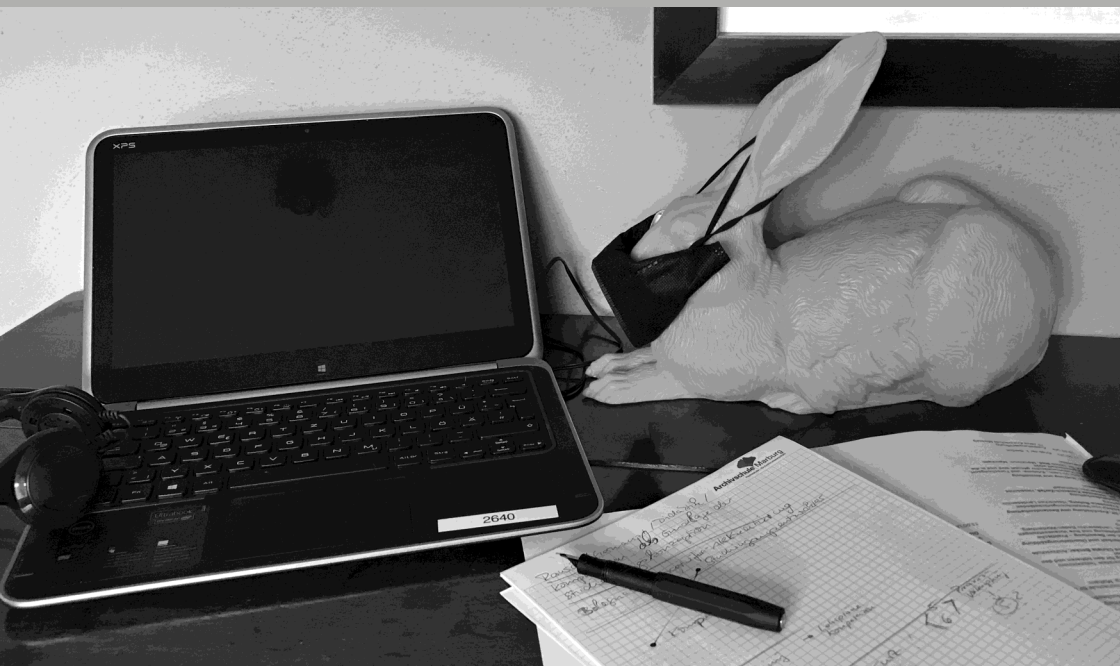


Mobiles Arbeiten und Corona

Eine Befragung in fünf Landesbehörden NRWs



Martina Eckert

Kontakt

Mobiles Arbeiten und Corona Eine Befragung in fünf Landebehörden NRW

Prof. Dr. Martina Eckert

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW
Studienort Dortmund
Hiltropwall 4-12 | 44137 Dortmund
Telefon +49 151 5241 5680
martina.eckert@hspv.nrw.de

Institut Verwaltung im Wandel e.V.
Meesmannstraße 8 | 58456 Witten
www.viwa.nrw |
institut@viwa.nrw | Telefon +49 2302 27 77 00

Fotos | Eckert

Witten im Juli 2021

Zitation: Eckert, M. (2021). Mobiles Arbeiten und Corona. Eine Befragung in fünf Landesbehörden NRWs. Witten: Institut ViWa e. V.

Vorwort

Im Frühjahr 2020 sah sich die Landesverwaltung NRW wie viele andere Behörden, Einrichtungen und Institutionen gezwungen, sich spontan auf flexible Arbeitszeitmodelle einzustellen. Wegen der Covid-19 Pandemie wurden verschiedene Formen der mobilen Arbeit sowie klassische Telearbeitsformen jenseits bestehender Dienstvereinbarungen erweitert oder etabliert. Daraus ergaben sich vielfältige Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeitende. Insbesondere für Familien mit Kindern war parallel zur Arbeit im Homeoffice zeitweise die Kinderbetreuung sicherzustellen.

Studien belegen, dass die Zwangslage allerorten die digitalen Fähigkeiten erweitern sowie die Akzeptanz gegenüber flexiblen Arbeitsformen und digital unterstützten Arbeitsmethoden erhöhen konnte (DAK, 2020).

Der Zeitpunkt für die Erhebung von Umstellungseffekten war günstig. Die spezifischen Erfahrungen in der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalens konnten Dank der Unterstützung von 5 Landesbehörden bei einer sehr kurzen Vorlaufzeit von acht Wochen im zweiten Halbjahr 2020 im Rahmen eines Forschungsprojektes erhoben werden.

Es beteiligten sich zwei Landesministerien, eine Bezirksregierung und zwei nachgeordnete Behörden.

Den Behörden wurde im Juli 2020 der Entwurf des Erhebungsinstruments vorgelegt, welcher schließlich in Abstimmung mit den Personalvertretungen durch die jeweiligen Behördenleitungen genehmigt wurde.

Das Dezernat 14 der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW unterstützte bei der Überführung der Items in ein Online-Instrument (EvaSys). Der besondere Dank der Autorin gilt Dr. Roland Howanietz, Stefan Lütkenhorst und Dr. Dirk Weimar.

Die Daten wurden zwischen dem 19. August 2020 und dem 3. November 2020 erhoben.

Die Studie ist Bestandteil des Forschungsschwerpunkts „Mobile Arbeit in der Landesverwaltung“ von Prof. Dr. Martina Eckert und das zweite Projekt, das sich mit diesem Thema intensiv beschäftigt. Im ersten Teilprojekt wurden die Dienstvereinbarungen von 15 Landesbehörden NRWs analysiert und die Charakteristika, Unterschiede und Gemeinsamkeiten in einer Handreichung zusammengetragen (Eckert, 2020b). Dort wurde u. a. die Ausweitung der Perspektive auf organisationskulturelle Gesichtspunkte und das Gesundheitsmanagement empfohlen. Die Handreichung erschien im August 2020. Bezug: Institut Verwaltung im Wandel e. V., Witten, www.viwa.nrw.

Forschungsprojekt

Die Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW (HSPV NRW) förderte das Forschungsprojekt Teil 1 „Virtuelle Zusammenarbeit, Ansätze und Nutzen in der Verwaltungspraxis NRW“ zwischen November 2019 und Oktober 2020 und das Forschungsprojekt Teil 2 „Erfahrungen mit Telearbeit/Mobiler Arbeit während der Covid-19 Maßnahmen“ zwischen September 2020 bis September 2021 im Rahmen der „Förderlinie Einzelprojekt“ durch Ermäßigung des Lehrdeputats um zwei Unterrichtseinheiten pro Woche (2 Mal 76 Lehrveranstaltungsstunden) und Sachmittel in Höhe von insgesamt 1.000 Euro.

Fünf Landesbehörden, die bereits das Forschungsprojekt 1 unterstützt hatten, haben dank kurzfristiger Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in den Ressorts sichergestellt, dass die Befragung noch vor Wirksamwerden der zweiten Covid-19 Welle auf den Weg gebracht werden konnte.

Danke für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung!
Prof. Dr. Martina Eckert

Inhalt

1 Erhebungskontext und Stichprobe	5
2 Ergebnisinstrument und Auswertungsstrategie	8
3 Erfahrung mit mobiler Arbeit vor und während der Pandemie	9
3.1 Wünsche zu mobiler Arbeit im Normalbetrieb	11
3.2 Gründe für mobiles Arbeiten nach der Pandemie	14
4 Mobiles Arbeiten während der Pandemie - Effekte	15
4.1 Teamqualität	15
4.2 Teamqualität - Vorerfahrungen mit mobiler Arbeit	16
4.3 Teamqualität - Gruppenvergleiche	17
4.4 Belastung	20
4.5 Belastung - Vorerfahrungen mit mobiler Arbeit	21
4.6 Gesundheitsbezogene Belastung	23
4.7 Belastung durch das Zusammenspiel von Privat- und Berufsleben	24
4.8 Umstellungsbezogene Belastungen	24

Thematischer Schwerpunkt

Mobiles Arbeit lässt sich aus vielfältigen Perspektiven betrachten. Im Herbst 2020 standen arbeitsrechtliche Aspekte im Vordergrund, als Bundesarbeitsminister Hubertus Heil das Recht auf das Arbeiten im Homeoffice einführen wollte.

Die vorliegende Untersuchung hat einen psychologischen Schwerpunkt. Sie beleuchtet, welche Rolle das Team, Führung und das Selbstmanagement beim mobilen Arbeiten spielen und welche team- und belastungsbezogenen Effekte durch die Pandemiemaßnahmen zu verzeichnen waren. Darüber hinaus ist für die Verwaltungspraxis natürlich besonders spannend zu erfahren, welchen Nutzen Beschäftigte mit mobiler Arbeit assoziieren und in welchem Ausmaß sie sich nach der unfreiwilligen, komprimierten Erfahrung während der Covid-19 Pandemie eine Ausweitung oder eine spezifische Ausgestaltung mobiler Arbeit wünschen.

Inhalt

4.9 Digitaler Kompetenzzuwachs und Akzeptanz	26
4.10 Digitale Kompetenz, Akzeptanz und Vorerfahrung	26
4.11 Führungsbezogene Aspekte mobiler Arbeit	27
4.12 Führung und Vorerfahrungen mit mobiler Arbeit	28
4.13 Das Entwicklungspotenzial der Behörde	29
4.14 Die Rolle der Vorerfahrung für die Potenzialbewertung der Behörde	30
4.15 Behördenbezogene Empfehlungen	32
5 Psychologische Einflussfaktoren	34
5.1 Das Bedürfnis nach sozialem Anschluss - Teamqualität	37
5.2 Das Bedürfnis nach sozialem Anschluss - Belastung	38
5.3 Abgrenzung zwischen Beruflichem und Privatem - Teamqualität	39
5.4 Abgrenzung zwischen Beruflichem und Privatem - Belastung	40
5.5 Digitaler Kompetenzzuwachs - Teamqualität	41
5.6 Digitaler Kompetenzzuwachs - Belastung	42
5.7 Positives Resümee - Teamqualität	43
5.8 Positives Resümee - Belastung	44
5.9 Digitale Führungskompetenz - Teamqualität	45
5.10 Digitale Führungskompetenz - Belastung	46
5.11 Die Rolle der Dienstvereinbarung	48
6 Kommentare und Anmerkungen	51
7 Diskussion	55
Literatur	58
Anhang	60

1 Erhebungskontext und Stichprobe

Insgesamt nahmen 1.558 Personen an der Befragung teil. Tabelle 1 und Tabelle 2 fassen die wesentlichen Merkmale zusammen. Aufgrund fehlender Werte variiert die Stichprobengröße in einzelnen Datensätzen.

Tabelle 1: Stichprobe - Behörden und Geschlecht

BEHÖRDEN	Häufigkeit	Prozent
Ministerien NRW	409	26,3
Bezirksregierung	565	36,4
Nachgeordnete Behörden	580	37,3
gesamt	1554	100
GESCHLECHT		
männlich	734	47,3
weiblich	810	52,2
divers	8	0,5
Gesamt	1552	100

Tabelle 2: Stichprobe - Alter, Beschäftigungsform, Kinder und Pflege

ALTER	Häufigkeit	Prozent
20-30	183	11,8
31-40	424	27,3
41-50	385	24,8
51-60	446	28,7
älter als 60	116	7,4
Gesamt	1554	100
BESCHÄFTIGUNG		
Teilzeit	313	20,2
Vollzeit	1235	79,8
Gesamt	1548	100
FÜHRUNG		
Führungskraft, LG 2.2	254	16,4
ohne Führungsverantwortung	1153	74,4
Führung in der LG 2.1.	143	9,2
Gesamt	1550	100
KINDER		
Kinder im eigenen Haushalt	485	31,2
keine Kinder im eigenen Haushalt	1000	64,4
zeitweise, nicht regelmäßige Betreuung von Kinder (z.B. im Notfall, in den Ferien)	69	4,4
Gesamt	1554	100
PFLEGE		
pflegebedürftige Personen im Haushalt	80	5,2
keine pflegebedürftigen Personen im Haushalt	1372	88,4
zeitweise Betreuung Pflegebedürftiger	99	6,4
Gesamt	1551	100

Geschlecht: 47,3 % der Befragten waren männlich, 52,2% weiblich. 8 Personen wählten „divers“ als Geschlechtsangabe (0,5 %).

Alter: Die 51-60Jährigen bilden die größte Befragtengruppe (28,7 %), gefolgt von den 31-40Jährigen (27,3 %). Die 20-30Jährigen sind in der Stichprobe unterrepräsentiert (11,8 %).

Beschäftigung: Der überwiegende Teil der befragten Personen ist in Vollzeit tätig (79,3 %).

Geschlechtsunterschiede

Über verschiedene Variablen hinweg zeigen sich Geschlechtsunterschiede. So ist der Anteil der Frauen unter Teilzeitbeschäftigten gegenüber dem der Männer deutlich erhöht: 6,3 % der Männer arbeiten in Teilzeit und 32,9 % der Frauen. Beschäftigte mit der Geschlechtsangabe divers arbeiten zu 12,5 % in Teilzeit.

Der Anteil der weiblichen Führungskräfte liegt in der Laufbahngruppe 2.2 bei 42,1 % (0 % für divers) und in der Laufbahngruppe 2.1 bei 38 % (0,7% für divers). Das heißt, unter männlichen Beschäftigten haben 20,1 % eine Führungsposition in der Laufbahngruppe 2.2 und 11,9 % in der LG 2.1 inne, während dies für weibliche Beschäftigte nur in 13,2 % der Fälle der LG 2.2 und 6,7 % in der LG 2.1 gilt. Beschäftigte mit der Geschlechtsangabe divers gab es in der LG 2.2 in der Stichprobe gar nicht. Eine von 8 Personen (also 12,5 %) hat Führungsverantwortung in der LG 2.1.

Frauen sind in der jüngsten Altersgruppe deutlich überrepräsentiert (Frauenanteil 60,7 %). Das gleiche gilt für die Altersgruppe der 51-60Jährigen (Frauenanteil 56,5 %).

27 % der Frauen geben an, dass sie Kinder im eigenen Haushalt betreuen. Bei den Männern berichten 35,7 % darüber, dass sie Kinder betreuen.

Führung: 25,6 % der Befragten haben in der Laufbahngruppe 2.2 (16,4 %) oder der Laufbahngruppe 2.1 (9,2 %) Führungsverantwortung.

Kinder: Etwa ein Drittel (31,2 %) der Befragten betreuen Kinder im eigenen Haushalt, zusätzliche 4,4 % übernehmen zeitweise die Betreuung von Kindern, z. B. in den Ferien oder bei Notfällen.

Pflege: Relativ wenige Personen betreuen pflegebedürftige Personen in ihrem Haushalt (N= 80, 5,2 %). Zeitweise oder spontan wird von 6,4 % der Befragten die Pflege von Angehörigen übernommen.

Unterschiede hinsichtlich der Beschäftigungsform

Der Teilzeitanteil ist bei den Beschäftigten mit Kindern deutlich höher (36,2 %) als bei Beschäftigten ohne eigene Kinder im Haushalt (12,9 %) und bei den Personen, die nur unregelmäßig Kinder betreuen (11,8 %).

Hinsichtlich der Pflege gibt es derlei Unterschiede kaum. Der Teilzeitanteil liegt in allen Gruppen mit unregelmäßiger, vorhandener und keiner Pflege zwischen 18,1 % (unregelmäßig) und 20,3 % (keine Pflege).

Die Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahren hat den höchsten Teilzeitanteil (27,1 %). Es folgen die 51-60Jährigen mit 21,8 %, die 31-40Jährigen und über 60Jährigen mit je 18,6% und die jüngste Altersgruppe mit nur 6,6 %.

15,1 % der Führungskräfte der LG 2.2 und 12,6 % der LG 2.1 arbeiten in Teilzeit. Auf Beschäftigte ohne Führungsverantwortung trifft das zu 21,5 % zu.

Alter und Führung

Die größte Gruppe der Führungskräfte (N= 397, beide Laufbahngruppen) ist 51 bis 60 Jahre alt (31 %), weitere 10,1% sind über 60 Jahre alt. 27,5 % sind zwischen 31 und 40 Jahre alt und 28,2 % zwischen 41 und 50 Jahre alt. Nur 3,3 % der Führungskräfte sind jünger als 31 Jahre (11 Personen in der LG 2.1 und zwei in der LG 2.2). Das heißt, über 40 % der Führungskräfte sind älter als 51.

2 Erhebungsinstrument und Auswertungsstrategie

Es gibt vielfältige Perspektiven, aus denen sich das Thema „Flexible Arbeitszeitmodelle“ betrachten lässt. Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden insbesondere psychologische, belastungs- und motivationsbezogene Gesichtspunkte sowie die Rolle des Teams (arbeitsbezogene soziale Kontakte) und von Führung ins Auge gefasst. Darüber hinaus wurden praxisrelevante Daten zur Akzeptanz von mobiler Arbeit, zu den Wünschen der Beschäftigten und den Rahmenbedingungen in den Behörden erhoben.

Variablen für Gruppenvergleiche

Das Instrument enthielt demografische und biografiespezifische unabhängige Variablen, die für Gruppenvergleiche hinzugezogen werden (siehe Stichprobe, Tabelle 1 und Tabelle 2) sowie nominalskalierte Items, die sich zur Abbildung des Status Quo (z. B. Umfang der Erfahrungen mit Telearbeit vor und während der Pandemie) und der Wünsche für die zukünftige Ausrichtung auf Seiten der Beschäftigten eignen.

Die Einschätzungen der Befragten wurden mit Hilfe verschiedener Itemklassen (abhängige Variablen) erhoben:

- Teamqualität und Teamleistung (5 Items),
- Belastung durch mobiles Arbeiten und Gesundheit (9 Items)
- Einschätzung zum digitalen Kompetenzzuwachs und Akzeptanz (2 Items),
- Führungsbezogene Aspekte mobiler Arbeit (2 Items),
- Entwicklungspotenzial der Behörde für mobiles Arbeiten (3 Items),
- Behördenbezogene Empfehlungen (3 Items),
- Relevante persönliche Gründe für mobiles Arbeiten (7 Items).

Psychologische Faktoren

Aufgrund der großen Stichprobe und einer angemessenen Streuung konnten im Rahmen der Auswertungsstrategie einige zusätzliche Variablen für Gruppenvergleiche generiert werden. Diese ermöglichen Vergleiche zwischen Personengruppen, die sich aufgrund psychologischer Besonderheiten unterscheiden. Hierbei handelt es sich um diejenigen,

- die an sozialen Kontakten mehr oder weniger stark interessiert sind (Anschlussbedürfnis),
- für die die Trennung zwischen Privat- und Berufsleben leicht vs. problematisch ist (Segmentierende, vs. Integrierende),
- die bezogen auf ihr Privatleben und mobile Arbeit eher ein positives vs. eine weniger positives Resümee ziehen,
- ihre digitalen Fertigkeiten während der Pandemie mehr oder weniger stark erweitern konnten,
- Führungskräfte ihrer Behörde bezogen auf Herausforderungen mobiler Arbeit für mehr oder weniger gut vorbereitet halten.

Anhand der Inhaltsanalyse (Eckert 2020b) ließen sich ferner die aktuell gültigen Dienstvereinbarungen (DV) der 5 Behörden bezüglich ihrer Modernität klassifizieren. Vereinbarungen mit Optionen für flexibles und variantenreiches mobiles Arbeiten wurden klassischen DVen (mit überwiegend festen Telearbeitsvorgaben) gegenübergestellt.

Offene Antworten und Kommentare

Am Ende des Fragebogens machten zahlreiche Befragte davon Gebrauch, persönliche Kommentare abzugeben. Die offenen Antworten wurden einer qualitativen Analyse unterzogen. Allgemeine Trends werden im Rahmen des Berichtes erläutert.

Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisse der Befragung werden in mehreren Schritten präsentiert:

1. Erfahrungen mit mobiler Arbeit vor Corona, Wünsche zu mobiler Arbeit nach Ende der Pandemie und Gründe für mobiles Arbeiten.
2. Bewertung und Effekte mobilen Arbeitens in Abhängigkeit von Geschlecht, Alter, Beschäftigungsart, Betreuungs- und Führungsverantwortung.
3. Gruppenvergleiche bezogen auf psychologische Faktoren: Interesse an sozialem Austausch (hoch vs. niedrig), Segmentierende vs. integrierende Fähigkeiten bezogen auf die Trennung von Privat- und Berufsleben, Positivität der Grundhaltung gegenüber mobiler Arbeit (Resümee eher positiv vs. weniger positiv), eigener digitaler Kompetenzzuwachs (hoch vs. gering), digitale Führungskompetenz (gut vs. noch unzureichend vorbereitet), Modernität der Dienstvereinbarung (klassisch vs. flexibel)
4. Persönliche Einschätzungen der Befragten - Kommentare und Anmerkungen.

3 Erfahrung mit mobiler Arbeit vor und während der Pandemie

Ausmaß und Charakter von mobiler Arbeit werden üblicherweise über Dienstvereinbarungen geregelt. Wie bereits in der Handreichung „Mobiles Arbeiten in der Landesverwaltung“ (Eckert, 2020b) ausgeführt wurde, unterscheiden sich diese hinsichtlich ihrer Grundorientierung. Einige Dienstvereinbarungen neueren Datums bieten Beschäftigten neben der klassischen Telearbeit, die fest vereinbarte Tage vorsieht (auf Antrag mit einer Bindung von ein bis zwei Jahren), auch flexible Arbeitsformen als „mobile Arbeit“ an. Diese kann kurzfristig in Anspruch genommen werden.

Während der Pandemie wurde von Dienstvereinbarungen aus Gründen des Gesundheitsschutzes i. d. R. stark abgewichen. Das Ausmaß der Abweichung zwischen etablierten und pandemiebedingten Arbeitsweisen hat einen eklatanten Einfluss auf die Bewertung der Behörde und weitere Variablen, obwohl der allgemeine Zuspruch zu mobiler Arbeit sehr gut ausfällt.

Um sprachliche Wiederholungen zu vermeiden wird im Folgenden von mobiler Arbeit als Sammelbegriff gesprochen.

Erfahrungen mit mobiler Arbeit vor der Pandemie

Von den Befragten geben 53 % an, dass sie bereits vor Corona Erfahrungen mit Telearbeit sammeln konnten (Abbildung 1). Das ist ein überraschend hoher Wert. Die Inhaltsanalyse des ersten Teilprojektes, in die die offiziellen Angaben der Zentral-Abteilungen der Behörden aus dem Jahr 2019 eingeflossen sind, weist einen Anteil von ca. 25 % (Range: 9,4 % bis 53 %) aus. Das bedeutet: An der vorliegenden Befragung nahmen überproportional Personen teil, die bereits vor der Covid-19 Pandemie Erfahrung mit Telearbeit vorweisen konnten. Dieser Selektionseffekt war bei der späteren Interpretation der Daten zu berücksichtigen.

Der Umfang mobiler Arbeit entspricht hingegen den gängigen Regelungen. Bis zu 50 % der wöchentlichen Arbeitszeit kann in den meisten untersuchten Landesbehörden (64 %) in Anspruch genommen werden (Eckert, 2020b).

Auch der Anteil derer, die angeben, mobil, d. h. ohne langfristige Festlegung von Telearbeitstagen zu arbeiten, ist relativ hoch (47 %). Abbildung 2 fasst die Angaben dazu zusammen.

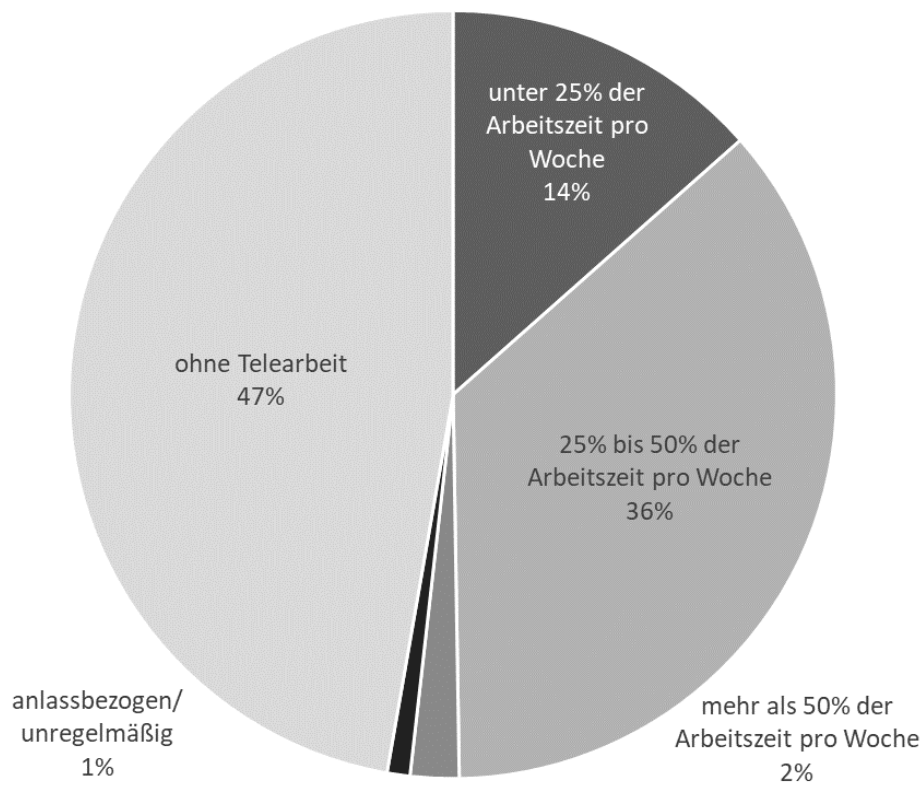


Abbildung 1: Klassische Telearbeit vor Corona - Umfang

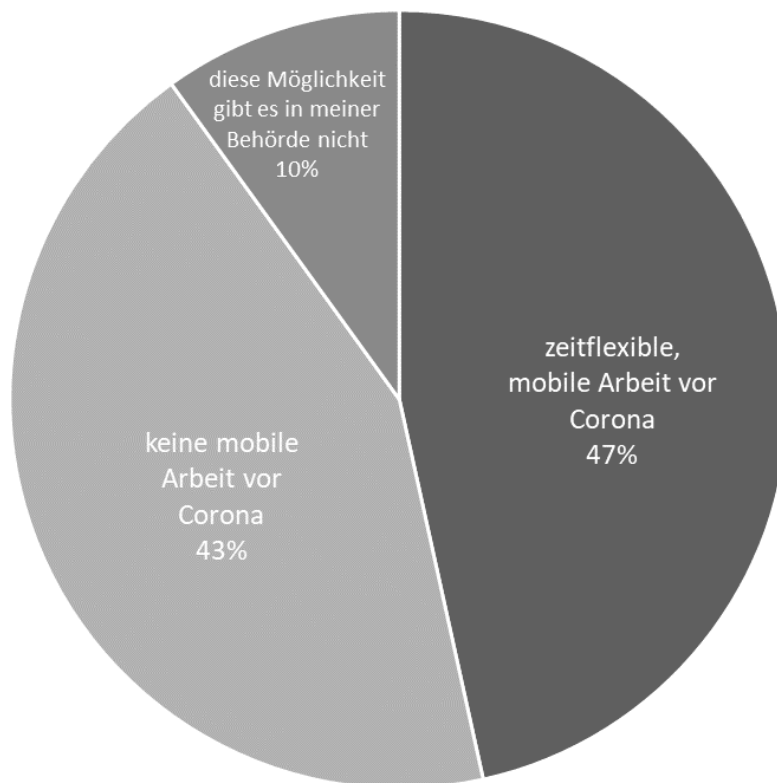


Abbildung 2: Ad-hoc, temporäre, mobile Arbeit vor Corona - Umfang

3.1 Wünsche zu mobiler Arbeit im Normalbetrieb

Die Wünsche der Befragten (N= 1.537) nach der zukünftigen Ausgestaltung von mobiler Arbeit sind eindeutig. **85,3 % wünschen sich mindestens den Erhalt des bisherigen Umfangs bzw. eine Ausweitung.** Nur 0,8 % wünschen sich weniger mobile Arbeit/Telearbeit, 5,5 % haben sich noch nicht entschieden.

Es gibt keine signifikanten Unterschiede zwischen denjenigen, die in Teil- vs. Vollzeit arbeiten ($p > .25^1$). Auch die Einschätzung von Frauen unterscheidet sich nicht von denen der Männer von oder Personen mit diversem Geschlecht ($p > .50$).

Führungskräfte

Die Wünsche der Beschäftigten zeigen in Abhängigkeit vom Faktor Führungsverantwortung ein differenziertes Muster bei marginaler Signifikanz (Abbildung 3, $p < .07$), wenn gleich auf hohem Niveau.

Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (N = 1.139) wünschen sich zu 87,2 % mindestens genauso viel oder mehr mobile Arbeit. Beschäftigte, die Führungsverantwortung in der Laufbahngruppe 2.1² (N = 143) inne haben, bestätigen dies zu 85,3 %, Führungskräfte der Laufbahngruppe 2.2 (N = 251) zu 82,5 %. Führungskräfte der Laufbahngruppe 2.2 können sich mehr Tage pro Woche als bisher im Homeoffice vorstellen als die der LG 2.1. ($p < .001$). Beschäftigte der LG 2.1. arbeiten bereits häufiger mobil als Beschäftigte der LG 2.2.

Im Verhältnis zu den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung und zur Gesamtstichprobe haben Führungskräfte der LG 2.2 hinsichtlich der wochenbezogenen Ausgestaltung von mobiler Arbeit keine spezifischen Vorstellungen. Das heißt, der gewünschte Umfang ist bei allen gleich groß.

Führung auf Distanz scheint also unter denen, die Führungsverantwortung inne haben, weitaus stärker akzeptiert zu sein als von Skeptiker*innen erwartet. In der Untersuchung der DAK (2020) berichteten im Jahr 2019 noch Befragte, dass ihre Führungskräfte zu 75 % Präsenz bevorzugen.

Geschlecht

Während sich hinsichtlich des globalen Trends, mobile Arbeit auszuweiten, beim Geschlecht keine Unterschiede zeigen, präferieren Männer und Frauen in unterschiedlicher Weise wochenbezogene Lösungen. Da die Gruppe der Befragten, die ihr Geschlecht mit divers angaben, sehr klein war, ist die Auswertung bezogen auf dieses Kriterium nicht zulässig. Ergebnisse werden daher nur für Frauen (N = 730) und Männer (N = 678) berichtet:

Frauen bevorzugen eher drei Tage pro Woche, während die präferierten Vorstellungen von Männern bei mehr als drei Tagen im Homeoffice liegen. Die Beschäftigungsform hat hierauf keinen Einfluss. Die meist präferierte Variante von Frauen ist die dreitägige Telearbeit unabhängig davon, ob sie in Teilzeit oder in Vollzeit arbeiten - 44,0 % (drei Tage) zu 29,5 % (mehr als drei Tage) bei Teilzeittätigkeit und 42,5 % (drei Tage) zu 28,3 % (mehr als drei Tage) bei Vollzeittätigkeit (Abbildung 4).

Vorerfahrungen mit mobiler Arbeit

Beschäftigte ohne Vorerfahrung sind hinsichtlich ihrer Wünsche zum Umfang von Telearbeit zurückhaltender als Beschäftigte mit Vorerfahrung. Der Wunsch nach einem größeren Umfang ist jedoch für beide Personengruppen offensichtlich (Abbildung 5). Beschäftigte mit Vorerfahrung präferieren drei (41,6 %) oder mehr Tage (43,3 %) pro Woche, Beschäftigte ohne Vorerfahrung zwei (28,2 %) bis drei Tage (31,2 %) pro Woche.

¹ Signifikanzen wurden ermittelt über: einfaktorielle Varianzanalyse (Anova) bzw. Chi-Quadrat Test.

² Bei der LG 2.1 handelt es sich um den früheren gehobenen Verwaltungsdienst, bei der LG 2.2 um den früheren höheren Dienst.

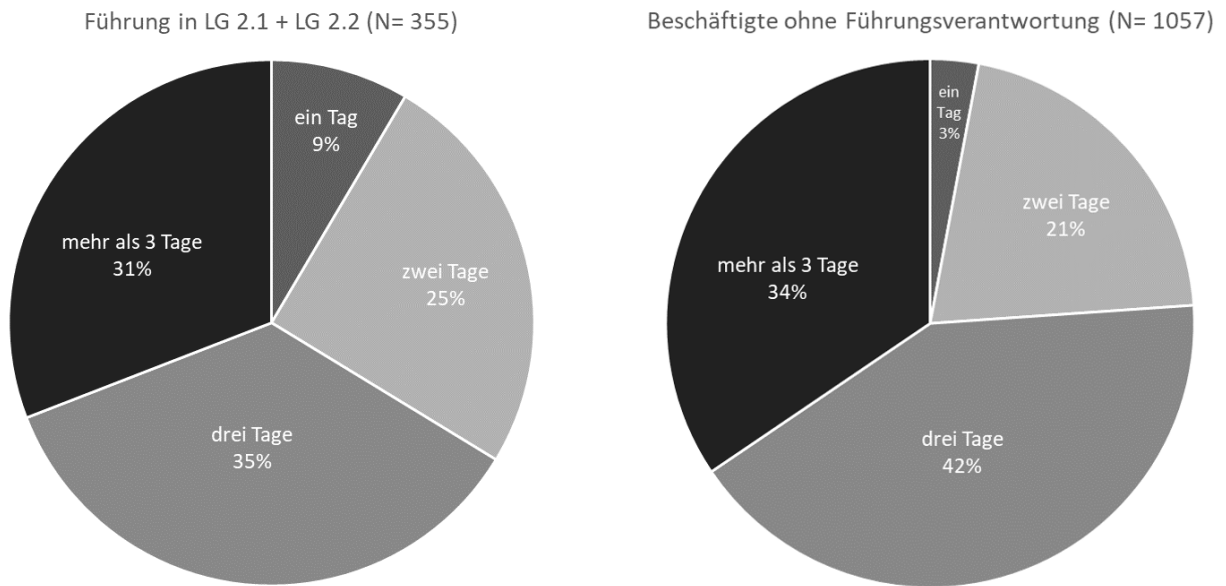


Abbildung 3: Gewünschter Anteil mobiler Arbeit an der wöchentlichen Arbeitszeit bei Führungskräften und Mitarbeitenden

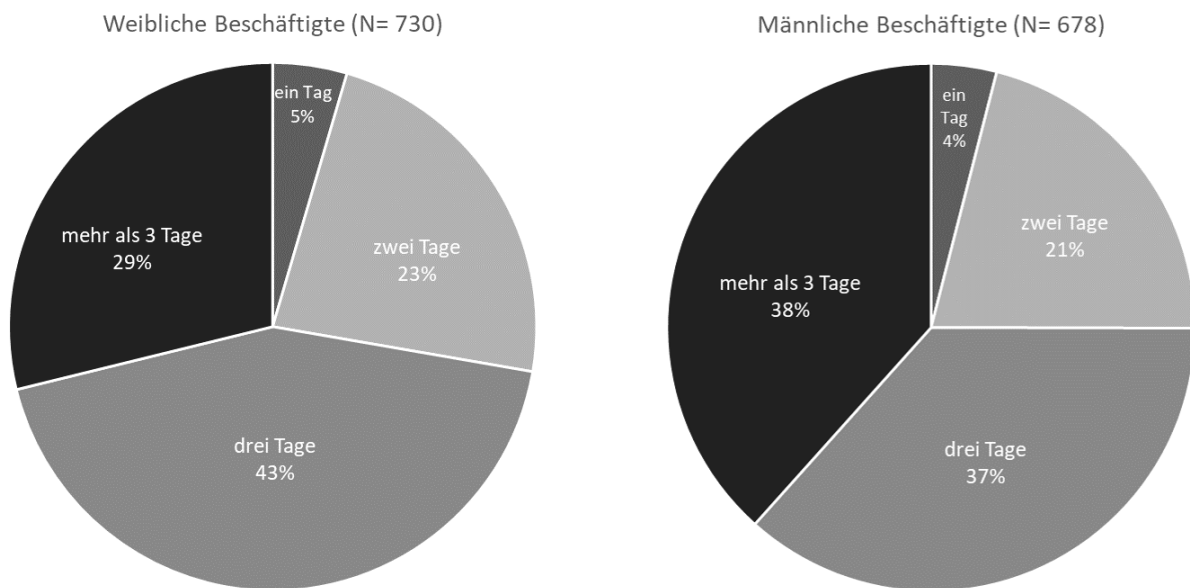


Abbildung 4: Gewünschter Anteil von Telearbeit an der wöchentlichen Arbeitszeit bei Frauen und Männern

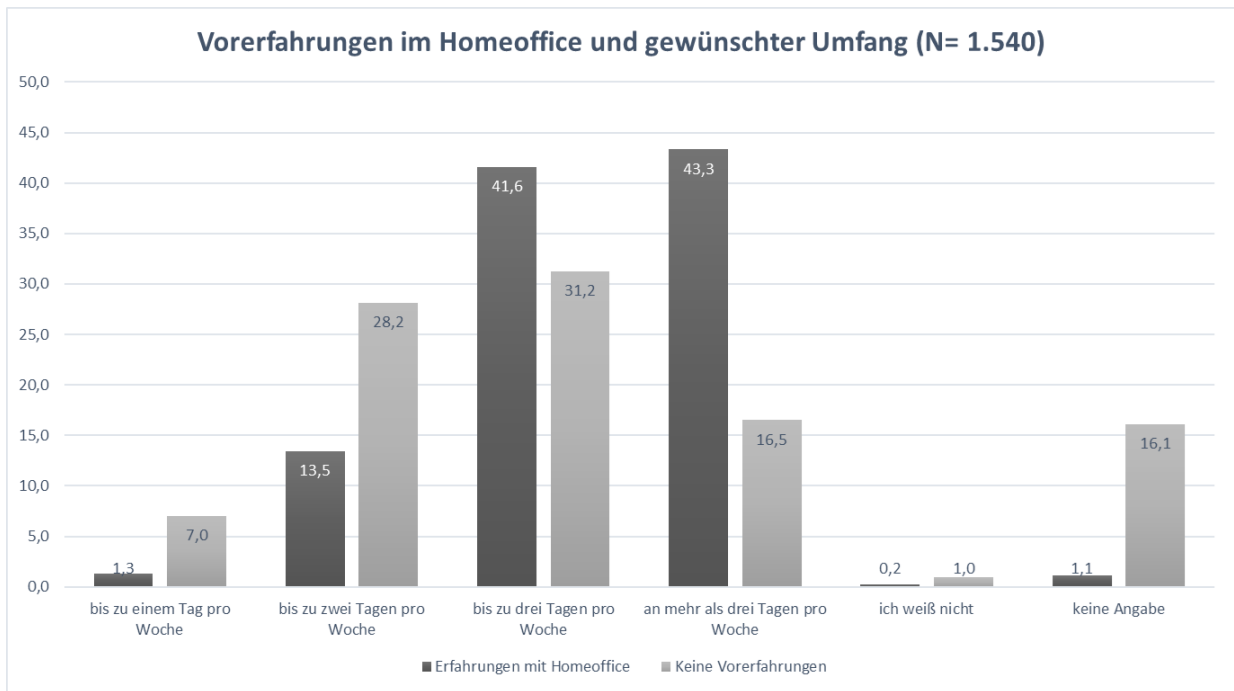


Abbildung 5: Wünsche für die zukünftige mobile Arbeit in Abhängigkeit von der Vorerfahrung (%)

Zusammenfassung

Offensichtlich hat die Arbeit im Homeoffice zur Bewältigung der Pandemie bei Mitarbeiter*innen und Führungskräften gleichermaßen positive Wirkungen auf deren Akzeptanz. Der überwiegende Teil wünscht sich eine Erweiterung des Umfangs und zwar deutlich über die Regelungen hinausgehend, die Dienstvereinbarungen derzeit vorsehen.

Sogar ein Drittel der Beschäftigten ohne Vorerfahrung wünscht sich mobile Arbeit bis zu drei Tagen pro Woche. Aus Sicht der Erfahrenen ist sogar noch mehr denkbar.

Männer und Beschäftigte in der LG 2,1 präferieren mehr als drei Tage Telearbeit pro Woche, während die Präferenz von Frauen bei drei Tagen liegt. Von der Art der Beschäftigung (Voll- vs. Teilzeit) ist dies unabhängig.

3.2 Gründe für mobiles Arbeiten nach der Pandemie

Im letzten Abschnitt des Erhebungsinstruments wurden die Teilnehmenden nach den Gründen für mobiles Arbeiten befragt (Abbildung 6). Für die Motivation steht die Reduktion konkreter Belastungen an erster Stelle. Genannt werden in den Kommentaren z. B. der Wegfall von Fahrzeiten, problematische Parkplatzverhältnisse und Betreuungseingpässe. Es werden auch ökologische Gründe (z. B. Umweltschutz, CO2-Minderung) oder die Enge in Dreierbüros bei gleichzeitiger Präsenz mehrerer Mitarbeiter*innen für relevant gehalten.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist der zweithäufigste Grund, gefolgt von allgemeinem Wohlbefinden und persönlicher Produktivitätssteigerung.

Dienststellen- und teambezogene Gründe spielen eine eher nachgeordnete Rolle. Sogar der Gesundheitsschutz, der im Kontext mit der Pandemie von zentraler Bedeutung war, motiviert weniger als der Wegfall täglicher Belastungsfaktoren, die durch Fahrten zur Dienststelle entstehen oder durch vereinbarkeitsbezogene Aspekte.

Das Antwortmuster belegt: Eine Vielfalt von Faktoren kann für die Motivation für mobiles Arbeiten relevant sein. Die jeweilige Gewichtung ist im Einzelfall von den strukturellen und persönlichen Rahmenbedingungen abhängig.

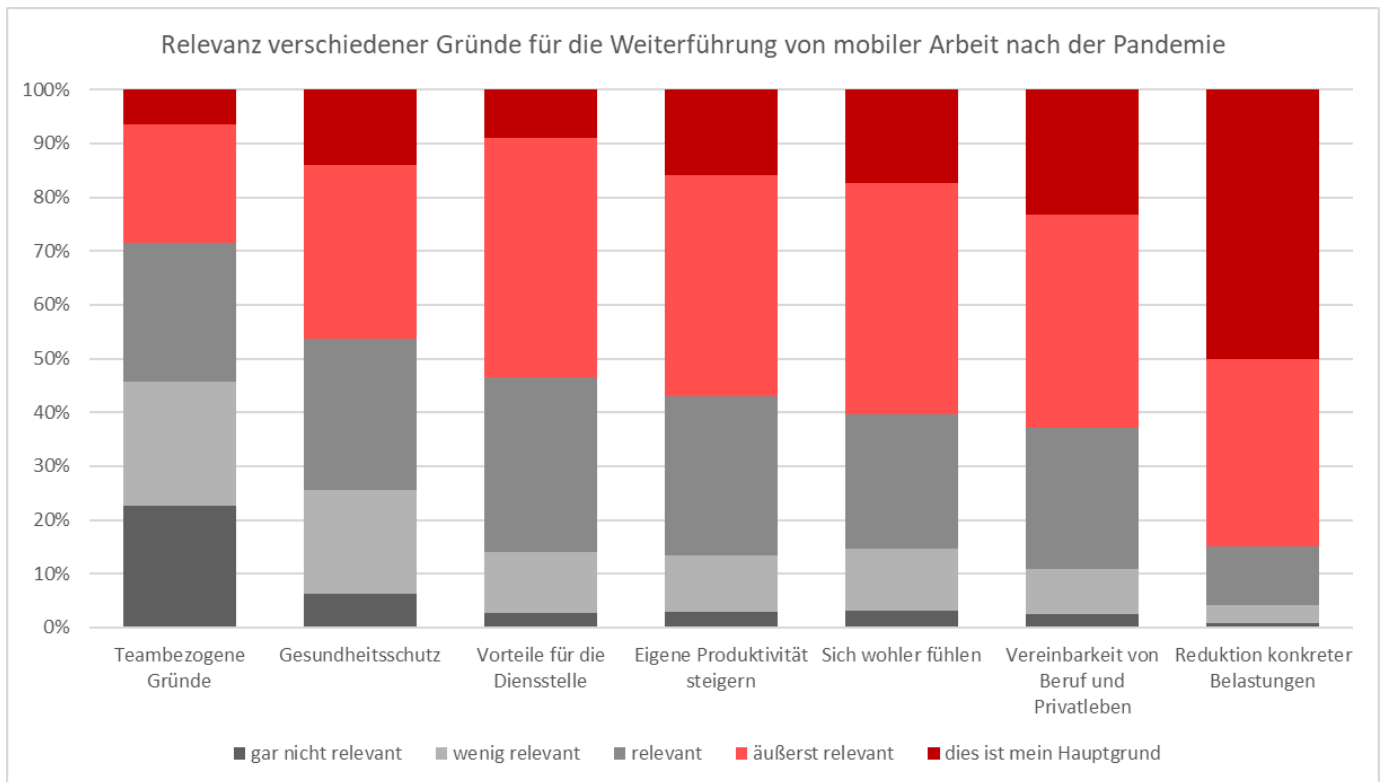


Abbildung 6: Gründe für mobiles Arbeiten nach der Pandemie

4 Mobiles Arbeiten während der Pandemie - Effekte

Wie die Befragten mobile Arbeit und die korrespondierenden Auswirkungen beurteilen, lässt sich anhand von Gruppenvergleichen abbilden -

Gruppenvergleiche vom Typ I differenzieren nach demografischen, biografie- und funktionsbezogenen Gesichtspunkten: Erfahrungen mit Homeoffice während der Pandemie, Alter, Geschlecht, Führungsverantwortung, usw.

Gruppenvergleiche vom Typ II greifen auf unabhängige Variablen zurück, die als psychologische Faktoren operationalisiert werden: Soziales Interesse, Fähigkeit zur Abgrenzung von Beruflichem und Privatem, digitaler Kompetenzzuwachs, Ausmaß digitaler Führungskompetenz usw.

Abhängige Variablen:

- Teamqualität*
- gesundheitliche Belastung³
- digitale Kompetenz
- führungsbezogene Aspekte
- das Entwicklungspotenzial der Behörde
- behördenbezogene Empfehlungen

³ Variablen der Gruppenvergleiche Typ II betreffen nur Team- und Belastungsvariablen

4.1 Teamqualität

Die Teamqualität wurde anhand von 5 Items erhoben. Zwei von ihnen betreffen die Einschränkungen, welche die pandemiebedingte mobile Arbeit ausgelöst haben könnte:

- Die Zusammenarbeit hat in der Corona-Zeit in unserem Team gelitten.
- Durch meine oder die Telearbeit (mobile Arbeit) der Kolleg*innen hat mir in der Corona-Zeit der kollegiale/menschliche Kontakt zu meinem Team gefehlt.

Drei weitere Items beziehen sich auf die vorhandene Leistungsfähigkeit bzw. die Stabilität der Beziehungen im Team:

- Ich fühlte mich trotz der Distanz zu meinen Kolleg*innen im Team gut aufgehoben.
- Es gab im Team keine Leistungseinbußen.
- Wir haben im Team Wege gefunden, über die wir gut im persönlichen Kontakt bleiben konnten.

Bezogen auf die Gesamtstichprobe bilden die Häufigkeiten und Mittelwerte sowohl hinsichtlich möglicher Einschränkungen, als auch hinsichtlich der Teamstabilität ab, dass mobile Arbeit eher mit Vorteilen als mit Nachteilen assoziiert wird. **Fast 70% der Befragten geben an, dass die Zusammenarbeit gar nicht oder eher nicht gelitten hat.**

Auch die **Teamstabilität wird überwiegend für gut gehalten**. Die meisten Nennungen liegen bei den Antwortkategorien „stimme eher zu“ und „stimme vollkommen zu“ (zwischen 76 % und 82 %).

Lediglich hinsichtlich des Items „Durch meine oder die mobile Arbeit/Telearbeit der Kolleg*innen hat mir der kollegiale/menschliche Kontakt zu meinem Team gefehlt“ (Mittelwert = 3,0, Median 3) wird überwiegend „teils/teils“ als häufigster Wert sowie eine größere Streuung (SD= 1,3) erzielt.

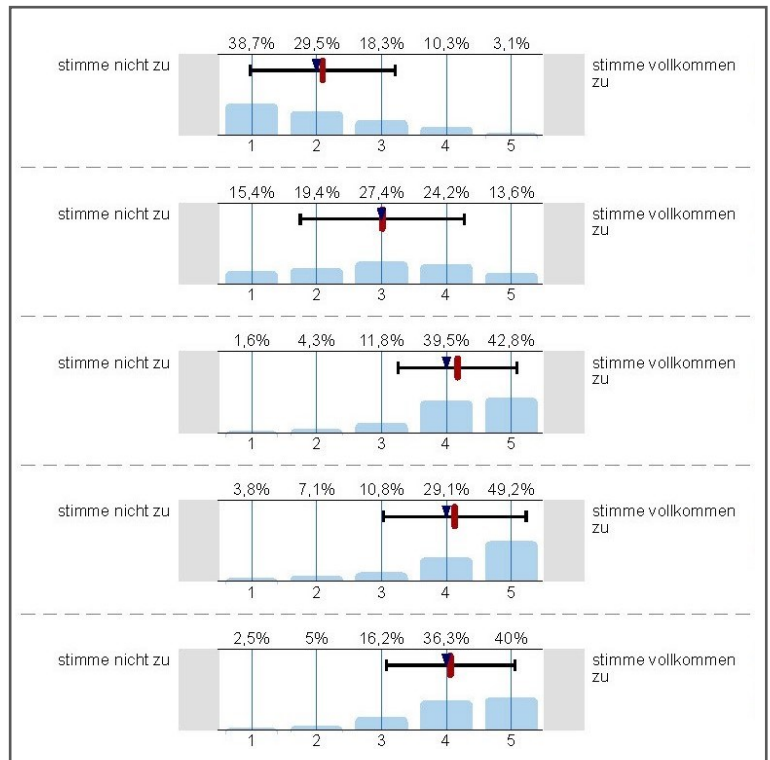
Die Zusammenarbeit hat in der Corona-Zeit in unserem Team gelitten, MW 2,1, Median 2.

Durch meine oder die mobile Arbeit/Telearbeit der Kolleg*innen hat mir in der Corona-Zeit der kollegiale/ menschliche Kontakt zu meinem Team gefehlt, MW 3,0, Median 3.

Ich fühlte mich trotz der Distanz zu meinen Kolleg*innen im Team gut aufgehoben, MW 4,2, Median 4.

Es gab im Team keine Leistungseinbußen, MW 4,1, Median 4.

Wir haben im Team Wege gefunden, über die wir gut im persönlichen Kontakt bleiben konnten, MW 4,1, Median 4.



4.2 Teamqualität - Vorerfahrungen mit mobiler Arbeit

Vergleicht man diejenigen, die bereits vor der Pandemie Erfahrungen mit mobilem Arbeiten gesammelt hatten, mit den Beschäftigten ohne Erfahrung zeigen sich zwar durchgehend signifikante Unterschiede, der Unterschied zwischen den Antwortmustern fällt jedoch kleiner aus, als man hätte erwarten können. Das bedeutet, mobiles Arbeiten findet auch bei denen, die diese vor der Pandemie nicht aktiv in Anspruch genommen haben, positiven Zuspruch.

Beschäftigte, die vor der Pandemie im Homeoffice arbeiteten, verbinden mit mobiler Arbeit geringfügigere teambezogene Verluste oder Einbußen als Beschäftigte, für die die Erfahrung neu ist (Tabelle 3). Jedoch liegen alle Mittelwerte auch bei den Beschäftigten ohne Vorerfahrung im positiven Bereich (um den Wert 4,0; entspricht „stimme eher zu“). Personen ohne Vorerfahrung fehlt der kollegiale/ menschliche Kontakt stärker (MW= 2,25) als den erfahrenen Kolleg*innen (MW= 1,94). Alle Unterschiede sind statistisch signifikant ($p < .001$)

Tabelle 3: Teamqualität und Vorerfahrung

	Die Zusammen- arbeit hat in der Corona-Zeit in unserem Team gelitten.	Durch meine oder die Telearbeit der Kolleg*innen hat mir in der Corona- Zeit der kollegiale/ menschliche Kon- takt zu meinem Team gefehlt.	Ich fühlte mich trotz Distanz zu meinen Kolleg *innen im Team gut aufgehoben.	Es gab im Team keine Leistungsein- bußen.	Wir haben im Team Wege gefunden, über die wir gut im persönlichen Kontakt bleiben konnten.
mit Homeoffice- Erfahrungen vor Corona (N= 826)	1,94	2,84	4,28	4,25	4,17
ohne Vorerfahun- gen im Homeoffice (N= 714)	2,25	3,19	4,06	3,99	3,95

1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme vollkommen zu

4.3 Teamqualität - Gruppenvergleiche

Hinsichtlich einzelner Gruppen (z. B. Altersgruppen, Personen mit und ohne Führungsverantwortung) zeigten sich bezogen auf die fünf Teamvariablen interessante Datenmuster, von denen einige hier präsentiert werden.

Alter: Insbesondere ältere Beschäftigte berichten in stärkerem Maß über teambezogene Beeinträchtigungen als jüngere Beschäftigte, wenngleich immer bedacht werden muss, dass diese Unterschiede auf einem relativ hohen Niveau anzusiedeln sind. So fühlten sich über 60jährige (N= 116) - zwar oberhalb des mittleren Wertes (stimme eher zu) - beispielsweise weniger gut im Team aufgehoben (MW= 3,72) als die bis zu 60jährigen (N= 1.420, Abbildung 7). Die Umstellung auf mobiles Arbeiten scheint also für ältere Beschäftigte im sozialen Miteinander stärker mit Verlusten assoziiert zu sein als für Jüngere. Bei Älteren könnte die Teamarbeit in der Dienststelle besser und digitale Kollaboration schlechter zu deren langjährigen Erfahrungen und bisher präferierten Vorstellungen passen.

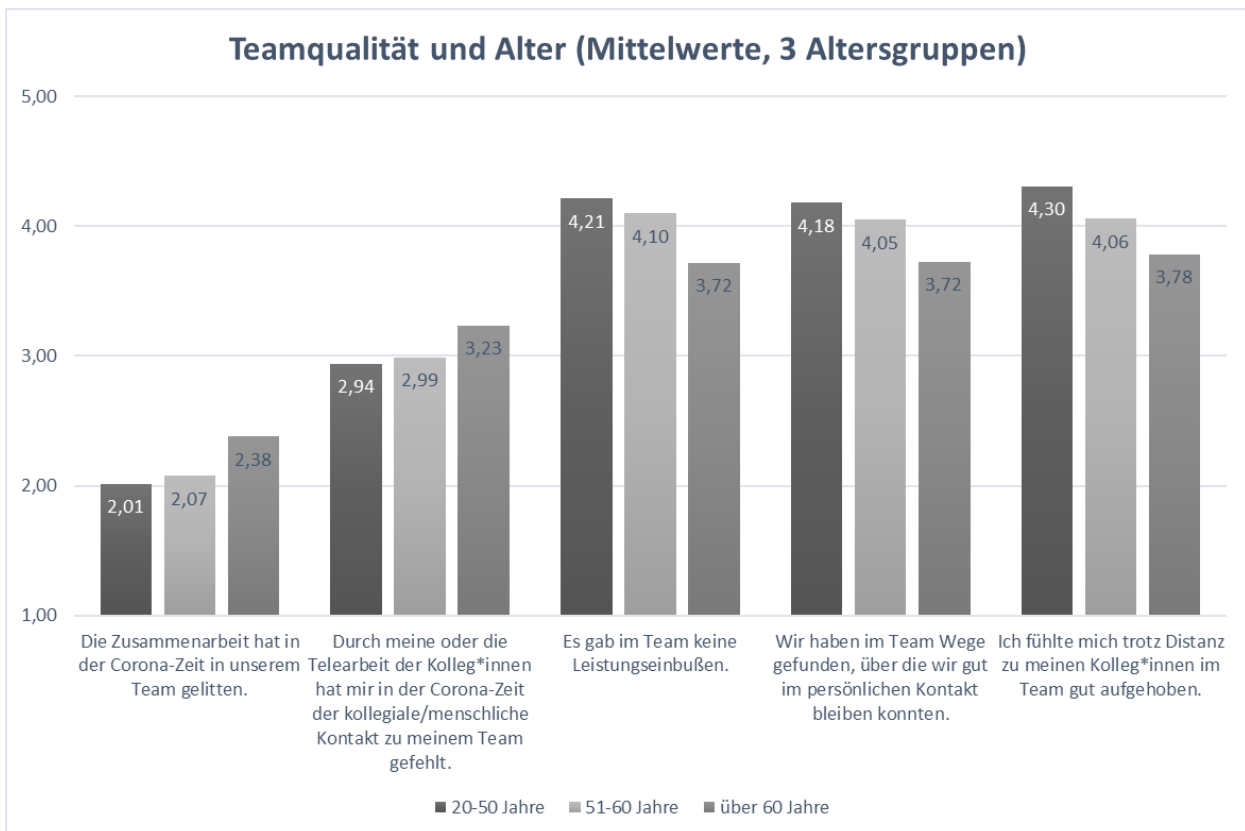


Abbildung 7: Teamqualität und Alter

Pflege: Beim Vergleich der pflegenden Beschäftigten (N= 175) mit den Beschäftigten ohne eine entsprechende Verpflichtung stellt sich heraus, dass pflegende Personen sich etwas weniger gut im Team aufgehoben fühlen (MW= 4,01 zu MW= 4,20). Pflegende berichten zudem über mehr Leistungseinbußen im Team als Beschäftigte ohne pflegende Angehörige (MW= 3,98 vs. MW= 4,15).

Führungsverantwortung: Führungskräfte stimmen bei den Teamvariablen weitgehend mit den Einschätzungen von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung überein. Auf der Mitarbeiter*innen-Ebene fehlt Beschäftigten jedoch weniger stark der kollegiale/menschliche Kontakt zum Team (MW= 2,97) als Führungskräften (MW= 3,10 bzw. 3,08). Der Unterschied ist, wenngleich klein, statistisch signifikant ($p < .05$). **Dafür sind insbesondere Führungskräfte der LG 2.2 etwas kritischer was die Leistungseinbußen angeht** (MW= 3,97 vs. MW= 4,16 bei Beschäftigten und MW= 4,17 bei Führungskräften der LG 2.1, $p > .01$). Möglicherweise wird der Zugriff auf Beschäftigte im Homeoffice sowohl auf der menschlichen, als auch auf der Leistungsebene von Führungskräften stärker als Kontrollverlust erlebt, wenngleich die absoluten Werte in der Nähe des Wertes 4 (stimme eher zu) ein hohes Maß an Vertrauen in das Team implizieren.

Interesse an Sozialkontakten: Es ist davon auszugehen, dass Beschäftigte mit einem ausgeprägten Interesse an sozialem Austausch, durch die größere Distanz zum Team stärker beansprucht werden als diejenigen, denen der soziale Austausch weniger wichtig ist. Die Psychologie spricht hier von einem persönlichkeitsgebundenen Anschlussbedürfnis (Baumeister et al., 1995, Cacioppo & Patrick 2008).

Teilt man die Gesamtgruppe in zwei Untergruppen danach ein, ob ihnen der Teamkontakt eher gefehlt hat - wir sprechen hier von den **sozial Interessierten** (31 %) oder nicht (69 %) - **weniger sozial Interessierten** -, zeigen sich bezogen auf die weiteren vier Teamvariablen wenig erstaunliche, jedoch deutliche Unterschiede (Abbildung 7):

So wird von sozial Interessierten nicht nur stärker bestätigt, dass die Zusammenarbeit während der vermehrten Homeoffice-Zeit gelitten hätte (MW= 2,86), auch **das Gefühl, im Team gut aufgehoben zu sein, leidet bei sozial Interessierten stärker als bei sozial weniger Interessierten** (MW= 3,74 vs. MW= 4,38). Auch Leistungseinbußen werden von soziale Interessierten intensiver wahrgenommen (MW= 3,58 vs. MW= 4,38). Es werden zudem weniger gut Wege im Team zur Aufrechterhaltung sozialer Kontakte gefunden.

Für am persönlichen Kontakt Interessierte bedeutet die Einschränkung der Teamkontakte Verlust, der durch distante oder fehlende Interaktionen schlecht zu kompensieren zu sein scheint. Man könnte einwenden, dass das Nicht-Fehlen sozialer Teamkontakte u. U. mit schlechtem Teamklima korrespondieren könnte. Diese Interpretation ist jedoch deshalb eher ausgeschlossen, weil auch Beschäftigten mit geringfügigerem sozialen Interesse insgesamt ihrem Team sehr gute Noten geben.

Will man Beschäftigte, für die das Team besonders wichtig für ihr Wohlbefinden ist, ohne Belastungsrisiko unterstützen, könnte sich für Personalverantwortliche und Führungskräfte die Beschäftigung mit Ritualen und Teamunterstützungsmaßnahmen/-techniken lohnen.

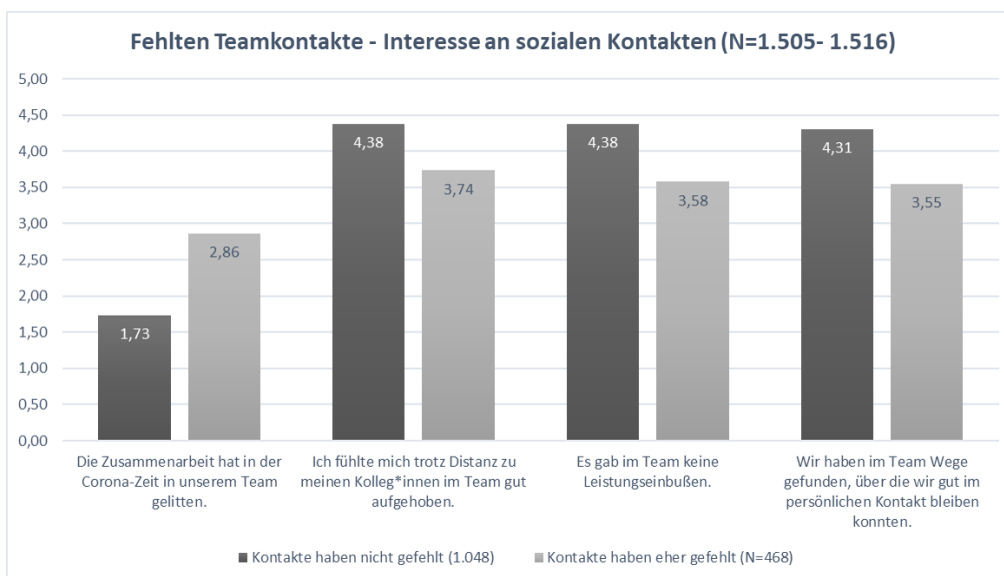


Abbildung 7: Teamqualität und soziales Interesse

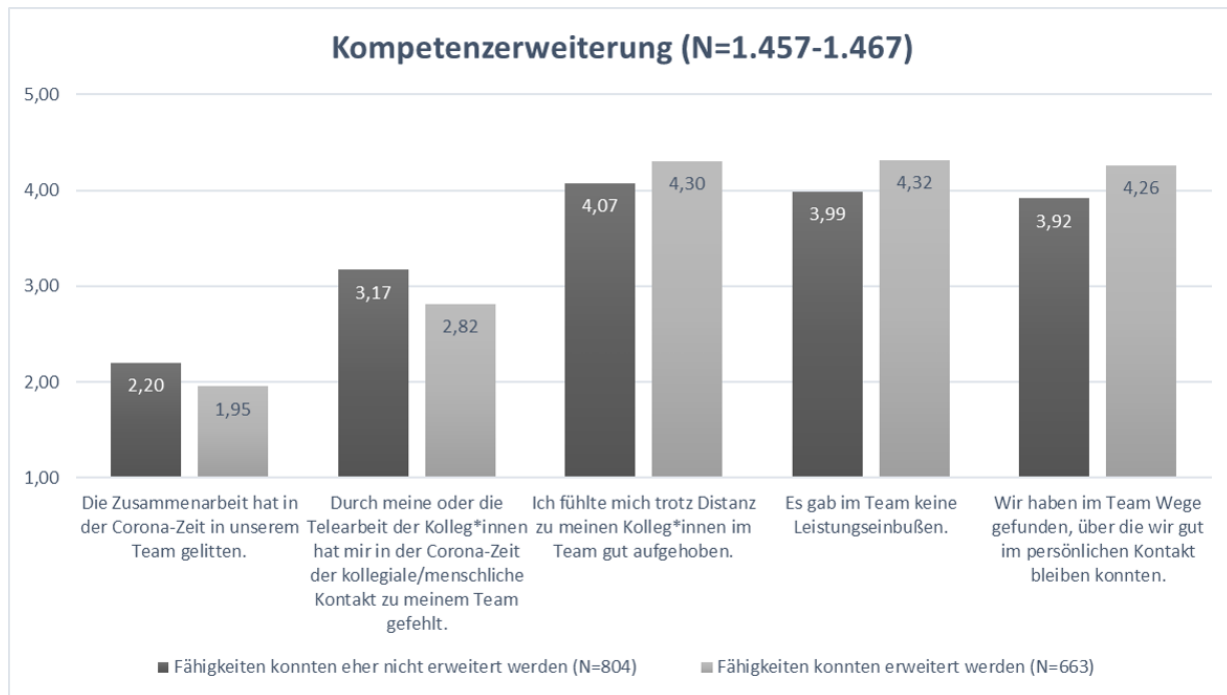


Abbildung 8: Teamqualität und digitaler Kompetenzzuwachs

Die Rolle digitaler Kompetenz für die Teamqualität: Konnten Beschäftigte ihre eigenen digitalen Fertigkeiten während der Pandemie erweitern (45,2 %), zeigen sich auch hier **positive Zusammenhänge zur Teamqualität** (alle Unterschiede sind signifikant, $p < .01$, Abbildung 8). Zwar ist zu bedenken, dass unter denen, die ihre Fähigkeiten nicht erweitern konnten (N= 804, 54,8 %) auch Personen anzutreffen sind, die bereits in ausreichendem Maße Fähigkeiten besitzen. Jedoch kann für die Gruppe derer, die über Kompetenzerweiterung berichten, festgestellt werden, dass diese zu Beginn der Pandemie u. U. noch nicht optimal vorbereitet waren.

Es ist anzunehmen, dass insbesondere eine produktive Teamkonstellation viel dazu beiträgt, dass zusätzliche digitale Kompetenzen leicht erworben werden können. Andererseits kann gemeinsames Lernen auch die Bestätigung stärken, in einem funktionstüchtigen Team zu arbeiten. Fest steht, dass der Zuwachs an Kompetenz offensichtlich dem Team zugute kommt.

Gehen wir davon aus, dass zu denen, die keine Fähigkeiten erweitern konnten, auch solche Beschäftigte zählen, die mit ihren digitalen Fähigkeiten (punktuell) gescheitert sind, wird deutlich, wie wichtig es für eine positive Teambindung ist, einzelne hinsichtlich ihrer Kompetenzen individuell zu fördern.

Zusammenfassung

Insgesamt zeigt sich, dass die Befragten trotz der räumlichen Distanz negative Auswirkungen auf die Teamqualität nur geringfügig beklagen. Bei allen Variablen liegt die positive Einschätzung bei rund 70 %. Es gibt allerdings **Alterseffekte**. Älteren Beschäftigten fehlt der Kontakt mit dem Team mehr und sie sind etwas skeptischer bezogen auf die Leistungsfähigkeit ihres Teams.

Für Personen mit einem ausgeprägten Interesse an sozialen Kontakten (hohes Anschlussbedürfnis) sind **Kontakt einschränkungen problematischer**.

Gelingt es, digitale Fähigkeiten anzusammeln, hat dies einen positiven Effekt auf die Einschätzungen zur Teamqualität. Hierbei ist ein zweiseitiger Prozess möglich: Einerseits kann eine gute Teamqualität auch zur Erweiterung digitaler Fähigkeiten beitragen, weil man sich niedrigschwellig unterstützt. Andererseits kann erfolgreiches Lernen oder Support für erfolgreiches Lernen dazu beitragen, dass man Teamleistungen positiv einschätzt.

Weitere Details zu diesen Zusammenhängen werden in Kapitel 5 präsentiert.

4.4 Belastung

Die persönliche Belastung durch die Arbeitsformen während der Pandemie wurde anhand von 9 Items erhoben.

Zwei Items haben einen allgemeinen **gesundheitsbezogenen Schwerpunkt**:

- Ich hatte durch meine oder die Telearbeit/mobile Arbeit von anderen gesundheitliche Vorteile.
- Dass ich durch meine oder die Telearbeit von Kolleg*innen gesundheitlich besser geschützt war, hat mich sehr entlastet/beruhigt.

Drei weitere Items stellen die Belastungen und Effekte heraus, die das **Zusammenspiel von Privat- und Berufsleben** betreffen:

- Die mangelnde Trennung von Privatleben und Arbeit ist mir schwer gefallen.
- Auf mein Privatleben hat sich die veränderte Form der Zusammenarbeit positiv ausgewirkt.
- Vor allem die Doppelbelastung zu Hause hat mich im Homeoffice belastet.

Vier Items beschäftigen sich mit den **umstellungsbedingten Belastungen**:

- Ich hatte teilweise Probleme durch die fehlenden Kontakte oder eingeschränkte Abstimmungsmöglichkeiten mit anderen.
- Ich hatte verglichen mit der Zeit vor Corona weniger Belastungen durch die veränderten Rahmenbedingungen (z. B. Fahrtzeiten, andere Taktung der Arbeit, weniger Besprechungsdruck).
- Die Umstellung auf die veränderte Arbeits- und Zusammenarbeitsform hat mich anfangs überfordert.
- Die Umstellung auf die veränderte Arbeits- und Zusammenarbeitsform hat mich auf Dauer belastet.

Der Wegfall belastender Rahmenbedingungen

Die Mehrheit der Befragten (52,5 %) bescheinigt dem Wegfall von belastenden Rahmenbedingungen (z. B. Fahrtzeiten, andere Taktung der Arbeit) großen Nutzen. Sie

stimmen vollkommen zu, dass dadurch Belastungen reduziert werden. Weitere 22,8 % stimmen dieser Aussage eher zu (zusammen 75,3 %).

Allgemeine gesundheitsbezogene Aspekte

73,2 % der Befragten stimmen der Aussage eher oder vollkommen zu, dass sie durch mobile Arbeit/Telearbeit während der Pandemie gesundheitliche Vorteile hatten. 10,7 % stimmen dem teilweise zu und nur 16,1 % sehen keine oder eher keine Vorteile. **Offensichtlich konnte die Entscheidung für mobiles Arbeiten 76,8 % hinsichtlich ihres Gesundheitsbedürfnisses entlasten oder beruhigen.** Für nur 12,2 % trifft dies eher nicht oder gar nicht zu, was nicht damit gleichbedeutend ist, dass man sich gefährdet fühlt. Mit der Entscheidung für mobiles Arbeiten während der Pandemie konnte demzufolge erreicht werden, dass der größte Teil der Beschäftigten den Nutzen für den Gesundheitsschutz anerkennt.

Zusammenspiel von Privat- und Berufsleben

73,8 % fiel die Trennung von Privatleben und Beruf eher nicht oder gar nicht schwer. 14% jedoch hatten Probleme damit. Weitere 12,2 % geben an, dass sie teilweise Probleme hatten. **Das heißt, für ein Viertel der Beschäftigten vollzieht sich die Arbeit im häuslichen Umfeld nicht optimal. Die späteren Analysen werden hierzu differenzierte Erkenntnisse liefern.**

69,7 % ziehen hinsichtlich der Auswirkungen auf das Privatleben ein positives Resümee. Auch hier scheint das Privatleben für fast ein Drittel der Befragten durch mobiles Arbeiten noch nicht in ausreichendem Maß mit positiven Effekten verknüpft zu sein. Es wäre jedoch nicht seriös, dies ausschließlich auf mobiles Arbeiten zurückzuführen. Es gibt moderierende Einflüsse.

Die Doppelbelastung zu Hause stellt sich für 9,9 % der Befragten eher oder vollkommen (4,9 %) als Belastung heraus. Weitere 9,4 % stimmen der Aussage teilweise zu. Das bedeutet, **jede/r fünfte Person berichtet über Belastungen, die aus der mangelnden Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf resultieren.**

Ich hatte durch meine mobile Arbeit/Telearbeit oder die mobile Arbeit/Telearbeit von anderen gesundheitliche Vorteile MW 3,9, Median 4.

Ich hatte teilweise Probleme durch die fehlenden Kontakte oder eingeschränkte Abstimmungsmöglichkeiten mit anderen, MW 2,1, Median 2.

Ich hatte verglichen mit der Zeit vor Corona weniger Belastungen durch die veränderten Rahmenbedingungen (z. B. Fahrzeiten, andere Taktung der Arbeit, weniger Besprechungsdruck), MW 4,1, Median 5.

Die mangelnde Trennung von Privatleben und Arbeit ist mir schwer gefallen, MW 2, Median 2.

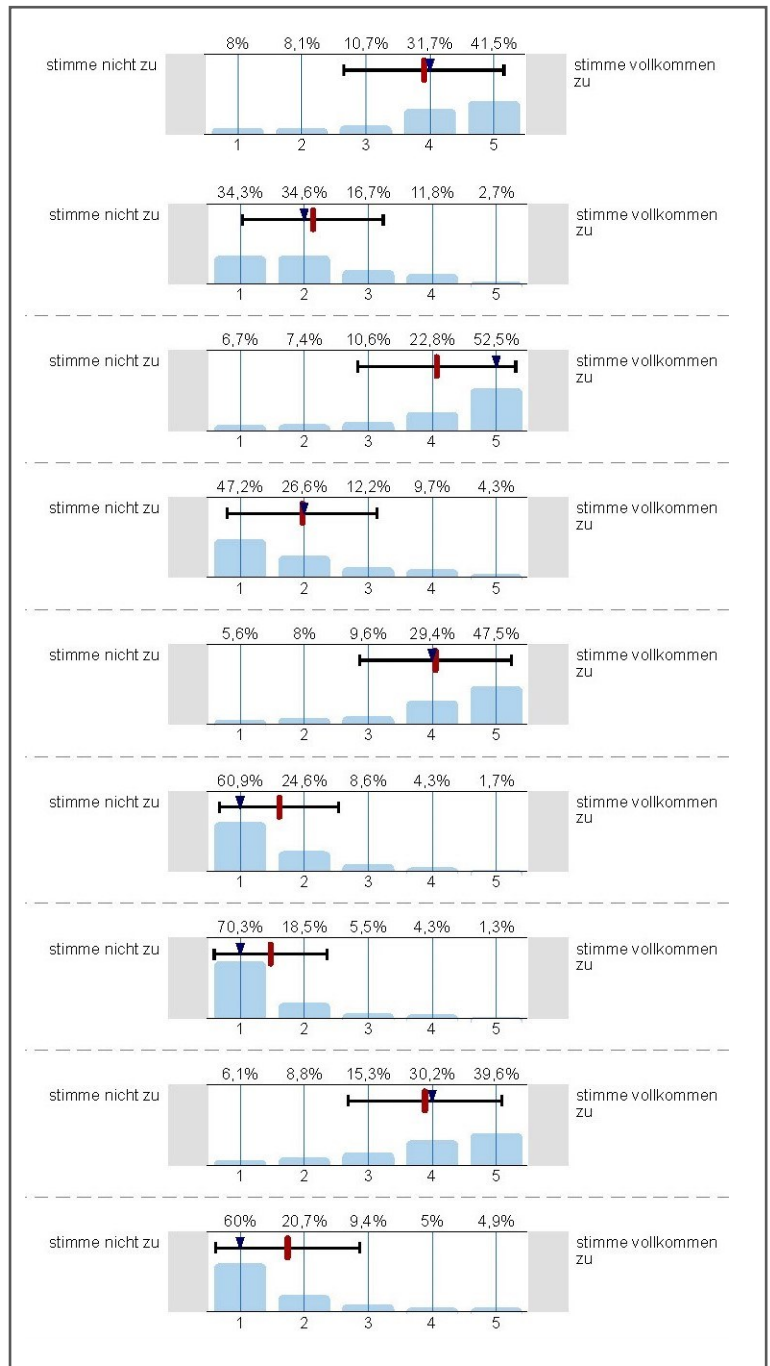
Dass ich durch meine mobile Arbeit/Telearbeit oder die von Kolleg*innen gesundheitlich besser geschützt war, hat mich sehr entlastet/beruhigt, MW 4,1, Median 4.

Die Umstellung auf die veränderte Arbeits- und Zusammenarbeitsform hat mich anfangs belastet, MW 1,6, Median 1.

Die Umstellung auf die veränderte Arbeits- und Zusammenarbeitsform hat mich auf Dauer belastet, MW 1,5, Median 1.

Auf mein Privatleben hat sich die veränderte Form der Zusammenarbeit positiv ausgewirkt, MW 3,9, Median 4.

Vor allem die Doppelbelastung zu Hause hat mich im Homeoffice belastet, MW 1,7, Median 1.



4.5 Belastung - Vorerfahrungen mit mobiler Arbeit

Die Vorerfahrung mit mobiler Arbeit vor der Pandemie haben hinsichtlich der Belastungsvariablen klare Auswirkungen. **Das Belastungsniveau ist bei denjenigen die keine Erfahrung mit dem Arbeiten im Homeoffice haben, höher als bei erfahrenen Beschäftigten** (Tabelle 4). Die einzige Ausnahme bildet die Aussage zur Doppelbelastung im Homeoffice durch private Belange. Dieser Aspekt korrespondiert offensichtlich weniger

mit Vorerfahrung, sondern eher mit konkreten Betreuungspflichten.

Geübte Homeoffice-Arbeitende bestätigen auf hohem Niveau (Werte oberhalb des Wertes 4,0; stimme eher oder vollkommen zu) den gesundheitlichen Nutzen, die positiven Effekte für das Privatleben und den Wegfall belastender Rahmenbedingungen durch Homeoffice.

Ungeübte Beschäftigte zeigen zwar insgesamt eine positive Tendenz, jedoch zeichnet sich bei einem Mittelwert unterhalb von 4,0 ab, dass es umstellungsbedingte Belastungen gab.

Die anfängliche Belastung ist zwar bei dieser Gruppe höher (MW= 1.81) als die Belastung auf Dauer (MW= 1,59) - was für eine positive Bewältigung spricht - jedoch wird die Belastungen insgesamt für eher geringfügig gehalten.

Die Ergebnisse zu den Vorerfahrungseinflüssen dokumentieren ein leicht höheres Belastungsniveau für diejenigen, die in der Pandemie ungeplant dazu veranlasst wurden, im Homeoffice zu arbeiten. Um eine möglichst gute Anpassung zu erzielen, sollte es den Verantwortlichen darum gehen, niedrigschwellige Angebot zur Unterstützung mobiler Arbeit (bezogen auf die Technik, Arbeitsmethodik, sozialen Zusammenhalt, Selbstmanagement usw.) im Homeoffice anzubieten.

Tabelle 4: Belastung und Vorerfahrung

	Ich hatte durch meine oder die Telearbeit von anderen gesundheitliche Vorteile	Dass ich durch meine oder die Telearbeit von Kolleg*innen gesundheitlich besser geschützt war, hat mich sehr entlastet/beruhigt	Die mangelnde Trennung von Privatleben und Arbeit ist mir schwer gefallen	Auf mein Privatleben hat sich die veränderte Form der Zusammenarbeit positiv ausgewirkt	Vor allem die Doppelbelastung zu Hause hat mich im Home Office belastet
mit Homeoffice-Erfahrungen vor Corona (N= 826)	4,05	4,17	1,78	4,06	1,75
ohne Vorerfahrungen im Homeoffice (N= 714)	3,76	3,92	2,20	3,68	1,73

	Ich hatte teilweise Probleme durch die fehlenden Kontakte oder eingeschränkte Abstimmungsmöglichkeiten mit anderen	Ich hatte verglichen mit der Zeit vor Corona weniger Belastungen durch die veränderten Rahmenbedingungen (z.B. Fahrzeiten, andere Taktung der Arbeit, weniger Besprechungsdruck)	Die Umstellung auf die veränderte Arbeits- und Zusammenarbeitsform hat mich auf Dauer belastet	Die Umstellung auf die veränderte Arbeits- und Zusammenarbeitsform hat mich anfangs überfordert
mit Homeoffice-Erfahrungen vor Corona (N= 826)	1,91	4,21	1,38	1,43
ohne Vorerfahrung im Homeoffice (N= 714)	2,39	3,91	1,59	1,81

1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme vollkommen zu

4.6 Gesundheitsbezogene Belastung

Beschäftigungsart

Gesundheitsbezogenen Vorteile durch Homeoffice und das Gefühl durch mobiles Arbeiten geschützt zu sein, werden von Vollzeit- und Teilzeitkräften gleich eingeschätzt. Der Nutzen mobiler Arbeit für die Reduktion von Belastungen wird auf hohem Niveau bestätigt (MW zwischen 3,90 und 4,13)

Geschlecht

Frauen ($M = 4,16$) fühlen sich in stärkerem Maße als Männer ($MW = 3,95$, $p < .01$) durch Homeoffice gesundheitlich entlastet/beruhigt. Das mag daran liegen, dass Frauen für Gesundheitsthemen grundsätzlich eine größere Offenheit zeigen als Männer. Aufgrund des geringfügigen Stichprobenanteils sind Werte, die sich auf „divers“ als Geschlechtsbezeichnung beziehen, nicht zu interpretieren.

Führung

Beschäftigte ohne Führungsverantwortung schätzen die gesundheitlichen Vorteile mobiler Arbeit höher ein ($MW = 3,96$) als Führungskräfte in beiden Laufbahngruppen ($MW = 3,75$). Der Unterschied ist signifikant ($p < .01$). Führungskräfte haben in der Regel mit verschiedenen Statusgruppen einen intensiveren Kontakt als Beschäftigte, für die es leichter ist, sich auf das eigene Aufgabenfeld und die unmittelbaren Kolleg*innen zu konzentrieren (Ausnahmen bilden u. U. der Außendienst oder Querschnittsdienste).

Pflege

Beschäftigte, die Angehörige zeitweise oder regelmäßig pflegen, fühlen sich durch den Gesundheitsschutz durch mobiles Arbeiten stärker entlastet oder gestützt ($MW = 4,26$) als Beschäftigte ohne Pflegverantwortlichkeit ($MW = 4,03$, $p < .001$). Der Befund ist plausibel. Bei Pflegebedürftigen handelt es sich um eine Hochrisikogruppe für eine Corona-Infektion.

Optimismus fördert Gesundheit

Studien belegen (Fergus & Zimmerman, 2005, Gabriel, 2011), dass Menschen mit einer insgesamt positiven Grund- und Lebenseinstellung (realistischer Optimismus) sich in Belastungssituationen als resilienter erweisen als Personen mit einer eher skeptischen Grundhaltung. Um zu ermitteln, inwiefern sich ein eher positives Resümee (bezogen auf das Privatleben) mit gesundheitsbezogenen Aspekten korrespondiert, wurden die Stichprobe in diejenigen unterteilt, die für ihr Privatleben eher ein positives vs. skeptisches Resümee ziehen. Es ließen sich bei allen belastungsbezogenen Variablen signifikante Unterschiede ermitteln. Auf die Datenmuster wird in Kapitel 5 intensiver eingegangen.

4.7 Belastung durch das Zusammenspiel von Privat- und Berufsleben

Beschäftigungsart

Mobiles Arbeiten belastet das Zusammenspiel von privaten und beruflichen Aspekten von Vollzeit- und Teilzeitkräften lediglich bei häuslicher Doppelbelastung unterschiedlich stark. Insbesondere Teilzeitkräfte sind hiervon betroffen (MW= 2,24 vs. MW= 1,61 bei Vollzeitkräften). In diese Gruppe fallen vor allem weibliche Beschäftigte mit Kindern.

Geschlecht

Männer und Frauen geben fast deckungsgleich an, dass die Belastung durch die mangelnde Trennung von Privatleben und Beruf eher gering ist (MW= 1,96). Homeoffice hat eher positive Effekte auf das Privatleben (MW= 3,89) und auch die Doppelbelastung wird gleich gering eingeschätzt (MW=1,73).

Alter

Jüngere Beschäftigte unterscheiden sich von Älteren dahingehend, dass Ältere (ab 51 Jahre) mobiles Arbeiten weniger stark mit positiven Aspekten assoziieren (MW= 3,70, Jüngere MW= 4,0). Die Doppelbelastung ist bei der Altersgruppe der 31-40Jährigen und 41-50Jährigen am größten. Hier handelt es sich um die Gruppe, in der Eltern stark repräsentiert sind.

Führung

Beschäftigte ohne Führungsverantwortung berichten über weniger Belastungen durch die mangelnde Trennung von Privatleben und Beruf als Führungskräfte (MW= 1,89 vs. MW= 2,23, LG 2.2) und sie ziehen ein positiveres Resümee durch mobile Arbeit für das Privatleben (MW= 3,95 zu MW= 3,65, LG 2.2).

Kinder und Pflege

Die Betreuung von Kindern belastet die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Pandemiezeit. Insbesondere wird hier die Doppelbelastung beklagt. Der Mittelwert für die Aussage: „Vor allem die Doppelbelastung hat mich sehr belastet“ beträgt für Eltern MW= 2,42 für Beschäftigte ohne Betreuungspflichten MW= 1,39 (p< .001). Trotzdem liegen beide Werte auf der Seite der Skala, zu der die Antwortkategorie „stimmt eher nicht“ gehört. Das heißt, subjektiv wird die Doppelbelastung nicht als starke Belastung wahrgenommen. Der insgesamt positive Effekt auf das Privatleben spiegelt das wider (MW= 3,9).

4.8 Umstellungsbezogene Belastungen

Umstellungsbezogene Belastungen betreffen die Veränderungen auf der Ebene der Teamarbeit/Zusammenarbeit, geänderte Rahmenbedingungen (z. B. Fahrtzeit, andere Besprechungskultur), die anfängliche Belastung durch die Umstellung und die belastungsbedingten Auswirkungen auf Dauer.

74,9 % der Befragten geben an, dass sie **keine oder eher keine Probleme durch die fehlenden Kontakte** und Abstimmungsmöglichkeiten hatten.

Drei Viertel aller Befragten (75,2 %) hatten **weniger Belastungen durch veränderte Rahmenbedingungen**. Über die Hälfte der Stichprobe stimmt der betreffenden Aussage vollkommen zu.

85,5 % der Befragten geben an, die Umstellung auf mobiles Arbeiten habe sie anfangs nicht belastet. 60,9 % stimmen dem vollkommen zu. Für die große Mehrheit trifft dies auch auf Dauer nicht zu (88,8 %). Der Anteil derer, auf die das vollkommen zutrifft, steigt bei diesem Item sogar auf (70,3 %). **Das bedeutet, anfängliche Belastungen können offensichtlich auf Dauer durch die gemachten Erfahrungen reduziert werden.**

Bezogen auf alle vier Items zeigten sich hinsichtlich der Variablen, Alter, Geschlecht, Führungsverantwortung sowie Kinder- und Pflegebetreuung nur zwei signifikante Unterschiede:

Führungskräfte der Laufbahngruppe 2.2 berichten zwar, dass sich die Belastungen durch die veränderten Rahmenbedingungen reduziert hätten (MW= 3,8), jedoch liegt dieser Wert leicht unter den Angaben der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung bzw. bei Führungskräften in der LG 2.1 (MW= 4,1). Es ist anzunehmen, dass sich die Rahmenbedingungen bei Beschäftigten der LG 2.2 drastischer durch mobiles Arbeiten ändern als die Rahmenbedingungen der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Das Stellenprofil von Führungskräften sieht beispielweise i. d. R. mehr Präsenz und mehr Querschnittskontakte vor.

Für Personen, die unregelmäßig pflegebedürftige Angehörige betreuen, war die veränderte Arbeitsform auf Dauer belastender als für Beschäftigte mit alltäglicher oder ohne Pflegeverantwortung. Es kann sein, dass gelegentlich Pflegenden durch die Umstellung stärker eingebunden oder emotional belasteter waren, als vor der Pandemie.

Probleme mit der Abgrenzung

Beschäftigte, denen die Trennung von Privat- und Berufsleben weniger gut gelingt, tun sich mit Umstellungen schwerer. Bezogen auf alle vier Items lässt sich das bestätigen (siehe Kapitel 5).

Personen, die wenig Probleme mit der Abgrenzung haben, werden Integrierende, solche, denen außerhalb der Dienststelle eine Abgrenzung schwer fällt, Segmentierende genannt. Die (plötzlichen) Umstellung von Rahmenbedingungen wird segmentierende Personen strapazieren und Energie kosten. Abbildung 9 bestätigt dies.

Zusammenfassung

Beschäftigte ohne Vorerfahrung mit der Arbeit im Homeoffice berichten über stärkere Belastungen als geübte Beschäftigte. Trotzdem sprechen die Mittelwerte nicht für eine totale Überlastung, sondern eher für eine grundsätzliche Akzeptanz, bei der auch der Gesundheitsschutz besonders gewürdigt wird.

Doppelbelastungen zeigen sich bei den Altersgruppen, die zugleich Kinder zu betreuen haben. Auch sind Beschäftigte höheren Alters stärker belastet als Jüngere.

Für Führungskräfte sind die veränderten Arbeitsbedingungen beanspruchender als für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.

Bei der eher globalen Einschätzung zu den gesundheitlichen Vorteilen erzielen Frauen einen etwas höheren Wert als Männer. Für Beschäftigte, die Pflegebedürftige betreuen, ist der Aspekt, durch mobiles Arbeiten besonders geschützt zu sein, beruhigend.

Interpretiert man ein positives Resümee im Bereich des Privatlebens als positive Grundeinstellung im Sinne eines realistischen Optimismus, korrespondiert dies mit einer besseren Bewältigung der Situation (Kapitel 5).

Umstellungsbedingte Belastungen stehen weniger in Zusammenhang mit demografischen (Alter, Kinder) als mit funktionsbezogenen Faktoren (Führung) und den Fähigkeiten, das eigene Arbeitsumfeld zu gestalten bzw. gegen das Privatleben abzugrenzen.

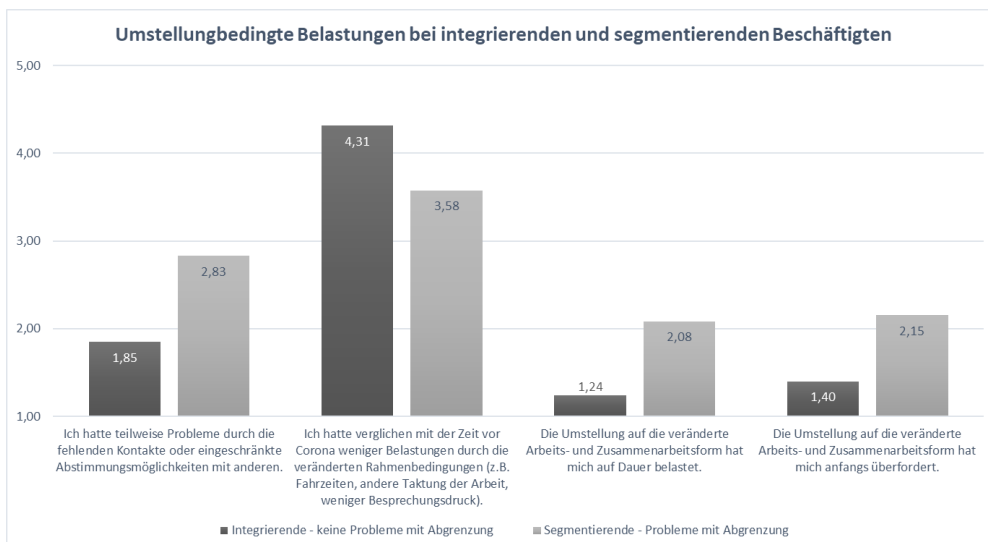


Abbildung 9: Belastung bei Segmentierenden und Integrierenden

4.9 Digitaler Kompetenzzuwachs und Akzeptanz

Vorhandene und erweiterte Fähigkeiten sowie eine hohe Akzeptanz können umstellungsbedingte Belastungen reduzieren.

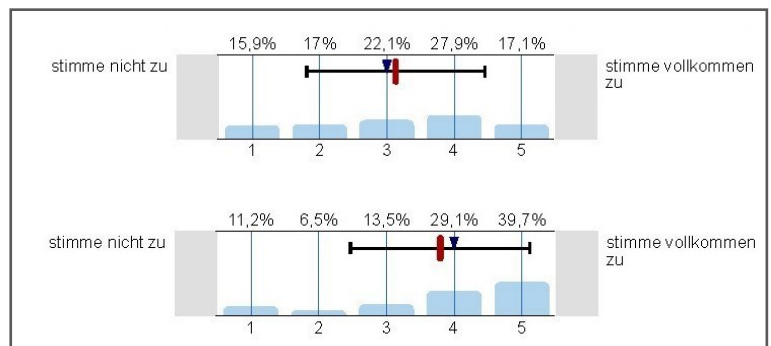
Zwei Items beschäftigen sich mit diesen Aspekten. Sie sind jedoch nicht ganz unproblematisch hinsichtlich der negativen Ausprägung (Ich konnte meine digitalen Fähigkeiten erweitern - stimme nicht zu), denn hier würde theoretisch auch ein Teil der Personen zu finden sein, die bereits über hohe Fähigkeiten verfügen. Das gleiche gilt für Akzeptanz. Die Items wurden aus ökonomischen Gründen dennoch in dieser Form aufgenommen. Insbesondere diejenigen, die eindeutig eine Erweiterung ihrer Fähigkeiten oder einen Zuwachs an Akzeptanz wahrnehmen, berichten über eine positive Entwicklung.

Die mangelnde Definitionsschärfe und die Abhängigkeit von der individuellen Ausgangsausprägung bringt für die Variable „Fähigkeit“ ein Datenmuster hervor, das sehr heterogen ausfällt. Zwar geben 45 % der Befragten an, sie hätten ihre Fähigkeiten erweitern können (stimmt eher, stimmt vollkommen), für 22,1 % trifft dies jedoch nur teilweise zu und ein Drittel gibt eher kein Wachstum an.

Dagegen sind bezogen auf die Akzeptanz - Veränderung der Einschätzung in eine positive Richtung - die Antworten eindeutiger: 78,8 % bestätigen eine positive Veränderung ihrer Haltung gegenüber mobiler Arbeit.

Ich konnte meine digitalen Fähigkeiten in der Corona-Zeit erweitern, MW 3,1, Median 3.

Meine Einschätzung zur Telearbeit/zu mobiler Arbeit hat sich gegenüber der Zeit vor Corona positiv verändert, MW 3,8, Median 4.



4.10 Digitale Kompetenz, Akzeptanz und Vorerfahrung

Beschäftigte mit Vorerfahrungen im Homeoffice geben erstaunlicherweise an, sie hätten ihre Fähigkeiten während der Corona-Zeit stärker erweitern können als Beschäftigte ohne Vorerfahrungen.

Der Akzeptanzzuwachs war jedoch bei den Newcomern größer als bei den gut eingetübten Beschäftigten, bei denen man bereits eine positive Haltung voraussetzen kann. Die konkrete Erfahrung hat dazu beigetragen, bei Ungeübten Skepsis abzubauen. Der Aspekt ist wichtig, will man sich nach Corona mit modifizierten Dienstvereinbarungen diese positiven Einschätzungen zu Nutze machen.

Tabelle 5: Digitale Kompetenz und Vorerfahrung

	Ich konnte meine digitalen Fähigkeiten in der Corona-Zeit erweitern	Meine Einschätzung zur Telearbeit/zu mobiler Arbeit hat sich gegenüber der Zeit vor Corona verändert
mit Homeoffice-Erfahrungen vor Corona (N= 826)	3,23	3,70
ohne Vorerfahrungen im Homeoffice (N= 714)	3,02	3,91

1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme vollkommen zu

Gruppenvergleiche - Fähigkeiten

Mittelwerte liegen bei der fähigkeitsbezogenen Einschätzung eher um den Wert MW= 3,0, was bedeutet, dass einerseits die Streuung bei diesem Item groß ist und dass der Terminus „digitale Fähigkeiten“ eher unbestimmt ist.

Frauen (MW= 3,21) erweiterten ihre digitalen Fähigkeiten in einem größeren Umfang als Männer (MW= 3,04, $p < .001$).

Ansonsten zeigen sich hinsichtlich der sonstigen demografischen (z. B. Alter), biografischen (z. B. Kinderbetreuung) und funktionsbezogenen (Führung) Variablen keine signifikanten Unterschiede.

Gruppenvergleiche - Akzeptanz

Allein das Alter hat bei Akzeptanzeinschätzungen Einfluss. Die über 60jährigen liegen zwar noch knapp über dem mittleren Wert (MW= 3,50), Gegenüber den anderen Gruppen - insbesondere im Vergleich mit den bis zu 40jährigen (MW= 3,96) ist eine geringfügigere Akzeptanzsteigerung festzustellen.

Bereits bei den teambezogenen Variablen fiel die Gruppe der über 60jährige als kritischer auf als die anderen Altersgruppen. Vieles spricht deshalb dafür, denjenigen, die im Rahmen ihrer bisherigen beruflichen Biografie weitgehend präsenzorientiert gearbeitet haben und sich zudem u. U. perspektivisch bereits mit ihrem beruflichen Ausscheiden beschäftigen, als Zielgruppe besonders Aufmerksamkeit zu schenken. Das kann sicherstellen, sie unter veränderten Arbeitsbedingungen mitzunehmen bzw. sie als Ressource für den Wissenstransfer nicht zu verlieren.

4.11 Führungsbezogene Aspekte mobiler Arbeit

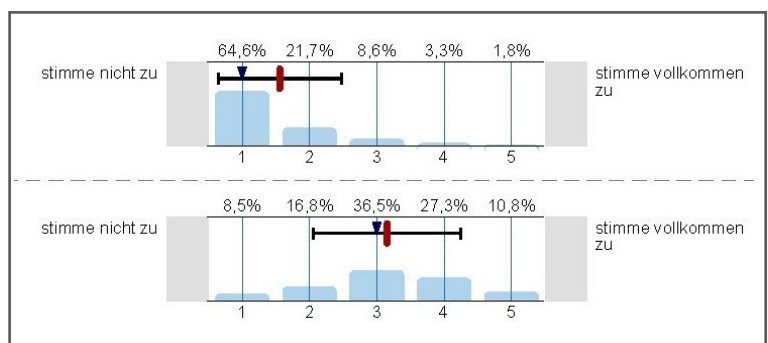
Aspekte, die sich mit der Führung im Kontext mobiler Arbeit beschäftigen, betreffen in der vorliegenden Untersuchung einerseits die Einschätzung, inwiefern **Führungskräfte als Nutzer*innen mobiler Arbeit** eingeschlossen oder ausgeschlossen sein sollten. Andererseits wurde mit einem Item indirekt die **digitale Führungskompetenz** erhoben.

Beschäftigte sollten einschätzen, ob Führungskräfte bereits gut auf veränderte Herausforderungen mobilen Arbeitens vorbereitet sind. Diese Variable wird im Fol-

genden als „digitale Führungskompetenz“ operationalisiert: Bei Beschäftigten, die davon ausgehen, dass Führungskräfte noch nicht ausreichend vorbereitet sind, kann man davon ausgehen, dass sie die digitale Führungskompetenz der Vorgesetzten noch für unfähig - also niedrig - halten. Bei Führungskräften, die für ausreichend vorbereitet gehalten werden, kann man davon ausgehen, dass diese über digitale Führungskompetenz verfügen.

Führungskräfte sollten von der Telearbeit/ von mobiler Arbeit ausgeschlossen sein, MW 1,6, Median 1.

Die Führungskräfte sind auf veränderte Herausforderungen durch Telearbeit/mobiles Arbeiten bereits gut vorbereitet, MW 3,2, Median 3.



Der Anteil derer, die Führungskräfte von mobiler Arbeit ausgeschlossen sehen, ist verschwindend gering. Nur 5,1 % stimmen der Aussage eher oder vollkommen zu. **Für 86,3 % der Beschäftigten passen Führungsverantwortung und mobile Arbeit gut zusammen.** Nur 8,6 % sind unentschieden, was wahrscheinlich damit zusammenhängt, dass die Befragten unterschiedliche Führungsmodelle oder -typen vor Augen haben und daher noch abwägen.

Dass Führungskräfte auf die Herausforderungen der veränderten Arbeitsformen vorbereitet sind, bestätigen lediglich 38,1 %. Die größte Befragtengruppe sind bei diesem Item diejenigen, die teils/teils angeben (36, 5%). Etwa ein Viertel hält die digitale Führungskompetenz für ausbaufähig (25,3 %). In Kapitel 5 werden hierzu die Ergebnisse eines Extremgruppenvergleichs präsentiert.

4.12 Führung und Vorerfahrungen mit mobiler Arbeit

Beschäftigte ohne Vorerfahrungen im Homeoffice stimmen zwar der Aussage zu, dass Führungskräfte nicht von mobiler Arbeit ausgeschlossen werden sollen (MW= 1,73), jedoch zeigen sie sich tendenziell zurückhaltender als erfahrene mobil Arbeitende. Außerdem halten sie Führungskräfte für weniger gut vorbereitet, als diejenigen, die bereits Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice vor der Corona-Zeit sammeln konnten.

Beschäftigte, die während der Corona-Zeit erstmals in die **Situation versetzt wurden, im Homeoffice zu arbeiten, sind stärker als diejenigen, die eingeübt sind, darauf angewiesen, dass Führungskräfte ihnen Orientierung geben und sie in der Transformation anleiten.** Das heißt, ungeübte Beschäftigte haben in Übergangsphasen besondere Ansprüche an ihre Vorgesetzten. Es könnte sein, dass sich dieser Umstand auf das Antwortverhalten niedergeschlagen hat.

Weitere Gruppenvergleiche

Vollzeitbeschäftigte begrüßen es ebenso wie Teilzeitkräfte (MW= 1,46), wenn Führungskräfte nicht von mobiler Arbeit ausgeschlossen sind, jedoch auf einem niedrigeren Niveau (MW= 1,59, $p < .05$).

Alter

Beim Alter ist ein Effekt zu beobachten, der bereits für teambezogene und akzeptanzbezogene Faktoren zu beobachten war: Die über 60jährigen sind skeptischer (MW= 1,88) als die jüngeren Altersgruppen (MW zusammengefasst = 1,56, $p < .01$).

Tabelle 6: Führung und Vorerfahrung

	Führungskräfte sollten von der Telearbeit/ von mobiler Arbeit ausgeschlossen sein	Die Führungskräfte sind auf veränderte Herausforderungen durch Telearbeit/ mobiles Arbeiten bereits gut vorbereitet
mit Homeoffice-Erfahrungen vor Corona (N= 826)	1,43	3,32
ohne Vorerfahrungen im Homeoffice (N= 714)	1,73	2,95

1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme vollkommen zu

Führungsverantwortung

Überraschend ist, dass der signifikante Unterschied ($p < .001$) zwischen Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung relativ klein ausfällt - Führungskräfte der LG 2.2 stimmen der Aussage, Führungskräfte sollten von mobiler Arbeit ausgeschlossen sein, am wenigsten zu (MW= 1,31). Beschäftigte ohne Führungsverantwortung liegen in der Tendenz gleich auf, sehen aber etwas mehr Bedarf für Präsenz (MW= 1,63), Führungskräfte der LG 2.1 liegen mit ihrem Wert dazwischen (MW= 1,55). Das heißt, die Befragten sehen unabhängig von ihrem Status kaum Hürden für Führungskräfte und sind sich dahingehend relativ einig, dass Führungskräfte nicht immer präsent sein müssen.

Signifikant sind außerdem die Unterschiede zwischen Personen, die Kinder betreuen und denjenigen ohne Kinder. Beschäftigte ohne Kinder (MW= 1,62) schließen Führungskräfte ebenso wenig aus, wie Betreuende (MW= 1,47). Sie sind jedoch hinsichtlich ihrer Einschätzung etwas zurückhaltender.

Aufgrund der größeren Streuung der Variablen „**digitale Führungskompetenz**“ ist es nicht erstaunlich, dass die Mittelwertunterschiede für dieses Item sich rund um den Wert 3,0 ansiedeln.

Einzig für die Altersgruppen zeigen sich signifikante Unterschiede. Die 20-30Jährigen (MW= 3,00) und die Altersgruppe der über 60Jährigen (MW= 2,90) sehen hier in Relation zu den anderen Altersgruppen (MW= 3,16 bis MW= 3,23) die meisten Defizite bei der digitalen Führungskompetenz. Auf die besondere Bedürftigkeit der Älteren, von Führungskräften bei der Umstellung begleitet

zu werden, wurde bereits mehrfach hingewiesen. Dass auch die jüngste Altersgruppe digitale Führungskompetenz weniger optimistisch einschätzt, könnte damit zu tun haben, dass sie als digital Natives im Umgang mit digitalen Tools und digitaler Kommunikation zuweilen den eigenen Vorgesetzten überlegen sind und Optionen digitaler Zusammenarbeit besser kennen oder unbefangener als ihre überwiegend älteren Vorgesetzten nutzen. Erinnern wir uns: Führungskräfte gehören zu über 40 % in der vorliegenden Stichprobe der Altersgruppe der 51 bis über 60Jährigen an.

4.13 Entwicklungspotenzial der Behörde

Für die Ausgestaltung von mobiler Arbeit durch Dienstvereinbarungen, aber auch bei deren Implementierung und der Begleitung der Bediensteten ist es außerordentlich wichtig, ob die behördlichen Rahmenbedingungen für einen weiteren Ausbau mobiler Arbeit für günstig gehalten werden. Die veränderten Arbeitsbedingungen während der Pandemie haben hierbei wie eine Art Crashtest gewirkt, in der die behördliche Eignung unter Beweis gestellt werden konnte. Aber hat das auch zu Optimismus für eine Ausweitung geführt?

Bei der Itemgruppe zum Potenzial für mobiles Arbeiten in der Behörde waren folgende Aussagen zu beurteilen:

- Meine Behörde eignet sich weniger gut für eine umfangreiche Telearbeit/mobile Arbeit
- Es wäre wünschenswert, wenn meine Dienststelle Telearbeit bzw. mobiles Arbeiten in Zukunft ausbauen würde
- Das Arbeiten im Homeoffice hat sich auf die Funktionstüchtigkeit der Behörde negativ ausgewirkt
- Halten Sie die Dienstvereinbarung zur Telearbeit zur mobilen Arbeit ihrer Dienststelle für fortschrittlich? Hier waren folgende Antwortkategorien möglich: nein - eher nicht - teilweise - eher ja - ja sehr.

Die große Mehrheit sieht Potenzial

88,9 % der Befragten halten ihre Behörde für geeignet, um umfangreiches mobiles Arbeiten zu realisieren. Nur 6 % halten ihre Behörde für nicht (oder eher nicht) geeignet.

Auch wenn man davon ausgehen kann, dass in einigen der untersuchten Behörden der Anteil mobiler Arbeit bereits hoch ist, **stimmen 90,1 % eher oder vollkommen zu, dass mobiles Arbeiten ausgebaut werden soll.** Nur 3,7 % stimmen eher nicht oder gar nicht zu und nur 6,3 % geben teils/teils an.

Die Antworten entsprechen dem, was im Rahmen von Gesprächen zum ersten Teilprojekt - Vergleich von Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten - häufig von den Behörden thematisiert wurde, die Telearbeit oder mobiles Arbeiten in großem Umfang praktizieren und sie bereits sehr lange anbieten: **Mit jeder Flexibilisierung werden die Überzeugung und die Erfahrung gestärkt, dass mobiles Arbeiten funktioniert und Leistungen sich eher verbessern als verschlechtern** (Eckert, 2020b).

Auf die Funktionstüchtigkeit der Behörde hat sich aus Sicht von 7,1 % Befragten mobiles Arbeiten negativ ausgewirkt. 83,9 % sehen die Funktionstüchtigkeit eher nicht oder gar nicht beeinträchtigt. 9 % geben teils/teils an.

Die **Fortschrittlichkeit der Dienstvereinbarung** wurde in einem spezifischen Antwortformat gleich am Anfang des Erhebungsinstrumentes erhoben. Um das Potenzial der Behörde für die Ausweitung mobiler Arbeit einschätzen zu können, ist es wichtig, ob Beschäftigte die gegenwärtigen formalen Spielräume für ausreichend oder ausbaufähig halten.

Offensichtlich verfügen einige Behörden über Dienstvereinbarungen, die von den Beschäftigten für fortschrittlich

gehalten werden. 28 %* geben „ja sehr“ und 27,3 % „eher ja“ an. **Das heißt, über 50 % der Befragten gehen davon aus, dass innerhalb der eigenen Behörde gute formale Voraussetzungen für eine fortschrittliche Ausgestaltung bestehen.** (Abbildung 10). Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass für ein Fünftel (21 %) das Potenzial für eine Neuausrichtung deutlich, für ein weiteres Fünftel (21,5 %) teilweise vorhanden ist. 2,4 % geben „weiß nicht“ an.

* enthalten sind auch unvollständige Bögen, die für die spätere Auswertung nicht hinzugezogen wurden

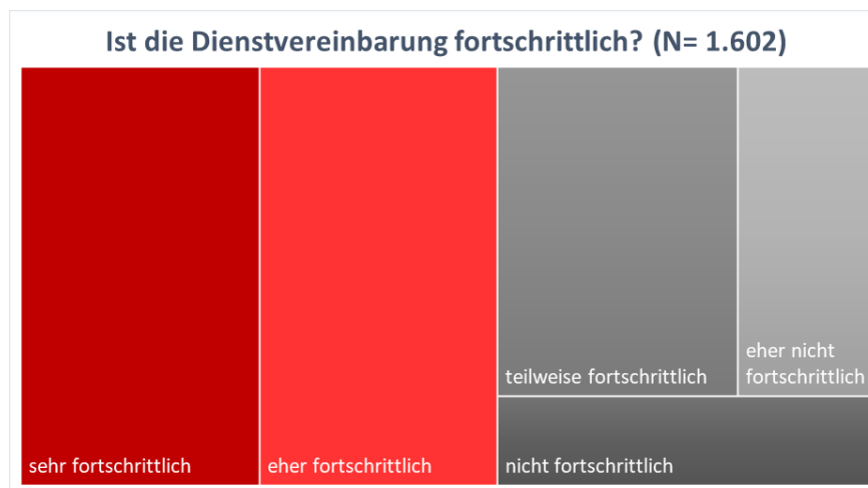


Abbildung 10: Fortschrittlichkeit der Dienstvereinbarung

4.14 Die Rolle der Vorerfahrung für die Potenzialbewertung der Behörde

Die Erfahrungen mit mobiler Arbeit vor der Corona-Pandemie hat positive Effekte auf die Potenzialeinschätzung für die Behörde. Die Eignung wird für höher gehalten und folglich die möglichen Funktionseinbußen durch mobiles Arbeiten für geringfügiger. **Beschäftigte, die bereits eingeübt sind, wünschen sich den Ausbau noch deutlicher als Beschäftigte, deren Erst-Erfahrung überwiegend auf die Corona-Zeit zurückzuführen ist.** Von weniger Erfahrenen wird der Wunsch nach Erweiterung annähernd so deutlich formuliert wie von erfahrenen mobil Arbeitenden.

Tabelle 7: Potenzial der Behörde und Vorerfahrung

	Meine Behörde eignet sich weniger gut für eine umfangreiche Telearbeit/mobile Arbeit	Es wäre wünschenswert, wenn meine Dienststelle Telearbeit bzw. mobiles Arbeiten in Zukunft ausbauen würde	Das Arbeiten im Home Office hat sich auf die Funktionstüchtigkeit der Behörde nachteilig ausgewirkt.	Halten Sie die DV zur mobilen Arbeit/ Telearbeit für fortschrittlich?
mit Homeoffice-Erfahrungen vor Corona (N= 826)	1,35	4,70	1,62	3,73
ohne Vorerfahrung im Homeoffice (N= 714)	1,58	4,44	1,85	3,43

1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme vollkommen zu

Gruppenvergleiche

Aufgrund der sehr positiven Beurteilungen zu den behördenbezogenen Potenzialen, sind die Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen nicht sehr aussagekräftig.

Teilzeitbeschäftigte (MW= 1,36) haben weniger Zweifel als Vollzeitbeschäftigte (MW= 1,48), dass die Behörde sich für umfangreiche mobile Arbeit eignet (p< .05).

Etwas Ähnliches gilt für altersspezifische Muster. Wiederrum sind es die über 60jährigen, die sich hinsichtlich der Richtung ihrer Einschätzungen bei den Variablen Behördeneignung und wünschenswerter Ausbau von mobiler Arbeit (MW= 4,35) von den anderen Gruppen (MW zusammengefasst über 4 Altersgruppen = 4,0) unterscheiden.

Führungskräfte der Laufbahngruppe 2.2 halten es für etwas weniger wünschenswert, dass die Behörde mobiles Arbeiten ausbaut (MW= 4.40) als die anderen beiden Gruppen (MW= 4.62, Beschäftigte ohne Führungsverantwortung, MW= 4.58, Führungskräfte der LG 2.1).

Modernität der Dienstvereinbarung

Aus Teilprojekt 1 wurde die Modernität der Dienstvereinbarungen (Teilprojekt 1, Eckert 2020b) ermittelt.

Dienstvereinbarungen mit eher klassischer Orientierung konnten solchen mit einer eher flexiblen gegenübergestellt werden.

Beschäftigte aus Behörden mit einer eher klassischen Ausrichtung halten es für wünschenswerter, dass die Behörde mobiles Arbeiten ausweitet (MW= 4,70) als Beschäftigte von Behörden mit einer eher flexiblen Ausrichtung (MW= 4,50, p< .01). Die klassische Ausrichtung wird zudem für weniger fortschrittlich gehalten (MW= 2,83) als die flexible Ausrichtung (MW= 4,10, p< .001), was die Validität der Variablen „Modernität“ bestätigt (Abbildung 11).

Überraschend aber plausibel ist, dass Beschäftigte, die bisher unter wenig flexiblen Bedingungen im Homeoffice arbeiten konnten, weniger optimistisch sind, dass ihre Behörde sich für umfangreiches mobiles Arbeiten eignet (MW= 1,61 gegenüber MW= 1,36 bei flexiblen Lösungen). Sie meinen zwar auch, dass die Funktionstüchtigkeit eher nicht gelitten hat, allerdings drückt das Datenmuster auch hier eine größere Skepsis aus (MW= 1,85 gegenüber MW= 1,65, p< .001).

Es bestätigt sich ein Effekt, der bei Anpassung an neue Verhältnisse häufiger zu beobachten ist. **Die handfeste Erfahrung mit Herausforderungen kann auf lange Sicht Sicherheit und Orientierung geben und letztlich Skepsis abbauen.**

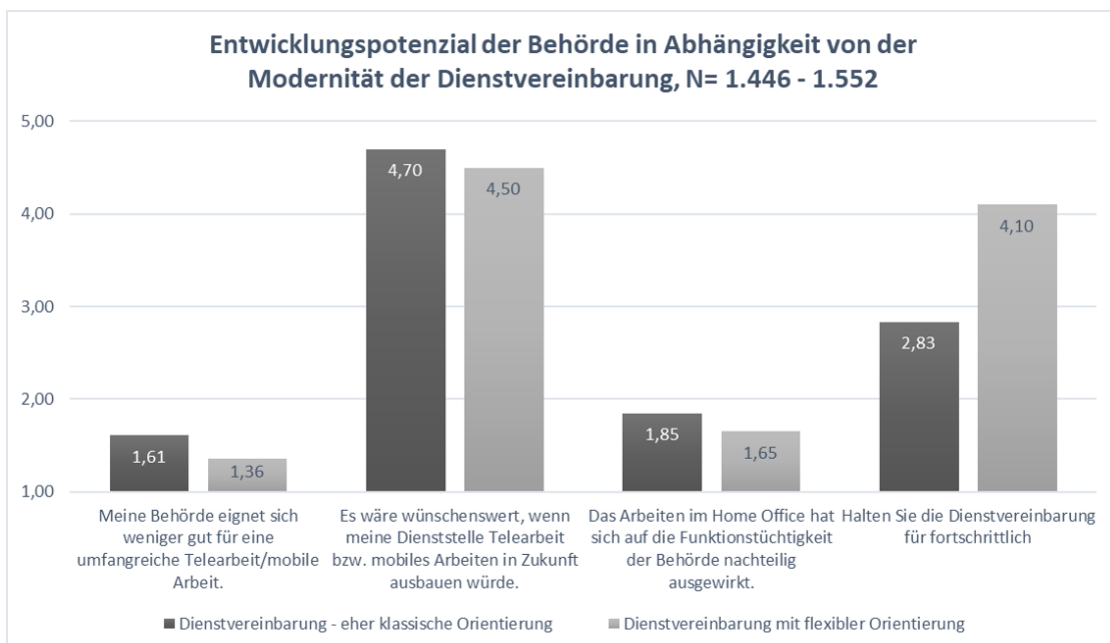


Abbildung 11: Potenzial der Behörde und die Modernität der Dienstvereinbarung

4.15 Behördenbezogene Empfehlungen

Aus den Erfahrungen mit mobiler Arbeit resultieren generalisierte Haltungen. Mit der letzten Itemgruppe, die die Effekte von mobiler Arbeit messen, wurde erhoben:

- Wie stark flexibles Arbeiten insgesamt begrüßt wird: Man sollte Arbeitsformen grundsätzlich so flexibel wie möglich gestalten,
- ob mobiles Arbeiten zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beitragen kann: Telearbeit/mobile Arbeit ist ein gutes Instrument zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.
- Das Commitment für mobiles Arbeiten in der Behörde: Die Akzeptanz gegenüber Telearbeit/mobiler Arbeit hat sich in meiner Behörde durch Corona erhöht.
- Der Wunsch nach Begleitung durch die Behörde bei der Umstellung auf das Arbeiten im Homeoffice (z. B. durch Informationen, Fortbildung, online-Impulse).

Nach den Erfahrungen mit den vorauslaufenden Befragungsergebnissen ist es nicht erstaunlich, dass das Ausmaß der Zustimmung auch bei diesen Variablen enorm hoch ist. **90,4 % der Befragten stimmen eher oder vollkommen zu, dass eine grundsätzliche Flexibilisierung begrüßt wird** - 70,8 % stimmen der Aussage vollkommen zu.

90,3 % halten mobiles Arbeiten für ein **gutes Instrument zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit** (24,1 % - stimme eher zu, 66,2 % stimme vollkommen zu).

Hinsichtlich der Frage, ob sich in der Behörde **Akzeptanz gegenüber mobiler Arbeit erhöht hat**, schätzen die Befragten die Lage differenzierter ein: 8,3 % stimmen der Aussage eher nicht oder gar nicht zu, 16,9 % beantworten das Statement mit teils/teils und 74,8 % können über eine gestiegene Akzeptanz (37,7 % stimmen vollkommen zu) berichten.

61,8 % sehen die Notwendigkeit, dass die Behörde die Umstellung auf mobiles Arbeiten durch Fortbildung begleitet. Sie stimme eher oder vollkommen zu.

Die Rolle der Vorerfahrungen

Beschäftigte mit Erfahrungen schätzen flexibles Arbeiten sehr und begrüßen ein möglichst großes Ausmaß an Flexibilisierung. **Sie halten mobiles Arbeiten als Instrument zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit für wirksamer als Beschäftigte ohne Vorerfahrungen.** Und sie schätzen den Anstieg der Akzeptanz in ihrer Behörde höher ein als Beschäftigte ohne Vorerfahrung vor der Corona-Zeit (Tabelle 8). Tendenziell aber nicht signifikant wünschen sich Beschäftigte ohne Vorerfahrung mehr Unterstützung in Form von Fortbildung usw.

Tabelle 8: Behördenbezogene Empfehlungen und Vorerfahrung

	Man sollte Arbeitsformen grundsätzlich so flexibel wie möglich gestalten.	Telearbeit/mobile Arbeit ist ein gutes Instrument zur Erhöhung von Arbeitszufriedenheit.	Die Akzeptanz gegenüber Telearbeit/mobiler Arbeit hat sich in meiner Behörde durch Corona erhöht.	Die Umstellung auf Telearbeit bzw. auf das Arbeiten im Homeoffice sollte meine Behörde zukünftig intensiver begleiten (z. B. durch Informationen, Fortbildung, online-
mit Homeoffice-Erfahrungen vor Corona (N= 826)	4,68	4,63	4,09	3,69
ohne Vorerfahrung im Homeoffice (N= 714)	4,47	4,43	3,91	3,78

1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme vollkommen zu

Gruppenvergleiche

Es ist auffällig, dass bei den Gruppenvergleichen zu den Empfehlungen überwiegend Altersgruppeneffekte ins Gewicht fallen. Während die Einschätzung aller Altersgruppen bezogen auf die Aussage „Man sollte Arbeitsformen grundsätzlich so flexibel wie möglich gestalten“ in etwa gleich hoch ausfällt ($p > .07$), nimmt die Einschätzung, dass mobiles Arbeiten ein geeignetes Instrument zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit mit dem Alter kontinuierlich ab (Abbildung 12), liegt jedoch immer noch oberhalb des Wertes 4.0 (stimme eher zu).

Zur Erklärung dieses Trends bieten sich verschiedene Perspektiven an.

1. Es könnte sein, dass das Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ für jüngere Beschäftigte eine andere Bedeutung hat als für ältere Beschäftigte. Insbesondere in den Diskussionen und Fortbildungsmaßnahmen spielt es in den letzten 10 Jahren Arbeitszufriedenheit als Hygienefaktor eine deutlich größere Rolle als früher.
2. Es kann ferner sein, dass Arbeitszufriedenheit insbesondere der jungen Generation (Generation Y) aufgrund ihrer Werteorientierung wichtiger ist als Älteren. Aus Studien weiß man, dass die Arbeitsbedingungen zunehmend darüber entscheiden, ob junge Beschäftigte den Job wechseln. Zufriedenheit und günstige Entwicklungsbedingungen spielen für sie eine größere Rolle als für ältere Generationen (Hurrelmann, 2016, INQa, 2016).

3. Lebenserfahrung kann dafür verantwortlich sein, dass Beschäftigte Arbeitszufriedenheit mit komplexeren Erfahrungen als nur mit Arbeitsbedingungen in Verbindung bringen.

Führung und Arbeitszufriedenheit

Führungskräfte der Laufbahngruppe 2.2 schätzen die Eignetheit mobiler Arbeit als Instrument zur Steigerung von Arbeitszufriedenheit ebenfalls geringfügiger ein als die beiden anderen Gruppen (MW= 4,41, gegenüber MW= 4,56). Der Unterschied ist zwar statistisch signifikant ($p < .05$), aber klein.

Positives Resümee -Privatleben

Ziehen Personen hinsichtlich der Auswirkungen von mobiler Arbeit auf das Privatleben ein eher negatives Resümee, wird erwartet, dass mobile Arbeit auch als Instrument zur Steigerung von Arbeitszufriedenheit (MW= 4.05) weniger taugt. Zwar wird insgesamt der positiven Wirkung eher zugestimmt, jedoch auf einem deutlich niedrigeren Niveau als bei denjenigen, die ein positives Resümee für ihr Privatleben ziehen (MW= 4,75, $p < .001$).

Zugleich hält diese Zielgruppe die Dienstvereinbarung ihrer Behörde für fortschrittlicher (MW= 3,77) als die Gruppe mit einem positiven Resümee zum Privatleben (MW= 3,55), was ein Indikator dafür sein könnte, dass eine positiv, optimistische Grundhaltung umgekehrt auch eine konstruktiv kritische Haltung gegenüber der formalen Ausgestaltung in Dienstvereinbarungen auslöst.

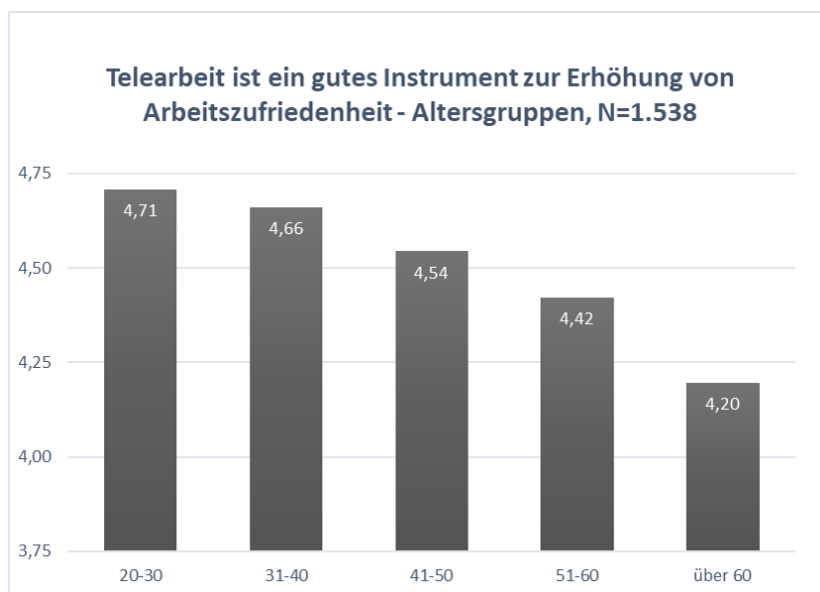


Abbildung 12: Instrument zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit - Altersunterschiede

Zusammenfassung

Je umfangreicher die Vorerfahrungen der Beschäftigten mit mobiler Arbeit, desto höher wird das Potenzial der Behörde für eine Ausweitung von mobiler Arbeit gehalten.

Bei der Einschätzung darüber, ob mobiles Arbeit sich als Instrument zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit eignet, zeigt sich, wie schon häufiger im Rahmen der vorliegenden Auswertung, ein Alterseffekt. Ältere Beschäftigte liegen hier etwas unterhalb der Werte der jüngeren Gruppen, allerdings auf sehr hohem Niveau. Das heißt, Jüngere schätzen den Nutzen höher ein.

Darüber hinaus korrespondiert ein Resümee, dass mobiles Arbeiten sich positiv auf das Privatleben auswirkt, mit einer leicht kritischeren Haltung, dass mobiles Arbeiten Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst.

Was die Unterstützung durch Fortbildung, Information usw. angeht, so herrscht weitgehend Einigkeit. Über 60 % der Befragten meinen, die Behörde sollte hier intensiver unterstützen.

5 Psychologische Einflussfaktoren

Bereits bei der Operationalisierung der Variablen wurden im Erhebungsinstrument Items konzipiert, mit deren Hilfe einige zusätzliche Hypothesen getestet werden konnten. Im Wesentlichen geht es um die Erfassung von Zusammenhängen, die psychologische Bedürfnisse und Fähigkeiten der Befragten betreffen (Übersicht: siehe Variablenliste im Anhang)

Schwerpunkt der bisherigen Auswertung waren neben der Betrachtung der Wünsche für eine zukünftige Ausrichtung mobiler Arbeit, die Teamqualität und die wahrgenommene Belastung durch die Umstellung auf das Arbeiten im Homeoffice im Bereich der demografischen, biografie- und funktionsbezogenen Variablen.

Ein überwiegender Teil der Befragten meldet zurück, dass es sowohl gelungen ist, einen guten Kontakt zum Team zu behalten und durch das Team gestützt zu sein. Die Anteil der Befragten, der über positive Effekte berichtet, liegt bei den betreffenden Variablen um 70 %. Aber es gibt auch Personen, die qualitative Einbußen verzeichnen. Das glei-

che gilt für die Belastungsvariablen. Auch hier muss man davon ausgehen, **dass etwa 25 % der Befragten Belastungen während der Zeit im Homeoffice erfahren bzw. an sich wahrnehmen**. Auch ist es wahrscheinlich, dass sich mit der Länge eines Lockdowns, wie er seit November 2020 in Deutschland das Leben bestimmte, Belastungen durch die Arbeit im Homeoffice kumulieren. Welche moderierenden Variablen für eine beeinträchtigte Teamqualität und Kollaboration und auch Belastung verantwortlich sein können, soll im Folgenden dargestellt werden.

Grundlage für die Auswertung in Kapitel 5 sind fünf psychologisch begründete Hypothesen:

Hypothese 1: Die Wahrnehmung von Teamqualität und Belastung ist von individuellen Bedürfnissen abhängig, beispielsweise vom Bedürfnis nach sozialem Anschluss (Baumeister & Leary, 1995).

Personen, die ein starkes Bedürfnis nach sozialen Kontakten in ihrem Team mitbringen und folglich den sozialen

Kontakt grundsätzlich sehr schätzen, vermissen die Zusammenarbeit in der Präsenzzeit nicht nur stärker, sie profitieren auch fachlich von der Zusammenarbeit im Team und erwarten folglich geringfügigere Teamleistungen durch die ausgedehnte Arbeit im Homeoffice.

Das Item, das dieses Anschlussbedürfnis widerspiegeln soll, lautet: „Durch meine oder die mobile Arbeit/Telearbeit der Kolleg*innen hat mir in der Corona-Zeit der kollegiale/menschliche Kontakt zu meinem Team gefehlt“.

Die Stichprobe konnte aufgrund der Verteilung in zwei Gruppen unterteilt werden. Die eine Untergruppe wird im Folgenden „sozial Interessierte“ (34,8 %, Antworten: teils/teils, eher ja, ja vollkommen) und die andere Untergruppe „Vergleichsgruppe“ (65,2 %) genannt. Letztere formuliert ein geringfügigeres Interesse.

Hypothese 2: Beschäftigte, denen eine gute Balance zwischen Beruf und Privatleben herstellen können und denen die Trennung von beruflichen und privaten Belangen im Homeoffice gelingt, berichten hinsichtlich der Team- und der Belastungsvariablen über positive Entwicklungen.

Als gut belegt gilt, dass Menschen sich dahingehend unterscheiden, wie gut sie Anforderungen ihres beruflichen Lebens von Anforderungen in ihrem Privatleben trennen können oder wollen. Man spricht in diesem Zusammenhang von vorhandener oder mangelnder Grenzkongruenz. In Studien konnten zudem so genannte Boundary-Typen gefunden werden (Kreiner et al., 2009, Nippert-Eng, 1996), die die Stärke Bindung an die Arbeitsumgebung abbilden. Mangelnde Grenzkongruenz, also zu wenig Abgrenzung zu Umgebungsreizen, macht sich u. a. durch verstärkte Work-Home-Konflikten und Leistungseinbußen bemerkbar. Es geht also darum, wie stark eine Person die Grenze zwischen Arbeit und Berufsleben zieht. Davon ist es abhängig, ob durch die erhöhte Flexibilität das Arbeiten im Homeoffice begrüßt wird oder ob die Arbeitsform in der Umstellungszeit/auf Dauer als belastend erlebt wird.

Mit dem folgenden Item wurde die entsprechende Tendenz erhoben: „Die mangelnde Trennung von Privatleben und Arbeit ist mir schwer gefallen“. 26,2 % bestätigen diese Aussage teilweise, eher oder vollkommen.

Hypothese 3: Personen, denen es während der überraschenden Umstellung auf Arbeiten im Homeoffice gelungen ist, ihre digitalen Fähigkeiten

zu erweitern, reichern Ressourcen an und erleben weniger Belastung. Die Rolle des Teams kann dabei von Relevanz sein, sodass sich bei den Teamvariablen Effekte zeigen sollten. Einübung und akzelleriertes Lernen in Transitionen sind Schlüsselemente zur Bewältigung von Krisen (Welzer, 1993). Die Wahrnehmung vorhandener Ressourcen ist relevant für die Bewältigung von Stress (Lazarus, 1995, Lazarus & Folkman, 1984). Können Fähigkeiten und Fertigkeiten schnell und passgenau angereichert werden, hat dies Konsequenzen für das Wohlbefinden und das Ausmaß erlebter Selbstwirksamkeit.

Das Item für die Messung digitalen Kompetenzzuwachses lautet: „Ich konnte meine Fähigkeiten in der Corona-Zeit erweitern“. 32,9 % der Befragten bestätigen diese Erweiterung nicht. Bei dieser Gruppe ist nicht ausgeschlossen, dass unter ihnen auch Personen zu finden sind, die bereits über sehr gute digitale Fähigkeiten verfügen. 22,1 % geben teils/teils an und 45 % stimmen der Aussage eher oder voll zu (zusammen 67,1 %). Die beiden Untergruppen werden im Folgenden als Personen mit „digitalem Kompetenzzuwachs“ und „wenig/ohne digitalen Kompetenzzuwachs“ bezeichnet.

Hypothese 4: Beschäftigte, die bezogen auf ihr Privatleben ein positives Resümee ziehen, zeigen mehr Akzeptanz gegenüber mobilem Arbeiten und weniger Belastungen als Personen, die das Privatleben für beeinträchtigt halten.

Eine generalisierte, positive Einschätzung im Sinne realistischen Optimismus ist ein Indikator dafür, dass eine erlebte Veränderung insgesamt angenommen und akzeptiert wird. Eine solche positive Beurteilung (globaler Nutzen) ist für eine von Resilienz begleitete Bearbeitung von Herausforderung außerordentlich wichtig (Gabriel, 2011). Es wird davon ausgegangen, dass Personen, die positive Effekte anerkennen, weniger große Probleme haben, umstellungsbezogene Herausforderungen gesund zu bewältigen - sei es weil sie über Ressourcen verfügen, oder weil es ihnen persönlichkeitsbedingt oder situativ (z. B. bei vorhandener Hilfe beim Homeschooling) gelingt, Privates gut von Beruflichem zu trennen. Es wird daher erwartet, dass Personen mit einem positiven Resümee insgesamt weniger belastet sind, als Personen, die eher die negativen Konsequenzen für das eigene Privatleben im Fokus haben und umgekehrt.

Gemessen wurde dieser Aspekte mit Hilfe des Items: „Auf mein Privatleben hat sich die veränderte Form der Zusammenarbeit positiv ausgewirkt“. Immerhin 30,2 % der Befragten stimmen dieser Aussage nur teilweise, eher nicht oder gar nicht zu. Die Teilung in zwei Untergruppen erlaubt den Vergleich zwischen den „Beschäftigten, die ein positives Resümee ziehen“ (69,8 %) und denen, deren „Resümee teilweise oder eher negativ ausfällt“.

Hypothese 5: Beschäftigte, die davon ausgehen, dass ihre Vorgesetzten auf die veränderten Herausforderungen gut vorbereitet sind, bewältigen die Umstellung besser als Beschäftigte, die Führungskräfte für nicht gut vorbereitet halten. Das schlägt sich sowohl im Bereich der Teamqualität als auch bei den wahrgenommenen Belastungen nieder.

Führung ist auch im Zusammenhang mit mobiler Arbeit ein Schlüsselfaktor. Führungskräfte mit einer guten digitalen Kompetenz - sei es, weil diese bereits Erfahrung mit einer Führung auf Distanz haben, weil sie wenig Vorbehalte hegen und darüber hinaus auch konkrete digitale Fähigkeiten vorweisen können - sind in der Regel mitarbeiterorientiert, strukturieren gut, erlauben mehr Spielräume und steuern über Ziele und Feedback (Hoch & Kozlowski 2014, Wesche et al., 2015). Häufig schätzen und praktizieren sie mobiles Arbeiten auch selbst.

Führungskräfte, die sich in digitalen Welten schlechter auskennen, zudem die Präsenz als Arbeitsform präferieren oder den Verlust von Kontrolle befürchten, sind oft weniger in der Lage, auf Distanz die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und über soziale oder digitale Instrumente Kollaboration aufrechtzuerhalten und Leistungsorientierung zu initiieren. In der Folge können sich Teamleistungen verschlechtern und Belastungen erhöhen.

36,5 % der Befragten geben an, dass Führungskräfte teilweise auf die veränderten Herausforderungen durch Telearbeit/mobiles Arbeiten vorbereitet sind. Das kann bedeuten, dass manche Führungskräfte gut, andere schlecht oder aber einzelne Führungskräfte in Teilbereichen gut oder schlecht vorbereitet sind. Für eher oder vollkommen gut vorbereitet halten in der vorliegenden Stichprobe 38,1 % ihre Vorgesetzten. Von schlecht vorbereiteten Führungskräften berichten 25,3 %.

Die Aufteilung erfolgt in zwei Untergruppen an den eindeutig positiven bzw. negativen Polen der 5-Punkte-Antwortskala. Gruppe 1 wird als „hohe digitale Führungskompetenz“ (38,1 %) und die zweite Gruppe als „niedrige digitale Führungskompetenz“ (25,3 %) operationalisiert. Personen, die als Antwort „teils/teils“ angaben, wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den Team- und Belastungsvariablen jeweils in einem Netzdiagramm dargestellt. Die Variablen sind im Netz immer so angeordnet, dass am oberen Rand diejenige Variable lokalisiert ist, bei der der Mittelwertunterschied zwischen den jeweiligen Vergleichsgruppen am größten ist. Im Uhrzeigersinn verringern sich die Unterschiede. Bei Variablen mit einem * sind die Unterschiede statistisch signifikant, $p < .05$.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist darauf zu achten, dass in den Abbildungen Korrelationen abgebildet werden. Auch wenn es zuweilen so aussieht, dass manche Einflüsse die Ursache für bestimmte Effekte sein können, kann eine echte Kausalität in der Regel nicht unterstellt werden, weil die Variablen für Gruppenvergleiche aus abhängigen Variablen generiert wurden. So ist es zwar naheliegend, dass beispielweise gut vorbereitete Führungskräfte ihr Team besser in Umbruchphasen unterstützen und Belastungen dadurch reduziert werden. Es ist jedoch auch möglich, dass im Einzelfall aufgrund suboptimaler Teamleistungen die Leistung der Führungskraft für geringfügiger gehalten wird.

Es zeigt sich jedoch bezogen auf alle in den Hypothesen verankerten Variablen, dass Korrespondenzen vorliegen, sodass davon auszugehen ist, dass hieraus fruchtbare Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung von mobiler Arbeit gezogen werden können.

5.1 Das Bedürfnis nach sozialem Anschluss - Teamqualität

34,8 % der Befragten geben an, dass ihnen der Kontakt zum Team durch die Arbeit im Homeoffice teilweise, eher oder sehr fehlt. 65,2 % empfinden die Distanz zum Team als weniger problematisch.

Der Vergleich dieser zwei Gruppen erbrachte sowohl für die Teamvariablen, als auch für die Belastungsvariablen signifikante Unterschiede. Personen, die stark an Kontakten im Team interessiert sind, berichten über Team-Einbußen und höhere Belastungen. Abbildung 13 fasst die Ergebnisse zu den Teamvariablen zusammen.

Sozial Interessierte berichten in stärkerem Maß über Nachteile bei der Zusammenarbeit und bezogen auf die Teamleistung als die Vergleichsgruppe. Dass sie zudem angeben, sie hätten weniger gute Wege im Team zur Kompensation gefunden, spricht dafür, **dass für Menschen mit starkem Interesse der persönlichen Kontakte die Nähe zu Menschen generell schlechter durch digitale Kommunikation zu ersetzen ist.**

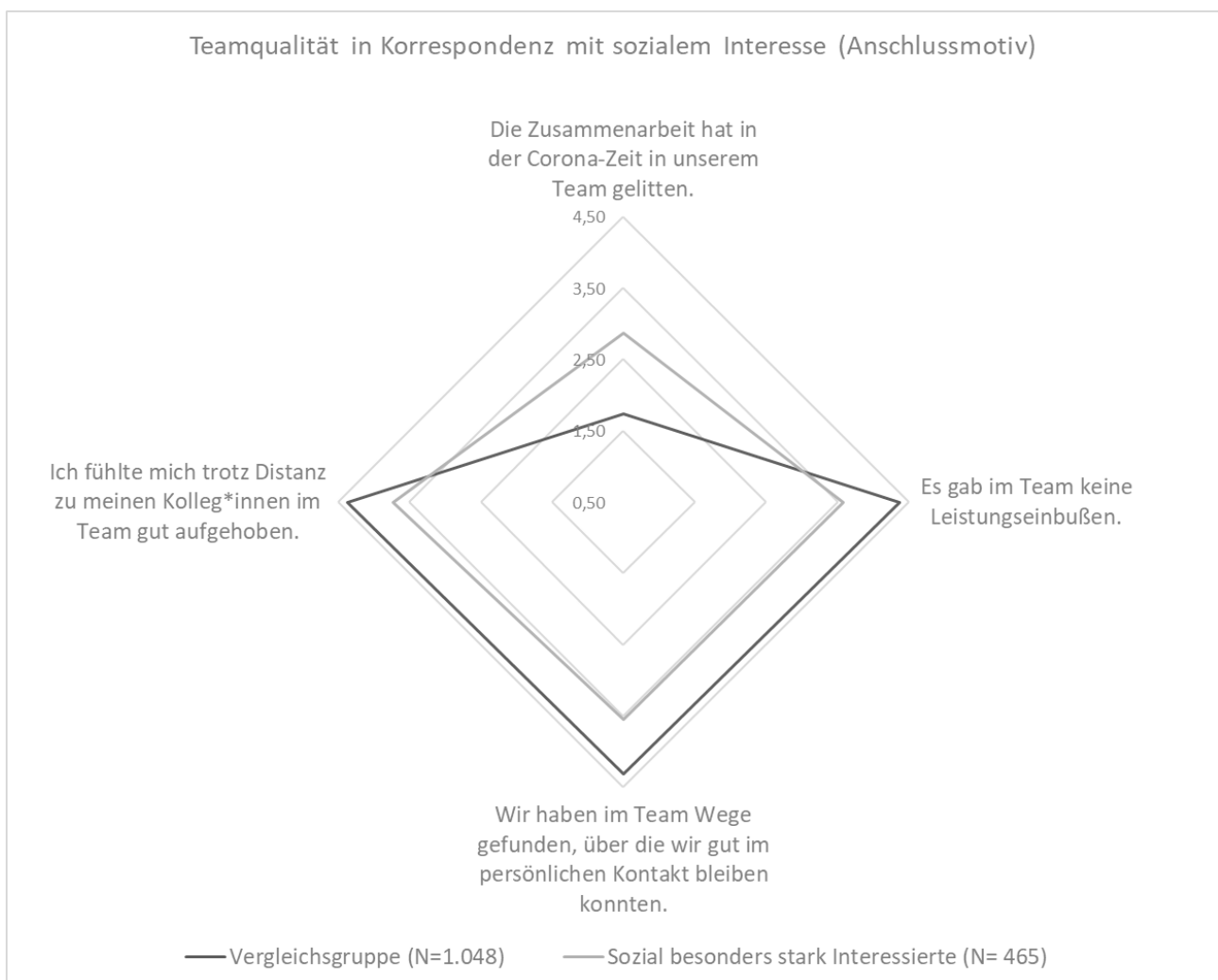


Abbildung 13: Teamqualität und soziales Interesse

5.2 Das Bedürfnis nach sozialem Anschluss - Belastungen

Das Datenmuster zu den Teamvariablen lässt sich für die Belastung durch mobiles Arbeiten replizieren (Abbildung 14).

Sozial besonders Interessierten fällt die Trennung von Beruflichem und Privatem in Relation zur Vergleichsgruppe schwerer. Sie berichten über weniger positive Auswirkungen auf das Privatleben und dauerhaft stärkere Belastungen durch mobiles Arbeiten. Der Schutz durch die Arbeit im Homeoffice wird von ihnen weniger stark gewürdigt und auch die gesundheitlichen Vorteile werden weniger stark in den Fokus genommen als von der Vergleichsgruppe.

Die Relevanz sozialer Kontakte hat demzufolge entweder Konsequenzen für das Wohlbefinden oder erhöhte Belastungen führen dazu, dass soziale Kontakte in besonderem Maße benötigt werden (Seiffge-Krenke, 1998), um diese zu reduzieren. Untersuchungen bestätigen bei einem starken Anschlussbedürfnis und gleichzeitiger Distanz zu anderen ein erhöhtes Risiko für psychische Erkrankungen (Cacioppo & Patrick, 2008, Baumeister & Leary, 1995, Eisenberger et al., 2003).

Beide Interpretationsvarianten bestätigen, wie wichtig es ist, bei der Umstellung auf mobiles Arbeiten sozialen Ressourcen besonders viel Aufmerksamkeit zu schenken.

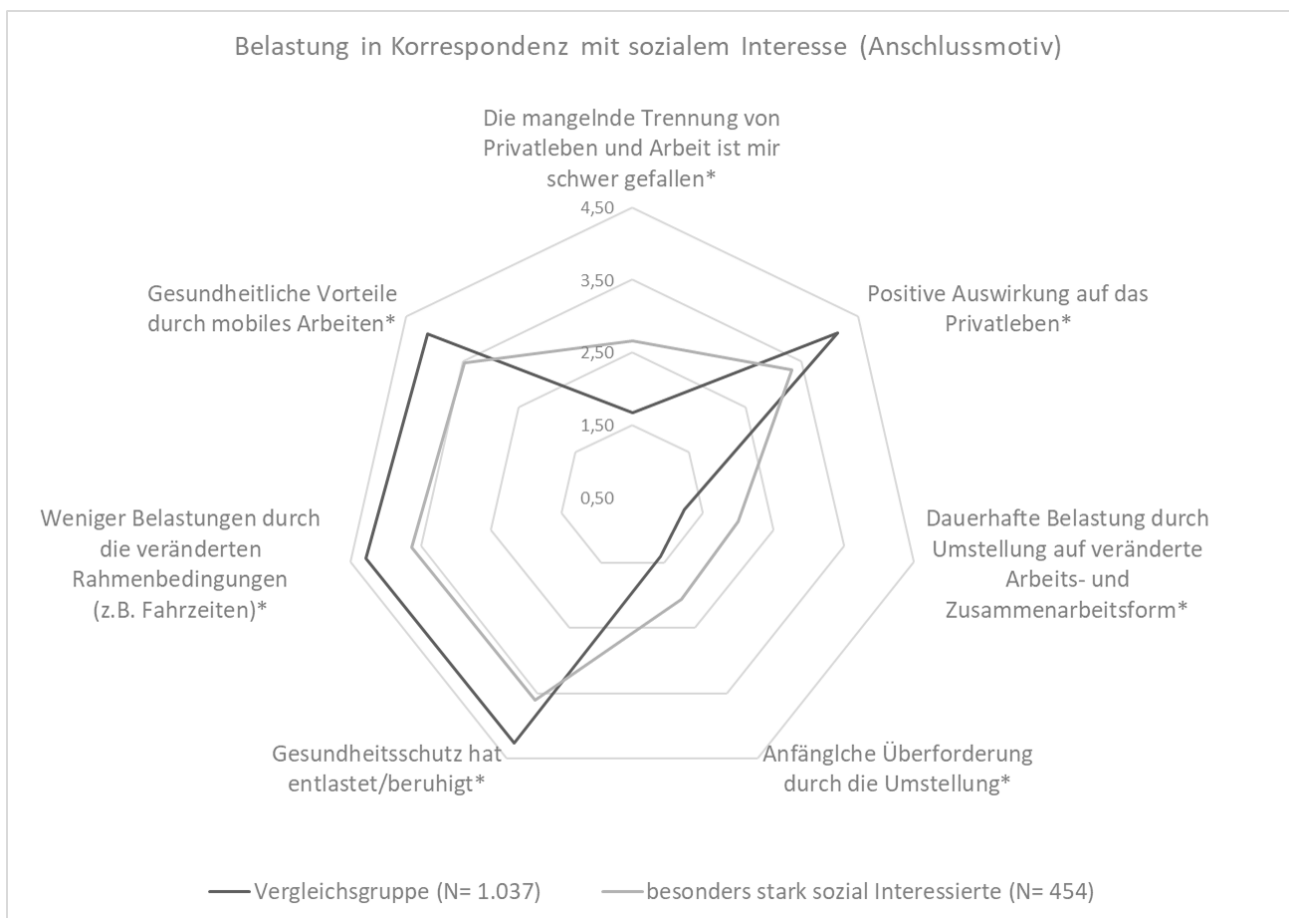


Abbildung 14: Belastung und soziales Interesse

5.3 Abgrenzung zwischen Beruflichem und Privatem - Teamqualität

Die Forschung zu Boundary-Typen zeigt: Zu den Segmentierenden gehören die Personen, die von einer klaren Trennung zwischen Beruflichem und Privatem profitieren. Sie sind dann leistungsfähig, wenn sie z. B. am dienstlichen Arbeitsplatz nicht durch private Reize oder Verpflichtungen abgelenkt werden. Eine langfristige Belastung kann für Segmentierende umgekehrt dadurch ausgelöst werden, weil im häuslichen Umfeld dienstliche Belange einen hohen Aufforderungscharakter haben, sodass es zu keiner adäquaten Abgrenzung kommen kann. Im dienstlichen Kontext werden Tagestaktungen stark durch Rituale (z. B. kurze gemeinsame Pausen und Regelaktivitäten) bestimmt. Integrierende können sich unabhängig von äußeren Reizen konzentrieren und auch konsequent Abgrenzungen vor-

nehmen. Die Leistungsfähigkeit an sich ist unabhängig von dieser Grundorientierung (Kreiner et al., 2009). Wichtig ist, dass Beschäftigte die Rahmenbedingungen vorfinden, die zu ihrer Stärke passen und dass bei der Ausgestaltung von mobiler Arbeit auf eine möglichst optimale Umgebungsgestaltung, Begleitung oder Struktur gebende Rituale und Routinen geachtet wird und Führungskräfte Entgrenzungsrisiken im Homeoffice wahr- und ernst nehmen (BAUA, 2019, Beermann et al. 2018). Abbildung 15 zeigt: **Beschäftigten, denen die Abgrenzung von Privatem und Beruflichem gut gelingt, fehlt der Kontakt zum Team weniger als denjenigen, denen diese Abgrenzung schwerer fällt.**

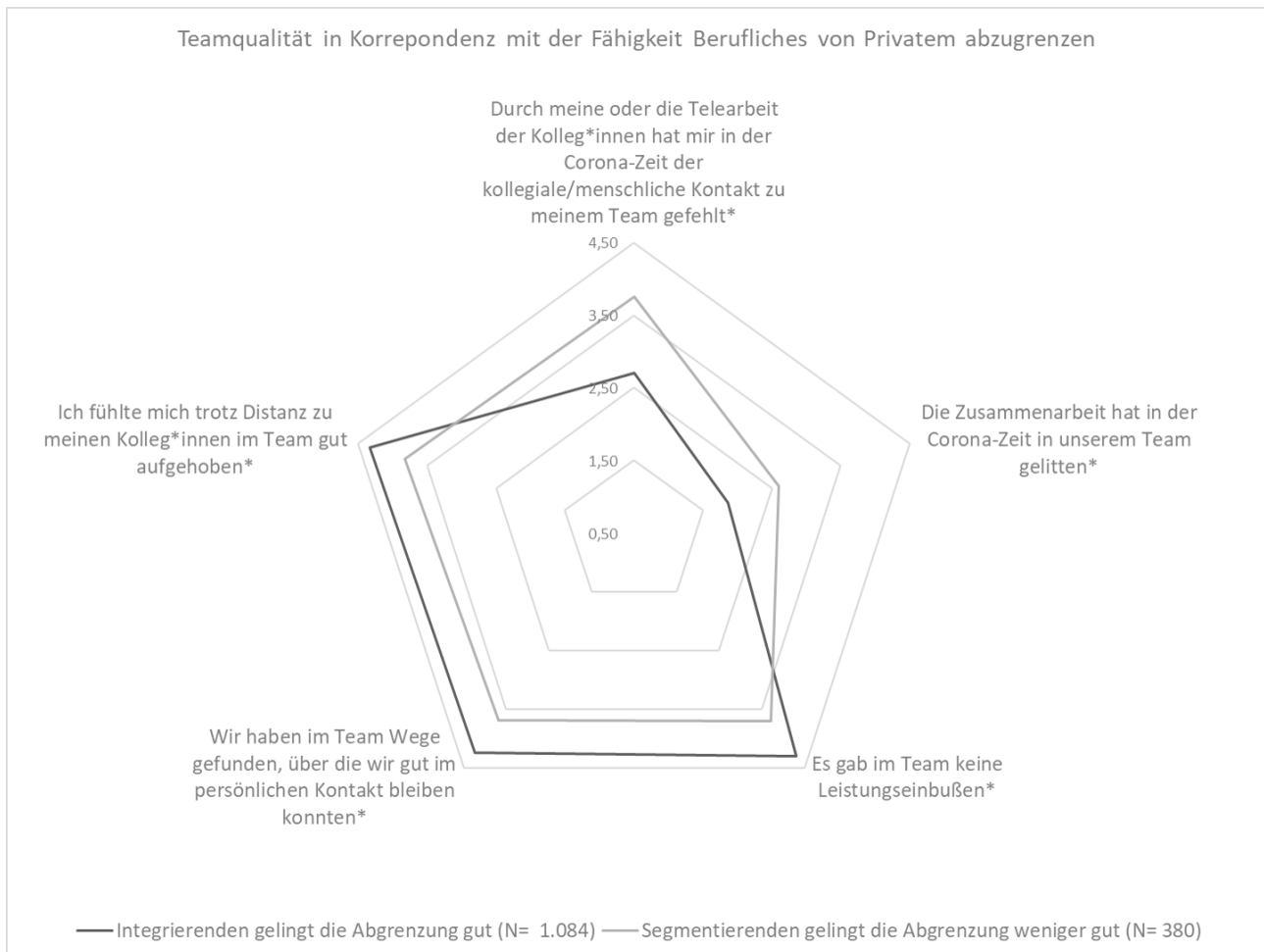


Abbildung 15: Teamqualität und Abgrenzungsfähigkeit

5.4 Abgrenzung zwischen Beruflichem und Privatem - Belastung

Können Abgrenzungsbedürfnisse nicht erfüllt werden, fällt auch das Belastungsniveau höher aus. Die Variable mit dem größten Unterschied zwischen Segregierenden und Integrierenden betrifft die Beanspruchung durch Doppelbelastung, was dafür spricht, dass bei dem Item nicht nur die persönliche Abgrenzungstendenz, sondern auch konkret fehlende Abgrenzungsmöglichkeiten eine Rolle spielen.

Beschäftigte, die Abgrenzungsschwierigkeiten haben, leiden stärker unter der Doppelbelastung im häuslichen Umfeld. Segmentierende sind darüber hinaus deutlich stärker dauerhaft belastet als Integrierende, was wiederum dafür spricht, dass eine gute Abgrenzungs-

fähigkeit ein protektiver Faktor für Belastungen im Home-office darstellt. Allgemeine Einschätzungen zur Gesundheit und zum Gesundheitsschutz unterscheiden sich zwischen den beiden Untergruppen ebenfalls signifikant ($p < .05$), die konkreten Überforderungen, die umstellungsbedingt sind, weisen jedoch noch ein deutlicheres Muster auf (Abbildung 16).

Das spricht dafür, dass Befragte, die leicht eine Grenzen zwischen Privaten und Beruflichen ziehen können, bei der Umstellung auf veränderte Arbeitsweisen schneller eine Balance erzielen als diejenigen, deren Grenzkongruenz geringfügig ausfällt.

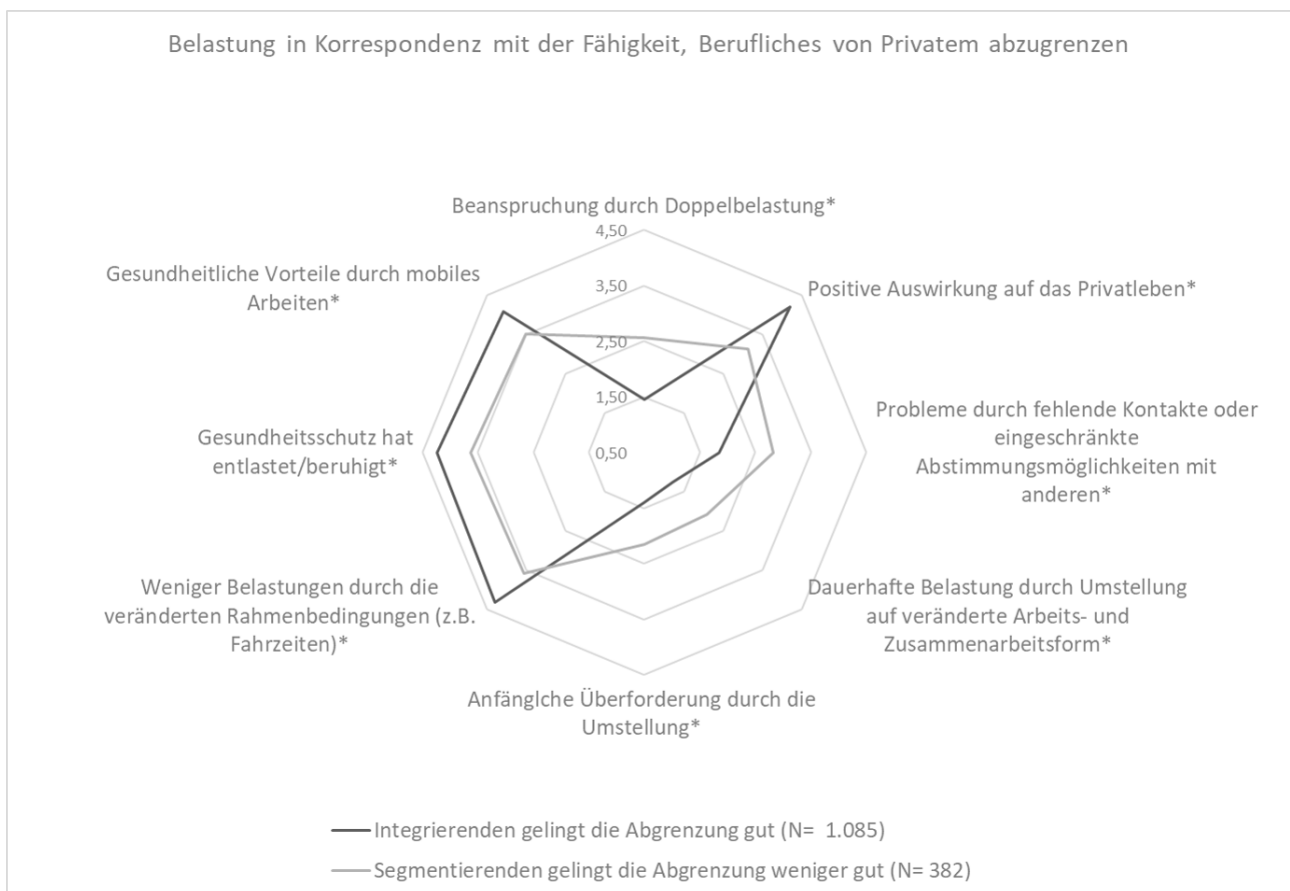


Abbildung 16: Belastung und Abgrenzungsfähigkeit

5.5 Digitaler Kompetenzzuwachs - Teamqualität

Zu den relevanten Faktoren in Veränderungsprozessen oder Krisen gehören die vorhandenen persönlichen Ressourcen sowie die Fähigkeit, diese schnell anzureichern (Welzer, 1993, von Felden, 2015).

Abbildung 17 bestätigt, dass der Zuwachs an digitalen Fähigkeiten mit einer positiven Teamqualität korrespondiert. Zwar fallen die Unterschiede zwischen den beiden Untergruppen weniger deutlich aus, als bei den anderen Gruppenvergleichen in diesem Kapitel, aber sie sind durchgehend statistisch signifikant ($p < .05$).

Befragte, die über einen persönlichen Fortschritt bezogen auf digitale Fähigkeiten berichten, fehlt

der persönliche Kontakt zum Team weniger. Sie finden eher geeignete Wege, um im Kontakt zu bleiben und fühlen sich stärker im Team aufgehoben als Personen ohne oder mit wenigen Zuwächsen. Das mag daran liegen, dass der versierte Umgang mit digitalen Tools oder Kommunikationsmethoden (z. B. Adobe Connect, Join oder Zoom) Kontakte und Informationsaustausch befördern. Ganz sicher trägt jedoch auch ein guter Teamzusammenhang dazu bei, dass sich digitale Fähigkeiten durch Zusammenarbeit und Teamsupport im Prozess besonders gut gemeinsam erweitern lassen.

Wenn Beschäftigte persönliche Ressourcen anreichern können, wird das Risiko geschmälert, die Umstellung nicht angemessen zu bewältigen.

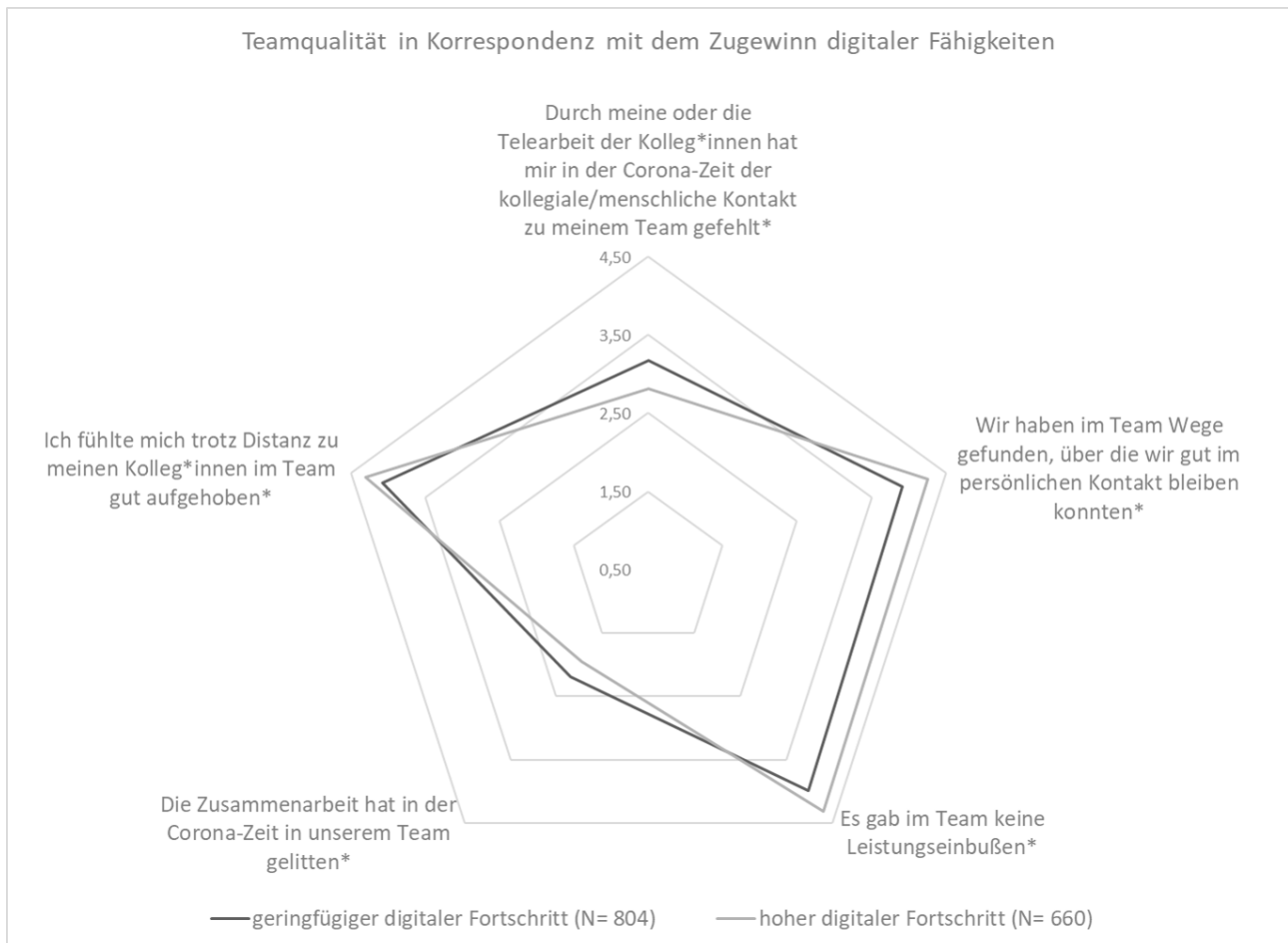


Abbildung 17: Teamqualität und der Zugewinn digitaler Fähigkeiten

5.6 Digitaler Kompetenzzuwachs - Belastung

Neu erworbene digitale Fähigkeiten mildern die wahrgenommenen Belastungen während der Covid-19 Pandemie. Werden entsprechende Ressourcen erweitert, wird der positive Effekt mobiler Arbeit auf das Privatleben stärker bestätigt. Allgemeine gesundheitliche Vorteile und der Gesundheitsschutz werden umfangreicher gewürdigt.

Die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen fallen bei den sozialen Belastungen (Probleme durch fehlende Kontakte) geringfügiger, wenn auch statistisch signifikant

($p < .05$) aus. Auch für Belastungen, die sich aus dem Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben ergeben, scheint die digitale Fähigkeit nicht so relevant zu sein wie dies bei anderen Gruppenvergleichen in diesem Kapitel der Fall ist.

Es ist davon auszugehen, dass die persönliche Ressource „digitale Fähigkeit“ eher mit einem unspezifischen Belastungsempfinden als mit der Reduktion Belastungseinflüssen, die sich aus der Balancierung von privatem und Beruflichem ergeben, korrespondieren.

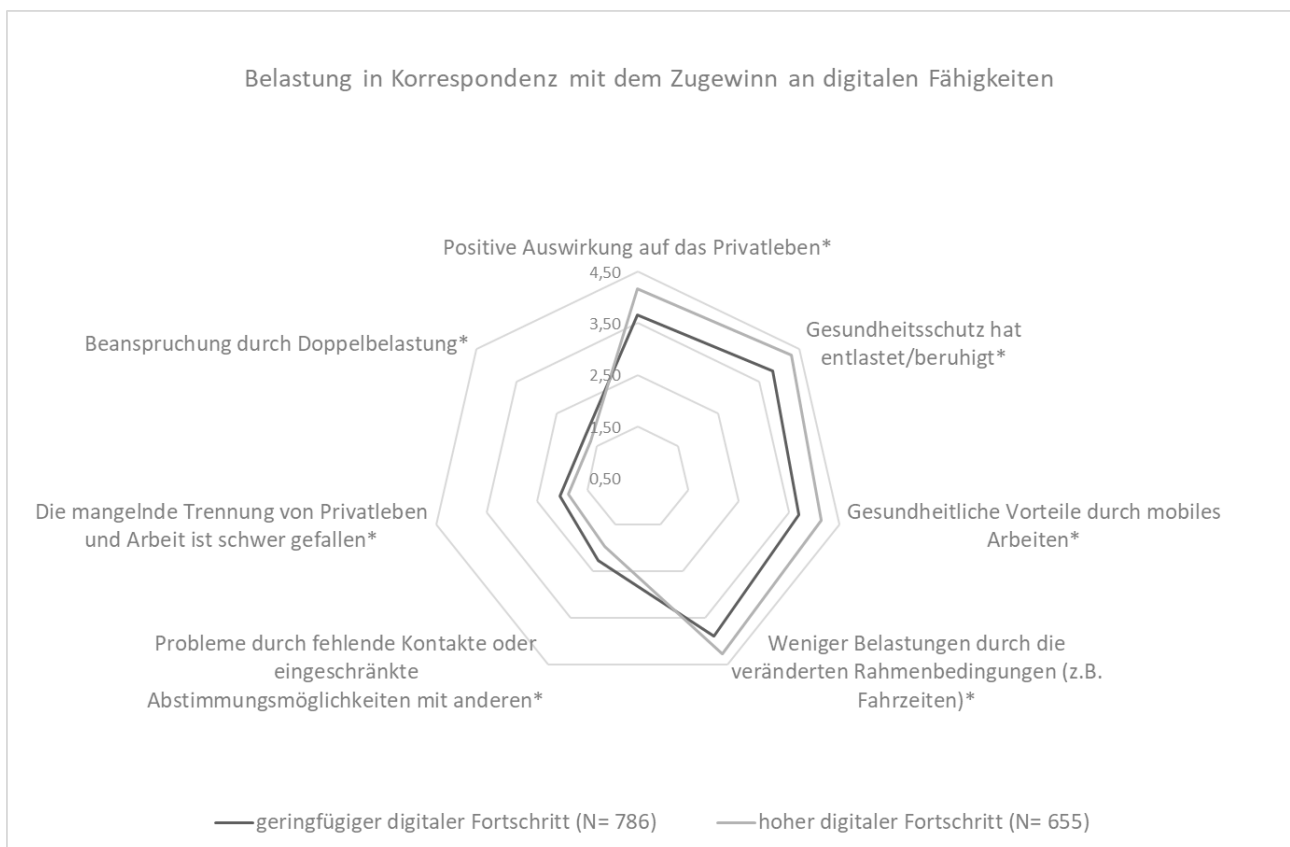


Abbildung 18: Belastung und der Zugewinn digitaler Fähigkeiten

5.7 Positives Resümee - Teamqualität

Verschiedene Variablen tragen dazu bei, dass veränderte Arbeits- und Lebensbedingungen angenommen und akzeptiert werden. Hierzu gehören soziale, persönliche aber auch strukturelle Ressourcen ebenso wie eine optimistische Grundorientierung. Im Rahmen der vorliegenden Befragung konnte auf die systematische Betrachtung und das Zusammenspiel zwischen inneren Einstellungen/ Zuständen nicht im Einzelnen eingegangen werden. Es zeigt sich jedoch, dass sich Personen dahingehend unterscheiden, inwiefern sie die Gesamtsituation eher mit einem positiven Resümee für das Privatleben verbinden oder nicht.

Ein solches positives Resümee kann als protektiver Resilienzfaktor angesehen werden (Gabriel, 2011, Fergus & Zimmerman, 2005).

Personen, die im Kontext der Untersuchung ein positives Resümee ziehen, haben entweder tatsächlich positive Effekte durch mobiles Arbeiten erzielt und/oder sie verfügen tendenziell eher über eine Art realistischen Optimismus gegenüber den neuen Arbeitsbedingungen.

Für eine Interpretation in Richtung des ersten vermuteten Zusammenhangs würde sprechen, wenn Personen mit nachweislich hoher Doppelbelastung zu Hause (z. B. durch Kinderbetreuung oder Pflegeverantwortung) zu einer insgesamt eher gemäßigten Nutzen-Einschätzung kämen. Die konkrete familiäre Doppelbelastung hat jedoch keinen Einfluss auf das positive Resümee. Hinsichtlich der Variablen „Auf mein Privatleben hat sich die veränderte Form der

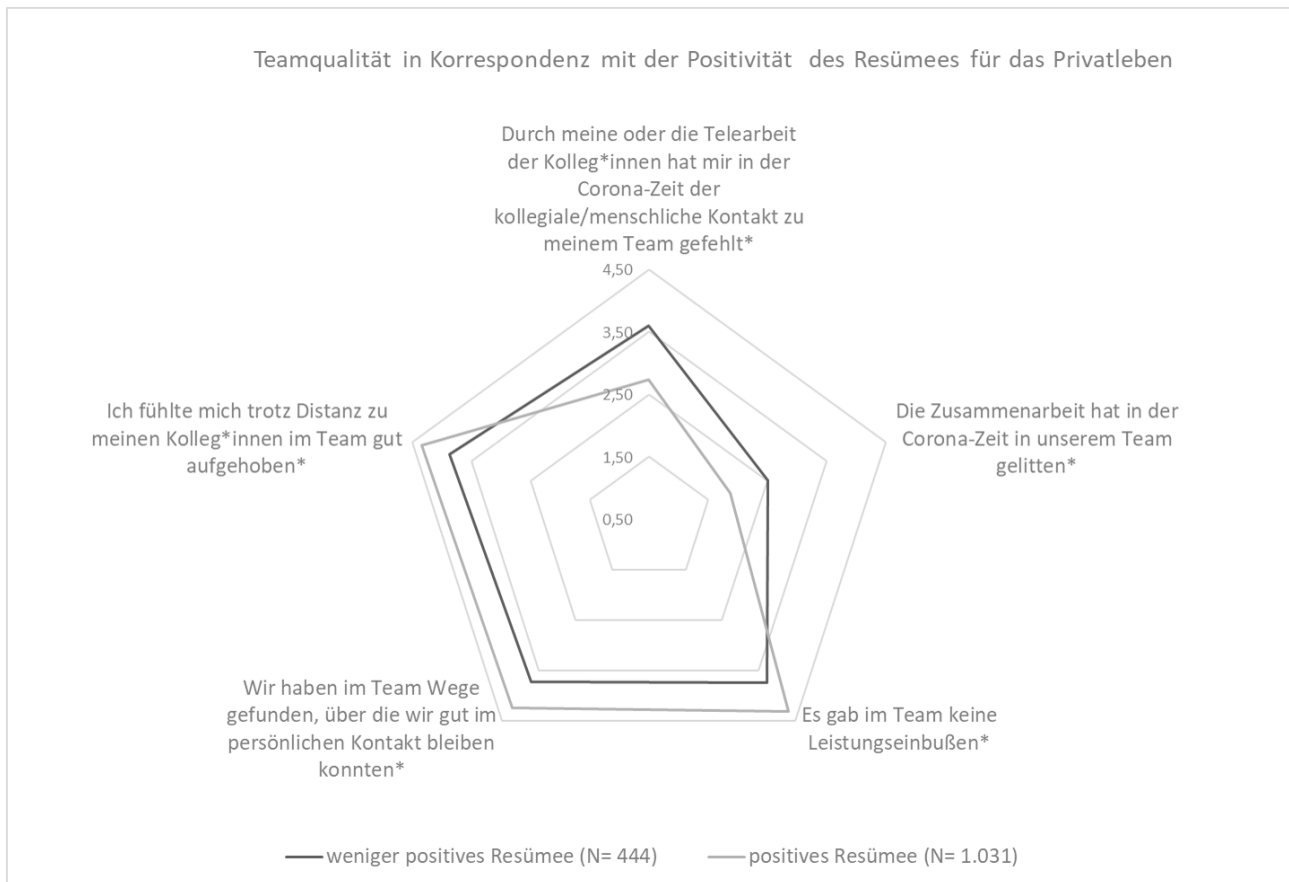


Abbildung 19: Teamqualität und die Positivität des Resümees

Zusammenarbeit positiv ausgewirkt“ zeigen sich z. B. keine Mittelwertunterschiede zwischen Eltern und Nicht-Eltern oder Menschen mit oder ohne Pflegeverantwortung ($p > .10$).

Demografische und funktionsbezogene Merkmale scheinen die Positivität des Resümees jedoch zu beeinflussen: Ältere (über 51-Jährige, $MW = 3,75$) unterscheiden sich diesbezüglich von Jüngeren (MW in den Altersgruppen zwischen 3,88 und 4,09) und Beschäftigte ohne Führungsverantwortung ($MW = 3,95$) von Beschäftigten mit Führungsverantwortung in der LG 2.2 ($MW = 3,65$). Nahliegend ist, dass bei Älteren die Umstellung auf mobiles Arbeiten aufgrund bisheriger Gewohnheiten mit größeren Hürden

verbunden ist und Führungskräfte der Laufbahngruppe 2.2 - die zu der Personengruppe gehören, die erstens durchschnittlich älter ist und zweitens vor der Corona-Zeit geringfügiger mobil arbeitete als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung - vorübergehend eine größere Verantwortungslast als ihre Mitarbeitenden spüren. Folglich dürfte das Privatleben stärker beansprucht werden.

Befragte mit einem positiven Resümee zeigen sich hinsichtlich der Teamqualität bezogen auf alle Variablen optimistischer als diejenigen, deren Resümee verhaltener ausfällt (Abbildung 19). Sie fühlen sich in ihrem Team wohler, von Kolleg*innen getragen und halten das Team auch für leistungsfähiger.

5.8 Positives Resümee - Belastung

Bei der Einschätzung der Belastung zeigt sich, dass ein positives Resümee am stärksten mit dem Wegfall beeinträchtigender Rahmenbedingungen korrespondiert (Abbildung 20). In den freien Antworten am Ende des Erhebungsinstrumentes wurden dazu erläuternde Aussagen von Befragten formuliert. Es wird hervorgehoben, dass durch den Wegfall langer Anfahrten freie Zeitfenster entstehen, die für die Familie, Gesundheitsfürsorge (Sport) oder private Aktivitäten genutzt werden. Durch das entzerrte Zeitkorsett entstehen also gesundheitsdienliche Optionen, die sich positiv auf das Wohlbefinden auswirken und von dem das Privatleben profitiert.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Aussage zu den Rahmenbedingungen diejenige ist, die die größten Unterschiede zwischen Befragten mit einem positiven ($MW = 4,45$) und einem weniger positivem Resümee ($MW = 3,29$) produziert. **Für Befragte mit einem positivem Resümee konnten durch mobiles Arbeiten Belastungen durch schlechte Rahmenbedingungen reduziert werden.**

Gelingt die Trennung zwischen Privatem und Beruflichem, fällt das Resümee ebenfalls positiver aus. Ein positives Resümee korrespondiert darüber hinaus mit der Wahrnehmung gesundheitlicher Vorteile und geringfügiger wahrgenommener Doppelbelastung.

Insgesamt zeigen Personen, die ein positives Resümee ziehen, ein deutlich geringeres Belastungsniveau als diejenigen, die Auswirkungen auf das Privatleben stärker beklagen. Dabei scheinen die objektiven Belastungsfaktoren (wie z. B. Kinderbetreuung) weniger relevant zu sein als die subjektiven Interpretationen und die Aspekte, die durch den Wegfall bisheriger Belastungsfaktoren begünstigt werden.

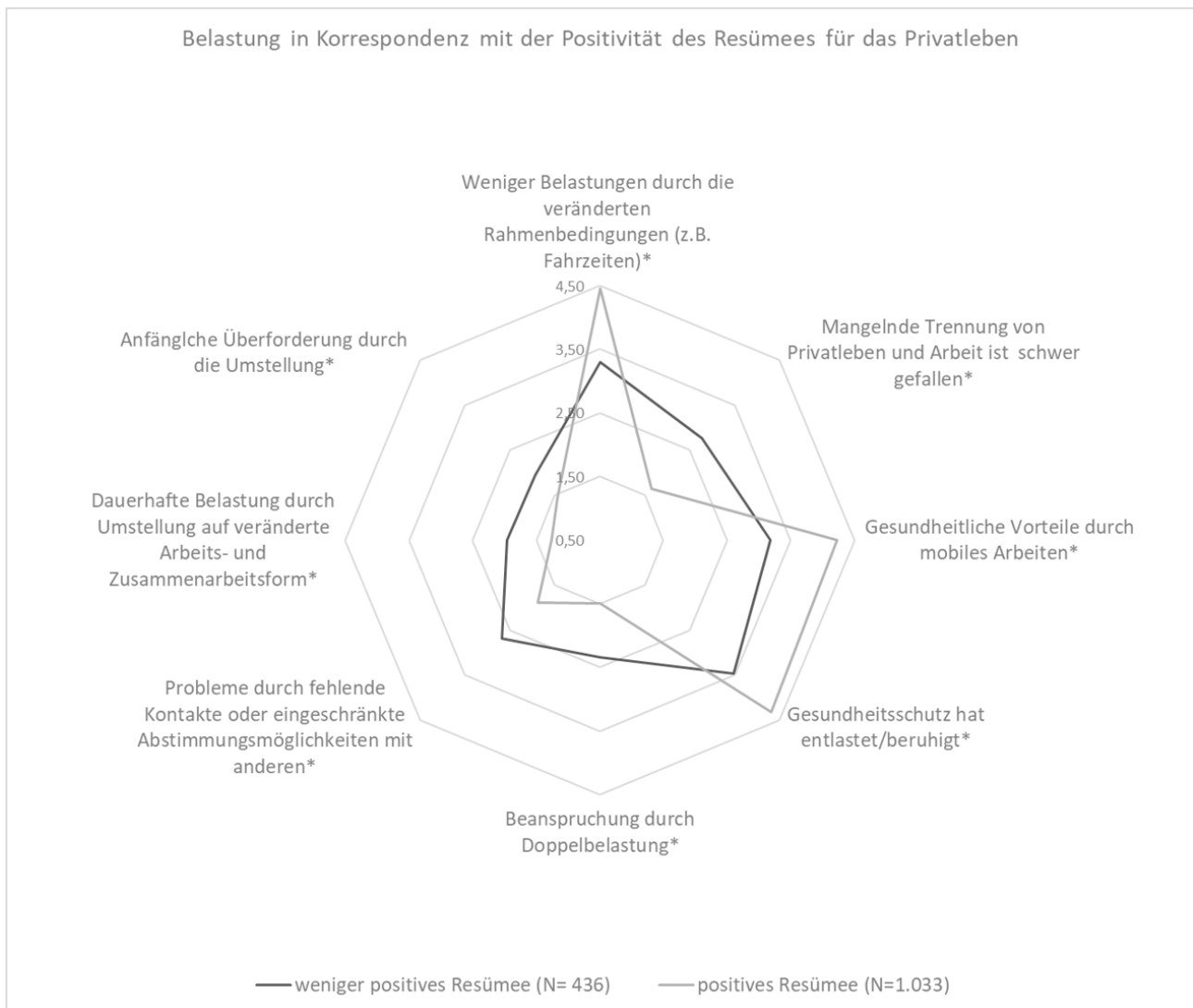


Abbildung 20: Belastung und Positivität des Resümees

5.9 Digitale Führungskompetenz - Teamqualität

Mobiles Arbeiten stellt an Führungskräfte besondere Herausforderungen. Mit der Verantwortungsverlagerung auf Mitarbeitende kommt es zu einem Anstieg an Eigenverantwortung, jedoch auch zu einem erhöhten Risiko, dass Mitarbeitende in der häuslichen Umgebung stärker dysfunktionalen Rahmenbedingungen ausgesetzt sind, die zu Leistungs-, Motivations- und gesundheitlichen Einbußen führen können (Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomie, Störungspotenzial, mangelnde Feedbackmöglichkeiten). Gegenüber dem klassischen Führungsverständnis, das innerhalb der öffentlichen Verwaltung stark hierarchischen Prinzipien folgt, erfordert digitale Führung eine intensivere Orientierung an Mitarbeiter*innenbedürfnissen und eine stärker dezentrale Steuerung (Eckert, 2020a, Hoch & Kozlowski, 2014).

Dass digitale Führungskompetenz sich als Schlüsselfaktor für Teamvariablen und Belastung erweist, wird durch die ermittelten Datenmuster bestätigt.

Die Stichprobe wurde in zwei Teile geteilt. In der Teilgruppe „geringfügige digitale Fähigkeiten“ befinden sich alle Befragten, die über Führungskräfte aussagen, dass sie auf die Herausforderungen durch Telearbeit/mobiles Arbeiten eher nicht oder gar nicht vorbereitet sind (N= 367). In der zweiten Teilgruppe befinden sich diejenigen Befragten, die eher oder vollkommen bestätigen, dass Führungskräfte gut vorbereitet sind (N= 550). „Teils/teils“ Angaben wurden bei dieser Auswertung nicht berücksichtigt. Es handelt sich also im Folgenden um einen Extremgruppenvergleich.

Es zeigt sich, dass digitale Führungskompetenz sich positiv auf alle Teamvariablen auswirkt: Die Zusammenarbeit leidet weniger als unter geringfügiger digitaler Führungskompetenz, das Team findet auf Distanz angemessene Wege zur Kontaktpflege und auch die Teamleistung wird höher eingeschätzt (Abbildung 21).

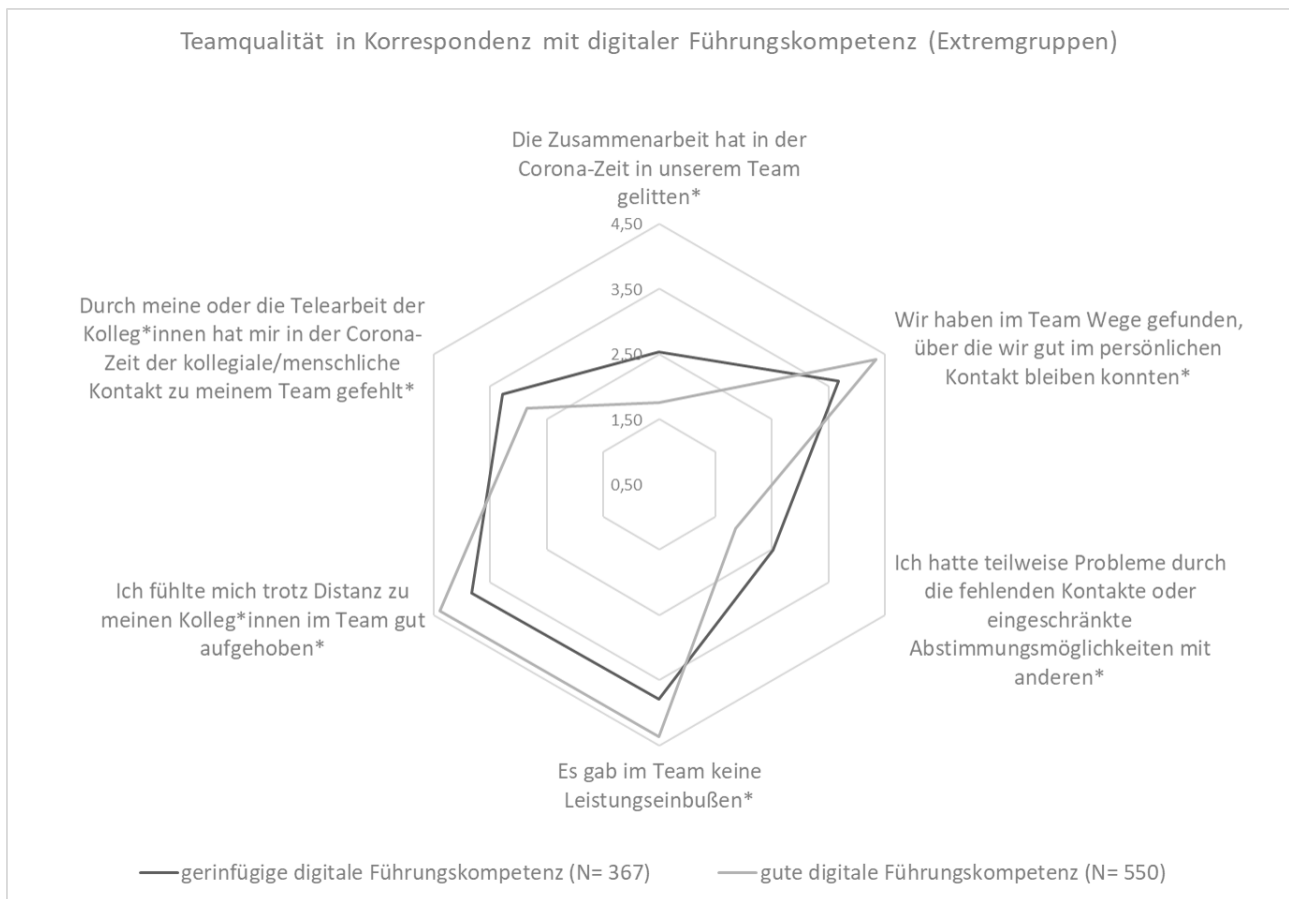


Abbildung 21: Teamqualität und digitale Führungskompetenz

5.10 Digitale Führungskompetenz - Belastung

Auch hinsichtlich der wahrgenommenen Belastung bestätigen sich die positiven Effekte digitaler Führungskompetenz. Insbesondere zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Teilgruppen, welche sich auf das Austarieren der sozialen Prozesse und bei der Balancierung beruflicher und privater Anforderungen ergeben - diese befinden sich auf der rechten Seite des Netzdiagramms (Abbildung 22).

Zu beachten ist: Gute digitale Führung korrespondiert in der Stichprobe mit guter Einübung. Behörden, die in einem größeren Umfang und bereits seit vielen Jahren eine flexible Handhabung mobilen Arbeitens praktizieren, haben mit höherer Wahrscheinlichkeit Führungskräfte und Mitarbeiter*innen, die bereits versiert mit mobiler Arbeit umgehen. Sie verfügen über Führungskräfte, die zudem selbst in größerem Umfang mobil arbeiten. Das bedeutet, dass im Falle vorliegender digitaler Führungskompetenz i. d. R. auf eine gut etablierte, von wenig Misstrauen ge-

tragene Zusammenarbeit und ein mit mobiler Arbeit gut verträgliches Arbeitsklima zurückgegriffen werden kann.

Wird das System jedoch in Zeiten abrupter Veränderung durch Führungskräfte gesteuert, die noch stark auf klassische Führungsprinzipien mit hohen, präsenzbetonten Kontrollanteilen setzen, werden Diskrepanzen zu den situativen Krisenanforderungen besonders sichtbar (Wesche et al., 2015). Die Balancierung auftretender Belastung wird in Umbruchzeiten dann zunächst oft einseitig auf die Schultern von Mitarbeitenden gelegt, während Führungskräfte sich parallel step by step an geänderte Herausforderungen anpassen müssen.

Aus der Dynamik erklärt sich der positive Wert bereits vorhandener, digitaler Führungskompetenzen und unterstützenden Supports (z. B. Information und Fortbildung). Beide Faktoren erlauben nicht nur, technischen, sozialen und strukturellen Herausforderungen professionell zu begegnen, sondern auch, in unsicheren Zeiten Orientierung zu geben, die Bedürfnisse der Beschäftigten zu antizipieren und diese bei der Steuerung von Prozessen zu berücksichtigen.

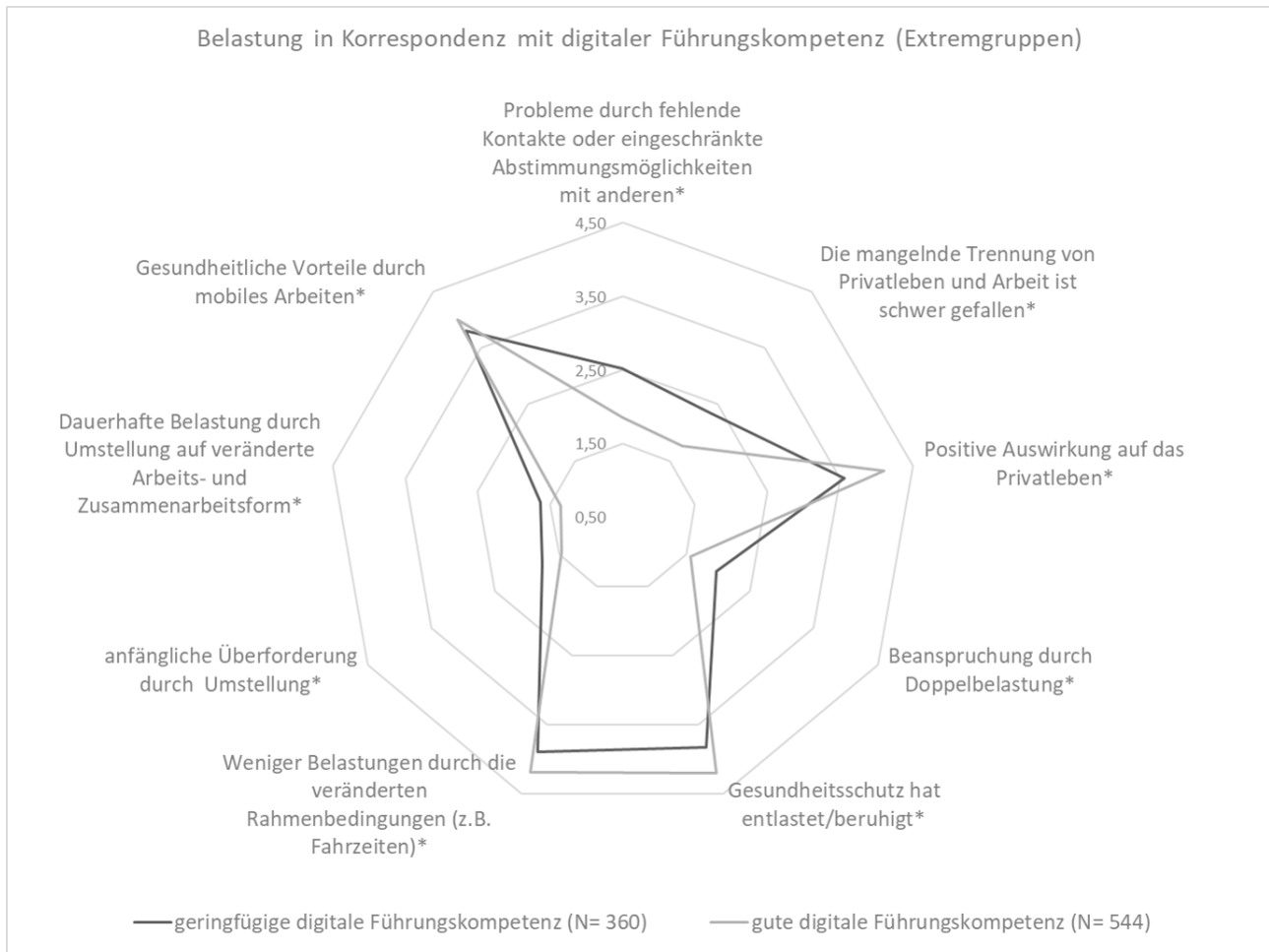


Abbildung 22: Belastung und digitale Führungskompetenz

Zusammenfassung

Alle fünf Hypothesen konnten bestätigt werden. Die Teamqualität ist besser und das Belastungsniveau niedriger, wenn auf Seiten der Beschäftigten das soziale Interesse (Anschlussbedürfnis) nicht übermäßig vorhanden ist, die Grenzziehung zwischen Beruflichem und Privatem gelingt, sich im Prozess persönliche Ressourcen in Form von digitalen Fähigkeiten anreichern lassen, hinsichtlich des Privatlebens ein positives Resümee als protektive Kraft gezogen werden kann und Führungskräfte über digitale Führungskompetenz verfügen.

Aus diesen Erkenntnissen leiten sich zugleich mögliche Ansatzpunkte für unterstützende Maßnahmen ab. In Transitionen ist es besonders wichtig zu differenzieren. Das heißt, auf die Bedürfnisse und Kompetenzen Einzelner und die organisationsspezifischen, strukturellen Rahmenbedingungen ist besonderes Augenmerk zu lenken. Führungskräfte und das vorherrschende Akzeptanzklima in der Organisation spielen offensichtlich eine Schlüsselrolle.

Vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen während der Corona-Zeit hat sich die Akzeptanz gegenüber mobiler Arbeit durch „Tun“ steigern lassen. In Behörden mit einer modernen Dienstvereinbarung wird Akzeptanzsteigerung jedoch stärker (MW= 4,31) bestätigt als in Behörden mit einer eher klassischen Ausrichtung (MW= 3,55, $p < .01$). Daraus folgt, dass die einfache Einübung nicht reicht. Flankierende Maßnahmen, die an den Kompetenz- und Vereinbarkeitsfaktoren ansetzen, sind gerade in Behörden notwendig, die noch wenig Erfahrungen mit einer umfangreichen Flexibilisierung vorweisen können.

Beschäftigte, die an klassischen Arbeitsformen und Teamarbeit hängen, benötigen eine andere Unterstützung als diejenigen, für die Zusammenarbeit auf Distanz mit geringfügigen sozialen Verlusten assoziiert ist. Es geht darum, z. B. für sozial besonders Interessierte auch unter veränderten Arbeitsbedingungen soziale Verbindlichkeit sicherzustellen und geeignete Kompensationsmöglichkeiten - z. B. durch moder-

ne, digital unterstützte, formale und informelle Teamroutinen zu festigen oder Arbeitsinseln mit erhöhter Teamstabilität - anzubieten. All das macht die strategische und operative Steuerung in Behörden komplexer und fordert Führungskräfte in besonderem Maße heraus.

In diesem Zusammenhang sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Stichprobe der vorliegenden Befragung eine für mobile Arbeit aufgeschlossene Zielgruppe repräsentiert. Es ist davon auszugehen, dass sich die Brisanz mancher der hier präsentierten Zusammenhänge bei einer

skeptischen oder weniger digital kompetenten Klientel verschärft zeigen würde. Bei unterdurchschnittlicher digitaler Kompetenz oder bei Vorliegen eines eher klassischen Verständnisses von Zusammenarbeit, welches stark an Präsenzkontakte gebunden ist, ist davon auszugehen, dass sich Belastungen durch Umstellung verstärken und die Teambindung intensiver als im hier dokumentierten Maß in Mitleidenschaft gezogen wird.

5.11 Die Rolle der Dienstvereinbarung

Dienstvereinbarungen zu Tele- und mobiler Arbeit definieren den institutionellen Spielraum für flexibles Arbeiten. Zuweilen leisten sie nicht mehr das, was dem Entwicklungsstand im privaten Sektor entspricht und frustrieren Beschäftigte, die in vergleichbaren Arbeitskontexten weitreichendere Freiheiten beobachten. Zuweilen haben Dienstvereinbarungen den Charakter gut gemeinter, innovativer Vorhaben, ohne dass innerbetrieblich das Klima bereits als Basis für eine reibungslose Ausgestaltung reif wäre. In solchen Fällen ist das Commitment der Treiber oft ambitionierter als die organisationskulturelle Basis

Wieder andere Dienstvereinbarungen sind logische Weiterentwicklungen bereits etablierter behördlicher Arbeitsgewohnheiten, deren Fundament auf langjähriger Erfahrung und etablierten Strukturen fußt. Immer dann, wenn Dienstvereinbarungen über gelebte Wirklichkeit hinausgehen, muss mit anfänglichen Anpassungsproblemen, zuweilen auch mit Widerstand gerechnet werden. In solchen Fällen ist ein bewusstes Veränderungsmanagement geboten.

Im ersten Teilprojekt zur mobilen Arbeit (Eckert, 2020b) konnten die Dienstvereinbarungen verschiedener Landesbehörden untersucht werden. Die Grundorientierung unterscheidet sich zum Teil erheblich. Manche Dienstvereinbarungen realisieren überwiegend klassische Telearbeit für

ausgewählte Zielgruppen, deren Berechtigung befristet ist und zentral von den Personalabteilungen überprüft wird. Andere praktizieren eine ausgesprochen flexible Lösung, bei der aufwändige Antrags- und Überprüfungsverfahren entfallen. Stattdessen entscheiden direkte Vorgesetzte niedrigschwellig und zeitnah. Die an Teilprojekt 2 beteiligten Behörden konnten in zwei Kategorien unterteilt werden. Eine Untergruppe verwirklicht überwiegend klassische Telearbeit, die andere verfährt eher flexibel. Die unabhängige Variable wird als „hohe vs. niedrige Modernität der Dienstvereinbarung“ operationalisiert.

Hypothese 1: Befragte aus Behörden mit flexibler Orientierung berichten über weniger Einbußen durch die Umstellung auf intensives mobiles Arbeiten während der Corona-Zeit als Beschäftigte, die in Behörden mit einer eher klassisch ausgerichteten Dienstvereinbarung arbeiten. Der Grund ist weniger das persönliche Commitment für flexibles Arbeiten, sondern bei flexibler Ausrichtung bereits existierende Erfahrung und Fähigkeiten.

Die wahrgenommene Belastung sollte jedoch weitgehend von der Modernität der Dienstvereinbarung unabhängig sein, da sich diese aus der realen Beanspruchung während des Lockdowns als aus den formalen Vorgaben ergibt, die vor der Pandemie angewendet wurden.

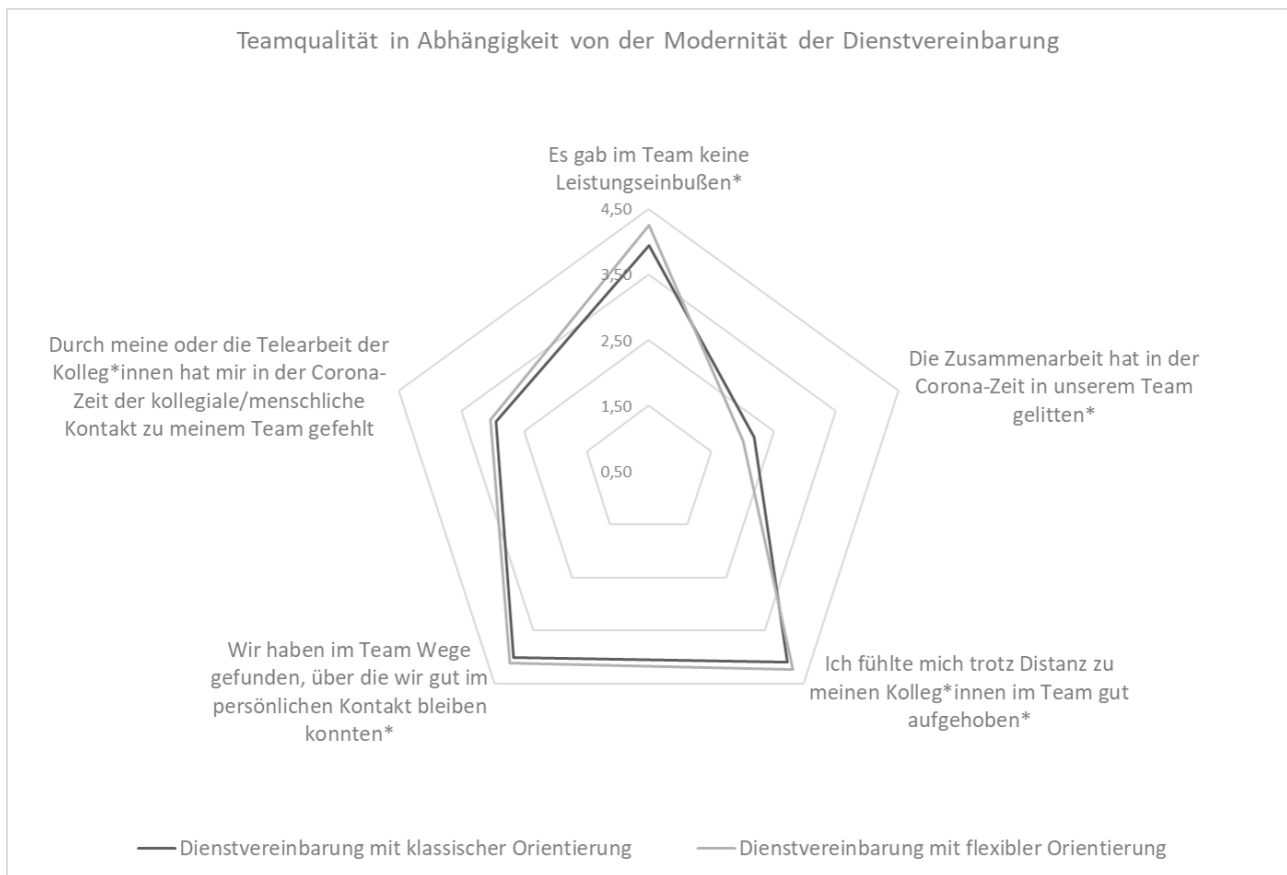


Abbildung 23: Teamqualität in Abhängigkeit von der Modernität der Dienstvereinbarung

Hypothese 2: Enthalten Dienstvereinbarungen flexible Regelungen für mobiles Arbeiten, hat dies Auswirkungen auf die Akzeptanz/Commitment. Die digitalen Fähigkeiten von Führungskräften werden höher und die Dienstvereinbarungen werden als fortschrittlicher eingeschätzt als in Behörden mit einer klassischen Ausrichtung.

Ergebnisse

Die Mittelwertunterschiede zwischen den Teilgruppen mit einer niedrigen vs. hohen Modernität der Dienstvereinbarung (Abbildung 23) sind gering und bis auf die Variable „Durch meine oder die Telearbeit/mobile Arbeit der Kolleg*innen hat mir der kollegiale/menschliche Kontakt zu meinem Team gefehlt ($p > .10$) statistisch signifikant ($p < .05$). Das heißt, Beschäftigte, deren Behörde Dienstvereinbarung flexibel ausgestaltet, beurteilen die Teamqualität leicht positiver.

Hinsichtlich der Belastungseinschätzungen sind bis auf eine Ausnahme keine signifikanten Unterschiede nachzuweisen. Einzig beim Statement, „Ich hatte durch meine oder die Telearbeit/mobile Arbeit von anderen gesundheitliche

Vorteile“ unterscheiden sich Beschäftigte aus Behörden mit einer klassisch ausgerichteten Dienstvereinbarung ($MW = 4,0$) von der moderneren Teilgruppe ($MW = 3,85$, $p < .05$). Der gesundheitliche Nutzen wird von denjenigen stärker gewürdigt, in deren Behörde vor der Pandemie klassisch verfahren wurde. Da das gesundheitliche Risiko objektiv der Grund für eine Ausweitung mobiler Arbeit ist, ist die Schlussfolgerung plausibel.

Dass die Fortschrittlichkeit der Dienstvereinbarung mit moderner Ausrichtung höher bewertet wird ($MW = 4,1$) als bei der weniger modernen Ausrichtung ($M = 2,83$, $p < .001$) ist eine Art Manipulationscheck, der die Validität der Gruppenaufteilung unterstreicht. Auch dass die digitale Führungskompetenz einen höheren Wert bei moderner Ausrichtung erzielt ($MW = 3,38$) als bei weniger moderner Ausrichtung ($MW = 2,80$, $p < .01$) ist wenig erstaunlich.

Es ist überraschend, dass der Akzeptanzzuwachs bei moderner Ausrichtung während der Pandemie innerhalb der Behörde und auch die eigene positive Einschätzungen vor dem Hintergrund einer modernen Ausrichtung über dem

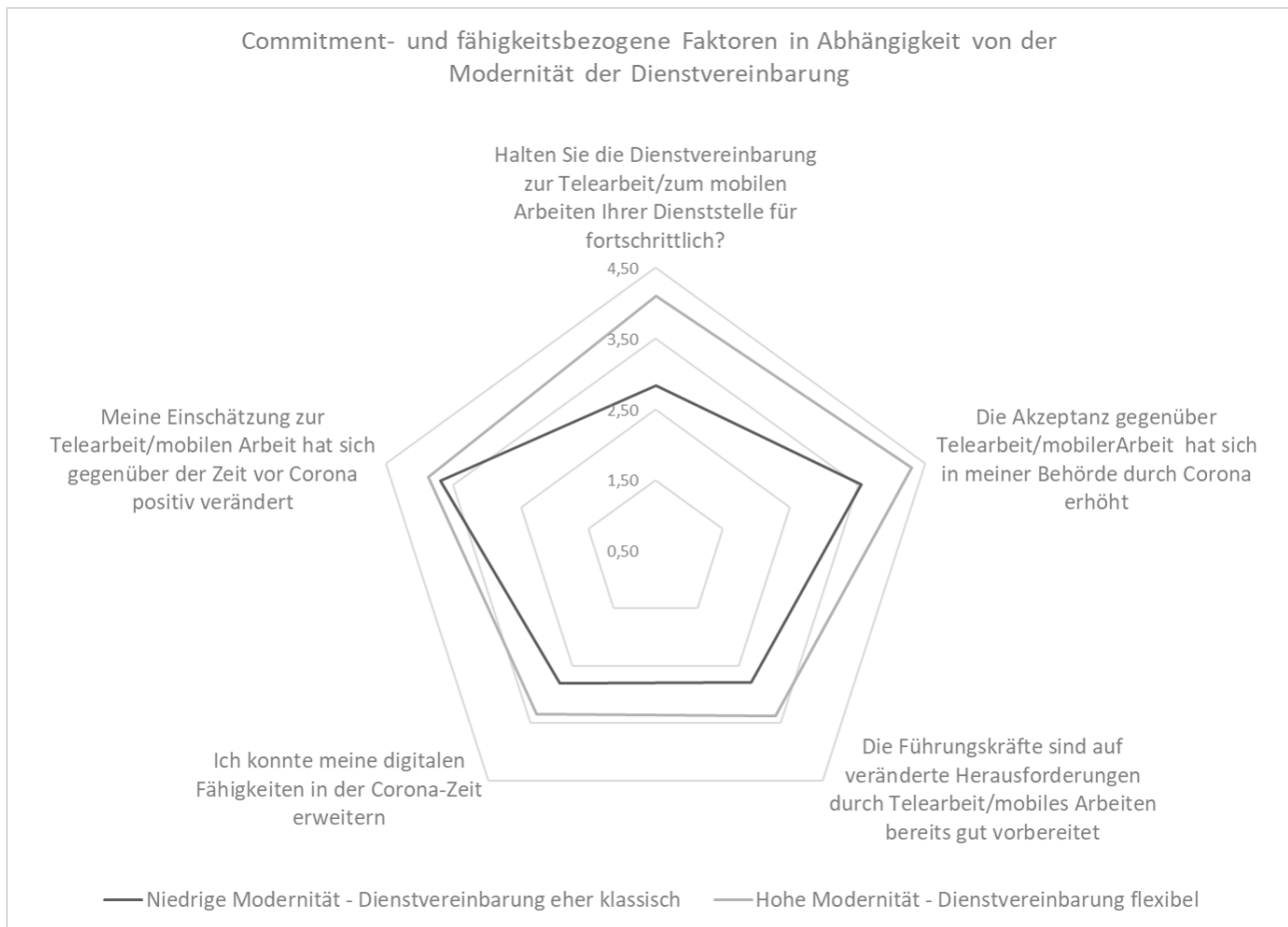


Abbildung 24: Commitment und fähigkeitsbezogene Faktoren und Modernität der DV

Wert der Vergleichsgruppe liegt. Man hätte ebenso gut eine entsprechend hohe Steigerung unter bisher wenig flexiblen Rahmenbedingungen vermuten können. Immerhin erzielt die Variable „positive Veränderung der eigene Einschätzung“ in der Beschäftigtengruppe mit klassischen Dienstvereinbarungen den höchsten Mittelwert (MW= 3.69) unter den in Abbildung 24 dargebotenen Variablen. Aber auch hier liegt der Mittelwert der „modernen“ Gruppe noch leicht darüber (MW= 3,88).

Möglicherweise vollziehen sich positive Entwicklungen in bereits gut vorbereiteten Einrichtungen synergetischer als unter Arbeitsbedingungen, die noch nicht vollständig auf flexible Anforderungen eingestellt sind. In gut präparierten Einrichtungen könnte sich der Eindruck bestätigen, dass alles dank vorhandener Strukturen wie geplant klappt. Umgekehrt können umstellungsbedingte Hürden in einem schlecht vorbereiteten Kontext vermehrt Zweifel bestätigen als bei Vorliegen günstiger (struktureller, technischer, kompetenzbezogener) Rahmenbedingungen.

Als Indiz für derartige Synergievermutungen kann die Qualität der technischen Ausstattung dienen. Befragte bestätigen bei hoher Modernität eher, dass sie vor der Pandemie auf eine gute technische Ausstattung zurückgreifen

konnten (MW= 3,71) als Beschäftigte aus Behörden mit einer eher klassischen Orientierung (MW= 3,31, $p < .01$). Leider wurde diese Variable aufgrund eines Filterfehlers nur bei denjenigen erhoben werden, die bereits über Telearbeitserfahrungen vor der Pandemie verfügten.

Nach der Erhebung durchgeführte Gespräche bestätigen jedoch, dass Behörden mit einer flexiblen Grundorientierung bereits vor der Pandemie Beschäftigte überwiegend vollwertig mit Laptops und weiterer Technik ausgestattet hatten, die zudem üblicherweise im Normalbetrieb verwendet wird. Das war für Behörden mit einer klassischen Orientierung zum Teil weniger der Fall. Zuweilen musste zu Beginn des Lockdowns sogar ohne angemessene Technik improvisiert werden.

Trotz der wahrscheinlich bereits vorhandenen, grundlegenden digitale Fähigkeiten berichten Beschäftigte in einer modern ausgerichteten Behörde über einen größeren Fortschritt während der Pandemie. Auf die Unspezifität des Begriffs „digitale Fähigkeiten“ wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen. Dass der subjektive Zuwachs betont wird, korreliert wahrscheinlich mit der Möglichkeit, Kommunikationsanlässe noch kompetenter zu gestalten und eine elektronische Aktenführung zu bewältigen.

6 Kommentare und Anmerkungen

Am Ende des Erhebungsinstruments konnten die Befragten Anmerkungen und Kommentare abgeben. Insgesamt wurde diese Möglichkeit 298 Mal genutzt. Das heißt etwa ein Fünftel der Befragten (19,2 %) machte Gebrauch davon, sich positiv, kritisch oder mit Vorschlägen zu äußern. Die Beteiligungsquote lag in den Behörden zwischen 14,6 % und 22,5 %.

Insgesamt wurden 597 Aspekte angesprochen. Das heißt, jede Person thematisierte im Durchschnitt zwei Aspekte.

Das Verhältnis zwischen positiven, kritischen und vorschlagsbezogenen Anmerkungen ist für die Gesamtstichprobe ausgewogen, mit einer leichten Tendenz zu positiven Äußerungen (Abbildung 25). Je flexibler Arbeitsmodelle realisiert werden, desto größer fällt der Anteil der positiven Äußerungen aus. Der Anteil der positiven Äußerungen liegt in den Behörden zwischen 23 % und 51 %, der Anteil der kritischen Äußerungen zwischen 21 % und 40 % und der Anteil der Vorschläge zwischen 25 % und 37 %. Kritik korreliert i. d. R. mit der Anzahl der Verbesserungsvorschläge.

597 Kommentare in 298 Statments

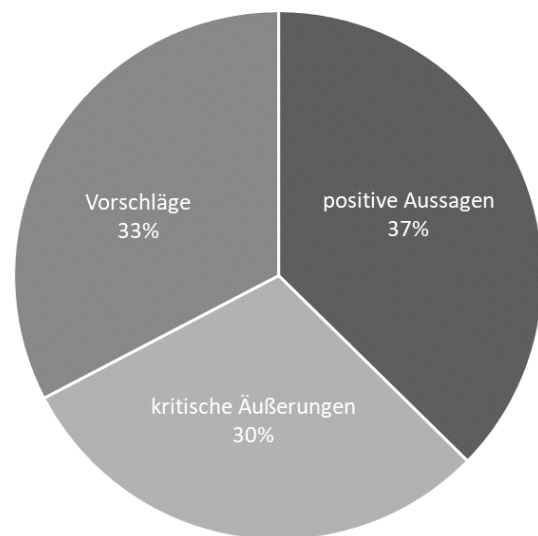


Abbildung 25: Kategorien Kommentare

Positive Äußerungen

223 positive Äußerungen wurden formuliert. Befragte thematisieren verschiedene Aspekte:

Gute Erfahrungen im Allgemeinen: Zu dieser Kategorie gehören Aussagen, die positiv mit mobiler Arbeit assoziiert sind: z. B. Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf, Leistungsverbesserungen, stabile Teamkontakte, Erhöhung der Lebensqualität und Arbeitszufriedenheit.

Aspekte, die für die Organisation gut sind: Hier werden Raum- und Platzersparnis, Ressourcenbewusstsein, das Image als moderner Arbeitgeber, gute Zeiterfassungssysteme und Transparenz genannt.

Wegfall von Belastungen: Befragte zählen in dieser Kategorie Faktoren auf, die durch mobile Arbeit wegfielen oder deren Einfluss gemildert wurde, z. B. Umweltbelastungen, Stress durch den Wegfall von Fahrten, Gesundheitsrisiken, Stressverminderung durch reduzierte Anwesenheit anderer im Mehrplatzbüro, Wegfall negativen Flurfunks sowie weniger Besprechungsdruck.

Inhalte der positiven Kommentare

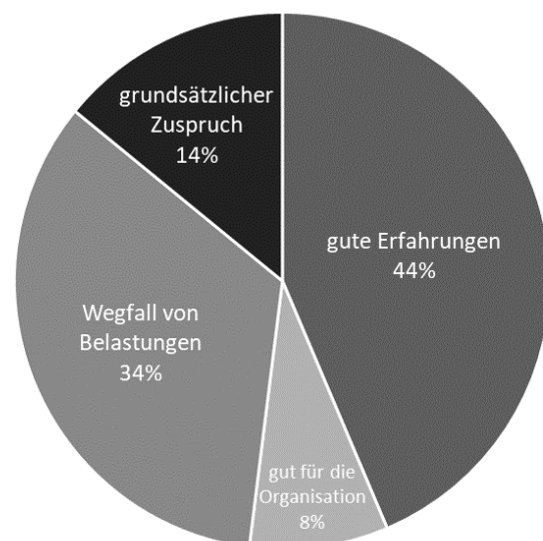


Abbildung 26: positive Kommentare

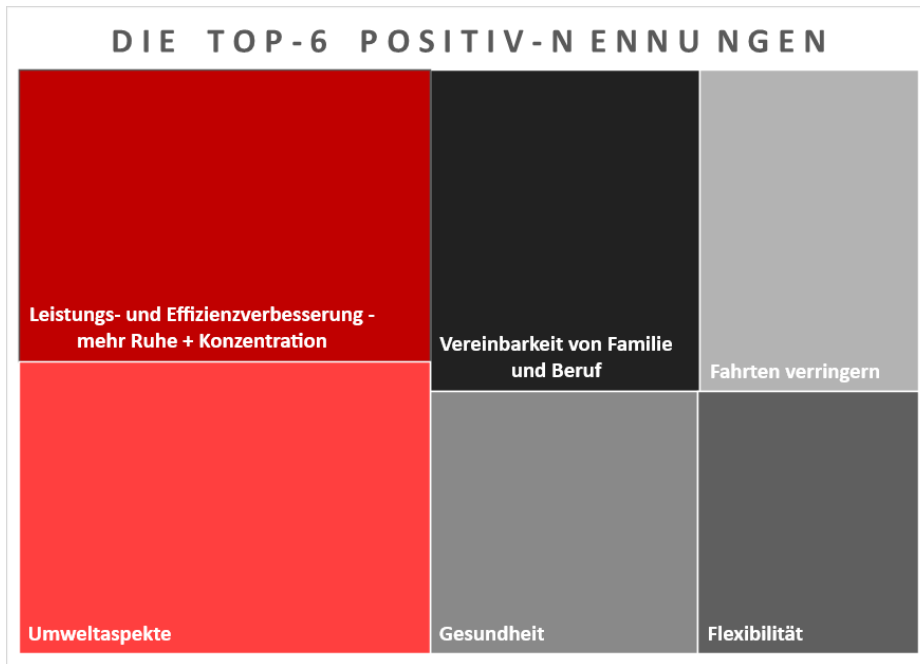


Abbildung 27: Kommentare - Die Top-6

Allgemeiner, guten Zuspruch: Befragten drücken gelegentlich der Behörde sowie Führungskräften Lob und Anerkennung aus, z. B. eine zeitgemäße Ausrichtung und Zukunftsfähigkeit. Außerdem gehören zu dieser Kategorie Äußerungen darüber, dass man mehr von mobiler Arbeit profitiert habe als gedacht oder die Vorteile während der Pandemie klar erkannt habe.

Die Top-6

Unter den Top-6 der positiven Nennungen werden die Leistungssteigerung durch mobiles Arbeiten und der Nutzen für die Umwelt auf gleichem Niveau besonders hervorgehoben. An zweiter und dritter Stelle steht die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/Familie, gefolgt vom Wegfall belastender Fahrtzeiten.

Kritische Kommentare

Die 179 kritischen Kommentare lassen sich in vier Kategorien unterteilen.

Kulturelle Aspekte (Organisation): Wenn hier Kritisches angemerkt wird, stehen mangelndes Vertrauen, das Vorliegen einer Misstrauenskultur oder mangelnde Akzeptanz der Behörde oder der Entscheidungsträger*innen/Führungskräfte meistens im Vordergrund. Spezifische Aussagen betreffen Unterstellungen, dass mobil Arbeitende gar nicht arbeiten oder veralteten Kontroll- oder Präsenzkonzepten nachgegangen wird.

Kritik an der Ausgestaltung von mobiler Arbeit: Hier geht es um sehr unterschiedliche Aspekte, z. B. um die häuslichen ergonomischen Bedingungen, fehlende Vernetzungsmöglichkeiten, Ermüdungsrisiken, den zeitlichen Zuschnitt oder Umfang mobiler Arbeit, Besprechungsplanungen, aber auch um Mehrbelastung derer, die nicht mobil arbeiten oder die Ausnutzung des Systems durch mobil Arbeitende.

Inhalt kritischer Kommentare

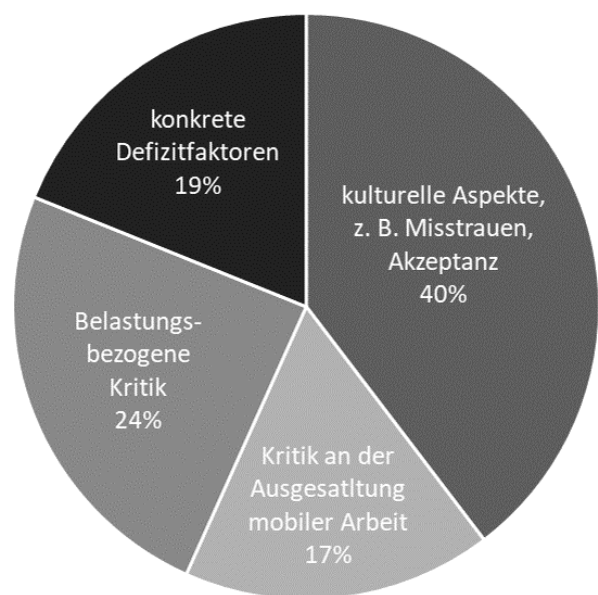


Abbildung 28: Kritische Kommentare

Belastungsbezogene Kritik: Hier werden Aspekte wie Vereinsamung, Ablenkungsrisiken im Homeoffice, Probleme bei der Einarbeitung, die schwere Vereinbarkeit beruflicher Anforderungen mit der häuslichen Kinderbetreuung (Homeschooling), der Wegfall von Bewegung, soziale Kontakteinschränkungen, eine problematischere Konfliktbearbeitung und der Wegfall des Teams für komplexe fachliche Problemlösungen konkret als belastend benannt.

Konkrete Defizitfaktoren: Die Faktoren benennen konkret Defizite der Dienststelle, der gegenwärtigen Arbeitsform oder die datenschutzrechtlichen Vorgaben. Hierzu gehören die mangelnde Flexibilität bei enger Auslegung von Telearbeit/mobiler Arbeit, mangelnde Selbstbestimmung, datenschutzrechtliche Einschränkungen, das Fehlen sozialer Kontakte, Defizite bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, die fachliche Unbrauchbarkeit mobiler Arbeit in verschiedenen Arbeitsgebieten aber auch fehlende Kompetenzen auf Seiten der Führungskräfte.

Vorschläge

Vorschläge beziehen sich auf sehr unterschiedliche Aspekte. Immer dann, wenn intensiv Kritik an der Kultur geäußert wird, findet man hierzu i. d. R. auch Vorschläge (defizitorientiert). Je mehr Erfahrungen Behörden mit mobiler Arbeit gesammelt haben, desto mehr arbeitsplatz- und gestaltungsbezogene Vorschläge werden angeboten, die sich konkret auf Veränderungen in der Zukunft beziehen (ressourcenorientiert).

Kultur der Zusammenarbeit: Hier wird häufig vorgeschlagen, dass die Behörde mehr Aufgeschlossenheit zeigen und damit ein stärkeres Bekenntnis zu mehr Flexibilität sichtbar werden soll. Die Anwendung von Leistungskriterien (statt Präsenzkultur) wird ebenso wie der Abbau von Misstrauen für hilfreich gehalten.

Technik: Je größer die behördliche Erfahrung mit mobiler Arbeit, desto mehr technische Vorschläge werden unterbreitet, z. B. die Anreicherung von Tools für Kollaboration und Meetings, die Stärkung des Landesverwaltungsnetzes (LVN), der Ausbau und niedrigschwellige Nutzung von Videomeetings, die Schaffung einer technischen Basis für ein besseres Wissensmanagement. Bei bestehender mangelhafter Technik werden Vorschläge zur Verbesserung (Anschaffung) unterbreitet.

Inhalte von Vorschlägen

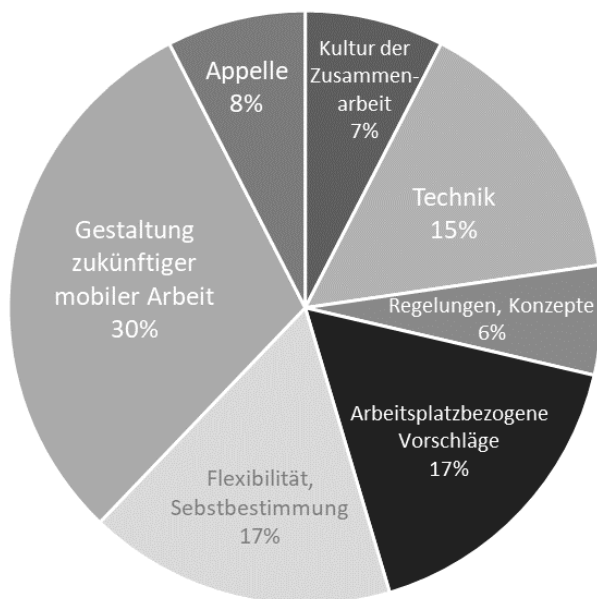


Abbildung 29: Vorschläge

Regelungen und Konzepte: In diesem Zusammenhang werden einerseits Vorschläge zur Modifizierung des Controllings unterbreitet aber auch Rahmenkonzepte für die Schulung von Mitarbeitenden und Führungskräfte vorgeschlagen.

Arbeitsplatzbezogene Vorschläge: Diese Vorschläge betreffen die Verbesserung der Ergonomie am häuslichen Arbeitsplatz (z. B. durch Kostenübernahme), die Ausweitung von Arbeitszeiten (z. B. in die Abendstunden), die Gestaltung von Büros, z. B. geteilte Arbeitsplätze (Desk Sharing) und teamstabile Arbeitsinseln.

Flexibilität und Selbstbestimmung: Alle Aussagen, die mit einem Vorschlag oder einer Forderung nach Flexibilität, mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung in Zusammenhang gebracht werden können, wurden dieser Kategorie zugeordnet.

Gestaltung zukünftiger mobiler Arbeit: In dieser Kategorie wurden alle Vorschläge untergebracht, die sich ausdrücklich auf eine Veränderung mobiler Arbeit in der Zukunft beziehen. Hierzu gehören: der Vorschlag eine adäquate Meeting-Kultur auf- und auszubauen, Beratung und Fortbildung zu implementieren, ein Clean Desk Sharing zu etablieren, Vertrauensarbeit zu stärken, eine Ausdehnung auf bisher noch nicht einbezogene Arbeitsbereiche zu vollziehen (z. B. Vorzimmerarbeitsplätze), keinen Zwang zur mobilen Arbeit auszuüben, mobiles Arbeiten anlasslos und für alle sicher zu stellen oder eine NRW-einheitliche Lösung für mobile Arbeit anzustreben, um nicht vom Good Will einer Führungskraft oder dem „Nasenfaktor“ abhängig zu sein.

Appelle stellen prägnante Aussagen dar, die einen starken Aufforderungscharakter haben. Beispiele: Führungskräfte sollen Vorbild sein, die Behörde und Hausspitze soll Vertrauen abbauen und Vertrauen stärken, Benachteiligung von Telearbeitenden bei Beurteilungsverfahren abbauen, aus der Starre kommen, soziale Kontakte sind wichtig, ein attraktives Arbeitgeberimage anstreben, moderner werden.

Zusammenfassung

Die Kommentare am Ende des Erhebungsinstruments geben Hinweise auf Änderungsbedarfe und liefern potenzielle Ansatzpunkte für die Modifizierung oder Weiterentwicklung. Das Verhältnis von positiven zu kritischen sowie Vorschläge ist in den Landesbehörden unterschiedlich. Es zeigen sich einige, allgemeine Trends:

1. Bei vorhandener Erfahrung mit flexiblen Arbeitszeitmodellen werden mehr konkrete Änderungsvorschläge unterbreitet (ressourcenorientiert) und die Behörde als moderne Arbeitgeber*in besonders gewürdigt.
2. Bei großer Diskrepanz zur Arbeitsweise vor der Pandemie fällt der kritische Anteil i. d. R. höher aus als beim Durchschnitt der Gesamtstichprobe (30 %). Vorschläge haben in diesen Fällen häufig den Charakter versteckter Kritik (defizitorientiert).
3. In Behörden mit gut etablierter mobiler Arbeit werden besonders viele konkrete Vorschläge unterbreitet, die eine Ausweitung der mobilen Arbeit (bis zu 100 %) und ein hohes Maß an Flexibilisierung (z. B. Vertrauensarbeit) implizieren.
4. Sehr häufig werden der Wegfall informellen Austauschs und mangelnde Möglichkeiten der Kollaboration beklagt. Je mehr Erfahrungen mit mobiler Arbeit vorliegen, desto eher häufen sich die Vorschläge, digital gestützte Tools für die formale und informelle Zusammenarbeit und für Meetings - auch im Normalbetrieb - zu nutzen.
5. Ist eine Behörde technikaffin oder gut technisch ausgestattet, werden häufig Vorschläge unterbreitet, die die Ausweitung von Kollaborations-, Meeting- oder Kommunikationstool betreffen.

Kommentare sind Spiegelbilder der spezifischen Arbeitskultur und lassen deshalb in Zusammenhang mit diesem allgemeinen Abschlussbericht wenig Spielraum für detaillierte Ausführungen.

7 Diskussion

Die vorliegende Studie bestätigt: Die Akzeptanz zu mobilem Arbeiten ist durch die Covid-19 Pandemie gestiegen. Ein erheblicher Anteil der Beschäftigten in den untersuchten Landesbehörden beurteilt zudem den Nutzen äußerst positiv und wünscht sich überwiegend eine Ausweitung.

In Behörden, die bereits vor der Pandemie flexible Formen mobiler Arbeit praktizierten, ist der Wunsch nach Ausweitung noch höher als in solchen Arbeitskontexten, in denen die Maßnahmen zum Gesundheitsschutz in der Corona-Zeit auf suboptimale Bedingungen stießen - sei es aufgrund einer noch nicht adäquaten technischen Ausstattung oder wegen mangelnder Erfahrung von Mitarbeiter*innen und Führungskräften.

Vorerfahrungen führen durchgehend zu einer ausgeprägten Wertschätzung der Teamqualität, zu weniger Belastung und zu weitreichenderen Empfehlungen an die Behörde, mobiles Arbeiten voranzutreiben. Das ist nicht erstaunlich, denn für bereits eingeübte Beschäftigte stellt die Umstellung während der Pandemie eine geringfügigere Veränderung dar als für Personen, die schlechter vorbereitet ihre Arbeitsgewohnheiten kurzfristig anpassen mussten.

Besondere Bedürfnisse

Die Gruppe der älteren Beschäftigten (51 bis über 60-Jährige) zeigt bei manchen Items differenzierte Datenmuster. Sie vermissen den Teamkontakt in stärkerem Maße und beklagen zuweilen eine höhere Belastung als die jüngere Teilgruppe. Es ist davon auszugehen, dass der dominante Arbeitsstil bei dieser Zielgruppe stärker an Präsenz und die Verwendung klassischer Arbeitsinstrumente und -methoden gebunden und auch die plötzliche Steigerung von Eigenverantwortlichkeit im Homeoffice gewöhnungsbedürftig ist. Zu berücksichtigen ist auch: 40 % der Führungskräfte in der Stichprobe sind älter als 50. Es macht also Sinn, zur Sicherung des Wissenstransfers insbesondere den altersspezifischen Bedürfnisse Aufmerksamkeit zu schenken. Gleiches gilt für die Bedürfnisse der Kohorte der 31-50-Jährigen, in die Eltern mit Kinderbetreuungspflichten fallen. Hier besteht die Notwendigkeit, familiäre und berufliche Belange kontinuierlich, zum Teil unter erheblichen Schwierigkeiten (Homeschooling), in Einklang zu bringen.

Größter Anreiz: Belastungen reduzieren

Der Nutzen mobiler Arbeit wird an erster Stelle mit dem Wegfall von Belastungen begründet. Hier sind es vor allem An- und Abfahrtswege zum/vom dienstlichen Arbeitsplatz, deren Wegfall zeitliche Freiräume erweitert. Beschäftigte nutzen diese zusätzlichen Zeitfenster zum Wohle des Familienlebens und der Gesundheit (z. B. mehr Sport, längere Ruhepausen am Ende des Arbeitstages). Aus den Kommentaren lässt sich zudem ableiten, dass ökologische Gründe für die Befragten sehr wichtig sind und organisationsbezogene Aspekte ebenfalls eine Rolle spielen (z.B. Raumsparnis, Image als moderner Arbeitgeber). Das Statement einer Person drückt das besonders gut aus: „Ich hatte eigentlich vor, den Job zu wechseln. Durch die Ausweitung der Arbeit im Homeoffice ist die Behörde für mich wieder attraktiv geworden“.

Individuelle Belastungsprofile und Anpassungspotenziale

Auch wenn ca. 70 % der Befragten über positive Effekte berichten und extrem negative Beurteilungen weitgehend fehlen, muss bei 20 - 30 % der Befragten davon ausgegangen werden, dass diese Personen in der ersten Phase des Lockdowns im Sommer 2020 aufgrund verschiedener Einflüsse stärker gefordert waren als andere. Die Analyse erbrachte beispielweise für Beschäftigte mit Kinderbetreuungspflichten eine erhöhte Doppelbelastung durch familiäre und berufliche Anforderungen. Außerdem konnten einige psychologische Faktoren ermittelt werden, die das individuelle Anpassungspotenzial beeinflussen. Hierzu gehören die grundsätzliche Fähigkeit, Privates von Beruflichem abzugrenzen, der Zuwachs an digitalen Fähigkeiten, das Ausmaß realistischen Optimismus und das Bedürfnis nach sozialem Anschluss/nach realen Teamkontakten. Im Sinne eines positiven Umwelteinflusses moderiert ferner die digitale Führungskompetenz von Vorgesetzten die Einschätzungen. Beschäftigte, die ihre Führungskräfte für gut vorbereitet halten, um den neuen, digitalen Herausforderungen zu begegnen, berichten über eine bessere Teamqualität, geringfügigere Belastung und stärker über gestiegene Akzeptanz als diejenigen, die meinen, Führungskräfte seien noch nicht gut vorbereitet. Damit bestätigt sich digi-

tale Führungskompetenz als Schlüsselfaktor für die Umstellung auf intensivierete mobile Arbeit.

Besonderheit der Stichprobe und Übertragbarkeit

Über 50 % der Befragten hatten bereits vor der Pandemie Erfahrungen mit Telearbeit oder mobiler Arbeit gesammelt. Dieser Wert liegt weit über dem durchschnittlichen Anteil von mobil Arbeitenden in der Erhebung (Teilprojekt 1) im Jahr 2019/2020 (Eckert, 2020b). Man kann also davon ausgehen, dass es sich bei der untersuchten Stichprobe um eine Teilgruppe handelt, die mobiler Arbeit eher aufgeschlossen gegenüber steht oder zumindest Vorerfahrungen besitzt. Bei der Übertragung der Ergebnisse auf die Population der Landesverwaltung ist zu beachten: Der Anteil derer mit team- und gesundheitsbezogenen Beeinträchtigungen dürfte in der Verwaltungspopulation größer sein als in der befragten Stichprobe.

Schlussfolgerungen

Die Schlussfolgerungen aus der vorliegenden Studie fallen deshalb zunächst optimistisch aus: Der überwiegende Teil der Beschäftigten begrüßt mobiles Arbeiten und hat durch die pandemiebedingte Erweiterung zusätzliche Fähigkeiten erworben, die sich sowohl auf die Aufgabenbearbeitung, die Teamqualität und Belastung auswirken. Aber die spezifischen Einschränkungen, die sich aus den persönlichen Bedürfnissen, Kompetenzen, Support- und protektiven Variablen (z. B. digitaler Führungskompetenz) ergeben, lassen sich nicht nur durch vermehrtes Tun reduzieren. Über 60 % der Befragten geben an, dass die Behörde durch Fortbildung usw. entsprechende Umstellungsprozesse unterstützen sollte. Das bedeutet, an verschiedenen Stell-schrauben könnte gedreht werden, um Prozesse zu optimieren.

Sozialer Austausch und Kollaboration

Mehrfach wurde in den Kommentare angesprochen, dass formale und informelle soziale Austausch- und Kollaborationsmöglichkeiten unter den Bedingungen mobiler Arbeit leiden, diese aber nicht nur zur Stressbewältigung, sondern auch für die Aufgabenbearbeitung dringend notwendig sind. Wenn Kollaboration im Team reduziert und/oder die Arbeitsbeziehungen zunehmend sternförmig zwischen Führungskräften und einzelnen Mitarbeitenden ablaufen, reduziert sich der Nutzen von Perspektivenvielfalt in einem kohäsiven Team. Es verschärft sich das Risiko, dass dysfunktionale Führung nicht aufgedeckt oder nur spät

reguliert wird (Eckert, 2021). Befragte, die über umfangreiche Erfahrungen beim mobilen Arbeiten verfügen, weisen besonders häufig in den Kommentaren dieser Studie darauf hin, dass digitale Kollaborationstools und niedrigschwellig nutzbare Kommunikationswege und -kanäle (auch im Präsenzbetrieb!) benötigt werden, um den Kontakt im Team zu verstetigen, Vereinsamung und Entgrenzung im Homeoffice entgegenzuwirken und das Teampotenzial zur Aufgabenbewältigung voll ausnutzen zu können. Jüngere Untersuchungen (Bernhardy et al., 2021) bestätigen, dass unter eingeschränkten Kontaktoptionen auch die Identifikation mit dem Unternehmen und der Sache an sich leiden kann (purpose). Vor allem in Teams, in denen manche Mitarbeitende am dienstlichen Arbeitsplatz überwiegend präsent sind und andere umfangreich mobil arbeiten (hybride Teams), kann sich die Teambindung ungleichgewichtig entwickeln. Während das Team des Präsenznetzwerks sich stabilisiert und sich als tragfähig erweist, kann es vorkommen, dass sich mobil Arbeitende eher als Randfiguren erleben und von Arbeitsprozessen und Informationsfluss abgeschnitten werden. In Zeiten zu hohen Arbeitsaufkommens oder emotionaler Belastung ist eine solche Differenz eher mit Nachteilen für Gesundheit, Wohlbefinden, Motivation und die Produktivität verknüpft.

Empfehlungen

Vor dem Hintergrund des Blitzlichtes, das durch die vorliegende Studie erhoben werden konnte und des Monate dauernden Lockdowns wird deshalb empfohlen, die sozialen, individuellen und organisationskulturellen Faktoren mobilen Arbeitens bei der zukünftigen Ausgestaltung nicht aus dem Auge zu verlieren. Diese Facetten schlagen sich weniger in Texten von Dienstvereinbarungen nieder. Vielmehr sind sie Bestandteil eines komplexen organisationalen Gefüges, in dem geeignete personalbezogene und strukturelle Entscheidungen getroffen und Prozesse eingeleitet werden müssen, wenn man alle Potenziale mobilen Arbeitens erschließen möchte:

1. Führungskräfte sind bei gesteigerter mobiler Arbeit noch stärker als bisher herausgefordert, die individuellen und teambezogenen Bedürfnisse zu erfassen und zu antizipieren, Austausch zu initiieren und die komplexen Einflüsse zu balancieren - das alles bei gleichzeitiger Verringerung echter, persönlicher Kontakte. Sie sollten sich explizit damit auseinandersetzen, was „Führen auf Distanz“ und „Zusammenarbeit unter dem Vorzeichen einer gesteigerten

Eigenverantwortlichkeit“ für sie selbst und ihre Mitarbeitenden bedeutet. Dazu gehört auch, mit den eigenen Beanspruchungen achtsam umzugehen.

2. Arbeitsrituale, die Taktung von Arbeit und die gesteigerte Transparenz von Arbeitsergebnissen kann man unter dem Einfluss flexibler Arbeitszeitmodelle nicht dem Zufall überlassen. Was sich in der Präsenz durch die faktische Anwesenheit und sichtbare Bedürfnisse mehrerer Personen und Kommunikation quasi von allein synchronisiert, bedarf unter den neuen Vorzeichen digitalisierten Arbeitens Antizipation, Struktur, Steuerung und angemessener Werkzeuge. Eine neue, befriedigende und leistungsfähige Arbeits- und Organisationskultur kann nur entstehen, wenn man sich der Handlungsfelder und Einflussgrößen bewusst ist. Führungskräfte wie Mitarbeitende müssen sich diesbezüglich austauschen und adäquat ausgestattet werden. Dazu gehören neben den digitalen, methodischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen auch digitale Tools, die Kollaboration und Interaktion niedrigschwellig unterstützen sowie Experimentierfelder, in denen verschiedene Varianten neugierig erprobt werden können.

3. „Out of the office“ bedeutet auch „out of the box“. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich mobiles Arbeiten zurückdrehen lässt. Die Wünsche der Befragten in der vorliegenden Studie gehen weit über das hinaus, was aktuell in Dienstvereinbarungen zur mobilen Arbeit ermöglicht wird. Im privaten Sektor ist man mit entsprechenden Modellen ohnehin schon weiter als im öffentlichen Sektor. Wenn mehr Verantwortung in die Hände von Mitarbeitenden gelegt wird und Kontrollmöglichkeiten sich verringern, verändert sich nicht nur der Ort, an dem gearbeitet wird. Über kurz oder lang verändert sich auch die Organisationskultur. Für die Verwaltung heißt das: ungeschriebene Gesetze und verwaltungstypische Entscheidungsstrukturen erfahren wahrscheinlich durch die Ausdehnung mobiler Arbeit eine vorübergehende Destabilisierung. Nicht immer sind Behörden auf einen solchen Wandel vorbereitet. Fortschrittlich wirkende Dienstvereinbarungen können beispielsweise auf ein Führungs- oder Organisationsverständnis stoßen, das noch weitgehend Präsenz und Top-down Entscheidungen präferiert. Häufig fühlen sich unter diesen klassischen Bedingungen Beschäftigte phasenweise überfordert. Mobil arbeitende befürchten, dass sie aus dem Blick geraten und negative Beurteilungen. Damit nicht einige von fortschrittlichen Haltungen und digitalen Kompetenzen ihrer Vorgesetzten profi-

tieren, während andere von Führungskräften abhängen, die am Präsenzmodell und klassischer Führung festhalten, ist Dialog von Nöten. Ein gemeinsames Commitment und/oder ein verbindliches Leitbild können dafür sorgen, dass durch eine unterschiedliche Handhabung in Teams nicht der innerbehördliche Frieden gefährdet wird.

Flexibilisierung der Arbeitsmodelle bedeutet auch in Frage stellen sonstiger, etablierter Arbeitsweisen, Bewertungsmaßstäbe, Geschäftsprozesse und Standards. Damit die freigesetzten Prozesse Beschäftigte nicht überfordern, brauchen sie Unterstützung. Die langfristigen Konsequenzen mobilen Arbeitens werden nicht von allen in gleichem Maß erfasst oder befürwortet. Nicht jede/r verfügt über die Selbstmanagement-Kompetenzen, die er/sie benötigt, um sich adäquat anpassen zu können. In einer der wenigen, experimentellen Studie zum Arbeiten im Homeoffice in China (Bloom et al., 2015) konnte die Effizienz zwar gesteigert werden, jedoch klagten Beschäftigte zuweilen über Isolation und Entgrenzungserfahrungen. Trotz anfänglicher Begeisterung reduzierten 25 % der Studienteilnehmer*innen nach einem Jahr ihre Telearbeit wieder.

„Out of the box zu denken“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass für die neuen Herausforderungen jeweils passende oder modifizierte Rahmenbedingungen, Unterstützungssysteme, Strukturen und Lösungen gefunden werden müssen. Das gilt für Feedback ebenso wie für angepasste Controlling-Instrumente, Vereinbarungen für die (Team) Zusammenarbeit, Fortbildung oder Besprechungs- und Dokumentationsformate (Eckert, 2021a).

Ausblick

Am Ende eines Erkenntnisprozesses stellen sich häufig mehr Fragen als zu Beginn. Ermittelte Datenmuster eröffnen neue Perspektiven. Zum einen hat die Studie bestätigt, dass der Wurf ins kalte Wasser im Jahr 2020 Verwaltung nicht handlungsunfähig gemacht hat. Der unfreiwillige Praxistest konnte Akzeptanz und digitale Kompetenz in einem Ausmaß beschleunigen, wie man das durch einen klassischen Changeprozess mit Workshops und Dialogforen kaum hätte erreichen können. Tatsache ist aber auch, dass Arbeiten unter Corona Bedingungen nicht mit mobiler Arbeit im Normalbetrieb verwechselt werden darf. Durch den Corona-Crashtest sind neue Arbeitsformen noch lange nicht etabliert. Ganz im Gegenteil, langfristige, nicht krisenspezifische Lösungen müssen sämtliche potenzielle Einflüsse und Konsequenzen mobiler Arbeit bewusst

berücksichtigen. Trotz der offensichtlichen Euphorie, die auch die vorliegende Studie bestätigt, schimmern an manchen Stellen Risiken von Flexibilisierung durch.

Es wäre fahrlässig, sich bei Entwicklung und Modifizierung zukünftiger Arbeitszeitmodelle lediglich an den Wünschen der Beschäftigten zu orientieren. Weitere, praxisrelevante Faktoren betreffen z. B. die sozialen Ressourcen im Team, digitale Kompetenzen, die digitale Führungskompetenz, den Wert informeller Kontakte, Hindernisse, die in formalen, z. T. noch stark hierarchisierten Strukturen begründet sind, die konkrete technische und digitale Ausstattung, die individuellen Potenziale für ein angemessenes Selbstmanagement, die hierzu passende, institutionalisierte Personalentwicklung und das institutionelle Verständnis Bekenntnis zu modernen Arbeitsformen in der Verwaltung.

Literatur

BAuA (2019). BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017 - Sonderbericht Telearbeit in Deutschland. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

Beermann, B., Amlinger-Chatterjee, M., Brenscheidt, F., Gerstenberg, S., Niehaus, M. & Wöhrmann, A.M. (2018). Ort- und zeitflexibles Arbeiten - gesundheitliche Chancen und Risiken. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A. T. & Antoni, C. H. (2021). Führung hybrider Formen virtueller Teams - Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In S. Mütze-Niewöhner et al. (Hrsg.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt* (S. 115-138). Berlin: Springer.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. Zhichun, J. Y. (2015). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 165–218.

Cacioppo, J.T. & Patrick, W. (2008). Loneliness as a specific risk factor for depressive symptoms: Cross sectional and longitudinal analyses. *Psychology and Aging*, 21, 140-151.

DAK-Gesundheit (2020). Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise, Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. Foliensatz verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/Abruf:10.08.2020>

DeFilippis, E., Impink, S.M., Singell, M., Polzer, J.T. & Sadun, R. (2020). Collaborating during corona virus: The impact of Covid-19 on the nature of work. Working paper. Massachusetts: National Bureau of Economic Research. Verfügbar unter: <http://www.nber.org/papers/w27612>.

Eckert, M. (2020a). Welche Führung braucht Verwaltung zur Bewältigung einer komplexen Zukunft? In J. Beck. & J. Stember (Hrsg.). *Der demographische Wandel* (S. 227-245). Baden-Baden: Nomos.

Eckert, M. (2020b). *Mobiles Arbeiten in der Landesverwaltung*. ViWa e.V.: Witten. Bezug: www.viwa.nrw

- Eckert, M. (2021). Out of the Box-Denken als Erfolgsstrategie. *Innovative Verwaltung*, 04, S. 10-12.
- Eisenberger, N.I., Liebermann, M.D., & Williams, K.D. (2003). Does rejection hurt? *Science*, 302, pp. 290-292.
- Fergus, S. & Zimmerman, M. C. (2005). Adolescent resilience: A Framework for Understanding Healthy Development in the Face of Risk. *Annual Review Public Health*, 26, pp 399-419.
- Gabriel, T. (2011). Resilienz. In H.-U. Otto & H. Thiersch (Hrsg.). *Handbuch soziale Arbeit* (S. 1240-1246). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Hoch, J. E. & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 390-403.
- Hurrelmann, K. (2016): Was erwarten Jugendliche vom Berufsleben? Die Bedürfnisse und Wünsche der Generationen Y und Z. Vortrag anlässlich der Bildungsketten-Konferenz. Jugendliche stärken, Übergänge schaffen, Zukunft gestalten, 15.-16. Nov. 2016, Berlin. Download über: https://www.bildungsketten.de/_media/BK-konferenz_Vortrag_Hurrelmann.pdf
- Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA (2016): INQA Monitor – Führungskultur im Wandel, Berlin: Inqa. Download über: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52, 704-730.
- Lazarus, R.S. (1995). Stress und Stressbewältigung - ein Paradigma. In H.-S. Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse* (S. 198-232). Weinheim: Beltz.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Seiffge-Krenke, I. (1998). Social support and coping style as risk and protective factors. In I. Seiffge-Krenke (Ed.). *Adolescents' health: A developmental perspective* (pp. 124-150). Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- von Felden, H. (2015). Lernwelten und Transitionen: Übergangsforschung als Lernweltforschung - In S. Schmidt-Lauff, H. von Felden & H. Pätzold (Hrsg.). *Transitionen in der Erwachsenenbildung. Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge* (S. 71-83). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Welzer, H. (1993). *Transitionen. Zur Sozialpsychologie biographischer Wandlungsprozesse*. Tübingen: Edition Discord.
- Wesche, J. S., May, D. & Muck, P. (2015). Der Einfluss verschiedener Führungsstile auf die Leistung von Geführten. In J. Felfe (Hrsg.). *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 239-252). Göttingen: Hogrefe.

Anhang

Tabelle 1: Variablen des Erhebungsinstruments

Nr.	Items	Variablengruppe	Antwortkategorien
N1	Arbeiten Sie in Vollzeit oder in Teilzeit?	Variablen zum Status Quo: - unabhängige Variable für Gruppenvergleiche bzw. - nominalskalierte Variable zur Erhebung von Erfahrung mit Telearbeit vor Corona	- Vollzeit - Teilzeit
N2	Bitte schätzen Sie ein, wie viele Menschen in Ihrer Behörde tätig sind - nur die Anzahl, auf die sich die Dienstvereinbarung zur Telearbeit/zum Mobilen Arbeiten bezieht.		- unter 100 Personen - 101 - 500 Pers. - 501 - 1000 Pers. - mehr als 1000 Pers.
N3	Geben Sie hier Ihr Geschlecht an.		- männlich - weiblich - divers
N4	Wie alt sind Sie?		- 20 - 30 - 31 - 40 - 41 - 50 - 51 - 60 - älter als 60
N5	Haben Sie Führungsverantwortung? Sind Sie Führungskraft (Laufbahngruppe 2.2)?		- Führung LG 2.2 - Führung LG 2.1 - keine
N6	Betreuen Sie regelmäßig minderjährige Kinder in Ihrem Haushalt?		- ja - ja, nur unregelmäßig - nein
N7	Leben Pflegebedürftige in Ihrem Haushalt oder betreuen Sie diese regelmäßig?		- ja - ja nur unregelmäßig - nein
N8	Haben Sie vor der Corona-Zeit bereits an einzelnen Tagen ad-hoc, temporär bzw. spontan im Homeoffice gearbeitet? In manchen Behörden heißt diese Arbeit "Mobile Arbeit variabel" oder "temporäre Telearbeit".		- ja - nein - diese Möglichkeit gab es nicht in meiner Behörde
N9	Haben Sie vor der Corona-Krise bereits an festen Tagen pro Woche in Telearbeit gearbeitet?		- ja - nein
N10	Wenn Sie bereits vor der Corona-Zeit als Telearbeiter*in gearbeitet haben, in welchem Umfang?		- unter 25 % - 25% bis 50 % - mehr als 50 % - nur unregelmäßig nicht fest
N11	Bitte geben Sie an, wie Sie zukünftig arbeiten möchten. Haben Sie Interesse an Telearbeit? In manchen Behörden heißt diese Form "Mobile Arbeit fest" - gemeint sind feste Telearbeitstage pro Woche. Entscheiden Sie, welche Antwort Ihren Wünschen am ehesten entspricht.	Nominalskalierte Variable – gewünschter Umfang von Telearbeit	- keine Telearbeit - weniger Telearbeit - häufiger TA - genauso häufig wie bisher - mindesten genauso viel, eventuell mehr
N12	Unabhängig von der aktuellen Dienstvereinbarung in Ihrer Behörde - bis zu wie vielen Tagen können Sie sich Telearbeit nach der Corona-Zeit gut vorstellen?		- bis zu einem Tag/Wo. - bis zu 2 Tagen/Wo. - bis zu 3 Tagen/Wo. - mehr als 3 Tage/Wo. - weiß nicht
N13	Modernität der Dienstvereinbarung	UV generiert aus Forschungsprojekt Teil 1	- Dienstvereinbarung mit mobiler Arbeit als Komponente (modern) - klassische Dienstvereinbarung vorwiegend Telearbeit
N14	Positives Resümee - Belastung durch Einfluss auf das Privatleben	UV generiert aus Item A16	- geringfügige positive Auswirkungen - positive Auswirkungen
N15	Integrierende vs. Segmentierende -Belastung durch mangelnde Trennung von Privatleben und Beruf	UV generiert aus Item A12	- Trennung zwischen Privatleben und Arbeit eher schwergefallen Trennung zwischen Privatleben und Arbeit eher leicht gefallen
	Sozial Interessierte - Belastung durch fehlende Kontakte zum Team	UV generiert aus Item A10	- Probleme durch fehlende soziale Kontakte/Abstimmung - keine Probleme durch fehlende soziale Kontakte/Abstimmung
N15	Digitaler Kompetenzzuwachs	UV generiert aus Item A21	- Erweiterung digitaler Fähigkeiten - keine Erweiterung digitaler Fähigkeiten

N16	Digitale Führungsqualität	UV generiert aus Item A28	- Führungskräfte sind gut vorbereitet - Führungskräfte sind noch nicht gut vorbereitet
A1	Hatten Sie im Home Office eine gute technische Ausstattung zur Verfügung?	Abhängige Variable – behördliche Rahmenbedingungen	- nein - ja mit schlecht hinnehmbaren Einschränkungen - ja mit hinnehmbaren Einschränkungen - ja - nicht im Homeoffice gearbeitet
A2	Halten Sie die Dienstvereinbarung zur Telearbeit/zum Mobilen Arbeiten Ihrer Dienststelle für fortschrittlich, z.B. bezogen auf den möglichen Umfang, das Antragstellungsverfahren oder die Akzeptanz von Telearbeit auf der Führungsebene?		- nein - eher nicht - teilweise - eher ja - ja sehr - weiß nicht
A3	Die Umstellung auf Telearbeit bzw. auf das Arbeiten im Home Office sollte meine Behörde zukünftig intensiver begleiten (z.B. durch Informationen, Fortbildung, online-Impulse)		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A4	Die Zusammenarbeit hat in der Corona-Zeit in unserem Team gelitten.	Abhängige Variable - Teamqualität	- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A5	Durch meine oder die Telearbeit der Kolleg*innen hat mir in der Corona-Zeit der kollegiale/menschliche Kontakt zu meinem Team gefehlt.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A6	Ich fühlte mich trotz Distanz zu meinen Kolleg*innen im Team gut aufgehoben.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A7	Es gab im Team keine Leistungseinbußen.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A8	Wir haben im Team Wege gefunden, über die wir gut im persönlichen Kontakt bleiben konnten.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A9	Ich hatte durch meine oder die Telearbeit von anderen gesundheitliche Vorteile.	Abhängige Variable – Belastung	- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A10	Ich hatte teilweise Probleme durch die fehlenden Kontakte oder eingeschränkte Abstimmungsmöglichkeiten mit anderen.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A11	Ich hatte verglichen mit der Zeit vor Corona weniger Belastungen durch die veränderten Rahmenbedingungen (z.B. Fahrzeiten, andere Taktung der Arbeit, weniger Besprechungsdruck).		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A12	Die mangelnde Trennung von Privatleben und Arbeit ist mir schwer gefallen.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu

A13	Dass ich durch meine oder die Telearbeit von Kolleg*innen gesundheitlich besser geschützt war, hat mich sehr entlastet/beruhigt.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A14	Die Umstellung auf die veränderte Arbeits- und Zusammenarbeitsform hat mich anfangs überfordert		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A15	Die Umstellung auf die veränderte Arbeits- und Zusammenarbeitsform hat mich auf Dauer belastet.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A16	Auf mein Privatleben hat sich die veränderte Form der Zusammenarbeit positiv ausgewirkt.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A17	Vor allem die Doppelbelastung zu Hause hat mich im Home Office belastet.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A18	Meine Behörde eignet sich weniger gut für eine umfangreiche Telearbeit/Mobile Arbeit.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A19	Es wäre wünschenswert, wenn meine Dienststelle Telearbeit bzw. Mobiles Arbeiten in Zukunft ausbauen würde.	Abhängige Variable – Behördenbezogene Konsequenzen von mobiler Arbeit/ Telearbeit	- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A20	Das Arbeiten im Home Office hat sich auf die Funktionstüchtigkeit der Behörde nachteilig ausgewirkt.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A21	Ich konnte meine digitalen Fähigkeiten in der Corona-Zeit erweitern.	Abhängige Variable – persönliche Einschätzung zu Kompetenzerwerb und Akzeptanz	- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A22	Meine Einschätzung zur Telearbeit hat sich gegenüber der Zeit vor Corona positiv verändert.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A23	Man sollte Arbeitsformen grundsätzlich so flexibel wie möglich gestalten.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A24	Telearbeit ist ein gutes Instrument zur Erhöhung von Arbeitszufriedenheit.	Abhängige Variable – Akzeptanz gegenüber Telearbeit/mobiler Arbeit (organisationsbezogen)	- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A25	Die Akzeptanz gegenüber Telearbeit hat sich in meiner Behörde durch Corona erhöht.		- stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu

A26	Halten Sie die Dienstvereinbarung zur Telearbeit/Mobilen Arbeit in Ihrer Dienststelle für Fortschrittlich	Abhängige Variable	<ul style="list-style-type: none"> - nein - eher nicht -teilweise - eher ja - ja sehr - ich weiß nicht bzw. kann das nicht beurteilen
A27	Führungskräfte sollten von der Telearbeit/von Mobilem Arbeiten ausgeschlossen sein.	Abhängige Variable - Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> - stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
A28	Die Führungskräfte sind auf veränderte Herausforderungen durch Telearbeit/Mobiles Arbeiten bereits gut vorbereitet.		<ul style="list-style-type: none"> - stimme nicht zu - stimme eher nicht zu - teils/teils - stimme eher zu - stimme vollkommen zu
Wenn Sie daran denken häufiger als vor der Corona Zeit im Homeoffice zu arbeiten, welche Gründe sind ausschlaggebend?			
A28	Ich kann private und berufliche Aspekte gut vereinbaren.	Abhängige Variable – Motivation für mobiles Arbeiten, Relevanz von Gründen für mobiles Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> - gar nicht relevant - wenig relevant - relevant - äußerst relevant - dies ist mein Hauptgrund
A29	Ich möchte mich weiterhin vor gesundheitlichen Risiken schützen.		<ul style="list-style-type: none"> - gar nicht relevant - wenig relevant - relevant - äußerst relevant - dies ist mein Hauptgrund
A30	Ich bin produktiver und leistungsfähiger.		<ul style="list-style-type: none"> - gar nicht relevant - wenig relevant - relevant - äußerst relevant - dies ist mein Hauptgrund
A31	Ich erkenne die vielen Vorteile dieser modernen Arbeitsform für die Dienststelle.		<ul style="list-style-type: none"> - gar nicht relevant - wenig relevant - relevant - äußerst relevant - dies ist mein Hauptgrund
A32	Ich fühle mich insgesamt wohler.		<ul style="list-style-type: none"> - gar nicht relevant - wenig relevant - relevant - äußerst relevant - dies ist mein Hauptgrund
A33	Ich kann konkrete Belastungen (Fahrzeiten, Zeitdruck, sozialer Druck usw.) reduzieren.		<ul style="list-style-type: none"> - gar nicht relevant - wenig relevant - relevant - äußerst relevant - dies ist mein Hauptgrund
A34	In meinem Team ist das Arbeiten im Home Office verbreitet - ich möchte mitmachen.		<ul style="list-style-type: none"> - gar nicht relevant - wenig relevant - relevant - äußerst relevant - dies ist mein Hauptgrund

Dynamische Entscheidungen rund um Mobiles Arbeiten

Vor welche Herausforderungen stellen uns flexible Arbeitszeitmodelle?

Prof. Dr. Martina Eckert, HSPV NRW

Juli 2021

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

Empirische Basis

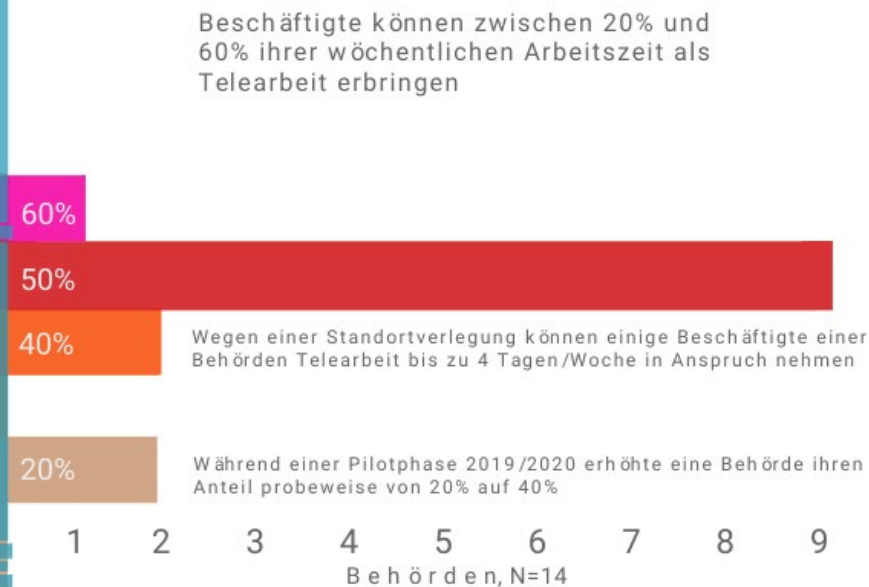
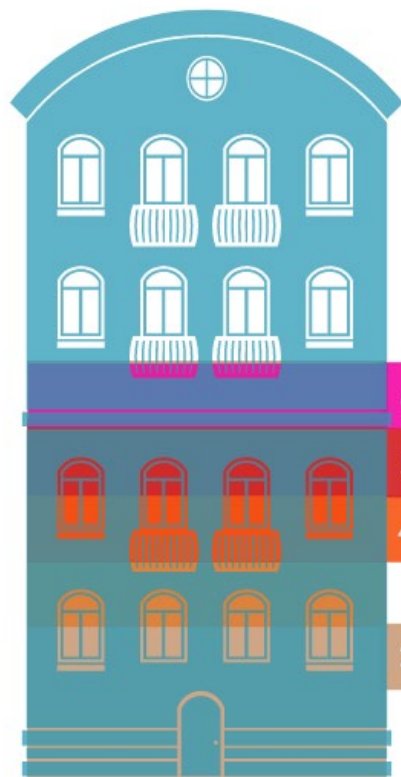
Teilprojekt 1 | Inhaltsanalyse von 17 Dienstvereinbarungen aus 15 Landesbehörden NRW

- Handreichung 09 | 2020

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

- interner Bericht 03 | 2021
- Behördeninterne Ergebnis-Präsentation 04 bis 06 | 2021
- Abschlussbericht 07 | 2021

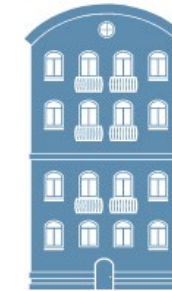
Teilprojekt 1 lieferte u. a. Informationen zum mobilen Arbeiten vor der Pandemie



unbefristet



bis 3 Jahre



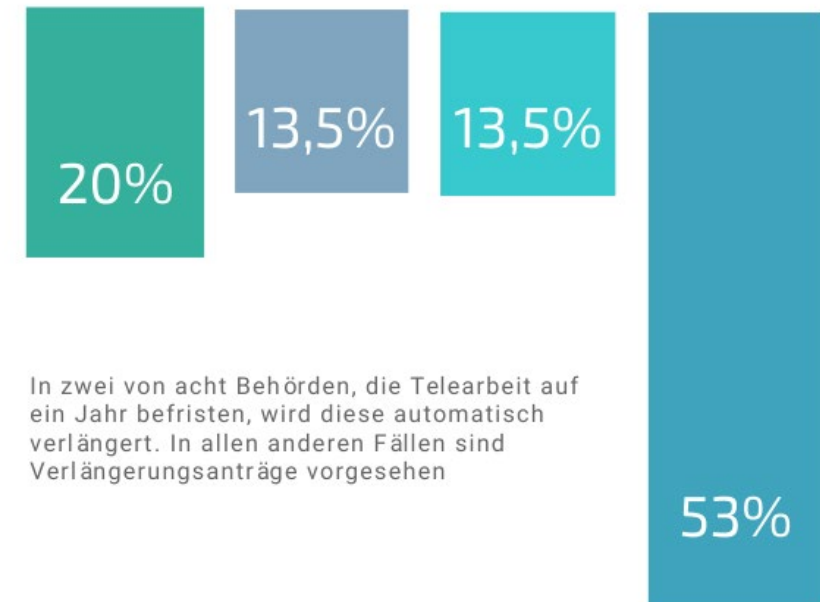
bis 2 Jahre



bis 1 Jahr



Befristung von Telearbeit



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 organisationspsychologischen Gesichtspunkten z. B. digitale Führungsqualität, Grenzkongruenz, Anschlussbedürfnis

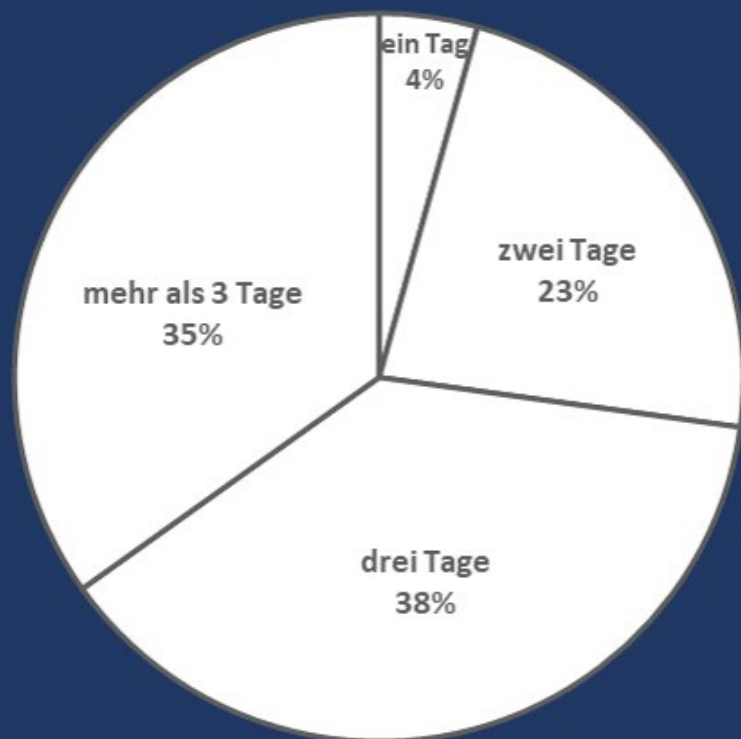
Stichprobe | 5 Landesbehörden | N = 1.555

zwei Ministerien

zwei nachgeordnete Behörden

eine Bezirksregierung

Der Wunsch: Mehr!



86,5 %

wollen mindestens genauso viel
oder öfter mobil arbeiten

90,2 %

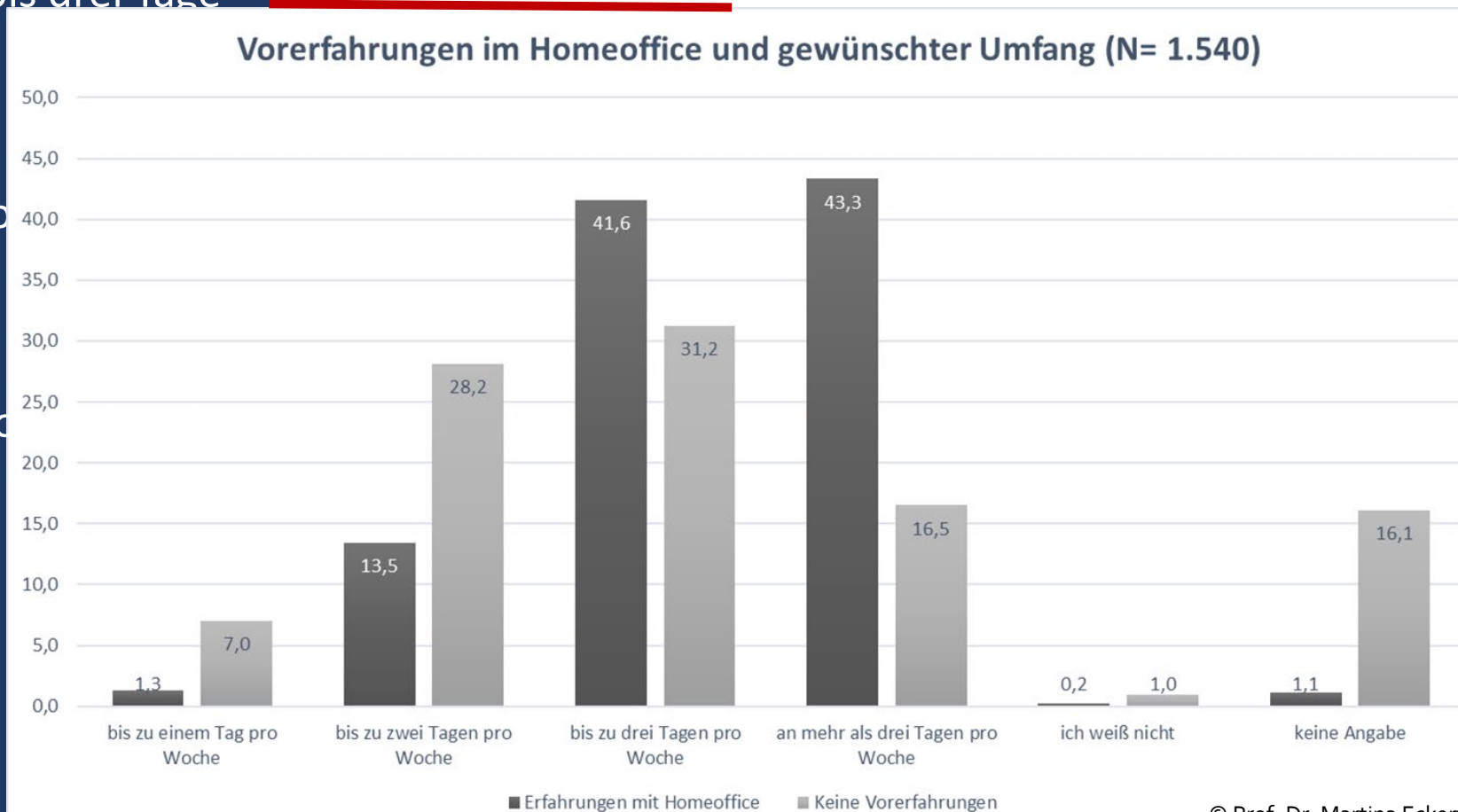
meinen, mobiles Arbeit sollte von
Seiten der Behörde ausgeweitet
werden

Wünsche zum mobilen Arbeiten für die Zeit nach Corona

- Frauen wünschen sich zwei bis drei Tage pro Woche
- Männer können sich mehr vorstellen
- Je mehr Erfahrungen vor der Pandemiezeit vorlagen, desto stärker der Wunsch nach Erweiterung

Wünsche zum mobilen Arbeiten für die Zeit nach Corona

- Frauen wünschen sich zwei bis drei Tage pro Woche
- Männer können sich mehr vor
- Je mehr Erfahrungen vor der Pandemiezeit vorlagen, desto Wunsch nach Erweiterung



- Je projektorientierter und Technik gestützter die Arbeit/der Arbeitsplatz, desto weitreichender 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, agriculture, gastronomy & community!

Führungskräfte

86,3 %

meinen, Führungskräfte sollten ebenfalls mobil arbeiten können

In Teilprojekt 1 arbeiteten 18,5% der Führungskräfte mobil

*Botschafter*innen!*

Gründe für die hohe Akzeptanz

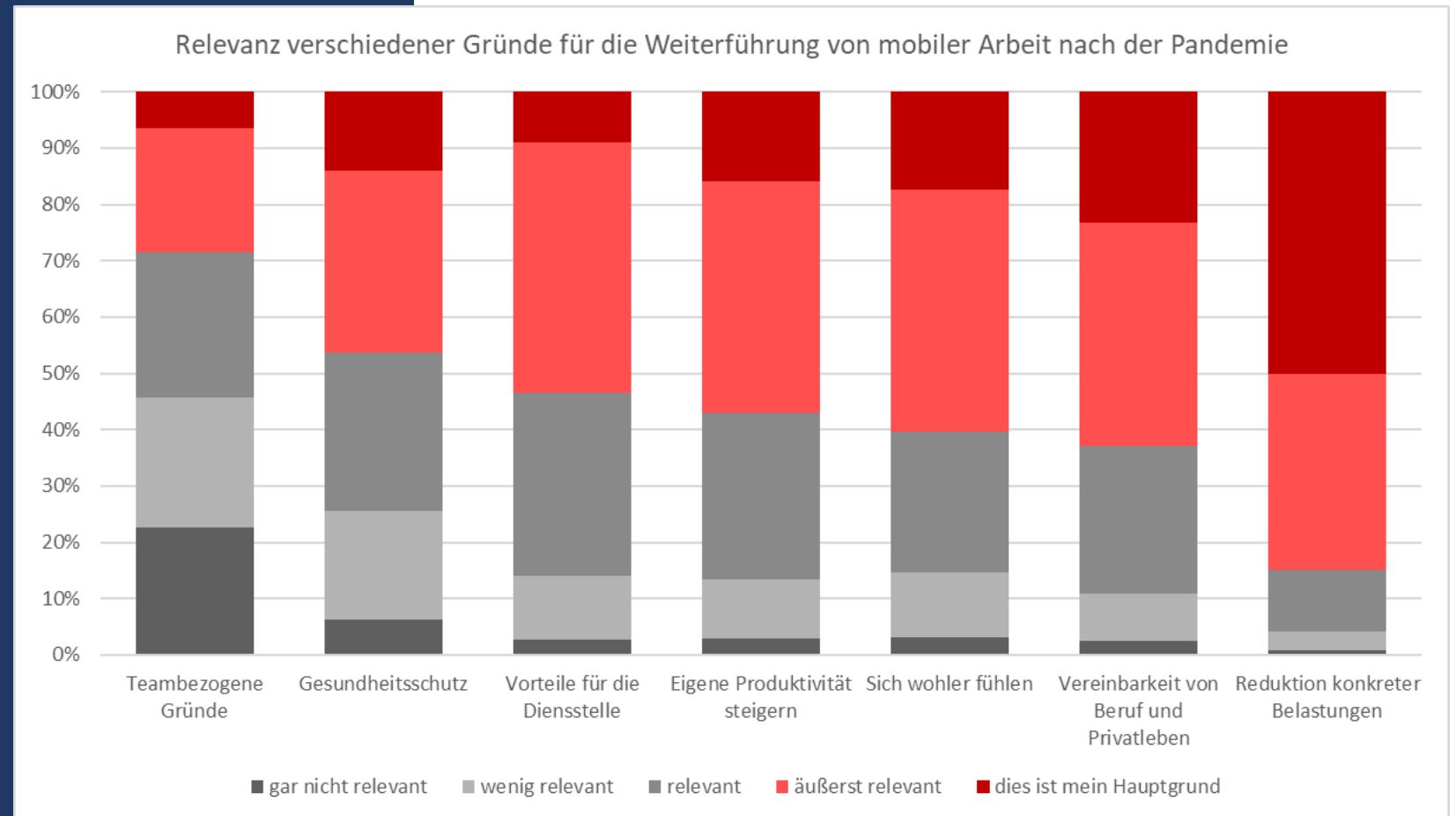
- Die Reduktion von Belastungen durch die Arbeit im Homeoffice ermöglicht Freiräume im Privatleben
- Mobile Arbeit passt zum aktuellen Zeitgeist und den Erwartungen der Generationen Y und Z, die Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit betonen (New Work)
- Durch die selbstbestimmte Arbeit zu Hause 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

Commitment- und fähigkeitsbezogene Faktoren in Abhängigkeit von der Modernität der Dienstvereinbarung

Fortschrittliche Dienstvereinbarungen zahlen sich aus



Am Wichtigsten ist die Reduzierung konkreter Belastungen!



6^{TOP}

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

Dynamische Entscheidungen treffen heißt...

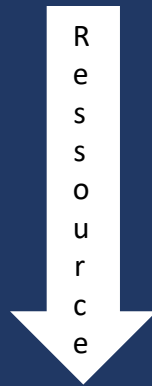
Die Euphorie für mobiles
Arbeiten zur
Modernisierung von
Verwaltung nutzen

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

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

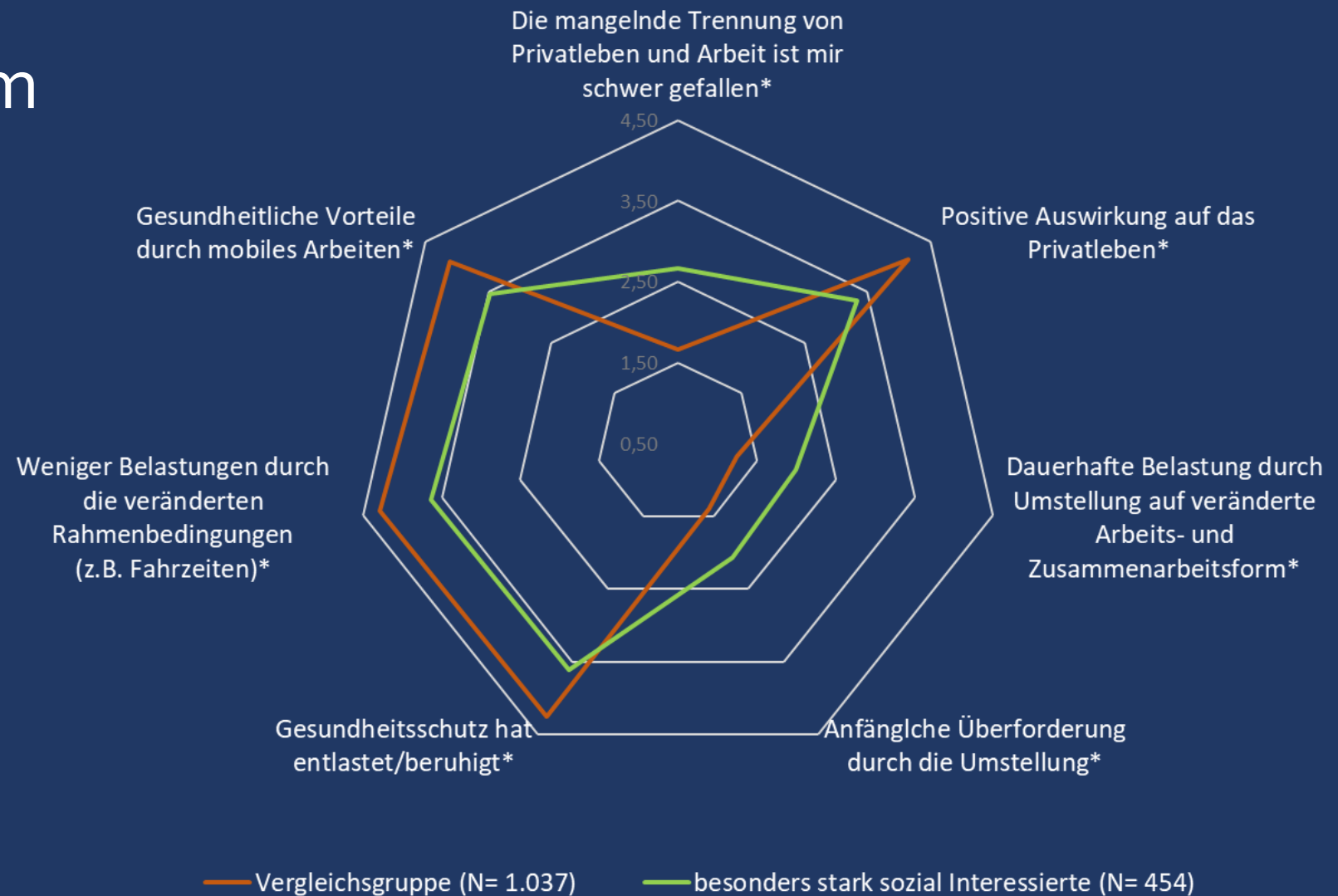
- Arbeitsgewohnheiten, Systemverständnis
- Bedürfnis nach sozialem Anschluss
- Belastungsniveau + Bewältigungsstrategien
- Grenzkongruenz, Flexibilitätstoleranz

Herausforderungen

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

Beschäftigte mit stark ausgeprägtem sozialem Interesse sind belasteter

Belastung in Korrespondenz mit sozialem Interesse (Anschlussmotiv)



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



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

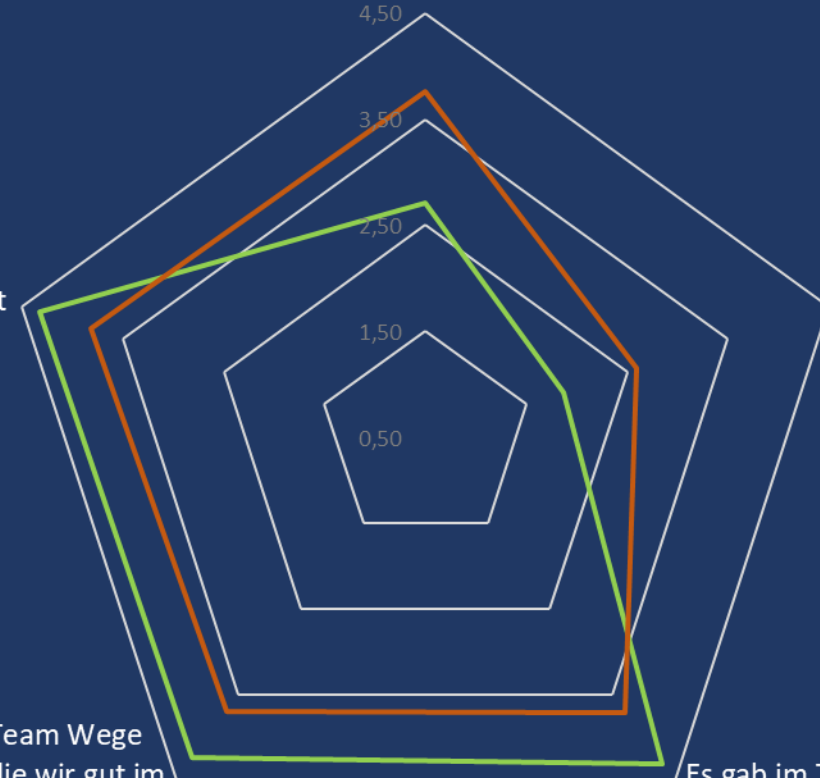
Ich fühle mich trotz Distanz zu meinen Kolleg*innen im Team gut aufgehoben*

Durch meine oder die Telearbeit der Kolleg*innen hat mir in der Corona-Zeit der kollegiale/menschliche Kontakt zu meinem Team gefehlt*

Die Zusammenarbeit hat in der Corona-Zeit in unserem Team gelitten*

Wir haben im Team Wege gefunden, über die wir gut im persönlichen Kontakt bleiben konnten*

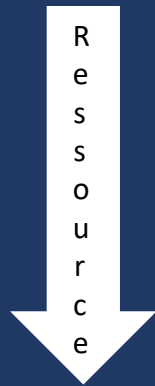
Es gab im Team keine Leistungseinbußen*



— Integrierenden gelingt die Abgrenzung gut (N= 1.084) — Segmentierenden gelingt die Abgrenzung weniger gut (N= 380)

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

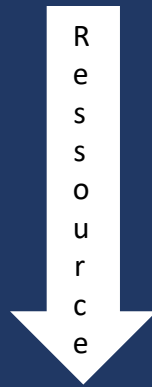
Bedürfnisse

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

Herausforderungen

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

3 Führungsrolle



Digitale Führungskompetenz

Risiken

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

Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen

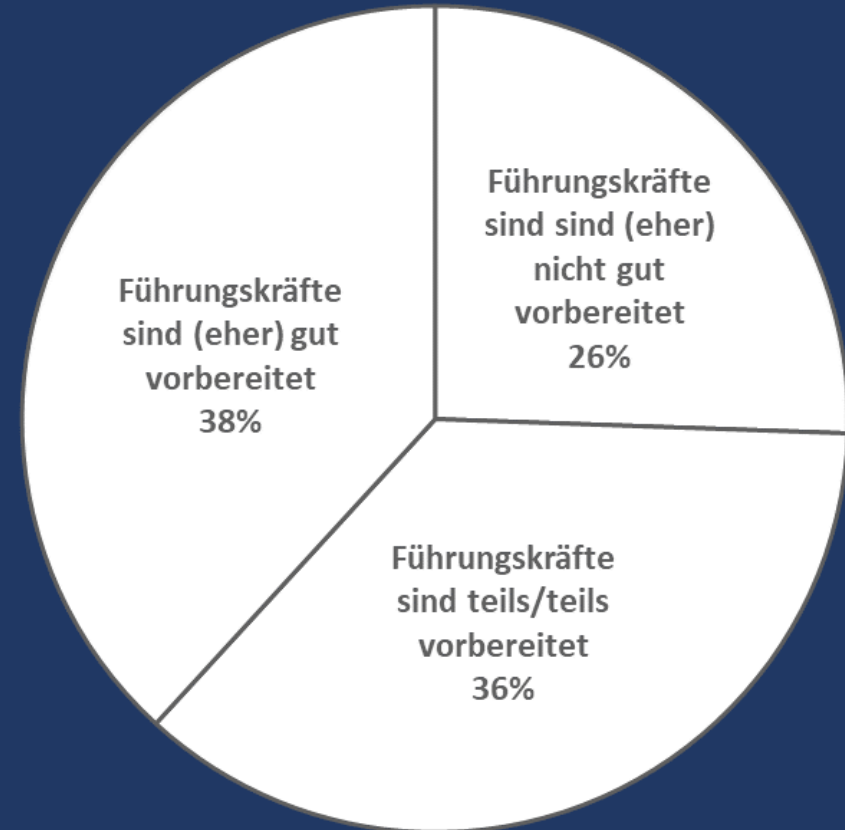
- Eigenständigkeit
- Orientierung und Struktur
- leistungs- statt präsenzbetonte Bewertung
- mitarbeiterorientierte Führung, Transparenz

Bedürfnisse der Führungskräfte

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

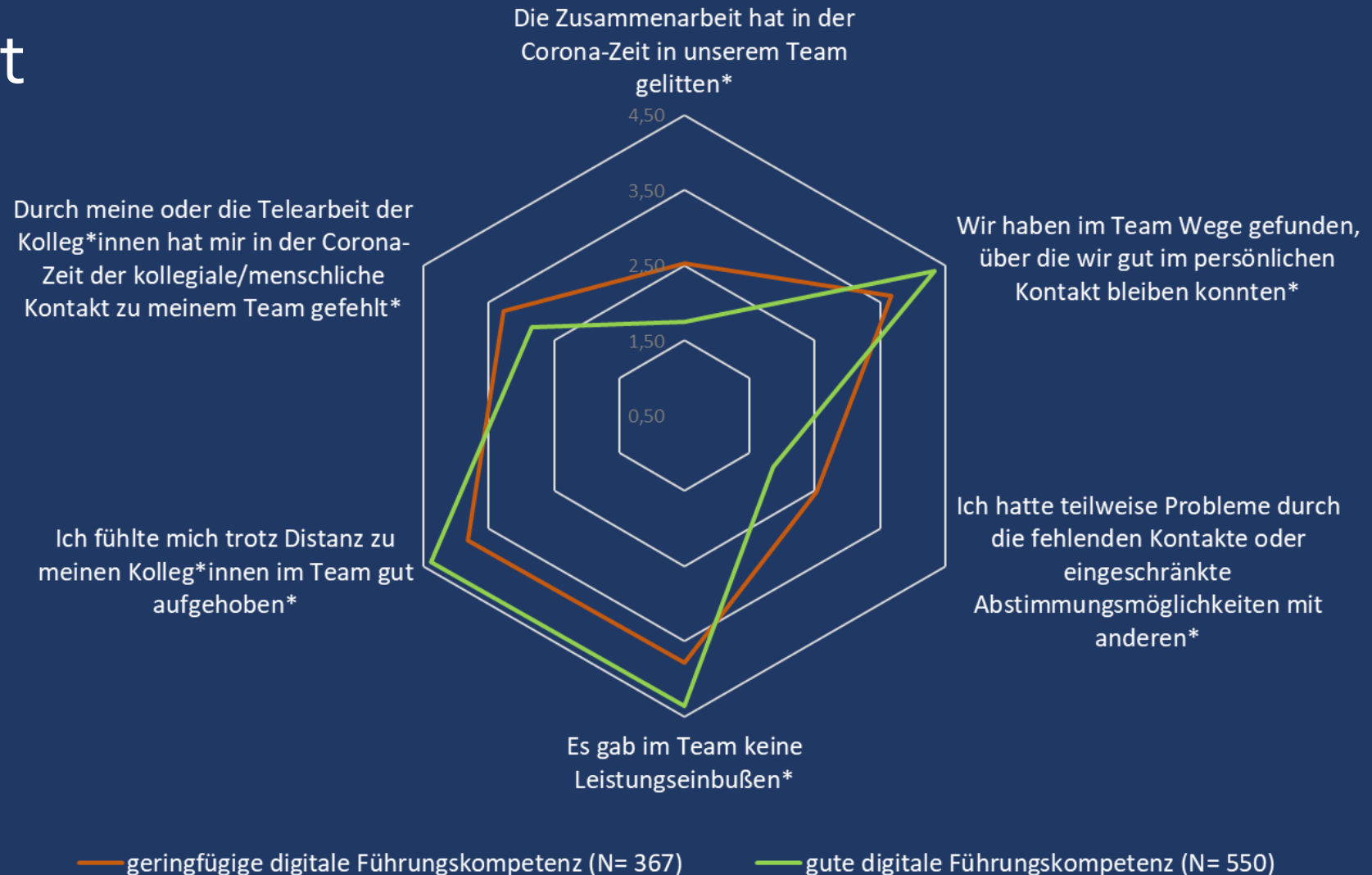
Führung ist ein Schlüsselfaktor

DIGITALE FÜHRUNGSKOMPETENZ, N = 1.456



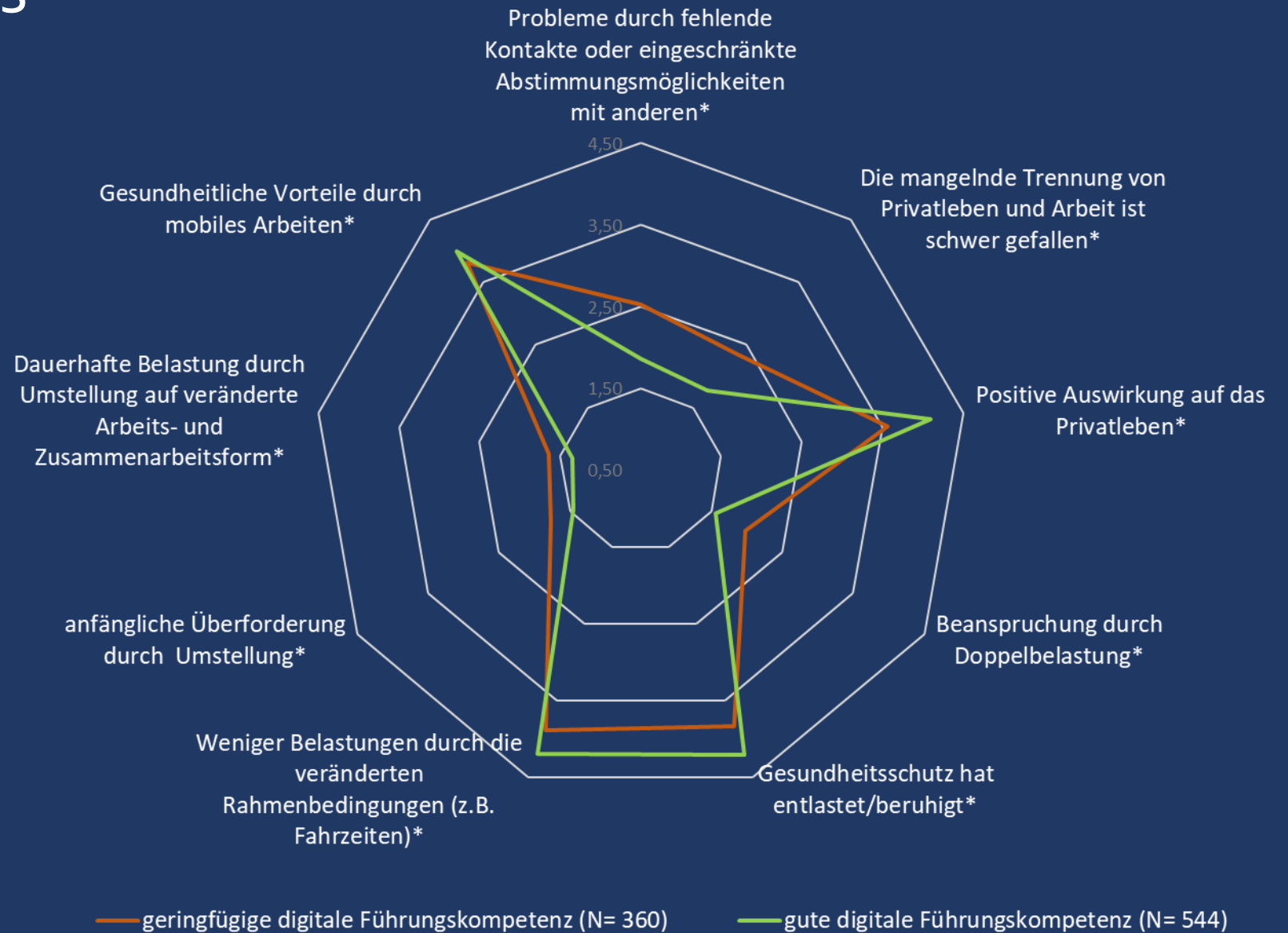
Digitale Führungskompetenz korrespondiert mit Teamqualität

Teamqualität in Korrespondenz mit digitaler Führungskompetenz (Extremgruppen)

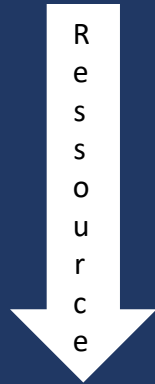


Digitale Führungskompetenz korrespondiert mit weniger Belastung

Belastung in Korrespondenz mit digitaler Führungskompetenz (Extremgruppen)



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

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

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 Zusammenarbeit
- Prokrastinationsrisiko entgegenwirken

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

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 Geschäftsprozesse auf flexibilisierte Arbeitsverhältnisse

Kontakt

Prof. Dr. Martina Eckert
HSPV NRW
prof.eckert@gmx.de
mobil +49 151 5241 5680

Publikation zu Teilprojekt 1: „Mobile Arbeit –
Dienstvereinbarungen in der Landesverwaltung“

<https://www.viwa.nrw/gut-zu-wissen/>