

**DATUM:** 31. August 2021

**REFERENZ:** 30.06.34



## **Organisationales NEW-Work Konzept der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben**

1.	Einleitung .....	3
2.	Hintergrund zur Organisation .....	4
3.	Rahmenbedingungen und Entwicklungen vor Corona .....	5
4.	Ausstattung der Mitarbeiter .....	6
5.	Digitalisierung .....	6
a.	Schulungen in Skype for Business & Teams .....	8
b.	ELVI Software & Schulung .....	8
c.	Arbeitsplatzbuchungssoftware Flexwhere .....	9
d.	Zugriff auf Anwendungen und ISMS-System .....	9
e.	Zugang zum Internet im Home-Office .....	10
6.	Gesundheit .....	11
a.	Hygiene- und Schutzkonzept .....	11
b.	Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	11
7.	Kommunikation .....	12
a.	Interne Kommunikation .....	12
b.	Externe Kommunikation .....	12



8.	Analysen und Weiterentwicklung .....	13
a.	Analyse der technischen, räumlichen und organisationalen Struktur der Dienststelle (KPMG) .....	13
b.	Handlungsempfehlungen und Umsetzung .....	19
9.	Perspektiven.....	22

## 1. Einleitung

Als Reaktion auf das Auftreten der Coronapandemie und zwecks Verlangsamung ihrer Ausbreitung wurde ab März 2020 für viele Unternehmen und deren Mitarbeiter das Arbeiten aus dem Home-Office zur neuen Realität. Diese „neue“ Art des Arbeitens wirft Fragen auf und stellt sowohl die Unternehmen als auch deren Belegschaft vor neuen Herausforderungen. Die Arbeitswelten und Zukunft der Arbeit wurden durch die Coronapandemie langfristig verändert. Diese neue Normalität umfasst, aber mehr als nur Home-Office.

„„New Work“ umfasst die Flexibilisierung von Organisationen sowie die Entwicklung der individuellen und organisatorischen Anpassungsfähigkeit. Im Fokus steht dabei, wie Arbeitsweise, Führung und Zusammenarbeit heute und morgen sinnvoll gestaltet werden können.“<sup>1</sup>

Um dieses neue Arbeitsmodell bei der Dienststelle zu implementieren, müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt und Fragen beantwortet werden.

- Wie wollen die Dienststelle und seine Mitarbeiter in Zukunft arbeiten?
- Welche Instrumente u.a. digitaler Art sind hierzu notwendig?
- Welche Kommunikationskanäle und Arten der Zusammenarbeit sollen in Zukunft genutzt werden?
- Welche Rolle spielt künftig noch das physische Büro?
- Wie kann das Thema „Gesundheit“ in Zukunft stärker in Rahmen der Arbeit und diesbezüglicher Projekte eingebunden und berücksichtigt werden?

Um diese Fragen beantworten zu können und ein für die Dienststelle passendes Arbeitsmodell zu entwickeln, hat die Dienststelle im Rahmen des Interreg Projekts CORESIL und auf Grundlage einer an KPMG Deutschland in Auftrag gegebenen Studie zwecks Beratung und Prozessbegleitung zur Arbeitsweise und zur räumlich-technischen Infrastruktur der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben<sup>2</sup> ein eigenes „New-Work“ Konzept entwickelt. Dieses Konzept wurde in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Projektpartnern und insbesondere mit dem Sozialwerk Aachener Christen e.V. erarbeitet. Zudem bildete die Befragung der Mitarbeiter der Dienststelle und die Rückmeldungen der

---

<sup>1</sup> Dr. Jochen Wallich, *„Die Zukunft der Arbeit in der neuen Normalität - mehr als nur Home-Office“*, in *Changement*, Düsseldorf, Sommer 2021 Nr. 5, S.56-60.

<sup>2</sup> Siehe diesbezügliches Executive Summary der Studie von KPMG Deutschland und Kapitel 8 dieses Konzeptes.

verschiedenen Zielgruppen, Partner und Partnerorganisationen eine wichtige Grundlage zur Erarbeitung des Konzeptes in Bezug auf die zukünftigen Arbeitswelten.

Die COVID-19 Pandemie wird enden, doch die Veränderung, die sie für die Arbeitswelt mitgebracht hat, werden bleiben. Diese Auswirkungen werden auch die Arbeit der Dienststelle langfristig verändern und haben bereits jetzt dazu geführt, dass einige Arbeitsweisen überdacht bzw. sogar schon angepasst wurden und einige Entwicklungen und Veränderungen vorangetrieben wurden.

In diesem „New-Work“ Konzept wird auf die verschiedenen Initiativen und Projekte in Bezug auf die Anpassung der Arbeitswelten bei der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben eingegangen.

## **2. Hintergrund zur Organisation**

Die Dienststelle der Deutschsprachigen Gemeinschaft für Selbstbestimmtes Leben ist eine Einrichtung öffentlichen Interesses, die im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags Personen mit Unterstützungsbedarf informiert, berät und begleitet (Kinder, Jugendliche, und Erwachsene mit Unterstützungsbedarf sowie Senioren). Die Dienststelle beschäftigt 95 Mitarbeiter und ist in verschiedenen Fachbereichen unterteilt (Fachbereich Orientierung, Fachbereich eigene Dienstleistung, Fachbereich Verwaltung & Finanzen, Stabsstelle).

Der Fachbereich „Orientierung“ erstellt ein umfassendes Bild des Bedarfs der Person mit Unterstützungsbedarf und koordiniert verschiedene Unterstützungsangebote, die sowohl intern als auch extern angeboten werden. Der Fachbereich „Eigene Dienstleistungen“ bietet Dienstleistungen in den Bereichen Beschäftigung (Begleitung in der Arbeitssuche, am Arbeitsplatz), Wohnen & Alltag (Zusammenarbeit mit Wohnressourcen, Wohnheimen), sowie im Bereich Hilfsmittel und Mobilitätshilfen an. Diese beiden Fachbereiche sind in mehreren „Fachgruppen“ unterteilt, die von Koordinatoren geleitet werden. Diese Arbeitsweise und die Aufteilung der Fachbereiche ist im Rahmen einer Case-Management-Weiterbildung entstanden, ein organisatorischer Weiterentwicklungsprozess, der in Zusammenarbeit mit dem Münsteraner Institut für Forschung, Fortbildung und Beratung stattgefunden hat.

Der Fachbereich Verwaltung & Finanzen ist u.a. verantwortlich für die Lohnbuchhaltung, für die Bearbeitung von eingehenden Rechnungen und für die Bezuschussung der verschiedenen Dienstleister, die im Sektor aktiv sind (Wohnheime, Tagesstätten, beschützende Werkstätten). Die Stabsstelle nimmt verschiedene

Aufgaben wahr, vor allem in den Bereichen Digitalisierung, Kommunikation, rechtliche Beratung, Qualitätsmanagement, Informationssicherheit und Datenschutz sowie im Projektmanagement. Die Dienststelle wird von einem Geschäftsführenden Direktor geleitet.

Die Dienststelle hat zwei Standorte, die in den beiden Städten der Deutschsprachigen Gemeinschaft, St. Vith und Eupen, angesiedelt sind. Der Standort in St. Vith befindet sich im „Dienstleistungszentrum der Deutschsprachigen Gemeinschaft“ und wird mit anderen Organisationen der Deutschsprachigen Gemeinschaft geteilt. Normalerweise bieten die Büroräumlichkeiten dort 45 Arbeitsplätze und 5 Versammlungsräume an. Der Standort in Eupen befindet sich im ehemaligen Einkaufszentrum „Eupen Plaza“ und bietet normalerweise 24 Arbeitsplätze und 3 Versammlungsräume an. Aufgrund der aktuell geltenden Bestimmungen im Zusammenhang mit der Coronakrise und deren Umsetzung in den Räumlichkeiten der Dienststelle können sowohl die Arbeitsplätze als auch die Versammlungsräume nur eingeschränkt bzw. nur durch eine bestimmte Anzahl Mitarbeiter genutzt werden. Die internen Vorgaben in Bezug auf die Nutzung der Arbeitsplätze und Versammlungsräume werden je nach Entwicklung der epidemiologischen Situation angepasst. Größere Büroräumlichkeiten werden aktuell im Eupen Plaza gebaut und der Umzug ist für Ende 2021 vorgesehen.

### **3. Rahmenbedingungen und Entwicklungen vor Corona**

Die Organisationsstruktur der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben wurde bereits in den Jahren 2018 und 2019 umgestaltet. Die Organisationsstruktur wurde in Zusammenarbeit mit dem Münsteraner Institut für Forschung, Fortbildung und Beratung (MitFFB) und der Deutschen Gesellschaft für Case und Care Management (DGCC) nach den Prinzipien des Case-Managements umgestaltet. Dieser Prozess umfasste die Schaffung neuer Abteilungen, eine umfangreiche Schulung eines Großteils der Mitarbeiter und die Entwicklung einer Kundenportallösung (CRM-Systems), die speziell nach den Grundsätzen des Case Managements aufgebaut wurde.

Die Dienststelle hat bereits vor Corona einen Prozess in Richtung zunehmender Digitalisierung eingeleitet. Dieser Prozess umfasst u.a. die Entwicklung von und Fernzugriff auf die Kundenportallösung DAVE, SAP, SharePoint-Filesharing-System und eine Telefonprojekt sowie die Digitalisierung von Papierakten. In diesem Kontext ist darauf hinzuweisen, dass jeder Mitarbeiter der Dienststelle über ein Dienstlaptop und ein Mobiltelefon verfügen.

In Bezug auf die infrastrukturellen Rahmenbedingungen bestand ein Mangel an Büroflächen. Die Büros waren regelmäßig maximal ausgelastet, zudem bestand in den Büros keine zusammenhängende Struktur und die Büros waren für konzentriertes Arbeiten ungeeignet. Neue Büros in Eupen waren bereits geplant und im Bau. Der Umzug war zunächst für Mai 2020 geplant, musste allerdings u.a. aufgrund der Pandemie verschoben werden.

#### **4. Ausstattung der Mitarbeiter**

Die Home-Office-Verpflichtung wurde zu Beginn der Pandemie am 12. März 2020 ausgesprochen; zu diesem Anlass konnte jeder Mitarbeiter nach Rücksprache mit der verantwortlichen Mitarbeiterin für die ICT-Materialverteilung einen oder zwei Bildschirme, eine Maus und eine Tastatur aus dem Büro nach Hause mitnehmen. Zusätzlich war es jedem Mitarbeiter gestattet einen Bürostuhl mitzunehmen, um seinen Arbeitsplatz Zuhause komfortabel und ergonomisch einzurichten.

Für administrative Mitarbeiter wurden zusätzlich kleinformatige Drucker & Scanner angeschafft, die es dieser Mitarbeitergruppe ermöglichten, den Druck und Postversand von Dokumenten zu gewährleisten.

Über diese Ausnahmesituation hinaus wurde festgehalten, dass jeder Mitarbeiter dauerhaft Anrecht auf entsprechende peripherische Geräte und einem Bürostuhl im Home-Office hat. Diese Geräte und Stühle stehen also sowohl im Home-Office als auch in den Büroräumlichkeiten zur Verfügung. Entsprechende Einkäufe, um die Materialreserven zu erweitern, wurden bereits getätigt.

Zusätzlich steht jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zur Verfügung einen Besuch des Gefahrenverhütungsberaters anzufragen, um Empfehlung zur ergonomischen und gesundheitsgerechten Einrichtung seines Arbeitsplatzes zu erhalten.

#### **5. Digitalisierung**

Entwicklungen hin zum standortunabhängigen Arbeiten und zunehmender Abschaffung von Papierakten.

##### a. Telefonie-System

Das interne und externe Telefonsystem der Dienststelle basiert auf verschiedenen Anwendungen: Microsoft Skype for Business (S4B), Proximus Fixed Mobile Unification (FMU) und PureCloud Genesys (Genesys). Das Telefonsystem ist vollständig digital und ermöglicht ein standortunabhängiges Arbeiten. Die Dienststelle verfügt über eine öffentliche, kostenlose Telefonnummer: 0800 900 11. Anrufe, die zu dieser Nummer getätigt werden, gelangen in die Telefonbereitschaft. Diese Nummer kann nur für Anrufe, die aus Belgien stammen, genutzt werden. Zusätzlich führen die Nummern 080 229 111 und 087 590 590 zur Telefonbereitschaft. Diese Nummern können vom Ausland aus erreicht werden.

Folgende Anwendungen werden auf den Laptop-Computern der Mitarbeiter verwendet: Microsoft Skype for Business (S4B) und PureCloud Genesys (Genesys). Das Hosted-Skype Telefonsystem wird über die eigenständige Anwendung Skype for Business verwendet. Neben den herkömmlichen Videokonferenz- und Chatfunktionalitäten, die S4B anbietet, ermöglicht das System es Telefonate zu tätigen und zu empfangen. Diese Anwendung greift auf Informationen zurück, die in Microsoft Outlook hinterlegt werden, um die Verfügbarkeit eines Mitarbeiters anderen Mitarbeitern anzuzeigen.

Jeder Mitarbeiter verfügt über ein Smartphone mit einem Android-Betriebssystem. Die Anwendung „Proximus Fixed Mobile Unification“ wird im Kontext der Telefonie zusätzlich genutzt. Mit dieser Anwendung können Anrufe auf die zugewiesene Festnetznummer des Mitarbeiters entgegengenommen und Anrufe mit dieser Nummer getätigt werden – somit wird eine Vereinheitlichung der Telefonie zwischen den verschiedenen Endgeräten, Laptops und Mobilgeräten, hergestellt. Um „FMU“ zu aktivieren wird eine Anwendung benötigt, die auf jedem Mobilgerät installiert ist. Diese Anwendung erhält ebenfalls einen wöchentlichen Kalender, der eine Programmierung der Erreichbarkeitszeiten ermöglicht. Die FMU-Funktionalität besteht auch ohne Internetzugang.

Genesys wird über einen Browser genutzt. Diese Anwendung ermöglicht den Empfang und die Weiterleitung von Telefonaten und wird ausschließlich von den Mitarbeitern der Telefonbereitschaft verwendet.

Diese Systeme wurden im Laufe des Jahres 2020 implementiert und zu Beginn des Jahres 2021 in Betrieb genommen. In den vergangenen Monaten haben sie eine standortunabhängige Arbeitsweise möglich gemacht, die richtungsweisend für weitere Entwicklungen innerhalb der Organisation sein wird.

## a. Schulungen in Skype for Business & Teams

Die Anwendung Microsoft Skype for Business wurde bereits vor der Pandemie als Videokonferenztool sporadisch eingesetzt. Im Laufe der Pandemie hat sich die Arbeit zunächst auf Skype for Business verlagert, nach einigen Monaten wurde auch Teams adoptiert. Diese Entwicklung ist vor allem auf die Einführung des neuen digitalen Telefonsystems zurückzuführen, das auf Basis von Skype for Business beruht. So wird Skype for Business fast ausschließlich im Rahmen der Telefonie als externes Kommunikationssystem gebraucht, wogegen die Anwendung Teams für ihre Videokonferenz, Chat- und Zusammenarbeitsfunktionalitäten genutzt wird.

Um eine vollständige Nutzung der Funktionalitäten beider Anwendungen zu ermöglichen, wurden im Laufe des Jahres 2020 eine große Zahl an Schulungen für die Mitarbeiter angeboten. Diese Schulungen wurden intern organisiert und durchgeführt, meistens im geschulten Programm selbst. Diese Schulungsmodalität hat es ermöglicht direkt und praktisch auf spezifische Fragen der Teilnehmer einzugehen. Zusätzlich wurden schriftliche Anleitungen und Video-Trainings erstellt, die den Mitarbeitern im Intranet der Dienststelle zur Verfügung gestellt werden.

## b. ELVI Software & Schulung

CGM ELVI ist eine Videoanrufsoftware, die spezifisch zur Durchführung von Online-Beratungsgesprächen im medizinischen Kontext und Sozialwesen entwickelt wurde. Diese Anwendung ermöglicht unkomplizierte Videogespräche und Datenaustausch über Laptop und Smart-Phone und ist mit einer nutzerfreundlichen Benutzeroberfläche ausgestattet. So sind auf Seiten der Personen mit Unterstützungsbedarf keinerlei Installationen notwendig. Der Zugang zum Videogespräch geschieht über einen einfachen Emaillink oder einer SMS und einem Webbrowser wie Google Chrome oder Mozilla Firefox. Dabei erfüllt CGM ELVI hohe Sicherheitsstandards und garantiert die Vertraulichkeit der ausgetauschten Daten durch ein Peer-to-peer-System (P2P) – es werden also keine Daten auf externen Servern zwischengespeichert.

Nach Rücksprache mit dem Münsteraner Institut für Forschung, Fortbildung und Beratung und den CORESIL Projektpartnern wurde entschieden, ergänzend zu den anderen Beratungskanälen auf die Anwendung CGM ELVI zurückzugreifen. Im Mai 2020 startete die erste Testphase. Es wurde eine Testgruppe gebildet, die aus 7 Mitarbeiterinnen der unterschiedlichen Bereiche bestand. Diese

Mitarbeiterinnen haben im Zuge ihrer Arbeit Videogespräche mit Personen mit Unterstützungsbedarf aus unterschiedlichen Zielpublikum durchgeführt. Personen, die sich für ein Videogespräch bereit erklärten, erhielten eine ausführliche Anleitung zur Teilnahme am Videogespräch. Nach Abschluss des Gesprächs wurde eine Auswertung des Videogesprächs und der Anwendung mit der Person durchgeführt. Diese Auswertung wurde anhand eines Formulars systematisiert und mit einem Feedback der Mitarbeiterinnen ergänzt.

Nach der erfolgreichen Testphase konnte ELVI ab September 2020 von allen Fachbegleitern und Orientierern für die Durchführung von Beratungsgesprächen genutzt werden. Im Rahmen von internen Schulungen für insgesamt 56 Mitarbeiter wurde die technische Funktionsweise von ELVI erklärt und vorgestellt. Ferner wurden in individuellen Online-Coachings vom Münsteraner Institut für Forschung, Fortbildung und Beratung die Beratungskompetenz bei Beratungen auf Distanz (telefonisch oder per Videokonferenz) geschult. Individuelle Problematiken, die in solchen Gesprächen auftauchen können, konnten thematisiert und vertieft werden, 42 solcher individueller Coachings wurden durchgeführt.

#### c. Arbeitsplatzbuchungssoftware Flexwhere

Aus der Prozessbegleitung durch die KPMG Deutschland ging unter anderem die Handlungsempfehlung hervor, ein Online-Raumbuchungssystem einzuführen, um eine optimierte Steuerung der Auslastung und des Arbeitsplatzmanagements gewährleisten zu können. Die zunehmende Digitalisierung und der progressive Wegfall der Papierakte bedeuten nämlich auch, dass viel Büroraum für unterschiedliche Zwecke umfunktioniert/optimiert werden kann.

Basierend auf besagte Handlungsempfehlung hat die Dienststelle im Juli 2021 ein geeignetes und benutzerfreundliches Tool für ihre Mitarbeiter eingeführt, damit sie ihren Arbeitsplatz in Zukunft über ein digitales Endgerät reservieren können (Handy/App und Laptop). Zudem ermöglicht ein Ein- und Auscheckmechanismus die tatsächliche Nutzung eines Arbeitsplatzes zu reflektieren. Innerhalb dieses Arbeitsplatzreservierungstool kann ein Radius von 1,5 Metern um einen gebuchten Arbeitsplatz eingestellt werden, der Arbeitsplätze in nächster Nähe für eine Buchung sperrt. Es ist zusätzlich möglich die Reinigungskräfte über die effektive Nutzung der Arbeitsplätze zu informieren und einen täglichen Reinigungsplan auf dieser Basis zu erstellen.

#### d. Zugriff auf Anwendungen und ISMS-System

Die Corona Krise und die daraus resultierende Umstellung auf Homeoffice stellte nicht nur eine organisatorische Herausforderung dar. Auch ging es darum, möglichst sicher von zu Hause aus digital zu arbeiten. Gerade in Zeiten der Krise ist die digitale Bedrohung sehr gestiegen.

Das Thema Informationssicherheit genießt in der Dienststelle einen hohen Stellenwert. So werden die Mitarbeiter regelmäßig sensibilisiert und die Technik auf den neusten Stand der Technik gehalten. Zu Beginn des Homeoffice wurden gezielt Schulungen durchgeführt und Anwendungen zur digitalen Zusammenarbeit implementiert.

Im Rahmen des Homeoffice steht die Dienststelle im engen Austausch mit den IT-Partnern, um die Auslastung der verschiedenen Verbindungen zu überwachen und um zu garantieren, dass essenzielle Funktionen, wie Sicherheitsupdates oder Passwortänderungen zu Hause bei den Mitarbeitern funktionieren. Des Weiteren wurden einigen Mitarbeitern mit Hinblick auf die Sicherheit Drucker zur Verfügung gestellt, da private Drucker als nicht konform mit dem Informationssicherheitssystem der Dienststelle einzuschätzen sind.

Um die Mitarbeiter gezielt auf die jetzigen Gefahren hinzuweisen, werden regelmäßige Sensibilisierungsmails verschickt. Des Weiteren wurden die jährlichen Informationssicherheitsschulungen vorgezogen und speziell auf die jetzigen Bedrohungen angepasst.

#### e. Zugang zum Internet im Home-Office

Aufgrund des hohen bürokratischen Aufwands von Einzelabrechnungen (zahlreiche Anbieter, Kombiverträge mit anderen Medien wie TV, aufwändiges Auseinanderrechnen von privater und beruflicher Nutzung) und der Tatsache, dass nur Mitarbeiter mit Internetanschluss von zu Hause aus arbeiten können, wurde für die Internetkosten ein Pauschalbetrag ausgezahlt ohne, dass die Kosten seitens des Mitarbeiters belegt werden müssen. Dabei handelt es sich nicht um die s.g. Home-Office-Pauschale. Perspektivisch wird ein Internet-Gruppenvertrag anvisiert.

Für Mitarbeiter, die eine schlechte WLAN-Verbindung Zuhause haben, werden auch 4G-Router angeboten – unter Voraussetzung, dass das 4G-Netz besser als die WLAN-Verbindung ist.

## 6. Gesundheit

### a. Hygiene- und Schutzkonzept

Es wurde ein umfassendes Hygiene- und Schutzkonzept entwickelt, das sowohl Bestimmungen allgemeiner Natur umfasst (Hände waschen, Distanz halten, Räume regelmäßig stoßlüften, Oberflächen reinigen, geeignetes Schutzmaterial tragen, Vorgehensweise bei Verdachtsfällen und/oder Bestätigungen einer Ansteckung), als auch spezifische Regelungen, die mit der Natur der sozialen Arbeit einhergehen. So wurden z.B. spezifische Regeln bei Hausbesuchen und anderen Arten von physischen Terminen eingeführt, um die allgemein geltenden Regeln einzuhalten und das Ansteckungsrisiko zu verringern. Zudem wurde als Alternative zu Hausbesuchen vermehrt die Nutzung von Videogesprächstools wie z.B. ELVI gefördert.

Im Rahmen dieses Schutzkonzepts wurde ein Großteil der verfügbaren Arbeitsplätze gesperrt und entsprechend gekennzeichnet.

### b. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Neben diesen Hygiene- und Schutzmaßnahmen hat auch die psychische und soziale Gesundheit eine wichtige Rolle im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements angenommen. Obwohl das Betriebliche Gesundheitsmanagement bereits vor der Corona-Pandemie betrieben wurde, hat es mit Eintritt der Lockdown-Maßnahmen im März 2020 eine ganz andere Bedeutung gewonnen. Zu diesem Zeitpunkt hat sich eine Gruppe von Mitarbeitern zusammengefunden, die sich bereit erklärt haben, regelmäßige Aktivitäten über die digitalen Kommunikationskanäle der Dienststelle anzubieten, vor allem über Skype for Business und Teams. Diese Aktivitäten umfassten unter anderem Stuhl-Yoga, Meditationssitzungen, Konzerte, Lesungen und ein IT-Café. So konnte der Kontakt zwischen den Mitarbeitern aufrecht gehalten werden und Gelegenheiten für einen gemeinsamen Austausch geschaffen werden.

Die Gruppe, die diese spontanen Aktionen angeboten hat, hat seit Anfang 2021 ein strukturiertes Konzept für die weitere Vorgehensweise im betrieblichen Gesundheitsmanagement aufgestellt. Dieses Konzept basiert auf einer Definition des „Wohlfühlens“, die drei Komponenten umfasst: psychisches Wohlfühlen, physisches Wohlfühlen und soziales Wohlfühlen (biopsychosoziales Modell). Um dieses Konzept umzusetzen, bietet das „BGM-Team“ halbjährliche Aktivitäten an, die jeweils in eine oder mehrere dieser Kategorien verortet werden können.

Für diese Aktivitäten (z.B. Workshop zur Achtsamkeit, Workshop zur Work-Life balance, Yoga- oder Feldenkreis-Kurse, gemeinsame Wanderungen, Teilnahme an sportliche Aktivitäten, etc.) wird zeitnah ein Budget festgelegt, die Organisation wird partizipativ gestaltet. Das Team trifft sich monatlich, um den Fortschritt der Planungen und zukünftige Aktivitäten zu besprechen.

## **7. Kommunikation**

### **a. Interne Kommunikation**

Die interne Kommunikation hat während der akuten Phase des Lockdowns eine wichtige Rolle gespielt. Ab Mitte März 2020 hat sich täglich eine Gruppe zusammgefunden, die aus der Direktion, den Fachbereichsleitern und Koordinatoren und der Stabsstelle besteht. Diese Gruppe hat täglich anfallende Fragen und Themen geklärt – die resultierende Information wurde in einem täglichen, schriftlichen Update kommuniziert.

Zusätzlich wurden zu spezifischen Themen (Schutzmaßnahmen, Verfügbarkeit von hygienischem Schutzmaterial, interne und externe Kommunikation) Ansprechpartner bezeichnet, die für Fragen der Mitarbeiter zur Verfügung standen und ggf. Rücksprache mit der Direktion nahmen.

Zusätzlich wurden regelmäßige Posts zu Themen rund um den gesunden Umgang mit der Lockdown-Situation im Intranet veröffentlicht (Förderung der Bewegung, Work-Life Balance). Im Intranet wurden ebenfalls informelle Beiträge (z.B.: Witz des Tages, Spruch des Tages, Videobeiträge) regelmäßig im integrierten Yammer-Kanal reingesetzt. Hinzu kamen punktuelle Videowettbewerbe, die zu einem besonderen Anlass (Weihnachten, Pensionierung von Kollegen) angeboten wurden.

### **b. Externe Kommunikation**

Die Dienststelle hat trotz der Schließung ihrer Standorte in Eupen und St.Vith auch während dem ersten Lockdown, immer eine Telefonpermanenz aufrechterhalten, sodass sie immer erreichbar geblieben ist. Darüber hat die Dienststelle auch über ihre Kommunikationskanäle u.a. ihrer Webseite und Facebook Seite kommuniziert. Dank der Umsetzung des o.e. Telefonieprojekts kann nun auch eine standortunabhängige Telefonpermanenz gewährleistet werden. In diesem Zusammenhang hat die Dienststelle während des ersten Lockdowns ebenfalls proaktiv die ihnen bekannten Personen mit Unterstützungsbedarf angerufen, um ihren Bedarf

abzufragen und um sicherzustellen, dass sie nicht aufgrund des Lockdowns und der damit einhergehenden Maßnahmen in Isolation verfallen.

Die Dienststelle hat über ihre Kommunikationskanäle (Webseite und Facebook) und in der Form mehrerer Schreiben (auch in Leichter Sprache) regelmäßig Informationen zu den coronabedingten Einschränkungen und Unterstützungsangeboten veröffentlicht. Zudem hat die Dienststelle während des ersten Lockdowns alternative Unterstützungsangebote koordiniert und darüber informiert.

Die Dienststelle ist seit Beginn der Coronakrise in sehr engem Kontakt mit den von ihr bezuschussten Dienstleistern geblieben und hat diese u.a. über coronabedingte Entwicklungen informiert und ihnen auch im Rahmen von wöchentlichen Updates Beratungen angeboten.

## **8. Analysen und Weiterentwicklung**

Um den Kurs der notwendigen Veränderungen innerhalb der Organisation auf Basis der Rückmeldungen und Wünsche der Mitarbeiter zu gestalten, fand im April 2020 eine umfassende Umfrage statt. Diese Umfrage umfasste die Themen zur Nutzung der Büros, zum Materialbedarf und in Bezug auf formelle und informelle Kommunikation mit Vorgesetzten (Direktion, unmittelbar Vorgesetzte) und zwischen Kollegen. Diese Fragestellungen waren ebenfalls Gegenstand der Analyse von KPMG Deutschland, die von September bis Dezember 2020 durchgeführt wurde. Die Analyseergebnisse von KPMG decken sich mit den Ergebnissen der Mitarbeiterumfrage von April 2020.

Am 4. Juni 2020 fand eine Klausurtagung zum Thema „Zukunft der Arbeit“ mit dem Geschäftsführenden Direktor, den Fachbereichsleitern, den Koordinatoren der Fachgruppen, der Personalabteilung und den Mitgliedern der Stabsstelle statt. Diese Sitzung ergab, dass ein neues Konzept für die Nutzung der Büroräumlichkeiten im Einklang mit dem Home-Office und der ambulanten Arbeit notwendig ist. Es sollte vor allem berücksichtigt werden, dass Büroräumlichkeiten für unterschiedliche Mitarbeitergruppen unterschiedliche Funktionen haben. Sie müssen Raum für soziale Zusammenkunft, Austausch, Kreativität und gemeinsame Arbeit sein, aber auch ein Ort des Rückzugs für Mitarbeiter bieten, die diese Möglichkeit nicht im Home-Office erfahren. Die zunehmende Digitalisierung und der progressive Wegfall der Papierakte bedeuten auch, dass viel Büroraum für unterschiedliche Zwecke umfunktioniert werden kann.

- a. Analyse der technischen, räumlichen und organisationalen Struktur der Dienststelle (KPMG)

Mit speziellem Hinblick auf partizipative Prozesse stellte sich die Frage, wie der Arbeitsplatz Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit der Mitarbeiter vereinen kann. Um diese Fragen mit der notwendigen Methodenkompetenz zu begegnen, wurde im Juni 2020 eine Ausschreibung für eine entsprechende Beratungsleistung veröffentlicht. Dieser Ausschreibungsprozess ergab, dass das Angebot von KPMG Deutschland das wirtschaftlich günstigste Angebot war. Somit erhielt KPMG Deutschland den Zuschlag und der Projektbeginn wurde für September 2020 anberaumt.

Die erste Phase des Projekts diente dazu das Aufgabenfeld, die Organisationsstruktur und die technische und räumliche Infrastruktur der Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben zu analysieren. Im Rahmen dieser Analyse haben eine Reihe von Aktivitäten stattgefunden.

Am 17. September 2020 fand eine Kick-Off Veranstaltung mit den Beratern von KPMG, dem Geschäftsführenden Direktor, den Fachbereichsleitern, den Koordinatoren der Fachgruppen, der Personalabteilung und den Mitgliedern der Stabsstelle statt. Die Kick-Off Veranstaltung diente als „Visioning Workshop“ der gemeinsamen Definition der Vorgehensweise und der Zielsetzungen dieses Projekts.

Für die räumliche und technische Analyse des „Ist-Stands“ wurden den Beratern von KPMG u.a. folgende Dokumente zur Verfügung gestellt: Bilder der Räumlichkeiten in Eupen & St. Vith; Pläne der bestehenden Büros in St. Vith und Eupen; Pläne der neuen Büros in Eupen; Dokumente, die die Nutzung der Büros während der Akutphase der Corona-Pandemie belegen; die Resultate der internen Umfrage, die im April 2020 durchgeführt wurde; die Jahresberichte der vergangenen Jahre.

Diese Analysen haben bezüglich der Standorte St. Vith und Eupen folgende Ergebnisse geliefert:

- Standort St. Vith:
  - Pro Arbeitsplatz stehen durchschnittlich 8,1 m<sup>2</sup> NUF2 (reine Fläche der Büroräume) zur Verfügung. Dieser Wert ist im Benchmark zu vergleichbaren Bürogebäuden (Median bei 16,3 m<sup>2</sup> NUF2/Arbeitsplatz) als sehr niedrig zu bewerten.
  - Die Anzahl der Arbeitsplätze entspricht der Anzahl der Mitarbeiter/innen und ist als gut zu beurteilen.

- Die Anzahl von zwei regulären Besprechungsräumen ist als gering zu beurteilen.
  - Es gibt keine Kollaborationsflächen für den Austausch zwischen Mitarbeiter/innen. Die bisherigen Konzepte (z.B. kleine Teeküche) sind für die aktuellen Anforderungen nicht geeignet.
  - Eine Raumkonzeption im Sinne einer konzeptionellen Ausgestaltung von Raummodulen an die Bedarfe der Mitarbeiter/innen ist nur bedingt erkennbar, insbesondere im großen Büroraum im Erdgeschoss.
  - Das Mobiliar (Schreibtische, Trennwände, Archivschränke, etc.) ist nicht einheitlich, was optisch dazu führt, dass das Mobiliar „zusammengewürfelt“ aussieht. Es ist zudem erkennbar, dass auf einigen Schreibtischen Kartons zusammengestellt sind. Es wird vermutet, dass diese als Sicht- und/oder Schallschutz von den Mitarbeiter/innen errichtet worden sind. Akustikelemente an Decken, Schränken oder Schreibtischen sind nicht erkennbar.
- Standort Eupen:
    - Die durchschnittliche Fläche je Arbeitsplatz beträgt sowohl in den bisherigen und geplanten Flächen 6,2 m<sup>2</sup> NUF2 und wird als sehr gering eingestuft. Der Median liegt bei 16,3 m<sup>2</sup> NUF2/Arbeitsplatz.
    - Die Anzahl der Arbeitsplätze im Bestandsgebäude wird als zu gering eingestuft (24 Arbeitsplätze bei 40 Mitarbeiter/innen). In den neu geplanten Flächen erscheint die Anzahl von 54 geplanten Arbeitsplätzen etwas überdimensioniert.
    - Sofern die Arbeitsplätze nicht für Mitarbeiterwachstum vorzuhalten sind, empfiehlt sich eine Reduzierung zugunsten anderer Raummodule (z.B. Kollaborationsflächen) bzw. zur besseren Einhaltung von aktuellen Hygienemaßnahmen.
    - Es gibt keine Kollaborationsflächen für den Austausch zwischen Mitarbeiter/innen. Die bisherigen Konzepte (z.B. kleine Teeküche) sind für die aktuellen Anforderungen nicht geeignet.
    - Die Anzahl der Besprechungsräume ist mit zwei regulär geplanten Besprechungsräumen zu gering.
    - Eine Raumkonzeption im Sinne einer konzeptionellen Ausgestaltung von Raummodulen an den Tätigkeiten der Mitarbeiter/-innen ist nur bedingt erkennbar, insbesondere was das Thema Rückzugsmöglichkeiten und Lautstärke im geplanten Open Space Bereich betrifft.

- In Teilen wird in der Raumgestaltung auf bestehendes Mobiliar aus den Bestandsflächen zurückgegriffen und um neues Mobiliar ergänzt. Die bedeutet, dass es keine einheitliche Gestaltung der Büroflächen geben wird. Die neuen Flächen könnten analog der bestehenden Flächen in St. Vith ebenso als „zusammengewürfelt“ erscheinen.

Im Oktober 2020 haben Interviews mit dem Geschäftsführenden Direktor, Fachbereichsleitern und Koordinatoren zu den Organisationseinheiten, die sie leiten oder koordinieren, stattgefunden. Es haben ebenfalls thematische Interviews zu verschiedenen Zuständigkeitsbereichen mit den entsprechenden Mitarbeitern (Personalbereich, Digitalisierung, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz) stattgefunden.

Im November 2020 wurde eine Mitarbeiterbefragung vorbereitet und durchgeführt. Anhand von 79 Fragen wurden verschiedene Aspekte der bisherigen und zukünftigen Nutzung der Büroräumlichkeiten, aber auch der Arbeit im Home-Office abgefragt. Die wesentlichen Kernthemen und -aussagen der Mitarbeiterbefragung waren:

- Home Working während der Corona-Pandemie
  - Die Stimmungslage im Home-Office hat sich seit Beginn der Coronakrise deutlich verbessert. 54% der Befragten gaben an, dass sich die Situation im Home-Office verbessert hat. 9% sehen eine Verschlechterung.
  - 81% der Befragten gaben an, dass sie sich in der aktuellen Lage gut oder sehr gut fühlen.
  - Der wesentlichste Vorteil des Home-Office ist für die Mitarbeiter/innen das ungestörte, konzentrierte Arbeiten.
  - Fehlender informeller Austausch mit Kollegen ist der am häufigsten genannte Nachteil des Home-Office.
- Die Bürowelt vor Corona
  - Die Anzahl von Arbeitsplätzen sowie Besprechungsräumen ist als ungenügend einzustufen.
  - Die Arbeitsplatzverfügbarkeit wurde nur von etwas mehr als der Hälfte der Befragten als gut bewertet, in Eupen wurde diese sogar mehrheitlich als negativ bewertet.
  - Die Verfügbarkeit von Besprechungsräumen ist an beiden Standorten mehrheitlich als schlecht zu bezeichnen.

- Das Arbeitsplatzkonzept wird nur von knapp zwei Dritteln der Belegschaft als geeignet angesehen. Die Raumkonzeption wurde mehrheitlich als ungeeignet eingestuft.
  - Die Lautstärke in den Büros wurde von mehr als drei Vierteln der Befragten als hoch eingestuft.
  - Hohe Zustimmungswerte gab es bei der Zufriedenheit mit dem Mobiliar.
  - Das Raumklima wurde von 41% als nicht gut eingestuft.
- der MitarbeiterEinstieg während der Coronakrise
    - Drei von vier Personen gaben an, dass die Einarbeitung im Home-Office erschwert bzw. sehr erschwert war.
    - Ein geeignetes Onboarding-Konzept ist zu entwickeln.
- die Bürowelt nach Corona
    - Übergreifend wurde angegeben, dass die Belegschaft durchschnittlich zwei Tage pro Woche im Büro verbringen möchten. Die restliche Zeit entweder im Home-Office oder bei Terminen außerhalb der Dienststelle. Mit dem Wunsch, das Home-Office auch künftig zu nutzen, folgt die Dienststelle einer branchenübergreifenden Entwicklung. Der höchste Anteil an Home-Office wurde bei der Stabstelle / Direktion / Sonstige ermittelt (Ø 3,5 Tage pro Woche). Der Wunsch nach Arbeiten im Büro war im Fachbereich Verwaltung mit durchschnittlich 2,5 Tagen am stärksten ausgeprägt.
    - Bei der Einführung neuer Arbeitsplatzkonzepte ist den Mitarbeiter/innen wichtig, dass Spielregeln eingeführt werden.
    - Eine häufig genannte Befürchtung der Belegschaft ist die Umsetzung eines Großraumbüros mit entsprechend höheren Lautstärkepegeln.
    - Der Fokus auf ein gutes Raumklima (z.B.: Temperatur, Beleuchtung, Akustik) wurde als wesentlicher Mehrwert bei der künftigen Ausgestaltung der Büros angegeben. Bestehende Steuerung der Raumtemperatur und Lüftung wurden mehrfach bemängelt.
    - Weniger Wert legen die Befragten auf Pflanzen und modernes Mobiliar.
- die Arbeitsweise verschiedener Mitarbeitergruppen
    - Tätigkeitsprofile für die einzelnen Organisationseinheiten (Fachbereiche sowie Stabstelle/Direktion) konnten ermittelt werden.

- Mitarbeiter/innen des Fachbereichs Verwaltung haben kaum Bedarf an Besprechungsräumen, wohingegen die Fachbereiche Eigene Dienstleistungen und Sonstige (u.a. Stabstelle, Direktion) einen sehr hohen Bedarf anmelden.
  - Die Nutzung von Ausdrucken / Papier ist im Fachbereich Verwaltung mit Abstand am höchsten ausgeprägt und könnte mit dem Wunsch nach vermehrten Arbeiten im Büro korrelieren. Der Fachbereich ist zudem derjenige, der sich einer Digitalisierung im Vergleich zu den anderen Organisationseinheiten am meisten verwehrt. Die Stabstelle und Direktion (Sonstige) sind am wenigsten auf Ausdrücke angewiesen. Dies korreliert mit der hohen gewünschten Home-Office Quote.
  - Der Bedarf an räumlicher / akustischer Abgeschirmtheit ist im Fachbereich Eigene Dienstleistungen am höchsten, gefolgt vom Fachbereich Orientierung. Beide Bereiche haben den stärksten (telefonischen) Kontakt mit den Kunden der Dienststelle. Die geringste Anforderung an Abgeschirmtheit hat der Fachbereich Verwaltung. Die unterschiedlichen Anforderungen sind im Raumkonzept zu berücksichtigen.
- Zusammenarbeit, Kommunikation und Information
    - Die am häufigsten gewünschte Austauschform ist das physisch stattfindende informelle Meeting (informeller Austausch).
    - In Bezug auf fachliche Jour-fixe hat sich die virtuell stattfindende Variante als beliebter herausgestellt. Am wenigsten nachgefragt sind virtuell stattfindende informelle Meetings.
    - Hybride Meetings (Teil der Teilnehmer sind vor Ort, ein weiterer Teil wird virtuell zugeschaltet) können sich fast drei Viertel der Belegschaft vorstellen.
    - Nahezu die gesamte Belegschaft (96%) fühlt sich gut über Ereignisse, Strategien und Nachrichten der Dienststelle informiert.
    - 84% der Befragten sind der Meinung, sich im Home-Office gut über fachliche Themen mit Kollegen austauschen zu können. Im Fachbereich Verwaltung stimmten dem hingegen nur 41% der Befragten zu.
    - 65% der Befragten gaben an, sich im Büro gut über fachliche Themen mit Kollegen austauschen zu können. Damit liegt die Zustimmungswerte deutlich unterhalb der Zustimmungswerte im Home-

Office. Die Zustimmung im Fachbereich Verwaltung, sich im Büro gut über fachliche Themen austauschen zu können, lag bei 100%.

- Nutzung der digitalen Werkzeuge
  - Die Zufriedenheit zu den befragten Technologien war über alle Mitarbeiter/innen hinweg durchweg positiv. Einzig die technische Ausstattung in den Besprechungsräumen wurde von jedem fünften als weniger gut eingestuft.
  - Mit der technischen Ausstattung im Büro (Drucker, Bildschirme etc.) sind alle Befragten zufrieden.
  - Insgesamt fühlt sich die Belegschaft zu 95% über die technologischen Möglichkeiten gut informiert.
  - Die Zufriedenheit mit dem internen Schulungsangebot ist sehr hoch. Am beliebtesten sind virtuell durchgeführte Schulungen durch eigene Mitarbeiter/innen der Dienststelle.
  - Die Analyse der Korrelation zwischen Home-Office-Wunsch und der Zufriedenheit mit der Stabilität der Internetverbindung zeigt, dass mit zunehmender Zufriedenheit mit dem Internet auch der Wunsch öfters im Home-Office zu arbeiten steigt.
  - In Bezug auf die Umsetzung technologischer Möglichkeiten wurden vor allem die Kommunikation und der technische Support als besonders positiv hervorgehoben.

Bei einer Teilnahmequote von 92% (76 von 83 Mitarbeitern) gelten die Resultate als aussagekräftig und für zukünftige Handlungsempfehlungen auf ihrer Basis belastbar. Die Resultate wurden der Leitungsebene der Dienststelle am 15. Dezember und in einer Mitarbeiterversammlung am 12. Januar 2021 vorgestellt. In einem zweiten Schritt hat KPMG auf Grundlage der Analyseergebnisse konkrete Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Arbeitsweise und der räumlichen und technischen Infrastruktur der Dienststelle erarbeitet.

#### b. Handlungsempfehlungen und Umsetzung

Basierend auf den obengenannten Analyseergebnissen wurden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Für die Umsetzung moderner Arbeitswelten ist die Entwicklung von Rahmenparametern eine Grundlage. Diese sind unternehmensindividuell, z.B. im Rahmen von Workshops, zu erarbeiten.

- Verstärkte Ausrichtung der Arbeitsmodelle und Raumkonzeption anhand von Tätigkeitsprofilen der Mitarbeiter/innen.
- Abhängig von den Tätigkeiten sind hierfür Raummodule und ein Möblierungskonzept zu definieren.
- Einführung von Spielregeln für die unterschiedlichen Flächen/Raummodule (z.B. Festlegung in welchen Flächen telefoniert werden darf)
- Ermittlung einer Desk Sharing Quote je Standort. Damit lässt sich die Anzahl der zu reduzierenden Arbeitsplätze ableiten. Die Flächen können anschließend zugunsten anderer Nutzungsmöglichkeiten, wie Kollaborations- und Kommunikationsflächen umgewidmet werden.
- Einführung eines Online-Raumbuchungssystems sowie Arbeitsplatzmanagementsystems zur optimierten Steuerung der Auslastung sowie zur Validierung, ob ergriffene Maßnahmen erfolgreich umgesetzt worden sind.
- Verbesserung des Raumklimas, z.B. durch Nutzung von Sensorik (Temperaturmessung, CO2-Messung).
- Einführung eines Change-Management-/Kommunikationsprozesses zur Integration aller Stakeholder (z.B. Mitarbeiter/innen, Verwaltungsbeirat, Kunden) auf dem Weg zu neuen Arbeitswelten.
- Reduzierung der Lautstärkepegel in den Büros durch Spielregeln (z.B. Telefonverhalten) und akustische Möblierungskonzepte.
- Verstärkte digitale Ablage einführen, um Büros zu entschlacken. Fokus sollte hierbei auf den Fachbereich Verwaltung gelegt werden.
- Bedürfnisse an Kommunikationsstile der verschiedenen Altersgruppen berücksichtigen (Chat vs. Telefonie).
- Einführung / Überarbeitung eines Onboarding Konzepts, z.B. unter Verwendung von Wissensstafetten.
- Einführung eines Mitarbeiterteams, das sich um die kontinuierliche Weiterentwicklung des Arbeitswelten-Konzepts kümmert.

Ein Teil dieser Handlungsempfehlungen wurden im ersten Halbjahr 2021 bereits umgesetzt. Am 5. Februar 2021 fand eine erste Sitzung mit der Beraterin für das Bauprojekt der neuen Räumlichkeiten der Dienststelle im Eupen Plaza statt. Die Analyseergebnisse und Handlungsempfehlungen des Endberichts von KPMG Deutschland wurden vorgestellt und es wurde besprochen, wie die Räumlichkeiten dem geäußerten Bedarf angepasst werden können. Es wurde vor allem der *Open Space*-Bereich, der in der ursprünglichen Planung mit 27 Arbeitsplätzen ausgestattet sein sollte, betrachtet. Im Sinne des Endberichts von KPMG Deutschland wurde die Schaffung von differenzierten Raumkonzepten durch die Einführung von Trennelementen besprochen.

Auf Basis dieses Austauschs erstellte die Beraterin eine Änderung des aktuellen Plans, die am 8. Februar zugesendet wurde. Dieser neue Plan reduziert die Anzahl Arbeitsplätze im *Open Space*-Bereich auf 15 und schafft vier Arbeitsbereiche, eine Austauschzone und einen zusätzlichen Besprechungsraum. Mit Trennelementen aus Glass können so Ruhe- und Austauschflächen geschaffen werden. Eine Telefonzelle, die vertrauliche Telefonate ermöglicht, wird vorgesehen.

Des Weiteren hat eine Arbeitsgruppe „Spielregeln“, die aus acht Mitarbeiter besteht, sich im März und April 2021 dreimal zusammengefunden, um die Analysen und Handlungsempfehlungen des von KPMG Deutschland in Konjunktion mit den Plänen der neuen Räumlichkeiten im Eupen Plaza zu betrachten. Ziel dieser Arbeitsgruppe war es, anhand des angepassten Plans die Bestimmung verschiedener Bereiche in den neuen Räumlichkeiten des Eupen Plaza zu erarbeiten und „Spielregeln“ für diese Bereiche zu entwerfen. Die Arbeitsgruppe hat folgende Einteilung der Räumlichkeiten erarbeitet, die die funktionale Bestimmung des jeweiligen Raumes ausdrückt:

- **Zusammenarbeitsräume:** Kurze Unterhaltung und Telefonate sind gestattet. Wenn eine Unterhaltung oder ein Telefonat länger dauert, können sie außerhalb des Raumes weitergeführt werden (z.B. im Ad hoc-Besprechungsraum oder in der Telefonzelle, bei informellen Gesprächen im Pausenraum oder in der Begegnungszone). Diese Räume dienen u.a. der kurzweiligen Arbeit zwischen Terminen.
- **Konzentrationsräume:** In diesen Räumen sind Gespräche oder Telefonate nicht gestattet. In einer Anfangsphase wird ein Konzentrationsraum mit vier Arbeitsplätzen zur Verfügung gestellt werden. Arbeitsmaterial wird im Vorfeld vorbereitet, um Unterbrechungen zu vermeiden. Die Arbeit in diesen Räumlichkeiten soll über längere Zeiträume angelegt werden, um die Konzentration zu fördern.
- **Telefonräume:** In diesen Räumlichkeiten können lange oder zahlreiche Telefonate geführt werden. In den Telefonräumen arbeiten ebenfalls die Mitarbeiterinnen, die die Telefonpermanenz gewährleisten.
- **Ad hoc-Besprechungsraum:** Dieser Besprechungsraum kann nur anhand der Raumbuchungssoftware kurzfristig und für eine Dauer von einer Stunde gebucht werden. Er eignet sich, um spontane interne Besprechungen durchzuführen.
- **Besprechungsräume:** Diese Besprechungsräume können anhand des Outlook-Kalenders langfristig für interne Besprechungen gebucht werden.

- **Beratungsräume:** Diese Räumlichkeiten dienen ausschließlich der Beratungsarbeit mit PmUs und befinden sich im vorderen Teil der Büroräumlichkeiten.
- **Pausenraum:** Der Pausenraum kann für informelle Gespräche und gemeinsame Pausen genutzt werden.

Die erhobenen Raumtypen sollen als Merkmale der Arbeitsplätze in der Raumbuchungssoftware abgebildet werden. Diese Einteilung wird in der ersten Phase der Nutzung der neuen Räumlichkeiten im Eupen Plaza angewandt werden. Darüber hinaus werden periodische Evaluationen der effektiven Arbeitsplatznutzung und des Bedarfs stattfinden, um benötigte Anpassungen steuern zu können.

Die Arbeitsgruppe hatte ebenfalls zum Ziel allgemeingültige Richtlinien für eine respektvolle Büronutzung in einer Charta festzuhalten. Diese Spielregeln wurden als Selbstverpflichtungen formuliert und umfassen die Themen Ruhe & Respekt, Umgang mit dem Reservierungstool, Umgang mit Arbeitsmaterial, Umgang mit den Kollegen und Ordnung & Sauberkeit. Eine ansprechende grafische und inhaltliche Gestaltung dieser Selbstverpflichtungen ist in Arbeit.

Weitere Fragen zu den Räumlichkeiten im Eupen Plaza wurden in diesem Rahmen erörtert und anschließend im Dialog mit der Direktion geklärt:

- Ausstattung der Beratungsräumlichkeiten;
- Verteilung und weitere Reduzierung der Arbeitsplätze;
- Zugang von Dritten zur Raumbuchungssoftware und ihre Nutzung der Räumlichkeiten;
- Verteilung und Gebrauch von Arbeitsmaterial am Arbeitsplatz;
- Nutzungsmodalitäten der Direktionsbüros.

Die Überlegungen der Arbeitsgruppe sind in der Erstellung der Anforderungen an eine Raumbuchungslösung eingeflossen.

## 9. Perspektiven

Nach dem Ausbruch der Corona Pandemie im Frühjahr 2020 hat die Dienststelle ein organisationales NEW-Work Konzept auf den Weg gebracht und auch schon bereits schrittweise umgesetzt. Die Umsetzung eines solchen neuen und flexiblen Arbeitsmodell ist ein kontinuierlicher Prozess, den die Dienststelle

angegangen ist, aber der noch über das Ende des Interreg CORESIL Projekts hinaus, weitere Anpassungen der Arbeitsweisen und -umgebung erfordern wird.

Home-Office wird ein fester Bestandteil der Arbeitslandschaft der Zukunft sein - wie Arbeitgeber darauf reagieren, wird ein Schlüssel zur Gewinnung neuer Mitarbeiter und zur Zufriedenheit der derzeitigen Mitarbeiter sein. Dies impliziert tiefgreifende Veränderungen in verschiedenen Bereichen, auf die in diesem Konzept eingegangen wurde. In diesem Zusammenhang wird die Dienststelle die Handlungsempfehlungen von KMPG Deutschland auch weiterhin schrittweise und progressiv umsetzen, diesbezüglich ist z.B. die Einführung bzw. Überarbeitung des Onboarding Konzeptes für neue Mitarbeiter bereits geplant.

Die Digitalisierung ist der Weg der Zukunft. Weitere Entwicklungen in diesem Bereich müssen gefördert werden - allerdings im Rahmen eines Change-Management-Prozesses, der die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter sowie ihre aktuellen Fähigkeiten berücksichtigt, damit sie als Chance und nicht als Bedrohung wahrgenommen werden. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Nutzung von Kollaborations- und Kommunikationswerkzeugen - und es ist eine gesunde Mischung aus "digital" und "analog" erforderlich. Vor diesem Hintergrund hat die Dienststelle geplant, ein Projekt zur Erfassung der digitalen Kompetenzprofile der Mitarbeiter auf den Weg zu bringen. Ziel ist es, den Mitarbeitern auf Grundlage ihres jeweiligen digitalen Kompetenzprofile ein bedarfsgerechtes Schulungsangebot anbieten zu können und ihre digitalen Kompetenzen zu fördern.

Die Art und Weise, wie Mitarbeiter das Büro nutzen wollen, und die Anforderungen, die sie an das Büro stellen, haben sich grundlegend geändert. Das zwingt jeden Arbeitgeber, auch die Dienststelle, dazu die Funktion und Rolle der Büroräume grundlegend zu überdenken. Dies ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess, der partizipativ gestaltet werden muss und gleichzeitig in einen für die Mitarbeiter verständlichen Rahmen eingebunden ist.

Die Nachfrage nach einem betrieblichen Gesundheitskonzept, das über die grundlegenden Anforderungen hinausgeht, die die COVID19-Pandemie an die Unternehmen stellt, ist vorhanden. Ein spezifischer Fokus auf psychische Gesundheit und Wohlbefinden kann die Zusammenarbeit, die Kommunikation, die Annahme von Veränderungen und die Identifikation der Mitarbeiter mit den Aufgaben der Organisation verbessern.

Vor dem Hintergrund, dass die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelten in den letzten anderthalb Jahren auch nach Ende der Coronakrise ganz oder zumindest größtenteils bestehen bleiben werden, und aus Sicht der Dienststelle einen Mehrwert für die Organisation und die Mitarbeiter darstellen, wird die Dienststelle auch weiterhin Initiativen und Projekte zur Entwicklung von neuen und flexiblen Arbeitsweisen innerhalb der Organisation fördern. In diesem Zusammenhang sollen perspektivisch die in der Arbeitsordnung festgehaltenen Rahmenbedingungen der Arbeit entsprechend überarbeitet und angepasst werden, damit sich auch der rechtliche Rahmen der neuen Arbeitsrealität entspricht.

