“ verkennt die Bedeutung von gesellschaftlichen, politischen, kulturellen und ökonomischen Einflüssen. Es ist zum Beispiel auch denkbar, dass nicht die jeweiligen Erfindungen die Gesellschaft verändert haben, sondern die veränderte Gesellschaft mit ihren Ansprüchen für die Erfindungen kausal waren. Daher müsste die technikbezogene, sektorale Betrachtung viel eher gesamtgesellschaftlich erfolgen, was natürlich weitaus komplexer wäre. (vgl. Heßler und Thorade 2019: 161)

Trotz dieser und weiterer Kritikpunkte hat sich der Begriff von Industrie 4.0 aufgrund seiner „enormen Eingängigkeit [und] Simplifizierung“ (Heßler und Thorade 2019: 160) weit verbreitet. Ebenso verhält es sich mit der Darstellung der vier Revolutionen. Für diese Arbeit wird weiterhin der sich daraus ableitende Begriff von Arbeit 4.0 verwendet – mit dem Bewusstsein, dass dieser eindimensional und unkomplex ist, jedoch dem hier beabsichtigten Begriffsverständnis im Wesentlichen genügt.

3.2 Aktuelle Trends

Die Rahmenbedingungen für Kooperation sind zahlreich und zudem in komplexer Art und Weise miteinander verknüpft. Dazu zählen z. B. die Organisationsform der Organisation als Ganzes, die Art der Personalpolitik sowie der Führung oder Kommunikation. (vgl. von Beckerath/Sauermann/Wiswede 1981: 396 f.) Diese Arbeit kann nicht alle diese Aspekte untersuchen. Dargestellt werden daher nachfolgend ausgewählte Entwicklungstendenzen in den neuen Arbeitswelten, die jede für sich eine oder mehrere Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit tangieren.

Hinsichtlich der Entwicklungstrends von Arbeit 4.0 soll hier keinesfalls ein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Deren Auswahl erfolgte anhand der Intensität ihrer potenziellen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in Organisationen. Des Weiteren werden für die Entwicklungen erste Überlegungen für die öffentliche Verwaltung angestellt. So wird der Übergang zum stark verwaltungsspezifischen Komplex, dem Working Lab der Landeshauptstadt Dresden, erleichtert.

3.2.1 Digitaler Wandel

Unter Digitalem Wandel ist eine Vielzahl von Veränderungen zu verstehen, die auf dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien basieren. „Sie haben [...] ein großes Potenzial, die Art und Weise, wie wir wirtschaften und arbeiten, grundlegend zu beeinflussen.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 14) Auch der Begriff Digitalisierung meint eine solche Durchdringung vieler Lebensbereiche der Menschen mit neuen Technologien. Ziel ist vor allem im Bereich der Arbeit die Steigerung von Effizienz und Transparenz. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015: 14) Treiber dieser Entwicklungen sind vor allem mobile Endgeräte, Big Data sowie Künstliche Intelligenz. (vgl. Zink/Bosse 2019: 38) Die Auswirkungen des Digitalen Wandels sind äußerst umfangreich, auch in Bezug auf den Arbeitskontext.

Für die Verwaltung meint Digitalisierung zunächst die Unterstützung der Arbeitsprozesse mit geeigneten technischen Tools. Die Entwicklung schreitet jedoch so weit voran, dass ganze Workflows digitalisiert und somit Vorgänge in großen Teilen nicht mehr analog bearbeitet werden. Unterstützt wird dies vor allem durch den Einsatz von elektronischer Aktenführung, Wissensmanagement und internen Vernetzungen.

Neben diesen primären Auswirkungen sind weitere Folgen möglich: Zuerst sei ausgeführt, dass die Digitalisierung in weiten Bereichen auch zu einer Virtualisierung der Arbeit führt. So wird sich vermehrt per E-Mail oder Chat-Programm ausgetauscht und Besprechungen per Videokonferenz abgehalten. Arbeiten wird folglich ortsunabhängiger, die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden wird verstärkt, wodurch sie ihren Alltag flexibler gestalten können. Aus dieser Individualität resultiert auch eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, was der gesellschaftlichen Werteentwicklung, insbesondere der Suche nach der passenden Work-Life-Balance, entspricht. (vgl. Wunderer 2011: 529)

Auf der anderen Seite sind aber auch negative Auswirkungen zu beobachten. Mit der Digitalisierung geht einher die Automatisierung von vor allem weniger komplexen Prozessen. Daraus folgt, dass sich „Mitarbeitende [...] durch die zunehmende Automatisierung ihrer Tätigkeit abgelöst fühlen [können].“ (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2021: 13) Sie sehen mitunter keinen Sinn mehr in ihrer Aufgabe, sind weniger motiviert und können sich nicht mit den Zielen der Organisation identifizieren. Langfristig können diese Beschäftigten nicht an ihre Stelle gebunden werden oder sie arbeiten weniger effizient. Dies läuft den Zielen der Digitalisierung komplett entgegen. (vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2021: 13 f.)

Ein weiterer großer Konfliktpunkt ist die Befürchtung, dass neu eingeführte Tools in der Organisation auch zur Überwachung und Kontrolle der Mitarbeitenden genutzt werden

können. Durch die massenhafte Speicherung von Daten (mitunter auch auf Servern im Ausland, die datenschutzrechtlichen Bestimmungen der Europäischen Union oder der Bundesrepublik Deutschland nicht entsprechen) könnten sowohl Verhalten als auch Leistung der Beschäftigten kontrolliert werden. Der „Gläserne Mitarbeiter“ wäre geboren. (vgl. Seibold und Mugler 2022: 27 f.)

Bezogen auf die Zusammenarbeit sind zur Digitalisierung folgende Kritikpunkte anzumerken: Durch den Einsatz von digitalen Kommunikationsmitteln steigt die Gefahr der Anonymisierung, was die Beziehungsgestaltung erschwert. (vgl. Wunderer/Dick 2007: 177) Dies ist eine besorgniserregende Entwicklung, der gezielt entgegengesteuert werden muss, da anderenfalls die Zusammenarbeit beeinträchtigt wird. Zwar sind vor allem die inhaltlichen Überschneidungen kooperationsfördernd – aber auch gute zwischenmenschliche Verhältnisse begünstigen eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Bei den digitalisierungsbedingten Veränderungen ist also auch darauf zu achten, persönliche Begegnungen oder informelle Treffen zu ermöglichen, die den Aufbau von Beziehungen unter den Mitarbeitenden fördern. Virtuelle Treffen können dies nur begrenzt ersetzen.

Des Weiteren ist zu beachten, dass die Digitalisierung auch mit einem rasanten Innovationsschub einhergeht. Das führt dazu, dass Wissen und Informationen innerhalb kurzer Zeit an Relevanz oder sogar Richtigkeit verlieren können. Eine Verlängerung dieser Zeitspanne ist kaum möglich, da mit dem Verbleib auf einem veralteten Stand der Technik bzw. Wissenstand auch Risiken mit sich bringt. Genannt sei hier, dass beispielsweise Angriffe auf veraltete Software wegen fehlender Sicherheitsmaßnahmen leichter sind. Auch das Zurückbleiben einer Organisation in alten Mustern bringt Effizienz Nachteile und eine Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit mit sich. Dagegen hilft nur, die ständige Bereitschaft für Fortbildungen, Lernen und Flexibilität. (vgl. Wunderer 2011: 528) An dieser Stelle tritt die Bedeutung von Wissensmanagement und Vernetzung hervor. Neues Wissen wird meistens über wenige Mitarbeiter in die Organisation eingebracht z. B. über Seminare. Diese Informationen müssen dann sinnvoll und zügig verteilt werden. Auch das ist eine Form von Zusammenarbeit. Zwar besteht das Ergebnis dieser nicht in einem Produkt bzw. einer Dienstleistung für einen Kunden. Die Verteilung von Wissen ist jedoch das Produkt eines internen Austauschprozesses.

Der Digitale Wandel verändert demnach nicht nur die Arbeitsmittel, sondern auch die Strukturen und Abläufe. Der steigende Bedarf an Austausch steht der Anonymisierung durch die Virtualisierung scheinbar entgegen. Mit dem gezielten Einsatz von Hilfsmitteln lässt sich jedoch eine Balance zwischen Individualität und kooperativen Verflechtungen finden.

3.2.2 Agiles Arbeiten

Eng mit den Ergebnissen des Digitalen Wandels ist der Trend zu agilem Arbeiten verbunden, denn ursprünglich stammt der Begriff aus dem Bereich der Informatik. Im Manifest für agile Softwareentwicklung haben Kent Beck u. a. zentrale Werte und Prinzipien für die agile Teamarbeit veröffentlicht. (Beck et al. 2001) Daraus wurden folgende Pfeiler des agilen Arbeitens abgeleitet: „Selbstorganisation, Kundennähe, Kreativität, Flexibilität, Transparenz und kurzzyklische Arbeitsintervalle.“ (Seibold/Mugler 2022: 20) Das Prinzip des agilen Arbeitens wurde inzwischen von der Softwareentwicklung auf andere Branchen oder ganze Unternehmen übertragen. (vgl. Baudach et al. 2019: 144)

Bezogen auf die Sicht einer Organisation als Ganzes „bedeutet [Agilität], [...] Veränderungsbedarfe oder aufkommende Kundenwünsche frühzeitig zu antizipieren und Maßnahmen rasch einzuleiten“ (Baudach et al. 2019: 143), wobei Kundenwünsche nicht die einzige Einflussquelle sind, die Veränderungen innerhalb einer Organisation erforderlich machen. Weitere Einflussgrößen können gesetzliche Rahmenbedingungen oder gesellschaftlicher Druck darstellen. Auch die Corona-Pandemie war ein solcher Einfluss: Sie hat ab 2020 durch die unvorhergesehene Notwendigkeit zum Arbeiten im Homeoffice bewirkt, dass neue Arbeitsformen verstärkt diskutiert wurden. Somit wurde in der Arbeitswelt der Bedarf an kurzfristiger Anpassungsfähigkeit immer ernster wahrgenommen. (vgl. von Hehn/Cornelissen/Braun 2021: 27) Die Herausforderungen der Arbeitswelt sind schnelllebig und komplex, worauf sich die Organisationen (und insbesondere die Verwaltung) mit ihren starren Strukturen bisher nicht gut genug anpassen können.

Die Zusammenarbeit in einer agilen Organisation ist gekennzeichnet durch kurze Entwicklungsphasen und selbstorganisierte offene Teams. Dabei wird vor allem auf direkte und persönliche Kommunikation zurückgegriffen. Vertrauen und regelmäßige Reflexionen sind Basis der Zusammenarbeit. (vgl. Schwaber/Sutherland 2017: 3) Die Zusammenarbeit ist dabei meistens durch die Merkmale der Kooperation gekennzeichnet. Die Beteiligten erarbeiten individuell Teile der Lösung und fügen sie dann zusammen.

Die konkrete Umsetzung von agilem Arbeiten erfolgt durch Methoden wie beispielsweise Scrum oder Kanban. Diese Methoden ähneln sich in wesentlichen Punkten. Das Arbeiten in Schleifen (wenige Arbeitsschritte, die ständig wiederholt werden) sowie ständige Rückkopplungen mit dem Auftraggeber ermöglichen schnelle Reaktionen auf veränderte Umstände. Das Besondere daran: Die bisher typischen Hierarchien werden aufgeweicht und bspw. bei der Scrum-Methode durch wenige Rollen ersetzt. In jedem Fall ist aber eine starke Abflachung der hierarchischen Strukturen und die Zunahme von Schwarmorganisation die Folge. (vgl. Seibold/Mugler 2022: 21) Des Weiteren sind agile Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass keine festen Abteilungen bestehen, sondern

stattdessen offene Teams an bestimmten Projekten arbeiten. Ziele und Aufgaben werden je nach Anforderungen geändert. Ebenso flexibel sind Zeit und Ort der Aufgabenerfüllung, weshalb Netzwerkfähigkeit enorm wichtig ist. Durch die gleichberechtigte Stellung der Teammitglieder ist Selbstorganisation von großer Bedeutung. Sie ermöglicht Kreativität aber auch das Bestehen der Handlungsfähigkeit des ganzen Teams. (vgl. Baudach et al. 2019: 145 f.) Hier wird deutlich, dass die Einhaltung bestimmter Werte für eine gute agile Zusammenarbeit absolut notwendig ist. (vgl. Dittrich et al. 2020: 22) Was genau unter Selbstorganisation zu verstehen ist, wird im Kapitel 3.2.3 erläutert.

Bezogen auf die Verwaltung ist das Konzept der Agilität eine vollkommen neue Form des Zusammenarbeitens. Die etablierte Behördenstruktur ist in Form von Silos aufgebaut. Das ermöglicht ein zügiges, unkompliziertes Abarbeiten immer wiederkehrender Aufgaben. Das gibt den Mitarbeitenden Sicherheit und ermöglicht ihnen ein Gefühl der Zugehörigkeit in einer großen Verwaltungsorganisation. Der hierarchische Aufbau mit autoritären Führungspersönlichkeiten widerspricht aber der auf Vertrauen basierenden agilen Arbeitsweise und behindert die proaktive Problemlösung. Die Aufgaben werden in den jeweiligen Silos durch hochspezialisierte Arbeitende erledigt. Austausch, Vernetzung und Miteinanderlernen ist dadurch nahezu unmöglich. Das Konkurrenzdenken der einzelnen Silos und das Fehlen einer gemeinsamen Vision sind weitere Ursachen für die erschwerte Zusammenarbeit. (vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2021: 35) Dem wirkt die agile Arbeitsweise entgegen, da die engen Strukturen aufgebrochen werden. Die Offenheit der Teams verbindet Mitarbeitende, die sich in der Silo-Organisation ggf. nie begegnet wären.

Agiles Arbeiten wirkt jedoch in seiner Radikalität auf viele abschreckend. Die Loslösung von der Silo-Struktur und damit von kontrollierter, effektiver Arbeitsteilung mag in kleineren Unternehmen oder Projekten gut funktionieren. Große Organisationen scheuen jedoch (zurecht) die Aufgabe der stützenden und schützenden Strukturen. „Statt also Silos [...] abzuschaffen, kommt es vielmehr darauf an, zwischen den Silos punktuell einzelne Verständigungsprozesse zu organisieren.“ (Kühl 2017: 5) In der Verwaltung ist es daher in Bezug auf agiles Arbeiten ratsam, Verständigungsprozesse zwischen den Abteilungen zu befördern und Schnittstellen zu entwickeln. In kleinerem Rahmen können agile Methoden Anwendung finden. Dies ist insbesondere bei Aufgaben ratsam, deren Anforderungen unklar und die Umwelteinflüsse im Voraus nicht absehbar sind. (vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2021: 38 f.)

3.2.3 Selbstorganisation

Bereits in den beiden vorhergehenden Abschnitten ist die Notwendigkeit von Selbstorganisation angesprochen worden. Der Trend zur Selbstorganisation resultiert vor allem aus der Individualisierung der Arbeitswelt. „[D]er Mensch [strebt] vor allem nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Selbstkontrolle.“ (Ulrich 2005: 53) Diese neuen Werte wurden mit der Humanisierung der Arbeitswelt in diese übertragen, was neuen Organisationskonzepten, wie bspw. agiles Arbeiten den Weg ebnete.

Die Flexibilisierung (insbesondere von Ort und Zeit der Aufgabenerfüllung) sowie die Enthierarchisierung ziehen die Übertragung von Entscheidungsgewalt auf einzelne Mitarbeiter nach sich. Das darf aber nicht dazu führen, dass „jeder macht, was er will“. Auch Entscheidungen, die auf individueller Ebene angesiedelt sind, bedürfen der Abstimmung mit den von ihr Betroffenen. In Bezug auf laterale Zusammenarbeit zeigt sich, dass die neuen hierarchiearmen Konstrukte andere Elemente der Kontrolle brauchen. Diese Kontrolle muss dann von den an der Zusammenarbeit Beteiligten selbst kommen, da hierarchische Elemente in neuen Arbeitsmodi wegfallen. Im Wesentlichen ist genau dieses Phänomen gemeint, wenn verschiedene Stimmen von Selbstführung oder Selbststeuerung sprechen.

So beschreibt Wunderer in seinen Ausführungen zur Selbststeuerung einige Aspekte der Selbstorganisation. Dabei agiert eine Gruppe selbstständig und ohne von einer höheren Ebene Weisungen zu erhalten. Diese Gruppe muss die Erreichung ihrer Ziele selbst in die Wege leiten und auch Probleme selbstständig lösen. Die Besonderheit ist dabei, dass Betroffene und Entscheider in einer Person bzw. Personengruppe vereint sind und ein handlungsfähiger Konsens gefunden werden muss. (vgl. 2011: 489) Dabei entfällt primär der Aspekt einer hierarchischen Fremdsteuerung. Denkbar wären aber bspw. strukturelle Führungsmaßnahmen, wie die Aufstellung allgemeingültiger Kooperationsregeln oder die Anerkennung von Mitarbeitenden, die sich durch teamorientiertes Handeln hervorgetan haben. (vgl. Wunderer 2011: 491) Es ist also wichtig, dass auch bei abgeflachten Hierarchien die Führungsebene Maßnahmen ergreift, um die Zusammenarbeit nachhaltig zu stärken.

Von Hehn spricht dagegen von drei Prinzipien der Selbstorganisation nach Laloux: Selbstführung, Ganzheit und Sinn. (vgl. 2021: 31) Mit Selbstführung ist gemeint, dass den Mitarbeitenden große Gestaltungsfreiheiten eingeräumt sind, ihnen aber auch mehr Verantwortung übertragen wird. Die Intelligenz der Organisation soll so effektiver genutzt werden. Die Entscheidungen werden zwar von Einzelnen getroffen, es erfolgt aber immer eine Rückkopplung mit allen Betroffenen. Ganzheit meint in diesem Kontext das Zulassen aller Seiten eines Individuums im Arbeitsbereich, inklusiver seiner Schwächen.

Dies gewährt dem Einzelnen psychologische Sicherheit, da der Zwang der Professionalität wegfällt. So werden Hemmungen abgebaut und neue Freiräume geschaffen. Das Prinzip des Sinns hingegen beschreibt, dass eine Ausrichtung am Gemeinschaftswohl nur möglich ist, wenn persönliche Interessen (sowohl des Individuums als auch der Organisation) konsequent zurückgestellt werden. So müssen Selbsterhaltung oder Gewinnmaximierung hinter gesellschaftlichen Zielen zurückstehen. Diese Unternehmensphilosophie darf in problematischen Situationen jedoch nicht an Einflusskraft verlieren. (vgl. von Hehn 2021: 32 f.)

Der Trend der Selbstorganisation hat demnach mehrere Teilaspekte. Er verfolgt aber primär die alternative Gestaltung von Zusammenarbeit abseits von hierarchischen Strukturen. Insofern ist er stark mit den agilen Arbeitsmethoden verbunden, kann aber auch für sich allein stehen. Wesentliche Erkenntnis ist jedoch, dass eine vollkommene Selbstorganisation nicht von den Mitarbeitenden erwartet werden kann. Stattdessen müssen Rahmenbedingungen für das Arbeiten 4.0 geschaffen werden, die eine gute Kooperation ermöglichen.

3.2.4 Konnektivität

Auch der Trend zur Konnektivität ist bereits in Verbindung mit anderen Entwicklungen aufgetaucht, soll hier aber nochmal ausführlicher dargestellt werden. Ein zentraler Begriff dieses Trends ist das Netzwerk, welcher im allgemeinen Sprachgebrauch fest verknüpft ist mit der digitalen Welt (Computernetzwerk, soziales Netzwerk). Aber nicht nur aufgrund der Begrifflichkeiten sind die Trends Digitalisierung und Konnektivität miteinander verknüpft. Ohne technische Entwicklungen wären Austauschstrukturen bei Weitem nicht so stark ausgebaut und Konnektivität hätte wohl kaum ihren Trendstatus erhalten.

Als zentraler Punkt soll hier festgehalten werden, dass der dringend notwendige Austausch in der modernen Arbeitswelt vor allem durch technische Verbindungen gewährleistet wird. Besondere Erleichterung stellt dabei die Möglichkeiten moderner asynchroner Kommunikation dar. Auf elektronischem Wege können riesige Datenmengen und Informationen ausgetauscht werden, wobei der Zeitpunkt des Abrufens durch den Empfänger selbst bestimmt wird. So müssen die Kommunikationspartner nicht örtlich aufeinander treffen, können aber dennoch zeitnah, wann immer der Bedarf besteht, vom Wissen des anderen profitieren.

Für die Inhaber von Führungspositionen hat diese Entwicklung eine große Bedeutung: Sie müssen sich vom klassischen Entscheider und Anweiser hin zum Net-Worker entwickeln. Vor allem Organisationen mit vielen Mitarbeitenden brauchen zunehmend Schnittstellenmanager, die einen flüssigen Austausch zwischen den Organisationseinheiten ermöglichen. (vgl. Wunderer/Dick 2007: 167)

Aus Sicht der lateralen Zusammenarbeit betrachtet, bedeutet der Trend Konnektivität andere Entwicklungen. Eine derart starke Rollenveränderung, wie sie für Führungspositionen beschrieben wurde, ist nicht direkt absehbar für Mitarbeitende der unteren Ebenen. Konnektivität bietet hier vor allem eines: Chancen für eine verbesserte und effektivere Zusammenarbeit. Es sind wieder die Strukturen, die durch diesen Trend verändert werden können. Strenge Hierarchien beinhalten strikte Abgrenzungen zwischen den Organisationseinheiten. Wie schon in den Bereichen Selbstorganisation und agiles Arbeiten angeklungen, sprengt auch die Konnektivität diese starren Aufteilungen auf und soll ein Zusammenarbeiten über Strukturgrenzen hinweg ermöglichen. Sie löst das scheinbare Problem, dass große Projekte in kleinen, agilen Teams nicht bewältigt werden können. Die Antwort darauf ist die Bildung eines Team-Netzwerks. (vgl. Graf/Gramß/Edelkraut 2017: 35) Auf die Entwicklung der immer komplexer werdenden Arbeitswelt sollten Organisationen mit erhöhter Konnektivität reagieren. So können Kompetenzen und Wissen effektiv gebündelt werden.

Ein sehr treffendes Beispiel für den Mehrwert von Konnektivität ist das Wissensmanagement. Das Wissen einer Organisation ist oft in den Köpfen einzelner Mitarbeiter verortet. Sollten diese beispielsweise krankheitsbedingt nicht anwesend sein, ist dieses Wissen nicht nutzbar. Bei Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis wäre es sogar vollends verloren. Es muss daher zwingend erfasst und niedergeschrieben werden. Dieser Schritt allein reicht jedoch nicht aus, damit die Organisation tatsächlich von diesem Wissen dauerhaft profitieren kann. Über Austauschstrukturen muss das Wissen auch allen, die es benötigen, zugänglich gemacht werden. (Bullinger/Wörner/Prieto 1998: 22) Behindernde Faktoren sind dabei z. B. unflexible Strukturen sowie mangelndes Vertrauen oder fehlende soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden. (Alex/Becker/Stratmann 2002: 51)

Konnektivität bedeutet also vor allem, dass zwischen den einzelnen Mitgliedern einer Organisation Austauschbeziehungen aufgebaut und genutzt werden. Dies wird vorrangig durch technikbasierte Tools umgesetzt. In Verbindung mit der Tendenz, ortsunabhängig zu arbeiten, zeigt sich auch in der öffentlichen Verwaltung ein Wandel. Digital vernetzt zu sein, mit mobilen Endgeräten jederzeit auf Daten zugreifen zu können oder mit Kolleginnen und Kollegen flexibel zu kommunizieren – all das ist Ausdruck von Konnektivität. (vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2021: 28) Insofern ist Konnektivität ein entscheidender Einflussfaktor für die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation.

3.2.5 Neue Bürokonzepte

Ein starker Einflussfaktor für die Zusammenarbeit ist die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Mit der zunehmenden Bedeutung der agilen Arbeitsmodi ergibt sich auch ein Veränderungsbedarf in der Bürokonzeption. Kreativität, Innovation und Agilität soll mehr Raum gegeben werden – im wahrsten Sinne des Wortes. (vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2021: 29)

Die klassische Büroform sind Zellenbüros, welche vor allem in der Verwaltung noch alltagsbeherrschend sind. Dabei existieren meist zwei Stränge Einzel- oder Doppelbüros, die durch einen mittig verlaufenden Gang miteinander verbunden sind. In ihnen ist das Prinzip von Hierarchie und Arbeitsteilung räumlich umgesetzt. Klar abgrenzbare Sachbearbeitertätigkeiten ohne großartige Überschneidungen lassen sich hier in konzentrierter Einzelarbeit effektiv erledigen. (vgl. Martin 2007: 3 f.) Diese Form der räumlichen Struktur verhindert jedoch in weiten Teilen die laterale Zusammenarbeit, insbesondere zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten. Denn Zellenbüros sind weder besonders wandelbar, noch fördern sie eine breite Kommunikation in der Organisation. Gruppenarbeiten oder intensiver Austausch werden so nahezu unmöglich, da durch sie die strenge Silostruktur in der Büroraumgestaltung abgebildet wird. Warum die Silostruktur nicht förderlich für die Zusammenarbeit ist, wurde bereits dargestellt.

Die Anforderungen an moderne Arbeitsplätze gehen also in Richtung offener, transparenter und flexibel gestaltbarer Räume. Sie müssen jedoch ebenso die Ansprüche an Privatsphäre, konzentrierte Einzelarbeit und Individualisierungsmöglichkeiten erfüllen – ein Spagat, der „nur durch neue Büroformen zu realisieren [ist].“ (Martin 2007: 4)

Die Nachteile der Zellenbüros versucht das Großraumbüro auszumerzen. Vollkommen offene Bürolandschaften bilden sozusagen das komplette Gegenstück zu ihnen und bieten die Möglichkeit, absolut offen und uneingeschränkt zusammenzuarbeiten. Dabei müssen jedoch einschneidende Abstriche im Bereich Privatsphäre und Arbeitsatmosphäre gemacht werden. „Nicht jede Person kann in der Atmosphäre eines Großraumbüros mit entsprechender Geräuschkulisse ihre Arbeit gut erledigen.“ (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2021: 28)

Das große Ziel neuer Bürokonzepte ist zum einen die Steigerung der Effektivität der Tätigen, indem die Gestaltung flexibles Zusammenarbeiten und offenen Austausch ermöglicht. Des Weiteren sollen aber auch Kosten gespart werden. Hintergrund ist, dass aufgrund der digitalen Möglichkeiten viele Tätigkeiten im Außendienst oder vom Homeoffice erledigt werden. Auch in der öffentlichen Verwaltung wird weniger im Büro gearbeitet. Ungenutzte Flächen verursachen allerdings unnütze Kosten, welche eingespart werden können. Ein beliebtes Werkzeug dafür ist das „Desk-Sharing-Prinzip“. Dabei

werden Arbeitsplätze nicht mehr fest an eine Person vergeben, sondern von allen Nutzern nach vorheriger Absprache geteilt. (vgl. Martin 2007: 2)

Doch welche Raumkonzepte sind konkret geeignet, die Zusammenarbeit in einer Organisation zu fördern? Die Zellen- und Großraumbüros sind aus den genannten Gründen keine guten Antworten auf diese Frage. Alternativ nennt Martin in seinen Ausführungen noch Gruppenbüros und Kombibüros. Beide Formen verfolgen den Ansatz, die Vorteile beider Extreme zu erhalten und die Nachteile soweit wie möglich zu eliminieren.

Die Gruppenbüros sind in aller Regel für drei bis 25 Personen ausgelegt und zeichnen sich durch die Bildung von Arbeitseinheiten aus. Das bedeutet, dass die Nutzer desselben Büros ähnliche Tätigkeiten erledigen. Dabei wird angenommen, dass zwischen diesen Beschäftigten ein erhöhtes Austauschbedürfnis besteht. Dem wird mit dem gemeinsamen Büro entsprochen, wobei andere Nutzer aus anderen Arbeitsbereichen abgeschirmt und somit ungestört bleiben. (vgl. Martin 2007: 7 f.) Dieses Konzept hat jedoch zwei Nachteile: Die Gruppe kann auch untereinander ablenkend wirken – die Geräuschkulisse von 25 Personen kann durchaus enorm sein. Des Weiteren werden auch so keine flexiblen Austauschstrukturen unterstützt. Es wären erneut immer dieselben Angehörigen aus einem bestimmten Tätigkeitsbereich, die zusammenkämen.

Dagegen sind die Kombibüros sehr viel flexibler gestaltet. In Anlehnung an die Zellenbüros sind entlang der Gebäudefassade mehrere Einzel- oder Doppelbüros angeordnet. Diese sind zur Mitte hin mit einer Glaswand ausgestattet. So wird der Flurbereich mit künstlichem Licht versorgt und kann seiner neuen Zweckbestimmung dienen: Er bietet eine neue multifunktionale Fläche, die neben Archiv oder Kaffeeautomat temporäre Arbeitsplätze oder Besprechungszonen bereithalten kann. So arbeiten die Beschäftigten in ihren abgetrennten Zimmern ungestört an ihren individuellen Aufgaben und können bei Bedarf den offenen Bereich für Gruppentätigkeiten nutzen. (vgl. Martin 2007: 9 f.) Bedenklich könnten jedoch visuelle Ablenkungen oder auch ein Gefühl des beobachtet Werdens durch die verglaste Bürowand sein. Ebenso fraglich ist, wie die räumliche Abgrenzung überwunden wird. Die zu überwindende Schwelle, sich aus seinem Büro in die Gruppenflächen zu begeben wird wahrscheinlich je nach Person als unterschiedlich groß empfunden.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement gibt zum Thema Raumgestaltung explizite Hinweise, die der Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung förderlich sind und dennoch die individuellen Ansprüche beachten. Danach sollte der Fokus auf flexiblen, multifunktionalen Räumen liegen, die primär den darin zu verrichtenden Tätigkeiten anzupassen sind. (vgl. 2021: 29) Zur Optimierung der Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse spielen Wahlmöglichkeiten

für die Beschäftigten eine besondere Rolle. Hilfreich bei der Umsetzung dieser Vorstellung sind flexible Räume, die mit beweglichen Elementen ausgestattet sind und so je nach aktuellem Bedarf angepasst werden können. So wird den Nutzenden „das Gefühl gegeben, dass sie selbst Einfluss auf ihre Umgebung haben.“ (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2021: 30) Für informelle Gespräche und Erholung müssen aber auch Bereiche eingerichtet werden, die eine entspannte Atmosphäre vermitteln und Regeneration ermöglichen, z. B. eine Küche oder eine Dachterrasse. Diese tragen vermehrt zu einer besseren Zusammenarbeit bei, da Hemmschwellen leichter überwunden und Hierarchien vernachlässigt werden können.

„Offene Raumkonzepte können die Zusammenarbeit anregen. Jedoch muss dabei abgewogen werden, wie viel Möglichkeiten zur Privatheit und Territorialität den einzelnen Individuen [...] zugestanden werden sollen.“ (Becker/ Graf-Szczuka/ Wieschrath 2022: 156) Mit Territorialität ist hier der Raum gemeint, den einzelne Beschäftigte sich individuell aneignen. Dieser Aspekt darf bei der Gestaltung neuer Büroräume nicht außer Acht gelassen werden, da er Orientierung ermöglicht und so das Wohlbefinden steigert. Ohne ein ausreichendes Maß an persönlichem Wohlbefinden wird es schwer sein, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gestalten. Folglich sind Räumlichkeiten ein wesentlicher Einflussfaktor auf das Arbeiten 4.0, deren Gestaltung großer Aufmerksamkeit bedarf.

3.2.6 Globalisierung

Die Globalisierung, also die weltweite Verflechtung in nahezu allen Lebensbereichen der Menschen, ist wahrscheinlich einer der Trends mit der größten Veränderungsintensität auf die neuen Arbeitswelten. (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2022) „Wettbewerbsdruck wird zum Treiber für [...] Innovationen, Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen. Unternehmens-, Entscheider- und Investorenstrukturen werden multinational, Entscheidungen werden stärker dezentral getroffen und Unternehmen produzieren über Unternehmensgrenzen hinweg in Wertschöpfungsnetzwerken [...]. Hervorstechendes Merkmal der Globalisierung ist längst nicht mehr nur der grenzüberschreitende Handel von Waren, die an den unterschiedlichen Orten der Welt produziert wurden, sondern die globale Arbeitsteilung bereits in ihrer Herstellung.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 26)

Die bisher beschriebenen Entwicklungen im Bereich Zusammenarbeit scheinen, wenn überhaupt, sekundär durch die oben genannten Aspekte, welche Globalisierung definieren, bedingt zu sein, zumindest auf den ersten Blick. Welche (unterschätzten) Auswirkungen die Globalisierung auf die Zusammenarbeit in einer Organisation haben kann, wird nachstehend kurz umrissen.

Erste Assoziationen der Globalisierung sind oftmals ein erhöhter Wettbewerbsdruck für Unternehmen, da internationale Akteure leichter auf den Markt zugreifen können. Auch die starke Entwicklung von Schwellenländern und der Wirtschaftskraft der dortigen Unternehmen führt zu größerer Konkurrenz. (vgl. Zink/Bosse 2019: 38) Ermöglicht wurde auch diese Entwicklung durch die Einflüsse der Digitalisierung. Kosten für Kommunikation und Transport sind durch moderne Technik deutlich niedriger als noch vor wenigen Jahrzehnten. (vgl. Zink et al. 2019: 56) Für die Unternehmen bedeutet der Konkurrenzdruck vor allem, dass die Produktivität gesteigert werden muss, um am Markt überleben zu können. Hier spielt neben vielen weiteren Faktoren auch die Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation eine wichtige Rolle. Durch eine verbesserte Kooperation können Prozesse effizienter gestaltet und so die Produktivität gesteigert werden.

Zugegeben ist dieser Zusammenhang von Globalisierung und Kooperation etwas abstrakt. Viel deutlicher wird er, wenn man die Arbeitnehmer selbst betrachtet. Durch Zuwanderung verändert sich die Personalstruktur dahingehend, dass der Anteil ausländischer Arbeitnehmer zunimmt. Dies betrifft „nicht mehr nur auf ausführender Ebene tätige Gastarbeiter, sondern auch qualifizierte Mitarbeiter.“ (Wunderer/Dick 2007: 39) Auch Führungskräfte und Spezialisten sind von dieser Entwicklung betroffen.

Mit der Einstellung von Ausländern werden neue Kulturen und damit neue Werte in die Organisation gebracht. Diese sind wiederum eine „wichtige Einflussgröße für Kontext und Beziehungsgestaltung am Arbeitsplatz.“ (Wunderer 2011: 529) Dadurch wird selbstredend auch die Zusammenarbeit beeinflusst, die nicht selten auf persönlichen Beziehungen und in der Organisation geltenden Werten beruht. Wunderer beschreibt einen durch die Globalisierung verursachten Wertpluralismus in den Organisationen. Durch die internationale Verflechtung prallen mitunter auch Landeskulturen aufeinander. Die Zusammenarbeit kann demnach durch eine internationale Besetzung der Belegschaft innerhalb einer Organisation beeinflusst werden, aber auch durch internationale Partner.

Die daraus resultierende Interkulturalität bedarf besonderer Aufmerksamkeit, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht zu gefährden. Ein Beispiel: Beschäftigte aus Kulturen mit einer kollektivistischen Ausrichtung wie China verstehen das konkurrenzorientierte Verhalten europäischer Kollegen oft als gruppenschädigend statt leistungsfördernd. (vgl. Wunderer/Dick 2007: 104) Des Weiteren empfindet ein Beschäftigter mit deutschem Kulturverständnis es als äußerst unhöflich, wenn der Gegenüber inmitten eines Gespräches ein Telefonat annimmt. Dabei ist es in anderen Kulturkreisen absolut normal, immer ansprechbar zu sein und mehrere Aufgaben nebeneinander zu erledigen. Für eine harmonische Zusammenarbeit wird es daher für die Beschäftigten immer wichtiger, interkulturelle Kompetenzen und gegenseitiges Verständnis zu entwickeln.

Alle dargelegten Folgen der Globalisierung auf die Art der Zusammenarbeit sind auch auf die Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung übertragbar. Fachkräftemangel und Globalisierung zwingen auch die im öffentlichen Dienst Tätigen, sich mit fremden Kulturen zu verständigen, sei es, weil neue Kollegen aus anderen Kulturkreisen dazu kommen oder ausländische Bürger bzw. Unternehmen auf die Bildfläche treten. Doch auch Strukturen und Prozesse werden zunehmend von globalen sowie insbesondere europäischen Einflüssen bestimmt. Insofern ist es geboten, dass Organisationen der öffentlichen Verwaltung ihre Interessen gegenüber diesen internationalen Einflussgebern vertreten. (vgl. Hopp 2020: 52) Auch dieser Art von Zusammenarbeit muss große Aufmerksamkeit geschenkt werden, damit sie erfolgreich gestaltet werden kann.

Abschließend kann zum Themenkomplex Arbeiten der Zukunft gesagt werden, dass es viele Ansätze gibt, nach denen Arbeit 4.0 gestaltet werden kann. Nahezu jede Veränderung zieht Auswirkungen auf die Art und Weise des Zusammenarbeitens nach sich. Diese sind selbstverständlich mal mehr oder weniger schwerwiegend. Jede Veränderung innerhalb einer Organisation bedarf daher der genauen Überprüfung, wie sie sich auch auf die Kooperationsbeziehungen auswirken kann. Da es für die Umsetzung neuer Arbeitskonzepte keine Blaupause gibt, müssen individuelle Überlegungen vor jeder Neugestaltung erfolgen. Je nach Arbeitsform oder tatsächlicher Umsetzung müssen verschiedene Aspekte geregelt werden. (vgl. Seibold/Mugler 2022: 3)

4 Nutzerbefragung des Working Labs

Auf dem Ferdinandplatz in Dresden entsteht derzeit das Stadtforum, welches ab 2025 Teile der Verwaltung der Landeshauptstadt beherbergen soll. Dieser Neubau, dessen Planung bereits 2017 gestartet wurde, soll laut Oberbürgermeister Dirk Hilbert eine bessere Form der Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und den Menschen in Dresden ermöglichen. Daher fiel die Wahl wohl auch auf den zentral gelegenen Platz (direkt neben dem Rathaus). Das Stadtforum soll aber auch dazu dienen, eine neue Form von Austausch und gemeinsam Arbeiten innerhalb der Stadtverwaltung zu finden. (vgl. Landeshauptstadt Dresden o. J.) Für die Gestaltung der Arbeitsplätze sollen daher die Ansätze der modernen Arbeitswelten ausschlaggebend sein. Dies braucht jedoch wie oben beschrieben sehr individuelle Lösungen, insbesondere für eine so große Organisation wie die Verwaltung der sächsischen Landeshauptstadt.

Den Empfehlungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement folgend, sollten die Betroffenen möglichst umfassend in den Gestaltungsprozess mit einbezogen werden. (vgl. 2021: 31) Die Umsetzung dieser Empfehlung erfolgte durch das Working Lab. Die Entscheidung zur Einrichtung dieses Reallabors fiel 2020, seit 2022 können die Nutzer den Arbeitsplatz der Zukunft erproben. Ziel ist es bis 2025 möglichst

viele Erkenntnisse über die Anforderungen der Stadtverwaltung an neue Arbeitswelten zu erhalten. Die dafür erstellte Umfrage ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels. Zuerst wird näher erläutert, was das Working Lab ist, was bezweckt wird und wie die Umsetzung erfolgt. Sodann wird näher darauf eingegangen, wie die Nutzerumfrage erstellt und wie die Auswertung in dieser Arbeit vorgenommen wurde.

4.1 Vorstellung des Working Labs

Das Working Lab ist Teil des Projektes „Arbeitsplatz der Zukunft“ der Landeshauptstadt Dresden. Ziel dieses übergeordneten Projekts sind die Etablierung des Arbeitsplatzes der Zukunft sowie die Erarbeitung und Weiterentwicklung von Grundsätzen und Standards zur Umsetzung neuer Arbeitswelten in der Landeshauptstadt. Denn die Stadtverwaltung sieht einen Paradigmenwechsel in ihrem Arbeitsalltag, der Auswirkungen in den Bereichen Bau, Technik und Arbeitsorganisation hat. Um den Arbeitsplatz der Zukunft möglichst passgenau auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zuschneiden zu können, wurde das Working Lab zur Erprobung der neuen Arbeitswelten eingerichtet. Die Verantwortung für das Reallabor trägt dabei die Abteilung Organisation des Haupt- und Personalamtes. (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2021, 4 f.)

Als konkrete Ziele des Working Labs hat die Stadt die folgenden definiert:

- Erprobung neuer Geschäftsprozesse zur Erkenntniserlangung für Organisation von Arbeitsabläufen
- neue Arbeitsbedingungen für Beschäftigte erlebbar machen und Erfahrungen in Strategie für Stadtforum übertragen
- Erprobung neuer Verhaltensweisen gegenüber Kunden des Stadtforums (Nutzer, Bürger und Unternehmen) (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2021: 4 f.)

Auch die Art der Zusammenarbeit und Vernetzung der Bediensteten soll neu und ämterübergreifend gestaltet werden. Ebenso soll durch die aktive Mitwirkung der Bediensteten deren Akzeptanz für den Veränderungsprozess erhöht werden. Auch die Erprobung neuer Arbeitsgeräte und Möbel sind ein Teilziel des Working Labs. Im Sinne der Nachhaltigkeit werden die Räumlichkeiten des Working Labs nach ihrem „Erprobungseinsatz“ ab 2025 dauerhaft durch noch auszuwählende Organisationseinheiten der Stadtverwaltung genutzt.

Das Working Lab ist angelegt worden in Räumen des Rathauses am Dr.-Külz-Ring. Die Arbeitsfläche umfasst auf 2 Etagen verteilt etwa 445 m² zuzüglich eines großzügigen Treppenbereichs. Die Ausstattung ist modular angelegt und bietet verschiedene Bereiche für kommunikative, konzentrierte oder Gruppenarbeit. Insgesamt sind 29 ständige und 15 temporäre Arbeitsplätze vorgesehen. Unter letzteren sind beispielsweise

Besprechungsboxen oder Brainstorming-Bereiche zu verstehen. (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2021: 6) Im Wesentlichen ist der Bereich in der oberen Etage kommunikativen Tätigkeiten gewidmet. Die untere Etage ist zumeist für konzentrierte Arbeiten ausgelegt.

Die Nutzung des Working Labs ist freiwillig und für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung offen, sofern deren Tätigkeit geeignet ist. So ist z. B. eine Front-Office-Nutzung mit Bürgerkontakt nicht vorgesehen, da das offene Raumkonzept dies nicht zulässt. (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2021: 8 f.) Das Nutzungskonzept sieht primär eine Erprobungsphase für Organisationseinheiten, die in das Stadtforum einziehen werden, vor. Diese ist mit zwei bis sechs Monaten angegeben. Aber auch andere interessierte Beschäftigte sollen im Working Lab arbeiten können. Die Durchmischung ist gewollt, um neue Formen des Zusammenarbeitens zu ermöglichen. (vgl. Landeshauptstadt Dresden 2021: 7)

4.2 Methodik der Umfrage

Zur Erfassung der Nutzererfahrungen wurde durch die Abteilung Organisation des Haupt- und Personalamts der Landeshauptstadt Dresden eine Befragung initiiert und umgesetzt. Eine Auswertung erster Nutzererfahrungen übernahmen Studentinnen der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. In den nachfolgenden beiden Abschnitten wird die Methodik dieser Umfrage hinsichtlich ihrer Erstellung und Auswertung dargestellt.

4.2.1 Erstellung

Die Umfrage wurde durch das Haupt- und Personalamt, Abteilung Personalstrategie und Recht, Koordinatorin Arbeitsplatz der Zukunft in Form einer Onlineumfrage erstellt. Als Plattform wurde das Beteiligungsportal des Freistaates Sachsen gewählt. So konnte eine flexible und datenschutzkonforme Durchführung gewährleistet werden.

Die Umfrage wurde anonym durchgeführt. Die Teilnahme daran war freiwillig. Da deshalb die Zahl der Antworten nicht vorhersehbar war, wurden Fragen zu Persönlichkeitsmerkmalen wie Alter, Geschlecht oder Tätigkeit nicht gestellt. So wurden für den Fall einer geringen Teilnahmequote Rückschlüsse auf einzelne Personen verhindert und die Anonymität gewahrt.

Die Erstellung des Fragebogens inklusive der Auswahl der Frage- und Antwortarten lag nahezu vollständig in den Händen der Landeshauptstadt Dresden. Bis auf kleine Anmerkungen gab es vonseiten den mit der Auswertung beauftragten Studentinnen keine Einflussmöglichkeiten auf die Konzeption des Fragebogens. Daraus resultierenden Schwierigkeiten in der Auswertung werden an den relevanten Stellen erläutert.

Die Umfrage wurde erstellt, um Erfahrungen der Working Lab Nutzer in möglichst allen Bereichen des Arbeitserlebnisses zu erfassen. Der Fragebogen ist daher in folgende Abschnitte untergliedert worden: Gesamteinschätzung, Raumkonzepte und Ausstattung, Zusammenarbeit, Arbeitsprozesse, Führung sowie Organisation des Working Labs. Insgesamt umfasste der Fragebogen daher 50 Seiten. Diese Arbeit ist dem Fragebogenblock zur Zusammenarbeit gewidmet. Die Auswertung der anderen Abschnitte erfolgt gesondert.

Insgesamt wurden zum Thema Zusammenarbeit 16 Fragen, teilweise mit Teil- und Folgefragen, gestellt. Zum Großteil handelte es sich um geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und Einfachauswahl. Für Frage 6 wurde allerdings eine Mehrfachauswahl zugelassen, um das Meinungsspektrum möglichst genau zu erfassen. Ergänzt wurden die geschlossenen Fragen mit insgesamt sechs offenen Fragen, bei denen die Teilnehmenden in Freitextfeldern antworten konnten.

Um das unbeabsichtigte Auslassen einzelner Fragen zu verhindern, sollten alle Fragen als Pflichtangabe festgelegt werden. Bei einer Frage fiel auf, dass diese Eigenschaft versehentlich nicht festgelegt worden war und infolgedessen einige Teilnehmer die Frage übersprangen. Auch die Freitextfelder für die offenen Antworten wurden nicht als Pflichtangabe markiert, sodass stellenweise sehr wenig Angaben gemacht wurden.

Die Einladung der Working Lab Nutzenden zum Ausfüllen des Fragebogens erfolgte per E-Mail. Diese erhielten sie meistens zum Ende der Erprobungsphase. Einzelne Personen wurden erst nach der Rückkehr an ihren ursprünglichen Arbeitsplatz zur Teilnahme eingeladen. In der E-Mail wurde um Feedback über den Umfragelink gebeten. Auf die Freiwilligkeit und Anonymität wurde hingewiesen. Dass die Rückmeldungen in die Entwicklung des Arbeitsplatzes der Zukunft einfließen würden, wurde ebenfalls mitgeteilt.

4.2.2 Auswertung

Die Umfrage war als dauerhaftes Tool vorgesehen, um die Nutzererfahrungen im Working Lab zu erfassen. Demnach ist die Möglichkeit zur Rückmeldung für die Nutzenden möglichst lang offen zu halten. In Absprache mit der Landeshauptstadt Dresden wurde festgelegt, die Daten zur Auswertung für diese Arbeit bis einschließlich 27.01.2023 zu verwenden. Die Auswertung beschränkt sich auf den Abschnitt Zusammenarbeit im Fragebogen. Die darin enthaltenen Fragen wurden zur verbesserten Übersichtlichkeit gesondert nummeriert. Der Fragebogenauszug ist mit der neuen Nummerierung als Anhang 1 dieser Arbeit beigefügt.

Im Zeitraum vom 07.11.2022 bis 27.01.2023 wurden 51 bearbeitete Fragebögen gesendet. Die Daten wurden von der Initiatorin in Form einer Excel-Tabelle zur Verfügung gestellt. Ein Zugang zum Beteiligungsportal wurde zwar erbeten, war aber nicht umsetzbar.

Die Auswertung der Umfragedaten erfolgte mithilfe von MS Excel. Zunächst erfolgte eine allgemeine Betrachtung der Daten pro Frage. In Kapitel 5 wurden die Antworten nicht für jede Frage bis ins Detail analysiert, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Sie beschränkt sich daher auf wesentliche Aussagen und Besonderheiten.

Für die Frage mit Mehrfachauswahl erfolgte die Auswertung nach der Anzahl der Nennungen pro Antwortoption. In Summe konnten die Optionen 100% übersteigen, weil es durch die Mehrfachnennungen mehr Antworten als Teilnehmende gab. Dieser Umstand wurde an der betroffenen Stelle in der Auswertung deutlich gemacht, indem auf die Möglichkeit der Mehrfachauswahl hingewiesen und die dazugehörige Abbildung mit dem Stichwort „Mehrfachnennungen“ versehen wurde. Für die Analyse der freien, von den Teilnehmenden selbst verfassten Antworten erfolgte zunächst die Ermittlung von Kernaussagen der jeweiligen Äußerungen. Anschließend wurden die Antworten geclustert anhand individuell erstellter Kategorien.

Zur bildhaften Darstellung der Umfrageergebnisse wurden verschiedene Diagrammtypen eingesetzt: In einem Säulendiagramm sind die Antwortmöglichkeiten auf der horizontalen Achse verteilt. Die Säulen sind je einer der Antwortoptionen zugeordnet und verlaufen vertikal. Ihre Höhe stellt die Häufigkeit dar, mit der die Aussage angegeben wurde. Balkendiagramme sind im Gegensatz dazu so aufgebaut, dass an der vertikalen Achse die Antworten aufgeführt sind und die horizontalen Balken die Nennungen wiedergeben. Für die Auswertung der Matrixfragen¹ wurden auch gestapelte Balkendiagramme genutzt. Das bedeutet, dass den verschiedenen Antwortoptionen je eine Farbe zugeordnet ist und die Teilfrage somit in einem Balken dargestellt ist. Dieser besteht aus unterschiedlichen Farbteilen, welche die Häufigkeit der Antworten darstellen. Beim Typ Kreisdiagramm wird ein Kreis in Sektoren aufgeteilt, wobei je einer für eine Antwortoption steht. Der Winkel des Sektors respektive dessen Fläche wird so bestimmt, dass er die Häufigkeit der Nennungen der Antwort abbildet.

Auf konkrete Schlussfolgerungen und Deutungen wurde in der Auswertung sowie auch im abschließenden Fazit weitestgehend verzichtet. Der Auftrag der Initiatorin lautete dahingehend, die Rohdaten der Umfrage auszuwerten und so nutzbar zu machen. Die Landeshauptstadt Dresden wird auf dieser Datenbasis Einschätzungen für die Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft für ihre Verwaltung vornehmen.

¹ Bei Fragen in Matrixform werden gleichbleibende Antwortoptionen für alle Teilfragen definiert, wie bspw. bei Frage 2 des Fragebogens (siehe Anhang 1).

5 Ergebnisse der Nutzerbefragung des Working Labs

Im für die Auswertung relevanten Zeitraum erprobten insgesamt 116 Personen den Arbeitsplatz der Zukunft im Working Lab, davon 76 im Jahr 2022 und 40 im Januar 2023. Der Fragebogen wurde von insgesamt 51 Befragten beantwortet. Dies entspricht einer passablen Rücklaufquote von rund 43,97 %. Der Abschnitt Zusammenarbeit des Fragebogens gliederte sich in die Teilbereiche Zusammenarbeit im Allgemeinen, innerhalb einer Organisationseinheit sowie zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. Diese Dreiteilung wird auch in der folgenden Auswertung übernommen.

5.1 Zusammenarbeit Allgemein

Die ersten Fragen des Abschnitts zielten auf keine spezielle Form der Zusammenarbeit ab. Vielmehr dienten diese der Erfassung, inwiefern unterschiedliche Raumausstattungen und Tools die Zusammenarbeit beeinflussen.

5.1.1 Raumkonzepte

In Frage 1 wurde um eine Gesamteinschätzung gebeten, ob das Raumkonzept der neuen Arbeitswelten die Zusammenarbeit im Allgemeinen unterstützte, wobei die Antwortoptionen „Ja“ oder „Nein“ gegeben waren.² Bei dieser Frage ist zu beachten, dass sie erst nachträglich aufgrund einer Überarbeitung des Fragebogens eingefügt wurde, sodass bis einschließlich 21.11.2022 hierzu keine Einschätzungen abgegeben wurden. Insgesamt beantworteten daher nur 36 statt 51 Teilnehmende diese Frage. Aufgrund dessen könnten die Daten hier eine geringere Aussagekraft besitzen. Diese Besonderheit trifft nur auf diese erste Frage zu.

² Frage 1: „Wurde die Zusammenarbeit im Allgemeinen durch das Raumkonzept der Neuen Arbeitswelten (offene Arbeitsbereiche, Besprechungsräume etc.) unterstützt?“

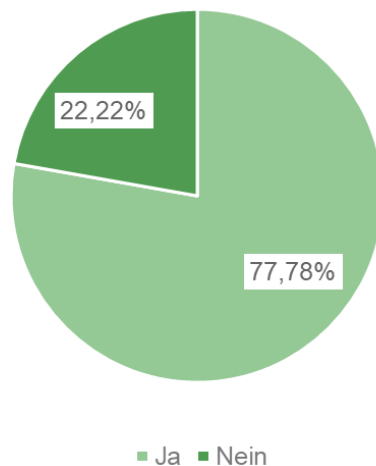


Abb. 3: Einschätzung der Unterstützung durch das Raumkonzept

Wie Abbildung 3 jedoch zeigt, ist schon bei den vorliegenden 36 Antworten eine klare Tendenz ablesbar: 28 Personen bejahten eine Förderung der Zusammenarbeit durch das Raumkonzept des Working Labs, nur acht verneinten dies. Das entspricht einer deutlichen Zustimmung von 77,78 %. Gründe für diese Einschätzung konnten an dieser Stelle nicht ausgemacht werden, könnten jedoch anhand der nachfolgenden Fragen abgeleitet werden.

Anschließend wurden alle 51 Teilnehmenden gefragt, inwiefern einzelne Raummodule die Zusammenarbeit unterstützt haben.³ Hierbei gab es für die sieben Module je eine Teilfrage mit einheitlicher Bewertungsmatrix, die „gar nicht“, „weniger“, „etwas“ und „sehr“ beinhaltete. Ergänzt wurden diese Möglichkeiten durch die neutrale Aussage „nicht zutreffend“. Diese wurde wahrscheinlich vor allem ausgewählt, wenn eine Erprobung des Tools während der Nutzungsphase nicht erfolgt ist.

³ Frage 2: „Wie wurde die Zusammenarbeit unterstützt durch ...?“.

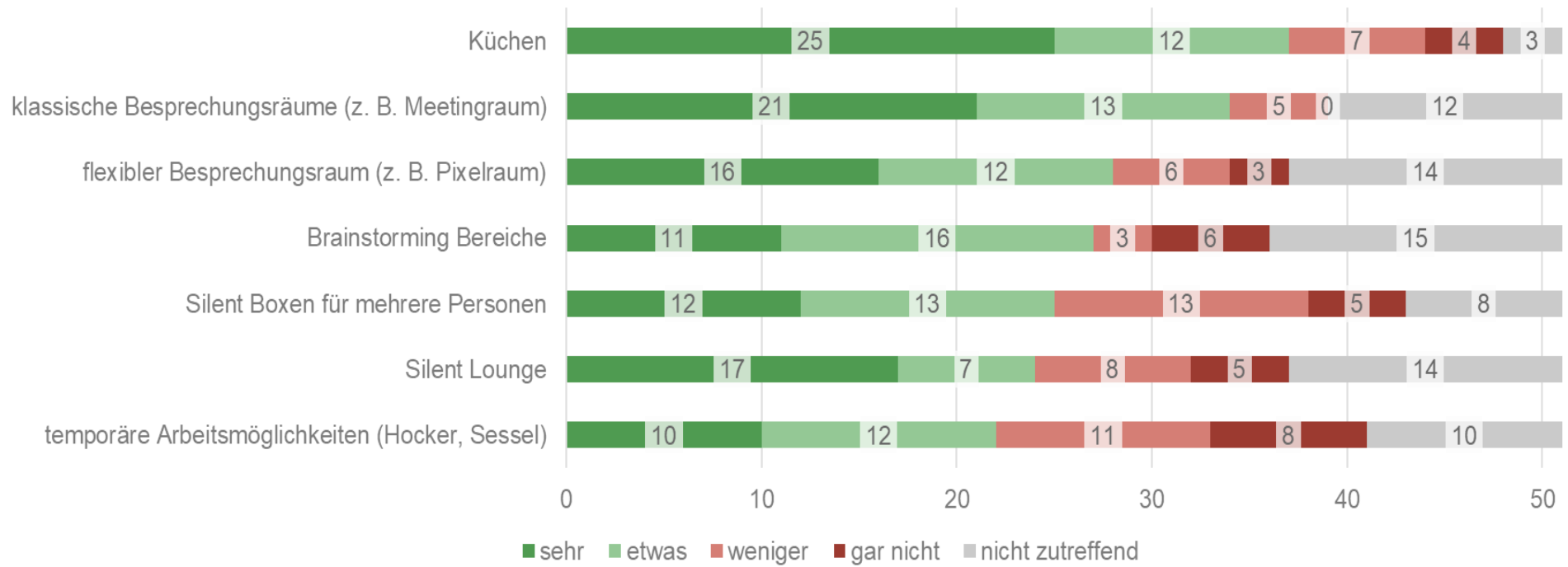


Abb. 4: Grad der Unterstützung durch Raummodule

Die Verteilung der Antworten stellt das Balkendiagramm in Abbildung 4 übersichtlich dar. Dabei fällt auf, dass die Bereiche mit den meisten positiven Bewertungen die Küchen sind. Insgesamt 37 Personen gaben an, dass diese die Zusammenarbeit sehr oder etwas unterstützt haben, was 72,55 % der Befragten entspricht. Das Working Lab verfügt über zwei Küchenbereiche, je einen auf jeder Etage. Die positive Einschätzung könnte auf dem informellen Charakter dieser Bereiche beruhen. Sie ermutigen zum Austausch und könnten daher besonders förderlich empfunden worden sein.

Des Weiteren wurden die beiden Besprechungsräume (einmal in klassischer und einmal mit flexibler Ausgestaltung) sehr positiv eingeschätzt. Die klassische Variante konnte aus Sicht von 2/3 der Nutzer zur Zusammenarbeit beitragen (21 Mal „sehr“ und 13 Mal „etwas“). Mit nur fünf Gegenmeinungen (alle in Kategorie „weniger“) und 12 neutralen Stimmen wurde der klassische Meetingraum am positivsten eingestuft. Diese Einschätzung könnte darauf basieren, dass die gewohnte Einrichtung des Beratungsraumes Sicherheit und eine konzentrierte Atmosphäre vermittelt haben. Die Nutzer kannten dieses Konzept der Raumstruktur und konnten auf etablierte Werkzeuge für Zusammenarbeit und Austausch zurückgreifen. Diese Vermutungen basieren auch darauf, dass die flexible Ausgestaltung des Besprechungsraums ebenfalls von circa 54,90 % der Befragten positive Einschätzungen erhielt (16 Mal „sehr“ und 12 Mal „etwas“). Hier wurden aber auch neun (statt nur fünf) negative Meinungen geäußert, davon drei Mal in der Kategorie „gar nicht“. Eventuell konnten sich diese Nutzer nicht so schnell auf die flexible Gestaltung einlassen oder keinen Mehrwert zur klassischen Variante erkennen.

Jedes der abgefragten Raummodule hat laut Einschätzung der Befragten eher zur Zusammenarbeit beigetragen, wie Abbildung 4 verdeutlicht. Besonders zwiespaltig ist jedoch das Modul temporäre Arbeitsmöglichkeiten. Diese sind jedoch meist für Einzeltätigkeiten konzipiert worden. Daher erschienen die 19 negativen Einschätzungen (entspricht 37,25 %) verständlich. Besonders auffällig war die große Anzahl an ablehnenden Stimmen bezüglich der Silent Boxen für mehrere Personen. Hier gaben 18 Teilnehmende an, sie seien gar nicht (fünf Nennungen) oder weniger (13 Nennungen) der Zusammenarbeit zuträglich. Dies ist verwunderlich, da sie dafür konzipiert wurden, in der offenen Raumgestaltung des Working Labs vertrauliche Gespräche zu führen. Die geräuschabsorbierenden Wände und dezentrale Platzierung der Boxen sollten persönlichen Austausch erleichtern. Diese Funktion konnten 25 Personen erkennen (13 Mal „etwas“, zwölf Mal „sehr“). Gründe für die Ablehnung der einzelnen Personen müssten ggf. anhand der Daten aus dem Fragebogenbereich Raumkonzepte und Ausstattung ermittelt werden.

Zuletzt wurden in diesem Abschnitt des Fragebogens Erkundigungen zum Pixelraum eingeholt. Dies ist einer der flexiblen Besprechungsräume. Die Sitz- und Tischmöbel

bestehen aus variabel kombinierbaren Holzwürfeln. So kann die Raumausstattung an die jeweiligen Anforderungen der Besprechung angepasst werden. Ob dies erfolgte, wurde mit der Frage 3.1 ermittelt.⁴ Ein Umbau erfolgt durch 45,10 % der Antwortenden (23 Personen). 49 Teilnehmende verneinten die Frage (49,02 %) und drei wählten die Antwort „nicht zutreffend“ (5,88 %). Es liegt die Vermutung nahe, dass diese drei den Pixelraum nicht genutzt haben.

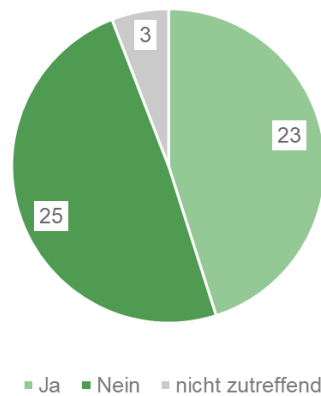


Abb. 5: Verteilung der Nutzungen des Pixelraums

Die nachfolgende Frage, ob der Umbau die Besprechung beeinflusst hat⁵, wurde logischerweise ausschließlich den 23 Personen gestellt, welche die vorherige Frage bejaht hatten. Von diesen stellten insgesamt nur 13 Auswirkungen auf ihre Besprechungen fest (entspricht 56,62 %), wie Abbildung 6 zeigt.

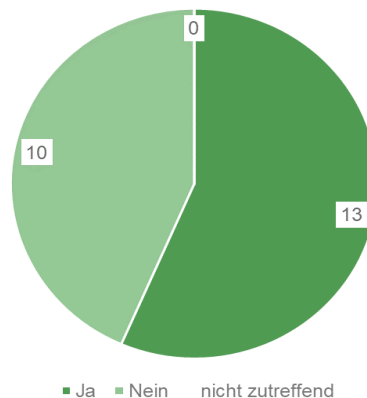


Abb. 6: Einschätzungen zum Einfluss der Raumstruktur

Die restlichen zehn Teilnehmenden (43,48 %) verneinten diese Frage. Die Antwort „nicht zutreffend“ wurde nicht ausgewählt. Bei der Deutung dieser Ergebnisse fällt auf, dass das Wort „Einflüsse“ in der Fragestellung sehr weit gegriffen war. Was genau darunter zu verstehen sein sollte, wurde nicht näher erläutert. Daher wäre möglich, dass bei den

⁴ Frage 3.1: „Haben Sie die Möglichkeit genutzt den Pixelraum entsprechend dem Zweck Ihrer Besprechung umzubauen?“.

⁵ Frage 3.2: „Hatte die veränderte Raumstruktur Einflüsse auf Ihre Besprechungen?“.

Antwortenden unterschiedliche Auffassungen vertreten wurden. Die Ergebnisse sind daher nicht sehr aussagekräftig, auch weil sich nur eine leichte Tendenz zur Antwort „Ja“ abzeichnet.

Die 23 Teilnehmenden, die den Pixelraum umgebaut hatten, wurden ergänzend um eine Begründung ihrer Aussage gebeten.⁶ Da dies eine Freitextfrage war (also nicht als Pflichtfeld markiert) machten nur zehn Personen dazu Angaben. Darunter hatten vier die vorhergehende Frage verneint und sechs Einflüsse auf Ihre Besprechung bejaht. Die Kernaussagen der freien Antworten wurden ermittelt und geclustert. Das Ergebnis wird in Anhang 2 dargestellt, jedoch hier nicht näher beleuchtet, da die wenigen Antworten die Daten kaum aussagekräftig machen. Erwähnenswert ist dennoch, dass sich den Ausführungen zufolge zum einen die Kommunikation und durch das gemeinsame Umbauen auch das Teamgefühl verbessert hatten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die neuen Raumkonzepte überwiegend positiv angenommen wurden und aus Sicht der meisten Befragten die Zusammenarbeit unterstützten. Insbesondere die Kommunikation könnte von den offenen Strukturen profitiert haben. Es liegt aber auch die Vermutung nahe, dass eine Umstellung nicht allen Beschäftigten in kurzer Zeit gelang. Hier könnte zum Ausprobieren noch stärker ermutigt werden.

5.1.2 Kommunikationstechnik und Software

Mit den weiteren sechs Fragen wurden sodann Einschätzungen zur Nutzung von Kommunikationstechnik und Software sowie deren Einfluss auf die Zusammenarbeit erbeten. Zuerst wurde für fünf verschiedene Tools aus dem Bereich Kommunikationstechnik erfragt, wie diese die Zusammenarbeit unterstützen haben.⁷ Die Antwortmatrix glich der von Frage 2 („sehr“, „etwas“, „weniger“, „gar nicht“, „nicht zutreffend“).

⁶ Frage 3.3: „Bitte begründen Sie Ihre Antwort.“

⁷ Frage 4: „Wie wurde die Zusammenarbeit bei Beratungen durch folgende Kommunikationstechnik unterstützt?“

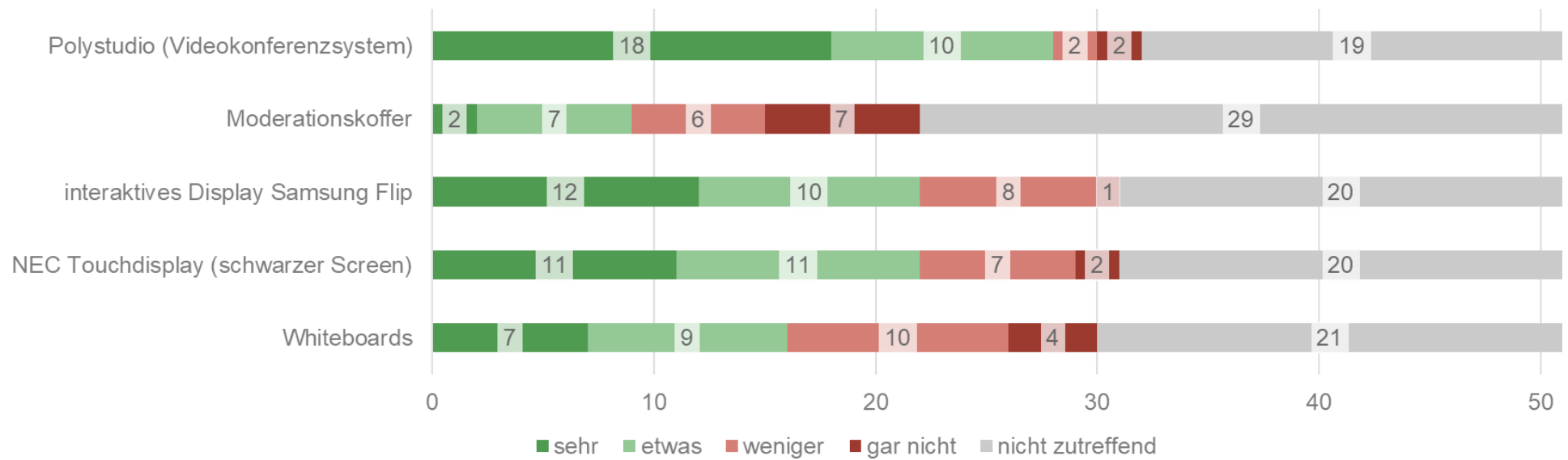


Abb. 7: Grad der Unterstützung durch Kommunikationstechnik

Wie in Abbildung 7 zu sehen, gehen auch bei dieser Frage die Einschätzungen teils weit auseinander. Besonders auffällig ist aber, dass hier die Antwortoption „nicht zutreffend“ bei jeder Teilfrage von mindestens 19 Personen gewählt wurde. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die einzelnen Tools viel weniger getestet wurden als die jeweiligen Raumelemente in Frage 2. Da je Teilfrage nur etwa 60 % der Teilnehmenden eine Einschätzung abgaben, sind die Daten mit erhöhter Vorsicht auszuwerten.

Gut erkennbar ist aber, dass vor allem das Polystudio eine sehr gute Einschätzung erhielt. Dabei handelt es sich um ein Videokonferenzsystem, welches in Verbindung mit einem der beiden Displays (der Firma Samsung bzw. NEC) genutzt wird. Es ist mit einer intelligenten Kamera ausgestattet, die während einer Videoschleife den Sprecher erkennt und diesen in den Fokus nimmt. Sprechen mehrere Teilnehmer aus demselben Raum, wird eine Vollblende eingestellt. Tonwiedergabe und Mikrofon sind in das System implementiert. Nur vier von 32 Wertungen (die 19 neutralen Einschätzungen wurden abgezogen) haben keine zusammenarbeitfördernde Funktion des Polystudios bemerkt. 28 Personen (also 87,50 % der Wertungen) bejahten positive Auswirkungen.

Auch den beiden Displays, mit denen das Polystudio gekoppelt ist, wurden überwiegend förderliche Einschätzungen zugesprochen. Beide (interaktives Display Samsung Flip und NEC Touchdisplay) sind im Grunde elektronische Whiteboards, die darüber hinaus mit einem Laptop gekoppelt werden können. So ist die Darstellung unterschiedlichster Dateien oder auch ein Internetzugang auf einem großen Bildschirm möglich. Das Touchdisplay der Firma NEC wurde bereits vor Einrichtung des Working Labs im Rathaus genutzt. Zur Erprobung wurde ein Modell von Samsung ergänzt. Je Modell gaben 20 Personen an, keine Einschätzung abgeben zu können. Ansonsten wurde ihnen jeweils 22 Mal (70,97 % der tatsächlichen Bewertungen) eine Unterstützung der Zusammenarbeit bescheinigt. Jeweils von neun Befragten wurde dies jedoch verneint, was 29,03 % der Wertungen entspricht. Die Abbildung 7 zeigt, dass dabei das Display von Samsung geringfügig besser eingeschätzt wurde.

Mit Whiteboards waren in der vorliegenden Umfrage klassische, nicht-elektronische weiße Magnettafeln gemeint. Diese wurden jedoch im Vergleich zu den elektronischen Gegenstücken als weniger gute Förderer der Zusammenarbeit eingeschätzt. Bei 30 „echten“ Bewertungen (also exklusive der 21 „nicht zutreffend“-Nennungen) waren nur 18 Personen der Meinung, dass klassische Whiteboards die Zusammenarbeit unterstützen, also rund 60,0 %. Eine fördernde Eigenschaft wurde dagegen von 14 Teilnehmenden (40,0 %) abgesprochen.

Ebenfalls kaum positiven Einfluss haben die Befragten dem Moderationskoffer zugeschrieben (13 Mal „weniger“ oder „gar nicht“). Diese Teilfrage wurde jedoch auch 29 Mal

mit „nicht zutreffend“ beantwortet, da dieses Tool wahrscheinlich nur von wenigen Testern des Working Labs genutzt wurde. Es handelt sich dabei um einen handlichen Koffer, der mit Whiteboard-Markern, Magneten und Papierstücken in unterschiedlichen Farben, Formen und Größen ausgestattet ist. Es kann vermutet werden, dass angesichts der technischen Alternativen der klassische Moderationskoffer an Bedeutung verliert und als weniger attraktiv empfunden wird. Weitergehende Aussagen sollen hier jedoch unterbleiben, da die Datenbasis mit nur 22 „echten“ Bewertungen relativ dünn ist.

Mit Frage 5.1 sollte erfasst werden, ob die Kommunikationstools auch bedarfsgerecht bedient werden konnten.⁸ Die möglichen Antworten dabei waren neben „Ja“ und „Nein“ auch „Ich habe keine der digitalen Kommunikationstechniken genutzt.“ Letztere Antwort wurde von 18 der 51 Teilnehmenden gegeben, was 35,29 % entspricht. Dies spiegelt sich auch in der vorherigen Frage wider, wo zu jedem Tool mindestens 19 Mal die Antwort „nicht zutreffend“ gewählt wurde. Das unterstützt die dort aufgestellte Vermutung, diese Angabe gehe auf das Ausbleiben einer Nutzung zurück.

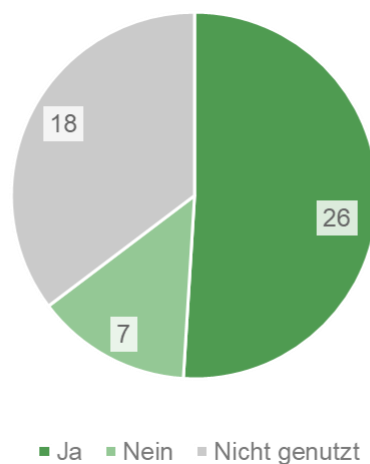


Abb. 8: Verteilung der Bedienfähigkeiten für Kommunikationstechnik

Wie das Diagramm zeigt, gaben aber auch sieben Befragte an, die Technik nicht in Gänze beherrscht zu haben. Diese 13,73 % der Teilnehmenden wurden zur nachfolgenden Teilfrage weitergeleitet und um Erläuterung gebeten.⁹ Aufgrund der wenigen Antworten wurde nur eine verknappte Auswertung analog zur Frage 5.3 vorgenommen. Die Ergebnisse sind im Anhang 3 aufgeführt. Wichtigster Punkt darin: In vier der sieben Anmerkungen war eine Einweisung in die Technik gewünscht, wobei auch die Anregung für Schulungsvideos darunter gezählt wurde.

⁸ Frage 5.1: „Konnten Sie die verschiedenen Funktionen der Kommunikationstechnik entsprechend Ihrer Bedarfe bedienen?“.

⁹ Frage 5.2: „Wo gab es Probleme und wie wurden sie gelöst? Bitte geben Sie auch an, welche Lösungen Sie sich gewünscht hätten.“.

Schließlich wurden die Befragten um Nennung der Kommunikationstools gebeten, die sie künftig verwenden würden.¹⁰ Dabei war eine Mehrfachauswahl möglich, um ein vollständiges Meinungsbild zu erhalten. Das Diagramm in Abbildung 9 zeigt die Nennungen pro Antwortoption.

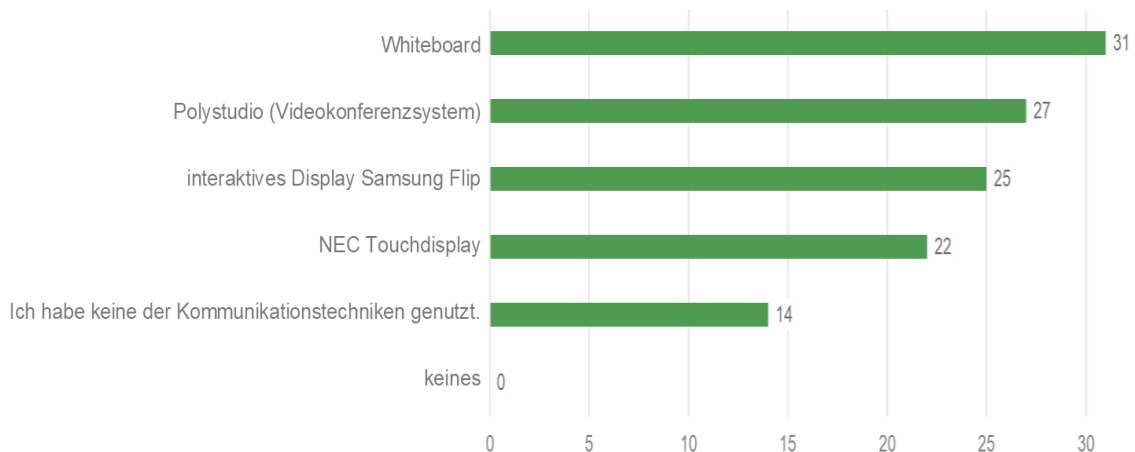


Abb. 9: Nutzungswünsche für Kommunikationstechnik (Mehrfachauswahl)

31 der 51 Teilnehmenden gaben an, das klassische Whiteboard auch zukünftig benutzen zu wollen. Damit ist es im Vergleich zu den anderen Tools am beliebtesten. Da bei Frage 4 jedoch nur 16 Personen einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit durch das Whiteboard bejahten, liegt die Vermutung nahe, dass die Beförderung der Kooperation nicht unbedingt das ausschlaggebende Kriterium für die Beantwortung der Frage 6 war. Das Polystudio und die beiden elektronischen Whiteboards erhielten zwischen 22 und 27 Nennungen. Demnach würden ungefähr die Hälfte der Befragten diese neuen elektronischen Kommunikationswerkzeuge auch zukünftig gern nutzen. Die Differenzwerte sind im Diagramm zwar deutlich zu erkennen. Allerdings sind sie absolut betrachtet relativ gering. Hier müsste zu einem späteren Zeitpunkt, wenn die Teilnehmerzahl der Umfrage höher ist, ermittelt werden, ob sich der Trend fortsetzt.

Besonders zu betonen ist außerdem, dass bei dieser Frage 14 Teilnehmende angaben, keine der Kommunikationstechniken genutzt zu haben. Das deckt sich nicht mit den Angaben aus Frage 5.1, bei der diese Antwort etwas öfter gegeben wurde (18 Mal). Diese Diskrepanz könnte daran liegen, dass in Frage 5.1 nach Bedienungsschwierigkeiten gefragt wurde. Diejenigen, welche die Technik nur „mitnutzten“ und eine andere Person die Bedienung übernahm, könnten sich hier nun im Gegensatz zu vorher angesprochen gefühlt haben. Auffällig ist außerdem, dass niemand angab, keine der genannten Tools zukünftig verwenden zu wollen. Wahrscheinlich besteht hier eine grundlegende Offenheit und auch das Bewusstsein, dass diese Kommunikationstechniken für die eigene Arbeit vorteilhaft sein können.

¹⁰ Frage 6: „Welche Kommunikationstechnik würden Sie zukünftig verwenden wollen?“.

Frage 7 bezog sich explizit auf eine Software, die versuchsweise den Beteiligten im Working Lab zur Verfügung gestellt wurde.¹¹ Dabei handelt es sich um Collaboard, einem Online-Whiteboard. Das Softwareunternehmen hinter Collaboard schreibt dazu auf seiner Webseite: „[Dies] ist eine kollaborative Plattform, die es Benutzern ermöglicht, gemeinsam an Projekten zu arbeiten. Es bietet die Möglichkeit, Ideen und Notizen auszutauschen sowie Dateien hoch- und herunterzuladen.“ (IBV Informatik, Beratungs und Vertriebs AG o. J.) Es stellte sich aber bereits mit Ablauf des Jahres 2022 heraus, dass diese Software kaum genutzt wurde. Das zeigen auch die Antworten auf die Frage 7 (Abbildung 10).

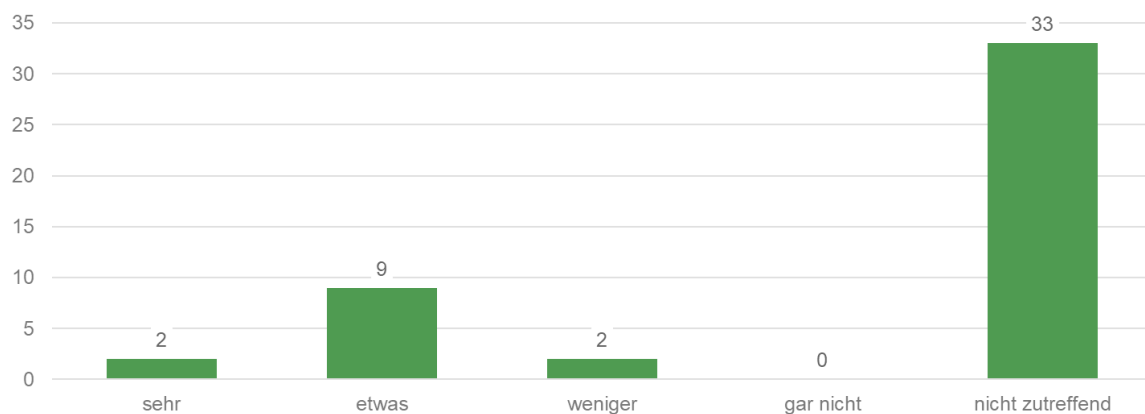


Abb. 10: Einschätzung der Unterstützung durch Collaboard

Seit dem Jahreswechsel wurde sie daher aus dem Angebot des Working Labs entfernt. Sie soll zeitnah durch eine andere Online-Whiteboard-Anwendung ersetzt werden. Eine tiefere Analyse der Antworten erscheint daher nicht zielführend und kann auch aufgrund der geringen Aussagekraft vernachlässigt werden.

Mit Frage 8 wurde sodann ermittelt, welche Software und Kommunikationstechnik außerdem für die Zusammenarbeit im Working Lab genutzt wurde.¹² Aus den frei formulierten Antworten wurden die Kernaussagen ermittelt, geclustert und im Diagramm dargestellt (siehe Abbildung 11). Eine ausführliche Übersicht der Antworten befindet sich im Anhang 4. Die genannten Softwares wurden für die Ausführungen im Hauptteil dieser Arbeit nach Funktion kategorisiert, da ansonsten eine übersichtliche Darstellung nicht möglich gewesen wäre. Unter Videokonferenzsysteme fallen somit bspw. Nennungen wie „Jitsi“ oder „Teams“. Bei der Hardware wurden „Headset“ und „Webcam“ zusammengefasst. Einzelnennungen wurden in der Kategorie „sonstige“ festgehalten (z. B. „Jira“ oder „Canva“).

¹¹ Frage 7: „Wie wurde die Zusammenarbeit bei Beratungen durch die folgende Software unterstützt?“.

¹² Frage 8: „Welche zusätzliche Software und Kommunikationstechnik für die digitale, analoge oder hybride Zusammenarbeit haben Sie genutzt?“.

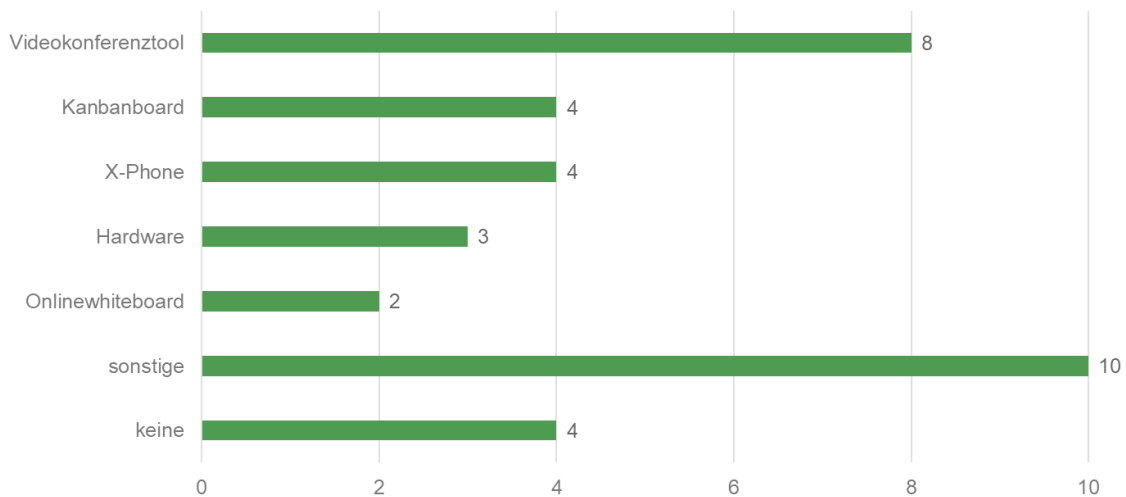


Abb. 11: Nennungen zusätzlich genutzter Technik

Am häufigsten wurden zusätzliche Videokonferenztools genutzt (8 Nennungen). Das erscheint nicht weiter auffällig. Denkbar ist nämlich, dass eine Einzelperson aus dem Working Lab an einer Konferenz teilnehmen und dafür nicht eines der großen Systeme in den Besprechungsräumen belegen wollte. Jeweils 4 Mal wurden die Telefonsoftware X-Phone bzw. das Online-Kanbanboard¹³ genannt. Ebenfalls 4 Personen gaben an, keine weitere Software bzw. Kommunikationstechnik für die Zusammenarbeit genutzt zu haben. Diese Daten zeigen, dass teilweise unter den Teilnehmenden ein hohes Maß an Selbstinitiative und Probieffreudigkeit vorhanden ist.

Die nachfolgende Frage ermöglichte die freiwillige Mitteilung der Software, die für die Zusammenarbeit zusätzlich gebraucht worden wäre.¹⁴ Die Auswertung der 15 freien Antworten erfolgte wie in Frage 8. Im Anhang 5 ist ebenfalls eine ausführliche Aufstellung der Antworten zu finden. Wie im Diagramm (Abbildung 12) erkennbar ist, sind auch bei dieser Frage kaum übereinstimmende Antworten gegeben worden. Je drei Mal sprachen sich Teilnehmende für die Einführung eines Kanbanboards bzw. Onlinewhiteboards aus. Einige Antworten wurden sowohl bei Frage 8 als auch bei Frage 9 gegeben. Dies könnte eventuell daraus resultieren, dass Teilnehmende die Verwendung einiger Tools bei anderen gesehen haben und sie daher in Frage 9 erwähnten.

¹³ Kanbanboard ist eine Anwendung, die ein Konzept für agiles Arbeiten umsetzt. Dabei wird eine Tafel in drei Teile (offene, in Bearbeitung befindliche und abgeschlossene Aufgaben) geteilt und die Teammitglieder arbeiten diese ohne feste Zuständigkeiten ab.

¹⁴ Frage 9: „Welche zusätzliche Software und Kommunikationstechnik benötigen Sie für die digitale, analoge oder hybride Zusammenarbeit? Sie können auch einzelne Funktionen oder Komponenten nennen, welche Sie sich zusätzlich wünschen.“

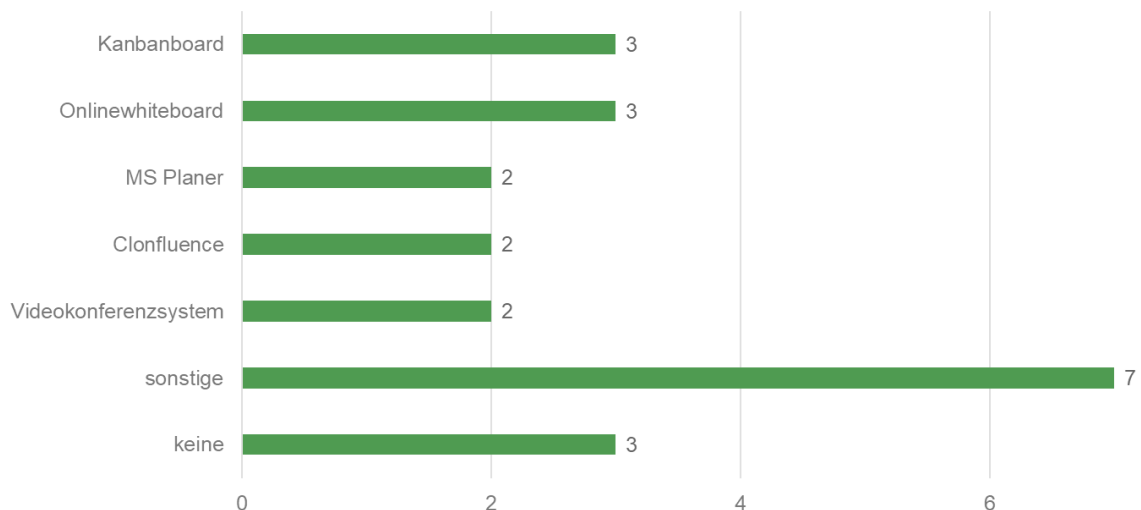


Abb. 12: Nennungen zusätzlich erwünschter Technik

Insgesamt besitzen die Daten zu den Fragen 8 und 9 kaum Aussagekraft, da es sich um relativ wenige Einzelmeinungen handelt. Dennoch kann festgehalten werden, dass eine grundsätzlich offene Haltung gegenüber modernen Werkzeugen zur Zusammenarbeit zu herrschen scheint. Eine ergänzende Auswertung dieser Fragen, wenn bei fortgeschrittener Umfragedauer mehr Antworten vorliegen, dürfte neue Erkenntnisse liefern.

Im Bereich Kommunikationstechnik und Software können viele neue Produkte aus den modernen Arbeitswelten positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit haben. Die analogen Tools scheinen auf dem Rückzug zu sein. Für eine optimale Nutzung der technikbasierten Elemente könnten umfangreiche Einführungen bzw. Schulungen hilfreich sein, damit eine problemlose Nutzung und so auch die Ausschöpfung des gesamten Potenzials möglich ist.

5.2 Zusammenarbeit innerhalb einer Organisationseinheit

Der Fragebogen enthielt sodann einen Block mit vier Fragen, die explizit auf die Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Organisationseinheit bzw. des eigenen Teams zu beantworten waren. So sollten die Auswirkungen der Gestaltungselemente der neuen Arbeitswelten konkretisiert werden.

Zunächst sollte die Zusammenarbeit in der Organisationseinheit im Working Lab beurteilt werden, wobei die Zufriedenheit abgestuft in vier Antwortmöglichkeiten ausgedrückt werden konnte.¹⁵ Eine fünfte Kategorie „nicht zutreffend“ wurde ergänzt für diejenigen, die beispielsweise als interessierte Einzelpersonen das Working Lab ausprobiert haben. Dieselbe Frage wurde wiederholt mit der Abänderung, dass nun die Zusammenarbeit

¹⁵ Frage 10.1: „Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit Ihrer OE/Ihres Teams in den Neuen Arbeitswelten?“

mit den Teammitgliedern zu bewerten war, welche nicht mit ins Working Lab gezogen sind.¹⁶ Die Einschätzungen der Befragten sind in Abbildung 13 dargestellt.

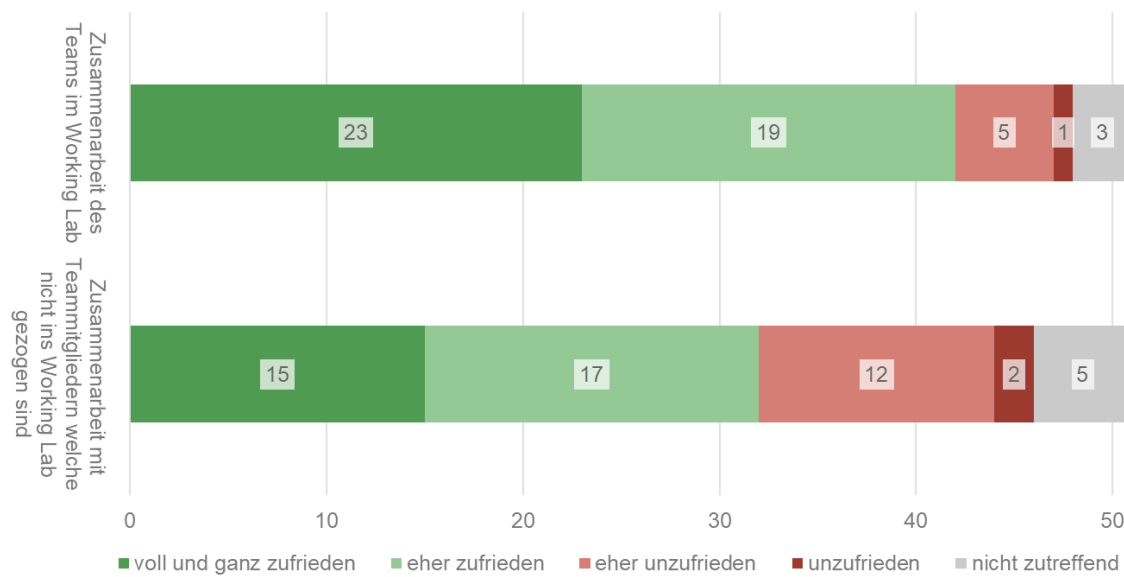


Abb. 13: Zufriedenheit mit Zusammenarbeit innerhalb des Teams

Sehr deutlich erkennbar ist, dass die Zusammenarbeit bei gemeinsamer Anwesenheit im Working Lab deutlich besser bewertet wurde. Von den 51 Befragten gaben 23 an, „voll und ganz zufrieden“ zu sein, 19 weitere waren „eher zufrieden“. Zusammengefasst schätzten also 42 Personen die gemeinsame Arbeit vor Ort als positiv ein, was 82,35 % aller Befragten entspricht. Die Zusammenarbeit mit Teammitgliedern außerhalb des Working Labs wurde von nur noch 62,75 %, also von 32 Personen, positiv eingeschätzt (15 Mal „voll und ganz zufrieden“, 17 Mal „eher zufrieden“). 14 Mal wurde sie stattdessen als nicht zufriedenstellend empfunden.

Eine Begründung für diese Einschätzung lässt sich selbstredend nicht an diesen Daten ablesen. Es liegt aber die Vermutung nahe, dass die gemeinsame Arbeit im Working Lab besser bewertet wurde, weil die Anwesenheit den Austausch erleichterte. Eine räumliche Trennung über Gebäudegrenzen hinweg könnte ihn dagegen erschwert haben. Auch die gemeinsame Gestaltung von Pausenzeiten oder das Austesten neuer Technik bringen kollektive Erfahrungen hervor und könnten die zwischenmenschlichen Beziehungen der im Working Lab Arbeitenden gestärkt haben.

Mit Frage 11 wurde sodann um Mitteilung gebeten, ob die Befragten eine Veränderung des Teamgefühls empfanden.¹⁷ Wie in der Abbildung 14 erkennbar, vertraten 16 Befragte (30,37 %) die Meinung, es habe keine Veränderung gegeben. 28 Mal wurde eine

¹⁶ Frage 10.2: „Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Teammitgliedern welche nicht in die Neuen Arbeitswelten gezogen sind?“.

¹⁷ Frage 11: „Hat sich Ihrer Meinung nach das Teamgefühl/die Teambindung durch die Zusammenarbeit in den Neuen Arbeitswelten geändert?“.

positive (54,90 %) und sieben Mal eine negative (13,72 %) Entwicklung festgestellt. Tendenziell scheinen die neuen Arbeitswelten die Teambeziehungen eher zu fördern, was auch die in Frage 10.1 bzw. 10.2 festgestellte verbesserte Zusammenarbeit erklären könnte.



Abb. 14: Veränderung des Teamgefühls

Alle 28 Teilnehmenden, die hier eine positive Entwicklung sahen, hatten unter Frage 10.1 ebenfalls eine positive Einschätzung abgegeben. Die Frage 10.2 wurde dagegen von sechs dieser Personen mit eher unzufrieden beantwortet. Dass die räumliche Trennung die Zusammenarbeit und damit das Teamgefühl negativ beeinflussen könnte, wird an diesen Daten ansatzweise ablesbar.

Mit Frage 12 wurde die Möglichkeit gegeben, in einem Freitextfeld Verbesserungsvorschläge für die teaminterne Zusammenarbeit einzutragen.¹⁸ Dies war freiwillig, sodass nur 13 der 51 Teilnehmenden Angaben machten. Außerdem wurden in einigen Antworten nur Probleme statt Lösungen angegeben, sodass die Kernaussagen schwer zu gruppieren waren. Die geringe Antwortquote erschwerte es zusätzlich, klare Deutungen abzulesen. Stellenweise wurden Probleme bzw. deren Lösung nur einmal genannt. Diese wurden schließlich in der Kategorie „sonstige“ zusammengefasst. Die anderen Kategorien wurden schwerpunktmäßig nach den angesprochenen Problemfeldern gebildet, da dies ein deutlicheres Bild ergab. Das Ergebnis ist der Abbildung 15 zu entnehmen.

¹⁸ Frage 12: „Haben Sie Verbesserungsvorschläge zur Zusammenarbeit innerhalb Ihrer OE/Ihres Teams in den Neuen Arbeitswelten?“

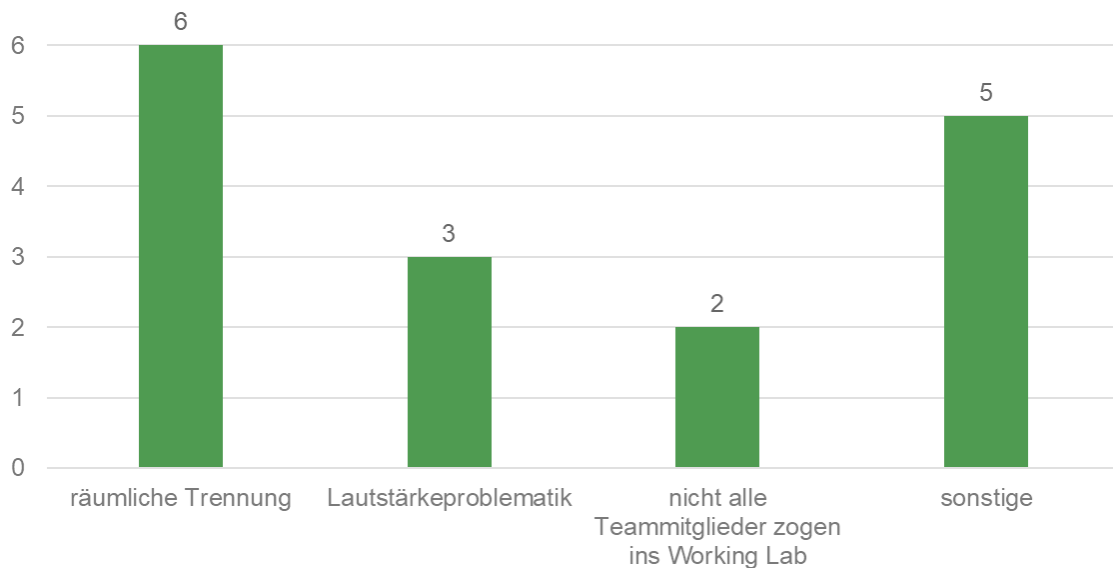


Abb. 15: Problemfelder der Zusammenarbeit innerhalb des Teams

Gut erkennbar ist, dass die Lautstärke und auch die räumliche Trennung (z. T. über zwei Etagen hinweg) im Working Lab problematisch gesehen wird. Als Lösungsvorschlag fielen bspw. Einführungskurse zur Sensibilisierung für Neuankömmlinge. Zur Überbrückung der räumlichen Trennung im Working Lab wurde angeregt, dass Teammitglieder gruppiert ihren Arbeitsplatz buchen können. In der Kategorie „sonstige“ sind bspw. die Wünsche nach mehr Unterstützung durch den Vorgesetzten oder größere Küchen mit mehr Sitzmöglichkeiten erfasst worden.

5.3 Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten

Der letzte Teil des Abschnitts zur Zusammenarbeit enthielt ähnliche Fragen wie der vorhergehende Teil zur teaminternen Zusammenarbeit. Der Fokus war nun jedoch auf die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten gelegt. Frage 13.1 bat um Rückmeldung, wie die ämterübergreifende Zusammenarbeit im Allgemeinen empfunden wurde.¹⁹ Die Antwortkategorien entsprachen denen von Frage 10.1. Frage 13.2 schloss sich dem an und zielte auf die Terminvereinbarung und -wahrnehmung mit Außenstehenden ab.²⁰ Die Abbildung 16 stellt die Ergebnisse einander gegenüber.

¹⁹ Frage 13.1: „Wie zufrieden waren Sie mit der ämterübergreifenden Zusammenarbeit in den Neuen Arbeitswelten?“.

²⁰ Frage 13.2: „Wie zufrieden waren Sie mit der Terminvereinbarung und Terminwahrnehmung mit Personen, die nicht in den Neuen Arbeitswelten sind (z. B. Bürger/innen, externe Partner/innen,...)?“.

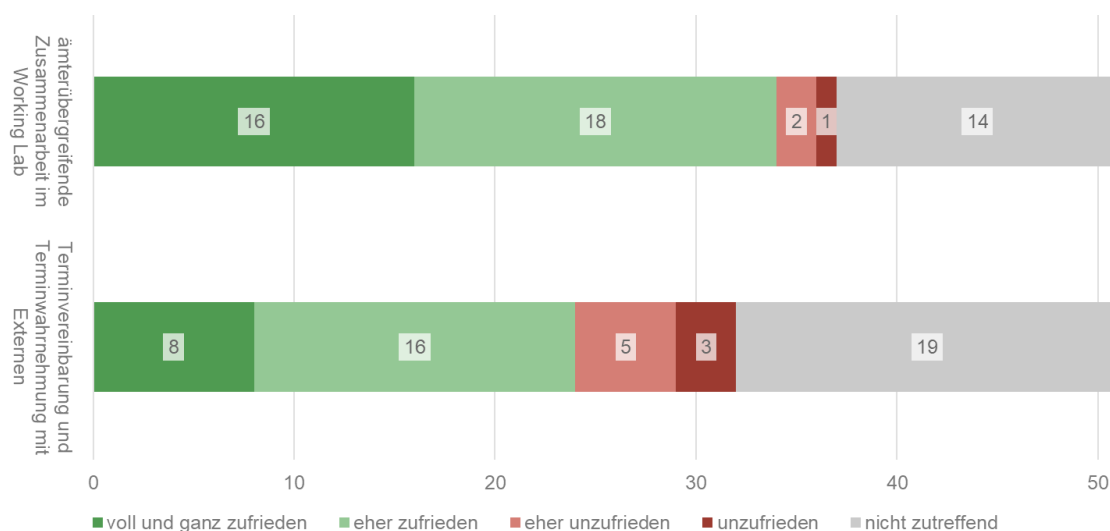


Abb. 16: Zufriedenheit mit Zusammenarbeit außerhalb des Teams

Zunächst fällt auf, dass eine teamübergreifende Zusammenarbeit für einige Befragten nicht vonnöten gewesen zu sein scheint. Das lassen die 14 Nennungen der Antwort „nicht zutreffend“ vermuten. 27,45 % der Teilnehmenden haben demnach wahrscheinlich nur innerhalb ihres Teams kooperiert oder waren gänzlich auf sich allein gestellt. Bezüglich der Zusammenarbeit mit Externen haben sogar 19 Personen (also 37,25 %) keine Angaben gemacht. Es entspricht aber auch nicht jeder Verwaltungstätigkeit, überwiegend mit Außenstehenden zusammenzuarbeiten, zumal das Working Lab wie im Kapitel 4.1 beschrieben, ausdrücklich nicht für eine Front-Office-Nutzung vorgesehen war. Aus dem Diagramm zu Frage 13.1 geht weiter deutlich hervor, dass die ämterübergreifende Zusammenarbeit von 34 Personen (also 2/3 aller Befragten) als zufriedenstellend empfunden wurde. Nur drei Personen hatten eine gegenteilige Meinung (entspricht 5,88 %). Unzufriedener waren die Beteiligten bezüglich der Termine mit Außenstehenden. Dennoch sind mehr Personen zufrieden (insgesamt 24) als unzufrieden (insgesamt 8).

Die Frage nach einer eventuellen Veränderung bezog sich wieder konkret auf die ämterübergreifende Zusammenarbeit.²¹ Die Antwortmöglichkeiten glichen denen der Frage 11. Wie in Abbildung 17 zu sehen, wurde im Beteiligungsportal für diese Frage die Funktion der Pflichtangabe versehentlich nicht ausgewählt. Daher wurde sie von zwei Teilnehmenden nicht beantwortet, weshalb die Säule „keine Angabe“ ergänzt wurde.

²¹ Frage 14: „Hat sich Ihrer Meinung nach die ämterübergreifende Zusammenarbeit durch die Neuen Arbeitswelten verändert?“.

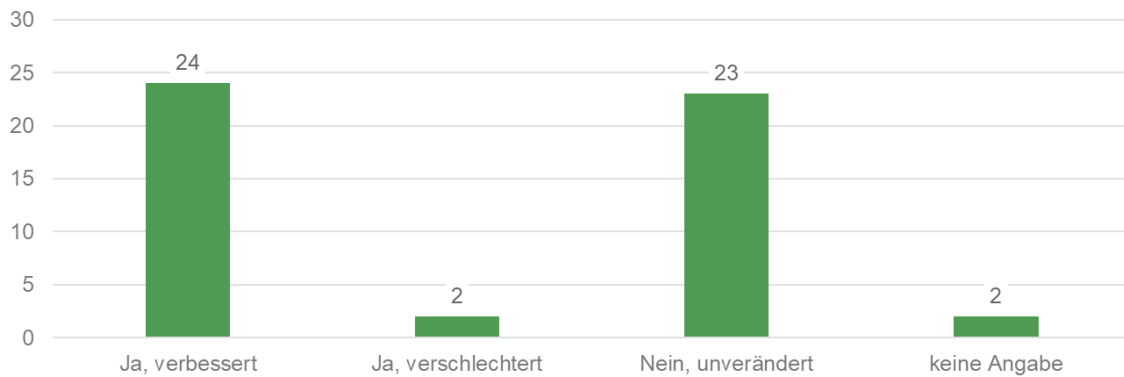


Abb. 17: Veränderung ämterübergreifende Zusammenarbeit

Eine Verschlechterung nahmen lediglich zwei Teilnehmende wahr, was 3,92 % aller Befragten entspricht. Eine Verbesserung wurde von 24 Personen (also 47,06 %) angegeben. Diejenigen, die eine Verbesserung der ämterübergreifenden Zusammenarbeit wahrnahmen, waren mit dieser laut Frage 13.1 zufrieden. Zwei der „Unzufriedenen“ gemäß Frage 13.1 hingegen wählten „Nein, blieb unverändert“.

Als unverändert empfanden insgesamt 23 Befragte die ämterübergreifende Zusammenarbeit. Darunter befinden sich (bis auf eine) auch die 14 Personen, die unter Frage 13.1 „nicht zutreffend“ angegeben hatten. Das unterstützt die Vermutung, dass diese Kategorie von Teilnehmenden gewählt worden sein könnte, die kaum oder gar nicht ämterübergreifend zusammenarbeiten mussten.

Zum Abschluss des Themenblocks ämterübergreifende Zusammenarbeit wurde um Verbesserungsvorschläge gebeten.²² Frei formulierte Antworten wurden von 10 Teilnehmenden freiwillig in ein Textfeld eingetragen.

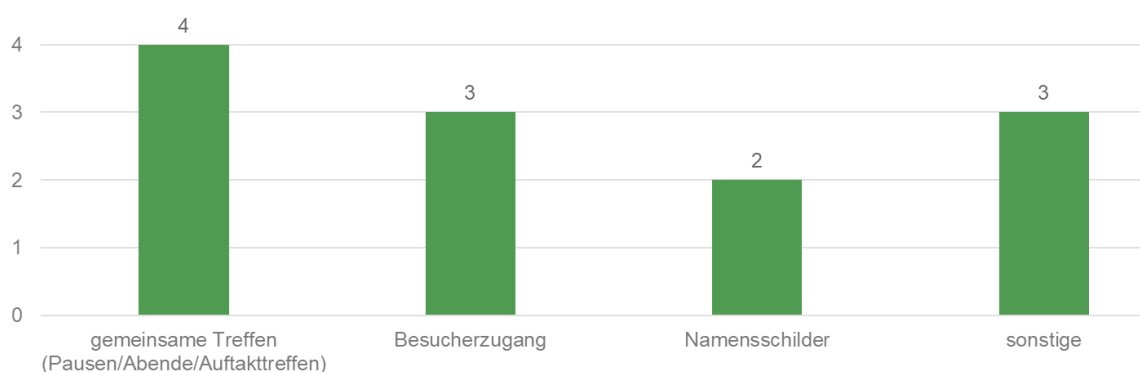


Abb. 18: Verbesserungsvorschläge für ämterübergreifende Zusammenarbeit

²² Frage 15: „Haben Sie Verbesserungsvorschläge zur ämterübergreifenden Zusammenarbeit?“.

Vier Befragte schlugen, wie in Abbildung 18 zu sehen ist, zur Verbesserung der ämterübergreifenden Zusammenarbeit im Working Lab die Organisation von gemeinsamen Treffen vor. Die Spanne reichte dabei von der Mittagspause über gemeinsame Abende bis hin zu formellen Auftakttreffen für Neuankömmlinge. Auch die Nutzung von Namensschildern wurde angeregt. Drei Befragte äußerten den Wunsch nach einem Besucherzugang. Diese Anregung ist bereits umgesetzt worden. Besucher können über den Haupteingang von der Kreuzstraße kommend in das Working Lab gelangen. Dort wurde eine Klingel angebracht, sodass Besucher nicht ungewollt den Arbeitsbereich des Working Labs betreten können.

6 Fazit

Im letzten Kapitel wurden die wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst, indem die theoretischen Überlegungen des dritten Kapitels auf die Ergebnisse der Umfrage aus Kapitel 5 angelegt wurden. Des Weiteren erfolgte eine kritische Betrachtung der Umfrage und ihrer Ergebnisse.

6.1 Antworten auf zentrale Fragen

Den größten Einfluss auf das Arbeiten 4.0 hat wohl die Digitalisierung, weil ihre Auswirkungen viele andere Entwicklungen ermöglichen oder verstärken. Für die öffentliche Verwaltung kann aus den Ergebnissen der Nutzerbefragung zweierlei abgeleitet werden: Erstens führt die Virtualisierung der Arbeit zur räumlichen Trennung, was für die Zusammenarbeit insbesondere innerhalb einer Organisationseinheit hinderlich ist. Auf der anderen Seite wirkt das Angebot von Heimarbeit bzw. örtlich gänzlich flexibler Arbeit anziehend auf vor allem junge Arbeitskräfte, die darin eine Chance zur Verbesserung ihrer Work-Life-Balance sehen.

Eine umfassende Umstrukturierung der Verwaltung nach dem Prinzip der Agilität war mit der Erprobung im Working Lab nicht gewollt. Daher wurde im Fragebogen nicht auf Agilität eingegangen. Dennoch haben bspw. die Antworten auf Frage 9 gezeigt, dass agile Arbeitsmodi (in abgeschwächter Form) auch für die Verwaltungstätigkeit interessant und gewünscht sind. Agilität weicht lenkende Strukturen auf. Die Verantwortung für eine gute Zusammenarbeit liegt dann verstärkt nicht mehr auf Führungspersonen, sondern den einzelnen Mitarbeitenden. In der Umfrage wurden zur steigenden Selbstorganisation zwar keine konkreten Auskünfte gefordert, jedoch erscheint eine zunehmende Bedeutung derselben sehr plausibel. Soweit agile Strukturen in der Verwaltung umgesetzt werden, müssen geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterschulung getroffen werden, die ein verantwortungsbewusstes Miteinander fördern.

Durch die Einführung neuer (auch kollaborativer) Tools und Software scheint sich die Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung ebenfalls zu verbessern. Dabei spielen auch die stärkere Vernetzung und der erleichterte Austausch eine große Rolle. Insofern ist auch die Konnektivität der neuen Arbeitswelten ein wichtiger Einflussfaktor, dem bei der Erstellung moderner Arbeitskonzepte Beachtung geschenkt werden muss.

Der Schwerpunkt der Untersuchungen im Working Lab lag auf der Einschätzung neuer Bürokonzepte. Der Wandel von verwaltungstypischen Zellenbüros zu multifunktionalen Arbeitsbereichen stellte wohl die größte Veränderung für die Nutzenden dar. Dabei hat sich gezeigt, dass viele Teilnehmenden einen erleichterten Austauschprozess sehen und experimentierfreudig sind. Als problematisch hat sich jedoch der Geräuschpegel

gezeigt. Hier bedarf es der Nachbesserung, um konzentrierte Einzelarbeit neben kreativer Gruppentätigkeit zu ermöglichen.

Auch die Globalisierung führt zu erhöhtem Handlungsbedarf für die Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung. Zwar war dieses Thema nicht Gegenstand der Befragung. Es ist aber unbestreitbar, dass eine Internationalisierung der Verwaltung möglich ist, sowohl von innen (Personal) als auch von außen (Bürger, Unternehmen). Daher müssen interkulturelle Kompetenzen geschult werden, um eine gute Zusammenarbeit auch über kulturelle Hürden hinweg sicherzustellen.

Diese Arbeit hat gezeigt, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt sehr vielfältig sind und in großem Ausmaß auch auf die öffentliche Verwaltung zutreffen. Der Kampf um die schwindenden Fachkräfte tut sein Übriges, um den Handlungsdruck zu erhöhen. Die öffentliche Verwaltung muss aus den alten, starren Strukturen ausbrechen, um zum einen effektiver arbeiten zu können und zum anderen ihre Attraktivität für Arbeitnehmer zu steigern.

6.2 Kritische Betrachtung der Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden abschließend noch einige kritische Punkte angesprochen. So soll u.a. einer Fehldeutung der Ergebnisse vorgebeugt werden.

Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig. Die Beteiligungsquote von 43,97 % ist akzeptabel. Da die Ergebnisse der Umfrage jedoch in die Gestaltung der zukünftigen Arbeitsumgebung in der Dresdner Verwaltung einfließen, war ein größeres Interesse erwartet worden. Der Umfang des Fragebogens von insgesamt 50 Seiten könnte hier abschreckend gewirkt haben. Die Länge des Fragebogens könnte auch bei fortgeschrittener Beantwortung zu abnehmender Konzentration beim Teilnehmenden führen. Das könnte auch erklären, warum einige Freitextantworten nicht auf die gestellte Frage passen oder gänzlich weggelassen wurden.

Eine größere Teilnehmerzahl wäre auch vor dem Hintergrund wünschenswert gewesen, dass die offenen Fragen freiwillig beantwortet werden konnten. Hier haben sich in der Auswertung aufgrund der geringen Antwortzahlen Schwierigkeiten gezeigt. Einige Ergebnisse sind daher nur sehr eingeschränkt aussagekräftig.

Aus Gründen des Datenschutzes wurde das Alter der Teilnehmenden nicht abgefragt. Allerdings ist jedoch denkbar, dass ältere Generationen weniger offen für Veränderungen sind. Dies kann an den vorliegenden Daten nicht abgelesen werden, weshalb ggf. Potenzial für gezielte Unterstützungsmaßnahmen verloren gegangen ist.

Zu guter Letzt fiel bei der Auswertung der Fragen mit einer Antwortmatrix auf, dass die Antworten nicht immer aussagekräftig waren. Konkret ist damit gemeint, dass wenn

bspw. danach gefragt wurde, ob ein Tool oder Raum die Zusammenarbeit befördert hat, die Antwort „gar nicht“ uneindeutig ist. Hat es hier schlicht keine Veränderung gegeben oder kam es sogar zur Verschlechterung?

Folglich könnte diese Arbeit zwar in großen Teilen richtungsweisende Erkenntnisse für die Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft in der Stadtverwaltung Dresden bereithalten. Dennoch sind weitere Untersuchungen notwendig, um die hier angestellten Vermutungen weiter zu unterlegen und noch vorhandene Lücken zu schließen.

Kernsätze

1. Das Arbeiten der Zukunft ist eine vielschichtige Angelegenheit. Sie wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst, ist aber trotzdem vom Menschen gestaltbar. Innerhalb einer Organisation muss die Evolution der Arbeit daher umsichtig geplant werden. Das gilt auch für die öffentliche Verwaltung.
2. Im Working Lab der Landeshauptstadt Dresden haben vor allem die Digitalisierung und das neue Bürokonzept Auswirkungen auf die Zusammenarbeit gezeigt. Sie bieten viel Verbesserungspotenzial, um Austausch zu fördern und neue Verbindungen auch über Teamgrenzen hinweg aufzubauen. Des Weiteren bergen neue durch Agilität und Selbstkontrolle geprägte Arbeitsmodi das Potenzial, um Zusammenarbeit neu zu denken und zu verbessern.
3. Es gibt jedoch keine universelle Lösung für die Gestaltung des Arbeitens der Zukunft. Sie ist daher mit größter Umsicht und unter frühestmöglicher Einbeziehung aller Beteiligten vorzunehmen, damit Veränderungen Akzeptanz finden.
4. Da der Verwaltung durch die von ihr erfüllten Funktionen eine erhöhte öffentliche Bedeutung zukommt, müssen Veränderungen besonders gut geplant sein. Dabei ist zwischen Innovationsdruck und Stabilitätsbedürfnis abzuwiegen.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen zur Nutzerbefragung (Auszug)	VIII
Anhang 2: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 3.3.....	XVI
Anhang 3: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 5.2.....	XVII
Anhang 4: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 8.....	XVIII
Anhang 5: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 9.....	XIX
Anhang 6: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 12.....	XX
Anhang 7: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 15.....	XXI

Anhang

Anhang 1: Fragebogen zur Nutzerbefragung (Auszug)

Zusammenarbeit

Durch die kommunikativen Möblierungen und die unterstützende technische Ausstattung soll der Informationsfluss verbessert werden,

Zusammenarbeit allgemein

Frage 1

Wurde die Zusammenarbeit im Allgemeinen durch das Raumkonzept der Neuen Arbeitswelten (offene Arbeitsbereiche, Besprechungsräume etc.) unterstützt?

- Ja
 Nein

Pflichtangabe | Bitte nur eine Antwort auswählen.

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

Wie wurde die Zusammenarbeit unterstützt durch...

Brainstorming Bereiche **Frage 2.1**

- sehr
 etwas
 weniger
 gar nicht
 nicht zutreffend

einen flexiblen Besprechungsraum (z. B. Pixelraum) **Frage 2.2**

- sehr
 etwas
 weniger
 gar nicht
 nicht zutreffend

klassische Besprechungsräume (z. B. Meetingraum) **Frage 2.3**

- sehr
 etwas
 weniger
 gar nicht
 nicht zutreffend

die Silent Boxen für mehrere Personen **Frage 2.4**

Seite 31 von 50

- sehr
- etwas
- weniger
- gar nicht
- nicht zutreffend

die Silent Lounge **Frage 2.5**

- sehr
- etwas
- weniger
- gar nicht
- nicht zutreffend

die Küchen **Frage 2.6**

- sehr
- etwas
- weniger
- gar nicht
- nicht zutreffend

temporäre Arbeitsmöglichkeiten (Hocker, Sessel) **Frage 2.7**

- sehr
- etwas
- weniger
- gar nicht
- nicht zutreffend

Pflichtangabe | Bitte jeweils nur eine Antwort auswählen.

Haben Sie die Möglichkeit genutzt den Pixelraum entsprechend dem Zweck Ihrer Besprechung umzubauen? **Frage 3.1**

- Ja
- Nein
- nicht zutreffend

Pflichtangabe | Bitte nur eine Antwort auswählen.

Hatte die veränderte Raumstruktur Einflüsse auf Ihre Besprechungen? **Frage 3.2**

- Ja
- Nein
- nicht zutreffend

Pflichtangabe | Bitte nur eine Antwort auswählen.

Bitte begründen Sie Ihre Antwort. **Frage 3.3**

Datenformat: Text; maximale Länge: 1000

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

Wie wurde die Zusammenarbeit bei Beratungen durch folgende Kommunikationstechnik unterstützt?

Whiteboards **Frage 4.1**

- sehr
- etwas
- weniger
- gar nicht
- nicht zutreffend

NEC Touchdisplay (schwarzer Screen) **Frage 4.2**

- sehr
- etwas
- weniger
- gar nicht
- nicht zutreffend

interaktives Display Samsung Flip, inklusive digitales Whiteboard (weißer Screen im Pixelraum) **Frage 4.3**

- sehr
- etwas
- weniger
- gar nicht
- nicht zutreffend

Moderationskoffer **Frage 4.4**

- sehr
- etwas
- weniger
- gar nicht
- nicht zutreffend

Polystudio (Videokonferenzsystem) **Frage 4.5**

- sehr
- etwas
- weniger
- gar nicht
- nicht zutreffend

Pflichtangabe | Bitte jeweils nur eine Antwort auswählen.

Konnten Sie die verschiedenen Funktionen der Kommunikationstechnik entsprechend Ihrer Bedarfe bedienen?

Frage 5.1

- Ja
- Nein
- Ich habe keine der digitalen Kommunikationstechniken genutzt.

Pflichtangabe | Bitte nur eine Antwort auswählen.

Wo gab es Probleme und wie wurden sie gelöst? Bitte geben Sie auch an, welche Lösungen Sie sich gewünscht hätten.

Frage 5.2

Datenformat: Text; maximale Länge: 1000

Frage 6

Welche Kommunikationstechnik würden Sie zukünftig verwenden wollen? (Mehrfachauswahl möglich)

- Whiteboard
- NEC Touchdisplay
- interaktives Display Samsung Flip (inklusive digitales Whiteboard, im Pixelraum im Working Lab)
- Moderationskoffer
- Polystudio (Videokonferenzsystem)
- Keines
- Ich habe keine der Kommunikationstechniken genutzt.

Pflichtangabe

Frage 7

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

Wie wurde die Zusammenarbeit bei Beratungen durch folgende Software unterstützt?

Collaboard

- sehr
- etwas
- weniger
- nicht
- nicht zutreffend

Pflichtangabe | Bitte jeweils nur eine Antwort auswählen.

Frage 8

Welche zusätzliche Software und Kommunikationstechnik für die digitale, analoge oder hybride Zusammenarbeit haben Sie genutzt?

Datenformat: Text; maximale Länge: 1000

Frage 9

Welche zusätzliche Software und Kommunikationstechnik benötigen Sie für die digitale, analoge oder hybride Zusammenarbeit? Sie können auch einzelne Funktionen oder Komponenten nennen, welche Sie sich zusätzlich wünschen.

Datenformat: Text; maximale Länge: 1000

Zusammenarbeit innerhalb meiner OE/meines Teams

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.
Wie zufrieden waren Sie mit...

der Zusammenarbeit Ihrer OE/Ihres Teams in den Neuen Arbeitswelten? **Frage 10.1**

- voll und ganz zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden
- nicht zutreffend

der Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Teammitgliedern welche nicht in die Neuen Arbeitswelten gezogen sind? **Frage 10.2**

- voll und ganz zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden
- nicht zutreffend

Pflichtangabe | Bitte jeweils nur eine Antwort auswählen.

Frage 11

Hat sich Ihrer Meinung nach das Teamgefühl/die Teambindung durch die Zusammenarbeit in den Neuen Arbeitswelten geändert?

- Ja, wurde gestärkt
- Ja, wurde geschwächt
- Nein, blieb unverändert

Pflichtangabe | Bitte nur eine Antwort auswählen.

Frage 12

Haben Sie Verbesserungsvorschläge zur Zusammenarbeit innerhalb Ihrer OE/Ihres Teams in den Neuen Arbeitswelten?

Datenformat: Text; maximale Länge: 1000

Ämterübergreifende Zusammenarbeit

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

Wie zufrieden waren Sie mit...

der ämterübergreifenden Zusammenarbeit in den Neuen Arbeitswelten? **Frage 13.1**

- voll und ganz zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden
- nicht zutreffend

der Terminvereinbarung und Terminwahrnehmung mit Personen, die nicht in den Neuen Arbeitswelten sind (z. B. Bürger/innen, externe Partner/innen,...)? **Frage 13.2**

- voll und ganz zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden
- nicht zutreffend

Pflichtangabe | Bitte jeweils nur eine Antwort auswählen.

Frage 14

Hat sich Ihrer Meinung nach die ämterübergreifende Zusammenarbeit durch die Neuen Arbeitswelten verändert?

- Ja, verbessert,
- Ja, verschlechtert,
- Nein, unverändert,

Bitte nur eine Antwort auswählen.

Frage 15

Haben Sie Verbesserungsvorschläge zur ämterübergreifenden Zusammenarbeit?

Datenformat: Text; maximale Länge: 1000

Anhang 2: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 3.3

Kernaussagen

Anzahl der Nennungen	Kernaussage
4	kein Einfluss auf Besprechung festgestellt
3	entspanntere Kommunikation durch freie Anordnung der Tisch- und Sitzelemente
2	gemeinsamer Aufbau verbesserte Teamgefühl
2	sonstige

Freitextantworten

- die Möbel waren eher unbequem und trugen nicht dazu bei, wirklich kreativ länger in diesem Raum arbeiten zu wollen

Die veränderte Raumstruktur hatte keine Einflüsse auf Besprechungen

entspanntere Kommunikation durch Anordnung der Sitz- und Tischelemente

Der Raum wurde in einen Beratungsraum mit Tisch umgebaut, dies hatte aber keinen Einfluss auf die Besprechung selbst.

Durch die Raumgestaltung kann man Einfluss auf die Gesprächsatmosphäre und das Miteinander nehmen. Darüber hinaus kann man bisherige Meeting-Muster aufbrechen.

Durch den gemeinsamen Aufbau erfolgt ein Austausch und damit auch eine Effektivierung des Teams. Daher sollte man den Pixelraum unbedingt gemeinsam "bauen" und diesen Part als Teil einer Besprechung zeitlich mit einplanen.

Schnellere und direkte Kommunikation

Es konnte so umgebaut werden, dass jeder Blick auf den Bildschirm hat ohne sich zu verrenken. Und man hat zusammen umgebaut (was auch Spaß macht im Team)

Der Pixelraum an sich bietet insofern die Möglichkeit, dass viele Leute in einem Raum an einer Videokonferenz teilnehmen können und auch die Kamera immer das Wesentliche aufnimmt. Die Besprechung an sich ist jedoch nicht wesentlich anders.

Wir arbeiten im technischen Bereich und benötigen vermutlich keine räumlichen Pixelbausteine für einen kreativen Denkprozess.

Anhang 3: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 5.2

Kernaussagen

Anzahl der Nennungen	Kernaussage
4	Einführung in die Technik/Schulungsvideos gewünscht
3	allgemeine Kopplungs-/Bedienschwierigkeiten
2	ständige Erreichbarkeit eines IT-Experten bzw. Unterstützung durch den EBIT gewünscht
1	Funkverbindung war instabil, zur Vorbeugung Bereitstellen einer kabelgebundenen Backup-Option
1	einheitliche Geräte und Systeme für leichtere Kopplung
1	Bedienungsanleitung bereitlegen
1	Technik noch nicht einsatzbereit gewesen

Freitextantworten

Es gab keine Einführung in die Technik und das interaktive Display war damals (Anfang August 2022 noch nicht einsatzbereit).

Technische Hürden beim Einrichten der Systeme (z.B. im Meeting-Raum EG; und im Pixel-Raum) war hoch. Wenn vermeidbar, dann nicht genutzt, sonst Einrichtung oft mühevoll und langwierig und wenig intuitiv, insbesondere wenn Gäste vor Ort oder wenig Zeit vor Meeting-Start. Verbesserung: IT-Experte immer greifbar. Einheitliche Laptops/IT-Systeme, sodass Einstellungen nicht von Person zu Person unterschiedlich sind. Klare Bedienungsanleitungen, sodass ich auch bei kleinen Fehlern immer zurechtkommen kann und 1-2 Minuten das System voll einrichten kann.

es sollte kurze Schulungsvideos für das digitale Whiteboard geben, in der Beratung selber ist keine Zeit zum ausprobieren

Es gab hierzu keine Einweisung. Auch hier musste technisch durch den EBIT unterstützt werden.

- die Verbindung des Notebooks zu den Fernsehern per Funk war unzuverlässig; obwohl es im unteren Bereich bereits funktionierte, gab es im oberen Meeting-Raum wiederum Probleme und die Übertragung scheiterte; die Software des Herstellers schien mit dem Notebook nicht zu harmonieren - es sollte neben der Funklösung ggf. eine kabelgebundene Backup-Option geben; beispielsweise könnte ein HDMI-Eingang in der Tischmitte als "Dose" vorhanden sein, der dann schnell mittels Kabel mit dem Notebook verbunden werden kann; so wäre sichergestellt, dass zumindest eine grundlegende Möglichkeit zur Bildübertragung vorhanden ist

Anleitungen, wie die Boards funktionieren. Im großen Besprechungsraum wollte ich es einmal nutzen und es ging nicht.

Anschlüsse, Einstellung von Bild und Ton

Anhang 4: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 8

Kernaussagen

Anzahl der Nennungen	Kernaussage
8	Videokonferenztool
4	Kanbanboard/Trello
4	X-Phone
3	Hardware (Headset, Webcam)
2	Onlinewhiteboard
10	sonstige
4	keine

Freitextantworten

X-Phone, meet.dresden.de, IBM Notes

Videokonferenzsystem - Verstoß gegen die DO (Recht am eigenen Bild, ich kann/darf das im Raum nicht beeinflussen)

jitsi meets

- Welche wurde denn außer den Standardtools angeboten?

Jitsi, eigene Laptops

canva, trello

Miro google docs repository nextcloud

- es steht nur Software zur Verfügung, die vom EB IT zugelassen ist - meines Wissens gibt es hier kaum/keine hilfreichen Werkzeuge - ich hoffe auf die E-Zusammenarbeit - teils wird OneNote genutzt

Trello, externe Konferenztechnik (u.a. Teams)

xPhone, sametime

Telefon (XPhone und kabelloses Headset)

keine

Headsets, Webcams

Jira, Miro, Trello, Jitsi meet, MS Teams

Wichtig ist vordergründig, dass die Technik funktioniert. Dann ist diese ein großer Gewinn bei Meetings und Besprechungen. Im November / Dezember 2022 ist die Technik oft ausgefallen. Das war bei geplanten Meetings eher hinderlich.

keine - nur Laptop

Trello

Kladde und Stift

Meet XPhone

meet.de

Clickshare

Anhang 5: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 9

Kernaussagen

Anzahl der Nennungen	Kernaussage
3	Kanbanboard/Trello
3	Onlinewhiteboard
2	MS Planer
2	Clonfluence
2	Videokonferenzsystem
7	sonstige
3	keine

Freitextantworten

Telefonie-Software, Videokonferenzsystem, Mailprogramm

Kanban-Board, Mirror-board für hybride Zusammenarbeit

keine

canva, trello

repository, miroboard, videokonferenztool

Kann ich nicht beurteilen, da ich Collaboard nicht genutzt habe (es bestand halt keine Notwendigkeit)

- sehr gute Erfahrung habe ich mit Systemen wie Confluence gemacht, die das gemeinsame Erarbeiten von Dokumenten unterstützen - in einer Art "Intranet" können hier Kollegen Seiten anlegen, die gleichzeitig von anderen Kolleginnen und Kollegen bearbeitet, ergänzt und kommentiert werden können - es ist möglich, Aufgaben und Fristen an Kollegen zu senden, die dann wiederum eine Übersicht mit offenen Aufgaben sehen - die Bearbeitung von Seiten erfolgt in Echtzeit und jeder Teilnehmende kann sehen, an welcher Stelle gerade gearbeitet wird - es gibt eine Versionierung - das Ergebnis kann in Word exportiert werden

- Trello Funktionalitäten für gemeinsame Projektarbeit - Sharepoint für Arbeiten in gemeinsamen Dokumenten (Dresden Cloud kann nur als Datenspeicher bzw. Datenteiler bislang genutzt werden!)

MS Planner oder ähnliches,

keine

Jira, Miro

wünschenswert wäre: MS Planner

-CAD-Zeichenprogramm- Grundversion, -beschreibbare Laptops zur direkten Bearbeitung Protokolle, Zeichnungen

die Technik wurde von anderen immer voreingestellt. Kann dazu keine Auskunft geben

clickshare

Anhang 6: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 12

Kernaussagen

Anzahl der Nennungen	Kernaussage
6	Problematik der räumlichen Trennung; u. a. gruppenweise Arbeitsplatzbuchung als Lösungsvorschlag
3	Problematik der Lautstärke; Lösungsvorschlag: Sensibilisierung in Einführungskursen
2	nicht alle Teammitglieder zogen ins Working Lab
5	sonstige

Freitextantworten

Durch den Druck andere Kollegen nicht zu stören, gab es zu wenig Kommunikation

Leider wollte nicht alle MA ins Working Lab.

- Einführungskurse & Sensibilisierung, dass in offenen Büros eine andere Arbeitsdisziplin (Lautstärke, Telefonie) erforderlich ist - bei Neueinsteiger wurde die "Eingesessenen" oft gestört - Raumbuchung nur durch Anwesende Mitarbeiter gestatten, da die wenigen Räumlichkeiten von Dritten genutzt wurden

Zusammenarbeit sehr gut und durch Nähe im Working-Lab vorteilhaft gestärkt.

- da alle Nutzenden im WL irgendwo einen Platz hatten, gab es keine gute Bündelung zusammengehörender Teams - vorteilhaft wäre aus meiner Sicht, wenn Teams von drei bis vier Personen innerhalb der Räumlichkeiten auch immer eine direkte Nähe zueinander hätten, um sich kurzfristig über aufkommende Fragen abstimmen zu können ohne andere zu stören

bewusstes Einplanen von Treffen und auch gemeinsamen Tagen im Working Lab

Größere Küchen mit ausreichend Sitzplätzen für alle.

Bestehende Teams (OE/Abt.) sollten auch im Rahmen des Desk-Sharing stets in räumlicher Nähe zueinander arbeiten um Absprachen auch über "kurze Wege" und persönlich zu ermöglichen. Eine "Teamgefühl" kann aus meiner Sicht nur durch konstante und dauerhafte Arbeitsplätze eines Teams gewährleistet werden.

Wir hatten vorher 2 Büros mit einer Verbindungstür und haben uns in diesem Zeitraum weitaus mehr ausgetauscht, als im Working Lab. Woran das liegt, kann ich nicht einschätzen. Schon das Arbeiten auf unterschiedlichen Ebenen ist manchmal schwierig. Aber auch die grundsätzliche Einstellung zum Working Lab und der eigenen Arbeitsweise in diesem ist bei jedem Teammitglied der OE unterschiedlich und damit auch im Austausch schwierig.

Vertreterregelung (bisher zu zweit in einem Raum) erfährt durch getrennte, wechselnde Arbeitsplätze erheblichen Wissensverlust - offene Büros sind für wechselnde Arbeitsaufgaben Büro-Baustelle-Büro-Außentermin und Vieltelefonierer (ohne Möglichkeiten der Planung der Telefonate) NICHT geeignet

Mehr Unterstützung und Kommunikation durch den eigenen Vorgesetzten.

Gerade für die Testphase im Working Lab sollten immer ganze Sachgebiete teilnehmen. Unser Sachgebiet war nur teilweise im Working Lab, sodass es gefühlt gar keinen Kontakt zum anderen Teil des Sachgebietes gab.

Ich hatte vorher schon eine gute Zusammenarbeit mit meinem Team und dies ist auch weiter so geblieben

Anhang 7: Ergänzungen zur Auswertung der Frage 15

Kernaussagen

Anzahl der Nennungen	Kernaussage
4	gemeinsame Treffen (Pausen/Abende/Auftakttreffen)
3	Besucherzugang
2	Namensschilder
3	sonstige

Freitextantworten

Eine Klingel an der hinteren Tür oder dass die Eingangstür aktiv wird - es ist etwas unangenehm, wenn die BesucherInnen erst anrufen müssen wenn sie vor der Tür stehen.

- regelmäßig durchführen

Ämterübergreifende Zusammenarbeit top. Ggf. kleine Anzeige oder dauerhaftes Namensschild (wer sitzt hier und aus welcher Struktureinheit ist er/sie?). Für Zugang von Gästen benötigt es klare Hinweise, wo der Zugang zum Lab ist, sonst stehen Leute vor verschlossener Tür.

vgl. mit Coworking spaces. dort werden gemeinsame Abende usw. organisiert, um das "Teamgefühl" zu stärken

nur das zusammensitzen bringt noch keine interaktion. jeder ist tief in seinen themen drin und hat keine zeit zu ohne sinn schnacken, wenn man sich nicht weiter kennt. meetings müssten angestoßen werden, um den austausch zu ermöglichen.

es ist nicht einfach den Austausch zu initiieren; in Abhängigkeit vom Persönlichkeits-typ und von bereits bestehenden Kontakten oder Möglichkeiten des Kennenlernens wird Unterstützung zur Anbahnung benötigt

Da die Fronttür nicht ging und die Freischaltung des Eingangs durch die Hintertür für manche Kollegen lange Zeit nicht funktionierte, war dies mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden. Leider gibt es auch keine Klingel wie auf dem Ferdinandplatz, so dass jemand, der draußen wartet, sich nicht bemerkbar machen kann außer am Fenster zu klopfen.

Vorstellung der anderen Kollegen, die hier sind. 1x/Woche ein Angebot zum gemeinsamen Zusammensitzen zur Mittagspause zb

Es wäre gut, wenn man (als Ankerteam ;-)) bei jedem Wechsel der OE einander vorgestellt wird oder es einen gemeinsamen Auftakttermin gibt. Weiterhin empfehle ich (zumindest für die ersten 14 Tage einer neuen OE) Namensschildchen am Platz oder an der jeweiligen Person, damit man sich ansprechen und besser kennenlernen kann.

Das Arbeitsplatzbuchungssystem kann dazu beitragen, dass sich Kollegen aus verschiedenen Ämtern eher begegnen, wenn die Sitzplatzbuchung erst am Tag des Geschehens vor Ort (zur Ankunft im Büro) erfolgen kann. Ich gehe davon aus, dass dann eine größere Durchmischung im NVZ ämterübergreifend erwirkt wird - und dies zu mehr ämterübergreifender Begegnung und besserer Zusammenarbeit führt.

Literaturverzeichnis

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e. V. (2013): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Frankfurt/Main. Online verfügbar unter <https://www.acatech.de/publikation/umsetzungsempfehlungen-fuer-das-zukunftsprojekt-industrie-4-0-abschlussbericht-des-arbeitskreises-industrie-4-0/> [zuletzt geprüft am 20.03.2023].

Alex, Björn; Becker, Dieter; Stratmann, Jan (2002): Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung. In: Klaus Götz (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. 4., verb. Aufl. München, Mering: Hampp (Managementkonzepte, 9), S. 47–70.

Baudach, Tino; Hellge, Viola; Schröder, Delia; Zink, Klaus J. (2019): Organisationen und Führung 4.0. In: Klaus J. Zink (Hg.): Arbeit und Organisation im digitalen Wandel. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 143–186.

Bauer, David; Ragnitz, Joachim; Sonnenburg, Julia; Weber, Michael (2018): Personalbedarfe im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen bis 2030 und Konkurrenzsituation zur Privatwirtschaft. Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen. Dresden: ifo-Institut Niederlassung Dresden (ifo Dresden Studien, 81 (2018)).

Beck, Kent et al. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. Online verfügbar unter <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [zuletzt geprüft am 16.03.2023].

Becker, Matthias; Graf-Szczuka, Karola; Wieschrath, Sangeetha (2022): Architekturpsychologische Gestaltung von Arbeitsumwelten. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 53 (2), S. 151–159.

Bornemann, Stefan (2012): Kooperation und Kollaboration. Das Kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit. Zugl.: Kassel, Univ., Diss., 2011. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1176327> [zuletzt geprüft am 20.03.2023].

Bullinger, Hans-Jörg; Wörner, Kai; Prieto, Juan (1998): Wissensmanagement. Modelle und Strategien für die Praxis. In: Hans Dietmar Bürgel (Hg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer eBook Collection Computer Science and Engineering), S. 21–39.

Bundesministerium des Innern und für Heimat (20.02.2023): Bundesregierung startet Anhörung für das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Online verfügbar unter <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2023/02/fachkraefteeinwanderung-laenderanhoerung.html> [zuletzt geprüft am 06.03.2023].

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken.

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2018): Leben 4.0 Einblick in die vierte Revolution. Online verfügbar unter <https://bdi.eu/leben-4.0/innovation/> [zuletzt geprüft am 28.02.2023].

Bundeszentrale für politische Bildung (2022): Zahlen und Fakten: Globalisierung. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/globalisierung/> [zuletzt geprüft am 20.03.2023].

Dittrich, Tim; Geisler, Franziska; Geropp, Isabelle et al. (2020): Arbeit 4.0 und Perspektiven auf dem Weg zur Transformationsgesellschaft. Schriftenreihe Studentische Forschungsprojekte. Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (HGU), Bad Hersfeld.

Dudenredaktion (o. D. a): Kooperation. In: *Duden.de*. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kooperation> [zuletzt geprüft am 08.03.2023].

Dudenredaktion (o. D. b): Revolution. In: *Duden.de*. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Revolution> [zuletzt geprüft am 28.02.2023].

Graf, Nele; Gramß, Denise; Edelkraut, Frank (2017): Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe. Online verfügbar unter <https://www.haufe.de/> [zuletzt geprüft am 28.02.2023].

Haufe-Lexware (Hg.) (o. D.): Kooperation einfach erklärt. Online verfügbar unter <https://www.buchhaltung-einfach-sicher.de/bwl/kooperation#:~:text=Kooperation%20ist%20eine%20Form%20der,des%20wirtschaftlichen%20oder%20gesellschaftlichen%20Zusammenlebens> [zuletzt geprüft am 08.03.2023].

Heßler, Martina; Thorade, Nora (2019): Die Vierteilung der Vergangenheit. Eine Kritik des Begriffs Industrie 4.0. In: *TG 86* (2), S. 153–170.

Hopp, Helmut (2020): Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen. 5. Auflage. Stuttgart, Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag.

IBV Informatik, Beratungs und Vertriebs AG (o. J.): Online Whiteboard. Online verfügbar unter <https://www.collaboard.app/de/> [zuletzt geprüft am 24.03.2023].

Kieser, Alfred (1991): Innovation und Kooperation. In: Rolf Wunderer (Hg.): Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten. Stuttgart: Poeschel, S. 159–176.

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

Kühl, Stefan (2017): Digital Leadership. Wieder eine neue Managementmode: Langfassung eines Interviews für die Internetplattform eines internationalen Telekommunikationsunternehmens. Working Paper 2/2017. Online verfügbar unter https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-2017-Working-Paper-2_2017.pdf [zuletzt geprüft am 08.03.2023].

Küpper, Hans-Ulrich (1991): Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungsmechanismen organisationsinterner Kooperation. In: Rolf Wunderer (Hg.): Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten. Stuttgart: Poeschel, S. 175–203.

Landeshauptstadt Dresden (o. J.): Stadtforum. Online verfügbar unter https://www.dresden.de/de/rathaus/aktuelles/stadtforum.php?pk_campaign=Shortcut&pk_kwd=ferdinandplatz [zuletzt geprüft am 21.03.2023].

Landeshauptstadt Dresden (2021): Working Lab - Nutzungskonzept. GB Finanzen, Personal und Recht - Haupt- und Personalamt - Abt. Organisation (V0955/21).

Martin, Peter (2007): Neue Bürokonzepte – was leisten sie? Hans Böckler Stiftung (Hg.). Online verfügbar unter https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiEzoroZOr9AhV-RvEDHTs-vCa0QFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.boeckler.de%2Fpdf%2Fmbf_as_bueroraumkonzepte.pdf&usq=AOvVaw3B7wkJ6jNpy7GyuUqStdT9 [zuletzt geprüft am 20.03.2023].

Pohl, Michael; Witt, Jürgen (2010): Innovative Teamarbeit. Zwischen Konflikt und Kooperation. 2., überarb. und erw. Aufl. Hamburg: Windmühle-Verl. (Arbeitshefte Führungspsychologie, 35).

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (03.12.2015): „Fachkräfteallianz Sachsen“ konstituiert. Online verfügbar unter <https://www.medien-service.sachsen.de/medien/news/200921> [zuletzt geprüft am 06.03.2023].

Schmalz, Jan Sebastian (2007): Zwischen Kooperation und Kollaboration, zwischen Hierarchie und Heterarchie. Organisationsprinzipien und -strukturen von Wikis. In: *Sonderausgabe von kommunikation @ gesellschaft* 8, S. 1–21. Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/> [zuletzt geprüft am 09.03.2023].

Schreyögg, Georg; von Werder, Axel. (Hg.) (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2).

Schwab, Klaus (2016): Die Vierte Industrielle Revolution. München: Pantheon Verlag.

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2017): The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Online verfügbar unter <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf> [zuletzt geprüft am 08.03.2023].

Seibold, Bettina; Mugler, Walter (2022): New Work: neue Arbeitswelten, neue Chancen? In: *Mitbestimmungspraxis* (50), S. 1–38.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2022): Arbeits- und Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit. In: *Berichte: Arbeitsmarkt kompakt*.

Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. 6., überarb. und erw. Aufl. Zürich, Stuttgart: vdf Hochschulverl. an der ETH; Schäffer-Poeschel.

von Beckerath, Paul G.; Sauermann, Peter; Wiswede, Günter (Hg.) (1981): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie. Stuttgart: Enke.

von Hehn, Svea; Cornelissen, Nils I.; Braun, Claudia (2021): Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. Überarbeitete und erweiterte 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Weise, Peter (1997): Konkurrenz und Kooperation. In: Martin Held (Hg.): Normative Grundfragen der Ökonomik. Folgen für die Theoriebildung. Frankfurt/Main u. a.: Campus-Verl., S. 58–80.

von Rosenstiel, Lutz; Nerdinger, Friedemann W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 9., neu bearb. Aufl. Köln: Luchterhand.

Wunderer, Rolf; Dick, Petra (2007): Personalmanagement - Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends. 5., aktualisierte Aufl. Köln: Luchterhand (Personalwirtschaft Buch).

Zink, Klaus J.; Bosse, Christian K. (2019): Megatrends im Kontext von Arbeit und Organisation im 21. Jahrhundert. In: Klaus J. Zink (Hg.): Arbeit und Organisation im digitalen Wandel. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 35–52.

Zink, Klaus J.; Schröder, Delia; Hellge, Viola; Bosse, Christian K. (2019): Zukunft der Arbeit = Arbeit 4.0? In: Klaus J. Zink (Hg.): Arbeit und Organisation im digitalen Wandel. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 53–93.

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.

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature appears to be 'Luisa Sauer'.

Meißen, 31.03.2023

Unterschrift