

# **Erfahrungsbericht von Dr. Beatrix Behrens und Prof. Dr. Lutz Bellmann zu der EIPA Veranstaltung zur mobilen Arbeitswelt in der öffentlichen Verwaltung**

Written by Beatrix Behrens

**Beatrix Behrens (EIPA und HdBA) begrüßte die Teilnehmer\*innen und Gäste und führte in das Thema ein, das über die Pandemie hinaus mit Blick auf die Erfordernisse einer modernen Arbeitswelt von Bedeutung ist. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und insbesondere Arbeitsort sind in Zeiten der Krise quasi über Nacht zum „Erfolgsschlager“ geworden, um die Performance in Wirtschaft und Verwaltung zu sichern.**

Seine Keynote-Speech stellte der **IAB Vizedirektor Ulrich Walwei** unter die Frage, „Was bedeutet New Work heute und wie geht es weiter?“. Ausgangspunkt sei der Übergang von der Industrie in die Wissensgesellschaft. Er betonte die sinnstiftende Funktion von Arbeit, die stärkere Unabhängigkeit von Zeit und Ort, die zunehmende Bedeutung flexibler Projekt-Strukturen sowie die Bedeutung digitaler und nicht digitalisierbarer Kompetenzen. So spielt auch die Kommunikationsfähigkeit. künftig eine prominente Rolle. Entscheidend für den Erfolg sind nicht ausschließlich fachliche und methodische Kompetenzen in der „neuen Arbeitswelt“.

Corona beschleunige die Digitalisierung, betonte Ulrich Walwei. Offenbar hätten die Arbeitgeber und die Beschäftigten in der Krisensituation ihre Vorbehalte gegenüber mobilem Arbeiten wegen überwiegend positiver Erfahrungen relativiert. Aber auch die Demographie spiele eine wichtige Rolle: Entscheidend sei die Arbeitgeberattraktivität in einem umkämpften Arbeitsmarkt. Betriebe und Verwaltung müssten sich stärker an den Wünschen und Vorstellungen der Arbeitnehmer orientieren, vor allem an dem, was die Mitarbeiter von ihrer Arbeit erwarten. Im Fokus steht nicht nur die Rekrutierung, sondern auch die Mitarbeiterbindung.

Über die Ergebnisse der Konstanzer Homeoffice-Studie berichtete **Florian Kunze, Inhaber des Lehrstuhls für Organisational Studies an der Universität Konstanz**. Die während der Covid-19 Pandemie durchgeführten Erhebungen zeigten eine massive Transformation der Arbeitswelt durch die Coronakrise. Homeoffice biete Chancen, weil das Engagement und die Produktivität steigen. Es sei aber auch mit Risiken wie Erschöpfung und Einsamkeit verbunden. Die Kinderbetreuung senke die Produktivität im Homeoffice nur, wenn kein geeigneter Arbeitsplatz zur Verfügung stehe. Viele Beschäftigte schätzen die mit dem mobilen Arbeiten verbundene Flexibilität. Wichtig sei es, die richtige Mischung von Präsenzarbeit und Arbeiten im Homeoffice für den Arbeitskontext und die Aufgaben zu finden.

Auf der Basis von aktuellen Studien, die vom IAB durchgeführt wurden, diskutierte **Lutz Bellmann, Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg und IAB-Forschungsbereichsleiter** „Betriebe und Beschäftigung“ die Vorteile und Vorbehalte von mobilem Arbeiten aus der Perspektive von Beschäftigten und Betrieben. Die aktuellen Ergebnisse der IAB-Studie „Betriebe in der Covid-19-Krise“ zeigten eine starke Zunahme der Bedeutung des Homeoffice. Vieles spreche

dafür, dass diese Entwicklung anhält. Die Tätigkeit im Homeoffice sei nicht mehr stigmatisierend, die Erfahrungen seien besser als erwartet, Betriebe hätten entsprechend in das Sach- und Humankapital investiert. Wichtig seien explizite Regelungen, da sie die Arbeitszufriedenheit signifikant erhöhen zur Abgeltung von Überstunden, dem Ausgleichszeitraum bei Arbeitszeitkonten, der Erreichbarkeit und den (angepassten) Leistungszielen.

Eine Vorreiterrolle bei der Gestaltung der mobilen Arbeitswelt über den „Klassiker“ der Vereinbarkeit von Familie und Beruf /Privatleben hinaus hat seit Jahren das deutsche Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)eingenommen. **Martin Neubauer, der Leiter der Unterabteilung Z2** berichtete über die fast zwanzigjährigen Erfahrungen mit diesem personalpolitischen Instrument. Wie von der Wissenschaft herausgearbeitet, brauche man gute Rahmenbedingungen und Absprachen, die in einer entsprechenden Dienstvereinbarung manifestiert sind. Im Prinzip könnten alle Beschäftigten mobil arbeiten, was auch von über 90 % genutzt werde. Es bedürfe keines förmlichen Genehmigungsverfahrens, was auch das Personalwesen entlastet. Man arbeite mit Teamvereinbarungen und setze auf Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Vertrauen. Präsenzzeiten (aktuell ein Tag in der Woche wegen Corona) sind klar geregelt und richten sich nach den Anforderungen in den Arbeitseinheiten. Aufgrund dieser langjährigen gewachsenen Kultur und den entsprechenden Rahmenbedingungen hatte das BMFSFJ einen großen Vorteil bei der Bewältigung der Pandemie. Durch die IT-technische Ausstattung (jeder Mitarbeitende mit Notebook ausgestattet) war man sofort arbeitsfähig. Die wichtigsten Themen in diesem Zusammenhang seien: Aufbau von Vertrauen in die Führung auch mit klarer Zielsetzung und Gestaltung der Prozesse, Technik, Erreichbarkeit und individuelle Flexibilität. Entscheidend sind auch neue Raumkonzepte mit Orten der Begegnung und

für Innovationen. Da das BMFSFJ in der Krise sofort uneingeschränkt arbeits- und handlungsfähig war, konnten die Mitarbeitenden durch gezielte Unterstützungsangebote begleitet und qualifiziert werden. Wichtig sei auch die Gesundheitsförderung und -schulung in Themen wie Resilienz und Selbstbegrenzung. Um aus Erfahrungen für die Weiterentwicklung der Flexibilisierung zu lernen, hat das Ministerium quantitativ wie qualitativ über Interviews die Mobilarbeit evaluiert. Eine wichtige Erkenntnis ist die zentrale Rolle der Führungskräfte bei der mobilen und flexiblen Arbeit. Gute Führung braucht daher Begleitung und Unterstützung und darf nicht zu einer Überforderung der Führungskräfte führen.

Die internationale Perspektive wurde von **Eileen Fuchs, Referatsleiterin DGI 1 – Grundsatz Digitalpolitik, EU und Internationales im Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat (BMI)** in das Webinar eingebracht. Sie berichtete, dass es noch kein strukturiertes Vorgehen zu den Erfahrungen in anderen Ländern gebe. Während des Lockdowns hätten aber nach ihrer Erfahrung z.B. die meisten bei der EU-Kommission Beschäftigten im Homeoffice gearbeitet. Auch hätte sie die Beobachtung gemacht, dass mobile Arbeit zu einer Abflachung der Hierarchien führe, weil ansonsten die Führungskräfte keine Möglichkeiten hätten, vorbeizuschauen und die Mitarbeitenden zu fragen wie es gehe und woran gerade gearbeitet werde. Erforderlich sei eine digitale Organisationskultur, die das befördere. Auch seien mehr Ermunterung zum spontanen Input, der Wissensvermittlung untereinander und dem Networking wichtig. Das BMI betreut und steuert das „offene“ Netzwerk PersDiv (Personal in der digitalen Verwaltung) mit der Möglichkeit des behördenübergreifenden Netzwerkers und des Lernens voneinander. Alle Behörden seien eingeladen, sich hier zu informieren (z.B. über den PersDiv-Newsletter) und sich in das Netzwerk einzubringen.

Übergreifendes Ziel müsse es sein, einen Kulturwandel herbeizuführen und insbesondere

eine digitale Kultur mit entsprechenden Spiel- und Verhaltensregeln sowie den dazugehörigen Prozessen zu schaffen. Meistens werde diese erfolgskritische Kulturkomponente bei der Digitalisierung und

Gestaltung von New Work nicht mitbedacht- ein neues Zukunftsthema.

**Dieser Blog stellt die Meinung des Autors dar und spiegelt nicht grundsätzlich die Meinung des EIPA.**