Auf zu neuen Ufern!

Ob Behörden „New Work“ wirksam unterstützen, entscheidet sowohl über die Bindung der Mitarbeitenden als auch über die Attraktivität für Bewerbende. Dabei reichen bloße Zusagen zur Ausweitung der Homeoffice-Intensität nicht aus. Was es stattdessen bedarf, zeigt dieser Beitrag ebenso wie Erfahrungen der Berliner Senatsverwaltung für Finanzen.

Verfasst von

© privat

Françoise Lancelle
Die Autorin ist Referatsleiterin in der Senatsverwaltung für Finanzen, Berlin. Kontakt: francoise.lancelle@senfin.berlin.de

© privat

Kai Peters
Die Diplom-Volkswirtin ist Geschäftsführerin der Peters & Co. GmbH Unternehmensberatung, Hamburg. Info: www.peters-co.de

Eine Standard-Definition des Begriffs „New Work“ gibt es nicht. Wir, die Autorinnen dieses Beitrags, machen uns folgende Interpretation des Begriffs zu eigen, da sie unseren Erfahrungen nach der Auffassung vieler Beschäftigter und Interessierten im öffentlichen Dienst entspricht: „New Work ist eine Art und Weise, Arbeit und Zusammenarbeit so zu gestalten, dass ein möglichst hohes Maß an Selbstbestimmung, Sinnhaftigkeit, Einflussnahme und Kompetenz von jedem Einzelnen am Arbeitsplatz praktiziert werden kann.“ New Work ist also nicht identisch mit einzelnen Aspekten wie effiziente IT-Fachverfahren oder Homeoffice, sondern ist umfassender zu sehen. Welche Aspekte der Definition Priorität haben und besonders motivationsrelevant sind, muss behördenindividuell festgestellt werden.

Die Realität in Behörden lässt sich umschreiben mit „viel Old Work mit einigen Lichtblicken“. Das Corona-Virus war ein Treiber für New-Work-Elemente wie die Homeoffice-Praxis in den öffentlichen Verwaltungen. In den meisten Ämtern, wie Erfahrungen aus der Organisationsberatung zeigen, befinden sich die Beschäftigten in mindestens 20 Prozent ihrer Zeit im Homeoffice und sind dafür mit mobilen Endgeräten viel besser als früher ausgestattet. Manche empfinden sich darum schon mittendrin im „neuen Arbeiten“, wenngleich die One-Device-Strategie oft noch nicht umgesetzt ist.

Damit sind Ämter dem New-Work-Wandel in Unternehmen zwar auf den Fersen, aber längst nicht auf gleicher Höhe mit ihnen. Beispielsweise wirbt die Hamburger Sparkasse, kurz Haspa, als unabhängige öffentliche Einrichtung bereits seit Längerem mit einem vielschichtigen kulturellen Wandel in der eigenen Arbeitswelt. Dazu gehören zum Beispiel eine inspirierende neue Leitbildvision, moderne Raumkonzepte, partizipative Arbeitsweisen sowie Durchlässig-

Kompakt

- Verwaltungen, die „New Work“ bieten, sind attraktive Arbeitgeberinnen.
- Punktuelle Zusagen wie Homeoffice-Versprechen in Jahres- und Bewerbungsgesprächen allein sind nicht zielführend, unabgestimmt können sie sogar kontraproduktiv für die Zusammenarbeit sein.
- Notwendig ist eine breite, an den tatsächlichen Bedürfnissen ausgerichtete systematische Herangehensweise, um die Behördenwirklichkeit Richtung New Work zu verändern.

© mbbirdy/Getty Images/iStock

keit und Transparenz in der Kommunikation und Kultur. Wer eine Haspa-Filiale betritt, den weht auch als Kundin oder Kunde das „Neue“ an: offene räumliche und personelle Konzepte, die der Leitidee „Berater werden zu Nachbarn“ folgen, überraschen. Die Filiale wird die Bühne für den Kiez. Bei der Gestaltung des neuen Bürokonzepts orientiert sich die Haspa am Activity-based-Working-Prinzip. Dabei wählen die Beschäftigten den Arbeitsort so, wie er für sie am besten zur Erfüllung ihrer Aufgaben passt. Feste Arbeitsplätze oder Einzelbüros gibt es in der neuen Haspa-Zentrale nicht – das gilt auch für den Vorstand.

In manchen Behörden registrieren wir in der Organisationsberatung eine Homeoffice-bedingte Abwesenheit von bis zu 70 Prozent bei zugleich unverändert fest zugeordneten Einzelräumen. Die persönliche Kooperation und Kommunikation leiden. Besprechungsräume sind oft knapp und entsprechen nicht den funktionalen Anforderungen. Noch immer ist teilweise wertvoller Besprechungsraum als „Erbhof“ für die Abteilungsleitungen persönlich reserviert und in ihre festen Arbeitsräume integriert. Spontane Austauschräume für alle fehlen häufig ganz. Feste Tage, an denen das ganze Team verlässlich anwesend ist, sind nicht die Regel. Dazu kommen Teams, die von der internen digitalen Kommunikation technikbedingt völlig ausgeschlossen sind. Die Durchlässigkeit der Kommunikation über Hierarchieebenen und Abteilungsgrenzen hinweg wird oft als mangelhaft empfunden. Nicht zuletzt tun sich Führungskräfte schwer, hybride Führung motivierend zu praktizieren. Kontrollverlust wird beklagt, wenn es nicht täglich persönlichen „Zugriff“ auf die Mitarbeitenden gibt.

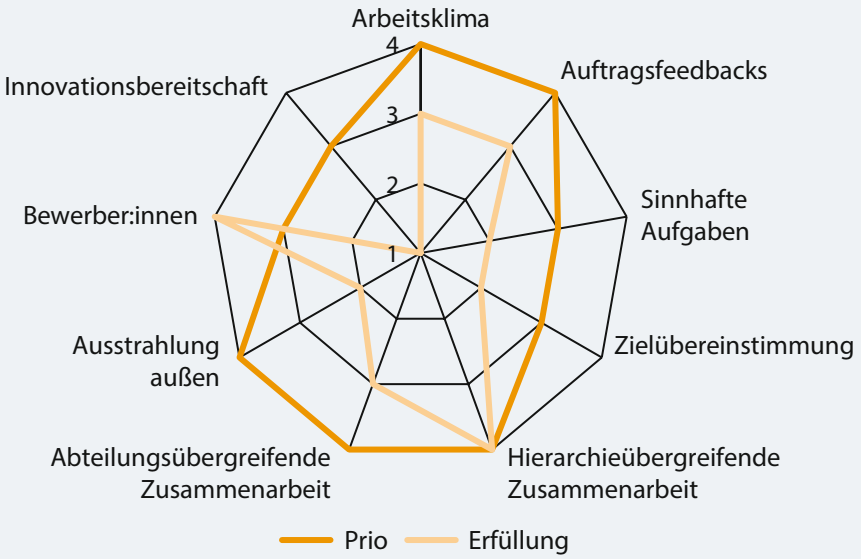
Bereits vor der Pandemie New Work gearbeitet

Herausforderungen wie diese kennt auch die Senatsverwaltung für Finanzen (SenFin) in Berlin. Sie verzeichnete seit dem Jahr 2017 einen deutlichen Zuwachs an Beschäftigten. Etwa 36 Prozent von ihnen waren in alternierender Telearbeit tätig und nutzten den Standardarbeitsplatz nicht mehr an allen Wochentagen. Daher wurde ab 2019 – und damit vor der Corona-Pandemie – das Pilotprojekt „Arbeit mal Anders – zukunftsfähige Arbeitskultur in der Senatsverwaltung für Finanzen“ mit wissenschaftlicher Begleitung durch das Fraunhofer IAO begonnen und durchgeführt. Die Vision des Projekts bestand darin, den Beschäftigten ein flexibles, effizientes und effektives Arbeiten auf den vorhandenen Flächen zu ermöglichen. Die Räume sollten bedarfsgerecht und auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse umgestaltet werden.

Um den Weg Richtung New Work gemeinsam zu beschreiten, muss zunächst und grundsätzlich mit persönlicher Unterstützung der Amtsleitung in geeigneten Formaten das Denken inspiriert werden, wie das Arbeiten anders sein sollte und kann. Jedes Denkverbot ist dabei hinderlich. Insbesondere diejenigen interessierten Beschäftigten, die noch nicht lange an Bord sind, und interne Fachleute, die viele Bewerbungsgespräche führen, müssen einbezogen werden. Es bietet sich auch an, einmal in anderen Organisationen zu hospitieren, die schon etwas weiter sind. Dann gilt es unter Berücksichtigung der verschiedenen Felder, auf denen New Work relevant sein kann, die Einschätzungen unterschiedli-

Matching-Grafik für das Themenfeld „Sinnhaftigkeit und Arbeitskultur“

„Prio“ bezeichnet die Wichtigkeit des jeweiligen Punktes in der Abbildung. Nach der Gewichtung wird eine Einschätzung über die Erfüllung des jeweiligen Punktes abgegeben. Die Ergebnisse werden gematcht.



Quelle: Senatsverwaltung für Finanzen, Berlin, Peters & Co. GmbH Unternehmensberatung, 2025

cher Beschäftigtengruppen zur Wichtigkeit und der aktuell empfundenen Performance einzuholen, auszuwerten und transparent zu machen.

Gestaltung des Wegs ist Teil des Ziels

Dabei ist die Gestaltung des Wegs schon Teil des Ziels. Der Weg zu New Work muss bereits in neuer Weise beschritten werden. Also: Mitwirken können alle, die Interesse haben. Es gilt, Schritte und Zwischenergebnisse transparent zu machen. Entscheidungen müssen nachvollziehbar und soweit möglich partizipativ vorbereitet und getroffen werden. Zudem muss allen klar sein, dass Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen bereitgestellt werden müssen. Ohne zumindest befristet zusätzliche Ressourcen geht es nicht!

Die Ziele im Projekt der Berliner SenFin bezogen sich ganzheitlich auf die Arbeitskultur, die Innovationsbereitschaft, Experimentiermöglichkeiten, das Arbeitsumfeld und die Führungskultur. All diese Dimensionen sollten dazu beitragen, als Arbeitgeberin deutlich attraktiver zu werden.

Zunächst wurden der Zustand der Arbeitskultur, der angestrebte Soll-Zustand sowie die notwendigen Veränderungsbedarfe ermittelt. Zusätzlich gab eine Online-Umfrage Aufschluss, ebenso eine sensorgestützte Analyse der Belegungsgrade der relevanten Räumlichkeiten der Senatsverwaltung für Finanzen. Ein weiterer zentraler Schritt bestand in der Durchführung von kokreativen Bedarfsworkshops.

Um das theoretische Gesamtkonzept zu testen und Bedarfe für Anpassungen zu ermitteln, wurde in zwei Projektstufen iterativ vorgegangen: In Stufe 1, der Pilotphase, erfolgte in den Jahren 2019 und 2020 mit einem Team von 20 Personen im Stammhaus zunächst eine Analyse mit Interviews, Workshops sowie der bereits erwähnten Online-Umfrage und Sensorikmessung. In dieser Phase wurden unter anderem Desksharing eingeführt sowie neue Formen der Zusammenarbeit erprobt. Nach erfolgreicher Umsetzung des Pilotprojekts wurde ab 2020 in Stufe 2 an einem temporären Standort das Projekt als Reallabor auf bis zu 120 Mitarbeitende ausgeweitet.

Wie sich das Projekt auf die Praxis auswirkte

Die Ergebnisse beider Projektstufen führten zu zwei zentralen Entwicklungen: Einerseits entstand das SenFin-Zukunftsbild „Wie wir Arbeiten 2025“ – eine visionäre Darstellung der zukünftigen Arbeitsweise, die durch eine Kombination aus Illustration und Storytelling greifbar gemacht wurde. Andererseits wurden moderne, bedarfsgerechte Arbeitslandschaften geschaffen und mobile Technik wie Notebooks, Dockingstationen und Smartphones bereitgestellt, um flexibles und mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Zusätzlich wurden agile Arbeitsmethoden eingeführt sowie eine Low-Code-Anwendung zur Buchung von Schreibtischarbeitsplätzen entwickelt. Ergänzend dazu entstand ein Kulturent-

wicklungstool, das die langfristige Transformation der Arbeitskultur in der Berliner SenFin unterstützt.

Nach vier Jahren wurde das Projekt „Arbeit mal Anders“ im September 2023 mit einer Evaluation erfolgreich abgeschlossen. Die gesammelten Erkenntnisse aus Analysen, Workshops und Praxistests bilden nun die Grundlage für die Weiterentwicklung im Rahmen von „#NewWorkSenFin“.

Tool unterstützt agile und dialogische Umsetzung

Wie an vielen Stellen in der Verwaltung gilt auch bei New-Work-Projekten: Das Rad neu zu erfinden, ist nicht sinnvoll. Bereits vorhandene Tools unterstützen das dialogische und agile Vorgehen. So setzt die Unternehmensberatung Peters & Co. zur Ermittlung von Handlungsbedarfen in Kooperation mit Consens Consulting ein klar strukturiertes Tool ein:

1. In den vier Themenfeldern Vision/Kultur, Personal, Prozesse/Strukturen und Räume/Technik sind Kriterien und Unterkriterien des New Work systematisch aufgeführt. Sie werden amtsspezifisch modifiziert.
2. Die Beteiligten können auf einer vierstufigen Skala individuell für ihr Amt die Wichtigkeit und die tatsächliche Performance pro Kriterium einschätzen.
3. Gewichtung und Performance werden gematcht. Daraus wird eine grafische Darstellung der möglichen Handlungsschwerpunkte eines Wegs zu New Work direkt im Gespräch oder Workshop – egal ob online oder in Präsenz – erzeugt (siehe Grafik Seite 26).

Das Tool ist agil, einfach handhabbar und handlungsorientiert. Es ist für ein Amt oder eine Behörde nützlich, eignet sich jedoch nicht für ein Benchmarking zwischen Behörden. Die Anwendungsmöglichkeiten des Tools sind vielfältig: Sie reichen von Führungskräfte-Interviews einzeln oder in Gruppen bis zu webbasierten Umfragen unter Mitarbeitenden. Es können auch gemeinsame Einschätzungen in Workshops, die online, hybrid oder in Präsenz stattfinden, erarbeitet werden. Auswertungen können als komplette Durchschnittsbetrachtungen stattfinden oder als Gegenüberstellungen der Einschätzungen verschiedener Gruppen, um daraus Handlungskonsequenzen abzuleiten. Statt nach dem Wasserfall-Prinzip zu arbeiten, hat es sich bewährt, anschließend die priorisierten Ansätze agil – also unbedingt unter Einbeziehung der Anwendendensicht – zügig umzusetzen, ohne darauf zu warten, dass erst das „große Ganze“ vorbereitet ist. Umsetzungsbausteine können behördenspezifisch sehr unterschiedlich sein.

„Auch Behörden und Ämter haben attraktive Rahmenbedingungen und Tätigkeiten zu bieten, die sie zum Anziehungspunkt für Mitarbeitende und neue Interessierte machen können.“

Die Erfolgsfaktoren einer Transformation hin zu New Work aus Sicht der Wissenschaft und der Ergebnisse aus dem Projekt „Arbeit mal Anders“ bei der SenFin sind partizipatives Vorgehen, belastbare Zahlen, ein klares Zielbild, passgenaue Umsetzungstools und eine umfassende Kommunikationsstrategie. Das Thema „neue Arbeitswelten“ wurde nach Beendigung der Projektphasen zu „Arbeit mal Anders“ in die Linie überführt und sofort als integratives Konzept „#NewWorkSenFin“ implementiert. Flankiert wurde das Vorgehen durch verschiedene Maßnahmen wie die Unterstützung von Führungskräften bei der Einführung von New Work durch Beratung, Moderation und Coaching. Dabei spielte das Angebot einer unterstützten „Hybride Team Development“-Tour eine wichtige Rolle. Die Besonderheit dieses Team-Development-Programms ist, dass das Team „on the job“, also in der eigenen Arbeitspraxis beziehungsweise im Tagesgeschäft, gecoacht und so mit einem kontinuierlichen Lernprozess die Selbstorganisation des Teams und die Selbstverantwortung jedes einzelnen Mitarbeitenden gefördert werden. Hierzu werden moderne Tools eingesetzt sowie neue Denk- und Vorgehensweisen eingeübt. Zusätzlich werden Angebote wie Lern-Nuggets zum Erlernen von agilen Arbeitsmethoden gemacht und genutzt. Überdies wird der Team-Prozess zu den räumlichen Arbeitsbedingungen moderiert. Durch regelmäßige agile Jours fixes werden die Leitungen unterstützt, hinzu kommen Fokusrunden zu Aspekten neuer Arbeitsweisen. Eine Dienstvereinbarung zum Desksharing ist in Vorbereitung.

Fazit: Langer Atem wird belohnt

New Work in Behörden kann klappen und positive Wirkung zeigen. Stringentes, transparentes und mutiges Vorgehen sowie ein längerer Atem sind entscheidend, aber bringen den Beteiligten auch Spaß. Auch Behörden und Ämter haben attraktive Rahmenbedingungen und Tätigkeiten zu bieten, die sie zum Anziehungspunkt für Mitarbeitende und neue Interessierte machen können. Und genau das braucht die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeberin so dringend. ■

Springer Professional

New Work

Rübensal, V. (2023): New Work in der öffentlichen Verwaltung – Welche Modernisierungspotenziale gibt es in Behörden?, in: Wissensmanagement 2, https://sn.pub/w29ux9

Krompholz, L. (2022): Fazit und praktische Implikationen, in: Die Verwaltung im Home-Office, https://sn.pub/08npoz