



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Bundesamt für Bauten und Logistik BBL

Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS
armasuisse Immobilien

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
ETH-Rat

18. Dezember 2020

Konzept für die Einführung kollektiver Arbeitsplätze (Desksharing) für die Bundesverwaltung

In Erfüllung des Auftrags aus den «Strukturelle Reformen, Effizienzsteigerung Hochbau durch Anpassung von Normen und Standards» vom 29. Mai 2019.

Inhaltsverzeichnis

Begrifflichkeiten	3
1 Zusammenfassung	4
2 Einleitung	5
3 Neue Arbeitswelten	8
3.1 Entwicklungen und Trends.....	8
3.2 Anforderungen an eine zeitgemässe Büroumgebung.....	9
3.3 Mobil-flexibles Arbeiten.....	10
3.4 Nutzen und Herausforderungen.....	14
4 Praxisbeispiele und Benchmarking	16
4.1 Praxisbeispiele.....	16
4.2 Benchmarking – Auslastung von Arbeitsplätzen	22
4.3 Benchmarking – Flächen-, Energie- und Kosteneinsparungen	23
5 Berechnungsbeispiel Bundesverwaltung	26
6 Vorgehenskonzept	28
6.1 Organisation und Zusammenarbeit	29
6.2 Change Management	30
6.3 Technologie.....	31
6.4 Gebäude und Raum	31
6.5 Prozess für Umsetzung	32
7 Schlussfolgerung und Empfehlungen	33
8 Anhang	35

Begrifflichkeiten

Im Folgenden wird beschrieben, wie wichtige Begrifflichkeiten im vorliegenden Dokument verstanden und definiert werden:

Aktivitätsorientiertes Konzept / Büro	Büroumgebung mit vielfältigen Zonen und Flächenarten, die den Mitarbeitenden die Wahlfreiheit ermöglichen, je nach Tätigkeit und Stimmung den für sie optimalen Arbeitsort zu wählen (Konkol et al., 2019).
Aktivitätsorientiertes / aufgabenorientiertes Arbeiten	Mitarbeitende wählen für die jeweils anstehende Tätigkeit dasjenige Raumangebot, welches diese Tätigkeit am besten unterstützt (Konkol et al., 2019).
Clean Desk	Am Ende eines Arbeitstages müssen alle Unterlagen und persönlichen Gegenstände vom Arbeitsplatz weggeräumt werden.
Desksharing	Nutzungsstrategie eines Büros, bei welchem die Mitarbeitenden keinen eigenen, persönlichen Arbeitsplatz besitzen (Konkol et al., 2019).
Kollektive Arbeitsplätze	Synonym für Desksharing
Mitarbeitende	Angestellte der zentralen und dezentralen Bundesverwaltung
Mobil-flexibles Arbeiten	Mitarbeitende können an verschiedenen Orten innerhalb und ausserhalb des Unternehmens arbeiten, bspw. im Home-Office, bei Kunden, in öffentlichen Verkehrsmitteln (Konkol et al., 2019).
Multispace Konzept / Büro	Heutiger Standard für Büroarbeitsplätze der Bundesverwaltung, welcher nach und nach umgesetzt wird. Dieser bietet den Mitarbeitenden eine Mischung aus offenen und geschlossenen Räumen mit Arbeitsplätzen sowie eine Auswahl an zusätzlichen Sonderflächen für aufgabenorientiertes Arbeiten (z.B. Rückzugsräume, Kommunikationsflächen).
Neue Arbeitswelten	Übergeordneter Begriff, der für zukünftige Arbeitsweisen und Veränderungen in der Arbeitswelt steht.
Non-territoriale Arbeitsplätze	Synonym für Desksharing
Sharing Ratio	Drückt das Verhältnis von Anzahl Mitarbeitenden zu Anzahl Tischen aus. Beispiel: bei einer Sharing Ratio von 0,8 teilen sich 10 Personen 8 Tische (Konkol et al., 2019).
Administrative Büroarbeitsplätze	Standardarbeitsplatz ohne Bindung an eine spezifische technische oder bauliche Infrastruktur (z.B. Labor, hindernisfreie Arbeitsplätze, u.ä)

1 Zusammenfassung

Basierend auf dem Bericht und Antrag vom 22. Mai 2019 zu den «Strukturellen Reformen, Effizienzsteigerung Hochbau durch Anpassungen von Normen und Standards» hat der Bundesrat am 29. Mai 2019 das EFD (BBL), WBF (ETH-Rat) und VBS (ar Immo) beauftragt einen Umsetzungsvorschlag für die Einführung kollektiver Arbeitsplätze (Desksharing) für die Bundesverwaltung zu erarbeiten und die entsprechenden Anträge dem Bundesrat bis Ende 2020 zu unterbreiten.

Das vorliegende Konzept beschreibt den Umsetzungsvorschlag und liefert alle nötigen Informationen als Entscheidungsgrundlage für den Bundesrat. Es gilt für alle administrativen Büroarbeitsplätze, sowohl von Vollzeit- als auch Teilzeitmitarbeitenden.

Es wird empfohlen Desksharing nur in Kombination mit der Einführung des Multispace Konzepts¹ und idealerweise auch mit Möglichkeiten zum mobil-flexiblen Arbeiten einzuführen. Dadurch wird eine zeitgemässe Büroumgebung geschaffen und die zur Verfügung stehenden Flächen optimaler genutzt. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation, das Engagement und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus, steigert die Attraktivität des Arbeitsgebers und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

Im Vorgehenskonzept werden die Rahmenbedingungen und Massnahmen beschrieben, die als Voraussetzung für die Einführung von Desksharing zu definieren und umzusetzen sind. Die Massnahmen umfassen folgende Bereiche:

- Organisation und Zusammenarbeit: u.a. Durchführen von Analysen und Kompetenztrainings für Mitarbeitende und Führungskräfte
- Change Management: u.a. Entwicklung eines übergeordneten Change Konzeptes, welches Rahmenbedingungen definiert (z.B. Rollen und Verantwortlichkeiten, geeignete Change Massnahmen, etc.)
- Technologie: u.a. Sicherstellung einer verlässlichen, flexiblen, kompatiblen und einheitlichen IT Infrastruktur
- Gebäude und Raum: u.a. Weiterentwicklung der Sonderflächen des Multi-Space Konzepts (unter Berücksichtigung von Neubauten und Umbauten im Bestand) und Ergänzungen des Möbelkatalogs (einheitliches und flexibles Mobiliar)

Für die Umsetzung des Konzeptes Einführung kollektive Arbeitsplätze bedarf es in einem ersten Schritt eines Bundesratsbeschlusses, der die Nutzer beauftragt, grundsätzlich für Standardbüroarbeitsplätze kollektive Büroarbeitsplätze mit einer Desksharing-Ratio von 0,8 AP/FTE oder tiefer einzuführen. Anschliessend werden die notwendigen Grundlagen (verbindliche Richtlinien / Weisungen / Standards) durch die BLO erarbeitet und die noch fehlenden Voraussetzungen schrittweise erarbeitet und umgesetzt. Das Konzept wird unter Einbezug der Nutzenden jeweils auf ihre spezifische Situation angepasst (z.B. mittels Analysen der Arbeitsweisen und Bedürfnisse, Analyse der baulichen Gegebenheiten, etc.).

¹ Multispace Konzept: Bürokonzert bestehend aus einer Mischung von offenen und geschlossenen Räumen mit Arbeitsplätzen sowie eine Auswahl an zusätzlichen Sonderflächen für aufgabenorientiertes Arbeiten (z.B. Rückzugsräume, Kommunikationsflächen).

2 Einleitung

Auftrag

Basierend auf dem Bericht und Antrag vom 22. Mai 2019 zu den «Strukturellen Reformen, Effizienzsteigerung Hochbau durch Anpassungen von Normen und Standards» hat der Bundesrat am 29. Mai 2019 das EFD (BBL), WBF (ETH-Rat) und VBS (ar Immo) beauftragt einen Umsetzungsvorschlag für die Einführung kollektiver Arbeitsplätze (Desksharing) für die Bundesverwaltung zu erarbeiten und die entsprechenden Anträge dem Bundesrat bis Ende 2020 zu unterbreiten.

Vorgehen

Das vorliegende Konzept wurde durch das BBL in Abstimmung mit den anderen Bau- und Liegenschaftsorganen (BLO) ETH-Rat und armasuisse Immobilien erstellt. Bei der Erarbeitung wurden die Fachämter EPA, BIT, ISB, BAG sowie SECO miteinbezogen.

Ziel des Konzepts

Die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt (Digitalisierung, Teilzeitarbeit, ortsunabhängiges Arbeiten, Home-Office, Arbeiten in interdisziplinären Teams, Projektarbeit) sollen aktiv genutzt werden, um den Flächenbedarf der Büroarbeitsplätze zu reduzieren. Dabei sind nicht nur bauliche Aspekte, sondern auch personalpolitische (z.B. Konkurrenzfähigkeit als Arbeitgeber durch Arbeitsplatzattraktivität, Arbeitszeitmodelle, Mitarbeiterführung), technische (z.B. Ausrüstung für ortsunabhängiges Arbeiten) und die wirtschaftliche Aufgabenerfüllung in den Verwaltungseinheiten zu berücksichtigen und die entsprechenden Rahmenvorgaben des Bundes zu schaffen.

Das Konzept für die Einführung kollektiver Arbeitsplätze soll auch aufzeigen, ob und wie der Standard nicht nur bei Neubauten und Gesamtsanierungen, sondern auch in bestehenden Bauten umgesetzt werden kann.

Das vorliegende Konzept liefert alle nötigen Informationen als Entscheidungsgrundlage für den Bundesrat. Werden die BLO anschliessend vom Bundesrat beauftragt, das vorliegende Konzept umzusetzen, werden die dazu notwendigen Grundlagen (verbindliche Richtlinien / Weisungen / Standards) in Zusammenarbeit mit den Querschnittsämtern respektive den Institutionen des ETH-Bereichs erarbeitet. Folgende Fragen werden mit dem vorliegenden Konzept beantwortet:

- Was ist der Mehrwert von Desksharing?
- In welchem Umfang sind Flächen-, Energie- und Kostenersparnisse durch Desksharing möglich?
- Was sind Erfahrungen aus der Praxis bezüglich der Umsetzung von Desksharing?
- Welche Voraussetzungen bestehen in der Bundesverwaltung für die Einführung von Desksharing und welche müssen noch geschaffen werden?
- Wie gestaltet sich der Umsetzungsprozess und wann findet das Vorgehenskonzept Anwendung?
- Was muss bei der Umsetzung hinsichtlich dem Vorliegen einer besonderen oder ausserordentlichen Lage gem. Epidemiengesetz berücksichtigt werden?

Geltungsbereich des Konzepts

Dieses Konzept umfasst alle administrativen Büroarbeitsplätze, sowohl von Vollzeit- als auch Teilzeitmitarbeitenden.

Ausgangslage

Die BLO sind gemäss VILB in ihrem Zuständigkeitsbereich verantwortlich für die strategische, dispositive und operative Steuerung des Immobilienmanagements über die Immobilien des Bundes. Diese gliedern sich in drei Teilportfolios:

- Liegenschaften der zivilen Bundesverwaltung; BLO: BBL
- Militärische Liegenschaften; BLO: armasuisse Immobilien
- Liegenschaften des ETH-Bereichs; BLO: ETH-Rat

Die Portfolios der drei BLO unterscheiden sich stark hinsichtlich Objekttypen / Nutzungsarten, Nutzergruppen und Kunden, dem Segmentierungsansatz und dem geografischen Verteilungsmuster.

Tabelle 1: Übersicht Anzahl Büroarbeitsplätze und -flächen je BLO

	Anzahl Büroarbeitsplätze	Büroflächen (m ²) (HNF 2 gemäss SIA 416)
Liegenschaften Bundesverwaltung	Ca. 36'000	Ca. 552'000
Militärische Liegenschaften	Ca. 9'300	
Liegenschaften des ETH-Bereichs	Ca. 23'500	Ca. 300'000

Beim BBL wird aufgrund der Portfolioerweiterung im Bereich Bundesasylzentren und Sportförderung sowie den vermehrten Anforderungen für die Auslandsbauten (Unterhaltsmassnahmen von Immobilien, die ihre Lebensdauer erreicht haben, Erdbebenertüchtigung, Bedürfnisse EDA) mit einem steigenden Investitionsbedarf gerechnet. Das BBL versucht, mit langfristig wirksamen Massnahmen wie etwa dem Unterbringungskonzept 2024 den Mittelbedarf, trotz Wachstum an Arbeitsplätzen, zu stabilisieren. ar Immo hat mit der Ausscheidung von nicht genutzten Objekten einen wichtigen Schritt zur Kostendämpfung gemacht. Trotzdem besteht bei ar Immo weiterhin eine Finanzierungslücke von 30 – 50% in Bezug auf den längerfristigen Bedarf für die Umsetzung des Stationierungskonzepts. Die Hauptherausforderung für sein Immobilienportfolio ist der aufgelaufene Instandhaltungsrückstand von rund 6,6 Milliarden Franken. Im ETH-Bereich führt die anhaltend steigende Nachfrage an Forschungsstellen und Ausbildungsplätzen aufgrund wachsender Forschenden- und Studierendenzahlen zu weiterhin hohen Investitionen infolge steigendem Flächenbedarf.

Die Büroarbeitsplätze des ETH-Bereichs lassen sich generell auf administrative und technisch-/wissenschaftsbezogene Büroarbeitsplätze aufteilen. Administrative Büroarbeitsplätze lassen sich gut in ein Desksharingkonzept integrieren. Das Potential zur Umsetzung von Desksharing bei technisch/wissenschaftliche Büroarbeitsplätzen, welche weitgehend persönlich und z.T. an eine spezifische, orts- oder infrastrukturegebundene Nutzung geknüpft sind, ist fallweise zu prüfen. Gemäss einer groben Schätzung beträgt der Anteil der administrativen Büroarbeitsplätze ca. 30% bei den beiden Hochschulen und 10 bis 15% bei den vier Forschungsanstalten.

Als Verantwortlicher für die Unterbringung der zentralen Bundesverwaltung von mehr als 30'000 Mitarbeitenden beschäftigt sich der Bund laufend mit den entsprechenden Entwicklungen, wie beispielsweise den Themen neue Arbeitswelten und mobil flexibles Arbeiten. Er wirkt seit März 2017 als Partner bei der Work Smart Initiative mit. Verschiedene Ämter beschäftigen sich ebenfalls mit dem Thema, so gibt es z.B. das Netzwerk «Neue Arbeitswelten» mit Beteiligten

der Querschnittsämter des EFD. Für die Bundesverwaltung machen flexible Arbeitsformen aus mehreren Perspektiven Sinn:

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird erleichtert.
- Durch eine «smarte» Arbeitsplanung werden die Verkehrsinfrastrukturen entlastet.
- Dank der effizienteren Flächennutzung werden der Energieverbrauch und damit die Treibhausgase reduziert.
- Für die Mitarbeitenden wird ein zeitgemässes Arbeitsumfeld in Zeiten der Digitalisierung geschaffen.
- Die Attraktivität als Arbeitgeber wird gesteigert.

Der heutige Standard für Büroarbeitsplätze der Bundesverwaltung sieht ein Multispace Konzept vor, welches den Mitarbeitenden neben offenen und geschlossenen Räumen eine Auswahl an zusätzlichen Sonderflächen für aufgabenorientiertes Arbeiten bietet². Dies beinhaltet z.B. Rückzugsräume für konzentriertes Arbeiten und Kommunikationsflächen für Austausch und informelle Besprechungen. Das Multispace Konzept ist beim Bund zwar noch nicht weit verbreitet, wird jedoch laufend umgesetzt. In Zukunft soll das Multispace Konzept in Kombination mit Desksharing eingeführt werden, sofern die Voraussetzungen für Desksharing gegeben sind.

² Insbesondere im ETH-Bereich steht man jedoch noch ganz am Anfang, was die Umsetzung betrifft.

3 Neue Arbeitswelten

Das folgende Kapitel vermittelt einen Überblick und ein grundlegendes Verständnis zum Thema neue Arbeitswelten. Aktuelle Trends der Arbeitswelt und Studienergebnisse werden beschrieben.

3.1 Entwicklungen und Trends

In der heutigen Arbeitswelt ist der tertiäre Sektor dominierend. Dadurch machen Wissensarbeiter mit immer höheren Ausbildungen einen bedeutenden Anteil der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft aus. Zurzeit befindet sich unsere Gesellschaft in einem starken Wandel, getrieben durch die Digitalisierung. Das mobile Internet eröffnet viele neue Möglichkeiten und führt zu flexiblerem, mobilem und vernetzten Arbeiten. Dies führt wiederum zu Veränderungen in der Struktur und der Kultur von Unternehmen: Hierarchien werden flacher, Teams organisieren sich selbst und Führungskräfte werden zu Coaches. Auch in der Bundesverwaltung verändern sich Arbeitsweisen und Anforderungen infolge der Digitalisierung.

Ferner hat auch die demographische Entwicklung einen Einfluss auf unsere Arbeit: die Generation der «Babyboomer» wird in den nächsten Jahren in Rente gehen. Der Fachkräftemangel, der bereits heute in verschiedenen Branchen spürbar ist, könnte sich noch verschärfen. Hinzu kommt, dass die jungen Generationen andere Ansprüche und Vorstellungen von Arbeit haben. Monetäre Anreize und Status spielen für diese Generationen eine weniger wichtige Rolle, dafür suchen sie nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit. Aus einer Studie von 2016 geht hervor, dass für knapp zwei Drittel aller Erwerbstätigen die Möglichkeit, mobil-flexibel arbeiten zu können, bei der Suche nach einer neuen Stelle relevant ist (Weichbrodt et al., 2016). Die Büroumgebung wird somit zu einem relevanten Faktor für Unternehmen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Auch der Trend der Shared Economy hat einen Einfluss auf unsere heutige Arbeit. Coworking Spaces sind in grosser Zahl entstanden, also Orte, an denen auch ausserhalb des Unternehmens gearbeitet werden kann. Das Büro ist nicht mehr alleiniger Arbeitsort. Man kann überall arbeiten. Indem aber die Büroumgebungen ansprechend gestaltet werden und den Mitarbeitenden Mehrwerte bieten (z.B. Rückzugsmöglichkeiten, Raum für Austausch, Unterstützung von kreativer, innovativer Arbeit), bleibt das Büro für die Mitarbeitenden ein attraktiver Arbeitsort.

All diese Entwicklungen haben einen Einfluss auf die Art und Weise, wie wir arbeiten. Dementsprechend ist es sinnvoll, die Arbeitsumgebung zu verändern, um die neuen Ansprüche und Anforderungen zu erfüllen. Studien haben gezeigt, dass die Büroumgebung substantielle Effekte auf Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Leistung der Mitarbeitenden hat (Fraunhofer, 2013; Vischer 2005; Windlinger, 2012). In der Büroumgebung steckt somit ein grosses Potential, um deutliche Mehrwerte für die Mitarbeitenden und Unternehmen zu schaffen. Die Umgestaltung von Büros ist eine Investition in die Mitarbeitenden und kann einen Beitrag zur Zielerreichung im Unternehmen leisten.

Schlussfolgerung:

Getrieben durch technologische und demographische Entwicklungen verändern sich unsere Arbeitsweisen und somit auch die Anforderungen an Büros. In der Büroumgebung steckt ein

grosses Potential, um deutliche Mehrwerte für die Mitarbeitenden und Unternehmen zu schaffen, wie Erhöhung der Motivation, des Engagements und somit der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

3.2 Anforderungen an eine zeitgemässe Büroumgebung

Welche Anforderungen sollte eine zeitgemässe Büroumgebung heute erfüllen, um an die veränderten Arbeitsweisen angepasst zu sein? Und was braucht es im Büro, damit die Mitarbeitenden ihre Arbeit bestmöglich erledigen können und motiviert sind?

Allen voran steht die Tatsache, dass es nicht *die eine* perfekte Büroumgebung gibt, die für alle stimmt. Denn die Aufgaben und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind sehr unterschiedlich. Daher ist der entscheidende Erfolgsfaktor die Passung der Büroumgebung zur Unternehmensstrategie, zu den Arbeitstätigkeiten der Mitarbeitenden sowie zur Organisation und Kultur eines Unternehmens (Konkol et al., 2019). Mittels spezifischer Analysen (z.B. Umfragen, Workshops, Interviews, etc.) zu Beginn einer Umgestaltung der Büroumgebung werden diese Aspekte aufgenommen und berücksichtigt. Gleichzeitig werden so die Mitarbeitenden in den Prozess einbezogen. Die notwendigen Informationen werden direkt bei ihnen abgeholt, wodurch die Akzeptanz für die Veränderung steigt. Es entsteht eine Lösung, in der sich die Mitarbeitenden wiederfinden und sich unterschiedliche Bedürfnisse und Arbeitsweisen entfalten können. Beim Einbezug der Mitarbeitenden ist es wichtig, mit den dadurch entstehenden Erwartungen der Mitarbeitenden richtig umzugehen. Es braucht eine klare Kommunikation der Rahmenbedingungen und Grenzen, innerhalb dieser die Mitarbeitenden mitbestimmen können. Ansonsten besteht die Gefahr der «Schein-Partizipation» und die Mitarbeitenden fühlen sich nicht ernst genommen.

Damit der Raum den unterschiedlichen Bedürfnissen und Arbeitsweisen der Mitarbeitenden entspricht, braucht es Vielfalt. Den Mitarbeitenden werden verschiedene Zonen und Flächenarten für unterschiedliche Tätigkeiten zur Verfügung gestellt. Man spricht von sogenannten aktivitätsorientierten Büros, die den Mitarbeitenden die Wahlfreiheit für den je nach Tätigkeit und Stimmung optimalen Arbeitsort gewährt. Aktivitätsorientierte Büros bieten folgende Chancen und Möglichkeiten (Klaffke, 2016):

- Schaffung von Begegnungsorten für spontane und informelle Treffen und Förderung von Wissensaustausch
- Unterstützung verschiedener Formen der Zusammenarbeit (z.B. formelle Meetings, virtuelle Zusammenarbeit)
- Aufweichen von Teamgrenzen und Silodenken
- Unterstützung von Projektarbeit und Förderung von Kreativität und Innovation
- Möglichkeiten für Rückzug, Privatsphäre und Konzentration
- Möglichkeiten im Stehen zu arbeiten
- Unterstützung von Pausenzeiten (Pausen für Entspannung, aber auch Bewegungspausen)
- Förderung von Wohlbefinden und Gesundheit
- Widerspiegeln von Identität und Kultur

Aktuelle Studien (Gerdenitsch et al., 2018) zeigen, dass je besser aus Sicht der Betroffenen die Arbeitsumgebung zu ihren Bedürfnissen passt, desto höher fällt die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung und die teamübergreifende Zusammenarbeit aus (man spricht vom sogenannten «need-supply fit»). Durch eine bessere Passung wird ebenfalls die Arbeitseinstellung

und -leistung positiv beeinflusst (Kristof-Brown et al., 2005). Aktivitätsorientierte Büros ermöglichen es den Mitarbeitenden, eine bessere Passung zwischen ihren Tätigkeiten und der Arbeitsumgebung zu erreichen (Gerdenitsch et al., 2018). Die richtige Nutzung der Büroumgebung ist dabei zentral, damit die Mitarbeitenden eine Passung erreichen können. Dafür bedarf es einer regelmässigen Überprüfung und Anpassung der Verhaltensregeln, Instruktion von neuen Mitarbeitenden und Trainings zum Erlernen der Verhaltensregeln.

Schlussfolgerung:

Eine zeitgemässe Büroumgebung bietet den Mitarbeitenden eine Vielfalt an unterschiedlichen Flächenarten an. So können sie je nach Arbeitstätigkeit den für sie optimalen Arbeitsort im Büro wählen. Die richtige Passung der Büroumgebung zum Unternehmen wird erreicht, indem Analysen durchgeführt werden und die Mitarbeitenden in den Entstehungsprozess einbezogen werden.

3.3 Mobil-flexibles Arbeiten

Mobil-flexibles Arbeiten bedeutet, dass die Mitarbeitenden an verschiedenen Orten innerhalb und ausserhalb des Unternehmens arbeiten können, bspw. im Home-Office, bei Kunden, in öffentlichen Verkehrsmitteln. In diesem Kontext wird der Begriff Desksharing verwendet. Desksharing beschreibt eine Nutzungsstrategie des Büros und ist keine Bezeichnung für einen bestimmten Bürotyp. Dabei werden die traditionellen Arbeitsplätze anhand einer sogenannten Sharing Ratio geteilt. Diese drückt das Verhältnis von Anzahl Tischen zu Anzahl Mitarbeitende aus, wobei es weniger Tische als Personen gibt. Statt Desksharing wird manchmal auch von kollektiven Arbeitsplätzen oder non-territorialen Büros gesprochen. Indem die Anzahl der Arbeitsplätze pro Mitarbeitenden reduziert wird, kann Fläche gewonnen oder besser genutzt werden. Den Mitarbeitenden können neue, nützliche Flächenarten angeboten werden, die ihre Tätigkeiten besser unterstützen. Somit wird ein aktivitätsorientiertes Büro geschaffen, in welchem die Mitarbeitenden z.B. ruhige Arbeiten in ruhigen Zonen und Teamarbeit in speziellen Teamzonen ausführen können.

Die Aufgabe des eigenen, persönlichen Arbeitsplatzes stellt zuerst einen Verlust des eigenen Territoriums für die Mitarbeitenden dar. Mittels entsprechender Kompensation, wie bspw. zusätzliche, vielfältigere Flächenarten, Pflanzen, Ruheräume, kostenlose/subventionierte Sport- und Verpflegungsangebote, kann dieser überwunden werden. Dabei ist es zentral, mit den Mitarbeitenden zusammen zu erarbeiten, welche Elemente für sie eine nutzstiftende Kompensation darstellen. Bei der alleinigen Einführung von Desksharing ohne weitere Veränderung der Büroumgebung ist mit einer deutlichen Senkung der Motivation, Leistungsfähigkeit und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden zu rechnen.

Grundsätzlich eignet sich Desksharing für eine Vielzahl an Tätigkeiten und Aufgaben. Es gibt einige wenige Arbeitsweisen, für welche Desksharing eher weniger geeignet ist:

- Personen, die an einem bestimmten Platz auffindbar sein müssen, z.B. Sekretariat → bei Teilzeitpensen können diese Plätze jedoch trotzdem geteilt werden.
- Notwendigkeit von Spezialarbeitsplätzen, z.B. grosse Tische für Pläne, 3 Bildschirme, spezielle PCs, Werkzeug → wenn mehrere Personen, die gleichen Spezialanforderungen haben, können diese wiederum Arbeitsplätze teilen
- Viel Material oder Unterlagen, die nicht digitalisiert werden können und die täglich am Arbeitsplatz gebraucht werden
- Kaum Vielfalt in den Tätigkeiten und geringe Mobilität (intern und extern), z.B., Call Center Mitarbeitende (dadurch können die zusätzlichen Flächenarten nicht unbedingt genutzt werden, welche idealerweise zusammen mit Desksharing eingeführt werden)

Desksharing und das zur Verfügung stellen von vielfältigen Flächenarten entspricht der räumlichen Komponente von Flexibilität. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass der Raum nur ein Teil des Gesamtsystems von mobil-flexiblem Arbeiten darstellt. Gemäss des FlexWork Phasenmodells (2017) sollten neben räumlichen Aspekten folgende weitere Komponenten miteinbezogen und entwickelt werden (Weichbrodt et al., 2015; Konkol et al., 2019):

- Organisationstruktur
- Arbeitsmodell
- Technologie

Organisationsstruktur:

Damit mobil-flexibles Arbeiten gelingt, braucht es eine dazu förderliche Unternehmenskultur, die von Offenheit, Transparenz, Vertrauen und Akzeptanz geprägt ist. Dazu sind flache Hierarchien empfehlenswert sowie Führung über Vertrauen (Vertrauenskultur), statt über Präsenz und Sichtbarkeit. Die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle für eine erfolgreiche Umsetzung. Sie müssen das mobil-flexible Arbeiten vorleben und mittragen. Zudem ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Human Ressource (HR), Informatik (IT) und Facility Management (FM) sehr wichtig, damit auf allen Ebenen die Voraussetzungen für mobil-flexibles Arbeiten geschaffen werden.

Arbeitsmodell:

Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen verschiedene Kompetenzen, um mobil-flexibel arbeiten zu können. Denn dies verlangt einen hohen Grad an Eigenverantwortung und eine gute Selbstorganisation. Es ist wichtig, die Leute entsprechend zu befähigen, bspw. mittels Trainings oder Workshops. Die Chancen von mobil-flexiblem Arbeiten sind aufzuzeigen sowie der Umgang mit den Herausforderungen, wie bspw. die ständige Erreichbarkeit und gesundheitliche Aspekte. Ferner sind konkrete Fragestellungen betreffend die Zusammenarbeit zu klären, wie bspw. wie will man zukünftig als Team zusammenarbeiten? Wie findet man sich, wenn nicht mehr jeder einen persönlichen Arbeitsplatz hat? Welche Kollaboration-Tools eignen sich? Wann trifft man sich als Team zusammen im Büro? Seitens Unternehmen sind Regelungen zur Zeiterfassung notwendig, wenn nicht mehr überwiegend vor Ort gearbeitet wird.

Technologie:

Die IT Ausstattung muss darauf ausgelegt sein, dass Mitarbeitende ihren Arbeitsort wechseln können. Dazu braucht es in erster Linie Laptops und eine mobile Telefonie sowie entsprechende Konnektivität, welche idealerweise über Wlan sichergestellt wird. Zudem sollten die Mitarbeitenden möglichst papierlos arbeiten, da viele physische Unterlagen eher hinderlich sind. Um als Arbeitsort auch das Home-Office anzubieten, braucht es eine Lösung für Remote Access (Fernzugriff) auf die Daten und das Unternehmensnetzwerk. Kollaborations-Tools zum gemeinsamen Bearbeiten von Dokumenten, Tools zum Teilen von Medien, Cloud Lösungen und Kommunikationsmittel wie bspw. Videokonferenzen oder Skype sind notwendig, um die Zusammenarbeit von verteilten Teams zu unterstützen.

Verbreitung von mobil-flexiblem Arbeiten in der Schweiz:

Laut einer Studie (Weichbrodt et al., 2016) haben im Jahr 2016 rund 38% der Erwerbstätigen in der Schweiz selten bis sehr häufig mobil gearbeitet (d.h. unterwegs, beim Kunden, zu Hause). Dies entspricht ca. 1,8 Millionen Erwerbstätigen. Der Vergleich der Branchen zeigt, dass öffentliche Verwaltungen meist etwas weniger fortschrittlich sind als Unternehmen aus anderen Branchen. Viele Unternehmen streben an, sich diesbezüglich weiterentwickeln zu wollen in den nächsten Jahren, insbesondere Betriebe der öffentlichen Verwaltung. 19% der Erwerbstätigen (ca. 900'000 Personen) würden gerne mobil arbeiten, können es aber zurzeit

nicht (Weichbrodt et al., 2016). Aktuelle Zahlen des Bundesamtes für Statistik zeigen, dass im Jahr 2019 rund jede zweite Arbeitsnehmende flexible Arbeitszeit hatte. 18,9% arbeiteten hauptsächlich oder regelmässig von zuhause aus (BFS, 2020). Eine weitere Studie (Genner et al., 2017) zeigt auf, welche Möglichkeiten vom mobile-flexiblen Arbeiten die in der Studie befragten Mitarbeitenden (n=629) besitzen (siehe Abbildung 1). Es zeigt sich, dass 92% der Befragten im Home-Office arbeiten können und 76% gleitende Arbeitszeit haben. Knapp die Hälfte der Befragten verfügt über einen mobilen Arbeitsplatz innerhalb ihrer Organisation.

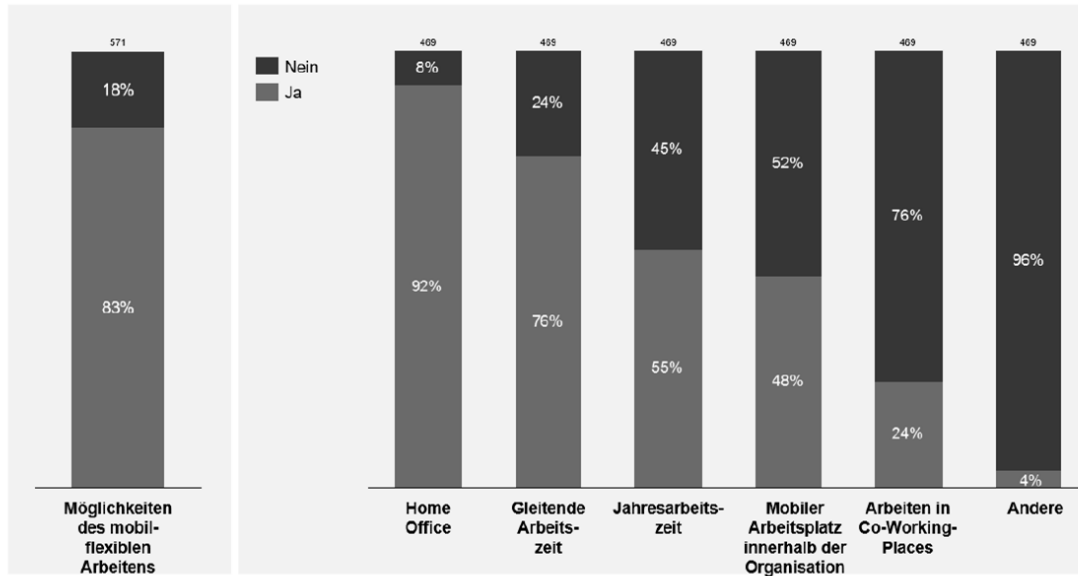


Abbildung 1: Möglichkeiten für mobil-flexibles Arbeiten (Genner et al., 2017)

Die Studie zeigt weiter auf, dass 80% der Befragten zurzeit noch einen persönlichen Arbeitsplatz besitzen. Jedoch denken 57%, dass sie in 5 Jahren keinen persönlichen Arbeitsplatz mehr besitzen werden (siehe Abbildung 2).

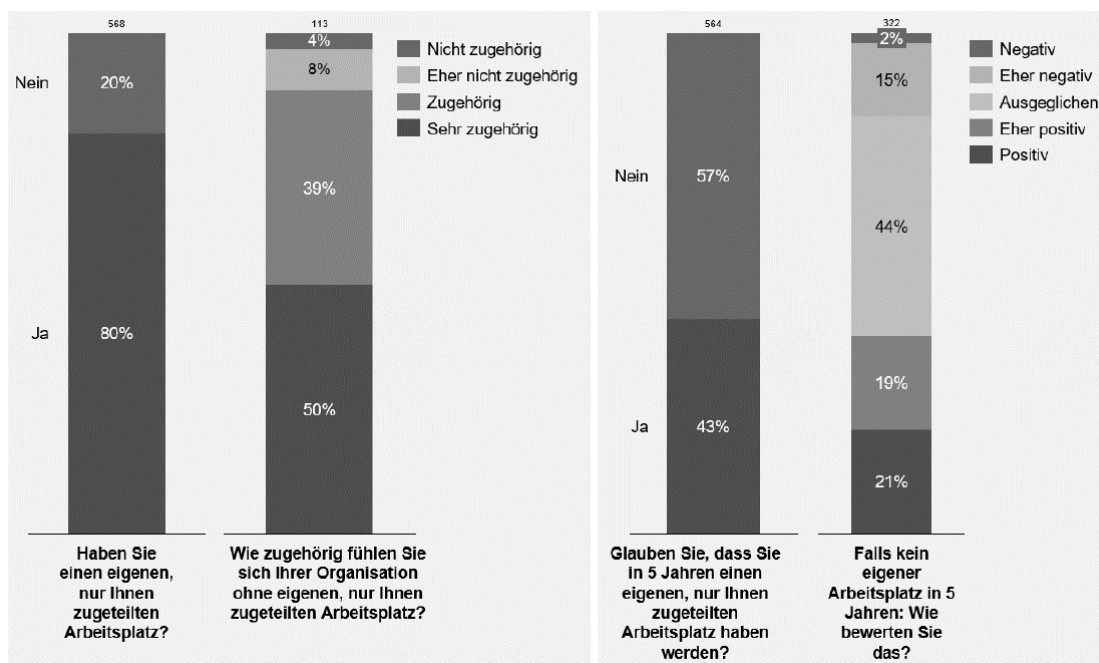


Abbildung 2: Persönlicher Arbeitsplatz (Genner et al., 2017)

Die Covid-19 Pandemie hat dazu geführt, dass der Anteil Home-Office als Arbeitsort sprunghaft angestiegen ist. Diese Ausnahmesituation hat gezeigt, wie gross das Potenzial für Home-Office ist. In vielen Unternehmen konnten die Voraussetzungen für das Arbeiten im Home-Office in kurzer Zeit geschaffen werden oder die bereits vorhandenen Möglichkeiten wurden viel stärker genutzt³. Aus einer aktuellen Studie (Schulte et al., 2020) geht hervor, dass sich mehr als 70% der Befragten (n=333) im Home-Office wohl fühlen und diese Art des Arbeitens auch nach der Covid-19 Krise beibehalten möchten. Für das Wohlbefinden ist v.a. gute Führung durch die vorgesetzte Person ausschlaggebend (Schulte et al., 2020). Die Covid-19 Krise hat jedoch auch gezeigt, dass physische Treffen auch bei grundsätzlich weitgehend digitalisierbaren Tätigkeiten in Zukunft wichtig bleiben, insbesondere für den Aufbau tragfähiger und belastbarer Arbeitsbeziehungen.

Schlussfolgerung:

Damit mobil-flexibles Arbeiten funktioniert, braucht es ein abgestimmtes Zusammenspiel diverser Aspekte der Komponenten Raum, Organisationsstruktur, Führung, Arbeitsmodell und Technologie. Insbesondere die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg und sollten als Vorbild agieren. Im Jahr 2016 haben bereits rund 38% der Erwerbstätigen in der Schweiz mobil gearbeitet.

³ In den Monaten März und April 2020 wurden in der Bundesverwaltung pro Tag bis zu 21'000 zeitgleiche Zugriffe aus dem Home-Office auf die Anwendungen des Bundes gemessen. Aufgrund der flexiblen Arbeitszeiten und den offline Arbeitsmöglichkeiten mussten aber nicht alle Mitarbeitenden zeitgleich auf das Netz zugreifen. Daher war die effektive Anzahl wohl etwas höher. Schätzungsweise arbeiteten bis zu 25'000 Mitarbeitende (von insgesamt 38'765 Mitarbeitenden) im Home-Office.

3.4 Nutzen und Herausforderungen

Der Nutzen von Desksharing liegt darin, dass Flächen reduziert und effizienter genutzt werden können, und somit Einsparungen von Miet-, Infrastruktur- und Energiekosten und Energieverbrauch erzielt werden können. Wird Desksharing jedoch ohne räumliche, organisatorische und technologische Veränderungen eingeführt, führt dies bei den Mitarbeitenden mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Verschlechterung von Zufriedenheit, Motivation, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden. Deshalb empfiehlt es sich, Desksharing immer in Kombination mit der Einführung eines aktivitätsorientierten Bürokonzepts sowie Möglichkeiten für mobil-flexibles Arbeiten anzuwenden. Dadurch können der Nutzen von Desksharing erhalten und die Nachteile (Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes, Identitätsverlust) ausgeglichen werden. Die folgenden Ausführungen zum Nutzen und den Herausforderungen beziehen sich daher immer auf die Kombination der Einführung von Desksharing und einem aktivitätsorientierten Büro sowie mobil-flexiblem Arbeiten.

Durch ein aktivitätsorientiertes Büro mit Desksharing gewinnen die Mitarbeitenden Flexibilität, Autonomie und Kontrolle (akustisch und visuell) über ihren Arbeitsort. Ihnen stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung und sie können genau dort arbeiten, wo es für ihre Tätigkeiten und Bedürfnisse am besten passt. Ihre Arbeit wird optimal unterstützt, z.B. indem man sich für ungestörtes Arbeiten oder vertrauliche Gespräche zurückziehen kann. Durch die Vielfalt entsteht eine anregende, motivierende Arbeitsatmosphäre, die geprägt ist von Austausch (Wissen teilen), Offenheit und Teamgeist. Infolge entsteht mehr Raum für Kreativität und Innovation. Indem die Mitarbeitenden im Home-Office arbeiten können, profitieren sie zudem von Zeitersparnissen durch die Reduktion des Reisewegs und der besseren Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen.

Unternehmen steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber und können die Erwartungen von jungen Talenten an zeitgemässe Büroumgebungen erfüllen. Ferner werden dadurch die Motivation und Zufriedenheit, das Engagement und somit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhöht und Innovation und Kreativität gefördert. Durch Desksharing können die Flächen effizienter genutzt werden: da die Arbeitsplätze üblicherweise nur zu knapp 40% der Zeit aktiv belegt sind (Windlinger et al., 2016; siehe auch Kapitel 4.2), wird ein Grossteil der Flächen nicht genutzt. Indem die Fläche reduziert wird und Arbeitsplätze geteilt werden, werden diese häufiger genutzt und die Auslastung der Fläche somit erhöht. Dies ist auch im Sinne der Nachhaltigkeit ein positiver Effekt. Zudem können Kosten gespart werden. Zum einen durch die Flächeneinsparungen, was sich auf Miet- resp. Infrastrukturkosten auswirkt. Zum anderen durch mehr Flexibilität bei der Belegungsplanung (z.B. bei Umzügen, Arbeitsplätze für neue Mitarbeitende). Dadurch können Betriebs- und Unterhaltskosten reduziert werden. Nicht zuletzt tragen solche Konzepte und mobil-flexibles Arbeiten zu einer Reduktion der Verkehrsbelastung und der Pendlerströme zu Stosszeiten bei (ca. 7-13% weniger Pendler (SBB & Swisscom, 2013)) und bringen somit auch einen ökologischen Vorteil mit sich. Gemäss einer Studie der Konjunkturforschungsstelle (KOF) der ETH (Perch-Nielsen et al., 2014), welche im Auftrag des Bundesamtes für Energie durchgeführt wurde, beträgt die direkte Energieeinsparung (Treibstoff, Wärme, Strom) durch räumlich flexibles Arbeiten 136 GWh pro Jahr⁴. Dies entspricht 0.06% des Endenergieverbrauchs der Schweiz (Stand 2014). Die Abnahme der benötigten Büroflächen durch Teilen von Arbeitsplätzen (Desksharing) trägt mit 56 GWh zu rund 40% der Einsparungen bei. Die Einsparung des Pendelverkehrs durch Home-Office führt mit fast 70 GWh pro Jahr zur Hälfte aller Einsparungen (Perch-Nielsen et al., 2014). Gemäss einer Studie

⁴ Basierend auf einem Anteil von mobilem Arbeiten von 0.9% der Arbeitszeit und einem Anteil Home-Office von 0.8% der Arbeitszeit

von Ecoplan (2015) liessen sich im öffentlichen Verkehr jährlich 140 Millionen Franken an Betriebskosten einsparen (Infrastrukturkosten ausgenommen), wenn sich schweizweit Unternehmensführungen zur Work Smart Initiative bekennen und flexible Arbeitsformen konsequent fördern würden.

Neben den vielen Vorteilen gibt es Herausforderungen in Büroumgebungen mit Desksharing. Zum einen berichten Nutzende oft darüber, dass es weniger Möglichkeiten zur Personalisierung der Arbeitsplätze gibt bedingt durch Clean Desk Regelungen. Dem kann u.a. begegnet werden, indem die Identitätsdarstellung auf Gruppenebene unterstützt wird. Beispielsweise können unterschiedliche Gestaltungskonzepte je Team eingesetzt oder Teamecken eingerichtet werden, bei denen die Teams die Möblierung auswählen können oder ein Regal aufstellen, in welchem persönliche Gegenstände ihren Platz finden. Wichtig dabei ist, dass die Gruppen einbezogen und die Rahmenbedingungen für den Gestaltungsspielraum klar festgelegt werden (auch in Abstimmung mit einem übergeordneten Design Konzept). Damit trotz Desksharing ein Zugehörigkeitsgefühl zum Team entsteht, sollten im Büro sogenannte Home Bases definiert werden. Dies sind Teamzonen, in welchen sich ein Team eine bestimmte Anzahl Arbeitsplätze teilt. Die Hygiene der Arbeitsplätze wird oftmals auch als kritisch gesehen in Büros mit Desksharing. Dazu gibt es verschiedene Lösungsansätze, wie z.B. Erhöhung des Reinigungsturnus, persönliche Tastatur und Maus für jeden Mitarbeitenden oder Definition von Regeln zum Essen am Arbeitsplatz.

Mitarbeitende und Unternehmen profitieren gleichermassen von solchen Bürokonzepten, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen und Voraussetzungen dafür geschaffen werden (wie bereits erläutert z.B. Passung des Konzepts, Einbezug und Befähigung der Mitarbeitenden, Zusammenspiel von Raum, Technologie, Organisation und Kultur). Ausserdem ist die Begleitung durch Change Management für den Erfolg zentral. Die Veränderung der Büroumgebung ist für die Mitarbeitenden ein emotionaler Prozess, welcher Unsicherheiten und Ängste auslösen kann. Darum ist es wichtig, die Mitarbeitenden regelmässig und transparent zu informieren und sie in den gesamten Prozess mit einzubeziehen (Partizipation). Die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle im Change Prozess. In einem erfolgreichen Veränderungsprozess sind die Führungskräfte positiv eingestellt gegenüber der Veränderung und übernehmen eine aktive Rolle, z.B. indem sie Treiber und Gründe für die Büroraumveränderung klar und transparent kommunizieren und die Mitarbeitenden unterstützen.

Schlussfolgerung:

Mitarbeitende erhalten Flexibilität, Autonomie und Kontrolle über ihren Arbeitsort. Ihnen stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung und sie können genau dort arbeiten, wo es für ihre Tätigkeiten und Bedürfnisse am besten passt. Durch mobil flexibles Arbeiten können Beruf und Familie besser vereint und die Umweltbelastungen reduziert werden. Unternehmen steigern ihre Arbeitgeberattraktivität und können Kosten einsparen. Damit alle profitieren, braucht es die entsprechenden Voraussetzungen und Rahmenbedingungen.

4 Praxisbeispiele und Benchmarking

Im Folgenden werden Erfahrungen aus der Praxis zum Thema Desksharing wiedergegeben.

4.1 Praxisbeispiele

Aktivitätsorientierte Büros mit Desksharing ist kein neues Konzept. In der Praxis wird es bei vielen mittleren und grossen Unternehmen bereits umgesetzt. Um von den Erfahrungen solcher Unternehmen zu profitieren, werden im Folgenden fünf Praxisbeispiele vorgestellt. Drei stammen aus der Privatwirtschaft, zwei aus öffentlichen Verwaltungen. Die Erfahrungsberichte sind auf der Grundlage von Interviews entstanden (durchgeführt im Zeitraum Okt. 19 – Jan. 20).

Die Mobiliar:

Ziele und Vorgehen

Die Mobiliar startete 2015 mit ihrem Projekt «Neue Arbeitswelten». In einem ersten Schritt wurden eine gemeinsame Philosophie und Vorstellung entwickelt, was man mit den neuen Arbeitswelten erreichen möchte und wie man dies umsetzen will. Es wurde klar, dass nicht einfach eine offene Fläche mit unpersönlichen Arbeitsplätzen geschaffen werden soll, sondern ein aktivitätsorientiertes Konzept, in welchem die Mitarbeitenden ihren Arbeitsort je nach Tätigkeit selbst wählen können. Folgende **Ziele** wurden übergeordnet definiert, welche mit den neuen Arbeitswelten verfolgt werden sollten:

- Transparenz - den Raum und sich selber öffnen
- Bewegung - räumliche sowie mentale Bewegung
- Vernetzung - innerhalb des ganzen Unternehmens, um vorhandenes Knowhow besser zu nutzen
- Kommunikation - einfachere und kürzere Wege

Zentral und sehr hilfreich bei der Entwicklung der neuen Arbeitswelten war die Gestaltung einer Pilotfläche. Dort konnten verschiedene Themen / Aspekte getestet werden und die Learnings daraus flossen in die Entwicklung der neuen Arbeitsumgebung. Nachdem das übergeordnete Konzept und die Rahmbedingungen definiert waren, erfolgte die schrittweise Umsetzung in den verschiedenen Bereichen und an den verschiedenen Standorten. Dazu wurden jeweils mittels spezifischer Analysen die tätigkeitsbezogenen Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgeholt, damit das Konzept innerhalb der gesteckten Vorgaben für den jeweiligen Bereich individualisiert werden konnte.

Learnings und Nutzen

Eines der wichtigsten Learnings für die Mobiliar war, dass die oberste Führungsebene mit dem Willen zur Veränderung vorangeht. Ihrer Erfahrung nach wird es sehr schwierig, eine solche kulturelle Veränderung erfolgreich umzusetzen, wenn die oberste Führung nicht voll dahintersteht. Ebenfalls sehr hilfreich im Prozess war jeweils der Umzug der Mitarbeitenden in ein Provisorium, währenddessen die alten Flächen umgebaut wurden. Dies war für die Mitarbeitenden jeweils ein klarer Cut im Übergang zu der neuen Arbeitsumgebung und sie konnten gut das Alte loslassen und sich auf das Neue freuen.

Weitere wichtige Aspekte, die bei der Umsetzung geholfen haben:

- Pilotfläche zum Testen und Optimieren

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit diverser Experten (HR, FM, Bau, Büroplanung, IT, Kunst)
- Gute IT (z.B. stabiles WLAN, technische Voraussetzungen für mobiles Arbeiten)
- Hoher Digitalisierungsstandard (z.B. follow-me Printer, papierloses Arbeiten)
- Trainings für Kompetenzentwicklung (wie arbeitet man in den neuen Arbeitswelten)
- Intensive Change-Begleitung, um zu informieren (z.B. über Treiber/Gründe der Veränderung, Stand des Projekts) und um Bedenken / Anliegen der Mitarbeitenden und Führungskräfte abzuholen (z.B. mittels Nutzervertreter, Kurzumfragen)

Grosse Herausforderung im Projekt war das konsequente Umsetzen des Konzepts, v.a. der Vorgabe, dass Desksharing für alle gilt (Ausnahmen nur bei gesetzlichen Vorgaben oder gesundheitlichen bzw. körperlichen Gegebenheiten). Es galt die Balance zu finden, um einerseits die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ernst zu nehmen und zu erfüllen und andererseits die zu Beginn gesetzten Rahmenbedingungen einzuhalten. Auch der Beginn des Projekts war sehr intensiv, da viel Zeit benötigt wurde, um eine gemeinsame Vorstellung über die neuen Arbeitswelten bei der Mobiliar zu entwickeln.

Die Umsetzung der neuen Arbeitswelten ist ein Prozess, welcher Zeit braucht, denn Kultur und Arbeitsweisen ändern sich nicht von heute auf morgen. Bei der Mobiliar sind die positiven Auswirkungen immer mehr spürbar: das «Silo»-Denken wird abgebaut, die Mitarbeitenden werden als offener erlebt, man tauscht sich auch mehr mit Leuten aus, mit denen man inhaltlich sonst eher keine Schnittstellen hat, und erfährt dadurch Neues. Die neue Arbeitswelt fördert die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Feedbacks der Mitarbeitenden auf die neue Arbeitsumgebung sind positiv. So werden bei der Mobiliar die Leistungen, Produkte und Services gemeinsam gestaltet und laufend den sich ändernden Marktanforderungen und den neuen Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden angepasst.

Unternehmen 2:

Ziele und Vorgehen

Bei diesem privatrechtlich organisierten Unternehmen erfolgte die Umsetzung von Desksharing Hand in Hand mit der Einführung von neuen Arbeitswelten (aktivitätsorientiertes Konzept). Auslöser dafür war eine neue Standortstrategie, welche vorsah, dass die dezentralen Standorte aufgehoben und an attraktiven Standorten in Neubauten zusammengeführt werden. Bei der Planung der Neubauten wurde über das Thema Desksharing diskutiert, da Belegungsmessungen in bestehenden Gebäuden gezeigt hatten, dass die Auslastung der Arbeitsplätze sehr tief ist. Um erste Erfahrungen mit Desksharing und dem neuen aktivitätsorientierten Konzept zu sammeln, wurden mehrere Pilotanordnungen durchgeführt. Dort wurden verschiedene Elemente getestet (z.B. verschiedene Arten von persönlichen Ablagen (Schliessfächer vs. Cad-dies), verschiedene Sharing Ratios) und mittels Vorher-Nachher Befragungen und Belegungsmessungen evaluiert. 2013 wurde schliesslich entschieden, dass unternehmensweit Desksharing eingeführt wird (Sharing Ratio 0,8, also 8 Tische für 10 Personen). Neubauten werden seitdem immer mit Desksharing geplant. In bestehenden Gebäuden wurde und wird Desksharing nach und nach ebenfalls umgesetzt, sofern die Rahmenbedingungen geben sind. Das Workplace-Konzept wird laufend weiterentwickelt und Desksharing ist mittlerweile ein fester Bestandteil davon. Die Auslastung der Flächen wird gemessen und beobachtet. Auf dieser Grundlage wurde die Ratio im Laufe der Zeit iterativ angepasst und liegt mittlerweile bei 0.5 – 0.6.

Folgende übergeordnete **Ziele** wurden für die Einführung von neuen Arbeitswelten definiert:

- Kommunikation und Zusammenarbeit stärken
- Mehr Flexibilität schaffen (sowohl räumlich als auch organisatorisch)
- Grösseren Handlungsspielraum für Mitarbeitende bieten
- Kosten senken (z.B. bei Reorganisationen, Umzügen)
- Flächeneffizienz erhöhen (bessere Auslastung der Flächen)

Learnings und Nutzen:

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist aus Sicht des Unternehmens, dass alle Mitarbeitenden gleichbehandelt werden und die Sharing Ratio in der Planung für alle gleich hoch ist. Dies bedeutet z.B., dass auch die oberste Führungsebene keine Einzelbüros mehr erhält, ansonsten wirkt es nicht glaubwürdig. Des Weiteren ist es wichtig, dass insbesondere das mittlere Management ausreichend Unterstützung während der Veränderung erhält. Denn diese Führungskräfte sind zum einen selbst von der Veränderung betroffen (z.B. kein Einzelbüro mehr), müssen jedoch gleichzeitig als Vorbild agieren (vorleben des Arbeitens in neuen Arbeitswelten), die Mitarbeitenden unterstützen und ggf. ihren Führungsstil anpassen (Führen über Vertrauen). Ein wichtiges Learning war zudem, dass die Einführung des aktivitätsorientierten Konzepts mit Desksharing einfacher ist, wenn sie z.B. im Rahmen einer Reorganisation (oder einer anderen Veränderung in der aktuellen Arbeitsumgebung) erfolgt. Also dann, wenn bereits eine Veränderung ansteht, welche durch eine räumliche Anpassung unterstützt werden kann. Ungünstig ist ihrer Erfahrung nach hingegen ein Umzug in das neue Konzept, ohne dabei gleichzeitig Desksharing einzuführen. Es ist anschliessend schwierig, die Mitarbeitenden aus ihrer komfortablen Situation wieder rauszuholen und Desksharing nachträglich zu implementieren. Daher sollte immer beides gleichzeitig umgesetzt werden.

Weitere wichtige Aspekte, die bei der Umsetzung geholfen haben:

- Einheitliche und mobile ICT Ausstattung
- Angepasst Führungskultur (Führung über Vertrauen)
- Reduktion der Papierablage
- Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden: wie arbeitet man in den neuen Arbeitswelten
- Kompetenzentwicklung der Führungskräfte: wie führt man in den neuen Arbeitswelten
- Schaffung einer Team Zone im Raum (Ankerpunkt für Mitarbeitende, Arbeitsplatz in der Nähe der Teamkollegen)
- Unterstützung

Der Hauptnutzen für die Immobilienabteilung wird in der höheren Flexibilität, den Kosteneinsparungen und der Flächeneffizienz gesehen. Mittlerweile haben sich die Mitarbeitenden an Desksharing gewöhnt. Vorher-Nachher Umfragen zeigen, dass die Leute gegenüber dem Konzept und Desksharing positiver eingestellt sind als vor der Veränderung. Insbesondere das räumliche Angebot wird oftmals besser bewertet als vor der Veränderung.

Unternehmen 3:

Ziele und Vorgehen

Dieses privatrechtlich organisierte Unternehmen hat vor ca. 15 Jahren mit der Einführung von Desksharing und neuen Arbeitswelten begonnen. 2005 wurde das erste Konzept zu neuen Arbeitswelten erarbeitet (Sharing Ratio 0,85). In mehreren Weiterentwicklungen des Open

Space Konzepts wurden in der jüngsten Überarbeitung mittels Tätigkeitsanalysen verschiedener Personen und dazu passende Arbeitssettings (z.B. Projekträume, Rückzugsräume) entwickelt. **Ziel** des neuen Konzepts war es, eine innovative, informative und kommunikative Arbeitsumgebung zu schaffen. Die Sharing Ratio wurde mittlerweile pro Person individuell angepasst, da sich gezeigt hat, dass die Auslastung der Gebäude immer noch sehr tief ist. Die Sharing Ratio bezieht sich dabei nicht mehr auf einzelne Arbeitsplätze, sondern auf ein ganzes Gebäude respektive das Teilen von Arbeitsmöglichkeiten auf den Kooperationsflächen, d.h. über mehrere Bereiche hinweg. Messungen zur Auslastung werden daher auch nicht mehr pro Arbeitsplatz durchgeführt, sondern die Zutritte zum Gebäude werden gemessen. Die Zuteilung, welche Mitarbeitende schliesslich einen fixen und welche eine flexible Arbeitsmöglichkeit erhalten, nehmen die Bereiche und Abteilungen selbst vor. Letztendlich ist aber sichergestellt, dass für gut 80% der Mitarbeitenden eine Arbeitsmöglichkeit im Gebäude zur Verfügung steht.

Learnings und Nutzen

Ursprünglicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung des ersten Open Space Modells war die aktive Unterstützung des Vorhabens durch den CEO des Unternehmens. Er war sichtbar in der Kommunikation und hat u.a. aufgezeigt, wie die Ziele des neuen Bürokonzepts mit der Unternehmensstrategie zusammenhängen resp. wie die Unternehmensstrategie auf den Raum übertragen wurde. Weiter war es wichtig, dass alle Führungskräfte die Veränderung unterstützen und als Vorbild agieren bei der Nutzung der neuen Büroumgebung. Die Erfahrungen des Unternehmens zeigen auch, dass die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden essentiell ist. Führungskräfte besitzen konsequent keine Einzelbüros mehr, auch die Konzernleitung nicht. Jedes Mitglied der Konzernleitung besitzt aber ein fest zugewiesenes Sitzungszimmer, welches sie prioritär nutzen dürfen. Falls sie jedoch abwesend sind, dürfen auch alle anderen Mitarbeitende diese Sitzungszimmer nutzen. Wichtig und hilfreich bei der Umsetzung war ebenfalls, dass nicht die Immobilienabteilung der Auftraggeber für das Vorhaben war. Der Auftraggeber sollte immer von der obersten Führungsebene stammen, so dass klar wird, dass nicht nur Kosteneinsparungen für die Immobilienabteilung im Fokus stehen, sondern auch übergeordnete Ziele verfolgt werden. Bei diesem Unternehmen spielt zudem der Einsatz von moderner Technik eine wichtige Rolle, mit welcher die Nutzung der Büroumgebung weiter optimiert werden kann. Beispielsweise werden Bewegungssensoren in reservierbaren Sitzungszimmern eingesetzt. Dadurch können Sitzungszimmer automatisch freigeschaltet werden, falls eines trotz Buchung nicht benutzt wird. Dies hilft z.B. auch, um Befürchtungen der Mitarbeitenden zu begegnen, dass nicht genügend Sitzungszimmer vorhanden sind.

Da die Mitarbeitenden oftmals von Zellenstrukturen in offene Flächen ohne persönlichen Arbeitsplatz wechselten, war dies jeweils eine grosse Veränderung für sie. Damit die Mitarbeitenden trotzdem weiterhin zufrieden waren, war es wichtig, die entstandenen Verluste zu kompensieren. Gute Möglichkeiten zur Kompensationen sind z.B. die Anschaffung von hochwertigem, schönem Mobiliar, das Anbieten neuer Serviceleistungen (z.B. Parkplätze, Verpflegung) oder die Anschaffung von Mobiltelefonen und Laptops. Die Einführung von Desksharing funktioniert nur, wenn die Mitarbeitenden entsprechend ausgestattet und befähigt werden. Insbesondere Führungskräfte benötigen zum Aufbau neuer Kompetenzen Trainings zu diversen Themen, z.B. Führung über Vertrauen und zukünftige Arbeitsweisen. Eine Herausforderung war aus Sicht des Unternehmens manchmal der Umgang mit negativen «Stimmungsmachern», da es schwierig war, diese zufrieden zu stellen. Es galt die Balance zu finden zwischen dem Abholen der wirklichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden, um einen Mehrwert für sie zu schaffen, und dem Aufzeigen der Grenzen des Machbaren.

Der Hauptnutzen durch die Einführung von Sharing-Modellen ist aus Sicht der Immobilienabteilung die Erhöhung der Flächenauslastung und somit die Einsparung von Immobilienkosten. Es gilt jedoch immer abzuwägen, wie viel man Einsparen kann, ohne dabei die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu schmälern. Die Einführung neuer Arbeitswelten hat aber auch dazu geführt, dass die Kommunikation über alle Mitarbeitenden hinweg einfacher geworden ist: man erfährt mehr, woran andere Personen arbeiten und kann voneinander lernen.

Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT):

Ziele und Vorgehen

Beim Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (nachfolgend BIT) besteht seit Frühjahr 2019 eine Pilotfläche, in welcher Desksharing getestet wird (Sharing Ratio 0,8). In dieser Fläche wurde das Multispace Konzept des BBL umgesetzt mit ausreichend Sitzungszimmern, Räumen für Telefonate und Rückzugsräumen in der Nähe der Arbeitsplätze. Die Herausforderung bestand darin, das Konzept mit dem bestehenden Mobiliar umzusetzen, da der Möbelkatalog des BBL momentan noch keine Spezialmöbel für Sonderflächen beinhaltet. Ca. 60-80 Personen des L1-Bereiches Business Analyse und Lösungsarchitektur (BAL) testen die Fläche zurzeit. Der Pilot findet als Vorbereitung für den Neubau «Campus Meielen» statt, in welchem das BIT 2021 neue Flächen beziehen wird. Getestet wird, wie gut Desksharing funktioniert und welche Voraussetzungen für die weitere Umsetzung noch geschaffen werden müssen (z.B. hinsichtlich Kultur, Mobiliar, etc.). Für das BIT ist Desksharing besonders interessant, weil momentan ein hoher Platzbedarf für temporäre Projekträume besteht, jedoch nur beschränkte Flächen vorhanden sind. Auch neue Arbeitsweisen und -Strukturen (wie z.B. Scrum, SAFe) sind für das BIT in Zukunft relevant, wofür es flexiblere und spezifischere Räume und Flächenarten braucht. Zudem ist man der Meinung, dass eine moderne, attraktive Arbeitsumgebung dazu beiträgt, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Dadurch kann ein Anreiz für fehlende Fachkräfte geschaffen werden.

Learnings und Nutzen

Erste Erfahrungen zeigen, dass das Desksharing im Pilot gut funktioniert. Die Leute finden immer einen Platz zum Arbeiten, da sie recht mobil sind und auch regelmässig extern oder im Home-Office arbeiten. Die Stimmung ist grundsätzlich gut. Es zeigt sich aber auch, dass eine enge Begleitung der Mitarbeitenden wichtig ist. Denn im ersten Moment ist die Situation für die Mitarbeitenden schwierig: sie verlieren ihren persönlichen Arbeitsplatz, müssen die Clean Desk Regel einhalten und ihre vertrauten Sitznachbarn fehlen. Daher ist es unerlässlich, sich regelmässig mit den Betroffenen auszutauschen, ihre Anliegen ernst zu nehmen und zu schauen, was verbessert werden kann. Es geht darum Ängsten zu begegnen, das Mehr an Möglichkeiten aufzuzeigen, Sicherheit zu vermitteln und Lust, etwas Neues auszuprobieren, zu erwecken. Dies braucht viel Zeit. Es zeigt sich ausserdem, dass es für den Erfolg eines solchen Projekts sehr wichtig ist, dass keine «2-Klassen-Gesellschaft» entsteht. D.h. für Führungskräfte müssen konsequent die gleichen Regeln gelten, wie für alle Mitarbeitenden auch. Daher sollten Führungskräfte keine Einzelbüros besitzen, sondern ebenfalls in den offenen Flächen sitzen. Zudem ist es wichtig, dass sie die Nutzung des neuen Konzepts vorleben.

Weitere wichtige Voraussetzungen:

- Home-Office und/oder Coworking müssen möglich sein
- Gute und einheitliche IT-Infrastruktur
- Angepasster Möbelkatalog und zeitnahe Verfügbarkeit der Möbel
- Umgang mit Spezialbedürfnissen von Einzelpersonen muss geregelt sein, d.h.

- idealerweise höhenverstellbare Tische für alle Mitarbeitenden
- Schulungen zum korrekten Einstellen von Stühlen organisieren

Bei der Umsetzung von Desksharing in der Bundesverwaltung wird als besondere Herausforderung gesehen, dass oftmals noch sehr hierarchische Strukturen bestehen. Für ein Bürokonzept mit Desksharing ist jedoch eine Kultur mit flachen Hierarchien und angepassten Führungsstilen notwendig (Führen über Vertrauen). Hier scheint eine entsprechende Weiterentwicklung notwendig zu sein. Zudem wäre es hilfreich, wenn ein übergeordnetes Ziel, welches mit der Einführung von Desksharing resp. neuen Arbeitswelten erreicht werden soll, definiert werden würde. Geht es nur um Flächenreduktion oder werden darüber hinaus weitere Ziele verfolgt, z.B. hinsichtlich neuer Arbeitsweisen, Formen der Zusammenarbeit, etc.? Kosten- resp. Flächenreduktionen sind hier nicht die einzigen Beweggründe, sondern es geht darum wie man zukunftsgerichtet und effizient zusammenarbeitet. Um solche Neuerungen umzusetzen, ist es gut, Sachen auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln, bevor man flächendeckende Regelungen oder Beschaffungen auslöst.

Kantonale Verwaltung:

Ziele und Vorgehen

Bei diesem Kanton wurde in einzelnen Ämtern Desksharing mit einem Multispace Konzept eingeführt. Grundsätzlich sind bauliche Veränderungen der Hauptauslöser für die Einführung von Desksharing. In diesem Kontext wird geprüft, ob Desksharing beim betroffenen Amt nötig, möglich und gewollt ist. Jedes Amt kann selbst entscheiden, ob Desksharing bei ihnen eingeführt werden soll. Es besteht zwar keine übergeordnete Vorgabe, dass Desksharing eingeführt werden muss, jedoch ist dem politischen Auftrag zu entnehmen, dass platzsparend gebaut werden soll. Das Bauamt gibt vor, wie viele m² Fläche ein Amt erhält. Wie die Flächen gestaltet werden, liegt in der Entscheidungsmacht der Ämter. Bevorzugt z.B. ein Amt kein Desksharing und Einzelbüros für Führungskräfte, kann dies so umgesetzt werden, jedoch erhält es keine zusätzliche Fläche. Es sollen für alle die gleichen Vorgaben gelten. Insbesondere sollen diejenigen Ämter, welche Desksharing einführen, nicht «bestraft» werden. Daher läuft zurzeit ein Pilotprojekt, in welchem die Richtlinien für die Büroräumlichkeiten der kantonalen Verwaltung überarbeitet werden. Dabei wird ermittelt, wie viele m² pro Mitarbeiter benötigt werden resp. angemessen sind (so, dass es nicht zu eng wird). Zudem werden Kennwerte für verschiedene Flächenarten entwickelt (wie viel braucht es von was). Ziel dabei ist, einen allgemeinen Standard zu definieren, welcher anschliessend für alle Direktionen und Ämter gilt. Es soll mehr Flexibilität erreicht und tendenziell weniger Einzelbüros eingesetzt werden. Entscheidet sich ein Amt für die Einführung von Desksharing, stehen verschiedene Settings und Flächenarten zur Auswahl zur Verfügung. Das Bauamt unterstützt und berät die Nutzenden, wie sie ihre Flächen gestalten können, z.B. werden Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit und zu Arbeitsweisen durchgeführt und die Nutzenden werden im Change Prozess begleitet. Das Bauamt empfiehlt den Nutzenden, ein Betriebskonzept zu erstellen und sich zu überlegen, wie sie zukünftig arbeiten wollen. Dies bildet anschliessend die Grundlage für die Umsetzung.

Learnings und Nutzen

Eine wichtige Erkenntnis aus den bisherigen Umsetzungsprojekten besteht darin, dass die Offenheit der Mitarbeitenden gegenüber der Veränderung geringer ist, wenn in bestehenden Räumen und Gebäuden umgebaut wird. Dann braucht es tendenziell mehr Begleitung und es ist schwieriger, Gewohnheiten zu verändern. Einfacher ist es, wenn die Mitarbeitenden in ein anderes Gebäude oder einen Neubau ziehen, da dies einen klaren Cut darstellt. Bei der Umsetzung ist es zudem wichtig, sich genau zu überlegen, wie die Mitarbeitenden in den Prozess

einbezogen werden sollen (in welcher Form soll der Einbezug erfolgen, wie weit will man dabei gehen). Dies muss möglichst frühzeitig im Prozess geschehen, damit der Einbezug im Projektzeitplan berücksichtigt werden kann. Als entscheidende Voraussetzung für die Einführung von Desksharing wird die technische Infrastruktur gesehen (Digitalisierung). Erfahrungsgemäss sind öffentliche Verwaltungen noch nicht so weit fortgeschritten in der Umsetzung der Digitalisierung, es wird z.B. noch viel mit Papier gearbeitet. Dies erschwert resp. verunmöglicht die Einführung von Desksharing. Des Weiteren ist bei der Einführung von Desksharing wichtig, dass jeweils die oberste Führung mit gutem Beispiel vorangeht, nur dann ziehen die Mitarbeitenden mit. Bei Verwaltungen sind allerdings oftmals noch sehr hierarchische Strukturen vorhanden.

Eine Herausforderung bei der Umsetzung besteht in der Zusammenarbeit zwischen den Nutzenden (Ämter) und dem Bauamt, da oftmals unterschiedliche Interessen und Ziele bestehen. Hier ist eine enge Zusammenarbeit wichtig. Zudem ist es durch die Entscheidungsbefugnisse der Ämter notwendig, individuelle Lösungen zu besprechen, um einen gemeinsamen Nenner zu finden (keine Einheitslösung für alle). Dazu braucht es klare Richtlinien, damit für alle die gleichen Regeln gelten.

Die Einführung von Desksharing und einem Multispace Konzept werden grundsätzlich als sehr positiv gesehen: Kosten können gespart und Flächen besser ausgelastet werden. Für die Nutzenden können passendere Flächenarten geschaffen werden, so dass sie besser und effizienter arbeiten können (Erleichterung der Arbeit z.B. durch weniger Papier). Die Arbeit an verschiedenen Orten kann auch zu neuen Sichtweisen führen (Horizontenerweiterung).

Schlussfolgerung aus den Interviews:

In allen Interviews wurde als wesentlicher Erfolgsfaktor die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden genannt. Es braucht für alle Mitarbeitenden die gleichen Regeln, unabhängig von der Hierarchiestufe. Bei der Mehrheit der Interviews wurden zudem als wichtige Voraussetzungen genannt: Befähigung der Mitarbeitenden und Führungskräfte für das Arbeiten und Führen in den neuen Arbeitswelten (z.B. mittels Kompetenztrainings), (oberste) Führungskräfte müssen als Vorbild agieren, gute IT Infrastruktur.

4.2 Benchmarking – Auslastung von Arbeitsplätzen

Um ein Bild über die typische Auslastung von Arbeitsplätzen zu erhalten, wird auf Benchmark Daten der Firma Witzig The Office Company zurückgegriffen. Die Daten stammen von 21 verschiedenen Unternehmen, wovon 16 aus der Privatwirtschaft (1'921 Mitarbeitende) und 5 aus öffentlichen Verwaltungen (293 Mitarbeitende) stammen. Die Daten wurden mittels Online-Fragebögen erhoben und die Mitarbeitenden mussten angeben, wie viel Zeit sie an verschiedenen Arbeitsorten verbringen. In keinem der Unternehmen war zum Zeitpunkt der Erhebung Desksharing grossflächig umgesetzt.

Abbildung 3 zeigt, wie sich die Arbeitszeit einer typischen Arbeitswoche auf verschiedene Arbeitsorte verteilt.

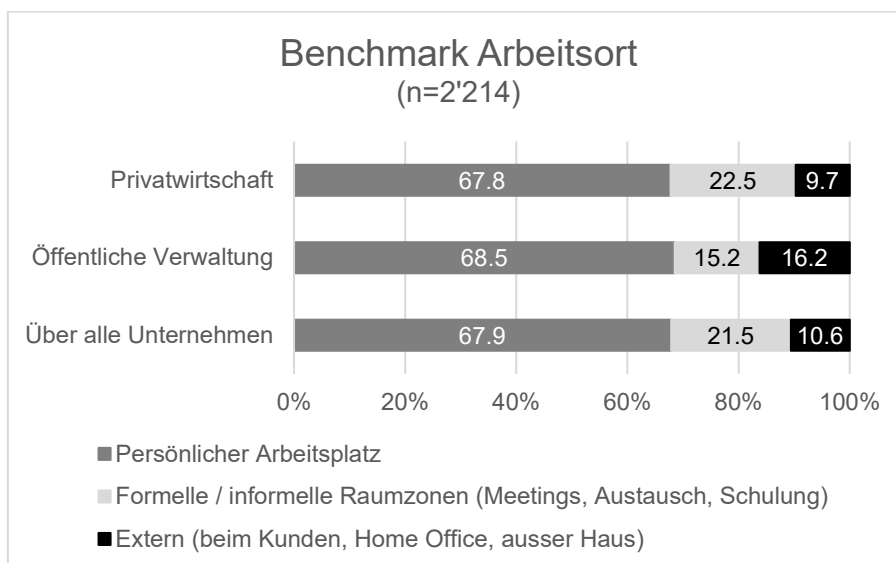


Abbildung 3: Benchmark zur Verteilung der Arbeitszeit einer typischen Arbeitswoche auf verschiedene Arbeitsorte (Daten von Witzig The Office Company, Stand Okt. 2019).

Die Grafik zeigt, dass über alle Unternehmen gesehen die persönlichen Arbeitsplätze zu knapp 68% der Zeit belegt sind. Unternehmen aus der Privatwirtschaft und öffentliche Verwaltungen unterscheiden sich kaum. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass Teilzeitpensen und weitere Abwesenheiten (z.B. durch Ferien) nicht herausgerechnet wurden. D.h. die Zeit, welche am persönlichen Arbeitsplatz verbracht wird, beträgt tatsächlich weniger als die 68%. Zudem entsprechen die Zahlen in der Grafik der Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden. Diese subjektiven Einschätzungen sind erfahrungsgemäss ca. 30% höher als die objektiv gemessene Auslastung der Arbeitsplätze (z.B. mittels Sensoren, Beobachtungen). Die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) zeigt in einer Analyse von Daten aus Beobachtungsstudien in 12 verschiedenen Büroräumen auf, dass die untersuchten Arbeitsplätze nur zu 36% der Zeit tatsächlich genutzt werden (Windlinger et al., 2016). Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Arbeitsplätze im Schnitt zu ca. 40% der Zeit belegt sind.

Schlussfolgerung:

Daten aus der Praxis zeigen, dass Arbeitsplätze im Normalfall nur zu ca. 40% der Zeit genutzt werden. Es besteht somit ein grosses Potential für Desksharing.

4.3 Benchmarking – Flächen-, Energie- und Kosteneinsparungen

Im Folgenden werden Erkenntnisse aufgezeigt, welche eine Vorstellung von möglichen Flächen-, Energie- und Kostenersparnissen durch Desksharing vermitteln. Es ist jedoch zu beachten, dass diese Angaben nur als Orientierung dienen. Da sehr viele verschiedenen Faktoren einen Einfluss auf mögliche Ersparnisse haben (z.B. Grundriss, Zielsetzung, Art der Sonderflächen, etc.), können genaue Zahlen nur mittels eines konkreten Umsetzungsbeispiels (z.B. Pilotfläche) ermittelt werden. Ein theoretisches Berechnungsbeispiel für die Bundesverwaltung wird in Kapitel 5 erläutert. Zudem liegt ein wesentlicher Nutzen darin, dass die Motivation, das Wohlbefinden und das Engagement der Mitarbeitenden durch solche neuen Konzepte erhöht wird. Diese Effekte lassen sich jedoch kaum beziffern.

Aus einer Studie vom KOF (Perch-Nielsen et al., 2014) geht hervor, wie viele Unternehmen, welche räumlich flexibles Arbeiten eingeführt haben, dadurch Bürofläche einsparen. Die Stichprobe umfasst 2077 Unternehmen. Abbildung 4 zeigt aufgeteilt nach Unternehmensgrösse, Region und Branche, wie viel Prozent der untersuchten Unternehmen Bürofläche einsparen konnten (blaue Balken). In der Studie werden jedoch keine Angaben über die Höhe der Flächeneinsparungen gemacht. Stattdessen zeigt die Abbildung ergänzend auf, wie viel m² Fläche durchschnittlich pro Beschäftigtem, der manchmal im Home-Office arbeitet, gespart werden kann (grüne Vierecke) (Perch-Nielsen et al., 2014).

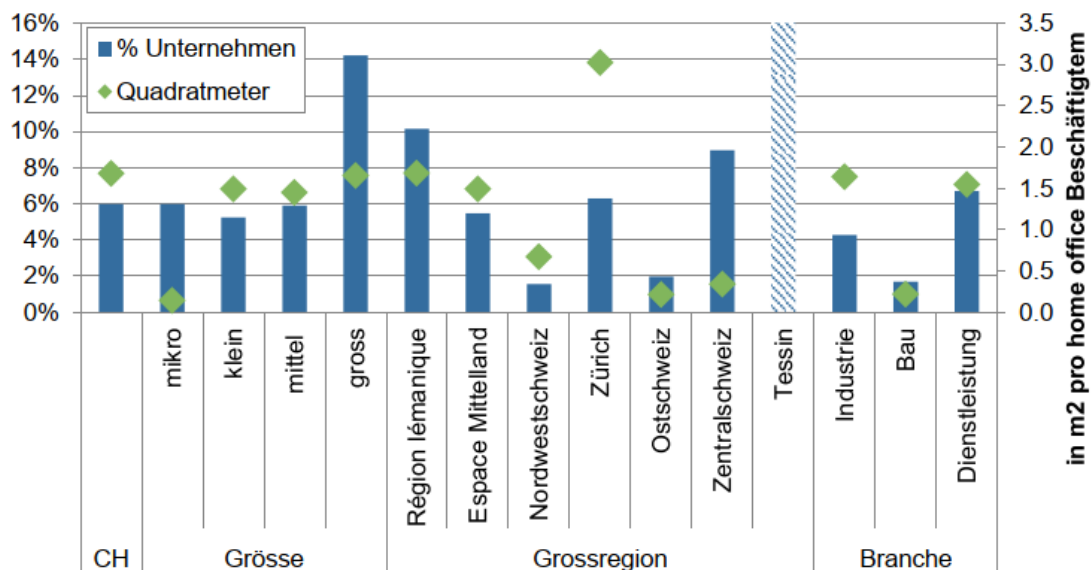


Abbildung 4: Anteil an untersuchter Unternehmen, welche Bürofläche einsparen können durch räumlich flexibles Arbeiten⁵

Aus der Abbildung 4 geht hervor, dass durch Teilen von Arbeitsplätzen Bürofläche eingespart werden kann. Besonders grosse Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche in der Romandie und der Zentralschweiz können Flächen einsparen.

Die Stadt Zürich hat im Jahr 2014 das Projekt «Bürokonzept Stadt Zürich» gestartet. Ziel dabei war es, den Flächenverbrauch zu optimieren (weniger als 12.5 m² reine Bürofläche pro Arbeitsplatz) und die Bau- und Bewirtschaftungskosten zu senken. Abbildung 5 zeigt eine theoretische Berechnung der Einsparungen, die mit der Einführung von Desksharing erreicht werden können. Die Berechnung der Kosteneinsparungen erfolgte auf Basis einer Durchschnittsmiete von 440 Franken pro Quadratmeter und Jahr (einschliesslich Miete, Betriebs-, Reinigungs-, Sicherheits- und Ausstattungskosten). Die Berechnung der Energieeinsparung basiert auf einem Medianwert des Primärenergieverbrauchs (Strom, Wärme und Wasser) von 127 kWh/m².

⁵ Hinweis zum Tessin: die Stichprobe in der Studie ist zu klein, um daraus Schlussfolgerungen für die ganze Region zu ziehen.

Angaben in m ² , ausser *	Stand 2013		Differenz zu Stand 2013 (Desk Sharing 0,84)	Desk Sharing 0,71	Differenz zu Stand 2013 Desk Sharing 0,84)
	(Desk Sharing 0,84)	Desk Sharing 0,80			
Anzahl 100 %-Stellen (FTE)	7'800	7'800		7'800	
Büroarbeitsplätze (AP)	6'580	6'240	-340	5'571	-1'009
Nutzfläche (NF)	192'368	182'428	-9'940	162'882	-29'486
pro AP	29,2	29,2		29,2	
pro FTE	24,7	23,4	-1,3	20,9	-3,8
Kosteneinsparung (in Fr.) *			-4'400'000		-13'000'000
Primärenergieeinsparung (in kWh)*			-1'262'000		-3'745'000
Bürofläche (HNF 2.1/2.2)	79'618	75'504	-4'114	67 414	-12'204
pro AP	12,1	12,1		12,1	
pro FTE	10,2	9,7	-0,5	8,6	-1,6
Kosteneinsparung (in Fr.)*			-1'800'000		- 5'400'000
Primärenergieeinsparung (in kWh)*			-522'000		-1'550'000

Abbildung 5: Beispiel Stadt Zürich: potentielle Einsparungen durch Desksharing

Aus der Abbildung 5 geht hervor, dass mit einer Sharing Ratio von 0,80 (statt 0,84) 4'114 m² Bürofläche eingespart werden können. Durch die Flächenreduktion können jährlich 1,8 Millionen Franken an Mietkosten und 522'000 kWh an Primärenergie eingespart werden. Die Umsetzbarkeit der Einsparung ist jedoch abhängig von den Funktionen und Aufgaben der betroffenen Mitarbeitenden und den baulichen Möglichkeiten insbesondere in bestehenden Gebäuden. Zudem fallen bei Rochade-/Umzugsprojekten wieder Kosten an, damit ganze Einheiten neu untergebracht werden können (Stadt Zürich, 2015).

Folgende Fallbeispiele aus der Praxis geben weitere Einblicke bezüglich quantitativer Einsparungen durch Desksharing. In allen Beispielen wurden neue Bürokonzepte (inkl. Desksharing und Sonderflächen) zur Flexibilisierung der Büroarbeit eingeführt:

- **Neue Arbeitswelt bei Brose:** Durch die Realisierung eines flexiblen Bürokonzepts mit Desksharing (Ratio 0,8) konnten rund 20% der Kosten für Fläche, Informations- und Kommunikationstechnik und gebäudetechnische Einrichtungen gespart werden (Martin, P., 2007).
- **e-Place bei IMB:** Im neuen Bürokonzept werden 2500 Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt, die von 3500 Mitarbeitenden genutzt werden (Ratio 0,7). Dabei wurden 1600 Beschäftigte in den Gebäudebestand integriert. Dadurch konnten drei nahe gelegene Miet-Liegenschaften abgegeben werden, wodurch die Kosten um 40% reduziert wurden. Abzüglich der Kosten für den Umbau und die mobile Kommunikationsinfrastruktur liegt die Gesamteinsparung bei 25%. Bezogen auf den einzelnen Arbeitsplatz sind die Kosten von 6'700 Euro auf 4'800 Euro gesunken. Weitere Kostenvorteile ergeben sich durch die erleichterte Umzugssteuerung, da keine Umbauten mehr erforderlich sind und auch die Möbel nicht bewegt werden müssen (Standardisierung der Arbeitsplätze) (Martin, P., 2007).

- **SBB Hauptsitz Wankdorf:** In der Regel teilen sich 12 Mitarbeitende 10 Arbeitsplätze. Desksharing sowie das offene Raumkonzept «Multispace» ermöglichen eine flexiblere und effizientere Raumnutzung; die Flächen werden optimal ausgelastet. Die Zusammenführung der Standorte und die Modernisierung der Arbeitsumgebungen optimieren Gebäudeunterhalt, Facility Management und Energiekosten. So werden beispielsweise die Mietkosten um rund 25 Prozent reduziert. Damit ist die SBB künftig wirtschaftlicher, effizienter, produktiver und nachhaltiger unterwegs – auch zum Nutzen der Kundinnen und Kunden (SBB, 2014).

In einer breit angelegten Innosuisse-Studie der ZHAW (www.nachhaltigebueros.ch) wurde ein Rechner entwickelt, mit welchem es möglich ist, den monetären Mehrwert von nutzerorientierten und ökologisch nachhaltigen Büroumgebungen einzuschätzen (unabhängig davon, ob mit oder ohne Desksharing). Laut der Studie kann mit Büroumgebungen, die den Arbeitsweisen und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen, folgender Nutzen erzielt werden:

- Reduktion der Krankheitstage
- Erhöhung der Produktivität
- Reduktion des Energieverbrauchs (durch Steuerung des Nutzerverhaltens)
- Reduktion der freiwilligen Kündigungen

Die dem Rechner zu Grunde liegenden Zahlen und Angaben entsprechen Schweizer Durchschnittswerten. Für ein Beispiel mit 240 Beschäftigten und einem durchschnittlichen Bruttomonatslohn von 6'910 Franken (im Dienstleistungssektor) ergeben sich über einen Zeitraum von einem Jahr Einsparungen von 600'012 Franken (Nachhaltige Büros, 2015). Die Einsparungen setzen sich folgendermassen zusammen:

- Reduktion Krankheitstage: 16'078 Franken
- Erhöhung der Produktivität: 504'456 Franken
- Reduktion des Energieverbrauchs: 48'383 Franken
- Reduktion der freiwilligen Kündigungen: 31'095 Franken

Schlussfolgerung:

Die verschiedenen Beispiele zeigen, dass durch Desksharing Einsparungen im Bereich Flächen, Energieverbrauch und Kosten möglich sind. Die konkrete Höhe der Einsparungen ist jedoch abhängig von den spezifischen Gegebenheiten und Voraussetzungen in einem Unternehmen. Daher ist es schwierig diesbezüglich allgemeine Aussagen zu machen.

5 Berechnungsbeispiel Bundesverwaltung

Um einen Anhaltspunkt für mögliche Flächen-, Energie- und Kosteneinsparungen durch Desksharing in der zentralen Bundesverwaltung zu erhalten, wurde ein einfaches, theoretisches Berechnungsbeispiel für 100 Vollzeitstellen (FTEs) (100 Mitarbeitende mit 100% Pensum) erstellt. Dabei wurde mit den Sharing Ratio 0,4 / 0,6 und 0,8 gerechnet. Das Beispiel basiert auf den m² Angaben pro Arbeitsplatz gemäss den Weisungen über die wirtschaftliche Nutzung und Betrieb der Bauten im Immobilienportfolio, Anhang 1 (BBL, 2019):

- min. 50% Gruppenbüro gross ab 5 AP; 7 m² / AP
- max. 40% Gruppenbüro klein 3 - 4 AP; 8 m² / AP
- max. 10% Zellenbüros 2 AP; 9 m² / AP

Zudem basiert das theoretische⁶ Berechnungsbeispiel auf folgenden Annahmen:

- Das Multispace Konzept ist bereits umgesetzt und die m² Sonderflächen sind auch mit Desksharing ausreichend (bis 3m² Sonderfläche zusätzlich pro Arbeitsplatz in «Gruppenbüro gross» gemäss Weisungen).
- Die Menge an Sonderfläche wird durch Desksharing nicht reduziert, d.h. es wird mit 3m² Sonderfläche pro FTE gerechnet.
- Fokus auf Kosten- und Energieeinsparungen, welche durch die Flächeneinsparungen entstehen.
- Der Verteilung des Home-Office ist über die Woche gleichverteilt
- Infrastruktur bedingte Einschränkungen sind nicht mit einbezogen

Um die Kosten- und Energieeinsparungen aufgrund der Flächenreduktion zu berechnen, wurden folgende Kennzahlen verwendet:

- Unterbringungsaufwand ohne Nebenkosten⁷: 400 CHF/m² (EFV, 2020)⁸
- Wärmeverbrauch: 52 kWh/m² (RUMBA-Kennzahl) (BFE, 2019)⁹

Abbildung 6 zeigt, wie sich die Anzahl Arbeitsplätze (AP) mit verschiedenen Sharing Ratio (AP pro FTE) reduziert.

	Anzahl APs ohne Sharing	Fläche/AP (m ²)	Sonder- fläche/AP (m ²)	Summe m ² /AP	Anzahl APs mit Sharing		
					0,4	0,6	0,8
Gruppenbüros gross	50	7	3	10	20	30	40
Gruppenbüros klein	40	8	-	8	16	24	32
Zellenbüros	10	9	-	9	4	6	8
Summe	100				40	60	80

Abbildung 6: Anzahl Arbeitsplätze mit und ohne Desksharing (Beispiel für 100 FTEs)

Abbildung 7 zeigt, wie sich die Gesamtfläche aufgrund der Anzahl reduzierter Arbeitsplätze verringert¹⁰.

	Summe Bürofläche HNF 2 (m ²) ohne Sharing	Summe Bürofläche HNF 2 (m ²) mit Sharing		
		0,4	0,6	0,8
Gruppenbüros gross	500	290	360	430
Gruppenbüros klein	320	128	192	256
Zellenbüros	90	36	54	72
Summe	910	454	606	758
<i>Flächenreduktion in %</i>		<i>50%</i>	<i>33%</i>	<i>17%</i>

Abbildung 7: Flächenreduktion aufgrund der Anzahl reduzierter Arbeitsplätze (Beispiel für 100 FTEs)

⁶ In den konkreten Projekten weichen die effektiven Ersparnisse von den theoretischen Berechnungen infolge externer Einflüsse (Verlagerung der Ressourcen) ab.

⁷ Unterbringungsaufwand beinhaltet eine Edeltrohbau-, Ausbau-, Basis Paket Bund- und Mobiliarmiete

⁸ Berechnung der Kennzahl: Fläche pro FTE 2019: 20,1 m²; Unterbringungsaufwand 2019 pro FTE: 7'964 CHF; 7'964 CHF/FTE / 20,1 m²/FTE = 396,2 CHF/m² ≈ 400 CHF/m²

⁹ Kennzahlen für Strom- und Wasserverbrauch wurden nicht verwendet, da diese nicht pro m² vorliegen. RUMBA Kennzahl von MJ in kWh umgerechnet.

¹⁰ Berechnungsbeispiel für «Gruppenbüros gross» Wert 290 (Ratio 0,4): 20 AP * 10m²/AP + 3m² * (50 AP – 20 AP) = 290m²

Abbildung 8 zeigt zusammenfassend je Sharing Ratio, wie viel Fläche, Unterbringungsaufwand und Wärme eingespart werden können.

Einsparungen	Sharing Ratio		
	0,4	0,6	0,8
Fläche (m ²)	456	304	152
Unterbringungsaufwand (CHF/Jahr)	182'400	121'600	60'800
Wärmeverbrauch (kWh/Jahr)	23'712	15'808	7'904

Abbildung 8: Mögliche Einsparungen durch Desksharing (Beispiel für 100 FTEs)

Trotz der starken Vereinfachung des Berechnungsbeispiels wird deutlich, dass mittels Desksharing Einsparungen von Fläche, Unterbringungsaufwand und Wärmeverbrauch möglich sind. Diese relativieren sich insofern, dass teilweise Verlagerungen ins Home-Office oder an den mobil/flexiblen Arbeitsort entstehen.

6 Vorgehenskonzept

Im folgenden Kapitel werden die Rahmenbedingungen und Massnahmen beschrieben, die als Voraussetzung für die Einführung von Desksharing zu definieren und umzusetzen sind. Die Einführung von Desksharing kann nur dann erfolgen, wenn diese Rahmenbedingungen und Voraussetzungen gegeben sind (z.B. auch hinsichtlich der Gebäudestruktur). Diejenigen Querschnittsämter, welche für die Einführung von Desksharing wichtig sind (EPA, BIT, ISB und BBL bei der zentralen Bundesverwaltung, resp. die Personal-, Informatik- und Immobilienabteilungen bei den Institutionen des ETH-Bereichs), müssen eng zusammenarbeiten und sich gegenseitig abstimmen. Dies ist eine gute Grundvoraussetzung für die Umsetzung von Desksharing. Ferner bedarf es eines Bundesratsbeschlusses, der Bundesverwaltung beauftragt, kollektive Arbeitsplätze auf der Grundlage vom Multispace Konzept umzusetzen.

Bei der Umsetzung des Vorgehenskonzepts ist es notwendig, die aktuelle Lage bezüglich der Covid-19 Pandemie zu berücksichtigen. Da sich die Lage ständig verändert, müssen die jeweils aktuellen Massnahmen und Empfehlungen eingehalten werden. Nach Rücksprache mit dem BAG und SECO (Stand 19. Mai 2020) sollte bei der Einführung von Desksharing das Standard-Schutzkonzept für Büroarbeitsplätze (BAG & SECO, 2020) berücksichtigt werden. Dieses enthält Vorgaben bezüglich Hygiene, Abstände, Reinigung, etc.

Da Desksharing immer in Kombination mit dem Multispace Konzept und idealerweise auch mit Möglichkeiten für mobile-flexibles Arbeiten eingeführt wird, beziehen sich die folgenden Aussagen auch auf die Einführung vom Multispace-Konzept und von mobil-flexiblem Arbeiten.

6.1 Organisation und Zusammenarbeit

Bei der Umsetzung von Desksharing in der zentralen Bundesverwaltung und des ETH-Bereichs gilt es zu berücksichtigen, dass die Nutzerorganisationen sehr verschieden sind, sehr unterschiedliche Aufgaben haben und auf sehr unterschiedlichem Stand sind, was die Arbeitsweisen und den Grad der Digitalisierung betrifft. Daher ist es zu Beginn eines Umsetzungsprojektes essentiell, die Ausgangslage der jeweiligen Nutzerorganisation zu analysieren, z.B. in Form einer Befragung. Diese dient zugleich schon als Sensibilisierung für das Projekt. Durch die Befragung ist ersichtlich, in welchem Umfang es noch Massnahmen der Organisationsentwicklung benötigt, z.B. um Arbeitsweisen und Prozesse zu vereinheitlichen und effizienter zu gestalten.

Ebenfalls zu Beginn eines Projekts sollten verschiedene Analysen durchgeführt werden, um die entsprechenden Grundlagen für die Gestaltung der Büroumgebung zu erhalten:

- Analyse der Arbeitsweisen und Entwicklung von Tätigkeitstypen (sog. Arbeitsstilanalyse)
- Spezifische Bedürfnisse der betroffenen Einheit abholen
- Belegungsmessungen durchführen zur Erhebung der Auslastung
- Flächenanalysen (bauliche Möglichkeiten)

Es existieren bereits Richtlinien, Dokumente und Vorlagen, welche die Voraussetzung für Desksharing und mobil-flexibles Arbeiten hinsichtlich Organisation und Zusammenarbeit klären und unterstützen:

Durch das EPA zur Verfügung gestellte Dokumente (EPA - flexible Arbeitsformen und auf InfoPers (bundesintern) :

- «Personalstrategie Bundesverwaltung 2020-2023»: Schwerpunkte: Digitale Transformation gestalten, Kompetenzen gewinnen und entwickeln
- «Richtlinien – mobile Arbeitsformen in der Bundesverwaltung»: Beschreibung der Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten
- «Checkliste – Mobile Arbeitsformen»: als Unterstützung, um abzuschätzen, ob die Anforderungen / Voraussetzungen für mobiles Arbeiten gegeben sind
- Informationen zu flexiblen Arbeitsformen (z. B. Dokumente «Arbeitszeit» und «Arbeitszeitmodelle und Sabbatical»: Jahrs- oder Vertrauensarbeitszeit sind möglich

Durch die ETH Zürich zur Verfügung gestellte Dokumente (<https://ethz.ch/services/de.html>):

- «Regelmässiges Home-Office» (Merkblatt): Beschreibung der Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Home-Office an der ETH Zürich.

Durch die EPFL zur Verfügung gestellte Dokumente (www.epfl.ch):

- «Guide sur le télétravail à l'EPFL»: Beschreibung der Rahmenbedingungen und der Möglichkeiten von Telearbeit an der EPFL

Die zentrale Bundesverwaltung unterstützt «mobile Arbeitsformen» seit mehreren Jahren. Dazu gehört auch das Home-Office. Die aktuellen technischen Rahmenbedingungen und die geltenden Richtlinien für ortsunabhängiges Arbeiten geben den Mitarbeitenden einen grossen Spielraum, diese Arbeitsformen bedarfsorientiert und dauerhaft zu nutzen. Die mobilen Arbeitsformen sind im Artikel 33 der Verordnung zur Bundespersonalverordnung (VBPV; SR 172.220.111.31) geregelt.¹¹

¹¹ Bei den Forschungsanstalten des ETH-Bereichs sind entsprechende Grundlagen noch in Erarbeitung.

Des Weiteren ist es für die Einführung von Desksharing notwendig, folgende Aspekte zu erarbeiten und umzusetzen:

- Kompetenztrainings für Mitarbeitende: wie arbeitet man im Multispace mit Desksharing.
- Kompetenztrainings für Führungskräfte: wie arbeitet und führt man im Multispace mit Desksharing.

Entscheidend ist auch, dass Offenheit und Akzeptanz gegenüber mobilem Arbeiten und Home-Office geschaffen werden. Mit der Corona-Krise ist diesbezüglich ein Zeitsprung erfolgt. Home-Office wurde in der Bundesverwaltung auf breiter Basis angewendet (zeitweise betrug der Anteil der Mitarbeitenden im Home-Office über 60 Prozent).

Mit der Veränderung der Büroumgebung sollte ein Kulturwandel angestossen werden hin zu flacheren Hierarchien und Führung über Vertrauen. Dies stellt einen grossen Wandel dar, welcher Zeit braucht. Motivierte Führungskräfte, die als Vorbild agieren und die den Mehrwert von neuen Arbeitswelten sehen, tragen einen wesentlichen Teil zum Erfolg der Umsetzung bei.

6.2 Change Management

Jedes Projekt einer Büroraumveränderung braucht eine angemessene Begleitung in Form von Change Management. Es sollte definiert werden, in welchen Situationen eine externe Begleitung hinzugezogen werden soll, wie z.B. bei fehlenden internen Ressourcen, bei sehr umfangreichen Veränderungen oder bei geringer Offenheit der Mitarbeitenden gegenüber der Veränderung. Ausserdem sollten dafür spezifische und geeignete Partner evaluiert und bundesweit definiert werden. Die Begleitung kann jedoch nicht ausschliesslich durch Externe erfolgen. Auch intern braucht es entsprechend ausgebildete und erfahrene Personen, die eine solche Veränderung begleiten können und die über die notwendigen zeitlichen Ressourcen verfügen. Dies Ressourcen sollten intern aufgebaut werden. Die Führungskräfte sollten mittels Schulung auf ihr Rolle im Change Prozess vorbereitet werden.

Da bezüglich Change Management in der Bundesverwaltung noch wenig Grundlagen vorhanden sind, ist ein übergeordnetes Change Konzept zu entwickeln, welches folgende Rahmenbedingungen definiert:

- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Partizipationsplan: wie und wann werden die Mitarbeitenden miteinbezogen, wer entscheidet was, bzw. den Gestaltungsspielraum definieren
- Auswahl an Change Massnahmen, welche für die Bundesverwaltung geeignet sind
- Anreizmöglichkeiten für Mitarbeitende (welche kann man schaffen, welche erachten die Mitarbeitenden als nutzstiftend)

Das Konzept dient als Leitlinie für die Change Verantwortlichen (intern / extern) und ist auf die jeweilige Nutzerorganisation spezifisch abgestimmt (z.B. auf Ausgangslage, den Umfang der Veränderung, etc.). Es ist wichtig, dass die Begleitung durch Change Management jeweils möglichst früh im Prozess initiiert wird, idealerweise gleich zu Beginn eines Projekts. So wird sichergestellt, dass die Betroffenen genügend Zeit haben, sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen.

6.3 Technologie

Bezüglich der technischen Infrastruktur für Desksharing und mobil-flexibles Arbeiten laufen in der zentralen Bundesverwaltung bereits verschiedene Projekte:

- Digitalisierung von Prozessen (Superb Projekt)
- Elektronisches Geschäftsverwaltungssystem (GENOVA) → Dossiers werden digitalisiert, dies führt zu weniger Ablage und mehr papierlosem Arbeiten
- Kollaborationsplattformen sollen gefördert werden

Grundsätzlich sind folgende technische Voraussetzungen nötig, damit Desksharing eingeführt werden kann:

- Einheitliche bzw. kompatible IT Geräte (z.B. Dockingstation, Videoanschlüsse, usw.)
- Mobile Devices einführen (Laptops, Handys und/oder Telefonie via Internet (z.B. Skype for Business))
- Follow-me Drucker flächendeckend einführen
- Technische Voraussetzungen für papierloses / papierarmes Arbeiten schaffen
- Weitere technische Voraussetzungen für mobiles Arbeiten innerhalb der Gebäude schaffen (z.B. starkes und flächendeckendes WLAN, Sitzungszimmerverwaltung via App, mobile steuerbare Locker- und Schliess-Systeme, digitalisierte Empfangs- und Personenleitsysteme, usw.)
- Technischen Voraussetzungen für Home-Office schaffen (z.B. Zugriff auf Daten)
- Einführung, Anwendung und Weiterentwicklung digitaler Kollaborationstools

Die notwendigen Sicherheitsvorschriften im Umgang mit Technologie ausserhalb von Büroräumen sind bundesweit darauf auszurichten.

Es bestehen in der Bundesverwaltung bereits heute viele der oben aufgelisteten Voraussetzungen. Können die technischen Voraussetzungen nicht zuverlässig erfüllt werden, stellt dies ein grosses Hindernis für die Einführung und den Mehrwert von Desksharing dar. Im Rahmen der Führung der Standarddienste werden die Services laufend ausgebaut und zusätzliche Funktionalitäten (z.B. Remote Access über Microsoft VPN Always On) eingeführt.

6.4 Standort, Gebäude und Raum

Allem voran muss geklärt werden, ob sich der Standort und das Gebäude für die Nutzungsstrategie Desksharing eignen. Wo Neubauprojekte und Gesamtanierungen geplant sind, sind optimale Voraussetzung für die Einführung gegeben, wohingegen bei Vorhaben im Gebäudebestand spezifisch die Machbarkeit geklärt werden muss.

Weiter ist der heutige Standard für die Büroräume der Bundesverwaltung, das Multispace Konzept, weiterzuentwickeln. Zum einen sind die Sonderflächen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abzustimmen, sodass eine Art «Baukasten-System» angeboten werden kann. Aus diesem können die betroffenen Einheiten, aufgrund der Analyseergebnisse, die für sie passenden Sonderflächen auswählen, z.B. Rückzugsräume für konzentriertes Arbeiten, verschiedene Arten von Kommunikationsflächen für spontanen, informellen Austausch. Die Standard-Arbeitsplätze sind gleichwertig auszustatten (einheitliches Mobiliar). Bei den Sonderflächen sollte auch unterschieden resp. definiert werden, ob alle Flächenarten jeweils bei Neubauten und bei Umbauten im Bestand eingesetzt werden können. Der Möbelkatalog wird entsprechend um das Mobiliar für die Sonderflächen und weiteres notwendiges Mobiliar, z.B. persönliche, abschliessbare Schränke (Locker), erweitert. Dabei ist es wichtig, dass das Mobiliar einheitlich

und flexibel ist und sich für das «Baukasten-Prinzip» eignet. Idealerweise werden bei Desksharing höhenverstellbare Tische eingesetzt, damit die Mitarbeitenden ohne grossen Aufwand die Tische ergonomisch und passend für sich einstellen können.

6.5 Prozess für Umsetzung

Weiterer Vorbereitungsprozess zur Einführung von Desksharing

Als erstes bedarf es eines Bundesratsbeschlusses, der die Nutzer beauftragt, grundsätzlich bei Projekten mit räumlichen Veränderungen kollektive Büroarbeitsplätze mit einer Desksharing Ratio von 0,8 AP/FTE oder tiefer zu beantragen. Anschliessend werden die für die Umsetzung des Konzepts notwendigen Grundlagen durch die BLO erarbeitet (verbindliche Richtlinien / Weisungen / Standards; Klärung der Entscheid- / Eskalations- / Umsetzungs- / Controlling-Instanzen und Kostenübernahme). Die in Kapitel 6.1 bis 6.4 genannten fehlenden Voraussetzungen werden schrittweise erarbeitet und in Zusammenarbeit mit den Querschnittsämtern respektive den Institutionen des ETH-Bereichs umgesetzt. Lessons Learned aus bisher umgesetzten Projekten werden gesammelt (z.B. BIT, BASPO, MeteoSchweiz). Des Weiteren werden weitere Pilot-Projekte gestartet, um Erfahrungen mit Desksharing zu sammeln und das Multispace Konzept weiterzuentwickeln. In diesen Pilotflächen werden verschiedene Elemente / Szenarien getestet. Die Flächen sollen als Vorzeige-Beispiele dienen, um den Mehrwert solcher Konzepte erlebbar zu machen. Interessierte Nutzende können diese dann z.B. besichtigen oder selbst einmal darin arbeiten, um herauszufinden, ob diese Konzepte für sie auch funktionieren könnten.

Künftig wird grundsätzlich Desksharing in Kombination mit dem Multispace Konzept angewendet.

Prozess je Projekt und Anwendungsbereich

Die Umsetzung von Desksharing erfolgt organisationsspezifisch: bei jedem Auslöser wird geprüft, ob die baulichen, betrieblichen und organisatorischen Voraussetzungen gegeben sind, um das Konzept umzusetzen (Machbarkeitsstudie). Bei Neubauten und Gesamtanierungen wird das Konzept immer angewendet und auf die spezifische Situation der betroffenen Einheit angepasst (Arbeitsweisen, Prozesse, Bedarf an Sonderflächen). Sind die baulichen Voraussetzungen gegeben, wird das Konzept auch in bestehenden Gebäuden angewendet. Die konkrete Umsetzung des Konzepts erfolgt dabei immer projektspezifisch, sprich die besonderen Anforderungen und Restriktionen der Nutzenden werden berücksichtigt. Die Vorgaben aus dem Arbeits- und Unfallversicherungsgesetz, bzw. alle Bestimmungen des Gesundheitsschutzes und der Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz sind einzuhalten. Diesbezüglich werden die Wegleitungen des SECO bzw. die Richtlinien der EKAS berücksichtigt.

7 Schlussfolgerung und Empfehlungen

Verschiedene Entwicklungen, insbesondere die Digitalisierung, haben einen starken Einfluss auf die Arbeitsweisen und Anforderungen an die Büroumgebungen der zentralen Bundesverwaltung und des ETH-Bereichs (z.B. Teilzeitarbeit, Home-Office, Arbeiten in interdisziplinären Teams, Projektarbeit). Mobil-flexibles Arbeiten wird sich immer stärker etablieren. Die Covid-19 Pandemie hat dazu geführt, dass der Anteil Home-Office als Arbeitsort sprunghaft angestiegen ist und gezeigt, dass die Voraussetzungen für mobil-flexibles Arbeiten grundsätzlich bereits bestehen. Vermehrt mobil-flexibles Arbeiten wird dazu führen, dass Flächen zukünftig weniger ausgelastet sind. Studien zeigen, dass die Auslastung der Arbeitsplätze bereits heute bei nur ca. 40% liegt (Windlinger et al., 2016; siehe auch Kapitel 4.2). Eine zeitgemässe Büroumgebung bietet den Mitarbeitenden eine Vielfalt an unterschiedlichen Flächenarten, passend zu ihren Arbeitsweisen. So können sie je nach Arbeitstätigkeit den für sie optimalen Arbeitsort im Büro wählen und erhalten dadurch Flexibilität, Autonomie und Kontrolle über ihren Arbeitsort. Insbesondere um junge Talente und Fachkräfte anzuziehen, sind eine zeitgemässe, ansprechende Arbeitsumgebung und die Möglichkeiten für mobil-flexibles Arbeiten wichtige Faktoren.

Mehrwert von Desksharing und Einsparpotential:

Mit dem Multispace Konzept kann den Mitarbeitenden der Bundesverwaltung eine zeitgemässe, vielfältige Büroumgebung geschaffen werden. Dadurch können die Mitarbeitenden je nach Arbeitstätigkeit den für sie optimalen Arbeitsort wählen. Indem zusammen mit dem Multispace Konzept auch Desksharing eingeführt wird, ist es zusätzlich möglich, folgenden Mehrwert zu schaffen (Zahlen basieren auf theoretischem Berechnungsbeispiel für die zentrale Bundesverwaltung mit den Sharing Ratio 0,4 / 0,6 / 0,8 pro FTE (siehe Kapitel 5)):

- Erhöhung der Flächenauslastung (effizientere Nutzung)
- Einsparung von Flächen: 456m² / 304m² / 152m² (pro 100 FTE)
- Beitrag zur Nachhaltigkeit: Flächen sind effizienter ausgelastet und durch die Flächeneinsparungen kann der Wärmeverbrauch um ca. 23'700 / 15'800 / 7'900 kWh/Jahr reduziert werden (pro 100 FTE)
- Einsparung Unterbringungsaufwand: 182'400 / 121'600 / 60'800 Franken/Jahr (pro 100 FTE)

Für die Nutzenden besteht der Vorteil von Desksharing darin, dass bei der Einführung vom Multispace Konzept nicht verdichtet werden muss, um Flächen für die Sonderflächen zu gewinnen. Zudem unterstützt Desksharing den Wandel hin zu mobil-flexiblem Arbeiten.

Erfahrungen aus der Praxis bei Umsetzung:

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Einführung von Desksharing die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden darstellt. Es braucht für alle Mitarbeitenden die gleichen Regeln, unabhängig von der Hierarchiestufe. Weitere wichtige Voraussetzungen sind:

- Befähigung der Mitarbeitenden für das Arbeiten und Führen in den neuen Arbeitswelten (z.B. mittels Kompetenztrainings)
- Positiv eingestellte Führungskräfte, insbesondere von der obersten Ebene, die als Vorbild agieren
- Flexible, einheitliche, kompatible und verlässliche IT Infrastruktur

Voraussetzungen und Umsetzungsprozess:

Verschiedene Rahmenbedingungen und Massnahmen sind zu definieren und umzusetzen, welche als Voraussetzung für die Einführung von Desksharing notwendig sind. Die Massnahmen umfassen folgende Bereiche:

- Organisation und Zusammenarbeit: u.a. Durchführen von Analysen und Kompetenztrainings für Mitarbeitende und Führungskräfte
- Change Management: u.a. Entwicklung eines übergeordneten Change Konzeptes, welches Rahmenbedingungen definiert (z.B. Rollen und Verantwortlichkeiten, geeignete Change Massnahmen, etc.)
- Personalpolitik/Personalrecht: Davon ausgehend, dass die mobilen Arbeitsformen künftig auf breiter Basis zum Einsatz kommen, muss diese Strategie auch im Personalrecht abgebildet werden. Dabei sind insbesondere auch die Fragen des Anspruchs auf Auslagenersatz bei Home-Office, die weitere Flexibilisierung von Arbeitszeiten sowie die Auswirkungen der Arbeitsform auf die Anstellungsbedingungen und den Arbeitsvertrag zu klären.
- Technologie: u.a. Sicherstellung einer verlässlichen, flexiblen, kompatible und einheitlichen IT Infrastruktur
- Gebäude und Raum: u.a. Weiterentwicklung der Sonderflächen des Multi-Space Konzepts (unter Berücksichtigung von Neubauten und Umbauten im Bestand) und Ergänzungen des Möbelkatalogs (einheitliches und flexibles Mobiliar)

Für die Umsetzung bedarf es in einem ersten Schritt eines Bundesratsbeschlusses, der die Nutzer beauftragt, grundsätzlich für Standardarbeitsplätze kollektive Büroarbeitsplätze mit einer Desksharing-Ratio von 0,8 AP/FTE oder tiefer einzuführen. Anschliessend werden die notwendigen Grundlagen (verbindliche Richtlinien / Weisungen / Standards) durch die BLO erarbeitet und die noch fehlenden Voraussetzungen schrittweise erarbeitet und umgesetzt. Das Konzept wird unter Einbezug der Nutzenden jeweils auf ihre spezifische Situation angepasst (z.B. mittels Analysen der Arbeitsweisen und Bedürfnisse, Analyse der baulichen Gegebenheiten, etc.).

Es wird empfohlen, das Vorgehenskonzept wie beschrieben umzusetzen und die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Zukünftig soll das Multispace Konzept in Kombination mit Desksharing organisationsspezifisch eingeführt werden. Dadurch wird eine zeitgemässe Büroumgebung geschaffen und die zur Verfügung stehenden Flächen optimaler genutzt. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation, das Engagement und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus, steigert die Attraktivität des Arbeitsgebers und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

Gesamthaft betrachtet können bei der Einführung des Multispace Konzepts mit Desksharing und den Möglichkeiten für mobil-flexibles Arbeiten Mehrwerte für die Bundesverwaltung geschaffen werden, die über die Betrachtung der Fläche hinaus gehen:

- Vorantreiben der Digitalisierung (Kenntnisse und Nutzung der Möglichkeiten)
- Weiterentwicklung und Vereinfachung von Prozessen (Organisationsentwicklung) → Mehr Effizienz bei der Aufgabenerfüllung
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Innovationskraft → Mehr Austausch über die eigene Team-/Abteilungsgrenze hinweg
- Vereinheitlichung von Rahmenbedingungen über Ämter hinweg (klare Regeln für alle)
- Ergebnisorientierte Kultur (weniger auf physische Präsenz am Arbeitsplatz ausgerichtet)
- Verbessertes Image als Arbeitgeber, wodurch Vorteile bei der Rekrutierung entstehen

8 Anhang

Quellenverzeichnis

- BAG & SECO (2020). *Standard-Schutzkonzept für Betriebe mit Arbeiten an Büroarbeitsplätzen mit gelegentlichem Kundenkontakt unter Covid-19*. Abgerufen am 28.05.2020. Verfügbar unter: https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/DE_Schutzkonzept_Bueroarbeitsplaetze_11052020.pdf
- BBL Bundesamt für Bauten und Logistik (2019). *Anhang I – Standards für Büroarbeitsplätze*. Abgerufen am 09.06.20. Verfügbar unter: <https://www.bbl.admin.ch/bbl/de/home/dokumentation/gesetzgebung.html>
- BFE Bundesamt für Energie (2019). *RUMBA Umweltkennzahlen*. Verfügbar unter: www.rumba.admin.ch
- BFS Bundesamt für Statistik (2020). *Medienmitteilung – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2019*. Abgerufen am 23.04.2020. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.12467323.html>
- Ecoplan (2015). *Verkehrsinfrastrukturen smarter nutzen dank flexibler Arbeitsformen*. Abgerufen am 14.04.2020. Verfügbar unter: www.ecoplan.ch
- EFV Eidgenössische Finanzverwaltung (2020). *Rechnung 2016 – 2019 – Kennzahlen zum Eigenaufwand des Bundes*. Abgerufen am 09.06.20. Verfügbar unter: https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/publikationen/ueb_publ.html
- FlexWork Phasenmodell 2.0 (2017). Abgerufen am 06.01.2020. Verfügbar unter: <https://work-smart-initiative.ch/media/121224/flexwork-phasenmodell-2-0-final.pdf>
- Fraunhofer. (2013). *Arbeit der Zukunft: Wie wir sie verändern, wie sie uns verändert*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation.
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E., & Majkovic, A. L. (2017). IAP Studie 2017. *Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften).
- Gerdenitsch, C., Korunka, C., Hertel, G. (2018). Need-Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment and Behaviour*, 50(3), 273-297.
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2016). *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. Berlin: Springer Gabler
- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., & Windlinger, L. (2019). *Leitfaden für gesundheitsförderliche Büroräume. Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung*

tion von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern (2. korrigierte Auflage). Gesundheitsförderung Schweiz, Bern und Lausanne.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Martin, P. (2007). Fallbeispiele: Neue Konzepte zur Flexibilisierung der Büroarbeit. Hans Böckler Stiftung. Abgerufen am 14.04.2020. Verfügbar unter: https://www.boeckler.de/pdf_fof/96717.pdf

Nachhaltige Büros (2015). *Den ökonomischen Nutzen von nutzerorientierten und ökologisch nachhaltigen Büroumgebungen berechnen*. Abgerufen am 15.04.2020. Verfügbar unter: <http://www.nachhaltigebueros.ch/content/rechner>

Perch-Nielsen, S. et al. (2014). *Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf den Energieverbrauch und das Mobilitätsverhalten von Arbeitnehmenden*. Studie im Auftrag des Bundesamts für Energie (BFE), KOF Studien, No. 48, ETH Zurich, KOF Swiss Economic Institute, Zurich, <http://dx.doi.org/10.3929/ethz-a-010699193>

SBB & Swisscom (Hrsg.) (2013). *WorkAnywhere – Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen*. Abgerufen am 14.04.2020. Verfügbar unter: https://documents.swisscom.com/product/1000174-Internet/Documents/Worksmart/WorkAnywere_Studie/WorkAnywhere_Studie-de.pdf

SBB (2014). *SBB eröffnet den neuen Hauptsitz in Bern Wankdorf*. Abgerufen am 15.04.2020. Verfügbar unter: <https://info24bahnnews.jimdofree.com/2014/08/15/sbb-er%C3%B6ffnet-den-neuen-hauptsitz-in-bern-wankdorf/>

Schulte, V., Steinebach, C., Verkuil, A., Hübenthal, S. (2020). *Studie zur Umstellung auf Home-Office in der Schweiz während der Covid19 Krise*. Abgerufen am 19.06.2020. Verfügbar unter: <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/media-newsroom/news/die-mehrheit-fuehlt-sich-wohl-im-Home-Office>

Stadt Zürich (2015). *Interpellation der FDP-Fraktion betreffend Flächenbedarf in den städtischen Verwaltungsgebäuden, Möglichkeiten für eine Senkung der Raum- und Energiekosten*. Abgerufen am 14.04.2020. Verfügbar unter: https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschlusse/2015/Mai/StZH_STRB_2015_0456.html

Vischer, J. (2005). *Space meets status: Designing workplace performance*. London: Routledge, Taylor and Francis.

Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „Ge-*

MobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Forschungsbericht, 40 S. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Windlinger, L. (2012). *Effective workplaces: contributions of spatial environments and job design – A study of demands and resources in contemporary Swiss offices*. PhD Thesis, University College London, London.

Windlinger, L., Lange, S., & Cui, Y. Y. (2016). Belegungsanalysen – Auslastung von Büroarbeitsplätzen. Abgerufen am 06.01.2020. Verfügbar unter: <https://www.zhaw.ch/storage/lsfm/forschung/transfer/2016-1-ifm.pdf>