



**Universität zu Köln**  
Humanwissenschaftliche Fakultät  
Medizinische Fakultät

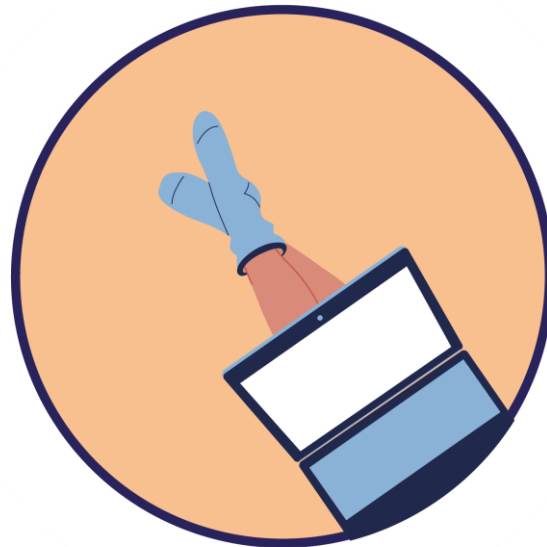
**Institut für  
Medizinsoziologie,  
Versorgungsforschung und  
Rehabilitationswissenschaft**

**i:mvr**

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

## Follow-Up-Befragung

**Ergebnisbericht  
August 2021**



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

---

## Zusammenfassung

Durch die Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 und die damit verbundenen Schutzmaßnahmen sind für viele Beschäftigte aus dem öffentlichen Dienst eine Reihe von Veränderungen im Arbeits- und Privatleben entstanden. Ein Jahr später ist die Homeoffice-Situation für einige Beschäftigte – nicht zuletzt auch durch die Corona-Arbeitsschutzverordnung weiter verstärkt – zum Alltag geworden. Es stellt sich die Frage, wie die Beschäftigten mit ihrer neuen Arbeitssituation umgehen.

Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die Veränderung der Homeoffice- und Präsenzkultur in Zeiten der Covid-19-Pandemie im öffentlichen Dienst zu untersuchen.

Zusammengefasst können die folgenden Ergebnisse berichtet werden:



---

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung .....	1
2 Theoretischer Hintergrund.....	3
2.1 Abgrenzung Homeoffice und mobiles Arbeiten.....	3
2.2 Homeofficekultur .....	3
2.3 Präsenzkultur .....	4
2.4 Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst .....	5
2.5 Zusammenhänge mit mentaler Gesundheit.....	6
3 Zielsetzung und Fragstellungen.....	9
4 Methode .....	10
5 Ergebnisse .....	12
5.1 Stichprobenverteilung .....	12
5.2 Homeoffice- und Präsenzkultur in Zeiten der Covid-19-Pandemie .....	19
5.2.1 Homeofficekultur .....	23
5.2.2 Präsenzkultur.....	24
5.3 Persönliches Erleben von Arbeiten im Homeoffice.....	27
5.3.1 Gab es bisher Gründe, die gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben? .....	28
5.3.2 Welchen Herausforderungen stehen Sie aktuell während der Covid-19-Pandemie durch die Arbeit im Homeoffice gegenüber? .....	29
5.3.3 Wie hat sich die Arbeit im Laufe des letzten Jahres verändert? .....	32
5.4 (Mentale) Gesundheit.....	35
5.4.1 Emotionale Erschöpfung .....	35
5.4.2 Arbeitsengagement.....	37
5.4.3 Subjektiver Gesundheitszustand .....	38
5.4.4 Wohlbefinden.....	39
5.5 Hypothesenüberprüfung der Zusammenhänge zwischen Homeoffice- bzw. Präsenzkultur und der mentalen Gesundheit .....	40
6 Fazit und Ausblick .....	43
7 Literaturverzeichnis .....	56

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stichprobenbaum.....	13
Abbildung 2: Geschlecht der Stichprobe.....	14
Abbildung 3: Alter der Stichprobe .....	14
Abbildung 4: Berufsgruppen .....	15
Abbildung 5: Beschäftigungsverhältnis zu t0 .....	15
Abbildung 6: Arbeitspensum.....	16
Abbildung 7: Führungsverantwortung .....	16
Abbildung 8: Angst vor Arbeitsplatzverlust.....	17
Abbildung 9: Wohnsituation I.....	17
Abbildung 10: Wohnsituation II .....	18
Abbildung 11: Wohnsituation III .....	18
Abbildung 12: Kinderbetreuung während Ihrer Arbeit im Homeoffice.....	19
Abbildung 13: Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie .....	20
Abbildung 14: Anteil der Arbeitszeit, die im Homeoffice gearbeitet wird zu t1 .....	20
Abbildung 15: Erlebte Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie zu t0 .....	20
Abbildung 16: Einhaltung von Homeoffice-Empfehlungen nach der INQA .....	22
Abbildung 17: Homeofficekultur .....	23
Abbildung 18: Präsenzkultur.....	25
Abbildung 19: verstärkte Erreichbarkeit und Präsentismus im Homeoffice .....	26
Abbildung 20: Misstrauen seitens der Führungskraft .....	27
Abbildung 21: Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben .....	28
Abbildung 22: Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie.....	29
Abbildung 23: wahrgenommene Veränderungen.....	32
Abbildung 24: positiv wahrgenommene Veränderungen.....	32
Abbildung 25: negativ wahrgenommene Veränderungen .....	33
Abbildung 26: emotionale Erschöpfung nach Kategorien.....	35
Abbildung 27: emotionale Erschöpfung nach Alter und Geschlecht.....	36
Abbildung 28: Arbeitsengagement.....	38
Abbildung 29: subjektiver Gesundheitszustand .....	38
Abbildung 30: Wohlbefinden.....	39
Abbildung 31: Wohlbefinden nach Kategorien .....	39
Abbildung 32: Wohlbefinden nach Alter und Geschlecht .....	40
Abbildung 33: Modell .....	41
Abbildung 34: Mittelwerte der Skalen Homeoffice- und Präsenzkultur zu beiden Befragungszeitpunkten .....	42

# 1 Einleitung

Über ein Jahr nach Beginn der Covid-19-Pandemie sind für viele Beschäftigte und Arbeitgebende noch eine Reihe von Fragen offen, die sich auf die Zukunft der Arbeitswelt und -organisation nach Corona beziehen. Zunächst war das Arbeiten im Homeoffice für viele Beschäftigten ein pandemiebedingter Ausnahmezustand. Der Auslöser für diese Situation war eine Reihe von Maßnahmen zur Eindämmung des Infektionsrisikos, die vielfache Auswirkungen auf das Privat- und Arbeitsleben vieler Menschen hatten. Hierzu gehörten die Einführung von Kontaktbeschränkungen, die Schließung von Kindertagesstätten und Schulen und der damit verbundene Wegfall von Betreuungsmöglichkeiten sowie das verstärkte Arbeiten im Homeoffice. Für 33 % der Berufstätigen bedeutete dies im März 2020 eine erstmalige Umstellung auf Homeoffice, während bei manchen Arbeitgebenden der Befragten (43 %) bereits vorhandene Regelungen zum Homeoffice in der Ausnahmesituation erweitert wurden (Gentemann, 2020). Insgesamt wird deutlich, dass die Anzahl von Beschäftigten, die im Homeoffice arbeiten, sich zu Beginn der Pandemie im April 2020 deutlich erhöht hat. Im öffentlichen Dienst des Bundes, der Kommunen und Länder ist beispielsweise ein deutlicher Anstieg von 13 % vor der Pandemie auf 47 % im April 2020 zu Beginn der Pandemie zu beobachten (Ahlers, Mierich & Zucco, 2021). Auch die branchenübergreifende Panelerhebung der DAK zeigt, dass vor der Covid-19-Pandemie etwa 10 % der Beschäftigten mehrmals in der Woche oder (fast) täglich im Homeoffice gearbeitet haben. Während der Krise stieg diese Zahl auf 40 % im April/Mai 2020 an. Im Februar 2021 lag dieser Anteil immer noch bei 38 % aller befragten Beschäftigten (DAK-Gesundheit, 2021b).

Die stark eingeschränkte Präsenz von Beschäftigten in der Organisation und das Arbeiten im Homeoffice stellte viele Beschäftigte und Arbeitgebende vor eine Reihe von technischen, organisatorischen und kulturellen Herausforderungen. Erste Studienergebnisse zeigen, dass sich die Beschäftigten im Homeoffice wohlfühlen und sich vorstellen können, auch zukünftig im Homeoffice zu arbeiten (DAK-Gesundheit, 2020b). Ebenfalls haben auch Unternehmen festgestellt, dass sich mehr Aufgabenbereiche für das Homeoffice eignen, als sie vor der Covid-19-Pandemie angenommen haben, und rechnen mit einem dauerhaften Anstieg von Homeoffice auch nach der Covid-19-Krise (ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, 2020)<sup>1</sup>. Die Covid-19-Pandemie könnte somit als Auslöser für den Beginn eines allmählichen Kulturwandels gesehen werden, bei dem vielmehr Arbeitsergebnisse und weniger die Präsenz von Beschäftigten im Vordergrund stehen.

Die Einführung von Homeoffice oder mobilem Arbeiten ist für den Arbeitgebenden zunächst damit verbunden, die notwendige technische Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, damit ein Arbeiten von zu Hause möglich ist. Dazu gehört es, Arbeitsabläufe zu digitalisieren und die Kommunikation über Telefon- und Videokonferenzen zu sichern. Damit ist häufig ein erhöhter Organisationsaufwand verbunden, um mit allen Beschäftigten gleichermaßen in engem Austausch zu stehen, Informationen weiterzugeben sowie auf Probleme schnell reagieren zu können. Arbeitgebende und Beschäftigte, 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 technischen

---

<sup>1</sup> repräsentative Umfrage bei rund 1.800 Unternehmen der Informationswirtschaft und des Verarbeitenden Gewerbes des ZEW Mannheim

Voraussetzungen geschaffen und konkrete Regelungen zur Arbeit im Homeoffice getroffen werden. Unternehmen, die bisher nicht auf Homeoffice vorbereitet waren, haben mangelnde Abstimmung (40 %) sowie erschwerte Kommunikation zwischen Beschäftigten (54 %), organisatorische (67 %) und technische Probleme (72 %) bei der Umsetzung von Homeoffice genannt (Demmelhuber et al., 2020).

Viele Organisationen in Deutschland setzen nach wie vor auf die Präsenz von Beschäftigten, obwohl die technischen Voraussetzungen für Homeoffice durch die Digitalisierung bereits gegeben sind (Ewers, Hammermann & Placke, 2016). Durch die vielen positiven Effekte, die eine stärkere Verbreitung von Homeoffice auf die Work-Life Balance und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten sowie den Umweltschutz durch reduziertes Pendeln haben kann (Bitkom, 2020; Dekra, 2021b; Techniker Krankenkasse, 2020), ist es verwunderlich, dass Homeoffice in Deutschland bislang wenig oder nur tageweise verbreitet war (Brenke, 2016; Grunau, Ruf, Steffes & Wolter, 2019). Andererseits wird durch ein verstärktes Homeoffice auch eine belastende, erweiterte Erreichbarkeit vermutet (Hoffmann, et al. 2021), die wiederum negative Effekte auf die Gesundheit haben kann. Weitere Hinderungsfaktoren für eine stärkere Etablierung einer Homeofficekultur sind fehlende Betriebsvereinbarungen (58 %) und Vorbehalte von Führungskräften und Unternehmensleitung (Hofmann, Piele & Piele, 2021c). Dass Homeoffice in Deutschland vor der Pandemie generell selten genutzt wurde, liegt vor allem an der dominierenden Präsenzkultur (Initiative Neue Qualität der Arbeit [INQA], 2020a). Die Arbeit im Homeoffice stellt einen Gegensatz zur Präsenzkultur dar, die in vielen Bereichen in Deutschland dominiert (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 et al., 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). Der öffentlich Dienst bleibt demgegenüber bei der Einführung und Umsetzung von Homeoffice eher unter seinen Möglichkeiten (Ahlers et al., 2021).

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. Die Studie untersucht, mit welchen Herausforderungen die Beschäftigten im öffentlichen Dienst konfrontiert sind und welche Gründe bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben. Zudem sollen die wahrgenommenen Veränderung nach einem Jahr im Homeoffice ermittelt werden. Abschließend wird der Zusammenhang zwischen Homeoffice- und Präsenzkultur und der mentalen Gesundheit von Beschäftigten untersucht.

## 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

Die Voraussetzungen für mobiles Arbeiten und Homeoffice werden vor allem durch die voranschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt, welche eine Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit mit sich bringt, geschaffen. Die Flexibilisierung von Arbeitsorten bedeutet, dass technische Möglichkeiten der Informationsaufbereitung und -speicherung sowie mobile Arbeitsgeräte eine ortsungebundene Arbeit für Beschäftigte ermöglichen (Bauer & Hofmann, 2018).

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 (BMFSFJ, 2017). Synonym dafür wird auch der Begriff „Telearbeit“ verwendet. **Mobiles Arbeiten** wird laut BMFSFJ (2017) 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 noch mehr Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort als das Homeoffice. Beim Arbeiten im Homeoffice steht den Beschäftigten in der Regel ein fester Arbeitsplatz zu Hause zur Verfügung. Dies kann ein von der oder dem Arbeitgeber\*in installierter Desktop-Computer oder auch ein zur Verfügung gestellter Laptop sein (BMFSFJ, 2017).

Vor dem Hintergrund der Pandemie wird jedoch davon ausgegangen, dass durch das spontane Handeln der Arbeitgebenden nicht immer ein fester Arbeitsplatz oder ein Laptop zur Verfügung gestellt werden konnte, sodass im Sinne der Definition des BMFSFJ weniger der Begriff Homeoffice greift, sondern der Begriff mobiles Arbeiten korrekt wäre. Dennoch wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Begriff Homeoffice verwendet, da der Fokus auf die Arbeit gelegt wird, die während der Covid-19-Pandemie regelmäßig (teilweise täglich) 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). Mit der Präsenzkultur ist die Erwartungshaltung verbunden, möglichst lange am Arbeitsplatz anwesend zu sein, wobei dies als Zeichen für Loyalität und Einsatzbereitschaft gewertet wird (Busch-Heizmann, Entgelmeier & Rinke, 2018). Die Tendenz, bei vorherrschender Präsenzkultur die Arbeitsleistung mit geleisteter Arbeitszeit vor Ort 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>2</sup> am Arbeitsplatz andere Auffassungen haben. So sind Führungskräfte der Babyboomer Generation stärker präsenzgeprägt, als die Generation Y, die mit anderen Erwartungen an die Arbeitszeit und -gestaltung herantritt (Geisel, 2014; Grass & Hille, 2016). 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, 2017; Geisel, 2014). Die Vorbehalte von Führungskräften und Geschäftsführung bei der Einführung von Homeoffice sowie die Neigung, Präsenz zur Leistungsbeurteilung und als Indikator für die Produktivität von Beschäftigten heranzuziehen, hat bislang zu dem Erhalt der Präsenzkultur geführt (Hofmann, Piele & Piele, 2021b, 2021c).

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.

---

<sup>2</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).



## 2.4 Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst

In Deutschland sind viele 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 (Arnold, Steffes & Wolter, 2015b). 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). In diesem Kontext haben Elsbach und Cable (2012) herausgefunden, dass Vorgesetzte die Arbeitsleistung von Beschäftigten anhand ihrer *passive facetime* bewerten. Das bedeutet, Mitarbeiter\*innen, die häufig und lange im Büro anwesend sind, anders beurteilt werden als Mitarbeiter\*innen, die häufig im Homeoffice arbeiten. Dabei spielt keine Rolle, wie hoch das Arbeitspensum oder die Interaktion mit Kolleg\*innen im Büro ist. Die reine Präsenz am Arbeitsplatz ist ausreichend, um die Arbeitsleistung als besser zu beurteilen.

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 die 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 Arbeitgebenden 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 Diensthandys 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 sie wird von den Vorgesetzten nicht vorgelebt (van Ackeren, 2020).

Besonders in Zeiten der Covid-19-Pandemie wurde 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 zu Beginn der Pandemie in der Berliner Verwaltung aufgrund fehlender technischer Voraussetzung nur rund 10 % der Beschäftigten einen technischen Zugang (Remoteverbindung), um aus dem Homeoffice auf Arbeitsunterlagen aus dem Büro zugreifen zu können. Die Behörde wurde damit vor die große Herausforderung gestellt, möglichst schnell passende Lösungen zu finden, um den Betrieb aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Beschäftigten vor Infektionen zu schützen (Kiesel, 2020). Umfragen, die während der Pandemie 2020 durchgeführt wurden, kommen zu ähnlichen Ergebnissen: Beschäf-

tigte im öffentlichen Dienst haben mehrheitlich vor der Pandemie noch nie im Homeoffice gearbeitet (Siegel, Fischer, Drathschmidt, Gelep & Kralinski, 2020). Häufige Schwierigkeiten, die in diesem Zusammenhang genannt werden, sind die fehlende E-Akte oder die fehlende technische Hardware. Aber auch mangelnde technische Kompetenzen von Beschäftigten werden als Herausforderung gesehen. Obwohl technische Entwicklungen das Potenzial für die Einführung von digitalisierten Arbeitsabläufen zulässt, wird wenig darauf zurückgegriffen. Beispielsweise liegt Deutschland nach dem Digital Economy and Society Index 2019 (DESI) der EU nur auf Platz 24 im europaweiten Vergleich in Bezug auf die Digitalisierung der Verwaltung und der Einführung von E-Government-Angeboten (Klös, 2020).

Zu Beginn war ein deutlicher Anstieg von Homeoffice im öffentlichen Dienst zu beobachten (Ahlers et al., 2021). Bereits nach der Lockerung der Covid-19 Schutzmaßnahmen im Juli 2020 – nach der ersten Corona Welle – sank die Anzahl der Beschäftigten im Homeoffice in Deutschland auf 28 % (Krauss-Hoffmann, 2020a) und stieg zur dritten Corona-Welle wieder stärker an (Hans-Böckler-Stiftung, 2021). Der starke Rückgang des Homeoffice über die Sommermonate könnte darauf zurückgeführt werden, dass die Homeoffice-Nutzung nur ein vorübergehendes und kein dauerhaftes Phänomen aufgrund der Verordnungen in den Organisationen war. Daher stellt sich die Frage, welche Rolle die verankerte Präsenzkultur bei dieser Entwicklung einnahm. Im April 2021 arbeiteten 48 % aller abhängig Beschäftigten in Deutschland teilweise oder ständig zu Hause bzw. an einem selbstbestimmten Ort und das Homeoffice wurde auf einem stabilen Niveau genutzt. Diese hohen Werte bei der Inanspruchnahme von Homeoffice könnten auf die geltende Arbeitsschutzverordnung zurückgeführt werden, die vom Gesetzesgeber möglichst die Arbeit von Zuhause vorsah (Bonin, Krause-Pilatus & Rinne, 2021). Insgesamt hat die Bereitschaft zum mobilen Arbeiten anstelle der bisher gelebten Präsenzkultur während der Covid-19-Pandemie zugenommen (Internetredaktion der BARMER, 2021).

## **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 (DAK-Gesundheit, 2020a). Der Wegfall der Fahrtstrecke wird besonders häufig als Vorteil von Homeoffice genannt (Arnold, Steffes & Wolter, 2015a; Landes, Steiner, Wittmann & Utz, 2020). 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 häufig produktiver als am dienstlichen Arbeitsplatz gearbeitet werden (DAK-Gesundheit, 2020c). 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 wertgeschätzt und sind zufriedener als Beschäftigte, denen die Möglichkeit erst seit Kurzem gewährt wird (Tinypulse, 2016). Zudem sind Beschäftigte, die gerne im Homeoffice arbeiten würden, denen der Arbeitgebende 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; Krauss-Hoffmann, 2020b). 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). Gute soziale Kontakte am Arbeitsplatz können sich jedoch positiv auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirken, währenddessen das Arbeiten im Homeoffice die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz mitunter negativ beeinflussen kann, wenn zu wenig oder kein Kontakt vorhanden ist (Beermann et al., 2019).

Weitere negative Auswirkungen von Homeoffice werden besonders mit der fehlenden Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben in Verbindung gebracht. Der festgelegte Feierabend entfällt und es gibt keine Arbeitszeitregulation durch Vorgesetzte oder Arbeitskolleg\*innen (Landes, Steiner, Utz & Wittmann, 2021). Auch wenn fast jeder Zweite eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben vermisst, berichten vor allem 30 bis 35-Jährige davon, dass sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit der Einführung von Homeoffice verbessert hat (DAK Gesundheit 2020). Das Arbeiten im Homeoffice kann jedoch eine fehlende Betreuung für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige nicht ersetzen (BMFSFJ, 2017). Auch birgt es vor allem dann Risiken, wenn die Arbeit zu atypischen Arbeitszeiten oder gar zusätzlich zur Büroarbeit verrichtet wird. Im ungünstigsten Fall kann durch ein zu starkes Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben das Phänomen der „ständigen Erreichbarkeit“ entstehen (Ahlers et al., 2021). Verstärkte Erreichbarkeitszeiten können als ein psychischer Belastungsfaktor gesehen werden und den Erholungseffekt im Feierabend beeinträchtigen (Minow & Swart, 2019). Besonders in Zeiten der Pandemie nimmt die Bedeutung der Erreichbarkeit zu. Beispielsweise können Platzprobleme in der Privatwohnung, aber auch das parallele Homeschooling während der Arbeit im Homeoffice dazu führen, dass eine Fragmentierung der Arbeit stattfindet oder zu unüblichen Tageszeiten oder am Wochenende gearbeitet wird. Wenn die Arbeit in die eigentlichen Erholungszeiten verschoben wird, dann können gesundheitliche Einschränkungen aufgrund mangelnder Erholung entstehen (Hofmann, Piele & Piele, 2021a). (Rupietta & Beckmann, 2016) stellen fest, dass Beschäftigte im Homeoffice knapp 2,5 Stunden mehr pro Woche arbeiten als Beschäftigte, die ausschließlich im Büro arbeiten. Ebenfalls zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem Umfang, der im Homeoffice gearbeitet wird und der Anzahl von Überstunden, die geleistet wird. Je häufiger im Homeoffice gearbeitet wird, desto größer ist der Arbeitsmehraufwand.

Laut der Toolbox zur digitalen Vereinbarkeit, die von dem BMFSFJ (2017) 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, 2017), 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). Eine Analyse der BAuA-Arbeitszeitbefragung hat ergeben, dass etwa ein Viertel der Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst davon berichtet, dass die Erwartung besteht auch im Privatleben erreichbar zu sein. Beschäftigte, die angeben, auch außerhalb der Arbeit für berufliche Belange erreichbar zu sein, sind deutlich unzufriedener mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA], 2020). Dieses Verschwimmen der Grenzen von Arbeits- und Privatleben, ausgelöst durch verstärkte Erreichbarkeit sowie die Zunahme von Überstunden, kann zu einem starken Anstieg von Stress führen (Gerlmaier, 2009; Menz, Pauls & Pangert, 2016).

Homeoffice kann den Erreichbarkeitsdruck auf Seiten der Beschäftigten erhöhen und zu einer verstärkten Entgrenzung führen (Hofmann et al., 2021c; Rastetter, 2019). Dies liegt unter anderem daran, dass im Homeoffice ein höheres Maß an Selbstmanagement in Form von Zeitmanagement und eigener Aufgabenstruktur, die von den Beschäftigten im Homeoffice selbst geleistet werden müssen, gefordert werden. Das heißt, die Verantwortung für die Einhaltung von Arbeitszeiten und die Aufgabeneinteilung liegt bei den Beschäftigten, damit sie ohne Nachteile mit der entgrenzten Arbeit umgehen können (Rastetter, 2019). Die Präsenzkultur kann in dieser Hinsicht auch als ein Schutzfaktor gesehen werden (Roller, 2018), der die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit einschränkt, damit keine gesundheitsschädliche, erweiterte Erreichbarkeitskultur aus der Präsenzkultur im Homeoffice entsteht (Beermann et al., 2018; David, 2013; Roth, 2014). Die Präsenzkultur lässt sich nicht nur in Bezug auf eine erweiterte Erreichbarkeit als Schutzfaktor sehen, sondern kann die Beschäftigten ebenfalls vor Präsentismus im Homeoffice schützen. Unter Präsentismus wird in diesem Fall verstanden, dass Beschäftigte trotz Krankheit ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen (Lohaus & Habermann, 2019). Wenn Beschäftigte zur Arbeit kommen, können Vorgesetzte eingreifen und kranke Mitarbeiter nach Hause schicken, um der Fürsorgepflicht nachzukommen. Im Homeoffice ist die Kontrolle der Beschäftigten beschränkt, sodass auf die Eigenverantwortung von Beschäftigten gesetzt werden muss. Beschäftigte, die trotz Krankheit im Homeoffice arbeiten, stellen ihre Arbeit über die eigene Gesundheit, sodass von einer Form der interessierten Selbstgefährdung gesprochen wird (Wüstner, 2014). Gerade die verstärkte Entgrenzung im Homeoffice führt zu gesundheitlichen Gefahren wie der interessierten Selbstgefährdung und psychischen Belastungen (Rastetter, 2019). Daher verlangt auch die Arbeit im Homeoffice einen eigenen Arbeitsschutz (z. B. durch Betriebs- und Dienstleistungsvereinbarungen) sowie eigene Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Krauss-Hoffmann, 2020a).

### **Homeoffice als Arbeitsanforderung und Arbeitsressource**

Das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell (engl. Job Demands-Resources Model) von Bakker und Demerouti (2007) erklärt, wie sich durch das Zusammenspiel von Anforderungen und Ressourcen bei der Arbeitstätigkeit Konsequenzen wie Burnout und Arbeitsengagement entwickeln können (Demerouti & Nachreiner, 2019). Arbeitsengagement wird dabei als gegensätzlicher Zustand zum Burnout verstanden. Nach Schaufeli, Salanova und González-Romá (2002) wird Arbeitsengagement als ein positiver, arbeitsbezogener Zustand eines Individuums beschrieben, der durch die Komponenten Elan<sup>3</sup> (vigor), Hingabe (dedication), und

---

<sup>3</sup> Deutsche Übersetzung der Begriffe aus Sandmeier und Mandel (2020) verwendet.

Vertiefung (absorption) gekennzeichnet ist. Burnout dagegen wird als ein Syndrom definiert, bei dem die betroffenen Personen emotionale Erschöpfung und Depersonalisierung empfinden und das mit einer reduzierten persönlichen Leistungsfähigkeit einhergeht (Maslach & Jackson, 1984). Nach dem Modell ist Burnout die Folge eines Beeinträchtigungsprozesses und Arbeitsengagement die Konsequenz eines Motivierungsprozesses, die durch die Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen entstehen können (Demerouti & Nachreiner, 2019). Die Arbeitsanforderungen stehen dabei mit der Entstehung von Erschöpfung und gesundheitlichen Beeinträchtigungen in Zusammenhang, während Arbeitsressourcen für Motivation und Engagement bei Beschäftigten verantwortlich sein können. In der Praxis kann das Modell Organisationen unterstützen, Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen an Arbeitsplätzen so zu gestalten, dass eine Erschöpfung durch die Arbeitsbelastung bei Beschäftigten reduziert und das Arbeitsengagement erhöht werden kann (ebd.).

Werden die Chancen und Risiken von Homeoffice auf das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell übertragen, lässt sich schlussfolgern, dass Homeoffice sowohl als Arbeitsanforderung, als auch als Arbeitsressource gesehen werden kann. Demnach kann die Arbeit im Homeoffice das Arbeitsengagement von Beschäftigten positiv beeinflussen oder die Entstehung von Burnout beziehungsweise emotionaler Erschöpfung begünstigen. Die Chancen und Risiken, die mit der Arbeit im Homeoffice einhergehen, sollten daher 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, Maisuradze & Schröder, 2019). Ebenfalls ist zu berücksichtigen, welche Arbeitsressourcen den Beschäftigten bei der Arbeit im Homeoffice zur Verfügung stehen.

### 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. Des Weiteren zielt die Studie darauf ab, zu erfahren, welche Veränderungen bezüglich der Arbeitssituation von Beschäftigten nach einem Jahr der Pandemie wahrgenommen werden. Zudem wird der Zusammenhang zwischen der Homeoffice- und Präsenzkultur in Organisationen aus dem öffentlichen Dienst mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten betrachtet.

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

1. Wie hat sich die Präsenz- und Homeofficekultur im öffentlichen Dienst im letzten Jahr in Deutschland verändert?
2. Welche Herausforderungen erlebten Beschäftigte des öffentlichen Dienstes zu Beginn der Covid-19-Pandemie im Homeoffice und welche Gründe haben vor dem Ausbruch der Pandemie gegen die Homeofficenutzung gesprochen?
3. Welche Veränderungen der Arbeitssituation wurden aus Sicht der Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst nach einem Jahr Pandemie wahrgenommen?

#### 4. In welchem Zusammenhang stehen die Veränderungen der Präsenz- und Homeofficekultur mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten aus dem 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., 2015b). 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 die Präsenzkultur wird in der vorliegenden Studie daher ein negativer Zusammenhang mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten vermutet (Hypothese 1). Eine stark ausgeprägte Homeofficekultur steht im Gegensatz zur Präsenzkultur, weshalb für die Homeofficekultur ein positiver Zusammenhang mit der mentalen Gesundheit angenommen wird (Hypothese 2). Langfristig wird davon ausgegangen, dass es durch das verstärkte Homeoffice-Angebot in den Unternehmen zu einer Abnahme der Präsenzkultur (Hypothese 3) und einer Zunahme der Homeofficekultur (Hypothese 4) kommt. Folgende Arbeitshypothesen werden hinsichtlich möglicher Zusammenhänge abgeleitet und im Folgenden statistisch geprüft:

H1: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Präsenzkultur und der mentalen Gesundheit von Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst.

H2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Homeofficekultur und der mentalen Gesundheit von Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst.

H3: Nach einem Jahr ist es zu einer Abnahme der Präsenzkultur im öffentlichen Dienst gekommen.

H4: Nach einem Jahr ist es zu einer Erhöhung der Homeofficekultur im öffentlichen Dienst gekommen.

Die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung werden ausführlich in Kapitel 5.5 dargestellt.

## 4 Methode

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden zwei Querschnittsbefragungen zu zwei Zeitpunkten mit der gleichen Studienpopulation durchgeführt. Befragt wurden Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, die zu den beiden Befragungszeitpunkten (Frühjahr 2020 und 2021) im Homeoffice arbeiteten.

Die Rekrutierung der Teilnehmer\*innen für die die Erstbefragung erfolgte 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 waren. In der Nachricht war der Link zu der Umfrage enthalten, die über das

Online-Umfragetool „Limesurvey“ durchgeführt wurde. Die Umfrage wurde damit einer selektierten Zielgruppe zugänglich gemacht. Eine weitere Selektion erfolgte neben der Ansprache durch das ausgewählte Anzeigenmotiv durch zwei Filterfragen in der Umfrage, die die Teilnehmenden positiv beantworten mussten. So mussten die Befragten angeben, dass sie im öffentlichen Dienst tätig sind und zurzeit im Homeoffice arbeiten, um an der Umfrage teilnehmen zu können. Der erste Befragungszeitraum (t0) fand vom 24.04.2020 bis zum 20.05.2020 statt.

Der zweite Befragungszeitpunkt (t1) fand ein Jahr später im Zeitraum vom 12.05.2021 bis zum 04.07.2021 statt. Im Rahmen der zweiten Querschnittsbefragung wurden die 115 Teilnehmer\*innen des ersten Befragungszeitpunktes erneut kontaktiert, die ihre E-Mailadresse in der Erstbefragung hinterlassen hatten. Innerhalb des Befragungszeitraumes wurde nach der Total Design Method nach Dillman, Smyth und Christian (2014) vorgegangen. Neben einem detaillierten Erstanschreiben wurden vier weitere Reminder zu der Befragung versendet. Vor der Teilnahme an der Befragung mussten die Filterfragen zur Arbeit im Homeoffice und Tätigkeit im öffentlichen Dienst wieder positiv beantwortet werden.

Bei beiden Befragungszeitpunkten erhielten die potenziellen Teilnehmer\*innen auf der Startseite der Umfrage 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 enthielt Informationen über die Studie und den Datenschutz. Die Befragten wurden in dem Informationsschreiben ausführlich über den Speicherort und Speicherzeitraum ihrer Daten aufgeklärt. Die erhobenen Daten werden auf Servern der Universität zu Köln gespeichert und sind lediglich dem Projektteam zugänglich.

Zu Beginn der Befragung im April 2020 wurden Organisationen vom Bundesgesundheitsministerium dazu aufgefordert, Beschäftigte nach Möglichkeit im Homeoffice arbeiten zu lassen, um der Verbreitung des Corona-Virus entgegenzuwirken. Eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Umstellung auf Homeoffice gab es zum Zeitpunkt der ersten Befragung jedoch nicht. Im Frühjahr 2021 trat die Corona-Arbeitsschutzverordnung in Kraft, die bis Ende Juni 2021 eine verbindliche Vorgabe von Homeoffice für Betriebe vorsah. Zum zweiten Befragungszeitpunkt befand sich daher ein Großteil der Befragungsteilnehmer\*innen im gesetzlich vorgeschriebenen Homeoffice.

Der verwendete Fragebogen bestand zum einen aus Fragen der institutseigenen Skalendatenbank des IMVR sowie aus eigens für diese Studie entwickelten Fragen. Neben geschlossenen Fragen konnten in offenen Kommentarfeldern freie Angaben zu bestimmten Themenbereichen gemacht werden. Da sich das Misstrauen der Führungskraft bzw. die Führungskultur in den offenen Antworten des ersten Befragungszeitpunktes als sehr relevant für die Inanspruchnahme von Homeoffice aus Sicht der Beschäftigten herausgestellt hat wurden hierzu zum zweiten Befragungszeitpunkt zusätzliche Fragen aufgenommen. Ebenfalls zeigten Krankenkassenberichte, dass Beschäftigte im Homeoffice im Jahr 2020 weniger Krankheitstage aufgrund von z. B. Erkältungskrankheiten anmeldeten (DAK-Gesundheit, 2021a; Wissenschaftliches Institut der AOK [WIdO], 2020). Die Vermutung liegt nahe, dass die eingeschränkte Sichtbarkeit der Beschäftigten im Homeoffice dazu führt, dass vermehrt krank zu Hause gearbeitet wird (Mojtahedzadeh, Rohwer, Lengen, Harth & Mache, 2021). Daher wurde zudem eine Frage zum Präsentismus sowie zur Erreichbarkeit im Homeoffice integriert. Um auch den Gesundheitszustand der Beschäftigten genauer erfassen zu können, wurden neben

der emotionalen Erschöpfung das Wohlbefinden, der subjektive Gesundheitszustand sowie das Arbeitsengagement abgefragt (vgl. Kapitel 5.4).

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 sowie zur verstärkten Erreichbarkeit und dem Misstrauen seitens der Führungskraft (siehe Kapitel 5.2). In Kapitel 5.3 wird näher auf die Antworten aus den offenen Fragen eingegangen. Zum ersten Befragungszeitpunkt wurden die Herausforderungen für die Arbeit im Homeoffice in Zeiten der Covid-19-Pandemie sowie Gründe erhoben, die aus Sicht der Befragten bisher gegen das Arbeiten im Homeoffice gesprochen haben. Zum zweiten Befragungszeitpunkt wird berichtet, welche positiven und negativen Veränderungen der Arbeitssituation sich aus Sicht der Beschäftigten nach einem Jahr der Covid-19-Pandemie ergeben haben. Die Ergebnisse zur (mental)en Gesundheit der Befragten werden in Kapitel 5.4 vorgestellt. In Kapitel 5.5 werden die Zusammenhänge zwischen der Homeoffice- und Präsenzkultur mit der mentalen Gesundheit erläutert sowie die Hypothesenüberprüfung vorgenommen.

### 5.1 Stichprobenverteilung

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 zum 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 für den ersten Befragungszeitpunkt ein zu untersuchendes Sample von 352 Personen. 115 Personen haben sich für eine Folgebefragung bereit erklärt und ihre Mailadresse angegeben. Der zweite Erhebungszeitraum fand vom 12.05.21 bis zum 04.07.21 statt. In diesem Zeitraum wurden eine Einladungsemail mit dem Link zur Umfrage sowie vier Erinnerungsemails versendet. Von den kontaktierten Personen haben 105 an der Folgebefragung teilgenommen. Nach Bereinigung der Daten verblieb eine zu untersuchende Stichprobe von 73 Personen übrig, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. In den nachfolgend dargestellten Ergebnissen werden die Antworten von  $n = 352$  zu  $t_0$  und  $n = 73$  zu  $t_1$  verwendet (vgl. Abbildung 1).



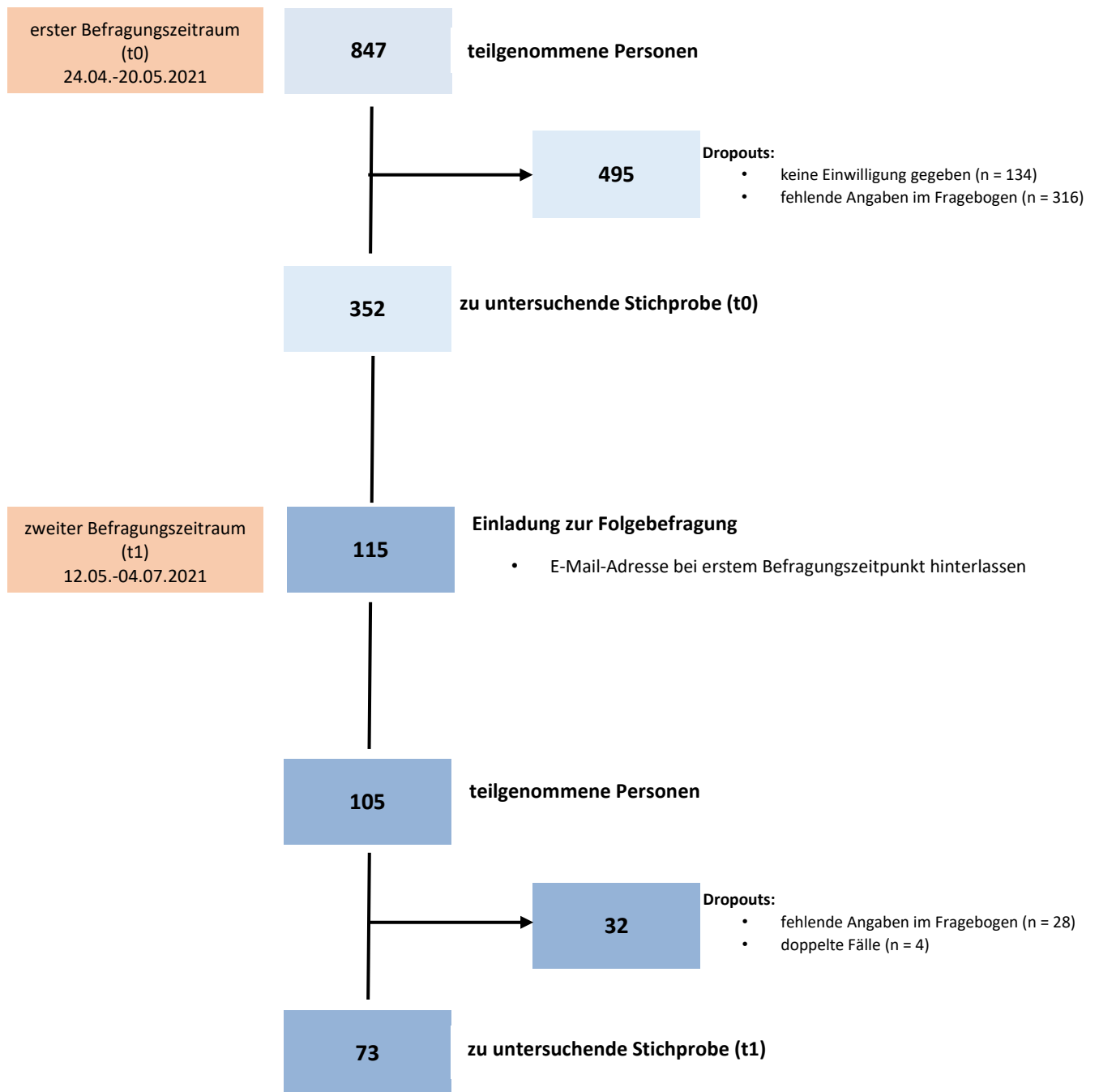


Abbildung 1: Stichprobenbaum

## Geschlecht

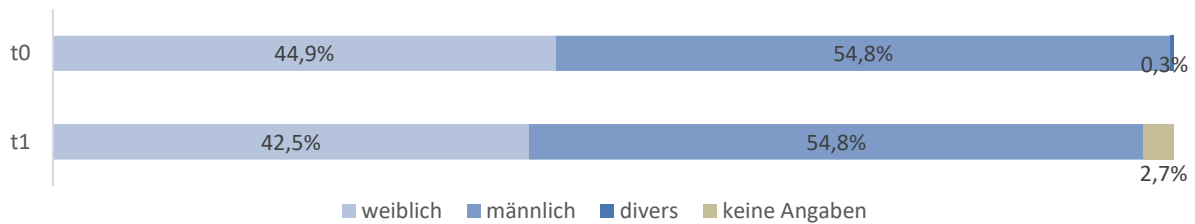


Abbildung 2: Geschlecht der Stichprobe

Zum ersten Befragungszeitpunkt (t0) haben sich 44,9 % der Befragungsteilnehmer\*innen als weiblich, 54,8 % als männlich sowie 0,3 % als divers eingeordnet. Beim zweiten Befragungszeitpunkt (t1) geben 42,5 % das weibliche Geschlecht und 54,8 % das männliche Geschlecht an. 2,7 % haben keine Angabe zum Geschlecht gemacht (vgl. Abbildung 2).

## Alter

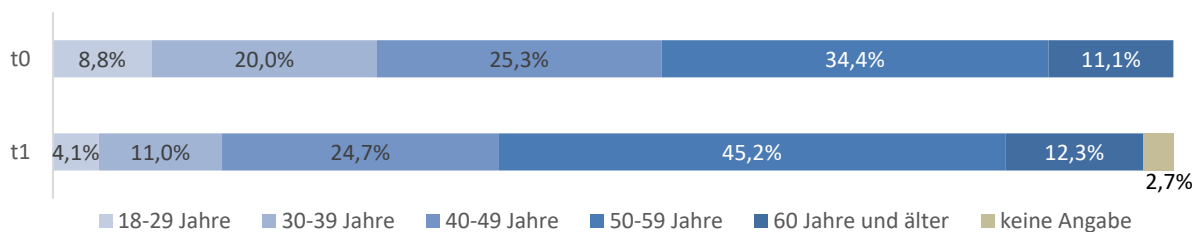


Abbildung 3: Alter der Stichprobe

Bezüglich des Alters gehörten bei t0 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 war der Großteil der Befragungsteilnehmer\*innen zwischen 40 und 59 Jahre alt. Zu t1 gehören 4,1 % in die Altersklasse 18-29 Jahre, 11,9 % in die Altersklasse 30-39 Jahre, 24,7 % in die Altersklasse 40-49 Jahre, 45,2 % in die Altersklasse 50-59 Jahre und 12,3 % in die Altersklasse 60 Jahre und älter. 2,7 % machen keine Angabe zu ihrem Alter. Auch beim zweiten Befragungszeitpunkt ist der Großteil der Teilnehmer\*innen zwischen 40 und 59 Jahre alt (vgl. Abbildung 3).

## Berufsgruppen

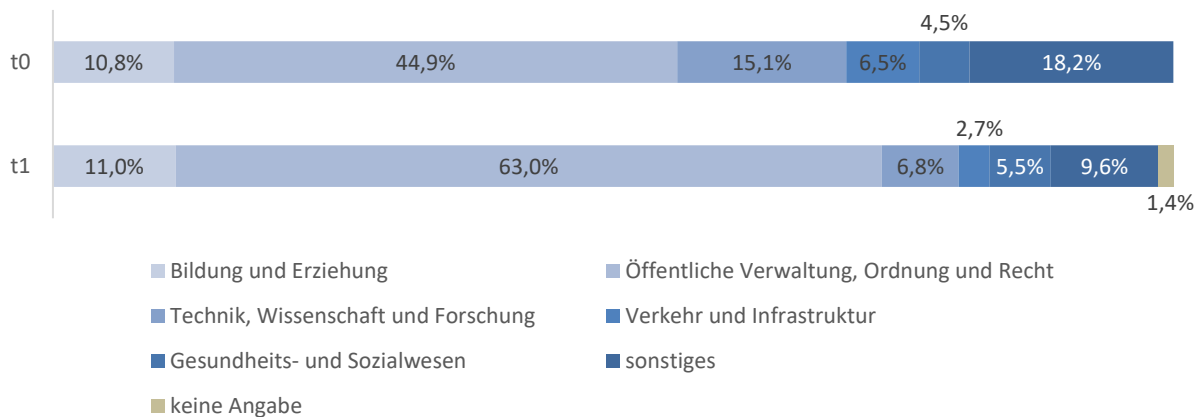


Abbildung 4: Berufsgruppen

Die größte Berufsgruppe in der vorliegenden Stichprobe war zum ersten Befragungszeitpunkt die der „öffentlichen Verwaltung, Ordnung und Recht“ (44,9 %). Darauf folgten die Gruppen „Technik, Wissenschaft und Forschung“ mit 15,1 % und „Bildung und Erziehung“ mit 10,8 %. Die zwei kleinsten Berufsgruppen bildeten 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 „Projektleiterin“ oder „Beamter“. Auch beim zweiten Befragungszeitpunkt gehört die Mehrheit der Teilnehmer\*innen zu der Berufsgruppe der „öffentlichen Verwaltung, Ordnung und Recht“ (63,0 %). Darauf folgen die Gruppen „Bildung und Erziehung“ (11,0 %) und „Technik, Wissenschaft und Forschung“ mit 6,8 %. Die zwei am wenigsten vertretenen Berufsgruppen sind „Verkehr und Infrastruktur“ (2,7 %) sowie „Gesundheits- und Sozialwesen“ (5,5 %). 9,6 % werden unter „Sonstiges“ zusammengefasst und 1,4 % machen keine Angabe zu ihrem Beruf (vgl. Abbildung 4).

## Beschäftigungsverhältnis

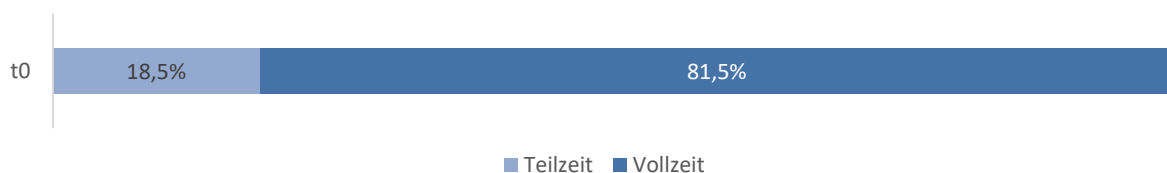
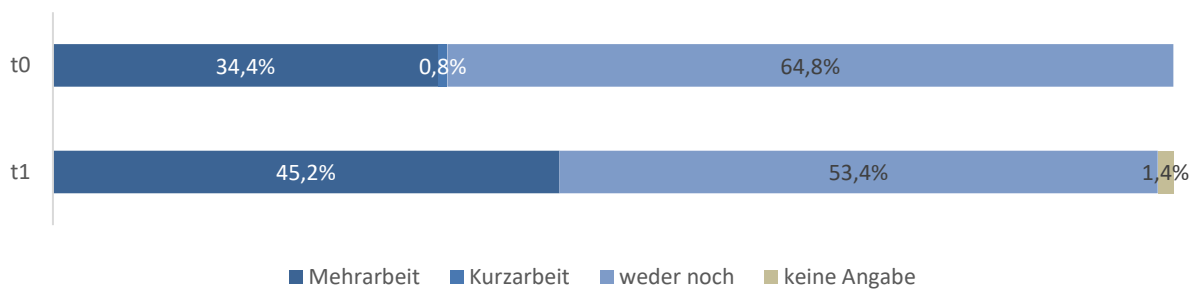


Abbildung 5: Beschäftigungsverhältnis zu t0

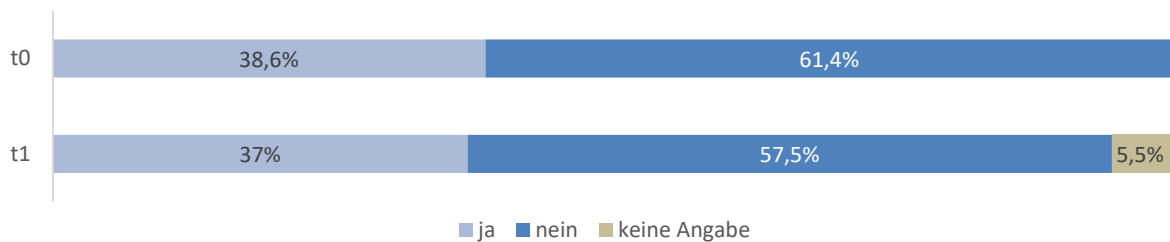
Zum ersten Befragungszeitpunkt ging mit 81,5 % die Mehrheit der Befragungsteilnehmer\*innen einer Vollzeitbeschäftigung nach, während 18,5 % in Teilzeit beschäftigt waren (vgl. Abbildung 5). Beim zweiten Befragungszeitpunkt zeigt sich eine ähnliche Verteilung.



**Abbildung 6: Arbeitspensum**

34,4 % der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes haben beim ersten Befragungszeitpunkt angegeben, dass durch die Covid-19-Pandemie Mehrarbeit für sie entstanden ist. Demgegenüber sind 0,8 % durch die Covid-19-Pandemie von Kurzarbeit betroffen<sup>4</sup>. Der Anteil der Personen, die von Mehrarbeit berichten, ist zum zweiten Befragungszeitpunkt auf 45,2 % gestiegen. Dagegen berichten keine Personen davon, dass sie von Kurzarbeit betroffen sind (vgl. Abbildung 6).

### Führungsverantwortung



**Abbildung 7: Führungsverantwortung**

Der Anteil der Personen mit Führungsverantwortung betrug in der ersten Erhebung 38,6 %. In der zweiten Erhebung berichten 37 % Teilnehmer\*innen davon, Führungsverantwortung zu haben (vgl. Abbildung 7).

<sup>4</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 Befragte mit Mehrarbeit offiziell in Kurzarbeit befindet.

## Angst vor Arbeitsplatzverlust durch die Pandemie

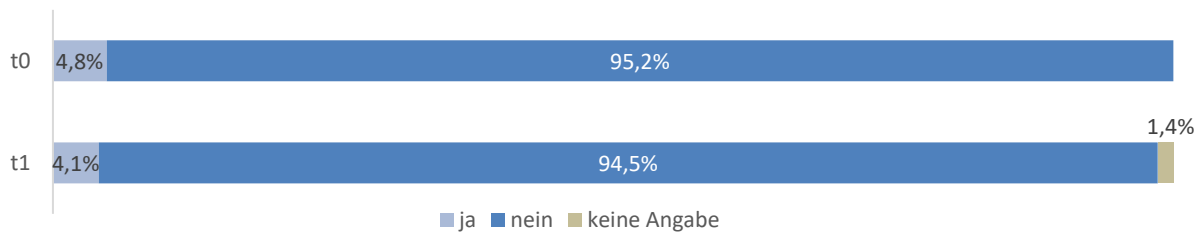


Abbildung 8: Angst vor Arbeitsplatzverlust

Zum ersten Befragungszeitpunkt gaben 4,8 % an, Angst vor einem Arbeitsplatzverlust während der Covid-19-Pandemie zu haben. Der Wert sinkt zum zweiten Befragungszeitpunkt auf 4,1 % (vgl. Abbildung 8).

## Wohnsituation

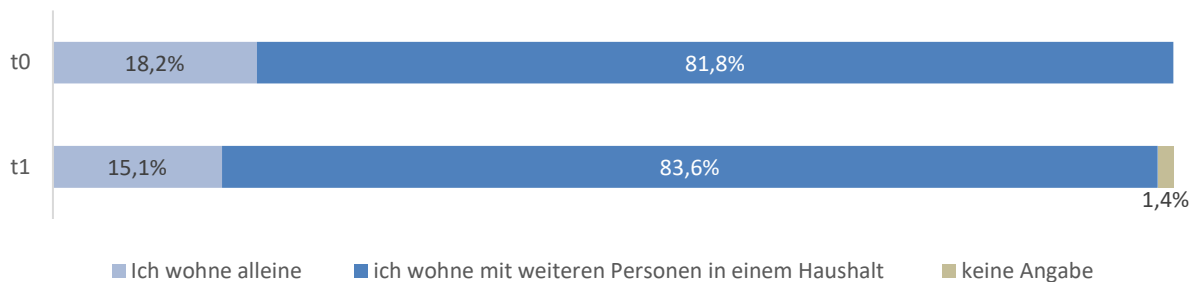
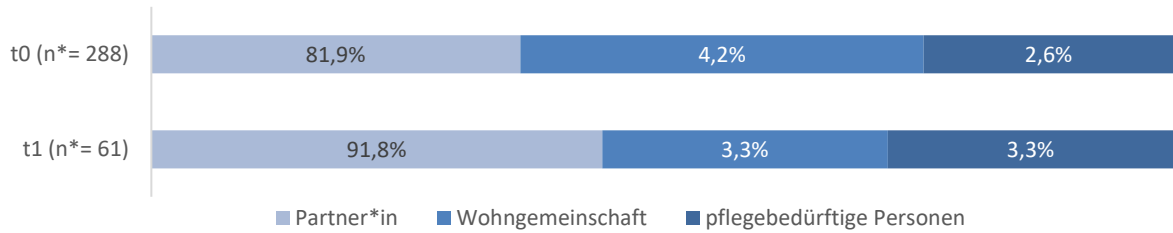


Abbildung 9: Wohnsituation I

Zu beiden Befragungszeitpunkten wohnt mit 81,8 % (n = 288) bzw. 83,6 % (n = 61) der Großteil der Befragungsteilnehmer\*innen mit weiteren Personen zusammen in einem Haushalt (vgl. Abbildung 9). Die Anzahl der nachfolgend berichteten Antworten können variieren, da sie sich auf die Personen beziehen, die mit weiteren Personen in einem Haushalt zusammen leben. Zum ersten Zeitpunkt gaben 81,9 % an, mit der oder dem Partner\*in zusammenzuwohnen sowie 2,6 % mit einer pflegebedürftigen Person, während 4,2 % in einer Wohngemeinschaft lebten.<sup>5</sup> Der Anteil der Befragten, die mit dem oder der Partner\*in zusammenwohnt, beträgt zum zweiten Befragungszeitpunkt 91,8 %. Jeweils 3,3% wohnen in einer Wohngemeinschaft und/oder mit einer pflegebedürftigen Person zusammen (vgl. Abbildung 10).

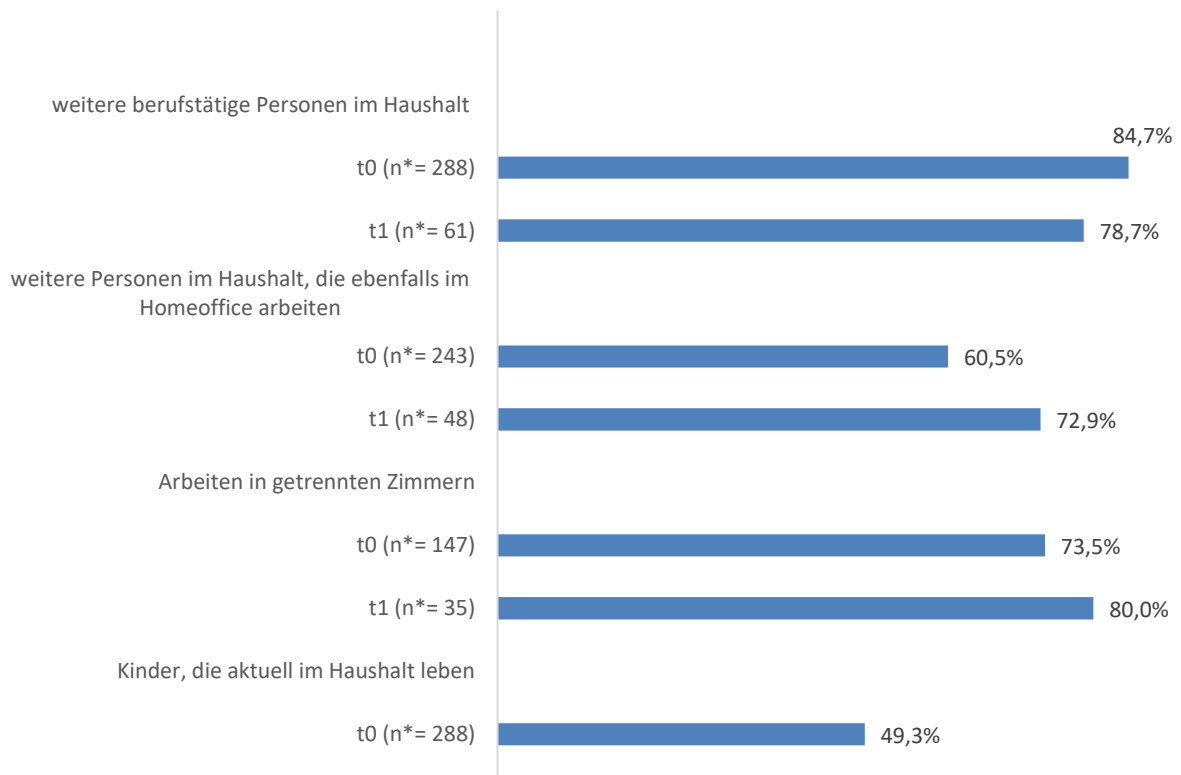
<sup>5</sup> Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. Daher ergeben die Antworten in Summe mehr als 100 %.

Mit wem wohnen Sie zusammen?



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

**Abbildung 10: Wohnsituation II**

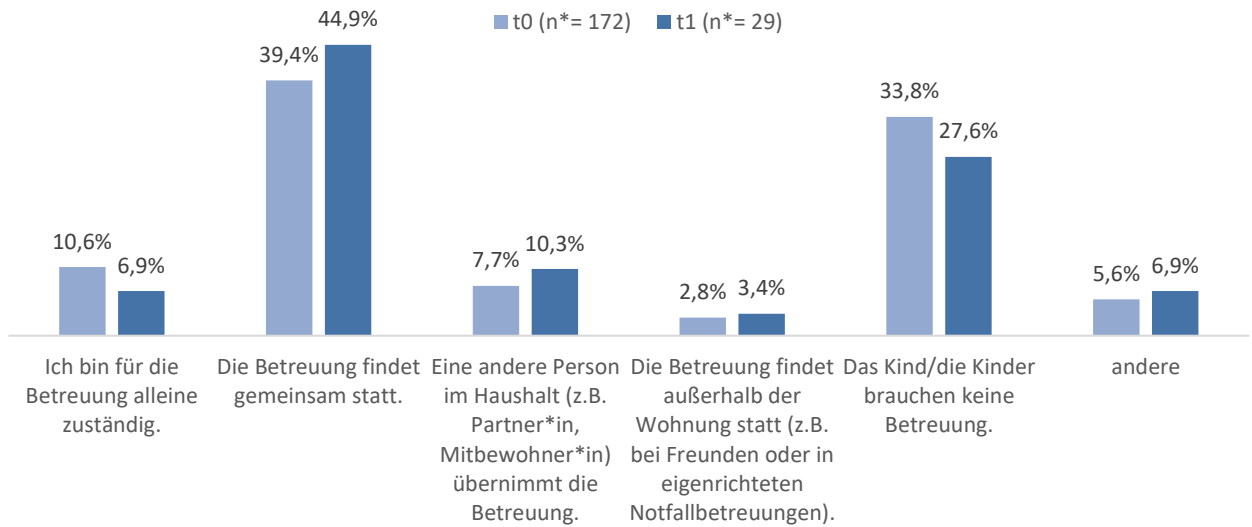


\* Die Stichprobe fällt hier geringer aus, da es sich um aufeinander folgende Filterfragen handelt

**Abbildung 11: Wohnsituation III**

Die Personen, mit denen die Befragten zum ersten Befragungszeitpunkt einen Haushalt teilen, waren zu 84,7 % ebenfalls berufstätig und arbeiteten zu 60,5 % auch im Homeoffice. Bei 73,5 % waren getrennte Arbeitszimmer vorhanden. Bei 49,3 % (n = 172) der Befragten lebten Kinder mit im Haushalt. Zum zweiten Befragungszeitpunkt sind 78,7 % der im gleichen Haushalt lebenden Personen ebenfalls berufstätig und 72,9 % arbeiten auch im Homeoffice. Davon arbeiten 80 % in getrennten Arbeitszimmer. 48,3 % geben an, mit Kindern in einem Haushalt zu leben (vgl. Abbildung 11). Nachfolgend wird die Art der Betreuung der im Haushalt lebenden Kinder dargestellt.

## Kinderbetreuung



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

**Abbildung 12: Kinderbetreuung während Ihrer Arbeit im Homeoffice**

Zu beiden Befragungszeitpunkten findet die Kinderbetreuung mit 39,4 % (t0) und 44,9 % (t1) mehrheitlich durch beide Elternteile statt. Zu t0 gaben ebenfalls 33,8 % an, dass die Kinder keine Betreuung benötigen. 10,6 % der Teilnehmer\*innen waren allein für die Kinderbetreuung zuständig, bei 7,7 % übernahm eine andere Person des Haushalts die Betreuung. Auf eine Betreuung außerhalb der Wohnung konnten 2,8 % der Beschäftigten zurückgreifen. Zu t1 geben 6,9 % an, alleine für die Betreuung zuständig zu sein. Bei 10,3 % übernimmt eine andere Person im Haushalt die Betreuung sowie bei 3,4 % findet die Betreuung außerhalb statt. 27,6 % geben an, dass die Kinder keine Betreuung benötigen und 6,9 % greifen auf andere Betreuungsmöglichkeiten zurück (vgl. Abbildung 12).

## 5.2 Homeoffice- und Präsenzkultur in Zeiten der Covid-19-Pandemie

Nachfolgend wird der Anteil der Beschäftigten im Homeoffice vor und während der Covid-19-Pandemie sowie gegebene Voraussetzungen für die Arbeit im Homeoffice dargestellt. Des Weiteren werden prozentuale Angaben zu erlebten Herausforderungen im Homeoffice aufgezeigt (vgl. Abbildung 13, 14 und 15).

## Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie

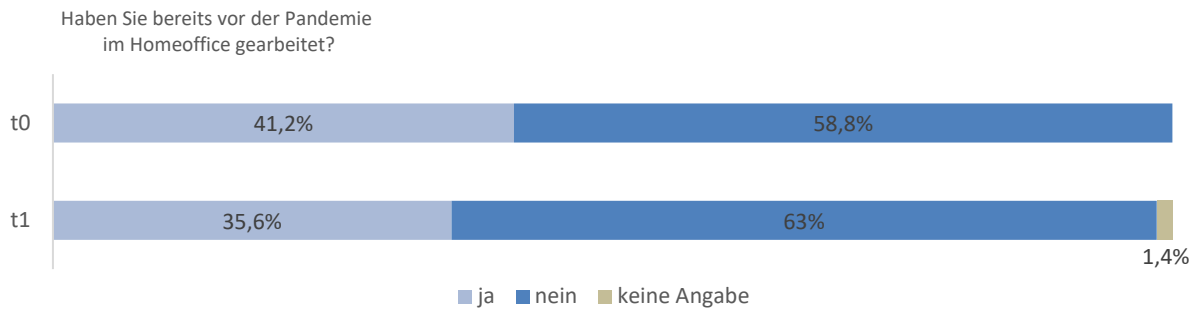


Abbildung 13: Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie

Nach Angaben der Befragungsteilnehmer\*innen haben zum ersten Befragungszeitpunkt 41,2 % bereits vor der Covid-19-Pandemie im Homeoffice gearbeitet. 58,9 % haben vor der Covid-19-Pandemie noch keine Erfahrungen damit gemacht. Zum zweiten Befragungszeitpunkt geben 35,6 % an, dass sie bereits vor der Pandemie im Homeoffice gearbeitet haben. 63 % haben vorab noch keine Homeoffice-Erfahrungen gemacht. 1,4 % machen keine Angaben dazu (vgl. Abbildung 13).

## Homeoffice während der Covid-19-Pandemie

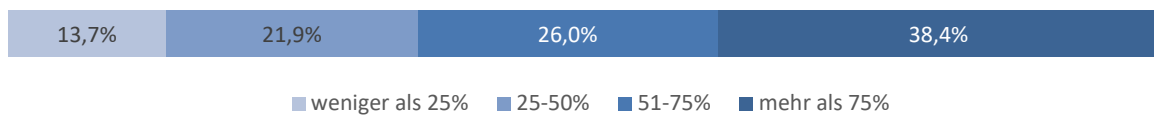


Abbildung 14: Anteil der Arbeitszeit, die im Homeoffice gearbeitet wird zu t1

Zum zweiten Befragungszeitpunkt wurde zusätzlich abgefragt, wie viel Prozent der normalen Arbeitswoche im Homeoffice gearbeitet wird. 38,4 % geben an, mehr als 75 % der Arbeitszeit im Homeoffice zu arbeiten. Von einem Homeoffice-Anteil von 51-75% berichten 26 % der Teilnehmer\*innen. 21,9 % arbeiten etwa 25-50 % und 13,7 % der Befragten arbeiten weniger als 25 % ihrer wöchentlichen Arbeitszeit im Homeoffice (vgl. Abbildung 14).

## Herausforderungen im Homeoffice

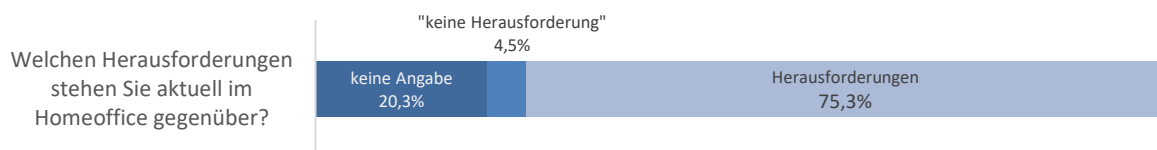


Abbildung 15: Erlebte Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie zu t0



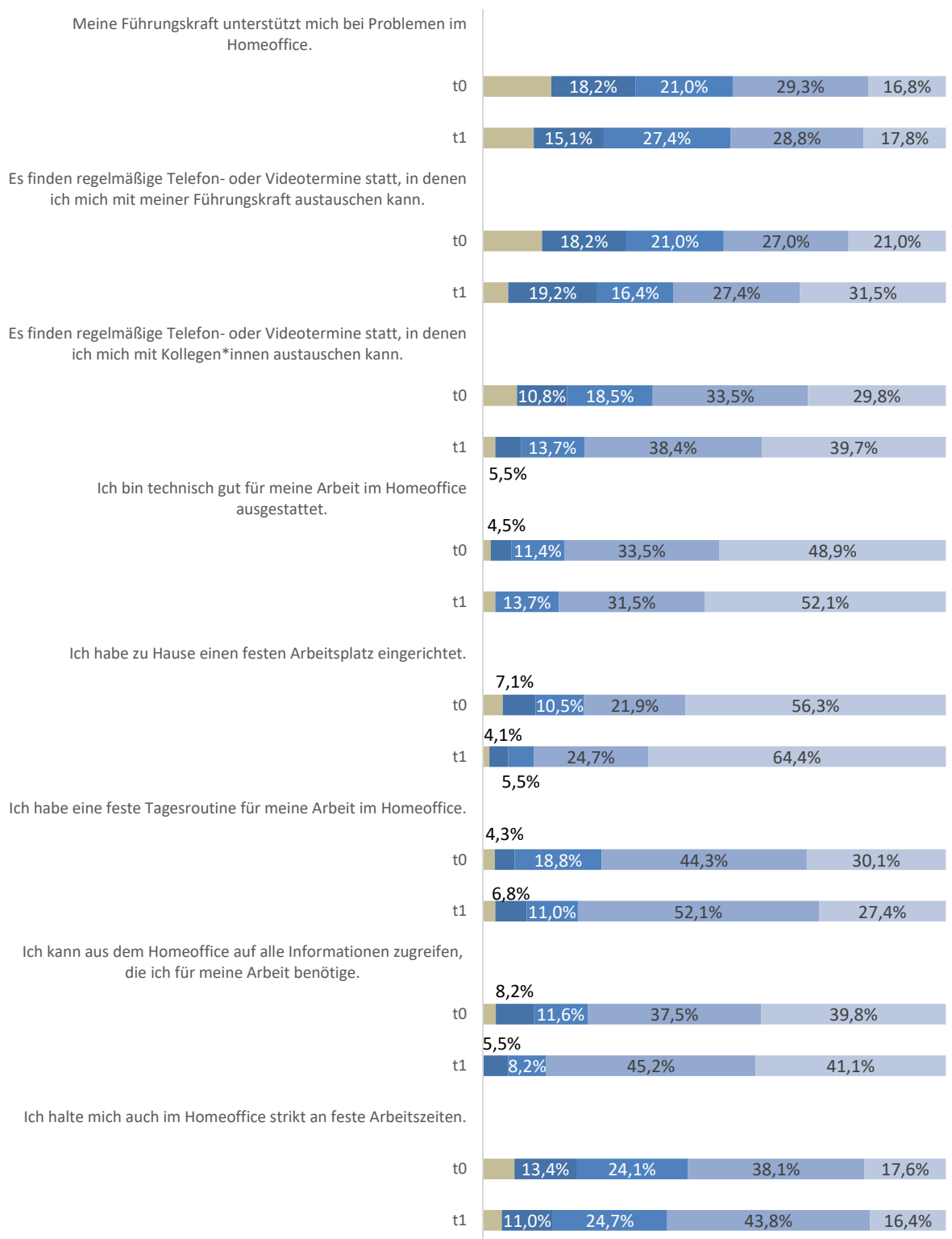
Zum ersten Befragungszeitpunkt wurden die Befragungsteilnehmer\*innen zusätzlich nach den von ihnen erlebten Herausforderungen im Homeoffice in einem offenen Antwortformat befragt (vgl. Abbildung 15). Dabei haben 20,3 % keine Angaben zu der Frage gemacht. Bei 4,5 % lagen „keine Herausforderungen“ vor und 57,3 % haben genauere Angaben zu den auftretenden Schwierigkeiten gemacht (s. Kapitel 5.3 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 (vgl. Abbildung 16).

Zum ersten Befragungszeitpunkt stimmten 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). Der zweite Befragungszeitpunkt zeigt ein ähnliches Ergebnis. Wieder stimmen etwa 46 % der Aussage zu, dass sie Unterstützung der Führungskraft bei Problemen im Homeoffice erhalten (28,8 % stimmen eher zu, 17,8 % stimmen voll und ganz zu). Zu t0 berichtete etwa die Hälfte von einem regelmäßigen 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 Kolleg\*innen stimmten zum ersten Befragungszeitpunkt 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). Zu t1 steigt die Zustimmung zu den Aussagen, dass ein regelmäßiger Austausch mit der Führungskraft und den Kolleg\*innen besteht. Knapp 60 % berichten von einem regelmäßigen Austausch mit der Führungskraft (27,4 % stimmen eher zu, 31,5 % stimmen voll und ganz zu). Mehr als 75 % berichten von einem regelmäßigen Austausch mit Kolleg\*innen (28,4 % stimmen eher zu, 39,7 % stimmen voll und ganz zu). Bezüglich der technischen Ausstattung ist ebenfalls ein Anstieg von t0 zu t1 zu beobachten. Zum ersten Befragungszeitpunkt stimmte 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). Demgegenüber berichten zum zweiten Befragungszeitpunkt mehr als 80 % davon, technisch gut für die Arbeit im Homeoffice ausgestattet zu sein (31,5 % stimmen eher zu, 52,1 % stimmen voll und ganz zu). Ähnliches gilt für die Frage, ob zu Hause ein fester Arbeitsplatz eingerichtet ist. Zu t0 stimmten 56,3 % voll und ganz zu und 21,9 % stimmen eher zu). Diese Werte steigen zu t1 auf 64,4 % (stimme voll und ganz zu) und 24,7 % (stimme eher zu). Zum ersten Befragungszeitpunkt gab der Großteil der Befragten an, dass eine eigene feste Tagesroutine entwickelt wurde (30,1% stimmen voll und ganz zu, 44,3 % stimmen eher zu). Der Aufbau dieser Routinen nimmt zum zweiten Befragungszeitpunkt bei den Befragten zu. (27,4 % stimmen voll und ganz zu, 52,1 % stimmen eher zu). Zu t0 gab ein Großteil der Befragten an, dass sie im Homeoffice auf alle notwendigen Informationen zugreifen können (39,8 % stimmen voll und ganz zu, 37,5 % stimmen eher zu). Ein Anstieg ist weiterhin zu t1 zu vermerken (41,1 % stimmen voll und ganz zu, 45,2 % stimmen eher zu). In Bezug auf die Arbeitszeiten bejahte zu beiden Befragungszeitpunkten die Mehrheit, dass sie sich auch im Homeoffice an strikte Arbeitszeiten halten. Zu t0 stimmten etwa 55 % dem zu (17,6 % stimmen voll und ganz zu, 38,1 % stimmen eher zu), zu

t1 geben etwa 60 % ihre Zustimmung (16,4 % stimmen voll und ganz zu, 43,8 % stimmen eher zu).



■ nicht zutreffend\* ■ stimme überhaupt nicht zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme eher zu ■ stimme voll und ganz zu

\* Die Prozentangaben werden zur besseren Lesbarkeit nicht angegeben.

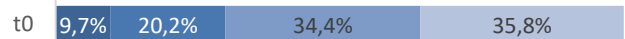
Abbildung 16: Einhaltung von Homeoffice-Empfehlungen nach der INQA

## 5.2.1 Homeofficekultur

In unserer Organisation hält man Maßnahmen zur Arbeit im Homeoffice für Mitarbeiter\*innen generell für sinnvoll.



In unserer Organisation sind die Mitarbeiter\*innen über die Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice informiert.



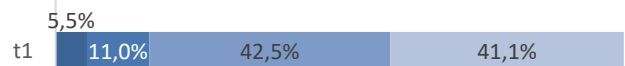
In unserer Organisation sind die Führungskräfte darin geschult, Mitarbeiter\*innen bei der Arbeit im Homeoffice zu unterstützen/die Arbeit im Homeoffice zu fördern.



In unserer Organisation wird Homeoffice von den Führungskräften vorgelebt.



In unserer Organisation gibt es Strategien und Regelungen zur Arbeit im Homeoffice.



■ stimme überhaupt nicht zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme eher zu ■ stimme voll und ganz zu

Abbildung 17: Homeofficekultur

Die Befragten aus dem öffentlichen Dienst haben zum ersten Befragungszeitpunkt 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. Auch zum zweiten Befragungszeitpunkt stimmt über die Hälfte der Befragten dieser Aussage zu (30,1 % volle Zustimmung, 38,4 % teilweise Zustimmung). Gleiches gilt für die Aussage, ob Mitarbeiter\*innen über die Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice informiert sind. Zum t0 stimmten über 70% dem zu (34,4 % stimmen eher zu, 35,8 % stimmen voll und ganz zu). Zu t1 steigt die Zustimmung auf über 85 % (37 % stimmen eher zu, 49,3 % stimmen voll und ganz zu). Der Aussage, ob es Strategien und Regelungen zu der Arbeit im Homeoffice gibt, stimmte zum ersten Befragungszeitpunkt die Mehrheit der Befragten zu (40,3 % stimmen eher zu, 30,1 % stimmen voll und ganz zu). Zum zweiten Befragungszeitpunkt steigt der Anteil der Personen, die ihre Zustimmung geben (42,5 % stimmen eher zu, 41,1 % stimmen voll und ganz zu). Die Mehrheit der Beschäftigten nahm ihre Führungskräfte zum ersten Befragungszeitpunkt nicht als geschult (z. B. durch Weiterbildung) in der Hinsicht wahr, 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). Zum zweiten Befragungszeitpunkt sinkt der Anteil der Personen, die der Aussage für nicht zutreffend erklären (30,1 % stimmen überhaupt nicht zu, 39,7 % stimmen eher nicht zu). Ebenfalls bewerteten die Mitarbeiter\*innen die Homeofficekultur ihrer Führungskräfte zum ersten Befragungszeitpunkt eher verhalten. Die Mehrheit stimmte 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). Zum zweiten Befragungszeitpunkt lässt sich beobachten, dass nur noch knapp 38 % dieser Aussage nicht zustimmen (20,5 % stimmen überhaupt nicht zu, 17,8 % stimmen eher nicht zu) (vgl. Abbildung 9).

## 5.2.2 Präsenzkultur

Bei den Ergebnissen zur Präsenzkultur zeigt sich bei den Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst zu beiden Befragungszeitpunkten ein gemischtes Bild (vgl. Abbildung 10). Etwa die Hälfte aller Befragten stimmte bei t0 der Aussage zu, dass bei Erledigung der wichtigsten Aufgaben des Tages bedenkenlos früher in den Feierabend gegangen werden kann (38,1 % stimmen eher zu, 11,4 % stimmen voll und ganz zu). Bei t1 steigt der Anteil der Personen, die der Aussage zustimmen (50,7 % stimmen eher zu, 12,3 % stimmen voll und ganz zu). Ebenfalls stimmte zum ersten Befragungszeitpunkt die Mehrheit der Befragten zu, dass ohne Bedenken Freizeitausgleich genommen werden kann, wenn die wichtigsten Arbeitsziele erreicht sind (42,3 % stimmen eher zu, 22,4 % stimmen voll und ganz zu). Zum zweiten Befragungszeitpunkt lässt sich ein ähnliches Bild beobachten (42,5 % stimmen eher zu, 24,7 % stimmen voll und ganz zu). Auch bezogen auf die Aussage, dass Anwesenheit wichtiger ist als die erzielten Ergebnisse, gaben die Mehrheit der Befragten zu t0 nicht ihre Zustimmung (41,5 % stimmen eher nicht zu, 15,9 % stimmen überhaupt nicht zu). Zum zweiten Zeitpunkt stimmt ebenfalls die Mehrheit der Befragten der Aussage nicht zu (41,1 % stimmen eher nicht zu, 17,8 % stimmen überhaupt nicht zu). Gleiches gilt für die Aussage, dass es kritische Kommentare gibt, wenn früher Feierabend gemacht wird. Die Mehrheit stimmte zu t0 dieser Aussage nicht zu (21,0 % stimmen überhaupt nicht zu, 45,2 % stimmen eher nicht zu). Ähnliche Ergebnisse lassen sich zu t1 beobachten (17,8 % stimmen überhaupt nicht zu, 58,9 % stimmen eher nicht zu).

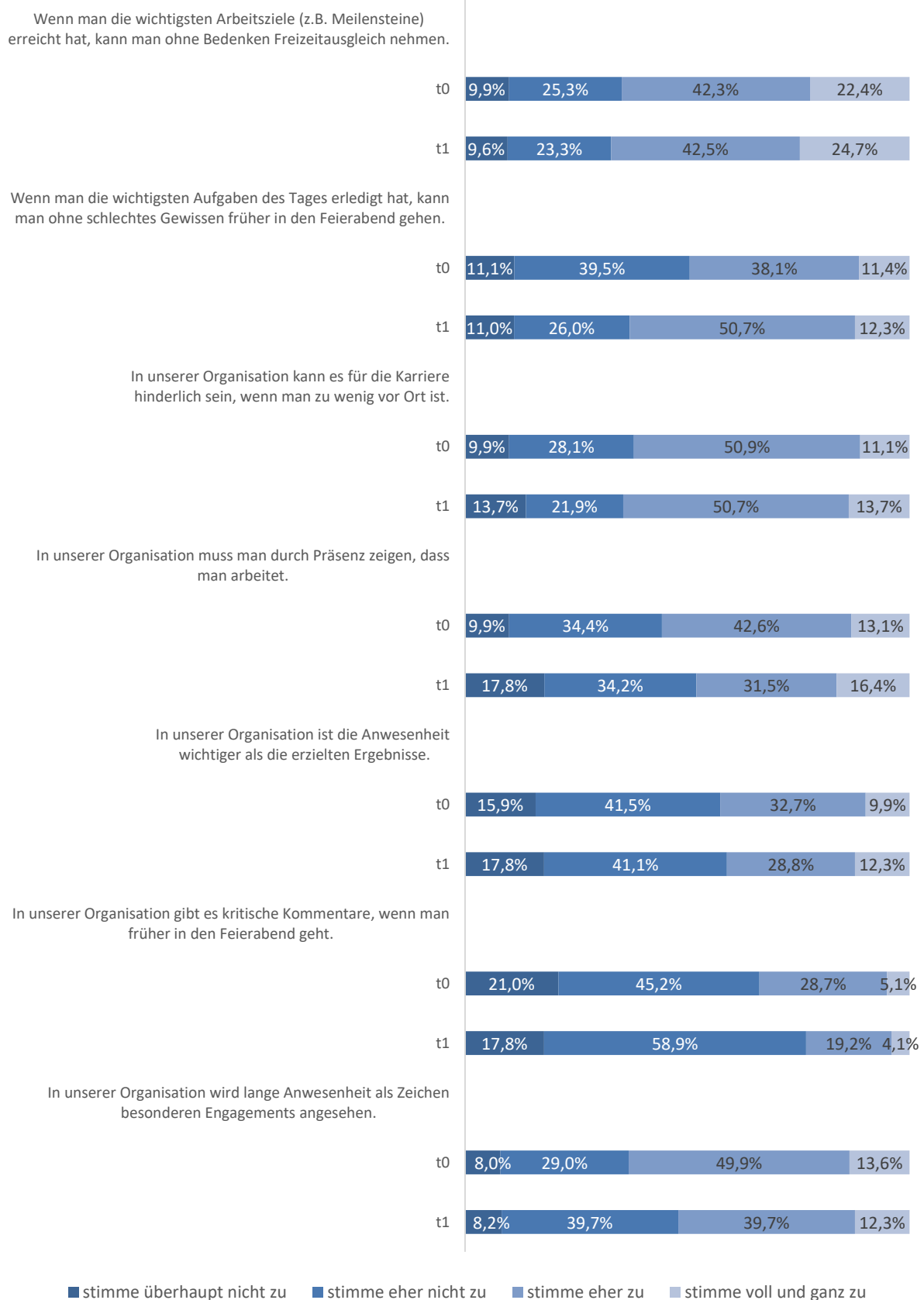


Abbildung 18: Präsenzkultur

Auf der anderen Seite stimmte zum ersten Befragungszeitpunkt über die Hälfte der Aussagen 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). Zum zweiten Befragungszeitpunkt stimmen ebenfalls die Mehrheit der Befragten der Aussagen zu, dass wenig vor Ort sein hinderlich für die Karriere ist (50,7 % stimmen eher zu, 13,7 % stimmen voll und ganz zu), dass durch Präsenz gezeigt werden muss, dass gearbeitet wird (31,5 % stimmen eher zu, 16,4 % stimmen voll und ganz zu) und dass in der Organisation lange Anwesenheit als besonderes Engagement angesehen wird (39,7 % stimmen eher zu, 12,3 % stimmen voll und ganz zu).

### Verstärkte Erreichbarkeit und Präsentismus im Homeoffice

Andere Studien zeigen, dass die Beschäftigten während der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 dazu geneigt haben, sich im Homeoffice weniger krankzumelden (WIdO, 2020). Daher wurden die zwei nachfolgenden Fragen zur Erreichbarkeit und zum Präsentismus im Homeoffice zum zweiten Befragungszeitpunkt in die Befragung aufgenommen. Unter Präsentismus wird in diesem Fall verstanden, dass Beschäftigte trotz Krankheit ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen (Lo-haus & Habermann, 2019).

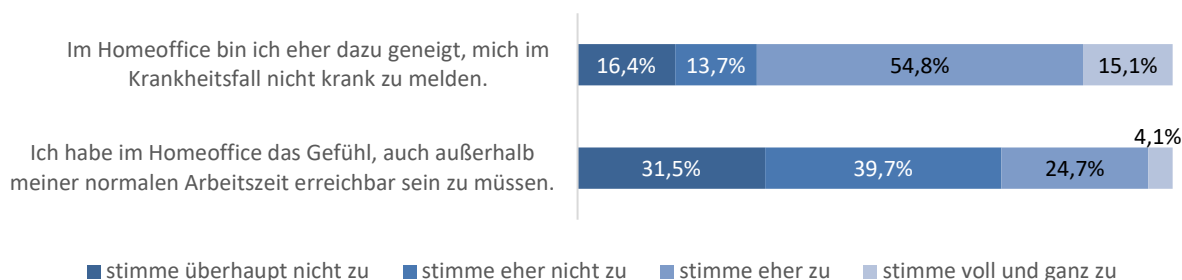
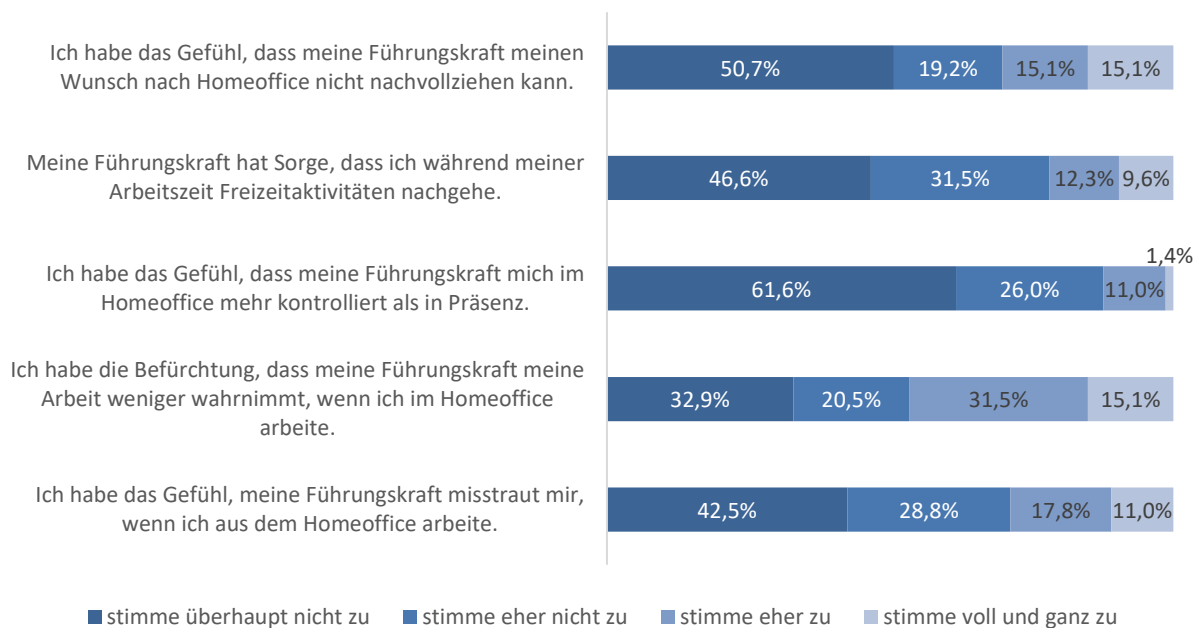


Abbildung 19: verstärkte Erreichbarkeit und Präsentismus im Homeoffice

Die Mehrheit der Teilnehmer\*innen geben an (54,8 % stimmen eher zu, 15,1 % stimmen voll und ganz zu), dass sie im Homeoffice dazu neigen, sich im Krankheitsfall nicht krank zu melden. Etwa 70 % der Befragten sind dadurch von Präsentismus gefährdet. Dagegen stimmt über der Hälfte der Befragungsteilnehmer\*innen (31,5 % stimmen überhaupt nicht zu, 39,7 % stimmen eher nicht zu) der Aussage nicht zu, dass sie das Gefühl haben, im Homeoffice auch außerhalb der normalen Arbeitszeit erreichbar sein zu müssen (vgl. Abbildung 19).

### Misstrauen seitens der Führungskraft bei der Arbeit im Homeoffice

In den offenen Antworten zum ersten Befragungszeitpunkt haben viele Beschäftigte angegeben, dass das Misstrauen ihrer Führungskraft einer der Gründe ist, warum sie bislang kein Homeoffice in Anspruch genommen haben. Diese von Beschäftigten wahrgenommene, negative Einstellung der Führungskräfte zum Thema Homeoffice soll nun zum zweiten Befragungszeitpunkt genauer evaluiert werden. Daher wurden die nachfolgenden Fragen in den Fragebogen aufgenommen (vgl. Abbildung 20).



**Abbildung 20: Misstrauen seitens der Führungskraft**

Der Aussage, ob die Führungskraft den Wunsch nach Homeoffice nicht nachvollziehen kann, stimmen die Befragungsteilnehmer\*innen mehrheitlich nicht zu (50,7 % stimmen überhaupt nicht zu, 19,2 % stimmen eher nicht zu). Auch die Aussage zur Sorge der Führungskraft, dass während der Arbeitszeit im Homeoffice, Freizeitaktivitäten nachgegangen wird, findet mehrheitlich keine Zustimmung (46,6 % stimmen überhaupt nicht zu, 31,5 % stimme eher nicht zu). Eine deutliche Ablehnung ist bezüglich der Aussage, dass die Führungskraft im Homeoffice stärker kontrolliert als in Präsenz, zu beobachten (61,6 % stimmen überhaupt nicht zu, 26,0 % stimmen eher nicht zu). Dem Gefühl, dass die Führungskraft misstraut, wenn im Homeoffice gearbeitet wird, kann ebenso mehrheitlich nicht zugestimmt werden (42,5 % stimmen überhaupt nicht zu, 28,8 % stimmen eher nicht zu). Bezogen auf die Befürchtung, dass die Führungskraft die Arbeit im Homeoffice weniger wahrnimmt, zeigt sich ein geteiltes Bild. Etwa die Hälfte stimmen der Aussage zu (31,5 % stimmen eher zu, 15,1 % stimmen voll und ganz zu).

### 5.3 Persönliches Erleben von Arbeiten im Homeoffice

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

- Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben (t0)
- Herausforderungen, denen Beschäftigte aktuell während der Covid-19-Pandemie im Homeoffice begegnen (t0)
- Veränderungen der Arbeitssituation nach einem Jahr Pandemie, die von Beschäftigten wahrgenommen werden. (t1)

### 5.3.1 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 (t0). Davon haben 73 Personen „keine Gründe“, „nein“ oder „-“ angegeben, sodass 200 Freitextangaben in die Auswertung miteinbezogen wurden. 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 21).

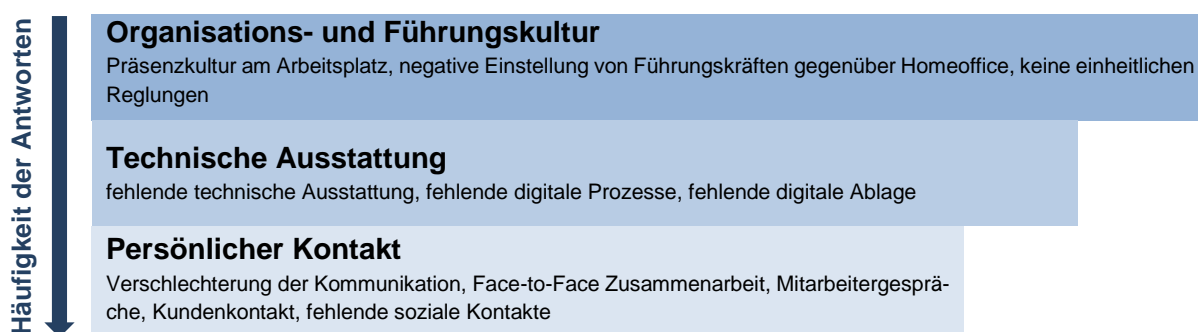


Abbildung 21: Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben

#### **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 *„[...] Verfügbarkeit 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“.

### **5.3.2 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 (t0). 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, ließen 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 22).

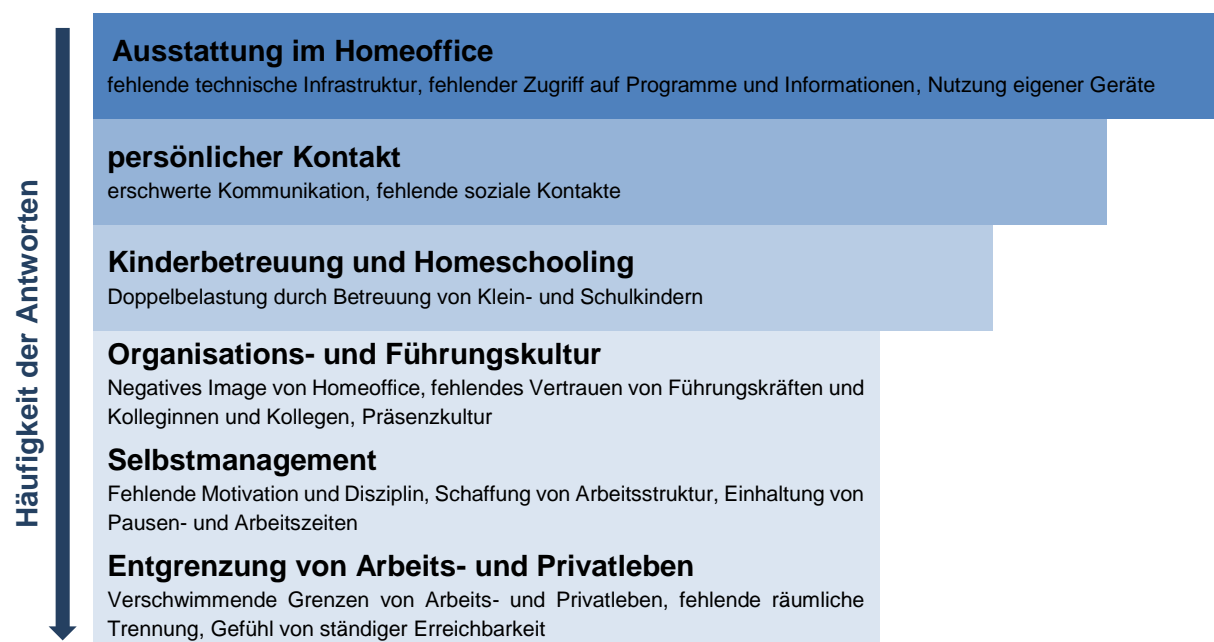


Abbildung 22: Herausforderungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie

### **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 „*faden 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.

### 5.3.3 Wie hat sich die Arbeit im Laufe des letzten Jahres verändert?

Zum zweiten Befragungszeitpunkt wurde ein neues offenes Antwortfeld ergänzt, welches sich auf die wahrgenommenen Veränderungen des letzten Jahres bezieht. Die Frage wurde von 54 Personen beantwortet. Die wahrgenommenen Veränderungen, die von den Teilnehmer\*innen berichtet werden, sind vielfältig und sowohl negativ als auch positiv. Die Verteilung von positiven (59) und negativen Veränderungen (55) ist annähernd gleich (vgl. Abbildung 23).



Abbildung 23: wahrgenommene Veränderungen

Positive genannte Veränderungen, sind vor allem im Bereich der Digitalisierung und IT-Infrastruktur, der Akzeptanz von Homeoffice sowie der Erweiterung von Homeoffice bemerkbar (vgl. Abbildung 24).

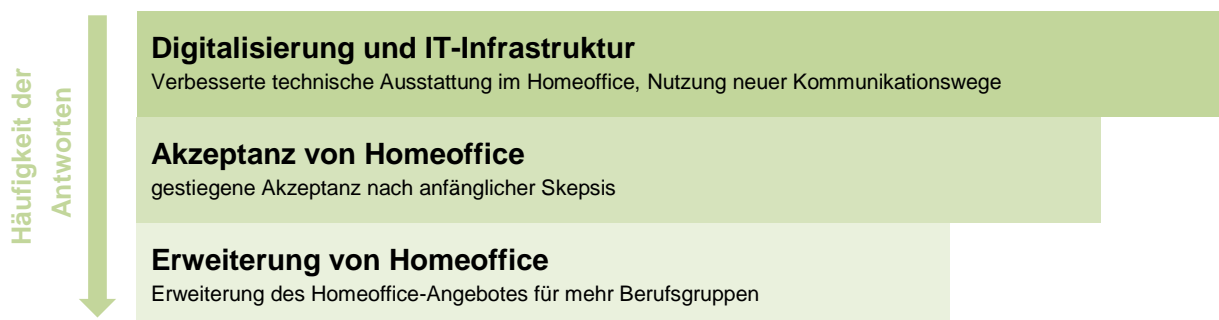


Abbildung 24: positiv wahrgenommene Veränderungen

#### **Digitalisierung und IT-Infrastruktur**

Einige Befragungsteilnehmer\*innen berichten davon, dass sich die technischen Gegebenheiten bei ihrem Arbeitgebenden verbessert haben:

*„Die Technik, die uns zur Verfügung gestellt wurde hat sich rasant verbessert. Homeoffice ist dem Präsenzoffice dadurch gleichgestellt.“*

Durch die verbesserte Infrastruktur wurden beispielsweise neue Kommunikationswege genutzt und diese Vorteile werden geschätzt:

*„Die Digitalisierung hat riesige Fortschritte gemacht. Wir haben viele Videokonferenzen, dadurch ist der Kontakt intensiver, als vor Corona, da wir in verschiedenen Städten arbeiten, Besprechungen kurzfristig anberaumt werden können, kürzer und konzentrierter getagt wird. Das Homeoffice ist dadurch auch besser umsetzbar.“*

*„Die Zusammenarbeit mit Kollegen/innen, die auch im Home-Office arbeiten, ist sehr positiv, da man sich auf andere Kommunikationsmittel (z. B. Videokonferenz und Chat) geeignet hat.“*

Ebenfalls wird davon berichtet, dass „[...] die Terminstruktur auf digitalen Wegen besser als ein Face to Face Meeting vor Ort [...]“ funktioniert. Durch ein technisch gut funktionierendes Homeoffice kann zu Hause teilweise konzentrierter gearbeitet werden, da weniger Arbeitsunterbrechungen stattfinden.

### **Akzeptanz von Homeoffice**

Nach „[...] anfänglicher Skepsis [...]“ ist die Akzeptanz von Homeoffice in vielen Organisationen gestiegen:

*„Ich finde Home Office super, und das letzte Jahr hat eigentlich sehr deutlich gezeigt, dass Home Office funktioniert.“*

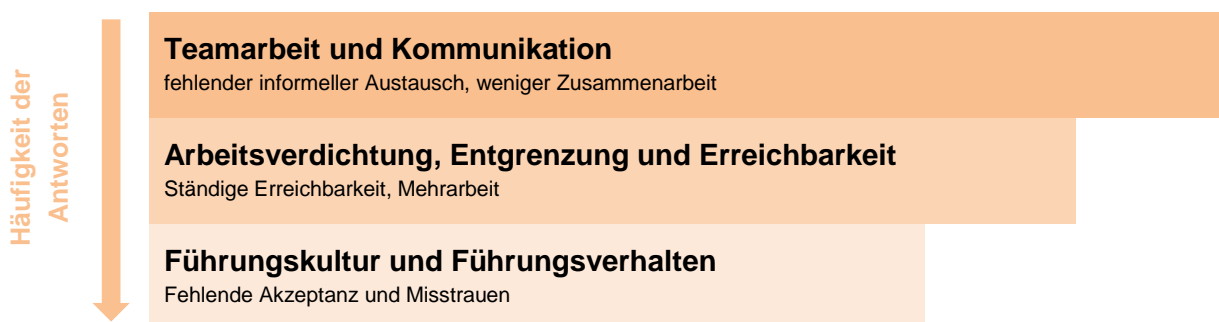
Aus Sicht einer Führungsperson wurde davon berichtet, dass zu Beginn der Pandemie die Arbeit im Homeoffice eher skeptisch betrachtet wurde, sich dies jedoch im Laufe des Jahres geändert hat:

*„Zu Beginn der Pandemie und des Homeoffice hatte ich zum Teil Bedenken, ob meine Kolleginnen/Kollegen zu Hause auch wirklich arbeiten bzw. die Leistungen erbringen, die sie auch im Büro erbringen. Dies hat sich gelegt. Es hat sich herausgestellt, dass die Kolleginnen/Kollegen, die im Büro gut arbeiten, dies auch im Homeoffice tun. Umgekehrt ist dies aber auch so. Diejenigen Kolleginnen/Kollegen, die im Büro langsamer sind, sind auch im Homeoffice langsamer. Inzwischen bin ich mir sicher, dass diesbezüglich kein Unterschied zwischen Büro und Homeoffice gegeben ist.“*

### **Erweiterung von Homeoffice**

Eine weitere positive Veränderung, von der berichtet wurde, ist die Erweiterung von Homeoffice auf anderer Personengruppen. „Vor Corona wurde Homeoffice nur für Beschäftigte mit Pflegebed. Personen oder Kindern unter 12 J. angeboten“. Die Verknüpfung von Homeofficeangeboten an bestimmte Voraussetzungen ist durch die Pandemie weggefallen.

Negative Veränderungen, von denen berichtet werden, lassen sich den Bereichen der Teamarbeit und Kommunikation, der Arbeitsverdichtung und Entgrenzung sowie der Führungskultur und dem Führungsverhalten zu ordnen (vgl. Abbildung 25).



**Abbildung 25: negativ wahrgenommene Veränderungen**

### **Teamarbeit und Kommunikation**

Auch wenn sich in den positiv wahrgenommenen Veränderungen zeigt, dass neue digitale Kommunikationswege geschätzt werden, wird der fehlende soziale Kontakt als eine besonders häufige negative Veränderung genannt:

*„Auffällig ist die hohe Frequenz an Videokonferenzen. Dabei geht häufig der informelle Austausch verloren und die Kommunikationskultur ändert sich spürbar.“*

Trotz des regelmäßigen Austauschs ist die Zusammenarbeit im Team weniger geworden, Konflikte lassen sich schwerer klären und „Türgespräche“ fallen weg. Ebenfalls kann Homeoffice dazu führen, dass sich die unterschiedlichen digitalen Kompetenzen verschiedener Generationen negativ auf die Arbeit im Team auswirken:

*„Der Zuwachs an neuen jungen Kolleginnen und Kollegen, die relativ schnell in die Telearbeit oder Homeoffice einstiegen, führte dazu, dass der Zusammenhalt und Kollegialität zwischen den Kollegen nicht mehr so ausgeprägt ist, wie es zu Zeiten des täglichen Miteinanders gewesen ist.“*

### **Arbeitsverdichtung, Entgrenzung und Erreichbarkeit**

Durch vermehrtes Homeoffice berichten einige Befragungsteilnehmer\*innen davon, dass „[...] Mehrarbeit durch mehr Absprachen [...]“ entsteht und der eingesparte Weg zur Arbeit eher dazu führt, dass Mehrarbeit geleistet wird. Ebenfalls wird von einer erweiterten Erreichbarkeit im Homeoffice gesprochen:

*„Die Erwartungen einer erweiterten Erreichbarkeit ist gestiegen da es ja so einfach ist eben mal den Video Kontakt zu klicken.“*

### **Führungskultur und Führungsverhalten**

Einige Befragungsteilnehmer\*innen berichten davon, dass auf Seiten der Führungskräfte der Arbeit im Homeoffice noch immer wenig Akzeptanz entgegengebracht wird:

*„Wenig, da man versucht Homeoffice zu ignorieren. Wir haben jedoch Microsoft Teams bekommen, sodass man nun nicht für jede Kleinigkeit jemanden in seinem Büro stehen hat. Unsere Führungskräfte nutzen diese Möglichkeit aber nie.“*

*„Home Office ist zwar politisch immer unterstützt worden, wurde lokal aber eher abgelehnt und nur gestattet, wenn man keine Gründe mehr für eine Ablehnung vorbringen konnte.“*

Ein weiterer Punkt, der häufig thematisiert wurde und sowohl positiv als auch negativ aufgefasst werden kann, ist die Bedeutung von klaren Erreichbarkeitsregelungen im Homeoffice. Auf diese wird inzwischen vermehrt Wert gelegt.

Vermehrtes Arbeiten im Homeoffice führte dazu, dass mehr Wert auf „konsequentere und strukturiertere Pausen“ gelegt wird. Eine deutliche Grenze zwischen Arbeits- und Berufsleben gewinnt an Bedeutung:

*„Im Homeoffice halte ich mich an eine strikte Arbeitszeitregelung, da ich einen regulären Feierabend möchte. Ich möchte meine Freizeit in dem Sinne strikt abgegrenzt wissen, dass keine Anrufe mich mehr erreichen können, wenn ich den Feierabend angetreten habe (Servicenummer - Diensthandy) und auch der Laptop, den wir regulär in unserem Referat [...]“*

Auch unterschiedliche Erreichbarkeitszeiten werden unter den Kolleg\*innen akzeptiert:

„Zudem hat sich mit der Zeit ein gutes Gefühl dafür eingeschlichen, welche\*r Kolleg\*in ab wann bis wann erreichbar ist“

Trotz der Vorteile, die Homeoffice mit sich bringt, zeigte sich im letzten Jahr, dass eine klare Trennung von Arbeits- und Berufsleben für viele Beschäftigte an Stellenwert erlangt.

## 5.4 (Mentale) Gesundheit

Die mentale Gesundheit der Befragungsteilnehmer\*innen wurde zum ersten Befragungszeitpunkt mit der Skala „emotionalen Erschöpfung“, angelehnt an Maslach und Jackson (1984), erhoben. Zum zweiten Befragungszeitpunkt wurden die WHO5-Skala zum Wohlbefinden der Weltgesundheitsorganisation (WHO, 1998) sowie die Frage nach dem subjektiven Gesundheitszustand (Bruin, 1996) ergänzt. Ebenfalls wurde das Arbeitsengagement der Beschäftigten angelehnt an die Skala von Schaufeli, Bakker und Salanova (2006) erhoben. Das Arbeitsengagement kann nach der BAuA im erweiterten Verständnis auch zur mentalen Gesundheit gezählt werden, da die mentale Gesundheit nicht nur negative psychische Zustände wie beispielsweise Burnout, sondern auch positive Aspekte wie die Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und individuelle und arbeitsbezogene Ressourcen einschließen kann.

### 5.4.1 Emotionale Erschöpfung

Die mentale Gesundheit der befragten Personen wurde zum einen mit einer adaptierten Version der Subskala zur „emotionalen Erschöpfung“ aus dem „Maslach Burnout Inventory“ erhoben. Dies ist ein Instrument zur Erfassung von Burnout-Symptomen (Maslach & Jackson, 1984). Die verwendete Skala besteht aus fünf Fragen (z.B. *Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt*). Antwortmöglichkeiten gibt es von *nie* bis *mehrmals in der Woche*.

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:

Zum ersten Befragungszeitpunkt wies ein Großteil der befragten Personen keine (47,7 %) oder nur moderate (38,4%) Erschöpfungssymptome auf. Zum zweiten Befragungszeitpunkt lässt sich beobachten, dass der Anteil mit signifikanten (16,4 %) und moderaten Symptomen (42,5 %) gestiegen ist (vgl. Abbildung 26).

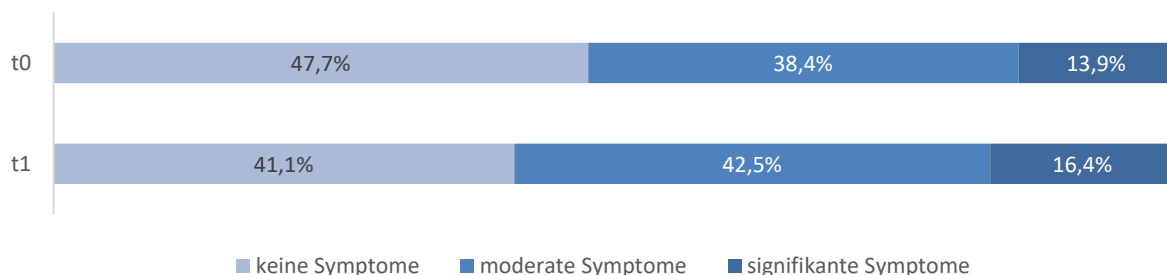
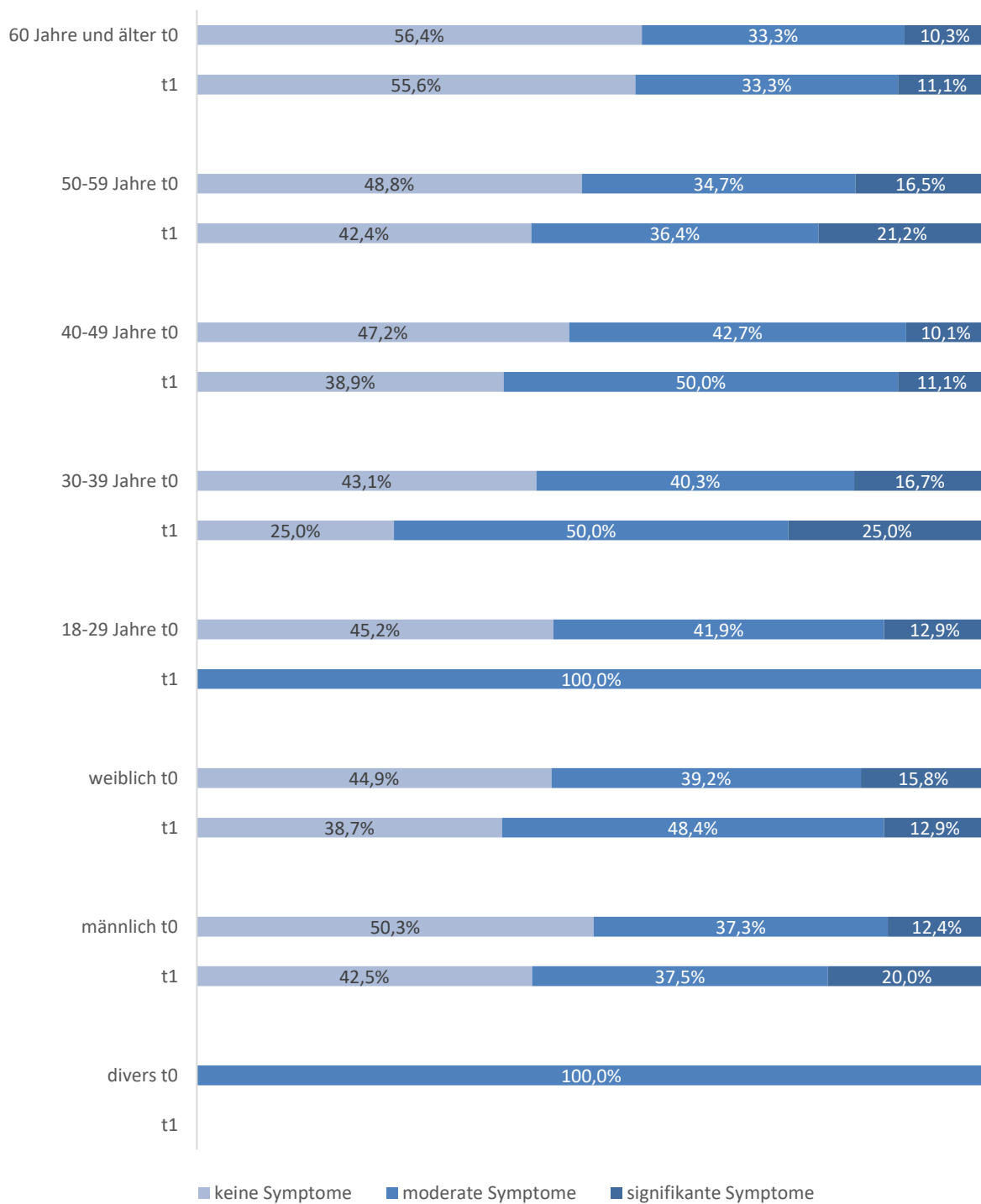


Abbildung 26: emotionale Erschöpfung nach Kategorien



**Abbildung 27: emotionale Erschöpfung nach Alter und Geschlecht**

Insgesamt zeigt sich, dass in allen Gruppen der Anteil signifikanter Erschöpfungssymptome gestiegen ist. Bezogen auf die unterschiedlichen Altersklassen und Geschlechter<sup>6</sup> zeigt sich,

<sup>6</sup> Bei der Auswertung der unterschiedlichen Kategorien nach Alter und Geschlecht werden bei t1 n= 71 betrachtet, da nicht alle Teilnehmer\*innen ihr Geschlecht und Alter angegeben haben.



dass zum ersten Befragungszeitpunkt Frauen (15,8 %) häufiger von signifikanten Erschöpfungssymptomen betroffen sind als Männer (12,4 %). Zum zweiten Befragungszeitpunkt stieg der Anteil betroffener Männer auf 20 % an. Bezogen auf die verschiedenen Altersklassen lässt sich beobachten, dass die Personen im Alter von 30-39 und 40-49 Jahren zum zweiten Befragungszeitpunkt häufiger von moderaten Symptomen betroffen sind. Der Anteil steigt jeweils auf 50 % an. Personen im Alter von 60 Jahren und älter gehören zu der Gruppe mit den wenigstens Erschöpfungssymptomen. 56,4 % zeigen zum ersten Zeitpunkt keine Erschöpfungssymptome und zum zweiten Zeitpunkt geben 55,6 % der Befragten an, keine Erschöpfungssymptome zu haben (vgl. Abbildung 27).

## 5.4.2 Arbeitsengagement

Zum zweiten Befragungszeitpunkt wurde die Skala Arbeitsengagement, angelehnt an Schaufeli et al. (2006) ergänzt. Die Skala erfasst die drei Komponenten Elan, Hingabe und Vertiefung bei der Arbeit mit jeweils drei Frageitems. Beispielsweise werden Fragen gestellt wie „Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit“ (Elan) oder „Ich bin stolz auf meine Arbeit“ (Hingabe) und „Meine Arbeit reißt mich mit“ (Vertiefung). Für die Auswertung wurden die Antwortkategorien „nie“ und „fast nie“, „regelmäßig“ und „häufig“ sowie „sehr häufig“ und „immer“ zusammengefasst, um die drei Gruppen niedriges, mittleres und hohes Engagement zu bilden. Nachfolgend sind die Ausprägungen des Arbeitsengagements bezogen auf die Komponenten Elan, Hingabe und Vertiefung bei der Arbeit dargestellt (vgl. Abbildung 28).

In Bezug auf die Vertiefung bei der Arbeit zeigt sich, dass 58,9 % der Beschäftigten glücklich sind, wenn sie intensiv arbeiten und das „sehr häufig“ oder „immer“, wodurch sie ein hohes Arbeitsengagement aufweisen. Zudem hat ein Großteil der Befragten ein mittleres Arbeitsengagement hinsichtlich des Mitgerissen seins (45,2 %) und des Aufgehens in der Arbeit (43,8 %) angegeben. Trotzdem ist bei der Vertiefung im Vergleich zu den beiden anderen Kategorien zugleich bei zwei Frageitems ein besonders niedriges Arbeitsengagement vertreten (8,2 % Glücklich durch intensive Arbeit; 17,8 % Aufgehen in der Arbeit). Bei der Komponente Hingabe sind die meisten Befragten stolz auf ihre Arbeit, sodass 49,3 % ein hohes Engagement und 38,4 % ein mittleres Engagement zeigen. Bei der Frage zur Begeisterung von ihrer Arbeit haben 53,4 % ein hohes Engagement angegeben. Hinsichtlich der letzten Komponente „Elan“ zeigen 47,9 % ein hohes Arbeitsengagement, da sie sich „sehr häufig“ oder „immer“ tatkräftig und fit bei der Arbeit fühlen. Bei der Vorfreude auf die Arbeit weisen die meisten Befragten (51,3 %) ein mittleres Engagement auf. Ebenfalls ist bei der Mehrheit ein mittleres Arbeitsengagement mit 45,2 % bei dem Statement „Energiegeladen bei der Arbeit“ gegeben. Insgesamt zeigt sich bei den einzelnen Frageitems überwiegend ein hohes oder mittleres Arbeitsengagement bei den Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst.

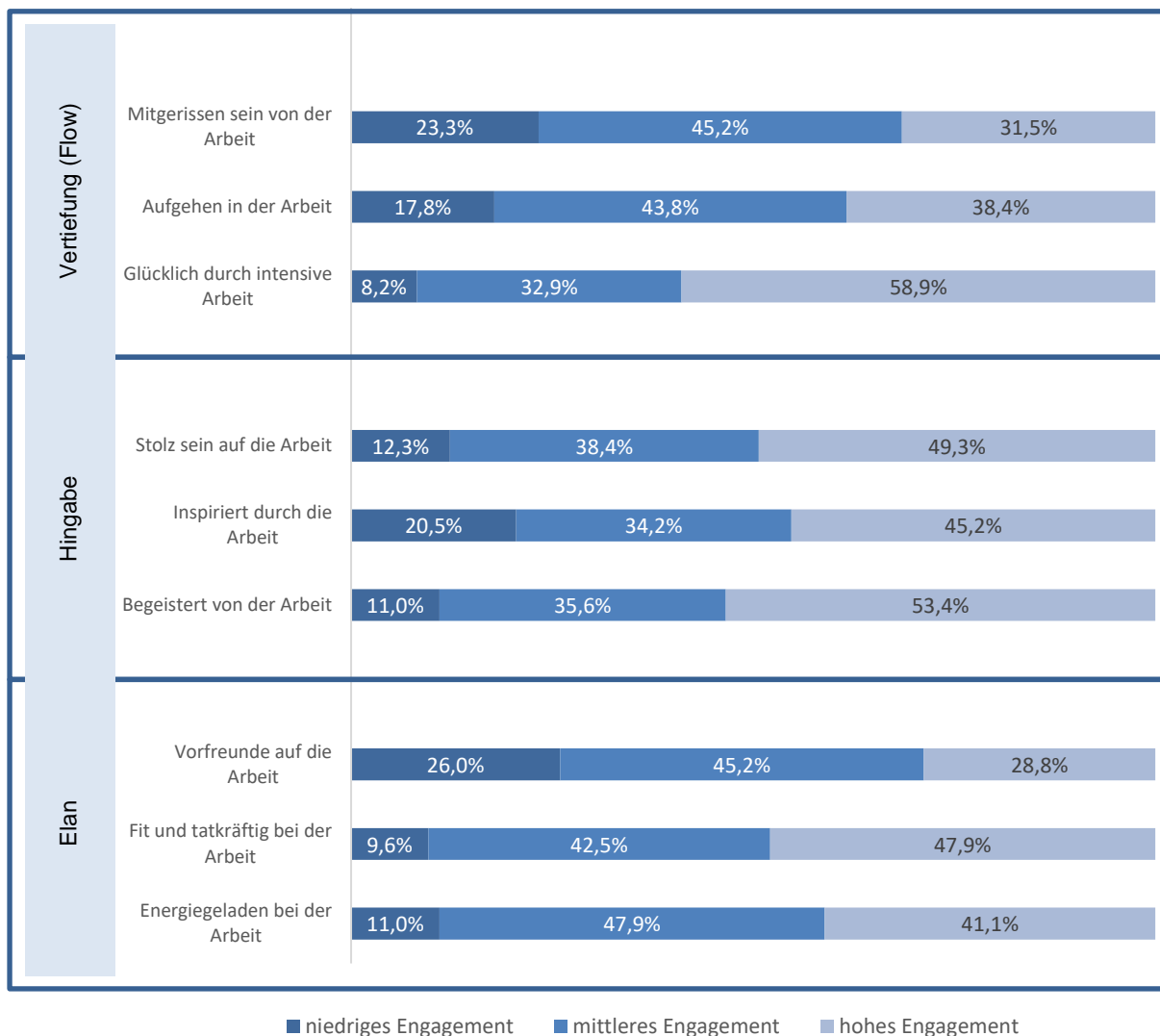


Abbildung 28: Arbeitsengagement

### 5.4.3 Subjektiver Gesundheitszustand

Angelehnt an die Empfehlungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) wurde der gegenwärtige subjektive Gesundheitszustand der Befragten mit folgender Frage erfasst (Bruin, 1996): *Wenn Sie an Ihre Gesundheit denken: Wie würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?*

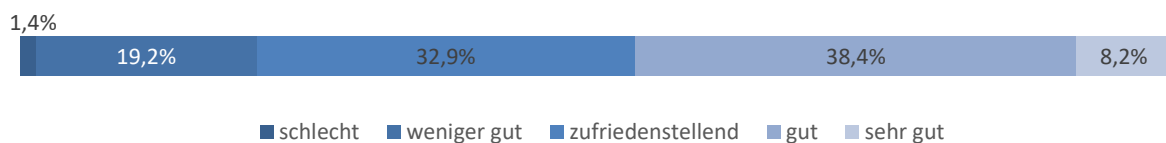


Abbildung 29: subjektiver Gesundheitszustand

Die Mehrheit der Befragungsteilnehmer\*innen schätzen ihren Gesundheitszustand zufriedenstellend (32,9 %) oder gut (38,4 %) ein. Darauffolgend berichten 19,2 % von einem weniger guten und 1,4 % von einem schlechten Gesundheitszustand. Dagegen geben 8,2 % an, ihren Gesundheitszustand als „sehr gut“ einzuschätzen (vgl. Abbildung 29).

#### 5.4.4 Wohlbefinden

Das psychische Wohlbefinden wurde mit dem Wohlbefinden-Index (WHO-5) der WHO (1998) gemessen. Es handelt sich dabei um einen Kurzfragebogen mit fünf Items. Die Antworten beziehen sich auf das Wohlbefinden in den vergangenen zwei Wochen. Die Frageitems des WHO-5 sind in Abbildung 30 dargestellt.

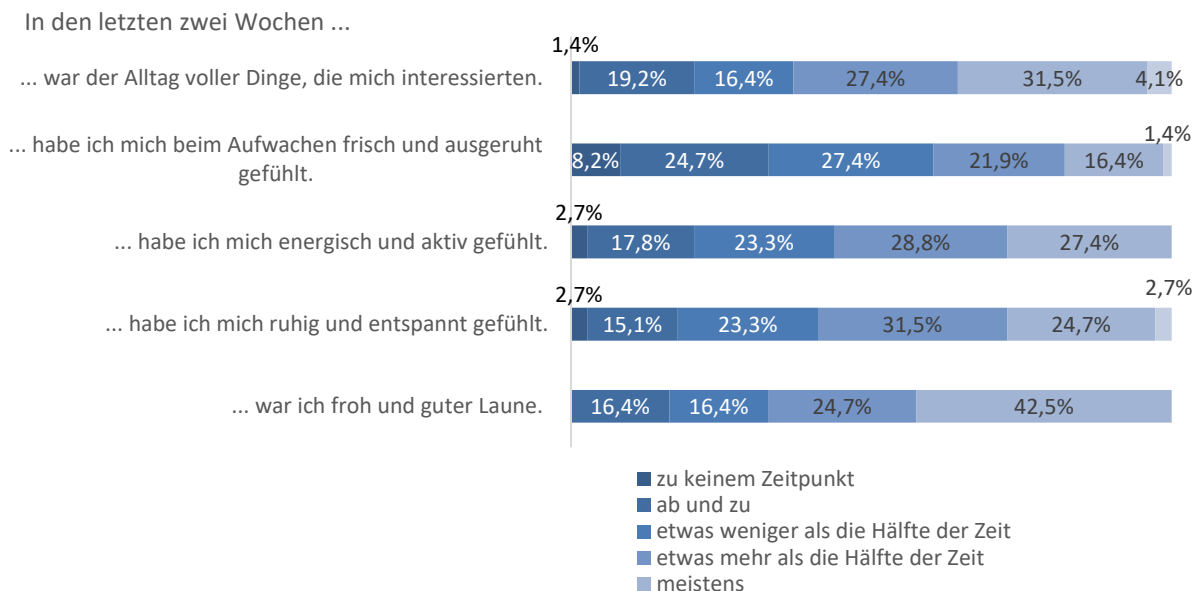


Abbildung 30: Wohlbefinden

Für die Auswertung werden zwei Kategorien gebildet, die nach Berechnung des Indexwertes ein gutes Wohlbefinden oder geringes bzw. schlechtes Wohlbefinden widerspiegeln. Für die Einteilung der Kategorien wird ein Grenzwert von 13 verwendet. Personen, die unter dem Grenzwert liegen, werden der Gruppe mit einem geringen Wohlbefinden zugeordnet. Personen, die über den Grenzwert von 13 liegen, werden dementsprechend der anderen Gruppe zugeteilt (Bech, 2004).

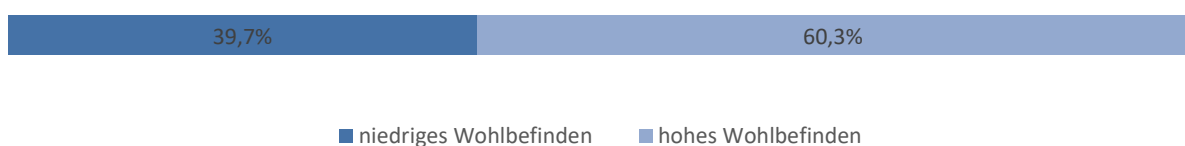


Abbildung 31: Wohlbefinden nach Kategorien

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit (60,3 %) der Teilnehmer\*innen ein hohes bzw. gutes Wohlbefinden aufweist (siehe Abbildung 31). Bezogen auf das Geschlecht und die unterschiedlichen Altersgruppen<sup>7</sup> wird deutlich, dass alle Altersgruppen ab 30 Jahren mehrheitlich von einem guten Wohlbefinden berichten. Alle Personen der Gruppe 60 Jahre und älter weisen ein hohes Wohlbefinden auf (100 %). Die Gruppe 18-29 Jahre hat dagegen den höchsten Anteil der Personen mit einem schlechten Wohlbefinden (66,7 %). Bezogen auf das Geschlecht haben Männer (62,5 %) häufiger ein gutes Wohlbefinden als Frauen (54,8 %) (siehe Abbildung 32).

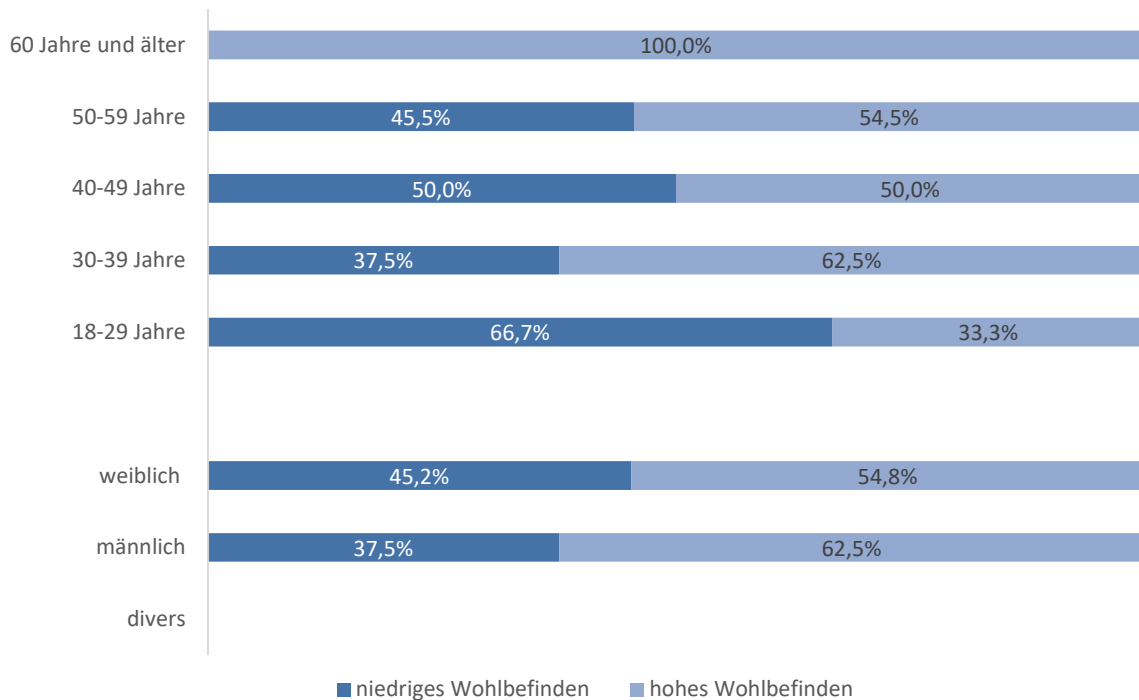


Abbildung 32: Wohlbefinden nach Alter und Geschlecht

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

Es wird angenommen, dass die mentale Gesundheit von Beschäftigten bei einer stark ausgeprägten Präsenzkultur negativ beeinflusst wird (H1). Bei der Homeofficekultur wird gegenteilig eine positive Auswirkung auf die mentale Gesundheit, angenommen (H2). Durch die verstärkte Arbeit aus dem Homeoffice während der Covid-19-Pandemie wird nach einem Jahr von einer Abnahme der Präsenzkultur (H3) und einer Zunahme der Homeofficekultur ausgegangen (vgl. Modell in Abbildung 33).

<sup>7</sup> Bei der Auswertung der unterschiedlichen Kategorien nach Alter und Geschlecht werden bei t0 n= 71 betrachtet, da nicht alle Teilnehmer\*innen ihr Geschlecht und Alter angegeben haben.

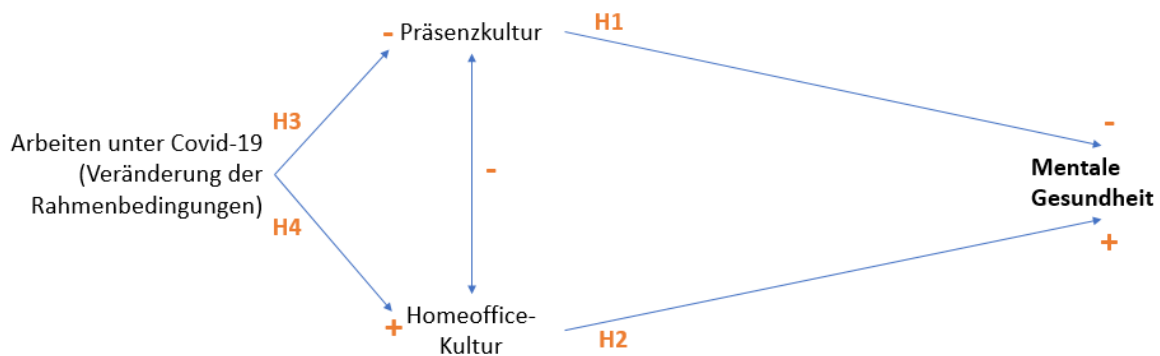


Abbildung 33: Modell

Im Rahmen der Studie wurden zu beiden Befragungszeitpunkten den folgenden Hypothesen nachgegangen (vgl. Abbildung 33):

H1: Eine ausgeprägte Präsenzkultur steht in einem negativen Zusammenhang mit der mentalen Gesundheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

H2: Eine ausgeprägte Homeofficekultur steht in Zusammenhang mit einer positiven mentalen Gesundheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

Die Auswertung der Ergebnisse hat wie zu erwarten ergeben, dass zu beiden Erhebungszeitpunkten 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 zu beiden Befragungszeitpunkt ein Zusammenhang zwischen der Homeoffice- und Präsenzkultur mit der mentalen Gesundheit der Beschäftigten festgestellt werden. Alle erhobenen Facetten der mentalen Gesundheit (emotionale Erschöpfung, Wohlbefinden und Arbeitsengagement) stehen in einem negativen Zusammenhang zur Präsenzkultur. Hohe Werte im Bereich der Präsenzkultur führen zu geringen Werten auf den Skalen, mit denen die mentale Gesundheit erhoben wird. Des Weiteren korreliert Homeofficekultur mit Wohlbefinden und positiv und negativ mit emotionaler Erschöpfung. Eine ausgeprägte Homeofficekultur kann demnach zu hohen Werten bezüglich der Gesundheit führen bzw. zu geringen Werten der emotionalen Erschöpfung. Bezogen auf das Arbeitsengagement zeigt sich ein positiver Zusammenhang sowohl mit der Präsenzkultur als auch mit der Homeofficekultur, d.h. hohe Werte der Präsenz- und Homeofficekultur gehen mit hohen Werte des Arbeitsengagements einher. Eine mögliche Erklärung für die nicht erwartete positive Korrelation von Arbeitsengagement und der Präsenzkultur ist, dass Personen, die eine hohe Begeisterung für ihre Arbeit aufbringen, länger an ihrem Arbeitsplatz verweilen.

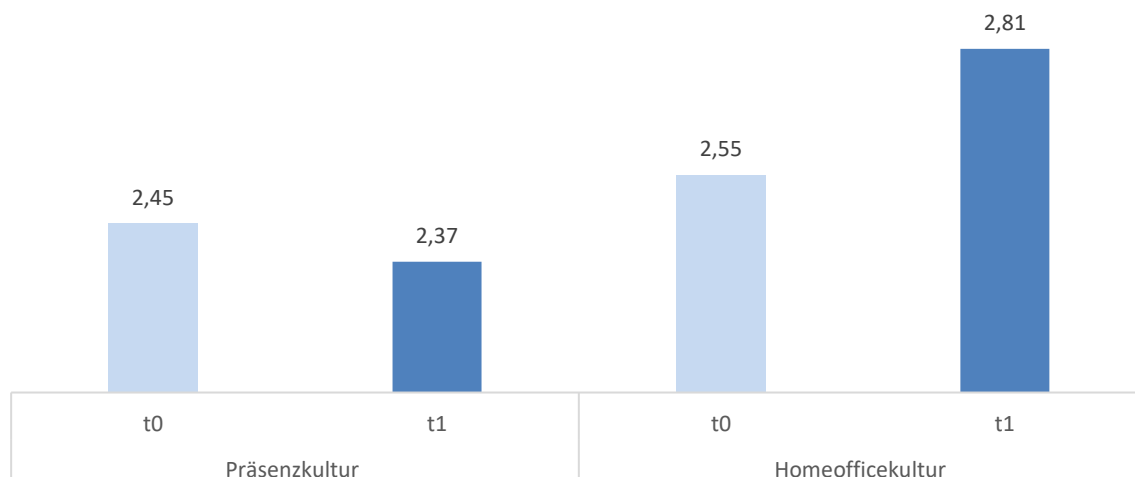
Hypothesen H1 und H2 können damit bestätigt werden.

Des Weiteren wurde zum zweiten Befragungszeitpunkt den beiden folgenden Hypothesen nachgegangen:

H3: Nach einem Jahr ist es zu einer Abnahme der Präsenzkultur im öffentlichen Dienst gekommen.

H4: Nach einem Jahr ist es zu einer Erhöhung der Homeofficekultur im öffentlichen Dienst gekommen.

Durch die verstärkte Arbeit aus dem Homeoffice zeigen sich die ersten Veränderungen in der Arbeitswelt. So ist nach einem Jahr eine Zunahme der Homeofficekultur und ein Rückgang der Präsenzkultur zu beobachten (vgl. Abbildung 34).



**Abbildung 34: Mittelwerte der Skalen Homeoffice- und Präsenzkultur zu beiden Befragungszeitpunkten<sup>8</sup> (vierstufige Antwortskala stimme überhaupt nicht zu (0) – stimme voll und ganz gut (4))**

Um zu beurteilen, ob die oben in den Grafiken dargestellten Veränderungen tatsächlich eine Aussagekraft in Bezug auf die Unterschiede zu den zwei Befragungszeitpunkten besitzen, werden statistische Signifikanztests durchgeführt. Nachfolgend werden die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests für unabhängige Stichproben berichtet.

Der Test wurde berechnet um zu überprüfen, ob sich die Präsenzkultur nach einem Jahr im Homeoffice signifikant verändert hat. Dafür wurden die Stichproben aus t0 und t1 miteinander verglichen. Der Signifikanzwert  $p$  muss dabei unter dem Wert 0,05 liegen. Dabei zeigt sich, dass sich sowohl die Präsenzkultur, als auch die Homeofficekultur sich nicht signifikant vom ersten Befragungszeitpunkt unterscheiden ( $p < .001$ ). Die vorab festgelegten Hypothesen H3 und H4 konnten somit nicht bestätigt werden

### Limitationen der Studie

Bei der Studie ist zu beachten, dass organisationale Veränderungen langfristig betrachtet werden sollten, daher sind die bisherigen Veränderungen der Homeoffice- und Präsenzkultur eher als Momentaufnahme und sich abzeichnender Trend zu verstehen. Hinsichtlich der Stichprobe ist zu bedenken, dass im Sinne einer Trendbefragung dieselben Teilnehmer\*innen in zwei

<sup>8</sup> Die einzelnen Items der Skalen Homeofficekultur und Präsenzkultur können in Kapitel 5.2.1 und 5.2.2 nachgelesen werden.

Querschnittsbefragungen erneut befragt wurden; die Ergebnisse beider Befragungszeitpunkte aber nicht auf individueller Personenebene verglichen wurden. Da die Befragten ihre E-Mailadressen zum ersten Befragungszeitpunkt für die Folgebefragung hinterlassen haben, kann es durchaus sein, dass sich besonders Personen mit einer sehr positiven oder sehr negativen Einstellung zum Homeoffice beteiligt haben, sodass Selektionseffekte vorliegen. Außerdem sind die Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst in unterschiedlichen Organisationen und Bereichen tätig. So kann es durchaus sein, dass die Homeofficekultur in manchen Bereichen schon weiter fortgeschritten ist, als in anderen Bereichen, und die Ergebnisse dies unzureichend widerspiegeln, da verschiedene Organisationen zusammengefasst betrachtet werden.

## 6 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie hat die Veränderung der 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, Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben, sowie wahrgenommene Veränderungen nach einem Jahr Homeoffice herausgestellt. Um überprüfen zu können, ob während der Pandemie eine Veränderung der Homeoffice- und Präsenzkultur stattgefunden hat, wurden die Teilnehmer\*innen des ersten Befragungszeitpunktes im April 2020 (t0) nach einem Jahr im Mai 2021 (t1) erneut befragt.

### **Präsenzkultur- und Homeofficekultur**

Im Allgemeinen zeigt sich im Vergleich beider Befragungszeitpunkte ein heterogenes Bild in Bezug auf die Homeoffice- und Präsenzkultur sowie die Erfahrungen, die mit der Arbeit im Homeoffice im öffentlichen Dienst gemacht werden.

Für die Mehrheit der befragten Personen ist das Arbeiten im Homeoffice Zu Beginn der Covid-19-Pandemie eine neue Erfahrung (58,8 %). Hinsichtlich der Arbeitszeit, die während der Pandemie im Homeoffice gearbeitet wird, zeigt sich, dass mehrheitlich über 50 % der Arbeitszeit im Homeoffice verbracht wird. 26 % der Befragten arbeiten bis zu 75 % ihrer Arbeitszeit im Homeoffice und etwa 38 % arbeiten mehr als 75 % im Homeoffice. Einen deutlichen Anstieg der Arbeitszeiten im Homeoffice zeigt ebenfalls der branchenübergreifende Report der DAK. Hier wird davon berichtet, dass vor der Pandemie im Durchschnitt 15,9 Stunden im Homeoffice gearbeitet wurde und während der Pandemie die Zahl auf 35,7 Stunden angestiegen ist (Ahlers et al., 2021; DAK-Gesundheit, 2021b). Ahlers et al. (2021) zeigen auf, dass weibliche Personen der Altersgruppe 26- bis 35-Jährige seit Beginn der Krise am häufigsten im Homeoffice arbeiten. Besonders für diese Altersgruppe wurde Homeoffice während der Pandemie zu einer Herausforderung. Das (BMFSFJ, 2017) betont zwar, das Homeoffice nicht die Kinderbetreuung ersetzen darf, doch vielfach war Homeoffice durch den Wegfall von Betreuungsmöglichkeiten von Klein- und Schulkindern die einzige Möglichkeit, Berufs- und Privatleben unter einen Hut zu bringen. Der Anstieg von Homeoffice muss nicht direkt mit der Veränderung der Organisationskultur in Zusammenhang stehen, sondern kann zunächst mit dem Infekti-

onsgeschehen (4.Covid-19-Welle) im Frühjahr 2021, dem Wegfall der Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und der eingeführten gesetzlichen Homeoffice-Pflicht in Verbindung gebracht werden. Ob sich Homeoffice-Regelungen im öffentlichen Dienst auch längerfristig durchsetzen und bestehen bleiben, müssen weitere Untersuchungen in den nächsten Jahren zeigen.

Bereits zum ersten Befragungszeitpunkt wurde deutlich, dass die **Homeoffice-Empfehlungen** der INQA größtenteils eingehalten werden konnten. Für den zweiten Befragungszeitpunkt lässt sich festhalten, dass die Homeoffice-Empfehlungen zunehmend berücksichtigt und umgesetzt wurden. Ein Großteil der Befragten (89,1 %) hat sich im Laufe des letzten Jahres einen festen Arbeitsplatz eingerichtet und eine feste Tagesroutine für die Arbeit im Homeoffice gefunden (79,5 %). Ebenfalls kann besser auf benötigte Informationen aus dem Homeoffice zugegriffen werden und auch die Kommunikation mit der Führungskraft oder Kolleg\*innen hat sich verbessert. Es findet ein regelmäßiger Austausch statt. Die Ergebnisse der BARMER und Universität St. Gallen (2021) zeigen ebenfalls, dass viele Führungskräfte verschiedene Technologien effektiv für die Kommunikation mit dem Team nutzen. Kaum eine Veränderung zeigt sich hinsichtlich der technischen Ausstattung im Homeoffice. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von (Ahlers et al., 2021). Hier wird berichtet, dass das Potenzial in vielen Branchen größtenteils ausgeschöpft wird, nicht so im öffentlichen Dienst. Gründe, die in diesem Zusammenhang genannt werden, sind die mangelnde Ausstattung mit Laptops und fehlender Zugang zu internen Datenbanken aus dem Homeoffice. Dennoch wird auch betont, dass nicht alle Berufsgruppen des öffentlichen Dienstes ihre Arbeitsaufgaben im Homeoffice erledigen können. Nach Brenke (2016) wird jedoch davon ausgegangen, dass immerhin 60 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst das Potenzial dazu haben. Damit bleibt öffentlicher Dienst weiterhin unter seinen Möglichkeiten. Ebenfalls zeigt sich keine Veränderung bezogen auf die Unterstützung der Führungskraft bei Problemen im Homeoffice. Noch immer stimmen nur knapp 46 % der Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst zu, dass sie Unterstützung bei Schwierigkeiten erhalten. Dies ist bedenklich, denn bei Betrachtung der Studienergebnisse der Barmer zeigt sich, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der virtuellen Führungskompetenz in Zusammenhang steht. Bei Vorgesetzten mit ausgeprägten virtuellen Führungskompetenzen denken Mitarbeiter\*innen weniger an Kündigung und fühlen sich bei der Arbeit wohler. Konflikte zwischen Privat- und Berufsleben werden ebenfalls weniger stark wahrgenommen. Berufsgruppen, die von einer ausgeprägteren virtuellen Führungskompetenz berichten, sind beispielsweise aus den Branchen IT, Chemie oder auch Elektor- und Unterhaltungselektronik (BARMER & Universität St. Gallen, 2021).

Hinsichtlich der erhobenen **Homeofficekultur** zeigt sich ein Anstieg bezüglich der betrieblichen Informationen zur Arbeit im Homeoffice. So fühlen sich 86,3 % der Beschäftigten über die Arbeit im Homeoffice gut informiert, während es vor einem Jahr noch ungefähr 70 % waren. Die Mehrheit (86,5 %) stimmt ebenfalls zu, dass ihre Organisation Maßnahmen zur Tätigkeit im Homeoffice für sinnvoll erachtet. Bei den anderen Fragen zur Homeofficekultur zeigt sich auch ein positiver Trend zu einer stärkeren Kulturverankerung, denn 83,6 % der Beschäftigten stimmen zu, dass ihre Organisation Strategien und Regelungen zur Arbeit im Homeoffice geschaffen hat. Vor einem Jahr hat sich bei den zwei Fragen zum Thema von Führungskräften vorgelebter Homeofficekultur ein sehr deutlicher Nachholbedarf gezeigt. Zum zweiten Befragungszeitpunkt ist auch bei den Antworten auf die Fragen ein positiver Trend in Richtung einer Homeofficekultur ersichtlich. Während zum ersten Befragungszeitpunkt nur 38,6 % der Beschäftigten angegeben hat, dass Homeoffice von ihren Führungskräften nicht vorgelebt wird,



ist es zum zweiten Befragungszeitpunkt die Mehrheit (61,1 %), die ein Vorleben des Homeoffice von ihrer Führungskraft wahrnimmt. Es nehmen nicht mehr nur 18,2 % ihre Führungskräfte als geschult wahr, die Arbeit im Homeoffice zu unterstützen oder zu fördern, sondern inzwischen etwa 30,1 %. Dieser Anteil ist zwar gestiegen, dennoch ausbaufähig.

Dieses Ergebnis deckt sich mit der Studie der BARMER. Hier sehen 55,3 % der Studienteilnehmer\*innen die Schulung von Führungskräften bzgl. des Umgangs mit der mobilen Arbeit als wichtig an. Doch nur 34,5 % berichten davon, dass es diese Schulungen im Unternehmen auch gibt (BARMER & Universität St. Gallen, 2021).

Hinsichtlich der **Präsenzkultur** zeigte sich zum ersten Befragungszeitpunkt ein uneinheitliches Bild. Bezugnehmend auf die Ergebnisse der zweiten Befragung lassen sich kaum Veränderungen bzw. nur geringe Veränderungen beobachten. Eine Verbesserung zeigt sich beispielsweise in Bezug auf den Feierabend. Zum ersten Befragungszeitpunkt gaben etwa die Hälfte der Beschäftigten an, dass man ohne schlechtes Gewissen früher in den Feierabend gehen kann, wenn die wichtigsten Aufgaben des Tages erledigt sind. Zum zweiten Befragungszeitpunkt ist dieser Anteil auf 63 % gestiegen. Auch hinsichtlich der Frage, ob es kritische Kommentare gibt, wenn man früher in den Feierabend geht, zeigt sich eine leichte Verbesserung, denn es geben inzwischen 76,6 % der Beschäftigten an, dass es keine kritischen Kommentare gibt. Zum ersten Befragungszeitpunkt waren es noch 66,2 %. Hier zeigt sich ein Trend in Richtung Ergebniskultur. Bezugnehmend darauf, dass Anwesenheit als Zeichen eines besonderen Engagements gesehen wird, ist zu beobachten, dass die Zustimmung um etwa 10 % gesunken ist. Zu t0 stimmten noch 63,5 % zu. Zum zweiten Befragungszeitpunkt sind es noch 52 %. Auch die Wahrnehmung, dass durch Präsenz gezeigt werden muss, dass gearbeitet wird, hat sich zum zweiten Befragungszeitpunkt leicht verbessert. Es lehnen nicht mehr nur 44,3 % die Aussage ab, sondern 52 % der Beschäftigten. So zeigt sich ebenfalls in der Studie der BARMER, dass in fast allen Bundesländern die Präsenzkultur auf beiden Ebenen rückläufig ist. In Nordrhein-Westfalen fiel beispielsweise die Zustimmung zur Aussage, dass ihre direkte Führungskraft viel Wert auf die Anwesenheit der Teammitglieder im Büro legt, innerhalb eines Jahres von 57,5 % auf 49 %. Gleichermäßen sank die Zustimmung dazu, dass in ihrem jeweiligen Unternehmen oder ihrer Organisation viel Wert auf die Anwesenheit im Büro gelegt wird: von anfänglichen 55,5 % auf nun 47,8 % (BARMER & Universität St. Gallen, 2021). Kaum Veränderungen zeigen sich in den Bereichen des Freizeitausgleiches, der Bedeutung von Anwesenheit am Arbeitsplatz, die wichtiger als Arbeitsergebnisse eingeschätzt wird sowie der Bedeutung von Präsenz am Arbeitsplatz für die Karriere. Beispielsweise sehen es noch immer über 60 % als hinderlich für die Karriere an, wenn zu wenig vor Ort im gearbeitet wird. Hildebrandt und Landhäußer (2017) gehen davon aus, dass die geringe Wahrnehmung von Homeofficeangeboten von Beschäftigten, falls diese seitens der Arbeitgebenden bestehen, auf die Befürchtung zurückzuführen ist, dass die\*der Vorgesetzte die Arbeitsleistung weniger wahrnimmt, wenn die Person nicht in Präsenz zu sehen ist. Auch (Elsbach, Cable & Sherman, 2010) zeigen, dass mobil arbeitenden Beschäftigten durchaus Karrierenachteile haben können. In diesem Zusammenhang kann jedoch vermutet werden, dass mit der stärkeren Verbreitung von Homeoffice, die durch die Pandemie angestoßen wurde, sich auch der Blickwinkel auf die Bewertung von Arbeitsergebnissen hinsichtlich der Karrierechancen positiv verändert.

Die Ergebnisse hinsichtlich der **verstärkten Erreichbarkeit und Präsentismus im Homeoffice**, die zum zweiten Befragungszeitpunkt neu ergänzt wurden, zeigen, dass knapp 70 % der Teilnehmer\*innen dazu neigen, sich im Krankheitsfall nicht krank zu melden, sondern im Homeoffice zu arbeiten. Wie schon zu Beginn betont, wird in diesem Fall die Arbeit über die

eigene Gesundheit gestellt, sodass von einer Form der interessierten Selbstgefährdung gesprochen wird (Wüstner, 2014). Krank den Fahrtweg in das Büro aufnehmen zu müssen oder die Gefahr, Kolleg\*innen anstecken zu können, entfällt im Homeoffice, sodass die notwendige Distanz zum Arbeitsplatz nicht gegeben ist. Wenn Beschäftigte zur Arbeit kommen, können Vorgesetzte eingreifen und kranke Mitarbeiter nach Hause schicken, um der Fürsorgepflicht nachzukommen. Im Homeoffice ist die Kontrolle der Beschäftigten beschränkt, sodass auf die Eigenverantwortung von Beschäftigten gesetzt werden muss. In diesem Kontext kann die Präsenzkultur als Schutzfunktion vor Präsentismus im Homeoffice dienen. Etwa ein Drittel der Befragten gaben an, dass sie das Gefühl haben, im Homeoffice auch außerhalb der normalen Arbeitszeit erreichbar sein zu müssen. Aus dem Report von (Ahlers et al., 2021) geht ebenfalls hervor, dass mit dem Anstieg von Homeoffice-Zeiten während der Pandemie, sich die Erreichbarkeit ebenfalls verstärkt hat. Beschäftigte sind länger für den Arbeitgebenden, Kolleg\*innen oder Kund\*innen erreichbar, arbeiten meistens mehr Wochenstunden als im Büro und es gelingt ihnen weniger, die üblichen Arbeitszeiten einzuhalten. Die Stärke der Entgrenzung steht dabei in Zusammenhang mit der beruflichen Qualifikation. Beschäftigte mit Führungstätigkeiten oder mit hochqualifizierten Tätigkeiten berichten häufiger von langen und entgrenzten Arbeitszeiten im Homeoffice. Dies wird auf den größeren Handlungsspielraum und die erhöhte Verantwortung zurückgeführt.

Hinsichtlich des wahrgenommenen **Misstrauens seitens der Führungskräfte** lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der zweiten Befragung nicht mit den offenen Antworten aus der ersten Befragung übereinstimmen. Die Fragen bezüglich des Misstrauens, das seitens der Führungskräfte wahrgenommen wird, wurden nach dem ersten Befragungszeitpunkt ergänzt, da aus t0 ersichtlich wurde, dass die Einstellung der Führungsebene als ein häufiger Grund genannt wurde, weshalb nicht schon vor der Pandemie im Homeoffice gearbeitet wurde. Aus den Ergebnissen der zweiten Befragungswelle wird mehrheitlich (71,3 %) davon berichtet, dass Beschäftigte kein Misstrauen seitens der Führungskraft wahrnehmen. Auch knapp 90 % der Befragten haben nicht das Gefühl, dass Sie im Homeoffice stärker von der Führungskraft kontrolliert werden als in Präsenz. Es könnte vermutet werden, dass sich die Einstellung der Führungskräfte diesbezüglich im letzten Jahr verändert hat und nach Überwindung der anfänglichen Skepsis gesehen wurde, dass erfolgreiche Arbeitsergebnisse trotz Homeoffice entstehen. Entgegen der Erwartung vieler Führungskräfte hat das letzte Jahr gezeigt, dass im Homeoffice die Arbeitsproduktivität nicht gesunken ist (Beenken, 2020). Dennoch geben 46,6 % der Personen an, dass sie die Befürchtung haben, dass ihre Arbeit im Homeoffice von der Führungskraft weniger wahrgenommen wird als in Präsenz. Dies passt ebenfalls zu den Ergebnissen der Fragen bezüglich der Präsenzkultur. Auch zum zweiten Befragungszeitpunkt geben noch immer etwa 40 % der Befragten an, dass durch Präsenz gezeigt werden muss, dass gearbeitet wird sowie, dass die Anwesenheit wichtiger als der erzielten Ergebnisse sind.

Insgesamt zeigt sich ein sehr gemischtes Bild hinsichtlich der Veränderung der Organisationskultur beider Befragungszeitpunkte. Veränderungen, die sich in einzelnen Punkten zeigen sind nicht signifikant sowie nur sehr gering, dennoch tendieren sie alle in eine positive Richtung. Es wurden zunehmend Strategien und Regelungen geschaffen und Beschäftigte fühlen sich für die Arbeit im Homeoffice informierter. Es gibt weniger kritische Kommentare, wenn früher Feierabend gemacht wird und lange Anwesenheit als Zeichen besonderes Engagements wird

weniger stark wahrgenommen. Auch hinsichtlich der Führungskräfte lässt sich von einer positiven Veränderung berichten. Beispielsweise wird Homeoffice inzwischen häufiger von Führungskräften vorgelebt (61,7 % Zustimmung) und es findet ein regelmäßigerer Austausch als noch vor einem Jahr statt.

Die Gründe für die geringen Veränderungen lassen sich vielseitig diskutieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich der öffentliche Dienst noch immer in einem Wandel befindet, bei dem vielmehr Arbeitsergebnisse und weniger die Präsenz von Beschäftigten im Vordergrund stehen. Demnach kann angenommen werden, dass der Wandel in einigen Organisationen oder Bereichen schon weiter fortgeschritten ist und in anderen Organisationen hingegen noch eine starke Präsenzkultur vorherrscht bzw. Homeoffice noch immer auf das Nötigste reduziert wird. So ist es vorstellbar, dass beispielsweise im Bereich der Softwareentwicklung mit starker Projektorientierung ein Fokus auf Arbeitsergebnissen vorherrscht, während bei Beschäftigten in anderen Bereichen noch präsenzbasiert gearbeitet wird. Als eine weitere Erklärung kann auch das Arbeitsverständnis der unterschiedlichen Generationen in der Stichprobe gesehen werden. Besonders für die Generation der Babyboomer wird Leistung, Präsenz, Qualität und Fleiß als ausschlaggebend für Karrierechancen assoziiert (Bultemeier, Boes & Marrs, 2015). Gerade bei dieser starken Leistungsorientierung der Mitarbeiter\*innen, die auf Anwesenheit basiert, könnte sich eine Anpassung zu einer Kultur, bei der die Arbeitsergebnisse im Fokus stehen, schwierig für Organisationen gestalten. In diesem Zusammenhang muss betont werden, dass Veränderungsprozesse in Organisationen viel Zeit benötigen. Eine Organisation durchläuft bei einem Kulturwandel unterschiedliche Phasen (Lewin, 1947). Häufig tritt zunächst Widerstand gegenüber den Veränderungen auf. Im Kontext der Pandemie kann davon ausgegangen werden, dass die Einführung von Homeoffice-Regelungen teilweise „unfreiwillig“ stattfand, ohne dass Führungskräfte und Beschäftigte von dem Konzept „Homeoffice“ überzeugt waren. Um signifikante und grundlegende Veränderungen in der Homeoffice- und Präsenzkultur aufzeigen zu können, ist ein Jahr ein zu geringer Zeitraum für eine nachhaltige Rückschau auf die Veränderungen. Besonders in Bezug auf die Einführung von digitalen Arbeitsabläufen wird die Organisationskultur und auch die Diversität der Belegschaft vor Herausforderungen gestellt, denn für die Umstellung werden Führungskräfte und Beschäftigte benötigt, die über entsprechende Kompetenzen verfügen. Diese stammen meistens aus der Generation Y und lassen sich als „Digital Natives“ bezeichnen. Doch genau diese Gruppe der Arbeitnehmer\*innen hat häufig ein anderes Verständnis der Organisationskultur sowie anderer Erwartungen an den Arbeitgebenden als die Generation der Baby Boomer oder der Generation Z (Sackmann, 2017).

### **Herausforderungen im Homeoffice (zum ersten Befragungszeitpunkt)**

Zum ersten Befragungszeitpunkt wurde nach den Herausforderungen gefragt, die Beschäftigte aus dem öffentlichen Dienst bei der Arbeit im Homeoffice erleben. Wie bereits in der Literatur (Beermann et al., 2019; BMFSFJ, 2016a; Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ], 2016b; Rothe, Beermann & Wöhrmann, 2017) 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, 2017), 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 hat sich mit der Wiedereröffnung der Kindergärten und Schulen die Arbeitssituation im Homeoffice für viele Beschäftigte zum zweiten Befragungszeitpunkt verbessert.

### **Gründe gegen Homeoffice (zum ersten Befragungszeitpunkt)**

Ebenfalls wurde zum ersten Befragungszeitpunkt nach den Gründen, die seitens der Beschäftigten wahrgenommen werden, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben. 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; Hirnschal, 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 entgegengebrachte 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 Missetand deutlich.

Dieser wird als häufigste Herausforderung für die Arbeit im Homeoffice in Zeiten der Pandemie genannt. Viele Beschäftigte können, aufgrund fehlender Computer, Drucker oder Diensthandys, 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). Im Homeoffice besteht hier eine höherer Koordinations- und Planungsaufwand, um auch im digitalen Raum, einen Austausch für Beschäftigte zu ermöglichen, der über rein fachliche Meetings hinausgeht. Denn besonders die spontanen Treffen und der Austausch in der Kaffeeküche leiden, wenn keine Präsenzarbeit stattfindet. In den offenen Antworten zeigt sich an dieser Stelle eine gewisse Homeofficemüdigkeit und die Sehnsucht nach Treffen in Präsenz.

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 Arbeitgebenden fest installierten Arbeitsplatz im Homeoffice verfügen (das wäre nach Definition des (BMFSFJ, 2017) 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.

### **Veränderungen der Arbeitssituation aus Sicht der Beschäftigten nach einem Jahr Homeoffice**

Zum zweiten Befragungszeitpunkt wurden die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes danach gefragt, welche Veränderungen Sie im letzten Jahr, in dem größtenteils im Homeoffice gearbeitet wurde, wahrgenommen wurden. Bei der Auswertung zeigte sich, dass die wahrgenommenen Veränderungen gleichermaßen positiv und negativ eingeordnet wurden.

Im Vergleich zu den offenen Antworten vor einem Jahr wird von einer hohen Akzeptanz des Homeoffice auf persönlicher und organisationaler Ebene berichtet. Die Homeofficesituation selbst ist für viele Beschäftigte zu einem neuen Normalzustand geworden. Besonders geschätzt wird die flexible Arbeitszeitgestaltung und der Wegfall des Arbeitsweges wie auch zum ersten Befragungszeitpunkt. Auf der anderen Seite wird auch davon berichtet, dass die Füh-

rungskultur und das Führungsverhalten noch immer als Hindernis in der Umsetzung längerfristiger Homeoffice-Lösungen gesehen wird und dadurch die Arbeit im Homeoffice erschwert wird. Die im ersten Befragungszeitpunkt berichtete Entgrenzung von Berufs- und Privatleben scheint zum zweiten Befragungszeitpunkt etwas relevanter geworden zu sein. Teilweise wird der fehlende Fahrtweg zur Arbeit nun ebenfalls für die Arbeitstätigkeit aufgewendet, wodurch bei den negativen Veränderungen vielfach von Mehrarbeit und einer erhöhten Arbeitsbelastung berichtet wurde. Ein weiteres Thema ist die ständige Erreichbarkeit durch die digitalen Kommunikationswege und fehlende Präsenz, die sich auch negativ auf die Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben auswirkt. Dies zeigte sich ebenfalls in dem Report von (Ahlers et al., 2021). Interessanterweise sind die Zusammenarbeit und Kommunikation mit Kolleg\*innen und Kolleg\*innen in den offenen Antworten sowohl bei den positiven, als auch bei den negativen Veränderungen genannt worden. Hier zeigt sich besonders, dass die Beschäftigten ihre Homeofficesituation gänzlich unterschiedlich erleben. Manche schätzen die neuen Wege der Zusammenarbeit durch die digitalen Kollaborationstools, während sich auf der anderen Seite auch eine Sehnsucht zum persönlichen Treffen im Büro zeigt.

Insgesamt zeigen sich in den offenen Antworten einige Funktionen der Präsenzarbeit, die im virtuellen Raum nicht aufrechterhalten oder angemessen ersetzt werden können. Dazu gehört der Flurfunk und der persönliche Austausch, der bei online Treffen nicht so intensiv stattfinden kann, da bei Gruppentreffen immer nur eine Person sprechen kann. Andererseits öffnen neue digitale Kommunikationsmittel neue Möglichkeiten, sodass Treffen kurzfristiger stattfinden und Themen konzentrierter besprochen werden können.

Aus den offenen Antworten geht ebenfalls hervor, dass für viele Beschäftigte aus dem öffentlichen Dienst, die Bedeutsamkeit von der Erreichbarkeit und Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben nach einem Jahr Pandemie deutlich gestiegen ist. Eine deutliche Trennung von Arbeitsort und Arbeitszeit im eigenen Zuhause, in Form eines Arbeitszimmers sowie klaren Arbeits- und Erreichbarkeitsregelungen, ist besonders wichtig, um von den positiven Seiten der Vereinbarkeit von Arbeits- und Berufsleben profitieren zu können. Auch (Hofmann et al., 2021a) zeigen auf, dass Entgrenzung als Nebenwirkung von Arbeiten im Homeoffice an Bedeutung gewinnt und für etwa die Hälfte der Befragten Personen das Thema zunehmend wichtiger wird. Gründe für Entgrenzungseffekte sind u.a. das Arbeiten zu unüblichen Tageszeiten (66 %) oder fragmentiertes Arbeiten (51 %), aber auch Überstunden, die geleistet werden (65 %). Ebenfalls wird betont, dass die Pandemie und die damit verbundene Situation des Arbeitens im Homeoffice während des Lockdowns die Entgrenzung beider Bereiche verstärkte. Für die zukünftige Flexibilisierung der Arbeit bedeutet dies, dass einerseits klare Erreichbarkeitszeiten benötigt werden und dementsprechend auch eingehalten werden müssen, um der Entgrenzung von Arbeit- und Berufsleben und ihren negativen Folgen entgegenzuwirken. Rau und Göllner (2019) betonen, dass die erweiterte Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeiten teilweise als Ergebnis defizitärer Arbeitsgestaltung betrachtet werden kann. Auch wenn Beschäftigte durch einen hohen Handlungsspielraum, Arbeitszeiten selbstständig gestalten können und damit teilweise selbstverantwortlich für die Einhaltung bestimmter Erreichbarkeitszeiten sind, müssen Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass dies auch möglich ist.

Im Hinblick auf die eingangs dargestellten Überlegungen, das Homeoffice sowohl als Arbeitsanforderung als auch als Arbeitsressource zu sehen (vgl. Kapitel 2.6), spiegeln die offenen

Antworten die unterschiedlichen Einstellungen der Beschäftigten wider. Die wahrgenommenen Veränderungen und letzten Jahr werden sowohl als positiv als auch als negativ dargestellt. Es ist und bleibt eine Frage der persönlichen Einstellung, ob und wie mit der Arbeit im Homeoffice umgegangen wird und wie diese erlebt wird.

## **Mentale Gesundheit**

Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass die mentale Gesundheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Zusammenhang mit der Homeoffice- und Präsenzkultur steht: Während eine gelebte Homeofficekultur positiv mit der mentalen Gesundheit zusammenhängt, lässt sich eine ausgeprägte Präsenzkultur mit einer niedrigen mentalen Gesundheit in Zusammenhang bringen. Auch die in der zweiten Befragung neu aufgenommenen Skalen zur mentalen Gesundheit (Wohlbefinden und Arbeitsengagement) zeigen einen negativen Zusammenhang mit der Präsenzkultur und einen positiven Zusammenhang mit der Homeofficekultur.

Gesondert betrachtet werden muss das erhobene Arbeitsengagement, da es sowohl mit der Präsenzkultur, als auch mit der Homeofficekultur in positivem Zusammenhang steht. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Skala Arbeitsengagement zunächst erhebt, in welcher Weise Beschäftigte engagiert sind, ihre beruflichen Aufgaben positiv erfahren, sich bei der Arbeit voller Energie fühlen und Sinn erleben (Schaufeli & Bakker, 2004). Bezogen auf die Präsenzkultur ist es möglich, dass Beschäftigte, die von ihrer Tätigkeit begeistert und engagiert sind, gern länger an ihrem Arbeitsplatz verweilen und durch Präsenz Einsatz zeigen. Umgekehrt kann es auch bei einer hohen Homeofficekultur und engagierten Beschäftigten dazu kommen, dass diese eine hohe Einsatzbereitschaft zeigen und auch nach ihrer üblichen Arbeitszeit (z. B. abends oder am Wochenende) weiterhin erreichbar sind. Insgesamt zeigt sich bei den einzelnen Frageitems überwiegend ein hohes oder mittleres Arbeitsengagement bei den Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst. In Bezug auf das Wohlbefinden weisen insgesamt 60,3 % der Beschäftigten ein hohes Wohlbefinden auf. Insbesondere die Altersgruppe 60 Jahre und älter hat zu 100 % ein hohes Wohlbefinden und ist gleichzeitig die Gruppe mit den geringsten Erschöpfungssymptomen.

Die Altersgruppe der 18-29-Jährigen weisen zum größten Teil ein niedriges Wohlbefinden auf (66,7 %). Ebenfalls hat sich die emotionale Erschöpfung vom ersten zum zweiten Befragungszeitpunkt verschlechtert. Alle teilnehmenden 18-29-Jährigen weisen nun moderate Erschöpfungssymptome auf. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass durch die Covid-19-Maßnahmen gerade diese Altersklasse in ihren Freizeitaktivitäten stark eingeschränkt wird, wodurch die mentale Gesundheit leidet. Das geringste Wohlbefinden weist das weibliche Geschlecht auf. Bei dieser Gruppe könnte davon ausgegangen werden, dass ein Großteil der Befragten sich in einer Lebensphase befindet, bei der jüngere Kinder neben der Arbeit im Homeoffice betreut werden müssen.

Im Vergleich zu dem ersten Befragungszeitpunkt scheint sich die mentale Gesundheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst verschlechtert zu haben. Die Erschöpfungssymptome sind in allen Altersgruppen und bei allen Geschlechtern gestiegen. Laut der DAK kam es zu einer deutlichen Zunahme psychischer Erkrankungen seit Beginn der Pandemie. Seelenleiden war der zweitwichtigste Grund für einer Krankschreibung. Auch eine Zunahme von langwierigen Krankschreibungen über zwei Wochen ist zu beobachten (DAK-Gesundheit, 2021a). Studien, die sich mit der psychischen Gesundheit während der Pandemie beschäftigt haben, zeigen

ebenfalls, dass die Covid-19-Pandemie zu einer besondere Herausforderung für die psychische Gesundheit der Menschen geworden ist. Beispielsweise zeigt eine bundesweite Erhebung, dass die Werte psychischer Belastungen im Laufe der Pandemie gestiegen sind (Brakemeier et al., 2020; Skoda et al., 2021). Bei Berufstätigen lässt sich dies in Zusammenhang mit der Doppelbelastung von Homeoffice und Homeschooling bzw. Kinderbetreuung, dem Verlust von Tagesstrukturen, der Angst vor dem Arbeitsplatzverlust oder bei alleinstehenden Personen der starken Einschränkungen durch soziale Kontakte bringen. Männer zeigen einen stärkeren Anstieg von signifikanten Erschöpfungssymptomen (20 %) als Frauen.

Der Kulturwandel von Präsenzkultur zu einer stärkeren Ergebniskultur hat jedoch auch negative Seiten: Es zeigt sich, dass eine Mehrheit von knapp 70 % der Befragten durch Präsentismus gefährdet ist und daher auch eher geneigt ist, krank aus dem Homeoffice zu arbeiten. Ebenfalls zeigen die Berichte von Krankenkassen, dass die Anzahl der Krankmeldungen im Homeoffice gesunken ist (DAK-Gesundheit, 2021a; WIdO, 2020). Die Vermutung liegt nahe, dass die eingeschränkte Sichtbarkeit der Beschäftigten im Homeoffice dazu führt, dass vermehrt krank zu Hause gearbeitet wird (Mojtahedzadeh et al., 2021). Zugleich sind aber die Fehlzeiten aufgrund von Rückenerkrankungen und –schmerzen gestiegen, was die Bedeutung von einem ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz im Homeoffice für Beschäftigte verdeutlicht (Dekra, 2021a). Der Einstellungswandel, dass es nach erreichten Arbeitsergebnissen in Ordnung ist, Freizeitausgleich zu nehmen, bedeutet nicht, dass die Beschäftigten dies auch tun. Neben der Neigung tendenziell krank aus dem Homeoffice zu arbeiten, berichtet ein Drittel der Beschäftigten, wie auch zum ersten Befragungszeitpunkt, dass im Homeoffice Mehrarbeit verrichtet wird. Laut dem Arbeitssicherheitsreport 2021 der Dekra haben 32 % der Beschäftigten bei sich auch längere oder unübliche Arbeitszeiten wie beispielsweise abends oder am Wochenende festgestellt. Diese Erkenntnisse passen zu anderen Studien, die belegen, dass eine flexible Arbeitszeitgestaltung im Homeoffice zu einer Steigerung der Netto-Arbeitszeit führen kann (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013). Bezogen auf eine erweiterte, arbeitsbezogene Erreichbarkeit stimmen 28,8 % der Beschäftigten zu, dass sie im Homeoffice das Gefühl haben, auch nach der Arbeitszeit erreichbar sein zu müssen. Problematisch bei Beschäftigten, die in hohem Maße autonom von zu Hause arbeiten, ist, dass sie oft nach der Arbeit nicht abschalten können (Waltersbacher et al., 2019).

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

Allgemein wird deutlich, dass die Ergebnisse dieser Arbeit die in der Literatur dargestellte Arbeitssituation im öffentlichen Dienst widerspiegeln und sich mit anderen Studien, die sich mit der Thematik Homeoffice in Zeiten der Pandemie auseinandergesetzt haben, decken. Beschäftigte wünschen sich nach der Pandemie einen flexibleren Umgang mit Homeoffice, um so nach Bedarf ein oder zwei bis drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten zu können (Frodermann, Grunau, Haas & Müller, 2021). 71,2 % der Teilnehmer\*innen aus einer Befragung des Fraunhofer-Instituts in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) sehen die Zukunft der Arbeit als hybrides Modell (Hofmann et al., 2021c). Nach der Pandemie wieder vollständig in Präsenz zu arbeiten, ist für viele Beschäftigte nicht mehr denkbar. Homeoffice bietet die Möglichkeit, konzentrierter und sorgfältiger durch weniger Unterbrechungen arbeiten zu können. Das Büro bietet dagegen die Möglichkeit für sozialen Austausch und Innovationen (Kellner, Albrecht & Löffl, 2020). Auch die Mehrheit der teilnehmenden Personen der vorliegenden Studie wünschen sich zukünftig eine stärkere Fokussierung



auf ergebnisorientierte Arbeit, bei der die Arbeitsleistung weniger an die Anwesenheit am Arbeitsplatz (Präsenzkultur) geknüpft ist, und kann sich vorstellen, auch weiterhin tageweise unter bestimmten Bedingungen im Homeoffice zu arbeiten. Daher sollten die Veränderungen bedingt durch die Covid-19-Pandemie als Anlass in Organisationen dazu genutzt werden, sich auch zukünftig mit der Thematik von Homeoffice und mobilem Arbeiten im öffentlichen Dienst verstärkt auseinanderzusetzen. Die pandemiebedingten Ad-hoc-Lösungen können dazu genutzt werden, um Strukturen für ein zukünftiges, effektives Homeoffice zu schaffen. Durch die aktuelle Krise wurde die Notwendigkeit deutlich, die Digitalisierung im öffentlichen Dienst voranzutreiben, sodass Veränderungsprozesse beschleunigt werden und nicht nur Führungskräften der Einführung von Homeoffice und mobilem Arbeiten offen gegenüberstehen, sondern auch dementsprechende Mittel zur Verfügung stellen. Die Pandemie wird daher häufig als Katalysator gesehen, die Digitalisierung in vielen Organisationen voranzutreiben (BARMER & Universität St. Gallen, 2021).

Damit eine effektive Arbeit im Homeoffice sowie ein erweitertes Angebot an Homeofficelösungen auch zukünftig möglich sind, müssen Bedingungen weiterhin verbessert werden. Auch wenn sich die organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen verbessert haben, wird das Homeoffice von den Beschäftigten nicht angenommen, wenn die entsprechende Kultur nicht vorhanden ist. Für den Kulturwandel ist es erforderlich, dass Führungskräfte für das Thema „Führung auf Distanz“ sensibilisiert sind. Aus den Ergebnissen der BARMER geht die Bedeutung von virtuellen Führungskompetenzen hervor. Virtuelle Führungskompetenz tragen zum Wohlbefinden von Beschäftigten bei (BARMER & Universität St. Gallen, 2021). Zudem sind Führungskräfte maßgeblich daran beteiligt, ob Regelungen und Strukturen für Homeoffice geschaffen werden. Doch auch auf Seiten der 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. Weiterhin ist es wichtig, zielorientiert zu arbeiten, Überlastung rechtzeitig zu erkennen und auch ein Arbeitsende zu finden (Interview mit Mario Seger, 01.09.2020). Daher liegt mobiles Arbeiten nicht jedem Beschäftigten und die Entscheidung sollte den Beschäftigten selbst obliegen, in welcher Arbeitsform sie arbeiten möchten (ebd.). Die persönlichen Fähigkeiten von mobil arbeitenden Beschäftigten 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 Arbeitgebende des öffentlichen Dienstes gesehen werden, sich mit der Arbeitssituation in den verschiedenen Organisationseinheiten auseinanderzusetzen und auf mögliche Defizite zu reagieren. Dazu zählen beispielsweise eine funktionierende technische Infrastruktur oder Regelungen zu Arbeits- und Erreichbarkeitszeiten, sodass zum einen Mehrarbeit sowie Präsentismus im Homeoffice vermieden wird und zum anderen einer zu starken Entgrenzung des Arbeit- und Privatlebens entgegengewirkt wird. Handlungsempfehlungen können dabei sowohl für Beschäftigte als auch für Arbeitgebende als Hilfe gesehen werden, organisatorische sowie technische Rahmenbedingungen für die Arbeit im Homeoffice bzw. für mobiles Arbeiten zu verbessern. Denn auch die Arbeit im Homeoffice verlangt einen Arbeitsschutz (z. B. durch Betriebs- und Dienstleistungsvereinbarungen) sowie eigene Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Krauss-Hoffmann, 2020a).

Mit der erhöhten Flexibilität, die mit der verstärkten Einführung von Homeoffice einhergeht, lassen sich ebenfalls gesellschaftlichen Auswirkungen beobachten, mit denen sich zukünftig intensiver auseinandergesetzt werden muss. Auf der einen Seite kann durch einen höheren

Arbeitsanteil im Homeoffice auch der Wunsch nach einer Veränderung der Wohnsituation erhöht werden. So geht aus der DAK-Studie hervor, dass etwa 30 % der Befragten angeben, dass ihnen ein geeigneter Raum oder Arbeitsplatz fehlt, um von zuhause aus arbeiten zu können (DAK-Gesundheit, 2021b). Dies legt nahe, dass mit einem weiterhin hohen Homeoffice-Anteil auch der Wunsch nach einem größeren Wohnraum besteht, sodass ein separater Arbeitsplatz eingerichtet werden kann, um eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben ziehen zu können. Auf der anderen Seite kann durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes auch der Wunsch nach einem anderen Wohnort erhöht werden, ohne dabei den Arbeitgebern wechseln zu müssen. Besonders junge Berufstätige im Alter von 16 bis 34 Jahre äußern den Wunsch nach einem Umzug. Gründe dafür können der Wunsch nach einem Wohnort im Grünen, nach einer attraktiveren Stadt oder nach günstigeren Mieten sein. Andere wünschen sich näher bei Familien und Freunden zu wohnen (Bitkom, 2021). Ein weiterer Punkt, der mit anhaltender eingeschränkter Präsenz von Beschäftigten im Büro aufkommt, ist die Kostenreduzierung von Unternehmen. Weniger Mitarbeiter\*innen im Büro bedeutet auch, dass Unternehmen sich neue Modelle überlegen, um Büroflächen einzusparen. Beispielsweise bietet es sich an, für überwiegend mobil arbeitende Beschäftigte das Konzept „Shared Desks“ anzubieten. Dabei verfügen Mitarbeiter\*innen nicht über einen ihnen fest zugewiesenen Arbeitsplatz, sondern über Arbeitsplatzbuchungssysteme kann nach Bedarf ein Arbeitsplatz gebucht werden (Klaffke, 2016). Doch bei aller Umstellung in Richtung Homeoffice darf nicht außer Acht gelassen werden, dass neue Generationen am Arbeitsmarkt wie beispielsweise die Generation Z andere Bedürfnisse haben. Verschwimmende Grenzen von Berufs- und Privatleben ist bei der Generation Y durchaus erwünscht, währenddessen die Generation Z auf einer klaren Trennung von Arbeitszeit und Freizeit besteht (Landes et al., 2020). Wenn Organisationen nun vorschnell handeln und Büroräume abschaffen, können sie gegebenenfalls den Bedürfnissen der zukünftigen Generationen nach einem festen Büroarbeitsplatz nicht (mehr) gerecht werden.

Für ein verstärktes Arbeiten im Homeoffice sprechen die positiven Auswirkungen auf das Klima und die Umwelt. Durch vermehrtes Homeoffice können lange Pendelwege und ein hohes Verkehrsaufkommen reduziert und damit die Umwelt entlastet werden (Interview mit Mario Seger, 01.09.2020). Aus einer Umfrage der Bitkom geht hervor, dass 74 % der Meinung sind, dass Homeoffice in Deutschland noch viel stärker genutzt werden sollte. 85 % sagen, dass der Verkehr reduziert werden kann, um damit das Klima zu entlasten (Bitkom, 2021). Nicht nur der Arbeitsweg kann dadurch eingespart werden, sondern auch Dienstreisen. Durch die Zunahme von Online-Tools, Webmeetings, -konferenzen und -schulungen können Dienstreisen reduziert werden. Nach Demmelhuber et al. (2020) rechnen vor allem große Unternehmen damit, dass durch den Anstieg von Homeoffice virtuelle Meetings zu- und Dienstreisen abnehmen.

### **Wie geht es weiter?**

Zurzeit stellt sich die Frage, wie es nach der Covid-19-Pandemie weitergeht. Findet eine Rückkehr zu alten Präsenzregelungen statt oder wird hauptsächlich über digitale Wege kommuniziert?

Da es sich bei Veränderungen der Organisationskultur in Organisationen um langfristige Prozesse handelt, zeigen sich bei den Veränderungen bisher nur leichte Tendenzen. Dieser all-

mähliche Kulturwandel und auch die weiteren Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt müssen in weiteren Befragungszeitpunkten und Studien daher noch weiter evaluiert werden. Der starke Wunsch von Beschäftigten, der in vielen Studien zum Homeoffice deutlich wird, wird sicherlich auch eine Rolle bei der Wahl des zukünftigen Arbeitsplatzes spielen:

*“Kein Weg zurück ...‘ ist derzeit die Hoffnung von Beschäftigte in der Bundesverwaltung, die bewiesen haben, dass sie die Bundesverwaltung auch unter zum Teil schwierigen Randbedingungen ‘auf Kurs und am Laufen halten‘.“ (Zitat aus den offenen Antworten)*

Die meisten Beschäftigten dieser Studie wünschen sich zukünftig ein hybrides Arbeitsmodell. Die Ansichten, wie dieses Modell der Zukunft gestaltet werden sollte, gehen dabei deutlich auseinander. Es gibt Vorschläge von einem 50:50 Verhältnis, über 2-3 Tage wöchentlich im Büro bis hin zu 100 % Homeoffice. Vor allem eines zeichnet sich ab: Ausschließlich in Präsenz arbeiten möchte fast niemand. Bei einigen Beschäftigten wurde das zukünftige Homeoffice schon von den Arbeitgebenden thematisiert. Bei den meisten soll auch nach der Pandemie mindestens 50 % der Arbeitszeit oder mehr im Homeoffice möglich sein. Teilweise wurden diese neuen Regelungen schon durch Betriebsvereinbarungen festgelegt, die z. B. eine Mindestanzahl an Präsenztagen pro Monat vorsieht.

Ein hybrides Arbeitsmodell lässt sich als Arbeitsform der Zukunft sehen, sodass Arbeitgeber\*innen und -nehmer\*innen von den positiven Wirkungen beider Arbeitsformen profitieren können: Das Homeoffice als selbstbestimmter Arbeitsort mit einer freien Zeiteinteilung und die Präsenzkultur als Schutz vor Entgrenzung und Zeit zum kollegialen Austausch und Kreativität. Die Pandemie als Paradigmenwechsel hat den Anstoß zu einem zukünftigen hybriden Arbeiten gegeben (Kellner et al., 2020). Nun ist es an der Zeit, dass auch Organisationen im öffentlichen Dienst sich flexibel für die Zukunft organisieren.

## 7 Literaturverzeichnis

- Ahlers, E., Mierich, S. & Zucco, A. (2021). *Homeoffice: Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können*. WSI Report (65). Düsseldorf. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/233635>
- 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. (2015a). *Mobiles und entgrenztes Arbeiten*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB460). Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit; Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Köln. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47129-5>
- Arnold, D., Steffes, S. & Wolter, S. (2015b). *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.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model. State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, (22), 309–328.
- 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>
- BARMER & Universität St. Gallen. (2021). *Social Health @work- Erste Berichtserweiterung 2021. Eine Studie zur Auswirkung der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Gesundheit der Beschäftigten in Deutschland* (BARMER, Hrsg.). Wuppertal. Zugriff am 29.07.2021. Verfügbar unter: <https://www.barmer.de/blob/259450/4e627da3aca33fb3bba894fa458a7daa/data/social-health-work-studienbericht-erste-berichtserweiterung.pdf>
- 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)
- Bech, P. (2004). Measuring the dimension of psychological general well-being by the WHO-5. *Quality of life newsletter*, (32), 15–16.
- Beenken, M. (2020). *Geglücktes Großexperiment Homeoffice*. Zugriff am 18.08.2021. Verfügbar unter: [https://opus.bsz-bw.de/fhdo/files/2946/zfv+2020\\_18\\_s\\_557\\_559+gegl%c3%bccktes+gro%c3%9fexperiment+home-office.pdf](https://opus.bsz-bw.de/fhdo/files/2946/zfv+2020_18_s_557_559+gegl%c3%bccktes+gro%c3%9fexperiment+home-office.pdf)
- 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>
- Bitkom. (2020). *Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice*, Bitkom. Zugriff am 22.04.2021. Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>
- Bitkom. (2021). *Homeoffice in Zeiten der Corona-Pandemie*. Zugriff am 12.08.2021. Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Themen/Corona/Homeoffice-in-Zeiten-der-Corona-Pandemie>
- 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. (2016a). *Digitalisierung - Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg.). Zugriff am 16.07.2020. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/108986/13abe13ceb-beb2136c29d9bdf5753bdd/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf>
- BMFSFJ. (2017). *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>
- Bonin, H., Krause-Pilatus, A. & Rinne, U. (2021). *Arbeitssituation und Belastungsempfinden im Kontext der Corona-Pandemie im April 2021: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von abhängig Beschäftigten; Expertise*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB570/4) (Bundesministerium für Arbeit und Soziales & IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH, Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-73331-8>
- Brakemeier, E.-L., Wirkner, J., Knaevelsrud, C., Wurm, S., Christiansen, H., Lueken, U. et al. (2020). Die COVID-19-Pandemie als Herausforderung für die psychische Gesundheit. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 49(1), 1–31.  
<https://doi.org/10.1026/1616-3443/a000574>
- 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>
- Bruin, A. de. (1996). *Health Interview Surveys: Towards International Harmonization of Methods and Instruments*. WHO Regional Publications, European Series, No. 58. ERIC.
- Bultemeier, A., Boes, A. & Marrs, K. (2015). Der Karrieremechanismus moderner Unternehmen. In I. M. Welpel, P. Brosi, L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (eds.), *Auswahl von*

- Männern und Frauen als Führungskräfte. *Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik* (S. 437–455). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). *Zum Verständnis mentaler Gesundheit. Von der Abwesenheit psychischer Störungen bis hin zum Wohlbefinden*. Zugriff am 25.08.2021. Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeit-und-Gesundheit/Psychische-Gesundheit/Mentale-Gesundheit-und-kognitive-Leistungsfahigkeit/Konzept-Mentale-Gesundheit.html>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2020). *Orts- und zeit flexibel arbeiten. Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden* (1. Auflage). Zugriff am 18.08.2021. Verfügbar unter: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=12)
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. (2016b). *Digitalisierung - Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Expertise der Roland Berger GmbH im Rahmen des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie*.
- Busch-Heizmann, A., Entgelmeier, I. & Rinke, T. (2018). *Digitalisierung und Entgrenzung: Welche personenbezogenen Merkmale beeinflussen die Gestaltung von Berufs- und Privatleben unter dem erwerbsbezogenen Einsatz von IuK-Technologien und wie lassen sich die Zusammenhänge überprüfen?* (Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg.) (Forschungsförderung Working Paper 92). Düsseldorf.
- DAK-Gesundheit (Hrsg.). (2020a). *Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie*. Zugriff am 23.08.2021. Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/download/fohlen-2295280.pdf>
- DAK-Gesundheit. (2020b). *Digitalisierung und Homeoffice entlasten Arbeitnehmer in der Corona-Krise*. Hamburg. Zugriff am 13.08.2020. Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>
- DAK-Gesundheit (Hrsg.). (2021a). *DAK-Krankenstands-Analyse: Krankheitsgeschehen in der Arbeitswelt während der Pandemie massiv verändert*. Zugriff am 12.08.2021. Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/krankenstand-2020-2424242.html#/>
- DAK-Gesundheit (Hrsg.). (2021b). *Digitalisierung und Homeoffice - Update. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie*. Zugriff am 29.07.2021. Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/download/studie-pdf-2448800.pdf>
- David, S. (2013). Sucht und Sehnsucht im digitalen Raum. Digitaler Arbeitsschutz aus medizinwissenschaftlicher Perspektive. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Verdammt zum Erfolg - die süchtige Arbeitsgesellschaft* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2013, S. 115–121). Berlin: Springer.
- Dekra. (2021a). *Arbeitssicherheitsreport. Belastung - Gesundheit - Digitalisierung*. Zugriff am 12.08.2021. Verfügbar unter: <https://www.dekra.de/de/download-asr2021/>
- Dekra (Hrsg.). (2021b). *Homeoffice. Fluch und Segen*. Zugriff am 22.04.2021. Verfügbar unter: <https://www.dekra.de/de/homeoffice-fluch-segen-asr2021/>
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Demmelhuber, K., Englmaier, F., Leiss, F., Möhrle, S., Peichl, A. & Schröter, T. (2020). Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. *ifo Schnelldienst Digital*, 1(14). Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/229450>

- 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>
- Dillman, D. A., Smyth, J. D. & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys. The Tailored Design Method* (4. Aufl.). s.l.: Wiley.
- 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>
- Elsbach, K. & Cable, D. (2012). Why showing your face at work matters. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 10–12. Verfügbar unter: <https://escholarship.org/content/qt3jt344hk/qt3jt344hk.pdf>
- Elsbach, K., Cable, D. M. & Sherman, J. W. (2010). How passive ‘face time’ affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous trait inference. *Human Relations*, 63(6), 735–760. <https://doi.org/10.1177/0018726709353139>
- 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>
- Frodermann, C., Grunau, P., Haas, G.-C. & Müller, D. (2021). *Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche*. IAB-Kurzbericht (05/2021). Nürnberg. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/234218>
- 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. (2020). *Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu*. Zugriff am 15.07.2020. Verfügbar unter: <https://www.bitkom-research.de/de/pressemitteilung/corona-pandemie-arbeit-im-homeoffice-nimmt-deutlich-zu>
- Gerlmaier, A. (2009). Gesund bleiben bei Projektarbeit: Ein Arbeitsleben lang!? In Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hrsg.), *Hochseilakt. Leben und Arbeiten in der IT-Branche. Ein Reader*. (S. 43–51). Berlin.
- Grant, C. A., Wallace, L. M. & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grass, P. & Hille, S. (2016). Die Führung als wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung*, (226), 18–25. Zugriff am 30.07.2020.
- 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>
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). (2021). *Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit*. Zugriff am 22.04.2021. Verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm>

- Hildebrandt, A. & Landhäußer, W. (Hrsg.). (2017). *CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- 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)
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021a). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten und deren Vermeidung*. Folgeergebnisse (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Hrsg.). Zugriff am 23.08.2021. Verfügbar unter: <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-entgrenzungseffekte-durch-mobiles-arbeiten.pdf>
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021b). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im ‚New Normal‘*. Folgeergebnisse (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Hrsg.). Zugriff am 23.08.2021. Verfügbar unter: <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf>
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021c). *Arbeiten in der Corona-Pandemie-Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IOA in Kooperation mit der deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V.* (Bauer, W., Riedel, O. & Rief, S., Hrsg.). Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Zugriff am 23.08.2021. Verfügbar unter: [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5934454.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf)
- 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>
- Internetredaktion der BARMER (BARMER, Hrsg.). (2021). *Ein Jahr arbeiten im Homeoffice – endet damit auch die Präsenzkultur?* Zugriff am 29.07.2021. Verfügbar unter: <https://www.barmer.de/firmenkunden/service-beratung/arbeit-und-gesundheit/social-health-at-work-firmen/ende-der-praesenzkultur-303800>
- Kellner, T., Albrecht, T. & Löffl, J. (Institut für Wissenschaftsdialog der TH OWL, Hrsg.). (2020). *Wie arbeitest du heute? Veränderungen von Arbeits- und Organisationsstrukturen durch die Einführung von Home-Office in Zeiten der Covid-19 Pandemie*. Zugriff am 23.08.2021. Verfügbar unter: [https://www.th-owl.de/elsa/download/3673/3674/20201007\\_erhebung\\_wie%20arbeitest%20du%20heute\\_broschuere\\_final.pdf](https://www.th-owl.de/elsa/download/3673/3674/20201007_erhebung_wie%20arbeitest%20du%20heute_broschuere_final.pdf)
- 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>
- Klaffke, M. (2016). Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten. In *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 1–27). Springer Gabler, Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-12606-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12606-3_1)



- Klös, H.-P. (2020). *Nach dem Corona-Schock: Digitalisierungspotenziale für Deutschland* (IW-Policy Paper 14/2020). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/219033>
- Krauss-Hoffmann, P. (2020a). Gesundheitsgerechtes Arbeiten im Homeoffice. *Arbeit und Soziales*, (4).
- Krauss-Hoffmann, P. (2020b, 19. Juli). Neue Freiheit am Arbeitsplatz. *Unsere Kirche*, 30, S. 12.
- Landes, M., Steiner, E., Utz, T. & Wittmann, R. (2021). Physische und mentale Gesundheit im Homeoffice. In M. Landes, E. Steiner, T. Utz & R. Wittmann (Hrsg.), *Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten* (essentials, S. 41–54). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32633-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32633-3_8)
- Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R. & Utz, T. (2020). *Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive* (essentials). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lohaus, D. & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- 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)
- Menz, W., Pauls, N. & Pangert, B. (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie*, (2), 55–66.
- Minow, A. & Swart, E. (2019). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69(1), 11–15. <https://doi.org/10.1007/s40664-018-0285-6>
- Mojtahadzadeh, N., Rohwer, E., Lengen, J., Harth, V. & Mache, S. (2021). Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* [Health-promoting work design for telework in the context of the COVID-19 pandemic], 1–6. <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00419-1>
- 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/>
- Rastetter, D. (2019). Diversity – Diskriminierung – Digitalisierung. Kann digitalisierte Arbeit Diskriminierung abbauen und Diversity fördern? In W. Frieß, A. Mucha & D. Rastetter

- (Hrsg.), *Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?! (1. Auflage, S. 159–172)*. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
- Rau, R. & Göllner, M. (2019). Erreichbarkeit gestalten, oder doch besser die Arbeit? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63(1), 1–14. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000284>
- Roller, K. (2018). *Allzeit bereit, allzeit mobil? Zur Rolle von Anerkennung und Reziprozität bei Dienstreisen (1st ed.)*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5519833>
- Roth, I. (2014). *Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten. Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/2013 (ver.di-Bundesverwaltung, Hrsg.) (Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten)*. Verfügbar unter: [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++54071f216f68442f4c000546/download/verdi\\_studie\\_IT\\_RZ1-web.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++54071f216f68442f4c000546/download/verdi_studie_IT_RZ1-web.pdf)
- 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)
- Rupietta, K. & Beckmann, M. (2016). Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen? *PERSONALquarterly*, 03, 14–19. Verfügbar unter: <https://edoc.unibas.ch/53036/>
- Sackmann, S. (Hrsg.). (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sandmeier, A. & Mandel, D. (2020). Arbeitsengagement zur Messung von positiver beruflicher Beanspruchung im Lehrberuf – eine berufsübergreifende Validierung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 15, 1–16. <https://doi.org/10.1024/1010-0652/a000278>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. & González-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.
- Seger, M. (01.09.2020). *Home-Office in Zeiten von Corona - Zeit zum Umdenken?! Interview durch Mareike Pfaff*.
- Siegel, J., Fischer, C., Draths Schmidt, N., Gelep, A. & Kralinski, T. (2020). Verwaltung im Lockdown. *VM Verwaltung & Management*, 26(6), 279–287. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-279>
- Skoda, E.-M., Spura, A., Bock, F. de, Schweda, A., Dörrie, N., Fink, M. et al. (2021). Veränderung der psychischen Belastung in der COVID-19-Pandemie in Deutschland: Ängste, individuelles Verhalten und die Relevanz von Information sowie Vertrauen in Behörden.

- Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz* [Change in psychological burdens during the COVID-19 pandemic in Germany: fears, individual behavior, and the relevance of information and trust in governmental institutions], 64(3), 322–333.  
<https://doi.org/10.1007/s00103-021-03278-0>
- 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%20offentlicher%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%20offentlicher%20sektor.ashx)
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.). (2020). *Dossier 2020. Corona 2020: Gesundheit, Belastungen, Möglichkeiten*. Hamburg. Zugriff am 22.04.2021. Verfügbar unter:  
<https://www.tk.de/resource/blob/2095224/ca7f3e6793109ee9bfbaede39e15517f/dossier--corona-2020-data.pdf>
- 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. [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)
- WHO. (1998). *Use of Well-Being Measures in Primary Health Care/The Depcare Project. Health for All. Target 12*. Copenhagen: Regional Office for Europe WHO. Verfügbar unter:  
<http://www.who.dk/document/e60246.pdf>
- Wissenschaftliches Institut der AOK (Hrsg.). (2020). *Fehlzeiten in der Pandemie: Weniger Krankmeldungen, aber längere Krankheitsdauer wegen psychischer Erkrankungen. Rück-*

gang der Fehlzeiten im Mai 2020 trotz Möglichkeit zur telefonischen Krankschreibung. Zugriff am 12.08.2021. Verfügbar unter: [https://aok-bv.de/presse/pressemitteilungen/2020/index\\_23979.html](https://aok-bv.de/presse/pressemitteilungen/2020/index_23979.html)

Wüstner, K. (2014). Das Individuum in einem auszehrenden Arbeitsumfeld. In *Die auszehrende Organisation* (S. 13–43). Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05307-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05307-9_2)

ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. (2020). *Unternehmen wollen auch nach der Krise an Homeoffice festhalten*. Zugriff am 03.09.2020.438Z. Verfügbar unter: <https://www.zew.de/presse/pressearchiv/unternehmen-wollen-auch-nach-der-krise-an-homeoffice-festhalten>

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 2021