

Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule



Abb. 1: Plan für eine soziale Raumgestaltung (Dark Horse, 2020, S. 17)

Aktuelle Themen

- Neue Arbeit – neue Räume
- Innovationsellipse als Inkubator für neue Perspektiven
- Insights verschiedener Innovationslabore



Prof. Dr. Gottfried Richenhagen
ifpm Institut für Public Management der FOM
Hochschule für Oekonomie & Management

➤ New Work bedeutet, bestehende Strukturen neu zu denken, Änderungen vorzunehmen und Offenheit gegenüber der Dynamik unserer VUCA-Welt zu entwickeln.

PROJEKT AGILKOM

NEUE ARBEIT— NEUE RÄUME

In einer neuen Normalität, die sich bereits seit längerem unter dem „VUKA“-Label (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität; vgl. Bennet & Lemoine, 2014; vgl. Hill 2015) einstellt und die durch die Corona-Pandemie zusätzlich verstärkt wird, etablieren sich zunehmend neue, agile Arbeits- und Organisationsformen. Agilität bedeutet in diesem Kontext: Selbstbestimmtheit, Selbstorganisation, Vernetzung, Dezentralisierung und mehr oder weniger Hierarchiefreiheit (vgl. Rump, 2021) – all das sollte sich in der Raumstruktur spiegeln.

Die meisten Dinge, die heute unser Arbeitsleben ausmachen, gab es noch nicht zu der Zeit, als die Büroflächen geplant wurden. Heute werden E-Mails geschrieben, kaum noch Briefe. Daten werden virtuell gespeichert, nicht in Ordnern im Regal. Der Computer hat die Schreibmaschine abgelöst. Austausch erfolgt unmittelbar – persönlich oder virtuell, synchron oder asynchron. Damit scheint die Entwicklung der Arbeit per se weiter als die der Arbeitsum-

gebung. Neues Arbeiten, in dem Kollaboration, teambasiertes Arbeiten, Kreativität und Schnelligkeit eine große Rolle spielen, spontaner Austausch wichtiger als geplante Meetings ist, fällt in den alten Räumen schwer. Zum Glück wird alle paar Jahre umgebaut oder renoviert – es gilt, diese Möglichkeiten zu nutzen und eine Raumgestaltung zu ermöglichen, die den anders gelagerten Inhalten und Abläufen gerecht wird. „Neue Arbeit – neue Räume“ eben. Ob ein Büro funktioniert und geliebt wird, beurteilen nur die Nutzenden des Büros.

Voraussetzung für solche Prozesse ist, dass das Team die eigene Umgebung (mit-)gestalten darf. Es ist also eine Frage der Organisationskultur, der Offenheit und der Transparenz von Planungsmechanismen ebenso wie die Bereitschaft, bereichsübergreifend, agil und nutzendorientiert zu arbeiten. Raumgestaltung hat damit viel von agiler Haltung, sie kann agile Methoden nutzen – und ist somit ein Baustein des vom BMAS geförderten Experimentierraums [AgilKom](#).

INNOVATIONSELLIPSE ZU ERFAHRUNGEN MIT INNOVATIONSLABOREN

Neue Arbeitsweisen und die Nutzung von kreativen Experimentierräumen sind eng miteinander verknüpft. Grund genug, um die Ausgestaltung von sogenannten Innovationslaboren in den Fokus der zweiten Innovationsellipse im Rahmen des Projekts „Experimentierräume der öffentlichen Verwaltung (AgilKom)“ zu stellen. Unter der Moderation des AgilKom-Projektteams trafen sich Mitte Dezember 2020 über 30 Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher (öffentlicher) Organisationen im virtuellen Raum, um Erfahrungen zu neuen Raumkonzepten auszutauschen, Anforderungen bei der Planung und Einführung von Innovationslaboren zu diskutieren und Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Im ersten Teil der Innovationsellipse gewährten vier Organisationen in unterschiedlichen Formaten Einblicke in ihre innovativen Räumlichkeiten und deren Entstehungsprozess. Den Anfang machte das [Zukunftslabor der Stadt Köln](#) (s. Abbildung 2). Maik Dick und Anastasia Bonder stellten die Entstehungsgeschichte, involvierte Akteurinnen und Akteure und Einsatzsituationen vor. Besonderes Highlight: Im Entstehungsprozess wurden die Räumlichkeiten selbst



Abb. 2: Ausschnitt aus dem Film zum Zukunftslabor der Stadt Köln (Screenshot: FOM/Corinna Höffner)

von den künftigen Nutzenden durch Prototyping mit selbst gebauten Möbeln, Pappkartons und leeren Kisten agil gestaltet. Die Räume laden so zu agilem Arbeiten ein.

Anschließend wurde Dr. Arne Elias, Leiter des Social Innovation Center der Wirtschaftsförderung in Dortmund, durch die stellvertretende Projektleiterin Prof. Dr. Anja Seng interviewt. Als Ziele für die Entwicklung von Innovationslaboren auf kommunaler Ebene identifizierte Elias den Dreiklang von interner Vernetzung der Stadtverwaltung, Einbindung der Stadtgesellschaft und

Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit. Er skizzierte die Herausforderung, bestehende Räume der Verwaltung mit Initiativen der Stadtgesellschaft zusammenzuführen und diese für die vielfältigen Akteurinnen und Akteure der Stadt nutzbar zu machen.

Gemeinsam mit René Moritz ging es live durch das Innovationlab des Bundesverwaltungsamts (BVA). Mit der Kamera seines Mobiltelefons führte Moritz durch verschiedene neu konzipierte Räume, die mit entsprechenden Materialien und digitalen Flipcharts ausgestattet sind. „Wir brauchen die andere Umgebung, um auch mal anders denken zu können“, begründet Moritz die Entwicklung des Labors. Unter dem Motto ‚Digitalisierung zum Anfassen‘ werden hier die Beschäftigten des BVA durch praktische und spielerische Elemente auf Tuchfühlung unter anderem mit der Welt der Webentwicklung und der Programmiersprache gebracht, um Hemmschwellen im Umgang mit der Digitalisierung abzubauen. Es gelte, eine Umgebung zu schaffen, die sich optisch und haptisch abgrenzt vom sonstigen Haus. Nur so werde signalisiert: ‘Sie betreten eine neue Arbeitswelt.’“ (s. Abb. 3-5).



Abb. 3: Live-Aufnahme aus dem Innovationslabor des Bundesverwaltungsamts (Screenshot: FOM/Corinna Höffner)

INNOVATIONSELLIPSE ZU ERFAHRUNGEN MIT INNOVATIONSLABOREN [2]

Abschließend zeigte Jona Bialowons mittels Videobotschaft, wie das „GovLab“ im Regierungsbezirk Arnsberg dazu beiträgt die dortige Verwaltung zu transformieren. Mit Hilfe von Workshops wird hier proaktiv durch das GovLab ein neues Mindset in die Belegschaft hineingetragen. Er fasst drei Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Innovationslaboren zusammen: von der Führungsebene unterstützt wird einfach mal gemacht und zwar in kleinen Schritten – gemeinsam mit den Beschäftigten.



Abb. 4: Live-Aufnahme aus dem Innovationslabor des Bundesverwaltungsamts (Screenshot: FOM/Corinna Höffner)

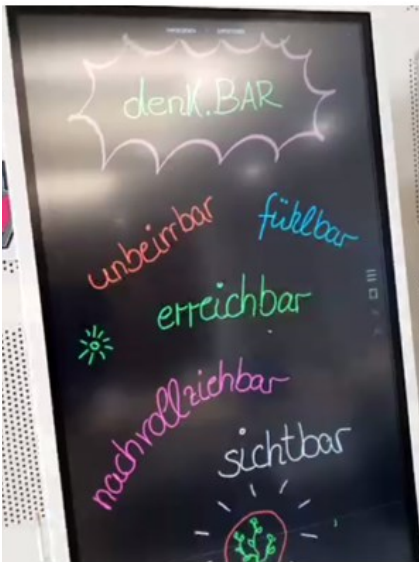


Abb. 5: Digitales Whiteboard im BVA (Screenshot: FOM/ Corinna Höffner)

Unterstützt durch ein virtuelles Whiteboard waren im zweiten Teil der Innovationsellipse die Teilnehmenden selbst gefordert, in drei verschiedenen Break-Out Sessions mögliche Zielsetzungen, Herausforderungen sowie Möglichkeiten und Grenzen von Innovationslaboren zu diskutieren.

Dabei konnte nicht nur auf die vier gezeigten Beispiele zurückgegriffen, sondern die unterschiedlichen Erfahrungshorizonte der Beteiligten genutzt

und so ein bestmöglicher Transfer in die jeweilige Organisation sichergestellt werden. Als Fazit lässt sich festhalten, dass neue Raumkonzepte für die öffentliche Verwaltung als sehr positiv wahrgenommen werden, da sie neue Möglichkeiten bieten, neue Arbeitsweisen auszuprobieren, und zum Mitmachen aktivieren – beides vor dem Hintergrund bestehender Verwaltungsstrukturen und -kulturen (noch) eher selten möglich, aber für die Umsetzung des OZGs durchaus nötig.

Wir danken den Teilnehmenden und Praxisgeberinnen und Praxisgebern für einen spannenden und kurzweiligen Austausch. Die nächste Innovationsellipse zum Thema „Fehlerkultur & Lessons Learned“ findet am 26. Mai 2021 statt.

„Mit der Innovationsellipse haben wir einen Raum geschaffen, in dem sehr offen über Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen gesprochen wird. Besonders wertvoll scheint für mich, dass sich die Teilnehmenden über Organisationsgrenzen anwendungsorientiert austauschen, voneinander lernen und neue Gedanken in ihr berufliches Wirken mitnehmen.“

Prof. Dr. Anja Seng,
stellvertretende Projektleiterin
„AgilKom“

Das Projekt AgilKom wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Literatur / (weiterführende) Links:

Bennet, N. & Lemoine, G. J. (2014): What VUCA really means for you. Harvard Business Review 92: 27-28.

Dark Horse Innovation (2020): New Workspace Playbook. Das unverzichtbare Praxisbuch für neues Arbeiten in neuen Räumen. Murmann Publishers.

Hill, H. (2015): Wirksam verwalten – Agilität als Paradigma der Veränderung. In: Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik 106,4: 397-416.

Rump, J. (2021): [Die Neue Normalität in der Arbeitswelt—Die 7 * 3er Regel](https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2021/01/Normal-in-der-Arbeitswelt-7_3er-Regel.pdf) https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2021/01/Normal-in-der-Arbeitswelt-7_3er-Regel.pdf [letzter Zugriff am: 14.04.2021]