

Büro der Zukunft Mit einem Pilotversuch will die Stadt ausloten, unter welchen Bedingungen in den Ämtern künftig gearbeitet wird. Anstatt jedem Kollegen einen eigenen Schreibtisch zuzuweisen, sollen sie permanent umziehen und sich je nach Bedarf einen passenden Platz suchen. Das kann alte Probleme lösen – aber auch neue schaffen

VON HEINER EFFERN

Die Zukunft soll im vierten Stock am Roßmarkt beginnen. Dafür werden Wände herausgerissen, Büros aufgelöst und feste Arbeitsplätze abgeschafft. Stattdessen könnte eine Lounge mit einem Stehtisch für kurze Besprechungen entstehen. Dahinter sind offene Zonen für bis zu 25 Menschen denkbar, in denen Routinearbeiten erledigt werden. Dazu kommen Bereiche für stilles Arbeiten, Einzelkabinen für Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, Räume für ein Projektteam. Jeder arbeitet an einem Platz, der gerade seine Bedürfnisse erfüllt. Umziehen erwünscht, auch mehrmals am Tag. So sollen von 2020 an die Mitarbeiter im vierten Stock des Kommunalreferats arbeiten.

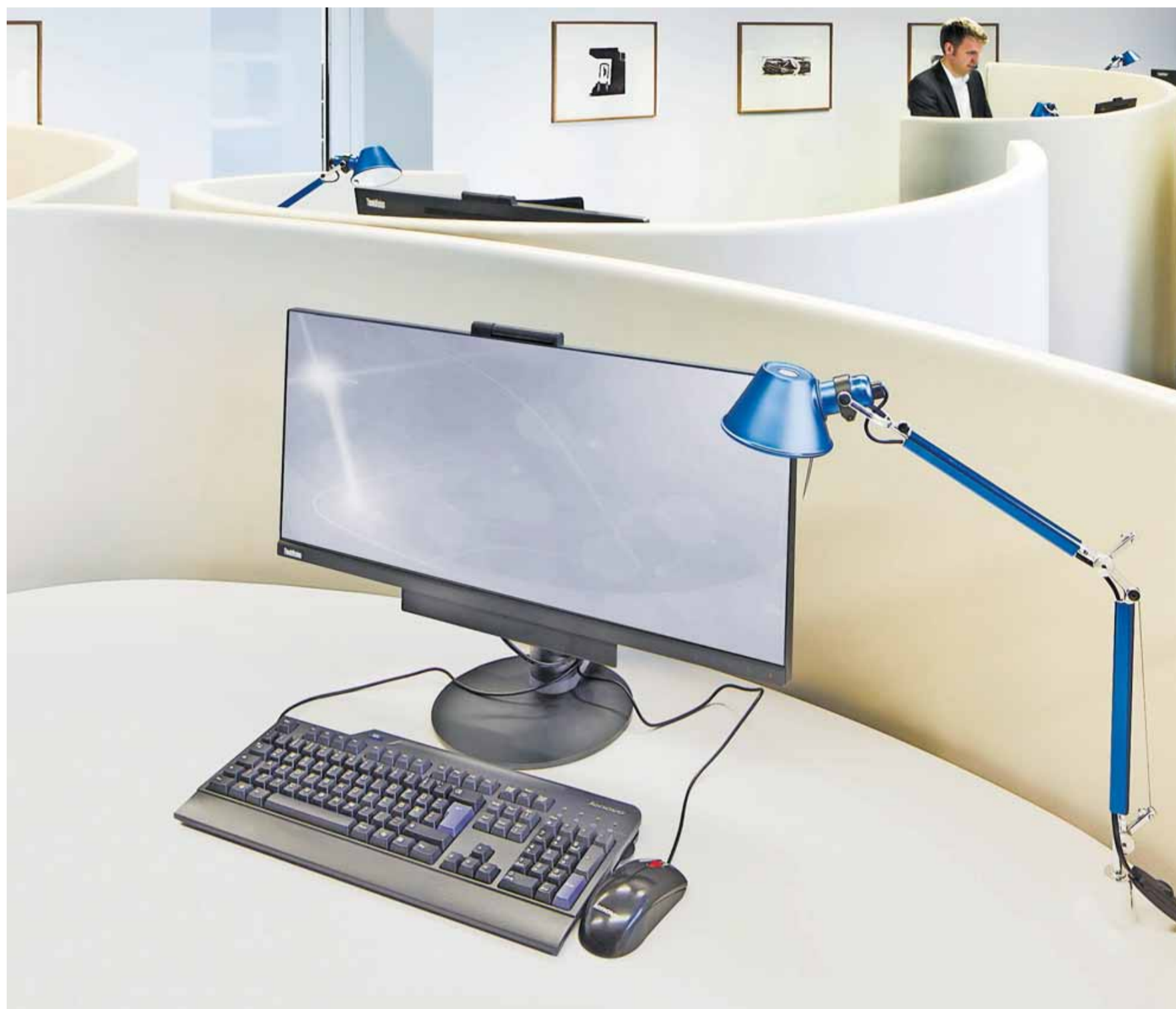
Dabei wird es jedoch nicht bleiben. Der Pilotversuch soll die Stärken und Schwächen des neuen Büroraumkonzepts der Stadt aufzeigen, das in allen Neubauten und neuen Mietgebäuden der städtischen Verwaltung umgesetzt werden soll. So hat es der Stadtrat noch vor der Sommerpause beschlossen. Das normale Zellen-Büro für ein, zwei oder mehrere Mitarbeiter steht damit vor dem Aus. Stattdessen werden die Amtsstuben zum „Business Club“ oder zum „aktivitätsbasierten Multispace“, wie die Fachleute diese Raumorganisation nennen. „Die Arbeitswelt heutzutage wandelt sich rasant“, sagt Kommunalreferentin Kristina Frank. „Zellenbüros passen nicht mehr unbedingt zu den geänderten Anforderungen, schon allein vom Namen nicht. Unsere Büroräume müssen mit modernen Entwicklungen Schritt halten.“

„Was wir gesehen haben, hat uns fasziniert und begeistert.“

Wie das konkret aussehen soll, darüber brütet die Stadt seit Jahren. Für ein neues Bürokonzept wurden externe Berater engagiert, Strategieworkshops mit den Referatsleitungen abgehalten, und vor der Entscheidung machte sich eine Delegation zu einer Reise in die Niederlande auf, um in Utrecht und Venlo modernes Verwaltungsarbeiten zu besichtigen. Die Konzepte dort ähneln den Münchner Plänen. Die Ende Mai gewonnenen Eindrücke überzeugten nicht nur die Stadträte, sondern auch die Vertreter der Beschäftigten. „Was wir gesehen haben, hat uns fasziniert und begeistert“, sagt Constantin Dietl-Dinev, stellvertretender Vorsitzender des Gesamtpersonalrats. Die Atmosphäre bei den Beschäftigten der Städte in den Niederlanden sei entspannt und ruhig gewesen, das Arbeiten sehr selbstbestimmt. Auch wenn es für viele Mitarbeiter eine große Umstellung bedeutet, die Personalvertreter wollen beim neuen Konzept mitziehen.

Damit sich alle Betroffenen, also die Beschäftigten der Stadt mit einem Büroarbeitsplatz, ein Bild machen können, soll der Pilotversuch möglichst schnell starten. In der jetzigen Zentrale des Kommunalreferats am Roßmarkt muss von Dezember an ohnehin umgebaut werden, weil die Leitung ins neue Gebäude an die Denisstraße zieht und dafür das komplette Immobilienmanagement an diesem Standort vereinigt wird. Die 60 Arbeitsplätze im vierten Stock sollen zur Blaupause für die Verwaltung der Zukunft werden. Sechs Monate nach dem Bezug des Multispace-Areals soll dargestellt werden, wie der Umzug, die Eingewöhnung und die moderne Umgebung bewertet werden.

Denn natürlich weiß auch Kommunalreferentin Kristina Frank, dass viele Mitarbeiter einer solchen Veränderung kritisch gegenüber stehen könnten. „Wir haben deshalb die Personalvertreter von Anfang an eingebunden“, sagt sie. Das kam im Gesamtpersonalrat gut an, der die Ängste der Kollegen vor solch einem gravierenden Einschnitt am besten beurteilen kann. „Das



Das Aus der Amtsstube

Die städtische Verwaltung steht vor einem Paradigmenwechsel: Klassische Büros sollen durch moderne, geteilte Arbeitsplätze ersetzt werden. Bis zu 70 Prozent mehr Mitarbeiter sollen so in einem Gebäude unterkommen



Das klassische Ein-Personen-Büro kommt in den Zukunftsvisionen der Stadt nicht mehr vor: Hoch konzentriert arbeiten könnten Mitarbeiter künftig in sogenannten Klausurbereichen (oben), in denen nicht einmal ein Telefon steht. Intensive Kommunikation soll dagegen in Lounges stattfinden (links), Teamarbeit in offenen, sorgsam gestalteten Großraumbüros (rechts). FOTOS: LUKAS PALIK/OH

ist für manche gefühlt, als ob sie aus ihrem Wohnzimmer ausziehen müssten“, sagt Personalvertreter Dietl-Dinev. Da käme erst mal besorgte Fragen: „Was passiert mit meiner Pflanze? Wo soll ich mein Bild aufstellen?“ Um diese Ängste in den Griff zu bekommen, braucht die Stadt den Pilotversuch. „Das muss man sich anschauen und miterleben.“

Gut möglich, dass sich die Mitarbeiter im vierten Stock des Kommunalreferats bald vorkommen wie die Bienen in der Tierparkschule in Hellabrunn: Unmengen von Besuchern wollen wissen, wie sie arbeiten. Die Verwaltung wird weiter wachsen, und jeder neue Standort soll nach dem neuen Konzept gestaltet werden. Zu den 16 000 Büroarbeitsplätzen der Stadt (Stand Ende 2018) sollen nach Schätzung des Personalreferats bis zum Jahr 2027 mindestens 3700 weitere hinzukommen. Maximal könnten sogar 5700 neue nötig werden, heißt es in der Beschlussvorlage für den Stadtrat. Das wird nur mit neuen Gebäuden und weiteren Anmietungen möglich sein. Schon derzeit ist die Verwaltung auf 89 Standorte verteilt.

Das neue Konzept hat einen Haken: Es muss weitgehend ohne Papier funktionieren

Doch das neue Bürokonzept soll auch das Flächenwachstum der Verwaltung einbremsen. Das Kommunalreferat rechnet damit, dass bei einem Multispace-System 60 bis 70 Prozent mehr Mitarbeiter in einem Gebäude unterkommen können. Dieses Sparkonzept beruht auf zwei Säulen: Die Beschäftigten sollen zum einen viel öfter dort arbeiten können, wo sie wollen, sei es zu Hause in der Wohnung oder auch unterwegs. Zum anderen sollen vorhandene Arbeitsplätze viel besser ausgelastet werden, als dies im Moment zum Beispiel aufgrund von Teilzeit oder externen Terminen der Fall ist. Die Basis für diese Rechnung liefert eine Umfrage unter den Führungskräften der Verwaltung. Demnach würde nur jeder fünfte Beschäftigte mehr als 70 Prozent seiner Arbeitszeit an seinem festen Platz verbringen. Im Verkehr verspricht das Carsharing eine Entlastung, im Büro soll es das Desksharing richten.

Allerdings haben moderne Bürokonzepte einen Haken, der gerade für die öffentliche Verwaltung nicht ohne ist. Sie funktionieren weitgehend papierlos und elektronisch und erfordern deshalb nicht nur eine tadellos laufende Computertechnik. „Mit dem Beschluss zu neuen Büroraumkonzepten leiten wir einen richtungsweisenden Paradigmenwechsel bei der Stadt ein, der ohne Digitalisierung nicht stemmbar ist“, sagt Kommunalreferentin Frank. Da es an der Umsetzung aber noch in vielen Bereichen massiv hakt, haben die Stadträte ihren Beschluss mit dem Zusatz „soweit möglich“ eingeschränkt. Denn Papier-Aktenberge sind mit schnellen Ortswechseln und flexibler Platzzuche nur schwer zu vereinbaren.

Weniger Platz steht in solch modernen Konzepten auch den Chefs zu, die in München oft noch herrschaftlich residieren. Franks Vorgänger Axel Markwardt sprach von manchem „Tanzsaal“, den man effektiver nutzen könne. Der stellvertretende Vorsitzende des Gesamtpersonalrats erhofft sich, dass der Paradigmenwechsel in der Ausstattung einen solchen auch in der Mitarbeiterführung auslöst. Die sei in der Stadt noch „sehr hierarchisch“ ausgeprägt, sagt Dietl-Dinev. Deshalb hat ihm auch eine Szene in den Niederlanden so gut gefallen, die er so beschreibt: Auch der Oberbürgermeister saß in einem Multispace-Büro und ließ eine Mappe liegen, als er zu einem Termin aufbrach. Ein paar Minuten später kam ein Mitarbeiter, begutachtete die Akte, räumte sie weg, setzte sich auf den Platz des Oberbürgermeisters und begann zu arbeiten.