

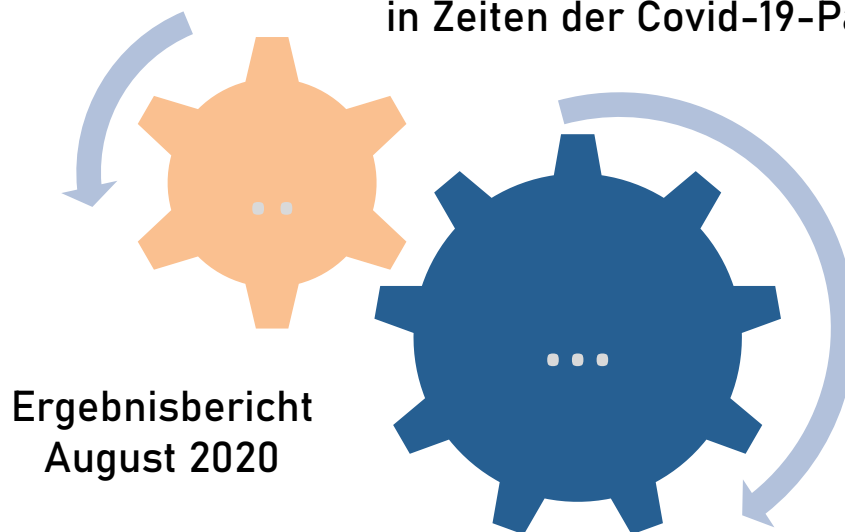


**Universität zu Köln**  
Humanwissenschaftliche Fakultät  
Medizinische Fakultät

**Institut für  
Medizinsoziologie,  
Versorgungsforschung und  
Rehabilitationswissenschaft**

**i:mv**r

## Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie



**Jana Neumann  
Lara Lindert  
Laura Seinsche  
Dr. Sabrina Zeike  
Prof. Dr. Holger Pfaff**

---

## Zusammenfassung

Durch die rasante Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 sind für viele Beschäftigte des öffentlichen Dienstes eine Reihe von Veränderungen im Arbeits- und Privatleben entstanden. Dazu gehörten u.a. das Arbeiten im Homeoffice und die damit verbundenen Veränderungen der Arbeitssituation.

Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die Homeoffice- und Präsenzkultur in Zeiten der Covid-19-Pandemie im öffentlichen Dienst zu untersuchen. Neben dem Zusammenhang der Homeoffice- und Präsenzkultur mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten werden Herausforderungen, denen Beschäftigte im Homeoffice während der Pandemie begegneten, sowie Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben, hervorgehoben.

Zusammengefasst können die folgenden Ergebnisse berichtet werden:

1

Es zeigt sich ein heterogenes Bild in Bezug auf die **Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst** sowie die Erfahrungen, die mit der Arbeit im Homeoffice gemacht wurden. Für die Mehrheit der befragten Personen ist das Arbeiten im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie eine neue Erfahrung.

2

**Herausforderungen, denen Beschäftigte während der Covid-19-Pandemie im Homeoffice begegnen**, sind in erster Linie auf die fehlende technische Infrastruktur zurückzuführen, wodurch die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erschwert wird. Des Weiteren fehlt der persönliche Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen und durch den Wegfall von Betreuungsmöglichkeiten wird die Vereinbarkeit von Homeoffice und Homeschooling zu einer Herausforderung für berufstätige Eltern.

3

**Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben**, beziehen sich in erster Linie auf die Organisations- und Führungskultur, wodurch die Rolle von Führungskräften bei der Einführung von Homeoffice und mobilem Arbeiten deutlich wird. Ebenfalls werden die fehlende technische Ausstattung sowie die Bedeutung des persönlichen Kontakts zu Kolleginnen und Kollegen als weitere Gründe genannt.

4

Es zeigt sich ein Zusammenhang zwischen **Homeoffice- bzw. Präsenzkultur und der mentalen Gesundheit von Beschäftigten** im öffentlichen Dienst. Eine ausgeprägte Homeofficekultur geht mit niedrigen Burnout-Symptomen einher, während eine stark ausgeprägte Präsenzkultur mit hohen Burnout-Werten zusammenhängen.

---

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
1 Einleitung.....	1
2 Theoretischer Hintergrund .....	2
2.1 Abgrenzung Homeoffice und mobiles Arbeiten .....	2
2.2 Homeofficekultur.....	2
2.3 Präsenzkultur.....	3
2.4 Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst.....	3
2.5 Zusammenhänge mit mentaler Gesundheit.....	4
3 Zielsetzung und Fragstellungen.....	6
4 Methode.....	7
5 Ergebnisse.....	8
5.1 Stichprobenverteilung.....	8
5.2 Präsenz- und Homeofficekultur in Zeiten der Covid-19-Pandemie.....	11
5.2.1 Homeofficekultur .....	14
5.2.2 Präsenzkultur .....	15
5.3 Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie .....	16
5.3.1 Welchen Herausforderungen stehen Sie aktuell während der Covid-19-Pandemie durch die Arbeit im Homeoffice gegenüber?.....	16
5.3.2 Gab es bisher Gründe, die gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben?.....	19
5.4 Mentale Gesundheit .....	20
5.5 Zusammenhänge zwischen Homeoffice- bzw. Präsenzkultur und der mentalen Gesundheit.....	21
6 Fazit und Ausblick .....	23
7 Literaturverzeichnis .....	27

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stichprobenbaum.....	8
Abbildung 2: Alter und Geschlecht der Stichprobe.....	9
Abbildung 3: Arbeitssituation der Stichprobe.....	9
Abbildung 4: Wohnsituation der Teilnehmer*innen .....	10
Abbildung 5: Von wem wird das Kind/werden die Kinder während Ihrer Arbeit im Homeoffice betreut? .....	11
Abbildung 6: Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie .....	11
Abbildung 7: Erlebte Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie .	12
Abbildung 8: Einhaltung von Homeoffice-Empfehlungen.....	13
Abbildung 9: Homeofficекultur .....	14
Abbildung 10: Präsenzkultur .....	15
Abbildung 11: Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie, Antworthäufigkeiten .....	16
Abbildung 12: Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben, Antworthäufigkeiten .....	19
Abbildung 13: Fragebogen "Burnout - emotionale Erschöpfung" .....	20
Abbildung 14: Mentale Gesundheit.....	21

# 1 Einleitung

Mit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie in Deutschland wurden im März 2020 eine Reihe von Maßnahmen zur Eindämmung des Infektionsrisikos eingeführt, die vielfache Auswirkungen auf das Privat- und Arbeitsleben vieler Menschen haben. Hierzu gehören die Einführung von Kontaktbeschränkungen, die Schließung von Kindertagesstätten und Schulen und der damit verbundene Wegfall von Betreuungsmöglichkeiten sowie das verstärkte Arbeiten im Homeoffice. Viele Arbeitgeber haben zur Reduzierung des Infektionsrisikos im Rahmen ihrer Möglichkeiten reagiert und wo möglich, auf ortonabhängiges Arbeiten umgestellt. Der Anteil der Beschäftigten im Homeoffice hat sich im Zuge der Covid-19-Pandemie deutlich erhöht. Laut einer Studie, die Bitkom Research im Auftrag des Digitalverbands Bitkom durchgeführt hat, arbeitet während der Covid-19-Pandemie fast jeder zweite Berufstätige in Deutschland (49 %) im Homeoffice. Für 33% der Berufstätigen bedeutete dies eine erstmalige Umstellung auf Homeoffice, während bei 43% der Befragten bereits vorhandene Homeoffice-Regelungen ausgeweitet wurden (Gentemann, 2020). Arbeitgeber und -nehmer, bei denen bisher nicht oder nur wenig im Homeoffice gearbeitet wurde, mussten durch die Entwicklungen während der Covid-19-Pandemie schnelle Lösungen zur Arbeit im Homeoffice entwickeln. In vielen Fällen mussten erst die Voraussetzungen geschaffen und konkrete Regelungen zur Arbeit im Homeoffice getroffen werden.

Vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie war das Arbeiten im Homeoffice in Deutschland noch wenig verbreitet. Obwohl im Zuge der Digitalisierung die technischen Voraussetzungen für Homeoffice bereits gegeben sind und sich technische Möglichkeiten stetig verbessern, setzen viele Organisationen generell auf die Präsenz der Beschäftigten (Ewers, Hammermann & Placke, 2016). Die Arbeit im Homeoffice stellt einen Gegensatz zur Präsenzkultur dar, die in vielen Bereichen in Deutschland dominiert (Initiative Neue Qualität der Arbeit [INQA], 2020a). Studien zeigen, dass die Digitalisierung in Deutschland noch „in den Kinderschuhen“ steckt und hierzulande vergleichsweise wenig im Homeoffice gearbeitet wird. Beispielweise geben zwischen 5-10% der Beschäftigten an „hin und wieder“ oder „gewöhnlich“ im Homeoffice zu arbeiten (Brenke, 2016). Dabei ist ebenfalls zu bemerken, dass die meisten (63 %) mit Homeoffice-Erlaubnis vor allem stundenweise im Homeoffice arbeiten und somit ganze Homeoffice-Tage eine Seltenheit in Deutschland darstellen (Grunau, Ruf, Steffes & Wolter, 2019). Deutschland liegt damit unter dem EU-Durchschnitt und deutlich hinter Ländern wie beispielsweise Frankreich, Großbritannien oder den skandinavischen Ländern (Brenke, 2016). Zudem variiert die Digitalisierung zwischen verschiedenen Branchen: In Unternehmen aus der IT-Branche sind digitalisierte Arbeitsabläufe am häufigsten zu beobachten (Weber, Bertschek, Ohnemus & Ebert, 2018).

Insbesondere im öffentlichen Dienst ist das Arbeiten im Homeoffice bisher wenig verbreitet (Brenke, 2016). Vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf das Arbeitsleben befasst sich die vorliegende Studie mit der Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst und untersucht, mit welchen Herausforderungen die Beschäftigten im öffentlichen Dienst konfrontiert sind. Zudem sollen Gründe ermittelt werden, die bisher gegen das Arbeiten im Homeoffice gesprochen haben. Abschließend wird der Zusammenhang zwischen Homeoffice- und Präsenzkultur und der mentalen Gesundheit von Beschäftigten untersucht.

Dieser Ergebnisbericht ist wie folgt strukturiert: Es wird zunächst der theoretische Hintergrund in Kapitel 2 näher erläutert: Es werden die relevanten Begrifflichkeiten definiert, ein ausführlicher Überblick zur Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst gegeben sowie Annahmen zum Zusammenhang von Homeoffice und Präsenzkultur mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten erläutert. Die zugrundeliegende Fragestellung sowie die Hypothesen finden sich in Kapitel 3. Anschließend wird das methodische Vorgehen in Kapitel 4 beschrieben und die Ergebnisse in Kapitel 5 vorgestellt. Der Ergebnisbericht endet mit einem Fazit und Ausblick in Kapitel 6.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Im Folgenden werden die wesentlichen Begriffe des Ergebnisberichts definiert und der aktuelle Stand der Forschung zur Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst sowie zu den Zusammenhängen von Homeoffice- und Präsenzkultur mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten erläutert.

### 2.1 Abgrenzung Homeoffice und mobiles Arbeiten

Der Begriff **Homeoffice** wird in diesem Bericht angelehnt an die Definition von „Home-Office“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) verwendet. Demnach ist Homeoffice die Arbeit, die von Beschäftigten von zu Hause verrichtet wird (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ], 2017b). Synonym dafür wird auch der Begriff „Telearbeit“ verwendet. **Mobiles Arbeiten** wird laut BMFSFJ (2017b) als eine Weiterentwicklung von Homeoffice verstanden, da Beschäftigte hier in keiner Form – weder zu Hause noch im Büro – an einen Arbeitsplatz gebunden sind. Das mobile Arbeiten ermöglicht somit eine hohe Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort. Beim Arbeiten im Homeoffice steht den Beschäftigten in der Regel ein fester Arbeitsplatz zu Hause zur Verfügung. Dies kann ein vom Arbeitgeber installierter Desktop-Computer oder auch ein zur Verfügung gestellter Laptop sein (BMFSFJ, 2017b). Vor dem Hintergrund der Pandemie wird in diesem Bericht davon ausgegangen, dass den Beschäftigten nicht flächendeckend ein fester Arbeitsplatz oder ein Laptop zur Verfügung gestellt werden konnte. Dennoch wird im Rahmen dieser Arbeit weiterhin der Begriff Homeoffice verwendet. Der Fokus liegt in diesem Fall auf der Arbeit, die während der Pandemie vermutlich vorwiegend von zuhause aus getätigt wird.

### 2.2 Homeofficekultur

Eine ausgeprägte Homeofficekultur in Organisationen ist gekennzeichnet durch starkes Vertrauen in die Beschäftigten, eine wertschätzende Kommunikation sowie eine gute Organisation von Zielvereinbarungen und Regelungen bezüglich der Erreichbarkeit und Arbeitsaufgaben im Homeoffice (INQA, 2020a).

In der vorliegenden Studie wird die Ausprägung der Homeofficekultur an folgende Voraussetzungen geknüpft: 1) die Organisation hat Strategien und Regelungen zur Arbeit im Homeoffice geschaffen und 2) Maßnahmen zur Arbeit im Homeoffice werden generell für sinnvoll gehalten. Bei einer guten Homeofficekultur wird das Arbeiten im Homeoffice nicht nur von Vorgesetzten

vorgelebt, sondern Führungskräfte sind auch darin geschult, ihre Beschäftigten beim Homeoffice zu unterstützen und die Arbeit im Homeoffice zu fördern. Eine wichtige Basis ist daher auch, dass die Beschäftigten über die Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice informiert sind.

## 2.3 Präsenzkultur

In Deutschland dominiert bislang häufig eine Präsenzkultur, die eine Präsenzpflcht im Sinne der Anwesenheit am Arbeitsplatz für Beschäftigte erforderlich macht (INQA, 2020a). Diese Tendenz bei vorherrschender Präsenzkultur Arbeitsleistung mit Arbeitszeit gleichzusetzen, kann in ihrem stärksten Ausmaß dazu führen, dass „das stumpfe ‚Absitzen‘ der Arbeitszeit am Dienstschreibtisch belohnt“ und der eigenverantwortliche Wechsel zwischen Büro und Homeoffice von Beschäftigten skeptisch gesehen wird (Personal-Wissen.de, 2016). Ein Grund für die Aufrechterhaltung der verbreiteten Präsenzkultur liegt darin, dass die unterschiedlichen Generationen<sup>1</sup> am Arbeitsplatz andere Auffassungen haben. So sind Führungskräfte der Baby Boomer-Generation stärker präsenzgeprägt, als die Generation Y, die mit anderen Erwartungen an die Arbeitszeit und -gestaltung herantritt (Geisel, 2014; Gentemann, 2020). Eine Präsenzkultur wird auch durch das Bedürfnis von Vorgesetzten nach Monitoring durch Anwesenheit am Arbeitsplatz aufrechterhalten (Arnold, Kampkötter & Steffes, 2016). Gerade Führungskräfte können mit ihrem Verhalten als Vorbild fungieren und die Arbeitszeitkultur in Unternehmen prägen (BMFSFJ, 2017b; Geisel, 2014).

In der vorliegenden Studie wird unter Präsenzkultur verstanden, dass weniger die geleisteten Ergebnisse von Beschäftigten im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die Anwesenheit als Zeichen eines besonderen Engagements gesehen wird. Bei einer ausgeprägten Präsenzkultur wird durch Präsenz am Arbeitsplatz gezeigt, dass gearbeitet wird, sodass es möglicherweise hinderlich für die persönliche Karriere sein kann, wenn zu wenig Präsenz am Arbeitsplatz gezeigt wird (Bitkom, 2019). Ebenfalls können kritische Kommentare die Folge sein, wenn Beschäftigte früher in den Feierabend gehen. Eine ausgeprägte Präsenzkultur spiegelt sich häufig auch in den Einstellungen der Beschäftigten und Führungskräfte wider. Beispielsweise darin, ob nach der Erreichung wichtiger Arbeitsziele ohne Bedenken Freizeitausgleich genommen werden kann oder ob nach Erledigung der Arbeitsaufgaben auch ohne schlechtes Gewissen früher Feierabend gemacht werden kann.

## 2.4 Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst

In Deutschland sind viele klassische Arbeitsverhältnisse von Präsenzkultur geprägt: Vorgesetzte haben durch die Anwesenheit der Beschäftigten und ihr Engagement vor Ort die Möglichkeit, ihre Leistung im Arbeitsalltag einzuschätzen. Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten, können dagegen nur eingeschränkt kontrolliert werden. Dies wiederum erfordert ein hohes Maß an Autonomie und Vertrauen (Grunau et al., 2019). Eine Studie des Bundesministerium für Arbeit und Soziales stellt heraus, dass eine weit verbreitete „Anwesenheitskultur“ („Anwesenheit dem Vorgesetzten wichtig“) als der häufigste Grund gegen mobiles Arbeit genannt wird

---

<sup>1</sup> „Der Generationsbegriff [kann] auch als Kennzeichnung einer Gruppe von Menschen gesehen werden, die sich durch ähnliche Wertvorstellungen und Eigenschaften eine gemeinsame soziale Identität erschaffen.“ (Troger, 2016, S. 83). Bei der Babyboomer Generation handelt es sich um Personen, die zwischen 1945 und 1964 geboren sind. Personen, die zwischen 1980 und 1995 geboren sind, gehören zur Generation Y (Troger, 2016).

(Arnold, Steffes & Wolter, 2015). Zudem wird die Arbeit im Homeoffice von Vorgesetzten oftmals nicht erlaubt (Balsler, 2020). Eine weitere Studie zeigt, dass viele Beschäftigte in Deutschland lieber ins Büro gehen, um in der Organisation präsent zu sein. Sie haben Bedenken, dass sich die fehlende Präsenz negativ auf die Beurteilung von Vorgesetzten auswirken könnte (Bitkom, 2019).

Einrichtungen des öffentlichen Dienstes zählen nach der Produktion zu den Organisationen, in denen Beschäftigte häufig nicht die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice haben - lediglich 14% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst haben diese Möglichkeit ihre Arbeit im Homeoffice zu erledigen. Führungskräfte im öffentlichen Dienst haben im Vergleich dazu doppelt so häufig die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten (Grunau et al., 2019). Jeder fünfte Beschäftigte im öffentlichen Dienst würde jedoch die Möglichkeit von Homeoffice wahrnehmen, wenn sie vom Arbeitgeber angeboten würde (Brenke, 2016). Eine Studie von McKinsey (2019) berichtet, dass die Umsetzung von flexiblen Arbeitsbedingungen im öffentlichen Sektor häufig scheitert, weil z.B. keine Diensthandy vorhanden oder die Homeoffice-Vorschriften (zu) streng formuliert sind (Stern et al., 2019). Ein weiterer Grund, weshalb flexible Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst bisher wenig verbreitet sind, liegt neben der fehlenden technischen Infrastruktur auch in der häufig vorherrschenden Führungskultur. Viele Vorgesetzte legen großen Wert auf die Präsenz der Beschäftigten und bestehen darauf, Besprechungen mit ihren Mitarbeiter\*innen persönlich abzuhalten. Der Arbeit im Homeoffice wird häufig wenig Akzeptanz entgegen gebracht und von den Vorgesetzten nicht vorgelebt (van Ackeren, 2020).

Besonders in Zeiten von Covid-19 wird deutlich, dass die technische Infrastruktur in vielen Einrichtungen des öffentlichen Dienstes nicht auf mobiles Arbeiten oder Homeoffice ausgerichtet ist, sodass häufig improvisiert werden muss und technische Schwachstellen deutlich werden. Beispielsweise hatten in der Berliner Verwaltung aufgrund fehlender technischer Voraussetzung nur rund 10% der Beschäftigten einen Homeoffice-Zugang, sodass die Behörde im Zuge der Pandemie vor die große Herausforderung gestellt wurde, möglichst schnell passende Lösungen zu finden, um den Betrieb aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Beschäftigten vor Infektionen zu schützen (Kiesel, 2020).

## **2.5 Zusammenhänge mit mentaler Gesundheit**

Homeoffice und mobiles Arbeiten gehen mit Chancen und Risiken für die Gesundheit von Beschäftigten einher (Beermann, Backhaus, Tisch & Brenscheidt, 2019). Chancen können vor allem in der erhöhten zeitlichen und räumlichen Flexibilität liegen, die sich u.a. positiv auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auswirken kann. Der Wegfall der Fahrtstrecke wird besonders häufig als Vorteil von Homeoffice genannt (Arnold et al., 2015). Durch die Einsparung der Pendelzeiten entstehen im Durchschnitt 4,4 Stunden pro Woche, die zusätzlich für private Verpflichtungen und Freizeitaktivitäten investiert werden können. Zudem kann im Homeoffice produktiver als am normalen Arbeitsplatz gearbeitet werden (DAK Gesundheit, 2020). Ein weiterer positiver Effekt von Homeoffice kann in einem erhöhten Autonomieempfinden liegen, welches sich positiv auf die Arbeits- und Lebenszufriedenheit von Beschäftigten auswirken kann (Beermann et al., 2019). Beschäftigte, die ausschließlich in Präsenz arbeiten sind häufig unzufriedener als Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten (Brenke, 2016). Je länger bereits im Homeoffice gearbeitet wird, desto stärker ist die empfundene Zufriedenheit. Beschäftigte, die seit sechs bis zehn Jahren bereits im Homeoffice arbeiten, fühlen sich vergleichsweise



wertgeschätzter und sind zufriedener als Beschäftigte, denen die Möglichkeit erst seit Kurzem gewährt wird (Tinypulse, 2016).

Negative Auswirkungen von Homeoffice werden besonders mit der fehlenden Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben in Verbindung gebracht. Das Arbeiten im Homeoffice kann beispielsweise eine fehlende Betreuung für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige nicht ersetzen (BMFSFJ, 2017b). Auch birgt es vor allem dann Risiken, wenn die Arbeit zu atypischen Arbeitszeiten oder gar zusätzlich zur Büroarbeit verrichtet wird. Gute soziale Kontakte am Arbeitsplatz können sich positiv auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirken: Das Arbeiten im Homeoffice kann sich mitunter jedoch negativ auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz auswirken (Beermann et al., 2019). Zudem sind Beschäftigte, die gerne im Homeoffice arbeiten würden, denen der Arbeitgeber diese Möglichkeit jedoch nicht bietet, unzufriedener (Brenke, 2016). Die Beschäftigten erhalten durch flexible Arbeitszeiten wie Gleitzeit zusätzlich zur ortsungebundenen Arbeit einen zeitlichen Spielraum, welcher meist durch Kernarbeitszeiten und Stundenkonten bestimmt wird, und können selbst Einfluss auf ihre Arbeitszeiten nehmen (Bauer & Hofmann, 2018). Beschäftigte erfahren bei einer Präsenzkultur mit starren Anwesenheitszeiten so einen geringeren Handlungsspielraum in Bezug auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsrhythmus' und die Selbststrukturierung von Aufgaben. Ein geringer Handlungsspielraum kann wiederum negative Folgen auf die Gesundheit von Beschäftigten haben (Paridon & Mühlbach, 2016).

Die Chancen und Risiken, die mit der Arbeit im Homeoffice einhergehen, sollten im besten Fall individuell betrachtet werden (Rump & Eilers, 2017): Wenn beispielsweise eine strikte Trennung zwischen Privat- und Berufsleben seitens der Beschäftigten gewünscht wird, dann können auf Beschäftigtenseite schnell Vorbehalte gegenüber Homeoffice auftreten und das Arbeiten von zu Hause negativ bewertet werden (Beermann et al., 2019). Andersherum kann sich das Arbeiten im Homeoffice und das Erleben von mehr Autonomie positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, wenn dies von den Beschäftigten gewünscht wird (Waltersbacher, A., Maisuradze & Schröder, 2019).

Laut der Toolbox zur digitalen Vereinbarkeit, die von dem BMFSFJ (2017a) als Hilfestellung für Organisationen zur Einführung mobiler Arbeit veröffentlicht wurde, sollten neben den Arbeitsinhalten auch Präsenzzeiten vor der Einführung von Homeoffice mit den Beschäftigten abgestimmt werden. Es ist vorstellbar, dass bei dem plötzlichen Umstieg von Präsenz auf Homeoffice in den Organisationen, diese Absprachen zunächst nicht oder nur zum Teil zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden stattgefunden haben. Die Einführung von Homeoffice kann so auch zu höheren Erwartungen bezüglich der Verfügbarkeit und Erreichbarkeit der Beschäftigten führen (BMFSFJ, 2017a), da eine vorhandene Präsenzkultur der Entwicklung zu einer Kultur mit mobilen Arbeitsangeboten, bei denen den Beschäftigten räumliche und zeitliche Flexibilität gewährt wird, entgegensteht. Für die Gesundheit besonders gefährdend ist ein Ausweichen oder Ausweiten von physischer Präsenz auf Erreichbarkeit (Beermann et al., 2018).

### 3 Zielsetzung und Fragstellungen

Das Hauptziel der vorliegenden Studie besteht darin, die Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie zu untersuchen. Zum Zeitpunkt der Befragung wurden Organisationen vom Bundesgesundheitsministerium dazu aufgefordert, Beschäftigte nach Möglichkeit im Homeoffice arbeiten zu lassen, um der Verbreitung des Virus entgegenzuwirken. Eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Umstellung auf Homeoffice, gab es zum Zeitpunkt der Befragung nicht. Ein weiteres Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, Herausforderungen bei der Arbeit im Homeoffice in Zeiten der Covid-19-Pandemie zu ermitteln und zu erfahren, welche Gründe aus Sicht der Beschäftigten im öffentlichen Dienst bisher gegen das Arbeiten im Homeoffice gesprochen haben. Zudem wird der Zusammenhang zwischen der Homeoffice- und Präsenzkultur in Organisationen des öffentlichen Dienstes mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten betrachtet. Mentale Gesundheit wird in der vorliegenden Studie mit Burnout operationalisiert.

Die Fragestellungen, die es nachfolgend zu beantworten gilt, lauten wie folgt:

1. Wie gestaltet sich die Präsenz- und Homeofficekultur im öffentlichen Dienst während der Covid-19-Pandemie in Deutschland?
2. Welche Herausforderungen erleben Beschäftigte des öffentlichen Dienstes im Homeoffice in Zeiten der Covid-19-Pandemie?
3. Welche Gründe haben vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen?
4. In welchem Zusammenhang stehen die Ausprägungen von Präsenz- und Homeofficekultur mit der mentalen Gesundheit (Burnout) von Beschäftigten im öffentlichen Dienst?

Generell ist davon auszugehen, dass sowohl die Präsenz- als auch die Homeofficekultur in Zusammenhang mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten stehen. Eine stark vertretene Präsenzkultur, sprich die erwünschte Anwesenheit der Beschäftigten in der Organisation wird häufig als Grund für die Nicht-Inanspruchnahme von Homeoffice genannt (Arnold et al., 2015). Der unerfüllte Wunsch nach Homeoffice kann sich negativ auf die Zufriedenheit von Beschäftigten auswirken (Brenke, 2016). Gleichzeitig wird eine erhöhte Flexibilität, die durch Homeoffice erreicht werden kann, mit einem erhöhten Autonomieempfinden in Zusammenhang gebracht, was sich wiederum positiv auf die Arbeits- und Lebenszufriedenheit auswirken kann (Beermann et al., 2019). Für Homeofficekultur wird in der vorliegenden Studie daher ein positiver Zusammenhang mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten vermutet (Hypothese 1). Eine stark ausgeprägte Präsenzkultur steht im Gegensatz zur Homeofficekultur, weshalb für die Präsenzkultur ein negativer Zusammenhang mit der mentalen Gesundheit angenommen wird (Hypothese 2). Folgende Arbeitshypothesen werden hinsichtlich möglicher Zusammenhänge abgeleitet und im Folgenden statistisch geprüft:

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Homeofficekultur und der mentalen Gesundheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

H2: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Präsenzkultur und der mentalen Gesundheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

## 4 Methode

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden Beschäftigte des öffentlichen Dienstes befragt, die im Befragungszeitraum vom 24.04.2020 bis zum 20.05.2020 im Homeoffice arbeiteten. Rekrutiert wurden die Teilnehmer\*innen über das Soziale Netzwerk „LinkedIn“. Über das LinkedIn-Portal wurde eine private Nachricht an Arbeitnehmer\*innen verschickt, die im öffentlichen Dienst, in Ämtern, Behörden oder Verwaltungen in Deutschland tätig sind. In der Nachricht war der Link zu der Umfrage enthalten, die über das Online-Umfragetool „Limesurvey“ erfolgte.

Auf der Startseite der Umfrage erhielten die potenziellen Teilnehmer\*innen Informationen über die Länge und den Ablauf sowie über die Inhalte und Ziele der Befragung. Erst nach Bestätigung der Einwilligungserklärung konnte die Umfrage begonnen werden. Die Einwilligungserklärung erhielt die Informationen über die Studie und den Datenschutz. Die Befragten wurden in dem Informationsschreiben ausführlich über den Speicherort und Speicherzeitraum ihrer Daten aufgeklärt. Die Daten werden auf Servern der Universität zu Köln gespeichert und sind lediglich dem Projektteam zugänglich.

Der verwendete Fragebogen bestand zum einen aus Fragen der institutseigenen Skalenbank des IMVR sowie aus eigens für diese Studie entwickelten Fragen. Neben geschlossenen Fragen konnten in offenen Kommentarfeldern freie Angaben zu bestimmten Themenbereichen gemacht werden. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden nur die Fragebögen herangezogen, in denen alle für die Auswertung notwendigen geschlossenen Fragen ausgefüllt wurden.

## 5 Ergebnisse

Im Folgenden wird zunächst die zugrundeliegende Stichprobe beschrieben (siehe Kapitel 5.1). Anschließend werden die Ergebnisse der geschlossenen Fragen hinsichtlich der Homeoffice- und Präsenzkultur vorgestellt (siehe Kapitel 5.2). In Kapitel 5.3 wird näher auf die Herausforderungen für die Arbeit im Homeoffice in Zeiten der Covid-19-Pandemie eingegangen sowie Gründe vorgestellt, die aus Sicht der Befragten bisher gegen das Arbeiten im Homeoffice angeführt werden. Die Ergebnisse zur mentalen Gesundheit der Befragten werden in Kapitel 5.4 vorgestellt. In Kapitel 5.5 werden abschließend die Zusammenhänge zwischen der Homeoffice- und Präsenzkultur mit der mentalen Gesundheit erläutert.

### 5.1 Stichprobenverteilung

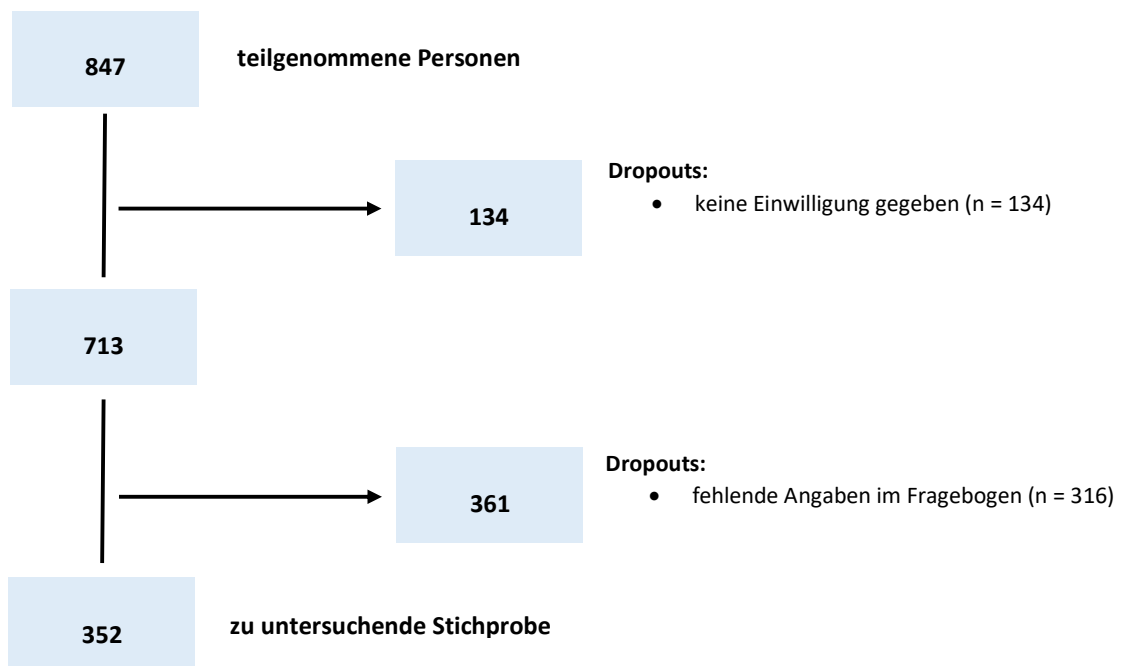


Abbildung 1: Stichprobenbaum

Insgesamt wurden 11.001 personalisierte Anzeigen über das persönliche Postfach der LinkedIn-Nutzer\*innen geschaltet. 847 Personen nahmen an der Befragung im Erhebungszeitraum vom 24.04.20 bis 20.05.20 teil. Davon haben 134 Personen der Datenschutzerklärung nicht zugestimmt, sodass die Befragung eingangs automatisch beendet wurde. Weitere 361 Personen haben den Fragebogen hinsichtlich der für diesen Ergebnisbericht relevanten Angaben nicht vollständig ausgefüllt. Nach der Bereinigung der Stichprobe verblieb ein zu untersuchendes Sample von 352 Personen (vgl. Abbildung 1).

## Alter und Geschlecht

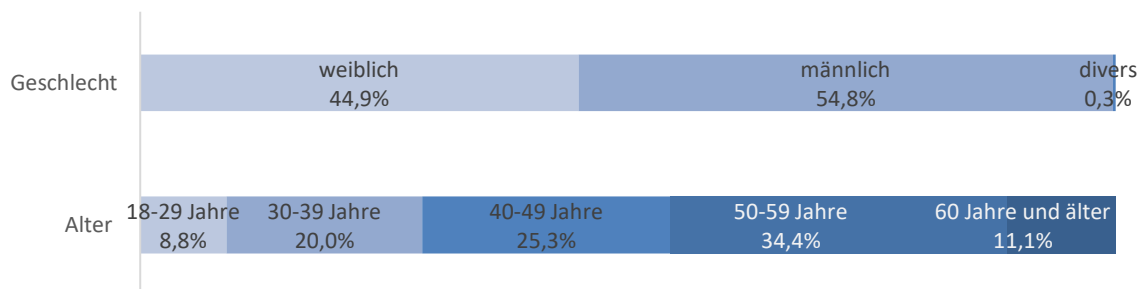


Abbildung 2: Alter und Geschlecht der Stichprobe

Insgesamt haben 44,9 % der Befragungsteilnehmer\*innen sich als weiblich, 54,8 % als männlich sowie 0,3 % als divers eingeordnet. Bezüglich des Alters gehören 8,8 % in die Altersklasse 18-29 Jahre, 20,0 % in die Altersklasse 30-39 Jahre, 25,3 % in die Altersklasse 40-49 Jahre, 35,4 % in die Altersklasse 50-59 Jahre und 11,1 % in die Altersklasse 60 Jahre und älter. Damit ist der Großteil der Befragungsteilnehmer\*innen zwischen 40 und 59 Jahre alt (vgl. Abbildung 2).

## Arbeitssituation

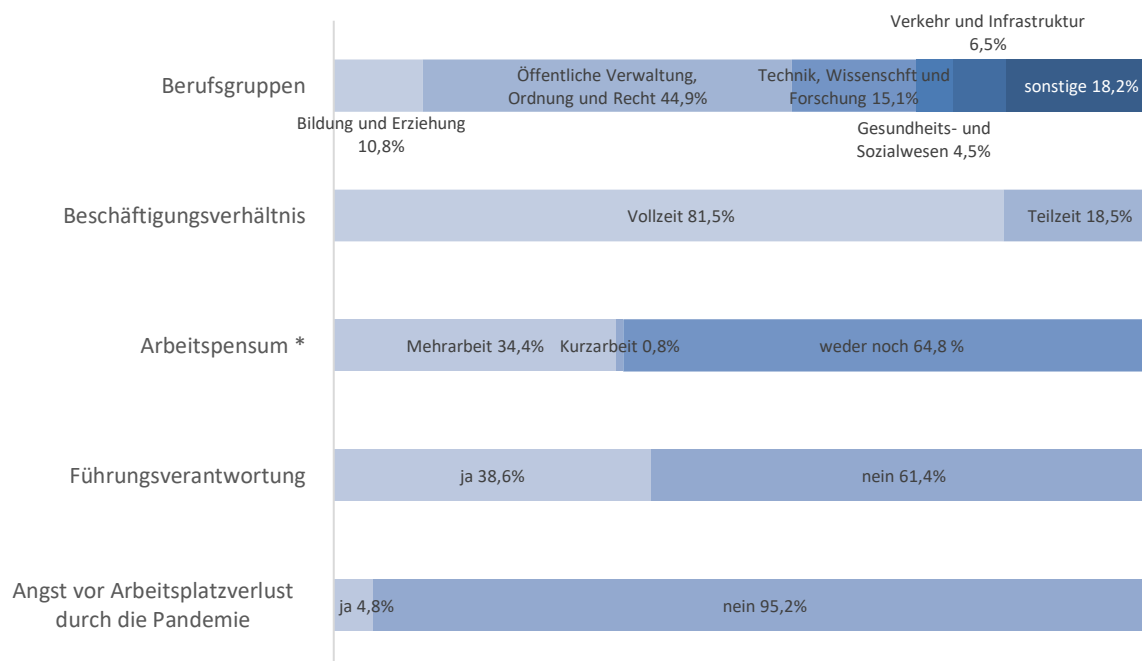
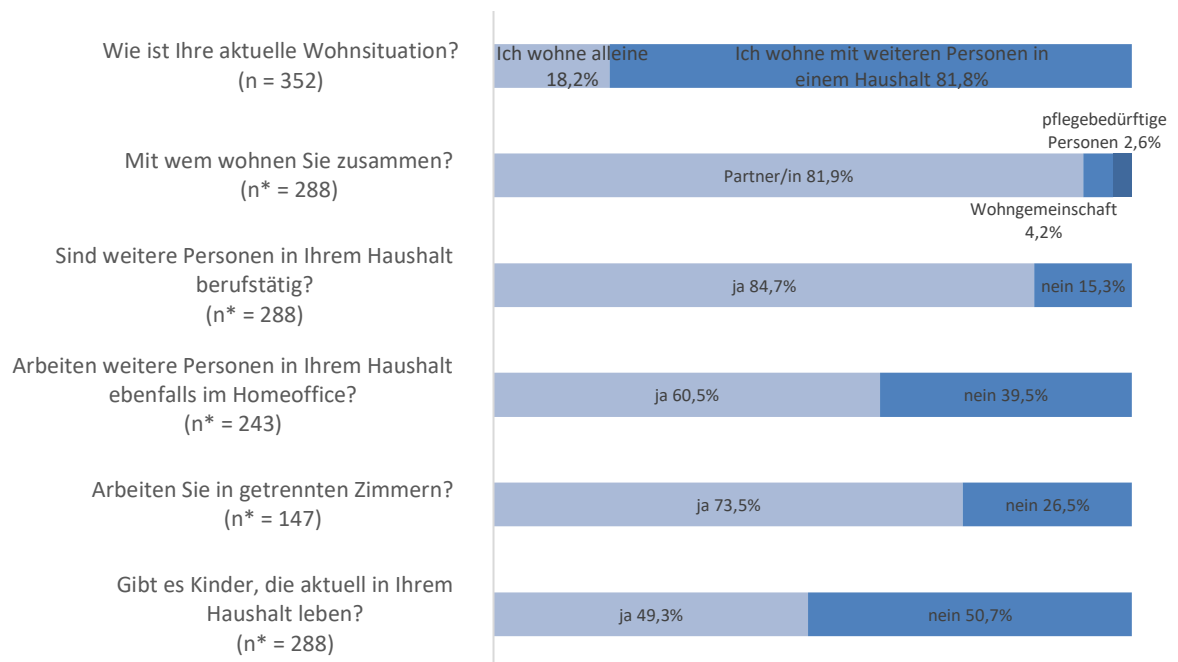


Abbildung 3: Arbeitssituation der Stichprobe

Die größte Berufsgruppe in der vorliegenden Stichprobe ist die der „öffentlichen Verwaltung, Ordnung und Recht“ (44,9 %). Darauf folgen die Gruppen „Technik, Wissenschaft und Forschung“ mit 15,1 % und „Bildung und Erziehung“ mit 10,8 %. Die zwei kleinsten Berufsgruppen bilden das „Gesundheits- und Sozialwesen“ (4,5 %) und die Gruppe „Verkehr und Infrastruktur“ (6,5 %). Unter „Sonstige“ (18,2 %) wurden vor allem unspezifische Angaben gefasst, welche keiner der anderen Gruppen zugeordnet werden konnten wie beispielsweise die Angabe „Pro-

jektleiterin“ oder „Beamter“. Mit 81,5 % geht die Mehrheit der Befragungsteilnehmer\*innen einer Vollzeitbeschäftigung nach, während 18,5 % in Teilzeit beschäftigt sind. 34,4 % der Beschäftigten haben angegeben, dass durch die Covid-19-Pandemie Mehrarbeit für sie entstanden ist. Dem gegenüber sind 0,8 % durch die Covid-19-Pandemie von Kurzarbeit betroffen<sup>2</sup>. Der Anteil der Personen mit Führungsverantwortung beträgt in der Stichprobe 38,6 %. Angst vor einem Arbeitsplatzverlust während der Covid-19-Pandemie haben 4,8 % der befragten Personen (vgl. Abbildung 3).

## Wohnsituation



\* Die Stichprobe fällt hier geringer aus, da es sich um aufeinander folgende Filterfragen handelt

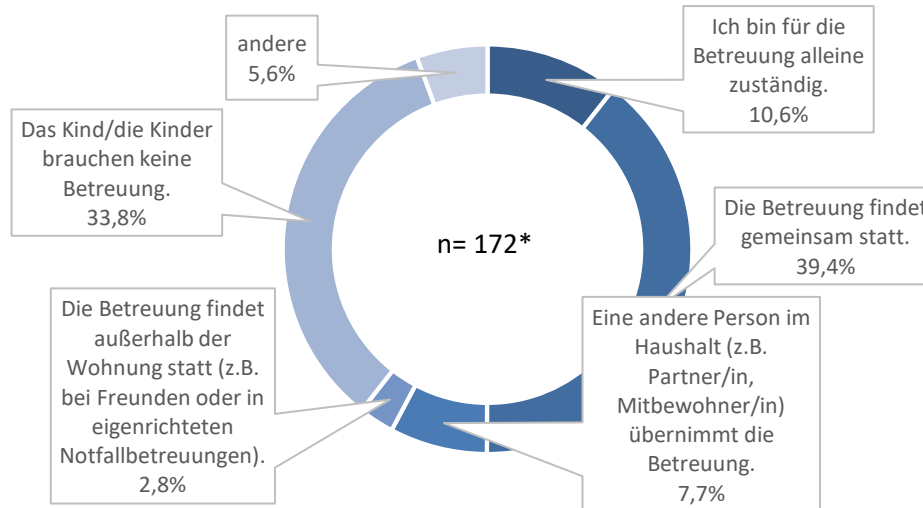
**Abbildung 4: Wohnsituation der Teilnehmer\*innen**

81,8 % (n = 288) der Befragungsteilnehmer\*innen wohnen mit einer weiteren Person in einem gemeinsamen Haushalt. Davon geben 81,9 % an mit der\*dem Partner\*in zusammenzuwohnen sowie 2,6 % mit einer pflegebedürftigen Person, während 4,2 % in einer Wohngemeinschaft leben.<sup>34</sup> Die Personen, mit denen die Befragten einen Haushalt teilen (n = 243), sind zu 84,7 % ebenfalls berufstätig und arbeiten aktuell zu 60,5 % auch im Homeoffice. Bei 73,5 % sind getrennte Arbeitszimmer vorhanden. Bei 49,3% (n = 172) der Befragten leben Kinder mit im Haushalt (vgl. Abbildung 4). Wer die Betreuung der im Haushalt lebenden Kinder übernimmt, wird nachfolgend dargestellt.

<sup>2</sup>Hinsichtlich der Fragen zu Mehr- bzw. Kurzarbeit interessierte im Rahmen der Befragung vor allem das tatsächliche Arbeitspensum der Beschäftigten. Wurde die Frage zu Mehrarbeit mit „ja“ beantwortet, entfiel die Frage zu Kurzarbeit. Dabei kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass sich jemand mit Mehrarbeit offiziell in Kurzarbeit befindet.

<sup>3</sup> Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. Daher ergeben die Antworten in Summe mehr als 100 %.

## Kinderbetreuung



\* Die Stichprobe fällt hier geringer aus, da es sich um aufeinander folgende Filterfragen handelt

**Abbildung 5: Von wem wird das Kind/werden die Kinder während Ihrer Arbeit im Homeoffice betreut?**

In der momentanen Homeoffice-Situation findet bei 39,4 % der Befragten die Kinderbetreuung gemeinsam mit dem/der Partner\*in statt. 33,8 % geben an, dass die Kinder keine Betreuung benötigen. Für die Betreuung sind 10,6 % der Teilnehmer\*innen allein zuständig, bei 7,7 % übernimmt eine andere Person des Haushalts die Betreuung. Auf eine Betreuung außerhalb der Wohnung können 2,8 % der Beschäftigten zurückgreifen (vgl. Abbildung 5).

## 5.2 Präsenz- und Homeofficekultur in Zeiten der Covid-19-Pandemie

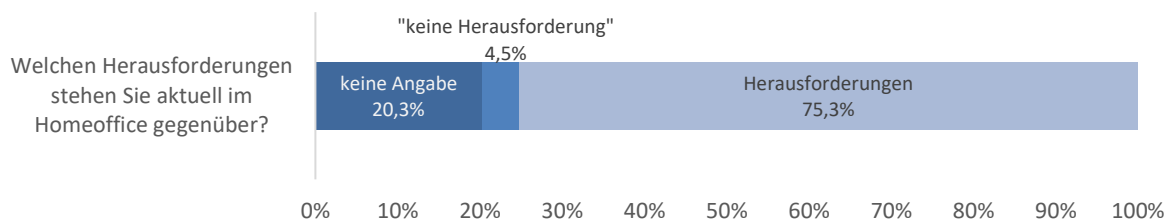
Nachfolgend wird zunächst dargestellt, wer bereits vor der Covid-19-Pandemie im Homeoffice gearbeitet hat und wie es um die organisatorischen Voraussetzungen für die Arbeit im Homeoffice steht (vgl. Abbildung 6, 7 und 8).

### Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie



**Abbildung 6: Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie**

Nach Angaben der Befragungsteilnehmer\*innen haben 41,2% bereits vor der Covid-19-Pandemie im Homeoffice gearbeitet. 58,9% haben vor der Covid-19-Pandemie noch keine Erfahrungen damit gemacht (vgl. Abbildung 6).



**Abbildung 7: Erlebte Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie**

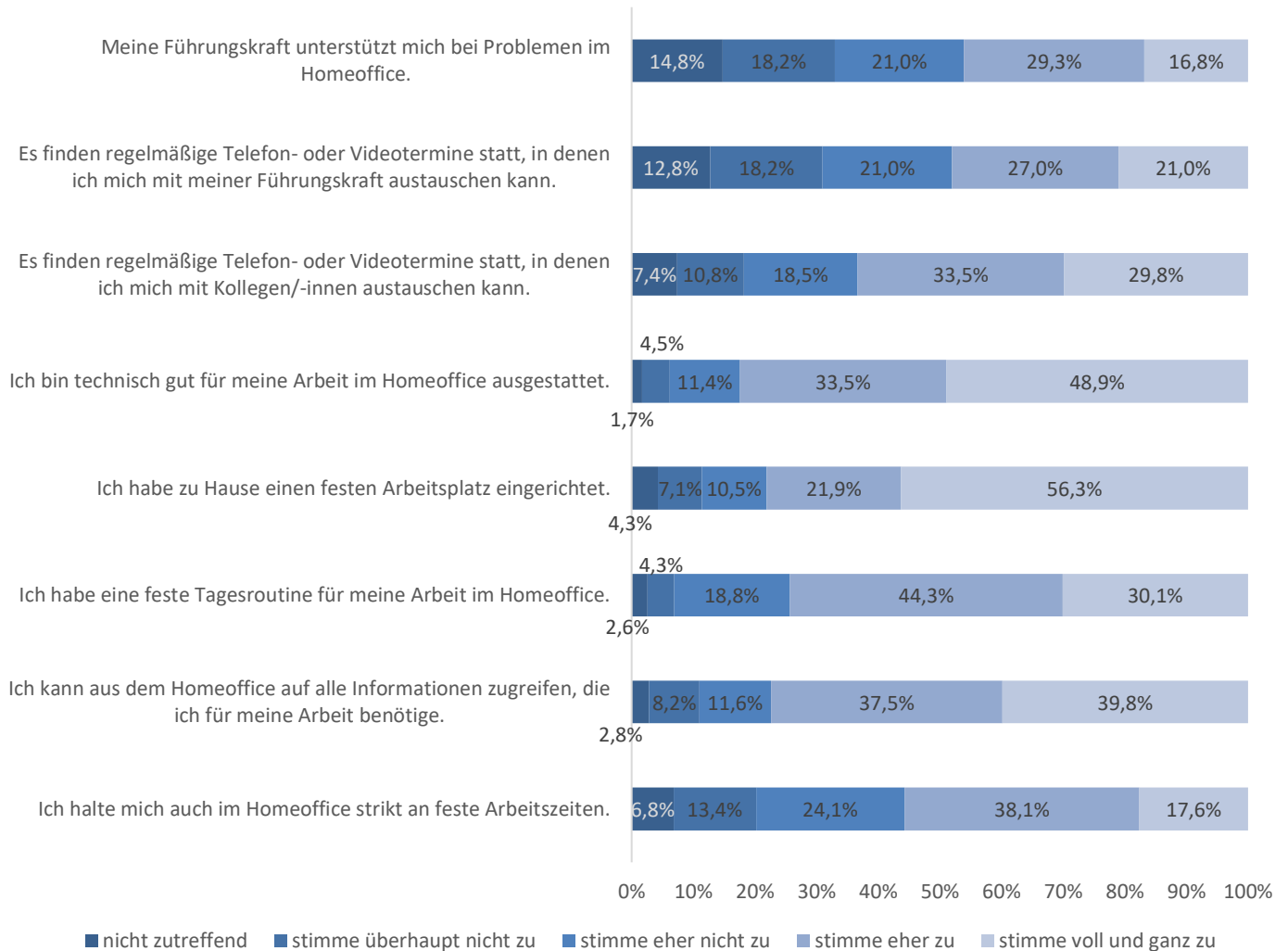
Ergänzend wurden die Befragungsteilnehmer\*innen auch nach den von ihnen erlebten Herausforderungen im Homeoffice in einem offenen Antwortformat befragt (vgl. Abbildung 7). Dabei haben 20,3 % keine Angaben zu der Frage gemacht. Bei 4,5 % liegen „keine Herausforderungen“ vor und 57,3 % haben genauere Angaben zu den auftretenden Schwierigkeiten gemacht (s. Kapitel 5.3.1 für Detailangaben aus den offenen Antworten).

### Homeoffice-Empfehlungen

Die INQA veröffentlichte eine Reihe von Empfehlungen, wie die Arbeit im Homeoffice für Beschäftigte möglichst zufriedenstellend und zum Schutz der Gesundheit gestaltet werden kann (INQA, 2020b). Dazu zählen beispielsweise die Festlegung und Einhaltung von Arbeits- und Pausenzeiten oder der regelmäßige Austausch über Video- und Telefonkonferenzen. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde überprüft, inwieweit die Empfehlungen der INQA Anwendung finden. Da nicht alle Beschäftigten in Zeiten der Covid-19-Pandemie durchgängig im Homeoffice arbeiten, sondern dies nur tageweise oder sogar nur stundenweise tun, haben einige der Befragten die Kategorie „nicht zutreffend“ angekreuzt (vgl. Abbildung 8).



## Homeoffice-Empfehlungen



**Abbildung 8: Einhaltung von Homeoffice-Empfehlungen**

Von den Befragten stimmen etwa 46 % der Aussage zu, dass ihre Führungskraft sie bei Problemen im Homeoffice unterstützt (29,3 % stimmen eher zu, 16,8% stimmen voll und ganz zu). Ebenfalls berichtet etwa die Hälfte von regelmäßigem Austausch per Video- oder Telefonkonferenz mit ihrer Führungskraft im Homeoffice (21,0 % stimmen voll und ganz zu; 27,0 % stimmen eher zu). In Bezug auf den Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen stimmt ebenfalls die Mehrheit zu, dass sie sich regelmäßig über Video- oder Telefonkonferenzen austauschen können (29,8 % stimmen voll und ganz zu, 33,5 % stimmen eher zu). Bezüglich der technischen Ausstattung stimmt die Mehrheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu, dass sie für ihre Arbeit im Homeoffice gut ausgestattet sind (48,9 % stimmen voll und ganz zu, 33,5 % stimmen eher zu). Ähnliches gilt für die Frage, ob zu Hause ein fester Arbeitsplatz eingerichtet ist (56,3 % stimmen voll und ganz zu, 21,9 % stimmen eher zu). Der Großteil der Befragten hat eine eigene feste Tagesroutine entwickelt (30,1% stimmen voll und ganz zu, 44,3 % stimmen eher zu). Die Mehrheit hat angegeben, dass sie im Homeoffice auf alle notwendigen Informationen zugreifen kann (39,8 % stimmen voll und ganz zu, 37,5 % stimmen eher zu). Von den Befragten stimmt die Mehrheit zu, dass sie sich auch im Homeoffice an strikte Arbeitszeiten halten (17,6 % stimmen voll und ganz zu, 38,1 % stimmen eher zu).

## 5.2.1 Homeofficekultur

### Homeofficekultur

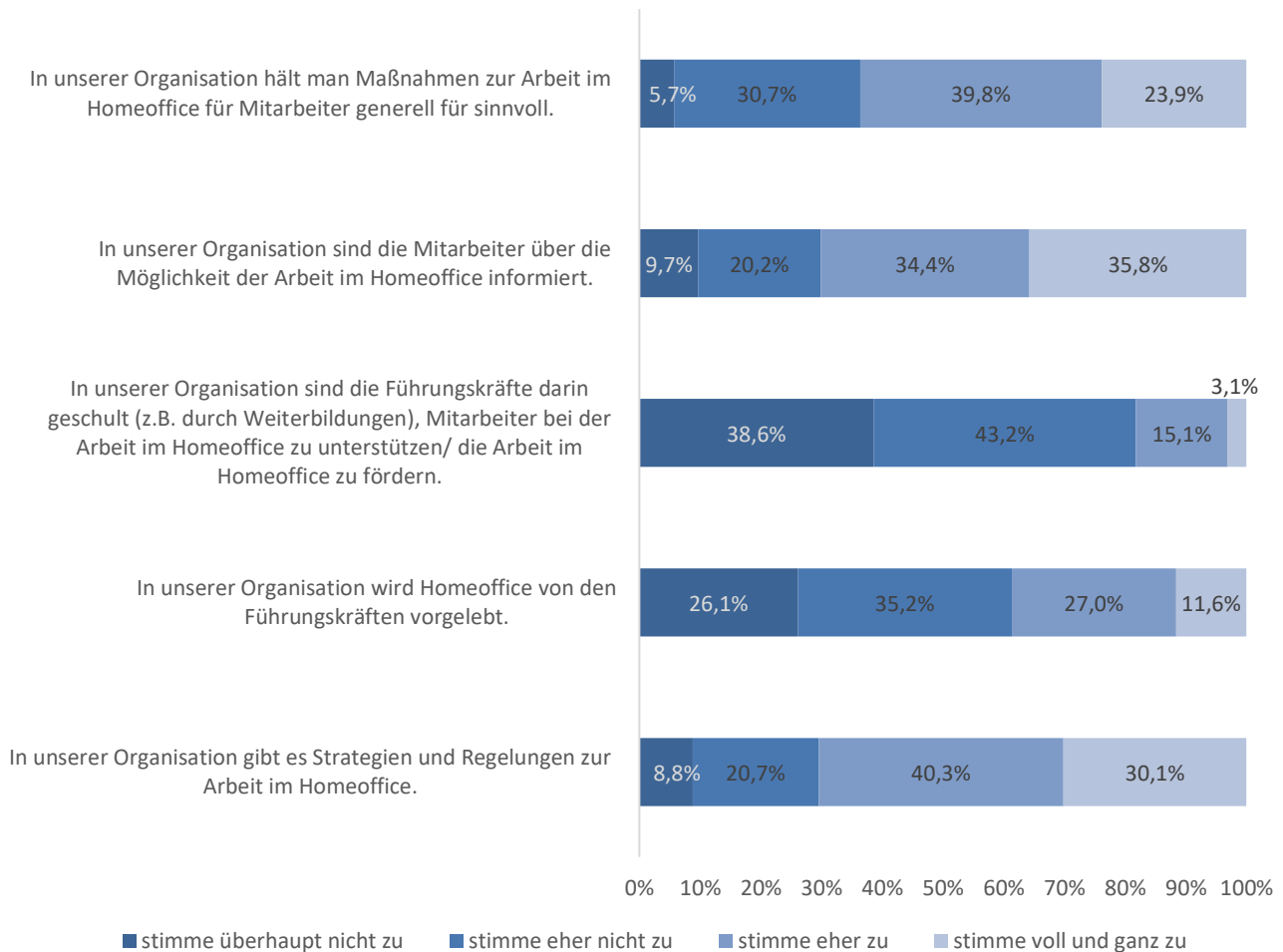
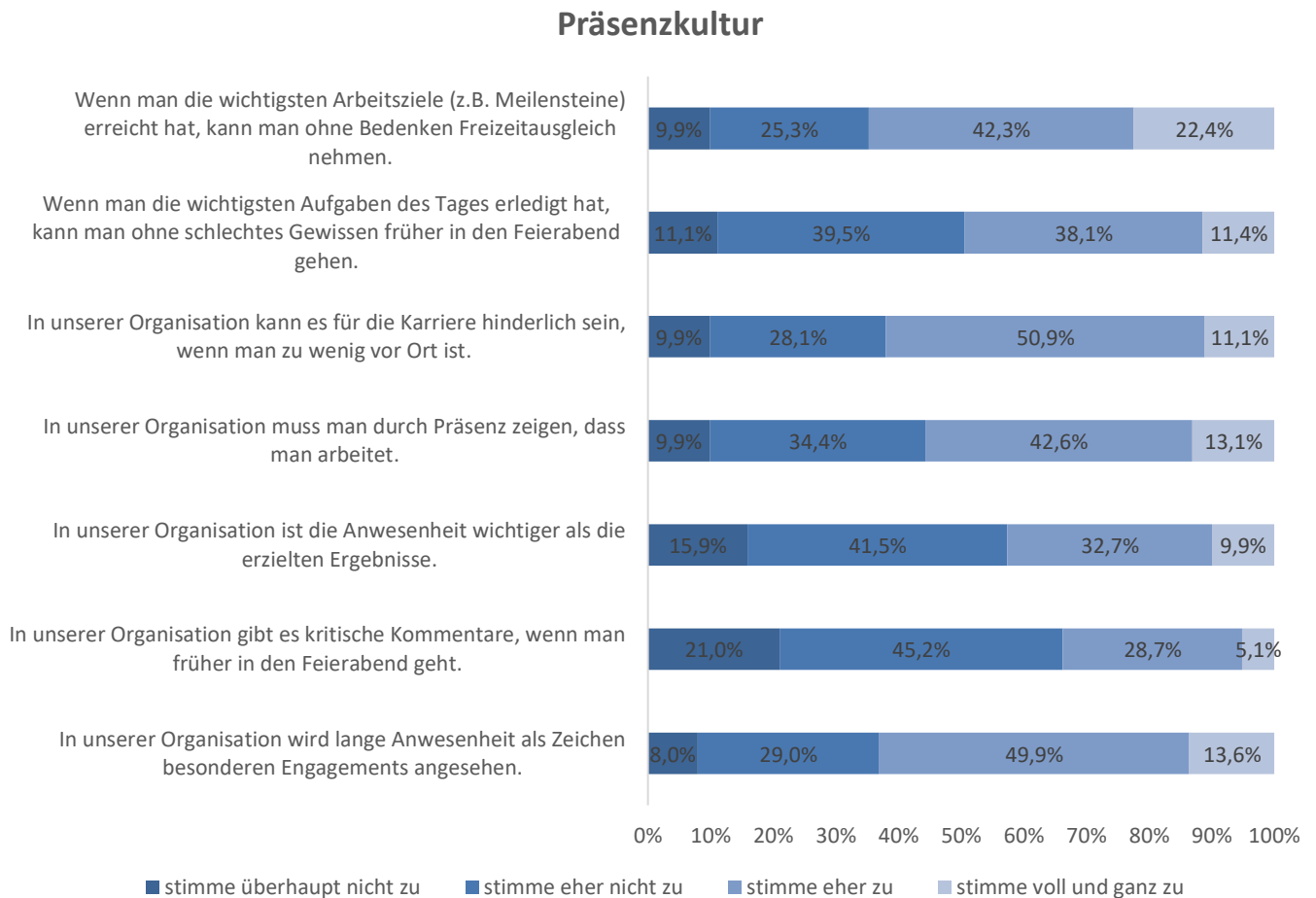


Abbildung 9: Homeofficekultur

Die Befragten aus dem öffentlichen Dienst haben mehrheitlich angegeben (23,9 % volle Zustimmung, 39,8 % teilweise Zustimmung), dass in ihrer Organisation generell Maßnahmen zur Arbeit im Homeoffice für die Mitarbeiter\*innen als sinnvoll angesehen werden. Gleiches gilt für die Aussage, ob Mitarbeiter\*innen über die Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice informiert sind (34,4 % stimmen eher zu, 35,8 % stimmen voll und ganz zu). Ebenfalls stimmt die Mehrheit der Befragten zu, dass es in ihrer Organisation Strategien und Regelungen zu der Arbeit im Homeoffice gibt (40,3 % stimmen eher zu, 30,1 % stimmen voll und ganz zu). Es wird jedoch auch deutlich, dass die Mehrheit der Beschäftigten ihre Führungskräfte nicht als geschult in der Hinsicht wahrnehmen, dass sie die Arbeit im Homeoffice unterstützen oder fördern können. So haben der Aussage, die Führungskräfte seien geschult darin Mitarbeiter\*innen bei der Arbeit im Homeoffice zu unterstützen, ein Großteil der Befragten nicht zugestimmt (38,6 % stimmen überhaupt nicht zu, 43,2 % stimmen eher nicht zu). Ebenfalls bewerten die Mitarbeiter\*innen die Homeofficekultur ihrer Führungskräfte eher verhalten. Die Mehrheit stimmt der Aussage, dass die Arbeit im Homeoffice von den Führungskräften vorgelebt wird, nicht zu. (26,1 % stimmen überhaupt nicht zu, 35,2 % stimmen eher nicht zu) (vgl. Abbildung 9).

## 5.2.2 Präsenzkultur



**Abbildung 10: Präsenzkultur**

Bei den Ergebnissen zur Präsenzkultur zeigt sich bei den Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst ein gemischtes Bild (vgl. Abbildung 10). Etwa die Hälfte aller Befragten stimmt der Aussage zu, dass bei Erledigung der wichtigsten Aufgaben des Tages ohne schlechtes Gewissen früher in den Feierabend gegangen werden kann (38,1 % stimmen eher zu, 11,4 % stimmen voll und ganz zu). Die andere Hälfte stimmt der Aussage nicht zu (11,1 % stimmen überhaupt nicht zu, 39,5 % stimmen eher nicht zu). Diese geteilte Meinung spiegelt sich ebenfalls in den anderen Aussagen wider.

Auf der einen Seite stimmt die Mehrheit der Befragten zu, dass ohne Bedenken Freizeitausgleich genommen werden kann, wenn sie wichtigsten Arbeitsziele erreicht sind (42,3 % stimmen eher zu, 22,4 % stimmen voll und ganz zu). Ebenfalls stimmt die Mehrheit der Befragten der Aussage nicht zu, dass Anwesenheit wichtiger ist als die erzielten Ergebnisse (41,5 % stimmen eher nicht zu, 15,9 % stimmen überhaupt nicht zu). Gleiches gilt für die Aussage, dass es kritische Kommentare gibt, wenn früher Feierabend gemacht wird. Die Mehrheit stimmt dieser Aussage nicht zu (21,0 % stimmen überhaupt nicht zu, 45,2 % stimmen eher nicht zu). Auf der anderen Seite stimmt über die Hälfte der Aussage zu, dass wenig vor Ort sein hinderlich für die Karriere ist (50,9 % stimmen eher zu, 11,1 % stimmen voll und ganz zu), dass durch Präsenz gezeigt werden muss, dass gearbeitet wird (42,6 % stimmen eher zu, 13,1 % stimmen voll und ganz zu) und dass in der Organisation lange Anwesenheit als besonderes Engagement angesehen wird (49,9 % stimmen eher zu, 13,6 % stimmen voll und ganz zu).

## 5.3 Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie

Um ein Stimmungsbild der befragten Personen bezüglich der Arbeit im Homeoffice einfangen zu können, wurden offene Fragen mit Freitextangaben in die Auswertung miteinbezogen. Diese beziehen sich auf:

- a) Herausforderungen, denen Beschäftigte aktuell während der Covid-19-Pandemie im Homeoffice begegnen und
- b) Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben

Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick über die am häufigsten genannten Herausforderungen (vgl. Abbildung 11 und 12). Die genannten Punkte sind nach ihrer Häufigkeit aufgelistet und werden im Folgenden eingehender erläutert.

### 5.3.1 Welchen Herausforderungen stehen Sie aktuell während der Covid-19-Pandemie durch die Arbeit im Homeoffice gegenüber?

Das Freitextfeld bezüglich der Herausforderungen, denen Beschäftigte während der Covid-19-Pandemie im Homeoffice begegnen, nutzten 281 der teilnehmenden Personen. Davon haben 16 Personen angegeben, dass es „keine Herausforderungen“ gibt, sodass 265 Freitextangaben ausgewertet wurden. Herausforderungen, die bei der Arbeit im Homeoffice vor allem genannt werden, lassen sich in den folgenden Kategorien zusammenfassen: Ausstattung im Homeoffice, persönlicher Kontakt, Kinderbetreuung und Homeschooling, Organisations- und Führungskultur, Selbstmanagement und Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben (vgl. Abbildung 11).

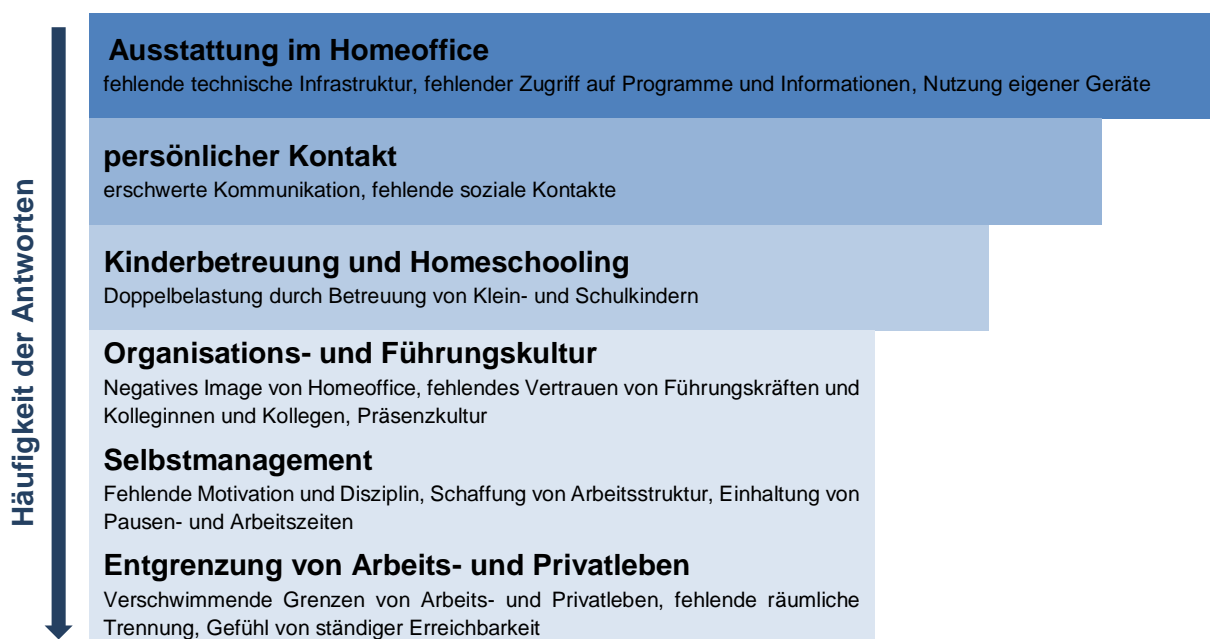


Abbildung 11: Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie, Antwoorthäufigkeiten

## **Ausstattung im Homeoffice**

Befragte Personen berichten von einer unzureichenden Ausstattung des Heimarbeitsplatzes. Dazu zählt insbesondere die fehlende technische Infrastruktur, z.B.:

*„Die technische Ausstattung meines Arbeitgebers läßt im Hinblick auf einen Home Office-Arbeitsplatz zu wünschen übrig, nehme z.B. dann 3 Autokörbe voll mit Akten mit nach Hause, um arbeiten zu können. Notwendige Ausdrücke fertige ich über meine eigenen Drucker zu Hause an.“*

Deutlich wird, dass das Arbeiten mittels einer Remoteverbindung nicht flächendeckend gegeben ist, sodass aus dem Homeoffice nicht auf alle notwendigen Programme und Unterlagen zugegriffen werden kann. Einige Arbeitsprozesse und die Ablage von Unterlagen finden teilweise in Papierform statt, sodass diese nicht im Homeoffice – oder nur mit einem erhöhten Aufwand – verfügbar sind. Deutlich wird ebenfalls, dass auf private Geräte zurückgegriffen werden muss, z.B.:

*„schlechte technische Ausstattung (Privat PC/ Laptop - im Büro PC und 2 Bildschirme), privates Handy kommt zum Einsatz, technische Einrichtung mußte zuhause selbst organisiert werden“.*

Eine weitere Herausforderung, die sich aufgrund fehlender technischer Infrastruktur ergibt, ist das Erhalten und Weitergeben notwendiger Informationen, da keine ausreichende Technik vorliegt, um Videokonferenzen zu organisieren.

## **Persönlicher Kontakt**

Der fehlende persönliche Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten im Homeoffice stellt eine Herausforderung zum einen für dienstliche Abläufe und zum anderen für das soziale Miteinander dar.

*„Der "kurze Dienstweg" und der "Flurfunk" entfallen. Gespräche am Telefon können persönlichen Kontakt - gerade bei komplexeren Themen - zwischen Kollegen nicht ersetzen“.*

Die Erreichbarkeit, Kommunikation und Informationsweitergabe wird im Homeoffice erschwert:

*„Kommunikation mit Kollegen und Geschäftspartnern konzentriert sich auf Emails und Telefon, ggf. Telefonkonferenz. Besprechungsrunden zum Abgleich des Bearbeitungsstands und zur Entscheidungsfindung zum weiteren Vorgehen fehlen, so dass diese Prozesse zeitlich aufwändiger sind und teils auch insofern kritisch sind, dass aufgrund der begrenzten Teilnehmerzahl in Telefonkonferenzen (max 6 Personen) mehrere Konferenzen erforderlich sind, aber es schwierig ist, die gleichen Informationen bzw. Gesprächsabläufe zu garantieren. Öffentliche Beteiligungen sind nicht möglich.“*

Ebenfalls wird davon berichtet, dass die Arbeit im Homeoffice wenig Raum für „einen spontanen Ideenaustausch“, für „Brainstorming mit den Kollegen“ sowie für „zwischenmenschliche Interaktion“ lässt. „Videokonferenzen ersetzen keinen Talk in der Teeküche“, sodass der persönliche Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen verloren gehen kann. Der fehlende persönliche Austausch wird nicht nur von Beschäftigten als Herausforderung genannt, sondern auch von Führungskräften:

*„Die direkte Kommunikation mit meinem Team und die Wahrnehmung derer Bedürfnisse ist im Homeoffice schwierig“.*

## **Kinderbetreuung und Homeschooling**

Eine weitere Herausforderung, denen viele berufstätige Eltern während der Arbeit im Homeoffice in Zeiten der Covid-19-Pandemie gegenüberstehen, ist die Doppelbelastung aus Arbeit und Betreuung bzw. Homeschooling der Kinder:

*„Die eigentliche Herausforderung ist nicht das Homeoffice, sondern die Verbindung von Homeoffice und Homeschooling. Das gleichzeitige Arbeiten und Unterrichten bzw. Betreuen der Kinder ist praktisch unmöglich. Das bedeutet, dass ich und auch andere Eltern, mit denen ich gesprochen habe, zu Unzeiten aufstehen, um noch ein paar Stunden in Ruhe arbeiten zu können, bevor die Kinder aufwachen. Der Rest wird dann abends erledigt, wenn die Kinder schlafen. Das belastet enorm, wenn man über mehrere Tage oder Wochen hinweg die eigentliche Arbeit zwischen 4 und 7 Uhr bzw. zwischen 20 Uhr und Mitternacht erledigen muss. Darunter leidet auch die Leistungsfähigkeit“.*

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist während der Covid-19-Pandemie wesentlich schlechter möglich, sodass das familiäre Leben häufig nur noch am Wochenende stattfinden kann.

Die nachfolgenden drei Kategorien wurden ähnlich häufig genannt.

### **Organisations- und Führungskultur**

Die Befragungsteilnehmer\*innen aus dem öffentlichen Dienst berichten davon, dass die Arbeit im Homeoffice in ihrer Organisation einen „*faulen Beigeschmack*“ hat und ihnen wenig Akzeptanz von einigen Vorgesetzten, aber auch Kolleginnen und Kollegen entgegengebracht wird. Dadurch entsteht das Gefühl eines erhöhten Arbeitsdrucks durch ihre Vorgesetzten, da „*sie eine schlechte Arbeitsdisziplin befürchten*“ und einen mangelnden Überblick darüber haben, „*was tatsächlich geleistet wird*“. Führungskräfte berichten in diesem Zusammenhang davon, dass Ihnen das Führen auf Distanz schwerer fällt und es teilweise nicht möglich ist, bedarfsgerecht auf Mitarbeiter\*innen eingehen zu können:

*„Herausfordernd ist es mit allen in Kontakt zu bleiben und die Gruppe zusammenzuhalten, weil alle irgendwie anders arbeiten (Home Office, vor Ort, unterschiedliche Zeiten, kommt sehr auf die familiäre Situation an). Allgemein haben die Mitarbeiter\*innen einen höheren Mitteilungsbedarf, wollen über Ängste oder Situationen zu Hause berichten. Das kostet mich sehr viel Zeit. Aber ich halte es für wichtig. Und manches Mal geht es einem selbst auch nicht gut und dann wird es anstrengend.“*

### **Selbstmanagement**

Befragte Personen berichten davon, dass Ihnen im Homeoffice teilweise die nötige Disziplin und Motivation für die Erfüllung von Arbeitsaufträgen fehlt. Ebenfalls wird davon berichtet, dass noch keine passende Arbeits- und Zeitstruktur für ein effektives Arbeiten gefunden wurde und das Einhalten von Pausenzeiten nicht immer berücksichtigt wird:

*„strukturiertes effektives Arbeiten: noch keine richtige Balance gefunden (leider keine Begleitung durch Arbeitgeber z.B. mit Zeitmanagement Tutorials oder praktischen Tipps für Homeoffice etc.)“.*

### **Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben**

Den befragten Personen fehlt im Homeoffice häufig die

*„klare mentale Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit. Ablenkung durch Arbeit in Freizeitmomenten und Ablenkung durch privates in Arbeitszeiten im Homeoffice“.*

Durch den verschwimmenden Übergang zwischen Arbeit und Freizeit, wird im Homeoffice tendenziell mehr gearbeitet als üblicherweise im Büro:

*„Man ist ständig auf Bereitschaft und muss sich selbst klare Grenzen ziehen. Die tatsächliche Arbeitszeit wird nicht offiziell erfasst, dies finde ich problematisch“.*

Beschäftigte berichten in diesem Zusammenhang ebenfalls davon, dass es ihnen schwerer fällt im Feierabend zur Ruhe zu kommen und abzuschalten.

### 5.3.2 Gab es bisher Gründe, die gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben?

Das Freitextfeld bezüglich der Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben, nutzten 273 der teilnehmenden Personen. Davon haben 73 Personen „keine Gründe“, „nein“ oder „-“ angegeben, sodass 200 Freitextangaben in die Auswertung miteinbezogen. Gründe, die bisher gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben, sahen die Befragten vor allem in den Bereichen Organisations- und Führungskultur, technische Ausstattung und persönlicher Kontakt (siehe Abbildung 12).

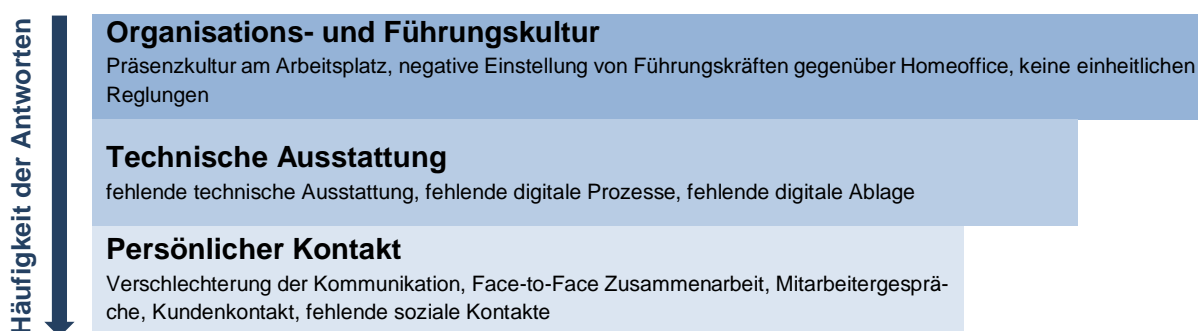


Abbildung 12: Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben, Anwohnhäufigkeiten

#### **Organisations- und Führungskultur**

Der am häufigsten genannte Grund, der bislang gegen die Arbeit bzw. gegen die Einführung von Homeoffice gesprochen hat, lässt sich dem Bereich der Führungs- und Organisationskultur zuordnen. Befragte berichten z.B. von mangelndem Vertrauen der Führungsetage:

*„Mangelndes Vertrauen der Führungskräfte, keine Auseinandersetzung mit der digitalen Welt.“* oder *„Mein Chef wollte es nicht. Punkt.“*

Obwohl die Tätigkeiten von vielen Beschäftigten die Arbeit im Homeoffice zulassen würden, *„[...] gibt es seitens der Behördenleitung [...] wenig Initiative Heimarbeit für alle, die Interesse daran haben, zu etablieren“* und *„die Bedenken der verantwortlichen Vorgesetzten sind aber unterschwellig immer präsent.“*

Ebenfalls wird von der Befürchtung berichtet, dass wenig Präsenz am Arbeitsplatz sich negativ auf das Anstellungsverhältnis auswirken könnte:

*„Man wird durch die Geschäftsleitung nicht mehr als existent wahrgenommen, d.h., bei einer befristeten Stelle ergibt sich die Frage, ob der Vertrag verlängert wird.“*

Zudem gibt es keine einheitliche Regelung für alle Mitarbeiter\*innen. Anspruch auf Homeoffice haben meistens nur Beschäftigte mit einer aussagekräftigen Begründung wie z.B. pflegebedürftige Angehörige oder zu betreuende Kinder. Auch die Beschäftigten selbst berichten, dass sie aufgrund fehlender Berührungspunkte und Erfahrungen der Arbeit im Homeoffice bislang *„etwas gehemmt“* gegenüberstanden.

#### **Technische Ausstattung**

Ein weiterer Grund, der bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen hat, bezieht sich auf die fehlende technische Ausstattung der Organisationen. Es wird von fehlender *„[...] Ver-*

fügbare von technischen Geräten und Zertifikaten für VPN-Verbindungen“, von „langwierigem Antragsverfahren“, von „[...] eingeschränktem „Zugriff auf Dienstprogramme und Datenbanken“ sowie von „stark ausgeprägtem analogem Arbeiten“ berichtet. Durch den fehlenden digitalen Zugriff auf Programme und Unterlagen ist es nicht möglich einen Arbeitstag im Homeoffice vollständig mit Arbeitsaufträgen zu füllen. Neben der fehlenden technischen Ausstattung wird auch der Mangel von technischen Kompetenzen bei Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten, zum Teil durch eine „starke Überalterung“, genannt.

### Persönlicher Kontakt

Der fehlende persönliche Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiter\*innen, aber auch zu Kundinnen und Kunden oder Bürgerinnen und Bürgern wurde ebenfalls als Grund genannt, der bislang gegen das Arbeiten im Homeoffice gesprochen hat. Zum einen legen Beschäftigte im öffentlichen Dienst besonderen Wert auf den „*physischen Kontakt*“ zu Kolleginnen und Kollegen, der als „*elementarer Bestandteil eines guten Arbeitsklimas*“ wahrgenommen wird. Durch den eingeschränkten persönlichen Kontakt wird der Austausch von Wissen und die Kommunikation erschwert. Zum anderen ist, z.B. aufgrund von Bürgerkontakt/Bürgerservice, in einigen Tätigkeitsbereichen im öffentlichen Dienst die Arbeit im Homeoffice so gut wie nicht möglich:

„Die persönlichen Beratungen können nur in der Geschäftsstelle durchgeführt werden“.

## 5.4 Mentale Gesundheit

Die mentale Gesundheit der befragten Personen wurde mit dem „Maslach Burnout Inventory“ gemessen, ein Instrument zur Erfassung von Burnout-Symptomen (Maslach & Jackson, 1984). Für die vorliegende Studie wurde die Subskala „emotionale Erschöpfung“ verwendet, die aus den folgenden Fragen besteht:

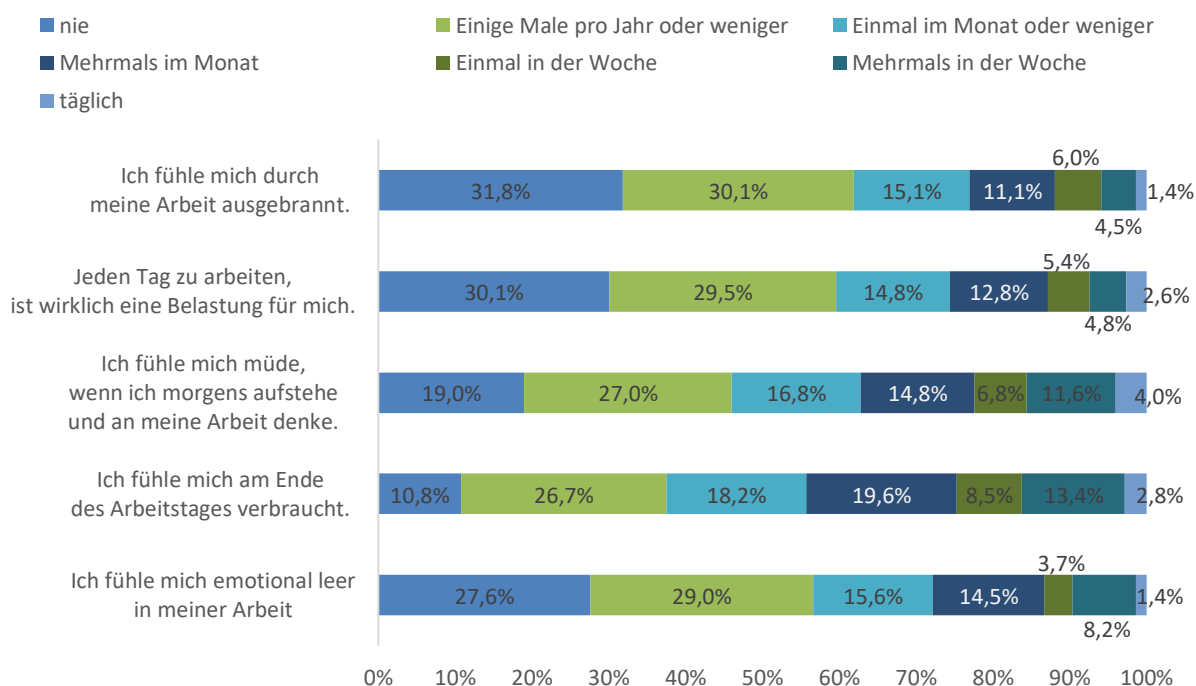


Abbildung 13: Fragebogen "Burnout - emotionale Erschöpfung" (Maslach & Jackson, 1984)



Für die Auswertung wurden die Werte in drei Kategorien eingeteilt: „keine Symptome“, „moderate Symptome“ und „signifikante Symptome“. Bezogen auf die mentale Gesundheit der teilnehmenden Personen können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

Ein Großteil der befragten Personen weist keine (47,7 %) oder nur moderate (38,4%) Burnout-Symptome auf. Bei 13,9 % der Teilnehmer\*innen liegen Burnout-Symptome vor. Frauen (15,8 %) sind häufiger von signifikanten Burnout-Symptomen betroffen als Männer (12,4 %). Bezogen auf die verschiedenen Altersklassen gibt es keine starken Unterschiede bei der Häufigkeit von keinen, moderaten oder signifikanten Symptomen. 50-59-jährige und 30-39-jährige sind die Altersgruppen, die am stärksten von Burnout-Symptomen betroffen sind (vgl. Abbildung 14).

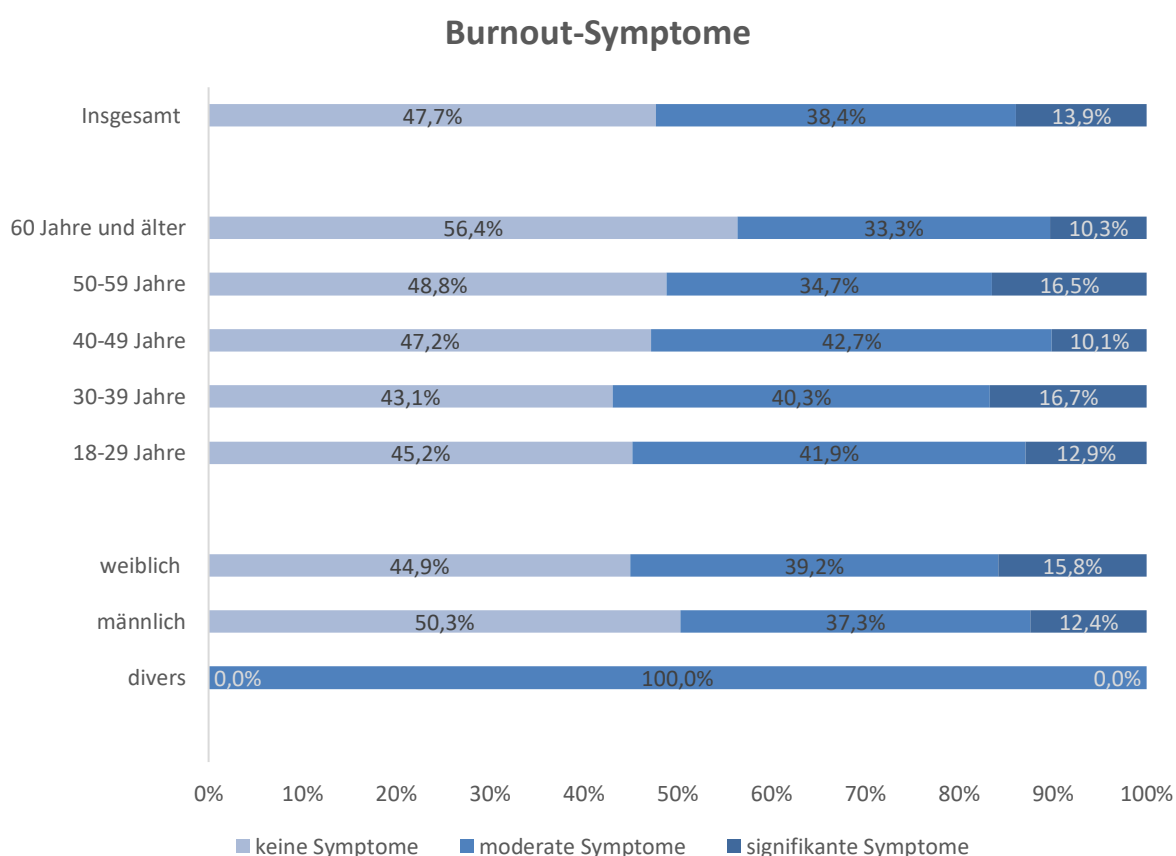


Abbildung 14: Mentale Gesundheit

## 5.5 Zusammenhänge zwischen Homeoffice- bzw. Präsenzkultur und der mentalen Gesundheit

Im Rahmen der Studie wurden den beiden folgenden Hypothesen nachgegangen:

H1: Eine ausgeprägte Homeofficekultur steht in Zusammenhang mit einer positiven mentalen Gesundheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

H2: Eine ausgeprägte Präsenzkultur steht in einem negativen Zusammenhang mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

Die Auswertung der Ergebnisse hat wie zu erwarten ergeben, dass Präsenzkultur und Homeofficekultur in einem signifikant negativen Zusammenhang stehen, d.h. je höher die Homeofficekultur in einer Organisation, desto niedriger die Präsenzkultur und umgekehrt. Zudem konnte ein Zusammenhang zwischen der Homeoffice- und Präsenzkultur mit der mentalen Gesundheit der Beschäftigten festgestellt werden: Hohe Werte im Bereich der Homeofficekultur gehen mit niedrigen Werten der Burnout-Skala einher (H2), während hohe Werte im Bereich der Präsenzkultur zu hohen Werten auf der Burnout-Skala führen (H1). Die vorab festgelegten Hypothesen H1 und H2 konnten somit bestätigt werden.

## 6 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie hat die Homeoffice- bzw. Präsenzkultur in Zeiten der Covid-19-Pandemie im öffentlichen Dienst untersucht. Neben dem Zusammenhang der Homeoffice- und Präsenzkultur mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten wurden Herausforderungen bei der Arbeit im Homeoffice sowie Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben, herausgestellt.

### **Präsenzkultur, Homeofficekultur und mentale Gesundheit**

Im Allgemeinen zeigt sich ein heterogenes Bild in Bezug auf die Homeoffice- und Präsenzkultur sowie die Erfahrungen, die mit der Arbeit im Homeoffice im öffentlichen Dienst gemacht wurden. Für die Mehrheit der befragten Personen (58,8%) ist das Arbeiten im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie eine neue Erfahrung. 41,2 % hatten bereits Berührungspunkte mit Homeoffice oder mobilem Arbeiten. Obwohl im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie die Homeoffice-Empfehlungen der INQA größtenteils eingehalten werden können, zeigt sich, dass häufig noch Nachholbedarf im Bereich der Homeofficekultur in den Organisationen vorhanden ist. Vor allem in Bezug auf Führung zeigen sich Defizite: so geben über 80% der Befragten an, die Führungskräfte seien nicht darin geschult, die Beschäftigten im Homeoffice zu unterstützen und über 60% geben an, dass das Arbeiten im Homeoffice von den Führungskräften nicht vorgelebt wird. Gleichzeitig geben über 70% der Befragten an, dass Strategien und Regelungen für das Arbeiten im Homeoffice bestehen, was sich auch mit den Ergebnissen der Einhaltung der Homeoffice-Empfehlungen seitens der INQA deckt. Hinsichtlich der Präsenzkultur zeigt sich ein uneinheitliches Bild: So werden vor allem lange Anwesenheiten im öffentlichen Dienst als Zeichen besonderen Engagements gesehen (über 60% der Befragten stimmen dem voll und ganz oder eher zu) und nach Angaben der Befragten kann es hinderlich für die Karriere sein, wenn man zu wenig vor Ort ist (ebenfalls über 60% stimmen dieser Aussage voll und ganz oder eher zu). Auf der anderen Seite gibt es laut ca. 66% der Befragten keine kritischen Kommentare, wenn man früher in den Feierabend geht und über die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Anwesenheit nicht wichtiger ist, als die erzielten Ergebnisse.

Die Gründe für das diverse Bild der Präsenz- und Homeofficekultur lassen sich vielseitig diskutieren. Es lässt sich vermuten, dass bedingt durch die Pandemie zwar Regelungen und Strategien für das Arbeiten im Homeoffice entwickelt wurden, Führungskräfte diesbezüglich jedoch noch nicht geschult wurden und nicht für das Thema „Führen auf Distanz“ sensibilisiert sind. Das diverse Bild deutet auch darauf hin, dass sich der öffentliche Dienst in einem Wandel befindet, bei dem vielmehr Arbeitsergebnisse und weniger die Präsenz von Beschäftigten im Vordergrund stehen. So kann angenommen werden, dass der Wandel in einigen Organisationen schon weiter fortgeschritten ist und in anderen Organisationen hingegen noch eine starke Präsenzkultur vorherrscht.

Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass die mentale Gesundheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Zusammenhang mit der Homeoffice- und Präsenzkultur steht: Während eine gute Homeofficekultur mit niedrigen Burnout-Werten zusammenhängt, steht eine ausgeprägte Präsenzkultur mit hohen Burnout-Werten in Zusammenhang.

## **Herausforderungen im Homeoffice**

Wie bereits in der Literatur (Beermann et al., 2019; BMFSFJ, 2016) dargestellt wurde, zeigt sich auch in dieser Studie, dass die Arbeit im Homeoffice sowohl als Erleichterung, als auch als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden kann. Als positiv wird vor allem der Wegfall des Arbeitsweges berichtet, sodass mehr Zeit für Freizeit und Privatleben aufgebracht werden kann. Ebenfalls wird positiv erlebt, dass es im Homeoffice häufig weniger Unterbrechungen während der Arbeitszeit gibt als im Büro, sodass Aufgaben fokussierter erledigt werden können. In dieser Arbeit wurde explizit nach den Herausforderungen gefragt, denen Beschäftigte während der Covid-19-Pandemie gegenüberstehen. In diesem Zusammenhang wurde in erster Linie von der mangelnden technischen Ausstattung berichtet. Teilweise lässt diese nur eine sehr eingeschränkte Erfüllung von Arbeitsaufgaben zu. Es wird ebenfalls häufig davon berichtet, dass für die Arbeit im Homeoffice auf private Geräte zurückgegriffen werden muss, da einige Einrichtungen im öffentlichen Dienst mobiles Homeoffice bislang nicht vorgesehen haben. Des Weiteren wird der fehlende persönliche Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen als Herausforderung genannt. Mit der Arbeit im Homeoffice nehmen „Flurfunk“ und der kurze Dienstweg ab, sodass Informationen teilweise verloren gehen und Absprachen zeitaufwändiger werden. Die Bedeutung sozialer Kontakte am Arbeitsplatz für die Gesundheit von Beschäftigten wird hier deutlich (Beermann et al., 2019). Ein weiterer Punkt, der besonders in Zeiten der Covid-19-Pandemie deutlich wird, ist die zunehmende Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben. Für berufstätige Eltern wird der Wegfall der Betreuungsmöglichkeiten sowie die zusätzliche Aufgabe von Homeschooling durch die Schließung von Schulen und Kindergärten zu einer Doppelbelastung im Homeoffice. Da das Arbeiten im Homeoffice nicht die fehlende Betreuung von Kindern ersetzen kann (BMFSFJ, 2017a), müssen Berufstätige sich mit dieser Situation arrangieren und passende Lösungen finden. Dies kann sich sowohl nachteilig auf die Erfüllung der Arbeitsaufgaben als auch auf das Familienleben auswirken. Bezugnehmend auf den Wegfall der Betreuungsmöglichkeiten lässt sich dennoch annehmen, dass sich mit der Wiedereröffnung der Kindergärten und Schulen die Arbeitssituation im Homeoffice wieder verbessert.

## **Gründe gegen Homeoffice**

Führungskräften wird in Zusammenhang mit der Einführung von Homeoffice oder der mobilen Arbeit eine besondere Rolle zugeschrieben. Sie wurden als häufigster Grund genannt, weswegen bislang nicht im Homeoffice gearbeitet wurde. Aus den offenen Antwortfeldern wird deutlich, dass die Beschäftigten häufig Misstrauen seitens ihrer Vorgesetzten wahrnehmen, wenn es um die Arbeit im Homeoffice geht. Im Rahmen der Homeofficekultur sollten Führungskräfte Beschäftigte mehr durch Motivation als durch Kontrolle lenken (Deutsche Telekom, 2015). Ihre Führungskompetenzen müssen in Zukunft verstärkt Dialog- und Netzwerkfähigkeiten umfassen, die eine persönliche Bindung auch über „unpersönliche technische Kanäle“ aufbauen und erhalten können (Deutsche Telekom, 2015). Auf diese Weise kann eine Führung auf Distanz gelingen. Nach Matuschek (2016) müssen die Organisationen arbeitspolitisch gesehen die zeitliche und örtliche Souveränität der Beschäftigten auch mit Inhaltssouveränität verknüpfen, damit sowohl Pausen vom digitalen Arbeiten als auch Begegnungen in Präsenz ermöglicht werden können. Für die Arbeit im Homeoffice wird damit eine Vertrauenskultur als unerlässlich angesehen (Arnold et al., 2016; Hirschal, 2018). Eine Vertrauenskultur basiert darauf, dass in der Organisation Rahmenbedingungen zur Delegation von Aufgaben geschaffen werden und das eigenverantwortliche Handeln der Beschäftigten gefördert wird. Zugleich wirkt sich dieses entgegengesetzte Vertrauen in die Kompetenzen der Beschäftigten positiv

auf deren Motivation aus, eigeninitiativ im Sinne des Unternehmens zu handeln und sich für es einzusetzen (Blank, 2011).

Des Weiteren wird die mangelnde technische Ausstattung in vielen Organisationseinheiten des öffentlichen Dienstes als Grund genannt, weshalb bislang nicht im Homeoffice gearbeitet wurde. Besonders während der Covid-19-Pandemie wird der technische Missstand deutlich. Dieser wird als häufigste Herausforderung für die Arbeit im Homeoffice in Zeiten der Pandemie genannt. Viele Beschäftigte können, aufgrund fehlender Computer, Drucker oder Diensthandy, aber auch wegen fehlenden digitalisierten Arbeitsprozessen (z.B. papierlose Aktenablage) oder lückenhafte Regelungen des Datenschutzes, ihre Arbeit nicht vollständig im Homeoffice erledigen.

Aus den offenen Antworten dieser Studie geht deutlich hervor, dass viele Beschäftigte den persönlichen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz besonders schätzen, sodass sie lieber ins Büro gehen als im Homeoffice zu arbeiten. Hier wird die Bedeutung von sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz deutlich. Das Erleben von sozialer Unterstützung bzw. positiven sozialen Beziehung kann sich positiv auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten auswirken. Bezogen auf die emotionale Erschöpfung des Burnout-Konzepts (Maslach & Jackson, 1984) zeigt sich ein erhöhtes Erkrankungsrisiko bei geringer sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. Eine niedrige soziale Unterstützung hängt dagegen mit vermehrten Fehlzeiten zusammen. Doch auch die Arbeitszufriedenheit kann positiv durch eine hohe soziale Unterstützung beeinflusst werden (Drössler, Steputat, Schubert, Euler & Seidler, 2016).

Bei der Interpretation der Ergebnisse bleibt zu berücksichtigen, dass im Rahmen dieser Arbeit die Begrifflichkeiten Homeoffice und mobiles Arbeiten nicht eindeutig voneinander abzugrenzen sind. Auf Grundlage der vorliegenden Daten kann nicht beantwortet werden, ob die Befragten über einen vom Arbeitgeber fest installierten Arbeitsplatz im Homeoffice verfügen (das wäre nach Definition des (BMFSFJ, 2017b) eine der Voraussetzungen für die Bezeichnung „Homeoffice“), ob Arbeitsmittel wie Firmenlaptops zur Verfügung stehen (oder ggf. der private Rechner genutzt wird/werden muss) und ob die Befragten tatsächlich von zu Hause oder ggf. bei Freund\*innen, Partner\*innen, der Familie oder an anderen Orten arbeiten. Hinsichtlich der Reisebeschränkungen im Rahmen der Covid-19-Pandemie gehen wir jedoch davon aus, dass die Beschäftigten größtenteils von zu Hause arbeiten.

### **Implikationen für Wissenschaft und Praxis**

Allgemein wird deutlich, dass die Ergebnisse dieser Arbeit die in der Literatur dargestellte Arbeitssituation im öffentlichen Dienst widerspiegeln und damit die Relevanz verdeutlichen, sich mit der Thematik von Homeoffice und mobilem Arbeiten im öffentlichen Dienst verstärkt auseinanderzusetzen. Die Veränderungen bedingt durch die Covid-19-Pandemie können somit als Anlass in Organisationen dazu genutzt werden, aus den pandemiebedingten Ad-hoc-Lösungen zu lernen und Strukturen für ein zukünftiges, effektives Homeoffice zu schaffen. Vor allem hinsichtlich der Führungskultur zeigt sich Nachholbedarf. Auch wenn geeignete organisatorische und technische Rahmenbedingungen vorliegen, wird das Homeoffice von den Beschäftigten nicht angenommen, wenn die entsprechende Kultur nicht vorhanden ist. Eine große Rolle spielen dabei die Führungskräfte, indem sie das Homeoffice stärker vorleben, um einen organisationalen Kulturwandel anzustoßen. Für den Kulturwandel ist es erforderlich, dass die Führungskräfte auf das Thema „Führung auf Distanz“ sensibilisiert sind, doch auch bei den

Beschäftigten kann Entwicklungsbedarf bestehen. Für einen bewussten Umgang mit den Freiräumen im Homeoffice sind persönliche Fähigkeiten wie Selbstmanagement, Entscheidungskompetenz und Organisationsfähigkeit auf Seiten der Beschäftigten ausschlaggebend. Diese sollten auch von Führungskräften und der Organisation gefördert werden, damit sich die Arbeit für die Beschäftigten auch im Homeoffice gesundheitsförderlich gestaltet. Die vorliegende Arbeit kann daher als Anhaltspunkt für Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes gesehen werden, sich mit der Arbeitssituation in den verschiedenen Organisationseinheiten auseinanderzusetzen und auf mögliche Defizite zu reagieren.

Die Mehrheit der teilnehmenden Personen wünschen sich zukünftig eine stärkere Fokussierung auf ergebnisorientierte Arbeit, bei der die Arbeitsleistung weniger an die Anwesenheit am Arbeitsplatz (Präsenzkultur) geknüpft ist, und können sich vorstellen, auch weiterhin tageweise unter bestimmten Bedingungen im Homeoffice zu arbeiten. Dazu zählen beispielsweise eine funktionierende technische Infrastruktur oder Regelungen zu Arbeits- und Erreichbarkeitszeiten, sodass zum einen Mehrarbeit vermieden wird und zum anderen einer zu starken Entgrenzung des Arbeit- und Privatlebens entgegengewirkt wird. Handlungsempfehlungen können dabei sowohl für Beschäftigte als auch für Arbeitgeber als Hilfe gesehen werden, organisatorische sowie technische Rahmenbedingungen für die Arbeit im Homeoffice bzw. für mobiles Arbeiten zu verbessern.

Es lässt sich vermuten, dass durch die aktuelle Krise, die Notwendigkeit der Digitalisierung im öffentlichen Dienst besonders deutlich wird, sodass Veränderungsprozesse beschleunigt werden und nicht nur Führungskräften der Einführung von Homeoffice und mobilem Arbeiten offen gegenüberstehen, sondern auch dementsprechende Mittel zur Verfügung gestellt werden. Inwiefern jedoch die getroffenen Maßnahmen unter Covid-19 einen Anstoß zu längerfristigen Veränderungen hinsichtlich der Homeoffice- bzw. Präsenzkultur in Organisationen des öffentlichen Dienstes gegeben haben, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilen und bleibt durch zukünftige Forschung zu klären.

## 7 Literaturverzeichnis

- Arnold, D., Kampkötter, P. & Steffes, S. (2016). Homeoffice als Herausforderung für die Mitarbeiterführung. *Personal quarterly, Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 68(3), 8–13.
- Arnold, D., Steffes, S. & Wolter, S. (2015). *Mobiles und entgrenztes Arbeiten*. (Forschungsbericht/ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB460) (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Hrsg.). Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Köln.
- Balser, M. (2020, 16. April). Wie die Corona-Krise die Arbeitswelt verändert. *Süddeutsche Zeitung*. Zugriff am 20.07.2020. Verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/corona-krise-homeoffice-1.4877445>
- Bauer, W. & Hofmann, J. (2018). Arbeit, IT und Digitalisierung. In J. Hofmann (Hrsg.), *Arbeit 4.0 - Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation* (Edition HMD, S. 1–16). Wiesbaden: Springer Vieweg. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6_1)
- Beermann, B., Amlinger-Chatterjee, M., Brenscheidt, F., Gerstenberg, S., Niehaus, M. & Wöhrmann, A. M. (2018). *Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Gesundheitliche Chancen und Risiken* (2 Aufl.) (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg.). Dortmund. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20170905>
- Beermann, B., Backhaus, N., Tisch, A. & Brenscheidt, F. (2019). *Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen* (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg.). Dortmund. <https://doi.org/10.21934/baua:fokus20190329>
- Bitkom (Hrsg.). (2019, 30. Dezember). *Homeoffice? Nein, danke: Angestellte arbeiten lieber im Büro als zu Hause*. Zugriff am 16.07.2020. Verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Homeoffice-Nein-danke-Angestellte-arbeiten-lieber-im-Buero-als-zu-Hause>
- Blank, N. (2011). *Vertrauenskultur. Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit von Unternehmen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6894-4>
- BMFSFJ. (2017a). *Digitale Vereinbarkeit - Home-Office und mobiles Arbeiten. Home-Office und mobiles Arbeiten - eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben* (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg.). Zugriff am 09.07.2020. Verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/118752/909122f7ce343f454f3ff5c37e482a5c/digitale-vereinbarkeit-home-office-und-mobiles-arbeiten-eine-toolbox-fuer-unternehmen-und-beschaeftigte-mit-familienaufgaben-data.pdf>
- Brenke, K. (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. *DIW-Wochenbericht*, 83(5), 95-105. Verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/127434>
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. (2016). *Digitalisierung - Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Expertise der Roland Berger GmbH im Rahmen des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie*.

- BMFSJ. (2017b). *Digitale Vereinbarkeit. Home-Office und mobiles Arbeiten – eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben.*
- DAK Gesundheit. (2020, 11. Juli). *Digitalisierung und Homeoffice entlasten Arbeitnehmer in der Corona-Krise.* Zugriff am 29.07.2020. Verfügbar unter <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>
- Deutsche Telekom (Hrsg.). (2015). *Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen.* Zugriff am 16.07.2020. Verfügbar unter <https://www.telekom.com/resource/blob/314922/dbface4a7706b76756d1e737aff47691/dl-150902-studie-st-gallen-data.pdf>
- Drössler, S., Steputat, A., Schubert, M., Euler, U. & Seidler, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Soziale Beziehungen* (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg.). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/2b>
- Ewers, M., Hammermann, A. & Placke, B. (2016). *Zielvereinbarung und ergebnisorientierte Vergütung: Ergebnisorientiert Führen als Alternative zur Präsenzkultur.* IW-Kurzbericht (36.2016). Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/157700>
- Geisel, S. (2014). Arbeitszeiten flexibel gestalten – Herausforderungen und Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (1 Aufl., S. 175–203). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_8)
- Gentemann, L. (Bitkom Research GmbH, Hrsg.). (2020). *Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu,* Bitkom Research GmbH. Zugriff am 15.07.2020. Verfügbar unter <https://www.bitkom-research.de/de/pressemitteilung/corona-pandemie-arbeit-im-home-office-nimmt-deutlich-zu>
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S. & Wolter, S. (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken* (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, Hrsg.) (IAB-Kurzbericht 11/2019). Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/216702>
- Hirnschal, E. (2018). Unternehmenskultur in Zeiten von Arbeit 4.0 und demografischem Wandel. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen - Methoden - Best Practices* (S. 73–91). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7_5)
- Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2020a). *Es ist Zeit, sich von der Präsenzkultur zu verabschieden.* Zugriff am 24.06.2020. Verfügbar unter <https://www.inqa.de/DE/wissen/schwerpunkt-covid/home-office/praesenzkultur-verabschieden.html;jsessionid=99F0669085B4A5791D5094665130AF53.delivery1-replication>
- Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2020b). *Was Sie über die Arbeit im Home-Office wissen müssen.* Zugriff am 08.07.2020. Verfügbar unter <https://www.inqa.de/DE/wissen/schwerpunkt-covid/home-office/uebersicht.html>
- Kiesel, R. (2020). Coronavirus und die Berliner Verwaltung. Nur jeder zehnte Mitarbeiter kann in Homeoffice arbeiten. *Der Tagesspiegel.* Zugriff am 20.07.20. Verfügbar unter <https://www.tagesspiegel.de/berlin/coronavirus-und-die-berliner-verwaltung-nur-jeder-zehnte-mitarbeiter-kann-in-homeoffice-arbeiten/25658172.html>
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied social psychology annual*, 5, 133–153.



- Matuschek, I. (2016). *Industrie 4.0, Arbeit 4.0 - Gesellschaft 4.0? Eine Literaturstudie* (Rosa-Luxemburg-Stiftung, Hrsg.). Zugriff am 20.07.2020. Verfügbar unter [https://sh.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Studien/Studien\\_02-2016\\_Industrie\\_4.0.pdf](https://sh.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Studien/Studien_02-2016_Industrie_4.0.pdf)
- Paridon, H. & Mühlbach, J. (2016). *iga.Report: 32 Psychische Belastung in der Arbeitswelt. Psychische Belastung in der Arbeitswelt* (Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), Hrsg.). Zugriff am 30.06.2020. Verfügbar unter [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_32\\_Psychische\\_Belastung\\_in\\_der\\_Arbeitswelt.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_32_Psychische_Belastung_in_der_Arbeitswelt.pdf)
- Personal-Wissen.de (Hrsg.). (2016). *Work-Life-Balance vs. Präsenzkultur: Home-Office hat es schwer in Deutschland*. Zugriff am 20.07.2020. Verfügbar unter <https://www.personalwissen.de/5979/work-life-balance-vs-praesenzkultur-home-office-hat-es-schwer-in-deutschland/>
- Rothe, I., Beermann, B. & Wöhrmann, A. M. (2017). Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Arbeitszeit und Gesundheit. In L. Schröder & H.-J. Urban (Hrsg.), *Streit um Zeit - Arbeitszeit und Gesundheit* (Gute Arbeit, Ausgabe 2017, S. 123–135). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Rump, J. & Eilers, S. (2017). Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR* (IBE-Reihe, S. 3–77). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49746-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49746-3_1)
- Stern, S., Klier, J., Kirchherr, J. W., Pethö-Schramm, A.-M., Susnjara, I., Ohloff, T. et al. (2019). *Die Besten, bitte: Wie der öffentlichen Sektor als Arbeitgeber punkten kann* (McKinsey & Company, Hrsg.). Zugriff am 13.08.2020. Verfügbar unter [https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402\\_die%20besten%20bitte\\_studie%20fachkrftemangel%20ffentlicher%20sektor.ashx](https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20ffentlicher%20sektor.ashx)
- Tinypulse (Hrsg.). (2016). *What leaders need to know about remote workers. Surprising Differences in Workplace Happiness & Relationships*. Zugriff am 20.07.2020. Verfügbar unter [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse\\_What\\_Leaders\\_Need\\_to\\_Know\\_About\\_Remote\\_Workers.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf)
- Troger, H. (2016). Ein neuer Generationenvertrag. In H. Troger (Hrsg.), *7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends* (S. 83–99). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10398-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10398-9_6)
- Van Ackeren, M. (2020, 23. März). Kurzarbeit, Home-Office, Schließungen – und was machst du genau, lieber Staat? *Focus online*. Zugriff am 14.07.2020. Verfügbar unter [https://www.focus.de/politik/deutschland/deutschland-in-zeiten-der-corona-pandemie-kurzarbeit-home-office-schliessungen-und-was-machst-du-genau-lieber-staat\\_id\\_11786151.html](https://www.focus.de/politik/deutschland/deutschland-in-zeiten-der-corona-pandemie-kurzarbeit-home-office-schliessungen-und-was-machst-du-genau-lieber-staat_id_11786151.html)
- Waltersbacher, A., Maisuradze, M. & Schröder, H. (2019). Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund? Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen zu mobiler Arbeit und gesundheitlichen Beschwerden. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Digitalisierung - gesundes Arbeiten ermöglichen* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2019, S. 77–107). Berlin/Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_7)

Weber, T., Bertschek, I., Ohnemus, J. & Ebert, M. (2018). *Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018* (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Hrsg.). ZEW-Gutachten und Forschungsberichte. Zugriff am 30.06.2020. Verfügbar unter [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

Impressum:

IMVR - Institut für Medizinsoziologie,  
Versorgungsforschung und  
Rehabilitationswissenschaft  
der Humanwissenschaftlichen Fakultät  
und der Medizinischen Fakultät  
der Universität zu Köln (KöR)

Prof. Dr. Holger Pfaff  
Eupener Str. 129  
50933 Köln  
Tel.: 0221-478-97148  
Fax: 0221-478-97142

E-Mail:  
<http://www.imvr.de>

Köln  
August 2020