

B Digitale Transformation in Education and Workspace

B.1 „Verwaltung to go?“ – Möglichkeiten und Grenzen mobilen Arbeitens in der öffentlichen Verwaltung

*Henning Staar¹, Julia Eversmann¹, Andreas Soltau², Jochen Gurt³,
Christian Kempny⁴, Harald Kania⁵*

¹ *Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Duisburg*

² *Leuphana Universität Lüneburg*

³ *FOM Hochschule, Hochschulzentrum Essen*

⁴ *Hochschule Hamm-Lippstadt*

⁵ *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Brühl*

1 Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Globalisierungstendenzen sorgen für zunehmende internationale Verzahnungen beruflicher Arbeitsprozesse (Staar, Gurt & Janneck, 2019). Dies wird vor allem möglich durch die rasanten technologischen Entwicklungen im Bereich computergestützter Arbeit (Schaper, 2014). Daneben werden berufliche Mobilitätsanforderungen an die Beschäftigten zunehmend zum „Kennzeichen moderner Gesellschaften“ (Schneider & Ruppenthal, 2014, S. 80). Auch die Arbeitsstrukturen als solche unterliegen zum Teil erheblichen Veränderungen: So weichen Normalarbeitsverhältnisse immer stärker zugunsten flexiblerer Arbeitsformen (Rensmann & Gröpler, 1998). Gleichzeitig verändern sich familiäre Strukturen und Bezüge: So haben Doppelversorgermodelle, in denen beide Partner im Erwerbsleben tätig sind, das traditionelle Ernährermodell in vielen Bereichen abgelöst. Daneben steigt die familiäre Verantwortung für zu pflegende Angehörige – immer weniger jüngere Menschen sind für immer mehr ältere Menschen verantwortlich (Staar & Bamberg, 2011). Schließlich verschieben sich auch die Prioritäten im Hinblick auf die Verteilung von Erwerbsarbeit und Privatleben mit dem steigenden Wunsch, den Bereich der Nicht-Arbeit auszubauen und verschiedenen familiären, partnerschaftlichen oder individuellen Interessen und Verpflichtungen außerhalb der Erwerbsarbeit nachzukommen (ebd.).

Mit Blick auf die genannten Faktoren kann gegenwärtig von einem erhöhten Koordinationsaufwand zwischen Arbeit und Familie ausgegangen werden, welchem sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen begegnen. Technologische Entwicklungen, die eine raum- und zeitunabhängige Erreichbarkeit ermöglichen, stellen dabei gleichzeitig Fluch und Segen dar (Reichwald et al., 2000):

Flexibilisierungsmöglichkeiten, die den Beschäftigten helfen, können Vereinbarkeit von und Teilhabe an verschiedenen Lebensbereichen maßgeblich befördern. Auf der anderen Seite stehen Flexibilisierungsanforderungen seitens der Organisation und die damit verbundene Gefahr der Entgrenzung (Staar, 2010). Notwendig zu sein scheinen für eine erfolgreiche Umsetzung die Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft der Unternehmen sowie der Beschäftigten. Daneben scheinen vornehmlich organisationale Rahmenbedingungen sowie Einschränkungen durch die Art der Tätigkeit selbst eine Rolle zu spielen.

Die Situation in Bereichen der öffentlichen Verwaltung scheint dabei eine besondere zu sein. So weist Korintenberg (1997) darauf hin, dass flexible Arbeitsformen in der Verwaltung selbstverständlich werden müssen, „um die Motivation der Beschäftigten dauerhaft zu gewährleisten“ (S. 265). Den gegenwärtigen Stand der Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung sieht Gröschel (2015) kritisch: „Ansätze in der öffentlichen Verwaltung sind vorhanden, werden aber noch stiefmütterlich behandelt“ (S. 42).

Insbesondere aufgrund des Spannungsfelds der gegenwärtigen gesellschaftlichen Herausforderungen, technischen Möglichkeiten sowie individuellen Erwartungen und Präferenzen einerseits und der organisationalen Umsetzung, vor allem in der öffentlichen Verwaltung, andererseits, widmet sich der vorliegende Beitrag empirisch der Einführung von Telearbeit in einer Behörde. Ziel der vorliegenden Studie war eine systematische Analyse der Voraussetzungen und Wirkungen von Telearbeit. Die Ergebnisse sollten einen Überblick über den konkreten Bedarf und geplanten Umfang innerhalb der Belegschaft verschaffen, Erwartungen an die Umsetzung von Telearbeit abbilden, mögliche Veränderungen in der Wahrnehmung von mit der Telearbeit verbundenen Chancen und Herausforderungen aufzeigen, sowie Auswirkungen von Telearbeit im zeitlichen Verlauf sichtbar machen.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Nach einer begrifflichen Klärung und theoretischen Verortung von Telearbeit sowie einer Darstellung des gegenwärtigen Forschungsstands zu den Wirkungen werden in Abschnitt 3 die Methode und das Studiendesign vorgestellt. Im Anschluss an die Darstellung der Ergebnisse in Abschnitt 4 schließt der Beitrag mit einer kritische Diskussion und Implikationen für Forschung und Praxis.

2 Telearbeit

Die Gestaltung menschlicher Arbeit unter den Bedingungen räumlicher Verteilung und Mobilität soll im Folgenden genauer erläutert und in ihren Formen und Wirkungen diskutiert werden.

2.1 Begriffliche Klärung

Unter Telearbeit – auch unter den Synonymen „Teleworking“ oder „e-Work“ gefasst – können ganz allgemein sämtliche „Arbeitstätigkeiten verstanden werden, „die räumlich entfernt vom Auftraggeber bzw. der Betriebsstätte unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik verrichtet werden“ (Schaper, 2014, S. 548). Als „vernetzte Arbeit“ kann Arbeit grundsätzlich dann bezeichnet werden, wenn der Telearbeitende elektronisch mit der zentralen Betriebsstätte oder mit anderen Telearbeitern verbunden ist (ebd.).

2.2 Arten und Formen von Telearbeit

Es existiert eine Reihe von Ausprägungsarten und –formen, die sich insbesondere durch den Ausführungsort charakterisieren lassen (Maschke, 2014; Schaper, 2014): So findet die Teleheimarbeit im privaten Lebensbereich des Beschäftigten statt. Davon zu trennen ist die personell gebündelte Telearbeit in Satellitenbüros bzw. Telearbeitszentren. Mobile Telearbeit beschreibt schließlich die ortsungebundenen, durch Informations- und Kommunikationstechnik unterstützten Tätigkeiten, z.B. beim Kunden. Die häufigste Form der Telearbeit ist die sogenannte alternierende Telearbeit: Hier handelt es sich um einen systematischen Wechsel zwischen Teleheimarbeitsplatz und betrieblicher Arbeitsstätte. Die Arten von Tätigkeiten bei der Telearbeit sind vielfältig (Godehardt, 1997). So findet Telearbeit mittlerweile in fast allen Bereichen der betrieblichen Arbeit statt. Auch anspruchsvolle Arbeitsaufgaben werden bereits durch Telearbeit verrichtet.

Laut des Wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestags (2016) herrscht in Deutschland noch immer eine starke Anwesenheitskultur. So stelle ein Drittel der heimischen Unternehmen Möglichkeiten alternierender Telearbeit bereit, bei großen Unternehmen (> 500 Beschäftigte) gebe es in der Hälfte der Fälle eine entsprechende Regelung. Im Jahre 2015 gaben ungefähr 20% der Beschäftigten an, zumindest gelegentlich von zu Hause aus zu arbeiten (ebd.).

2.3 Wirkungen von Telearbeit

Telearbeit in ihren unterschiedlichen Formen und Ausprägungen wurde bereits international (vgl. z.B. Bentley et al., 2016; Caudron 1992; Kurland & Bailey, 1999) als auch im deutschsprachigen Raum (vgl. die Studien von Büssing und Kollegen; Konradt & Schmook, 1999) untersucht. In aktuellen Metaanalysen von Gajendran und Harrison (2007) sowie von Martin und MacDonnell (2012), welche insgesamt 46 bzw. 22 Studien zusammenfassen, werden Wirkungen von Telearbeit aus unterschiedlichen Perspektiven besonders deutlich: So führte Telearbeit zur Wahrnehmung einer höheren Autonomie bei der Arbeit im Vergleich zu konventionellen Arbeitsplätzen. Ferner zeigten sich weniger Konflikte hinsichtlich

Arbeit und Familie, und die Beziehungsqualität zu Vorgesetzten war bei Telearbeit positiver ausgeprägt. Telearbeit ging darüber hinaus mit höherer Arbeitszufriedenheit, geringerer Fluktuationsneigung und geringerem Rollenstress einher. Hinsichtlich subjektiver Leistungsmaße zeigten sich keine Unterschiede bzgl. selbsteingeschätzter Arbeitsleistung. Mit Blick auf objektive Leistungsmaße und Fremdbeurteilungen konnten sogar bessere Leistungen unter Telearbeit nachgewiesen werden. Keine Unterschiede zwischen beiden Arbeitsformen wurden in den Metaanalysen bzgl. der wahrgenommen Karriereaussichten offenbar.

Telearbeit scheint damit insgesamt eher positive Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen zu haben. Als möglicherweise problematisch wird von den Autoren beider Metaanalysen ein sehr hohes Ausmaß an Telearbeit und die Beziehungen zu Kollegen hervorgehoben. Wichtig bei der Vereinbarung und Gestaltung von Telearbeitsplätzen ist es offenbar, günstige und auf den jeweiligen Fall zugeschnittene Voraussetzungen zu schaffen sowie die Notwendigkeit von Präsenz zu prüfen. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung (Hornung, Herbig & Glaser, 2008) sind die Ergebnisse ähnlich: Neben einer höheren wahrgenommenen Autonomie der Telearbeiter wurde eine günstigere Belastungssituation für Telearbeiter, geringere Arbeit-Familie-Konflikte für Telearbeiter sowie eine höhere Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit deutlich.

3 Methode

Im Folgenden werden das Studiendesign, die Stichprobenakquise sowie die in der Befragung verwendeten Messinstrumente eingehender beschrieben.

3.1 Design und Messinstrumente

Die Studie wurde mit zwei Erhebungszeitpunkten zwischen Oktober 2017 bis November 2018 an einer Behörde in NRW durchgeführt und richtete sich an sämtliche Beschäftigte aus unterschiedlichen Abteilungen. Der Link zur Online-Befragung wurde jeweils über interne Verteiler sowie intern durch die Vorgesetzten verteilt. Die Teilnahme war freiwillig.

Beide Befragungen fanden mit dem Fokus auf eine jüngst in Kraft getretene Dienstvereinbarung zur Telearbeit statt. Das Ziel der Untersuchung war eine systematische Analyse der Voraussetzungen und Wirkungen von Telearbeit. Die Ergebnisse sollten einen Überblick über den konkreten Bedarf und geplanten Umfang innerhalb der Belegschaft verschaffen, Erwartungen an die Umsetzung von Telearbeit abbilden, mögliche Veränderungen in der Wahrnehmung von mit der Telearbeit verbundenen Chancen und Herausforderungen aufzeigen sowie Auswirkungen von Telearbeit im zeitlichen Verlauf sichtbar machen.

Um die formulierten Fragestellung beantworten zu können, wurden beide Befragungen mit einem weitestgehend identischen Fragebogen, bestehend aus etablierten und wissenschaftlich geprüften Fragebereichen sowie der Abfrage soziodemographischer Daten, durchgeführt. Durch die zweifache Abfrage der Inhalte können Veränderungen im zeitlichen Verlauf abgebildet werden. Der Fragebogen enthielt v.a. Aussagen bzgl. der Chancen und Herausforderungen von Telearbeit, die Erhebung vor („Erwartung“) und nach („Erlebtes“) Einführung der Telearbeit sollte kausale Schlüsse zulassen. Die Ansprache gestaltete sich dabei wie folgt:

1. Befragung: Erwartete Verbesserungen und Herausforderungen

„Im Folgenden möchten wir Sie – unabhängig davon, ob Sie Telearbeit in Zukunft nutzen werden – um Ihre persönliche Einschätzung bitten, in welchem Maße sich die Arbeitssituation mit der Einführung der Telearbeit verändern wird.“

2. Befragung: Erlebte Verbesserungen und Herausforderungen

„Im Folgenden möchten wir Sie – unabhängig davon, ob Sie Telearbeit nutzen oder nicht – um Ihre persönliche Einschätzung bitten, in welchem Maße sich die Arbeitssituation mit der Einführung der Telearbeit verändert hat. Geben Sie also bitte eine Einschätzung bzgl. der aktuellen Situation aus Ihrer Sicht ab.“

Zusätzlich generierte jede teilnehmende Person im ersten und zweiten Durchlauf einen individuellen Code, der eine Zuordnung der Datensätze zuließ ohne die Anonymität zu gefährden. In Bezug auf die soziodemographischen Fragen wurden Alter, Geschlecht, hierarchische Position, Interesse an bzw. bereits Inanspruchnahme von Telearbeit sowie die jeweilige Abteilung erhoben. Daneben wurden Nutzungsaspekte (geplante und aktuelle Nutzung, Umfang, Gründe), Fragen zur Zusammenarbeit im Team (u.a. soziale Unterstützung), Entwicklungsmöglichkeiten sowie die wahrgenommene Arbeitszufriedenheit (Nübling et al., 2005) inkludiert. Insofern als Telearbeit einen möglichen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten aufweist, wurden mehrere gesundheitsbezogene Aspekte abgefragt. Zum einen wurde als negatives Befindensmaß die Irritations-Skala von Mohr, Rigotti und Müller (2007) zur Erfassung psychischer (Fehl-)Beanspruchung einbezogen. Zum anderen wurde eine Kurzsкала zur Messung von Vereinbarkeitskonflikten zwischen Arbeit und Familie (Nübling et al., 2005) inkludiert.

Der Fragebogen zur Telearbeit (erwartete und erlebte Verbesserungen bzw. Herausforderungen) bildete das Kernstück der beiden Befragungen.

Erwartete und erlebte Verbesserungen sollten dabei durch folgende Fragebereiche auf einer 5-Punkt-Likert-Skala (1 = „stimme nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“) abgebildet werden:

- Produktivität und Effizienz (z.B. „...wird die Produktivität in meinem Bereich gesteigert“)
- Mitarbeiterorientierung (z.B. „...wird die Stimmung der Abteilung besser“)

Erwartete und erlebte Herausforderungen wurden durch folgende Fragebereiche erhoben:

- Fairness (z.B. „...werden Beschäftigten im Büro benachteiligt“)
- Kommunikation und Kontakt (z.B. „...geht der persönliche Kontakt verloren“)
- Führung (z.B. „...werden die Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte beschränkt“)
- Karriere (z.B. „...verschlechtern sich die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Telearbeitenden“)
- Erreichbarkeit (z.B. „...wird die Erreichbarkeit der Beschäftigten mit Telearbeit zu einem Problem“)
- „Lernende Organisation“ (z.B. „...Wegen fehlender Akzeptanz wird/ist eine Umsetzung problematisch“)

4 Ergebnisse

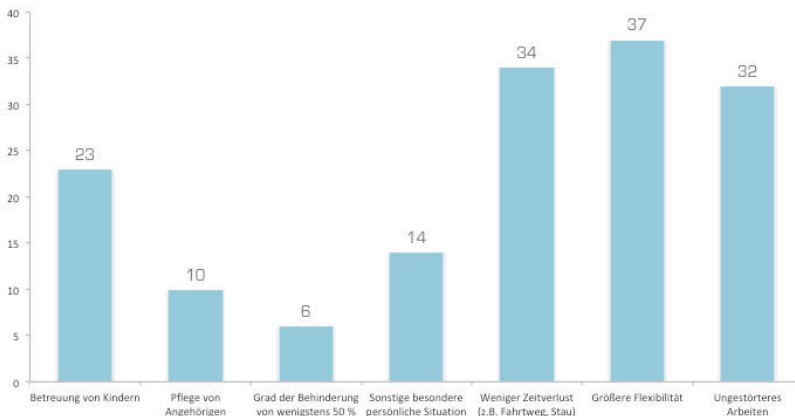
Insgesamt nahmen an der ersten Erhebung in 2017 $N = 161$ Beschäftigte einer Behörde in NRW an der Befragung teil. 97 Paare konnten mit der zweiten Erhebung gebildet werden. In beiden Erhebungen waren 75 Prozent weiblich, mit 41 % gab der überwiegende Anteil der Teilnehmer ein Alter zwischen 46 und 55 Jahren an.

Die Ergebnisse dieser Studie wurden mittels des Statistikprogramm SPSS (2018) berechnet. Da es sich um eine explorative Studie handelt, wurden Mittelwerte im Vergleich der Gruppen nicht einer Signifikanzprüfung unterzogen. Weiterhin wurden die Pearson-Korrelationskoeffizienten sowie deren Signifikanzniveau erzeugt.

4.1 Nutzung von Telearbeit

Die Tabelle 1 verdeutlicht, dass wesentliche Gründe für eine Nutzung von Telearbeit eine größere Flexibilität und ein ungestörteres Arbeiten sind. Zusätzlich wurde weniger Zeitverlust als wichtiger Grund angegeben. Jede dritte befragte Person nutzte 2018 bereits Telearbeit (2017 mit 19% noch jede fünfte). Aus der Gruppe der aktuellen oder zukünftigen Nutzer von Telearbeit können/möchten aktuell knapp 75% dies in einem Ausmaß von bis zu 15% der wöchentlichen Arbeitszeit nutzen (2017: 69%).

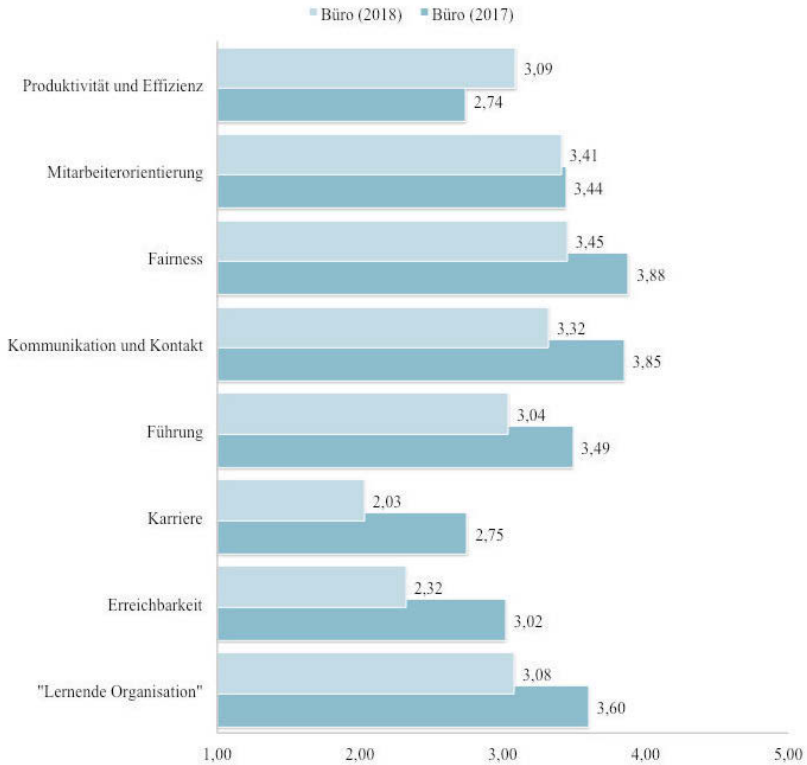
Tabelle 1: Angaben zu Gründen für die (gewünschte) Inanspruchnahme von Telearbeit: Häufigkeiten 2018 (Mehrfachnennungen möglich)



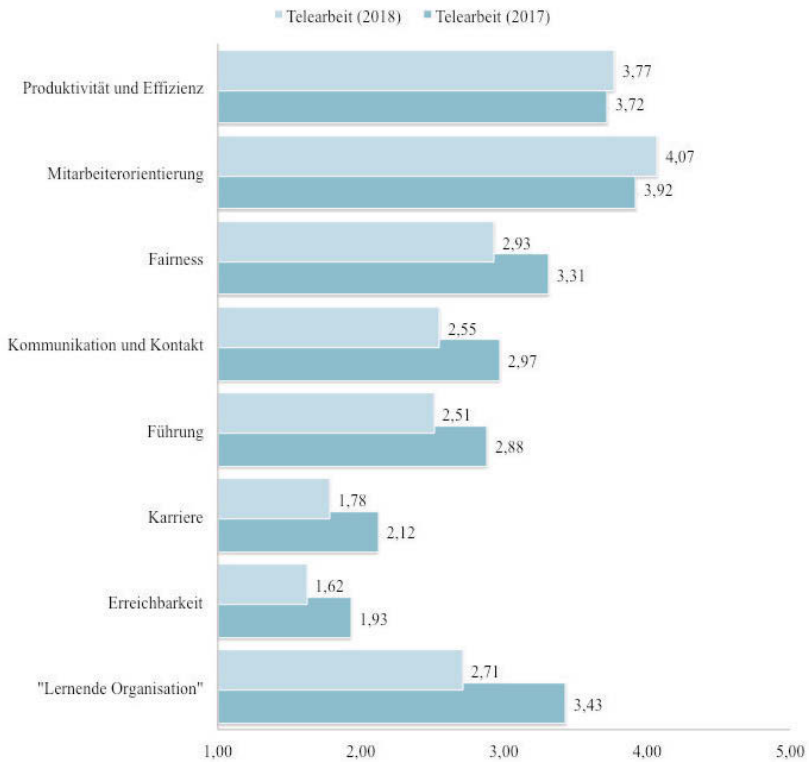
4.2 Erwartete und erlebte Herausforderungen und Chancen im Zusammenhang mit der Einführung von Telearbeit

Die zentrale zu beantwortende Frage war: Haben sich im Verlauf der Zeit die Einstellungen zu Chancen und Herausforderungen bzgl. der eingeführten Telearbeit verändert? Zur Beantwortung wurden vornehmlich Mittelwerte herangezogen und ein zeitbezogener Vergleich 2017 und 2018 (gesamte Teilnehmerschaft) sowie ein gruppen- und zeitbezogener Vergleich 2017 und 2018 (Büro- und Telearbeitende- bzw. Interessierte, die in beiden Befragungen vollständig geantwortet haben) veranschlagt.

Die Tabellen 2 und 3 verdeutlichen zunächst die Einschätzungen der Herausforderungen und Chancen durch die beiden untersuchten Gruppen im zeitlichen Vergleich. Mit Blick auf die erwarteten Herausforderungen und Chancen (abgebildet durch die erste Befragung in 2017) zeigen die Büroarbeitenden in der Tendenz deutlich geringere Erwartungen an positive Auswirkungen von Telearbeit. Tendenziell schätzten 2017 die Büroarbeitenden potentielle Herausforderungen bzgl. Telearbeit deutlich höher als die Telearbeitenden ein. In der Tendenz zeigen die Büroarbeitenden im zeitlichen Vergleich 2018 noch immer deutlich geringere Erwartungen an positive Auswirkungen von Telearbeit, die Unterschiede sind im Vergleich zu 2017 allerdings geringer. Insgesamt wird in der Tendenz eine höhere Einschätzung der positiven Aspekte von Telearbeit im zeitlichen Verlauf deutlich. Gruppenübergreifend zeigt sich zudem in der Tendenz bis auf den Bereich „Führung“ eine geringere Einschätzung der mit Telearbeit verbundenen möglichen Herausforderungen im zeitlichen Verlauf.

Tabelle 2: Mittelwerte der Evaluationskalen für Büroarbeitende: 2018 vs. 2017

Anmerkung. Die Beantwortung fand auf einer 5-Punkt-Likert-Skala (1 = „stimme nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“) statt. Folglich sind die Fragebereiche „Produktivität und Effizienz“ sowie „Mitarbeiter-orientierung“, welche die erwarteten und erlebten Verbesserungen abbilden, sind mit steigenden Werten positiv konnotiert. Bei den restlichen Evaluationskalen, welche die erwarteten und erlebten Herausforderungen abbilden, deuten höhere Werte hingegen ein größeres wahrgenommenes Konfliktpotenzial an.

Tabelle 3: Mittelwerte der Evaluationsskalen für Telearbeitende: 2018 vs. 2017

Anmerkung. Die Beantwortung fand auf einer 5-Punkt-Likert-Skala (1 = „stimme nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“) statt. Folglich sind die Fragebereiche „Produktivität und Effizienz“ sowie „Mitarbeiter-orientierung“, welche die erwarteten und erlebten Verbesserungen abbilden, sind mit steigenden Werten positiv konnotiert. Bei den restlichen Evaluationsskalen, welche die erwarteten und erlebten Herausforderungen abbilden, deuten höhere Werte hingegen ein größeres wahrgenommenes Konfliktpotenzial an.

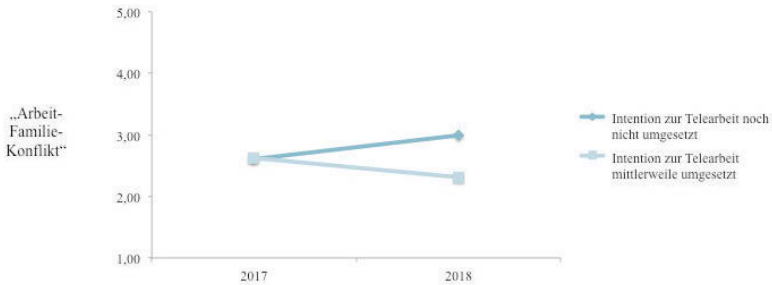


Abbildung 1: Vergleich der Mittelwerte bzgl. Arbeit-Familie-Konflikte von Telearbeitsinter-essenten und bereits in Telearbeit tätigen Personen im zeitlichen Vergleich: 2018 vs. 2017

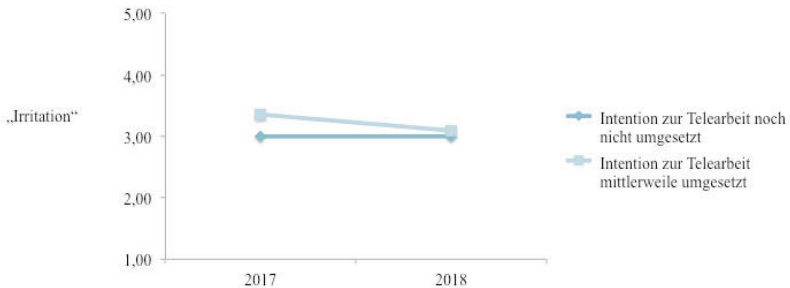


Abbildung 2: Vergleich der Mittelwerte bzgl. Irritation von Telearbeitsinteressenten und bereits in Telearbeit tätigen Personen im zeitlichen Vergleich: 2018 vs. 2017

Im Vergleich der Büroarbeitenden, der Telearbeitenden sowie der an Telearbeit interessierten Personen wird ferner deutlich: An Telearbeit Interessierte weisen die höchsten Arbeit-Familie-Konflikte auf: Beschäftigten mit Bedarf nach flexiblen Arbeitszeiten kann mit der Möglichkeit zur Telearbeit geholfen werden, Konflikte zu reduzieren.

Abbildungen 1 und 2 widmen sich der Veränderungen im Befinden im zeitlichen Verlauf, v.a. mit Blick auf die (potenziellen) Telearbeitenden: Während sich für diejenigen Personen, die 2017 in Telearbeit gehen wollten, dieses Vorhaben aber 2018 noch nicht umsetzen konnten, die Arbeit-Familien-Konflikte vergrößern, zeigt sich für

die mittlerweile bereits in Telearbeit tätigen Personen eine umgekehrte Entwicklung – die Konflikte haben sich verringert. Im Hinblick auf Irritation zeigt sich ein ähnliches Bild: Für diejenigen Personen, die 2017 in Telearbeit gehen wollten, dieses aber 2018 noch nicht umsetzen konnten, bleibt Irritation als Maß psychischer Belastung stabil, für die mittlerweile bereits in Telearbeit tätigen Personen zeigt sich hingegen eine Verringerung der Belastungen.

Die Frage „In welchem Maße mussten Vorgesetzte ihr Verhalten ändern?“ zeigte große Unterschiede zwischen Abteilungen: Die Mittelwerte variierten zwischen 2.55 und 3.41. Hier wird deutlich, dass große Unterschiede in den Abteilungen bestehen. Die Rolle der Führung wird zudem hinsichtlich der Befindensvariablen deutlich: So zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unterstützung und Wertschätzung der Führungskraft und dem Commitment (.43**) sowie der Arbeitszufriedenheit (.49**) der Beschäftigten. Zusätzlich hängt die Unterstützung und Wertschätzung der Führungskraft für die (noch) im Büro arbeitenden Beschäftigten mit Irritation (.45**) und Arbeit-Familie-Konflikten (.46**) signifikant zusammen

5 Diskussion und Ausblick

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass Telearbeit in der untersuchten Behörde mittlerweile deutlich frequenter genutzt wird – auch in höherem Umfang. Negative Erwartungen wurden im zeitlichen Verlauf relativiert, positive Erwartungen bestätigt bzw. stärker zur Kenntnis genommen. Telearbeit hilft, so legen die Ergebnisse nahe, Konflikte (v.a. Arbeit-Familie-Konflikte) zu reduzieren. Gleichzeitig dürfen Büroarbeitende, auch das deuten die Ergebnisse an, in einem solchen Prozess nicht außer Acht gelassen werden: Telearbeitende und an Telearbeit Interessierte schätzen die positiven Aspekte zeitlich überdauernd deutlich höher ein als Büroarbeitende. Hinsichtlich der Herausforderungen zeigt sich zeitlich überdauernd genau das Gegenteil. Mögliche Gründe können die stärkere Arbeitslast bei präsenten Mitarbeitern, starker Fokus auf Telearbeitende etc. sein. Gleichzeitig wird eine bemerkenswerte Entwicklung mit Blick auf die Büroarbeitenden deutlich: Büroarbeitende nähern sich in der Tendenz an – potentielle Verbesserungen werden höher eingeschätzt, Herausforderungen hingegen geringer als noch vor einem Jahr. Herausforderungen scheinen weiterhin hinsichtlich der Fairness (v.a. aus Sicht der Büroarbeitenden), hinsichtlich der Bereiche Kommunikation und Kontakt, im Hinblick auf die Führung sowie im Bereich der „lernenden Organisation“ zu existieren. Das Potenzial von Heimarbeitsplätzen wird vor allem mit Blick auf die an Telearbeit Interessierten deutlich: Diese Gruppe weist die höchsten Arbeit-Familie-Konflikte auf. Beschäftigten mit Bedarf nach flexiblen Arbeitszeiten kann mit der Möglichkeit zur Telearbeit offensichtlich geholfen werden, Konflikte zu reduzieren. Die Möglichkeit der Mitarbeiter, sich selbst dafür oder dagegen entscheiden zu

können, scheint deshalb von zentraler Bedeutung (Bloom et al. 2015). Nicht jeder Beschäftigte hat den Bedarf oder das Bedürfnis nach Telearbeit, nicht jeder die notwendigen Selbstmanagementkompetenzen. Wenn das Angebot jedoch auf Bedarf trifft, sind große Effizienzgewinne¹ möglich. Ein weiterer wesentlicher Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Umsetzung für sowohl Büro- als auch Telearbeitende scheint die Gruppe der Vorgesetzten zu sein, die als Vorbilder, Multiplikatoren und Betroffene den Prozess maßgeblich in beide Richtungen beeinflussen können.

Im Folgenden wird noch auf methodische Schwächen sowie Grenzen der Arbeit näher eingegangen, Implikationen werden abgeleitet und ein Ausblick gegeben.

Zunächst ist festzuhalten, dass die vorliegende Untersuchung nur die Begleitung einer Behörde umfasste. Zur Bestätigung robusterer, signifikanter Zusammenhänge wäre eine Stichprobe größeren Umfangs und damit eine Erhebung in verschiedenen Behörden nötig gewesen. Die Akquise von Abteilungen, die sich einem solch komplexen, längsschnittlichen Design, das mit erheblichem Zeitaufwand für die Teilnehmer verbunden ist, widmet, stellt hierbei die Schwierigkeit dar. Weiterhin hängt der Erfolg der Einführung von Telearbeit in Bereichen der öffentlichen Verwaltung auch immer stark vom Aufgabenbereich bzw. Aufgabentyp der Behörde ab. Die ist bei der Untersuchung nur eines Falles als Konstante ex ante gegeben. An der Befragung haben zunächst N = 161, im zweiten Durchlauf nur N = 97 Personen vollständig teilgenommen. Die Bereitschaft und/ oder Möglichkeit zur Teilnahme war im zweiten Durchlauf damit deutlich geringer. Die daraus resultierende Frage, wer im zweiten Durchlauf (nicht) geantwortet hat, ist im Nachgang nicht zu klären.

Des Weiteren ist anzumerken, dass die Auswahl der Skalen für die vorliegende Befragung kritisch zu reflektieren ist: Der Fragebogen besteht im Wesentlichen aus selbst entwickelten Fragebereichen, welche einer weiteren Validierung bedürfen. Bei einem solch „politischen“ Thema besteht außerdem die Möglichkeit, dass die Befragten im Sinne der „sozialen Erwünschtheit“ geantwortet haben.

Mögliche Perspektiven für die Forschung ergeben sich aus der weiteren Begleitung im zeitlichen Verlauf. Wenn z.B. in einer Behörde Telearbeits-geeignete Tätigkeiten

1 In der Studie von Bloom und Kollegen (2015) lag die durchschnittliche Produktivitätssteigerung durch die Einführung von Home-Office bei den Mitarbeitern, die sich frei entscheiden konnten, bei 22% (im Vergleich zu 13% insgesamt). Zudem ging die Fluktuation zurück und die Arbeitszufriedenheit stieg. Es zeigte sich zudem, dass sich 50% der Mitarbeiter bewusst gegen Home-Office entschieden, nachdem sie ein halbes Jahr lange im Home-Office gearbeitet hatten.

und Nicht-Telearbeits-geeignete Tätigkeiten (z.B. Bürgerservice) vollzogen werden, könnte der über die Zeit festgestellte Effekt einer geringeren Einschätzung von Hindernissen und einer höheren Einschätzung von Potentialen durch Büroarbeitende entfallen und vielmehr andere Evaluationsaspekte, wie z.B. die Aufrechterhaltung des innerbetrieblichen Friedens und die Eindämmung von Neideffekten in den Vordergrund treten.

Trotz der Limitationen wurde das Potenzial deutlich, das sich durch neue technische Möglichkeiten für Organisation und Beschäftigte ergibt. Die vorliegende Studie zeigt zentrale Herausforderungen und Chancen im Zusammenhang mit der Einführung von Telearbeit auf, welche in zukünftigen Studien weiter beforscht und in der praktischen Umsetzung berücksichtigt werden sollten.

Literatur

- Bentley, T. A. Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215.
- Bloom, N., Liang, J. Roberts, L. & Ying, Z. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Büssing, A. (2001). Telearbeit und die Rolle von Vertrauen. In I. Matuschek, A. Henninger, & F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven* (S. 89–108). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Büssing, A., & Konradt, U. (2006). Telearbeit. In B. Zimolong, & U. Konradt (Hrsg.), *Ingenieurpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. D/III/2, S. 234–278). Göttingen: Hogrefe.
- Büssing, A., Drodofsky, A., & Hegendörfer, K. (2003). *Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens – Ein Leitfaden zur Analyse, Bewertung und Gestaltung*. Göttingen: Hogrefe.
- Caudron, S. (1992). Working at home pays off. *Personnel Journal*, 71(11), 40–49.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Godehardt, B. (1997). *Telearbeit. Rahmenbedingungen und Potentiale*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gröschel, T. (2015). Die Telearbeit am Beispiel der Privatwirtschaft. In: D. Laux (Hrsg.) *Monotonie oder Flexibilität. Wohin entwickelt sich die öffentliche Verwaltung der Zukunft* (S. 135–148). Norderstedt: BoD.
- Hornung, S., Herbig, B. & Glaser, J. (2008). Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung. Konzeptgeleitete Evaluation eines Fallbeispiels aus der öffentlichen Verwaltung. *Psychologie des Alltagshandelns*, 1, 33–43.

- Konradt, U. & Schmook, R. (1999). Telearbeit – Belastungen und Beanspruchungen im Längsschnitt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 142–150.
- Korintenberg, W. (1997). *Strategisches Personalmanagement für die öffentliche Verwaltung. Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Reformprozess*. Wiesbaden: Gabler.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 46(3), 53–67.
- Martin, B. H. & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616.
- Maschke, M. (2014). Formen mobiler Arbeit. In A. Seidler, U. Euler, S. Letzel & D. Nowak (Hrsg.), *Gesunde Gestaltung von Büroarbeitsplätzen: Arbeitsmedizinische Aspekte, physikalische Einflussfaktoren, Gefahrstoffexposition, Organisationsformen* (S. 220–229). Landsberg: ecomed Medizin.
- Nübling M., Stöbel U., Hasselhorn, H.M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen – Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*, Fb 1058. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Reichwald, R., Möslein, K., Sachenbacher, H., & Englberger, H. (2000). *Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*. Berlin: Springer.
- Rensmann, J. H., & Gröpler, K. (1998). *Telearbeit – Ein praktischer Wegweiser*. Berlin: Springer.
- Schaper, N. (2014). Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.) *Lehrbuch Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 541–559). Heidelberg, Berlin, New York: Springer.
- Schneider, N. F. & Ruppenthal, S. (2014). Familien in Zeiten veränderter beruflicher Mobilitätsanforderungen. In: R. Nave-Herz (Hrsg.) *Familiensoziologie: Ein Lehr- und Studienbuch* (S. 80–92). Berlin: De Gruyter.
- Staar, H. & Bamberg, E. (2011). Work-Life Balance. In C. Busch, E. Bamberg & G. Mohr (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 151–166). Göttingen: Hogrefe.
- Staar, H., Gurt, J. & Janneck, M. (2019). Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen-)Arbeit – Herausforderungen und Chancen. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.) *Fehlzeitenreport 2019* (S. 116–133). Berlin: Springer.
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags (2016). *Alternierende Telearbeit. Rechtliche Regelungen und europäischer Forschungsstand in den EU-Mitgliedsstaaten*. Sachstand 30.09.2016.