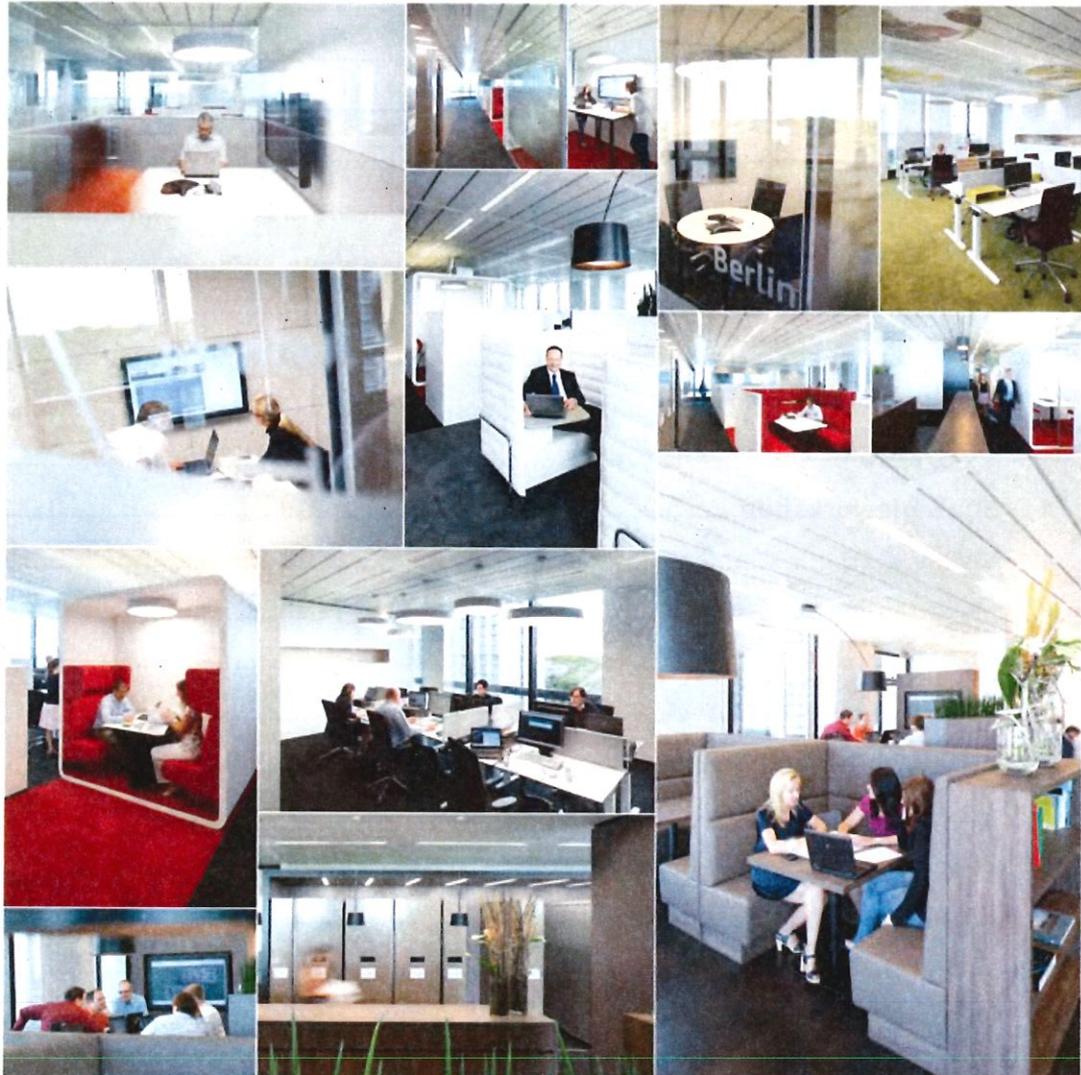


Erarbeitung geeigneter Büroraumkonzepte für die Landeshauptstadt München  
**Umsetzungsmöglichkeiten moderner Büroraumkonzepte für die spezifischen Anforderungen der LHM**



congena GmbH



## Inhalt

<b>Management Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Anlass</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Untersuchungsziel</b> .....	<b>9</b>
<b>3 Vorgehen</b> .....	<b>10</b>
3.1 Konzept Leistungsbeschreibung.....	10
3.2 Konzept Untersuchung.....	11
3.2.1 Strategieworkshop .....	11
3.2.2 Onlinebefragung .....	12
3.2.3 Abstimmung IT Strategie .....	13
3.2.4 Potenzialanalyse Gebäude .....	13
3.2.5 Kosten-Nutzen-Analyse .....	14
<b>4 Strategieworkshop</b> .....	<b>14</b>
4.1 Vision .....	16
4.2 Megatrends.....	17
4.2.1 War for Talent .....	17
4.2.2 Diversität von Arbeits- & Lebensstilen.....	18
4.2.3 Mehrgenerationenbüro .....	19
4.2.4 Smarte Technologie.....	20
4.3 Bewertung alternativer Bürokonzepte .....	21
<b>5 Zusammenfassung Onlinebefragung</b> .....	<b>22</b>
<b>6 IT Strategie</b> .....	<b>32</b>
<b>7 Objektanalyse</b> .....	<b>33</b>
7.1 Gebäudegrößen.....	36
7.2 Gebäudetiefe.....	36
7.3 Gebäudetypologien .....	37
7.4 Nettogrundflächen .....	39
7.5 Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz.....	39
<b>8 Optimierungspotenziale bezogen auf unterschiedliche Bürokonzepte</b> .....	<b>42</b>
8.1 Umsetzbarkeit Bürokonzepte .....	42
8.2 Arbeitsplatzauslastung.....	43
8.3 Flächenwirtschaftlichkeit .....	44



8.4 Nutzungsangebote.....	47
8.5 Prioritäten .....	48
8.6 Effektivität .....	50
8.7 Informationsquellen .....	50
<b>9 Kosten-Nutzen-Betrachtung.....</b>	<b>51</b>
<b>10 Zusammenfassung.....</b>	<b>54</b>
10.1 Ausblick .....	56
<b>11 Anlage.....</b>	<b>57</b>
11.1 Tabellarische Bewertung Optimierungspotenziale.....	57
11.2 Ergebnis Onlinebefragung .....	58



## Management Summary

### Ausgangslage

Die Landeshauptstadt München befindet sich in einer enormen Veränderungs- und Wachstumsphase. Es wird immer schwieriger, das zur Aufgabenbewältigung erforderliche Personal zu gewinnen sowie Büroflächen zu wirtschaftlichen Konditionen in geeigneten Lagen zu finden.

Aufgrund der sich ändernden Rahmenbedingungen sollen grundsätzliche Überlegungen zu neuen Büro- und Arbeitskonzepten angestellt werden, mit dem Ziel einerseits vorhandene Flächenbestände weiter zu optimieren sowie die Arbeitgeberattraktivität der LHM sowohl für junge als auch erfahrene Talente zu steigern. Dazu wurde mit externer Unterstützung eine Untersuchung durchgeführt. Diese soll aufzeigen, welche Optimierungspotenziale moderne Büroraumkonzepte für heutige und zukünftige Flächen vor dem Hintergrund der spezifischen Anforderungen der LHM eröffnen.

In einem ersten Teil der Untersuchung wurden die Eigenschaften der gängigen Büroraumkonzepte mit ihren Vor- und Nachteilen sowie die Voraussetzung für deren Umsetzung definiert.

### Ziel des Berichts und Vorgehen

Der vorliegende Bericht soll die Umsetzungsmöglichkeiten moderner Büroraumkonzepte für die spezifischen Anforderungen der LHM aufzeigen, die sich aus folgenden Aspekten ergeben:

- **Strategische Ausrichtung der Arbeitsweise in Zukunft** Die strategische Ausrichtung wurde im Rahmen eines Strategieworkshops mit Vertretern aller Referate und einem Vertreter des Gesamtpersonalrats erarbeitet. Sie beinhaltet eine Vision für die angestrebte Zusammenarbeit bei der LHM in 2028, die Bewertung der Bedeutung von Megatrends für die Arbeitswelt der LHM sowie die Bewertung alternativer Bürokonzepte für die Anforderungen der LHM
- **Arbeitsweise IST bei der LHM und ihre Entwicklung** Analyse auf der Basis einer Onlinebefragung unter den personalführenden städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- **IT Struktur und Strategie** der Hauptabteilung I im RIT, IT-Strategie und IT-Steuerung – IT-Controlling
- **Baulicher Rahmen von rund 80 städtischen Büroimmobilien (Eigentum und Miete)** Analyse auf der Basis einer Flächendatenbank sowie CAD Daten des Kommunalreferats



## Erkenntnisse

Die Vision der (Zusammen)Arbeit bei der LHM beschreibt eine vernetzte Arbeitswelt mit einem hohen Digitalisierungsgrad, der durch zeitgemäße digitale Kommunikation unterstützt wird und die Mobilität der Mitarbeitenden fördert. Persönliche Kommunikation und eine offene Kultur gewährleisten den Wissenstransfer und schaffen Transparenz und Vertrauen, ohne die Privatsphäre zu gefährden. Eine veränderte Führungskultur auf der Basis flacher Hierarchien mit klaren Zuständigen unterstützt die Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Dabei setzen die VertreterInnen der Referate Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen voraus.

Ausgehend von einer sinkenden Anwesenheit der Mitarbeitenden und weniger Personal aufgrund einer zunehmenden Automatisierung von Routinetätigkeiten ist die Aufgabe einer fixen Arbeitsplatzzuordnung naheliegend, zugunsten von vielfältigen Multifunktionsarbeitsplätzen, die ein attraktives Arbeitsumfeld mit einer hohen Gestaltungsqualität bieten. Gleichzeitig sollen die Mobilität und das Arbeitsumfeld die zentralen Standorte vor dem Hintergrund steigender Mietpreise als derzeitigen Fokus der Arbeitgeberattraktivität ablösen.

Auch die Bewertung alternativer Bürokonzepte durch die VertreterInnen der Referate bestätigt die Aufgabe der fixen Arbeitsplatzzuordnung zugunsten eines aktivitätsbasierten Konzeptes mit einer Sharingquote (Business Club), das heißt weniger Arbeitsplätzen als Mitarbeiter. Das Konzept basiert auf dem Ansatz funktional differenzierte Arbeitsbereiche anzubieten, welche die Mitarbeitenden abhängig von funktionalen und organisatorischen Anforderungen aber auch aufgrund persönlicher Vorlieben wählen können. Ein umfangreiches Angebot an Kommunikations- und Gemeinschaftsflächen und eine differenzierte Gestaltungsqualität schaffen eine hohe Aufenthalts- und Begegnungsqualität. Gleichzeitig wird aufgrund der Sharingquote die Arbeitsplatzauslastung gesteigert.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung bestätigen die strategische Ausrichtung:

Die Anwesenheit am Arbeitsplatz liegt aufgrund der Vielfalt von Aufgaben und aufgrund von Homeoffice bereits aktuell deutlich unter 70% und es ist aufgrund der Onlinebefragung davon auszugehen, dass in 5 Jahren rund die Hälfte der Mitarbeitenden weniger als 50% ihrer Arbeitszeit an ihrem Arbeitsplatz verbringen wird.

Nach Einschätzung der personalführenden Mitarbeitenden fehlen insbesondere Rückzugsmöglichkeiten, Flächen für spontanen internen Austausch, Besprechungsräume und Bereiche für Arbeitspausen und Entspannung. Das Fehlen von Rückzugsräumen wird auch deutlich durch einen hohen Störungsgrad bei zwei Dritteln der Mitarbeitenden und lediglich 61% der Führungskräfte halten



konzentriertes Arbeiten für gewährleistet, lediglich 41% sehen effektives Arbeiten durch das aktuelle Raumkonzept unterstützt.

Im Rahmen der Onlinebefragung wurde durch die Führungskräfte folgende Priorisierung von Anforderungen an das Arbeitsumfeld vorgenommen: 1. Kommunikation UND Konzentration – gleichwertig gewichtet, 3. Ambiente und Gestaltung, 4. Meetingpoints | Kaffeebars, 5. Pausenmöglichkeit, 6. Homeoffice Möglichkeit.

Auch das Ergebnis der Onlinebefragung weist auf ein aktivitätsbasiertes Konzept mit einer großen Vielfalt unter Berücksichtigung einer Sharingquote hin, was der strategischen Ausrichtung entspricht.

Eine aktivitätsbasierte Konzeption setzt die Mobilität der Mitarbeitenden und damit ortsunabhängige Endgeräte und eine ortunabhängige Datenverfügbarkeit voraus. Dies erfordert die Digitalisierung von Papierdokumenten sowie die Umstellung auf digitale Prozesse. Die technische Machbarkeit für den ortsunabhängigen Zugriff ist bereits jetzt gewährleistet (z.B. Zugriff über VPN) bzw. wird flächendeckend durch eine durchgängige Netzinfrastruktur im Rahmen von neoIT bis Ende 2020 sichergestellt. Abhängig von den Aufgaben eines Referats bzw. einer Organisationseinheit bestehen unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen und Vorgaben. Daraus resultiert eine unterschiedlich hohe Komplexität der Digitalisierung für die einzelnen Organisationseinheiten, die in der zeitlichen Abfolge bei der Einführung eines neuen Bürokonzeptes zu berücksichtigen ist. Abhängig vom Umfang der Papierdokumente, die zur Ausübung einer Tätigkeit notwendig sind, kann somit bereits heute ein mobiles Arbeiten machbar und sinnvoll sein. Ein vollständiges ortsunabhängiges Arbeiten an allen Arbeitsplätzen setzt jedoch eine vollständige Digitalisierung aller Papierdokumente voraus. Auf dem Weg dahin sind Zwischenschritte bei der ortsunabhängigen Arbeit möglich.

Die Analyse der rund 80 städtischen Büroimmobilien zeigt ein deutliches Optimierungspotenzial bei der Flächenwirtschaftlichkeit bzw. der Belegungskapazität von mindestens 30%, bei einem aktivitätsbasierten Konzept wie dem Business Club sind Steigerungen bis zu 200% möglich. Im Zellenbüro kann bei einer maximalen Verdichtung eine vergleichbar hohe Belegungskapazität, wie bei offenen Bürostrukturen wie dem Multispace erzielt werden. Die Arbeitsplatzqualität in hochverdichteten Zellenbüros ist jedoch kritisch zu bewerten, weil nach wie vor Nutzungsangebote wie Rückzugs- und Begegnungsräume fehlen, während sich die Situation im Hinblick auf Geräuschpegel und Störungen weiter verschärfen würde.

Der Umbau der konventionellen Zellenbürostrukturen ist in den Bestandsimmobilien der LHM aus rein baulicher Sicht machbar. Sowohl offene Bürostrukturen



wie der Multispace als auch der Business Club erfordern einen erheblichen Umbauaufwand mit entsprechenden Investitionen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich diese in einem überschaubaren Zeitrahmen durch Flächeneinsparungen sowie positive Effekte bei Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität bezahlt machen werden.

Die Verdichtung des Zellenbüros stellt unter rein monetären Gesichtspunkten eine sehr wirtschaftliche Lösung dar. Den Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement wird diese Lösung nicht gerecht werden können.

### **Konklusion und Ausblick**

Die Untersuchung zeigt, dass der Business Club ideale Rahmenbedingungen zur Erfüllung der übergeordneten Zielsetzungen der LHM für ihr Arbeitsumfeld sowie der Anforderungen aufgrund der strategischen Ausrichtung und den im Rahmen der Onlinebefragung erhobenen Optimierungsbedarfe und Prioritäten ergibt. In einem nächsten Schritt wird auf der Grundlage der vorliegenden Untersuchungsergebnisse eine Realisierungsempfehlung abgeleitet. Diese beinhaltet neben der konzeptionellen Ausrichtung auch eine Empfehlung für das Vorgehen zur schrittweisen Realisierung und dem zwingend zu begleitenden Veränderungsprozess. Neben konzeptionellen Leitlinien für den Umbau von Bestandsimmobilien werden Kriterien für Neuanmietungen und Neubauten als Mindest- und Idealvoraussetzungen definiert.



## 1 Anlass

Die Landeshauptstadt München befindet sich in einer enormen Veränderungs- und Wachstumsphase. Es wird immer schwieriger, das zur Aufgabenbewältigung erforderliche Personal zu gewinnen sowie Büroflächen zu wirtschaftlichen Konditionen in geeigneten Lagen zu finden.

Die deutschlandweit und von der Landeshauptstadt München bevorzugte Büroform ist das sogenannte Zellenbüro in Verbindung mit meist festen Arbeitsplätzen. Die Zellenstruktur der Landeshauptstadt München wurde in der Vergangenheit bereits soweit wie möglich in Ihrer Fläche optimiert. Daneben sind weiterhin andere Büroformen wie das Großraumbüro, Gruppenbüros oder Sonderarbeitsplätze im Einsatz.

Aufgrund der sich ändernden Rahmenbedingungen hält das Kommunalreferat der Landeshauptstadt München es für zwingend erforderlich, grundsätzliche Überlegungen zu neuen Büro- und Arbeitskonzepten anzustellen, um die bereits vorhandenen Flächenbestände weiter zu optimieren sowie als Arbeitgeberin attraktiv für junge und erfahrene Talente zu bleiben. Hierzu wurde mit externer Unterstützung eine Untersuchung durchgeführt, die unter anderem folgende Fragen beantwortet:

- Welche Entwicklungen sind auf dem Gebiet der Büroraumkonzepte bereits heute abzusehen?
- Was zeichnet gängige und derzeit moderne Büroraumkonzepte aus?
- Welche positiven und negativen Merkmale weisen diese auf?
- Welche Gruppen von Arbeitsplätzen lassen sich in der Verwaltung der LHM bestimmen?
- Welche Möglichkeiten der Standardisierung und Optimierung gibt es (noch)?
- Welche Büroformen und Arbeitsplatzmodelle können die städtische Aufgabenerfüllung verbessern?
- Welche Nutzungseigenschaften, Vor- und Nachteile (insbesondere in wirtschaftlicher Hinsicht), Voraussetzungen, Flächenverbräuche, Kostenstrukturen und weitere Eigenschaften gehen mit den gängigen und modernen Büroraumkonzepten einher?
- Welche konzeptionellen Schlüsse lassen sich für die Ausrichtung der LHM identifizieren?



## 2 Untersuchungsziel

Im Rahmen der Untersuchung sollen die stadteigenen Büroformen analysiert werden, um davon ausgehend Optimierungspotenziale im Bestand und in Form neuer Büro- und Arbeitsplatzkonzepte zu identifizieren und erste Empfehlungen für das operative und strategische Vorgehen vorzuschlagen. Folgende Ziele werden dabei verfolgt:

- Identifikation geeigneter und modifizierter Büroformen für die produktive Aufgabenerfüllung
- Erhalt der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Stärkung der Zusammenarbeit und Kommunikation
- Ausbau gesundheitsförderlicher und inklusiver Arbeitsbedingungen
- Förderung der Arbeitgeberattraktivität
- Unterstützung von Änderungsprozessen der Verwaltung
- Reduktion räumlicher Schnittstellen und der damit verbundenen Abstimmungskosten
- Prüfung des Flächeneinsparpotenzials

### **Darstellung moderner Büroraumkonzeptionen**

Im ersten Teil der Untersuchung zu zukunftsfähigen Arbeitswelten für die Landeshauptstadt München wurden die Eigenschaften der gängigen Büroraumkonzepte beschrieben, deren Vor- und Nachteile sowie Voraussetzungen für deren Umsetzung definiert.

### **Umsetzungsmöglichkeiten moderner Büroraumkonzepte für die spezifischen Anforderungen der LHM**

Mit dem vorliegenden Bericht werden die Umsetzungsmöglichkeiten moderner Büroraumkonzepte für die spezifischen Anforderungen der Landeshauptstadt München dargestellt, die sich aus folgenden Aspekten ergeben:

- Strategische Ausrichtung der Arbeitsweise in Zukunft
- Arbeitsweise IST bei der LHM und ihre Entwicklung
- Baulicher Rahmen von 80 Objekten, welche die LHM sowohl im Eigentum als auch zur Miete nutzt
- IT Struktur und Strategie
- Spezifische Anforderungen des öffentlichen Dienstes

Hinzu kommt ein voraussichtliches Mitarbeiterwachstum von rund 3.600 – 8.700 Mitarbeitenden bis 2027, für die zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden müssen.



### **Realisierungsempfehlung**

Auf der Basis des vorliegenden Berichts wird im nächsten Schritt eine Realisierungsempfehlung abgeleitet. Diese ist nicht Gegenstand dieses Berichts.

## **3 Vorgehen**

### **3.1 Konzept Leistungsbeschreibung**

Im Zuge der Auftragsvergabe war das nachfolgend beschriebene Vorgehen geplant:

Die Auftragnehmerin / der Auftragnehmer untersucht die bei der LHM vorhandenen Arbeitsplatztypen anhand der zu analysierenden Tätigkeitsschwerpunkte und führt diese gruppiert auf (ggf. nach Cluster). Der zu betrachtende Immobilienbestand der Verwaltungsgebäude umfasst dabei ca. 80 Objekte in unterschiedlichen Größen und Baujahren, die von 13 städtischen Referaten genutzt werden. In den Objekten sind derzeit ca. 13.000 Mitarbeiter/Innen untergebracht.

Die Differenzierungstiefe der im Rahmen der Untersuchung analysierten Tätigkeitsgruppen wird nach Vorlage der ersten Ergebnisse mit der Auftraggeberin abgestimmt. Die identifizierten Gruppen sind daraufhin auf den Erreichungsgrad der genannten Ziele, weitergehende Standardisierungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale (bspw. hinsichtlich Flächenverbrauch, Kostenstrukturen pro Arbeitsplatz, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Prozessorganisation, Mitarbeiter/Innengesundheit, Gestaltung etc.) zu prüfen sowie mit modifizierten und neuen Büroraumkonzepten zu vergleichen und weiter zu entwickeln (Entwicklung von Alternativen für eigenen und angemieteten Bestand sowie für Neubauten). Dabei ist auch die Zukunfts- und Weiterentwicklungsfähigkeit des Zellenbüros zu diskutieren (bspw. Modularisierung der Zellenbüros). Alternativen sind aufzuführen und ebenfalls hinsichtlich des Zielerreichungsgrades zu bewerten.

Optimierungspotenziale sind dabei transparent und nachvollziehbar in Tabellenform aufzuschlüsseln, zu vergleichen und auf ihre Zielunterstützung hin zu bewerten. Zudem sind diese nach ihrer Komplexität und der daraus folgenden Umsetzbarkeit (kurzfristig in Form von 'Quick-Wins' sowie mittel- und langfristig) einzuordnen. Die hierfür notwendigen Voraussetzungen sind übersichtlich zu benennen und Abhängigkeiten aufzuzeigen. Die Entwicklungsmöglichkeiten sind nach Maß der Abhängigkeit von erst zu schaffenden Voraussetzungen zu reihen. Potenziell gleich- und gegenläufige Abhängigkeiten (Trade-Offs) sind zu analysieren und empirisch einzuordnen.



Der Wirtschaftlichkeitsmaßstab sowie die Vorschriften des Arbeitsschutzes müssen bei der Fortentwicklung eingehalten werden.

Die Erstellung einer Kosten–Nutzen–Betrachtung für alle identifizierten Gruppen und die damit verbundenen Handlungsalternativen und Umsetzungskonzepte im Vergleich zum Status Quo, unter besonderer Berücksichtigung der Flächenoptimierungspotenziale und wirtschaftlichen Kostenstrukturveränderungen ist durchzuführen.

### 3.2 Konzept Untersuchung

Die spezifischen Anforderungen der LHM wurden in folgenden Schritten erhoben und analysiert:

- Strategieworkshop
- Onlinebefragung
- Abstimmung IT Strategie
- Potenzialanalyse Gebäudebestand
- Kosten–Nutzen–Analyse

Ziel und Inhalt der einzelnen Schritte werden nachfolgend beschrieben.

#### 3.2.1 Strategieworkshop

Das Arbeitsumfeld einer Organisation ist ein strategisches Instrument und damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine konstruktive und effektive Zusammenarbeit und Dienstleistungserbringung.

Die Erhebung und Analyse von Arbeitsweise und Tätigkeitsprofilen alleine reicht nicht aus als Entscheidungsgrundlage für eine Bürokonzeption. Zwar ergeben sich daraus mitunter spezifische Anforderungen, diese können jedoch mit unterschiedlichen Bürokonzeptionen erfüllt werden. Ausschlaggebend für eine Entscheidung bezüglich der Bürokonzeption ist insbesondere die Vision im Hinblick auf die zukünftige Arbeitsweise in einer Organisation und die sich daraus ableitende strategische Ausrichtung.

Die Vision und die strategische Ausrichtung für die zukünftige Arbeitsweise bei der LHM wurden in einem Strategieworkshop mit den städtischen Referaten und dem Projektteam des Kommunalreferates erarbeitet.

Unter dem Motto »Wer nicht weiß, was er will, bekommt nicht was er braucht.« wurde die Verwaltungsspitze, also die Leiterinnen und Leiter der Referate, eingeladen zu definieren, wie innerhalb der LHM künftig gearbeitet werden soll und daraufhin eine gemeinsame Vorstellung der künftigen Arbeitswelt bei der LHM zu entwickeln.



Themen des Workshops waren:

- Ziele und Entwicklungen
- Büroarbeit gestern–heute–morgen
- Erfolgsfaktoren einer zukunftsfähigen Arbeitswelt

Bei dem Workshop waren alle Referate vertreten, die meisten Referate durch ihre Geschäftsleitung. Ebenso hat ein Vertreter des Gesamtpersonalrats (GRP) am Strategieworkshop teilgenommen.

Das Ergebnis des Strategieworkshops bildet die Leitlinien für die strategische Entscheidung.

### 3.2.2 Onlinebefragung

Zur Ermittlung der heutigen Tätigkeitsprofile bei der LHM und ihrer Entwicklung wurde eine Onlinebefragung durchgeführt. Der Einsatz von Online–Befragungen bietet in vielerlei Hinsicht Vorzüge gegenüber anderen Befragungsmethoden: Sie lohnen sich in betriebswirtschaftlicher Hinsicht, da Zeit und Kosten gespart werden und sie sind aufgrund der hohen Datenqualität, sowie der Genauigkeit und der Vergleichbarkeit der erhobenen Daten von Vorteil. Zudem werden über die Befragung alle Führungskräfte zu einem frühen Zeitpunkt in den Veränderungsprozess eingebunden. Die Befragung ist damit auch ein erster Beitrag im Rahmen der Akzeptanzsicherung für das Projekt.

Mit der Befragung wurden personalführende städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert, Angaben für ihre Organisationseinheit zu liefern, um die Anforderungen und die grundsätzliche Arbeitsweise verstehen zu können. Außerdem sollte im Rahmen der Onlinebefragung geklärt werden, ob sich typische Tätigkeitsprofile ableiten lassen als Grundlage für die Bürokonzeption.

Erhoben wurden Informationen zu:

- Publikumsverkehr und Besucherzahlen bei Beratungsgesprächen
- Arbeitsorte und Tätigkeitsprofile (IST und Entwicklung in 5 Jahren)
- Bewertung von Nutzungsangeboten (Rückzugsmöglichkeiten, Kommunikations– und Pausenbereiche, Infrastrukturflächen, Besprechungsräume)
- Bewertung weiterer Raumangebote
- Zusammenarbeit, Kommunikation und Informationsquellen
- Konzentration
- Organisationskultur
- Prioritäten für das Arbeitsumfeld

Das Ergebnis zeigt Prioritäten und Optimierungsbedarf für das Arbeitsumfeld auf und dient als Grundlage für die Bewertung alternativer Bürokonzepte.



### 3.2.3 Abstimmung IT Strategie

Bei flexiblen Bürokonzeptionen wie dem Multispace oder dem Business Club kommt der IT Infrastruktur eine zentrale Rolle zur Unterstützung mobilen, orts-unabhängigen Arbeitens zu. Um zu erkennen, in wie weit die städtische IT Infrastruktur dieses unterstützt, wurde die Ausrichtung der IT Strategie der LHM mit der Leitung der Hauptabteilung III IT-Strategie und IT-Steuerung – IT-Controlling des Direktoriums besprochen.

### 3.2.4 Potenzialanalyse Gebäude

Im Rahmen einer Potenzialanalyse der rund 80 Bestandsgebäude (Eigentum und Mietobjekte) wurden anhand vorhandener Planunterlagen und Daten aus der städtischen Flächendatenbank mit Stand August 2017 folgende bauliche Rahmenbedingungen analysiert:

- Typologien
- Erschließung
- Gebäudetiefe
- Fassadenraster
- Flächenkategorien

Die Analyse, unter Ziffer 7 dieses Berichts, generiert einen Gesamtüberblick über den Immobilienbestand der Stadt. Es werden stadteigene und angemietete Immobilien gleichermaßen betrachtet. Die Ergebnisse liefern Indikatoren für eine Implementierung alternativer Bürokonzeptionen im Bestand und bilden damit eine Grundlage für spätere Handlungsempfehlungen.

#### Typologie | Erschließungsstruktur

Typologie und Erschließungsstruktur beeinflussen den Durchgangsverkehr in einem Gebäude. Abhängig von der Bürokonzeption kann Durchgangsverkehr zu Störungen innerhalb der Bürobereiche führen und ist bei der Konzeption entsprechend zu berücksichtigen.

#### Gebäudetiefe | Fassadenraster

Je nach Bürokonzeption sind Gebäudetiefe und Fassadenraster wesentlich für die Flächenwirtschaftlichkeit einer Lösung.

#### Flächenkategorien

Die Analyse unterschiedlicher Flächenkategorien ergibt einerseits das Maß der Flächenwirtschaftlichkeit der heutigen Büronutzung sowie das Verhältnis von Arbeitsplatzflächen zu Gemeinschafts- und Kommunikationsflächen.



### 3.2.5 Kosten–Nutzen–Analyse

Die Kosten–Nutzen–Betrachtung erfolgt auf der Basis der Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität, die für alle Berufsgruppen und Funktionen gleichermaßen Gültigkeit haben.

Darüber hinaus werden im Rahmen der Kosten–Nutzen–Analyse unter Ziffer 9 dieses Berichts die Potenziale im Hinblick auf die Flächenwirtschaftlichkeit betrachtet unter Berücksichtigung der Kostenauswirkungen durch die IT–Infrastruktur.

## 4 Strategieworkshop

Im Rahmen von zwei Strategieworkshops mit den Geschäftsleitungen aller Referate der LHM am 20.11.2017 und 15.01.2018 wurden die Leitlinien für das zukünftige Arbeitsumfeld diskutiert und erarbeitet.

Die Leitlinien ergeben sich aus der Betrachtung von Vision und Megatrends wie auch aus der Bewertung alternativer Bürokonzepte, die im Rahmen des Strategieworkshops gemeinsam diskutiert und erarbeitet wurden.

### Vision

Die Vision gibt den strategischen Rahmen als Entscheidungsgrundlage hinsichtlich der geeigneten zukünftigen Bürokonzeption für die Landeshauptstadt München vor. Die Vision beschreibt, welche Form der (Zusammen)Arbeit bei der LHM durch die Referate in Zukunft angestrebt wird. Die Vision wurde unter Berücksichtigung folgender Aspekte, die das Arbeitsumfeld einer Organisation prägen, durch die Teilnehmenden erarbeitet:

- Arbeits– | Kommunikationsverhalten
- Führung | Entscheidungswege
- Begegnungsqualität
- Wissenstransfer
- Mitarbeitergewinnung | Mitarbeitermotivation



### **Megatrends**

Megatrends beeinflussen mitunter die Entwicklung in der Arbeitswelt. Folgende Megatrends haben direkte Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld einer Organisation:

- War for Talent
- Diversität von Arbeits- & Lebensstilen
- Mehrgenerationenbüro
- Smarte Technologie

Ihre Bedeutung für die LHM wurde durch die VertreterInnen der Referate und des GPR diskutiert und bewertet.

### **Bewertung alternativer Bürokonzepte**

Als weitere Grundlage für die strategische Entscheidung über das zukünftige Büroraumkonzept der LHM sollte die Eignung alternativer Bürokonzepte für die Anforderungen der LHM aus Sicht der VertreterInnen der Referate und des GPR bewertet werden.

Um den Teilnehmenden ein Bild von zukunftsorientierten Büroraumkonzepten zu vermitteln, fand der erste Workshop im Learning and Innovation Center der Firma Steelcase statt, mit einem Business Club als beispielhaftes Büroraumkonzept. Im Rahmen einer Besichtigung der Räumlichkeiten wurde das Konzept ausführlich erläutert und diskutiert.



#### 4.1 Vision

Die folgende Vision für die zukünftige (Zusammen)Arbeit bei der LHM im Jahr 2028 wurde durch die Teilnehmenden in Gruppenarbeiten entwickelt:

##### Vision der (Zusammen)Arbeit bei der LHM in 2028

- **Vernetztes Arbeiten** auf der Basis **flacher Hierarchien** mit **klaren Zuständigkeiten**, mit dem Ziel **Kompetenzen zusammenzubringen** und gleichzeitig die **Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu fördern** und zu unterstützen.
- Zunehmender Anteil von **Homeoffice**, der von einer **veränderten Führungskultur** unterstützt wird.
- Es ist von einem **hohen Digitalisierungsgrad** auszugehen, der durch **zeitgemäße digitale Kommunikation** unterstützt wird und die **Mobilität** der Mitarbeitenden fördert.
- Trotz oder gerade wegen der digitalen Kommunikation, spielt **persönliche Kommunikation** eine zentrale Rolle und soll durch das Arbeitsumfeld gefördert und angeregt werden.
- **Offenheit** und **Bereitschaft für Veränderungen**.

## 4.2 Megatrends

Anhand von vier Megatrends, die das Arbeitsumfeld mitunter direkt beeinflussen, wurde deren Bedeutung für die LHM diskutiert und durch die Teilnehmenden bewertet.

### 4.2.1 War for Talent

#### Diskussionsgrundlage

Der Druck auf die Unternehmen steigt, fähigen Nachwuchs zu werben und langfristig zu binden



#### Zusammenfassung

- Der **Generation Y** sind die instabilen Arbeitsbedingungen in einer globalen Wirtschaft bewusst
- Sie fordert von Unternehmen Arbeitsbedingungen ein, die **persönliche Entwicklung unterstützen** und **Raum für Privates** lassen
- Sie erwartet Austausch und Lernen **auf Augenhöhe** und geht von einem **wechselseitigem Profitieren** aus

#### Implikationen für die Arbeitswelt

- Neue Mitarbeiterbindungsstrategien müssen entwickelt, neue Anreize geschaffen werden.
- Flexibilität wird von beiden Seiten selbstverständlich erwartet.
- Entwicklung neuer Wissenskultur, die ältere und jüngere Mitarbeiter zusammenbringt.

#### Facts & Figures

- Bei mehr als 50% der Studierenden ist eine ausgewogene Work-Life-Balance das meist gewünschte Karriereziel.
- 62% der berufstätigen Gen Y halten die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung für das wichtigste Kriterium für die Arbeitgeberwahl.

### Bewertung der Teilnehmenden für die LHM

Die Mitarbeitergewinnung ist für die LHM ein erfolgskritisches Thema. Bei der Mitarbeitergewinnung stehen aktuell folgende Aspekte der Arbeitgeberattraktivität im Vordergrund:

- Standortvorteil Stadtmitte als wichtigstes Kriterium
- Aufgabe und Work-Life-Balance
- Arbeitsklima (Führung und Kultur)
- Arbeitsplatzsicherheit

Der Büroraum spielt aus heutiger Sicht eine untergeordnete Rolle, weil oben genannte Aspekte aktuell noch ausreichend sind, um im umkämpften Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu sein.

Die Diskussion unter den VertreterInnen der Referate und des GPR macht deutlich, dass die Fokussierung auf den Standortvorteil kritisch zu bewerten ist. Steigende Mietpreise zwingen auch die LHM weniger zentrale Standorte in Betracht zu ziehen, womit der wesentliche Wettbewerbsvorteil verloren geht.

Unter den Teilnehmenden besteht deshalb Einigkeit darüber, dass die Arbeitgeberattraktivität auf andere Themen als die Lage des Arbeitsortes gelenkt werden muss.

Aufgrund der hohen Wohnungspreise in München, wohnen viele Mitarbeitende außerhalb von München, weshalb die Bahnhofsnähe bzw. die Erreichbarkeit des Standortes aktuell am wichtigsten sind. Die Teilnehmenden gehen davon aus, dass Flexibilität und Mobilität der Arbeit (VPN = virtuelles privates Netzwerk, VPN erlaubt mittels einer Software den externen Zugriff auf ein lokales Netzwerk; E-Government) die Bedeutung der Standortfrage reduzieren werden, was bereits heute durch die stark steigenden Zahlen von Anträgen für VPN-Zugänge deutlich wird.

#### 4.2.2 Diversität von Arbeits- & Lebensstilen

##### Diskussionsgrundlage

Fragmentarische Lebensläufe fordern Konzepte, die auf neue Bedürfnisse in der Arbeitswelt eingehen



##### Zusammenfassung

- Entscheidungen in Karriere- & Lebensplanung werden **immer individueller** getroffen und führen zu **fragmentarischen Lebensläufen**
- Statt Status und finanziellen Vorteilen stehen vermehrt die **persönliche Entwicklung und lebenslanges Lernen im Fokus**, was u.a. zu einer **Verschmelzung von Arbeit und Freizeit** führt

##### Implikationen für die Arbeitswelt

- Unternehmen binden Mitarbeiter verstärkt durch Förderung der persönlichen Entwicklung.
- Räumlichkeiten müssen sich an individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen lassen.
- Mitarbeiter fordern flexible Arbeitszeitmodelle und eine bessere Work-Life-Balance.

##### Facts & Figures

- 80% der deutschen Haushalte werden 2030 von ein oder zwei Personen bewohnt.
- 85% der 16-29-Jährigen halten es für sehr wichtig, das Leben zu genießen.
- 33% der Studienabgänger wünschen sich unterschiedliche Arbeitserfahrungen.

##### Bewertung der Teilnehmenden für die LHM

Die LHM ist sehr offen und fortschrittlich im Hinblick auf die Diversität von Arbeits- und Lebensstilen. Daraus ergibt sich mitunter ein hoher Teilzeitanteil mit zahlreichen Teilzeitmodellen. Der Integration von Teilzeitmitarbeitenden in den Arbeitsalltag und in die Prozesse kommt damit bei der LHM eine zentrale Rolle zu.

Deshalb müssen künftig verstärkt Kommunikation und eine offene Kultur bei der LHM gefördert werden. Die Mitarbeitenden sollen füreinander wahrnehmbar und ansprechbar sein, um eine bessere Vernetzung untereinander zu erreichen. Die heutige Zellenbürostruktur unterstützt den spontanen Austausch nicht.

Früher gab es einige Begegnungsräume/Sozialräume, die den informellen Austausch gefördert haben. Aufgrund der Raumnot wurden diese teilweise aufgelöst.

Künftig müssen Kommunikationsbereiche, die Austausch und Vernetzung fördern, als selbstverständlicher Teil eines Büroumfeldes in das Arbeitsumfeld und den Arbeitsalltag integriert werden. Dies setzt mitunter eine Vertrauenskultur und die verstärkte Führung durch Zielvereinbarungen voraus.

### 4.2.3 Mehrgenerationenbüro

#### Diskussionsgrundlage

Das intergenerationelle Zusammenarbeiten verändert Arbeitskultur und Arbeitsweise



#### Zusammenfassung

- Der **demographische Wandel** stellt Unternehmen und Mitarbeiter vor neue Herausforderungen
- **Unterschiedliche Ansprüche**, sowie Stärken und Schwächen einzelner **Generationen**, fordern **neue Arten der Zusammenarbeit** und ein erhöhtes Maß an **Flexibilität**
- Erfolg hängt für Firmen zusehends von der Fähigkeit ab, **für alle Altersgruppen attraktiv** zu sein

#### Implikationen für die Arbeitswelt

- Infrastrukturen schaffen, die allen Arbeitsweisen und Ansprüchen gerecht wird.
- Widersprüche und Gegensätze systematisch in kreatives Potenzial transformieren.
- Ergonomie und gesunderhaltende Maßnahmen machen Arbeitgeber attraktiver.

#### Facts & Figures

- 2020 werden 40% der Arbeitnehmer zw. 40 und 65 Jahren sein.
- Der Anteil der über 55-jährigen Erwerbstätigen wird im Zeitraum zwischen 2004 und 2030 um 44% steigen.

#### Bewertung der Teilnehmenden für die LHM

Die Mehrgenerationenkultur im heutigen Büroalltag wird als Bereicherung empfunden. Sie setzt jedoch ein hohes Maß an Offenheit voraus – unabhängig vom Alter.

Die LHM setzt bereits vielfältige Maßnahmen zur Unterstützung des Austausches von »Alt« und »Jung« und damit zur Gewährleistung des Wissenstransfers ein: Paten, WIKIS, neues Intranet, Fortbildungen, Wissensdatenbanken, Nutzung unterschiedlicher Erfahrungen in Arbeitsgruppen und Projekten.

Die Teilnehmenden sind sich einig, dass Wissenstransfer noch stärker in den Arbeitsalltag integriert werden muss. Um dies zu gewährleisten, muss die Gestaltung des Arbeitsumfeldes auch Transparenz und Vertrauen schaffen, ohne die Privatsphäre zu gefährden.

#### 4.2.4 Smarte Technologie

##### Diskussionsgrundlage

Durch intelligente, technische Lösungen wird Arbeit vernetzter und ortsunabhängiger



##### Zusammenfassung

- Moderne Technologien ermöglichen **orts- und uhrzeitungebundenen Zugriff auf Daten**, wodurch die Zusammenarbeit erleichtert wird
- Technologien wie Smartphones, Tablets, Laptops, Multi-Touch-Boards ermöglichen **mobile Arbeit**
- **Cloud-Dienste** virtualisieren Rechenleistung, Arbeitsmaterialien und Software
- Die Rolle des Büros ändert sich: Es wird zum **Austausch- und Kommunikationsraum**

##### Implikationen für die Arbeitswelt

- Wenn Arbeitsmittel mobil & virtuell werden, muss die Rolle des Büros überdacht werden.
- Technologische Kompetenzen müssen durch Schulungen vermittelt werden.
- Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse sollten in den Integrationsprozess einbezogen werden.

##### Facts & Figures

- Über 60% der deutschen Unternehmen nutzen Web 2.0 Technologien in ihrem Arbeitsalltag.
- Bei über einem Viertel der deutschen Unternehmen gehören Video Podcasts und -Konferenzen bereits heute zum Standard.

##### Bewertung der Teilnehmenden für die LHM

Die LHM verfolgt eine mobile Kommunikationsoffensive einhergehend mit einer hohen Nachfrage nach VPN, trotz zentraler Standorte. Damit ist davon auszugehen, dass der Homeofficeanteil weiter zunehmen wird.

Zur Unterstützung einer zunehmend ortsunabhängigen Zusammenarbeit müssen folgende Voraussetzungen auf der Basis einer Vertrauenskultur gewährleistet werden:

- Steuerung durch Zielvereinbarungen bzw. (Arbeits)Ziele
- »Wissensvorhaltung« in Form von Datenbanken
- Ortsunabhängige Kommunikation über Videotelefonie

Die Teilnehmenden gehen davon aus, dass Routinetätigkeiten zunehmend automatisiert werden, was dazu führt, dass die LHM langfristig weniger, aber dafür qualifizierteres Personal brauchen wird.

Für das Arbeitsumfeld bedeuten die genannten Entwicklungen die Reduzierung von konkreter Fläche aufgrund sinkender Anwesenheit durch ortsunabhängige Arbeit und weniger Personal. Daraus ergibt sich die Erfordernis für:

- Virtualisierte Räume
- Multifunktionsarbeitsplätze und Kommunikationsräume, die eine Vielfalt von Ressourcen bieten
- Attraktive Arbeitsplätze (Ergonomie, Ruheräume etc.), damit die Mitarbeitenden bereit sind, den eigenen Arbeitsplatz aufzugeben



### Fazit Megatrends

Aus der Bewertung der Megatrends ergeben sich für die Vertreter der Referate und des GPR folgende Anforderungen für das zukünftige Arbeitsumfeld:

- Im Hinblick auf die **Arbeitgeberattraktivität** muss das **Arbeitsumfeld** an Bedeutung gewinnen, unterstützt durch mobiles Arbeiten, um vor dem Hintergrund steigender Mietpreise die Bedeutung zentraler Standorte zu reduzieren.
- Förderung von **persönlicher Kommunikation** und einer **offenen Kultur**.
- Integration von **Wissenstransfer** in den **Arbeitsalltag**.
- Das Arbeitsumfeld muss **Transparenz** und **Vertrauen** schaffen, ohne die **Privatsphäre** zu gefährden.
- Gewährleistung einer **Vertrauenskultur** (Steuerung durch Zielvereinbarungen, Wissensvorhaltung in Form von Datenbanken, ortsunabhängige Kommunikation).
- **Aufgabe von einer fixen Arbeitsplatzzuordnung** aufgrund sinkender Anwesenheit durch ortsunabhängige Arbeit und weniger Personal (Virtualisierte Räume, Multifunktionsarbeitsplätze mit einer Vielfalt von Ressourcen, Attraktive Arbeitsplätze, damit die Mitarbeitenden bereit sind, den eigenen Arbeitsplatz aufzugeben).

### 4.3 Bewertung alternativer Bürokonzepte

Die konzeptionellen Alternativen wurden vorgestellt und deren Vor- und Nachteile erläutert. Aufgrund einer Bewertungsmatrix bewerten die Teilnehmenden in vier Gruppen die konzeptionellen Alternativen (Zellenbüro, Kombibüro, Multispace, Business Club, vgl. Bericht »3.1 Darstellung Büroraumkonzepte«).

Folgende Bewertungskriterien wurden durch die VertreterInnen der Referate und des GPR nach Ihrer Bedeutung für die LHM von 1 bis 3 gemeinsam gewichtet. Die Gewichtung 3 entspricht der höchsten Bedeutung, die Gewichtung 1 der geringsten.



Bewertungskriterien	Gewichtung
▪ Konzentration	3
▪ Kommunikation	3
▪ Unterstützung Prozesse	3
▪ Individualität	2
▪ Begegnungsqualität	3
▪ Nutzungsflexibilität	3
▪ Zukunftsorientierung	3
▪ Mitarbeiterakzeptanz	3

In allen Gruppen wird der Business Club am besten bewertet, wobei die Unterschiede zu den anderen Bürotypologien teilweise nicht sehr groß sind. Die Diskussion zeigt, dass mitunter die spezifischen Prozesse und Anforderungen von Organisationseinheiten genau betrachtet werden müssen, um eine Bürokonzeption zu bewerten.

Abschließend betonen die VertreterInnen der Referate und des GPR, dass eine gute Gestaltungsqualität Voraussetzung ist für die Attraktivität der neuen Arbeitswelt. Diese muss jedoch in einem bezahlbaren Rahmen bleiben.

#### Fazit Bewertung Bürokonzepte

- Der **Business Club** wird am besten bewertet.
- Jedoch müssen die **Prozesse** im Rahmen der Entwicklung von Bürokonzepten genau betrachtet werden.
- Eine gute **Gestaltungsqualität** ist Voraussetzung für die Attraktivität einer neuen Arbeitswelt.

## 5 Zusammenfassung Onlinebefragung

Die Onlinebefragung wurde vom 8.11.2017 bis 22.11.2017 durchgeführt. Von 581 Organisationseinheiten haben 375 Führungskräfte an der Umfrage teilgenommen und damit 8.132 Mitarbeitende in 51 Verwaltungsgebäuden vertreten.

Die erhobenen Informationen sowie die ausführlichen Ergebnisse der Befragung sind in Anlage 11.2 dargestellt. Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst, die für die Bewertung der Optimierungspotenziale relevant sind.



### **Anwesenheit am Arbeitsplatz** (vgl. Anlage 11.2 Seite 10 ff)

Lediglich 19% der Mitarbeitenden sind nach Einschätzung der befragten Führungskräfte aktuell mehr als 70% ihrer Arbeitszeit am Arbeitsplatz anwesend! Die Befragten vermuten, dass es in 5 Jahren voraussichtlich nur noch 5% sein werden, die eine durchschnittliche Anwesenheit von 70% überschreiten. Da in der Befragung Teilzeitpensen nicht berücksichtigt sind, ist davon auszugehen, dass die durchschnittliche Anwesenheit aktuell bereits deutlich unter 70% liegt. Im Umkehrschluss heißt dies, dass aktuell der durchschnittliche Arbeitsplatz-leerstand mindestens 30% beträgt, ohne weitere Berücksichtigung von Urlaub und Krankheit.

In den nächsten 5 Jahren wird die Anwesenheit am Arbeitsplatz voraussichtlich um durchschnittlich ca. 8% abnehmen, vor allem zugunsten eines Anstiegs von Homeoffice auf einen Anteil an der Arbeitszeit von 8%. Des Weiteren wird eine leichte Zunahme von Videokonferenzen/Videotelefonie auf 2% die Anwesenheit am Arbeitsplatz weiter verringern.

Die Führungskräfte gehen davon aus, dass in 5 Jahren 52% der Mitarbeitenden weniger als 50% an ihrem Arbeitsplatz anwesend sein werden.

Neben der Arbeit am Arbeitsplatz gewinnen insbesondere Besprechungen und Projektarbeit vermehrt an Bedeutung.

### **Tätigkeitsprofile** (vgl. Anlage 11.2 Seite 15 f)

Die Tätigkeitsprofile im Sinne der Befragung geben Auskunft über den Anteil unterschiedlicher Tätigkeiten am Arbeitsplatz und deren Entwicklung. Sie dienen dazu zu verstehen, welche Anforderungen der einzelne Arbeitsplatz heute und künftig erfüllen muss. Die Tätigkeiten gliedern sich in Einzelarbeit, eMail | Korrespondenz, telefonieren | Videotelefonie, Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, Beratungsgespräche mit Bürgerinnen und Bürgern, andere Tätigkeiten. Sie unterscheiden sich insbesondere durch den Grad an Konzentration bzw. Kommunikation, woraus sich unterschiedliche Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplatz ergeben.

Die Tätigkeitsprofile sind nicht zu verwechseln mit einem Jobprofil, welches die Aufgaben einer Stelle und die dafür erforderlichen Qualifikationen beschreibt. Aus dem Jobprofil lassen sich keine direkten Anforderungen an den Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld ableiten. Diese können lediglich unterstellt oder vermutet werden.

Die Tätigkeitsprofile am Arbeitsplatz im Sinne der Befragung sind über die Re-ferate betrachtet vergleichbar. Lediglich der Anteil an Beratungsgesprächen mit Bürgern variiert deutlich.



Bei einer Betrachtung nach Organisationseinheiten zeigt sich ein sehr differenziertes Bild:



Referat	Einzelarbeit	eMail   Korrespondenz	telefonieren   Videotelefonie	Austausch mit Kollegen	Beratungsgespräch mit Bürgern am AP	andere Tätigkeiten	Gesamtergebnis
<b>BAU</b>	<b>46%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>1%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>
Bau-G	35%	23%	13%	21%		7%	100%
Bau-GZ	50%	20%	5%	20%	5%		100%
Bau-H0	39%	22%	21%	12%		7%	100%
BAU-H2	35%	25%	25%	5%		10%	100%
BAU-H22	50%	20%	10%	10%		10%	100%
BAU-H26	20%	30%	30%	10%		10%	100%
Bau-J0	60%	10%	10%		20%		100%
Bau-J2	20%	50%	10%	10%		10%	100%
Bau-JZ4	60%	10%		10%		20%	100%
BAU-RG	42%	18%	13%	18%	1%	10%	100%
BAU-RP-M	70%	20%		10%			100%
BAU-T012	50%	25%	15%	5%		5%	100%
BAU-TZS	50%	30%	10%	10%			100%
Bau-V0-ZPS	80%	5%	5%	10%			100%
Bau-VR3	50%	20%	20%	10%			100%
Bau-VV-Geb	50%	10%	15%	15%	2%	8%	100%
Bau-VVE	68%	10%	10%	10%	1%	1%	100%
Hochbau 91	80%	10%	5%	2%		3%	100%
<b>DIR</b>	<b>48%</b>	<b>22%</b>	<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>
D-GL	15%	50%	10%	20%	2%	3%	100%
D-I	60%	20%	8%	8%	4%	1%	100%
D-II	55%	18%	12%	10%	5%		100%
D-III	40%	20%	8%	33%			100%
D-REV	55%	10%	10%	20%		5%	100%
STRAC	40%	20%	15%	10%		15%	100%
<b>KR</b>	<b>40%</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>2%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
KR-BewA	55%	13%	13%	13%	5%	3%	100%
KR-GL	40%	15%	26%	9%		10%	100%
KR-GL 1-Reg.	50%	10%	20%			20%	100%
KR-GSM	32%	15%	13%	17%	7%	17%	100%
KR-ID	45%	19%	9%	9%		19%	100%
KR-IM	39%	29%	13%	11%	1%	7%	100%
KR-IR	40%	10%	5%	25%		20%	100%
KR-IS	35%	22%	15%	13%	4%	12%	100%
KR-RPR	25%	15%	25%	35%			100%
KR-RV	48%	23%	8%	11%	2%	8%	100%
KR-SB	50%	20%	20%	10%			100%
KR-SgM	50%	15%	15%	10%		10%	100%



Referat	Einzelarbeit	eMail   Korrespondenz	telefonieren   Videotelefonie	Austausch mit Kollegen	Beratungsgespräch mit Bürgern am AP	andere Tätigkeiten	Gesamtergebnis
<b>KULT</b>	<b>44%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>
KULT-Abt.2	40%	25%	15%	10%	10%	0%	100%
KULT-Abt.3	50%	20%	10%	10%	10%	0%	100%
KULT-BDR	40%	20%	10%	20%	10%	0%	100%
KULT-GL L	50%	10%	10%	20%	0%	10%	100%
KULT-GL-dIKA	10%	15%	60%	10%	0%	5%	100%
KULT-GL1	45%	20%	15%	10%	0%	10%	100%
KULT-GL2	75%	5%	5%	15%	0%	0%	100%
KULT-GL3	40%	15%	15%	20%	0%	10%	100%
<b>KVR</b>	<b>37%</b>	<b>19%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>
KVR I	36%	22%	9%	9%	14%	9%	100%
KVR III	35%	16%	13%	5%	27%	3%	100%
KVR-GL	45%	23%	18%	13%	0%	3%	100%
<b>PLAN</b>	<b>42%</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>
PLAN SG 1	40%	15%	15%	25%	0%	5%	100%
PLAN HA I	42%	18%	14%	16%	4%	6%	100%
PLAN HA II	41%	20%	14%	17%	3%	6%	100%
PLAN HA III	43%	16%	14%	13%	8%	7%	100%
PLAN HA IV	43%	17%	15%	10%	12%	4%	100%
PLAN-SB	10%	40%	40%	10%	0%	0%	100%
PLAN-SG	49%	23%	14%	10%	0%	5%	100%
PLAN-SG4-dIKA	48%	19%	16%	17%	0%	0%	100%
<b>POR</b>	<b>38%</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>
POR GL	45%	16%	21%	13%	0%	5%	100%
POR GL dIKA	37%	25%	17%	15%	3%	3%	100%
por-BaeD	20%	20%	20%	10%	15%	15%	100%
POR-LS-BdR	20%	30%	30%	0%	0%	20%	100%
POR-P 1	38%	20%	13%	11%	7%	11%	100%
POR-P 2	45%	10%	10%	35%	0%	0%	100%
POR-P 3	40%	25%	30%	5%	0%	0%	100%
POR-P 4.2	60%	10%	10%	10%	10%	0%	100%
POR-P 6	20%	15%	15%	25%	10%	15%	100%
<b>RAW</b>	<b>40%</b>	<b>25%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>
RAW FB 1	30%	25%	15%	15%	3%	13%	100%
RAW FB 3	40%	20%	20%	20%	0%	0%	100%
RAW FB 4	38%	28%	15%	14%	1%	5%	100%
RAW FB 5	55%	25%	8%	10%	0%	3%	100%
RAW FB 6	20%	20%	10%	20%	20%	10%	100%
RAW-GL	44%	22%	16%	13%	0%	5%	100%



Referat	Einzelarbeit	eMail   Korrespondenz	telefonieren   Videotelefonie	Austausch mit Kollegen	Beratungsgespräch mit Bürgern am AP	andere Tätigkeiten	Gesamtergebnis
<b>RBS</b>	<b>37%</b>	<b>22%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>
KBS-FB 1	50%	20%	10%	20%	0%	0%	100%
RBS-AfA-FE	65%	20%	10%	0%	0%	5%	100%
RBS-GL	41%	16%	13%	13%	7%	10%	100%
RBS-GV1	50%	15%	10%	15%	0%	10%	100%
RBS-KBS-FB3	40%	30%	10%	20%	0%	0%	100%
RBS-PI	28%	18%	12%	13%	25%	3%	100%
RBS-ZIM	23%	33%	19%	10%	3%	14%	100%
<b>RGU</b>	<b>39%</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>
RGU-B	35%	18%	18%	10%	10%	10%	100%
RGU-GS	31%	17%	14%	9%	25%	4%	100%
RGU-GVO	33%	13%	14%	14%	21%	5%	100%
RGU-RL	37%	22%	21%	16%	0%	4%	100%
RGU-S	46%	16%	17%	13%	2%	7%	100%
RGU-SFM	32%	21%	17%	16%	10%	4%	100%
RGU-SGM	50%	10%	10%	30%	0%	0%	100%
RGU-US	43%	27%	19%	7%	1%	3%	100%
RGU-UVO	54%	19%	9%	12%	2%	4%	100%
<b>SKA</b>	<b>47%</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>
SKA-GL	39%	16%	14%	15%	1%	16%	100%
SKA-HA I	56%	19%	9%	10%	0%	6%	100%
SKA-HA II	60%	12%	8%	15%	0%	5%	100%
SKA-KaStA 1	55%	15%	13%	15%	0%	2%	100%
SKA-KaStA 2	44%	16%	14%	10%	10%	6%	100%
SKA-KaStA-L	26%	14%	5%	17%	0%	38%	100%
SKA-RL	47%	20%	20%	13%	0%	0%	100%



Referat	Einzelarbeit	eMail   Korrespondenz	telefonieren   Videotelefonie	Austausch mit Kollegen	Beratungsgespräch mit Bürgern am AP	andere Tätigkeiten	Gesamtergebnis
<b>SOZ</b>	<b>38%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>
S-I-AP	38%	21%	14%	18%	0%	8%	100%
S-I-BI	15%	27%	13%	15%	22%	8%	100%
S-I-LG	40%	20%	20%	20%	0%	0%	100%
S-I-LP	20%	30%	10%	20%	0%	20%	100%
S-I-LS	60%	10%	10%	10%	0%	10%	100%
S-I-SIB	42%	12%	19%	7%	13%	7%	100%
S-I-WH	53%	10%	10%	18%	5%	5%	100%
S-II-A-F/F	25%	30%	20%	15%	0%	10%	100%
S-II-B	41%	15%	18%	12%	11%	3%	100%
S-II-E	25%	30%	23%	10%	8%	3%	100%
S-II-KJF/PV	45%	15%	10%	15%	5%	10%	100%
S-II-L/S-PE	25%	30%	10%	30%	0%	5%	100%
S-II-UM	38%	28%	10%	20%	0%	5%	100%
S-IV-SBH	46%	10%	17%	8%	18%	2%	100%
Sozialbürgerhaus Orleansplatz	30%	10%	20%	10%	30%	0%	100%
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>41%</b>	<b>19%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

Eine Einteilung in wenige typische Profile würde vielen Organisationseinheiten nicht gerecht werden.

#### **Nutzungsangebote** (vgl. Anlage 11.2 Seite 17 ff)

Die Führungskräfte bewerten folgende Nutzungsangebote in ihren Arbeitsbereichen derzeit als nicht ausreichend. Durchschnittlich 34% sehen zu wenige Rückzugsmöglichkeiten, 37% geben an, dass es an Flächen für spontanen internen Austausch mangelt und mehr als die Hälfte vermissen ausreichend Besprechungsräume (52%) und Bereiche für Arbeitspausen und Entspannung (52%). Dabei variieren die Angaben je nach Gebäude sehr stark.

#### **Zusammenarbeit und Kreativität** (vgl. Anlage 11.2 Seite 22 ff)

Auffällig ist, dass ca. ein Drittel die Fragen nach der Bewertung des Arbeitsumfeldes im Hinblick auf die Förderung von Wir-Gefühl und Zusammenarbeit sowie ausreichend Raum für kreative Arbeitsprozesse neutral bewertet.

Ebenso wird die Frage, ob viele Informationen im spontanen Austausch mit Kollegen gewonnen werden, mit 47% zu einem erstaunlich hohen Anteil neutral bewertet. Dennoch empfindet mit 88% die Mehrheit, dass bei informellen Be-



gegnungen häufig nützliche Fachgespräche stattfinden. Da jedoch geeignete Flächen für den spontanen Austausch heute fehlen, findet der Austausch zum Teil an den Arbeitsplätzen oder auf den Fluren statt, was zu einer Störung von Unbeteiligten führt, siehe auch fehlende Nutzungsangebote und Konzentration. Ebenso empfindet mit 88% die überwiegende Mehrheit die Kommunikation in der Organisationseinheit als zufriedenstellend.

Fachgespräche finden durchschnittlich zu 53% geplant statt, wobei die Auswertung nach Objekten keinen direkten Zusammenhang vom Anteil geplanter Fachgespräche zum räumlichen Umfeld zeigt (Bewertung des Arbeitsumfeldes im Hinblick auf Wir-Gefühl, Zusammenarbeit und Raum für kreative Arbeitsprozesse).

Für die zukünftige Projektarbeit wäre es interessant, diese Fragestellungen zu vertiefen und herauszufinden, welchen Stellenwert Kommunikation und Zusammenarbeit derzeit in den unterschiedlichen Organisationseinheiten haben.

#### **Konzentration** (vgl. Anlage 11.2 Seite 27 ff)

Nach Einschätzung der Führungskräfte werden etwa 2/3 der Mitarbeitenden durch Geräusche und Gespräche sowie durch Störungen bei der Arbeit beeinträchtigt und häufig unterbrochen. Die Antworten korrelieren mit der Bewertung des fehlenden Angebots von Rückzugsräumen.

Trotz des hohen Störungsgrades können aus Sicht der Führungskräfte immerhin 40% der Mitarbeitenden ihre Aufgaben in Ruhe bearbeiten. Genauso viele Führungskräfte sehen das jedoch für ihre Mitarbeitenden nicht als gegeben an.

Im Gegensatz zur Bewertung des Störungsgrades durch Geräusche und Unterbrechungen glauben 61% der Führungskräfte, dass in ihrer Organisationseinheit konzentriert gearbeitet werden kann.

#### **Effektivität** (vgl. Anlage 11.2 Seite 29)

Lediglich 41% sehen effektives Arbeiten durch das aktuelle Raumkonzept unterstützt. Auch hier ist die Bewertung mit einem relativ hohen Anteil von 26% neutral.

#### **Informationsquellen** (vgl. Anlage 11.2 Seite 30)

Wenngleich knapp 30% der Informationsquellen aus Papierquellen bestehen, erledigen dennoch 61% der Mitarbeitenden ihre Aufgaben überwiegend elektronisch.



### **Organisationskultur** (vgl. Anlage 11.2 Seite 31)

Generell wird die Organisationskultur überwiegend positiv bewertet. Mit 93% sieht die überwiegende Mehrheit Freiräume für informelle Gespräche durch die Arbeitskultur gewährleistet. 68% der Befragten geben an, dass die Unternehmenskultur Teamarbeit und Teamgeist fördert.

### **Prioritäten** (vgl. Anlage 11.2 Seite 32)

Die Führungskräfte sehen folgende Prioritäten für das Arbeitsumfeld

1. Kommunikation UND Konzentration  
(im Durchschnitt gleichwertig gewichtet, Abweichungen sind in den Referaten marginal)
3. Ambiente und Gestaltung
4. Meetingpoints | Kaffeebar
5. Pausenmöglichkeit
6. Homeoffice Möglichkeit



### Fazit Onlinebefragung

- Es ist davon auszugehen, dass die durchschnittliche **Anwesenheit am Arbeitsplatz** aktuell bereits deutlich **unter 70%** liegt bzw. sich der durchschnittliche Arbeitsplatzleerstand auf mindestens 30% erstreckt ohne Berücksichtigung von Urlaub und Krankheit.
- **Homeoffice** wird in **5 Jahren** einen durchschnittlichen Anteil von **8%** der Arbeitszeit einnehmen.
- **In 5 Jahren** wird rund die  **Hälfte der Mitarbeitenden weniger als 50% an ihrem Arbeitsplatz** anwesend sein.
- Eine Einteilung in wenige typische **Tätigkeitsprofile** würde vielen Organisationseinheiten nicht gerecht werden und wird in der Auswertung daher **nicht berücksichtigt**.
- Fehlende **Nutzungsangebote**:
  - 34% Rückzugsmöglichkeiten
  - 37% Flächen für spontanen internen Austausch
  - 52% Besprechungsräume
  - 52% Bereiche für Arbeitspausen und Entspannung
- Die Förderung des **Wir-Gefühls** und der **Zusammenarbeit**, das Angebot an Raum für  **kreative Arbeitsprozesse** sowie der Informationsgehalt von **spontanem Austausch mit Kollegen** werden zu einem Drittel bis knapp der Hälfte neutral bewertet und scheinen damit für die Teilnehmenden nicht im Zusammenhang mit dem Arbeitsumfeld zu stehen.
- **Fachgespräche** finden durchschnittlich zu **53% geplant** statt.
- **Hoher Störungsgrad** durch Geräusche und Gespräche sowie durch Unterbrechungen bei der Arbeit bei **ca. 2/3 der Mitarbeitenden**.
- **61%** der Führungskräfte halten **konzentriertes Arbeiten** für gewährleistet.
- Lediglich **41%** sehen **effektives Arbeiten** durch das aktuelle Raumkonzept unterstützt, 26% bewerten die Frage neutral.
- **61%** der Mitarbeitenden erledigen ihre **Aufgaben** überwiegend **elektronisch**, wobei 30% der Informationsquellen Papierquellen sind.
- Die **Organisationskultur** wird überwiegend positiv bewertet (Freiräume für informelle Gespräche, Förderung von Teamarbeit und Teamgeist).
- **Prioritäten** für das Arbeitsumfeld
  1. Kommunikation UND Konzentration (gleichwertig!)
  3. Ambiente und Gestaltung
  4. Meetingpoints | Kaffeebar
  5. Pausenmöglichkeit
  6. Homeoffice Möglichkeit



## 6 IT Strategie

Ortsunabhängiges Arbeiten gewinnt zunehmend an Bedeutung im Rahmen von zukunftsorientierten Büroraumkonzepten. Die IT-technischen Voraussetzungen für ortsunabhängiges Arbeiten sind:

- Alle Mitarbeitenden werden mit einem mobilen Endgerät ausgestattet
- Ortsunabhängige Telefonie
- Datenverfügbarkeit an jedem Ort

Diese Anforderungen an eine ortsunabhängige IT-Infrastruktur wurden der Hauptabteilung I im RIT, IT-Strategie und IT-Steuerung – IT-Controlling (vormals Hauptabteilung III im Direktorium) vorgestellt und können im Rahmen der heutigen IT-Strategie weitgehend erfüllt werden.

Die Hauptabteilung plant bereits die Einführung mobiler Endgeräte. Ein Teil dieser mobilen Endgeräte könnte für die Ausstattung eines ersten Pilotprojekts im Rahmen zukunftsorientierter Büroraumkonzepte bei der städtischen Verwaltung eingesetzt werden. Die Kosten für die Ausstattung der Arbeitsplätze mit mobilen Endgeräten und kabellosen Netzwerken sind höher als beim festen Arbeitsplatz und wurden im Rahmen des Projekts „Mobile Kommunikationsoffensive“ gerade grundlegend kalkuliert. Bei der flächendeckenden Umsetzung eines innovativen Büroraumkonzepts müssen diese im Rahmen eines Pilotprojekts genauer spezifiziert werden.

Für die ortsunabhängige Telefonie bestehen mehrere technische Lösungen. Da heute noch kein konkreter Bedarf vorhanden ist, wurde dazu noch keine einheitliche Strategie für die LHM definiert.

Eine vollständig ortsunabhängige Datenverfügbarkeit erfordert die Digitalisierung von Papierdokumenten sowie die Umstellung auf digitale Prozesse. Die technische Machbarkeit für den ortsunabhängigen Zugriff ist bereits jetzt gewährleistet (z.B. Zugriff über VPN) bzw. wird flächendeckend durch eine durchgängige Netzinfrastruktur im Rahmen von neoIT bis Ende 2020 sichergestellt. Abhängig von den Aufgaben eines Referats bzw. einer Organisationseinheit bestehen unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen und Vorgaben. Daraus resultiert eine unterschiedlich hohe Komplexität der Digitalisierung für die einzelnen Organisationseinheiten, die in der zeitlichen Abfolge bei der Einführung eines neuen Bürokonzeptes zu berücksichtigen ist. Abhängig vom Umfang der Papierdokumente, die zur Ausübung einer Tätigkeit notwendig sind, kann somit bereits heute ein mobiles Arbeiten machbar und sinnvoll sein. Ein vollständiges ortsunabhängiges Arbeiten an allen Arbeitsplätzen setzt jedoch eine vollständige Digitalisierung aller Papierdokumente voraus. Auf dem Weg dahin sind Zwischenschritte bei der ortsunabhängigen Arbeit möglich.



### Fazit IT Strategie

- Seitens der Hauptabteilung I im RIT bestehen **keine Einschränkungen** im Hinblick auf die **technische Machbarkeit** mobilen, ortsunabhängigen Arbeitens, vorausgesetzt alle Dokumente stehen digital zur Verfügung.
- Es besteht eine **unterschiedlich hohe Komplexität** der **Digitalisierung** in den einzelnen Organisationseinheiten, die zu berücksichtigen ist.
- Unter Federführung der IT muss ein **zentrales Digitalisierungsprojekt** aufgesetzt werden.
- Die **Kosten** für mobile IT Infrastruktur sind höher als im Bestand, können jedoch **zum jetzigen Zeitpunkt nicht quantifiziert** werden.
- Für eine **ortsunabhängige Telefonie** muss eine **Strategie** erarbeitet werden.

## 7 Objektanalyse

Der vorliegende Datenbestand stammt aus der Flächendatenbank »Facilities Management Software« (FaMe) des Kommunalreferats (Stand August 2017). Analysiert wurden 79 Gebäude der Stadt München, die überwiegend als Verwaltungsgebäude genutzt werden. Davon befinden sich 23 Gebäude im Eigentum der Stadt und 56 Gebäude sind angemietet.

Die Gebäude wurden anhand von Planmaterial untersucht. Nachdem es sich um konventionelle Gebäudestrukturen handelt, konnten die notwendigen Informationen auf CAD Basis ermittelt werden, weshalb keine vor Ort Besichtigungen erforderlich waren.



### **Definitionen**

**Nettogrundfläche (NGF)** Die Nettogrundfläche nach DIN 277 gliedert sich in Nutzfläche, Technische Funktionsfläche (Abwasser-, Wasser-, Wärme-, Gas-, Elektro-, Fernmelde-, Lüftungs-, Fördertechnik, Sonstige Technik) und Verkehrsfläche (Flure, Treppenräume (je Geschoss), Aufzugsschächte (je Geschoss), Eingangsräume).

**Nutzfläche (NF)** Die Nutzfläche ist derjenige Teil der Netto-Grundfläche, der der Nutzung des Bauwerkes aufgrund seiner Zweckbestimmung dient. Die Nutzfläche gliedert sich in Hauptnutzfläche (HNF) und Nebennutzfläche (NNF). Die Differenzierung entstammt der DIN 277, Stand 1987. Die aktuelle DIN DIN 277-1 2005 unterscheidet nicht zwischen Haupt- und Nebennutzfläche und erlaubt damit keine qualitative Bewertung von Büroflächen im Sinne unterschiedlicher Flächenqualitäten.

**Hauptnutzfläche (HNF)** Die Hauptnutzfläche HNF ist der Teil der Nutzfläche, welcher der Zweckbestimmung und Nutzung des Gebäudes im engeren Sinn dient, beispielsweise die Fläche eines Büroraums.

**Nebennutzfläche (NNF)** Die Nebennutzfläche NNF ist der Teil der Nutzfläche, der die Hauptnutzfläche HNF zur Nutzfläche ergänzt, beispielsweise Nebenverkehrsflächen innerhalb von Büroflächen im Gegensatz zu den Hauptverkehrsflächen, z.B. Treppenhäuser.

**IST-AP (belegte Arbeitsplätze)** Dieser Wert stellt die tatsächliche Personenbelegung der Arbeitsplätze eines Büroraumes dar nach den Vorgaben des städtischen Telefonbuches. Die Daten werden aus dem städtischen Telefonbuch importiert und richten sich deshalb nach dem Stand der Datenpflege im städtischen Telefonbuch. Abhängig von der Datenqualität des Telefonbuchs wird ggf. eine manuelle Nachbearbeitung bspw. hinsichtlich fehlender Raumnummern oder falschen Straßenbezeichnungen erforderlich.

**SOLL-AP (SOLL-Arbeitsplätze)** Ein grob anhand der Raummaße ermittelter Richtwert, der eine grundsätzliche Belegung eines Büroraumes mit Arbeitsplätzen anhand städtischen Standardmöbils, unter Berücksichtigung von Ergonomie und Arbeitsschutzvorschriften, darstellt. Der Wert wurde anhand von Planunterlagen des Kommunalreferats festgelegt, eine Prüfung im Detail durch bspw. den amtsärztlichen Dienst ist nicht erfolgt. Auch das Thema Einzelzimmeranspruch findet keine Berücksichtigung.



Folgende Kriterien wurden untersucht:

### **Gebäudegröße**

Je größer ein Gebäude und damit einhergehend die Anzahl der Mitarbeitenden, desto größer ist der Mehrwert einer Optimierung des Gebäudes. Die Gebäudegrößen wurden analysiert, um abschätzen zu können, wie hoch der Anteil von Gebäuden bzw. Arbeitsplätzen ist, bei dem sich durch eine Optimierung nennenswerte Effekte erzielen lassen. Dazu wurden die Gebäude in Kategorien von kleiner 50 bis größer 300 Soll-Arbeitsplätze unterteilt.

### **Gebäudetiefe**

Die Gebäudetiefe wurde analysiert, um einen Überblick über die Gebäudestruktur der LHM und damit ihre Eignung für unterschiedliche Büroraumkonzepte zu erhalten. Gebäudetiefen unter 13 m sind kritisch für Kombibürokonzeptionen. Gebäudetiefen über 13 m sind wiederum bedingt geeignet für Zellenbürostrukturen. Gebäudetiefen über 14,5 m eignen sich wiederum nur für Multispace Konzepte oder Business Clubs.

### **Gebäudetypologien**

Die Gebäudetypologien beeinflussen die Art der Erschließung und das Maß an Durchgangsverkehr in den Büroflächen, was insbesondere bei offenen Bürostrukturen im Hinblick auf Störungen an den Arbeitsplätzen relevant ist und bei der Planung entsprechend berücksichtigt werden muss.

### **Nettogrundfläche**

Die Nettogrundfläche stellt bei der LHM den Maßstab für die genehmigungsfähige Mietfläche dar. Die Analyse der Nettogrundfläche liefert einen Überblick über den Flächenanteil städtischer und angemieteter Objekte. Nachdem sie jedoch sowohl Haupt- als auch Nebennutzflächen beinhaltet, erlaubt sie keinen qualitativen Vergleich unterschiedlicher Bürokonzepte.

### **Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz**

Die Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz liefert ein Maß zur Bewertung der Flächenwirtschaftlichkeit und damit die Möglichkeit die Flächenwirtschaftlichkeit städtischer und angemieteter Objekte zu vergleichen. Außerdem erlaubt die Hauptnutzfläche einen qualitativen Vergleich unterschiedlicher Bürokonzepte, indem sie zeigt, wieviel Fläche einem Arbeitsplatz gemäß seiner Zweckbestimmung tatsächlich zur Verfügung steht.



## 7.1 Gebäudegrößen

Bezogen auf die SOLL-Belegung sind etwa zwei Drittel (11.571 AP) der Arbeitsplätze in 19 Gebäuden mit mehr als 300 Arbeitsplätzen, 27 % (4.783 AP) in 26 kleineren Gebäuden mit 100 – 300 Arbeitsplätzen und 7 % in 34 kleinen Gebäuden mit bis zu 100 Arbeitsplätzen beheimatet.

Gebäudegröße	SOLL-AP	%	Anzahl Gebäude	%
< 50 AP	940 AP	5,3%	13	16,5%
51 – 100 AP	408 AP	2,3%	21	26,6%
101 – 299 AP	4.783 AP	27,0%	26	32,9%
> 300 AP	11.571 AP	65,4%	19	24,1%
<b>Gesamt</b>	<b>17.702 AP</b>	<b>100,0%</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

Nennenswerte Effekte für die LHM bei der Optimierung von Bürogebäuden ergeben sich in Objekten mit 100 Arbeitsplätzen oder mehr. Daraus ergibt sich, dass bezogen auf die SOLL-Belegung 92% der Arbeitsplätze in Gebäuden untergebracht sind, bei denen im Rahmen einer Optimierung nennenswerte Effekte erzielt werden können. Bezogen auf die SOLL-Belegung wäre lediglich bei 8% der Arbeitsplätze eine Optimierung nicht verhältnismäßig.

## 7.2 Gebäudetiefe

Für ein Zellenbüro ist eine Raumtiefe von 5,5 m ausreichend. Addiert man den Mittelflur mit 2 m, ergibt sich eine lichte Gebäudetiefe von 13 m. Derzeit ist knapp die Hälfte der Arbeitsplätze in Gebäuden mit einer Tiefe von mehr als 13 m untergebracht. Die Nutzung von Gebäuden mit einer Gebäudetiefe von mehr als 13 m ist für eine Belegung mit Zellenbüros unwirtschaftlich, weil die Raumtiefe bei einer Zellenbürostruktur nicht sinnvoll genutzt werden kann.

Für offene Bürokonzepte konnten keine Vor- oder Nachteile für eine flächeneffiziente Belegung im Zusammenhang mit der Gebäudetiefe festgestellt werden. Sehr wohl haben aber Brandabschnitte, notwendige Flure und feste Einbauten einen Einfluss auf die Belegungsmöglichkeiten. Diese sind für jedes Gebäude gesondert zu betrachten.

Gebäudetiefe	SOLL-AP	%	Anzahl Gebäude	%
≤ 13 m	9.002 AP	52,8%	49	62,8%
≤ 14,5 m	4.178 AP	24,5%	17	21,8%
> 14,5 m	3.861 AP	22,7%	12	15,4%

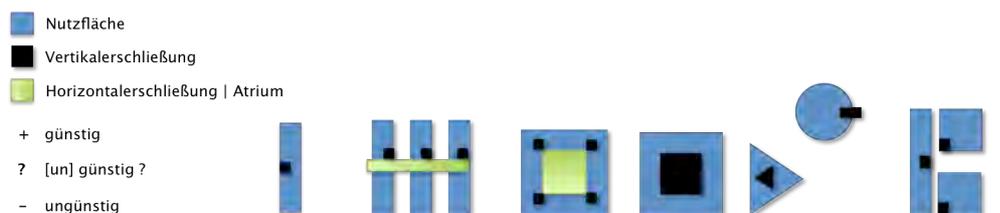
### 7.3 Gebäudetypologien

Die Gebäudetypologien und die damit einhergehende Erschließungsstruktur beeinflusst das Maß an Durchgangsverkehr in den Bürobereichen. Abhängig von der Entscheidung der zukünftigen Bürokonzeption erfordern die unterschiedlichen Gebäudetypologien verschiedene konzeptionelle Herangehensweisen und Lösungsansätze, um Störungen in den Arbeitsbereichen zu vermeiden.

#### Bürogebäudetypen

Die meisten Bürogebäude lassen sich einem von sechs Bautypen zuordnen, die sich neben der Eignung für unterschiedliche Standorte und ihrer Grundstücksausnutzung auch in der Nützlichkeit unterscheiden. Im Hinblick auf offene Bürostrukturen sind folgende Aspekte bei der Struktur eines Bürogebäudes zu beachten, um Durchgangsverkehr und Störungen zu vermeiden:

- **Zentrale Erschließung:** Die Verkehrsströme im Gebäude sollten auf einen zentralen bzw. wenige Orte konzentriert werden. Das vereinfacht die Orientierung für die Nutzer.
- **Interne Erschließungswege:** Flure in den Geschossen sollten auf kurzem Wege an die zentralen vertikalen Erschließungen angebunden sein, um störenden Durchgangsverkehr in den Arbeitsflächen zu vermeiden.
- **Nachbarschaft:** Nutzungseinheiten sollten möglichst flexibel mit benachbarten Einheiten zu größeren Nutzungseinheiten verbunden werden können.



Aspekte	Zeile	Kammtyp	Atrium	Punkthaus	Freiform	Campus
Zentrale Erschließung	+	+	?	+	?	-
Interne Erschließung	?	+	?	+	?	-
Nachbarschaft	?	+	+	+	?	-

Das Gebäude-Portfolio der Stadt lässt sich grob in 5 Gebäudetypologien gliedern. Fast 2/3 der Arbeitsplätze (60 %) sind in Atriumgebäuden untergebracht. Knapp ein weiteres Drittel der Arbeitsplätze befindet sich in Zeilengebäuden. Kamm- und Freiformgebäude haben jeweils einen Anteil von rund 4 %. Zwei kleine Punktgebäude haben einen Anteil von knapp 1 % der Arbeitsplätze.



Gebäudetyp	SOLL-AP	%	Anzahl Gebäude	%
Atrium	10.493 AP	59,3%	24	30,4%
Zeile	5.528 AP	31,2%	44	55,7%
Freiform	782 AP	4,4%	3	3,8%
Kamm	769 AP	4,3%	6	7,6%
Punkthaus	130 AP	0,7%	2	2,5%
<b>Gesamt</b>	<b>17.702 AP</b>	<b>100,0%</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

### Atrium- und Zeilengebäude – Hohes Maß an Durchgangsverkehr

Atriumgebäude und Zeilengebäude, welche bezogen auf die Soll-Arbeitsplätze rund 90% des städtischen Immobilienbestands ausmachen, führen bei offenen Bürostrukturen zu erhöhtem Durchgangsverkehr, weil die Erschließung durch die Büroflächen hindurchführt. Sollte sich die LHM künftig für offene Bürostrukturen entscheiden, muss der Durchgangsverkehr bei der Planung der Büroflächen entsprechend sorgfältig berücksichtigt werden, um Störungen an den Arbeitsplätzen zu minimieren. Dies kann durch die Ausbildung einer Haupterschließungsachse entlang geschlossener Raumeinheiten oder durch abschirmende Elemente wie Rückzugsräume, Räume für Büroinfrastruktur oder Stauraumelemente erfolgen, welche die offenen Arbeitsbereiche vom Durchgangsverkehr abschirmen.

Zeilengebäude führen außerdem abhängig von der Länge eines Gebäudes zu langen Wegen, was jedoch unabhängig vom Bürokonzept ist.

### Kammstrukturen und Punkthäuser – Geringes Maß an Durchgangsverkehr

Sowohl Kammstrukturen als auch Punkthäuser sind ideal zur Minimierung von Durchgangsverkehr und damit ideal für die Ausbildung von offenen Bürostrukturen. Die Haupterschließung erfolgt über eine zentrale Achse bzw. eine zentrale Stelle, während in den Bürobereichen lediglich interner Durchgangsverkehr entsteht.

Punkthäuser und Kammstrukturen machen jedoch bezogen auf die SOLL-Arbeitsplätze lediglich rund 5% des städtischen Immobilienbestandes aus bzw. acht Objekte und gehören zu den Objekten unter 100 SOLL-Arbeitsplätzen, bei denen eine Optimierung der Bürostrukturen nicht verhältnismäßig wäre.



### Freiformgebäude

Bei Freiformgebäuden hängt das Maß des Durchgangsverkehrs von der Anordnung der Haupteinschließung ab und kann nur objektspezifisch bewertet werden.

### 7.4 Nettogrundflächen

Die Gebäude haben eine Gesamt-Nettogrundfläche von 617.474 m<sup>2</sup>, wovon 378.523 m<sup>2</sup> angemietet sind und 238.950 m<sup>2</sup> eigene Flächen. Der Anteil der angemieteten Flächen liegt demnach bei rund 60% der Verwaltungsflächen.

Gebäudebelegung	angemietet	stadteigen	Gesamt
Nettogrundfläche [NGF]	378.523 qm	238.950 qm	617.474 qm
Verteilung	61 %	39 %	100 %

Legt man die Nettogrundfläche auf die SOLL-Arbeitsplätze um, ergibt sich ein durchschnittlicher Flächenverbrauch pro Arbeitsplatz von 35 m<sup>2</sup> NGF/AP SOLL.

Die Werte der einzelnen Gebäude variieren zum Teil erheblich, was durch einen unterschiedlich hohen Anteil an Sonderflächen für beispielsweise Publikumsverkehr begründet ist. Im KVR beispielsweise liegt der Flächenverbrauch umgelegt auf die SOLL-Arbeitsplätze bei 57 m<sup>2</sup> NGF/AP.

#### Fazit Nettogrundfläche

Die Nettogrundfläche pro Arbeitsplatz erlaubt keine Bewertung der Flächenwirtschaftlichkeit, weil sie neben den Nutzflächen für Büros und Sonderflächen auch Funktionsflächen und Verkehrsflächen beinhaltet, welche für die Büronutzung nicht relevant sind.

### 7.5 Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz

Die Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz liefert ein Maß zur Bewertung der Flächenwirtschaftlichkeit. Der Flächenverbrauch wurde für die reine Büronutzung ermittelt. Darin enthalten sind folgende oberirdischen Flächen: Büroräume, Bürotechnikräume, Besprechungsräume, Bibliotheksräume, Küchen, Pausenräume, Sonderarbeitsräume. Um zu gewährleisten, dass die Werte für die Büronutzung nicht verfälscht werden, wurden Erdgeschossflächen, in denen sich in vielen Objekten Sonderflächen befinden, nicht berücksichtigt. Flächen im Untergeschoss sind nicht berücksichtigt, weil sie nicht direkt der Büronutzung dienen.

### Stadteigene Objekte

In den stadteigenen Objekten mit mehr als 100 SOLL-Arbeitsplätzen liegt der Wert durchschnittlich bei 14,4 qm HNF pro SOLL-Arbeitsplatz. Abhängig vom Objekt reichen die Werte von 11,6 – 16,4 qm HNF pro SOLL-Arbeitsplatz, in Objekten unter 100 SOLL-Arbeitsplätzen mitunter bis 20,3 qm.

Das günstigste Objekt ist die Eichstätter Straße 2 mit einem Flächenverbrauch von 11,6 qm HNF pro SOLL-Arbeitsplatz. Die ungünstigsten Objekte sind der Roßmarkt 3 und die Burgstraße 4 mit einem Flächenverbrauch von 16,4 qm HNF pro Arbeitsplatz.

Objekte	AP SOLL	HNF / AP SOLL
Eichstaetter Str. '2	233	11,6
Franziskanerstr. '8	547	12,6
Blumenstr. '28a+b	688	13,8
Blumenstr. '31	336	14,0
Herzog-Wilhelm-Str. '15	265	14,4
Landsberger Str. '486	133	14,6
Meindlstr. '16	159	14,7
Herzog-Wilhelm-Str. '11	419	15,2
Schwanthalerstr. '62	192	15,8
Blumenstr. '19	293	16,1
Knorrstr. '101-103	233	16,2
Roßmarkt '3	284	16,4
Burgstr. '4	157	16,4
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>4499</b>	<b>14,4</b>

*Stadteigene Objekte Hauptnutzfläche pro SOLL-Arbeitsplatz nach Objekten*

*> 100 SOLL-AP*

*(Im Interesse der Vergleichbarkeit sind nur Flächen in Obergeschossen dargestellt)*

### Mietobjekte

In den Mietobjekten mit mehr als 100 SOLL-Arbeitsplätzen liegt der Wert durchschnittlich bei 14,9 qm HNF pro SOLL-Arbeitsplatz. Abhängig vom Objekt reichen die Werte von 13,1 – 19,2 qm HNF pro SOLL-Arbeitsplatz.

Das günstigste Mietobjekt ist die Werner-Schlierf-Str. 9 mit einem Flächenverbrauch von 13,12 qm HNF pro SOLL-Arbeitsplatz. Das ungünstigste Objekt ist die Implerstraße 7 – 9 mit einem Flächenverbrauch von 19,16 qm HNF pro Arbeitsplatz.

Das mit 2086 SOLL-Arbeitsplätzen größte Objekt Friedenstraße 40 der LHM erreicht bei der SOLL-Belegung einen Flächenverbrauch von 14,0 qm HNF pro Arbeitsplatz.



Objekte	AP SOLL	HNF / AP SOLL
Werner-Schlierf-Str. '9	289	13,1
Pilgersheimer Str. '20	149	13,5
Luitpoldstr. '3	553	13,5
Ehrenbreitsteiner Str. '24	162	13,5
Landsberger Str. '30	632	13,6
Herzog-Wilhelm-Str. '22	102	13,7
Welfenstr. '22	130	13,7
Friedenstr. '40	2086	14,0
St.-Martin-Str. '53-55	297	14,0
Poccistr. '11	165	14,1
Bayerstr. '28	777	14,2
Ruppertstr. '19 / 7-11	866	14,6
Streitfeldstr. '23	280	14,7
Mühdorfstr. '1	148	14,9
Orleansplatz '7	134	15,2
Werinherstr. '83-89	227	15,4
Orleansplatz '11	681	15,6
Dillwaechterstr. '7	122	15,8
Hanauer Str. '1	132	16,1
Bayerstr. '28a	442	16,1
Heidemannstr. '170	134	16,2
Schwanthalerstr. '69	128	16,8
Berg-am-Laim-Str. '45	322	17,0
Neuhauser Str. '39	173	17,2
Thomas-Dehler-Str. '16	214	17,2
Rosenheimer Str. '118	335	17,6
Plinganserstr. '150	162	18,3
Implerstr. '7 - 9	234	19,2
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>10.076</b>	<b>14,9</b>

*Mietobjekte Hauptnutzfläche pro SOLL-Arbeitsplatz nach Objekten > 100 SOLL-AP  
(Im Interesse der Vergleichbarkeit sind nur Flächen in Obergeschossen dargestellt)*

### Bewertung Flächenbedarf

Die Technischen Regeln für Arbeitsstätten ASR A1.2 Raumabmessungen und Bewegungsflächen nennt für Zellenbüros einen Flächenbedarf von 8 bis 10 qm je Arbeitsplatz einschließlich anteiliger Verkehrsfläche im Raum. Unberücksichtigt sind dabei Gemeinschafts- und Kommunikationsräume wie Besprechungsräume, Druckerräume und Teeküchen bzw. Pausenbereiche. Die Untersuchung von beispielhaften Objekten der LHM zeigt, dass bei einer maximalen Verdichtung der Zellenbüros Kennzahlen von **13,9 - 14,7 qm** HNF pro Arbeitsplatz erreicht werden können (vgl. dazu 8.3 Flächenwirtschaftlichkeit). Offene Bürostrukturen wie das Multispace Konzept und der Business Club erreichen Flä-



chenkennzahlen von 10 – 11 qm HNF pro Arbeitsplatz. Beim Business Club ergibt sich unter der Berücksichtigung einer Sharingquote von 80% damit ein Flächenbedarf von 8 – 9 qm HNF pro Mitarbeiter.

#### **Fazit Hauptnutzfläche**

- Der durchschnittliche Flächenverbrauch der stadteigenen Objekte ist etwas günstiger als bei den Mietobjekten.
- Das größte städtische Objekt Friedenstraße 40 liegt im städtischen Vergleich bei einem verhältnismäßig günstigen Flächenverbrauch von knapp 14 qm HNF pro SOLL-Arbeitsplatz.
- Der durchschnittliche Flächenbedarf pro Arbeitsplatz bei der LHM liegt rund 40 – 50% über wirtschaftlichen Werten, die mit offenen Bürostrukturen erzielt werden können, wobei die Werte in den einzelnen Objekten stark variieren.

## **8 Optimierungspotenziale bezogen auf unterschiedliche Bürokonzepte**

### **8.1 Umsetzbarkeit Bürokonzepte**

Die Optimierungspotenziale, bezogen auf die Belegung der Gebäude mit unterschiedlichen Bürokonzepten, wurden an mehreren Referenzobjekten untersucht, siehe auch Bericht »3.1 Darstellung der Bürokonzepte«, Kapitel Flächenwirtschaftlichkeit. Die ausgewählten Gebäude bilden einen Querschnitt der von der Stadt genutzten Gebäude ab.

Die Untersuchung zeigt, dass sich ein Großteil der Gebäude auch für eine Belegung mit offenen Büroformen mit einer hohen Flächenwirtschaftlichkeit eignet. Trotz der sehr unterschiedlichen Gebäudegrößen und -typologien lassen sich sowohl ein Multispace Konzept wie auch ein Business Club Konzept mit hoher Qualität umsetzen. Die Gebäudetypologie spielt demnach für die Umsetzbarkeit von offenen Bürokonzepten eine untergeordnete Rolle.

Das Kombibüro bietet durch das zusätzliche Angebot von Kommunikationsflächen in der Mittelzone Vorteile gegenüber dem Zellenbüro. Die Kommunikationsflächen in der Mittelzone unterstützen Austausch und persönliche Kommunikation auf kurzen Wegen in Arbeitsplatznähe. Der monetäre Aufwand für den Umbau ist jedoch nicht verhältnismäßig für die Verbesserung der Arbeitssituation. Zudem ist eine Verdichtung der Arbeitsplätze über die heutige IST-Belegung hinaus nicht möglich. Aus den genannten Gründen wird das Kombibüro in der Betrachtung nicht weiter verfolgt.



### Fazit Umsetzbarkeit Bürokonzepte

Ein Großteil der städtischen Objekte eignet sich für die Nutzung mit alternativen Büroraumkonzepten.

## 8.2 Arbeitsplatzauslastung

Die Onlinebefragung ergibt, dass bereits aktuell die Arbeitsplätze durchschnittlich weniger als 70 % belegt sind. Durch Belegungsmessungen könnte dieses Ergebnis überprüft und weiter konkretisiert werden. Zudem wird nach Einschätzung der Befragten der Anteil der Arbeit von Zuhause auf durchschnittlich 8% ansteigen.

Die schlechte Auslastung der Arbeitsplätze legt nahe, die territorialen Arbeitsplatzkonzepte aufzugeben und zukünftig schrittweise nonterritoriale Arbeitsplatzkonzepte einzuführen, um eine höhere Auslastung der Arbeitsplätze zu erreichen. Ausgehend von einer moderaten Sharingquote von 80% ließen sich pauschal 20% der Flächen einsparen, ohne Berücksichtigung weiterer Flächeneinsparpotenziale durch eine Belegung mit einer offenen Bürolandschaft. Sowohl der Multispace, wie auch der Business Club können nonterritorial genutzt werden. Beide Bürokonzepte bieten den Mitarbeitenden trotz hoher Flächenwirtschaftlichkeit viele Mehrwerte in Form von zusätzlichen Nutzungsangeboten, die im folgenden Abschnitt genauer beschrieben werden.

Wenn jedoch die Mitarbeitenden auf den persönlichen Arbeitsplatz verzichten, ist bei einer nonterritorialen Nutzung die Umsetzung eines Business Clubs empfehlenswert. Aufgrund des differenzierteren Angebots an Arbeitsplätzen und Arbeitsmöglichkeiten bietet der Business Club den Mitarbeitenden im Vergleich zum Multispace ein attraktiveres Nutzungsangebot mit einer höheren Aufenthaltsqualität, als der Multispace, und kompensiert damit den Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes.



### Fazit Arbeitsplatzauslastung

Die bereits heute unter 70% liegende durchschnittliche Arbeitsplatzauslastung legt die Einführung nonterritorialer Arbeitsplatzkonzepte nahe. Durch die Einführung einer Sharingquote von 80% (80 Arbeitsplätze für 100 Mitarbeitende) ließen sich unabhängig von der Bürokonzeption 20% der Flächen einsparen und gleichzeitig die Arbeitsplatzauslastung optimieren.

## 8.3 Flächenwirtschaftlichkeit

Der städtische Standard beträgt 11 qm Nettoarbeitsfläche pro Mitarbeiter. Abhängig von der Gebäude- und Raumstruktur der Bestandsobjekte lässt sich dieser Standardwert nicht immer exakt einhalten. Beispielsweise ließ sich ein Zellenbüro mit 24 qm unter Berücksichtigung des städtischen Flächenstandards in der Vergangenheit nur mit zwei SOLL-Arbeitsplätzen belegen, wodurch sich ein Flächenverbrauch von 12 anstatt 11 qm Nettoarbeitsfläche pro Mitarbeiter ergibt.

Im Interesse der Vergleichbarkeit wurde beim Vergleich der Flächenwirtschaftlichkeit für alle Bürokonzepte eine Führungsspanne von 1:9 bis 1:10 zugrunde gelegt. Die Analyse von beispielhaften städtischen Objekten zeigt, dass die Flächenausnutzung in Bezug auf die SOLL-Belegung im Zellenbüro bis zu knapp 30% erhöht werden kann. Abhängig von der Gebäudestruktur sind sogar Steigerungen der Belegungskapazität von bis zu 70% im Verhältnis zur SOLL-Belegung möglich bei einer Umsetzung von offenen bis hin zu nonterritorialen Bürostrukturen.

### Zellenbüro

Die bestehenden Zellenbüros lassen sich durch zusätzliche Arbeitsplätze in jedem Raum nachverdichten. Abhängig von den Raumabmessungen wird so aus einem 2er-Büro ein 3er- oder auch ein 4er-Büro.

Bei der Verdichtung der Zellenbüros wurden Durchgangstüren im Interesse der Flächenwirtschaftlichkeit wo erforderlich vernachlässigt, wobei bereichsspezifische Anforderungen nicht berücksichtigt wurden (z.B. Fluchttüren). Durch die Durchgangstüren entsteht parallel zum Flur ein zusätzlicher Verkehrsweg, der zu entsprechenden Einbußen bei der Flächenwirtschaftlichkeit führt. Im Hinblick auf Austausch und Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden scheinen sie verzichtbar, weil im Wesentlichen nur der Austausch zwischen zwei benachbarten Büros unterstützt wird. Bei den Mitarbeitenden sind die Durchgangstüren beliebt, weil sie eine interne Erschließung zwischen den Büros ermöglichen,



führen aber gleichzeitig auch zu Durchgangsverkehr in den Zellenbüros. Vor dem Hintergrund der Flächenwirtschaftlichkeit sind die Durchgangstüren lediglich in begründeten, nutzerspezifischen Fällen sinnvoll, beispielsweise wenn sie als Fluchttüren dienen, um die Sicherheit der Mitarbeitenden zu gewährleisten.

Durch eine maximale Verdichtung des Zellenbüros lässt sich abhängig vom Objekt eine ähnlich hohe Belegung wie bei den offenen Bürokonzepten erzielen, wobei allein die Flächenwirtschaftlichkeit verbessert wird. Es fehlen jedoch Gemeinschafts- und Rückzugsflächen, was bereits bei der heutigen Bürokonzeption im Rahmen der Onlinebefragung bemängelt wurde. Der Anteil der Büronahen Sonderfläche an der Mietfläche zeigt, dass sich die Situation durch eine maximale Verdichtung des Zellenbüros weiter verschlechtern würde, weil davon auszugehen ist, dass durch eine größere Arbeitsplatzdichte der Bedarf an Rückzugsmöglichkeiten bzw. Kommunikationsbereichen für Austausch ohne zu stören weiter steigen wird.

Möchte man auch im Zellenbüro eine gleichwertige Qualität der Arbeitsflächen erreichen, müsste der Flächenanteil für Rückzugs- und Kommunikationsflächen im gleichen Maße, wie bei den offenen Bürokonzepten, erhöht werden. Das Ergebnis wäre ein Optimierungspotenzial der Arbeitsplatzkapazität beim Zellenbüro von 8% bis zu 29%, wobei die Qualität der hochverdichteten Arbeitsplätze in den geschlossenen Büroräumen kritisch zu bewerten ist. Dennoch sind in der freien Wirtschaft auch 3er- und 4er-Belegungen nicht unüblich, trotz der Nachteile der verdichteten Zellenbürostruktur.

### **Multispace**

Durch den Entfall von Trennwänden zum Flur können Büroflächen in der Regel in 2 Reihen entlang der Fassaden belegt werden, wodurch die Arbeitsplätze flächenwirtschaftlich auf der gesamten Bürofläche angeordnet werden können. Ausgehend von einer territorialen Nutzung kann die Belegungskapazität so abhängig vom Gebäude um 31 bis 79% gesteigert werden.

Ein Teil der eingesparten Fläche wird für die Schaffung von Rückzugs- oder Kommunikationsräume verwendet. Diese geschlossenen Räume werden zur Gliederung der offenen Bereiche in überschaubare Arbeitsbereiche mit 6 bis 10 Arbeitsplätzen genutzt. Die Rückzugsräume ermöglichen den Nutzern die Privatheit zu steuern, was ein wesentliches Kriterium für Mitarbeiterzufriedenheit darstellt. So entsteht trotz einer flächenwirtschaftlichen Raumkonzeption ein hohes Maß an Aufenthaltsqualität, was sich am Verhältnis von Arbeitsplatzfläche zu Büronaher Sonderfläche zeigt.



## Business Club

Der Business Club setzt sich aus offenen und geschlossenen Arbeitszonen mit einem funktional differenzierten Arbeitsplatzangebot zusammen. Die Arbeitsflächen können ebenso effizient wie im Multispace belegt werden. Rückzugs- und Kommunikationsflächen werden in gleichem Maße angeboten.

Durch die nonterritoriale Nutzung mit einer Sharingquote lässt sich die Flächenwirtschaftlichkeit beim Business Club maximieren und die Belegungs-kapazität im Verhältnis zur Soll-Belegung um mindestens 70% steigern, abhängig vom Gebäude sogar verdoppeln, ohne dass die Aufenthaltsqualität des Arbeitsumfeldes leidet. Die Wahlfreiheit bietet den Mitarbeitenden zusätzlich die Möglichkeit den Grad der Privatheit sowie den Arbeitsort maximal selbst zu beeinflussen, was ein wesentliches Erfolgskriterium für Mitarbeiterzufriedenheit und damit Produktivität darstellt.

Werte	Zelle SOLL	Zelle MAX	Multispace	Business Club
Arbeitsplätze [AP]	100 %	108-129 %	131-179 %	138-175%
Sharingquote [AP   MA]	1:1	1:1	1:1	0,8:1
Mitarbeiter [MA]	100 %	108-129 %	131-179 %	173-219%
Mietfläche   AP	100 %	78-93 %	57-73 %	60-70 %
Mietfläche   MA	100 %	78-93 %	57-73 %	48-56 %
Hauptnutzfläche   AP	100 %	78-93 %	54-68 %	60-72 %
Büronahe Sonderfläche   AP	100 %	118-261 %	110-251 %	123-265 %

*Vergleich Flächenwirtschaftlichkeit basierend auf der Analyse beispielhafter städtischer Objekte unter Berücksichtigung von min. 8 qm Nettoarbeitsfläche pro Mitarbeiter in der Variante Zelle MAX*

### Fazit Flächenwirtschaftlichkeit

Das Zellenbüro bietet ein beachtliches Potenzial zur Erhöhung der Belegungs-kapazität bzw. Verbesserung der Flächenwirtschaftlichkeit. Die Arbeitsplatzqualität in hochverdichteten Zellenbüros ist jedoch kritisch zu bewerten.

Mit offenen Bürostrukturen wie dem Multispace oder Businessclub lässt sich die Flächenwirtschaftlichkeit weiter verbessern bei gleichzeitiger Steigerung der Aufenthalts- und Begegnungsqualität. Beide Konzepte bieten die Möglichkeit den Grad der Privatheit individuell zu steuern (Erfolgsfaktor für Mitarbeiterzufriedenheit), wobei dieser Aspekt beim Business Club durch die Wahlfreiheit am ausgeprägtesten ist.



## 8.4 Nutzungsangebote

Die Onlinebefragung hat gezeigt, dass den Mitarbeitenden in der heutigen Arbeitsumgebung vor allem Besprechungsräume und Bereiche für Arbeitspausen, Rückzugsräume sowie Flächen für spontanen Austausch fehlen. Die fehlenden Nutzungsangebote unterstreichen die gleichwertige Priorisierung von Kommunikation und Konzentration im Rahmen der Onlinebefragung. Damit stellt sich die Frage, mit welcher Büroraumkonzeption Kommunikation und Konzentration gleichermaßen gewährleistet werden können.

### Zellenbüro

Die fehlenden Besprechungsräume lassen sich mitunter dadurch erklären, dass es im Zellenbüro keine oder nur sehr wenige alternative Besprechungsmöglichkeiten für spontanen Austausch gibt ohne Störungen an den Arbeitsplätzen zu verursachen. Das führt dazu, dass auch für viele Abstimmungen im kleinen Kreis ein Besprechungsraum genutzt werden muss. Aufgrund der fehlenden Besprechungsräume kommt es häufiger zu Dialogen an den Arbeitsplätzen, wodurch ein erhebliches Maß an Störungen entsteht, was die Onlinebefragung bestätigt (hoher Störungsgrad durch Geräusche und Gespräche sowie durch Unterbrechungen bei der Arbeit bei ca. 2/3 der Mitarbeitenden). Ein größeres Angebot an informellen Besprechungsmöglichkeiten würde nicht nur die Kommunikation innerhalb der Bereiche verbessern, sondern auch das Störungspotenzial minimieren. Voraussichtlich würde sich auch die Nachfrage nach zusätzlichen Besprechungsräumen reduzieren.

Ebenfalls als nicht ausreichend wird das Angebot an Rückzugsmöglichkeiten bewertet. Die Zellenbüros sind überwiegend doppelt oder mit mehreren Personen belegt. Telefonate oder Gespräche am Arbeitsplatz bilden in diesen Räumen ein erhebliches Störungspotenzial was zu einer Reduzierung der Arbeitsleistung führt. 2/3 der Befragten sehen die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeitenden Gespräche und Unterbrechungen bei der Arbeit beeinträchtigt. Die Verdichtung der Zellenbüros auf die SOLL-Belegung würde die Situation zusätzlich verschärfen.

### Multispace | Business Club

Sowohl das Multispace Konzept als auch der Business Club bieten umfangreiche Kommunikations- und Rückzugsmöglichkeiten, um sowohl Austausch und Kommunikation zu unterstützen, gleichzeitig jedoch Störungen zu minimieren.

Der Business Club bietet zudem die Möglichkeit neben dem Angebot an Gemeinschaftsflächen funktional differenzierte Arbeitsplätze zu nutzen, die für Kommunikation oder Konzentration konzipiert sind. Durch die freie Platzwahl und eine Vielzahl an unterschiedlichen Arbeitsräumen und -zonen mit einem



Angebot von konzentrierten, teamorientierten, kommunikativen bis zu kreativen Arbeitsplätzen finden die Mitarbeitenden für jede Tätigkeit ein optimales Arbeitsumfeld vor.

#### **Fazit Nutzungsangebote**

Im Zellenbüro können die fehlenden Nutzungsangebote zulasten der Flächenwirtschaftlichkeit geschaffen werden. Die Arbeitsplatzqualität in den hochverdichteten Räumen bleibt dennoch kritisch bzw. die Nutzung alternativer Zusatzangebote wird die Arbeitsplatzauslastung weiter reduzieren.

Beim Multispace als auch beim Business Club ist ein funktional differenziertes Nutzungsangebot wesentlicher Bestandteil der Büroraumkonzeption bei gleichzeitig hoher Flächenwirtschaftlichkeit und Aufenthaltsqualität. Der Business Club trägt zusätzlich durch Wahlfreiheit und ein maximales Maß an Selbstbestimmung zur Mitarbeiterzufriedenheit und damit Produktivität bei.

### **8.5 Prioritäten**

Die Bewertung der Nutzungsangebote spiegelt sich auch in der Bewertung der Prioritäten im Rahmen der Onlinebefragung wider.

Die Führungskräfte sehen folgende Prioritäten für das Arbeitsumfeld

1. Kommunikation und Konzentration (gleichwertig gewichtet)
3. Ambiente und Gestaltung
4. Meetingpoints | Kaffeebar
5. Pausenmöglichkeit
6. Homeoffice Möglichkeit

#### **Kommunikation und Konzentration**

Durch das fehlende Angebot an Besprechungsräumen und insbesondere informellen Besprechungsmöglichkeiten für den spontanen Austausch wird die Kommunikation in den Bereichen erschwert. Für eine gute Abstimmung der Mitarbeitenden untereinander und ein eng vernetztes, effizientes Arbeiten ist persönliche Kommunikation eine wesentliche Grundlage. Gleiches gilt in Bezug auf Angebote für konzentriertes Arbeiten. Ebenso wie die Kommunikation ist die konzentrierte Einzelarbeit eine wesentliche Voraussetzung für effizientes Arbeiten.



### **Ambiente und Gestaltung**

Die tristen Flure und die funktional gestalteten Büroräume sind nicht mehr zeitgemäß. Ambiente und Gestaltung wurden mitunter als relevant für die Mitarbeiterzufriedenheit und in Folge für Motivation und Arbeitsengagement identifiziert (vgl. 3.1 Darstellung Büroraumkonzepte S. 33). Die Mitarbeitenden erwarten zukünftig eine gestaltete Arbeitsumgebung, in der man sich wohlfühlen kann und die gleichzeitig einen motivierenden Einfluss auf die Nutzer hat.

### **Meetingpoints, Kaffeebars und Pausenmöglichkeiten**

Die Begegnungsräume leisten einen wesentlichen Beitrag zu Aufenthalts- und Begegnungsqualität, was dazu beiträgt, dass die Mitarbeitenden gerne ins Büro kommen. Die Räume fördern so den persönlichen Austausch, der nach wie vor nicht durch digitale Medien zu ersetzen ist.

Zum einen fördern die Begegnungsräume den informellen Austausch der Mitarbeitenden untereinander. Zum anderen entsteht durch immer höhere Leistungsanforderungen der Bedarf nach Pausenmöglichkeiten, die ein kurzes abschalten und entspannen in einem angenehmen Umfeld ermöglichen, das die Regeneration durch Aufenthaltsqualität unterstützt.

### **Homeoffice Möglichkeit**

Mit dem Thema verbinden die Befragten vermutlich zwei Bedürfnisse. Sie wünschen sich für ihre Mitarbeitenden mehr Flexibilität in der Wahl ihres Arbeitsortes sowie eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aufgrund der eher ungünstigen Bedingungen zur Bearbeitung von konzentrierten Aufgaben möchte man u.a. die Option nutzen, diese ohne Störungen von zuhause zu erledigen.

Wenn die Mitarbeitenden vermehrt Homeoffice als Arbeitsort nutzen, wird die Auslastung der Arbeitsplätze weiter sinken bzw. der Leerstand von Arbeitsplätzen zunehmen. Auch dieser Aspekt spricht für nonterritoriale Nutzungskonzepte mit einer Sharingquote.

#### **Fazit Prioritäten**

Die im Rahmen der Onlinebefragung priorisierten Funktionen und Nutzungsangebote sind elementarer Bestandteil von Büroraumkonzepten wie dem Multispace und dem Business Club.

Sie lassen sich auch im Zellenbüro implementieren. Durch fehlende Transparenz und Offenheit werden sich die positiven Effekte nicht vollständig realisieren lassen. Hinzu kommt das geringere Maß an Flächenwirtschaftlichkeit bei der Ergänzung von zusätzlichen Nutzungsangeboten im Zellenbüro.



## 8.6 Effektivität

Lediglich 41% sehen effektives Arbeiten durch das aktuelle Raumkonzept unterstützt. Grundsätzlich stören sich die Mitarbeitenden in Zellenbüros durch Telefonate und Gespräche am Arbeitsplatz, wodurch effektives konzentriertes Arbeiten erschwert wird. Ein weiterer Grund können die fehlenden Besprechungsmöglichkeiten sein, die einen informellen Austausch auf kurzem Wege ermöglichen.

### Fazit Effektivität

Die im Rahmen des Berichts »3.1 Darstellung der Büroraumkonzepte« zu Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und Produktivität zitierten Studienergebnisse legen nahe, dass eine Berücksichtigung der unter 8.5 beschriebenen Prioritäten in der zukünftigen Arbeitsumgebung sich sowohl positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf die Produktivität auswirken würde.

## 8.7 Informationsquellen

Die Onlinebefragung hat ergeben, dass 61% der Mitarbeitenden ihre Aufgaben überwiegend elektronisch erledigen, wobei 30% der verwendeten Informationsquellen Papierquellen sind. Das Maß des Ablagevolumens lässt sich daraus nicht ableiten. Es ist jedoch davon auszugehen, dass das Ablagevolumen aktuell noch nicht den Anforderungen einer mobilen Arbeitswelt entspricht. Grundvoraussetzung für die Mobilität im Rahmen einer nonterritorialen Büronutzung sind jedoch eine ortsunabhängige Datenverfügbarkeit sowie digitale Prozesse, was einen hohen Digitalisierungsgrad voraussetzt.

In Gesprächen mit der städtischen IT sowie aus dem Strategieworkshop hat sich ergeben, dass sich die Landeshauptstadt München auf dem Weg der Digitalisierung befindet. Diese stellt ein eigenes Projekt für sich dar.

Die Praxis hat außerdem gezeigt, dass bei einer strategisch sinnvollen Positionierung von Ablage auch mobile Konzepte mit einem hohen Ablagevolumen bis zu 6 lfm pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter funktionieren.

### Fazit Informationsquellen

Die Tendenz zur Digitalisierung ist bei der LHM absehbar. Unabhängig davon können moderne ggf. nonterritoriale Büroraumkonzepte auch mit einem Ablagevolumen bis zu 6 lfm realisiert werden.



## 9 Kosten–Nutzen–Betrachtung

Mit der Einführung einer modernen Bürokonzep­tion sollen insbesondere Arbeit­geberattraktivität und damit Mitarbeitenden­zufriedenheit unterstützt und gefördert sowie die Produktivität der täglichen Arbeit gesteigert werden. Gleich­zeitig stellt die Flächenwirtschaftlichkeit ein wesent­liches Ziel für das zu­künftige Büro­raum­konzept der LHM dar.

Im Rahmen des vorangegangenen Berichts »3.1 Darstellung Büro­raum­konzepte« wurden die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Mitarbeiter­zufriedenheit und Produktivität hergeleitet, welche durch die Onlinebefragung bestätigt werden. Diese sind:

- Gewährleistung von Rückzugsmöglichkeiten
- Kontrolle bzw. Einflussnahme auf das eigene Arbeitsumfeld
- Privatheitsregulierung
- Individuelle Regelbarkeit der Beleuchtung (konzeptunabhängig)

Das Ergebnis der Onlinebefragung bestätigt diese Anforderungen.

### Zellenbüro

Die Verdichtung der Zellenbüros auf die SOLL–Belegung oder noch darüber hin­aus ist mit minimalem Kostenaufwand möglich und stellt damit eine vorder­gründig sehr wirtschaftliche Lösung dar. Es entstehen jedoch dabei hoch ver­dichtete Arbeitsplätze, welche die dargestellten Defizite aus der Onlinebefra­gung nicht lösen bzw. diese noch verschlimmern.

Es ist davon auszugehen, dass die Störungen in Mehrpersonenbüros durch die Verdichtung noch mehr zunehmen, während nach wie vor Rückzugsmöglich­keiten fehlen. Im Hinblick auf die gleichwertige Gewichtung von Konzentration und Kommunikation im Rahmen der Onlinebefragung wird ein hochverdichtetes Zellenbüro den von den Führungskräften genannten Prioritäten nicht gerecht.

Bei einem vergleichbaren Verdichtungsmaß wie im Multispacekonzept können keine zusätzlichen Begegnungs– oder Besprechungsräume geschaffen werden ohne Einbußen bei der Belegungskapazität bzw. Flächenwirtschaftlichkeit. Auch dem Wunsch nach Ambiente und Gestaltung würde diese Lösung nicht gerecht werden können.

Damit ist davon auszugehen, dass eine hochverdichtete Zellenbürolösung zu einer Verschlechterung der Mitarbeiterzufriedenheit und damit ihrer Produktivi­tät führen wird.



### **Moderne Büroraumkonzepte (Multispace | Business Club)**

Beim Umbau von konventionellen Zellenbürostrukturen zu einem Multispacekonzept oder einem Business Club fallen Investitionskosten in der Größenordnung von 1.200 – 1.300 € pro Quadratmeter Mietfläche an.

In der beispielhaften Rechnung wurden folgende Kosten auf der Basis von Kostenansätzen aus vergleichbaren Projekten im Münchner Raum berücksichtigt:

- Innenausbau: Abbruch, Boden, Wand, Decke, Beleuchtung
- Raumluftechnik einschließlich eines Umbauschlags aufgrund von baulichem Bestand
- Ausstattung: Die Ausstattungsqualität leistet einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltungs- und damit Aufenthaltsqualität von zukunftsorientierten Bürokonzepten. Es ist davon auszugehen, dass der Standardmobiarkatalog der LHM diese Anforderungen nicht erfüllen kann.

Die Investitionskosten stehen Flächeneinsparungen in der Größenordnung von 30 – 50% gegenüber und amortisieren sich damit im Falle des Multispace in ca. 12 Jahren bzw. im Falle des Business Clubs in ca. 7 Jahren. Abhängig von der Gebäudestruktur können diese Werte deutlich günstiger ausfallen. Hinzu kommen positive Effekte bei der Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität, die jedoch nicht monetär quantifiziert werden können.

Beim Business Club stellt die IT Infrastruktur eine wesentliche Voraussetzung für die Unterstützung mobilen Arbeitens und die ortsunabhängige Datenverfügbarkeit dar. Die Höhe der Investition in entsprechende IT Infrastruktur lässt sich jedoch zum jetzigen Zeitpunkt nicht quantifizieren.

Eine detaillierte Kosten-Nutzen-Betrachtung muss jeweils objekt- und nutzerspezifisch erfolgen.



Auf der Basis von Erfahrungswerten lässt sich folgender Kostenrahmen ermitteln:

€ netto   qm MF	Zellenbüro IST	Zellenbüro MAX	Multispace	Business Club
Innenausbau			350 €	350 €
Raumlufttechnik			375 €	375 €
Raumlufttechnik Umbauzuschlag 20%			75 €	75 €
Ausstattung			300 €	400 €
<b>Summe</b>			<b>1.100 €</b>	<b>1.200 €</b>
Honorare 10%			110 €	120 €
<b>Total</b>			<b>1.210 €</b>	<b>1.320 €</b>
Mietfläche   MA	23,4 qm	15,5 qm	15,9 qm	12,4 qm
Einsparung zu IST		-7,9 qm	-7,5 qm	-11,0 qm
Invest   MA		0 €	19.239 €	16.368 €
Mieteinsparung   MA   Jahr [Annahme Miete+Betriebskosten pro Quadratmeter monatl. 18 €]		-1.706 €	-1.620 €	-2.376 €
<b>Amortisation</b>			<b>12 a</b>	<b>7 a</b>

*Beispielhafte Rechnung Umbau vom Zellenbüro im Bestand zu Multispace oder Business Club.*

### Multispace

Im Hinblick auf die Priorisierung von Kommunikation und Konzentration unterstützt das Multispacekonzept insbesondere Austausch und Kommunikation. Rückzugsräume schaffen gleichzeitig die Möglichkeit für konzentriertes Arbeiten oder Besprechungen in kleinem Kreis, um Störungen in den offenen Arbeitsbereichen zu vermeiden. Damit gewährleistet der Multispace insbesondere die Rückzugsmöglichkeiten aber auch in Teilen die Privatheitsregulierung als Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität.

### Business Club

Neben den Vorteilen des Multispacekonzeptes bietet der Business Club durch die Wahlfreiheit die Möglichkeit, auf das eigene Arbeitsumfeld Einfluss zu nehmen. Das vielfältige Angebot an funktional differenzierten Arbeitsbereichen mit einem umfangreichen Angebot an Begegnungsflächen gewährleistet Kommunikation und konzentriertes Arbeiten gleichermaßen und entspricht damit direkt der Priorisierung in der Onlinebefragung sowie den Erfolgsfaktoren Einflussnahme und Privatheitsregulierung.



Damit ist davon auszugehen, dass neben der höchsten Flächenwirtschaftlichkeit auch die positiven Effekte für Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität am höchsten sind.

#### **Fazit Kosten-Nutzen-Betrachtung**

Die Verdichtung des Zellenbüros stellt unter rein monetären Gesichtspunkten eine sehr wirtschaftliche Lösung dar. Den Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement wird diese Lösung nicht gerecht werden können.

Sowohl der Multispace als auch der Business Club erfordern einen erheblichen Umbaufwand mit entsprechenden Investitionen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich diese in einem überschaubaren Zeitrahmen durch Flächeneinsparungen sowie positive Effekte bei Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität bezahlt machen werden.

## **10 Zusammenfassung**

Die planerische Untersuchung der städtischen Büroimmobilien zeigt, dass sich mit dem Zellenbüro und dem Multispacekonzept eine vergleichbar hohe Flächenwirtschaftlichkeit erzielen lässt. Die maximale Flächenwirtschaftlichkeit erreicht der Business Club durch das nonterritoriale Nutzungskonzept.

Im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität führt ein hochverdichtetes Zellenbüro nicht zu einer zufriedenstellenden Lösung. Sowohl ein Multispacekonzept als auch ein Business Club werden diesen Anforderungen in hohem Maß gerecht. Gleichzeitig begegnen sie den wesentlichen Defiziten, die sich in der Onlinebefragung gezeigt haben und gewährleisten so ein hohes Maß an Aufenthaltsqualität.

Das Multispace Konzept bietet sowohl Rückzugsmöglichkeiten als auch bis zu einem gewissen Grad die Privatheitsregulierung durch das Angebot von Rückzugsräumen. An den fest zugeordneten Bildschirmarbeitsplätzen in einer offenen Raumstruktur sind diese beiden Aspekte jedoch nicht gewährleistet. Die Kontrolle bzw. Einflussnahme auf das eigene Arbeitsumfeld sind im Multispace Konzept eingeschränkt, weil die Bildschirmarbeitsplätze den Mitarbeitenden fest zugewiesen und im Interesse gleichwertiger Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden gleich konzipiert sind, wodurch gewisse Uniformität entsteht.

Der Business Club bietet die idealen Rahmenbedingungen zur Erfüllung der kritischen Erfolgsfaktoren. Gegenüber dem Multispace Konzept ist das Angebot an



Rückzugsmöglichkeiten funktional stärker differenziert. Neben kleinen Rückzugsräumen bieten Stillarbeitsbereiche den Mitarbeitenden die Möglichkeit auch den Grad der Privatheit individuell zu beeinflussen. Dadurch dass die Mitarbeitenden nicht mehr an einen definierten Bildschirmarbeitsplatz gebunden sind, haben sie maximale Freiheit, was die Kontrolle und Einflussnahme auf das eigene Arbeitsumfeld betrifft. Unterstützt wird dieser Aspekt außerdem auch dadurch, dass die Bildschirmarbeitsplätze im Business Club sowohl funktional, organisatorisch als auch gestalterisch differenziert sind. Damit haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit ihren Arbeitsplatz einerseits abhängig von funktionalen und organisatorischen Anforderungen zu wählen, aber auch nach individuellen Vorlieben.

Unabhängig vom angestrebten Büroraumkonzept, erfordert die Veränderung der Büroraumkonzeption eine intensive Begleitung des Change Management Prozesses. Die inhaltlichen Herausforderungen unterscheiden sich jedoch bei den verschiedenen Büroraumkonzepten. Am größten scheint die Herausforderung beim Business Club, weil der Business Club mit dem Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes einhergeht. Die wesentlichen Themen des Veränderungsprozesses sind:

#### **Multispace**

- Sichtbarkeit und räumliche Dichte
- Vertraulichkeit
- Störungspotenzial durch Lärm und Unterbrechungen
- Ungewöhnliche Arbeitsorte in Gemeinschaftsflächen oder Meetingpoints
- Einhaltung von Spielregeln

#### **Business Club**

- Verlust des eigenen Arbeitsplatzes
- Verlust Individualität am Arbeitsplatz
- Clean Desk
- Leistungsbewertung nach Inhalt und Ergebnis anstatt nach geleisteten Stunden oder Anwesenheit
- Führung auf Distanz
- Führungskraft als Vorbild durch Vorleben der Veränderung
- Ungewöhnliche Arbeitsorte und Formen
- Eigenverantwortung und Selbstmanagement
- Einhaltung von Spielregeln



Für alle Büroraumkonzepte gilt, dass Spielregeln für das gemeinsame Zusammenleben und -arbeiten gemeinsam mit den zukünftigen Nutzern erarbeitet und definiert werden müssen.

### **10.1 Ausblick**

In einem nächsten Schritt wird auf der Grundlage der vorliegenden Untersuchungsergebnisse eine Realisierungsempfehlung abgeleitet. Diese beinhaltet neben der konzeptionellen Ausrichtung auch eine Empfehlung für das Vorgehen zur schrittweisen Realisierung und dem zwingend zu begleitenden Veränderungsprozess. Neben konzeptionellen Leitlinien für den Umbau von Bestandsimmobilien werden Kriterien für Neuanmietungen und Neubauten als Mindest- und Idealvoraussetzungen definiert.

## 11 Anlage

### 11.1 Tabellarische Bewertung Optimierungspotenziale



Optimierungspotenziale	Zellenbüro	Kombibüro	Multispace	Businessclub
<b>Ziele neue Büroraumkonzepte</b>				
Mitarbeiterzufriedenheit -> Produktive Aufgabenerfüllung				
Vielfalt an Arbeitsräumen und Besprechungsmöglichkeiten	o	✓	✓	✓✓
Rückzugsmöglichkeiten	✗	✓	✓	✓✓
Erholungs- und Pausenmöglichkeiten	o	✓	✓	✓✓
Verfügbarkeit von Besprechungsmöglichkeiten	o	✓	✓	✓
Selbstbestimmte Wahl des Arbeitsortes   selbstbestimmtes Arbeiten	✗	o	✓	✓✓
Technische Lösungen für mobiles Arbeiten   IT Ausstattung	o	o	o	✓✓
Farbige und lässige Gestaltung der Arbeitsumgebung	o	o	✓	✓✓
Möglichkeiten für informelle Kommunikation	✗	✓	✓	✓✓
Stärkung der Zusammenarbeit und Kommunikation	✗	✓	✓	✓✓
Ausbau gesundheitsförderlicher und inklusiver Arbeitsbedingungen	o	o	o	o
Förderung Arbeitgeberattraktivität	o	✓	✓	✓
Unterstützung von Änderungsprozessen der Verwaltung	✗	✓	✓	✓
Reduktion räumlicher Schnittstellen   Abstimmungskosten	✗	✓	✓	✓
Flächenwirtschaftlichkeit	o	✗	✓	✓✓
<b>Ziele Strategieworkshop</b>				
Vernetztes Arbeiten	✗	o	✓	✓✓
Veränderte Führungskultur   Homeoffice	✗	o	✓	✓✓
Förderung persönlicher Kommunikation	✗	✓	✓	✓✓
Förderung Arbeitgeberattraktivität	o	✓	✓	✓
Förderung Kommunikation   offene Kultur	✗	✓	✓	✓
Unterstützung Wissenstransfer	✗	✓	✓	✓
Schaffung von Transparenz und Vertrauen [Privatsphäre!]	✗	✓	✓	✓
Vertrauenskultur	o	o	o	✓✓
Flächenwirtschaftlichkeit	o	✗	✓	✓✓
Multifunktionsarbeitsplätze mit einer Vielfalt von Ressourcen	✗	✗	✓	✓✓
Gestaltungsqualität	?	?	?	?
<b>Onlinebefragung</b>				
Rückzugsmöglichkeiten	✗	o	✓	✓✓
Flächen für spontanen internen Austausch	✗	✓	✓	✓✓
Besprechungsräume	o	o	o	o
Bereiche für Arbeitspausen und Entspannung	✗	✓	✓	✓✓
Konzentration UND Kommunikation	✗	o	✓	✓✓
Ambiente und Gestaltung	✗	✓	✓	✓
Meetingpoints   Kaffeebar	o	✓	✓	✓
Pausenmöglichkeit	o	o	o	o
Homeoffice Möglichkeit	o	o	✓	✓
<b>Kosten-Nutzen-Betrachtung</b>				
Investitionskosten	o	↑	↑	↑
Erfolgsfaktoren Mitarbeiterzufriedenheit   Engagement	✗	o	✓	✓✓

- ✓ erfüllt
- ✓✓ sehr gut erfüllt
- o neutral
- ✗ nicht erfüllt
- ↑ hoch



## 11.2 Ergebnis Onlinebefragung



Landeshauptstadt München

## Onlinebefragung

- Fragenkatalog
- Ergebnis Onlinebefragung

## **Basisdaten**

In welchem Referat arbeiten Sie?

[Referatsbezeichnung, Sachgebiet Kurzbezeichnung, Sachgebiet E-Mail, Sachgebiet Standort]

## **Publikumsverkehr**

- Haben Sie in Ihrem Sachgebiet Publikumsverkehr?
- Bitte definieren Sie die durchschnittliche Besucherzahl bei Beratungsgesprächen in Ihrem Sachgebiet?

## **Arbeitsorte** [IST | in 5 Jahren]

Wo verbringen Ihre Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit?

[prozentuale Gewichtung]

am Arbeitsplatz, in Besprechungen mit KollegInnen, in Besprechungen mit externen Teilnehmern, im Beratungsgespräch mit Bürgern, Videokonferenzen | Videotelefonie, in Projektteams, Homeoffice, Außerhaustermine

## **Tätigkeiten** [IST | in 5 Jahren]

Wie verteilt sich die Zeit Ihrer Mitarbeitenden am Arbeitsplatz auf folgende Tätigkeiten?

[prozentuale Gewichtung]

konzentrierte Einzelarbeit, telefonieren | Videotelefonie, eMail | Schriftverkehr, fachlicher Austausch mit KollegInnen, im Beratungsgespräch mit Bürgern [am Arbeitsplatz, andere Tätigkeiten]

### Nutzungsangebote

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen [Likert Skala: trifft zu ... trifft nicht zu]:

- Es gibt ausreichend Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten.
- Für den spontanen internen Austausch sind ausreichend Flächen vorhanden.
- Das Angebot an gemeinsam genutzter Infrastruktur [z.B. Kopierer, Ablagen] in Arbeitsplatznähe ist ausreichend.
- Das Angebot an Besprechungsräumen ist ausreichend.
- Bereiche für Arbeitspausen sind ausreichend vorhanden.

## Ideen für weitere Raumangebote

Welche weiteren Raumangebote können Ihr Sachgebiet bei der Arbeit unterstützen?

[Auswahl von maximal 5 Vorschlägen]

- Rückzugsraum [Konzentration oder Kommunikation]
- Besprechungsräume [> 6 Personen]
- kleine Besprechungsräume [bis 4 Personen]
- informelle Besprechungsecken
- Projektraum
- informeller Raum für kreative Aufgaben
- Meetingpoint | Kaffeebar
- Pausen- | Begegnungsraum
- Cafeteria
- Entspannungsraum
- Sportbereiche
- Umkleiden mit Duschen
- Mutter-Kind-Raum

## **Zusammenarbeit und Kreativität**

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen bezogen auf das jetzige Arbeitsumfeld:

[Likert Skala: trifft zu ... trifft nicht zu]

- Das Wir-Gefühl wird durch die Bürogestaltung gefördert.
- Das Bürokonzept fördert die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen.
- Das Arbeitsumfeld bietet ausreichend Raum für kreative Arbeitsprozesse.

## **Fachgespräche**

Wie erfolgen derzeit interne Fachgespräche [außer Telefonate]? Bitte versuchen Sie, den Anteil prozentual zu gewichten: spontan | geplant

## **Informationsquellen**

Aus welchen Quellen kommen die Informationen für die tägliche Arbeit ?

[prozentuale Gewichtung]

- elektronische Quellen [Netzlaufwerke, Internet, Intranet]
- Dokumente in Papierform [Ablage, Fachliteratur, Handbücher]
- Dokumente in der Registratur
- Austausch mit Kolleginnen und Kollegen [Besprechungen, informelle Begegnungen, Telefon]
- Austausch mit Externen [Besprechungen und Telefonate]

## Informationsfluss

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen bezogen auf das heutige Arbeitsumfeld:

[Likert Skala: trifft zu ... trifft nicht zu]

- Viele Informationen werden im spontanen Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen gewonnen.
- Die Kommunikation in unserem Sachgebiet ist zufriedenstellend.
- Die Abwicklung der Arbeitsaufgaben erfolgt überwiegend elektronisch.
- Bei informellen Begegnungen findet häufig ein nützliches Fachgespräch statt.

## Konzentration

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen bezogen auf das heutige Arbeitsumfeld:

[Likert Skala: trifft zu ... trifft nicht zu]

- Das Arbeiten wird durch Geräusche und Gespräche beeinträchtigt.
- Informationsaustausch während der Arbeitszeit ist ohne zu stören möglich.
- Bei der Erledigung der Aufgaben gibt es häufig Unterbrechungen.
- Schwierige Aufgaben können in Ruhe bearbeitet werden.
- Im Großen und Ganzen kann in unserem Sachgebiet konzentriert gearbeitet werden.

## Organisationskultur

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen:

[Likert Skala: trifft zu ... trifft nicht zu]

- Die Arbeitskultur in unserem Sachgebiet gewährt Freiräume für informelle Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen.
- Teamarbeit und Teamgeist werden durch die Unternehmenskultur gefördert.
- Das aktuelle Raumkonzept unterstützt effektives Arbeiten.

## Wie wichtig sind die folgenden Themen für die Arbeit in Ihrem Sachgebiet?

Bitte bringen Sie die Themen Ihrer Bedeutung entsprechend in eine Reihenfolge:

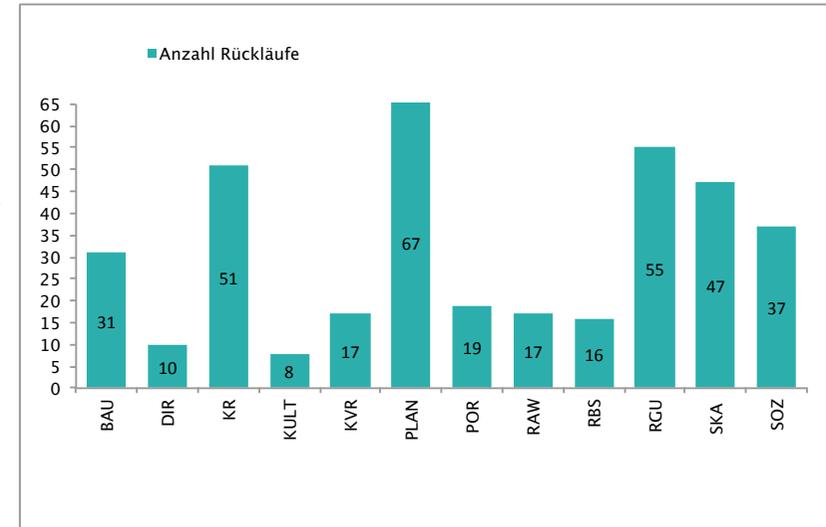
- Ambiente und Gestaltung
- Austausch mit Kolleginnen und Kollegen
- Die Möglichkeit, auch von zu Hause aus zu arbeiten
- Entspannungsräume
- Kantine
- Konzentriertes Arbeiten
- Meetingpoint | Kaffeebar
- Pausenmöglichkeit
- Pflanzen im Büro
- Sport- und Freizeiteinrichtungen
- Umkleiden und Duschen

# Grundlagen

Mit dieser Befragung sind personalführende städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert worden, Angaben zu Tätigkeiten, Arbeitszeit, Kommunikation/ Konzentration etc. für ihre Organisationseinheit zu liefern, um die Anforderungen und die grundsätzliche Arbeitsweise verstehen zu können.

Adressiert wurde die Befragung demnach aus datenschutzrechtlichen Gründen an 581 E-Mailadressen von Organisationseinheiten ausschließlich in den rd. 80 Verwaltungsgebäuden.

- **375 Adressen** haben die Befragung **vollständig beantwortet**. Die **Auswertung** beruht auf den **vollständigen Rückmeldungen**.
- **342 Adressen** haben die Befragung **abgebrochen**.
- Die Rückmeldungen beziehen sich auf **8.132 Mitarbeitende** (Basiswert 100%), die auf **51 Verwaltungsgebäude** verteilt sind. Aus den übrigen Standorten erfolgte keine oder eine Rückmeldung ohne Angabe der Standortadresse.
- Eine Nachbefragung ist im Rahmen dieses Projektes nicht mehr durchführbar.



*Beteiligung nach Referaten*

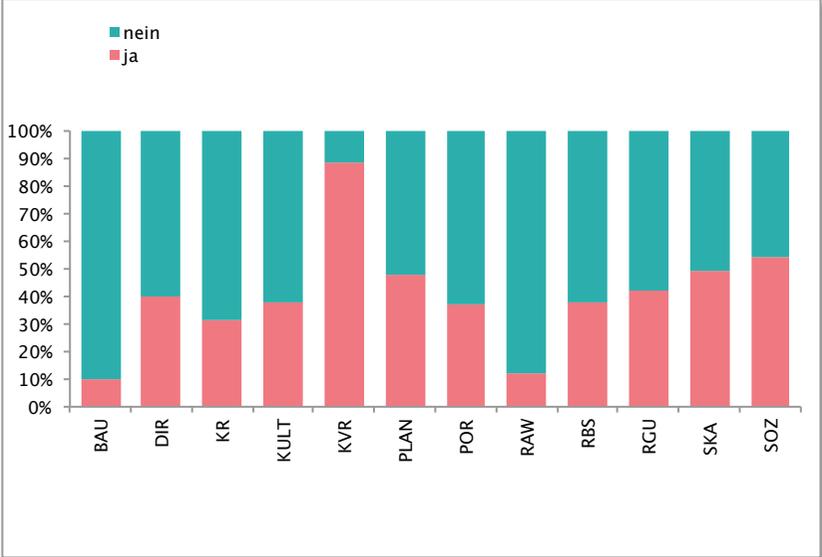
# Publikumsverkehr

## Anteil Publikumsverkehr in den Organisationseinheiten

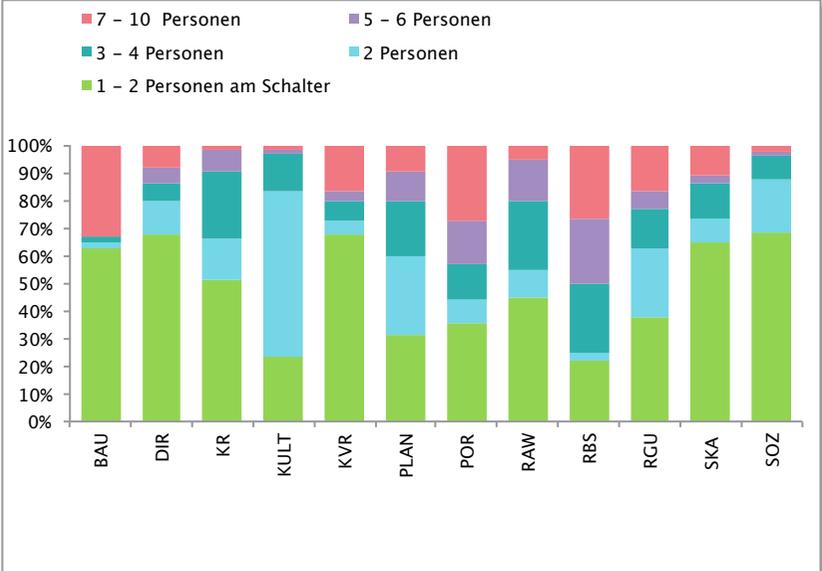
- **Durchschnittlich** haben ca. **40%** der Organisationseinheiten **Publikumsverkehr** zurückgemeldet, wobei die Anteile in den Referaten stark schwanken.
- Mit knapp **90%** hat das **KVR** erwartungsgemäß den höchsten Anteil von Publikumsverkehr zurückgemeldet.
- Bei einem Großteil der Referate haben 40 – 50% der Organisationseinheiten Publikumsverkehr zurückgemeldet.
- Lediglich beim **Baureferat** und beim **Referat für Arbeit und Wirtschaft** haben lediglich  $\pm$  **10%** der Organisationseinheiten Publikumsverkehr gemeldet.

## Personenkreis

- Bei der **Mehrheit der Organisationseinheiten** handelt es sich bei ca. **zwei Drittel der Besucher** um **maximal 2 Personen**, wobei der Anteil an **Schalerverkehr** zwischen den Referaten **stark schwankt**.
- Beim **Personal- und Organisationsreferat** sowie beim **Referat für Arbeit und Wirtschaft** sind ca. die  **Hälfte** der Besuchergruppen  **größer als 2 Personen**.
- Beim **Referat für Bildung und Sport** sind die Besuchergruppen tendenziell größer – **75% > 2 Personen**.



Publikumsverkehr nach Referaten



Personenkreis Publikumsverkehr nach Referaten

# Aufteilung Arbeitszeit IST

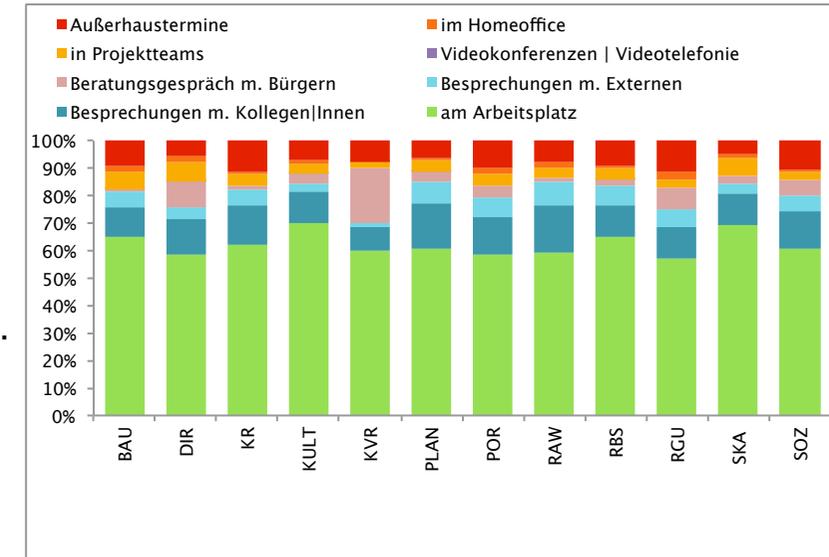
## Durchschnittswerte über alle Rückmeldungen | der Referate

- **Am Arbeitsplatz** durchschnittlich **62%** | zwischen 57 – 70%.
- **Besprechungen mit KollegInnen** durchschnittlich **13%** | zwischen 9 – 17%
- **Besprechungen mit Externen** durchschnittlich **6%** | zwischen 2 – 9%
- **Beratungsgespräche mit Bürgern** durchschnittlich **5%** | zwischen 1 – 20% beim KVR.
- **Videokonferenzen und Videotelefonie** spielen **keine nennenswerte Rolle**.
- **In Projektteams** durchschnittlich **4%** | zwischen 2 – 7% im Direktorium.
- **Homeoffice** durchschnittlich **1%** | maximal 3%.
- **Außerhaustermine** durchschnittlich **9%** | zwischen 6 – 11% im Kommunalreferat und RGU.

## Anwesenheit am Arbeitsplatz bezogen auf alle Mitarbeitenden

- Lediglich **19%** der Mitarbeitenden aus der Befragung haben aktuell eine Anwesenheit am Arbeitsplatz **> 70%**!
- Bei **65%** der Mitarbeitenden liegt die Anwesenheit zwischen **51 – 70%**.
- Bereits aktuell liegt bei **16%** der Mitarbeitenden die Anwesenheit am Arbeitsplatz bei **≤ 50%**.

*Hinweis: Die prozentualen Anteile beziehen sich jeweils auf die gesamte Arbeitszeit.*

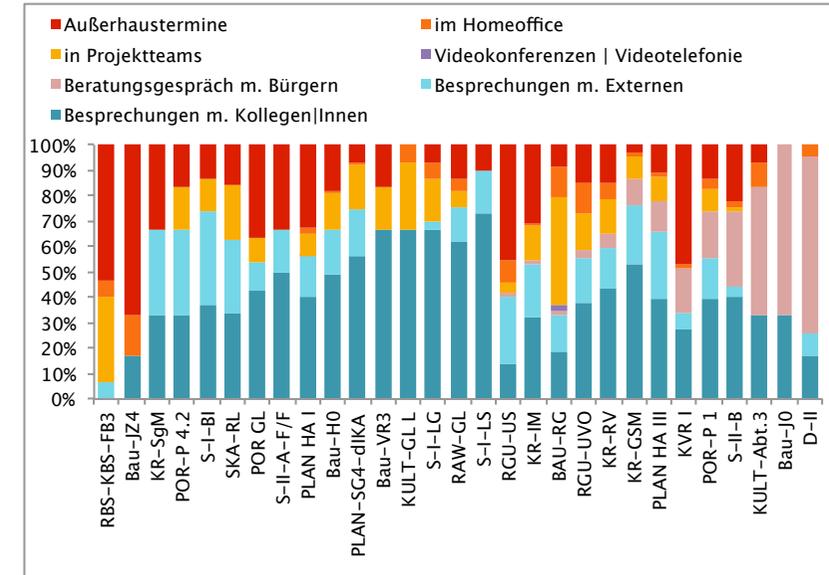


*Aufteilung Arbeitszeit IST*

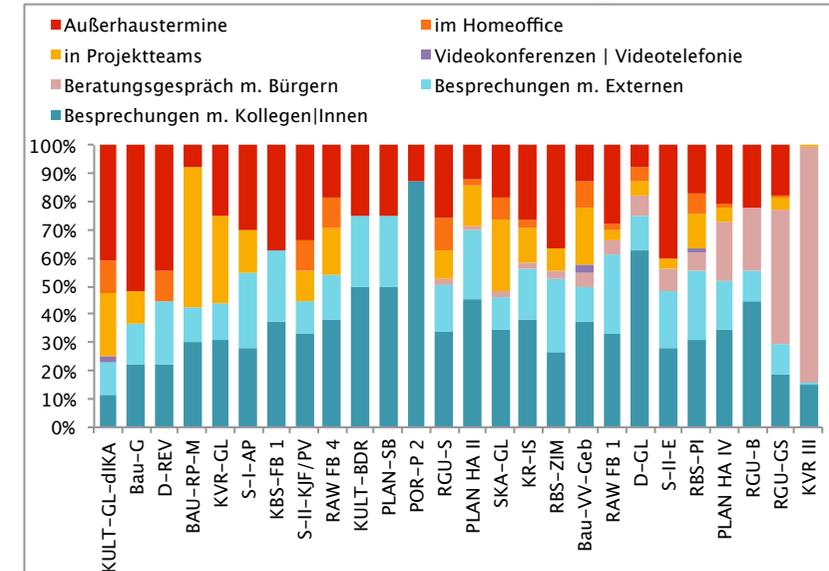
# Aufteilung Arbeitszeit IST

## Sonstige Arbeitszeit außerhalb »Am Arbeitsplatz«

- Von der verbleibenden Arbeitszeit nehmen **Besprechungen** mit KollegInnen und Externen teilweise mehr als die **Hälfte der Zeit** in Anspruch.
- Hinzu kommen **Projektteams** und **Außerhaustermine**.
- In Bereichen mit **Publikumsverkehr** besteht bis zur **Hälfte der Tätigkeiten** abseits des Arbeitsplatzes aus **Beratungsgesprächen mit Bürgern**, beim KVR teilweise bis zu 80%.



## Anwesenheit am AP > 60 - 70% - sonstige Arbeitsorte



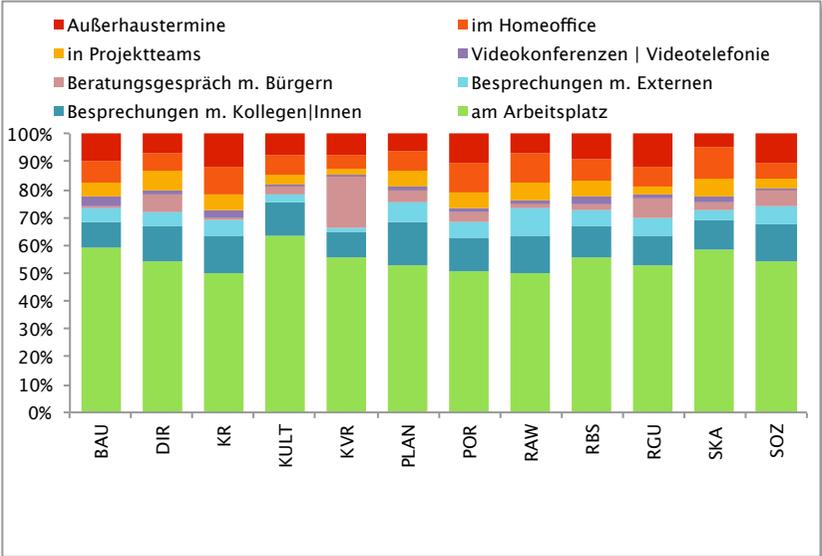
## Anwesenheit am AP > 50 - 60% - sonstige Arbeitsorte 11

# Aufteilung Arbeitszeit in 5 Jahren

Durchschnittlich wird insbesondere die Anwesenheit **am Arbeitsplatz** über alle Referate betrachtet um ca. **8% abnehmen**, vor allem zugunsten eines **Anstiegs** von **Homeoffice** auf **8%** und einer leichten Zunahme von **Videokonferenzen | Videotelefonie** | **Videotelefonie** auf **2%**.

## Anwesenheit am Arbeitsplatz bezogen auf alle Mitarbeitenden

- Lediglich **5%** der Mitarbeitenden aus der Befragung haben nach Einschätzung der Führungskräfte in 5 Jahren eine Anwesenheit am Arbeitsplatz **> 70%**!
- Bei **43%** der Mitarbeitenden liegt die Anwesenheit zwischen **51 – 70%**.
- In 5 Jahren liegt nach Einschätzung der Führungskräfte bei **52%** die Anwesenheit am Arbeitsplatz bei **≤ 50%**!



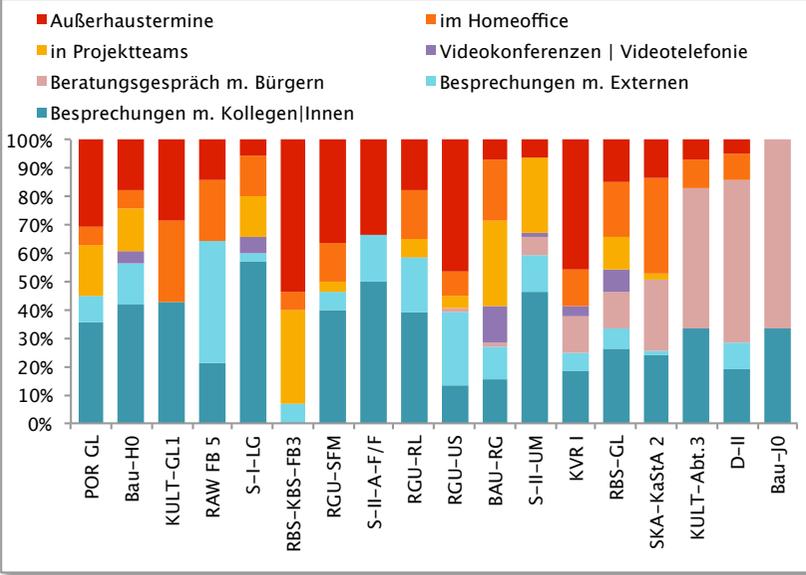
*Hinweis: Die prozentualen Anteile beziehen sich jeweils auf die gesamte Arbeitszeit.*

Aufteilung Arbeitszeit in 5 Jahren

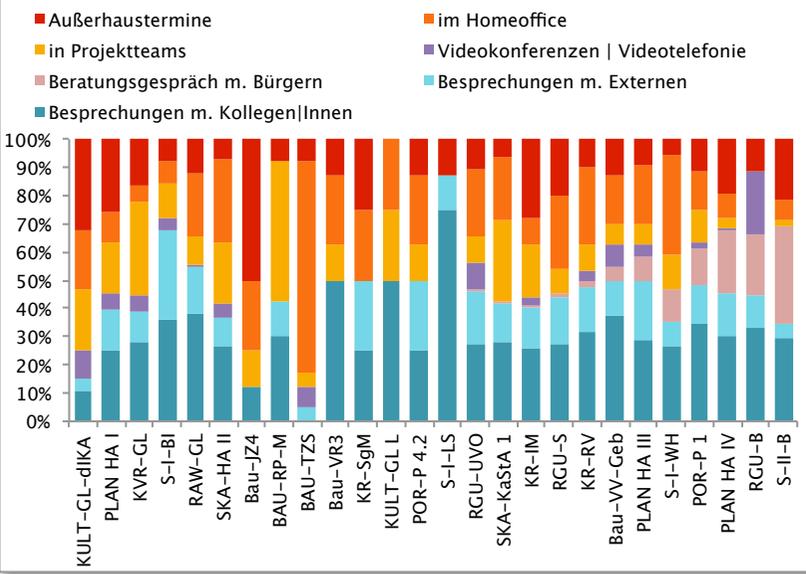
# Aufteilung Arbeitszeit in 5 Jahren

## Sonstige Arbeitszeit außerhalb »Am Arbeitsplatz«

- Von der verbleibenden Arbeitszeit **nimmt** insbesondere der **Besprechungsanteil** zugunsten von Homeoffice ab.
- Der Anteil von **Beratungsgesprächen mit Bürgern** abseits des Arbeitsplatzes ist ebenfalls **tendenziell abnehmend**.

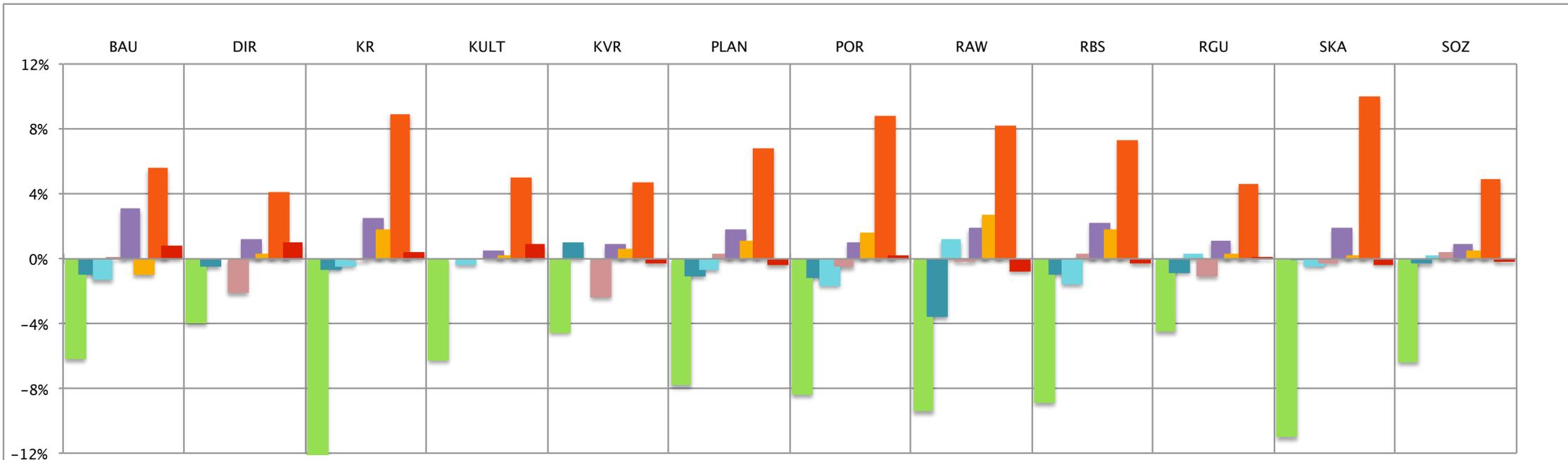


Anwesenheit am AP > 60 - 70% - sonstige Arbeitsorte



Anwesenheit am AP > 50 - 60% - sonstige Arbeitsorte 13

# Veränderung Aufteilung Arbeitszeit in 5 Jahren



- am Arbeitsplatz
- Besprechungen mit KollegInnen
- Besprechungen mit Externen
- Videokonferenzen
- in Projektteams
- im Homeoffice
- Außerhaustermine

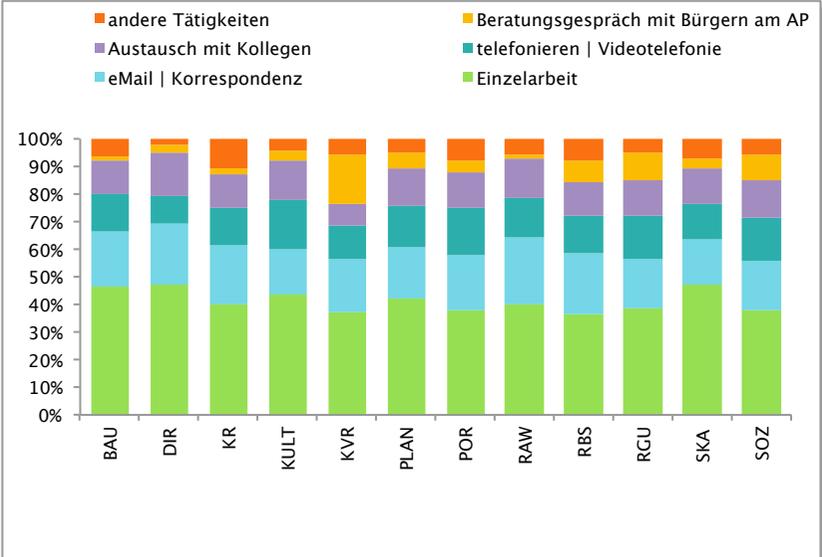
# Tätigkeitsprofile

## Tätigkeiten am Arbeitsplatz IST

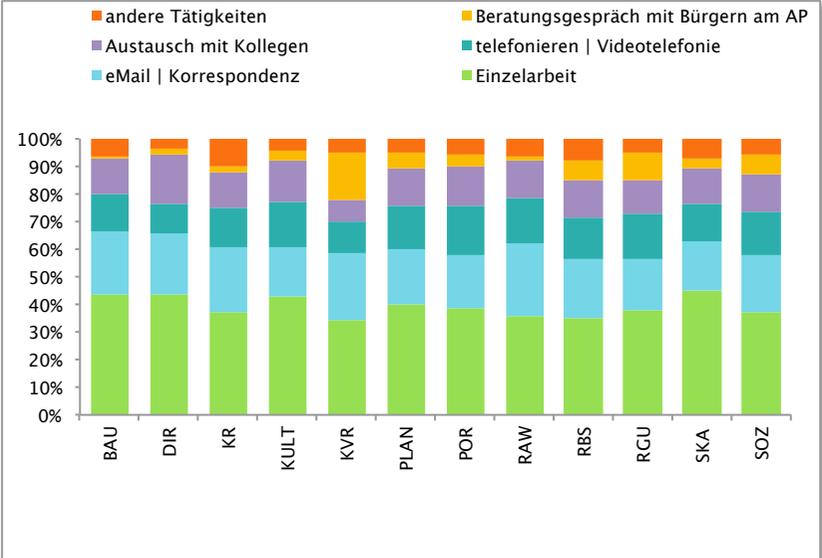
- Die **Tätigkeiten am Arbeitsplatz** im Sinne der Befragung sind über die Referate betrachtet **vergleichbar**. Lediglich der Anteil von **Beratungsgesprächen mit Bürgern variiert** deutlich.
- Bei einer Betrachtung nach **Organisationseinheiten** zeigt sich ein **sehr differenziertes Bild**. Eine Einteilung in wenige typische Profile würde vielen Organisationseinheiten nicht gerecht werden.

## Tätigkeiten am Arbeitsplatz in 5 Jahren

- Im Laufe der nächsten 5 Jahre wird nach Einschätzung der Führungskräfte insbesondere die Einzelarbeit abnehmen.
- Die Zunahme der anderen Tätigkeiten unterscheidet sich stark zwischen den Referaten und Organisationseinheiten.

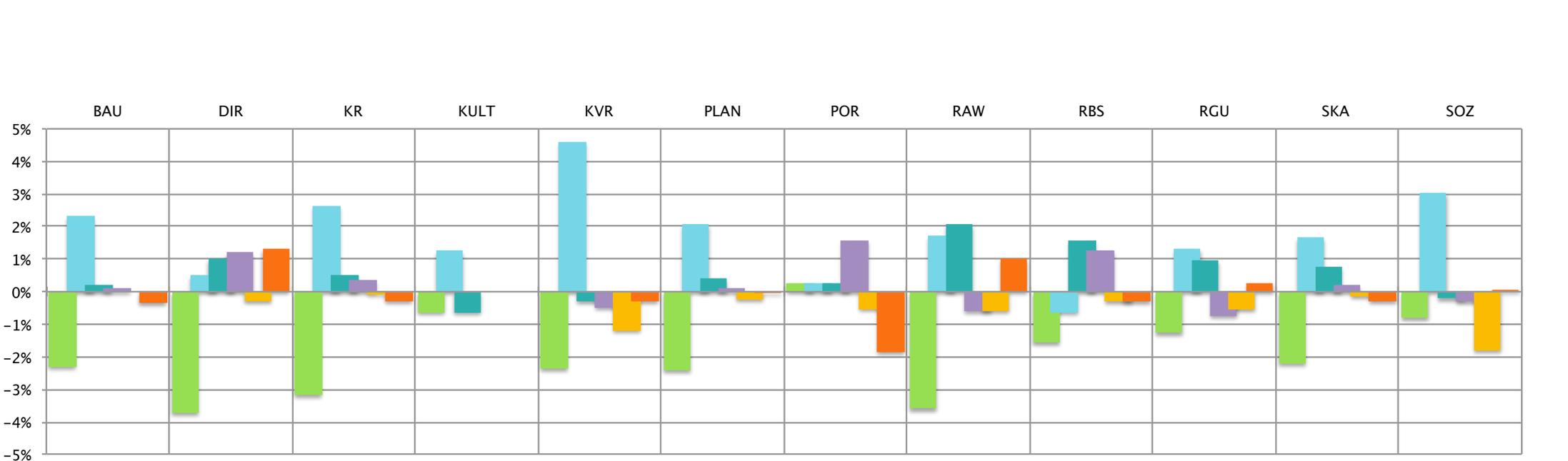


Tätigkeiten am Arbeitsplatz IST



Tätigkeiten am Arbeitsplatz in 5 Jahren

# Veränderung Tätigkeiten am Arbeitsplatz in 5 Jahren



- andere Tätigkeiten
- Austausch mit Kollegen
- eMail | Korrespondenz
- Beratungsgespräch mit Bürgern am AP
- telefonieren | Videotelefonie
- Einzelarbeit

kritisch | Optimierungsbedarf

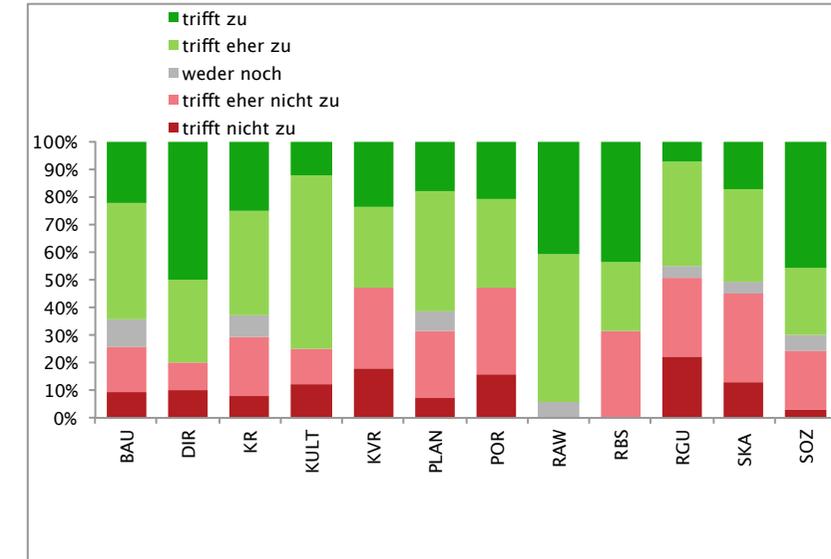
neutral

positiv | günstig

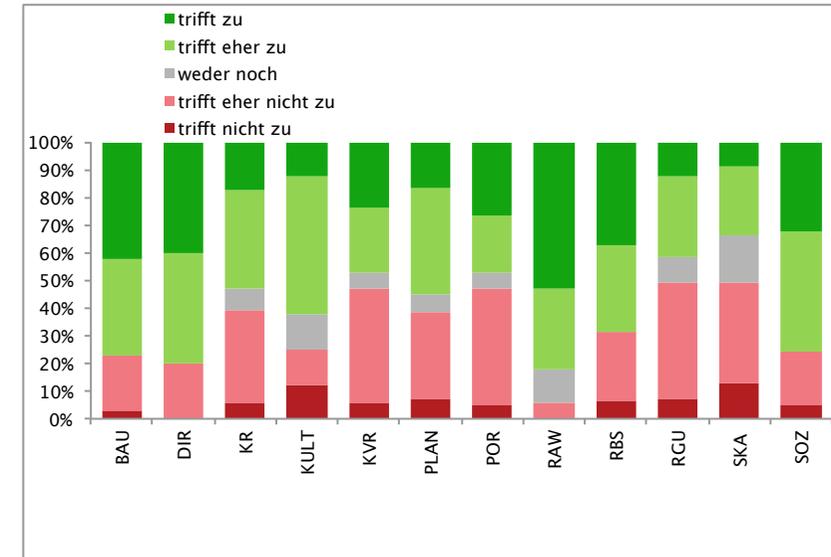
## Nutzungsangebote

- Die Organisationseinheiten bewerten folgende Nutzungsangebote als **nicht ausreichend**:
  - 34 % Rückzugsmöglichkeiten**
  - 37 % Flächen für spontanen internen Austausch**
  - 52% Besprechungsräume
  - 52% Bereiche für Arbeitspausen
- Das **Angebot an gemeinsam genutzter Infrastruktur** [z.B. Kopierer, Ablagen] in Arbeitsplatznähe wird überwiegend **positiv** bewertet.

## Bewertung Nutzungsangebote nach Referaten ...



### ... Rückzugsmöglichkeiten



### ... Flächen für spontanen internen Austausch

kritisch | Optimierungsbedarf

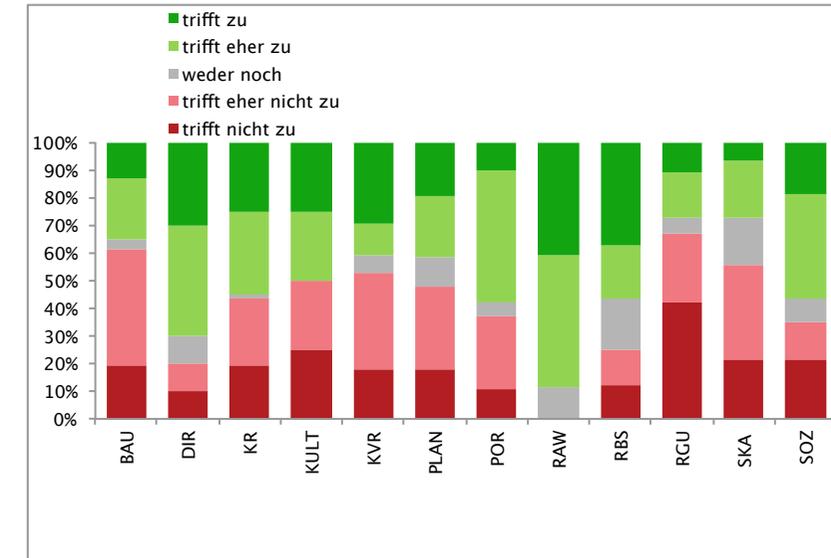
neutral

positiv | günstig

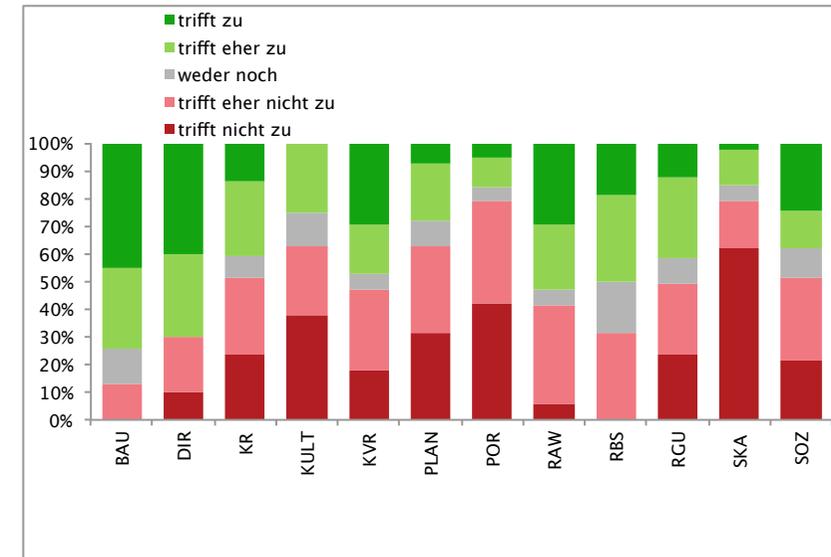
## Nutzungsangebote

- Die Organisationseinheiten bewerten folgende Nutzungsangebote als **nicht ausreichend**:
  - 34 % Rückzugsmöglichkeiten
  - 37 % Flächen für spontanen internen Austausch
  - 52% Besprechungsräume**
  - 52% Bereiche für Arbeitspausen und Entspannung**

## Bewertung Nutzungsangebote nach Referaten ...



### ... Besprechungsräume



### ... Bereiche für Arbeitspausen und Entspannung

kritisch | Optimierungsbedarf

neutral

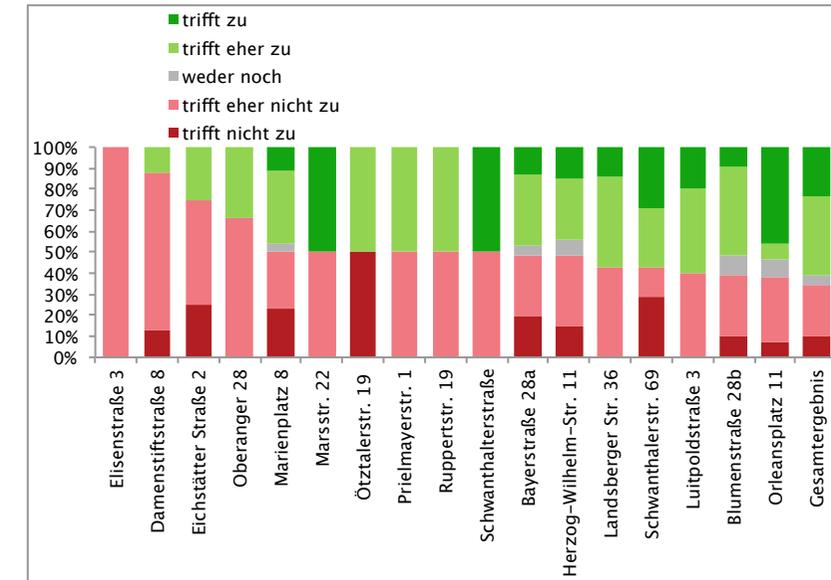
positiv | günstig

## Nutzungsangebote

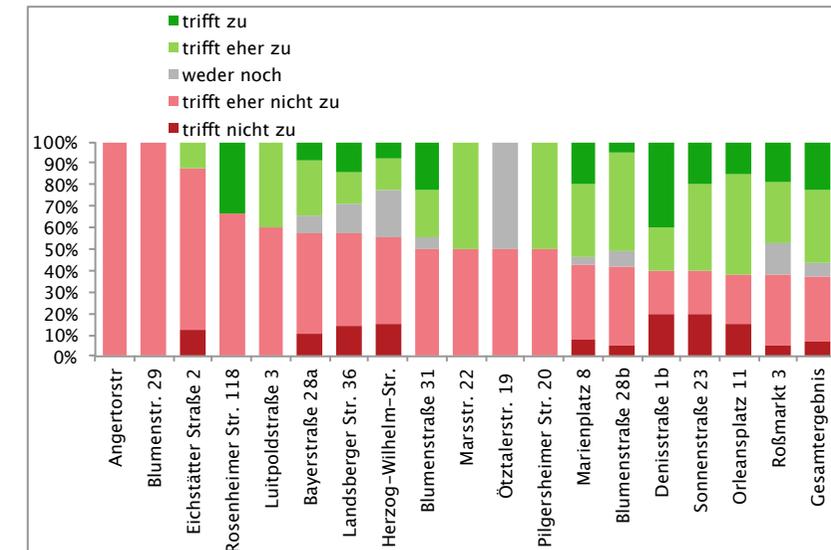
In den verschiedenen Objekten zeigt sich ein differenziertes Bild.

Anbei dargestellt werden die Objekte, die im Hinblick auf das Fehlen der Nutzungsangebote über dem Durchschnitt liegen.

Nach Objekten überdurchschnittlich fehlende ...



... Rückzugsmöglichkeiten > 34%



... Flächen für spontanen internen Austausch > 37%

kritisch | Optimierungsbedarf

neutral

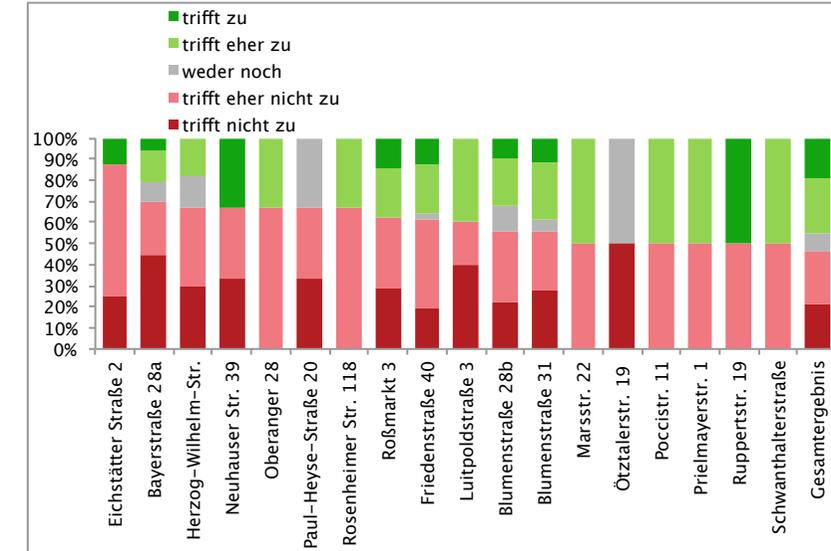
positiv | günstig

## Nutzungsangebote

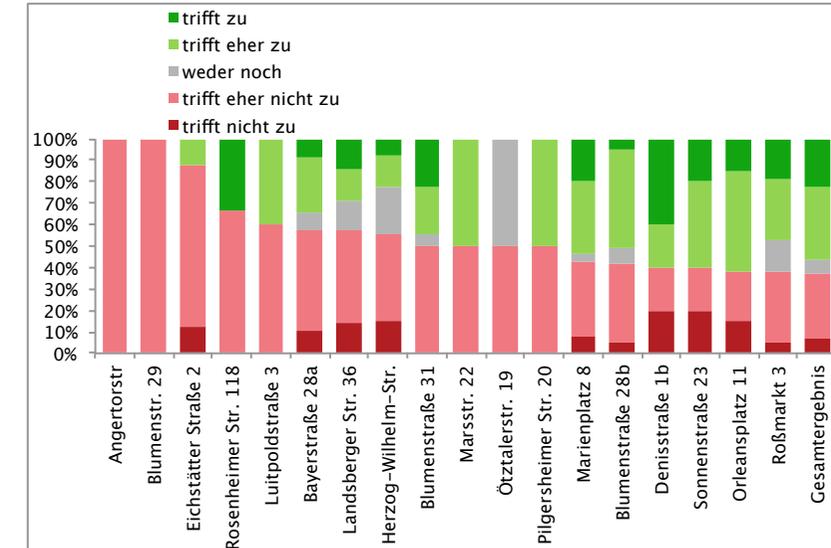
In den verschiedenen Objekten zeigt sich ein differenziertes Bild.

Anbei dargestellt werden die Objekte, die im Hinblick auf das Fehlen der Nutzungsangebote über dem Durchschnitt liegen.

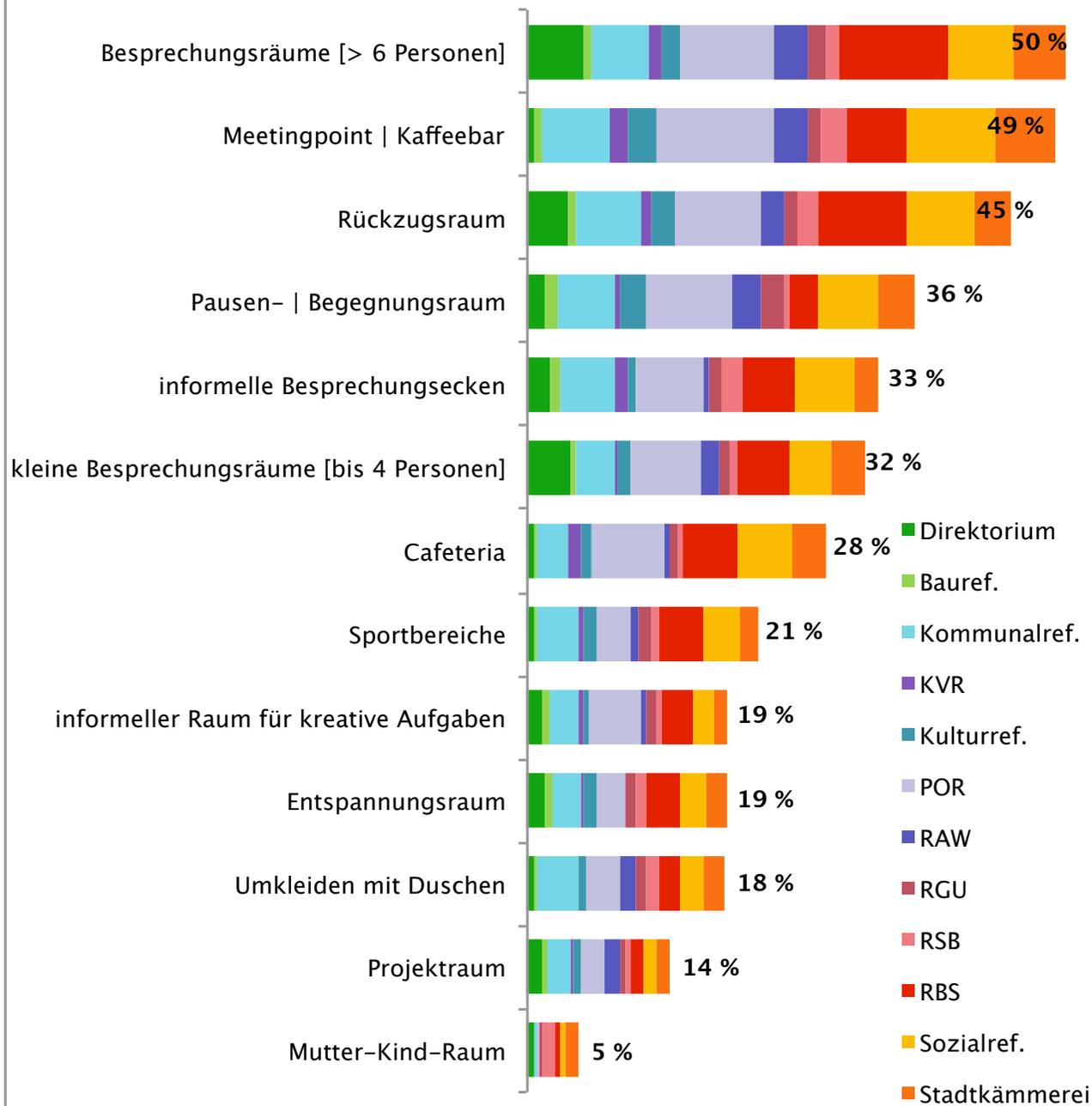
Nach Objekten überdurchschnittlich fehlende ...



... *Besprechungsräume* > 52%



... *Flächen für spontanen internen Austausch* > 52%



## Nutzungsangebote

Die Mitarbeitenden halten anbei dargestellte zusätzliche Raumangebote zur Unterstützung ihrer Arbeit für sinnvoll.

Das Bild nach Organisationseinheiten ist differenziert, wobei den Organisationseinheiten tendenziell folgende zusätzliche Nutzungsangebote am wichtigsten sind:

- Besprechungsräume > 6 Personen
- Meetingpoints | Kaffeebar
- Rückzugsräume
- Pausen- | Begegnungsräume
- Informelle Besprechungsecken

Die Prozentangaben beziehen sich auf die Häufigkeit der Nennungen aus den Organisationseinheiten.

kritisch | Optimierungsbedarf

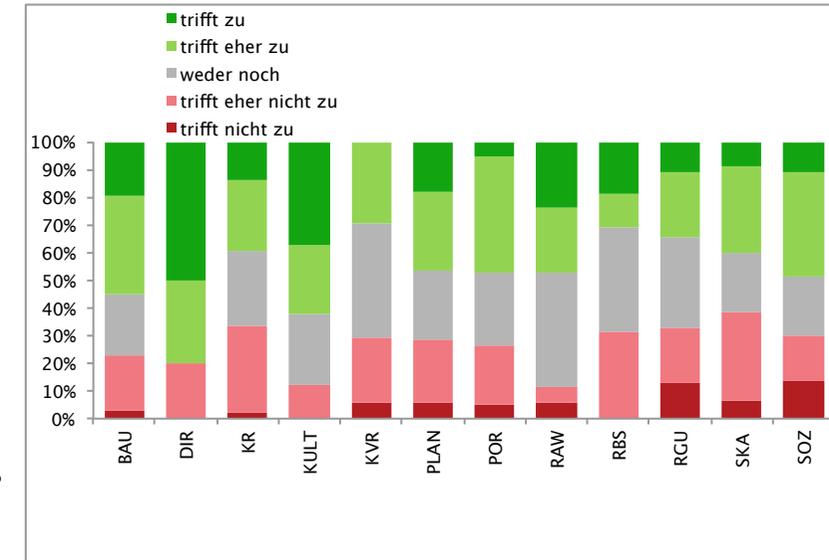
neutral

positiv | günstig

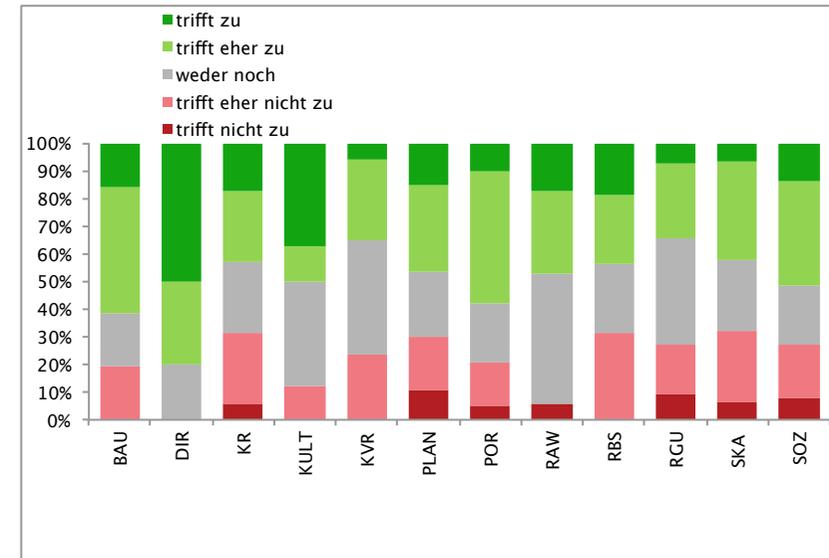
## Zusammenarbeit und Kreativität

- Knapp ein Drittel der Führungskräfte findet, dass das jetzige Bürokonzept **Zusammenarbeit** und **Wir-Gefühl** [eher] nicht fördert.
- Über **40%** der Führungskräfte empfindet, dass das heutige Arbeitsumfeld **nicht ausreichend Raum für kreative Arbeitsprozesse** bietet.
- Auffällig ist, dass ca. **ein Drittel** die Fragen nach der Bewertung des Arbeitsumfeldes im Hinblick auf die Förderung von **Wir-Gefühl** und **Zusammenarbeit** sowie **ausreichend Raum für kreative Arbeitsprozesse** **neutral** bewertet.

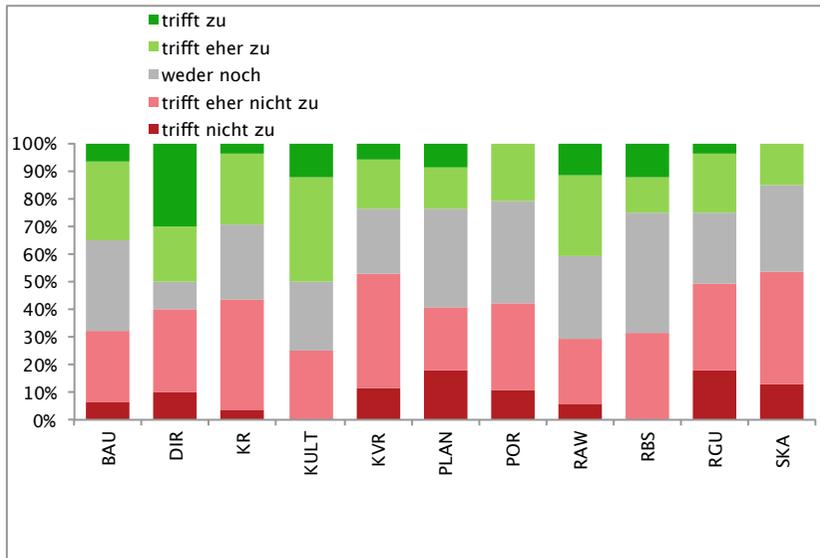
Bewertung Arbeitsumfeld nach Referaten bezogen auf ...



... *Wir-Gefühl*



... *Zusammenarbeit*



... *Raum für kreative Arbeitsprozesse*

kritisch | Optimierungsbedarf

neutral

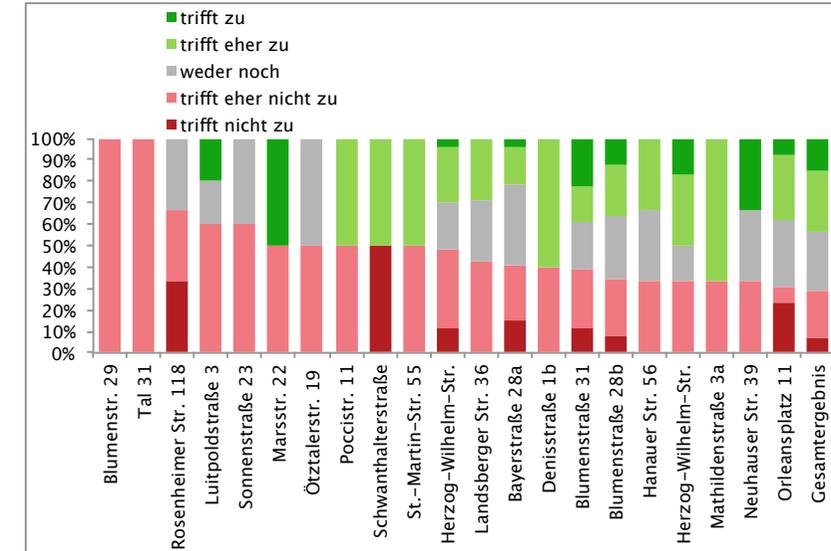
positiv | günstig

## Zusammenarbeit und Kreativität

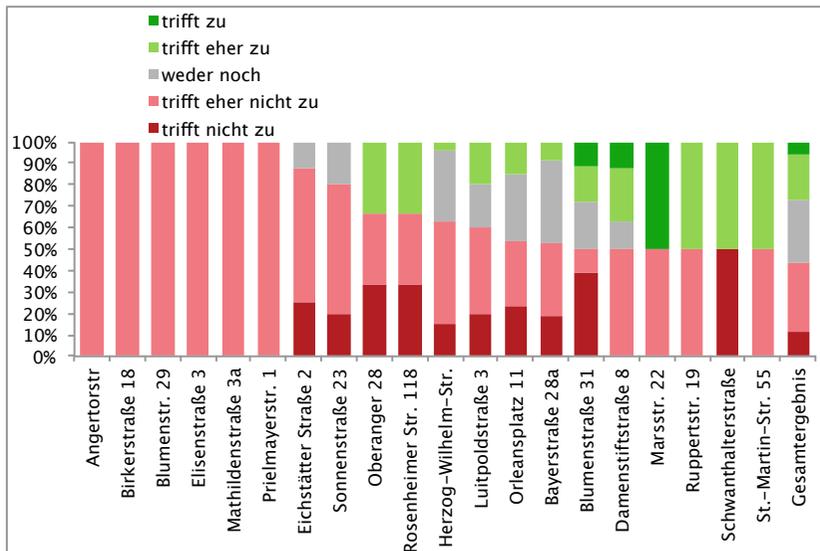
In den verschiedenen Objekten zeigt sich ein differenziertes Bild.

Anbei dargestellt werden die Objekte, deren kritische Bewertung über dem Durchschnitt liegen.

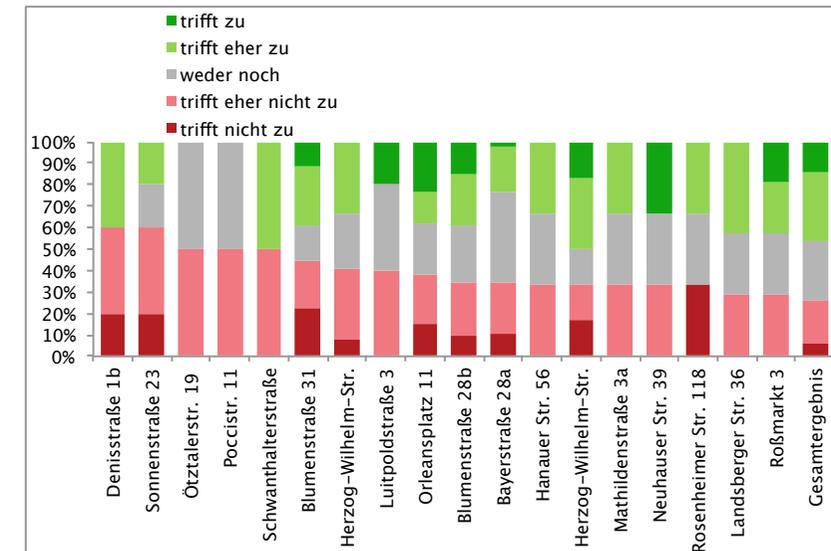
Bewertung Arbeitsumfeld nach Objekten bezogen auf ...



... Wir-Gefühl > 30% kritisch



... Raum für kreative Arbeitsprozesse > 42% kritisch



... Zusammenarbeit > 27% kritisch

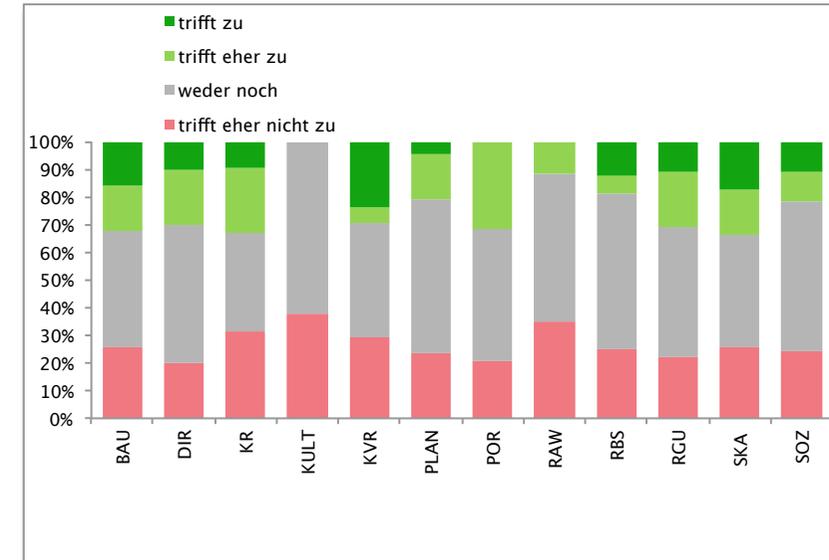
kritisch | Optimierungsbedarf

neutral

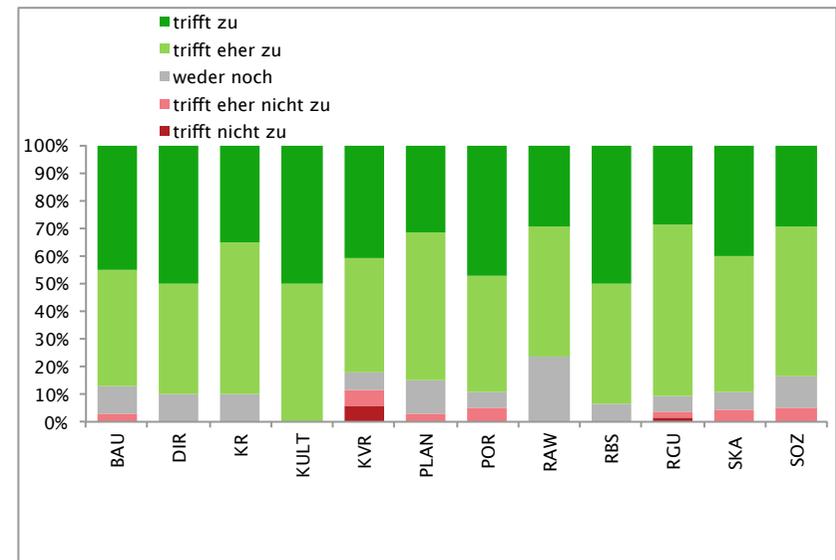
positiv | günstig

## Zusammenarbeit und Kreativität

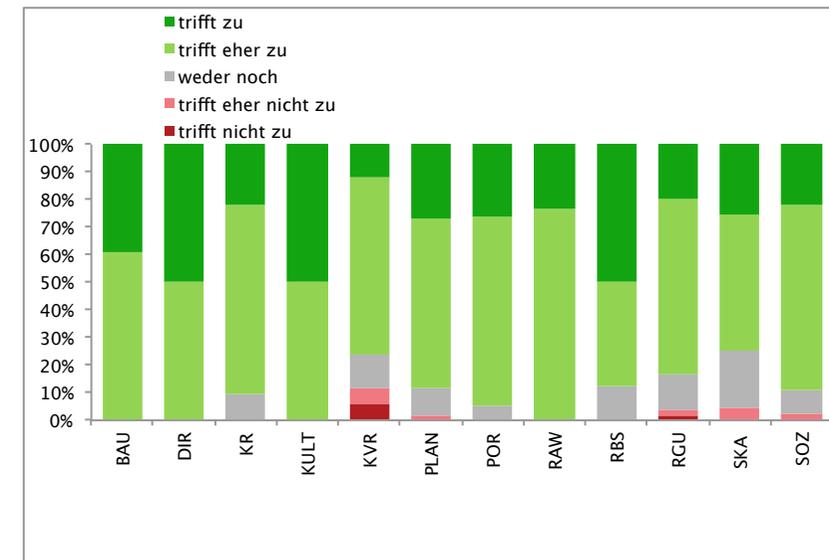
- Die Frage, ob viele **Informationen im spontanen Austausch mit Kollegen** gewonnen werden, wird mit **47%** zu einem erstaunlich hohen Anteil **neutral** bewertet.
- Dennoch empfindet mit **88%** die Mehrheit, dass bei **informellen Begegnungen** häufig **nützliche Fachgespräche** stattfinden.
- Ebenso empfindet mit **88%** die überwiegende **Mehrheit** die **Kommunikation in der Organisationseinheit** als **zufriedenstellend**.



Informationsgewinnung im spontanen Austausch



Zufriedenstellende Kommunikation im SG



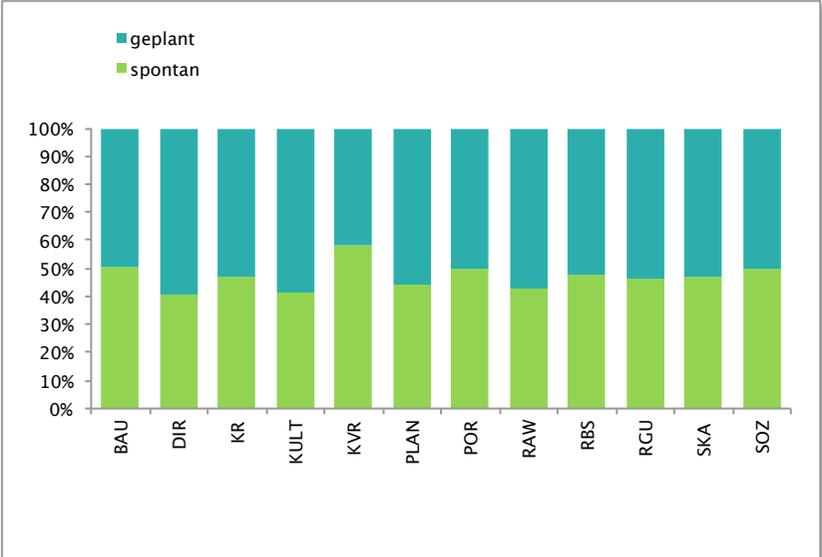
Nützliche Fachgespräche bei informellen Begegnungen 24

# Fachgespräche

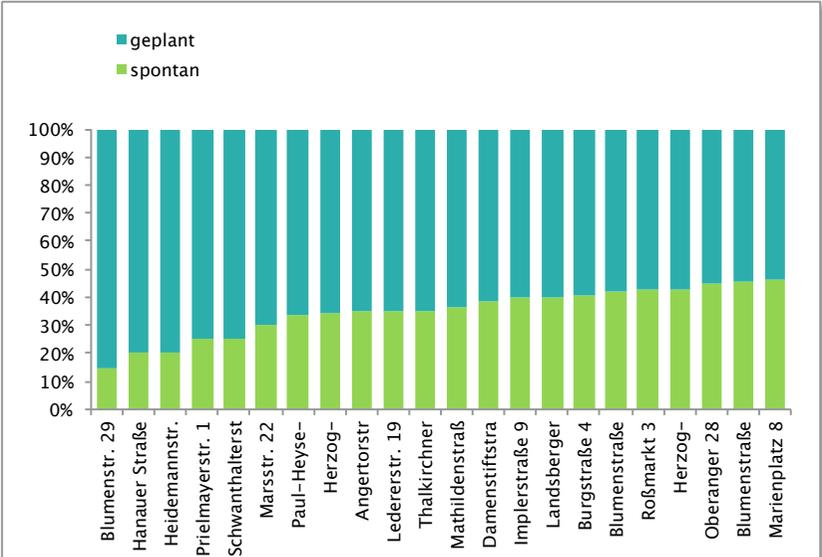
Fachgespräche finden durchschnittlich zu **53% geplant** statt, wobei beim **Direktorium**, dem **Kulturreferat** sowie dem **Referat für Arbeit und Wirtschaft** der Anteil bei annähernd **60%** liegt.

Die Auswertung nach Objekten lässt keinen Rückschluss vom Anteil der geplanten Fachgespräche auf die Bewertung des Arbeitsumfeldes im Hinblick auf Wir-Gefühl, Zusammenarbeit und Raum für kreative Arbeitsprozesse zu. Ebenso wenig besteht ein Bezug zu fehlenden Flächen für spontanen internen Austausch. Lediglich die Blumenstraße 29 legt einen Zusammenhang dieser Aspekte nahe.

Ein hoher Anteil von geplanten Fachgesprächen scheint bei der LHM nicht direkt vom räumlichen Umfeld abhängig zu sein.



Fachgespräche nach Referaten



Verteilung Fachgespräche nach Objekten

kritisch | Optimierungsbedarf

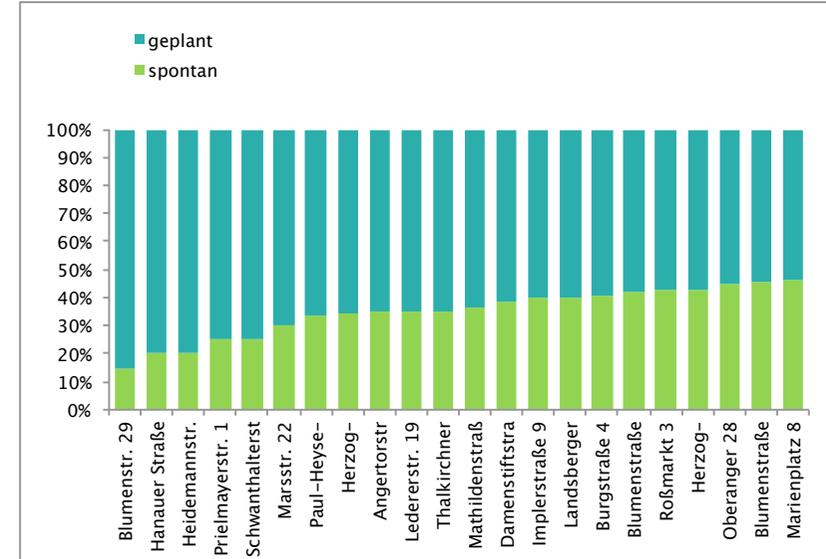
neutral

positiv | günstig

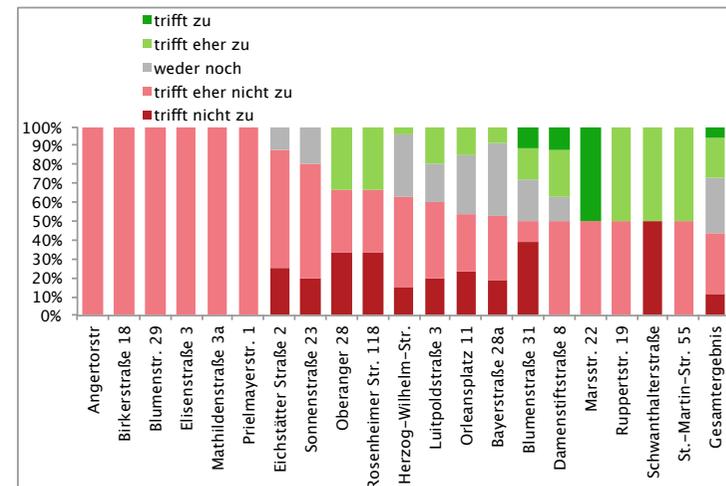
## Bewertung Kommunikationsverhalten | Arbeitsumfeld

Die Auswertung nach Objekten lässt keinen Rückschluss vom Anteil der geplanten Fachgespräche auf die Bewertung des Arbeitsumfeldes im Hinblick auf Wir-Gefühl, Zusammenarbeit und Raum für kreative Arbeitsprozesse zu. Ebensovienig besteht ein Bezug zu fehlenden Flächen für spontanen internen Austausch. Lediglich die Blumenstraße 29 legt einen Zusammenhang dieser Aspekte nahe.

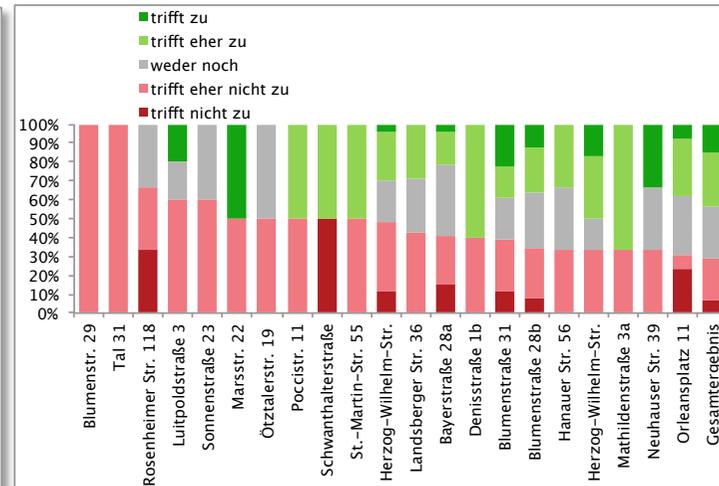
Ein hoher Anteil von geplanten Fachgesprächen scheint bei der LHM nicht direkt vom räumlichen Umfeld abhängig zu sein.



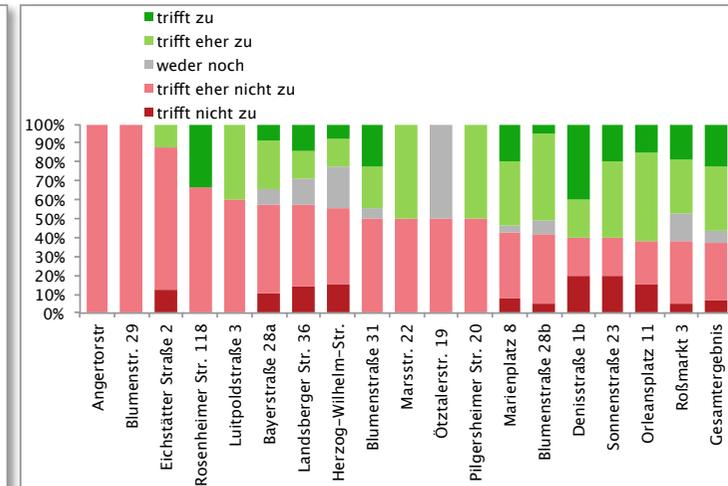
Verteilung Fachgespräche nach Objekten



Raum für kreative Arbeitsprozesse kritisch



Wir-Gefühl kritisch



Fehlende Flächen für spontanen internen Austausch

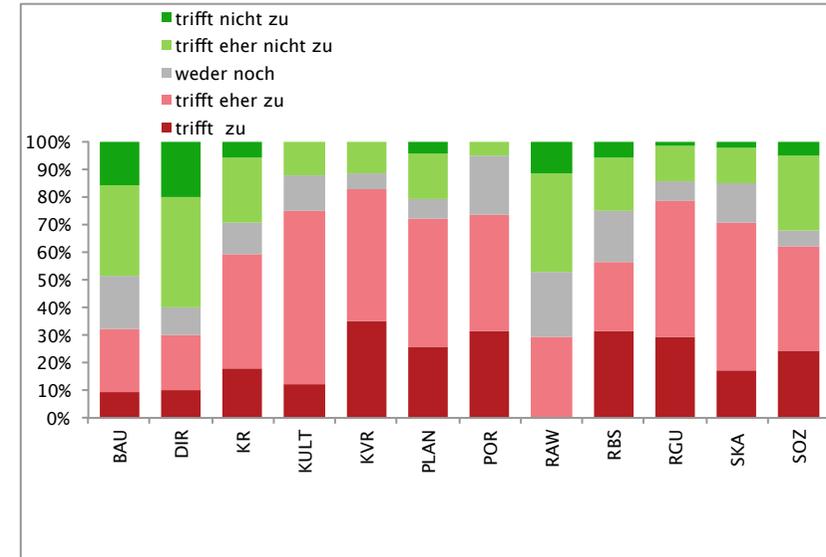
kritisch | Optimierungsbedarf

neutral

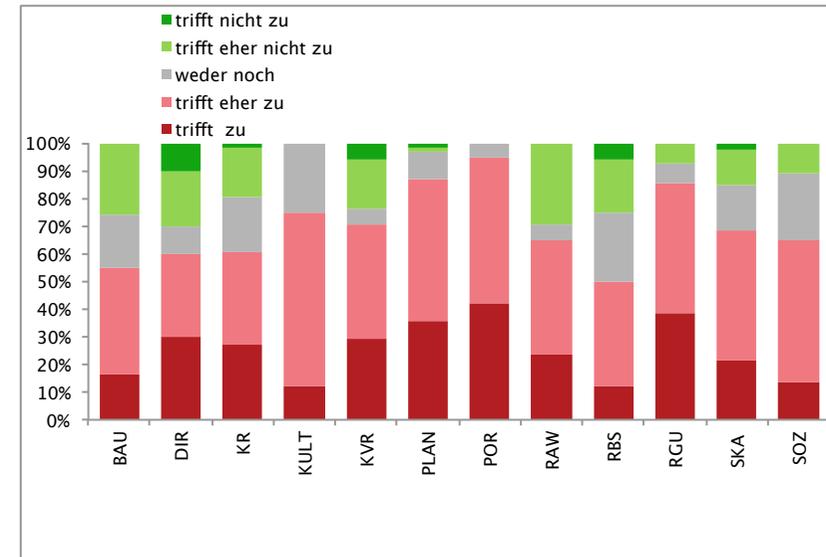
positiv | günstig

## Konzentration

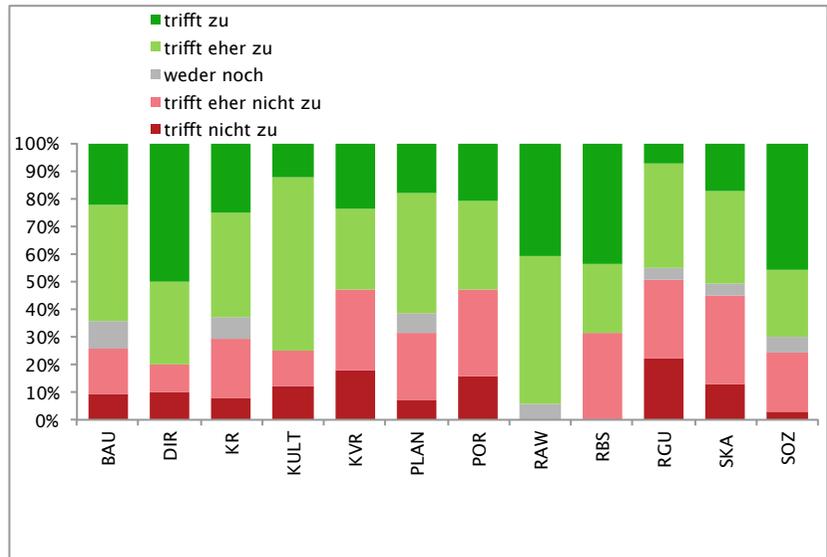
- Etwa **2/3 der Mitarbeitenden** fühlen sich durch Geräusche und Gespräche sowie durch Unterbrechungen **bei der Arbeit beeinträchtigt** und werden häufig unterbrochen.
- Dennoch glaubt ca. **die Hälfte**, dass **Informationsaustausch** während der Arbeitszeit **ohne zu stören möglich** ist.
- **Entsprechend der Beeinträchtigung** bewerten die Referate das **Fehlen von Rückzugsmöglichkeiten**. Lediglich beim Kulturreferat werden zwar die Störungen als hoch empfunden, der Mangel an Rückzugsmöglichkeiten wird jedoch nicht so hoch bewertet.



*Beeinträchtigung durch Geräusche und Gespräche*



*Häufige Unterbrechungen*



*Fehlende Rückzugsmöglichkeiten*

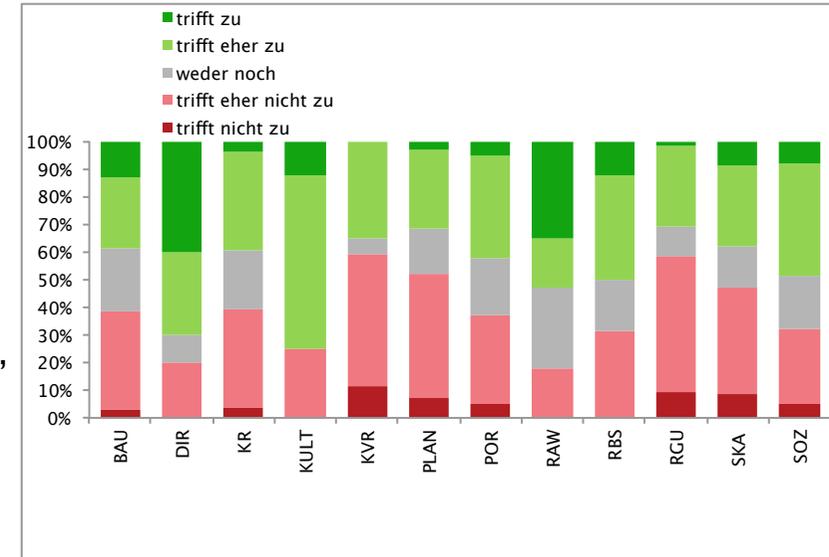
kritisch | Optimierungsbedarf

neutral

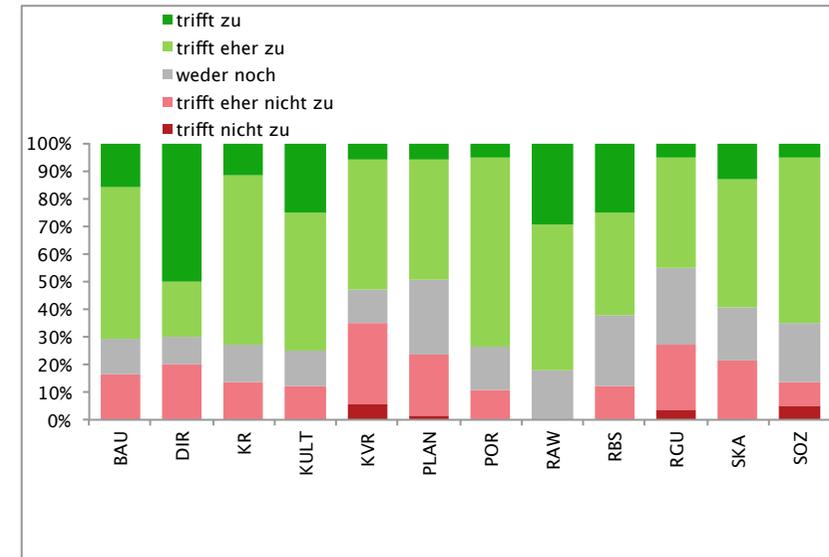
positiv | günstig

## Konzentration

- Trotz des hohen Störungsgrades können immerhin **40% Aufgaben in Ruhe bearbeiten**, genauso viele sehen das jedoch als **nicht gegeben** an.
- Im Gegensatz zur Bewertung des Störungsgrades durch Geräusche und Unterbrechungen, glauben dennoch **61% der Führungskräfte**, dass in der Organisationseinheit **konzentriert gearbeitet** werden kann, wobei dies in den Referaten mit hohem Störungsgrad entsprechend weniger gegeben ist.



*Aufgabenbearbeitung in Ruhe*



*Im Großen und Ganzen konzentriertes Arbeiten*

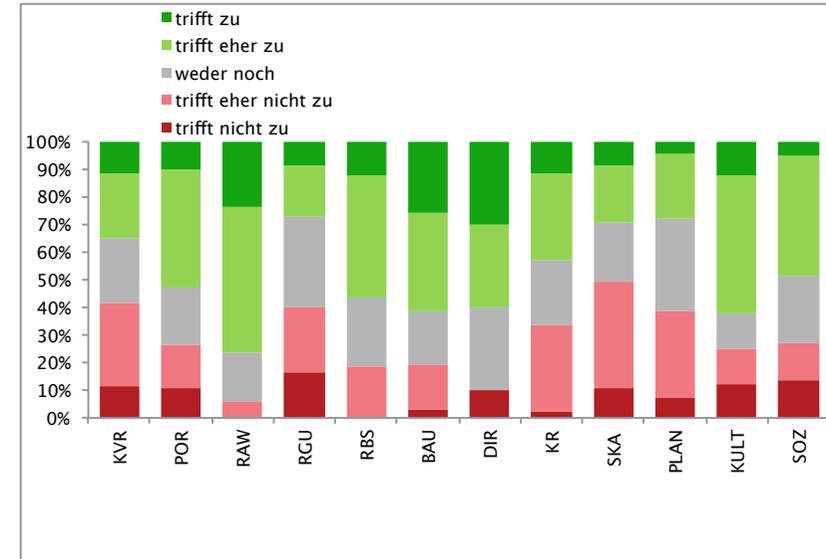
kritisch | Optimierungsbedarf

neutral

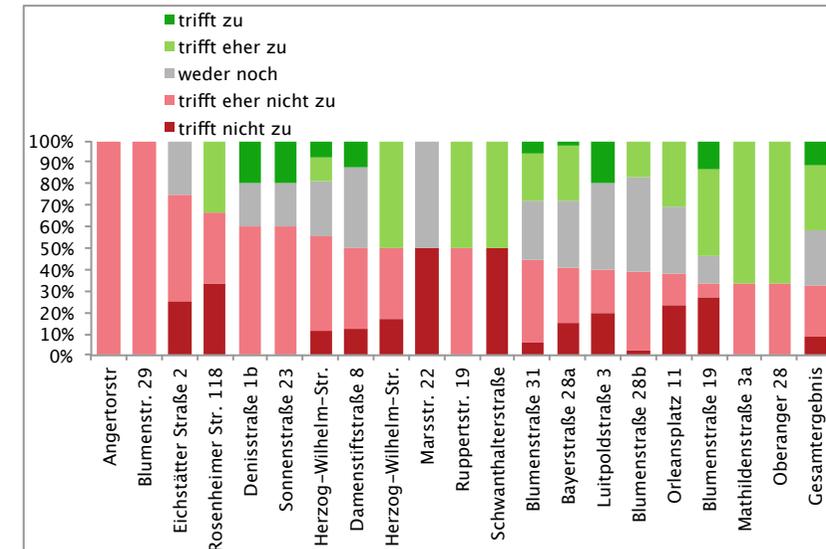
positiv | günstig

## Effektivität

Lediglich 41% sehen **effektives Arbeiten** durch das **aktuelle Raumkonzept** unterstützt. Auch hier ist die Bewertung mit einem relativ hohen Anteil von 26% **neutral**.



Effektives Arbeiten aktuelles Raumkonzept



Effektives Arbeiten nach Objekten > Durchschnitt

kritisch | Optimierungsbedarf

neutral

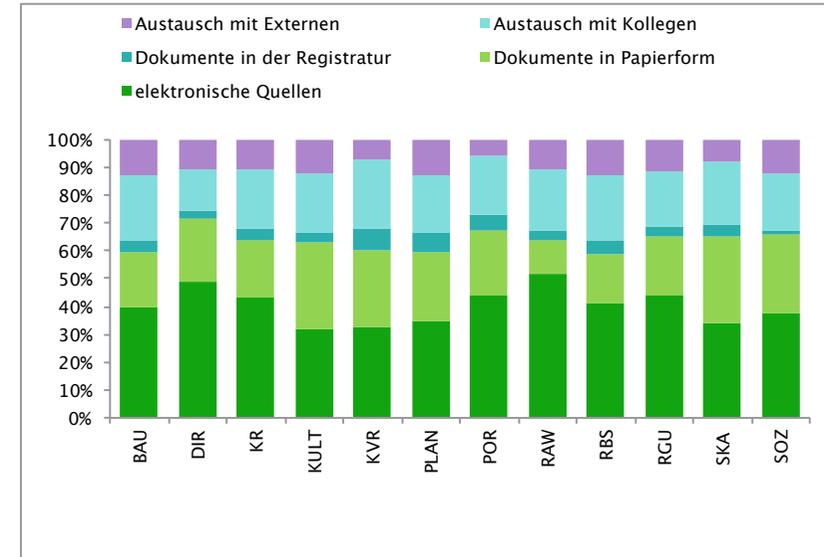
positiv | günstig

## Informationsquellen

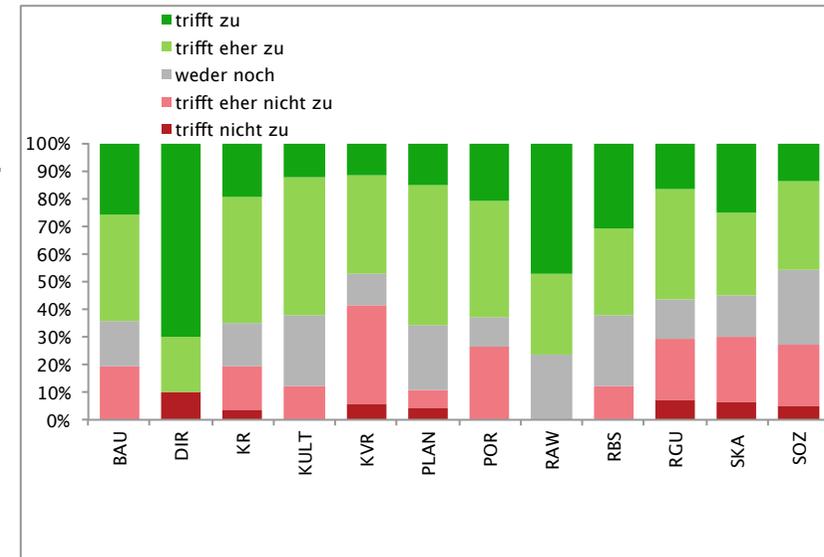
Die Informationen für die tägliche Arbeit werden aus folgenden Informationsquellen bezogen:

- 40% elektronische Quellen
- 24% Dokumente in Papierform
- 5% Dokumente in der Registratur
- 21% Austausch mit Kollegen
- 11% Austausch mit Externen

Wenngleich knapp 30% der Informationsquellen aus Papierquellen bestehen, erledigen dennoch 61% der Mitarbeitenden ihre Aufgaben überwiegend elektronisch.



Informationsquellen



Elektronische Abwicklung der Aufgaben

kritisch | Optimierungsbedarf

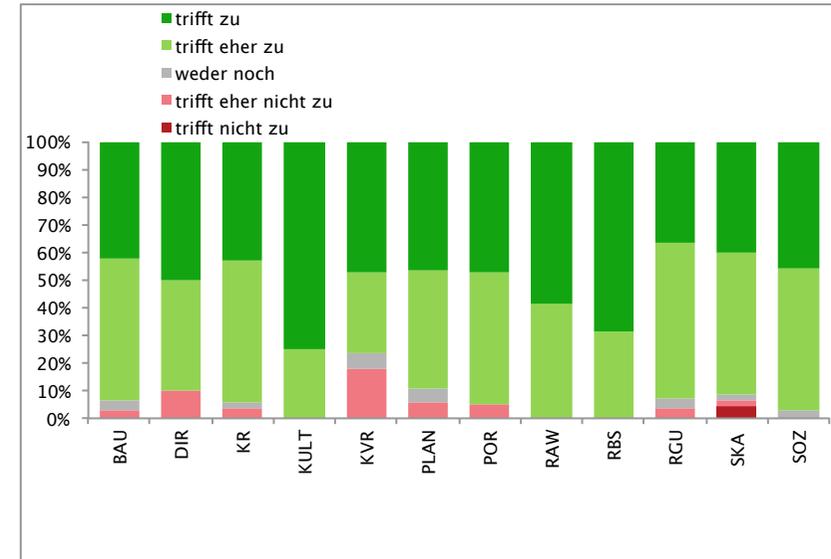
neutral

positiv | günstig

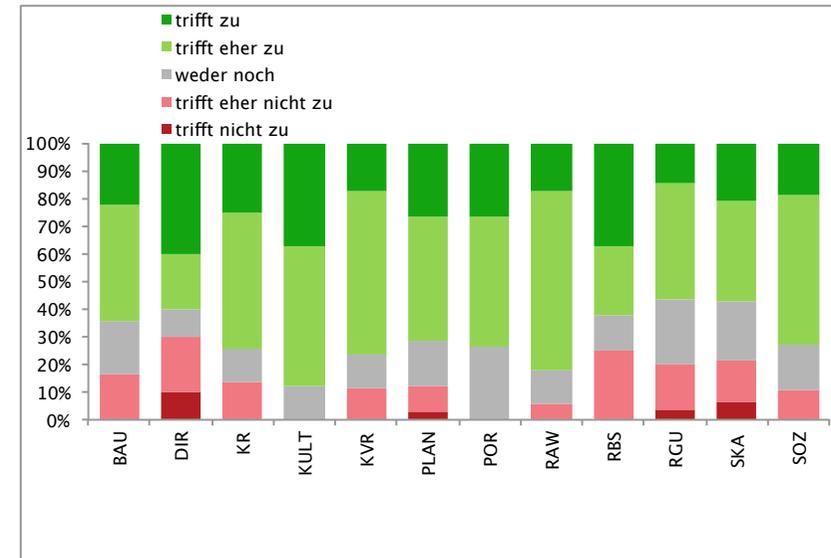
## Organisationskultur

Die Organisationskultur wird überwiegend positiv bewertet:

- Mit **93%** sieht die überwiegende Mehrheit **Freiräume für informelle Gespräche** durch die Arbeitskultur gewährleistet.
- Immerhin **68%** glauben, dass die Unternehmenskultur **Teamarbeit und Teamgeist** fördert.



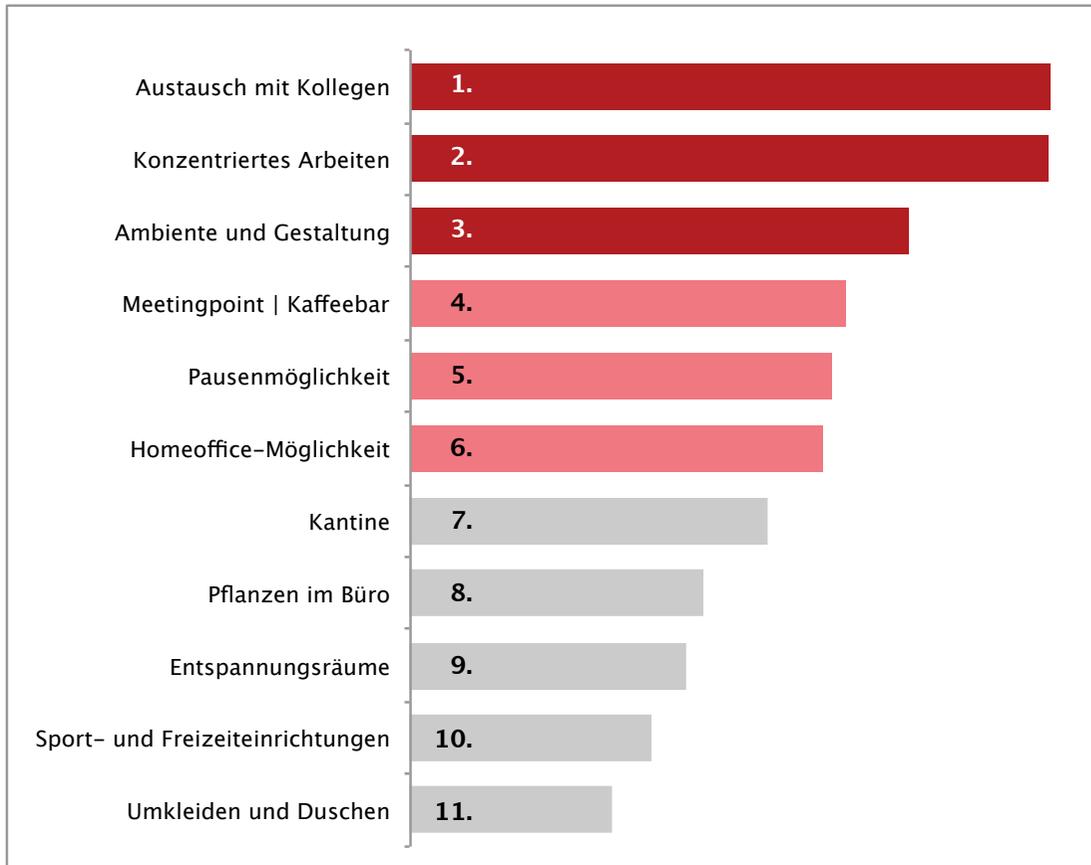
*Freiräume für informelle Gespräche*



*Unternehmenskultur fördert Teamarbeit und Teamgeist* 31

# Prioritäten

*Priorisierung der dargestellten Themen in den Referaten.*



Referat	Austausch mit Kollegen	Konzentriertes Arbeiten	Ambiente und Gestaltung	Meetingpoint   Kaffeebar	Pausenmöglichkeit	Homeoffice-Möglichkeit	Kantine	Pflanzen im Büro	Entspannungsräume	Sport- und Freizeiteinrichtungen	Umkleiden und Duschen
BAU	2,1	2,0	4,1	6,1	5,6	6,3	5,7	7,6	8,7	8,5	9,4
DIR	1,8	1,6	4,5	5,1	5,4	5,3	8,4	7,6	8,6	8,4	9,3
KR	1,7	2,1	4,5	5,4	5,7	5,7	6,9	8,1	8,7	8,4	8,6
KULT	1,6	2,4	3,9	5,6	5,5	4,9	7,6	7,3	8,1	8,8	10,4
KVR	1,8	1,9	3,6	6,6	5,4	7,1	6,2	7,9	7,6	8,6	9,3
PLAN	2,0	1,7	4,0	5,0	5,9	5,9	6,9	8,3	8,1	8,9	9,3
POR	1,8	1,9	4,6	5,1	5,7	5,0	6,2	8,2	8,6	9,4	9,6
RAW	1,8	1,8	4,4	4,9	5,6	4,8	8,9	7,8	7,9	8,8	9,4
RBS	2,0	2,1	4,0	4,6	5,7	5,6	7,3	7,0	8,1	9,3	10,4
RGU	1,7	1,6	4,4	5,7	5,4	6,1	6,1	8,2	8,2	8,6	9,9
SKA	1,8	2,1	4,5	5,2	5,8	5,3	6,7	7,7	8,0	9,2	9,8
SOZ	1,6	1,8	4,6	5,6	5,3	6,1	7,2	7,6	7,7	8,8	9,7
<b>Rang (Mittelwert)</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>4,3</b>	<b>5,4</b>	<b>5,6</b>	<b>5,8</b>	<b>6,8</b>	<b>7,9</b>	<b>8,2</b>	<b>8,8</b>	<b>9,5</b>

### Anwesenheit am Arbeitsplatz

- Lediglich **19%** der Mitarbeitenden haben nach Einschätzung der Führungskräfte aktuell eine **Anwesenheit am Arbeitsplatz > 70%**! In 5 Jahren werden es voraussichtlich nur noch 5% sein. Dabei sind Teilzeitpensen noch nicht berücksichtigt. Es ist davon auszugehen, dass die **durchschnittliche Anwesenheit** bereits **aktuell** deutlich **unter 70%** liegt.
- Durchschnittlich wird in den nächsten 5 Jahren insbesondere die Anwesenheit **am Arbeitsplatz** um ca. **8% abnehmen**, vor allem zugunsten eines **Anstiegs** von **Homeoffice** auf **8%** und einer leichten Zunahme von **Videokonferenzen** | **Videotelefonie** auf **2%**.
- **In 5 Jahren** liegt die **Anwesenheit am Arbeitsplatz** nach Einschätzung der Führungskräfte bei **52% der Mitarbeitenden** bei **≤ 50%**!
- Neben der Arbeit am Arbeitsplatz haben insbesondere **Besprechungen** und **Projektarbeit** eine hohe Bedeutung.
- Die Tätigkeitsprofile der Organisationseinheiten zeigen ein **sehr differenziertes Bild**. Eine Einteilung in **wenige typische Profile** würde vielen Sachgebieten **nicht gerecht** werden.

## Nutzungsangebote

Die Führungskräfte bewerten folgende **Nutzungsangebote** als **nicht ausreichend**:

- 34% Rückzugsmöglichkeiten
- 37% Flächen für spontanen internen Austausch
- 52% Besprechungsräume
- 52% Bereiche für Arbeitspausen und Entspannung

## Prioritäten Arbeitsumfeld

Die Führungskräfte sehen folgende Prioritäten für das Arbeitsumfeld

1. Kommunikation UND Konzentration [gleichwertig gewichtet]
2. Flexibilität
3. Ambiente und Gestaltung
4. Meetingpoints | Kaffeebar
5. Pausenmöglichkeit
6. Homeoffice Möglichkeit

## Arbeitskultur und Kreativität

- Auffällig ist, dass ca. ein Drittel die Fragen nach der Bewertung des Arbeitsumfeldes im Hinblick auf die Förderung von **Wir-Gefühl** und **Zusammenarbeit** sowie ausreichend **Raum für kreative Arbeitsprozesse neutral** bewertet.
- Die **Organisationskultur** [Freiräume für informelle Gespräche, Förderung von Teamarbeit und Teamgeist] wird überwiegend **positiv bewertet**.

## Konzentration

- Etwa **2/3 der Mitarbeitenden** fühlen sich durch Geräusche und Gespräche sowie durch Unterbrechungen **bei der Arbeit beeinträchtigt** und werden häufig unterbrochen, was der Bewertung des Angebots von Rückzugsräumen entspricht.
- Trotz des hohen Störungsgrades können immerhin **40% Aufgaben in Ruhe bearbeiten, genauso viele** sehen das jedoch als **nicht gegeben** an.
- Im Gegensatz zur Bewertung des Störungsgrades durch Geräusche und Unterbrechungen, glauben dennoch **61%** der Führungskräfte, dass in ihren Organisationseinheiten **konzentriert gearbeitet** werden kann.

### Effektivität

Lediglich **41%** sehen **effektives Arbeiten** durch das **aktuelle Raumkonzept** unterstützt. Auch hier ist die Bewertung mit einem relativ hohen Anteil von **26% neutral**.

### Informationsquellen

Knapp **30% der Informationsquellen** bestehen **aus Papierquellen**. Dennoch erledigen **61%** der Mitarbeitenden ihre **Aufgaben überwiegend elektronisch**.

### Allgemein

Insgesamt lässt eine **Betrachtung** der Ergebnisse **nach Objekten keine direkten Rückschlüsse** zu.

congena GmbH

[Redacted text block]