

· DISKUSSIONSPAPIER ·

ZWISCHEN PRÄSENZKULTUR UND HOMEOFFICE

CHANCEN &
HERAUSFORDERUNGEN
FÜR DIE
ZUSAMMENARBEIT IN
DER VERWALTUNG

Inhalt

1. Einleitung	2
2. Sonderauswertung: Verwaltungen zwischen Präsenzkultur und Homeoffice.....	4
3. Die Roundtable-Reihe	7
4. Zwischen Präsenzkultur und Homeoffice – die Sichtweise der Kommunalverwaltung	8
5. Zwischen Präsenzkultur und Homeoffice – die Sichtweise der Landesverwaltung.....	10
6. Zwischen Präsenzkultur und Homeoffice – die Sichtweise der Bundesverwaltung	11
7. Herausforderungen und Ziele für die zukünftige Zusammenarbeit in der Verwaltung – ein Fazit.....	12
8. Impressum.....	14

1. Einleitung

Das Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben. Ein Satz, der zunächst wie eine Floskel klingt und doch mit wenigen Worten die immensen Veränderungen unserer Arbeitswelt der vergangenen Jahre beschreibt. Werfen wir den Blick rund zweieinhalb Jahre zurück, war die flächendeckende Einführung von Homeofficemöglichkeiten ein gewaltiger Schritt und für viele Organisationen ein Paradigmenwechsel. Wo zuvor nur in Ausnahmefällen die Möglichkeit bestand aus den eigenen vier Wänden zu arbeiten, führte die Corona-Pandemie zu einem Umdenken.

Auch in vielen Verwaltungen veränderte sich im Frühjahr 2020 die Einstellung der Beschäftigten und Führungskräfte zum Thema Homeoffice. Innerhalb weniger Tage tauschte ein Großteil der Beschäftigten das Büro gegen den heimischen Schreib- oder Küchentisch ein. Der Grund für den abrupten Sinneswandel der Verwaltung: die Aufrechterhaltung der eigenen Leistungsfähigkeit. Neben den täglichen Routineabläufen galt es fortan, die Gesundheitsämter zu unterstützen, Krisenkommunikation zu betreiben, sich stetig verändernde Rechtsvorschriften in den Alltag zu überführen und als Ansprechpartner für Bürger:innen und Unternehmen bereitzustehen. Dies bedeutete ein hohes Maß an Flexibilität auf Seiten der Mitarbeiter:innen, die in vielen Fällen neue Aufgaben, fernab ihrer eigentlichen Tätigkeiten, übernehmen mussten.

Doch Homeoffice ist nicht gleich Homeoffice. Wenngleich in einem Großteil der Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene Homeofficemöglichkeiten eingeführt wurden, ging es dabei hauptsächlich um die Frage, ob die Person von Zuhause aus arbeiten kann, nicht um das wie. Welche Implikationen eine Abkehr vom festen Arbeitsplatz bedeutet und welche Folgen und Herausforderungen damit für die gesamte Organisation einhergehen, blieben zumeist unberücksichtigt. Es ging lediglich um die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung und damit der Funktionsfähigkeit unserer Gesellschaft. Der ungeordnete Wechsel ins Homeoffice bedeutete so auch vielerorts, dass bestehende Prozesse ad-hoc ins digitale übersetzt wurden und keiner gründlichen Planung folgten.

Homeofficepflicht endet – Zeit für neue und ausgewogene Konzepte

Etwa 60 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter:innen arbeiteten während der Monate Januar bis Mai 2021 mehrheitlich im Homeoffice (*Ergebnis der Studie „Verwaltung in Krisenzeiten 2“, siehe unten*) und auch zukünftig können sich 92 Prozent der Befragten vorstellen zumindest teilweise aus dem Homeoffice zu arbeiten. Die Ergebnisse sind ein klarer Fingerzeig, dass sich das klassische Büro als Arbeitsort überholt hat.

Mit dem Auslaufen der Homeoffice-Pflicht im März 2022 führten viele Verwaltungen neue Dienstvereinbarungen ein, um den sich geänderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen und verbindliche Regeln zu definieren, an wie vielen Tagen die Beschäftigten zukünftig mobil arbeiten dürfen. Die Spannweite ist dabei immens und reicht von gänzlich ortsunabhängigen Arbeiten bis hin zu nur gelegentlichen Homeofficemöglichkeiten. Wenig überraschend gab es in den ersten Wochen nach Auslaufen der Homeoffice-Pflicht durchaus einen „Drang ins Büro“, da sich Mitarbeiter:innen teilweise nur aus der virtuellen Welt kannten und sich persönlich begegnen wollten. Mittlerweile hat sich jedoch bei den meisten Beschäftigten dieser Drang gelegt und es kommt zurecht die Frage auf, warum sie zu bestimmten Terminen ins Büro kommen müssen, wenn der Termin problemlos aus dem Homeoffice wahrgenommen werden könnte.

Die Verwaltungen stehen daher vor der Herausforderung eine Strategie zu entwickeln, welche den neuen Anforderungen auf Seiten der Mitarbeiter:innen gerecht wird und gleichzeitig die Funktionalität der Organisation sichert. Das bedeutet auch, dass sich der Öffentliche Dienst klar werden muss, wie er zukünftig die eigene Arbeit gestalten möchte und welche Rolle mobiles Arbeiten, beziehungsweise hybrides Arbeiten spielen soll. Die Beantwortung dieser Frage führt zwangsläufig zu einer Vielzahl an Folgeentscheidungen, die allesamt darauf abzielen, wie die Verwaltung arbeiten möchte.

Ein Rückgang der Beschäftigten vor Ort könnte unter Umständen zu einer Reduzierung der Büroflächen und damit zu Kosteneinsparungen führen. Andererseits ändern sich durch hybride Arbeitsweisen die Anforderungen an Büroräumlichkeiten. Das Büro wird zum Begegnungsort. Damit die Präsenzzeit nicht verpufft, gilt es die Anwesenheit der Beschäftigten produktiv zu nutzen. Es soll am Ende des Arbeitstages nicht der Eindruck entstehen, dass die gleiche Arbeit auch aus dem Homeoffice hätte erledigt werden können.

Die Corona-Pandemie hat den Verwaltungen ebenfalls vor Augen geführt, dass Sie neben der Verwaltungsdigitalisierung auch verstärkt in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter:innen investieren müssen. Zwar wissen die meisten Beschäftigten nach zweieinhalb Jahren Pandemie, wie sie eine Videokonferenz abhalten können, doch ist die Zukunft der Arbeit mehr als nur das bloße Verständnis für Videokonferenztools. Folglich werden Themen wie die Stärkung der Selbstorganisation der Beschäftigten, eine Sensibilisierung für Datenschutz und IT-Sicherheit und die Befähigung im digitalen Raum agieren und nicht nur reagieren zu können auf die Agenda rücken.

Die Verwaltungen werden sich dabei unweigerlich mit Buzzwords wie New Work, Objective Key Results (OKR) oder Agilität auseinandersetzen müssen. Doch sollten sie nicht zum Selbsterhaltungszweck dieser Buzzwords auf sie zurückgreifen, sondern unter Einbeziehung ihrer Mitarbeiter:innen prüfen, wie eine moderne Arbeitskultur entwickelt werden kann, was es an Veränderungen bedarf und eine Vision entwickeln, wie alle Beteiligten zukünftig arbeiten wollen.

Das Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben – jetzt müssen die dazugehörigen Strukturen angepasst und professionalisiert werden. Welche Herausforderungen und Ziele die unterschiedlichen Ebenen dabei verfolgen, möchten wir ihnen in diesem Diskussionspapier vorstellen. Wir wünschen eine angenehme Lektüre.



Die gesamte Studie „Verwaltung in Krisenzeiten 2“ ist kostenfrei unter dem folgenden Link abrufbar: <https://nextpublic.de/verwaltung-in-krisenzeiten-2/>

2. Sonderauswertung: Verwaltungen zwischen Präsenzkultur und Homeoffice

Für einen Großteil der Verwaltungsmitarbeiter:innen war die Möglichkeit aus dem Homeoffice zu arbeiten eine neue Erfahrung. Die Bedenken der Vergangenheit wurden quasi über Nacht zerstreut, galt es doch zuallererst den gesundheitlichen Schutz der Beschäftigten zu sichern und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung aufrecht zu halten. Vielerorts streikte zu Beginn die Technik oder war zu wenig Hardware vorhanden - dies verbesserte sich jedoch nach einigen Monaten. Neue Tools wurden ausprobiert, Videokonferenzen abgehalten und die Selbstorganisation der Mitarbeiter:innen gefördert. Doch wenngleich der Zustand des kreativen Chaos viele Vorzüge mit sich brachte, waren auch Überforderungsmomente zu spüren.

Auf die Frage, welche Unterstützung die Beschäftigten beim Wechsel ins Homeoffice erhalten haben, verweist etwas mehr als die Hälfte der Befragten auf die Unterstützung durch Kolleg:innen sowie auf eine:n Ansprechpartner:in für technische Nachfragen auf Seiten der Behörde (siehe Verwaltung in Krisenzeiten 2, Next:Public 2021). Weitere 22 % verweisen auf Freund:innen und Familie. Weiterbildungsangebote für die Arbeit im Homeoffice erhielten nur 21 % der Beschäftigten, ebenso nahmen nur 20 % an Schulungen zum Umgang mit Tools teil. Knapp ein Fünftel der Beschäftigten hat überhaupt keine Unterstützungsangebote beim Wechsel ins Homeoffice erfahren. Differenziert man nach dem Alter der Befragten, lässt sich feststellen, dass ältere Beschäftigte insgesamt mehr Unterstützung erhalten haben als jüngere Mitarbeiter:innen.

Welche Unterstützung(en) hatten Sie beim Wechsel ins Homeoffice?
(Mehrfachnennung möglich)

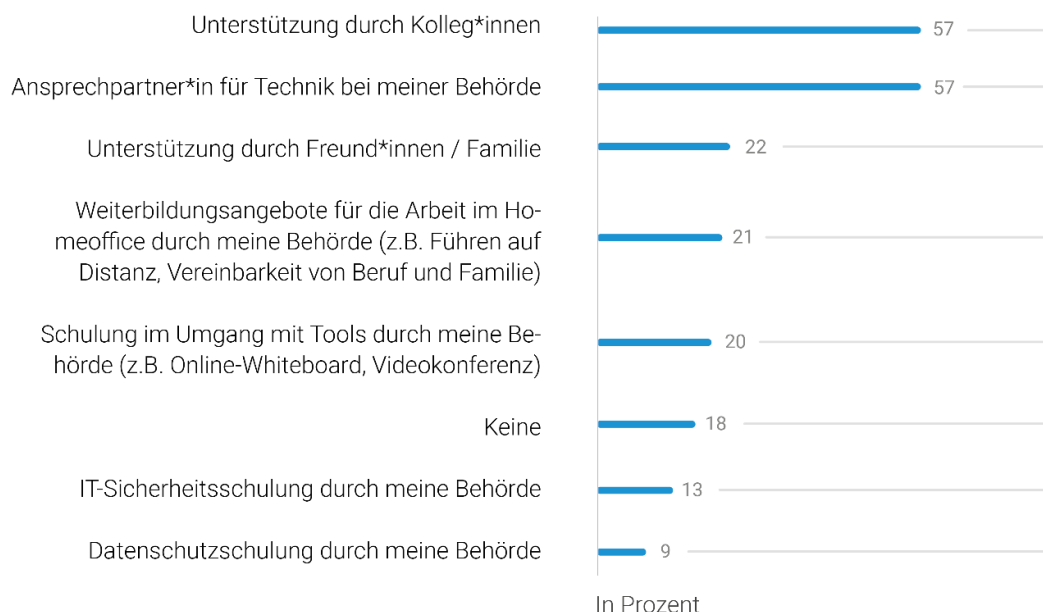


Abbildung 1: Unterstützungsangebote beim Wechsel ins Homeoffice (Quelle: Verwaltung in Krisenzeiten 2, Next:Public 2021)

Die Ergebnisse zeigen ein wesentliches Defizit im bisherigen Umgang mit dem Thema Homeoffice. Der Wechsel ins Homeoffice wird verstanden als bloße Fortführung der Arbeit im

Büro. Doch gilt es diesen Wechsel professionell zu gestalten und Hilfestellung zu geben, um die Arbeit aus den eigenen vier Wänden zu verbessern und den Beschäftigten als Ansprechpartner zur Seite zu stehen.

Ein klarer Gewinner der Pandemie waren Videokonferenzlösungen. Während diese Kommunikationsart vor Beginn der Pandemie im Arbeitskontext nur selten genutzt wurde, explodierte der Einsatz von Videokonferenzen in den vergangenen zwei Jahren sprichwörtlich. Nutzten vor Beginn der Pandemie lediglich 17 Prozent der Mitarbeiter:innen, Videokonferenzen im Arbeitskontext, waren es im Zeitraum Januar bis Mai 2021 79 Prozent – eine Steigerung um 62 Prozentpunkte.

Welche technischen Möglichkeiten der Kommunikation haben Sie während der Monate Januar bis Mai 2021 im Rahmen der Arbeit genutzt?

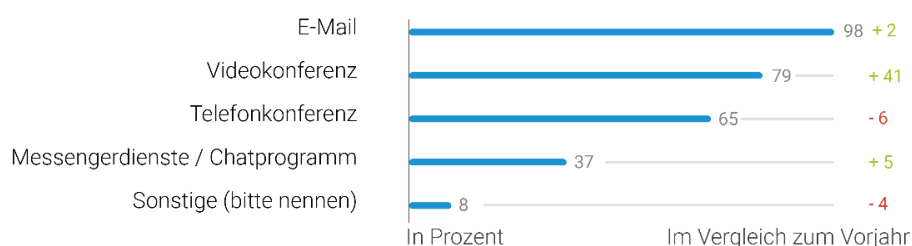


Abbildung 2: Übersicht Nutzung Kommunikationsmittel (Quelle: Verwaltung in Krisenzeiten 2, Next:Public 2021)

Eine wichtige Erkenntnis in diesem Zusammenhang: die Technik wird nicht hauptsächlich von jüngeren Mitarbeitern genutzt, die vermeintlich technikaffin sind. Es sind insbesondere ältere Beschäftigte, die verstärkt auf Videokonferenzen zurückgreifen. Nutzten 73 % der Alterskohorte 16-30 Jahre Zoom, Teams und Co, waren es in der Alterskohorte 51 und älter sogar 82 %. Ein möglicher Grund könnte die bessere technische Ausstattung von Führungskräften sein, die in der Regel älter sind.

Welche technischen Möglichkeiten der Kommunikation haben Sie während der Monate Januar bis Mai 2021 im Rahmen der Arbeit genutzt?

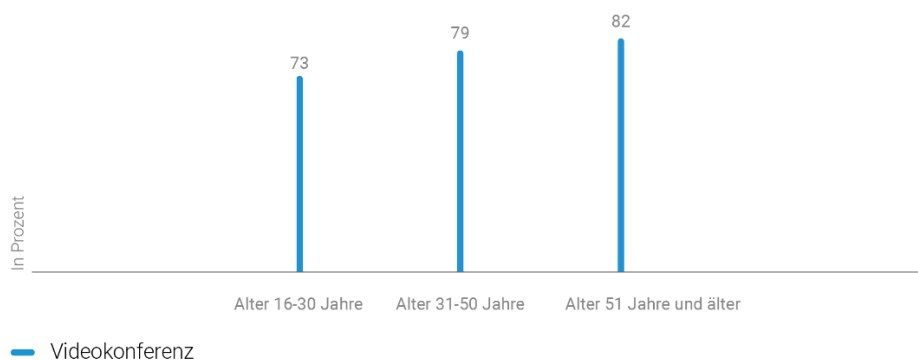


Abbildung 3: Nutzung Videokonferenzen nach Alter (Quelle: Verwaltung in Krisenzeiten 2, Next:Public 2021)

Am stärksten verbreitet unter den Anwendungen sind die Anbieter Cisco Webex, Zoom und Skype. Fragt man nach der User Experience zeigt sich, dass die Nutzungszufriedenheit unter den Top 3 der meistverwendeten Tools, bei Zoom am stärksten ist. Microsoft Teams und Whatsapp, welche jedoch etwas weniger stark verbreitet sind, erzielen noch leicht höhere Zufriedenheitswerte.

Auch wenn die gesteigerte Nutzung von Videokonferenzen ihren Ursprung in der Vermeidung von Infektionsrisiken hat, so möchte der Großteil der Befragten auch nach Ende der Pandemie nicht auf Videokonferenzen verzichten. Mehr als 70 % der Beschäftigten ist es wichtig oder sehr wichtig, auch zukünftig mit Videokonferenz-Tools zu arbeiten. Lediglich für 16 % ist es weniger oder überhaupt nicht wichtig.

Damit die Arbeit im Homeoffice auch zukünftig gut gelingt, gilt es die vorhandenen Dienstvereinbarungen auf einen angemessenen rechtlichen Stand zu heben. Betrachtet man die derzeitigen Bemühungen, differenziert nach den Ebenen, wird ersichtlich, dass auf Kommunalebene bereits 43 % der Beschäftigten angeben, dass im Zuge der Corona-Pandemie eine neue Dienstvereinbarung eingeführt wurde. Auf Bundesebene sind es 41 %, während die Landesebene mit 30 % etwas zurück liegt.

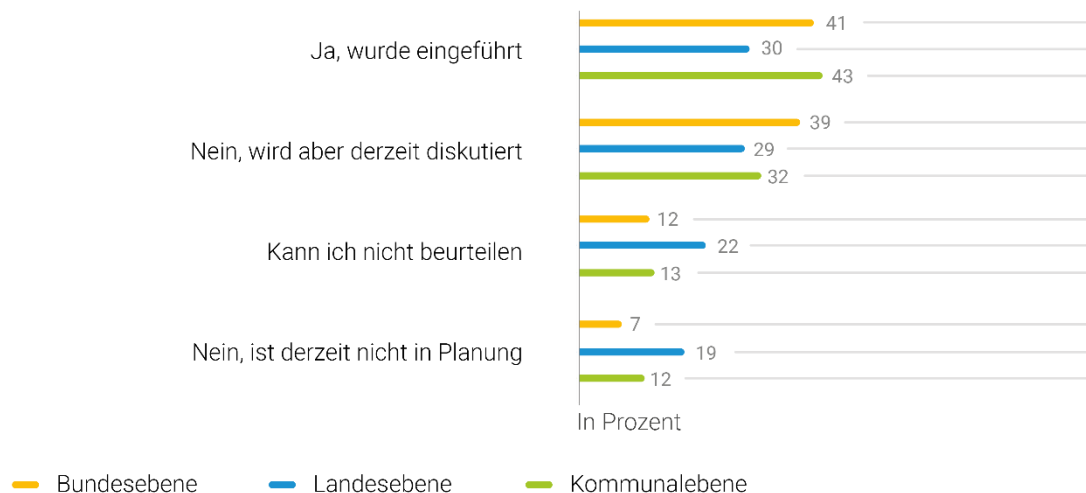


Abbildung 4: Einführung Dienstvereinbarungen nach Ebenen (Quelle: Verwaltung in Krisenzeiten 2, Next:Public 2021)

Den Verantwortlichen sollte bewusst sein, dass der Ausgestaltung der neuen Dienstvereinbarungen eine starke Bedeutung zukommt und sie mehr ermöglichen als verbieten sollte. Homeoffice, Flexibilität und Freiräume werden zu einem Attraktivitätsmagneten für bestehende und potentielle Beschäftigte. Wer seine Mitarbeiter:innen an vier Tagen pro Woche ins Büro kommen lässt, wird damit rechnen müssen, dass er wertvolle Personalressourcen nicht für sich gewinnen kann oder gar verlieren wird.

Die Verwaltung der Zukunft wird nur dann gelingen, wenn eine ausgeglichene und professionelle Dualität zwischen gestalteter Präsenzkultur und komplementärer Homeofficekultur in den Arbeitsalltag der Behörden integriert wird. Diese hybride Arbeitsweise gilt es zu gestalten.

3. Die Roundtable-Reihe

Die Roundtable-Reihe *Verwaltungen zwischen Präsenzkultur und Homeoffice*, knüpfte an diesen Überlegungen an und diskutierte gemeinsam mit Verantwortlichen von Bund, Ländern und Kommunen wie die Verwaltungen den Anforderungen einer hybriden Arbeitswelt gerecht werden können. In drei Diskussionsrunden zwischen Januar und März 2022 erörterten Next:Public und Zoom Video Communications gemeinsam mit Vertreter:innen der drei Ebenen, gegenwärtige Herausforderungen und zukünftige Strategien im Kontext des mobilen Arbeitens sowie entlang der Ergebnisse der Studie *Verwaltung in Krisenzeiten 2*.

Insgesamt nahmen 17 Teilnehmer:innen an der Veranstaltungsreihe teil – 6 von Kommunalebene, 6 von Landesebene und 5 von Bundesebene.

Wir bedanken uns herzlich bei folgenden Teilnehmer:innen der Roundtable-Gespräche:

Roundtable Kommunen

- Christine Gebler, Leiterin der Abteilung strategische Personalentwicklung und Changemanagement, Stadt Heidelberg
- Claudia Zeidler, Fachbereichsleiterin Verwaltung des Jugendamts, Landkreis Darmstadt-Dieburg
- Michael Ohlerich, Abteilung Personal, Organisation und Digitalisierung, Hansestadt Wismar
- Jochen Welp, Leiter Personal und Organisation, Stadt Solingen
- Regina Mittendorf, Fachbereichsleiterin Personal- und Organisationservice, Landeshauptstadt Magdeburg
- Dr. Sönke Schulz, Geschäftsführer Landkreistag Schleswig-Holstein

Roundtable Bundesländer

- Patrick Thiel, Referatsleiter Personal, Staatsministerium für Digitales, Freistaat Bayern
- Dr. Anke Saebetzki, Abteilungsleiterin Personal, Der Senator für Finanzen, Bremen
- Dr. Sirin Özfirat, Abteilungsleiterin Personal, Landtag Saarland
- Michael Raber, Referatsleiter, Ministerium der Justiz, Saarland
- Stephan König, Referatsleiter Personal, Staatskanzlei Thüringen
- Gernot Unseld, stellvertretender Referatsleiter Personal, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus, Baden-Württemberg

Roundtable Bund

- Hans-Christian Witthauer, Vizepräsident, Zentrale Stelle für Informationstechnik im Sicherheitsbereich
- Heike Höhne, Referatsleiterin Organisationsmanagement, Digitale Transformation und Verwaltung, Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Fee Brunner, stv. Referatsleitung und Referentin u.a. für allgemeine und Grundsatzangelegenheiten des öffentlichen Dienst-, Tarif-, Arbeits- und Personalvertretungsrechts, Deutscher Bundestag
- Ingo John, Personalrat, Bundesministerium der Verteidigung

- Rabea Volmer, Gruppenleitung Personal, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Das vorliegende Paper bündelt die wichtigsten Ergebnisse der Diskussion und gibt Impulse zum Umgang mit dem Thema Homeoffice für die Verwaltungen entlang der drei Leitfragen:

- 1.) Wie kann die Arbeit im Homeoffice beziehungsweise hybrides Arbeiten zukünftig gestaltet werden?
- 2.) Welche Chancen und Herausforderungen bietet remote work / hybrides Arbeiten für die Verwaltung in Zukunft?
- 3.) Was bedeutet remote work / hybrides Arbeiten für die Ausgestaltung der Bürozeiten, der Büroräumlichkeiten und der Standortfrage?

Die Teilnehmer:innen diskutierten kontrovers über die zukünftige Ausrichtung der Verwaltung zum Thema Homeoffice und die jeweiligen Implikationen für die eigene Leistungserbringung. Dabei waren sich die Vertreter:innen einig, dass der derzeitige Schwung genutzt werden muss, um mobiles Arbeiten zu professionalisieren und die Verwaltung zukunftsfest auszurichten. Die Corona-Pandemie bietet der Verwaltung eine Chance sich im Kontext der Arbeitgeberattraktivität und des Fachkräftemangels besser aufzustellen und die Lücke zur Privatwirtschaft zu verkleinern. Gelingt es dem Öffentlichen Dienst das Thema hybrides Arbeiten erfolgreich zu gestalten, kann er sich einen Vorsprung verschaffen. Aus dieser Perspektive heraus, möchten wir die Ergebnisse der Diskussionen der Roundtable-Gespräche vorstellen und einordnen.

4. Zwischen Präsenzkultur und Homeoffice – die Sichtweise der Kommunalverwaltung

Ergebnisse und Gedankenanstöße aus dem ersten Roundtable-Gespräch *Kommunalverwaltungen zwischen Präsenzkultur und Homeoffice* am 25. Januar 2022.

Die Ergebnisse der Studie „Verwaltung in Krisenzeiten 2“ zeigen es ganz deutlich: Die Kommunalverwaltungen haben im Ebenenvergleich während der Corona-Pandemie einen digitalen Sprung hingelegt. Sei es Homeoffice, die Nutzung von Videokonferenzen oder flexiblere Arbeitsstrukturen. Für viele Kommunen waren diese Begrifflichkeiten vor der Pandemie Neuland. Wie bewerten also die Vertreter:innen der Kommunalebene die vergangenen zwei Jahre, wo sehen sie Handlungsbedarfe, um auch zukünftig den Anforderungen gerecht zu werden und welche Maßnahmen haben sie dafür in Planung?

- **Regeln sind gut, Vertrauen ist besser:** Vielerorts wurden neue Dienstvereinbarungen auf den Weg gebracht, um die Arbeit aus dem Homeoffice zu ermöglichen. Ein Großteil der Dienstvereinbarungen sieht jedoch vor, dass die Mitarbeiter:innen eine bestimmte Anzahl an Tagen ins Büro kommen müssen. Diese Regeln verschrecken vielerorts die Beschäftigten und erinnern an unflexible Strukturen von vor der Pandemie. Zu selten wurde der Dialog mit den Mitarbeiter:innen gesucht, um im gegenseitigen Austausch neue Modelle des hybriden Arbeitens zu entwickeln. Dabei haben die Beschäftigten in den vergangenen zwei Jahren bewiesen, dass sie das entgegengebrachte Vertrauen

mit guter Arbeit zurückzahlen. Die Verwaltungen sollten daher auf ihre Mitarbeiter:innen zugehen und mit ihnen gemeinsam Regelungen zum Homeoffice erarbeiten und ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen.

- **Freiräume, Fähigkeiten, Führungskraft:** Führen auf Distanz, führen von hybriden Teams, Vermittlung von digitalen Kompetenzen, Vorreiterrolle im digitalen Arbeiten, Befähigung der Mitarbeiter:innen zum autonomen Arbeiten: Die Rolle der Führungskräfte wurde in den vergangenen zwei Jahren weiterentwickelt. Um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden braucht es einerseits eine Entlastung der Führungskräfte, damit sich diese stärker auf das Thema Führen konzentrieren können und andererseits starke Weiterbildungsangebote, um die benötigten Führungsfähigkeiten zu vermitteln.
- **Strategische Prozessanalyse trifft auf Digitalisierungsturbo:** Im Kontext der OZG-Umsetzung und einer generell gesteigerten Digitalisierungsbestrebung, herrscht in vielen Kommunen das Prinzip: Digitalisierung jetzt. An vielen Stellen führt diese Denkweise jedoch zu vorschnellen Handlungen, ohne die bestehenden Prozesse kritisch zu hinterfragen. Hier gilt es eine Bestandsanalyse vorzunehmen und zu prüfen, welche Prozesse digitalisiert werden sollen und wie diese digital abgebildet werden können.
- **Individuelle Weiterbildungen nehmen weiter an Bedeutung zu:** In einer digitalisierten Arbeitswelt sind digitale Fähigkeiten nicht länger eine nützliche Zusatzfähigkeit, sondern Grundvoraussetzung für die Teilnahme am Erwerbsleben. Digitale Trends und Weiterentwicklungen wirken sich somit auch auf die notwendigen Fähigkeiten der Beschäftigten aus, um Aufgaben bearbeiten zu können. Damit dies gelingt, bedarf es passgenauer Weiterbildungen für die Verwaltungsmitarbeiter:innen.
- **Remote Work bedarf remotegerechte digitale Ausstattung:** Damit die Mitarbeiter:innen ohne Komplikationen von Zuhause aus arbeiten können, bedarf es durchgehend digitale Prozesse. Insbesondere die Einführung der eAkte ist dabei alternativlos. Erst durch die Etablierung digitaler Workflows, die nicht nur im Frontend digital abgebildet werden, kann sich eine remote Arbeitskultur etablieren.

Zitate der Teilnehmer:innen:

„Es braucht Investitionen in die Fähigkeiten der Führungskräfte. Es reicht eben nicht nur zu verstehen, wie eine Videokonferenz funktioniert, sondern es gehört auch dazu zu wissen, wie man digital moderiert, wie digitale Workflows funktionieren oder was es mit dem Themenkomplex eGovernment im Detail auf sich hat.“

„Wir müssen an die Ausbildung und die generelle Personalauswahl ran. Die Juristen an den Hochschulen lernen noch immer Verwaltungsrecht und Verwaltung 1.0. In der Praxis sind wir davon aber meilenweit entfernt. Das ist nicht mehr up to date. Und auch ganz generell sollten wir davon abkommen, dass wir immer nur Juristen für Führungspositionen auswählen. Etwas mehr Vielfalt täte der Verwaltung gut.“

5. Zwischen Präsenzkultur und Homeoffice – die Sichtweise der Landesverwaltung

Ergebnisse und Gedankenanstöße aus dem zweiten Roundtable-Gespräch *Landesverwaltungen zwischen Präsenzkultur und Homeoffice* am 22. Februar 2022.

Der Roundtable mit den Vertreter:innen der Landesebene war geprägt von einer Diskussion über die Ausgestaltung der Arbeit aus dem Homeoffice entlang der drei Dimensionen regulatorisch, technisch und kulturell. Ein zentraler Diskussionspunkt war dabei die Frage nach einer praktikablen Lösung für die Ausgestaltung der Homeofficekultur. Wie muss eine entsprechende Dienstvereinbarung aussehen? Was muss sie konkret berücksichtigen und gibt es ein Höchstmaß an Homeofficetagen, das in einer Dienstvereinbarung erfasst werden sollte? Wenngleich Einigkeit darin bestand, dass eine neue Regelung dem mobilen Arbeiten gerecht werden muss, zeigte sich, dass gerade Detailfragen durchaus unterschiedlich bewertet wurden.

Herausforderungen und Ziele:

- **Den Ausnahmezustand in geregelte Bahnen lenken:** Mehr als zweieinhalb Jahre Pandemie liegen hinter der Verwaltung. Nach dem Auslaufen der Homeoffice-Pflicht zum 20. März und der sich abzeichnenden „Normalisierung“ der Arbeitsabläufe, kommt der Neuordnung des Normalzustandes eine starke Bedeutung zu. Es ist daher wichtig, dass die im Zuge der Pandemie eingeführten Sonderregelungen in einen geregelten Alltag überführt werden. Das umfasst neben Dienstvereinbarung und Arbeitsschutz auch die technische Ausstattung.
- **Mobiles Arbeiten als Attraktivitätsfaktor:** Durch die Einführung des ortsunabhängigen Arbeitens konnten in den vergangenen zwei Jahren Mitarbeiter:innen gewonnen werden, die sich ansonsten gegen eine Anstellung in der jeweiligen Behörde entschieden hätten. Dieser Umstand führt dazu, dass Beschäftigte in Stuttgart, Leipzig oder Hamburg sitzen und in der gleichen Behörde arbeiten. Für die Arbeitgeberattraktivität ist das ein großes Plus. Für die Mitarbeiter:innenbindung ergibt sich daraus eine neue Herausforderung. Wie gelingt Teambuilding, wie kann ich die Tage, an denen Begegnungen im Büro stattfinden, gewinnbringend gestalten und wie sieht ein guter Onboarding-Prozess aus?
- **Verwaltung mit Vorbildfunktion – auch bei den Dienstvereinbarungen:** Die Verwaltungsmitarbeiter:innen wollen auch zukünftig die Möglichkeit haben, aus dem Homeoffice zu arbeiten. Wenngleich an einigen Stellen mahndend der Ruf nach Präsenzangeboten hörbar ist, so gilt es auf Seiten der Verwaltung als Vorbild für andere Organisationen voranzugehen und die Homeofficemöglichkeiten aufrechtzuerhalten und diese professionell auszugestalten. Unter diesem Gesichtspunkt spielt auch die Ausgestaltung der Dienstvereinbarungen eine wichtige Rolle. Wie viele Tage Homeoffice pro Woche sind erlaubt? Wie flexibel sind diese Tage wählbar? Welche Präsenzzeiten gelten? Erlaubt die Dienstvereinbarung auch Workation oder muss ein festes Arbeitszimmer im Homeoffice vorhanden sein? Eine zukunftsgerichtete Dienstvereinbarung, die von Seiten der Mitarbeiter:innen als gut befunden wird und ein hohes Maß an Flexibilität mit sich bringt, zahlt auch auf das Attraktivitätskonto als Arbeitgeber ein. Gleichzeitig setzt sie einen Referenzwert im Wettbewerb mit anderen Organisationen und wird sich langfristig als Branchenstandard durchsetzen.

Zitate der Teilnehmer:innen:

„Wir haben zu Beginn der Pandemie mit 20% Homeofficeanteil begonnen. Da wurde priorisiert und festgelegt, dass Personen, die nicht unbedingt da sein müssen, im Sinne des Gesundheitsschutzes ins Homeoffice wechseln sollen. Im Sommer waren es dann schon 40%. Wir haben gesehen, dass man auch so arbeiten kann. Jetzt, nach zwei Jahren Pandemie, haben wir die Schwierigkeit, dass wir die Entwicklung mit Homeoffice und mobilen Arbeiten auch regulatorisch nachzeichnen müssen.“

„Am Ende geht es auch darum zu klären, welche Arbeit wo erledigt werden kann. An welchem Ort macht es Sinn in Ruhe und konzentriert zu arbeiten und wo geht es vielleicht eher um Kreativität oder Kollaboration. Diese Frage wird dann auch für die Diskussion für Homeoffice oder Präsenz ausschlaggebend sein.“

6. Zwischen Präsenzkultur und Homeoffice – die Sichtweise der Bundesverwaltung

Ergebnisse und Gedankenanstöße aus dem dritten Roundtable-Gespräch *Bundesverwaltungen zwischen Präsenzkultur und Homeoffice* am 16. März 2022.

Während die Kommunal- und Landesverwaltungen durch die Corona-Pandemie teilweise massiv beeinträchtigt waren, konnte die Bundesebene an vielen Stellen auf bereits vor der Pandemie installierte Lösungen zurückgreifen und so zumindest einen Teil der Beschäftigten innerhalb kürzester Zeit arbeitsfähig ausstatten. Ein großer Vorteil für die Bundesebene war dabei sicherlich die geringere Fokussierung auf Anliegen der Bürger:innen, als dies auf Kommunal- oder Landesebene der Fall war. Obgleich dieser im Ebenenvergleich sichtbaren Vorreiterrolle bei Homeoffice-Möglichkeiten gab es auch auf Bundesebene etliche Herausforderungen zu bewerkstelligen. Mit Blick auf die Zukunft möchte man die gewonnenen Erfahrungen aufarbeiten und möglichst moderne Arbeitsstrukturen etablieren, um die Vorreiterrolle aufrechtzuerhalten.

Herausforderungen und Ziele:

- **Die Entgrenzung der Arbeit:** Die räumliche Trennung zwischen Arbeitsplatz und Wohnort verschwimmt mit dem mobilen Arbeiten zusehends. Arbeitszeiten werden auf den Tag aufgeteilt und flexibel gehandhabt. Chance und Risiko liegen im Kontext des Homeoffice nah beieinander. Arbeitgeber:innen kommt so eine gesteigerte Verantwortung zu, um ihre Beschäftigten zu schützen und adäquate Rahmenbedingungen zu schaffen, die für eine gesunde Work-Life-Balance sorgen und die Leistungsfähigkeit der Organisation sichern.
- **Gesundheitsmanagement neu gestalten:** Die verstärkte Heimarbeit führt unweigerlich zu neuen Krankheitsrisiken physischer und psychischer Natur. Um diese Belastungen abzufedern und frühzeitig gegenzusteuern, muss ein umfassendes

Gesundheitsmanagement implementiert werden, das all diese Facetten in den Blick nimmt.

- **Büroräume neu denken:** Ein Großteil der Beschäftigten wird auch in Zukunft tageweise von Zuhause aus arbeiten. Kommen sie ins Büro, wollen sie sich mit den Kolleg:innen austauschen. Um dies zu ermöglichen, müssen die bestehenden Raumkonzepte aufgebrochen und neu gedacht werden. Die Zeit der Einzelbüros ist vorbei. Das Büro der Zukunft, das als Begegnungsort fungiert, ist offen gestaltet und kombiniert das Großraumbüro mit Rückzugsorten für Team- und Projektarbeit.

Zitate der Teilnehmer:innen:

„90% der Bewerber:innen fragen im Auswahlgespräch wie es mit Homeoffice aussieht. Wenn wir das nicht anbieten, dann sind die Kandidat:innen weg.“

„Die Integration von introvertierten Personen ist im Homeoffice noch schwieriger. Da müssen wir aufpassen, dass keine Vereinsamung entsteht. Aber es ist auch klar, wir müssen ganz generell viel stärker über physische und psychische Belastungen sprechen und dann Maßnahmen ableiten, um da etwas für die Beschäftigten anzubieten.“

„Wir sollten auch mehr über Work Hubs, also dezentrale Arbeitsorte nachdenken, wo dann Nachbarn zusammenkommen. Also beispielsweise ein kleines Büro in einem Stadtteil, für 15-20 Personen, wo ich je nach Lust und Laune hingehen kann.“

7. Herausforderungen und Ziele für die zukünftige Zusammenarbeit in der Verwaltung – ein Fazit

Die Roundtable-Reihe lieferte spannende Einblicke in die gegenwärtigen Diskussionen der Verwaltungen zur künftigen Ausgestaltung der eigenen Arbeit. Es wurde dabei auch ersichtlich, dass es nicht das eine richtige Konzept gibt, sondern Mut zum Ausprobieren gefordert ist und in einem dialogischen Prozess mit den Mitarbeiter:innen gemeinsame Lösungen entwickelt werden müssen.

Waren die Verwaltungen bisher der Überzeugung, dass die Digitalisierung, die sich permanent steigernde Flexibilisierung und Technologisierung, ihre Arbeit und ihre Belegschaft vor die Zerreißprobe stellen wird, wurde den Teilnehmer:innen im Laufe der Diskussionsrunde bewusst, dass diese Fliehkräfte künftig noch viel stärker als bisher angenommen an den Grundfesten der Verwaltung rütteln und bestehende Arbeitskonzepte durcheinanderwirbeln werden. Arbeitgeber, die sich auf diese vielfältigen Bedürfnisse einlassen, haben bessere Chancen qualifiziertes Personal für sich zu gewinnen und ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten, hinsichtlich Flexibilität, Selbstorganisation und Unterstützung, müssen akzeptiert und in der Organisationskultur Berücksichtigung finden. Die Möglichkeit zum Homeoffice ist in diesem Kontext nur einer von vielen Faktoren in der Ausgestaltung der zukünftigen Arbeitskultur.

Drei zentrale Erkenntnisse lassen sich aus der Diskussion ableiten.

- **Büroräumlichkeiten werden zum Begegnungsort:** War das Büro früher Mittelpunkt der Arbeitsabläufe, hat sich diese Auffassung in den vergangenen zwei Jahren verändert. Das Büro erfüllt neben seinem ursprünglichen Zweck als Arbeitsort für konzentriertes Arbeiten, den Zweck eines Begegnungsortes, um Kolleg:innen zu treffen, gemeinsam Zeit zu verbringen und sich auszutauschen. Es wandelt sich vom Arbeitsort hin zum Knotenpunkt sozialer Interaktion. Das Büro wird dabei als Ergänzung zum Homeoffice verstanden und nicht als entweder-oder-Lösung. Entscheiden sich Beschäftigte ins Büro zu gehen oder wurden feste Bürozeiten vereinbart, müssen die Verwaltungen diese Präsenzzeiten mit Sinn füllen. Andernfalls ist es den Mitarbeiter:innen nur schwer zu erklären, warum sie nicht im Homeoffice bleiben dürfen. Neue Interaktionsformate und der gezielte Austausch- und Vernetzungsgedanke stehen hier an vorderster Stelle. Weiterhin bedarf es einer Neugestaltung der Büroräumlichkeiten, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden. Fehlendes WLAN oder unzureichend ausgestattete Arbeitsplätze stehen beispielhaft für überholte Strukturen, die zu Attraktivitätsverlusten führen können. Das Büro der Zukunft ist ein Ort der Transparenz, des Miteinanders, der Funktionalität und der sozialen Interaktion.
- **Hohe Flexibilität ist ein Attraktivitätsmagnet:** In vielen Verwaltungen setzt sich die Erkenntnis durch, dass von Bewerber:innen immer offensiver die Möglichkeit zum Arbeiten aus dem Homeoffice eingefordert wird. Es ist daher richtig und gut, dass der Öffentliche Dienst stärker als bisher mobiles Arbeiten ermöglicht. Gleichzeitig darf sich jedoch nicht der Irrglaube breit machen, dass Homeoffice allein zu einer Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität des Öffentlichen Dienstes beitragen wird. Es ist davon auszugehen, dass die zukünftige Arbeitswelt stark von Homeofficemöglichkeiten geprägt sein wird. Arbeitgeber, die sich dieser Realität verweigern, werden Schwierigkeiten im ohnehin schon umkämpften Arbeitsmarkt haben Nachwuchs zu finden. Das Homeofficeangebot ist daher eine wichtige Bedingung, um im Wettbewerb um Nachwuchskräfte punkten zu können.
- **Rahmenbedingungen für modernes Arbeiten gestalten:** Während ein Teil der Mitarbeiter:innen im eigens dafür eingerichteten Büro aus dem Homeoffice arbeitet, sitzt die andere Hälfte am Küchentisch auf einem viel zu unbequemen Stuhl. Was bewusst eine überspitzte Darstellung des Status Quo ist, zeigt doch die unterschiedliche Ausgestaltung des mobilen Arbeitens. Aus Sicht der Arbeitgeber:innen ist es daher wichtig den Beschäftigten zur Seite zu stehen und ihnen Hinweise und Tipps für die Arbeit im Homeoffice zu geben: Was muss im Rahmen des Gesundheitsschutzes beachtet werden, wie organisiere ich mich selbst, welche Möglichkeiten zum kollaborativen Zusammenarbeiten gibt es online und welche IT- und Datenschutzschulungen sollte ich mitmachen. Gleichzeitig gilt es jedoch den Mitarbeiter:innen Büroräumlichkeiten als Rückzugsort für konzentriertes Arbeiten anzubieten, die zuhause auf kein adäquates Arbeitszimmer zurückgreifen können. Dafür braucht es Führungskräfte, die sich der Tragweite des mobilen Arbeitens bewusst sind, aber auch Dienstvereinbarungen, die einer modernen Arbeitswelt entsprechen. Hierzu sind Investitionen in das Personal in Form von Weiterbildungen und neu geschaffenen Positionen aber auch in technische Neuerungen (Hardware und Software) und Arbeitsausstattung unerlässlich.

8. Impressum

Redaktion:
Michael Fulde und Carsten Köppl, Next:Public GmbH

Next:Public GmbH
Geschäftsführer: Carsten Köppl
Gontardstraße 11
10178 Berlin

Berlin, 14.09.2022

Das Diskussions-Papier und die Roundtable-Reihe "Zwischen Präsenzkultur und Homeoffice" wurden ermöglicht mit freundlicher Unterstützung durch Zoom Video Communications.