

# Arbeiten im Homeoffice: Chancen, Herausforderungen, Grenzen

Martina Eckert, HSPV NRW

## 1 Mobiles Arbeiten zwischen Euphorie und Risiko

Die Arbeit im Homeoffice ist seit der unfreiwilligen Umstellung während der Covid 19 Pandemie für Verwaltungsbeschäftigte zum Alltagsmodell geworden. In einer Untersuchung in fünf Landesbehörden Nordrhein-Westfalens (NRW, Eckert 2021, N= 1.558) vor dem zweiten Lockdown im November 2020 gaben fast 87 Prozent der Befragten an, dass sie auch nach Ende der pandemiebedingten Umstellungsphase das mobile Arbeiten<sup>1</sup> fortsetzen oder ausweiten wollen. Eine deutliche Mehrheit berichtet über Vorteile bezogen auf die persönliche Leistungsfähigkeit, die Qualität der Teamarbeit und die Reduzierung von Belastung durch mobiles Arbeiten. Vorerfahrungen mit der bis dato praktizierten Telearbeit (mit festgelegten Tagen pro Woche) wirken sich positiv auf Erweiterungswünsche aus (Abb. 1). Das bedeutet, wer einmal die Vorzüge mobilen Arbeitens für sich entdeckt hat und relevante Gewohnheiten und Fertigkeiten entwickeln konnte, wünscht sich mehr davon. Die Wünsche nach dem Umfang gehen dabei über das in Dienstvereinbarungen üblicherweise geregelte Verhältnis zwischen Präsenz- und Homeoffice-Phasen hinaus. Eine Analyse von Dienstvereinbarungen verschiedener Landesbehörden in NRW (Eckert, 2020a) ergab für die Zeit vor der Pandemie: Zwei Drittel der 14 Behörden boten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, an zweieinhalb festen Tagen pro Woche (50 Prozent) im Homeoffice zu arbeiten, eine Behörde ließ bis zu drei Tage pro Woche zu. Zwei Behörden lagen bei zwei Tagen pro Woche (40 Prozent), zwei weitere bei einem Tag pro Woche, was vor allem mit strukturellen Aspekten begründet wurde (z. B. Lehr- und Führungskräfte betraf). Größere Einrichtungen waren mit ihrer Flexibilität freizügiger als kleinere Einheiten und einige, wenige Behörden hatten sich im Jahr 2019 bereits von den starren Telearbeitsregelungen gelöst und boten nur noch mobiles Arbeiten (z. B. „mobile Arbeit fest“ und „mobile Arbeit variabel“) an. In diesen Fällen fehlen aufwändige Genehmigungsverfahren und es werden statt fester Vereinbarungen mit der Dienststelle (Personaldezernate) lediglich kurz- und mittelfristige Absprachen mit Vorgesetzten getroffen.

---

<sup>1</sup> Der Terminus „mobiles Arbeiten“ wird im Kontext dieses Beitrags als Sammelbegriff für ortsunabhängiges Arbeiten verwendet. Er umfasst die klassische, durch Vereinbarungen geregelte Telearbeit mit festen Tagen pro Woche ebenso wie kurzfristiges Arbeiten im Homeoffice, das i. d. R. mit der/dem direkten Vorgesetzten vereinbart wird.

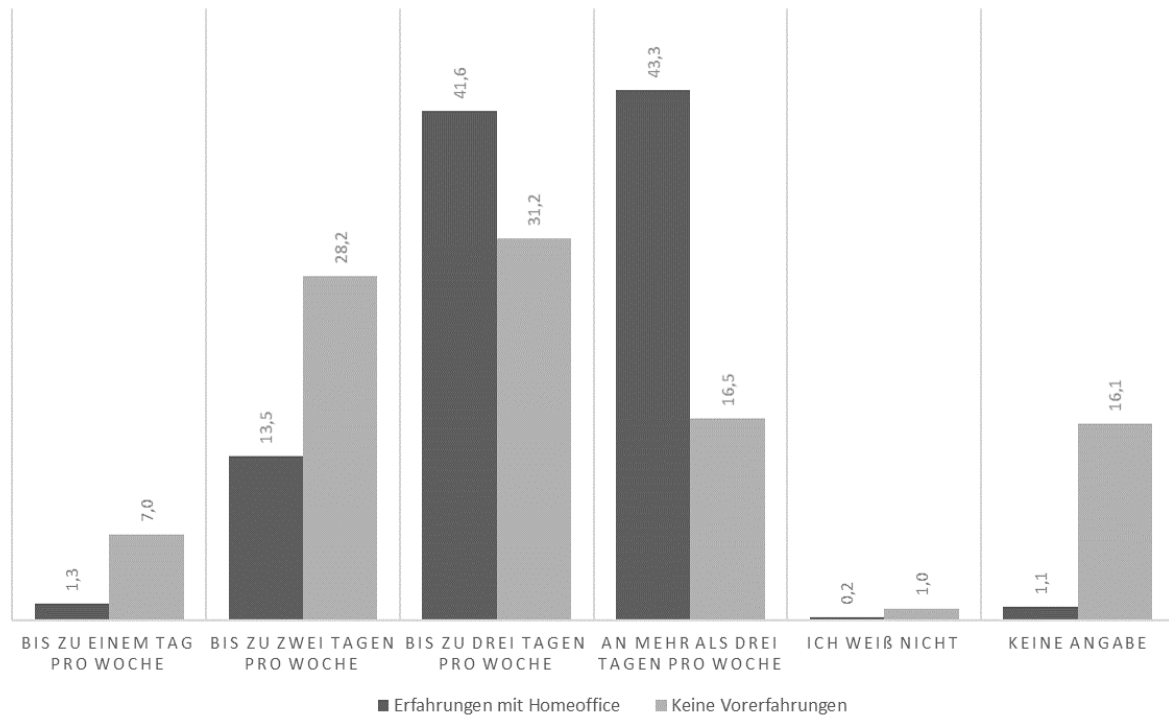


Abbildung 1: Erweiterungswünsche von Beschäftigten mit und ohne Vorerfahrung mit mobiler Arbeit (N= 1.558), Eckert (2021):

Als Gründe für mobiles Arbeiten wird überwiegend die Entlastung von beanspruchenden Rahmenbedingungen genannt (BMAS, 2020). Hierzu gehören an erster Stelle: der Wegfall von An- und Abfahrtzeiten zum Dienstort, die bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, die Steigerung des eigenen Wohlbefindens sowie der persönlichen Leistungsfähigkeit (Abb. 2, Eckert 2021). Als globale Vorteile mobiler Arbeit werden außerdem ökologische Gründe (Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes, sowie Einsparungen bei Raumressourcen) angeführt (Eckert, 2020a).

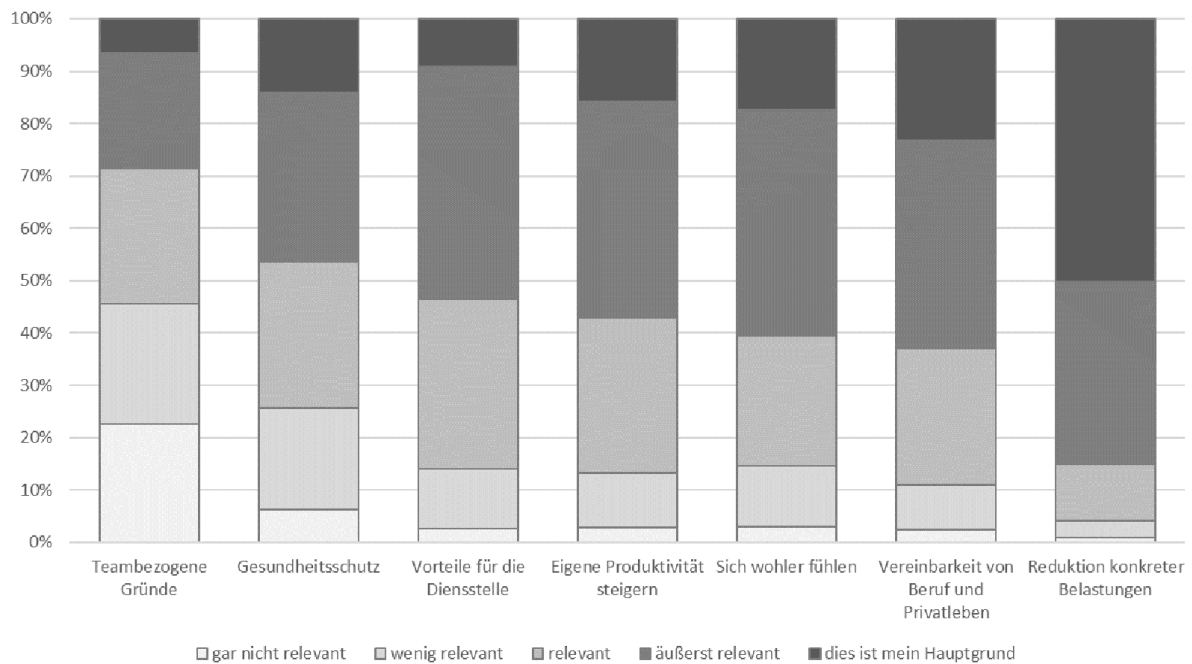


Abbildung 2: Gründe für mobiles Arbeiten für die Zeit nach der Pandemie, in Anlehnung an Eckert (2021)

Die Vorstellungen der Beschäftigten sind also eindeutig: Die Arbeit im Homeoffice sollte so breit und flexibel wie möglich ausgebaut werden. Es stellt sich die Frage, inwiefern die nach der Pandemie allseits zu beobachtende Euphorie ein deutlich erweitertes Angebot innerhalb der öffentlichen Verwaltung nahelegt. Denn bei der Entwicklung zukünftiger Modelle und Regelungen muss es auch darum gehen, die Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten so zu gestalten, dass Behörden jenseits des subjektiv erlebten Nutzens Risiken möglichst vermeiden. Handlungsleitend sind ihre Fürsorgepflicht (z. B. Arbeitsschutz) und Akzente bezogen auf Nachhaltigkeits- oder und Modernisierungsziele (z. B. Attraktivität als Arbeitgeber\*in). Fortschritt kann nur durch eine ausgewiesene Strategie gelingen, die der Komplexität des Handlungsfeldes Rechnung trägt.

Der vorliegende Beitrag hat das Ziel, die besonderen Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung zu skizzieren, für Chancen und Risiken zu sensibilisieren und den Blick auf nachhaltige Lösungen zu richten. Dabei wird schwerpunktmäßig eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive eingenommen, die die Vorzüge und Risiken auf einer individuellen, der Team- und der Organisationsebene beleuchten soll.

## **2 Individuelle Ebene: Eindämmung belastender Stressoren vs. Entgrenzung und Isolation**

Zu den Vorteilen mobilen Arbeitens gehört aus Sicht von Beschäftigten der Wegfall zeitfressender und die Gesundheit belastender Stressoren. Wer den aufwändigen Weg zur Dienststelle umgehen kann, gewinnt Zeit für Privates und spart materielle Ressourcen. Zahlreiche Studien belegen diese Einschätzungen (Beerman et al., 2018, Eckert, 2021, Rüger & Ruppenthal, 2011, BMAS, 2020). Zudem ist die Arbeit am heimischen Arbeitsplatz häufig weniger störungsanfällig als die im Mehrpersonenbüro. Man hat mehr Ruhe, bestimmt das Arbeitstempo selbst und auch Online-Meetings erweisen sich oft als kompakter als solche, zu denen man vor Ort zusammenkommt. In einer Untersuchung in international aufgestellten Unternehmen (Reynolds, 2018), nannten Beschäftigte folgende Gründe für die selbst eingeschätzten Leistungszugewinne: Weniger Störungen (75%), weniger Unterbrechungen durch Kolleg\*innen (74%), weniger Stress durch Pendeln zum Arbeitsplatz (71%), weniger Büroregeln (65%), geringfügiger Lärmpegel (60%), komfortable Kleidung (52%), weniger Meetings (47%), persönlichere Büroumgebung (46%), höhere Effizienz bei Meetings (29%). Vorteile für den Output werden insbesondere dann mit mobiler Arbeit assoziiert, wenn sich die Tätigkeit durch routinierte Arbeitsabläufe und Standardisierung auszeichnet, keine sensiblen Daten verarbeitet werden müssen und sie ohnehin überwiegend am PC stattfindet. Insbesondere Beschäftigte in höheren Statusgruppen und Projektbezügen verbinden mit der Arbeit im Homeoffice zudem mehr Eigenverantwortung und wünschen sich deshalb oft eine Ausweitung (Brauner et al. 2018). Es spricht also augenscheinlich wenig gegen die Verlegung an einen Ort, mit dem Beschäftigte Vertrautheit und Autonomie verbinden – nämlich an den heimischen Arbeitsplatz.

Forschungsarbeiten zeigen jedoch, dass gerade auf der individuellen Ebene die Zusammenhänge komplexer Natur sind. Um vorherzusagen, wer unter welchen Bedingungen von einer ausweiteten Form mobilen Arbeitens profitiert, ist mehr Differenzierung geboten, als dies angesichts der stark angestiegenen Akzeptanz zunächst vermuten lässt. Denn wie in jedem anderen Arbeitskontext entscheidet die Passung zu den individuellen Bedürfnissen über Motivation, Leistungsqualität, Gesunderhaltung und die Qualität der Bindung an die Organisation. Das heißt, dem Mehr an Flexibilität und Selbstbestimmung am häuslichen Arbeitsplatz können im Einzelfall Selbstüberforderung und gesundheitliche Belastungen gegenüberstehen (Daum & Zanker (2020). Aufgrund des schleichenden Charakters mancher Belastungen ist nicht immer sichergestellt, dass Beschäftigte Risiken antizipieren oder angemessen einschätzen können. In diesem Zusammenhang haben Organisationen in besonderem Maß Verantwortung für die Ausgestaltung mobiler Arbeit zu übernehmen.

## 2.1 Erodierende Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen ist gleichbedeutend damit, dass die Schnittmenge zwischen Beruflichem und Privatem sich erweitert. In diesem Zusammengang hat man vor allem Entgrenzungsrisiken im Auge. Zuweilen wird die Verschiebung von Arbeitszeiten in die Randlagen des Tages von Beschäftigten gewollt bzw. gewünscht, weil damit z. B. die Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen erleichtert wird. In einer der untersuchten Behörden in NRW (Eckert, 2021), die intensiv projektorientiert an digitalen Lösungen arbeitet, äußerte ein nicht unbedeutender Anteil der Beschäftigten den Wunsch nach einer sehr weitreichenden Flexibilisierung, inklusive Vertrauensarbeit ohne feste Kernarbeitszeiten. Werden aber die durch den Arbeitsschutz vorgeschriebenen 11 Stunden Ruhezeiten zwischen zwei Arbeitstagen dauerhaft unterschritten, besteht die Gefahr mangelnder Regeneration. Die schädlichen Konsequenzen sind nicht erst seit der Covid 19 Pandemie bekannt. Eine ständige (faktische und/oder mentale) Verbindung zum Arbeitsplatz kann Überlastung und Überarbeitung (Barley et al. 2011, Prasopoulou et al. 2006) oder soziale Isolation (McPherson et al. 2008) auslösen. Eine „Always-On“-Kultur (Saternus et al. 2020) kann „Technostress“ zur Folge haben (Ayyagari et al. 2011). Über Probleme mit dem Abschalten-Können berichten Befragte der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019 (BAuA, 2020) bereits, wenn sie mehr als an einem Tag pro Woche Telearbeit verrichten.

Arbeit während der Ruhezeiten und ohne Pausen korreliert mit Ermüdung und geringerem Wohlbefinden, einer reduzierten Lebenszufriedenheit und schlechtem Schlaf (Eckert, 2020a, Derks, van Mierlo & Schmitz, 2014; Ward & Steptoe-Warren, 2014). Wenn Ruhezeiten nicht angemessen ausgeschöpft werden, steigt zudem das Unfallrisiko. Zwar muss von Seiten der Organisation auch im Homeoffice das unbedingte Einhalten von Ruhezeiten und regelmäßigen Pausen gewährleistet werden. Wenn allerdings Regulative, wie z. B. zusammenarbeitsspezifische Gewohnheiten oder raum-zeitliche Strukturen (z. B. regelmäßige gemeinsame Mittagspausen und informelle Zusammenkünfte) entfallen, werden Pausen gerade im Homeoffice leicht verschleppt. Aber nur der emotionale bzw. mentale Abstand zur Arbeit sorgt dafür, dass sich Erfrischung, Regeneration und gedankliche Klärung einstellen können. Wenn Arbeitszeiten im Homeoffice - wie man dies vor allem in der Pandemiezeit in Familien beobachten konnte, in denen parallel Kinder unterrichtet werden mussten - nahtlos mit Familienverpflichtungen abwechseln, ist ein erhöhtes Belastungsniveau unausweichlich.

Untersuchungen zeigen, dass Faktoren, die in der Persönlichkeit oder den Gewohnheiten von Beschäftigten verankert sind, einen großen Einfluss auf die Bewältigung entsprechender Herausforderungen im Homeoffice haben können. Kreiner et al. (2009) und Nippert-Eng (1996) konnten in ihren Studien zwei so genannte „Boundary-Typen“ nachweisen<sup>2</sup>. Im Wesentlichen unterscheiden sich diese dahingehend, wie klar Beschäftigte die Grenze zwischen Arbeit und Berufsleben ziehen. Die Wissenschaftler differenzieren zwischen Integrierenden und Segmentierenden:

---

<sup>2</sup> Ausführungen zu den Boundary-Typen wurden mit freundlicher Genehmigung zum Teil der Publikation von Eckert (2020a) entnommen.

Integrierende setzen ihre Arbeitsenergie unabhängig vom Ort ein. Sie benötigen wenige Arbeitsrituale (Zeiten, Tagesstruktur, soziale Kontakte), um sich zu konzentrieren und ihre Arbeit zu verrichten. Integrierende sind häufig unter Wissensarbeitenden zu finden. Entfallen von außen gesetzte, soziale Zäsuren während des Arbeitstages, droht jedoch die teilweise oder sogar komplette Entgrenzung. Überbelastung kann die Folge sein (Paridon & Heise, 2012).

Segmentierende schätzen nicht nur die klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben. Sie brauchen auch im Homeoffice Strukturen und Rituale, um sich vor Kontrollverlust und Ablenkung zu schützen. Erweiterte zeitliche Spielräume oder von Führungskräften gewährte Spielräume werden eher als belastend empfunden. Rahmenbedingungen, von denen Integrierende profitieren - z. B. mehr Freiheit bei der Arbeitsgestaltung - führen bei Segmentierenden zu Qualitätseinbußen.

Ob Beschäftigte zu einer integrierenden oder segmentierenden Arbeitshaltung tendieren, hat wenig mit ihrer grundsätzlichen Leistungsfähigkeit zu tun. Wahrscheinlich sind berufssozialisationsbedingte Arbeitsgewohnheiten - wurde im bisherigen Arbeitsleben eine starke Abgrenzung praktiziert oder nicht? – organisationskulturelle Faktoren sowie individuelle Fähigkeiten, Eigenschaften und Interessen (z. B. Konzentration, Introversion vs. Extraversion, Stressbewältigungsstrategien) relevant. Resultate sind robuste Mindsets, die Auswirkungen auf Arbeitsentscheidungen und habitualisiertes Arbeitsverhalten haben.

In der Untersuchung von Eckert (2021) wurde u. a. erhoben, wie leicht bzw. schwer Befragten der NRW Landesbehörden die Trennung von Beruflichem und Privaten während der Pandemiezeit gefallen ist. 1.085 Personen gaben an, diese sei ihnen leicht oder eher leicht gefallen – die Personengruppe wird im Folgenden „Integrierende“ genannt. 382 Befragte gaben Probleme bei der Abgrenzung an – sie werden als „Segmentierende“ operationalisiert. Abbildung 3 gibt die Ergebnisse für verschiedene Belastungsvariablen wieder: Werden Bedürfnisse nach Abgrenzung nicht erfüllt (Segmentierende), fällt das Belastungsniveau bezogen auf alle Variablen höher aus als bei der Vergleichsgruppe. Alle Unterschiede in Abbildung 3 sind statistisch signifikant ( $p < .05$ ).

Segmentierende und Integrierende unterscheiden sich an Deutlichsten hinsichtlich der Variablen „Doppelbelastung“. Abgrenzungsschwierigkeiten korrelierten also im ersten Lockdown 2020 mit der pandemiebedingten Doppelbelastung im häuslichen Umfeld. Allgemeine Einschätzungen dazu, ob die mobile Arbeit zum Gesundheitsschutz während der Pandemie beigetragen hat, unterscheiden sich zwischen den beiden Untergruppen ebenfalls. Das heißt, Segmentierende können den Wert des „Social Distancing“ zum Schutz vor Infektionen weniger gut mit persönlichen Vorteilen verknüpfen als Integrierende. Beide Gruppen unterscheiden sich ferner hinsichtlich der umstellungsbedingten (kurzfristigen) und der langfristigen Überforderung. Das bedeutet: Beschäftigte, denen die Grenzziehung zwischen Privatem und Beruflichem leichtfällt (Integrierende), erreichen bei der Umstellung auf mobiles Arbeiten schneller eine Balance als diejenigen, die mehr abgrenzende Routinen oder Distanz zum Privatleben benötigen (Segmentierende), und Integrierende erweisen sich langfristig

als resistenter. Segmentierende sind also dauerhaft im Arbeitsprozess stärker belastet als Integrierende.

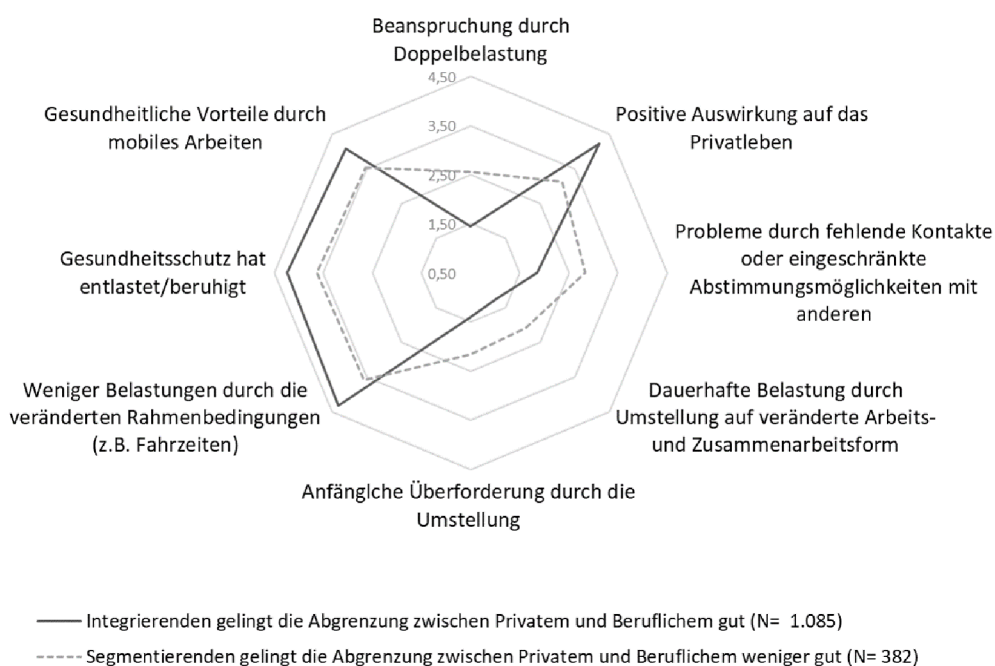


Abbildung 3: Belastungsvariablen bei Segmentierenden (N= 1.085) und Integrierenden (N= 382) in Folge von mobiler Arbeit während der Pandemie, in Anlehnung an Eckert (2021)

Ältere Beschäftigte haben in der Regel aufgrund der vorherrschenden Organisationskultur in ihrem bisherigen Arbeitsleben eher Besonderheiten verinnerlicht, die mit Anwesenheit, direkter kollegialer Zusammenarbeit und hierarchischen Entscheidungswegen zusammenhängen. Lebensältere Führungskräfte legen zudem häufig mehr Wert auf die Anwesenheit ihrer Mitarbeitenden als jüngere Führungskräfte. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass in der NRW-Studie von Eckert (2021) insbesondere ältere Beschäftigte (> 50 Jahre) in Homeoffice-Phasen den Verlust des Zusammenhalts im Team stärker beklagen und die Trennung zwischen Beruflichem und Privatem weniger gut bewältigen als ihre jüngeren Kolleg\*innen.

## 2.2 Soziale Isolation

Studien belegen, dass bereits ab dem zweiten Telearbeitstag pro Woche das Gefühl leidet, sozial eingebunden zu sein (BAuA, 2019). Soziale Isolation ist ein schleichender Prozess und trifft allein Lebende bzw. (noch) schlecht integrierte Beschäftigte (z. B. nach einem Arbeitsplatzwechsel oder bei Wiedereinstieg nach längerer Krankheit oder einer Familienpause) stärker als Personen, die in

privaten und/oder beruflichen Netzwerken gut eingebunden sind. Letztere kennen die vorhandenen Ressourcen und können sie als Support gut nutzen. Zudem fördert soziale Isolation und die Einengung auf den persönlichen Arbeits- und Lebensradius Risiken für Depression und andere psychosoziale Beeinträchtigungen.

Doch soziale Isolation hat auch leistungsbezogene Konsequenzen. Ist die Kommunikation in Arbeitseinheiten sternförmig, d. h. stark auf die bilaterale Beziehung zwischen einzelnen Mitarbeitenden und der Führungskraft ausgerichtet, können Multiperspektivität, eine frühzeitige Fehleridentifizierung und die Ausbildung konstruktiver Lernschleifen leiden, die allesamt Voraussetzungen für Optimierungs- und Nachhaltigkeitsprozesse sind (Boes et al. 2020).

### 2.3 Zwischenfazit

Vor dem Hintergrund der noch wenig in der Praxis beachteten Risiken zur Entgrenzung und sozialen Isolation kann folgendes Resümee gezogen werden: Verantwortliche in der öffentlichen Verwaltung sollten bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit sehr genau auf individuelle und strukturell begründete Entgrenzungsrisiken und auf Selbstmanagementfähigkeiten der Beschäftigten, und zwar in Abhängigkeit ihrer individuellen Bedürfnisse und Potenziale, achten. Die Möglichkeit, belastende Fahrtzeiten oder beanspruchende Rahmenbedingungen in der Dienststelle einzudämmen, kann Beschäftigte vorschnell dazu verleiten, verstärkt mobil zu arbeiten, obwohl sie aufgrund ihrer persönlichen Lebensbedingungen zu Entgrenzung und Vereinsamung neigen oder die Trennung von Privatem und Beruflichem ihnen Kraft und Anstrengung abverlangt. In allen Fällen sind deshalb Wachsamkeit, Aufklärung und ggfls. Schulung geboten. Strukturell kann Entgrenzung ebenfalls vorgebeugt werden. Einige Behörden haben bereits das Recht auf Nicht-Erreichbarkeit zur Eindämmung von Entgrenzungsrisiken (Eckert, 2020a) in ihre Dienstvereinbarungen zur mobilen Arbeit aufgenommen und signalisieren damit, dass sie nicht nur aufgaben-, sondern auch gesundheitsbezogen Verantwortung übernehmen. Personalentwicklung, die hier kompensatorisch wirken könnte, ist jedoch noch nicht flächendeckend in ausreichendem Maße auf die Besonderheiten mobiler Arbeitsformen ausgerichtet, dabei sind verschiedene Zugänge (z. B. klassische Fortbildung, am Arbeitsplatz niedrigschwellig verfügbare, digitale Lernnuggets oder hausinterne Kurzimpulse) denkbar und leicht umsetzbar (Eckert, 2020a). Die Hinwendung zu Konzepten eines lebensphasenorientierten Personalmanagements (Hinz & Vollmann, 2020) kann sich als fruchtbringend erweisen.

### 3. Teamebene: Die Bedeutung formaler und informeller Arbeitsbeziehungen

Informelle soziale Beziehungen am Arbeitsplatz leisten viel für Wohlbefinden und das Leistungs- und Modernisierungsniveau von Organisationen (Pillemer & Rothbard, 2018). Durch sie erhalten Teammitglieder niedrigschwellige praktische sowie emotionale Unterstützung (House, 1981; Karasek, 1979). Insbesondere in neuen, überfordernden oder unübersichtlichen Handlungssequenzen sorgt die Rückbindung an Arbeitskolleg\*innen für Orientierung, Entlastung und für die



Bindung an gemeinsame Werte und Normen im Arbeitskontext. Der Abgleich zwischen dem eigenen Selbstbild und dem Fremdbild, das Teammitglieder spiegeln, sowie informelles Feedback befördern die Entwicklung der eigenen Berufsidentität und Persönlichkeit und unterstützen die Berufssozialisation und Integration in berufliche Strukturen (Dutton, Roberts, & Bednar, 2010; Sluss & Ashforth, 2007; Morrison, 2002). Informelle berufliche Beziehungen und Freundschaften wirken sich positiv auf den Gruppenzusammenhalt (Kohäsion) und Kooperation aus (Jehn & Shah, 1997). Sie steigern Kreativität, Innovation und den Mut zur Modernisierung (Lu et al., 2017). Das heißt, soziale Aspekte tragen maßgeblich dazu bei, dass Organisationen sich selbst kulturell und faktisch weiterentwickeln können (Weick, 1979). Zugleich stecken in informellen sozialen, d. h. kollegialen und freundschaftlichen Kontakten auch Potenziale für Störung und Fehlanpassung (Pillemer & Rothbard, 2018). Risiken resultieren z. B. aus Konflikten zwischen organisationellen und sozio-emotionalen Zielen (Bridge & Baxter, 1992; Ingram & Zou, 2008; Methot et al., 2015). Der Wunsch dazuzugehören („belongingness“ nach Baumeister & Leary, 1995) kann zu einseitiger Solidarität oder Konformität führen, was Entwicklungen verzögern und Fortschritt verhindern kann. Entwickeln sich innerhalb von Arbeitseinheiten Cliquen oder Subgruppen, können Informations-, Wissens- und Kommunikationssilos entstehen. Eine empfundene oder faktisch wirksame, soziale Ausgrenzung aus relevanten Gruppen ist die Folge (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000; Carton & Cummings, 2012). Nicht selten speisen sich entsprechende Phänomene aus einem Vorurteile begünstigendem Ingroup vs. Outgroup-Denken (Tajfel & Turner, 2001).

Während in behördlichen Regelungen in Zusammenhang mit mobiler Arbeit bisher überwiegend die Aufgabenbewältigung im Mittelpunkt steht (Eckert, 2020a), hat man die Bedeutung der sozialen Komponenten und deren bewusste Steuerung in flexiblen Arbeitsstrukturen bisher eher vernachlässigt. Aber gerade diese sozialen Konstellationen verändern sich unter dem Einfluss flexibilisierter Arbeitszeitmodelle eklatant. Im Grunde wird durch den Einsatz digitaler Medien eine neue Begegnungs- und Kommunikationskultur etabliert. So kann beispielsweise das soziale Regulativ mit den skizzierten, positiven Effekten für die Kompetenzerweiterung, persönliche Entwicklung und Kollaboration schlecht seine Wirkung entfalten, wenn bei der Ausgestaltung von mobiler Arbeit überwiegend ein Zuarbeiten in starren Hierarchien praktiziert wird und in Organisationen nicht gleichzeitig explizit für die Aufrechterhaltung und Stabilisierung formaler und informeller Teamkontakte gesorgt wird. Bernhardt et al. (2021) fanden heraus, dass in hybriden Teams, bei denen manche Teammitglieder überwiegend in Präsenz vor Ort arbeiten und andere eher im Homeoffice, Ausgrenzungsphänomene auftreten, die zu Informations- und Wissensverlusten sowie Motivations- einbrüchen und unangemessener Skepsis gegenüber den Leistungen anderer führen können. Pillemer und Rothbard (2018) erkennen in der Nutzung von virtuellen Kontakten in sozialen Netzwerken, welche teilweise oder komplett als Ersatz für reale Zusammenkünfte fungieren, ein erhöhtes Risiko für Fehlanpassung. So könnten konstruktive Kollaborationsprozesse und die Bindung an die Organisation in Mitleidenschaft gezogen werden.

### 3. 1 Zwischenfazit

Die Ausgestaltung mobiler Arbeit ist zurzeit prioritär darauf ausgerichtet, dass unter flexiblen Arbeitsbedingungen die Aufgabenerledigung gewährleistet ist. Tatsächlich zeigen etliche Untersuchungen, dass Beschäftigte unter mobilen Arbeitsbedingungen ihre Leistung steigern (Bloom et al., 2015), sie auch subjektiv ihre Leistungszuwächse betonen (Eckert, 2021) oder Beschäftigte im Homeoffice dazu neigen, Überstunden anzusammeln (Arntz et al. 2019, Lott 2019, Peters et al. 2008). Diesen quantitativen Gewinnen stehen jedoch potenzielle qualitative Verluste bezogen auf das soziale Miteinander gegenüber. Sie lassen sich deshalb schlechter messen, weil informelle und formale Sozialkontakte subtil wirken. Regelmäßige Kontakte stärken die Bindung an Arbeit, Team und Organisation und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu den Arbeitsstandards (Bernhardy et al., 2021). Sie tragen langfristig zur Gesunderhaltung und niedrigschwellig zu Kompetenz- und Perspektivenerweiterung sowie Fehlerminimierung bei. An den konkreten, individuellen Arbeitsprodukten lassen sich Defizite, die durch einen Mangel an sozialem Austausch entstehen, häufig nicht auf Anhieb erkennen. Häufig werden sie jedoch an Schnittstellen spürbar (z. B. zu Stakeholdern oder anderen Arbeitseinheiten), wenn sich Widerstände oder Brüche auftun, die einen Mangel an Multiperspektivität oder Querschnittlichkeitsdenken zur Ursache haben. Digitale Kollaborationstools (MS Teams, Slack, digital gestützte Kanban Techniken usw.), die informelle und kollegiale Kontakte jenseits privat genutzter Kommunikationsmittel (Whatsapp oder social Media) stützen, steigern nicht nur Transparenz. Über sie lassen sich die Aufgabenerfüllung, soziale und fachliche Routinen, Begegnungsformen und Informationstransfer initiieren und gezielt steuern und Subgruppenbildung eindämmen. Sie sollten in Verwaltungen die Regel sein, weil es wichtig ist, die geschilderten Prozesse nicht dem freien Spiel der Kräfte zu überlassen. Mit Blick auf soziale Einflussfaktoren müssen jenseits der individuellen Bedürfnisse Teambedürfnisse bei der Ausgestaltung und Taktung von mobiler Arbeit zukünftig stärker in den Fokus genommen werden.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS, 2020) empfiehlt als basisstrukturelle Maßnahmen Folgendes:

- „Vereinbarung – in angemessener Form – zwischen Arbeitgebern bzw. Vorgesetzten und den Beschäftigten über den Umfang der Arbeit von zu Hause oder unterwegs, ausgehend von einer Abwägung individueller Präferenzen und betrieblicher Interessen.
- Vereinbarung über zeitliche Erreichbarkeit bzw. Nichterreichbarkeit der Beschäftigten sowie die Dokumentation der Arbeitszeiten, auch in Verbindung mit klaren wechselseitigen Erwartungen über die zu erbringende Leistung.
- Regelmäßige Anwesenheit im Betrieb, insbesondere zum formellen und informellen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.
- Absprachen über die Einrichtung, technische Ausstattung, betriebliche Anbindung und Finanzierung des mobilen oder häuslichen Arbeitsplatzes sowie Datenschutz.

- Regelmäßiges Feedback und ggf. Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice im Hinblick auf Zeitmanagement“, BMAS (2020), S. 33.

#### 4 Organisationsebene: Hierarchische Strukturen vs. Eigenständigkeit

Das Potenzial mobilen Arbeitens kann am besten erschlossen werden, wenn Organisationsstrukturen es zulassen, Spielräume für Eigenständigkeit und Eigenverantwortung zu vergrößern. Es ist zeitgemäß, dass Beschäftigte nicht nur bestimmen „wo“ sie arbeiten, sondern „wie“ sie arbeiten. Boos et al. (2017) halten mobiles Arbeiten für unverträglich mit stark auf hierarchische Koordination und Kontrolle setzende Unternehmenskulturen. Digitalisiertes, aber wenig vernetztes oder kollaboratives Arbeiten in sternförmigen Strukturen kann das Denken und Entscheiden in starren Säulen sowie Eindimensionalität zementieren - mit Verlusten für Motivation und Bindung auf Beschäftigtenseite. Gegenüber klassischen Arbeitszeitmodellen mit überwiegender Präsenz vor Ort kann dies sogar einen Rückschritt zur Folge haben, vor allem dann, wenn das Führungshandeln überwiegend auf Letztinstanzlichkeit und Kontrolle ausgelegt ist (Eckert, 2020b). Zugleich verträgt sich ein tayloristisches Menschen- und Organisationsbild kaum mit der in der Arbeitswelt zu beobachtenden Tendenz, Handlungsspielräume für Beschäftigte generell zu erweitern, Hierarchien zu verflachen und mehr Agilität in Führung und Zusammenarbeit zu etablieren. Unter dem Einfluss von New Work-Konzepten wird eher davon ausgegangen, dass es sich bei der Umstellung auf flexible Arbeitszeitmodelle nicht um einen normalen Change-Prozess handelt. Vielmehr leitet die digitale Transformation einen Umbruch auf allen Ebenen ein (Gül et al., 2020). Für die öffentliche Verwaltung bedeutet das, dass die Entscheidung für mehr Flexibilität bei der Wahl der Arbeitsumgebung nicht solitär gedacht werden kann. Es geht also nicht um ein einfaches Umschreiben von Dienstvereinbarungen. Verstärkt Verwaltung nicht gleichzeitig die technischen, digitalen und faktischen Kollaborationsmöglichkeiten und die Entscheidungsbefugnisse in Teams, verlagert sie lediglich gängige Arbeitspakete in einen anderen Raum – mit den oben skizzierten Nachteilen und Risiken.

Zinke-Wehlmann et al. (2020) haben für die digitale Kollaboration in Unternehmen ein Reifegradmodell (Ausschnitte daraus in Abb. 4) entwickelt, an dem sich das Zusammenwirken von Arbeitszeitflexibilisierung, Bewusstsein, Kollaboration, Kompetenzanforderungen und Führung sowie weiterer zwei Faktoren gut ablesen lässt. Weiterentwicklungen bezogen auf Arbeitszeitflexibilität korrespondieren in Organisationen mit Entwicklungen, Prozessen und Notwendigkeiten auf diesen Dimensionen. Das bedeutet, eine echte, nachhaltige Optimierung wird in Arbeitsbezügen nur dann erzielt, wenn sich das Organisationssystem insgesamt weiterentwickeln kann und sich Ziele und Maßnahmen nicht widersprechen, z. B. Arbeitsflexibilisierung und Führungsprinzipien.



## Literatur

- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M. & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 1-8.
- Arntz, M., Yahmed, B. & Berlingieri, F. (2019). Working from home: Heterogeneous effects on hours worked and wages. ZEW Discussion Paper, Nr. 19:015. Mannheim: ZEW.
- Ayyagari, R., Grover, V. & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35 (4), 831-858.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2019). BAuA-Arbeitszeitbefragung (2017) - Sonderbericht Telearbeit in Deutschland. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- 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.
- 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, W. Hacker, T. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich & U. Pietrzyk (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.
- Boes, A., Gül, K., Kämpf, T. & Lühr, T. (2020). Empowerment als Schlüssel für die agile Arbeitswelt. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann & H. Ulbrich (Hrsg.), *Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit. Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt* (S. 89-102). Berlin: Springer Vieweg.
- Boos, M, Hardwig, T. & Riethmüller, M. (2017). Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Göttingen: Hogrefe.
- Brauner, C., Wöhrmann, A. M. & Michel, A. (2018). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bridge, K. & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 56, 200-225.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Berlin: BMAS.

Carton, A. M. & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, 37, 441-470.

Daum, M. & Zanker, C. (2020). Vernetzt, flexibel und gesund? Status quo und Perspektiven der Regulierung von orts- und zeitflexibler Arbeit. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann & H. Ulbrich (Hrsg.), *Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit. Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt* (S. 9-27). Berlin: Springer Vieweg.

Derks, D. & Van Mierlo, H. & Schmitz, E. (2014). A diary study on work-related smartphone use, Psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 74-84.

Dutton, J. E., Roberts, L. M. & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35, 265-293.

Eckert, M. (2020a). *Mobiles Arbeiten in der Landesverwaltung*. Witten: ViWa e. V. Bezug: [www.viwa.nrw](http://www.viwa.nrw).

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

Eckert, M. (2021). *Mobiles Arbeiten und Corona. Eine Befragung in fünf Landesbehörden NRW*. Witten: ViWa e. V. Bezug: [www.viwa.nrw](http://www.viwa.nrw)

Gül, N., Gül, K., Knapp, D. & Mattes, R. (2020). Empowerment in der agilen Arbeitswelt Konzepte und Instrumente für eine ganzheitliche Gestaltung. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann & H. Ulbrich (Hrsg.), *Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit. Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt* (S. 103-115). Berlin: Springer Vieweg.

Hinz, E. & Vollmann, S.-R. (2020). Personalmarketing für die öffentliche Verwaltung: Lebensphasenorientiertes Personalmanagement. In J. Beck, & J. Stember (Hrsg.), *Der demographische Wandel: Zwischen Digitalisierung, Aufgabenwandel und Personalmanagement* (S. 211–225). Baden-Baden: Nomos.

House, J. S. (1981). *Work, stress, and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ingram, P. & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in Organizational Behavior*, 28, 167-184.

Jehn, K. A. & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775-790.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

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.

Lott, Y. (2019). Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. WSI Report, Nr. 47. Düsseldorf: WSI.

Lu, J. G., Hafenbrack, A. C., Eastwick, P. W., Wang, D. J., Maddux, W. W. & Galinsky, A. D. (2017). "Going out" of the box: Close intercultural friendships and romantic relationships spark creativity, workplace innovation, and entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1091-1108.

McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Brashears, M. E. (2008). Social isolation in America: Changes in core discussion networks over two decades. *American Sociological Review*, 71 (3), 353-375.

Methot, J. R., LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & Christian, J. S. (2015). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel Psychology*, 69, 311-355.

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.

Nippert-Eng, C. E. (1996). Home and work: Negotiating boundaries through everyday life. Chicago: University of Chicago Press.

Paridon, H. & Heise, O. (2012). Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit. Berlin: DGUV.

Peters, P., Wetzels, C. & Tijedens, K. (2008). Telework: Timesaving or time-consuming? An investigation into actual working hours. *The Journal of Interdisciplinary Economics*, 19, 421-442.

Pillemer, J. & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43 (4), 1-26.

Prasopoulou, E., Pouloudi, A. & Panteli, N. (2006). Enacting new temporal boundaries: The role of mobile phones. *European Journal of Information Systems*, 15 (3), 277-284.

Reynolds, B. W. (2018). <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-2018-annual-survey-workers-believe-flexible-remote-job-can-help-save-money-reduce-stress-more/>, Abruf am 8. 6. 2022.

Rüger, H. & Ruppenthal, S. (2011). Berufsbedingte räumliche Mobilität - Konsequenzen für Wohlbefinden und Gesundheit. In BKK, Gesundheitsreport 2011 (S. 120-125). Berlin: BKK Dachverband.

Saturnus, Z., Staab, K., Hinz, O. & Stock-Homburg, H. (2020). Ein nutzergerechtes Erreichbarkeitsmanagement: Wissenschaftliche Erkenntnisse und Implikationen. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann & H. Ulbrich (Hrsg.), Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit. Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt (S. 29-50). Berlin: Springer Vieweg.

Sluss, D. M. & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32, 9-32.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Key readings in social psychology. Intergroup relations: Essential readings* (p. 94-109). New York: Psychology Press.

Ward, S. & Steptoe-Warren, G. (2014). A conservation of resources approach to blackberry use, work-family conflict and well-being: Job control and psychological detachment from work as potential mediators. *Engineering Management Research*, 3 (1), 8-23.

Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1, 41-74.

Zinke-Wehlmann, C., Friedrich, J. & Wölke, M. (2020). Social Business Transformation Leitlinien zur nachhaltigen Etablierung von Social Business und dem Einsatz von Enterprise Social Networks. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann & H. Ulbrich (Hrsg.), *Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit. Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt* (S. 117-138). Berlin: Springer Vieweg.