

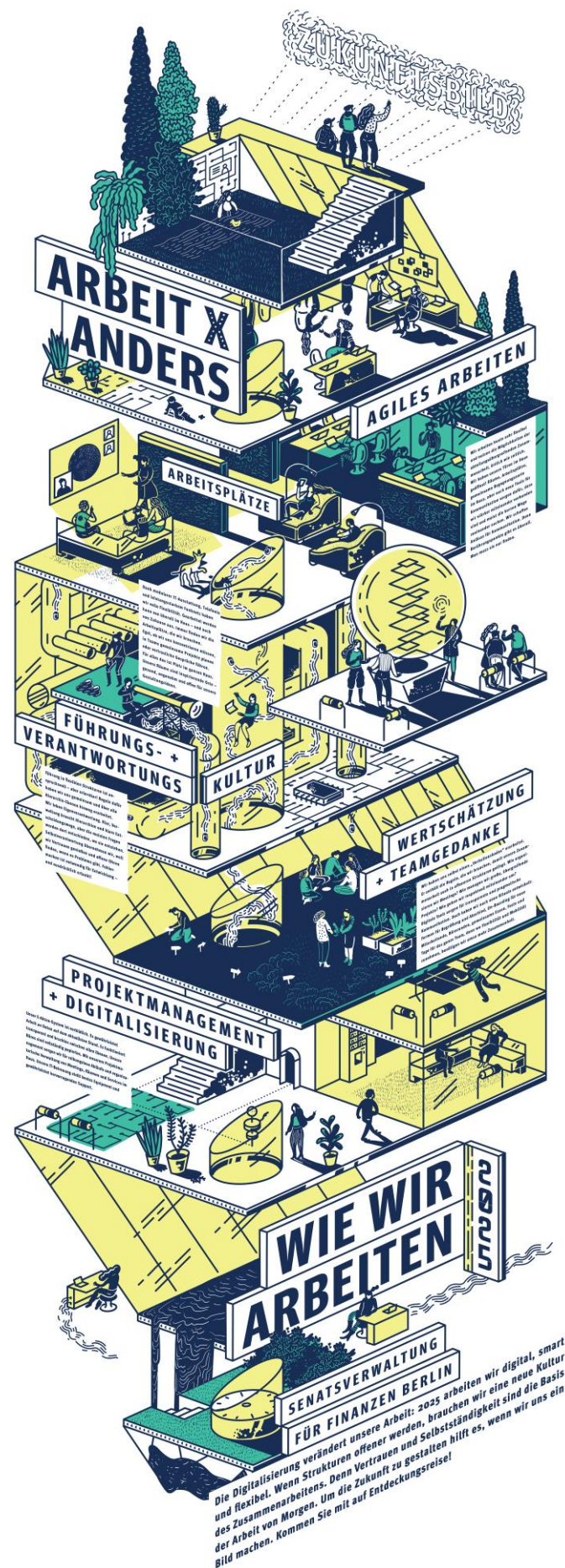


# ABSCHLUSSBERICHT ARBEIT MAL ANDERS

Fraunhofer CeRRI

Senatsverwaltung für Finanzen

Projektlaufzeit: März 2019 bis September 2023





# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

mit großer Freude und auch mit ein wenig Stolz möchten wir Ihnen die Ergebnisse zu unseren abgeschlossenen Projekten „Arbeit mal Anders – Stufe 1 und 2“ präsentieren. Was 2019 als visionäre Vorstellung für eine flexible Arbeitskultur in der Stufe 1 begann, wurde in der zweiten Projektstufe durch die unvorhersehbare Wirkung der COVID-19-Pandemie zu einem beschleunigten wie realen Experiment, welches einen fundierten Ausblick in die Arbeitswelt der Zukunft ermöglichte. Die Abteilung ZS der SenFin hat dieses Projekt nicht nur mit vielen Ideen und kreativen Ansätzen, sondern auch durch partizipative Prozesse mit den Projektteilnehmenden und wissenschaftliche externe Begleitung geprägt.

Vereinte Anstrengungen haben vieles erreichen lassen, was lange Zeit unmöglich erschien. Die bislang erreichten Ergebnisse repräsentieren den Erfolg harter Arbeit und innovativer Ansätze. Dieses Projekt ist nicht nur wegweisend für die Arbeitskultur unseres Hauses, sondern bedeutet auch die Motivation für die Bewältigung weiterer Herausforderungen, welche die Arbeitswelt der nahen Zukunft an unsere Landesverwaltung stellen wird.

„Arbeit mal Anders“ bedeutet nicht nur einen physischen Wechsel des Arbeitsumfelds, sondern auch insgesamt ein Umdenken. Die Herausforderung, die vertraute Komfortzone des traditionellen Arbeitsplatzes aufzugeben und sich dem Abenteuer eines gemeinsamen "Co-Working-Spaces" zu widmen, wurde von den Projektteilnehmenden mit großem Engagement und Einsatzbereitschaft angenommen. Die Beantwortung der zentralen Frage „Wie wollen wir zukünftig miteinander arbeiten?“ verband die verschiedenen Akteure über den gesamten Projektzeitraum.

Der erfolgreiche Abschluss der Projektstufe 2 am neuen Standort Klosterstr. 71 war nicht nur ein Grund zum Feiern und markierte nicht nur die Etablierung einer zukunftsfähigen Arbeitskultur, sondern war auch der Auftakt und Ansporn zur Stufe 3: "#newworksenfin" mit dem Motto „Arbeit ist, was wir daraus machen“. Basierend auf den Evaluationsresultaten der Stufen 1 und 2 wird die SenFin die Konzepte des modernen Arbeitens weiterentwickeln und in den kommenden Jahren im Stammhaus gemeinsam mit allen Mitarbeitenden umsetzen. Dabei steht die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation auf Basis der bereits gewonnenen Erkenntnisse im Mittelpunkt dieses fortlaufenden Prozesses.

Ich möchte Sie dazu einladen, die vorliegende Broschüre zu lesen, die den erfolgreichen Abschluss unseres wegweisenden Projektes dokumentiert. Diese Broschüre ist nicht nur eine Sammlung von Informationen, sondern ein lebendiges Zeugnis unseres gemeinsamen Engagements und der sehr guten Ergebnisse, welche wir gemeinsam erzielt haben. Ich habe die Hoffnung, dass sich andere Verwaltungen von der Lektüre inspirieren lassen. Denn Arbeit ist das, was wir daraus machen.

Ich freue mich, mit Ihnen gemeinsam die nächsten Schritte zu gehen.

**Stefan Evers**

Bürgermeister und Senator für Finanzen

## Inhalt

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort .....                                                               | 2  |
| 1. Ausgangslage.....                                                        | 5  |
| 1.1 Anforderungen an eine zukunftsfähige Arbeitskultur .....                | 5  |
| 1.2 Allgemeine Rahmenbedingungen und Treiber .....                          | 6  |
| 1.2.1 Projektbeteiligte .....                                               | 6  |
| 1.3 Pandemie und ihre Auswirkungen auf das Projekt.....                     | 7  |
| 2. Projektansatz und Projektvorgehen .....                                  | 7  |
| 2.1 Zielstellungen des Projekts.....                                        | 7  |
| 2.2 Projektablauf zur Entwicklung der Arbeitskultur und -landschaften ..... | 9  |
| 2.3 Analyseebenen und Erhebungsmethoden .....                               | 10 |
| 2.3.1 Ebenen der Arbeitskultur .....                                        | 10 |
| 2.3.2 Methodische Herangehensweise .....                                    | 12 |
| 3. Bedarfsanalyse Pilotprojekt.....                                         | 12 |
| 3.1 Strategieworkshop.....                                                  | 12 |
| 3.1.1 New Work .....                                                        | 13 |
| 3.1.2 Prozesse und Strukturen .....                                         | 14 |
| 3.1.3 Erfolgsfaktoren und Werte.....                                        | 15 |
| 3.2 Qualitative Interviews .....                                            | 16 |
| 3.3 Onlineumfrage und sensorgestützte Messung der Belegungsgrade ....       | 16 |
| 3.3.1 Belegungsgrad Schreibtische.....                                      | 17 |
| 3.3.2 Ortsgebundenes vs. flexibles Arbeiten .....                           | 18 |
| 3.3.3 Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung .....                           | 18 |
| 3.4 Bedarfsworkshop „Zukunftsfähige Arbeitskultur“ .....                    | 19 |
| 3.4.1 Organisationales Persönlichkeitsprofil.....                           | 20 |
| 3.4.2 Gegenüberstellung Ist- und Soll-Kultur .....                          | 22 |
| 3.4.3 Werte für die Kommunikation und Zusammenarbeit .....                  | 22 |
| 3.4.4 Herausforderungen und Wünsche.....                                    | 22 |
| 3.4.4.1 Zusammenarbeit .....                                                | 22 |
| 3.4.4.2 Arbeitsprozesse und -strukturen.....                                | 23 |
| 3.4.4.3 IT-Infrastruktur und digitale Organisation .....                    | 23 |
| 3.4.4.4 Arbeitsplätze und Räume.....                                        | 24 |
| 3.4.5 Angestrebte Kommunikation und Kooperation.....                        | 24 |
| 4. Ergebnisse „Pilotprojekt & Reallabor“ .....                              | 27 |
| 4.1 SenFin Zukunftsbild „Wie wir Arbeiten 2025“ .....                       | 27 |
| 4.2 Tools zur Kulturentwicklung .....                                       | 29 |
| 4.2.1 Kulturentwicklungstool Pilotprojekt .....                             | 29 |
| 4.2.2 Zusammenarbeitsräder Reallabor .....                                  | 30 |
| 4.2.3 Grundsätzliche Regeln der Zusammenarbeit .....                        | 32 |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5. Evaluation Reallabor.....                                                      | 33 |
| 5.1 Qualitative Befragung .....                                                   | 33 |
| 5.1.1 Arbeitsort und Präsenztage.....                                             | 34 |
| 5.1.2 Arbeitsplatzwahl und bevorzugte Arbeitsplätze.....                          | 34 |
| 5.1.3 Arbeitsweise .....                                                          | 35 |
| 5.1.4 Arbeitskultur.....                                                          | 36 |
| 5.1.5 Arbeitsalltag.....                                                          | 36 |
| 5.1.6 Erreichbarkeit.....                                                         | 36 |
| 5.2 Sensorgestützte Messung und Onlinebefragung.....                              | 38 |
| 5.3 Flächeneffizienz .....                                                        | 39 |
| 5.3.1 Pilotprojekt .....                                                          | 39 |
| 5.3.1.1 Zahlen im Überblick.....                                                  | 39 |
| 5.3.2 Reallabor.....                                                              | 40 |
| 5.3.2.1 Zahlen im Überblick.....                                                  | 40 |
| 6. Auswirkungen des Projekts auf die Arbeitskultur.....                           | 41 |
| 6.1 Veränderung der Arbeitsweise .....                                            | 41 |
| 6.2 Positive Werte als Fundament der Arbeitskultur .....                          | 42 |
| 6.3 Steigerung der Zufriedenheit .....                                            | 42 |
| 6.4 Mobiles Arbeiten als Selbstverständlichkeit.....                              | 43 |
| 7. Handlungsempfehlungen und Potenziale.....                                      | 43 |
| 7.1 Evaluation aus Sicht der Mitarbeitenden .....                                 | 44 |
| 7.2 Evaluation aus Sicht des Projektteams.....                                    | 45 |
| 7.3 Abgeleitete Handlungsempfehlungen aus Belegungsmessung und -<br>abfrage ..... | 46 |
| 8. Senatsverwaltung für Finanzen als Good Practice.....                           | 47 |
| 8.1 Erkenntnisse.....                                                             | 47 |
| 8.2 Idealtypisches Vorgehen .....                                                 | 48 |
| 8.3 Übertragbare Erfolgsfaktoren.....                                             | 49 |

# 1. Ausgangslage

Der vorliegende Bericht basiert auf den Ergebnissen und Erkenntnissen des Projekts „Arbeit mal Anders: Zukunftsfähige Arbeitskultur in der Senatsverwaltung für Finanzen“, welches durch die Senatsverwaltung für Finanzen Berlin (im Folgenden SenFin) beauftragt und vom Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation des Fraunhofer IAO (im Folgenden CeRRI) zwischen 2019 und 2023 durchgeführt wurde.

Die Vision für das Projekt war es, für die Mitarbeitenden der SenFin flexibles, effizientes und effektives Arbeiten auf den vorhandenen Flächen zu ermöglichen. Die zur Verfügung stehenden Räume sollten dazu bedarfsgerecht und auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse umgestaltet und gleichzeitig eine neue Arbeitskultur etabliert werden. Gewonnene Erkenntnisse aus dem Projekt und Erfahrungen mit den in diesem Rahmen umgestalteten und getesteten Räumen als Musterflächen sollten außerdem herangezogen werden, um ein Konzept mit Handlungsempfehlungen für die Transformation der Arbeitskultur über alle Referate und Abteilungen der SenFin hinweg abzuleiten.

## 1.1 Anforderungen an eine zukunftsfähige Arbeitskultur

Unternehmen und öffentliche Organisationen durchlaufen insbesondere seit der Corona-Pandemie eine beschleunigte digitale Transformation, im Zuge derer sich die konventionelle Arbeit in eine digital geprägte Arbeit wandelt. Es entstehen neue Arbeitsformen, Beschäftigungsverhältnisse sowie neue Wertschöpfungsnetze und Arbeitsprozesse. In der Praxis wird jedoch deutlich, dass die Implementierung von technischen Neuerungen allein nicht ausreicht, um eine Akzeptanz gegenüber neuen Arbeitsformen zu schaffen. So wird die Unternehmenskultur von Organisationen als größte Herausforderung für eine erfolgreiche digitale Transformation beschrieben (Buvat, 2017)<sup>1</sup> – noch vor archaischer IT-Infrastruktur und fehlenden digitalen Kompetenzen. Gegenwärtig stehen beispielsweise der Akzeptanz digitaler und mobiler Arbeitsformen oft hohe Präsenzerwartungen, fehlendes Vertrauen in die Beschäftigten und eine hierarchisch geprägte Kultur entgegen. Dies erschwert auch die Gewinnung von qualifizierten Beschäftigten, die auf neue Arbeitsformen angewiesen sind (z. B. Menschen mit Fürsorgeverantwortung oder Einschränkungen) oder für die Flexibilität eine Grundvoraussetzung von attraktiven Arbeitgebenden ist. Weitere Untersuchungen weisen darauf hin, dass eine flexible und innovative Arbeitszeitgestaltung sich sowohl positiv auf den Erfolg von Organisationen auswirkt als auch einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten hat (BAuA, 2016; Possenriede und Plantenga, 2014; BMFSFJ, 2016)<sup>2</sup>. Damit technische Innovationen als Chance genutzt und zukunftsfähige Arbeitsweisen etabliert werden, bedarf es eines Wandels der Arbeits- und Organisationskultur.

---

<sup>1</sup> Buvat, Jerome; Claudia Crummenerl, Marisa Slatter, Ramya Krishna Puttur, Lucie Pasquet, und Jessine van As (2017): The Digital Talent Gap – Are Companies Doing Enough?. Paris: Capgemini Digital Transformation Institute.

<sup>2</sup> BAuA (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016. Berlin.

Possenriede, Daniel; Plantenga, Janneke (2014): Temporal and Locational Flexibility of Work, Working-Time Fit, and Job Satisfaction. In: IZA Discussion Paper 8436.

## 1.2 Allgemeine Rahmenbedingungen und Treiber

### 1.2.1 Projektbeteiligte

Im Rahmen des Projekts waren verschiedene StakeholderInnengruppen involviert. Jede Person und Organisation übernahm dabei spezifische Aufgaben und Verantwortlichkeiten, um das Projekt voranzutreiben und die gesteckten Ziele zu erreichen. Dank ihrer Zusammenarbeit und Expertise konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen und Fortschritte erzielt werden.

Das Team VD B 1 spielte eine zentrale Rolle in der Planung, Umsetzung und Testung des Projektvorgehens und war dabei maßgeblich an der Erprobung und Umsetzung des Konzepts auf den Arbeitsflächen der SenFin in der Klosterstraße 59 im Rahmen der ersten Projektstufe beteiligt. Ursprünglich war auch die Haushaltsabteilung (Abteilung II) Teil der ersten Projektstufe. Die Planungen dieser Abteilung sahen jedoch vor, bauliche Maßnahmen in den Flächen durchzuführen, was aufgrund von Denkmalschutzauflagen nicht im zeitlichen Rahmen der ersten Projektstufe möglich war. Daher wurde entschieden, dass die Abteilung II in ihrem eigenen Tempo, nicht im Rahmen eines Projekts, an der Umsetzung arbeitet. An der Umsetzung der zweiten Projektstufe auf den Arbeitsflächen in der Klosterstraße 71 waren Referate aus allen Abteilungen, insgesamt 120 Personen beteiligt (siehe Box 1).

| Projektstufe                      | 1. Pilotprojekt                               | 2. Reallabor                                  |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Projektlaufzeit:                  | März 2019 - März 2020                         | Juli 2020 - September 2023                    |
| Betroffene Organisationseinheiten | Team VD B 1<br>(jetzt ZS B 1, ZS B 3, StaDiT) | Referate aus<br>5 Abteilungen                 |
| Anzahl betroffener Mitarbeitenden | 20                                            | 120                                           |
| Standort der betroffenen Fläche   | Klosterstraße 59                              | Klosterstraße 71                              |
| Flächengröße                      | 190 m <sup>2</sup>                            | ca. 1.983 m <sup>2</sup> (inkl. Nebenflächen) |

#### Box 1: Die zwei Projektstufen - Pilotprojekt und Reallabor

Um das theoretische Gesamtkonzept zu testen und Bedarfe für Anpassungen zu ermitteln, wurde in **zwei Projektstufen** iterativ vorgegangen. Insgesamt waren 140 Mitarbeitende beteiligt, 20 Mitarbeitende in der ersten Projektstufe und 120 in der zweiten Projektstufe.

In der **ersten Stufe wurde ein Pilotprojekt durchgeführt**. Basierend auf den gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen aus Analysephase, Konzeptions- und Entwicklungsphase, Umsetzungsphase und Evaluationsphase wurden ein Kulturentwicklungstool und ein Zukunftsbild für die Zusammenarbeit bei der SenFin entwickelt. Darüber hinaus wurde basierend auf den Ergebnissen zur präferierten Arbeitsumgebung der projektbeteiligten Beschäftigten die alte, denkmalgeschützte Bürofläche des Koordinationsbereichs VD B 1 in der Klosterstraße 59 als Musterfläche umgestaltet und getestet, um die entsprechenden Rahmenbedingungen für die neue Art der Zusammenarbeit optimal zu unterstützen.

Um das entwickelte Zukunftsbild in einem größeren Rahmen zu verwirklichen, wurde in einer **zweiten Projektstufe, dem Reallabor**, das evaluierte und überarbeitete Konzept mit einer größeren Gruppe an SenFin Mitarbeitenden aus allen Abteilungen erfolgreich umgesetzt. Auch hier wurden Workshops durchgeführt und räumlich wurde anschließend die entsprechende Fläche der 120 Mitarbeitenden am Standort in der Klosterstraße 71 umgestaltet.

Die Projektverantwortung lag bei Anne Steinicke sowie Ralf Meyer, die in der Abteilung Zentraler Service (ZS) tätig sind. Die Abteilung VD (Verwaltungsmanagement und Dienstleistungen) wurde 2022 umbenannt in die Abteilung Zentraler Service (ZS).

Die wissenschaftliche Begleitung erfolgte durch das CeRRI des Fraunhofer IAO. Verantwortlich waren hier über den gesamten Projektzeitraum die Leiterin des CeRRI Katharina Hochfeld sowie die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Vivien Iffländer (bis 2022) und Karolina Mizera (ab 2021) als Projektleiterinnen.

Zur Erfassung und Veränderung von Arbeitsmustern und Arbeitsumgebungen wurde das Projekt vom Unterauftragnehmer Kinnarps und später von der Labohm Consulting begleitet.

## 1.3 Pandemie und ihre Auswirkungen auf das Projekt

Kurze Zeit nach dem Beginn des geplanten Projekts sahen sich alle Projektbeteiligten mit der weltweiten Ausbreitung des Coronavirus und den damit einhergehenden Beschränkungen des öffentlichen Lebens konfrontiert. Der Zeitplan zur Umsetzung der geplanten Projektschritte konnte somit nicht wie ursprünglich festgelegt umgesetzt werden. Die pandemische Lage und die sich zunehmend verschärfenden Beschränkungen im öffentlichen Leben führten dazu, dass Arbeitsumgebungen nicht im vorgesehenen Zeitraum und Umfang ausprobiert und getestet werden konnten. Dadurch waren alle Beteiligten gezwungen, einzelne Arbeitspakete zu verschieben. Nur so konnte gewährleistet werden, dass die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews und Arbeitskulturworkshops adäquat in neue Arbeitsmuster und Arbeitsumgebungen überführt und ausgiebig getestet werden konnten. Eine abschließende Evaluation war erst ab Januar 2023 nach Beendigung der meisten COVID-19-bedingten Beschränkungen aufgrund der pandemischen Lage möglich.

## 2. Projektansatz und Projektvorgehen

### 2.1 Zielstellungen des Projekts

Das Projekt „Arbeit mal Anders“ verfolgte auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse die Ziele, eine neue Arbeitskultur zu entwickeln, in den Musterbereichen bedarfsgerechte Räume und Flächen zu schaffen, flexibles, effizientes und effektives Arbeiten auf den vorhandenen Flächen zu ermöglichen und auf Grundlage der Erkenntnisse aus den Pilotbereichen eine Konzeption mit Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die für die gesamte SenFin Anwendung finden kann.

Im Zentrum stand dabei Veränderung in mehreren ineinandergreifenden Dimensionen zu implementieren:

- Entwicklung und Etablierung einer neuen zukunftsfähigen Arbeitskultur
- Erzeugung von Akzeptanz gegenüber Innovation
- Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität hinsichtlich der vorhandenen Belegschaft und die Schaffung eines zukunftsweisenden Arbeitsortes für zukünftiges Personal
- Schaffung von Experimentiermöglichkeiten in mobilen, dynamischen und flexiblen Arbeitsweisen
- Konzeption eines agilen, flexibilisierten sowie effizienten und effektiven Arbeitsumfeldes
- Verbesserung von Führungs- und Verantwortungskultur, Wertschätzung und Teamkultur

Zur Erreichung dieser Ziele, die in einem vorgelagerten Prozess definierten wurden, wurden Arbeitspakete definiert und durchgeführt:

1. Bedarfsanalyse
2. Raum- und Flächenmanagement
3. Beschaffung
4. Zukunftsbild
5. Toolentwicklung
6. Kommunikation
7. Evaluation

Von den aufgeführten Arbeitspaketen war SenFin für die Beschaffung zuständig. Zudem konzentrierte sich das Projektteam stark darauf, den Transformationsprozess der Mitarbeitenden intensiv zu begleiten, wobei dieser Aspekt in sämtlichen Arbeitspaketen integriert war.

Im Rahmen der zweiten Projektstufe wurde außerdem eine Platzbuchung auf Basis einer Low-Code-Plattform entwickelt und erfolgreich implementiert – ein Digitalisierungsprojekt innerhalb des Gesamtprojekts.

Alle weiteren Arbeitspakete wurden vom CeRRI in Kooperation mit dem Unterauftragnehmer Kinnarps und später Labohm Consulting durchgeführt. Das Arbeitspaket der Kommunikation erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten.

Abbildung 1 zeigt, wie diese Arbeitspakete in den Gesamtprozess der Entwicklung einer Arbeitskultur und Arbeitslandschaft bei der SenFin eingebunden waren.



**Abbildung 1: Entwicklung einer Arbeitskultur und -landschaft bei der SenFin**

Im Rahmen des Arbeitspakets Bedarfsanalyse wurden die Bedarfe der beteiligten StakeholderInnengruppen ermittelt, der unternehmenskulturelle Ist-Zustand identifiziert und die Vision für eine Soll-Arbeitskultur entwickelt.

Unter dem Arbeitspaket des Raum- und Flächenmanagements wurde der Ist-Zustand aktueller Arbeitsmuster und der aktuellen Raumnutzung durch verschiedene Methoden ermittelt. Die gewonnenen Erkenntnisse und Daten dienten als Basis für den Veränderungsprozess.

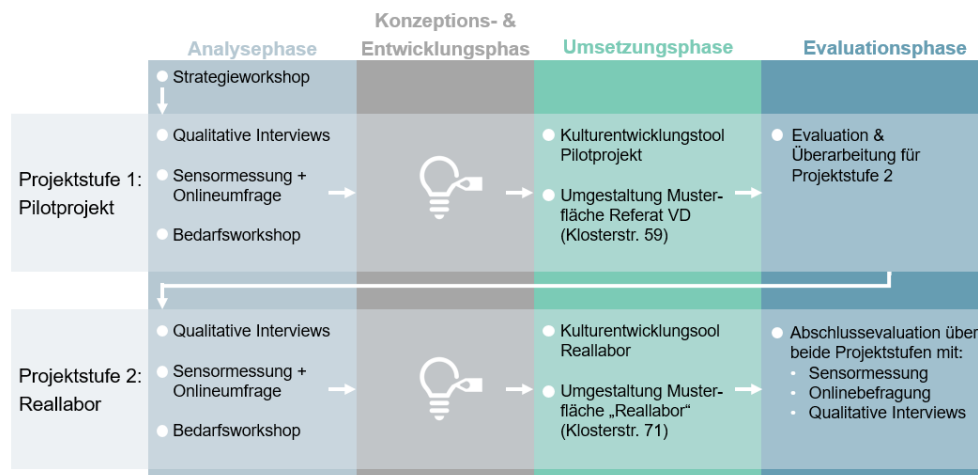
Durch die SenFin wurden Beschaffungsmaßnahmen zur Umsetzung flexibler Raumlösungen und für die Errichtung der vorgesehenen Musterflächen umgesetzt. Ein weiteres Arbeitspaket war die Entwicklung eines Zukunftsbilds der Arbeitskultur der SenFin. Dieses unternehmenskulturelle Narrativ wurde in eine Visualisierung übersetzt und in Handlungsempfehlungen für die Verwirklichung des Projekts überführt.

Darüber hinaus sollten Kulturtools die Implementierung der neuen Arbeitskultur sicherstellen, um die Mitarbeitenden bei dem Bezug der neuen Arbeitsumgebung mit gemeinschaftlichen Regeln zu unterstützen und zum Diskurs über ihre Zusammenarbeit und Kommunikation zu inspirieren.

Ein weiteres Arbeitspaket stellt die Evaluation dar. Durch eine quantitative und qualitative Auswertung des Prozesses und der angestrebten Projektziele wurde die Wirkung der Veränderungsmaßnahmen aus Sicht der Mitarbeitenden und weiterer beteiligter StakeholderInnengruppen analysiert, um Handlungsempfehlungen für die Zukunft abzuleiten.

## 2.2 Projektablauf zur Entwicklung der Arbeitskultur und -landschaften

Das Projekt lässt sich in eine Analysephase, Konzeptions- und Entwicklungsphase, Umsetzungsphase und Evaluationsphase gliedern. Der Projektablauf hat so in beiden Projektstufen stattgefunden (siehe Abbildung 2). Im Folgenden sollen die wesentlichen Schritte der vier Phasen dargestellt werden. Da sich Vorgehen und Ergebnisse dieser Schritte in den zwei Phasen weitgehend überschneiden, wird nur an relevanten Stellen auf Unterschiede eingegangen.



**Abbildung 2: Überblick Projektablauf**

Zu Beginn des Projekts wurde im Rahmen des Projekt-Kick-offs einmalig ein Strategieworkshop mit zehn beteiligten StakeholderInnen der SenFin durchgeführt. Dieser sollte den Blick auf arbeitskulturelle Veränderungsprozesse in Organisationen eröffnen und unterschiedliche Herangehensweisen auf das Thema zeigen (Kapitel 3.1).

Im Rahmen einer umfassenden Bedarfsanalyse wurden der aktuelle Zustand der Arbeitskultur, der Soll-Zustand und die dazwischenliegenden Veränderungsbedarfe erfasst. Dazu wurden mit insgesamt 35 Mitarbeitenden (13 in der ersten Projektstufe und 22 in der zweiten Projektstufe) qualitative Interviews durchgeführt (Kapitel 3.2). Außerdem wurde durch den Projektpartner Kinnarps, welcher für die Raum- und Flächenanalyse verantwortlich war, eine Onlineumfrage und eine sensorgestützte Erfassung der Belegungsgrade der betroffenen Räumlichkeiten der SenFin durchgeführt (Kapitel 3.3). Ein dritter zentraler Schritt der Bedarfsanalyse umfasste die insgesamt 15 ko-kreativen Bedarfsworkshops „Präferierte Arbeitsumgebung“ (Kapitel 3.4).

Erkenntnisse aus der Auswertung der umgesetzten Analysen und gefundene Ansätze für einen Soll-Zustand der Arbeitskultur und Arbeitslandschaft dienen als Grundlage für die darauffolgende Konzeptions- und Entwicklungsphase, in der an den Maßnahmen für die Neugestaltung der Arbeitskultur gearbeitet wurde. Die Vision war dabei das SenFin-Zukunftsbild „Wie wir arbeiten 2025“ (Kapitel 4.1).

Im Rahmen der darauffolgenden Umsetzungsphase kamen die bedarfsgerecht konzipierten Kulturentwicklungstools zum Einsatz. Diese sollten den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden sicherstellen (Kapitel 4.2). Parallel wurden, basierend auf dem ausgearbeiteten theoretischen Konzept für eine neue Arbeitslandschaft, welche die notwendigen Rahmenbedingungen für die neue Arbeitskultur bieten sollte, die geplanten Musterflächen bei der SenFin geschaffen, eröffnet und von den Mitarbeitenden bezogen.

Die abschließende Evaluationsphase diente der Messung des Erfolgs der implementierten Veränderungen. Nach dem Pilotprojekt wurde das Konzept für die zweite Stufe, das Reallabor überprüft und überarbeitet.

Nach Abschluss der zweiten Projektstufe fand ab Januar 2023 eine Abschlussevaluation statt. Im Rahmen dieser wurden eine erneute Onlinebefragung der beteiligten Mitarbeitenden und eine Sensormessung zur Erfassung der Belegungsgrade durch die Labohm Consulting durchgeführt. Des Weiteren wurden 20 qualitative Interviews zur Evaluation des Gesamtkonzepts durch das CeRRI durchgeführt. Die Schritte der Evaluation sind in Kapitel 5 näher beschrieben.

Basierend auf der finalen Analyse lassen sich Auswirkungen des Projekts auf die Arbeitskultur (Kapitel 6), Handlungsempfehlungen (Kapitel 7) und auf weitere Projekte übertragbare Erkenntnisse und Vorgehen (Kapitel 8) ableiten.

## 2.3 Analyseebenen und Erhebungsmethoden

Die Analyse und Weiterentwicklung der Arbeitskultur mit ihren Zusammenfassungsmustern war aufgrund der Komplexität der Untersuchungsgegenstände methodisch herausfordernd.

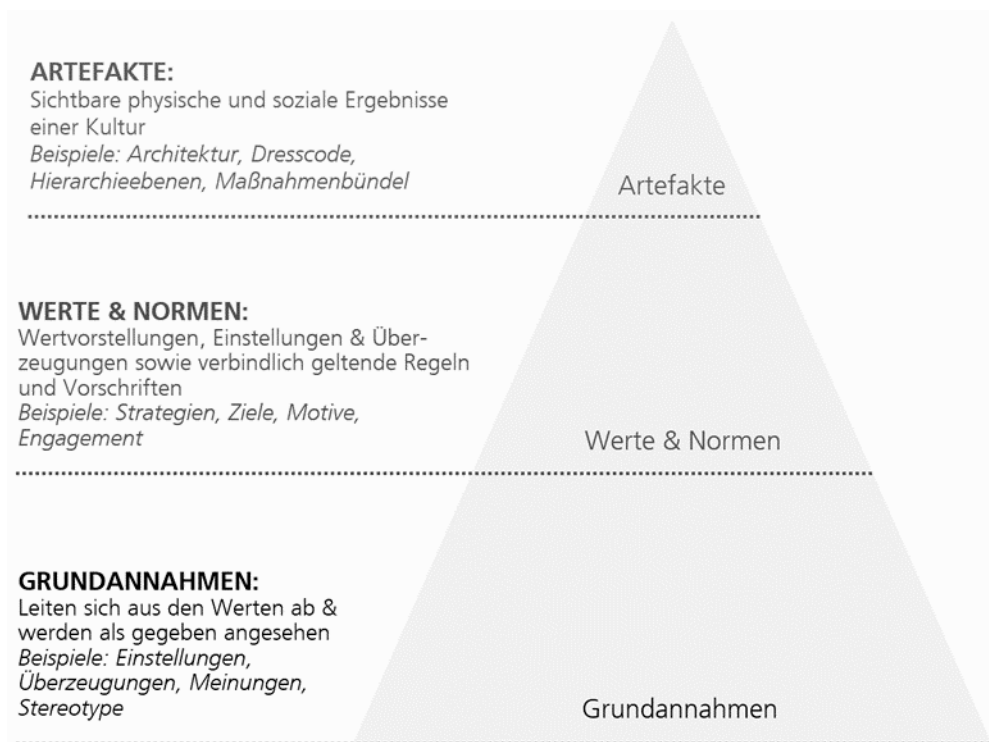
### 2.3.1 Ebenen der Arbeitskultur

Die Arbeitskultur lässt sich nach Edgar Schein (1985) grundsätzlich in drei Ebenen untergliedern. Abbildung 3 zeigt das theoretische Modell, welches das Fundament des CeRRI-Verständnisses von Arbeitskultur bildet.

Das Projektvorgehen lässt sich, basierend auf dem vorgestellten Modell der Arbeitskultur, in zwei Analyseebenen mit spezifischen Methoden unterscheiden.

Auf der obersten Ebene der Artefakte standen im Rahmen des Projekts Arbeitsplätze und Räume im Fokus. Zur Erfassung wurden eine Analyse der Arbeitsplätze und Räume mit Sensormessungen durchgeführt. Zur Analyse der präferierten Arbeitsumgebung wurden Workshops sowie eine Onlinebefragung vom Unterauftragnehmer Kinnarps durchgeführt.

Zur Erfassung der beiden tiefer liegenden Ebenen der Werte und Normen sowie Grundannahmen wurden qualitative Interviews sowie ko-kreative Bedarfswshops zur zukunftsfähigen Arbeitskultur mit Beschäftigten der SenFin durchgeführt. Abbildung 4 fasst das projektspezifische Verständnis der Arbeitskultur der SenFin zusammen.



Quelle: Fraunhofer nach E. Schein (1985)

**Abbildung 3: Ebenen der Arbeitskultur**

Im Rahmen des Projekts „Arbeit mal Anders“ wurde somit ein Konzept zur Entwicklung der Arbeitskultur und -landschaften bei der SenFin erstellt. Dieses basiert auf dem Verständnis von Arbeitskultur als Konstrukt mit mehreren Ebenen, daher werden über das Projekt hinweg einerseits Arbeitsplätze und Räume betrachtet und andererseits die Arbeitskultur auf der Ebene ihrer Werte, Normen und Grundhaltungen berücksichtigt. Die zwei Analyseebenen sind über verschiedene Phasen hinweg miteinander verzahnt, um umfassende Erkenntnisse zu erlangen.



**Abbildung 4: Projektspezifisches Verständnis der Arbeitskultur**

## 2.3.2 Methodische Herangehensweise

In zehn Jahren Forschung zum Thema Arbeitskultur wurden eigene interdisziplinäre Ansätze vom CeRRI entwickelt. Zum einen werden qualitative Ansätze genutzt, um die Arbeitskultur mit ihren Zusammenfassungsmustern explorativ und tiefgründig zu analysieren. Zum anderen werden partizipative und designbasierte Methoden verwendet, die die Entwicklung und Gestaltung von akzeptierten Zukunftsbildern und Tools ermöglichen und die Implementierung von Veränderungen begleiten. Dabei werden kontinuierlich neuartige Herangehensweisen und Kreativmethoden entwickelt und erweitert. Ziel ist jeweils die Entwicklung eines passgenauen Projektdesigns mit maßgefertigten Methoden.

### Box 2: Vorteile der Kombination von sozialwissenschaftlichen mit designbasierten Methoden

Sozialwissenschaftliche Methoden wie qualitative Interviews eröffnen den Blick auf aktuelle Bedürfnisse von Mitarbeitenden. Sie ermöglichten damit im Projekt ein Verständnis der vorherrschenden Ist-Situation auf den betrachteten Arbeitsflächen und aktueller Kontexte. Die Verzahnung von sozialwissenschaftlichen Methoden mit Methoden aus dem Design, wie sie bei den ko-kreativen Bedarfsworkshop „Zukunftsfähige Arbeitskultur“ zum Einsatz kamen, ermöglichten darüber hinaus, dass von der Gegenwart eine Brücke in die Zukunft geschlagen werden konnte.

Designmethoden eignen sich besonders gut für arbeitskulturelle Transformationsprozesse. Mit ihnen konnten im Projekt alternative und neue Lösungen entwickelt werden und mithilfe von spekulativen Prototypen mögliche Szenarien der Zukunft anschaulich dargestellt werden, um diese frühzeitig diskutierbar zu machen. Sie förderten damit über die Grenzen der Sprache hinaus Dialoge und Synergien zwischen AkteurInnen, StakeholderInnen, Fachdisziplinen und Hierarchieebenen.

Um die Arbeitskultur in der SenFin als komplexes Konstrukt systematisch erfassen zu können, wurde eine methodische Triangulation für die Bedarfsanalyse angewandt.

Das heißt, dass Daten mithilfe unterschiedlicher Methoden erhoben wurden. Die Kombination verschiedener Forschungsmethoden ermöglicht es, die Arbeitskultur als Forschungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. So wird ein umfassendes Verständnis ermöglicht und sichergestellt, dass Wissens- und Erkenntnislücken kompensiert werden, die durch die Nutzung nur einer Datensorte, einer Methode oder die Auswertung durch nur eine Person entstehen können. Dadurch wurde eine Verbreiterung der Erkenntnismöglichkeiten erreicht, welche der Komplexität der Arbeitskultur in der SenFin Rechnung getragen hat.

# 3 Bedarfsanalyse Pilotprojekt

## 3.1 Strategieworkshop

Vor der ersten Projektstufe wurde einmalig ein Strategieworkshop mit beteiligten StakeholderInnen der SenFin durchgeführt. Die Konzeption und Moderation wurde durch das CeRRI geplant und von einem dreiköpfigen Team umgesetzt. Ziel des etwa dreistündigen Workshops war es, den Teilnehmenden den Blick auf arbeitskulturelle Veränderungsprozesse in Organisationen zu eröffnen und ihnen unterschiedliche Herangehensweisen an dieses Thema zu zeigen.

Aus dem Diskurs ergaben sich drei Themenfelder mit Fragestellungen, die für das anstehende Kulturprojekt der SenFin beantwortet wurden: New Work, Erfolg und Werte, Prozesse und Strukturen.

### 3.1.1 New Work

Im ersten Themenfeld waren die Fragen leitend, welche New Work Trends aus Sicht der Teilnehmenden für die SenFin am relevantesten sind und welche Herausforderung sie bei der Umsetzung dieser Trends sehen (siehe Abbildung 5).

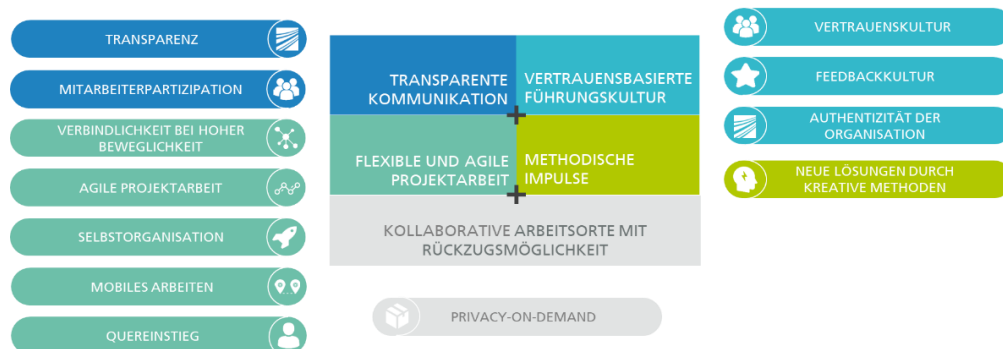


Abbildung 5: New Work - die Ergebnisse

Transparente Kommunikation bezog sich dabei auf die Transparenz durch Partizipation der Mitarbeitenden. Betroffene sollten von Beginn an in Veränderungsprozesse einbezogen werden, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen. In diesem Kontext wurden die Herausforderungen identifiziert, Interesse an Partizipation zu wecken und Interessensunterschiede zwischen Generationen zu überwinden.

Des Weiteren sollte eine vertrauensbasierte Führungskultur organisationsweit umgesetzt werden, um ein Führen auf Distanz zu ermöglichen, das sich auf Arbeitsergebnisse fokussiert. Wesentliche Herausforderungen waren dabei eine zukunftsfähige Führungskultur zu entwickeln und zu etablieren und Führungskräften die notwendigen Kompetenzen für ihre Aufgabe zu vermitteln.

Flexible und agile Projektarbeit zielt auf die Vereinbarkeit von Verbindlichkeiten mit hoher Flexibilität ab. Dies sollte durch die Befähigung der Mitarbeitenden und die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen zum flexiblen und agilen Arbeiten erreicht werden.

Dabei sahen die Teilnehmenden verschiedene Herausforderungen für die SenFin wie rechtliche Rahmenbedingungen, die Handlungsspielräume limitieren. Außerdem bedarf es eines gemeinsamen Verständnisses für die Arbeit, Ergebnisorientierung, neuer Verhaltensregeln und einer IT-Ausstattung, die zu dieser neuen Arbeitsweise passt.

Methodische Impulse sollten neue Lösungen durch kreative Methoden fördern. Diese waren notwendig, um die Erhöhung von Flexibilität und Agilität der Arbeitsweise zu unterstützen. Dafür wurde die Herausforderung identifiziert, designbasierte Kreativmethoden kennenzulernen und zeitliche Ressourcen freizuräumen. Eine weitere Herausforderung stellte der Gesetzesvollzug dar, der zunächst wenig Raum für Kreativität bot.

Kollaborative Arbeitsorte mit Rückzugsmöglichkeit sollten Privacy on Demand ermöglichen. Die Gestaltung der Arbeitsorte sollte entsprechend unterschiedlicher Arbeitsaufgaben und damit einhergehender Bedürfnisse erfolgen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen wurden hier als wesentliche Herausforderung identifiziert.

### 3.1.2 Prozesse und Strukturen

Im zweiten Themenfeld wurden Prozesse und Strukturen erarbeitet, welche die SenFin ihrem Zielbild einer neuen Arbeitskultur näherbringen sollten (siehe Abbildung 6).



Abbildung 6: Prozesse und Strukturen

Für eine proaktive und offene Kommunikation war eine transparente interne Kommunikation des Prozesses vor dem Projektstart von Bedeutung. Außerdem sollten die Zielstellung und die Einbindung von Interessengruppen im Projekt verdeutlicht werden und das Wording und Framing des Themas beachtet werden. Beispielsweise gab die Beschreibung der zukünftigen Arbeitsumgebung als „Großraumbüro“ die Zielstellung nicht korrekt wieder und hätte negative Assoziationen auslösen können.

Insgesamt musste der Mehrwert für die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt gestellt werden, indem auf qualitative Aspekte der Wirtschaftlichkeit hingewiesen wurde, z.B. auf eine Raumgestaltung, die effizienteres, effektiveres und kooperativeres Arbeiten ermöglicht.

Im Kontext einer partizipativen Prozessgestaltung sollten Mitarbeitende aktiv einbezogen werden und Verantwortung übernehmen. Dadurch gelang eine höhere Akzeptanz für die Maßnahmen. Wichtig war dabei, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen und deren individuellen Bedenken Rechnung zu tragen, um zu garantieren, dass alle Beteiligten im Prozess mitgenommen werden.

Für den Prozess wurde dem Infragestellen von Statussymbolen und Gewohnheiten eine hohe Relevanz zugewiesen, sodass anstelle von diesen, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Vordergrund standen. Außerdem sollten bestehende Silos aufgebrochen werden. Um dies zu gewährleisten und sich von Alltagserfahrungen zu lösen, leiteten wissenschaftliche Erkenntnisse den Prozess.

Ein weiteres Ergebnis aus der Gruppenarbeit war der Grundsatz, Dinge schnell und unkompliziert anzugehen. Dazu wurde sich auf das stufenweise Vorgehen geeinigt.

Bedenken sollten dabei vor und nach dem Pilotprojekt ehrlich diskutiert werden. Insgesamt wurden pragmatische Lösungen angestrebt, die von Mitarbeitenden direkt erlebbar sein sollten.

Ebenfalls sollte im Projekt berücksichtigt werden, dass für einen Teil der Mitarbeitenden, insbesondere von Führungskräften, der Arbeitsort als Statussymbol wahrgenommen wird und folglich mit Macht und Prestige verbunden ist. Der Prozess der Abgabe von vermeintlichen Privilegien wie Einzelzimmern, Sprechbänken oder Aktenschränken im Rahmen der Neugestaltung hätte als Verlust interpretiert werden können. Führungskräfte sollten dabei als Vorbilder fungieren und eine Neuinterpretation des Arbeitsplatzes ermöglichen, so dass die SenFin

sich in Zukunft als attraktive Arbeitgeberin mit attraktiven Arbeitsorten positionieren kann, der seine Mitarbeitenden begeistert.

### 3.1.3 Erfolgsfaktoren und Werte

Im dritten Themenfeld wurden gewünschte Werte identifiziert, die das Fundament für das Projekt darstellten. Die zentralen Werte waren: Vertrauen der Beteiligten, Eigenverantwortung im Projekt und Veränderungsbereitschaft. Außerdem wurden Erfolgsfaktoren analysiert, die den Rahmen für die Konzeption der weiteren Projektschritte boten. Abbildung 7 bietet einen Überblick und bündelt die identifizierten Erfolgsfaktoren.



Abbildung 7: Erfolgsfaktoren

Ein Erfolgsfaktor für die neue Arbeitskultur waren flexible Raumkonzepte. Dazu sollte ein unkompliziertes Sharing Konzept integriert werden. Der Zielkonflikt zwischen ergonomisch flexiblen, individuellen Arbeitsplätzen auf der einen Seite und gleichwertigen, einheitlichen Arbeitsplätzen auf der anderen Seite konnte durch einen hohen (technischen) Standard und anpassbare Arbeitsplätze gelöst werden. Außerdem wurde Raum für Rückzug als besonders wichtig bewertet. Bei einem flexiblen Raumkonzept sollten individuelle Ansprüche nicht vernachlässigt werden. Hygiene, Routinen, der Wunsch nach einem „Zuhause-Gefühl“ und der Bedarf an speziellen Arbeitsmitteln stellten dabei mögliche Akzeptanzschwellen für das Projekt dar.

Weitere Erfolgsfaktoren ließen sich unter neuen Formaten für Meetings zusammenfassen. Hybrides Arbeiten erforderte eine Auflösung des Zielkonflikts zwischen voller Flexibilität und der Forderung nach festen Tele- und Präsenztagen. Von großer Bedeutung war dafür die Integration technischer Lösungen, um das Zuschalten von Tele-Arbeitenden bei Meetings zu ermöglichen. Ebenfalls sollten Visualisierungen während Meetings für Teilnehmende in Präsenz und von anderen Orten aus ermöglicht werden. Darüber hinaus wurden kürzere und flexiblere Formate (Sprints) gewünscht, um lange und unproduktive Meetings zu verhindern und die Effektivität zu steigern.

Des Weiteren sollten konkrete Ziele formuliert werden und der Fortschritt sollte messbar gemacht werden. Kennzahlen wie mehr Kommunikation, mehr Kreativität und weniger Raumnot sollten die Attraktivität der SenFin nach innen und außen erhöhen.

Zuletzt wurde es als wichtig bewertet, den Rahmen, in dem die gewünschte Partizipation (rechtlich) möglich war, zu definieren und transparent für alle Beteiligten zu gestalten. Dies war relevant, da die gewünschte Eigenverantwortung der Mitarbeitenden mit bestehenden Hierarchien, Rollenerwartungen und Selbstverständnissen von Individuen kollidieren konnten. Diese Punkte mussten bei der Planung der Partizipation berücksichtigt und definierte Handlungsspielräume entsprechend an die Mitarbeitenden kommuniziert werden.

## 3.2 Qualitative Interviews

Zur Erhebung der Bedarfe für die Neugestaltung der Arbeitskultur und Räume wurden über die Analysephasen der zwei Projektstufen hinweg insgesamt 35 (13 in der ersten und 22 in der zweiten Projektstufe) halbstrukturierte, leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden der SenFin telefonisch, digital oder persönlich geführt.

Die Inhalte der Interviews waren: ein kurzes Kennenlernen, Fragen zur Arbeitsweise, der Zusammenarbeit, zu Prozessen und Strukturen, zur momentanen Arbeitskultur und zur gewünschten Soll-Kultur, zum Arbeitsplatz und zur mobilen Arbeit aufgrund der Corona-Pandemie.

Ziel der Interviews war es, in einem geschützten Raum über die momentanen Gegebenheiten und die Wünsche für das Arbeiten in Zukunft bei der SenFin zu erfahren. Die Interviews wurden mit Hilfe einer Inhaltsanalyse ausgewertet und zusammengefasst. Die aggregierten Inhalte bildeten die Grundlage für die Bedarfswerkshops.

## 3.3 Onlineumfrage und sensorgestützte Messung der Belegungsgrade

Zur Erreichung des Ziels, bedarfsgerechte Arbeitsräume und Flächen in den beiden Musterbereichen zu schaffen, wurde eine quantitative Sensormessung der Belegungsgrade fast aller Schreib- und Besprechungstische in den Pilotbereichen durchgeführt. Um möglichst alle Bereiche einzubeziehen, gab es zusätzlich eine Onlinebefragung zum präferierten Arbeitsplatz für verschiedene Tätigkeiten. Das Sample und die Ansprechfrequenz der Onlinebefragung sind in Abbildung 8 dargestellt.

| ABTEILUNG     | EMPFÄNGER  | BEFRAGTE   | ANSPRECHFREQUENZ |
|---------------|------------|------------|------------------|
| II Ltg + II A | 16         | 11         | 69 %             |
| II B          | 35         | 27         | 77 %             |
| II C          | 18         | 12         | 67 %             |
| II D          | 22         | 14         | 64 %             |
| II E          | 11         | 6          | 55 %             |
| II F          | 14         | 5          | 36 %             |
| II G          | 14         | 6          | 43 %             |
| II HKR        | 22         | 10         | 45 %             |
| II LIP        | 10         | 7          | 70 %             |
| VD B 1        | 14         | 12         | 86 %             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>176</b> | <b>110</b> | <b>63 %</b>      |

Abbildung 8: Sample der Onlinebefragung

Diese umfangreiche Analyse der Arbeitslandschaft wurde von Unterauftragnehmer Kinnarps durchgeführt. Um ein umfassendes Bild von den aktuellen Arbeitsmustern und der Nutzung der Räumlichkeiten zu erhalten, wurden Sensoren in den Arbeitsbereichen der SenFin installiert. Diese Sensoren erfassten kontinuierlich die Belegungsgrade der Arbeitsplätze, Meetingräume und Pausenräume.

Die Ergebnisse dieser Raumnutzungsstudie gaben Aufschluss darüber, wie viel Fläche und wie viele Arbeitsplätze tatsächlich genutzt werden. Mit diesen Erkenntnissen konnten gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um die vorhandenen Ressourcen effizienter einzusetzen und die Arbeitslandschaft entsprechend anzupassen.

Die Kombination aus Sensormessungen und einer Onlinebefragung ermöglichte eine ganzheitliche Analyse der Arbeitslandschaft. Während die Sensormessungen objektive Daten zur Raumnutzung lieferten, ergänzte die Onlinebefragung das Bild durch die Erfahrungen und Meinungen der Mitarbeitenden. Die Analyseergebnisse wurden anschließend in eine innenarchitektonische Planung übersetzt.

### 3.3.1 Belegungsgrad Schreibtische

Betrachtet man Zahlen aus allen Erhebungsphasen zum Belegungsgrad der Schreibtische, so fallen deutliche Differenzen auf. Während die Beschäftigten 2019 schätzten, dass sie im Durchschnitt 79 % ihrer Arbeitszeit an ihrem persönlich zugeordneten Schreibtisch verbrachten, legte die Sensormessung offen, dass es im Durchschnitt nur 48 % der Arbeitszeit waren.

Diese Kennzahlen lieferten Hinweise darauf, dass sich die Verwaltungsarbeit verändert. Dass Schreibtische nur noch zu knapp 50 % der Zeit belegt waren, lässt sich neben Urlaubs-, Krankheits- und Telearbeitstagen auch auf die steigende kommunikationsintensive Projekt- und Teamarbeit zurückführen, bei der bevorzugt Besprechungsräume in Anspruch genommen wurden. Dass es mit einem Wandel in den Arbeitsaufgaben auch flexiblerer Arbeitsumgebungen bedarf, nahm ein Großteil der Befragten wahr, denn nur noch 22 % der Beschäftigten präferierten den persönlich zugeordneten Schreibtisch als Arbeitsort.

Ein Blick auf die Auswertung der Besprechungsrahmendaten festigte die Annahme, dass kommunikationsintensive Projekt- und Teamarbeit ein wichtiger Bestandteil der Verwaltungsarbeit war. Dementsprechend fanden etwa zwei Drittel der physischen Besprechungen in Projektgruppengrößen von 2 bis 7 Personen statt und nur etwa ein Drittel der Besprechungen mit 8 oder mehr Personen (siehe Abbildung 9).

Wie viele Teilnehmer gibt es in der Regel bei den physischen Meetings, an denen Sie teilnehmen?

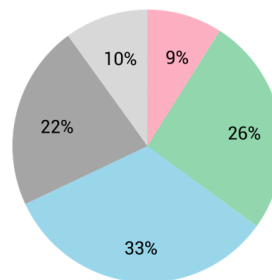


Abbildung 9: Teilnehmendenzahl in Besprechungen 2019

Um den Anforderungen gerecht zu werden, erschien es sinnvoll, die Anzahl der kleineren Besprechungsräume zu erhöhen. Diese Räume können für Teamsitzungen, Projektbesprechungen oder informelle Treffen genutzt werden, bei denen eine kleinere Gruppe von Personen zusammenkommt. Durch die Einrichtung solcher Räume können die Mitarbeitenden effizienter arbeiten und sich auf ihre spezifischen Aufgaben konzentrieren.

Darüber hinaus wurde der Bedarf an mittelgroßen Gruppenräumen deutlich. Diese Räume bieten Platz für etwas größere Gruppen, ohne dass sie zu groß oder ungemütlich werden. Sie können für Abteilungsbesprechungen, Schulungen oder Präsentationen genutzt werden, bei denen eine etwas größere Anzahl von Personen teilnimmt. Durch die Schaffung solcher Räume wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden in angemessenen Umgebungen zusammenarbeiten können.

### **3.3.2 Ortsgebundenes vs. flexibles Arbeiten**

Eine wichtige Voraussetzung für Flexibilität am Arbeitsplatz war die Möglichkeit, mobil zu arbeiten. Aus diesem Grund wurden die Beschäftigten der betroffenen Bereiche gefragt, wie mobil sie aktuell arbeiten und wie mobil sie in Zukunft gerne arbeiten möchten.

Insgesamt fiel beim Vergleich des Ist- und Wunsch-Zustands auf, dass sich die Beschäftigten mehr Mobilität und Flexibilität wünschten.

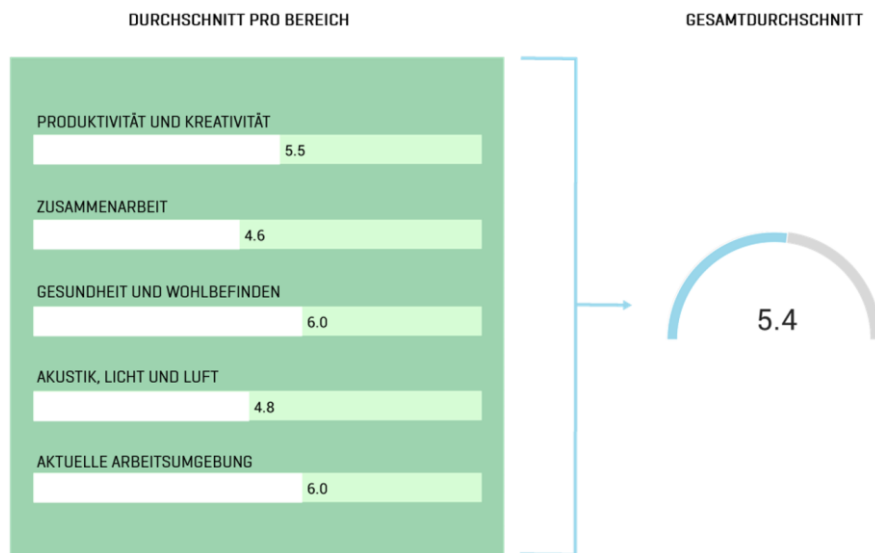
Vor allem wurde deutlich, dass sich weniger Mitarbeitende ortsgebundene Arbeit wünschten (23 %), als es zum Erhebungszeitpunkt in Anspruch genommen wurde (45 %).

Unter den Befragten gab es keine Person, die komplett mobil arbeitete, jedoch wünschten sich 6 % der Befragten volle Flexibilität, um viele verschiedene Umgebungen im Bürogebäude nutzen zu können.

Die Anschaffung mobiler Arbeitsgeräte und -strukturen in Form von Laptops, Diensthandys, VoIP und eines hausweiten WLAN-Netzes, die für Flexibilität im Bürogebäude nötig sind, sollte zudem ermöglichen, dass Beschäftigte ihre Fahrtwege als Arbeitszeit nutzen. Im Durchschnitt waren die Befragten pro Arbeitsweg 49 Minuten unterwegs und 90 % von ihnen mit dem ÖPNV, wobei beispielsweise E-Mails bereits während der Fahrt ins Dienstgebäude priorisiert werden könnten.

### **3.3.3 Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung**

Auf Grundlage getesteter Items zur Erfassung der Zufriedenheit über verschiedene Bereiche hinweg wurde ein Index gebildet, der eine Benchmark setzte. Mit einem Wert von 5,4 befand sich die Zufriedenheit über die aktuelle Arbeitsumgebung vor der Umgestaltung mit einem Wert von 6,0 im mittleren Bereich. Der Gesamtdurchschnitt lag bei 5,4 (siehe Abbildung 10).



Skala 1-10; 1 = sehr schlecht, 10 = sehr gut

**Abbildung 10: Benchmark Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung**

Die einzelnen Werte boten zum einen Ansatzpunkte für die Neugestaltung der Arbeitsplätze und Räume und zum anderen ermöglichten sie eine gezielte Evaluation. So konnte nach einer gewissen Nutzungsdauer erfragt werden, inwiefern die Neugestaltung der Arbeitsumgebungen zu einer Erhöhung der Zufriedenheit in den einzelnen Bereichen beigetragen hat.

### 3.4 Bedarfsworkshop „Zukunftsfähige Arbeitskultur“

Der Bedarfsworkshop wurde auf Basis der qualitativen Interviews und des Strategieworkshops konzipiert und stellt den Kern der Bedarfsanalyse in Projektstufe 1 und 2 dar. Es wurden insgesamt 15 ko-kreative Workshops mit jeweils 8 bis 14 Mitarbeitenden durchgeführt. Insgesamt konnten 140 Teilnehmende eingebunden werden. Ziel war es, gemeinsam mit den Betroffenen herauszufinden, wie eine zukunftsfähige Arbeitskultur für die SenFin aussehen kann und Akzeptanz findet. Ein Methodenmix aus sozialwissenschaftlichen und Design-Methoden leitete durch die vier Phasen des Bedarfsworkshops mit Fokus auf die Arbeitskultur, die Zusammenarbeit, den Arbeitsalltag und die Arbeit der Zukunft.

Zunächst haben die Teilnehmenden in alternierender Einzel- und Gruppenarbeit mithilfe von spekulativen Icons die momentane Ist-Kultur beschrieben. Zusätzlich wurde sich abschließend in der Gruppe auf ein gemeinsames Bild der Soll-Kultur geeinigt. Dieser Schritt bildete eine erste Annäherung an eine gemeinsame Vorstellung der neuen Arbeitskultur.

Mithilfe einer fragengestützten Prototyping-Methode reflektierten die Teilnehmenden die Kommunikation und Zusammenarbeit in ihren Teams.

Dazu wählten sie in Zweierteams aus vorkuratierten Materialien ein Material oder eine Kombination aus Materialien aus, welche die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team symbolisierten. Auf einem Template hielten sie ihre Assoziationen fest. Zur Beschreibung des Arbeitsalltags der Teilnehmenden wurden User Journeys genutzt. Die Teilnehmenden sollten an einen Tag (welcher womöglich öfter so vorkam) denken, an dem sie abends innerlich über die vielen Herausforderungen geschimpft haben.

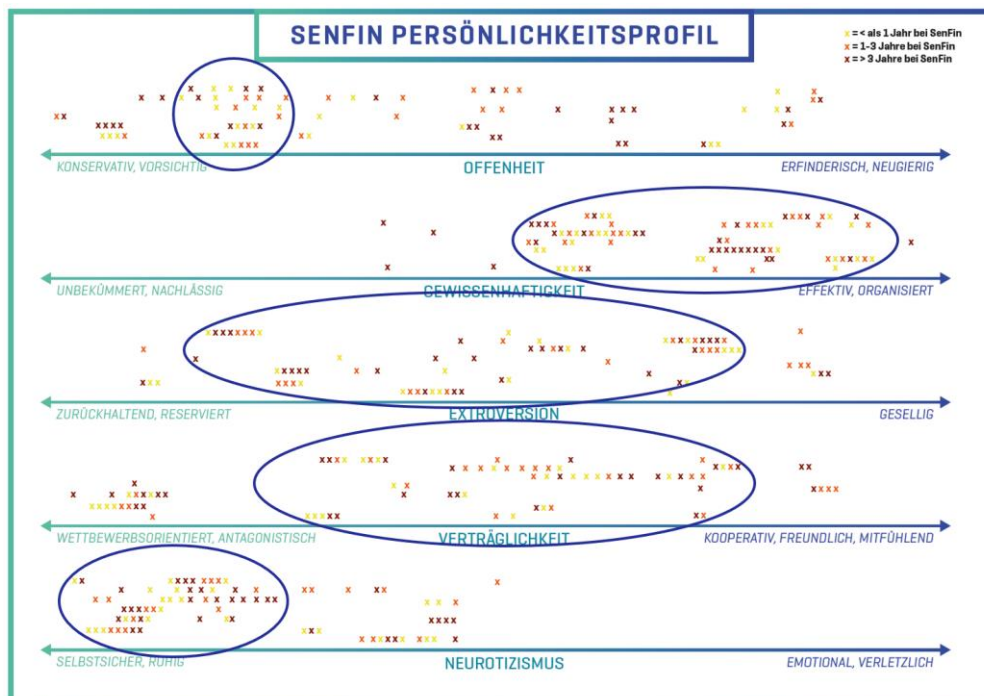
Auf dem vorhandenen Arbeitsblatt sollten die einzelnen Schritte des Arbeitstages, die damit einhergehenden Herausforderungen und Wünsche festgehalten werden. Für das Konzept der Arbeit der Zukunft wurde erneut die Methode des Prototypings verwendet. Die Teilnehmenden erhielten Zugang zu diversen kreativen Materialien und eine Blaupause, die mit Fragen und Anregungen das Prototyping konzeptionell unterstützte. Aufgabe war es, ein Modell zum Thema Arbeit der Zukunft zu fertigen.

### 3.4.1 Organisationales Persönlichkeitsprofil

Für die SenFin wurde ein organisationales Persönlichkeitsprofil entworfen. Dafür wurde methodisch auf das in der Persönlichkeitspsychologie etablierte Big-Five-Modell zurückgegriffen. Diesem zufolge existieren fünf Hauptdimensionen einer jeden Persönlichkeit mit je zwei entgegengesetzten Ausprägungspolen:

1. Offenheit für Erfahrungen
2. Gewissenhaftigkeit
3. Extraversion
4. Verträglichkeit
5. Neurotizismus

Da die spezifischen Ausprägungen in den Dimensionen des organisationalen Persönlichkeitsprofils Rückschlüsse auf die Veränderungsbereitschaft der SenFin zulassen, wurden die Teilnehmenden aufgefordert, die SenFin mithilfe von Klebepunkten auf den Skalen einzuordnen. Die Farbe des verwendeten Klebepunkts entsprach dabei der Länge der Organisationszugehörigkeit des Beschäftigten (gelb = unter 1 Jahr, orange = 1 bis 3 Jahre, rot = über 3 Jahre). Das finale Profil, das aus dem Workshop hervorging, ist in Abbildung 11 dargestellt.



N = 80; Skaleneinordnung durch die Teilnehmenden der Bedarfsworkshops

Abbildung 11: SenFin Persönlichkeitsprofil

Zum organisationalen Persönlichkeitsprofil lassen sich folgende Aussagen für die SenFin treffen:

**Offenheit:**<sup>3</sup> Die SenFin wurde als eher konservativ und vorsichtig agierende Organisation wahrgenommen. Die breite Streuung zeigte dabei aber auch, dass die Organisation in einigen Bereichen als erfinderisch und neugierig eingeschätzt wurde. Für die Veränderungsbereitschaft bedeutet dies, dass die Organisation zwar grundsätzlich eher bewahrend agierte, aber auch Veränderungspotenziale aufwies.

**Gewissenhaftigkeit:**<sup>4</sup> Hinsichtlich der Gewissenhaftigkeit wurde die SenFin als effektiv und organisiert wahrgenommen. Dieser Aspekt ist für die Umsetzung von organisationalen Veränderungen sehr vorteilhaft, da beschlossene Veränderungsprozesse effektiv angegangen und auch bei auftretenden Herausforderungen gewissenhaft weiterverfolgt werden.

**Extraversion**<sup>5</sup> und **Verträglichkeit:**<sup>6</sup> Die SenFin wies eine breite Streuung im Bereich der organisationalen Extraversion und Verträglichkeit auf. Für die organisationale Veränderungsbereitschaft ließen sich daraus keine Implikationen ableiten.

**Neurotizismus:**<sup>7</sup> Bei Betrachtung des organisationalen Neurotizismus wurde die SenFin als selbstsicher und ruhig wahrgenommen. Diese Eigenschaft ist ebenfalls für die Umsetzung von organisationalen Veränderungen sehr vorteilhaft, da auftretende Herausforderungen im Prozess selbstsicher und ruhig aufgenommen, angegangen und überwunden werden.

Bezogen auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit konnten in der Auswertung keine signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung der Organisation festgestellt werden.

---

3 *Offenheit* für Erfahrungen beschreibt die Tendenz zur Beschäftigung mit tiefsinnigen und schöngeistigen Themen (Rauthmann, 2020). Das Konstrukt beschreibt generell das Interesse an der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Erlebnissen, Eindrücken und Personen. Charaktere mit einer hohen Ausprägung sind experimentierfreudig, bevorzugen Abwechslung, besitzen ein reges Phantasieleben, sind wissbegierig, unkonventionell und hinterfragen bestehende Normen kritisch (vgl. Maltby et al., 2011; Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010).

4 *Gewissenhaftigkeit* beschreibt die Tendenz zu langfristigem Planen, Selbstdisziplin, Fleiß und Kontrolle (Rauthmann, 2020). Charaktere mit einer hohen Ausprägung sind zielstrebig, entschlossen, organisiert, fleißig, ausdauernd, systematisch, diszipliniert, zuverlässig und ordentlich (vgl. Maltby et al., 2011; Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010).

5 *Extraversion* beschreibt den Gegenpol zu Intraversion. Typisch Extravertierte suchen sozialen Anschluss, zeigen Frohsinn, Dominanz und brauchen andauernd Erregung. Sie suchen Veränderungen und Risiken. Oft sind sie impulsiv. Sie bevorzugen es in Bewegung zu sein, sind launisch und unzuverlässig (vgl. Maltby et al., 2011; Rauthmann, 2020; Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010).

6 (Soziale) *Verträglichkeit* beschreibt in erster Linie interpersonales Verhalten und Einstellungen in sozialen Beziehungen. Charaktere mit einer hohen Ausprägung sind freundlich, harmoniebedürftig, altruistisch, verständnisvoll, wohlwollend, mitfühlend, sympathisch, nachgiebig, kooperativ und vertrauensvoll (vgl. Maltby et al., 2011; Rauthmann, 2020; Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010).

7 *Neurotizismus* beschreibt die Unterschiede in der emotionalen Ansprechbarkeit. Der Gegenpol des Konstrukts ist die emotionale Stabilität. Entsprechend sind Charaktere mit einer hohen Ausprägung im Neurotizismus ängstlich, besorgt, schwermütig, launisch und reagieren extrem auf Reize. Nach emotionalen Ausbrüchen fällt es Ihnen schwer ihr emotionales Gleichgewicht wiederzufinden (vgl. Maltby et al., 2011; Rauthmann, 2020; Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010).

### 3.4.2 Gegenüberstellung Ist- und Soll-Kultur

Zur Gegenüberstellung der durch die Mitarbeitenden wahrgenommenen bestehenden Arbeitskultur der SenFin mit der Vision einer zukünftigen Arbeitskultur wurden jeweils Adjektive erfasst, welche die Teilnehmenden des Workshops mit der Ist- und Soll-Kultur assoziieren.

Die Mitarbeitenden wünschten sich eine Arbeitskultur, die von Kooperation, Offenheit, Transparenz und Wissensaustausch geprägt ist.

Zur Ermittlung von Veränderungsbedarfen, aber auch bereits vorhandenen Ansätzen für dieses Zielbild wurde auch die Ist-Kultur analysiert. Die vorherrschende Arbeitskultur wurde von den Teilnehmenden auf der einen Seite als hierarchisch und fremdbestimmt beschrieben. Mitarbeitende der SenFin nahmen die Kultur insgesamt als unkommunikativ, einengend, verschlossen, intransparent und isoliert wahr. Auf der anderen Seite waren Kernwerte der Soll-Kultur bereits teilweise vorhanden, wie Offenheit und Kooperation. Diese sollten jedoch weiter gestärkt werden.

### 3.4.3 Werte für die Kommunikation und Zusammenarbeit

Vor dem Hintergrund der Soll-Kultur leiteten sich für die Mitarbeitenden Grundsätze für die Kommunikation und Zusammenarbeit ab. Zur Identifikation relevanter Inhalte wurden dazu die Diskussionsinhalte aller Workshopeteilnehmenden zur Soll-Kommunikation und Zusammenarbeit geclustert, woraus sich die folgenden fünf zentralen Werte ergeben haben.

- **Zusammenhalt:** Die Kommunikation untereinander ist offen und respektvoll. Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden Rückhalt.
- **Flexibilität:** Die Zusammenarbeit wird flexibel strukturiert und Kommunikationskanäle bedarfsorientiert verwendet.
- **Transparenz:** Wissen über Prozessabläufe und Zuständigkeiten sowie Expertise ist für alle transparent und zugänglich.
- **Vernetzung:** Der Austausch zwischen den Mitarbeitenden wird gefördert. Ein referats- und ebenenübergreifender Wissenstransfer wird von allen gelebt.
- **Stabilität:** Alle arbeiten zielorientiert miteinander. In Meetings schaffen Regeln, die von allen getragen werden, einen stabilen Rahmen.

### 3.4.4 Herausforderungen und Wünsche

Die Analyse der wahrgenommenen Ist-Kultur der SenFin hat ergeben, dass Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag mit Herausforderungen konfrontiert sind. Daraus ergaben sich Wünsche, die zur Verwirklichung der angestrebten Soll-Kultur beitragen. Die Herausforderungen bezogen sich auf die vier Themenbereiche Zusammenarbeit, Arbeitsprozesse, IT-Infrastruktur und digitale Organisation sowie Arbeitsplätze und Räume.

#### 3.4.4.1 Zusammenarbeit

Hinsichtlich der Zusammenarbeit sahen die Mitarbeitenden ein mangelndes positives Teamklima als Herausforderung und wünschten sich eine Stärkung des Teamgedankens, um den kollegialen Austausch zu fördern.

Außerdem sahen sie sich mit unklaren Arbeitsaufträgen und Zuständigkeiten konfrontiert. Die Benennung und Konkretisierung anfallender Aufgaben sowie die transparente Kommunikation von Zuständigkeiten könnten hier zu positiven Entwicklungen beitragen.

Eine weitere Herausforderung sahen Mitarbeitende in der fehlenden Bedarfsorientierung der digitalen Kommunikation. Die große Menge an E-Mails führte zu Unübersichtlichkeit im Postfach und deren Sortierung und Priorisierung wurde als zeitaufwendig eingeordnet. Hier wünschten sich die Teilnehmenden, dass ein E-Mail-Knigge als Verhaltensleitfaden erarbeitet wird. Der Leitfaden soll Mitarbeitende zu einer Relevanzprüfung für die EmpfängerInnen anhalten. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Ausweitung des Wissens über Outlook-Funktionen und die Nutzung dieser, wie beispielsweise die automatische Löschung veralteter E-Mails.

#### **3.4.4.2 Arbeitsprozesse und -strukturen**

Auch im Bereich der Arbeitsprozesse und -strukturen sahen die Teilnehmenden des Bedarfsworkshops Herausforderungen für die Neuausrichtung der Arbeitskultur. Dabei wurden fehlende Dokumentenablagestrukturen genannt. Hier bestand der Wunsch nach einer Strukturierung sowie einer zentralen Regelung von Kopie- und Scan-Vorgängen.

Des Weiteren wurde die schlechte Organisation von Besprechungen als Handlungsfeld identifiziert. Darunter fiel, dass Raumwechsel nicht eingeplant wurden, was regelmäßig zu unpünktlichem Erscheinen führte, dass kurzfristige Ankündigungen Zeitdruck auslösen und dass Besprechungen auch zu Mitarbeitenden-unfreundlichen Zeiten angesetzt wurden, wie zur Mittagszeit oder Feierabendzeit. Die Mitarbeitenden wünschten sich dahingehend eine Besprechungskultur, die die genannten Kernproblematiken adressiert.

Auch die Kurzfristigkeit von Terminen und Aufgaben stellte eine Herausforderung dar. Statt der mangelnden Vorbereitungs- und Bearbeitungszeiten, die bei den Beteiligten zu Stress führten, erhofften sich Mitarbeitende rechtzeitige Informationen für eine bessere Planbarkeit ihrer Aufgaben.

#### **3.4.4.3 IT-Infrastruktur und digitale Organisation**

Im Themenbereich der IT-Infrastruktur und digitalen Organisation ergaben sich weitere Herausforderungen. Diese Erkenntnis führte zur Erhebung und Auswertung von User Journeys. Eine User Journey ist eine Darstellung der Schritte, die BenutzerInnen durchlaufen, um ein bestimmtes Ziel auf einer Website oder in einem anderen digitalen Produkt zu erreichen. Sie hilft dabei, die Erfahrung der BenutzerInnen zu verstehen und zu verbessern.

Die Mitarbeitenden wünschten sich eine Erhöhung der Stabilität und die Herstellung eines möglichst wartungsfreien IT-Systems. Außerdem schränkte die fehlende IT-Ausstattung die optimale Handlungsfähigkeit der Betroffenen ein. Mitarbeitende hätten gerne eine standardmäßige Ausstattung aller Arbeitsplätze mit zwei Monitoren und dass Videotelefonie technisch ermöglicht wird.

Eine weitere Herausforderung sahen Mitarbeitende in der fehlenden Möglichkeit zum mobilen Arbeiten abseits von stationärer Telearbeit, denn lange Arbeitswege und Fahrtwege zu Arbeitsterminen konnten nicht zum Arbeiten genutzt werden. Hier bestand der Wunsch nach einer bedarfsorientierten Ermöglichung von mobiler Arbeit. Dies könnte realisiert werden durch die Beschaffung von Laptops zur mobilen Mitnahme und Bearbeitung von Unterlagen bei Bedarf.

#### 3.4.4 Arbeitsplätze und Räume

Ein letzter Themenbereich waren Arbeitsplätze und Räume. Es fehlten Besprechungsräume und Möglichkeiten zur spontanen Zusammenarbeit, denn die vorhandenen Besprechungsräume waren häufig ausgebucht und Besprechungen an den regulären Arbeitsplätzen störten KollegInnen im Raum. Mitarbeitende wünschten sich daher, dass eine bedarfsorientierte Arbeitslandschaft bereitgestellt wird, welche Möglichkeiten zum ungestörten und konzentrierten Arbeiten, für kurze spontane Absprachen und für Zusammenarbeit schaffen.

Eine weitere Herausforderung waren die mangelnden Klimatisierungsmöglichkeiten in den Räumen. Um dagegen Abhilfe zu schaffen, sollte ein gebäudeweites Klimatisierungskonzept etabliert werden, das je nach räumlicher Situation mit Jalousien, Ventilatoren, Klimaanlage oder Pflanzen umgesetzt wird.

Ebenfalls herausfordernd waren fehlende Pausenräume und Ausstattung zum gemeinsamen Mittagessen. Dadurch wurde die Pause nicht als richtige Erholungsphase wahrgenommen und auch die Möglichkeit zum ungezwungenen privaten und beruflichen Austausch fehlte. Die Mitarbeitenden wünschten sich Pausenräume, die mit Kühlschränken und Kochutensilien ausgestattet sind und Sitzmöglichkeiten bieten.

#### 3.4.5 Angestrebte Kommunikation und Kooperation

Es ergaben sich Wünsche und Vorstellungen zur angestrebten Kommunikation und Kooperation in der Zukunft für die Bereiche Wissensmanagement, Personalentwicklung, Miteinander, Organisation, IT und Außenwirkung.

- **Wissensmanagement:** Für ein effektives Wissensmanagement sind kurze und offene Kommunikationswege unerlässlich. Diese erleichtern den Austausch von Informationen und fördern ein Klima des Vertrauens, reduziert Missverständnisse und gewährleistet die Integrität der übermittelten Informationen.
- **Personalentwicklung:** In der Personalentwicklung geht es darum, den Mitarbeitenden Wachstumschancen zu bieten, ohne sie dazu zu zwingen. Eine Kultur, die transparentes Feedback fördert – nicht nur während formeller Bewertungen, sondern auch im täglichen Miteinander –, unterstützt die individuelle Entwicklung und hilft, Stärken und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.
- **Miteinander:** Ein erfolgreiches Miteinander basiert auf der Anerkennung der Individualität jeder einzelnen Person und gemeinsamen Zielen. Durch vernetzte, bereichsübergreifende Zusammenarbeit können Synergien geschaffen und Ziele effizienter erreicht werden. Dabei ist es wichtig, eine Atmosphäre der Ungezwungenheit zu pflegen.
- **Organisation:** Flexibilität ermöglicht es, schnell auf Veränderungen zu reagieren und innovative Lösungen zu finden. Eine transparente Darstellung von Strukturen, Aufgaben sowie Kompetenzen und Ansprechbarkeiten ist essenziell, um Klarheit zu schaffen und die Zusammenarbeit zu erleichtern.
- **IT:** In der heutigen digitalen Ära ist die Wahl der richtigen Technologie für spezifische Aufgaben von entscheidender Bedeutung. Die IT sollte nicht nur leistungstark und effizient sein, sondern auch den individuellen Anforderungen der jeweiligen Aufgaben gerecht werden.
- **Außenwirkung:** Die SenFin sollte nach außen hin sowohl sichtbar als auch sicher auftreten. Eine starke Präsenz kann dabei helfen, Aufmerksamkeit zu gewinnen, während gleichzeitig Vertrauen durch die Demonstration von Sicherheit und Integrität aufgebaut wird.





Führung in flexiblen Strukturen ist anspruchsvoll – aber erlernbar! Regeln dafür haben wir uns gemeinsam und über alle Hierarchie-Ebenen hinweg erarbeitet. Wir leben Eigenverantwortung. Klar, Verantwortung braucht Hierarchie und klare Verantwortungswege, aber die meisten Fragen werden dort entschieden, wo sie entstehen. Wir übernehmen Verantwortung, wo sie entstehen. Wir vertrauen genießen und offene Ohren finden, wenn es Probleme gibt. Fehler machen ist notwendig für Entwicklung – und ausdrücklich erlaubt!

Unser E-Akten-System ist vorbildlich. Es gewährleistet Arbeit an Daten auf dem aktuellsten Stand. Es funktioniert transparent und bruchlos zwischen allen Ebenen. Unsere Büros sind vollständig papierlos. Mit unserem Projektmanagement sorgen wir für reibungslose Abläufe und organisatorische Verwaltung von Meetings, Räumen und Services im Haus. Unsere IT-Betreiber stellen bestes Equipment und gewährleisten hervorragenden Support.

Wir haben uns selbst einen „Verhaltenskodex“ erarbeitet. Er enthält die Regeln, die wir brauchen, damit unser Zusammenarbeiten auch in offeneren Strukturen gelingt. Wie organisieren wir Meetings? Wie managen wir große, übergreifende Projekte? Wie gehen wir respektvoll miteinander um? Digitale Tools sorgen für transparente und pragmatische Kommunikation. Doch haben wir auch neue Rituale entwickelt: Formen für Begrüßung und Abschied, On-Boarding für neue Mitarbeitende, Bürokunden, gemeinsame Essen, feste Tage für das ganze Team, denn wir Flexibilität und Mobilität zusehen, benötigen wir uns so mehr Zusammenhalt.

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit: 2025 arbeiten wir digital, smart und flexibel. Wenn Strukturen offener werden, brauchen wir eine neue Kultur des Zusammenarbeitens. Denn Vertrauen und Selbstständigkeit sind die Basis der Arbeit von Morgen. Um die Zukunft zu gestalten hilft es, wenn wir uns ein Bild machen. Kommen Sie mit auf Entdeckungsreise!

Das methodische Vorgehen der Bedarfsanalyse, das in der ersten Projektstufe (Pilotprojekt) angewendet wurde, fand uneingeschränkte Anwendung in der zweiten Projektstufe (Reallabor). Der Strategieworkshop, wie zuvor beschrieben, wurde einmalig durchgeführt und galt mit den Ergebnissen ebenso für die zweite Projektstufe.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem **Pilotprojekt** ermöglichten die Ableitung von evidenzbasierten Vorschlägen zur Gestaltung eines Handlungsrahmens für die zweite Projektstufe und die dortige Nutzung von Büroflächen. Diese Vorschläge dienten als Leitplanken und umfassten:

1. Die gemeinsame Nutzung von Arbeitsumgebungen (kein Anspruch auf Einzelzimmer, auch nicht für Führungskräfte), wobei eine Floating-Desk-Rate von etwa 1:2 angestrebt wurde.
2. Eine Mindest-Telearbeitsquote von 2 Arbeitstagen pro Woche.
3. Die Möglichkeit für alle Mitarbeitenden, mobil zu arbeiten.

## 4 Ergebnisse „Pilotprojekt & Reallabor“

Ergebnisse des Projekts „Arbeit mal Anders“ bei der SenFin waren das Zukunftsbild „Wie wir Arbeiten 2025“ und die Tools zur Kulturentwicklung, um die gemeinsame Vision zu erreichen.

### 4.1 SenFin Zukunftsbild „Wie wir Arbeiten 2025“

Zukunftsbilder vermitteln mit einer Kombination aus Illustration und Storytelling eine Vision der Zukunft. Während die Illustration visuelle Impulse gibt, ermöglicht das Storytelling, dass Betrachtende aus ihren gewohnten Rollen und Denkmustern heraustreten und neue Sichtweisen ausprobieren. Dabei entsteht durch das Zusammenwirken aus Bild und Text eine Geschichte, die einen (emotionalen) Identifikationsrahmen schafft.

Das Zukunftsbild der SenFin ergibt sich vorwiegend aus der qualitativen Bedarfserhebung in den Bedarfsworkshops zur zukunftsfähigen Arbeitskultur. Damit basiert es auf den Aussagen und Wahrnehmungen der 140 beteiligten Beschäftigten der SenFin. Somit entfaltet es eine Vision aus Sicht der Beschäftigten.

Das Zukunftsbild ist in fünf Themenbereiche gegliedert und kombiniert dabei qualitative, arbeitskulturelle Aspekte zukünftiger Zusammenarbeit mit Wünschen in Bezug auf die technische und räumliche Infrastruktur und Ausstattung.

- **Agiles Arbeiten:** Wir arbeiten heute sehr flexibel und nutzen die Möglichkeiten der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, örtlich wie zeitlich. Wir haben unsere Türen im Haus geöffnet! Räume, Arbeitsplätze, gemeinsame Begegnungsorte im Haus, aber auch neue Tools für Kommunikation sorgen dafür, dass wir stärker miteinander verbunden sind und meist die kurzen Wege zueinander suchen. Wir schaffen Anlässe für Kommunikation. Denn Berührungspunkte gibt es überall. Man muss sie nur finden.
- **Arbeitsplätze:** Dank modularer IT-Ausstattung, Telefonie und leistungsstarkem Funknetz haben wir volle Flexibilität. Gearbeitet werden kann von überall im Haus – und auch von zuhause aus. Immer finden wir die Arbeitsplätze, die wir brauchen. Egal, ob wir uns konzentrieren müssen, in Teams gemeinsame Projekte planen oder vertrauliche Gespräche führen. Für all das ist Platz im ganzen Haus. Unsere Räume sind inspirierende Orte – gesund, angenehm und offen für unsere Gestaltungsideen.
- **Führungs- und Verantwortungskultur:** Führung in flexiblen Strukturen ist anspruchsvoll – aber erlernbar! Regeln dafür haben wir uns gemeinsam und über alle Hierarchieebenen hinweg erarbeitet. Wir leben Eigenverantwortung. Klar, Verwaltung braucht Hierarchien und klare Entscheidungswege, aber die meisten Fragen werden dort entschieden, wo sie entstehen. Selbstverantwortung übernehmen wir, weil wir Vertrauen genießen und offene Ohren finden, wenn es Probleme gibt. Fehlermachen ist notwendig für Entwicklung – und ausdrücklich erlaubt!
- **Wertschätzung und Teamgedanke:** Wir haben uns selbst einen „Verhaltenskodex“ erarbeitet. Er enthält die Regeln, die wir brauchen, damit unsere Zusammenarbeit auch in offeneren Strukturen gelingt. Wie organisieren wir Meetings? Wie managen wir große, übergreifende Projekte? Wie gehen wir respektvoll miteinander um? Digitale Tools sorgen für transparente und pragmatische Kommunikation. Doch haben wir auch neue Rituale entwickelt: Formen für Begrüßung und Abschied, Onboarding für neue Mitarbeitende, Bürorunden, gemeinsame Essen, Feste und Tage für das ganze Team, denn wo Flexibilität und Mobilität zunehmen, benötigen wir umso mehr Zusammenhalt.
- **Projektmanagement und Digitalisierung:** Unser E-Akten-System ist vorbildlich. Es gewährleistet Arbeit an Daten auf dem aktuellen Stand. Es funktioniert transparent und bruchlos zwischen allen Ebenen. Unsere Büros sind vollständig papierlos. Mit unserem Projektmanagement sorgen wir für reibungslose Abläufe und organisatorische Verwaltung von Meetings, Räumen und Services im Haus. Unsere IT-Betreuung stellt bestes Equipment zur Verfügung und gewährleistet hervorragenden Support.

## 4.2 Tools zur Kulturentwicklung

Die Ergebnisse von Analysen in Projekten wie diesem sind oft abstrakt und nur für ExpertInnen relevant. Um den Wirkungsgrad zu erweitern und um eine Nachhaltigkeit der Ergebnisse sicherzustellen, wurde in jeder Stufe des Projekts ein Tool entwickelt, welches die arbeitskulturelle Transformation der SenFin langfristig unterstützen soll. Der Grund für die Einführung der Tools war, dass konkrete Umsetzungshilfen als Erfolgsfaktor im Projekt identifiziert wurden. Auf diese Weise wurden die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse in praktische Handlungsfelder überführt und somit für die Beschäftigten greifbar gemacht. Durch die Tools konnten die aus den identifizierten Bedarfen abgeleiteten, arbeitskulturellen Veränderungen implementiert werden.

### 4.2.1 Kulturentwicklungstool Pilotprojekt

Das Tool, welches im Rahmen des Pilotprojekts entwickelt wurde, verfolgte das Ziel, die Nutzung der neu gestalteten Arbeitslandschaften zu fördern, indem intuitive Lösungen für die in den Bedarfsworkshops aufgeworfenen Fragen bereitgestellt wurden. Darüber hinaus schaffte es mehr Transparenz über Arbeitsaufgaben und Wissen der KollegInnen, um den Wissensaustausch anzuregen, und bewirkte über gezielte Interventionen mithilfe von Ereigniskarten eine kollektive und individuelle Verhaltensentwicklung (siehe Abbildung 12). Es stellte damit einen Baustein zur Erreichung des Zukunftsbildes dar.

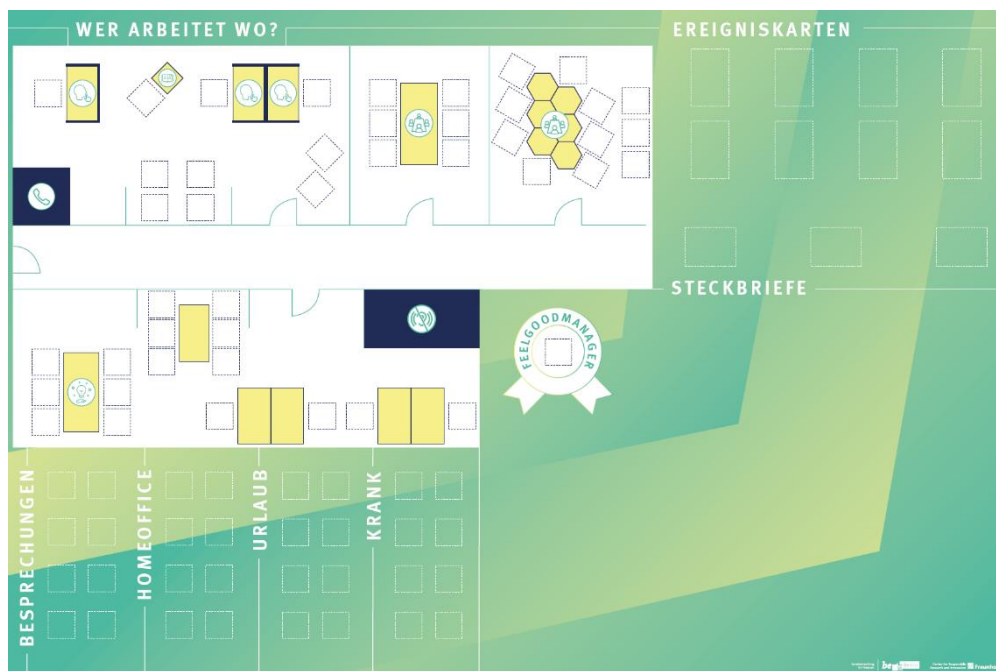


Abbildung 12: Kulturentwicklungstool Pilotprojekt

## 4.2.2 Zusammenarbeitsräder Reallabor

Im Rahmen des Reallabors wurden die Zusammenarbeitsräder als Tool entwickelt und integriert. Abbildung 13 zeigt die zwei Zusammenarbeitsräder mit den Goldenen Regeln der Zusammenarbeit und den Goldenen Regeln der Teamzone.

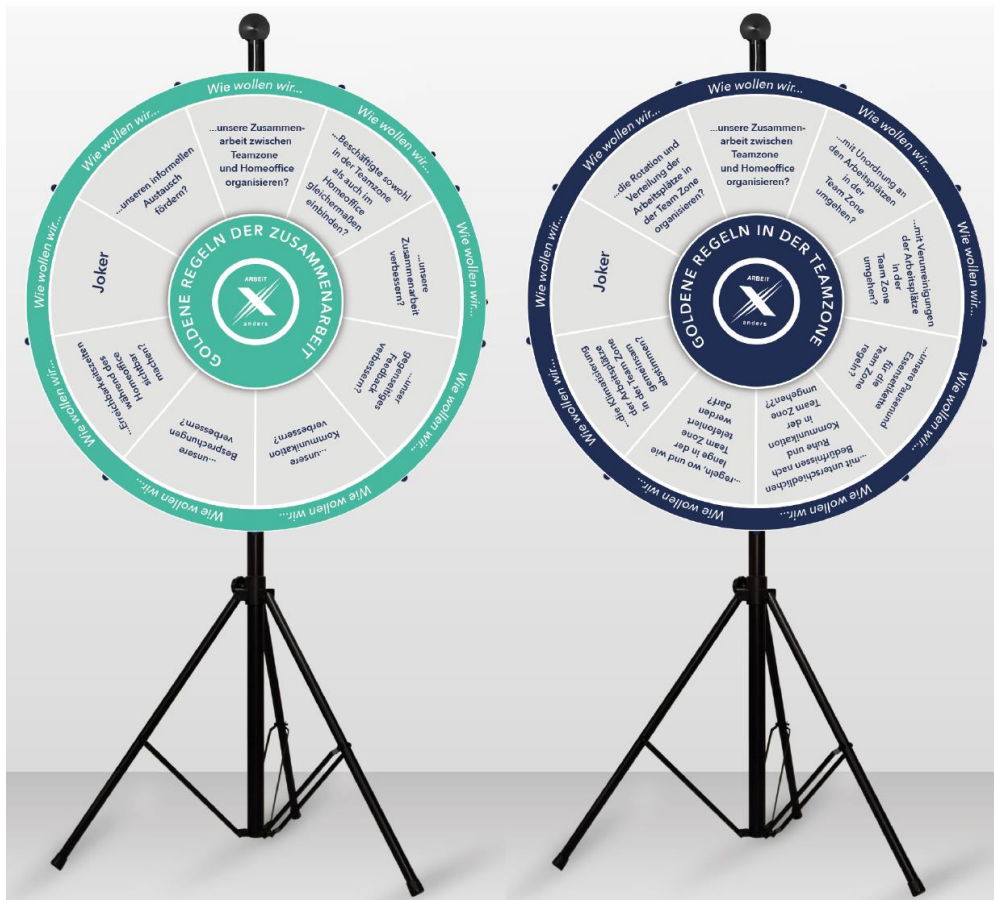


Abbildung 13: Zusammenarbeitsräder

Auf jedem Rad sind acht zentrale Fragen abgebildet, deren Beantwortung im Team die Goldenen Regeln für die Zusammenarbeit beziehungsweise für die Teamzone festlegen. Zusätzlich gibt es auf jedem Rad einen Joker.

Die Fragen für die Zusammenarbeit auf dem ersten Rad lauten:

- Wie wollen wir unseren informellen Austausch fördern?
- Wie wollen wir unsere Zusammenarbeit zwischen Teamzone und Homeoffice organisieren?
- Wie wollen wir Beschäftigte sowohl in der Teamzone als auch im Homeoffice gleichermaßen einbinden?
- Wie wollen wir unsere Zusammenarbeit verbessern?
- Wie wollen wir unser gegenseitiges Feedback verbessern?
- Wie wollen wir unsere Kommunikation verbessern?
- Wie wollen wir unsere Besprechungen verbessern?
- Wie wollen wir Erreichbarkeitszeiten während des Homeoffice sichtbar machen?

Die Fragen für die Teamzone auf dem zweiten Rad lauten:

- Wie wollen wir unsere Zusammenarbeit zwischen Teamzone und Homeoffice organisieren?
- Wie wollen wir mit Unordnung an den Arbeitsplätzen in der Teamzone umgehen?
- Wie wollen wir mit Verunreinigungen der Arbeitsplätze in der Teamzone umgehen?
- Wie wollen wir unsere Pausen und Essensetiketten für die Teamzone regeln?
- Wie wollen wir mit unterschiedlichen Bedürfnissen nach Ruhe und Kommunikation in der Teamzone umgehen?
- Wie wollen wir regeln, wo und wie lange in der Teamzone telefoniert werden darf?
- Wie wollen wir die Klimatisierung der Arbeitsplätze in der Teamzone gemeinsam abstimmen?
- Wie wollen wir die Rotation und Verteilung der Arbeitsplätze in der Teamzone organisieren?

Die Räder ermöglichen die Diskussion und Einführung neuer Regeln innerhalb von Teams und im Umgang mit den neuen Arbeitsumgebungen. Das Tool kann von den Mitarbeitenden der SenFin kontinuierlich angewendet werden und soll so den Wandel der Kommunikation und Interaktion langfristig begleiten. Die Anwendung findet in fünf wesentlichen Schritten statt und ist für Teams verschiedener Größen konzipiert.

#### Box 3: Anleitung für die Nutzung der Zusammenarbeitsräder

Der erste Schritt erfolgt durch die Führungskraft. Durch diese wird das Zusammenarbeitsrad gedreht und bleibt bei einer Frage stehen.

Anschließend werden die dem Tool beiliegenden Werte-Karten benötigt. Die Mitglieder des Teams ziehen jeweils eine der Werte-Karten.

Im dritten Schritt nennen die Mitglieder des Teams reihum basierend auf der gezogenen Werte-Karte einen wichtigen Aspekt für die Beantwortung der Frage auf dem Rad.

Im vierten Schritt beantwortet das gesamte Team im Dialog, basierend auf den geäußerten Tipps, die Frage, wie die neue Zusammenarbeitsregel für das Team lauten soll.

Der letzte Schritt dient der Sicherung der Ergebnisse. Die Regel wird sichtbar auf der Ergebnistafel notiert.

Wird eine Frage, für die es bereits eine Regel gibt, per Zufall erneut mit dem Rad ausgewählt, lautet die Aufgabe für die Mitglieder des Teams ihr Verhalten zu reflektieren und reihum die Frage zu beantworten, wie die Regel aktuell durch einen selbst umgesetzt wird. Basierend auf den geäußerten Antworten beantwortet das Team im Dialog die Fragen, wie sie die bereits notierte Zusammenarbeitsregel auf der Ergebnistafel anpassen wollen und aktualisieren die Regel bei Bedarf.

#### 4.2.3 Grundsätzliche Regeln der Zusammenarbeit

Zusätzlich zu den Regeln, die durch die Räder im Diskurs erarbeitet werden, gelten generelle Regeln der Zusammenarbeit für alle gemeinsam genutzten Räume, die im Vorfeld gemeinsam erarbeitet wurden. Acht Regeln wurden sichtbar in den entsprechenden Räumen ausgehängt. Abbildung 14 zeigt das entsprechende Plakat für die Musterflächen in der Klosterstraße 71.



Abbildung 14: Plakat mit den grundsätzlichen Regeln der Zusammenarbeit

Die Tools haben den Transformationsprozess bei der SenFin in die Umsetzungsphase begleitet. Analog sollten sie den Transfer gewonnener Erkenntnisse über die Arbeitskultur und der Projektergebnisse für weitere Organisationseinheiten der SenFin nutzbar machen.

# 5. Evaluation Reallabor

## 5.1 Qualitative Befragung

Zum Abschluss des Projekts „Arbeit mal Anders“ erfolgte eine Evaluation mit Hilfe qualitativer Methoden. Dazu wurden 20 halbstrukturierte, etwa 60-minütige qualitative Leitfaden-Interviews mit den Beschäftigten aus beiden Projektstufen geführt, um Ursachen für die Auslastung der einzelnen Arbeitsbereiche, Herausforderungen in Arbeitsabläufen und -prozessen sowie in der arbeitskulturellen Veränderung zu identifizieren.

Die Abschlussevaluation musste zunächst aufgrund der pandemischen Lage verschoben werden. Nach einer angemessenen Zeit der Testung der neuen Arbeitslandschaften konnte die Evaluation im Februar 2023 durchgeführt werden.

Es wurden Themenblöcke identifiziert und mit Fragen gefüllt. Dabei war das Ziel, die vorgegebenen Themen innerhalb eines Interviews zu besprechen und nicht alle Fragen gleichermaßen zu behandeln. Es wurde hierbei individuell auf das Gegenüber eingegangen, so dass die befragten Mitarbeitenden eigene Relevanzen entwickeln konnten. Aufgrund des Gesprächsbedarfes zu einzelnen Themen und der zur Verfügung stehenden Zeit konnten nicht allen Mitarbeitenden alle Fragen gestellt werden. Die Interviews erfolgten in den Räumlichkeiten der SenFin. Im Anschluss an die Evaluationsanalysen nahm das CeRRI eine strukturierte Auswertung vor, im Rahmen derer Optimierungspotenziale für die Gestaltung der Arbeitslandschaften sowie Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen für die identifizierten arbeitskulturellen Herausforderungen in einer PowerPoint-Präsentation dargestellt wurden. Damit lieferte die Evaluation etwa ein Jahr nach Bezug der Flächen des Reallabors valide Erkenntnisgewinne für den Gesamtprozess und die weitere Arbeit der SenFin über die Projektstufe 2 hinaus.

Die qualitativen Interviews zur Evaluation wurden mit einer Auswahl an Personen geführt, die im Projekt „Arbeit mal Anders“ ab unterschiedlichen Zeitpunkten beteiligt waren. Bei der Auswahl wurde neben der Länge der Zugehörigkeit zur SenFin (siehe Abbildung 15) auf eine ausgewogene Verteilung zwischen Frauen und Männern sowie Führungskräften und Mitarbeitenden geachtet.

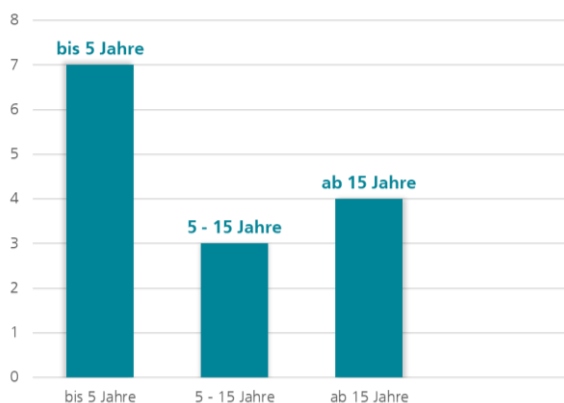


Abbildung 15: Länge der Zugehörigkeit zur SenFin der befragten Mitarbeitenden

### 5.1.1 Arbeitsort und Präsenztage

Die meisten Befragten gaben an, ihren Arbeitsort frei wählen zu können (siehe Abbildung 16). Die Angaben „teils teils“ sind im Hinblick auf die allgemein gültigen und vereinbarten Präsenztage ebenfalls als „ja“ zu werten.

Die Mehrheit gab außerdem an, erst seit der Pandemie mobil arbeiten zu können. Nur wenige hatten bereits vorher die Möglichkeit der Telearbeit. Präsenztage wurden mit allen Befragten vereinbart, jedoch unterscheidet sich deren Anzahl.

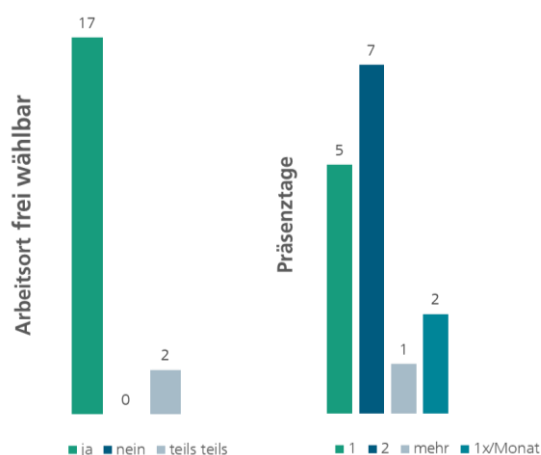


Abbildung 16: Arbeitsort und Präsenztage

Die Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsorts ermöglichte es den Befragten, ihre Arbeit nach ihren individuellen Bedürfnissen zu gestalten. Dies kann dazu beitragen, eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen und den Arbeitsalltag effektiver zu gestalten. Die Tatsache, dass die Mehrheit der Befragten erst seit der Pandemie die Möglichkeit hatte, mobil zu arbeiten, weist darauf hin, dass das vorliegende Projekt stark dazu beigetragen hat, flexible Arbeitsmodelle zu implementieren und den Mitarbeitenden die Option zu bieten, auch außerhalb des Büros produktiv zu sein.

Die Unterschiede in Bezug auf die Anzahl und Häufigkeit der vereinbarten Präsenztage zeigen, dass es auch nach dem Projekt keine einheitliche Lösung für flexible Arbeitsmodelle innerhalb der SenFin gab. Seitens der Mitarbeitenden wie auch des Betriebs bestanden individuelle Bedürfnisse und Anforderungen, die berücksichtigt werden mussten. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Möglichkeit, den Arbeitsort frei zu wählen, ein bedeutender Schritt in Richtung moderner Arbeitskultur war. Der Trend hin zu mehr Flexibilität und Mobilität wird sich durch die flexibel gestalteten Arbeitslandschaften weiterhin verstärken.

### 5.1.2 Arbeitsplatzwahl und bevorzugte Arbeitsplätze

Als wesentliche Gründe für die Wahl bestimmter Arbeitsplätze wurden funktionierende Technik, das Vorhandensein von Projekträumen, die Notwendigkeit für Kommunikation und das Wohlbefinden genannt. Die Arbeitsplätze wurden von den Mitarbeitenden also meist aus pragmatischen Gründen gewählt. Die neuen Arbeitsumgebungen boten Raum für unterschiedliche Bedürfnisse und werden nach Anforderungen an Aufgabe und Persönlichkeit ausgewählt.

Zur Wahl und zum Anzeigen des Arbeitsplatzes in den neuen Arbeitsumgebungen wurden bisher verschiedenen Systeme genutzt. Hierzu gehören:

- Eintragung in Outlook-Kalender
- Excel-Listen
- Spontane Arbeitsplatzwahl
- Buchungs-App

### **5.1.3 Arbeitsweise**

Die Einführung der veränderten Arbeitskultur und die Schaffung neuer, entsprechender Arbeitsumgebungen haben dazu geführt, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitsweise angepasst haben. Es wurde darauf geachtet, hierarchische Strukturen beizubehalten und eine effiziente Organisation aufrechtzuerhalten. Insgesamt haben die neuen modernen Arbeitsumgebungen, die Digitalisierung und die Implementierung neuer arbeitskultureller Strukturen zu einer Flexibilisierung geführt. Die Beschreibung der neuen Arbeitsweise lautete in der Evaluation vor allem flexibel, kommunikativ, organisiert und kommunikativ.

Durch die Einführung von gemeinsam nutzbaren Räumen konnte die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden deutlich verbessert werden. Diese Räume können flexibel genutzt werden, um unterschiedlichen Arbeitskontexten gerecht zu werden. Dadurch wurde nicht nur die Effizienz gesteigert, sondern auch die Ansprechbarkeit der Mitarbeitenden verbessert.

Ein weiterer Vorteil der neuen Arbeitslandschaften ist die Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls in Teams. Durch die räumliche Zusammenarbeit wurden Schnittstellen und Schnittmengen zwischen den verschiedenen Teams und Abteilungen sichtbar. Diese ermöglichte eine bessere Koordination und Zusammenarbeit.

Darüber hinaus bieten die neuen Arbeitslandschaften eine bessere technische Ausstattung. Dies führte zu einem Effizienzgewinn durch Technisierung und mobile Erreichbarkeit. Den Mitarbeitenden wurde dadurch die Möglichkeit gegeben, ihre Arbeit flexibler und effektiver zu erledigen.

Nicht zuletzt haben die neuen Arbeitslandschaften auch zur Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden beigetragen. Durch die Sauberkeit und Ordnung in den Räumlichkeiten wurde eine Arbeitsatmosphäre geschaffen, in der sich Mitarbeitende wohlfühlen. Insgesamt bieten die neuen Arbeitslandschaften eine Vielzahl von Verbesserungen für die Arbeitsweise der SenFin.

Auf der anderen Seite hat die Einführung der neuen Arbeitslandschaften zu Herausforderungen geführt. Einer der Hauptnachteile war der teilweise fehlende Kontakt zu alten KollegInnen. Durch die Umstrukturierung der Räumlichkeiten ist es für manche Mitarbeitende schwieriger geworden, regelmäßig mit Mitarbeitenden außerhalb des eigenen Teams in Kontakt zu bleiben. Dies kann den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit beeinträchtigen, insbesondere wenn es um die Weitergabe von Erfahrungen und Fachwissen geht.

Ein weiterer negativer Aspekt war der erhöhte organisatorische Aufwand für Führungskräfte. Die Betreuung der Mitarbeitenden erforderte nun mehr Zeit und Aufmerksamkeit, da sichergestellt werden musste, dass die Mitarbeitenden Zugang zu den benötigten Ressourcen hatten und sich in den neuen Arbeitslandschaften zurechtfinden konnten.

Eine weitere Herausforderung war der Mangel an Rückzugsmöglichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeitende, welche insbesondere für datensensible Aufgaben und vertrauliche Gespräche erforderlich sind. Dies hat bei manchen Mitarbeitenden die Effektivität beeinträchtigt und zu Unsicherheiten geführt.

Darüber hinaus kam es vor, dass die räumliche Ausstattung in den neuen Arbeitslandschaften unzureichend war. Beispielsweise boten zu kleine Spinde nicht genügend Platz, um persönliche Gegenstände angemessen zu verstauen.

Es ist wichtig, diese Veränderungen anzuerkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um die Arbeitsweise in den neuen Arbeitslandschaften weiter zu verbessern.

#### **5.1.4 Arbeitskultur**

Trotz der Tatsache, dass die neuen Arbeitslandschaften zu einer Trennung der einzelnen Teams und Abteilungen geführt haben, wodurch eine gewisse Isolation empfunden wurde, hat die Evaluation das Bild einer einheitlichen Gemeinschaft vermittelt. Die Auswirkungen auf die Arbeitskultur sollen in Kapitel 6 detailliert betrachtet werden.

#### **5.1.5 Arbeitsalltag**

Die Einführung des mobilen Arbeitens hat zu Veränderungen in der Art und Weise der Zusammenarbeit geführt. Um diese neue Arbeitsweise erfolgreich umzusetzen, waren neue Regeln und Strukturen erforderlich. Diese führten zu einer vermehrten Strukturierung und Digitalisierung der Arbeitsprozesse und hat zu einer erhöhten Transparenz beigetragen.

Es war vor allem notwendig, den Arbeitsalltag besser zu strukturieren. Dazu gehörte beispielsweise die digitale Mitteilung von Arbeitszeiten, Präsenz und Abwesenheiten. Es wurden verpflichtende Präsenztage festgelegt, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden regelmäßig anwesend sind. Auch bewusste Verabredungen zu Gesprächen waren wichtig, um den Kontakt aufrechtzuerhalten.

Durch das mobile Arbeiten gab es laut den Mitarbeitenden teilweise weniger persönlichen Kontakt, dafür aber mehr telefonische Kommunikation. Es erforderte Disziplin, um die gesetzten Regeln konsequent einzuhalten und die Kommunikation effektiv zu gestalten. Die Digitalisierung von Prozessen und Dokumenten führte zu einer Reduzierung des Papierverbrauchs. Dadurch wurden Arbeitsabläufe effizienter und umweltfreundlicher.

#### **5.1.6 Erreichbarkeit**

Die neuen Arbeitslandschaften und die damit verbundene neue Arbeitskultur haben zu veränderten Verhaltensregeln geführt. Insbesondere die verbesserte Erreichbarkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie die engere räumliche Zusammenarbeit haben zu einer Veränderung der Kommunikation geführt. Durch den Einsatz mobiler Geräte und technischer Tools wurde es einfacher, miteinander in Kontakt zu treten. Die Mitarbeitenden waren nach der Umgestaltung besser erreichbar und konnten flexibler kommunizieren, wodurch der Austausch innerhalb des Teams gestärkt wurde. Allerdings war dieser erhöhte Kontakt häufig auf die eigenen Team-KollegInnen beschränkt. Was die Erreichbarkeit der Führungskräfte betrifft, wurde mehrheitlich keine Veränderung hin zu besserer oder schlechterer Erreichbarkeit wahrgenommen.

Durch den Einsatz von technischen Tools wie Diensthandy, E-Mail und Videokonferenzen könnten Führungskräfte weiterhin gut, teilweise sogar besser und schneller erreicht werden. Allerdings stellte sich heraus, dass die Erreichbarkeit der Führungskräfte in erster Linie vom individuellen Führungsstil abhängig war. Einige Führungskräfte waren stets erreichbar und legten großen Wert auf eine offene Kommunikation, während andere weniger ansprechbar waren. Insgesamt hat sich die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte in den neuen Arbeitslandschaften verbessert.

## 5.2 Sensorgestützte Messung und Onlinebefragung

Nach Fertigstellung der Musterflächen in der Klosterstraße 71 und Einzug der Beschäftigten in die neuen Arbeitslandschaften wurde zur Offenlegung weiterer Optimierungspotenziale eine quantitative und qualitative Evaluation vorgenommen. Dazu wurde in einer quantitativen Analyse die Flächennutzung und somit die erreichte Flächeneffizienz der neu gestalteten Arbeitslandschaften eruiert.

Die Datenerhebung der Sensormessung erfolgte täglich von 7:00 Uhr bis 17:00 Uhr. Die genutzte Zeit stellt den prozentualen Anteil der kumulierten verfügbaren Arbeitszeit aller Arbeitsumgebungen dar. Abbildung 17 zeigt den Belegungsgrad über die Woche verteilt. Dieser liegt zwischen 5,8 % und 18,9 %. Die Belegung in den Büros ist an Montagen und Freitagen geringer. Mitarbeitende arbeiten hier eher mobil. Das wird durch die neue Arbeitsweise, die durch das Projekt implementiert wurde, ermöglicht. Die reduzierte Präsenz zu Beginn und am Ende der Woche könnte auch mit der Wahrnehmung dieser Tage als Übergang zwischen Arbeit und Freizeit zusammenhängen.

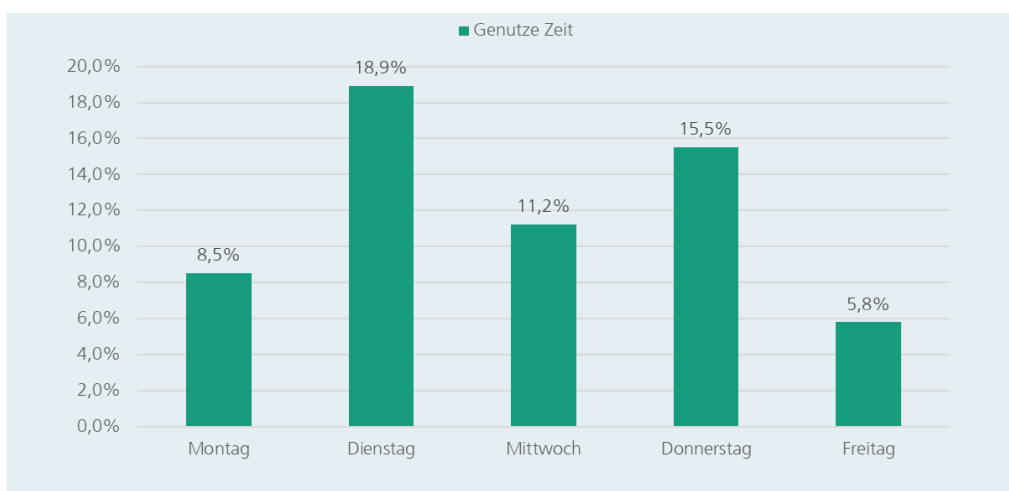


Abbildung 17: Belegungsgrade nach Wochentagen 2023

Die Onlineumfrage zeigte, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch das Projekt gesteigert werden konnte (siehe Abbildung 18). Besonders stark zeigt sich dies bei der Zufriedenheit im Bereich Zusammenarbeit.

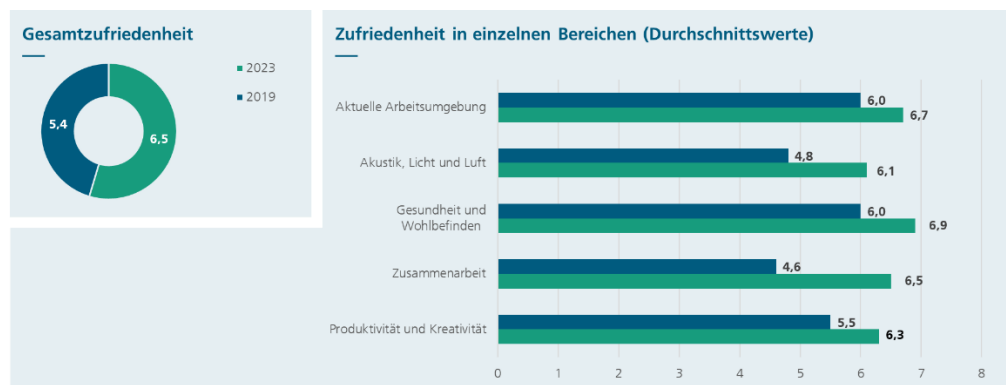


Abbildung 18: Zufriedenheit der Mitarbeitenden 2019 und 2023

## 5.3 Flächeneffizienz

Das Projekt "Arbeit mal Anders" hat sich deutlich positiv auf die Flächeneffizienz ausgewirkt, insbesondere in Bezug auf die Musterflächen in der Klosterstraße 59 (Pilotprojekt) und in der Klosterstraße 71 (Reallabor).

### 5.3.1 Pilotprojekt

Zu Beginn des Projekts im Jahr 2019 galt für die Räumlichkeiten des denkmalgeschützten Objekts Klosterstraße 59 (Pilotprojekt) wegen seiner ungünstigen Flächenzuschnitte der Büroräume eine Obergrenze für den Büroflächenverbrauch von 14 Quadratmetern pro MitarbeiterIn (MA), basierend auf einem Beschluss des Hauptausschusses aus dem Jahr 2005. Die zur Verfügung stehende Bürofläche entsprach zu Beginn des Pilotprojekts jedoch einem Durchschnitt von 12,20 qm/MA für die insgesamt 14 Beschäftigten.

Die Flächenberechnung nach den Vorgaben der Allgemeinen Anweisung über die Bereitstellung und Nutzung von Diensträumen (AllARaum) unter Berücksichtigung eines erwarteten Personalaufwuchses auf insgesamt 20 MA ergab einen Raumbedarf von mindestens 244 Quadratmetern. Durch die Maßnahmen des Pilotprojekts konnte jedoch die zur Verfügung stehende Fläche beibehalten werden, und nun stehen für 20 MA insgesamt 170,77 Quadratmeter zur Verfügung. Dies entspricht einem Durchschnitt von 8,54 Quadratmetern pro MA.

Von den ursprünglich 14 ortsfesten Schreibtischen wurden nur noch 8 ergonomisch ausgestattete und elektrisch höhenverstellbare Schreibtische als feste Arbeitsplätze beibehalten. Wichtiger Faktor für die flexible Nutzung dieser Flächen für 20 MA ist vor allem ein hoher Grad an Digitalisierung, Telearbeitenden, mobiles Arbeiten in den Flächen sowie auch an anderen Orten, was nur durch die mobile technische Ausstattung mit Notebooks und Smartphones möglich ist. Weiterhin wurden zwei bisher als Büroräume mit festen Arbeitsplätzen ausgestattete Räume als sogenannte Projekt/Besprechungsräume umgestaltet und so in der gesamten Fläche weitere, flexibel nutzbare Arbeitsmöglichkeiten geschaffen.

#### 5.3.1.1 Zahlen im Überblick

| Anzahl MA | qm/MA       | qm         |              | Einsparpotenzial in % und in € (mtl.) bei durchschnittlichem Marktpreis |          |         |            |
|-----------|-------------|------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------|----------|---------|------------|
| 20        | <b>8,54</b> | <b>171</b> | <b>100 %</b> |                                                                         |          | 25,00 € |            |
|           | 14,00       | 280        |              | 39 %                                                                    | 109 qm x |         | 2.725,00 € |
|           | 12,20       | 244        |              | 30 %                                                                    | 73 qm x  |         | 1.825,00 € |
|           | 11,00       | 220        |              | 22 %                                                                    | 49 qm x  |         | 1.225,00 € |

Insgesamt konnte eine Flächeneinsparung von 30 % erzielt werden, was nicht nur zu einer ökonomischen, sondern auch zu einer nachhaltigen Raumausnutzung beiträgt.

Die Zahlen verdeutlichen die erheblichen wirtschaftlichen Vorteile dieser Effizienzsteigerung. Bei einem durchschnittlichen Marktpreis von 25,00 € pro Quadratmeter ergibt sich eine Einsparung von 2.725,00 € monatlich im Vergleich zum ursprünglichen Bedarf.

### 5.3.2 Reallabor

Das Reallabor in der Klosterstraße 71 wurde aufgrund der Erkenntnisse auch zur Flächeneffizienz aus dem Pilotprojekt und dem prognostizierten Personalaufwuchs der Jahre 2020/2021 initiiert. Für die angemieteten Büroflächen errechnete die Vermieterin eine maximale Belegungsdichte für 97 MA auf einer Fläche von 985 Quadratmetern, was einem Flächenbedarf von 10,15 Quadratmetern pro MA entspricht. Das Projekt "Arbeit mal Anders" ermöglichte jedoch die Unterbringung von bis zu 120 MA auf derselben Fläche.

Es ist wichtig zu beachten, dass im gesamten Projekt "Arbeit mal Anders" keine Büroflächenzuweisung pro MA nach den Vorgaben der AllARaum erfolgte. Die ursprüngliche Flächenberechnung der Vermieterin mit 97 MA auf 985 Quadratmetern führte bereits zu einer Einsparung im Vergleich zum Stammhaus der Klosterstraße 59 mit einer Obergrenze für den Büroflächenverbrauch von 14 Quadratmetern pro MA.

Ein Ziel des Projekts war es, die Gesamtfläche effektiv, effizient und bedarfsgerecht zu gestalten sowie eine hochflexible Nutzung der vorhandenen ortsfesten und mobilen Arbeitsmöglichkeiten zu ermöglichen. Vor Ort sind in der Regel nicht mehr als 60 MA pro Tag (Belegungsquote maximal 50 % - Pilotprojekt) tätig, wobei die Messergebnisse für das Reallabor noch deutlich darunter liegen (Belegungsquote zwischen 8,5 % und 18,9 %). Die Ausstattungen und Nutzungsalternativen der neuen Büroräumlichkeiten in Kombination mit den Rahmenbedingungen des Reallabors führten zu einer verbesserten und effizienteren Auslastung der Flächen. Die Flächeneinsparung in der Klosterstraße 71 beträgt aufgrund der flexibleren und effizienteren Nutzung der Räumlichkeiten etwa 25 % (8,21 Quadratmeter pro MA) im Vergleich zu den Ansätzen nach AllARaum (ohne Sonderflächen).

#### 5.3.2.1 Zahlen im Überblick

| Anzahl MA | qm/MA | qm   |       | Einsparpotenzial in % und in € (mtl.) bei durchschnittlichem Marktpreis |          |         |             |
|-----------|-------|------|-------|-------------------------------------------------------------------------|----------|---------|-------------|
| 120       | 8,21  | 985  | 100 % |                                                                         |          | 25,00 € |             |
|           | 10,15 | 1218 |       | 19 %                                                                    | 233 qm x |         | 5.825,00 €  |
|           | 14,00 | 1680 |       | 41 %                                                                    | 695 qm x |         | 17.375,00 € |
|           | 12,20 | 1464 |       | 33 %                                                                    | 479 qm x |         | 11.975,00 € |
|           | 11,00 | 1320 |       | 25 %                                                                    | 335 qm x |         | 8.375,00 €  |

Die wirtschaftlichen Vorteile sind erheblich, mit monatlichen Einsparungen von 5.825,00 € bei einem durchschnittlichen Marktpreis von 25,00 € pro Quadratmeter.

Es ist wichtig anzumerken, dass diese Erfolge nicht nur auf reinen Flächeneinsparungen beruhen, sondern insbesondere auf einer verbesserten Arbeitsumgebung und erhöhter Mitarbeitendenzufriedenheit basieren. Die hohe Akzeptanz der flexiblen Arbeitsplatzmodelle durch die Mitarbeitenden der SenFin unterstreicht den positiven Einfluss des Projekts auf die Arbeitskultur und die Attraktivität als Arbeitgeberin insgesamt.

## 6. Auswirkungen des Projekts auf die Arbeitskultur

Das Projekt „Arbeit mal Anders“ hatte weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitskultur der betroffenen Mitarbeitenden. Eine Gegenüberstellung der Daten von 2019 mit den Daten von 2023 spricht dafür, dass die Arbeitsweise von den Mitarbeitenden als positiver erlebt wird, positivere Werte das Fundament für die Zusammenarbeit bilden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden insgesamt gesteigert werden konnte. Darüber hinaus hat sich das mobile und flexible Arbeiten als Selbstverständlichkeit etabliert.

### 6.1 Veränderung der Arbeitsweise

Die im Projektzeitraum transformierte Arbeitskultur hat zu neuen Arbeitsweisen geführt, unter deren arbeitskulturellen Bedingungen Bedarfe, welche die Mitarbeitenden vor dem Projekt geäußert haben, gelebt werden.

Abbildung 19 zeigt, welche zukünftigen Arbeitsweisen sich die Mitarbeitenden bei einer Befragung 2019 wünschten, wie die Mitarbeitenden die 2020 vorherrschenden Arbeitsweisen empfunden haben (direkt nachdem neue Arbeitsumgebungen eingeführt wurden) und wie die Arbeitsweisen 2023 (drei Jahre nach der Umgestaltung) empfunden wurden.



2019:  $N=13$ , Bedarfserhebung für zukünftige Arbeitsweise 2019; 2020:  $N=12$ , Evaluation 2020 nach Einführung neuer Arbeitsumgebungen; 2023:  $N=14$ , Evaluation 2023 drei Jahre neue Arbeitsumgebung; Je häufiger der Begriff genannt wurde, desto größer wird er in der Wortwolke dargestellt.

Abbildung 19: Befragungsergebnisse zur Arbeitsweise 2019, 2020 und 2023

Die empfundene Arbeitskultur zu den beiden Erhebungszeitpunkten nach den Veränderungsmaßnahmen spricht dafür, dass 2019 geäußerte Bedarfe unter den neuen arbeitskulturellen Bedingungen zunehmend gelebt werden. Die veränderte Arbeitskultur und neue Arbeitsumgebungen haben zu neuen Arbeitsweisen geführt und fördern neue Verhaltensweisen der Mitarbeitenden.

Vor allem die gewünschte Flexibilisierung konnte bis 2023 gesteigert werden. Das lässt sich auf eine Steigerung der örtlichen und zeitlichen Unabhängigkeit zurückführen. Darüber hinaus konnte die teaminterne Kommunikation und Vernetzung gesteigert werden. Durch die Nutzung digitaler Tools und Hilfsmittel konnten die Arbeit und der Austausch zwischen Mitarbeitenden effizienter organisiert werden.



## 6.4 Mobiles Arbeiten als Selbstverständlichkeit

Das Projekt hatte auch Auswirkungen auf das mobile Arbeiten und die Belegungsgrade der Büroarbeitsplätze. Dabei war die zeitgleiche Pandemie Katalysator für die Ziele des Projekts, welches hinsichtlich der Arbeitsweise die Vision verfolgte, Mitarbeitenden bedarfsgerechtes, ort- und zeitunabhängigeres Arbeiten zu ermöglichen.

Vor Beginn des Projekts und der Pandemie lag 2019 der tatsächliche Belegungsgrad gemäß Sensormessung bei 49 %, obwohl Beschäftigte nach eigener Schätzung glaubten, 79 % ihrer Arbeitszeit an ihren festen Schreibtischen zu sitzen. Diese Daten lieferten belastbare Zahlen und wiesen auf eine Veränderung in der Verwaltungsarbeit hin, mit einem Trend zu mehr kommunikationsintensiver Projektarbeit und einem Bedarf an flexiblen Arbeitsumgebungen ohne festen Schreibtisch. Mobiles Arbeiten scheint durch das Projekt „Arbeit mal Anders“ zu einer Selbstverständlichkeit geworden zu sein.

## 7. Handlungsempfehlungen und Potenziale

Aus der Analyse der Bedarfe der Mitarbeitenden resultiert ein Zielbild des Arbeitsalltags, aus dem sich Handlungsempfehlungen zu verschiedenen Themenbereichen im Büro und Homeoffice ergeben.

Hinsichtlich der Kommunikation sollte in Büros eine offene und kollegiale Verständigungsebene ermöglicht werden. Im Homeoffice sollte die technische Ausstattung möglichst kommunikationsförderlich gestaltet sein. Die technische Ausstattung in Büros sollte flexibel und bedarfsgerecht sein, um den wechselnden Aufgaben und Formaten der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Für das Homeoffice wird als relevant angesehen, dass die Hard- und Softwareausstattung in ausreichender Qualität zur Verfügung gestellt wird. Die Raumgestaltung der Büros sollte berücksichtigen, dass eine ausgewogene Anzahl an Gemeinschafts- und Ruheflächen bereitgestellt wird. Auch für das Homeoffice sollte eine ergonomische Arbeitsumgebung gefördert werden. Die Arbeit in Präsenz sollte mobil und zusammenarbeitsförderlich gestaltet werden. Für die Arbeitsgestaltung im Homeoffice ist die Bereitstellung von nutzungsfreundlichen Kooperationsmöglichkeiten zu empfehlen. Auf zwischenmenschlicher Ebene ist ein rücksichtsvoller Umgang auf Augenhöhe zwischen allen Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Dies lässt sich auch auf das Homeoffice übertragen, ein vertrauensvolles und integratives Miteinander sollte auch bei der digitalen Zusammenarbeit gefördert werden.

Es sollte außerdem ein Abgleich und eine Anpassung der Präsenztage über alle Teams hinweg erfolgen. Hier sollten einheitliche Rahmenbedingungen herrschen und damit größere Diskrepanzen zwischen einzelnen Teams und Personengruppen aufgelöst werden. Die technische Ausstattung, insbesondere für hybride und digitale Zusammenarbeit, sollte verbessert werden. Technische Tools zur schnelleren und niederschweligen Zusammenarbeit und Vernetzung der Mitarbeitenden untereinander sollten eingeführt oder verbessert werden. Eine gewisse Personalisierung der Arbeitslandschaften sollte zugelassen werden, um auf die Wünsche nach mehr „Wohnlichkeit“ der Befragten einzugehen, insbesondere, wenn Teamzonen beibehalten werden. Es sollten Anpassungen an die Bedarfe der Mitarbeitenden nach der Phase der Testung der Arbeitslandschaften erfolgen. Mobiliar hat sich teilweise als unpassend oder ungeeignet herausgestellt und sollte durch bedarfsgerechte Einrichtung ersetzt werden.

## 7.1 Evaluation aus Sicht der Mitarbeitenden

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Mitarbeitenden mit den neuen Arbeitsumgebungen sehr zufrieden sind und einstimmig dafür plädieren, sie beizubehalten. Die technische Ausstattung, insbesondere Diensthandys und Laptops, wird von vielen Befragten als sehr zufriedenstellend empfunden. Sie berichten von einer erhöhten Flexibilität ihrer Arbeit. Eine Herausforderung stellt die begrenzte Stauraumkapazität für persönliche Gegenstände dar, welche von vielen Mitarbeitenden als zu klein empfunden wird. Die Mehrheit der Befragten bevorzugt ruhige und nicht einsehbare Arbeitsplätze. Um diesem Bedürfnis gerecht zu werden, wird eine mögliche Umstrukturierung der Arbeitsplatzanordnung vorgeschlagen. Sauberkeit und Ordnung sind nach wie vor wichtige Anliegen der Beschäftigten. Allerdings wird angemerkt, dass es mittlerweile als unnötig erachtet wird, eigene Tastaturen und PC-Mäuse bereitzuhalten. Die Einführung der neuen Arbeitsumgebungen und der damit verbundenen Arbeitskultur erfolgte während der Pandemiephase, wodurch der volle Effekt nicht vollständig zum Tragen kam. Daher wird ein kontinuierlicher Austausch und eine regelmäßige Anpassung der Zusammenarbeitsregeln empfohlen, um die neue Arbeitskultur weiter zu festigen.



Die Befragten sind insgesamt sehr zufrieden mit den neuen Arbeitsumgebungen und wollten diese einstimmig beibehalten. Somit sollte die weitere Anmietung der Flächen Teil des neuen Arbeitens sein.



Viele der Befragten sind mit ihrer technischen Ausstattung (Diensthandys und Laptops) sehr zufrieden und berichten von einem deutlich flexibilisierten Arbeiten. Die Möglichkeit, Videokonferenzen mit dem eigenen Arbeitsgerät durchzuführen, sollte in Zukunft jedoch zwingend gewährleistet sein.



Die Staumöglichkeiten für persönliche Gegenstände haben sich als zu wenig erwiesen und sollten ergänzt werden bzw. weitere geschaffen werden.



Die meisten Befragten bevorzugten ruhige und nicht einsehbare Arbeitsplätze. Eine teilweise Umstrukturierung der Stellflächen der Arbeitsplätze wäre eine Option, dies anzupassen. Einiges Mobiliar hat sich als ungeeignet erwiesen und könnte durch anderes ersetzt werden.



Sauberkeit und Ordnung sind für viele der befragten Beschäftigten weiterhin ein großes Anliegen. Dennoch erscheint es mittlerweile unnötig eigene Tastaturen und PC-Mäuse vorzuhalten.



Einführung der neuen Arbeitsumgebungen und entsprechender Arbeitskultur erfolgten in der Pandemiephase und konnten nicht den vollen Effekt entfalten. Weitere Verstetigung der neuen Arbeitskultur durch regelmäßigen Austausch und Justierungen der Regeln der Zusammenarbeit werden gewünscht.

## 7.2 Evaluation aus Sicht des Projektteams

Ein regelmäßiger Austausch mit KollegInnen und die Vernetzung spielen eine entscheidende Rolle, um Inspiration zu erhalten und neue Ideen zu entwickeln. Durch interne Meetings, Workshops und informelle Gespräche können wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung gewonnen werden. Darüber hinaus können Artikel, Podcasts, Fortbildungen und ähnliche Ressourcen den Mitarbeitenden neue Impulse geben und ihre persönliche Entwicklung unterstützen.

Es ist wichtig, den Mitarbeitenden Raum für Weiterbildung zu geben, sowohl intern durch Veranstaltungen und Trainings als auch extern durch die Teilnahme an Schulungen und Konferenzen.

Um die Mitarbeitenden auf dem Laufenden zu halten, sollten regelmäßige Updates und Berichte über relevante Themen und Entwicklungen im Haus kommuniziert werden. Dies kann durch Newsletter, Bühnenmeldungen oder Berichte erfolgen, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden Zugang zu wichtigen Informationen haben. Zeitnahe Veröffentlichung der Ergebnisse von Umfragen trägt zur Transparenz und zum Vertrauen bei, indem den Mitarbeitenden Einblicke in die Meinungen und Bedürfnisse der Organisation gewährt werden.

Es ist von großer Bedeutung, dass Prozesse und Kommunikation möglichst nachvollziehbar und transparent gestaltet sind. Klare Informationen über Entscheidungsprozesse und Kommunikationswege helfen, Missverständnisse zu vermeiden und das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken. Darüber hinaus können Wiederholungen von wichtigen Informationen hilfreich sein, um sicherzustellen, dass alle gut informiert sind und keine wichtigen Informationen übersehen werden. Durch regelmäßige Updates, Erinnerungen oder Wiederholungen in verschiedenen Kommunikationskanälen kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden stets auf dem aktuellen Stand sind.

In der Arbeitsstruktur der SenFin wird großer Wert auf Zielklarheit und Rollenverständnis gelegt, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Aufgaben haben. Regelmäßige Retrospektiven ermöglichen es, gemeinsam innezuhalten und bisherige Arbeit zu reflektieren. Dadurch können Verbesserungspotenziale identifiziert und Maßnahmen zur Weiterentwicklung abgeleitet werden. Zusätzlich sollte zwingend in die Teamentwicklung, beispielsweise durch Supervision, investiert werden, um eine effektive Zusammenarbeit zu fördern und diese kontinuierlich zu verbessern.

Um eine effiziente Kommunikation zu gewährleisten, sollten verschiedene Kanäle genutzt werden. Eine Portalgruppe dient der Kommunikation mit allen Teilnehmenden und ermöglicht einen zentralen Austausch von Informationen. Für die Kommunikation auf Führungsebene sollte eine separate Portalgruppe eingerichtet werden, in der strategische Themen gezielt besprochen werden. Um den Mitarbeitenden eine Anlaufstelle für Fragen und Anliegen zu bieten, wurde das sogenannte "Bauchschmerzen Café" als Sprechstunde eingerichtet. Zudem wird ein Funktionspostfach genutzt, um die Kommunikation zu spezifischen Themen effizient zu gestalten.

Um den Überblick über die Aufgaben des Projektteams zu behalten und den Arbeitsfluss zu steuern, wird ein Kanban-Board verwendet. Dies ermöglicht eine transparente Visualisierung der Aufgaben und des jeweiligen Bearbeitungsstatus.

In Bezug auf Meetings wurden verschiedene Formate etabliert. Im wöchentlichen Jour Fixe-Termin des Kernteams und des Umsetzungsteams werden operative Themen besprochen. Im Leitungsteam finden regelmäßige Treffen statt, um die strategische Ausrichtung zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen. Bei Bedarf werden Meetings mit weiteren StakeholderInnengruppen und externen PartnerInnen organisiert, um gemeinsame Projekte und Kooperationen zu besprechen. Monatliche Meetings mit Bereichsleitenden und Führungskräften fördern den Austausch und die Abstimmung über relevante Themen. Bei spezifischen Aufgabenstellungen kann eine Task Force gebildet werden. Außerdem wird Wert gelegt auf die Teilnahme an Gremiensitzungen, um Netzwerke zu pflegen.

Um kontinuierlich zu lernen und sich weiterzuentwickeln, werden regelmäßige Retrospektiven durchgeführt und es wird sich Zeit genommen, um gemeinsam innezuhalten. Dies ermöglicht es, Ziele und Wege der Umsetzung zu überprüfen und sicherzustellen, dass diese noch auf dem richtigen Kurs liegen, insbesondere bei Personalwechsel oder anderen Veränderungen im Team.

### 7.3 Abgeleitete Handlungsempfehlungen aus Belegungsmessung und -abfrage

Um die Arbeitsumgebungen langfristig effizienter zu nutzen und die Flächenauslastung zu verbessern, können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Eine Möglichkeit ist die Auflösung der Teamzonen. Dies sollte in Rücksprache mit den Führungskräften und unter Berücksichtigung der Belegungszahlen erfolgen. Dadurch können Flächen besser genutzt und die Kapazitäten optimiert werden.

Bei der Zuordnung von Mitarbeitenden zur Fläche ist es wichtig deren Arbeitsmuster und Mobilitätsfaktoren zu berücksichtigen. So kann eine optimale Flächenauslastung erreicht werden. Auch die Anpassung des Buchungssystems und die Einführung einer Clean Desk Policy können dazu beitragen, die Nutzung der Flächen effizienter zu gestalten. Ein CAFM-System (Computer Aided Facility Management) kann dabei unterstützen.

Die Festlegung klarer Buchungsspielregeln ist ebenso wichtig, um eine gerechte und effiziente Nutzung der Arbeitsumgebungen sicherzustellen. Zudem sollte regelmäßig eine Überprüfung der Belegungsgrade durchgeführt werden, um Anpassungen vornehmen zu können und die Flächenauslastung kontinuierlich zu optimieren.

Die Terminorganisation der Teammeetings sollte in Absprache mit den Führungskräften erfolgen, um die Nutzung der Räume effizient zu planen. Ein rollierendes System zur Nutzung aller zur Verfügung stehenden Tage kann dabei helfen, die verfügbaren Ressourcen gleichmäßig und gerecht auf alle Teams zu verteilen.

Es ist wichtig, die Mitarbeitenden über den Veränderungsprozess und insbesondere über die Belegungsgrade zu informieren. Dabei sollten die positiven Aspekte dieser Veränderungen kommuniziert werden, um die Mitarbeitenden mitzunehmen und ihre Unterstützung zu gewinnen.

Die Abstimmung verbindlicher Anwesenheitsregeln ist ebenfalls von Bedeutung, um den Sozialisierungsprozess zu unterstützen und eine effektive Zusammenarbeit zu fördern. Durch diese regulierenden Maßnahmen kann eine langfristig effizientere Nutzung der Arbeitsumgebungen und eine höhere Flächenauslastung erreicht werden.

## 8. Senatsverwaltung für Finanzen als Good Practice

Durch das Projekt „Arbeit mal Anders: Zukunftsfähige Arbeitskultur in der Senatsverwaltung für Finanzen“ wurde in zwei Schritten für verschiedene Bereiche und Arbeitsumgebungen eine neue bedarfsgerechte Arbeitsweise etabliert. Dies war ein wichtiger Schritt in Richtung einer zukunftsorientierten Arbeitskultur. Das Projekt soll dabei intern als Pilotprojekt verstanden werden und kann auf weitere Abteilungen und Flächen übertragen werden. Aber auch nach außen gerichtet bietet das Projekt als Good-Practice-Ansatz weitreichende Erkenntnisse. Learnings, ein idealtypisches Vorgehen und Erfolgsfaktoren lassen sich auf andere Kontexte übertragen und bieten einen Rahmen für ähnliche Prozesse.

### 8.1 Erkenntnisse

Um die Erfahrungen aus dem Projekt für ähnliche Prozesse nutzbar zu machen, wurden die zentralen Learnings aus dem Projektalltag zusammengefasst.

- Es ist lohnend, innerhalb des Projekts viel Zeit und Energie in „die richtige“ Kommunikation zu investieren
- Ansprechbar sein, klare Linien verfolgen, Transparenz und Eindeutigkeit als Anleitung im Veränderungsprozess
- Zeit für Austausch, Innehalten, Reflektieren und um Meilensteine zu feiern (als wertschätzendes Instrument im Team einplanen)
- Retrospektiven im Projektteam sowie den Gremien einplanen und Austauschrunden etablieren
- Ein Austausch mit „Gleichgesinnten“ gibt Kraft für den Prozess, schafft neue Perspektiven, Lösungen und wirkt sowohl empowernd als auch bereichernd für alle Seiten
- Erfolge sichtbar machen und feiern
- Eine Abgrenzung der Projektarbeit von der Linienarbeit mit den einhergehenden Hierarchien ist sinnvoll
- Das Projekt direkt an die Hausleitung koppeln für Durchgriffsmöglichkeiten, Vorbild und Einfluss – analog zu einer Stabstelle
- Eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Personalvertretungsgremien sowie stetige Einbindung in den Prozess (vergleiche § 86 PersVG)
- Workshops für die Organisationsentwicklung begleiten die gleichzeitige Einführung in die veränderte Arbeitskultur (New Work, Transformation Digitalisierung, Anwendungsschulungen von neuen Tools sowie Applikationen wie der E-Akte, dem Platzbuchungssystem und Kanban-Boards)
- Eine optimale Planung der vorhandenen Ressourcen (im finanziellen und personellen Rahmen) höchst beachtenswert
- Der Austausch mit der Hausleitung erhöht die Akzeptanz – daher stetige Einbindung und nicht erst beim Auftreten von Projektrisiken, z. B. in Form von Statusberichten und regelmäßigen Meetings
- Bedarfsgerechte Maßnahmen entwickeln und umsetzen – ein Prinzip für alle ist in der Regel nicht passend

## 8.2 Idealtypisches Vorgehen

Basierend auf dem Projekt wurde ein idealtypisches Vorgehen abgeleitet, das sich auf andere Prozesse übertragen lässt und als Orientierung dienen kann. Abbildung 21 zeigt die Abfolge der idealtypischen Prozessschritte.

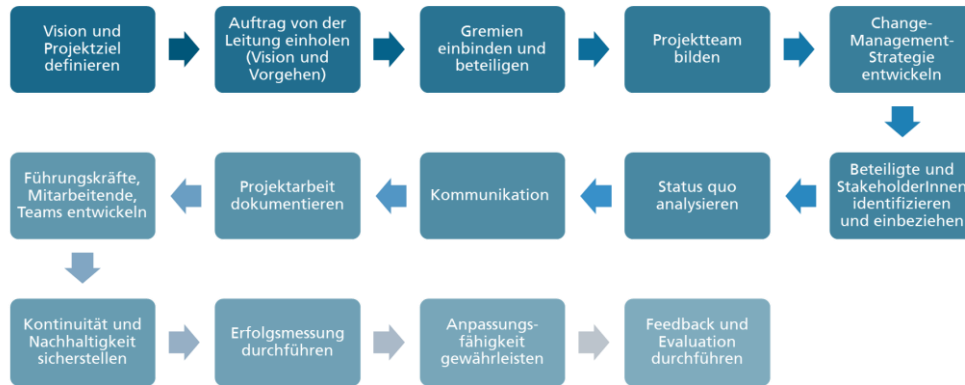


Abbildung 21: Idealtypisches Vorgehen

Vor dem Beginn des Projekts sollte eine Vision und das Projektziel definiert werden, um das Agieren aller Projektbeteiligten auf das gemeinsame Ziel auszurichten. Anschließend sollte der Auftrag von der Leitung eingeholt werden, um den Rahmen für das Vorgehen abzusichern und sich auf eine gemeinsame Vision zu einigen. Anschließend sollten Gremien eingebunden und beteiligt werden. Dann sollte das Projektteam gebildet und mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet werden, gefolgt von der Entwicklung einer Change-Management-Strategie. Wurde diese erarbeitet, sollten beteiligte StakeholderInnengruppen identifiziert und je nach Relevanz und Beteiligungsgrad dauerhaft einbezogen werden. Damit beginnt die Analyse des Status quo, um die vorherrschende Ist-Situation zu erfassen und den vorherrschenden Bedarfen und Wünschen gegenüberzustellen. Darauf aufbauend kann Kommunikation geplant und gestartet werden. Die Dokumentation der Projektarbeit ist über den gesamten Prozess hinweg relevant. Im Kern des Veränderungsprozesses stehen Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden. Dabei sollte Kontinuität und Nachhaltigkeit sichergestellt werden, damit die gewünschte Veränderung langfristig gelebt wird. Dazu nützen regelmäßige Messungen des Erfolgs. Diese offenbaren den Bedarf für Anpassungen im Projekt. So kann die Anpassungsfähigkeit gewährleistet werden. Nach Projektstufen sollte es die Möglichkeit für Feedback und Austausch geben, um aus dem Prozess zu lernen. Eine Evaluation ist entscheidend zur Beurteilung des Erfolgs und inwiefern die vorab definierte Vision verwirklicht werden konnte. Dadurch gewonnene Erkenntnisse liefern Anhaltspunkte für mögliche Folgeprojekte.

## 8.3 Übertragbare Erfolgsfaktoren

Das Projekt bei der SenFin konnte insgesamt zur angestrebten Veränderung der Arbeitskultur führen. Für die erfolgreiche Transformation lassen sich Erfolgsfaktoren ableiten, die auf weitere Transformationsprozesse übertragen werden können. Aus Sicht der angewandten Wissenschaft lassen sich sechs Erfolgsfaktoren identifizieren.

1. **Verknüpfung von Arbeitskulturentwicklung und Gestaltung neuer Arbeitslandschaften.** Durch das fundamentale Verständnis von Unternehmenskultur als Konstrukt mit drei Ebenen (Schein, 1985) werden bei dem Veränderungsprozess Artefakte, Normen und Grundannahmen adressiert. So kann sichergestellt werden, dass eine tiefgreifende Veränderung der Kultur auf Ebene der Normen und Grundannahmen der Mitarbeitenden stattfindet und dass durch eine Anpassung von Artefakten, wie der Arbeitslandschaft, gleichzeitig die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.
2. **Partizipatives Vorgehen.** Durch glaubwürdige Partizipation interner StakeholderInnen werden Prozesse und Strukturen bedarfsorientiert gestaltet. Dies erhöht den Mehrwert der Lösung bei den Beteiligten und steigert die Akzeptanz für Veränderungen.
3. **Belastbare Zahlen.** Evidenzbasierte Entscheidungen können nur durch fundierte Daten getroffen werden. Diese Daten können aus unterschiedlichen Quellen stammen, wie Befragungen oder Sensormessungen. Methodische Triangulation kann verschiedene Perspektiven ermöglichen.
4. **Klares Zielbild.** Das Handeln und implementierte Maßnahmen werden auf die Erreichung eines von allen geteilten, klaren Zielbildes ausgerichtet. Ein gutes Narrativ, beziehungsweise eine Change Story stützt das Zielbild.
5. **Konkrete Umsetzungstools.** Die Implementierung passgenauer Werkzeuge unterstützen die langfristige Verankerung der neuen Arbeitskultur im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden.
6. **Umfassende Kommunikationsstrategie.** Zielgruppenspezifische Kommunikation wird von Beginn an mitgeplant. Die Strategie setzt auf frühzeitige und bidirektionale Kommunikation und nachvollziehbare Argumentation.



**SENATSVERWALTUNG  
FÜR FINANZEN BERLIN**

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit: 2025 arbeiten wir digital, smart und flexibel. Wenn Strukturen offener werden, brauchen wir eine neue Kultur des Zusammenarbeitens. Denn Vertrauen und Selbstständigkeit sind die Basis der Arbeit von Morgen. Um die Zukunft zu gestalten hilft es, wenn wir uns ein Bild machen. Kommen Sie mit auf Entdeckungsreise!



## IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN:

Senatsverwaltung für Finanzen  
Klosterstraße 59  
10179 Berlin

[www.berlin.de/sen/finanzen](http://www.berlin.de/sen/finanzen)  
[arbeitxanders@senfin.berlin.de](mailto:arbeitxanders@senfin.berlin.de)

Center for Responsible Research  
and Innovation am Fraunhofer IAO  
Hardenbergstraße 20  
10623 Berlin

[www.cerri.fraunhofer.de](http://www.cerri.fraunhofer.de)

AUTORINNEN:

Anne Steinicke

Katharina Hochfeld  
Karolina Mizera  
Sonal Malagiamani