Dynamische Entscheidungen rund um Mobiles Arbeiten

Vor welche Herausforderungen stellen uns flexible Arbeitszeitmodelle?

Prof. Dr. Martina Eckert, HSPV NRW

- Ergebnisse einer Befragung in 5 Landesbehörden NRWs
- Rückgriff auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse
- Zusammenschau besonderer Einflussfaktoren und Herausforderungen für mobile Arbeit

Juli 2021

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Empirische Basis

Teilprojekt 1 | Inhaltsanalyse von 17 Dienstvereinbarungen aus 15 Landesbehörden NRWs

- - Handreichung 09 | 2020

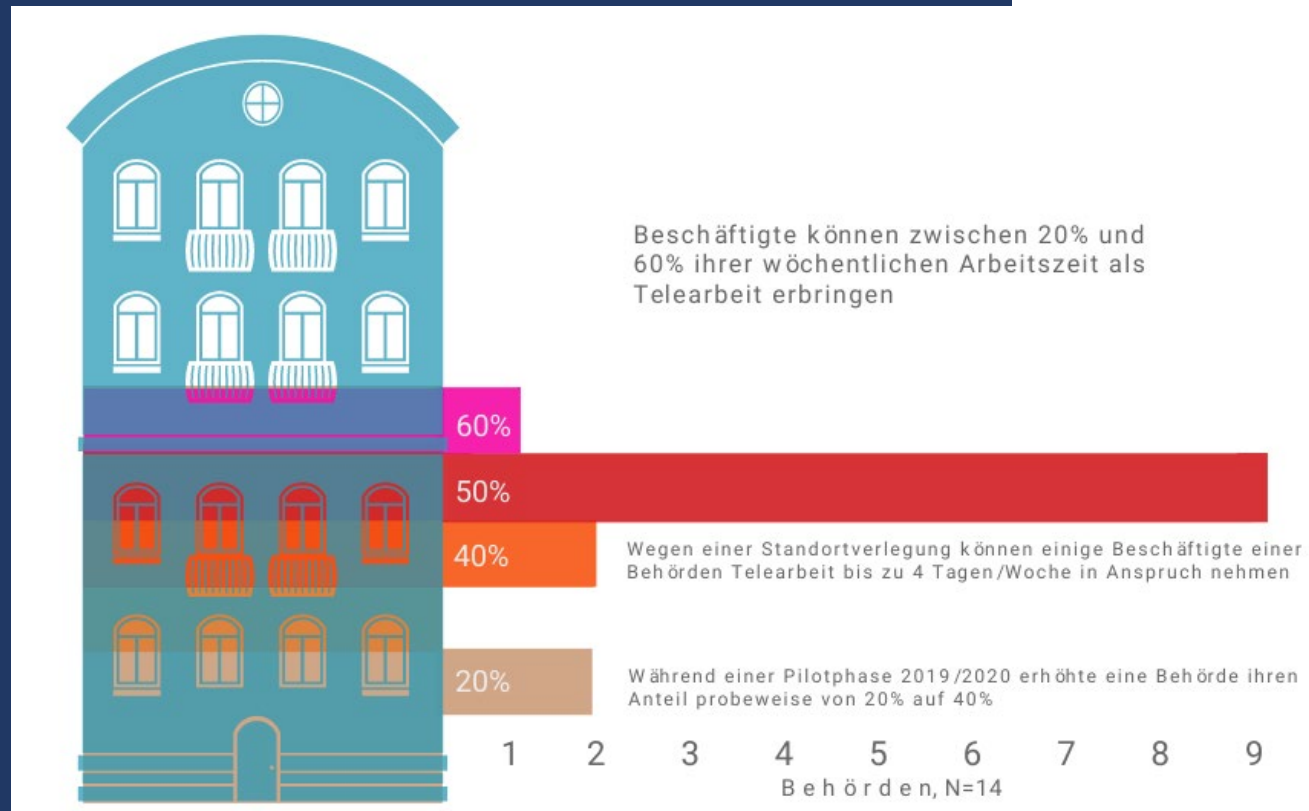
Teilprojekt 2 | Mitarbeiter*innenbefragung zu den Erfahrungen mit dem Arbeiten im Homeoffice während des ersten Corona Lockdowns | Datenerhebung im Herbst 2020

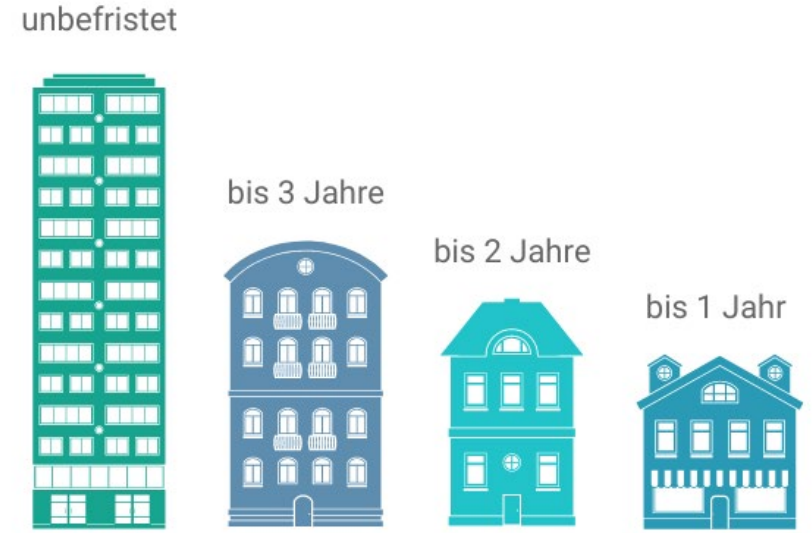
- interner Bericht an die Behörden 03 | 2021
- Ergebnispräsentationen in den Behörden 04 - 06 | 2021
- Bericht 07 | 2021

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

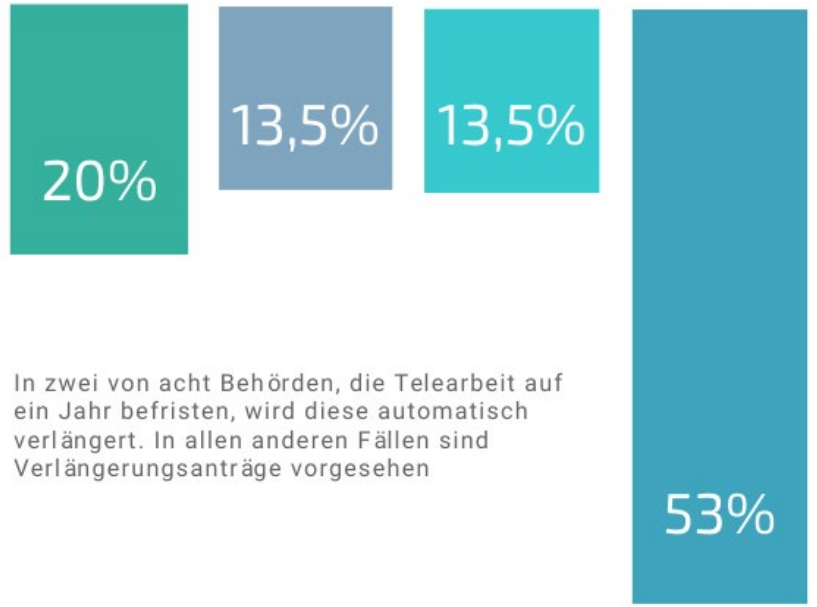
© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Teilprojekt 1 lieferte u. a. Informationen zum mobilen Arbeiten vor der Pandemie





Befristung von Telearbeit



In zwei von acht Behörden, die Telearbeit auf ein Jahr befristen, wird diese automatisch verlängert. In allen anderen Fällen sind Verlängerungsanträge vorgesehen

Teilprojekt 2

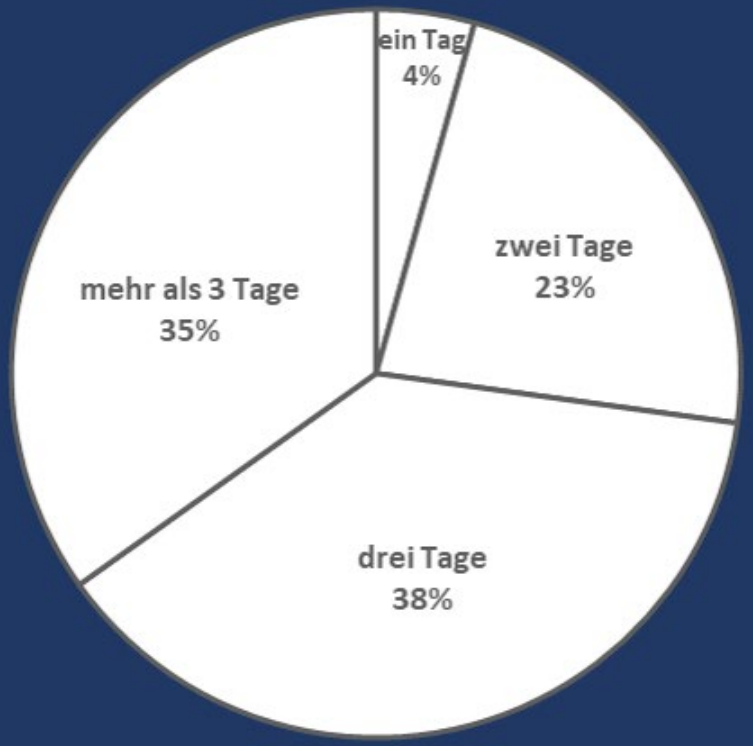
- Informationen zur Art der mobilen/ Telearbeit
- Wünsche zum mobilen Arbeiten nach der Pandemie
- Effekte (7 Itemklassen) | z. B. Teamqualität, Belastung, Kompetenzerwerb, Entwicklungspotenzial der Behörde
- Auswertung der Kommentare der Befragten (offene Antworten)
- Auswertung nach organisations-psychologischen Gesichtspunkten z. B. digitale Führungsqualität, Grenzkongruenz, Anschlussbedürfnis

Stichprobe | 5 Landesbehörden | N = 1.555

- zwei Ministerien
- zwei nachgeordnete Behörden
- eine Bezirksregierung

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Der Wunsch: Mehr!



86,5 %

- wollen mindestens genauso viel oder öfter mobil arbeiten

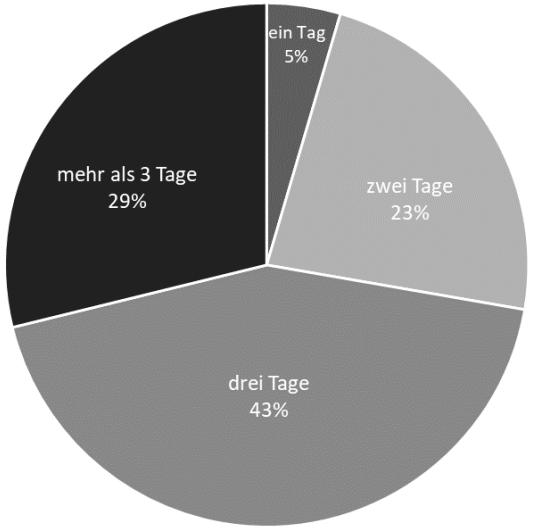
90,2 %

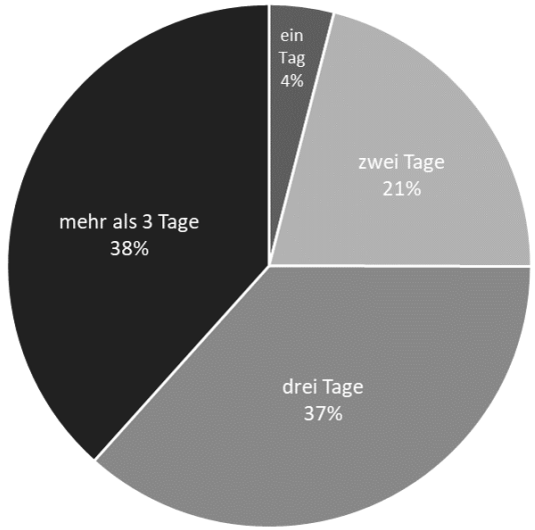
- meinen, mobiles Arbeit sollte von Seiten der Behörde ausgeweitet werden

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Wünsche zum mobilen Arbeiten für die Zeit nach Corona

- Frauen wünschen sich zwei bis drei Tage pro Woche
- Männer können sich mehr vorstellen

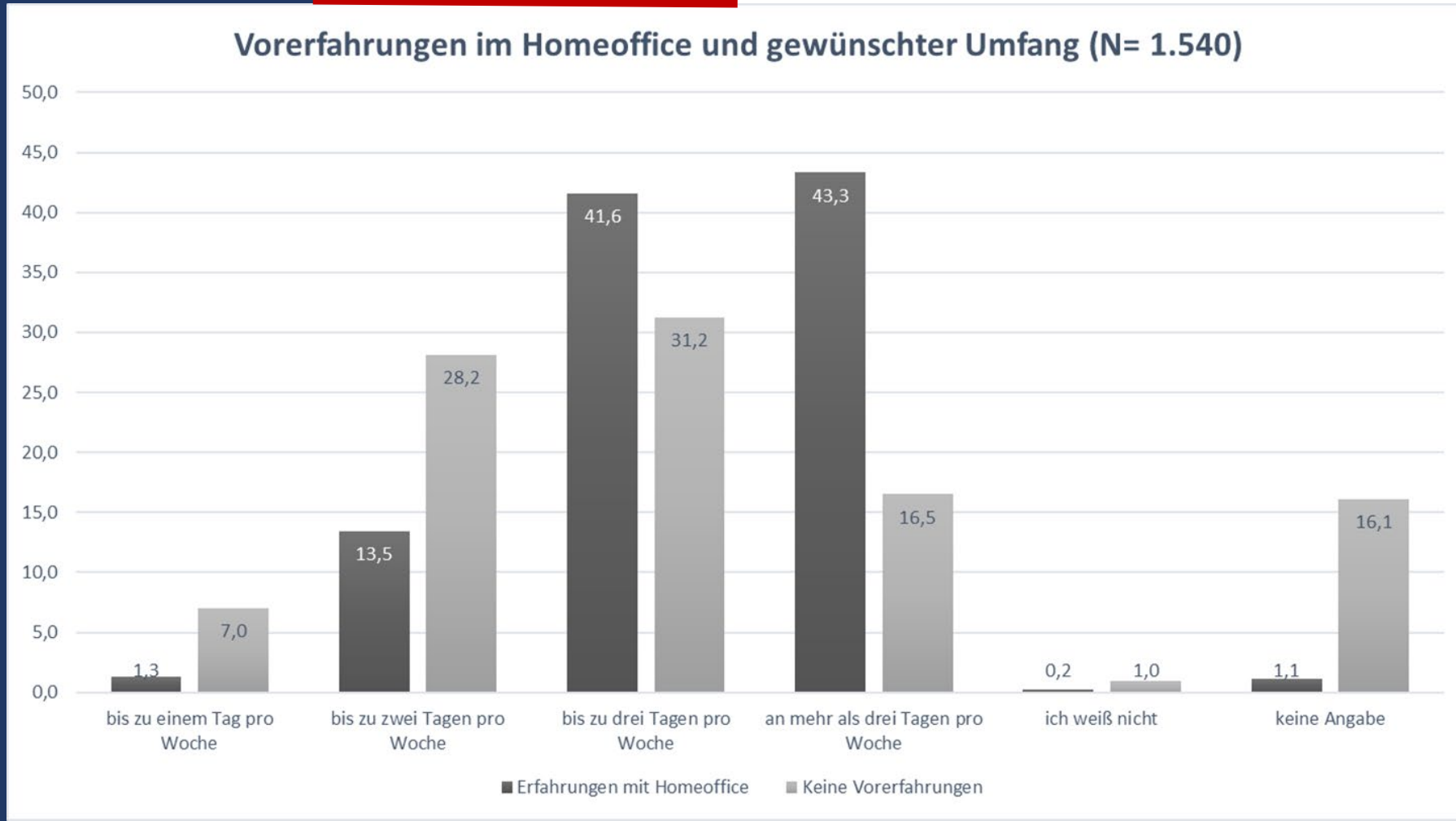




© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Erfahrung fördert den Wunsch nach

MEHR!



© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

- Je projektorientierter und Technik gestützter die Arbeit/der Arbeits-platz, desto weit-reichender die Wünsche - bis zu 100%

- … zuweilen in Richtung Vertrauensarbeit (zeit- und ortsunabhängige sowie umfangsflexible mobile Arbeit)

where the sun shines for more hours

Situated on the south coast of the Madeira island, Ponta do Sol is currently the county seat, and has about 8,200 inhabitants in its area of 43.3 km2.

It's considered the hottest municipality of the island!

NOMAD VILLAGE: PONTA DO SOL

Madeira is one of the most beautiful places in the world! With luxurious green, a blue warm ocean, good weather all year round, great internet, tasteful food & wine and great people...
Ponta do Sol will be your **Nomad Village**, with a free working space, events, access to the community and all of its natural beauty.
A picturesque village that gathers history, culture, agricultue, gastronomy & community!

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Führungskräfte…

86,3 %

- meinen, Führungskräfte sollten ebenfalls mobil arbeiten können

In Teilprojekt 1 arbeiteten 18,5% der Führungskräfte mobil

*… sind Botschafter*innen!*

Gründe für die hohe Akzeptanz

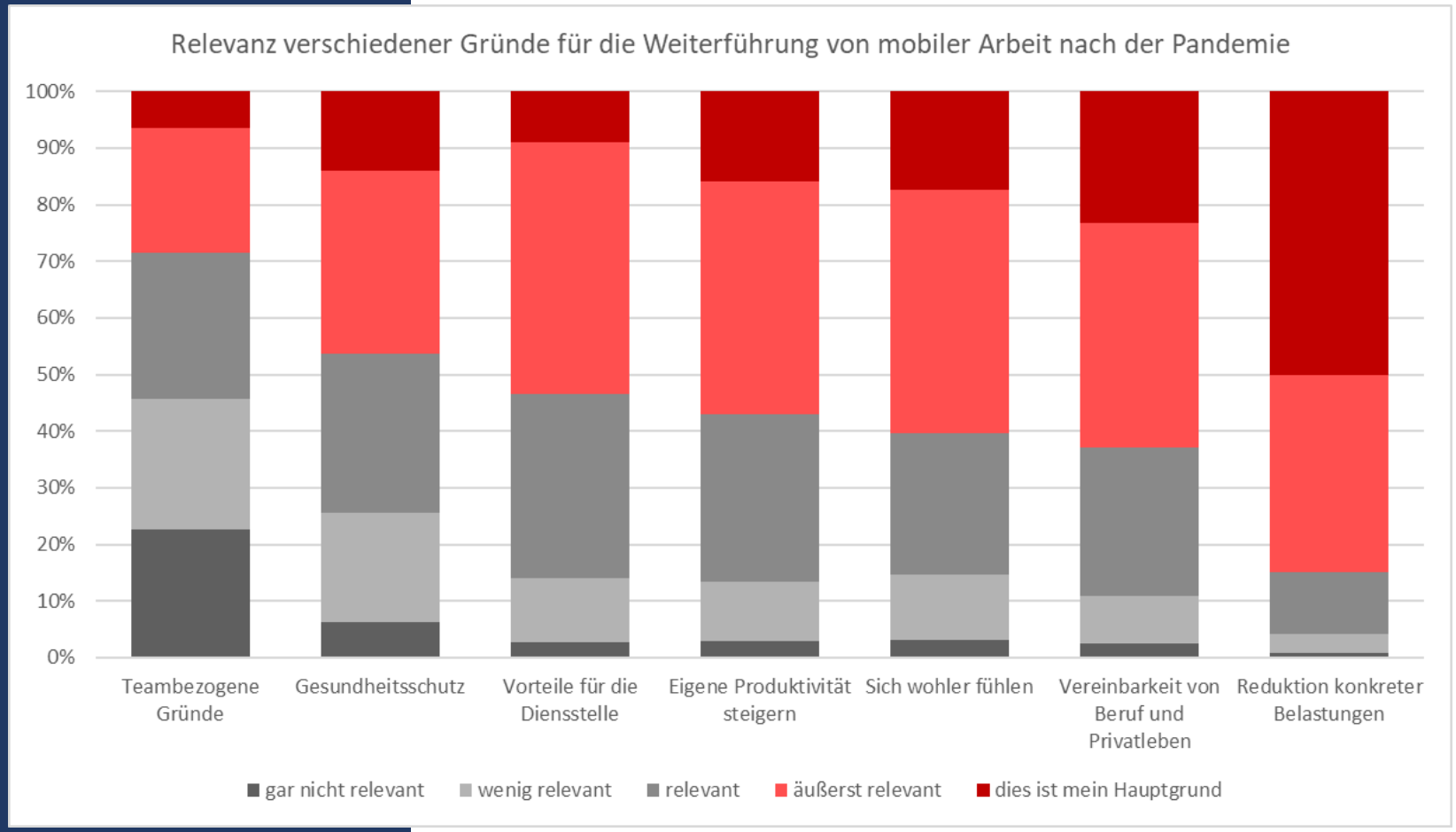
- Die Reduktion von Belastungen durch die Arbeit im Homeoffice ermöglicht Freiräume im Privatleben
- Mobile Arbeit passt zum aktuellen Zeitgeist und den Erwartungen der Generationen Y und Z, die Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit betonen (New Work)
- Durch die selbstbestimmte Arbeit zu Hause wird das Gefühl von Selbstwirksamkeit gestärkt – man erlebt sich als produktiver
- Technische Möglichkeiten und die alltägliche Nutzung digitaler Tools sind so vertraut, dass die Kommunikation auf Distanz nicht als Bruch empfunden wird
- Die Arbeit in der Dienststelle ist im Kontext der Landesverwaltung häufig bereits digitalisierte Arbeit, sodass die eigentliche Arbeitsleistung i.d.R. durch die Verlagerung ins Homeoffice nicht leidet
- Der Sprung ins kalte Wasser hat digitale Kompetenz erhöht und – das „Geht doch!" bestärkt

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Fortschrittliche Dienstvereinbarungen zahlen sich aus

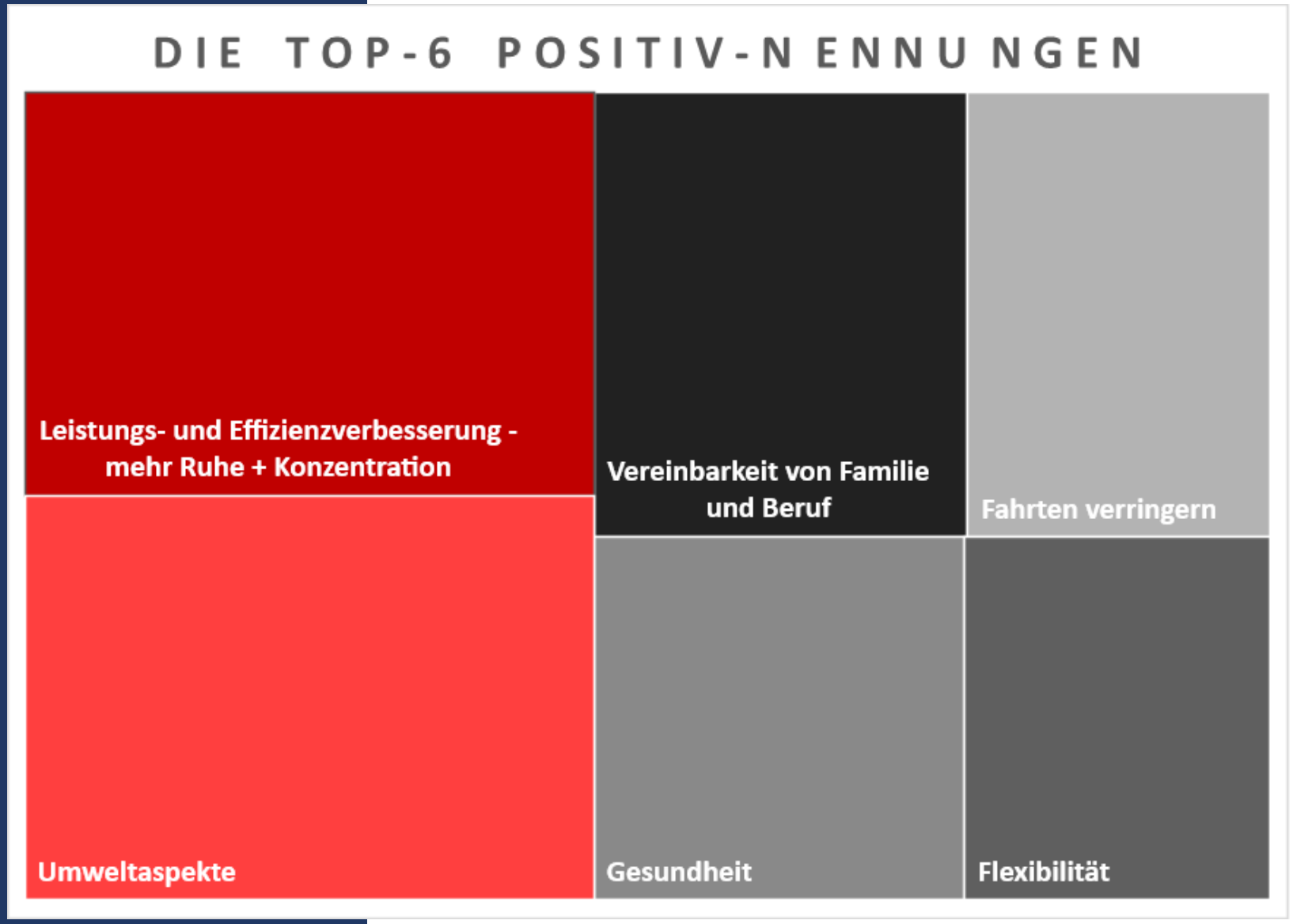
© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Am Wichtigsten ist die Reduzierung konkreter Belastungen!



© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

TOP 6


DIE TOP-6 POSITIV-NENNUNGEN
Leistungs- und Effizienzverbesserung - mehr Ruhe + Konzentration
Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Fahrten verringern
Umweltaspekte
Gesundheit
Flexibilität

Aber!

25 - 30 %

- geben an, dass die Teamqualität oder die Teamleistung während der Corona-Zeit gelitten hätten

Vor allem die 50 bis über 60jährigen sind skeptischer und vermissen häufiger als die Jüngeren den Teamkontakt und die Zusammenarbeit vor Ort

25 - 30 %

- gelingt die Trennung von Privatem und Beruflichem im Homeoffice weniger gut

12 %

- fühlen sich auf Dauer im Homeoffice belastet

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Dynamische Entscheidungen treffen heißt…

Die Euphorie für mobiles Arbeiten zur Modernisierung von Verwaltung nutzen

Zugleich Hürden erkennen und Risiken bewusst mindern

1 Persönliche Ressourcen der Beschäftigten - Fähigkeiten und Bedürfnisse

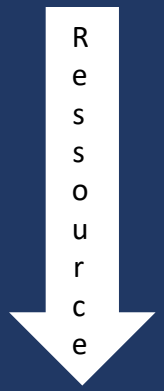
2 Teambindung, soziale Konstanz und Commitment

3 Führungsrolle

4 Instrumente

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

1 Persönliche Ressourcen der Beschäftigten
- Fähigkeiten und Bedürfnisse



Selbstmanagementkompetenz

Risiken

- Entgrenzung
- Einsamkeit
- Angst vor Ausschluss und mangelnder Sichtbarkeit
- das Erkennen dysfunktionalen Arbeits- und Anpassungsverhaltens ist erschwert

Diversität individueller Ansprüche

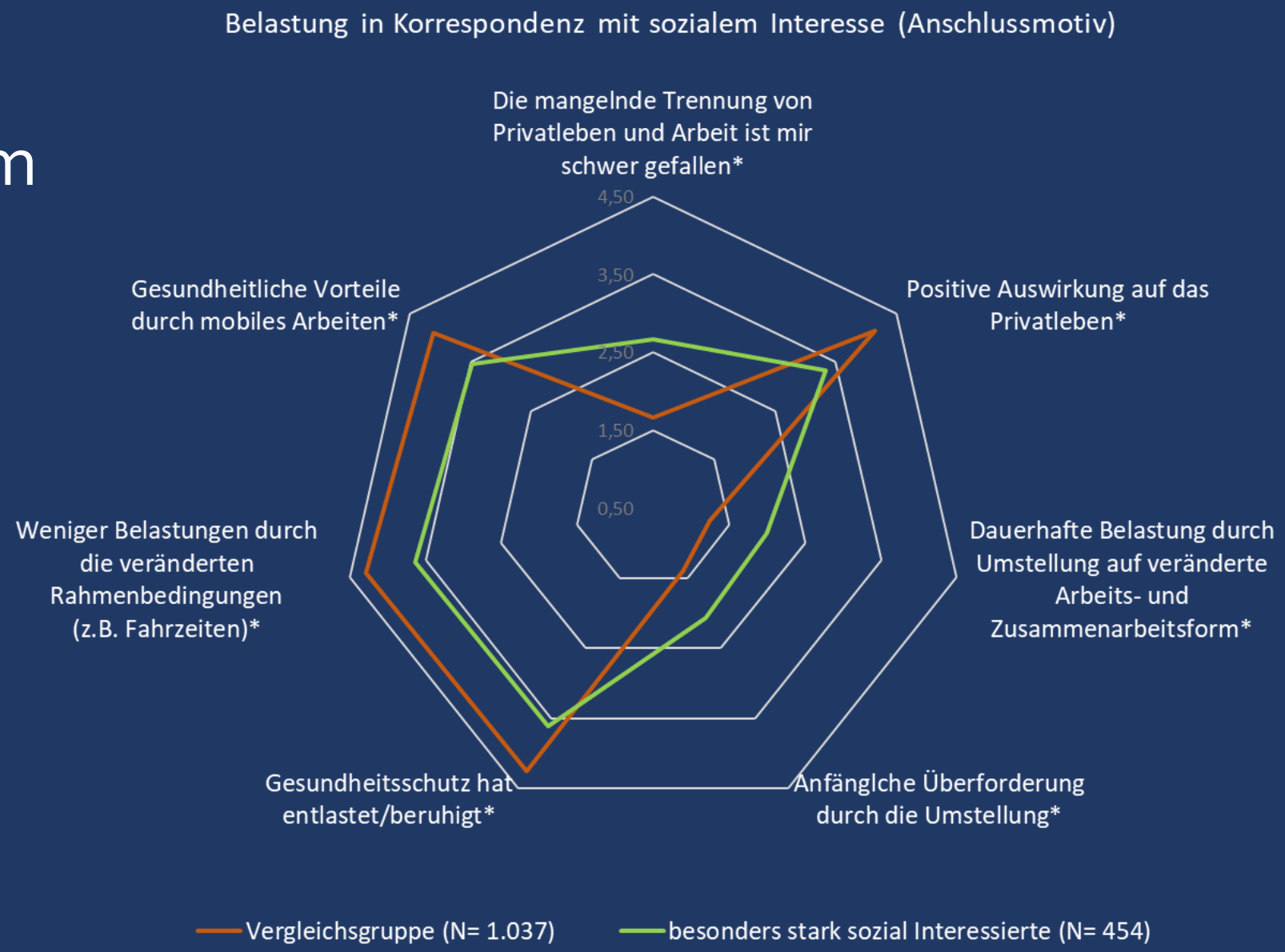
- Arbeitsgewohnheiten, Systemverständnis
- Bedürfnis nach sozialem Anschluss
- Belastungsniveau + Bewältigungsstrategien
- Grenzkongruenz, Flexibilitätstoleranz

Herausforderungen

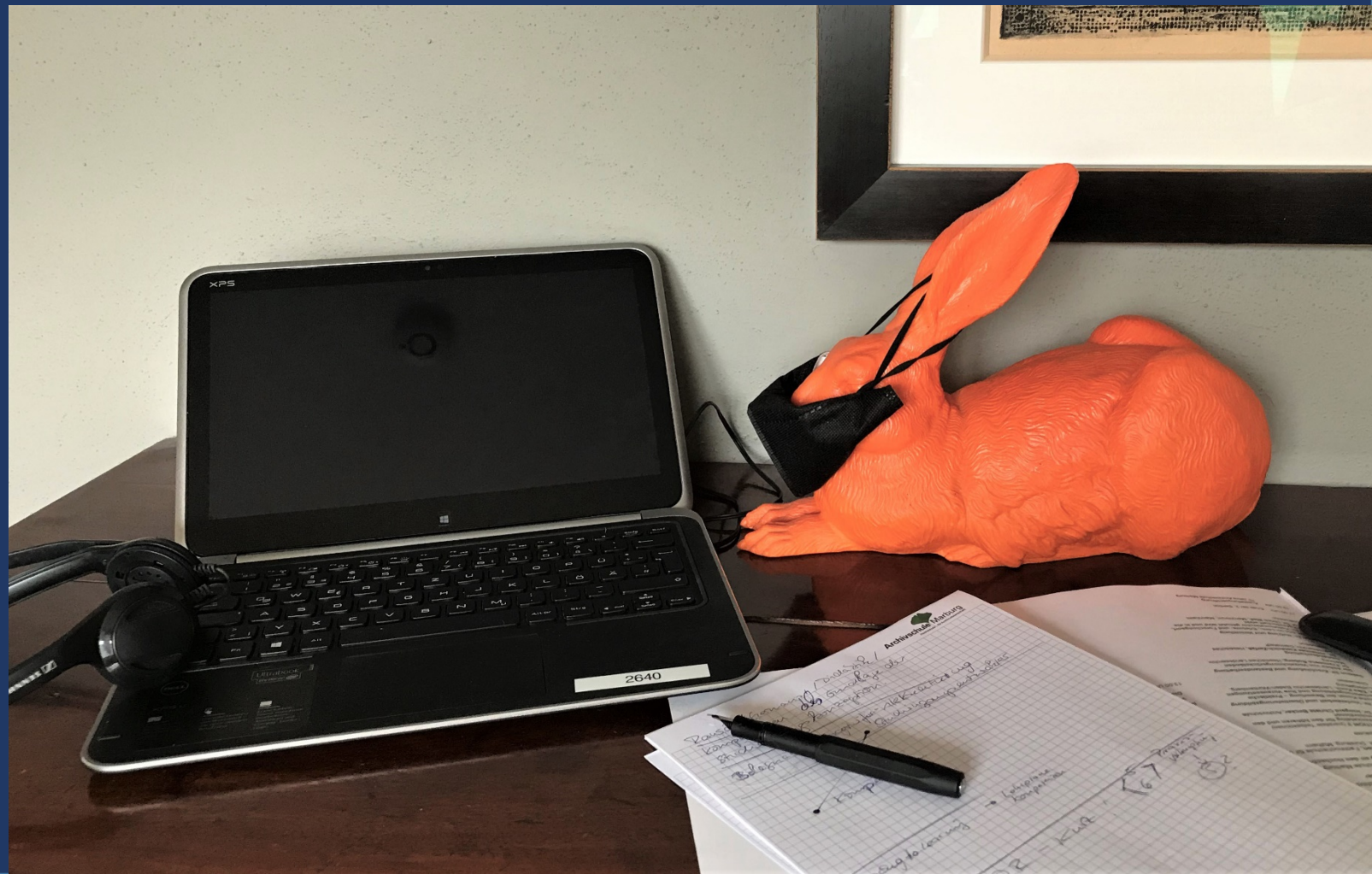
- Feedback- und Fehlerkultur
- Zielgruppen- und phasenspezifischer Support
- Kollaborations- + Kommunikationskultur

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Beschäftigte mit stark ausgeprägtem sozialem Interesse sind belasteter

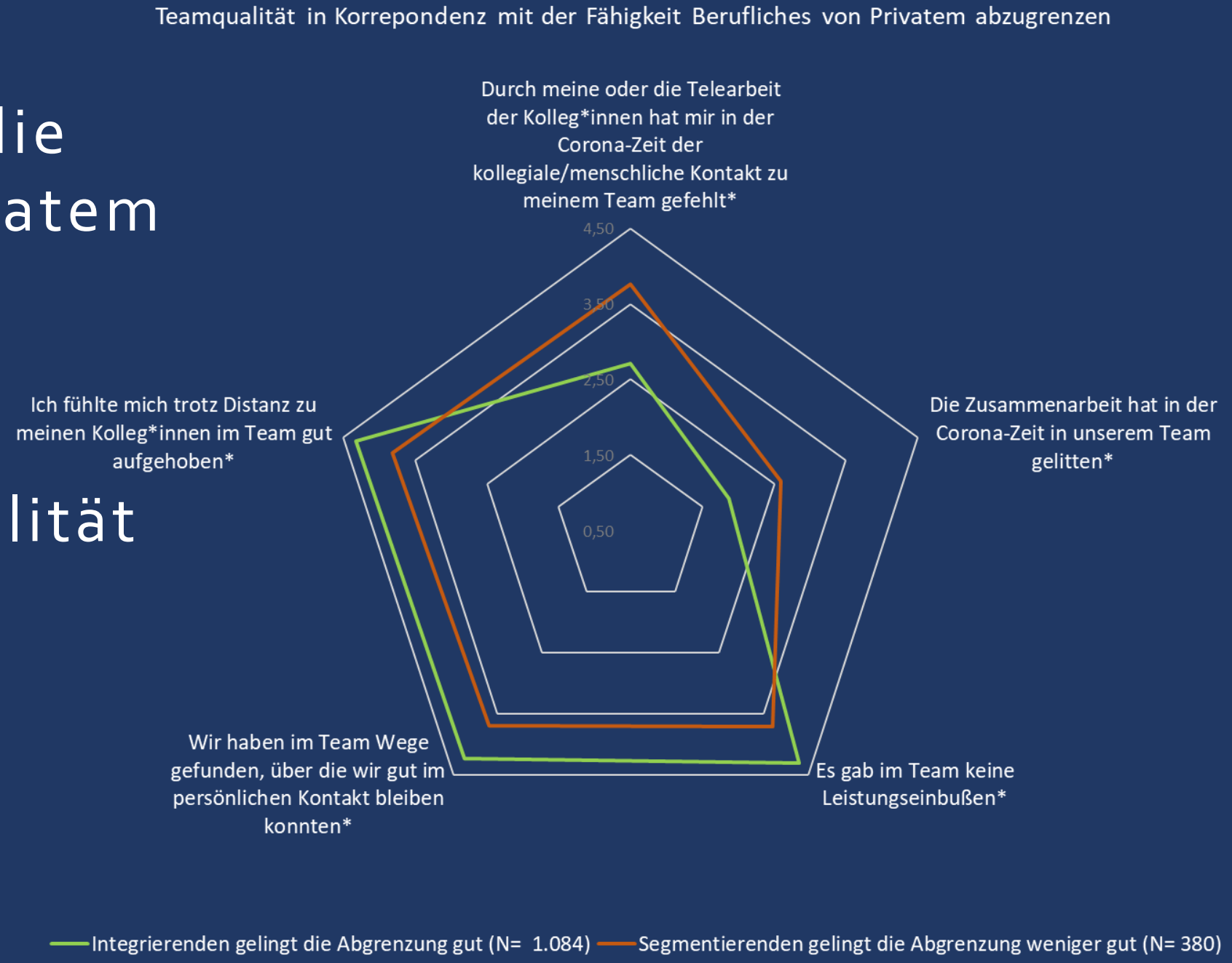


Personen, denen die Trennung von Privatem und Beruflichem gelingt, sind unabhängig vom Kontext leistungs-fähig



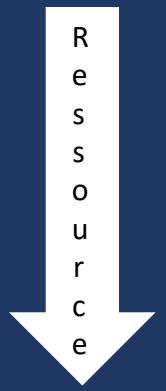
© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Personen, denen die Trennung von Privatem und Beruflichem gelingt, berichten über eine stabilere Teamqualität



© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

2 Teambindung soziale Konstanz und Commitment



Soziale und Kollaborationskompetenz

Risiken

- Verlust sozialer + sozialräumlicher Ressourcen
- sternförmige Teamstruktur – bilaterale Beziehungen zur Führungskraft
- weniger Kommunikation im Querschnitt
- Verlust von Multiperspektivität

Bedürfnisse

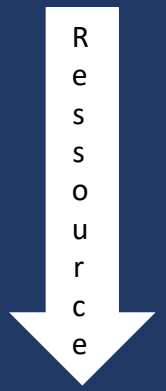
- soziale Nähe und Vertrautheit
- gegenseitige Entlastung, Bestätigung
- Teambindung als Ressource
- Solidarität und Gemeinschaftspotenzial

Herausforderungen

- Wegfall von Kontakt kompensieren - neue Begegnungsformen etablieren
- Besprechungskultur
- Kollaborationsgelegenheiten (niedrig-schwellig, digital, informell…)
- Bewertungskriterien (z. B. Gewichtung, Transparenz)

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

3 Führungsrolle



Digitale Führungskompetenz

Risiken

- Akzeptanzmangel
- unpassende, organisationskultürliche Prinzipien (starre Zuständigkeiten, dysfunktionale Strategien bei der Steuerung und beim Ausüben von Kontrolle)
- Diskrepanz zwischen Anspruch (DVen) + Wirklichkeit

Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen

- Eigenständigkeit
- Orientierung und Struktur
- leistungs- statt präsenzbetonte Bewertung
- mitarbeiterorientierte Führung, Transparenz

Bedürfnisse der Führungskräfte

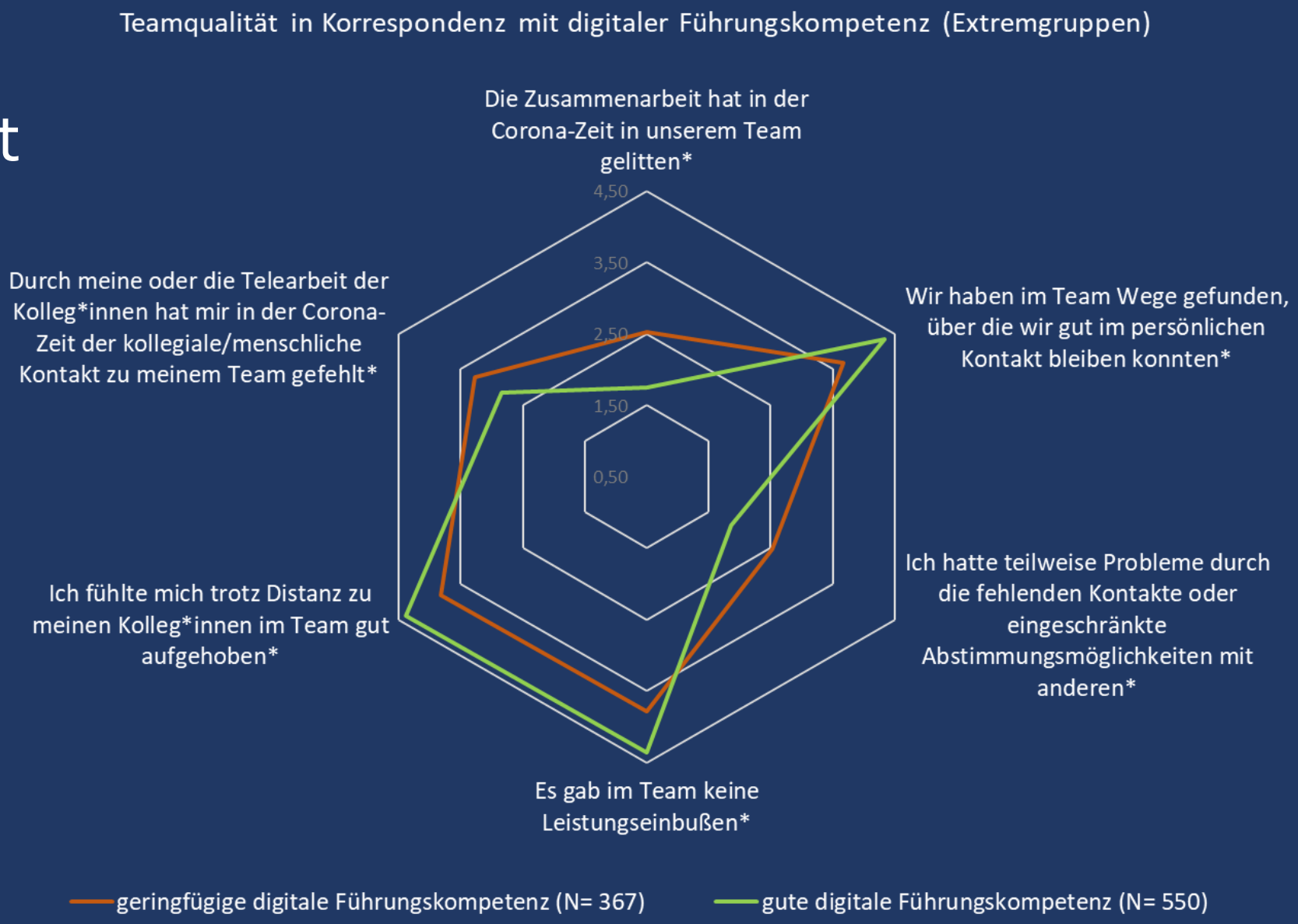
- Balance finden zwischen Steuern + Gewähren
- gedeihliche organistationskultürliche Rahmenbedingungen bis zur Hausspitze
- angepasste Standards und Instrumente im HR-Bereich, für Geschäftsprozesse sowie Controlling

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Führung ist ein Schlüsselfaktor

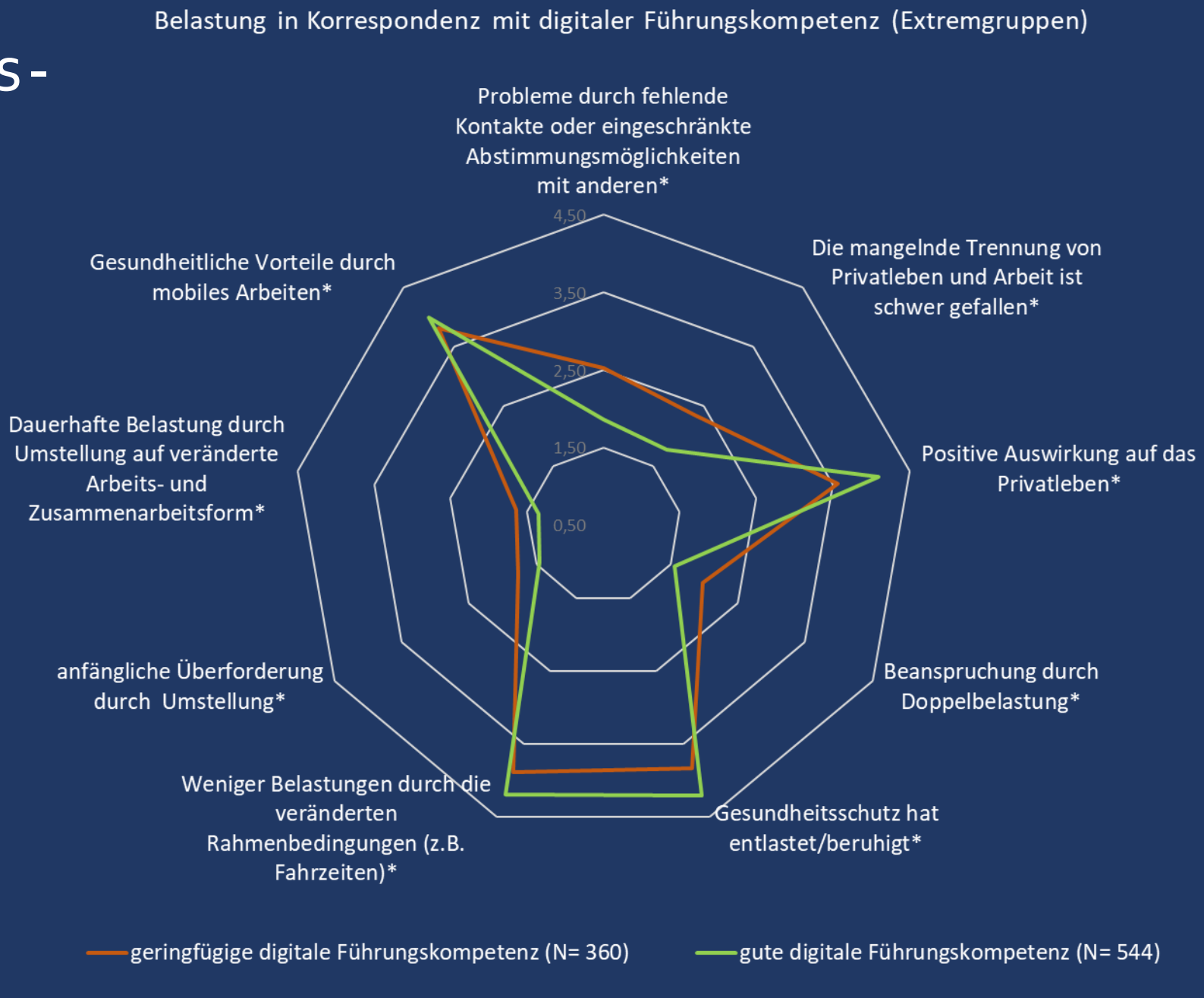
© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Digitale Führungs-kompetenz korrespondiert mit Teamqualität



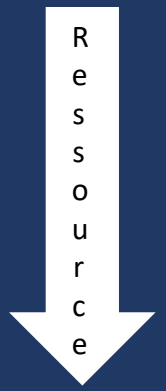
© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Digitale Führungs-kompetenz korrespondiert mit weniger Belastung



© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

4 Instrumente



Digitale + kommunikative Kompetenz

Risiken

- Orientierung an den operativen Ansprüchen
- Primat der Aufgabenbewältigung
- unzureichende technische und arbeitsplatzbezogene Ausstattung
- Einschränkungen durch den Datenschutz (Ausschluss von Cloudlösungen)

Bedürfnisse

- Support: Kompetenz- + Potenzialerweiterung
- Kommunikation, Kollaboration
- Verteilungsgerechtigkeit
- Entlastung, Schutz, gesunde Bedingungen

Herausforderungen

- Orchestrierung digitaler und präsenztypischer Arbeit und Zusammenarbeit
- Stressmanagement (z. B. Vielfalt nicht verschränkter Einzeltool-Lösungen)
- Wissensmanagement

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Fazit

1. Bei der Ausgestaltung von mobiler Arbeit ist auf die spezifischen Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen zu achten

- Es werden passgenaue und variantenreiche Unterstützungs- und Bildungssysteme benötigt

61, 8 %

meinen, die Behörde sollte die Umstellung auf mobile Arbeit begleiten

Fortbildung ♦ Information ♦ online-Impulse

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Fazit

2. Arbeitsprozesse verändern sich. Um diese bei vermehrter mobiler Arbeit zu synchronisieren, werden Strategien benötigt

- angemessene Taktung finden
- aufgabenbezogene und soziale Rituale dürfen nicht vernachlässigt werden
- Entgrenzungsrisiko mindern
- Regeln und Standards für die Zusammen-arbeit
- Prokrastinationsrisiko entgegenwirken

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Fazit

3. Die Anforderungen an Führungskräfte steigen. Wichtiger werden:

- Antizipation der Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden
- Initiieren und Gestaltung von Austausch
- Balancieren komplexer Prozesse bei eingeschränktem spontanem Kontakt
- Strukturen schaffen und Orientierung geben
- als direkte/r Vorgesetzte/r flexible Arbeit, An- und Abwesenheit Kriterien orientiert koordinieren

Fazit

4. Mobiles Arbeiten verändert die Verwaltung

Wichtiger werden:

- Vertrauen
- Eigenverantwortung
- Entwicklungsaufgabe: Kultur für den Umgang und die Kollaboration auf Distanz bzw. in hybriden Teams etablieren
- „Out of the box" denken

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021

Fazit

5. Die Erträge mobiler Arbeit werden geschmälert durch:

- stark hierarchische Führung
- enge Zuständigkeiten
- Misstrauen in Mitarbeitende und Führungskräfte, die nicht präsent sind
- 1 zu 1 Übertragung bisheriger Geschäfts-prozesse auf flexibilisierte Arbeits-verhältnisse

Kontakt

Prof. Dr. Martina Eckert
HSPV NRW
martina.eckert@hspv.nrw.de

Downloads | www.viwa.nrw/gut-zu-wissen/

- „Mobile Arbeit - Dienstvereinbarungen in der Landesverwaltung“
- „Mobiles Arbeiten und Corona – Befragung in 5 Landesbehörden NRWs“

© Prof. Dr. Martina Eckert, 07 | 2021