

Die Bundesverwaltung im digitalen und demografischen Wandel: Anforderungen und Bedarfe mobiler Arbeit

Simone BRANDSTÄDTER^{1,2}, Betty BUSAM¹, Mareike PFAFF¹,
Karlheinz SONNTAG¹

¹ *Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung, Universität Heidelberg,
Hauptstr. 47-51, D-69117 Heidelberg*

² *khs worklab – Institut für Arbeitspsychologie
Hebelstraße 14, D-69115 Heidelberg*

Kurzfassung: Flexible Arbeitsformen sind in den letzten Jahren auch in der Bundesverwaltung vermehrt in den Fokus gerückt. Die vorliegende Studie untersucht, welche Auswirkungen dies auf die Beschäftigten hat und welche Bedarfe sich für ein präventives Personal- und Gesundheitsmanagement ergeben. An der Online-Studie nahmen $N = 3380$ Personen aus deutschen Bundesbehörden teil. Die Ergebnisse belegen den verstärkten Einsatz sowie eine hohe Produktivität und Zufriedenheit im Homeoffice. Die meisten Beschäftigten wünschen sich zukünftig mobile Arbeitszeitanteile von ca. 40-60 %. Als vorrangigste Bedarfe wurden Verbesserung der IT-Ausstattung, Ergonomie des Heimarbeitsplatzes und Gestaltung digitaler Zusammenarbeit genannt. Die Studie zeigt Gestaltungsfelder für eine gesunde und motivierende Arbeitsgestaltung in den Bundesbehörden auf.

Schlüsselwörter: Homeoffice, Mobile Arbeit, Öffentlicher Dienst, Behördenarbeit, Führung, Arbeitsgestaltung

1. Hintergrund

Die Bewältigung der digitalen Transformation und des demographischen Wandels stellen nicht nur die Privatwirtschaft (Sonntag 2020), sondern auch den Öffentlichen Dienst vor große Herausforderungen. Das Projekt „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen (MEgA)“ untersucht, wie ein modernes Personal- und Gesundheitsmanagement in den Bundesbehörden gestaltet sein muss, um die Beschäftigten in der digitalen Transformation und dem demographischen Wandel gesund, motiviert und produktiv zu erhalten (Sonntag in press).

Die Bundesverwaltung wird digitaler, auch befördert durch das Onlinezugangsgesetz (OZG), das einen digitalen Zugang zu allen Verwaltungsleistungen bis Ende 2022 sicherstellen soll (Kühn 2021). Die COVID-19-Pandemie beschleunigt diesen Prozess und führt zu einem Digitalisierungsschub in der Öffentlichen Verwaltung (Landsberg & Rohleder 2020). Eine zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen ermöglicht immer flexiblere Arbeitsformen außerhalb regulärer Arbeitsorte oder -zeiten. Ortsflexible Arbeitsformen, wie das Homeoffice, sind in den letzten Jahren auch im Öffentlichen Dienst vermehrt in den Fokus gerückt. In der Corona-Pandemie wurde mehr Beschäftigten der Bundesverwaltung ein Arbeiten von zuhause aus ermöglicht (Emmler & Kohlrausch 2021). Die vorliegende Studie untersucht, welche Auswirkungen die Nutzung von Homeoffice auf die Bundesbeschäftigten hat und welche Bedarfe sich daraus für das Personal- und Gesundheitsmanagement ergeben (Pfaß et al. 2021).

2. Methoden

2.1 Stichprobe

An der quantitativen Online-Studie nahmen $N = 3380$ Personen aus den oberen und obersten deutschen Bundesbehörden teil. Abbildung 1 fasst die wichtigsten demografischen Angaben der Stichprobe zusammen.

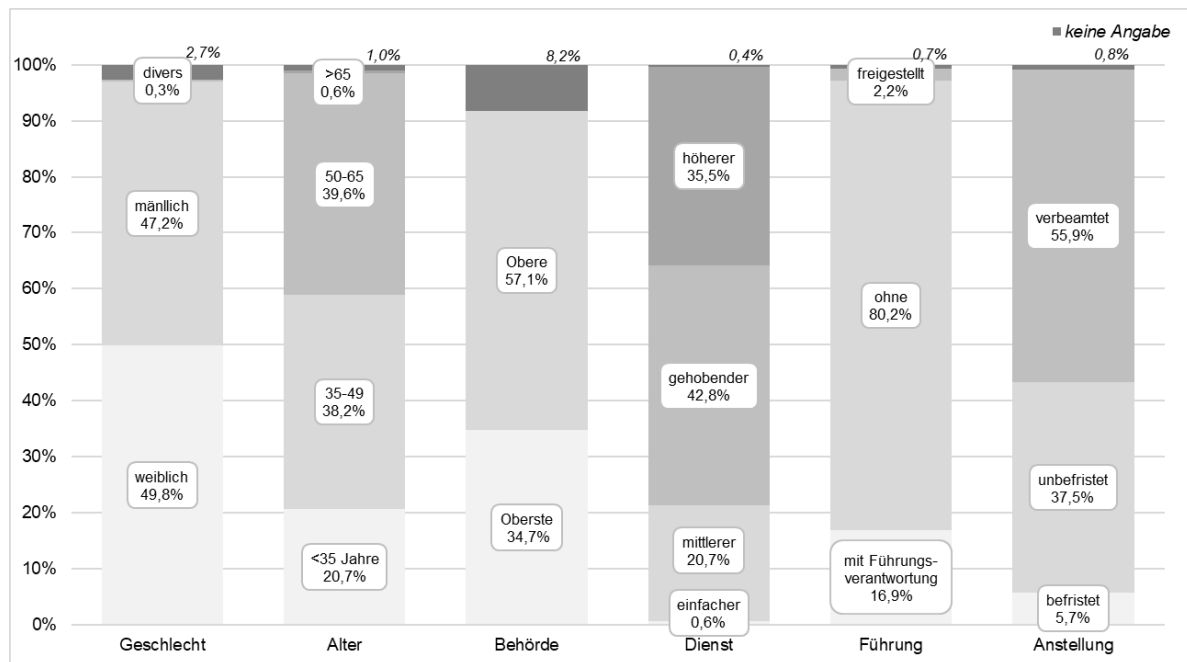


Abbildung 1: Demographie der Stichprobe ($N = 3380$)

2.2 Ablauf

Mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Verbands der Beschäftigten der obersten und oberen Bundesbehörden e.V. (vbob) wurden die Teilnehmenden rekrutiert. Es erfolgten E-Maileinladungen an das mittlere Management der Bundesbehörden sowie Aufrufe zur Teilnahme in Online- und Printmedien. Die Befragung wurde von Juli bis August 2021 durchgeführt.

Der Fragebogen umfasste insgesamt 176 Items zu den Themengebieten Digitalisierung, Personalmanagement, Gesundheitsmanagement und Führung. In Bezug auf ortsflexible Arbeitsformen wurden mit 22 Items die Nutzung, Produktivität, Zufriedenheit, Anforderungen und Bedarfe im Homeoffice erfragt. Beispielitems lauten „Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit macht die Arbeit von zu Hause im Durchschnitt pro Woche aus?“, „Im Homeoffice fühle ich mich sozial isoliert“ oder „In unserer Behörde gibt es einen Bedarf, dass Heimarbeitsplätze ergonomisch gestaltet werden“. Die meisten Items beinhalteten eine fünfstufige Zustimmungsskala (1 = trifft gar nicht zu; 5 = trifft voll und ganz zu). Für die übersichtlichere Darstellung der Ergebnisse wurden diese zu drei Stufen (trifft (eher) nicht zu; teils-teils; trifft (eher) zu) zusammengefasst. Weiter wurden demografische Angaben abgefragt. Die Bearbeitungsdauer des gesamten Fragebogens betrug ca. 23 Minuten im Durchschnitt. Die Auswertung erfolgte mit der Software SPSS Statistics 25. Im Folgenden werden Ergebnisse zum Themengebiet des ortsflexiblen Arbeitens und Homeoffice berichtet.

3. Ergebnisse

3.1 Zufriedenheit im Homeoffice

Die Ergebnisse belegen den verstärkten Einsatz von Homeoffice während der SARS-Cov-2-Pandemie. Während vor der Pandemie die Mehrheit der Befragten nicht oder nur gelegentlich von Zuhause aus arbeiteten, stieg der Prozentsatz während der Pandemie stark an: die meisten Teilnehmenden waren mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Homeoffice tätig. Die Beschäftigten geben dabei an, mit dem Arbeiten im Homeoffice alles in allem zufrieden gewesen zu sein und berichten davon produktiv arbeiten zu können. Entsprechend wünschen sich viele der Teilnehmenden auch nach der Pandemie einen substantiellen Anteil ihrer Arbeitszeit von zuhause aus ableisten zu können. Hierbei präferiert ungefähr die Hälfte der Befragten eine recht ausgeglichene Aufteilung zwischen Büro und Homeoffice, ca. ein Drittel möchte den größeren Anteil der Arbeitszeit als Heimarbeitsstage gestalten.

Abbildung 2 fasst die Ergebnisse zu Homeoffice-Anteilen in Bezug zur Pandemie sowie zur eingeschätzten Zufriedenheit und Produktivität zusammen.

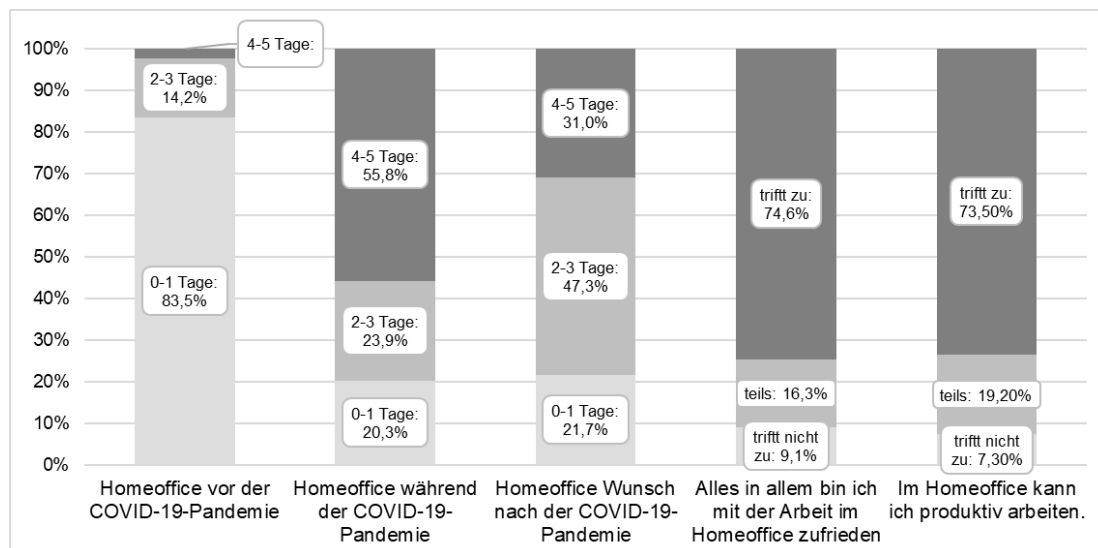


Abbildung 2: Homeoffice-Anteile in Bezug zur Covid-Pandemie sowie Zufriedenheit und Produktivität bei der Arbeit im Homeoffice in den Bundesbehörden (N = 3054–3177)

3.2 Anforderungen und Bedarfe im Homeoffice

Durch den verstärkten Einsatz mobiler Arbeitsformen ändert sich auch die Belastungssituation für die Beschäftigten. Abbildung 3 zeigt die veränderten Anforderungen beim Arbeiten im Homeoffice auf.

Der Großteil der Befragten stimmt zu, dass sich hohe Anforderungen an eine sehr selbstständige Arbeitsweise ergeben. Trotz der vorrangig virtuellen Zusammenarbeit mit Kolleg:innen berichtet nur ca. ein Viertel der Befragten sich im Homeoffice (eher) isoliert zu fühlen. 44,5 % geben an, durch verschwimmende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben belastet zu sein, während ca. ein Drittel dies nicht beobachtet. Ungefähr die Hälfte der Teilnehmenden stimmt zu, dass fehlende Ergonomie am Heimarbeitsplatz eine Belastung darstellt.

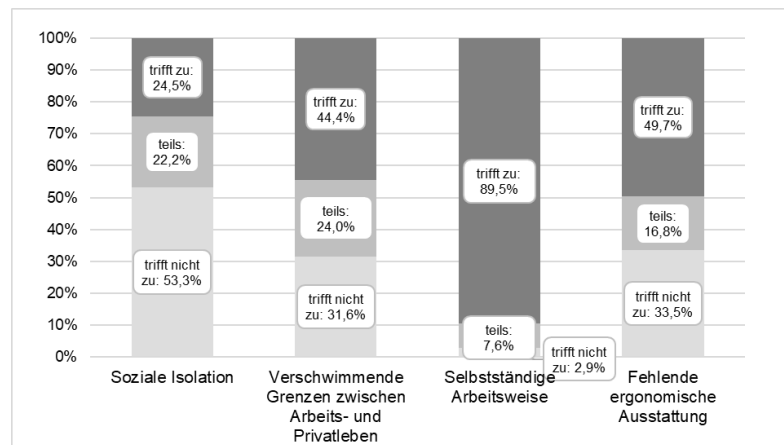


Abbildung 3: *Veränderte Anforderungen und Belastungen bei ortsflexibler Arbeit in den Bundesbehörden (N = 3034–3240)*

Aus den berichteten Anforderungen ergeben sich verschiedene Herausforderungen für das Personal- und Gesundheitsmanagement, um die Beschäftigten gesund, motiviert und produktiv zu erhalten. Abbildung 4 zeigt die aktuellen Bedarfe in Bezug auf die verstärkte Nutzung von Homeoffice in den Bundesbehörden.

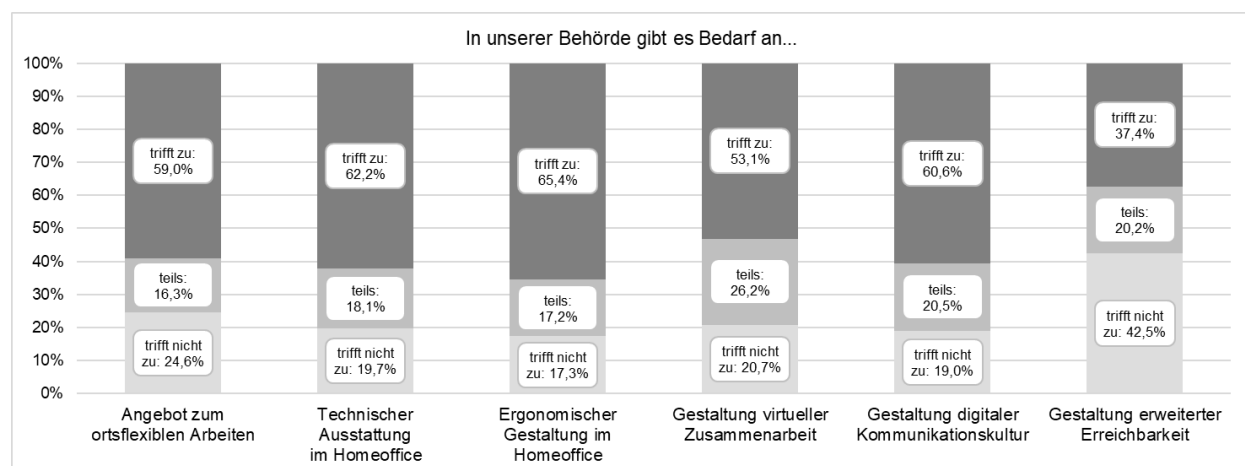


Abbildung 4: *Bedarfe hinsichtlich ortsflexibler Arbeit in den Bundesbehörden (N = 2039–2785)*

Die Mehrzahl berichtet der Befragten, dass ein vorrangiger Bedarf zunächst in der Ausweitung des Angebots von ortsflexiblen Arbeitsformen besteht. Da sich viele Beschäftigte eine Fortführung von mobilem Arbeiten nach der Covid-Pandemie wünschen, müssen entsprechende Regelungen und Vereinbarungen getroffen werden. Dazu muss weiter die notwendige Ausstattung von den Behörden bereitgestellt werden. Dies bezieht sich in erster Linie auf die IT-technische Ausstattung und die ergonomische Gestaltung des Heimarbeitsplatzes.

Weiter ergeben sich Bedarfe hinsichtlich einer gesunden und motivierenden Arbeitsgestaltung. Durch die digitaler werdende Zusammenarbeit zwischen Kolleg:innen oder mit Führungskräften werden Maßnahmen für eine bessere virtuelle Zusammenarbeit benötigt. Da sich die Kommunikation ins Digitale verlagert, ist es notwendig, die Kommunikationskultur neu zu überdenken und Regelungen zu implementieren, um den digitalen Informationsaustausch beanspruchungsoptimal zu gestalten. Zudem werden Dienstvereinbarungen benötigt, um eine Erreichbarkeit in der Freizeit einzuschränken, um die Life Balance der Beschäftigten zu erhalten.

4. Diskussion

Zusammenfassend zeigt die Studie wichtige Gestaltungsfelder für eine gesunde und motivationsfördernde Arbeitsgestaltung in den Bundesbehörden auf. Sie schließt damit eine Forschungslücke, da es bisher nur wenig gesicherte Erkenntnisse zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Bundesverwaltung gibt.

Ähnlich wie in der Privatwirtschaft stellte die SARS-Cov2-Pandemie auch für die Bundesbehörden einen Digitalisierungsschub dar. Viele Tätigkeiten, die bisher in Präsenz im Büro durchgeführt wurden, konnten ins Homeoffice verlagert werden. Die Mehrzahl der Teilnehmenden wünscht sich eine Fortsetzung ortsflexibler Arbeit, was sich mit Ergebnissen anderer Studien deckt (Ahlers et al. 2021) und benötigt dafür die entsprechende ergonomische Ausstattung. Aufgrund der hohen Anforderungen an Sicherheit und Datenschutz in der Bundesverwaltung müssen geeignete IT-Anwendungen implementiert werden. Zudem müssen auch Arbeitsmittel und -prozesse, wie bspw. Akten und Unterschriften digitalisiert werden, um produktive Heimarbeit zu ermöglichen (Busam et al. 2021).

Die Mehrheit der Befragten möchten in Zukunft eine Mischung aus Büro- und Heimarbeitstagen nutzen. Dies birgt Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Team und mit den Führungskräften. Diese sogenannte hybride Zusammenarbeit muss bewusst gestaltet werden, um den Zusammenhalt im Team zu stärken (AOK 2021; Pfaff et al. 2021). In der Befragung der Bundesbehörden berichten zwar viele Personen davon, sich nicht isoliert gefühlt zu haben; dennoch ist die Vermeidung sozialer Isolation und mangelnder Bindung an die Organisation ein wichtiges Anliegen. Regelungen zu beispielsweise gemeinsamen Präsenztagen im Team können helfen, den Kontakt zu den Kolleg:innen zu stärken.

Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen führt zu einer veränderten Kommunikationsnutzung im Arbeitsalltag der Bundesbeschäftigten (Busam et al. 2021). Viele berichten von einer Häufung digitaler Kommunikation wie E-Mails oder Videokonferenzen. Durch diese Veränderungen ergeben sich neue Anforderungen an die Kommunikationskultur, die in Zukunft beanspruchungsoptimal (neu) gestaltet werden muss, um sogenanntes Kommunikationsrauschen – durch die vermehrte, teils unreflektierte Weitergabe von Informationen – zu reduzieren (AOK 2021; Pfaff et al. 2021). Regelungen zur Nutzung von Kommunikationsprozessen (bspw. zur CC-Nutzung) können helfen, Unterbrechungen durch z.B. eingehende E-Mails zu reduzieren und Störungen des Arbeitsprozesses zu verhindern.

Durch den geringeren persönlichen Kontakt werden Anforderungen wie selbstständige Arbeitsweisen und Eigenverantwortung wichtiger. Die erfordert von den Beschäftigten Kompetenzen hinsichtlich Organisations- und Selbstregulationsfähigkeit (Schmeling & Bruns 2020). Entsprechende Schulungen müssen durch die Personalentwicklung bereitgestellt werden (Busam et al. in press). Selbstorganisation ist ebenso wichtig, um ein Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben beim vermehrten Arbeiten zuhause zu verhindern. Neben solcher Verhaltensprävention sind Maßnahmen der Verhältnisprävention angezeigt: zum Erhalt der Life Balance der Beschäftigten sind Dienstvereinbarungen zu Arbeitszeiten und die Regelung von Erreichbarkeit außerhalb dieser vonnöten. Dies kann die Beschäftigten vor dem Risiko gesundheitsgefährdender Bewältigungsstrategien, wie z.B. Ausdehnen der Arbeitszeit, schützen (AOK 2021; Krause et al. 2015).

Auch Führungskräfte benötigen Unterstützung und entsprechende Schulungen zum Thema „Führen auf Distanz“ und Kommunikation. Insbesondere Kompetenzen wie Vertrauen, ein wertschätzendes und unterstützendes Klima sowie konstruktives

Feedback werden von modernen Führungskräften in der Bundesverwaltung erwartet (Pfaff et al. in press). Zudem sollten die Führungskräfte der Zukunft die Gesundheit ihrer Beschäftigten im Blick haben und mit gesundem Führen und als Vorbild vorangehen. Dies ist insbesondere in Hinblick auf die recht hohen Krankenstände im Öffentlichen Dienst notwendig (DAK-Gesundheit 2020; Grobe & Braun 2021).

5. Literatur

- Ahlers E, Mierich S, Zucco A (2021) Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können (Report No. 65). Wissenschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf.
- AOK (2021) Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0 – Abschlussbericht. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. <https://www.aok.de/fk/niedersachsen/gida/#0>.
- Busam B, Pfaff M, Brandstädter S, Sonntag Kh (2021) HR- und Gesundheitsmanagement im digitalen und demografischen Wandel. Bedarfe in der deutschen Bundesverwaltung – eine qualitative Interviewstudie. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. <https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>.
- Busam B, Brandstädter S, Sonntag Kh (in press) Herausforderungen und Bedarfe des Personalmanagements. In: Sonntag Kh (Hrsg.) Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung – das Projekt MEgA. Baden-Baden: Nomos.
- DAK-Gesundheit (2020) DAK-Psychoreport 2020: rasanter Anstieg der Arbeitsausfälle. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. https://www.dak.de/dak/download/presse_meldung-2335942.pdf.
- Emmler H, Kohlrausch B (2021) Homeoffice. Potentiale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007979/p_wsi_pb_52_2021.pdf.
- Grobe TG, Braun A (2021) BARMER Gesundheitsreport 2021. Branchenatlas (Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse, Band 31). BARMER. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. <https://www.bifg.de/media/dl/Reporte/Gesundheitsreporte/2021/barmer-gesundheitsreport-2021.pdf>.
- Krause A, Baeriswyl S, Berset M, Deci N, Dettmers J, Dorsemagen C, Meier W, Schraner S, Stetter B, Straub L (2015) Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie* 71(1):49-59.
- Kühn H (2021) Monitor Digitale Verwaltung #6. Nationaler Normenkontrollrat. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/72494/1958282/70fdb29d2a322a1e67_31e9d92a132162/210908-monitor-6-data.pdf.
- Landsberg G, Rohleder B (2020) Kommunen und Corona – digitaler nach der Pandemie? Bitkom und Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB). Abgerufen am 11. Dezember, 2021. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/prasentation-bitkom-dstgb-pk-kommunen-corona-digitalisierung-02-12-2020_final.pdf.
- Pfaff M, Busam B, Brandstädter S, Sonntag Kh (2021) Personal- und Gesundheitsmanagement im digitalen und demografischen Wandel – Bedarfsanalyse in der Bundesverwaltung. Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg. Abgerufen am 11. Dezember, 2021. <https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>.
- Pfaff M, Brandstädter S, Sonntag Kh (in press) Führung in Zeiten digitalisierter und flexibler Arbeitsformen. In: Sonntag Kh (Hrsg.) Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung – das Projekt MEgA. Baden-Baden: Nomos.
- Schmeling J, Bruns L (2020) Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor. Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme (FOKUS). Abgerufen am 11. Dezember, 2021. https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD_Metastudie_20201005_barrierefrei_v5.pdf.
- Sonntag Kh (Hrsg.; 2020) Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen – Das Projekt MEgA. Kröning: Asanger.
- Sonntag Kh (Hrsg.; in press) Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung – Das Projekt MEgA. Baden-Baden: Nomos.

Danksagung: Wir danken dem BMBF und dem PTKA für Förderung und Betreuung sowie H. Obstfeld, C. Pulm, L. Schmidl und A. Wetzel für die Projektunterstützung.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2022

ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de