

Heft 11

Meißner Hochschulschriften



HOCHSCHULE MEISSEN (FH)
UND FORTBILDUNGSZENTRUM



Freistaat
SACHSEN

Heft 11

Meißner Hochschulschriften

Chancen nutzen – Die Corona-Pandemie
als Treiber von Veränderungen in der
öffentlichen Verwaltung in Sachsen

Gastherausgeberinnen

**Prof. Dr. Samia Härtling
und Prof. Dr. Ute Enderlein**

Vorwort

Autor



Prof. Dr. Frank Nolden

*Rektor der
Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum*

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Sie werden mir sicherlich aus vollem Herzen zustimmen, wenn ich feststelle, dass wir alle froh sind, die Corona-Pandemie hinter uns gelassen zu haben. Nach harten Jahren mit Einschränkungen sowohl im privaten Bereich als auch im beruflichen Leben ist der Alltag wieder eingeleitet. Die letzten pandemiebedingten Beschränkungen sind zwischenzeitlich ausgelaufen. Auch an der HSF Meißen konnten wir im Studienjahr 2022/23 wieder zum gewohnten Lehrbetrieb zurückkehren. Wie oft in solchen Situationen stellt sich nunmehr jedoch die Frage: Was bleibt? Was haben wir an Positivem kennengelernt, das sich daher vielleicht fortsetzen sollte? Sicher zählt dazu die ausgesprochen erfreuliche Erkenntnis, dass wir alle in der Lage waren, schnell durchgreifende Veränderungen (etwa Beschaffungen oder die Erteilung von Lehre im Virtuellen) anzugehen und umzusetzen. Andererseits mussten wir lernen, dass der deutlich reduzierte persönliche und kollegiale Umgang auch negative Folgen zeitigt: Diese liegen in psychischen Belastungslagen, erhöhten Durchfallerquoten im Rahmen des Studiums sowie einer Veränderung des individuellen Bindungserlebens an die Dienststellen bzw. die Arbeitgeber, was sich in höheren Fluktuationszahlen zeigt.

Diesen schon im Ausgangspunkt facettenreichen Fragen widmet sich die aktuelle Ausgabe 11 der Meißner Hochschulschriften, allerdings aufgrund der Themenfülle unter einem spezifischen Fokus: Ausgehend von den Ergebnissen einer Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des ersten coronabedingten Lockdowns im Frühjahr 2020 befassen sich die Beiträge dieser Ausgabe mit dem entstandenen Kulturwandel der digitalen Transformation in der Verwaltung, der durch die pandemiebedingten Notwendigkeiten erheblich und quasi der Not gehorchend forciert wurde. Ein wichtiges Element der Digitalisierung der Verwaltung ist zudem das dezentrale Arbeiten im Homeoffice und die damit in Zusammenhang stehenden Fragen und Chancen. Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen richten sich diese darauf, welche Anforderungen in Bezug auf die Organisation

der Arbeit bewältigt werden müssen, aber auch, wie sich in einer dezentraler werdenden Arbeitswelt zukünftig die Anforderungen an Führung gestaltet. Daneben darf nicht unterschätzt werden, dass ein Ausbau der digitalen Arbeitswelt auch neue Herausforderungen im Umgang miteinander nach sich zieht. Dem ohnehin nicht einfachen Thema des Konfliktmanagements wird dadurch eine weitere Facette hinzugefügt. Letztlich stellt sich vor dem Hintergrund dieser tiefgreifenden Umwälzung auch die Frage nach der Förderung der hierfür erforderlichen Kompetenzen, mithin nach dem Fortbildungsbedarf, um die Verwaltung dazu zu befähigen, auch in Zukunft ihren Aufgaben gerecht zu werden.

Insgesamt bin ich froh und dankbar, dass wir in einer gemeinsamen Anstrengung die belastende „Corona-Zeit“ bewältigt haben und nun schauen können, aber auch müssen, welche Lehren wir daraus für unsere weitere Arbeit ziehen wollen. Der vorliegende Band möchte dafür Denkanregungen liefern.

Ich bedanke mich bei allen Autorinnen und Autoren für ihre Unterstützung, insbesondere bei Frau Prof. Dr. Samia Härtling und Frau Prof. Dr. Ute Enderlein, unter deren Herausgeberschaft diese Ausgabe erscheint, sowie bei Herrn Prof. Thomas Popp, Staatssekretär für Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung, für seine Begleitung und Unterstützung des Projekts.

Haben Sie eine angenehme und informative Lektüre!

Ihr Frank Nolden



Prof. Dr. Frank Nolden

Meißen im Mai 2023

Inhalt

Grußwort	12
-----------------------	-----------

Prof. Thomas Popp

Zur Einführung

<i>Zentrale Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des ersten coronabedingten Lockdowns im Frühjahr 2020</i> ...	15
---	-----------

Prof. Dr. Samia Härtling, Prof. Dr. Ute Enderlein und Tobias Grage

Kulturwandel in der digitalen Transformation	21
---	-----------

Prof. Dr. Ute Enderlein und Prof. Dr. Samia Härtling

1. Hybrides Arbeiten gestalten	22
2. Digitale Kooperation gezielt erlernen	22
3. Digitale Führungskompetenzen	23
4. Konflikte als Lernanlass verstehen	24
5. Motivationspotentiale der Beschäftigten als Treibstoff	24
6. Fazit	25

Homeoffice, Telearbeit, Mobiles Arbeiten

<i>Synonyme für den modernen Arbeitsalltag?</i>	26
---	-----------

Prof. Dr. Frank Nolden und Laura Wust

1. Einleitung	26
2. Definition und Abgrenzung der Begriffe Homeoffice, Telearbeit und Mobile Arbeit	28
2.1 Telearbeit	28
2.2 Mobile Arbeit	29
2.3 Homeoffice	30
2.4 Zugrundeliegendes Begriffsverständnis	30
3. Rechtliche Rahmenbedingungen	31
3.1 Rechtlicher Anspruch	31
3.1.1 Gesetzliche Regelungen	31
3.1.2 Arbeitsvertragliche Regelungen	33
3.1.3 Kollektivrechtliche Regelungen	34
3.2 Weisungsrecht	34
3.2.1 Einführung von Homeoffice kraft Weisungsrecht	35
3.2.2 Anordnung der Rückkehr aus dem Ortsunabhängigen Arbeiten	36
3.3 Arbeits- und Gesundheitsschutz	36
3.3.1 Arbeitsschutzgesetz	36
3.3.2 Arbeitsstättenverordnung	38
3.3.3 Arbeitszeitgesetz	39

3.4	Unfallschutz	41
3.4.1	Grundsatz	41
3.4.2	Neuere Rechtsentwicklung	42
3.5	Datenschutz und IT-Sicherheit	43
3.5.1	Grundsätzliches	43
3.5.2	Schützenswerte Daten	44
3.6	Beteiligungsrechte des Personalrats	46
4.	Chancen und Grenzen	47
5.	Fazit	48

Führung in der digitalen Transformation: Herausforderung und Chancen 50

Marcus Kaufmann und Prof. Dr. Samia Härtling

1.	Führung im Wandel	50
2.	Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe	52
2.1	Kommunikationsformen	52
2.2	Vorbereitung und Moderation digitaler Zusammenarbeit	55
3.	Neue Kompetenzanforderungen durch virtuelle Führung	59
4.	Führung durch Zielvereinbarungen	61
5.	Motivation und Beteiligung	64
5.1	Beteiligung der Mitarbeiter	64
5.2	Motivation der Mitarbeitenden	65
6.	Anleitung und Befähigung zur Selbststeuerung	67
7.	Konfliktmanagement und Feedbackkultur	69
8.	Fazit und Zukunftsaussichten	71

Konfliktpotentiale als Lernanlässe in Veränderungsprozessen 74

Prof. Dr. Ute Enderlein

1.	Digitale Transformation braucht Kulturwandel	74
2.	Konflikte sind Lernanlässe für den Kulturwandel	75
3.	Die systematische Analyse von Konfliktpotentialen mit dem Trigon-Modell	78
3.1	Das Trigon-Modell als Analysetool für Konfliktpotentiale in der digitalen Transformation	78
3.1.1	Kulturelles Subsystem: Identität	79
3.1.2	Kulturelles Subsystem: Policy, Strategie, Programme	79
3.1.3	Soziales Subsystem: Struktur	79
3.1.4	Soziales Subsystem: Menschen, Gruppen, Klima	79
3.1.5	Soziales Subsystem: Einzelfunktionen, Organe	80
3.1.6	Technisch-instrumentelles Subsystem: Prozesse, Abläufe	80
3.1.7	Technisch-instrumentelles Subsystem: Physische Mittel	81
3.2	Eine explorative Annäherung	81
4.	Umsetzungsempfehlungen und Ausblick	85

**Konfliktmanagement im Umgang mit schwierigen Klient:innen:
Praxisansätze aus dem Sozialamt der Stadt Leipzig** 85

Louise Drogoin

4. 1	Systematische Konfliktanalyse im Change Management und in der Organisationsentwicklung	87
4. 2	Partizipative Erhebung von Konfliktpotentialen mit Blick auf die digitale Transformation auf Teamebene	88
4. 3	Weiterbildung der internen Konfliktexpertinnen und -experten für die Belange der digitalen Transformation	88
4. 4	Sensibilisierung der Projektleiterinnen und Projektleiter für typische Konfliktpotentiale	88
4. 5	Ausbau der Konfliktanalysefähigkeiten von Mitarbeitenden in den Personalabteilungen	89
4. 6	Erhöhung der Konfliktfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeitenden	89
4. 7	Vernetzung mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement	89
4. 8	Weiterentwicklung und Nutzung der Methode	89
5.	Fazit	90

New Work und die Kompetenzfrage 92

Florian Timmermeister

1.	Einleitung	92
2.	New Work – eine Bildungsaufgabe?	93
3.	Beschreibung der Arbeits(um)welt der Verwaltung im Freistaat	96
4.	Skizze zur Ermittlung des zukünftigen Kompetenzbedarfs in der sächsischen Verwaltung	99
5.	Fazit	101

Ausblick 103

Andreas Spieker

Grußwort

Autor



Prof. Thomas Popp

*Staatssekretär für
Digitale Verwaltung und
Verwaltungsmodernisierung
(MdSReg)*

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser,

das chinesische Wort für Krise setzt sich aus zwei Schriftzeichen zusammen:

危机

Das eine Zeichen bedeutet Gefahr, das andere Gelegenheit. Hierin steckt eine wichtige Botschaft: Hüte Dich in einer Krise vor der Gefahr, aber erkenne die Gelegenheit!

Unsere Gesellschaft steht vor großen Herausforderungen. Scheinbar nahtlos gehen Pandemien, sicherheits- und geopolitische Krisen sowie wirtschaftliche Unsicherheiten ineinander über. Zusätzlich fordert der demografische Wandel unsere Gesellschaft immer stärker heraus. Wir müssen lernen, in Krisensituationen schnell und überlegt zu reagieren, um die Gefahren erfolgreich zu überwinden und die Chance zum Wandel zu nutzen.

Aufgabe von Politik und Verwaltung ist es, verlässliche Zukunftsperspektiven aufzuzeigen und Lösungswege zu entwickeln. Die Corona-Pandemie hat uns alle überrascht und stellte eine neuartige Gefahr dar, welche unsere Handlungsfähigkeit bedrohte. Für die Transformationsprozesse in der Verwaltung bedeuten die vergangenen drei Jahre aber auch eine enorme Chance. Jeder hat sich und wir haben unsere Organisationen verändert. Nun müssen wir das Gute für die Zukunft verstetigen.

Dazu zählen zeitgemäße Arbeitsbedingungen für alle Bediensteten und das Arbeiten außerhalb der Dienststelle, z. B. im Homeoffice. Dies sind zwei bedeutende Faktoren, um Arbeiten

im öffentlichen Dienst attraktiver zu machen. Die technische Ausstattung und die Infrastruktur, die dafür nötig sind, wurden trotz pandemiebedingter Lieferschwierigkeiten in Rekordzeit ertüchtigt. Nutzen wir sie auch künftig intensiv.

Wir müssen uns aber auch den grundlegend geänderten Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation widmen. Arbeitsinhalte und -abläufe haben sich in vielerlei Hinsicht verändert und werden sich weiter verändern. Im privaten Bereich waren wir es bereits gewohnt, alltägliche Dinge online zu erledigen. Im dienstlichen Kontext jedoch tun sich Einige noch schwer, moderne Informations- und Kommunikationstechnik einzusetzen. Das müssen wir im Blick behalten und uns darum kümmern. Es wird weitere Veränderung geben.

Drei Jahre nach Beginn des ersten Lockdowns zeigen unsere Erfahrungen und die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung, die durch die Hochschule Meißen durchgeführt wurde, dass sich die digitale Transformation auf unsere Arbeitswelt vielschichtig auswirkt. Es geht nicht nur um das richtige Bedienen von Software oder das angemessene Verhalten in Videokonferenzen. Digitales Arbeiten bedeutet, einen Kulturwandel mitzugestalten. Anderes Führen, andere Kommunikationsfähigkeiten und mehr Kollaboration sind erforderlich. Fachkräfte und Führungskräfte brauchen dafür andere Fähigkeiten als im analogen Raum.

Digitales Arbeiten eröffnet aber auch neue Möglichkeiten: Beruf und Familie können besser vereinbart werden, mobiles Arbeiten unterwegs oder im Homeoffice gehören zunehmend zum Arbeitsalltag. Durch neue Technologien und Werkzeuge können Arbeitsprozesse effizienter und nutzerfreundlicher gestaltet werden.

Die demografische Entwicklung ist bekannt. Bei absehbaren Altersabgängen von 38.000 Personen bis zum Jahr 2035 droht

die Handlungsunfähigkeit von Staat und Verwaltung. Es ist unsicher, dass wir jede freiwerdende Stelle nachbesetzen können. Dem müssen wir jetzt aktiv entgegenwirken – durch Ausbildung, bessere Personalgewinnung und –bindung, aber auch durch mehr digitale Werkzeuge, optimierte Prozesse und ausreichend Digitalkompetenz auf allen Hierarchieebenen.

Auf einer abstrakteren Ebene gilt es, die Resilienz des Staates und seiner Verwaltung zu stärken. Dazu gehört auch, die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen. Wir müssen uns fragen: *Welches Zielbild streben wir an?* Der Freistaat Sachsen verdient einen zukunftsfesten öffentlichen Dienst. Eine leistungsfähige Verwaltung garantiert Recht und Ordnung, Wohlstand und wirtschaftliche Entwicklung. Die politisch gewollten und rechtlich normierten Aufgaben können nur mit kompetenten und motivierten Kolleginnen und Kollegen erfüllt werden, die gemeinsam in einer modernen Arbeitsumgebung tätig sind.

Mit diesem Band der *Meißner Hochschulschriften* können Sie sich einen guten Überblick über die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des ersten coronabedingten Lockdowns sowie den aktuellen Diskussionsstand zu folgenden Themen: Kulturwandel in der digitalen Transformation, Homeoffice, Telearbeit, Mobiles Arbeiten, Führung in der digitalen Transformation, Konfliktpotentiale als Lernanlässe in Veränderungsprozessen, Konfliktmanagement im Umgang mit schwierigen Klientinnen und Klienten sowie New Work verschaffen. Bei der Lektüre wünsche ich Ihnen viel Freude.

Prof. Thomas Popp

*Staatssekretär für Digitale Verwaltung
und Verwaltungsmodernisierung (MdSReg)*

Zur Einführung

Zentrale Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des ersten coronabedingten Lockdowns im Frühjahr 2020

Die SARS-CoV-2-Pandemie wird häufig als Treiber von arbeitsbezogenen Veränderungsprozessen in Unternehmen, Verwaltung und Gesellschaft bezeichnet¹. Tatsächlich führten vor allem die Aufforderung, räumliche Distanz zu wahren und im Sinne des Infektionsschutzes persönliche Kontakte auf ein Minimum zu reduzieren, zu einer starken Ausweitung der verschiedenen Formen des ortsflexiblen Arbeitens. Auch im öffentlichen Dienst musste das Arbeiten in den Dienststellen vor Ort innerhalb kürzester Zeit durch dezentrale und ortsungebundene Methoden und Techniken abgelöst und entsprechend neu organisiert werden, wobei insbesondere den Führungskräften Schlüsselfunktionen zukamen.

Zentrale Gelingensfaktoren waren hierfür eine mobile, technische Grundausstattung für die Bediensteten sowie die bereits erfolgte Einführung der e-Akte bzw. eines digitalen, dezentralen Datenzugriffs². Basis für die teils rasche Etablierung einer grundlegenden Arbeitsfähigkeit mitten in den Veränderungsanforderungen der Krise waren vielerorts die bereits seit Jahren laufenden Transformationsprozesse im Kontext des Megatrends Digitalisierung der Verwaltung³.

- 1 Zukunftsinstitut. Der Corona-Effekt – Vier Zukunftsszenarien, 2020, S. 6.
- 2 Vgl. Siegel et al: Verwaltung im Lockdown – Empirische Befunde aus Sicht der Beschäftigten, 2020. Vgl. Härtling et al: Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020, 2021.
- 3 Naisbitt/Aburdene: Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990's. 1990, S. 9f.

Autorinnen und Autor



Prof. Dr. Samia Härtling
Dozentin am Fachbereich
Allgemeine Verwaltung an
der Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum



Prof. Dr. Ute Enderlein
Dozentin am Fachbereich
Digitale Verwaltung an
der Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum



Tobias Grage
Dozent am Fachbereich
Allgemeine Verwaltung an
der Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum

Die Digitalisierung – als reine Umwandlung analoger Informationen in digitale Informationen – ist längst einer umfassenden digitalen Transformation gewichen, die als ein Prozess der stetigen und andauernden Anwendung und Weiterentwicklung digitaler Technologien verstanden werden kann, „[...] in dem gesellschaftliche Vorgänge auf digitale Kommunikation und Informationsvermittlung sowie auf die Nutzung digitaler Medien umgestellt werden und dadurch zunehmend automatisiert und autonomisiert erfolgen“⁴. Dabei müssen auch Effekte in Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft beachtet werden, die durch die Nutzung digitaler Medien entstehen. Dazu zählen unter anderem neue Formen der gesellschaftlichen Kommunikation in Bezug auf Informationszugang, Partizipation und Transparenzerfordernisse. Im Arbeitsleben ergeben sich als Effekte neue Kooperationsformen, aus denen neue Qualifikationserfordernisse, veränderte Organisationsstrukturen und Führungsanforderungen sowie eine Neuausrichtung der Arbeitskultur hervorgehen⁵.

Um während des ersten durch SARS-CoV-2 bedingten Lockdowns im Frühjahr 2020 dezentral und vollumfänglich digital arbeiten zu können, war die Landesverwaltung des Freistaates Sachsen durch die fast durchgängig implementierte digitale Aktenführung grundsätzlich gut aufgestellt. Dennoch hatten viele Bedienstete keine Vorerfahrung mit mobilem Arbeiten und auch die technische Ausstattung mit mobilen Komponenten war noch nicht durchgängig gegeben. Der erste Lockdown war also auch in der Landesverwaltung Sachsen eine Zeit großer Ungewissheit, intensiver Herausforderungen und vielfältigen Neulernens. Um die Stimmungslage dieses Veränderungsprozesses einzufangen, schlug die Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte (AG der HPR), vertreten durch den Vorsitzenden Andreas Spieker, die Durchführung einer Beschäftigtenbefragung vor. Unterstützt wurde diese Initiative durch den Staatssekretär für Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung, Mitglied der Staatsregierung und CIO Prof. Thomas Popp, der die Schirmherrschaft über das Projekt übernahm. Die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum setzte die Beschäftigtenbefragung in eigener Verantwortung und in enger Kooperation mit Initiator und Schirmherr um. Um möglichst zeitnah die Lernerfahrungen des ersten Lockdowns erfassen zu können, entstand unter höchstem Zeitdruck in wenigen Wochen ein Fragebogen, der inhaltlich überwiegend auf die Bereiche Arbeitsfähigkeit und Arbeitsgestaltung beim Arbeiten von zu Hause aus, Führung von (teilweise) virtuellen Teams, Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen an unterschiedlichen Arbeitsorten sowie Lernen aus der Krise fokussierte. Dabei wurde vor allem auf die Erfahrungen im Bereich der „klassischen“ Büro- und Verwaltungstätigkeiten abgestellt. Um die Heterogenität der Gesamtstichprobe zu reduzieren, erfolgte eine Auswahl der teilnehmenden Behörden und Einrichtungen der Sächsischen Staatsverwaltung durch die Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte nach organisatorischen Gesichtspunkten, wobei Organisationen mit spezifischen Tätigkeitsprofilen wie z. B. Schulen, Hochschulen, Polizei⁶,

4 Klenk et al. Auf dem Weg zum Digitalen Staat? In: Klenk et al. Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, 2020, S. 6. Vgl. auch Kühner, Neue Technik, Neue Wirtschaft, Neue Arbeit?, 2020, S. 145.

5 Klenk et al. a.a.O. S. 6f.

6 Das Sächsische Institut für Polizei- und Sicherheitsforschung (SIPS) veröffentlichte eine polizeiinterne Beschäftigtenbefragung: Meißelbach et al.: Polizeidienst in Krisenzeiten – Beschäftigtenbefragung zur Corona-Pandemie in der Polizei Sachsen. 2021.

Justiz, sowie bestimmte Kultur- und Gesundheitseinrichtungen nicht mit einbezogen wurden. Beschäftigte von 46 Behörden und Einrichtungen der Sächsischen Staatsverwaltung wurden per E-Mail zur Befragung eingeladen, die in einem vierwöchigen Zeitraum von Mitte Juni bis Mitte Juli 2020 als Online-Befragung über das Beteiligungsportal des Freistaates Sachsen stattfand. Die Teilnahme war freiwillig und vollständig anonymisiert. Das heißt, es ist nicht nachvollziehbar, ob eine bestimmte Person teilgenommen hat oder nicht, welche Personen genau teilgenommen haben und welche Personen welche Antworten gegeben haben.

Von ca. 22.500 eingeladenen Beschäftigten haben 8.210 Beschäftigte an der Befragung teilgenommen. Die Beteiligungsquote von 37 % ist in Anbetracht der Umstände (Kurzfristigkeit der Befragung, fehlende Bekanntmachung und Werbung im Vorfeld, fortlaufende Pandemiebewältigung, Terminierung der Befragung während der Übergangszeit zum „Normalbetrieb“, gesteigertes Arbeitsaufkommen kurz vor dem Beginn der Sommerferien) als gut einzuschätzen und macht die Befragung zu einer der deutschlandweit größten Beschäftigtenbefragungen zum Arbeiten während des ersten Lockdowns. Das Befragungsteam der Hochschule Meißen legte im Oktober 2020 eine erste Blitzauswertung mit zentralen Ergebnissen in Form einer Präsentation vor. Diese Blitzauswertung sollte allen Beschäftigten über die Personalvertretungen bekannt gemacht werden um zu einer zeitnahen Ergebnisreflektion in den Organisationen und Arbeitsteams und damit zur weiteren Krisenbewältigung beizutragen. Der abschließende Endbericht⁷ mit einer vollumfänglichen Auswertung aller Fragen wurde Ende März 2021 von Andreas Spieker dem Ministerpräsidenten überreicht und anschließend wiederum allen Beschäftigten digital zur Verfügung gestellt. Alle Dokumente sind online frei zugänglich und unter <https://www.hsf.sachsen.de/forschung/projekte/corona-beschaeftigtenbefragung/> zu finden.

Seit der Datenerhebung im Frühsommer 2020 folgten weitere Lockdowns, aus Infektionsschutzgründen wurde zwischenzeitlich eine Homeoffice-Pflicht angeordnet (zum Begriff Homeoffice siehe auch Artikel Nolden & Wust in diesem Heft). Die technische Ausstattung wurde in vielen Behörden den Erfordernissen des mobilen Arbeitens angepasst, Beschäftigte stellten sich rasch auf neue, digitale oder hybride Formen der Kommunikation und Kooperation ein. An dieser Stelle sollen in aller Kürze diejenigen Ergebnisse aufgegriffen und skizziert werden, die auch heute, drei Jahre später, noch bedeutungsvoll erscheinen. Für die vollumfängliche Darstellung und grafische Ergebnisaufbereitung wird auf den Endbericht⁸ verwiesen.

- Etwa 80 % der Teilnehmenden haben während des ersten Lockdowns Erfahrungen mit dem Homeoffice sammeln können, 67 % haben überwiegend von zu Hause aus gearbeitet.
- Die Zufriedenheit mit der Möglichkeit von zu Hause aus arbeiten zu können, war insgesamt hoch.

7 Härtling et al: Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020, 2021.

8 Härtling et al: Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020, 2021.

- Zentrale Belastungsfaktoren waren gleichzeitig zur Tätigkeit erforderliche Betreuungsaufgaben durch die Schließung von Kitas, Schulen und Pflegeeinrichtungen, eine ungünstige Arbeitssituation zu Hause (in Bezug auf Arbeitsort, Einrichtung u. a.) sowie eine unzureichende technische Ausstattung. Alle drei Belastungsfaktoren sind als direkte Folgen der kurzfristigen Verhängung des Lockdowns einzuordnen und insofern für die heutige Situation weniger relevant. Allerdings ist damit zu rechnen, dass die besonderen Anstrengungen auch zu besonderen Belastungen insbesondere der Kolleginnen und Kollegen mit Betreuungsaufgaben geführt haben, die möglicherweise auch heute noch nachwirken könnten.
- Etwa 10% der Befragten, die von zu Hause aus gearbeitet haben, gaben als Vorteil an, dass sie so die Möglichkeit gehabt hätten, bestehenden Konflikten auf der Arbeit aus dem Weg gehen zu können (zu Konflikten in der digitalen Transformation siehe Artikel Enderlein in diesem Heft).
- Eine weitere Herausforderung stellte der Rückgang an persönlicher Kommunikation und Austauschformaten in Gruppen und Teams dar. Zwei Drittel der Teilnehmenden gaben an, dass während des Lockdowns keine Dienstberatung stattgefunden habe und knapp 50% der Teilnehmenden gaben an, dass insbesondere der informelle kollegiale Austausch reduziert gewesen wäre. Auch wenn durch die zwischenzeitlich erfolgte breitbandige Ausstattung mit Technik zur Videokonferenz Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen wurden, bleibt die Etablierung einer digitalen oder hybriden Kommunikations- und Kollaborationskultur eine aktuelle Herausforderung. Insbesondere digitale Kollaborationsplattformen, die unmittelbaren Austausch z. B. per Chat ermöglichen, sowie die parallele Arbeit an Dokumenten werden als notwendige Begleitbedingung erachtet, um die interne sowie externe digitale Zusammenarbeit voranzubringen.
- Führungskräfte gaben an, dass sie während des Lockdowns schwerpunktmäßig ihre Bediensteten informierten, Beteiligungsmöglichkeiten schufen und den Zusammenhalt des Teams unterstützten, auch wenn Dienstberatungen – vermutlich aufgrund technischer Schwierigkeiten – selten durchgeführt wurden. Am häufigsten wurde während des ersten Lockdowns durch die Führungskräfte bilateral per Telefon oder E-Mail kommuniziert. Trotz der herausfordernden Situation versuchten die Führungskräfte den (neuen) Anforderungen an Führung auf Distanz gerecht zu werden (zur Vertiefung dieser Anforderung siehe Artikel Kaufmann & Härtling in diesem Heft).
- Bedienstete spiegelten die Selbsteinschätzungen der Führungskräfte positiv wider: 82% der Teilnehmenden gaben an, grundsätzlich zufrieden mit ihrer direkten Führungskraft zu sein. Bei der Frage nach Veränderungen in der Zufriedenheit während des Lockdowns gaben 70% der Teilnehmenden eine gleichbleibende Zufriedenheit an, 15% wurden zufriedener und 15% unzufriedener.
- Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden war mit dem Agieren ihrer Behörde oder Einrichtung als Gesamtorganisation eher zufrieden, den niedrigsten Wert erreichte hierbei der Bereich Wertschätzung.

- Eigene Fort- und Weiterbildungsbedarfe sahen zwei Drittel der Teilnehmenden während des Lockdowns, vorwiegend in den Bereichen technischer und persönlicher Kompetenzen (zur Erhebung künftiger Weiterbildungsbedarfe siehe Artikel Timmermeister in diesem Heft).
 - Als die fünf wichtigsten Lernpotentiale der Krise gaben die Teilnehmenden an:
 - Mehr mobile/flexible Arbeitsmöglichkeiten (61 % der Nennungen)
 - Neue Formen der Arbeitsorganisation (45% der Nennungen)
 - Beschleunigung der digitalen Transformation der Verwaltung (38% der Nennungen)
 - Mehr Selbstorganisation bei der Erledigung von Aufgaben (36% der Nennungen)
 - Höhere digitale Kompetenzen bei den Mitarbeitenden (33 % der Nennungen)
- Interessant bei diesen Einschätzungen zu den Lernpotentialen ist, dass sie sich auf die digitale Transformation und damit einhergehende Veränderungen im weiteren Sinne beziehen: Digitalisierung ermöglicht mobiles Arbeiten mit dezentralen, sichselbst organisierenden Teams und erfordert dafür – neben den technischen Kompetenzen – ein hohes Maß an Selbstorganisation und Eigenmotivation.
- 88 % der Teilnehmenden gaben abschließend an, auch zukünftig zumindest teilweise flexibel und mobil arbeiten zu wollen.

In Summe kann festgehalten werden, dass pandemiebedingt vieles anders gemacht werden musste. Es musste experimentiert und ausprobiert werden. Die Umstellung weiter Teile der Sächsischen Landesverwaltung auf mobiles Arbeiten gelang überraschend gut, weil viele Menschen an den unterschiedlichsten Stellen des Systems in der Krise zusammengehalten und gemeinsam im Sinne des Auftrags einer Landesverwaltung gehandelt haben. Besonders betont werden soll an dieser Stelle die enorme Kraftanstrengung zahlreicher Abteilungen und Personen, insbesondere im Bereich IT, aber auch in den Bereichen Haushalt, Personal und Organisation, die innerhalb kürzester Zeit unter schwierigsten Bedingungen Hard- und Softwarebereitstellungen sowie technische Ausstattungen für den Großteil der Bediensteten geschaffen haben. Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zeigen auch, dass die Beschäftigten die Optionen mobil und flexibel arbeiten zu können, als Zeichen von Vertrauen und Wertschätzung wahrgenommen haben. Sie waren dankbar für diese Möglichkeiten und reagierten mit Engagement, eigenständiger Selbstorganisation, hoher Motivation und hoher Zufriedenheit.

Die damals oft benannte „Neue Normalität“ oder das „New Normal“ dürften inzwischen überwiegend Teil des Arbeitsalltags geworden sein: Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten wurden und werden erarbeitet und verabschiedet, neue Formen wohnortnaher Arbeitsstätten werden ausprobiert, Inneneinrichtungen von Dienststellen und Büros werden umgestaltet. Die technische Ausstattung wird weiter angepasst und von Schulungen flankiert, die für ein reibungsloses mobiles Anwenden notwendig sind.

Natürlich gibt es auch Themen, welche für die weiterhin notwendigen Anpassungsprozesse an die digitale Transformation noch stärker berücksichtigt und ausgebaut werden müssen, wie der Ausbau einer medienbruchfreien und sicheren Kommunikation innerhalb der Behörden aber

insbesondere auch über Behördengrenzen hinweg sowie zu den Nutzerinnen und Nutzern von Verwaltungsdienstleistungen. Weiterhin bedarf es technischer Lösungen für digitalen Austausch und Zusammenarbeit, wie z. B. entsprechender Kollaborationsplattformen. Damit einhergehend muss aber auch eine entsprechende Veränderung der Arbeitsabläufe sowie der Kultur der Zusammenarbeit erfolgen (mehr zum Thema Kulturwandel im Artikel Enderlein & Härtling in diesem Heft). Dies wird insbesondere Aufgabe der Führungskräfte werden, die weiterhin Unterstützung bei der Umstellung auf virtuelles Führen, aber auch für das Führen in Zeiten von Wandel und Krise benötigen. Die Führungskultur innerhalb von Verwaltungen wird sich verändern müssen: Weg von einem straff hierarchischen Führungsbild hin zu einer netzwerkbasierter Führung mit Schwerpunkten auf Vertrauen, Lernbereitschaft, Selbstorganisation, psychologischer Sicherheit und dem Erkennen sowie der Entwicklung von Potentialen im Sinne der Personalentwicklung. Auch die Behördenorganisationen als Ganzes werden einem Wandel unterliegen und müssen dafür Rahmenbedingungen schaffen, z. B. für technische Anpassungen, aber insbesondere auch für strukturelle Anpassungen, wie z. B. in der Flexibilisierung von Personaleinsätzen, dem Personalmanagement und dem Schaffen von Zeitbudgets für Führungsaufgaben. Wertschätzende Kommunikation und eine lernförderliche Fehlerkultur sind wichtig, um Motivationspotentiale der Bediensteten zu bewahren oder zu stärken sowie neues Personal anzuziehen und zu binden.

In Summe kann man sagen: Corona hat auch die öffentliche Verwaltung vor gewaltige Herausforderungen gestellt. Die digitale Transformation wurde deutlich vorangetrieben und damit wurden auch neue Formen des Zusammenarbeitens, des Führens und der Arbeitsorganisation etabliert. Das „Neue“ von 2020 ist heute überwiegend Alltag geworden. Diese Erfahrungen schaffen im Idealfall weitere Offenheit und Neugier auf Neues und heben die Veränderungsbereitschaft.

LITERATURVERZEICHNIS

- Härtling, Samia; Enderlein, Ute; Grage, Tobias:* Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020. Meißen: Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. 2021. Verfügbar unter: <https://www.hsf.sachsen.de/forschung/projekte/corona-beschaeftigtenbefragung/> [Zugriff am 13.08.2021].
- Klenk, Tanja; Nullmeier, Frank, Wewer, Göttrik:* Auf dem Weg zum Digitalen Staat? IN: Klenk, Tanja; Nullmeier, Frank, Wewer, Göttrik: Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Wiesbaden, SpringerVS, 2020, S. 3 – 23.
- Kühner, Stefan:* Neue Technik, Neue Wirtschaft, Neue Arbeit? Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Industrie 4.0. 1. Aufl., Köln, PapyRossa Verlag, 2020.
- Naisbitt, John; Aburdene, Patricia:* Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990's. 1. Aufl., New York City, William Morrow and Company, 1990.
- MeiBelbach, Christoph; Melcher, Reinhold; Schöne, Marcel; Thieme, Tom:* Polizeidienst in Krisenzeiten – Beschäftigtenbefragung zur Corona-Pandemie in der Polizei Sachsen. Rothenburger Beiträge zur Polizei und Sicherheitsforschung – Band 107, 2021. Verfügbar unter <https://doi.org/10.25366/2021.64> [Zugriff am 31.08.2022].
- Siegel, John; Fischer, Caroline; Drathschmidt, Nicolas; Gelep, Adrian; Kralinski, Thomas:* Verwaltung im Lockdown – Empirische Befunde aus Sicht der Beschäftigten. Verwaltung & Management 26 (2020) 6, S. 279 – 287
- Zukunftsinstitut:* Der Corona-Effekt – Vier Zukunftsszenarien. 2020. Verfügbar unter: https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Whitepaper-Der-Corona-Effekt-Zukunftsinstitut.pdf [Zugriff am 31.08.2022]

Kulturwandel in der digitalen Transformation

Eine Beschäftigtenbefragung zeigt, dass das mit der Pandemie notwendig gewordene Homeoffice den Kulturwandel in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung forciert hat. Die aktive Einbindung der Beschäftigten kann diesen Prozess weiter unterstützen.

Mit Beginn des ersten coronabedingten Lockdowns im März 2020 wurden die öffentlichen Verwaltungen auf den Kopf gestellt. Pandemie und Tagesgeschäft waren „beidhändig“ und „remote“ zu bewältigen, gewohnte Arbeitsroutinen funktionierten nicht wie bisher, es musste experimentiert und ausprobiert werden. Die Krise brachte nicht nur einen Digitalisierungsschub, sondern wurde auch zum Ad-hoc-Lernfeld für organisatorische Veränderungen. Die Notwendigkeit, von zu Hause arbeiten zu müssen, forcierte die Entwicklung alternativer Denkstile, Problemlösestrategien, Verhaltensweisen und Kompetenzen und damit den Kulturwandel, der auch für eine erfolgreiche digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung notwendig ist (Mergel 2020). Dabei geht es nicht nur um die Abkehr von der bislang bestehenden Präsenzkultur, sondern vor allem um die Ausgestaltung und nachhaltige Verankerung der neuen (digital vermittelten) Formen des Arbeitens, Kooperierens und Führens.

Im Sommer 2020 wurde parallel zur Rückkehr in den Präsenzbetrieb nach Ende des ersten harten Lockdowns eine vollständig anonymisierte, freiwillige Online-Beschäftigtenbefragung in einer Landesverwaltung durchgeführt. 8.210 Teilnehmerinnen und Teilnehmer beteiligten sich daran, was auf ein hohes Austausch-Interesse hinweist. Die Umfrage sollte ein Stimmungsbild zur damaligen außergewöhnlichen Arbeitssituation zeichnen. Außerdem sollte die aktive Partizipation der Beschäftigten ein organisationales Lernen aus der Krise für die weitere digitale

Autorinnen



Prof. Dr. Ute Enderlein
Dozentin am Fachbereich
Digitale Verwaltung an
der Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum



Prof. Dr. Samia Härtling
Dozentin am Fachbereich
Allgemeine Verwaltung an
der Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum

Transformation ermöglichen. Deshalb wurden die Ergebnisse über die Personalvertretungen allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt, in verschiedenen Gremien sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Personalvertretungsseite diskutiert und spezifische Weiterbildungsformate entwickelt.

Die im Folgenden in Auszügen dargestellten Befragungsergebnisse zeigen Ansätze zur nachhaltigen Gestaltung des für die digitale Transformation notwendigen Kulturwandels in der öffentlichen Verwaltung (weitere Details und Ergebnisse zur Beschäftigtenbefragung siehe Härtling et al. 2021).

1. HYBRIDES ARBEITEN GESTALTEN

Das Homeoffice-Potential für öffentliche Verwaltungen von 69% (Alipour et al. 2020) wurde während des ersten Lockdowns bei den Teilnehmenden der Beschäftigtenbefragung ausgeschöpft. Knapp 80% der Befragten haben während des Lockdowns Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause gesammelt, 67% arbeiteten überwiegend von zu Hause aus. Eine klare Mehrheit (86,4%) befürwortete die Beibehaltung von Optionen des ortsflexiblen Arbeitens in der Zukunft – trotz der großen Herausforderungen während des Lockdowns. Dabei wollen die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer zukünftig zeitweise (z. B. projektbezogen, block- oder tageweise) ortsflexibel arbeiten, nur eine Minderheit will entweder ausschließlich in Präsenz oder ausschließlich mobil arbeiten.

In der neuen Normalität des Arbeitens geht es daher nicht um ein Entweder-oder von Präsenzarbeit oder mobiler Arbeit, sondern um die Gestaltung hybrider Arbeitsformen. Diese müssen zunächst im Kontext gesetzlicher oder intraorganisationaler Regelungen über Tarifverträge, Dienstvereinbarungen oder Individualverträge weiter ausgestaltet werden – im Sinne des Arbeitnehmerschutzes und im Sinne der Arbeitgeberattraktivität.

Weil persönliche Kontakte die Grundlage vertrauensvoller Zusammenarbeit bleiben werden, müssen auch die real-räumlichen Bedingungen so gestaltet sein, dass sie für die hybride Zusammenarbeit förderlich sind. Das trifft sich mit den Erfordernissen der digitalen Transformation: Für intensive gemeinsame Lernprozesse, agile Arbeitsweisen und die Ausbildung kreativer, teambasierter Problemlösefähigkeiten werden innovations-förderliche Räumlichkeiten gebraucht (Bocksthaler et al. 2020).

2. DIGITALE KOOPERATION GEZIELT ERLERNEN

Zwei Drittel der Teilnehmenden (66,7%) berichteten über einen verringerten persönlichen Austausch während der Zeit des ersten Lockdowns, wobei insbesondere der informelle Austausch unter Kolleginnen und Kollegen fehlte. Dafür gaben jeweils über die Hälfte der Befragten eine

Zunahme der Kommunikation per Telefon (55,2%) und per E-Mail (51,4%) an. Außerdem fand wenig Kommunikation in Gruppen statt: So führten rund zwei Drittel der Teilnehmenden (65,4%) an, dass keine Dienstberatungen im Team durchgeführt worden seien.

Kommunikation ist die Grundlage jeder Zusammenarbeit, auch in hybriden Teams. Dafür bedarf es aber entsprechender digitaler Instrumente. Neben Videokonferenzsystemen, die sich zwischenzeitlich überwiegend etabliert haben, zählen dazu auch Kollaborationsplattformen, mit denen digitale oder hybride Beratungen visuell unterstützt werden können und die eine aktive Partizipation aller Beteiligten fördern. Sie ermöglichen als digitale Umgebung die agile und innovationsorientierte Teamarbeit. Der Umgang mit diesen Techniken und die digitale Zusammenarbeit müssen erlernt werden, um das Arbeiten in einer digitalisierten Verwaltung weiter zu professionalisieren. Dazu könnten die Ansätze der Experimentierräume und Digital Labs aus der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes auch verwaltungsintern genutzt werden, um digitale Tools oder agile Arbeitsmethoden (wie Scrum, Kanban etc.) zu erproben (Next:Public Beratungsagentur 2020). Die damit verbundenen Kompetenzen müssen künftig auch strukturell verankert werden, z. B. in Stellenausschreibungen und Aufgabenbeschreibungen (Hofmann et al. 2020).

3. DIGITALE FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Führung in Transformationsprozessen heißt vor allem, den Mitarbeitenden Orientierung zu geben. „Führungskräfte übernehmen im Umgang mit dem digitalen Wandel ebenso wie bei anderen Veränderungen auch eine Vorbildfunktion. Sie initiieren Veränderungsprozesse und gestalten den Wandel. [...] Ihre Rolle verändert sich hin zu der eines Coaches, der die Entwicklung der Mitarbeiter*innen begleitet und unterstützt“ (Beile et al. 2019, 21). Hohe Zufriedenheitswerte der Teilnehmenden mit ihren Führungskräften während des ersten coronabedingten Lockdowns zeigen, dass sich die meisten Führungskräfte in der Krisenzeit engagiert den Veränderungen gestellt haben: 81,9% der Befragten gaben an, grundsätzlich mit ihren direkten Führungskräften zufrieden zu sein. 70,0% blieben dies während des ersten Lockdowns unverändert. Bei 15,3% wuchs die Zufriedenheit sogar noch weiter an. Hier kann vermutet werden, dass vor allem die verstärkte bilaterale Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden via Telefon die Zufriedenheit positiv beeinflusst hat – ein Indiz für eine Rollenveränderung hin zu der oben angesprochenen Coaching-Rolle. Beim Arbeiten mit virtuellen oder hybriden Teams fallen für Führungskräfte allerdings bisher selbstverständliche Kontrollmöglichkeiten weg (Stichwort: Anwesenheit). Deshalb braucht die Abkehr von der Präsenzkultur gleichzeitig den Aufbau einer Vertrauenskultur beispielsweise durch ergebnisorientiertes Führen (Beile et al. 2019).

Das Engagement der Führungskräfte in ihrer eigenen Weiterentwicklung als Führungskraft in einer digitalen Verwaltung gilt es, explizit wertzuschätzen, zu stärken und zu unterstützen, z. B. durch Trainings- und Austauschformate zur Steigerung der eigenen Veränderungskompetenz und zur Reflexion der eigenen Führungsrolle in der digitalen Transformation (Hofmann et al. 2020).

Gleichzeitig muss anerkannt werden, dass auf Führungskräfte mit Zunahme hybrider Arbeitsformen ein erhöhter Kommunikationsaufwand zukommt – hierfür braucht es entsprechende zeitliche Rahmenbedingungen und gezielte Weiterbildung in der digitalen Kommunikation.

4. KONFLIKTE ALS LERNANLASS VERSTEHEN

Knapp 10% der Teilnehmenden (9,8%), die von zu Hause aus gearbeitet haben, gaben als einen Vorteil dieser Arbeitsform an, bestehenden Konflikten auf der Arbeit aus dem Weg gehen zu können. Konfliktpotentiale sind in arbeitsteiligen Organisationen unvermeidlich, da Menschen in Rollen und Zuständigkeiten agieren, in denen sie auch unterschiedliche (Teil)Ziele verfolgen (z. B. Haushaltsabteilung – Fachabteilung) und damit fortlaufend in Zielkonflikte kommen, die innerhalb der Organisation konstruktiv ausgetragen werden müssen. Die digitale Transformation birgt weitere Konfliktpotentiale, z. B. unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie die Organisationsziele erreicht werden sollen (z. B. Zusammenarbeit in Zuständigkeiten – agiles Zusammenarbeiten). Die Fähigkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte, diese Konfliktpotentiale konstruktiv zu bearbeiten, wird also weiter gefordert und sollte deshalb auch gezielt gefördert werden. Ferner können Verwaltungen über den Aufbau von Konfliktmanagementsystemen konfliktfester gemacht werden. So können Konflikte strategisch als Lernanlass für die Organisationsentwicklung genutzt werden. Gestützt wird dieser Ansatz durch einen wertschätzenden und sinnstiftenden Kommunikationsstil und eine konstruktive Fehler- und Feedback-Kultur.

5. MOTIVATIONSPOTENTIALE DER BESCHÄFTIGTEN ALS TREIBSTOFF

Während des Lockdowns waren an vielen Stellen auch erweiterte Kompetenzen für technische Neuerungen, digitale Tools oder das Arbeiten auf Distanz nötig. Zum Kompetenzerwerb während des Lockdowns gaben jeweils über die Hälfte der Teilnehmenden der Beschäftigtenbefragung an, dass sie sich im Team gegenseitig unterstützt hätten (55,3%) und/oder sich neue Kompetenzen im Alleingang erarbeitet hätten (53%). Befragt nach eigenen Fortbildungsbedarfen, gaben 42,6% der Teilnehmenden Fortbildungsbedarfe im technischen und 23,7% im persönlichen Kompetenzbereich an, gut jede bzw. jeder Zehnte sah Fortbildungsbedarfe im soziotechnischen, sozialen, organisationalen, politisch-administrativen und/oder Managementkompetenzbereich (gegliedert nach den Kompetenzbereichen des IT-Planungsrates, Ogonek et al. 2017).

Diese erwünschte Kompetenzerweiterung deutet auf die hohe Motivation der Teilnehmenden hin, die ungewohnte Arbeitssituation aus eigener Kraft bestmöglich zu gestalten. Diese Motivation zeigt sich auch in den Antworten auf die Frage, was die größten Vorteile des Arbeitens während des coronabedingten Lockdowns gewesen seien. Als Vorteile sahen die Befragten flexible Arbeitsmöglichkeiten (61,1%), neue Formen der Arbeitsorganisation (45,4%) und die Beschleunigung

der digitalen Transformation (37,8%). Als weiterer wichtiger Pluspunkt wird die Notwendigkeit beziehungsweise Möglichkeit gesehen, sich bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben eigenständig zu organisieren (36,1%). Selbstorganisation ist für das Arbeiten in der digitalen Transformation und in der Zusammenarbeit in virtuellen Teams unabdingbar, da in diesen Arbeitskonstellationen eine rein hierarchische Steuerung an ihre Grenzen kommt (Mergel 2020). Solche Motivationspotentiale gezielt zu nutzen, treibt nicht nur die digitale Transformation voran. Eigenmotiviertes Lernen für die digitale Transformation ermöglicht nachhaltigen Kulturwandel. Denn alle Beschäftigten, die sich aus eigener Motivation das Neue lernend aneignen, tragen dazu bei, dass sich neue Verhaltensweisen und Problemlösestrategien in der alltäglichen Arbeit verankern.

6. FAZIT

Die hier vorgestellte Beschäftigtenbefragung wurde zusammen von der Personalvertretung und der Arbeitgeberseite initiiert – ein wichtiges Symbol dafür, dass die Herausforderungen der digitalen Transformation nur gemeinsam gestaltet werden können. Sie zeigt die Sicht der Beschäftigten auf die erste Welle des coronabedingten Arbeitens von zu Hause aus, aber auch auf die Potentiale dieser Ausnahmesituation für die weitere digitale Transformation und den dafür notwendigen Kulturwandel öffentlicher Verwaltungen. Neben dem Mut, diesen Kulturwandel weiter voranzutreiben, braucht es auch die formale Verankerung der neuen (digital vermittelten) Formen des Arbeitens, Kooperierens und Führens in die Arbeitsorganisation. Die in der Zwischenzeit entstandenen und weiter entstehenden Dienstvereinbarungen zum Homeoffice beziehungsweise zum mobilen Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung sind hierbei wichtige Bausteine.

LITERATURVERZEICHNIS

Alipour, J.-V., Falck, O., Schüller, S. (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, in: ifo Schnelldienst, 7, Jg. 73, S. 30 – 36.

Beile, J. et al. (2019): Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden, Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Bocksthaler, M., Jurecic, M., Rief, S. (2020): Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Härtling, S., Enderlein, U., Grage, T. (2021): Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020, Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum, <https://go.sn.pub/yKITmL>

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Mergel, I. (2020): Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung, in: innovative Verwaltung, 44, S. 34 – 36, <https://go.sn.pub/UZ8kTD>

Next:Public Beratungsagentur (2020): Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst.

Ogonek, N., Räckers, M., Becker, J. (2017): Rollen und Kompetenzen für eine erfolgreiche öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter, Kurzstudie basierend auf den Ergebnissen der Studie „E-Government-Kompetenz“ im Auftrag des IT-Planungsrates.

Homeoffice, Telearbeit, Mobiles Arbeiten

Synonyme für den modernen Arbeitsalltag?

Autor und Autorin



Prof. Dr. Frank Nolden
Rektor der
Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum



Laura Wust
Absolventin des
Studienganges Allgemeine
Verwaltung an der
Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum

Disclaimer

In diesem Artikel wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Der Begriff „Bediensteter“ wird als Oberbegriff für Angestellte und Beamte verwendet und nicht nur in dem klassischen Sinnzusammenhang als Personen, die nicht verbeamtet worden sind.

1. EINLEITUNG

Die COVID-19-Pandemie hat zuletzt Veränderungen in der Arbeitswelt vorangetrieben und deren Zukunft durch stärkere Nutzung moderner Arbeitsweisen beeinflusst. Die sich dabei etablierenden Modelle haben eine Vielzahl an verschiedenen Begriffen mit sich gebracht, welche teilweise als Synonyme verwendet werden. Jedoch sind die Definitionen uneinheitlich und verschwimmen ineinander und dennoch zeichnen sich die Konzepte durch Vielfalt und Unterschiede aus. Als Oberbegriff lässt sich mglw. die Wendung „Ortsunabhängiges Arbeiten“ oder „Remote Work“ ansehen.

Die nachfolgenden Ausführungen befassen sich mit der Frage, wodurch die neuen Arbeitsformen aus einer rechtlichen Perspektive gekennzeichnet werden. Ortsflexibles Arbeiten beschreibt das ortsungebundene Arbeiten des Angestellten oder Beamten. Demnach ist diese Arbeitsform auf spezifische Tätigkeiten beschränkt, die keine bzw. weniger Präsenz am Arbeitsplatz verlangen. Den Bediensteten steht es dabei im Rahmen

des sog. Mobilen Arbeitens¹ frei, ob sie zu Hause, in einem Café, oder an einem anderen vereinbarten Arbeitsplatz arbeiten.² Es zählt dabei das abrechenbare Arbeitsergebnis, welches digital realisierbar sein muss. Möglich machen dies Digitalisierung, New Work-Konzepte und die Kommunikation über E-Mail, Telefon, Fachanwendungen oder Plattformen.

Diese modernen Arbeitsformen können die Erhöhung der persönlichen Flexibilität nach sich ziehen. Der gewählte bzw. vereinbarte Arbeitsort erscheint so von geringerer Bedeutung, sodass der Gestaltung des individuellen Arbeitsumfelds zunächst wenig Grenzen gesetzt sind. Zudem können neue Arbeitsweisen eine Steigerung der Konzentration und folglich der Produktivität mit sich bringen. Gleichermaßen kann ortsunabhängiges Arbeiten eine Verbesserung der Work-Life-Balance erzeugen, etwa durch Wegfall des Arbeitsweges oder Förderung der physischen und psychischen Gesundheit. Tendenziell haben die neuen Arbeitsmodelle das Potential, auch für Personen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf anstreben, positive Beiträge leisten zu können und – dort, wo dies aus tatsächlichen Gründen möglich ist – zu einem favorisierten Arbeitskonzept zu werden.

Die Tatsache eines nicht definierten Arbeitsplatzes enthält jedoch auch negative Aspekte. Sie kann das Verschwimmen der Grenzen der Arbeit und der individuellen Freizeit fördern und damit sogar eine Verschlechterung der Work-Life-Balance befördern.³ Die beste Voraussetzung, dies zu verhindern, ist ein ausgeprägtes Selbst- und Zeitmanagement. Manche Bedienstete lassen sich außerhalb des gewohnten Büroumfeldes ablenken, sodass deren Konzentration und Produktivität sinken können und sich die Leistungserbringung verschlechtert. Auch wird das sog. Networking bzw. der allgemeine – und nicht zu unterschätzende – informelle Austausch von Informationen mit Kollegen erschwert, was Gefühle der Isolation hervorbringen kann. Besonders bei hybriden Teams aus stationären und Remote Workern besteht die Gefahr der fehlenden Integration. Nicht völlig von der Hand zu weisen ist eine Entwicklung, die dazu führen kann, dass die fehlende Beachtung des nicht in Präsenz arbeitenden Bediensteten durch den Vorgesetzten bei der beruflichen Entwicklung zu Nachteilen führt. Dieser – noch zu verifizierenden – Vermutung könnte jedoch bei den Führungspersonen wirksam durch eine Anpassung des Führungsstils im Sinne des Digital Leadership⁴ begegnet werden.

1 Anders bei der sog. Telearbeit. Diese findet zwingend an einem vom Arbeitgeber/Dienstherrn fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich der Bediensteten statt.

2 Zu den weiteren Trends in diesem Zusammenhang gehören neue Wortschöpfungen wie etwa „Workation“, also die Verbindung zwischen Arbeit („work“) und Urlaub („vacation“), ebenso wie „Bleisure“, d. h. die Verbindung von Dienstreisen („business“) und Freizeit/Hobby („leisure“). Vgl. v. Steinau-Steinrück, NJW-special 2022, S. 626 f.

3 Augsten, Mobile Arbeit – Homeoffice – Telearbeit, S. 107.

4 Die Aufgabe des Digital Leaders ist es, aktiv Veränderungen zu identifizieren, bewerten und umzusetzen. Dies fordert einige erlernbare Kompetenzen, wie ein Umgang mit digitalen Tools, Erfahrungen im Change Management und soziale Kompetenz.

2. DEFINITION UND ABGRENZUNG DER BEGRIFFE HOMEOFFICE, TELEARBEIT UND MOBILE ARBEIT

Im deutschen Sprachgebrauch werden mittlerweile vielfältige Begrifflichkeiten für das Erledigen von Arbeitsaufgaben von zu Hause aus verwendet. So haben sich neben dem Begriff der Telearbeit in den vergangenen Jahren auch die Begriffe Homeoffice und Mobiles Arbeiten bzw. Mobile Arbeit⁵ etabliert.⁶ Wenngleich bis auf die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie und eines Internetzugangs deutliche Unterschiede zwischen den Formen bestehen, werden die Begriffe häufig synonym verwendet.⁷

2.1 Telearbeit

Der Begriff der Telearbeit wurde durch die ArbStättV⁸ im November 2016 erstmalig legal definiert.⁹ Nach § 2 Abs. 7 ArbStättV sind unter Telearbeitsplätzen „*vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze¹⁰ im Privatbereich der Beschäftigten [zu verstehen], für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist.*“ (§ 2 Abs. 7 ArbStättV). Unter diesen Voraussetzungen ist bei Telearbeit neben dem ArbSchG und dem ArbZG auch die ArbStättV im beschränkten Umfang anzuwenden.¹¹

Telearbeit kann in verschiedenen Formen vereinbart werden. So wird beispielsweise zwischen der alternierenden Telearbeit und der Teleheimarbeit¹² bzw. ausschließlichen Telearbeit unterschieden.

5 Vgl. Bertram/Falder/Walk, Arbeiten im Home Office in Zeiten von Corona – Ein Leitfaden zu Home Office und mobilem Arbeiten, S. 9, vgl. Deutsch, Ordnung der Wissenschaft 2021, S. 133.

6 Vgl. Wöhrmann/Backhaus/Tisch/Michel, BAuA-Arbeitszeitbefragung: Pendeln, Telearbeit, Dienstreisen, wechselnde und mobile Arbeitsorte, S. 60.

7 Vgl. Beermann/Backhaus/Hünefeld/Janda/Schmitt-Howe/Sommer, Veränderungen in der Arbeitswelt – Reflexion des Arbeitsschutzsystems, S. 5.

8 Die ArbStättV konkretisiert „[d]ie Anforderungen an die Arbeitsumgebung von Arbeitsplätzen in Arbeitsstätten, die im Arbeitsschutzgesetz grundsätzlich geregelt sind“ (BR-Drs. 506/16 vom 23.09.2016, S. 2).

9 Vgl. Deutscher Bundestag, Telearbeit und Mobiles Arbeiten – Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen, S. 4.

10 Bildschirmarbeitsplätze i.S.d. der ArbStättV „sind Arbeitsplätze, die sich in Arbeitsräumen befinden und die mit Bildschirmgeräten und sonstigen Arbeitsmitteln ausgestattet sind“ (§ 2 Abs. 5 ArbStättV).

11 Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 6 f. m.w.N.

12 Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 4 m.w.N.

Im Rahmen der alternierenden Telearbeit arbeiten Bedienstete im Wechsel an dem Arbeitsplatz in der Dienststelle und dem fest eingerichteten Arbeitsplatz in der Privatwohnung.¹³ Bei der Teleheimarbeit arbeiten Bedienstete hingegen ausschließlich an dem Arbeitsplatz in der privaten Wohnung. Ein Arbeitsplatz in der Dienststelle ist bei dieser Organisationsform nicht vorhanden.¹⁴

2.2 Mobile Arbeit

Im Gegensatz zur Telearbeit ist der Begriff der Mobilien Arbeit bisher nicht legal definiert.¹⁵ Mobile Arbeit ist weder an die Dienststelle noch an einen fest eingerichteten Telearbeitsplatz gebunden.¹⁶ Vielmehr ist Mobiles Arbeiten an beliebigen anderen Orten möglich.¹⁷ So kann die Arbeitsleistung auch in einer Wohnung erbracht werden.¹⁸ Kennzeichnend für Mobile Arbeit ist somit die autarke und weisungsfreie Entscheidungsgewalt des Bediensteten¹⁹ über den Arbeitsort.²⁰ „Damit einher geht meist auch eine erhebliche Gestaltungsfreiheit zur zeitlichen und inhaltlichen Verteilung der Arbeit.“²¹ Für die Vereinbarung von Mobiler Arbeit ist neben einer individuellen Absprache zwischen Arbeitgeber/Dienstherrn und Bediensteten keine besondere Schriftform erforderlich.²²

*„Dabei sind die unterschiedlichsten Ausprägungen hinsichtlich der Auswahl der denkbaren Arbeitsorte und der Verteilung der einzelnen Tätigkeiten auf die verschiedenen Arbeitsorte denkbar.“*²³ Dies gilt gleichermaßen für die zeitliche Aufteilung zwischen der Anwesenheit in der Dienststelle und dem Mobilien Arbeiten. In der Praxis existieren häufig Vereinbarungen, wonach es den Bediensteten nur für einen Teil der Arbeit (bspw. an einen Tag in der Woche) gestattet ist, mobil zu arbeiten.²⁴

Wenngleich der Arbeitgeber/Dienstherr nicht gesetzlich dazu verpflichtet ist, werden die technischen Arbeitsmittel (z. B. PC/Laptop, Dockingstation, Mobiltelefon) in der Regel durch den

13 Vgl. BR-Drs. 506/16 vom 23.09.2016, S. 39.

14 Vgl. Temming, Telearbeit/Arbeiten im Home, Mobile und Global Office, in: Preis, Der Arbeitsvertrag – Handbuch der Vertragsgestaltung, Rn. 9 m.w.N.

15 Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 5.

16 Vgl. Arbeitnehmerkammer Bremen: Home sweet home – Homeoffice beschäftigtengerecht gestalten, S. 8.

17 Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 5 m.w.N.

18 Vgl. Arbeitnehmerkammer Bremen, a.a.O. (Fn. 16), S. 8.

19 Mobile Arbeit kann auf Grundlage eines Arbeitsverhältnisses oder auf selbstständiger Basis erfolgen. Vgl. nach Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 5 m.w.N. Zumeist wird mobile Arbeit „auf Basis eines Arbeitsvertrages erbracht“ (Voigt, Arbeit und Recht 2018, S. 452 m.w.N).

20 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 9.

21 Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 9 m.w.N.

22 Vgl. INQA, Tipps zu rechtlichen Aspekten rund ums Home-Office.

23 Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 9.

24 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 9.

Arbeitgeber/Dienstherrn zur Verfügung gestellt.²⁵ Wird der gesamte Arbeitsplatz durch den Arbeitgeber/Dienstherrn eingerichtet, liegt ggf. ein Telearbeitsplatz i.S.v. § 2 Abs. 7 ArbStättV vor. Werden lediglich einzelne Geräte gestellt, ist § 2 Abs. 7 ArbStättV nicht einschlägig.²⁶

Analog zur Telearbeit gelten die Regelungen des ArbSchG und des ArbZG auch bei Mobiler Arbeit uneingeschränkt.²⁷ Die Vorgaben der ArbStättV sind jedoch nicht auf Mobiles Arbeiten anwendbar.²⁸

2.3 Homeoffice

Wie bei der Mobilen Arbeit liegt auch für den Begriff Homeoffice bisher keine Legaldefinition vor. Homeoffice beschreibt das zumindest anteilige Arbeiten von zu Hause aus. Dabei werden durch die Bediensteten in der Regel Büroarbeiten erbracht.²⁹

Je nach der konkreten Ausgestaltung ist Homeoffice entweder der Telearbeit i.S.v. § 2 Abs. 7 ArbStättV oder der Mobilen Arbeit zuzuordnen.³⁰ Sollen Bedienstete kurzfristig oder vorübergehend von zu Hause aus arbeiten oder sind für die Arbeit in der Privatwohnung keine Bildschirmgeräte notwendig, ist es empfehlenswert, Homeoffice in Form Mobiler Arbeit zu vereinbaren.³¹ Die Möglichkeit, während der Corona-Pandemie vorübergehend von zu Hause aus zu arbeiten, stellt in der Regel Homeoffice in Form Mobiler Arbeit dar. In solchen Ausnahmesituationen ist die Vereinbarung Mobiler Arbeit auch längerfristig möglich.³² Soll „die vereinbarte Arbeitsleistung nicht nur vorübergehend, sondern langfristig und regelmäßig zu festgelegten Zeiten an einem Bildschirmarbeitsplatz“³³ in der privaten Wohnung des Bediensteten verrichtet werden, empfiehlt sich die Vereinbarung von Homeoffice hingegen in Form der Telearbeit.³⁴ Die Rechtsvorschriften, die im Zusammenhang mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz anzuwenden sind, richten sich danach, in welcher Form die Arbeit im Homeoffice vereinbart wurde.

2.4 Zugrundeliegendes Begriffsverständnis

In dem vorliegenden Beitrag wird der Begriff Homeoffice für das Erledigen von Arbeitsaufgaben von zu Hause aus verwendet. Dies kann in Form der Telearbeit nach § 2 Abs. 7 ArbStättV oder in

25 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 17 m.w.N.

26 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 17 m.w.N.

27 Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 10 m.w.N.

28 Vgl. BR-Drs. 506/16 vom 23.09.2016, S. 36.

29 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 8.

30 Vgl. Arbeitnehmerkammer Bremen, a.a.O. (Fn. 16), S. 8.

31 Vgl. INQA, a.a.O. (Fn. 22).

32 Vgl. DGUV, Home-Office: So bleibt die Arbeit sicher und gesund.

33 INQA, a.a.O. (Fn. 22).

34 Vgl. INQA, a.a.O. (Fn. 22).

Form der Mobilen Arbeit erfolgen. Der Begriff wird unabhängig davon verwendet, ob Bedienstete vollständig oder nur gelegentlich von zu Hause aus arbeiten. Davon umfasst sind sowohl befristete als auch auf Dauer angelegte Arbeitsformen.

Als Oberbegriff für Telearbeit und Mobiles Arbeiten wird zudem der Begriff Ortsunabhängiges Arbeiten benutzt. Dort, wo eine differenzierte Betrachtung notwendig ist, werden die spezifischeren Begriffe Telearbeit und Mobile Arbeit bzw. Mobiles Arbeiten verwendet.

3. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

3.1 Rechtlicher Anspruch

3.1.1 Gesetzliche Regelungen

Das nationale Recht sieht bislang keinen allgemeinen gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice oder eine andere Form Mobiler Arbeit vor.³⁵ Ein solcher Anspruch würde das Weisungs- bzw. Direktionsrecht des Arbeitgebers/Dienstherrn nach § 611a Abs. 1 BGB bzw. § 35 S. 2 BeamtStG hinsichtlich des Ortes der Tätigkeit bedeutend beeinträchtigen bzw. aufheben. Die freie Wahl des Arbeitsortes oder das Festlegen des Arbeitsortes durch Weisung des Arbeitgebers als wesentliches Kriterium zur Abgrenzung von Arbeitnehmern und Selbstständigen würde sodann entfallen. Dies würde die Rechtssystematik des Arbeitsverhältnisses folglich deutlich in Frage stellen.³⁶

Für Bundesbedienstete kommt allerdings ein Anspruch auf Homeoffice nach dem BGlG in Betracht.³⁷ Nach § 16 Abs. 2 BGlG³⁸ sind die dem Geltungsbereich des BGlG unterliegenden Dienststellen verpflichtet, „den Beschäftigten mit Familien- oder Pflegeaufgaben [im Rahmen der dienstlichen Möglichkeiten] auch Telearbeitsplätze, mobile Arbeit oder familien- oder pflegefreundliche Arbeitszeit- und Präsenzzeitmodelle anzubieten.“ Die Ablehnung entsprechender Anträge der Bediensteten „muss in Textform begründet werden“, § 16 Abs. 3 BGlG.

35 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 11.

36 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 11.

37 Vgl. Müller 2022, Homeoffice in der arbeitsrechtlichen Praxis – Rechtshandbuch für die Arbeit 4.0, Rn. 56.

38 Das SächsFFG, welches nach § 1 SächsFFG für „Behörden, Gerichte und sonstige öffentlich-rechtlich organisierte Einrichtungen des Freistaates Sachsen, die kommunalen Träger der Selbstverwaltung sowie die sonstigen der Aufsicht des Landes unterstehenden juristischen Personen des öffentlichen Rechts“ anzuwenden ist, beinhaltet hingegen keine Regelung zu Ortsunabhängiger Arbeit.

Die Regelung in § 16 Abs. 2 BGlG begründet jedoch keinen strikten Rechtsanspruch.³⁹ Vielmehr besteht lediglich ein Anspruch auf ermessensfehlerfreie Entscheidung.⁴⁰ Ein Antrag auf Einrichtung eines Telearbeitsplatzes oder Mobile Arbeit kann daher insbesondere bei entgegenstehenden zwingenden dienstlichen Belangen abgelehnt werden.⁴¹ Darüber hinaus wird dem öffentlichen Arbeitgeber/Dienstherrn „ein Beurteilungsspielraum hinsichtlich der Festlegung und Bewertung der Kriterien eröffnet, die zur Einrichtung eines Telearbeitsplatzes⁴² erfüllt sein müssen.“⁴³

Der öffentliche Arbeitgeber/Dienstherr hat „eine nachvollziehbare Entscheidung darüber zu treffen, ob und ggf. in welchem Umfang Telearbeitsplätze⁴⁴ eingerichtet und den Bediensteten angeboten werden.“⁴⁵ Zudem ist der öffentliche Arbeitgeber/Dienstherr „verpflichtet, alle Anträge auf Teilnahme an der alternierenden Telearbeit⁴⁶ [...] nach gleichen Grundsätzen und diskriminierungsfrei zu behandeln.“⁴⁷ „Die gerichtliche Kontrolle beschränkt sich auf die Prüfung, ob dem Dienstherrn Beurteilungsfehler unterlaufen sind, er etwa Verfahrensfehler begangen hat, sich des Beurteilungsspielraums nicht bewusst gewesen ist, er falsche Tatsachen zu Grunde gelegt, sachwidrige Erwägungen angestellt oder gegen anerkannte Bewertungsgrundsätze verstoßen hat.“⁴⁸

Für schwerbehinderte Bedienstete und ihnen Gleichgestellte kann sich ein Anspruch auf Einführung oder Beibehaltung einer Tätigkeit im Homeoffice aus § 164 Abs. 4 S. 1 SGB IX ergeben.⁴⁹ Schwerbehinderte Bedienstete und diesen Gleichgestellte haben nach dieser Regelung „einen Anspruch auf behinderungsgerechte Beschäftigung“⁵⁰ (Nr. 1) und „auf behinderungsgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation“⁵¹ (Nr. 4). Dies kann auch eine Beschäftigung im Homeoffice umfassen,⁵² wenn „eine behinderungsgerechte Beschäftigung [im Original fett] in der betrieblichen Arbeitsstätte nicht (mehr) möglich ist, sondern die Arbeit – jedenfalls – teilweise nur (noch) im Homeoffice geleistet werden kann.“⁵³ Der Arbeitgeber/Dienstherr kann einem Anspruch nach § 164 Abs. 4 S. 1 SGB IX jedoch entgegenhalten, dass „seine Erfüllung [...] nicht zumutbar oder mit unverhältnismäßigen Aufwendungen verbunden wäre oder [...] die staatlichen oder berufsgeos-

39 Vgl. BVerwG, Urteil vom 31.01.2008 – 2 C 31/06, Rn. 23, 24. Dem Urteil liegt § 13 BGlG a.F. zugrunde. „§ 16 [BGlG] entspricht inhaltlich im Wesentlichen dem früheren § 13 BGlG, enthält jedoch einige sprachliche und redaktionelle Änderungen.“ (BT-Drs. 18/3784 vom 20.01.2015, S. 92).

40 Vgl. BVerwG, Urteil vom 31.01.2008 – 2 C 31/06, Rn. 24.

41 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 57.

42 Es besteht die Annahme, dass dies gleichwohl für die Gewährung Mobiler Arbeit gilt.

43 VG Koblenz, Urteil vom 18.02.2015 – 2 K 719/14.KO, Rn. 28 m.w.N. Dem Urteil liegt § 13 BGlG a.F. zugrunde.

44 Es besteht die Annahme, dass dies gleichwohl für die Gewährung Mobiler Arbeit gilt.

45 VG Berlin, Urteil vom 14.01.2014 – 36 K 448.12, Rn. 22.

46 Es besteht die Annahme, dass dies gleichwohl für die Gewährung Mobiler Arbeit gilt.

47 VG Kassel, Urteil vom 08.08.2014 – 1 K 1519/13.KS, Rn. 14.

48 VG Koblenz, Urteil vom 18.02.2015 – 2 K 719/14.KO, Rn. 29.

49 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 61.

50 BAG, Urteil vom 04.10.2005 – 9 AZR 632/04, Rn. 23. Dem Urteil liegt § 81 Abs. 4 S. 1 SGB IX a.F. zugrunde.

51 BAG, Urteil vom 04.10.2005 – 9 AZR 632/04, Rn. 27.

52 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 63 m.w.N.

53 Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 61.

senschaftlichen Arbeitsschutzvorschriften oder beamtenrechtliche Vorschriften entgegenstehen“, § 164 Abs. 4 S. 3 SGB IX. Dies muss durch den Arbeitgeber/Dienstherr im Einzelfall konkret begründet werden.⁵⁴

3. 1. 2 Arbeitsvertragliche Regelungen

Unter bestimmten Voraussetzungen kann sich ein Anspruch auf Einrichtung bzw. Beibehaltung von Homeoffice aus der Rücksichtnahmepflicht nach § 241 Abs. 2 BGB ergeben.⁵⁵ „Nach § 241 Abs. 2 BGB ist jede Partei des Arbeitsvertrags zur Rücksichtnahme auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen ihres Vertragspartners verpflichtet. Dies dient dem Schutz und der Förderung des Vertragszwecks“⁵⁶. Der Anspruch auf Einrichtung bzw. Beibehaltung einer Tätigkeit im Homeoffice setzt zunächst ein Leistungshindernis des Arbeitnehmers voraus, wonach dieser nicht mehr in der Lage sein darf, die durch das Weisungsrecht des Arbeitgebers nach § 106 S. 1 GewO bestimmte Arbeitsleistung außerhalb des Homeoffice-Arbeitsplatzes zu erbringen.⁵⁷ Ein solches Leistungshindernis kann beispielsweise vorliegen, wenn „der Arbeitnehmer aufgrund einer Krankheit [im Original fett] nicht mehr in der Lage ist, seine arbeitsvertragliche Tätigkeit ganz oder teilweise außerhalb eines Homeoffice zu erbringen.“⁵⁸ Darüber hinaus muss der Arbeitnehmer die Tätigkeit im Homeoffice unter Angabe des bestehenden Leistungshindernisses von dem Arbeitgeber verlangen und die angestrebte Ausgestaltungsform (ausschließliche oder alternierende Telearbeit) angeben. Die Zuweisung der Homeoffice-Tätigkeit muss für den Arbeitgeber zumutbar und rechtlich möglich sein.⁵⁹

Weiterhin kommt ein Anspruch auf Einführung bzw. Beibehaltung einer Tätigkeit im Homeoffice aus dem arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz in Betracht.⁶⁰ Dazu muss der Arbeitgeber eine abstrakt-generelle Regel für einen Anspruch auf Homeoffice getroffen haben, welche eine vergleichbare Gruppe von Arbeitnehmern ohne einen sachlichen Rechtfertigungsgrund ausschließt.⁶¹

Ebenso kann sich ein Homeoffice-Anspruch aus der sog. betrieblichen Übung ergeben. „Unter einer betrieblicher Übung ist die regelmäßige Wiederholung bestimmter Verhaltensweisen des Arbeitgebers zu verstehen, aus denen die Arbeitnehmer schließen können, ihnen solle eine Leistung oder eine Vergünstigung auf Dauer eingeräumt werden.“⁶² Folglich kann sich ein Anspruch auf

54 Vgl. Oberthür 2015, S. 1270.

55 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 95 m.w.N.

56 BAG, Urteil vom 19.05.2010 – 5 AZR 162/09, Rn. 20 m.w.N.

57 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 98.

58 Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 98.

59 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 101 f. m.w.N.

60 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 107.

61 Vgl. Deutsch, a.a.O. (Fn. 5), S. 137 m.w.N.

62 BAG, Urteil vom 23.08.2017 – 10 AZR 136/17, Rn. 25.

Beibehaltung der Arbeit im Homeoffice im Einzelfall ergeben, wenn bereits ein Homeoffice-Arbeitsplatz eingerichtet wurde und der Beschäftigte über einen längeren Zeitraum regelmäßig im Homeoffice tätig gewesen ist.⁶³

Ein Anspruch auf Homeoffice kann sich auch aus dem Arbeitsvertrag ergeben. Durch den Arbeitsvertrag kann geregelt sein, dass die Arbeitsleistung vollständig oder teilweise im Homeoffice erbracht werden soll.⁶⁴

3. 1. 3 Kollektivrechtliche Regelungen

Die Einführung von Homeoffice kann auch durch einen Tarifvertrag geregelt werden.⁶⁵ In der Regel begründen Tarifverträge jedoch keinen individuellen Anspruch auf Homeoffice, sondern regeln lediglich die rechtlichen Rahmenbedingungen und Durchführungsmodalitäten.⁶⁶ Im Einzelfall kann ein Tarifvertrag jedoch „(auch) die Voraussetzungen eines individuellen Anspruchs [im Original fett] auf Einrichtung eines Homeoffice-Arbeitsplatzes und Beschäftigung auf diesem regel[n].“^{67, 68}

Ein Anspruch auf eine Beschäftigung im Homeoffice kann zudem aus einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung resultieren, wenn entsprechende Regelungen vorliegen.⁶⁹ Wie durch Tarifvertrag, werden durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen jedoch zumeist ausschließlich die Rahmenbedingungen und Durchführungsmodalitäten für eine Tätigkeit im Homeoffice festgelegt.⁷⁰

3. 2 Weisungsrecht

Telearbeit und Mobiles Arbeiten kann durch das Weisungsrecht des Dienstherrn eingeführt werden. Es ist jedoch auch die Konstellation denkbar, nach der die Rückkehr aus dem Ortsunabhängigen Arbeiten angeordnet wird.

63 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 114.

64 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 12.

65 Vgl. Deutsch, a.a.O. (Fn. 5), S. 138 m.w.N.

66 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 84.

67 Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 84.

68 Sowohl der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) als auch der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) beinhalten keine Bestimmungen zu der Einführung von Telearbeit und mobiler Arbeit. Vgl. Deutsch, a.a.O. (Fn. 5), S. 138 m.w.N.

69 Siehe dazu unter 3.6, Beteiligungsrechte des Personalrats.

70 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 88.

3. 2. 1 Einführung von Homeoffice kraft Weisungsrecht

Werden Bedienstete vorübergehend ins Homeoffice geschickt, ohne dass hierzu nähere Vereinbarungen in Arbeitsvertrag, Zusatzvereinbarung oder Betriebsvereinbarung⁷¹ getroffen wurden, handelt es sich – wie oben bereits erwähnt – um eine arbeitgeberseitige Ausübung des Weisungs- bzw. Direktionsrechts gem. § 106 GewO. Sie hat nach billigem Ermessen zu erfolgen, sodass dieses Recht auf nachvollziehbare Gründe beschränkt sein dürfte.⁷²

Für einige Zeit galt jedoch die sog. Homeoffice-Pflicht.⁷³ Sie lautete gem. § 28b Abs. 4 IfSG wie folgt: „Der Arbeitgeber hat den Beschäftigten im Fall von Büroarbeit oder vergleichbaren Tätigkeiten anzubieten, diese Tätigkeiten in deren Wohnung auszuführen, wenn keine zwingenden betriebsbedingten Gründe⁷⁴ entgegenstehen. Die Beschäftigten haben dieses Angebot anzunehmen, soweit ihrerseits keine Gründe entgegenstehen.“ In dieser Zeit waren also die jeweiligen Teile des Rechtsverhältnisses verpflichtet, einerseits ein – im Einzelnen hinreichend ausgestattetes⁷⁵ – Angebot zu unterbreiten und andererseits dieses anzunehmen.⁷⁶ Dies gilt nicht, wenn der Bedienstete räumliche Enge, Störungen durch Dritte oder unzureichende technische Ausstattung (sic!) geltend machen kann.⁷⁷ Ein subjektives Recht auf Erteilung von Homeoffice besteht jedoch nicht.⁷⁸

Nach Auslaufen der Regelung zum 19.03.2022 gelten wieder die ehemaligen Rechtsgrundsätze soweit nicht durch andere Rechtsvorschriften eine entsprechende Pflicht des Dienstherrn/Bediensteten statuiert worden ist.

Der Anspruch Beamter auf eine amtsangemessene Beschäftigung wird nicht durch die Anordnung verletzt, aufgrund der durch die Corona Pandemie bestehenden Ausnahmesituation vorübergehend Dienst im Homeoffice zu leisten, selbst wenn sich der Dienst auf eine bloße Rufbereitschaft und Übertragung einzelner Aufgaben beschränkt.⁷⁹ Ein subjektiv-öffentliches Recht des Beamten auf Homeoffice selbst ist nicht anzunehmen.⁸⁰ Weitergehend kann das Fernbleiben

71 Zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung ausführlich Augsten, a.a.O. (Fn. 3), S. 222 ff.

72 Allerdings kann nach LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 10.10.2018 – 17 Sa 562/18 auch nach Weigerung des Arbeitnehmers, dieser Weisung zu folgen, keine außerordentliche Kündigung erfolgen. Der Arbeitnehmer könne aufgrund des verfassungsrechtlichen Schutzes der Wohnung nach Art. 13 GG nicht zu einer Telearbeit-Tätigkeit gezwungen werden. Vgl. i.Ü. Fischinger/Hengstberger, JA 2020, S. 561, 566 f.

73 Gesetz zur Änderung des Infektionsschutzgesetzes und weiterer Gesetze anlässlich der Aufhebung der Feststellung der epidemischen Lage von nationaler Tragweite vom 22.11.2021, BGBl. I, S. 4906 (4908). Die Vorschrift ist zum 19.3.2022 wieder entfallen.

74 Solche liegen etwa vor, wenn die Betriebsabläufe sonst erheblich eingeschränkt würden oder gar nicht aufrechterhalten werden könnten, vgl. Kießling, in: Kießling, IfSG § 28b Rn. 78.

75 Man denke nur an technisches Gerät, Software und weitere Ausstattung.

76 Kießling, in: Kießling, IfSG § 28b Rn. 79 vermutet, dass eine Erhöhung der Homeoffice-Quote bereits deshalb nicht eintreten dürfte, weil keine Kontrollen vorgesehen wären.

77 Kießling, in: Kießling, IfSG § 28b a.a.O.

78 OVG NW, Beschluss vom 28.04.2022 – 1 B 180/22, Rn. 6.

79 VG Berlin, Beschluss vom 14.04.2020 – VG 28 L 119/20; VG Berlin, Beschluss vom 16.04.2021 – 5 L 61/21; VG Leipzig, 11.02.2021 – 8 L 48/21 – jeweils Eilverfahren.

80 OVG NW, Beschluss vom 28.04.2022 – 1 B 180/22, Rn. 18.

vom Dienst ein Dienstvergehen darstellen,⁸¹ auch ist der Wunsch, am gewohnten Arbeitsplatz zu arbeiten, nicht gerichtlich durchsetzbar.⁸²

3.2.2 Anordnung der Rückkehr aus dem Ortsunabhängigen Arbeiten

Grundsätzlich bleibt die Konkretisierung der Arbeitspflicht Sache des Dienstgebers. Er kann daher die Weisung, in ein Ortsunabhängiges Arbeiten zu gehen, auch wieder „zurück“ erteilen und den Bediensteten per Direktionsrecht wieder an den Arbeitsplatz in der Dienststelle holen.⁸³ Dabei sind jedoch die Besonderheiten des Einzelfalles zu beachten.⁸⁴ So war im Falle des LAG München der Arbeitsort weder im Arbeitsvertrag noch kraft später ausdrücklicher/stillschweigender Vereinbarung auf die Wohnung des Arbeitnehmers festgelegt worden. Ein Anspruch auf die Tätigkeit im Homeoffice hat sich auch nicht aus der zum Zeitpunkt des Verfahrens geltenden Arbeitsschutzverordnung (SARS-CoV-2-ArbSchVO) ergeben, da diese kein subjektives Recht für Arbeitnehmer enthalte und der Gesetzgeber ein solches Recht auch nicht regeln wollte. Insoweit konnte das LAG judizieren, dass die Weisung des Arbeitgebers den Grundsätzen des billigen Ermessens entsprach: die technische Ausstattung des Beschäftigten am häuslichen Arbeitsplatz habe nicht der am Bürostandort entsprochen, zudem habe der Kläger nicht ausreichend darlegen können, dass die Daten gegen den Zugriff Dritter und der in Konkurrenz tätigen Ehefrau geschützt waren.

3.3 Arbeits- und Gesundheitsschutz

3.3.1 Arbeitsschutzgesetz

Das ArbSchG ist auch bei Telearbeit und Mobiler Arbeit uneingeschränkt anzuwenden.⁸⁵ Für den Arbeitgeber *„bestehen [damit] gemäß §§ 3, 4 ArbSchG in Verbindung mit der allgemeinen Pflicht zur gefahrfreien Gestaltung des Arbeitsplatzes nach § 618 BGB⁸⁶ [...] im Hinblick auf Telearbeit,*

81 OVG SH, Beschluss vom 08.10.2021 – 14 MB 1/21; OVG LSA, Beschluss vom 18.01.2022 – 10 M 6/21; OVG NW, Beschluss vom 06.09.2021 – 6 B 1098/21; VGH Hessen, Beschluss vom 14.05.2020 – 1 B 1308/20; VG München, Urteil vom 07.12.2021 – M 19L DK 21.1011; VG SH, Beschluss vom 29.10.2020 – 12 B 66/20.

82 VG Berlin, Beschluss vom 14.04.2020 – VG 28 L 119/20 für auf drei Wochen befristete Anordnung des Dienstherrn, wegen der aktuellen Corona-Pandemie im Homeoffice arbeiten zu müssen.

83 LAG München, Urteil vom 26.08.2021 – 3 SaGa 13/21. Im entschiedenen Fall weigerte sich ein Grafiker, auf Weisung seines Arbeitgebers von Februar 2021 wieder ins Büro zurückzukehren, nachdem er aufgrund der Corona-Lage seit Dezember 2020 mit Erlaubnis seines Arbeitgebers im Homeoffice gearbeitet hatte.

84 So wäre denkbar, dass der Arbeitsort nicht bereits durch anderweitige Vereinbarung konkret festgelegt wurde; eine solche Vereinbarung würde der Weisung vorgehen.

85 Vgl. Voigt, a.a.O. (Fn. 19), S. 453.

86 Die Schutzpflichten nach § 618 BGB begründen jedoch keinen absoluten Gefahrenschutz. Nach § 618 Abs. 1 BGB besteht die Schutzpflicht vielmehr nur „soweit [...], als die Natur der Dienstleistung es gestattet.“ Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37) 2022, , Rn. 343.

als auch im Rahmen von Mobilem Arbeiten Schutzpflichten gegenüber seinen Beschäftigten.“⁸⁷ Nach § 3 Abs. 1 S. 1 ArbSchG ist der Arbeitgeber/Dienstherr „verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen.“ Dabei ist „[d]ie Arbeit so zu gestalten, daß eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“ (§ 4 Nr. 1 ArbSchG).

Um mögliche Gesundheitsrisiken bei der Arbeit zu identifizieren, hat der Arbeitgeber/Dienstherr⁸⁸ auch bei Homeoffice-Arbeitsplätzen⁸⁹ eine Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG durchzuführen.⁹⁰ Im Rahmen dieser sind die Gefährdungen am Arbeitsplatz zu ermitteln und die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes festzulegen (vgl. § 5 Abs. 1 ArbSchG). Eine Gefährdung kann sich im Homeoffice insbesondere durch eine „schlechte ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, [...] Belastungen durch äußere Störfaktoren wie Lärm, Ablenkung durch Familienmitglieder oder Dritte [...], fehlende soziale Anbindung zu den im Betrieb tätigen Mitarbeitern, Monotonie der zu erbringenden Tätigkeit [oder] psychische Belastungen durch hohen Zeitdruck, Entgrenzung und ständige Erreichbarkeit“⁹¹ ergeben. Der Arbeitgeber/Dienstherr hat „das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung“ nach § 6 Abs. 1 S. 1 ArbSchG zu dokumentieren.

Bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung stellt sich bei Homeoffice-Arbeitsplätzen für den Arbeitgeber/Dienstherrn das Problem, dass diese außerhalb seines Wahrnehmungsbereiches liegen.⁹² Zum Ausgleich des Informationsdefizites ist bei Telearbeit i.S.v. § 2 Abs. 7 ArbStättV eine Inaugenscheinnahme des Telearbeitsplatzes durch den Arbeitgeber/Dienstherrn erforderlich.^{93, 94} Bei Homeoffice-Arbeitsplätzen, die nicht dem Anwendungsbereich der ArbStättV unterliegen, ist es hingegen ausreichend, „wenn der Arbeitgeber [...] die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung vor Ort anbietet.“⁹⁵ Lehnt der Bedienstete dies ab⁹⁶, kann der Arbeitgeber/Dienstherr die für die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung erforderlichen Informationen konkret bei dem Bediensteten erfragen. Der Bedienstete ist nach §§ 15 Abs. 1 S. 1, 16 Abs. 2 S. 1 ArbSchG ver-

87 Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 6 m.w.N.

88 Der Arbeitgeber/Dienstherr kann die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung nach § 13 Abs. 2 ArbSchG auf zuverlässige und fachkundige Personen übertragen. Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 349.

89 Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen in der Dienststelle und im Homeoffice ist nach § 5 Abs. 2 S. 2 ArbSchG keine gesonderte Gefährdungsbeurteilung für den Homeoffice-Arbeitsplatz notwendig. Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 347 m.w.N.

90 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 347 m.w.N.

91 Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 26 m.w.N.

92 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 349.

93 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 26.

94 Einer anderen Auffassung nach ist auch bei Telearbeit anstelle der Beurteilung der Gefährdungen vor Ort die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung auf Grundlage einer Befragung des Beschäftigten zulässig. Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 8 m.w.N.

95 Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 27.

96 Zu beachten ist, dass die Besichtigung des häuslichen Arbeitsplatzes sowohl bei Telearbeit als auch beim Homeoffice die Zustimmung des Bestätigten voraussetzt. Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 8 m.w.N.

pflichtet, dem Arbeitgeber/Dienstherrn die erforderlichen Informationen mitzuteilen.⁹⁷ „Der Arbeitgeber darf auf die Vollständigkeit und Richtigkeit [im Original fett] der ihm vom Arbeitnehmer erteilten Auskünfte vertrauen, sofern diese nicht offensichtlich unrichtig oder widersprüchlich sind.“⁹⁸ Eine konkrete Beurteilung der Gefährdung „vor Ort“ ist bei allen weiteren mobilen Arbeitsformen nicht möglich.⁹⁹

Weiterhin hat der Arbeitgeber/Dienstherr die Bediensteten nach § 12 Abs. 1 S. 1 ArbSchG „über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit¹⁰⁰ während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen.“¹⁰¹ Die Unterweisung hat „vor Aufnahme der Tätigkeit der Beschäftigten [zu] erfolgen“ (§ 12 Abs. 1 S. 3 ArbSchG), „muß an die Gefährdungsentwicklung angepaßt sein und erforderlichenfalls regelmäßig wiederholt werden“ (§ 12 Abs. 1 S. 4 ArbSchG). Die Bediensteten haben „gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen“ (§ 15 Abs. 1 S. 1 ArbSchG). Nach § 16 Abs. 2 S. 1 ArbSchG haben die Bediensteten den Arbeitgeber/Dienstherrn zudem „bei der Erfüllung seiner Arbeitsschutzpflichten zu unterstützen.“¹⁰² Die Pflicht des Arbeitgebers zur Unterweisung nach § 12 ArbSchG und die arbeitsschutzrechtlichen Pflichten der Bediensteten nach §§ 15, 16 ArbSchG erlangen bei Formen des mobilen Arbeitens eine herausgehobene Bedeutung.¹⁰³

3.3.2 Arbeitsstättenverordnung

Für Telearbeitsplätze i.S.v. § 2 Abs. 7 ArbStättV findet zudem die ArbStättV Anwendung. „Diese [...] dient der Sicherheit und dem Schutz der Gesundheit der Beschäftigten beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten“ (§ 1 Abs. 1 ArbStättV) und konkretisiert die Vorschriften des ArbSchG.¹⁰⁴

Aufgrund der „begrenzte[n] Rechte und Möglichkeiten [des Arbeitgebers/Dienstherrn], die Arbeitsumgebung im Privatbereich zu beeinflussen [,] [...] [ist] der Anwendungsbereich der Verordnung in Bezug auf Telearbeitsplätze im Wesentlichen auf Anforderungen für Bildschirmarbeitsplätze

97 Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 8 m.w.N.

98 Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 352 m.w.N.

99 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 27.

100 Unterweisungen von im Homeoffice tätigen Bediensteten sollten insbesondere Informationen zu folgenden Punkten umfassen: „Ergonomische Einrichtung des Arbeitsplatzes, Möglichkeiten, gesundheitsgefährdende Risiken und ggf. Verbesserungsbedarf zu erkennen, Informationen hinsichtlich Unterbrechungen der Bildschirmarbeit durch vorzunehmende Tätigkeitswechsel und Arbeitspausen, Möglichkeiten, Belastungen durch ständige Erreichbarkeit zu vermeiden (eindeutige Trennung von Arbeitszeit und Freizeit), Verpflichtung der Arbeitnehmer, die erteilten Weisungen zu befolgen und bislang nicht erkannte Gefährdungsquellen unverzüglich mitzuteilen, Verbot der Arbeitsleistung unter den für den Arbeitnehmer erkennbar gesundheitsgefährdenden Umständen.“ (Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 27 m.w.N.).

101 Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen im Betrieb und im Homeoffice ist neben einer gesonderten Gefährdungsbeurteilung für den Homeoffice-Arbeitsplatz auch eine gesonderte Unterweisung entbehrlich. Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 384 m.w.N.

102 Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 28.

103 Vgl. Bertram/Falder/Walk, a.a.O. (Fn. 5), S. 27 f.

104 Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 6 m.w.N.

beschränkt. Dabei steht die Einrichtung und Ausstattung des Bildschirmarbeitsplatzes mit Mobiliar, sonstigen Arbeitsmitteln und Kommunikationsgeräten im Vordergrund.“¹⁰⁵ Daher gelten für Telearbeitsplätze „nur die Anforderungen des § 3 (Gefährdungsbeurteilung) bei der erstmaligen Beurteilung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsplatzes, der § 6 (Unterweisung) und die Nummer 6 des Anhangs der Verordnung (Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen)“¹⁰⁶, „soweit der Arbeitsplatz von dem im Betrieb abweicht“ (§ 1 Abs. 4 S. 1 ArbStättV). Da die „Arbeitsbedingungen am Bildschirmarbeitsplatz zuhause [...] aber nicht genau den Bedingungen im Betrieb entsprechen [müssen,] [darf der Arbeitgeber/Dienstherr] die Eigenart von Telearbeitsplätzen – Arbeiten in Privaträumen – berücksichtigen.“¹⁰⁷ Nach § 1 Abs. 4 S. 2 ArbStättV gelten die genannten Vorschriften daher nur, „soweit Anforderungen unter Beachtung der Eigenart von Telearbeitsplätzen auf diese anwendbar sind.“

Die Vorgaben für die in § 5 ArbSchG normierte Gefährdungsbeurteilung werden durch § 3 ArbStättV konkretisiert bzw. ergänzt. Die Einschränkung in § 1 Abs. 4 S. 1 ArbStättV, wonach die Anforderungen des § 3 ArbStättV lediglich „bei der erstmaligen Beurteilung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsplatzes“ anzuwenden seien, verstößt gegen § 3 Abs. 1 S. 2 ArbSchG und ist somit unwirksam.¹⁰⁸

Die Pflicht zur arbeitsstättenrechtlichen Unterweisung des Bediensteten nach § 1 Abs. 4 S. 1 Nr. 2 ArbStättV i.V.m. § 6 ArbStättV „ergänzt die allgemeine Unterweisungspflicht aus § 12 Abs. 1 ArbSchG [...] um arbeitsstättenbezogene Belange.“¹⁰⁹ Der Arbeitgeber/Dienstherr hat den Bediensteten nach § 6 Abs. 1 ArbStättV „ausreichende und angemessene Informationen anhand der Gefährdungsbeurteilung in einer für die Beschäftigten verständlichen Form und Sprache [...] über [...] das bestimmungsgemäße Betreiben der Arbeitsstätte, [...] alle gesundheits- und sicherheitsrelevanten Fragen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit, [...] Maßnahmen, die zur Gewährleistung der Sicherheit und zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten durchgeführt werden müssen, und [...] arbeitsplatzspezifische Maßnahmen, insbesondere bei Tätigkeiten auf Baustellen oder an Bildschirmgeräten, [zur Verfügung zu stellen] und sie anhand dieser Informationen zu unterweisen.“ „Die Unterweisungen müssen vor Aufnahme der Tätigkeit stattfinden. Danach sind sie mindestens jährlich zu wiederholen“ (§ 6 Abs. 4 S. 1 u. 2 ArbStättV).

3. 3. 3 Arbeitszeitgesetz

Das ArbZG gilt ortsunabhängig¹¹⁰ und ist somit auch bei Telearbeit und Mobiler Arbeit vollum-

105 BR-Drs. 506/16 vom 23.09.2016, S. 35.

106 BR-Drs. 506/16 vom 23.09.2016, S. 35.

107 BR-Drs. 506/16 vom 23.09.2016, S. 35.

108 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 375 m.w.N.

109 Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 376.

110 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 393.

fänglich anzuwenden.¹¹¹ Zweck des Gesetzes ist nach § 1 ArbZG, „die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer¹¹² in der Bundesrepublik Deutschland und in der ausschließlichen Wirtschaftszone bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie [...] den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung der Arbeitnehmer zu schützen.“ Auch im Homeoffice sind danach neben den Vorgaben zur Sonn- und Feiertagsruhe nach § 9 ArbZG insbesondere die Regelungen zu der werktäglichen Höchstarbeitszeit (§ 3 ArbZG), den Ruhepausen (§ 4 ArbZG) und der Ruhezeit (§ 5 ArbZG) zu beachten.¹¹³

Die werktägliche¹¹⁴ Arbeitszeit darf nach § 3 S. 1 ArbZG höchstens acht Stunden betragen. „Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden“ (§ 3 S. 2 ArbZG). Weitere Ausnahmeregelungen sind in § 7 ArbZG und §§ 14, 15 ArbZG festgelegt.

Nach § 16 Abs. 2 S. 1 ArbZG ist der Arbeitgeber „verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 hinausgehende Arbeitszeit¹¹⁵ der Arbeitnehmer aufzuzeichnen und ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit gemäß § 7 Abs. 7 eingewilligt haben.“ „Die Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren“ (§ 16 Abs. 2 S. 2 ArbZG). „Um dieser Pflicht nachzukommen, muss die abgeleistete Mehrarbeitszeit¹¹⁶ auch im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten erfasst werden. Dies dürfte dem Arbeitgeber bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten häufig unmöglich sein. Daher dürfte es zulässig sein, die Aufzeichnungspflicht zu delegieren und den Arbeitnehmer zur Eigenaufzeichnung über den Umfang und die Lage der täglichen Arbeitszeit sowie dazu zu verpflichten, die Aufzeichnungen auf Verlangen der Aufsichtsbehörde vorzulegen.“¹¹⁷

111 Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 10 m.w.N.

112 „Arbeitnehmer im Sinne dieses Gesetzes sind Arbeiter und Angestellte sowie die zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten.“ (§ 2 Abs.2 ArbZG). Das ArbZG gilt daher z.B. nicht für Beamte, Richter und Soldaten. Vgl. BMAS, Das Arbeitszeitgesetz, S. 8.

113 Vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 393 m.w.N.

114 Der Werktag ist vom Kalendertag zu unterscheiden. Der Werktag wird ab dem Beginn der Arbeitszeit des Arbeitnehmers gezählt und umfasst 24 Stunden. Innerhalb dieses Zeitraums darf die Arbeitszeitgrenze von zehn Stunden nicht überschritten werden. Vgl. Wank in: ErfK, ArbZG § 3, Rn. 2.

115 In Bezug auf die Aufzeichnung und Dokumentation der Arbeitszeit hat der EuGH im Mai 2019 entschieden, dass die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union die Arbeitgeber zu verpflichten haben, „ein objektives, verlässliches und zugängliches System einzuführen, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann.“ Urteil vom 14.05.2019 – C-55/18, Rn. 60. Das BAG hat nunmehr festgestellt, dass der Arbeitgeber bereits nach § 3 Abs. 2 Nr. 1 ArbSchG verpflichtet ist, „ein System einzuführen, mit dem sämtliche Arbeitszeiten [...] erfasst werden“, Beschluss vom 13.09.2022 – 1 ABR 22/21, Rn. 42. Nach § 3 Abs. 2 Nr. 1 ArbSchG „hat der Arbeitgeber [zur Planung und Durchführung der Maßnahmen nach § 3 Abs.1 ArbSchG] unter Berücksichtigung der Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen“. „Bei unionsrechtskonformem Verständnis beinhaltet die gesetzliche Regelung auch die – grundsätzliche – Verpflichtung der Arbeitgeberinnen, ein System zur Erfassung der von ihren Arbeitnehmern geleisteten täglichen Arbeitszeit einzuführen, das Beginn und Ende und damit die Dauer der Arbeitszeit einschließlich der Überstunden umfasst.“ BAG, Beschluss vom 13.09.2022 – 1 ABR 22/21, Rn. 43.

116 Zum Vergütungsanspruch Augsten, a.a.O. (Fn. 3) S. 116 ff.

117 Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 10 m.w.N.

Nach § 4 S. 1 ArbZG ist die Arbeit „durch im voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen.“ „Die Ruhepausen [...] können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden“ (§ 4 S. 2 u. 3 ArbZG).

Die Ruhepause muss nach § 4 S. 1 ArbZG „im voraus“ feststehen. „Damit wird sichergestellt, dass der Arbeitnehmer sich auf die Pause einrichten und sie damit auch wirklich zur Erholung nutzen kann.“¹¹⁸ Weiterhin muss „spätestens zu Beginn der Arbeitsunterbrechung auch deren Dauer feststeh[en].“¹¹⁹ „Die Festlegung der Ruhepausenzeiten muss jedoch nicht zeitlich exakt fixiert werden. Zulässig ist vielmehr auch, dass für die Ruhepause ein zeitlicher Rahmen festgelegt wird, in dem die Ruhepause einzulegen ist.“¹²⁰

Ferner ist nach § 5 Abs. 1 ArbZG „nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit¹²¹ von mindestens elf Stunden“ einzuhalten. Die Ruhezeit verfolgt den Zweck, „dem Arbeitnehmer nach der täglichen Arbeitszeit die Möglichkeit zu gewähren, sich insbesondere durch Essen und Schlaf von den Belastungen der Arbeit zu erholen“¹²². „Soweit sich die Arbeit auf mehrere Abschnitte des Tages verteilt [im Original fett], wie dies im Homeoffice häufig praktiziert wird, ist die Ruhezeit erst im Anschluss an den letzten Arbeitsabschnitt zu gewähren.“¹²³

Darüber hinaus sind auch weitere Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Telearbeit und Mobiler Arbeit zu beachten. Dazu zählen u. a. folgende Vorschriften: ArbMedWV, ASiG, JArbSchG.¹²⁴

3.4 Unfallschutz

3.4.1 Grundsatz

Nicht jede Tätigkeit, die beim Ortsunabhängigen Arbeiten verrichtet wird, ist durch die gesetzliche Unfallversicherung abgesichert. So besteht bei Freizeitunfällen im Gegensatz zu den Arbeitsunfällen kein gesetzlicher Unfallschutz. Bei Telearbeit und Mobiler Arbeit steht der Bedienstete wie bei einem normalen Arbeitsplatz in der Dienststelle des Dienstgebers unter dem Schutz der

118 Wank in: ErfK, ArbZG § 4, Rn. 4.

119 BAG, Urteil vom 29.10.2002 – 1 AZR 603/01.

120 Wank in: ErfK, ArbZG § 4, Rn. 4.

121 Die Ruhezeit bezeichnet „die Zeit zwischen dem Ende der Arbeitszeit eines Arbeitstages und ihrem Wiederbeginn am nächsten Arbeitstag“ (Wank in ErfK, ArbZG § 5, Rn. 1 m.w.N.).

122 Wank in: ErfK, ArbZG § 5, Rn. 2.

123 Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 419 m.w.N.

124 Vgl. Deutscher Bundestag, a.a.O. (Fn. 9), S. 11, vgl. Müller, a.a.O. (Fn. 37), Rn. 343.

gesetzlichen Unfallversicherung. Damit ein Unfall rechtlich als Arbeitsunfall angesehen werden kann, muss er sich jedoch im „inneren Zusammenhang mit einer beruflichen und damit versicherten Tätigkeit“ ereignet haben.¹²⁵ Zu diesen versicherten Tätigkeiten gehören alle Aufgaben, die im Arbeitsvertrag geregelt sind, aber auch alle Handlungen, die notwendig sind, um diese beruflichen Pflichten erledigen zu können. Allerdings kann für die Abgrenzung, was zur beruflichen oder bereits zur privaten Tätigkeit zählt, eine Einzelfallbetrachtung erforderlich werden.

3. 4. 2 Neuere Rechtsentwicklung

Das am 18.6.2021 in Kraft getretene Betriebsrätemodernisierungsgesetz¹²⁶ beinhaltet auch eine Ausweitung des Unfallversicherungsschutzes. So wird der § 8 Abs. 1 SGB VII folgendermaßen ergänzt: „Wird die versicherte Tätigkeit im Haushalt der Versicherten oder an einem anderen Ort ausgeübt, besteht Versicherungsschutz im gleichen Umfang wie bei der Ausübung der Tätigkeit auf der Unternehmensstätte.“ Dadurch soll eine Gesetzeslücke geschlossen werden. Zwar besteht auch nach geltendem Recht im Homeoffice und bei sonstiger Mobiler Arbeit grundsätzlich gesetzlicher Unfallversicherungsschutz. Unterschiedlich gehandhabt werden – wegen der bisherigen Rechtsprechung des BSG – Wege, die im eigenen Haushalt z. B. zur Nahrungsaufnahme oder dem Toilettengang zurückgelegt werden. Mit der Regelung soll eine Gleichbehandlung beim Versicherungsschutz auch im Homeoffice erreicht werden.

Zudem wird § 8 Abs. 2 Nr. 2 SGB VII um eine Nummer 2a ergänzt¹²⁷: „Das Zurücklegen des unmittelbaren Weges nach und von dem Ort, an dem Kinder von Versicherten nach Nummer 2a fremde Obhut anvertraut werden, wenn die versicherte Tätigkeit an dem Ort des gemeinsamen Haushalts ausgeübt wird“. Mit dieser Regelung wird der Unfallversicherungsschutz nun auch auf solche Personen erstreckt, die ihre Tätigkeit im Homeoffice ausüben und wegen ihrer oder der Kinder ihrer Ehegatten bzw. Lebenspartner Wege zur außerhäuslichen Betreuung zurücklegen.¹²⁸ Versichert war bisher nur der Weg, den Eltern auf sich nahmen, wenn sie das Kind auf dem Weg zur Arbeitsstätte fortgebracht oder abgeholt haben.

125 Broschüre der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Telearbeit, S. 4. Bertram, Arbeiten im Home Office, S. 28 ff.

126 BT-Drs. 19/29819 vom 19.05.2021, S. 8. Damit knüpft der Gesetzgeber an eine neuere Entwicklung in der Rechtsprechung des BSG an, vgl. BSG, Urteil vom 08.12.2021 – B 2 U 4/21 R. Es ging um den Fall eines Arbeitnehmers, der morgens auf dem Weg vom Schlaf- ins Arbeitszimmer auf der Treppe stürzte. Das Gericht erklärt, dass er Anspruch auf Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung hat, da es sich beim Weg vom Bett ins Homeoffice um einen unmittelbar unternehmensdienlichen Weg handelt.

127 BT-Drs. 19/29819 vom 19.05.2021, S. 9. Mittlerweile Gesetzeslage.

128 Vgl. noch das Urteil des BSG vom 30.01.2020 – B 2 U 19/18 R, nach dem für den Weg zum Kindergarten und für den Rückweg nach Hause kein gesetzlicher Unfallschutz besteht, wenn der Arbeitnehmer im Homeoffice tätig ist. In diesem Fall lag nach Auffassung des BSG kein Betriebsweg vor. Ähnlich urteilte das SG München in seinem Urteil vom 04.07.2019 – S 40 U 227/18: So sei im Homeoffice der Toilettengang nicht unfallversichert.

3.5 Datenschutz und IT-Sicherheit

3.5.1 Grundsätzliches

Beim Datenschutz sind bei der Arbeit im Homeoffice unterschiedliche Aspekte im Vergleich zur Arbeit im Büro zu berücksichtigen.¹²⁹ Zum einen müssen die Bediensteten im häuslichen Umfeld und vor allem bei Mobilem Arbeiten unterwegs sicherstellen, dass niemand Einsicht in bzw. Zugriff auf die dienstlichen Daten hat. Zudem sind unabhängig von der örtlichen Ausübung der Dienstgeschäfte, also sowohl in der Dienststelle als auch im Homeoffice, die eingesetzten IT-Systeme inklusive der verwendeten Softwarelösungen gegen Angriffe jeglicher Art abzusichern.

Diese Sicherung der IT-Systeme gilt es durch organisatorische Maßnahmen und insbesondere durch (ggf. weitere) Investitionen des Arbeitgebers/Dienstherrn in Abhängigkeit von dem Grad der zu schützenden Daten vorzunehmen. Dies ist durch entsprechende technische Ausstattung (Hard- und Software, Token) sowie Sichtschutz, Passwortschutz der Technik und das Wegschließen von Unterlagen zu gewährleisten. Über Datenschutz und IT-Sicherheit sollten die Bediensteten entsprechend informiert bzw. intensiv geschult werden. Gleichzeitig hat auch der Arbeitgeber/Dienstherr erhöhte Datenschutzerfordernungen zu berücksichtigen. Ein Zugriff auf Daten aus dem privaten Umfeld der Bediensteten – also etwa private Geräte – ist bereits aus dem Gedanken des Arbeitnehmerdatenschutzes heraus unbedingt zu vermeiden.

Der Datenschutz schließt die hier verhandelten Formen des Ortsungebundenen Arbeitens (Telearbeit und Mobiles Arbeiten) nicht grundsätzlich aus. Eine klare gesetzliche Regelung für die datenschutzrechtliche Zulässigkeit dieser Formen des Ortsunabhängigen Arbeitens gibt es jedoch nicht. Eine grundsätzliche Regelung trifft jedoch § 9 SächsDSG (Maßnahmen zur Gewährleistung des Datenschutzes). Es muss deshalb in jedem Einzelfall unter Berücksichtigung der Art der zu verarbeitenden Daten und ihres Verwendungszusammenhangs sorgfältig und differenziert geprüft werden, ob die Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben oder Tätigkeiten im Rahmen des nicht in Präsenz stattfindenden Arbeitens datenschutzrechtlich vertretbar ist. Die endgültige Entscheidung darüber muss der Arbeitgeber/Dienstherr treffen, denn er hat die letztendliche Verantwortung.¹³⁰

Grundsätzlich ist zu sagen, dass insoweit es zur Verarbeitung von personenbezogenen Daten kommt, dies zu Risiken für die Persönlichkeitsrechte der Personen, deren Daten verarbeitet werden, führen kann. Die Gefahr eines Datenmissbrauchs oder einer unzulässigen Einflussnahme durch

129 Nach Paal/Pauly, in: Paal/Pauly, Einl Rn. 24 sind die rechtlichen Voraussetzungen für Datenverarbeitungsvorgänge dem Grunde nach dieselben geblieben wie für die Heimarbeit vor der Corona-Pandemie.

130 Verarbeitet der Arbeitnehmer (weitergehend auch sonstige Bedienstete) personenbezogene Daten i.S.d. Art. 4 Nr. 2 DSGVO, so handelt er nach Art. 29 DSGVO auf Weisung des Arbeitgebers. Dieser ist für die Umsetzung und Einhaltung des Datenschutzes verantwortlich (Art. 4 Nr. 7 DSGVO). So Paal/Pauly, in: Paal/Pauly, Einl Rn. 25; Augsten, a.a.O. (Fn. 3), S. 123 f.

Dritte ist bei der Nutzung von allen Formen der Ortsunabhängigen Arbeiten höher, da digitale Prozesse aufgesetzt werden, bei denen die Gefahr datenschutzrelevanter Vorkommnisse naturgemäß steigt. Zudem hat der Arbeitgeber/Dienstherr nur eingeschränkte Kontrolle und Einflussmöglichkeiten.

Dementsprechend sind angemessene technisch-organisatorische Maßnahmen und entsprechende Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers/Dienstherrn zu gewährleisten.¹³¹ Generell gilt nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit: je sensibler und damit schützenswerter personenbezogene Daten sind, desto stärker sind sie zu schützen.

Der Schutz der Daten auf mobilen Geräten sollte technisch durch Verschlüsselung (Ende-zu-Ende-Verschlüsselung, geschützt über VPN mit einem Verbot der Nutzung öffentlicher Netzwerkzugänge), dem Unterbinden einer Anbindung von Druckern und die Sperrung von USB-Zugängen und anderen Anschlüssen sichergestellt werden.¹³² Ein Transport mobiler Geräte ist dabei nur im gesperrten Zustand und nie unbeaufsichtigt vorzunehmen, wobei die Datenträger verschlüsselt und Schriftdokumente im Behältnis aufbewahrt werden sollten. Die Dienststelle sollte dabei eine sichere Authentifizierung durch eine Zwei-Faktor-Authentifizierung ermöglichen, der Bedienstete sollte die Zugangsdaten getrennt vom Gerät aufbewahren. Für die Schulung der Bediensteten wird zu beachten sein: Schutz von Bildschirm und Tastatur beim mobilen Nutzen; berufliche Telefonate extern nur im geschützten Bereich; sicherer Umgang mit digitalen Geräten.¹³³

3. 5. 2 Schützenswerte Daten

„Im Wesentlichen geht es darum, die Sicherheit der personenbezogenen Daten zu gewährleisten (Art. 32 DSGVO) und demzufolge alle erforderlichen und verhältnismäßigen Maßnahmen zu ergreifen. Vereinfacht gesagt, dürfen personenbezogene Daten auch im Homeoffice¹³⁴ nicht abhandkommen (Verfügbarkeit), nicht verfälscht werden (Integrität) und nur von denjenigen eingesehen bzw. verarbeitet werden, die dazu auch befugt sind (Vertraulichkeit).“¹³⁵ Zu den besonders schützenswerten personenbezogenen Daten gehören vor allem die in Art. 9 Abs. 1 DSGVO genannten Angaben zur rassistischen und ethnischen Herkunft, Gewerkschaftszugehörigkeit, zu politischen Meinungen, religiösen oder weltanschaulichen Überzeugungen sowie genetische Daten, biometrische Daten zur eindeutigen Identifizierung einer natürlichen Person, Gesundheitsdaten, Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung einer natürlichen Person. Die DSGVO verwendet hierfür

131 Paal/Pauly, in: Paal/Pauly, Einl Rn. 26 empfehlen die Erstellung einer Homeoffice- Richtlinie, in der die Vorgaben für diese Art der formuliert werden und dadurch den Arbeitnehmer diesbezüglich zu sensibilisieren. Hierdurch könnten auch die aus Sicht von Paal/Pauly, in: Paal/Pauly, Einl Rn. 29 erforderliche Meldepflicht grundlegend geregelt werden.

132 Vgl. im einzelnen Paal/Pauly, in: Paal/Pauly, Einl Rn. 27. Siehe auch § 9 Abs. 4 SächsDSG.

133 Vgl. die Hinweise der Sächsischen Datenschutzbeauftragten zum Datenschutz bei der (Tele-) Heimarbeit/im Home-Office.

134 Der Begriff ist hier vermutlich umfassend für alle Formen des Ortsunabhängigen Arbeitens gewählt worden.

135 Hinweise der Sächsischen Datenschutzbeauftragten, a.a.O.

den Begriff der besonderen Kategorie personenbezogener Daten. Eine Verarbeitung dieser Daten ist untersagt, wenn keine Ausnahmen gem. Art. 9 Abs. 2 und 3 DSGVO bestehen.

Arbeitgeber/Dienstherren sammeln im Laufe eines Berufslebens eine Fülle von persönlichen Daten über ihre Bediensteten, die ein umfassendes Bild über die Betroffenen geben. Diese Daten bedürfen deshalb nach § 11 SächsDSDG (vgl. § 26 BDSG) – für Beamte sowie Beamtinnen und Tarifbeschäftigte i.V.m. §§ 111 ff. SächsBG bei der Führung der Personalakte und Verarbeitung personenbezogener Daten – eines besonderen Schutzes und unterliegen dem Personalaktengeheimnis.¹³⁶ Daneben ist zu befürchten, dass der Dienstherr durch die Nutzung moderner Medien die – zumindest theoretische – Möglichkeit einer Überwachung hat. Diese greifen stets tief in die Persönlichkeitsrechte des Betroffenen ein.¹³⁷

Besonderheiten bestehen bei (Hoch-) Schulen, die über längere Zeit keine Präsenzlehre sicherstellen konnten. Dabei ist eine Datenverarbeitung im E-learning-Betrieb als datenschutzrechtlich gem. Art. 6 Abs. 2 UAbs. 1 lit. e DSGVO i.V.m. § 4 Abs. 1 SächsDSG zulässig – und zur Sicherstellung des Lernerfolges unabdingbar – anzusehen. Dies gilt jedoch nur insoweit, als diese für die Lehrveranstaltung i.S.d. § 14 Abs. 1 SächsDSG als erforderlich anzusehen sind oder die Nutzung für die Studierenden freiwillig ist (vgl. § 4 Abs. 1 Nr. 2 SächsDSG). Diese Vermutung wird wegen Verstoßes gegen den Grundsatz der Zweckbindung nicht mehr anzunehmen sein, wenn die Kompetenz-¹³⁸ oder Wissensvermittlung außer Bezug zur Datenverarbeitung liegt und etwa das Lernverhalten von Studierenden ausgewertet werden soll.

Ein besonders wertvolles – um nicht zu sagen: unabdingbares – Arbeitsmittel während der Coronapandemie waren Videokonferenzen. Sie haben damit Einzug in das Arbeitsleben nahezu aller Bediensteten gehalten und werden sicher auch weiter deutlich mehr angewandt werden, als dies früher der Fall war. Hier waren die Dienststellen gehalten, schnell Beschaffungen aus einem breiten Angebot von Anbietern zu realisieren; dabei durfte und darf der Datenschutz jedoch nicht außer Betracht bleiben. Entscheidend war und ist insoweit, dass die Datenverarbeitungen bei der Verwendung der Konferenzsysteme im Anwendungsbereich des DSGVO¹³⁹ bleiben, ob eine hinreichende Verschlüsselung der im Regelfall personenbezogenen Daten¹⁴⁰ und ob Registrierungen notwendig sind.¹⁴¹

136 Außerhalb des Beamtenrechts gibt es keine gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers im öffentlichen Dienst, eine Personalakte zu führen. Allerdings setzt § 3 Abs. 6 TV-L es als selbstverständlich voraus, dass Personalakten geführt werden.

137 BAG, Urteil vom 29.6.2017 – 2 AZR 597716, Rn. 24. Zum Ganzen Augsten, a.a.O. (Fn. 3), S. 125 ff.

138 Paal/Pauly, in: Paal/Pauly, Einl Rn. 31.

139 Vgl. Art. 3 DSGVO sowie die Rechtsprechung des EuGH, grundlegend in EuGH, Urteil vom 16.07.2020 – C-311/18 (Schrems II).

140 Man denke etwa an die Bilder der Konferenzteilnehmer, aber auch an Dokumente als Teil von Präsentationen oder vertrauliche Wortbeiträge.

141 Paal/Pauly, in: Paal/Pauly, Einl Rn. 33 mit weiteren Hinweisen zur Sicherstellung von datenschutzrechtlich unbedenklichen Videokonferenzen.

Als besonders schützenswert sind auch personenbezogene Daten anzusehen, welche die Verwaltungen der (gesetzlichen) Sozialversicherungsträger (dies sind beispielsweise Kranken- und Pflegekassen, Renten- und Unfallversicherungsträger, Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter) über ihre Mitglieder bzw. Versicherten speichern. Diese Sozialdaten i. S. d. § 67 Abs. 2 SGB X unterliegen dem Sozialgeheimnis nach § 35 Abs. 1 SGB I. Es verpflichtet die Sozialversicherungsträger dafür Sorge zu tragen, dass Daten nur Befugten zugänglich sind und umfasst gleichzeitig den Anspruch der Betroffenen auf Unterlassen einer unbefugten Verarbeitung ihrer Sozialdaten. Ähnliche Grundsätze gelten, insoweit Bezüge zwischen Personen und deren Gesundheitszustand dem Dienstherrn/Arbeitsgeber (vulgo: Gesundheitsdaten¹⁴²) bekannt werden.

3.6 Beteiligungsrechte des Personalrats

Den Personalvertretungen¹⁴³ kommt bei der Ausgestaltung des Ortsunabhängigen Arbeitens eine wichtige Rolle zu.¹⁴⁴ Beide Seiten haben dabei den Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit nach § 2 SächsPersVG zu beachten¹⁴⁵, sie sollen daneben Vierteljahresgespräche nach § 71 SächsPersVG durchführen. Die Personalratsarbeit selbst kann dabei ebenfalls, begründet durch dessen Selbstverwaltungsrecht, im Homeoffice durchgeführt werden.¹⁴⁶ Sie erfolgt unter Beachtung der Gesetze und der Tarifverträge. Von Bedeutung ist insoweit, dass die seinerzeit in § 28 b Abs. 4 IfSG geregelte sog. Homeoffice-Pflicht¹⁴⁷ ausgelaufen ist; sie war von Anfang an befristet bis einschließlich 19.03.2022. Daher greifen nunmehr wieder verstärkt die Rechte des SächsPersVG.

Bei den Personalräten sind dessen Informationsrechte nach § 74 Abs. 2 SächsPersVG (Arbeitsschutz und Unfallverhütung¹⁴⁸) sowie die Überwachungsrechte nach § 73 Abs. 2 SächsPersVG von Bedeutung. § 73 Abs. 1 Nr. 1 SächsPersVG gibt dem Personalrat das (Initiativ-)Recht,

142 Frenzel, in: Paal/Pauly, § 9 Rn. 14 f.

143 Zu dessen Zuständigkeit vgl. Augsten, a.a.O. (Fn. 3) S. 180 f.

144 Herget, Personalrat 2020, S. 14 ff. Vgl. auch DBB Landesbund Hessen, Homeoffice-Positionspapier 14.01.2021, S. 1 ff.

145 Glied/Seidel/Schwill, § 2, Anm. 7. Man denke insoweit nur an die Besonderheiten von Hochschulen mit ihrem akademischen Bereich, der außerhalb des Einflussbereiches der (nichtwissenschaftlichen) Personalräte liegt, vgl. ausführlich Schubert/Tarantino, Ordnung der Wissenschaft 2015, S. 11 ff.

146 OVG Sachsen, Beschluss vom 07.10.2021 – 9 A 17/20.PL; Albert, Personalrat 2020, S. 19 ff. Vgl. auch § 35 Absatz 5 SächsPersVG zum Umlaufverfahren.

147 Die Vorschrift lautete: „Der Arbeitgeber hat den Beschäftigten im Fall von Büroarbeit oder vergleichbaren Tätigkeiten anzubieten, diese Tätigkeiten in deren Wohnung auszuführen, wenn keine zwingenden betriebsbedingten Gründe entgegenstehen. Die Beschäftigten haben dieses Angebot anzunehmen, soweit ihrerseits keine Gründe entgegenstehen. [...]“ Dazu Husemann, jM 7/2021, S. 276: „Die Vorschrift ist damit Teil des öffentlich-rechtlichen Infektionsschutzrechts. Sie begründet der zuständigen Dienststelle gegenüber Pflichten, aber keinen zivilrechtlichen Anspruch der Arbeitsvertragsparteien auf Einrichtung eines Homeoffice, weder für den Arbeitgeber noch für den Arbeitnehmer.“

148 Vgl. die Aufzählung bei Glied/Seidel/Schwill, § 74 Anm. 3. Zu den Mitbestimmungsrechten und der Verpflichtung des Personalrates, mit anderen Stellen zusammen zu arbeiten, Augsten, a.a.O. (Fn. 3), S. 194 ff.

„Maßnahmen¹⁴⁹, die der Dienststelle und ihren Angehörigen dienen, zu beantragen.“ Anhörungsrechte vor grundlegenden Änderungen von Arbeitsverfahren¹⁵⁰ und Arbeitsabläufen¹⁵¹ sind enthalten in § 73 Abs. 5 SächsPersVG; hier sind durch die Einführung bzw. Gestaltung des Ortsunabhängigen Arbeitens unzweifelhaft die Rechte des Personalrates berührt. Außerdem hat der Personalrat nach § 80 Abs. 2 Nr. 7 SächsPersVG (eingeschränkt) mitzubestimmen bei der „Einführung neuer Arbeitsmethoden, über Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und Erleichterung des Arbeitsablaufs.“¹⁵²

Der Personalrat hat zudem die Möglichkeit, Vereinbarungen zum Ortsunabhängigen Arbeiten zu verlangen. Dies ergibt sich aus dem Mitbestimmungsrecht einschließlich des Initiativrechts bei Regelungen hinsichtlich der „Gestaltung der Arbeitsplätze, Auslagerung von Arbeitsplätzen zwecks Heimarbeit an technischen Geräten“ nach § 81 Abs. 2 Nr. 11 SächsPersVG. Daher kann der Personalrat Regelungen zur Durchführung von Ortsungebundener Arbeit anregen und ggf. durch Dienstvereinbarungen normieren.¹⁵³ Hierbei ist die Zuständigkeit des (Örtlichen-, Haupt-, o. ä.) Personalrates zu beachten.¹⁵⁴ Eine Mitbestimmung wäre insoweit auch zu bejahen¹⁵⁵, wenn die Gewährung von Homeoffice-Arbeitsplätzen als Maßnahme des Gesundheitsschutzes nach § 81 Abs. 2 Nr. 7 SächsPersVG zu betrachten wäre – eine Anschauung, die zumindest in der ersten Phase der COVID-Pandemie nicht fernliegend war.¹⁵⁶

Einschlägige Mitbestimmungsrechte der Personalräte bestehen zudem nach § 81 Abs. 2 Nr. 1 SächsPersVG (Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage) sowie nach § 81 Abs. 2 Nr. 12 SächsPersVG (Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Bediensteten zu überwachen).

4. CHANCEN UND GRENZEN

Zu beachten wird sein, dass bestimmte Dienststellen eher mehr oder auch weniger Möglichkeiten haben, um Ortsunabhängiges Arbeiten darstellen zu können. Organisationen mit viel direktem Kundenkontakt oder auch Hochschulen haben sicher andere Anforderungen zu bewältigen als

149 Nach Auffassung des BVerwG, Beschluss vom 14.10.2002 – 6 P7/01 (st. Rspr.) ist die bloße Gefährdungsbeurteilung keine Maßnahme, sondern eine Vorbereitungshandlung, die nicht der Mitbestimmung unterliegt. Vgl. i.Ü. Behrens-Kubitza/Darré/Wagner, § 73 Anm. 2, S. 336.

150 Hier sind die technische Art und Weise, mit der auf den Arbeitsgegenstand eingewirkt wird, gemeint. Vgl. Gleich/Seidel/Schwill, § 73 Anm. 39. Zum dahingehenden Unterrichtsanspruch des Personalrates Augsten, a.a.O. (Fn. 3), S. 191.

151 Dies meint die zeitliche und räumliche (!) Aufeinanderfolge von Arbeitsgängen zur Erzielung eines bestimmten Arbeitsergebnisses; Gleich/Seidel/Schwill, a.a.O.

152 Gleich/Seidel/Schwill, § 80 Anm. 61 sprechen insoweit noch von der „Umstellung auf EDV“.

153 Hierzu instruktiv Behrens-Kubitza/Darré/Wagner, § 81 Anm. 3.11, S. 471.

154 Vgl. Gleich/Seidel/Schwill, § 1 Anm. 15.

155 In diesem Sinne Augsten, a.a.O. (Fn. 3), S. 189 f.

156 In diesem Sinne VG Karlsruhe, Beschluss vom 15.10.2020 – PL 15 K 4160/20 zu dem mit § 81 Abs. 2 Nr. 7 SächsPersVG inhaltsgleichen § 74 Abs. 2 Nr. 7 LPVG BW. Vgl. auch VG Berlin, Beschluss vom 18.09.2020 – 62 K 6/20 PVL.

Bereiche der öffentlichen Verwaltung, wo „aus der Ferne“ agiert werden kann. Eine angemessene und auch sich wiederholende Schulung der Bediensteten und vor allem der Führungskräfte erscheint hier unabdingbar, um einen Kulturwandel zu unterstützen. Wahrgenommen werden kann auch, dass zukünftige und vor allem lebensjüngere Bedienstete andere Voraussetzungen an eine moderne Arbeitswelt stellen, als dies erfahrene Bedienstete häufig tun. Die rasant verlaufende demographische Entwicklung führt zu vielen neuen Bediensteten, die „digitaler“ aufgestellt sind, als man dies über einen langen Zeitraum erwarten konnte.

5. FAZIT

Zum derzeitigen Zeitpunkt erscheint eine abschließende Bewertung des Ortsunabhängigen Arbeitens noch verfrüht. In nahezu allen Verwaltungen auf kommunaler, Landes- und Bundesebene wird in vielen Modellversuchen – etwa durch Dienstvereinbarungen – erprobt, wie mit welchen Ergebnissen die zu erledigende Arbeit auf gegenüber dem stationären Arbeiten „hergebrachter Art“ gleichem Qualitäts-, Quantitäts- und Zeitniveau erreicht werden kann. Hier haben Führungskräfte ebenso wie die Wissenschaft die Aufgabe, die rechtliche und tatsächliche Entwicklung zeitnah zu begleiten und daraus idealiter anwendbare Empfehlungen abzuleiten. Deutlich ist geworden, dass eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Dienststelle und Personalvertretung die Gestaltung der neuen Arbeitswelt erleichtert.

LITERATURVERZEICHNIS

- Albert, Lars:* Personalratsarbeit im Home-Office, Der Personalrat 2020, S. 19 ff.
- Arbeitnehmerkammer Bremen:* Home sweet home – Homeoffice beschäftigungsgerecht gestalten, 2021, verfügbar unter: https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Betriebsraete/AKB-21-275_RZ03_Brosch_MuT_Homeoffice_WEB.pdf [Zugriff am 16.08.2022]
- Augsten, Katrin:* Mobile Arbeit – Homeoffice – Telearbeit – Praxisratgeber für Betriebs- und Personlaräte, 2. Auflage 2022
- Beermann, Beate; Backhaus, Nils; Hünefeld, Lena; Janda, Valentin; Schmitt-Howe, Britta; Sommer, Sabine:* Veränderungen in der Arbeitswelt – Reflexion des Arbeitsschutzsystems, 2020, verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/Veraenderungen-Arbeitswelt.pdf?blob=publicationFile&tv=1> [Zugriff am 30.04.2022]
- Behrens-Kubitza, Susanne; Darré, Christoph; Wagner, Erwin:* Sächsisches Personalvertretungsgesetz, Kommentar, 3. Auflage 2012
- Bertram, Axel; Falder, Roland; Walk, Frank:* Arbeiten im Home Office in Zeiten von Corona – Ein Leitfaden zu Home Office und mobilem Arbeiten, 2. Auflage 2021
- Bundesministerium für Arbeit und Soziale (BMAS):* Das Arbeitszeitgesetz, 2018, verfügbar unter: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publicationen/a120-arbeitszeitgesetz.pdf?blob=publicationFile&tv=1> [Zugriff am: 16.08.2022]
- DBB Landesbund Hessen:* Homeoffice-Positionspapier 14.01.2021, verfügbar unter: https://www.dbb-hessen.de/fileadmin/user_upload/www_dbb-hessen_de/PDF/2021/dbb_Hessen_Homeoffice-Positionspapier_2021.pdf [Zugriff am: 3.8.2022]
- Deutsch, Johannes M.:* Forschung und Lehre am Küchentisch? Homeoffice und mobiles Arbeiten in Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Ordnung der Wissenschaft 2021, S. 133 – 144, verfügbar unter https://ordnungderwissenschaft.de/wp-content/uploads/2021/03/04_02_2021_Deutsch.pdf [Zugriff am 30.04.2022]
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV):* Home-Office: So bleibt die Arbeit sicher und gesund, 16.03.2020, verfügbar unter: https://www.dguv.de/de/mediocenter/pm/pressearchiv/2020/quarter_1/details_1_385472.jsp [Zugriff am: 16.08.2022]

- Deutscher Bundestag*: Telearbeit und Mobiles Arbeiten – Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen, Sachstand, Az.: WD 6 – 3000 – 149/16, Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag, 2017, verfügbar unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/WD-6-149-16-pdf-data.pdf> [Zugriff am: 30.04.2022]
- Fischinger, Philipp; Hengstberger, Silas*: Arbeitsrechtliche Fragen in der Corona-Krise, JA 2020, S. 561 – 568
- Gliech, Susanne; Seidel, Lore; Schwill, Klaus*: Sächsisches Personalvertretungsgesetz, Basiskommentar, 4. Auflage 2013
- Herget, Gunnar*: Mitbestimmung in der Krise, Der Personalrat 2020, S. 14 – 17
- Husemann, Tim*: Homeoffice – Begriff, Anspruch und Herausforderungen, juris – Die Monatszeitschrift jM 7/2021, S. 274 – 281, verfügbar unter: <https://www.juris.de/jportal/nav/services/juris-magazin/homeoffice-anspruch/index.jsp> [Zugriff am: 29.07.2022]
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)*: Tipps zu rechtlichen Aspekten rund ums Home-Office, 2021, verfügbar unter: <https://inqa.de/DE/wissen/schwerpunkt-covid/homeoffice/rechtliche-aspekte-home-office.html> [Zugriff am: 16.04.2022]
- Kießling, Andrea*: Infektionsschutzgesetz – Kommentar, 2. Auflage 2021
- Müller, Stefan*: Homeoffice in der arbeitsrechtlichen Praxis – Rechtshandbuch für die Arbeit 4.0, 3. Auflage 2022
- Müller-Glöge, Rudi; Preis, Ulrich; Schmidt, Ingrid*: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 20., neu bearbeitete Auflage 2020
- Paal, Boris P.; Pauly, Daniel A.*: Datenschutzgrundverordnung und Bundesdatenschutzgesetz – Kommentar, 3. Auflage 2021
- Sächsische Datenschutzbeauftragte, Hinweise zum Datenschutz bei der (Tele-) Heimarbeit / im Home-Office, verfügbar unter: [https://www.saechdsdb.de/147-pandemie/607-datenschutz-bei-der-heimarbeit-bzw-im-home-office#:~:text=Vereinfacht%20gesagt%2C%20d%3%BCrfen%20personenbezogene%20Daten,auch%20befugt%20sind%20\(Vertraulichkeit\)](https://www.saechdsdb.de/147-pandemie/607-datenschutz-bei-der-heimarbeit-bzw-im-home-office#:~:text=Vereinfacht%20gesagt%2C%20d%3%BCrfen%20personenbezogene%20Daten,auch%20befugt%20sind%20(Vertraulichkeit))* [Zugriff am: 27.07.2022]
- Schubert, Andreas; Tarantino, Sarah*: Hochschullehrer im Personalvertretungsrecht, Ordnung der Wissenschaft 2015, S. 11 – 22
- Temming, Felipe*: Telearbeit/Arbeiten im Home, Mobile und Global Office, in: Preis, Ulrich: Der Arbeitsvertrag – Handbuch der Vertragsgestaltung, 6., neu bearbeitete Auflage 2020
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Telearbeit – Gesundheit, Gestaltung, Recht, S. 4, verfügbar unter: https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Bildschirm_und_Bueroarbeit/Telearbeit.pdf?__blob=publicationFile&tv=7* [Zugriff am: 1.8.2022]
- v. Steinau-Steinrück, Robert*: Was ist bei „Workation“ und „Bleisure“ rechtlich zu beachten?, NJW-special 2022, S. 626 – 627
- Voigt, Peter*: Homeoffice Mobile Arbeit, Arbeit und Recht 2018, S. 452 – 455
- Wöhrmann, Anne Marit; Backhaus, Nils; Tisch, Anita; Michel, Alexandra*: BAuA-Arbeitszeitbefragung: Pendeln, Telearbeit, Dienstreisen, wechselnde und mobile Arbeitsorte, 1. Auflage 2020, verfügbar unter <https://www.baua.de/DE/Angebote/Pu>

Führung in der digitalen Transformation: Herausforderung und Chancen

Autor und Autorin



Marcus Kaufmann
Absolvent des Studienganges Allgemeine Verwaltung an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum, Arbeitsgruppenleiter LSF und Dozent Personalwesen



Prof. Dr. Samia Härtling
Dozentin am Fachbereich Allgemeine Verwaltung an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum

1. FÜHRUNG IM WANDEL

„Wenn wir über die Zukunft der Arbeit reden, dann werden wir angesichts des digitalen Wandels der Arbeitsgesellschaft unseren Ordnungsrahmen für Arbeit weiterentwickeln müssen. [...] Das heißt, wir wollen den Beschäftigten einen Rechtsanspruch darauf geben, dass Homeoffice, wo es grundsätzlich möglich ist, auch ermöglicht wird.“¹ Das Arbeiten außerhalb der Dienststelle birgt viele Chancen, aber auch Herausforderungen und stellt alle Beteiligten vor einen Veränderungsprozess. Neben den zu schaffenden rechtlichen und technischen Voraussetzungen erfordert die moderne Arbeitswelt insbesondere ein sich wandelndes Führungsverständnis und veränderte Kompetenzanforderungen an Führungskräfte. Diese stehen im Zuge dieses Wandels vor neuen Herausforderungen. „Es eröffnet sich ein Spannungsfeld von Kontrolle und Vertrauen, Nähe und Distanz sowie Integration und Loslassen.“² Die sich daraus ergebende Aufgabe fordert also nicht nur die bloße Weiterentwicklung typischer Anforderungen an Führungskräfte, sondern setzt auch die Entwicklung neuer Kompetenzen und damit die Befähigung zur Bewältigung sich neu stellender Herausforderungen voraus.

Die zahlreichen, in jüngster Zeit erschienenen Bücher, Zeitschriftenbeiträge und Blogartikel zum Thema Führung sind ein Hinweis darauf, dass sich das Verständnis von Führung – wieder einmal – wandelt. Management- und Führungskonzepte werden durch Beratungsunternehmen häufig als Trendthemen mit

- 1 Arbeitsminister Hubertus Heil, Plenarprotokoll des deutschen Bundestages vom 02. Oktober 2020
- 2 Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S.1

großen „Heilsversprechen“ verkauft, erweisen sich allerdings oftmals als wenig evidenzbasiert, mit zum Teil äußerst geringem praktischen Neuheitswert oder Nutzen (für die öffentliche Verwaltung) und verfügen entsprechend nur über eine kurze Lebensdauer – nachdem sie hohe Kosten für Beratung, Umschulung und Koordinationsprozesse verursacht haben³. Dennoch ist aktuell davon auszugehen, dass die Anforderungen an Führungskräfte – auch in der öffentlichen Verwaltung – sich tatsächlich verändern und entsprechende neue Kompetenzen erfordern. Als Gründe hierfür lassen sich die bekannten Megatrends und Treiber auflisten wie kürzer werdende Innovationszyklen, digitale Transformation, Internationalisierung und Globalisierung, demographischer Wandel mit einem Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften, zunehmende Krisen- und Kriegsgefahr durch Klimaveränderungen mit Ressourcenknappheit, neuen Krankheitsbildern sowie zunehmenden Migrationsströmen, sich wandelnde Bedürfnisse in Gesellschaft und Politik mit zunehmenden Forderungen nach Transparenz und Partizipation oder veränderte Erwartungen der verschiedenen Generationen von Mitarbeitenden⁴.

Diese Veränderungen führen direkt zur Notwendigkeit, dass Führungskräfte mit technischen Innovationen Schritt halten müssen um die (digitalen) Veränderungen in ihren Teams zu unterstützen, z. B. die Einführung neuer Techniken und digitaler Werkzeuge, die das zunehmend eingeforderte mobile Arbeiten und das zugehörige Führen von virtuellen Teams ermöglichen. Weiterhin werden Teams zukünftig vermutlich diverser zusammengesetzt sein als heute: Jüngere und ältere Mitarbeitende bringen unterschiedliche Expertisen, (digitale) Vernetzungen und Denkweisen mit; Quereinsteiger mit einer anderen beruflichen Lerngeschichte kommen als unverzichtbare Fachkräfte neu in die Verwaltung; zugewanderte Menschen unterschiedlicher Herkunft und Sozialisation werden in zunehmend gemischten Teams dezentral verteilt zusammenarbeiten. Führungskräfte müssen die verschiedenen Charaktere einerseits individuell führen und fördern um sie motiviert an sich bzw. die Organisation zu binden und andererseits ein kooperativ auf ein gemeinsames Ziel hin arbeitendes Team aus ihnen formen. Hinzu kommt, dass Krisen zukünftig flexibel zusammengesetzte, kurzfristig kooperierende Teams und Projektgruppen erfordern werden, was insbesondere in Verwaltungen ein ressort- und strukturübergreifendes Zusammenarbeiten nötig macht. Während der CoViD-19-Pandemie wurden die kommunalen Gesundheitsämter vielfach durch die Abordnung von eigenem kommunalem Personal aus anderen Ämtern, aus übergeordneten Behörden wie Landkreisverwaltungen sowie durch Landespersonal aus den Ministerien und Bundeswehrsoldaten unterstützt. Solche (sektor-) übergreifenden Konstruktionen werden in Krisensituationen wichtiger und verlangen den Führungskräften einiges ab: Denjenigen Führungskräften, die in den abgebenden Bereichen mit weniger Personal die gleichen Dienstaufgaben zu bewältigen haben genauso wie denjenigen Führungskräften im Krisenmanagement, die neben der täglichen Krisenbewältigung auch die neu zusammengesetzten (Projekt-)Teams einarbeiten und anleiten müssen. Nicht zuletzt weitet sich der Führungsbegriff aus von den direkt disziplinarisch unterstellten Mitarbeitenden auf Projektpartner, Unternehmen oder Vertretungen der bürgerlichen Zivilgesellschaft, die aufgrund

3 Vgl. Paul und Wollny, Instrumente des strategischen Managements, 2020, S. 24

4 Vgl. Hellmann und Hollmann, Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung, 2017, S. V

der gesellschaftlichen Transparenz- und Partizipationserwartungen ohne Weisungsbefugnisse als gleichberechtigte Projektteilnehmer eingebunden und angeleitet werden müssen⁵. Kooperation und Kommunikation werden in solchen Konstellationen noch wichtiger als sie ohnehin schon sind, besonders wenn die Führungsaufgabe vollständig digital oder in einer Mischung aus Präsenzformat und digitalem Format, dem sogenannten hybriden Format, erbracht werden muss.

2. KOMMUNIKATION ALS ZENTRALE FÜHRUNGSAUFGABE

Zum Alltag – auch virtueller – Teams gehören Besprechungen und Meetings, die der Kommunikation innerhalb des Teams dienen. Verschiedene Varianten dieser Austauschformate ermöglichen aufgaben- und teamspezifische Anpassungsmöglichkeiten. Die zahlreichen Optionen textbasierter, auditiver oder audiovisueller Meetingformate mit der Möglichkeit des begleitenden Teilens von Bildschirmansicht oder Dokumenten stellen jedoch sowohl das Team als auch die Führungskraft vor Herausforderungen. Weitere Anforderungen kommen hinzu, wenn Besprechungen hybrid durchgeführt werden, das heißt wenn ein Teil der Teammitglieder in Präsenz im Besprechungsraum anwesend und ein anderer Teil dezentral per Kommunikationstechnik zugeschaltet ist.

2.1 Kommunikationsformen

Die Führungskraft muss unter Beachtung der Voraussetzungen des (virtuellen) Teams wie Expertise und Erfahrung, der spezifischen Gegebenheiten der Arbeitsaufgaben sowie der Ziele den kommunikativen Austausch und die Kooperation schwerpunktmäßig auf die Ebene von Informations- und Kommunikationstechniken übertragen. Dies findet durch den Einsatz von E-Mail, Telefon, Telefonkonferenzen, Videokonferenzen, Chats oder spezieller (Kooperations- oder Kollaborations-) Software für Arbeitsgruppen statt, während auf die persönliche Kommunikation entweder gänzlich verzichtet oder diese deutlich seltener genutzt wird.⁶

Die einfachste Form der Kommunikation virtueller Teams ist der textbasierte Austausch. Während viele Kommunikationsformate synchron ablaufen, ist die schriftliche Kommunikation meist asynchron. Der Vorteil, dass Nachrichten zu einem späteren Zeitpunkt gelesen als geschrieben werden können, liegt insbesondere in dem frei wählbaren Zeitpunkt, der dem Empfänger zum Lesen und Beantworten der Nachricht zur Verfügung steht.⁷ Nachteilig kann sich dies aber auf bestimmte Rückkopplungsprozesse wie dringend benötigte Antworten, Rückmeldungen oder Feedback auswirken, weshalb solche Erfordernisse bewusst kommuniziert werden müssen.⁸ Diese textbasierten Austauschmöglichkeiten können über E-Mails, aber auch über spezielle Kommunikationslösungen

5 Vgl. Hellmann und Hollmann, Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung, 2017, S. 198 ff.

6 Vgl. Müller, Virtuelle Führung, 2018, S. 1

7 Vgl. Bruhn, Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen, 2020, S. 32

8 Vgl. Fajen, Erfolgreiche Führung multikultureller Teams, 2018, S. 79

wie Chat-Kommunikation im Rahmen einer Kollaborationssoftware (siehe unten) oder behördeninterne Messengerdienste unter Beachtung des Datenschutzes ermöglicht werden.⁹

Eine ebenso einfache und häufig genutzte Kommunikationsform ist die Telefonkonferenz. Hierbei sind alle Teilnehmer telefonisch miteinander verbunden¹⁰, wofür keine Internetverbindung erforderlich ist. Reine Audiokonferenzen verleiten allerdings dazu, gedanklich abzuschweifen oder parallel weitere Aufgaben zu erledigen. Durch die fehlende Wahrnehmung von Mimik und Gestik kann die Interpretation des Gesprochenen erschwert werden, da man sich rein auf den Inhalt oder die Tonlage verlassen muss.¹¹ Einige Telefonanbieter ermöglichen für Führungskräfte wichtige Zusatzfunktionen wie die Erstellung von Teilnehmerstatistiken, Dolmetscherdienstleistungen oder eine Aufzeichnung.¹²

Videokonferenzen stellen heute häufig das Mittel der Wahl dar, um im Rahmen eines virtuellen Meetings möglichst nah an die Bedingungen des Präsenzäquivalents zu kommen. Hier stehen den Teilnehmern zur Kommunikation neben dem Austausch von Sachinformationen auch Mimik und Gestik zur Verfügung.

„Die Kommunikationspsychologie nutzt das sogenannte Eisbergmodell zur Erklärung, wie Menschen miteinander kommunizieren. Von einem Eisberg sind nur zehn bis 20% sichtbar, der bedeutendere Teil befindet sich unterhalb der Wasseroberfläche. Bei der menschlichen Kommunikation unterscheidet man die Sachebene, die durch verbale Kommunikation erfolgt und die Beziehungsebene, die non-verbal stattfindet. Die Sachebene entspricht dem sichtbaren Teil des Eisbergs, die Beziehungsebene den 80 bis 90 % Informationen unterhalb der Wasseroberfläche.“¹³ Videokonferenzen werden insbesondere deshalb auch gegenüber der telefonischen Kommunikation favorisiert, da letztere keinen visuellen Kontakt ermöglicht. Diese visuelle Präsenz ist jedoch für Führungskräfte von großer Bedeutung: Während in Präsenz Führungskräfte über die Wahl des Sitzplatzes im Meeting, ihre Kleidung, Körpersprache oder auch den Tonfall ihre Position deutlich machen können, bedarf dies im virtuellen Kontext neuer Möglichkeiten. Ebenso wichtig sind für viele Führungskräfte die direkten sicht- und fühlbaren Rückmeldungen aus dem Team sowie „Sichtkontakt“ zu den einzelnen Teammitgliedern um mögliche Probleme, Verstimmungen oder Konflikte rechtzeitig erkennen zu können. In digitalen Videokonferenzen wird mit der Sichtbarkeit per Kamera, über sensorisch wahrnehmbare Signale und über die Gruppeninteraktion versucht, diese physische Realität möglichst umfassend nachzubilden.¹⁴ Videokonferenzen sind darüber hinaus wichtig,

9 Vgl. Ebert, Verteiltes Arbeiten kompakt, 2020, S. 171

10 Vgl. Bruhn, Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen, 2020, S. 25

11 Vgl. Landes et al., Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, 2021, S. 20

12 Vgl. Ebd. S. 26

13 Bruhn, Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen, 2020, S. 28

14 Vgl. Fajen, Erfolgreiche Führung multikultureller Teams, 2018, S. 102

um den sozialen Zusammenhalt und die Kommunikation in Teams zu fördern. So empfiehlt es sich, virtuelle Teambesprechungen oder Dienstberatungen als Videokonferenzen zu realisieren.¹⁵

Darüber hinaus lassen sich über Videokonferenzen auch der informelle Charakter sowie soziale Momente von Gesprächen abbilden, welche ebenso förderlich für die Verbundenheit und den Zusammenhalt im Team sein können. Auch wenn es zunächst ungewohnt erscheint, belegen viele positive Erfahrungsberichte, dass solche virtuellen Treffen wie ein gemeinsames digitales Mittagessen oder Kaffeetrinken ein wichtiges soziales Bindeglied darstellen können. Die Verabredung zu solchen informellen Gesprächen im Kollegium, bei denen sich die Mitarbeiter gegenseitig auf den neuesten Stand bringen, sorgt für den Austausch wichtiger Informationen im Team und über Teamgrenzen hinaus. Auch die typischen Flurgespräche lassen sich über virtuelle Konferenzräume zum Teil abbilden. Deshalb sollte dies von Management und Führungskräften nicht nur gebilligt, sondern aktiv unterstützt und angeregt werden.¹⁶ Hierfür müssen Führungskräfte unter anderem die Zugangs- und Einladungsmöglichkeiten zu Videokonferenzen regeln, so dass die Mitarbeiter möglichst einfach miteinander in Kontakt treten können.

Videokonferenzen lassen sich mittlerweile mit geringem Aufwand und Kosten auf einer Vielzahl von Endgeräten durchführen. Ausreichend ist dafür ein PC mit zusätzlicher Webcam, ein Laptop mit Kamera oder ein Smartphone oder Tablet. Für Besprechungsräume gibt es zudem Systeme, um die Konferenz mit mehreren Teilnehmern durchführen zu können. In der Regel können Videokonferenzen webbasiert oder durch die Installation von zusätzlicher Software durchgeführt werden.¹⁷

Insbesondere die Nutzung von Konferenzdiensten ist seit dem Frühjahr 2020 unter dem Einfluss der Corona-Pandemie sprunghaft angestiegen. Zusätzlich zu Konferenzmöglichkeiten und textbasiertem Austausch stehen zunehmend auch Kollaborationsformate für effiziente Kommunikation und Zusammenarbeit zur Verfügung. Diese ermöglichen neben Instant-Messaging und Chat-Funktionen auch einen Dokumentenaustausch, die parallele Bearbeitung desselben Dokuments durch mehrere Personen und bieten weitere gemeinsame Projektwerkzeuge. Mit Hilfe dieser Tools können verschiedene Arbeitsgruppen bzw. einzelne Mitarbeiter dezentral und zeitgleich zusammenarbeiten. Viele dieser Softwarelösungen unterstützen auch die Integration anderer Tools, wie beispielsweise eines Kanban-Boards.¹⁸ Hierbei handelt es sich um agile und teambasierte Arbeitsmethoden zur Aufgabenverwaltung, mit deren Unterstützung Arbeit visualisiert werden kann. Die präzise Strukturierung von Arbeitsaufgaben sowie die klare Definition von Zielen, Tätigkeiten und Verantwortungsbereichen sind grundlegende Voraussetzung, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen.¹⁹

15 Vgl. Philipps, Umdenken, Flexibilität und Kreativität sind erforderlich, 2020, S. 9

16 Vgl. Landes et al., Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, 2021, S. 19 f.

17 Vgl. Ebd. S. 28 f.

18 Vgl. Ebd. S. 35

19 Vgl. Remdisch, Managing Virtual Teams – The importance of Distance Leadership, 2005, S. 6 ff.

2.2 Vorbereitung und Moderation digitaler Zusammenarbeit

Neben der Wahl des Austauschformates und den Eigenschaften der genutzten Kommunikationsmöglichkeiten entscheidet auch die Vorbereitung und Moderation virtueller Meetings durch die Führungskraft über ein erfolgreiches Arbeiten. Generell sollte der Austausch so wenig aufwändig wie möglich, aber so reich wie nötig sein. Wichtig ist, dass die Kommunikationsform an Hand der Erfordernisse gewählt werden sollte und dass nicht der mögliche Aufwand einer bestimmten Kommunikationsform zu deren Ausschluss führt.²⁰ Je besser sich das Team kennt, desto weniger reichhaltig an sozialen Informationen müssen die gewählten Besprechungsmedien sein. Für langfristig gewachsene Teams, die sich zusätzlich sporadisch persönlich treffen, reichen Audio-konferenzen ohne Video oder ein rein textbasierter Austausch über eine Kollaborationssoftware aus. Kommen neue Mitglieder in Teams hinzu, müssen vermehrt Kommunikationstools gewählt werden, die das soziale Kennenlernen und Ankommen unterstützen wie Präsenzformate oder Videokonferenzen.

Mediengestützte Austauschformate werden in der Regel als anstrengender wahrgenommen als persönliche Zusammenkünfte. Klare zeitliche Rahmenvorgaben von bis zu maximal zwei Stunden für geübte Teams sind wichtig. Ebenso wichtig ist ein gutes Pausenregime, insbesondere auch für die Führungskräfte selbst. Viele erleben aktuell ein Hetzen von einem digitalen Meeting ins nächste. Weil Wege- und Fahrzeiten fehlen, werden Termine oftmals ohne Pause übergangslos aneinandergereiht. Doch Pausen dienen nicht nur der Bewegung, der Erholung und der Befriedigung dringender körperlicher Bedürfnisse. Sie sind auch essentiell zur geistigen und emotionalen Verarbeitung der eben erlebten Inhalte sowie ggf. zur Nachbereitung der Besprechung. Ein gutes Selbstmanagement ist hierfür besonders wichtig (siehe unten).

Insbesondere die Vorbereitung entscheidet über die Effizienz von (Video-)Konferenzen und Meetings. Schlechte Vorbereitung und fehlende Schwerpunktsetzungen haben zur Folge, dass wichtige Inhalte vergessen werden oder Tagesordnungspunkte auf Folgemeetings verschoben werden müssen. Eine Agenda mit den anstehenden Besprechungspunkten und wichtigen Themen rechtzeitig und im Team partizipativ zu erstellen, erleichtert die Vorbereitung und thematische Einarbeitung aller Beteiligten. Ebenso sinnvoll ist die Erstellung eines Besprechungsprotokolls im Nachgang der Sitzung aus Gründen der Nachvollziehbarkeit, der transparenten Aufgabenzuweisung und für mögliche Nachbearbeitungsprozesse.²¹ Dies gilt selbstverständlich auch für Besprechungen in Präsenz. Digitale Kommunikation bedarf aufgrund der eingeschränkten Übermittlung von Mimik und Gestik besonderer Sorgfalt in der Vorbereitung und Durchführung sowie einer klaren (Tages-)Ordnung zur Orientierung.

In digitalen Treffen ist die Führungskraft häufig auch in der Rolle des Moderators gefragt und sollte auf die Einhaltung der vereinbarten Tagesordnungspunkte achten, die Relevanz der Beiträge

20 Vgl. Herrmann, Führung auf Distanz, 2012, S. 155

21 Vgl. Ebd. S. 155 f.

und das Einhalten der vereinbarten Zeitvorgaben prüfen, proaktiv Rückfragen stellen sowie das Verständnis der Teilnehmer abfragen.²² Das Moderationsverhalten muss sich insbesondere den Besonderheiten des virtuellen Raumes anpassen: Steuerungsinterventionen wie die Worterteilung müssen deutlich wahrnehmbar sein, zurückhaltende Teilnehmer sollten per Direktansprache zur Wortmeldung motiviert werden. In weniger vertrauten Teams hilft die gezielte Ansprache der Teilnehmer mit Namen und weiteren Erkennungsmerkmalen. Auch Nachfragen bei Beobachtungen wie wahrnehmbaren Diskussionsrunden im Hintergrund der Teilnehmer helfen dabei, Irritationen zu vermeiden. Neben der häufigeren Rekapitulation von Zwischenergebnissen, um alle Inhalte klar und umfassend zu behandeln, bieten Umfragetools ein schnelles und, als Vorteil gegenüber Präsenzmeetings, wenn gewünscht auch anonymes Meinungsabbild.²³ Möglichkeiten zur Durchführung von Umfragen sind in den meisten Videokonferenztools inzwischen standardmäßig integriert und können rasch und unkompliziert auch live erstellt werden.

Wie auch in einem Präsenzmeeting sollten in digitalen Formaten am Ende durch den Moderator alle wichtigen Erkenntnisse kurz zusammengefasst, Aufgaben und Zuständigkeiten benannt sowie die vollständige Abarbeitung der Agenda geprüft werden.²⁴

Anhand der Erfahrung der Mitarbeiter des (virtuellen) Teams im Umgang mit dezentralem Arbeiten sollte festgelegt werden, mit welcher Häufigkeit Online-Meetings stattfinden. Unerfahrene Teammitglieder brauchen möglicherweise öfter (virtuelle) Meetings als agile Teams, die selbstorganisiertes Arbeiten gewohnt sind. Auch das Arbeiten mit Kollaborationstools muss regelmäßig gesteuert und geprüft werden, damit alle Teammitglieder gleichermaßen in das eigenorganisierte Arbeiten eingebunden sind. Besonders zu Beginn sind hierfür begleitend unterstützende Austauschmeetings per Videokonferenz unabdingbar, denn das Team muss sich erst auf Regeln zur digitalen Zusammenarbeit im Tool einigen. Diese können am besten in direktem (digitalen) Austausch verhandelt und vereinbart werden. Weitere Online-Austauschformate mit der Führungskraft sind wichtig, um Arbeitsziele zu vereinbaren, Aufgaben zu verteilen oder Probleme anzusprechen. Die Kommunikation sollte dabei lösungsorientiert erfolgen und Fortschritte sowie Lösungsvorschläge in den Vordergrund stellen. Hierzu gehört auch, aufgetretene Fehler als Lernanlass zu sehen und in einer gemeinsamen Lösungssuche dem Wiederauftreten vorzubeugen. In der Anfangsphase der Zusammenarbeit eines virtuellen Teams sind hohe Unmittelbarkeit von Feedback, möglichst synchrone Kommunikation und geringe zeitliche Verzögerungen als wichtige Einflussfaktoren für den Erfolg zu nennen.²⁵

Sinnvoll sind feste Wochentage und Uhrzeiten, zu denen die Online-Konferenzen stattfinden, beispielsweise eine längere Besprechung zu Wochenbeginn zur Verteilung von Arbeitsaufgaben sowie kurze (ca. 15-minütige) Meetings für aktuelle Informationen zum Arbeitsstand ein- oder

22 Vgl. Landes et al., Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, 2021, S. 22

23 Vgl. Herrmann, Führung auf Distanz, 2012, S. 156 f.

24 Vgl. Landes et al., Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, 2021, S. 22 f.

25 Vgl. Ebd. S. 17 ff.

zweimal täglich. So haben sich ein „Check-In“ zu Beginn des Arbeitstages und ein „Check-Out“ vor dem Feierabend besonders bewährt.²⁶

Bei der Wahl des Austauschformates muss die Führungskraft unter anderem die Expertise und Erfahrung der Teammitglieder als auch die spezifischen Anforderungen der Arbeitsaufgabe berücksichtigen. Um die Möglichkeiten virtueller Zusammenarbeit vollumfänglich nutzen zu können, empfiehlt es sich, durch Trainings- und Schulungsprogramme alle Teammitglieder auf die veränderten Kommunikationsbedingungen vorzubereiten, sie dahingehend zu qualifizieren und mit der nötigen Medienkompetenz auszustatten.²⁷ Tabelle 1 stellt unter Beachtung der Vor- und Nachteile die jeweilige Eignung der verschiedenen Kommunikationsformate dar.

Tabelle 1: Relevante Kommunikationsmethoden im Direktvergleich²⁸

	Vorteile	Nachteile	Eignung für
Gruppenmeeting in Präsenz	sprachlich komplex, direktes Feedback	Koordinations- und Organisationsaufwand, Reisekosten, Dokumentation aufwändig	gemeinsame Zielfindung, Teamentwicklung, Kick-Off-Meeting
Einzelmeeting in Präsenz	sprachlich komplex, direktes Feedback, Vertraulichkeit möglich	Koordinationsaufwand, Reisekosten, Dokumentation aufwändig	Konfliktgespräch, Zielvereinbarungsgespräch, diskrete Themen
Videokonferenz Gruppe	sprachlich komplex, direktes Feedback, Ortsunabhängigkeit, keine Reisekosten	Koordinations- und Organisationsaufwand, Dokumentation aufwändig, abhängig von technischen Voraussetzungen und Expertise	Koordination, Update-Meetings, Rundinformationen, Kick-Off-Meeting
Videokonferenz Einzel	sprachlich komplex, einfache Organisation, direktes Feedback, Vertraulichkeit möglich	Dokumentation aufwendig, Ressourcen- und Kompetenzabhängig	Zielgespräch, diskrete Themen, fachlicher Austausch, informelle Gespräche
Telefonkonferenz	informell, direktes Feedback	eventuell Komplexitätsreduktion notwendig, Dokumentation aufwändig	Koordination, Prozessplanung

²⁶ Vgl. Ebd. S.21

²⁷ Vgl. Konradt und Hertel, Management virtueller Teams, 2002, S. 97

²⁸ basierend auf: Konradt, und Hertel, Management virtueller Teams, 2002, S. 92 f.

Instant-Messaging	Ökonomisch, aufgabenorientiert, Dokumentation zumeist einfach	Überschneidung von Beiträgen	Meinungsaustausch, Brainstorming
E-Mail	schnell, bedarfsorientiert, einfach dokumentierbar	Übersichtlichkeit schwierig, kein direktes Feedback, (keine Toolnutzung)	Informationsaustausch, Terminvereinbarung, Routinekommunikation
Kollaborations-Software/ Projektboard	informativ, ökonomisch, aufgabenorientiert	abhängig von Expertise der Teammitglieder und Datenpflege	Arbeitsaufgaben, Information, Datenbankenpflege

Auch die Anzahl der Teilnehmer der verschiedenen Austauschformate sollte durch die Führungskraft abgewogen und festgelegt werden. Nicht immer muss das gesamte Team an einem (Online-) Meeting teilnehmen. Während Einzelgespräche evident ohne externe Beteiligung durchgeführt werden, ist es beispielsweise im Rahmen von teaminternen Konfliktsituationen oder selektiv relevanten Themen essentiell, zur Komplexitätsreduktion nur die betreffenden Teammitglieder auszuwählen.

Viele Führungskräfte befürchten, durch zunehmendes dezentrales Arbeiten den direkten Kontakt zu einzelnen Beschäftigten aber auch zum Gesamtteam zu verlieren. Um dem entgegenzuwirken, kann eine regelmäßige Überprüfung der Stimmung innerhalb des verteilten Teams wichtig sein. Bei zunehmend digital arbeitenden Teams müssen Stimmung und Teamkultur aktiv durch die Führungskräfte angesprochen oder abgefragt werden. Dafür eignen sich Mitarbeiterbefragungen oder digitale Umfragen, inzwischen gibt es sogar eigens dafür entwickelte Softwarelösungen. So kann die Führungskraft Tendenzen zum Teamklima frühzeitig erfassen und ggf. datenbasiert rechtzeitig gegensteuern.

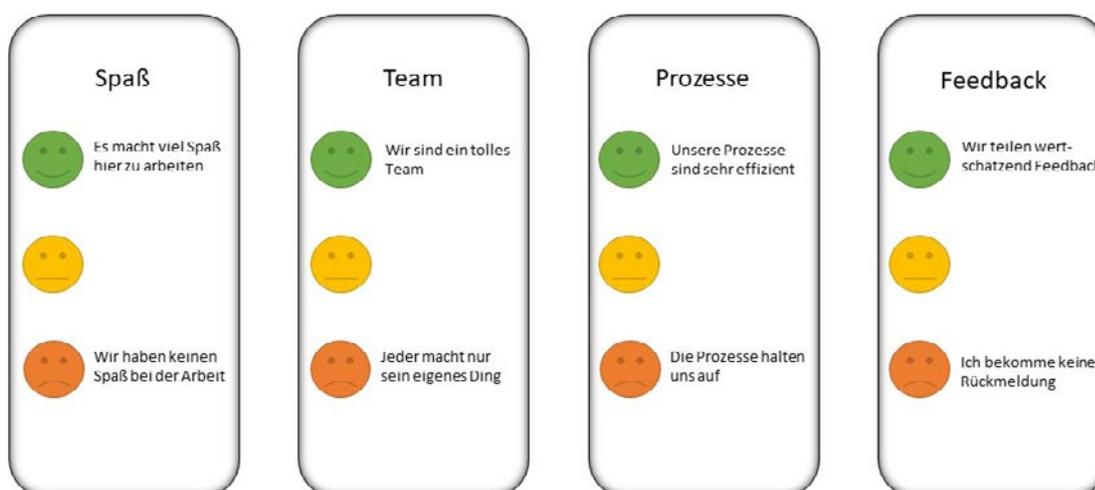


Abbildung 1: Beispiel für ausgewählte Werte eines Teamklimachecks

In Summe kann festgehalten werden, dass gelingende Kommunikation ein zentraler Erfolgsfaktor der Führung in der digitalen Transformation ist und für digitale Führungsaufgaben sogar noch wichtiger wird. Zugleich darf nicht darüber hinweggesehen werden, dass sich der Kommunikationsaufwand innerhalb der Teams und insbesondere für Führungskräfte deutlich erhöht²⁹. Für kommunikative Prozesse müssen die Führungskräfte selbst entsprechend erhöhte Zeitaufwendungen einplanen. Das bedeutet auch, dass weniger Zeit für Fachaufgaben bleibt. Hier sind auch die Dienststellen gefragt, die Rahmenbedingungen für ihre Führungskräfte so zu gestalten, dass Fach- und Führungsaufgaben vereinbar sind.

3. NEUE KOMPETENZANFORDERUNGEN DURCH VIRTUELLE FÜHRUNG

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Anforderungen an das Führen im virtuellen bzw. hybriden Kontext. Die erforderlichen Kompetenzen setzen neben der Befähigung zur Bewältigung der zusätzlichen Herausforderungen durch die räumlich verteilten Teams auch das Beherrschen klassischer Führungsinstrumente voraus.

Dazu gehören insbesondere die fachliche Kompetenz in Form von Experten-, Organisations- und Prozesswissen, detaillierte Produkt- und Branchenkenntnis sowie das Wissen über Regeln und Standards im jeweiligen Geschäftsfeld. Die methodischen Kompetenzen beziehen sich auf Organisation, Delegation und die Kontrollfunktion als Führungskraft sowie auf das Führen mit Zielvereinbarungen, Feedbackgesprächen, die Förderung und Entwicklung des Teams sowie der einzelnen Mitarbeiter und der Motivation. Darüber hinaus müssen insbesondere soziale Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Information, Gesprächsführung, Konfliktmanagement sowie der Vermittlung von Strategie und Vision vorliegen. Im Bereich der klassischen persönlichen Voraussetzungen sind bei Führungskräften insbesondere Zeitmanagement und Selbstkompetenz wichtig.^{30, 31}

Besondere Voraussetzungen der Führungskraft für das Arbeiten im virtuellen oder hybriden Kontext sind im Vergleich zum Arbeiten in Präsenzteams ein niedrigeres Kontrollbedürfnis gepaart mit einer gleichzeitig hohen Vertrauensbereitschaft, ein partizipativer Arbeitsstil, um diese zu motivieren und ein hohes Maß an sozioemotionaler Sensibilität, um Bedürfnisse der Mitarbeiter auch ohne tägliche Präsenzkommunikation zu erkennen. Fairness und Integrität sorgen bei den Mitgliedern des Teams für Vertrauen in die Führungskraft. Außerdem bedarf es der Fähigkeit, konstruktiv Kritik auch auf Distanz zu üben und selbst anzunehmen sowie eine motivierende Vision und klare Ziele zu formulieren, zu kommunizieren und diese im Arbeitsverlauf auch aufrechtzuerhalten. Nicht zuletzt sind Kenntnisse der verschiedenen Entwicklungsphasen eines

29 Vgl. Härtling et al, Wichtige Lernpotentiale der Corona-Krise, 2022, S. 21 – 23

30 Vgl. Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 34 ff.

31 Vgl. Felfe, Mitarbeiterführung, 2009, S. 9

Teams notwendig, um die Teamentwicklung und das eigene Verhalten zielführend zu steuern. Des Weiteren bedarf es Toleranz und Vermittlungskompetenz hinsichtlich möglicher kultureller Unterschiede sowie der Bereitschaft, diese im Sinne der Arbeitsziele positiv einzusetzen. Ferner hilft es Führungskräften insbesondere in der modernen Arbeitswelt, agil und flexibel zu agieren, um auf Unsicherheiten, Veränderungen und Komplexität reagieren zu können. Ein hohes Maß an technischer und medialer Kompetenz sorgt in Verbindung mit kommunikativen Fähigkeiten für Sensibilität hinsichtlich der sozioemotionalen Wirkung verschiedener Medien und erleichtert so die Auswahlentscheidung, welches Medium für welchen Kommunikationsanlass geeignet ist.³² Außerdem dient eine umfassende Medienkompetenz der Führungskraft als Vorbildfunktion und befähigt sie, diese Fertigkeiten auch an die Teammitglieder zu vermitteln.

In der Anfangsphase der virtuellen oder hybriden Zusammenarbeit sind eine hohe Unmittelbarkeit von Feedback und eine möglichst synchrone Kommunikation mit hohem sozialem Inhalt empfehlenswert, um die Teamarbeit und Gruppensozialisation zu fördern. Aufgaben der Führungskraft liegen hierbei insbesondere in der Unterstützung effektiver Kommunikation, der Bereitstellung dafür notwendiger Tools, der Sicherstellung und Förderung der Medien- und Anwendungskompetenz der Mitarbeiter sowie der (partizipativen) Festlegung und Durchsetzung von Regeln, Ablauf und Struktur.³³

Die Führungskraft muss die Arbeitsaufgaben strukturieren können und somit die Transparenz der Arbeitsprozesse sicherstellen. Neben der Herausforderung, Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar festzulegen, muss die Führungskraft im Stande sein, zielführende Möglichkeiten zur Kooperation der Teammitglieder anzubieten sowie einen individuellen Entscheidungsspielraum sicherzustellen und somit die Selbstorganisation zu fördern.³⁴

Insbesondere das Führungsverständnis wandelt sich im Kontext von virtuellen und teils selbstorganisierten Teams vom klassischen Vorgesetzten hin zum Coach und Begleiter.³⁵ Die Selbstführungskompetenz des Mitarbeiters im virtuellen Team sollte gefördert und Raum für Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen werden.³⁶ „*Personenbezogene Selbstführung bezeichnet die Selbstbeeinflussung einzelner Teammitglieder mit dem Ziel einer erfolgreichen selbstständigen Aufgabenerledigung [...].*“³⁷ Für Mitarbeiter ist auch die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten durch die zunehmende Flexibilisierung der modernen Arbeitswelt und die Veränderungen von vertikal-hierarchischen Organisationen zu flexiblen, flach-hierarchisch organisierten Einheiten immer wichtiger.³⁸

32 Vgl. Konradt und Hertel, Management virtueller Teams, 2002, S. 51

33 Vgl. Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 33

34 Vgl. Remdisch, Managing Virtual Teams: The importance of distance leadership, 2005

35 Vgl. Picot et al., Die grenzenlose Unternehmung, 2020, S. 97

36 Vgl. Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 33

37 Haberstroh, Individuelle Selbstführung in Projektteams, 2006, S. 31

38 Vgl. Keller und Knafla, Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten, 2019, S. 138 ff.

Die Führungskraft ist demnach insbesondere auch in der Zusammenarbeit auf Distanz für die Förderung und Entwicklung der Teammitglieder verantwortlich. Dies sorgt im Umkehrschluss für wachsendes Vertrauen der Mitarbeiter in den Vorgesetzten und minimiert negative Effekte der Anonymität. Anforderungen an die Führungskraft sind dahingehend auch im Bereich Personalentwicklung und Potentialbeurteilung zu verorten. Bedürfnisse, Fertigkeiten und individuelle (Entwicklungs-)Ziele zu erkennen, zugehörige Maßnahmen in Abstimmung mit der Personalabteilung zu planen und umzusetzen sowie als besondere Herausforderung virtueller Zusammenarbeit, eine lernförderliche Organisationskultur aufzubauen, ist notwendig um die Identifikation und die Bindung an die Behörde bzw. die Organisation zu fördern und entsprechend qualifiziertes Personal zu halten.³⁹

Führungskräfte werden aktuell immer häufiger als Mentoren beschreiben, die sich selbst steuernde Teams unterstützen, indem sie für gute Rahmenbedingungen und eine zielorientierte Arbeitsatmosphäre sorgen, zur Innovation, Loyalität und Leistungsbereitschaft ermuntern und zeitgleich im Kontext der Selbstführungskompetenz der Mitarbeiter Gestaltungsmöglichkeiten und Macht abgeben. Sie werden damit mehr Beziehungsmanager, die in und über die Organisation hinaus Beziehungsnetzwerke aufbauen und gestalten, in deren (virtueller) Struktur Teams und Gruppen auch auf Distanz erfolgreich arbeiten können.

4. FÜHRUNG DURCH ZIELVEREINBARUNGEN

Auch beim Arbeiten in Präsenz spielen Zielvereinbarungen als Führungsinstrument und Kontrollmechanismus eine zentrale Rolle, um Leistungsabsprachen treffen und die Mitarbeiter steuern zu können. Bei der Umsetzung von mobilem Arbeiten und Homeoffice in Unternehmen und Behörden sind Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter allerdings noch wichtiger.⁴⁰ „Eine ergebnisorientierte Führung benötigt Ziele, weil damit die Zukunft gestaltet werden kann.“⁴¹ In den meisten Fällen wird in Zielvereinbarungen die Arbeitsleistung zwischen unmittelbarem Vorgesetzten und Arbeitnehmer besprochen und festgehalten. Die Überprüfung dieser Leistungsanforderungen erfolgt wiederum gemeinschaftlich in Gesprächen.⁴²

Eine Vielzahl von Gründen spricht für das Führen mit Zielvereinbarungen: Auf der Seite der Arbeitgeber sprechen neben der Koordination und Bündelung der Kräfte durch die Steuerung über Zielvereinbarungen und der damit einhergehenden Orientierung und Motivation auch die gleichzeitige Nutzung als Erfolgskontrolle dafür, welche sich als Grundlage für Verbesserungsaktivitäten verwenden lässt. Auf der Seite der Beschäftigten führen Zielvereinbarungen zu einer Förderung von Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme, einer höheren Motivation und

39 Vgl. Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 36

40 Vgl. Bellmann und Hübler, Homeoffice braucht klare Regeln, 2020, S. 3

41 Vgl. Eyer und Haussmann, Zielvereinbarung und variable Vergütung, 2022, S. 21

42 Vgl. Kamp, Telearbeit, 2000, S. 25

zu einer Stärkung der Identifikation mit der Arbeit. Die Vereinbarung von Zielen entwickelt somit eine Sogwirkung, indem sie hilft, Arbeitsablauf, Arbeitsaufgaben, Zusammenarbeit der Organisationseinheiten und Mitarbeiter sowie deren Leistungsmotivation zu strukturieren.⁴³

Grundlegende Herausforderung bei Leistungsmessungen stellt häufig die valide Bewertbarkeit des Arbeitserfolges dar. Während selbst bei quantitativer Skalierbarkeit zahlreiche externe Faktoren die Messung erschweren können, erscheint sie bei qualitativen Leistungsmessungen fast unmöglich. Auch wenn die räumliche Distanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu einem scheinbaren Informationsverlust über das Anstrengungsniveau des Beschäftigten führt, darf dies kein Argument gegen Zielvereinbarungen bei mobilem Arbeiten sein, da auch am Arbeitsplatz in den Geschäftsräumen des Arbeitgebers eine konstante Überwachung nahezu unmöglich, rechtlich zweifelhaft und ebenso kontraproduktiv wäre.⁴⁴ Sensibilität erfordert dieses Thema auch unter Beachtung der rechtlichen Problematik von Leistungs- und Verhaltenskontrollen. Hierbei werden dem Betriebsrat gemäß § 87 Absatz 1 Nummer 6 des Betriebsverfassungsgesetzes als auch im öffentlichen Dienst nach § 75 Absatz 3 Nr. 17 Bundespersonalvertretungsgesetz sowie der entsprechenden Landesgesetze Mitbestimmungsrechte eingeräumt. Eine latente Gefahr stellt hierbei die Möglichkeit dar, langfristig Zielvereinbarungen schrittweise zur versteckten Leistungssteigerung einzusetzen.⁴⁵

Trotz dieser Herausforderungen stellen Zielvereinbarungen eine gute Möglichkeit dar, die Arbeitsleistung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern im (virtuellen) Team fair und transparent festzulegen und zu evaluieren. Daneben können Absprachen über Arbeitsziele zu einer Produktivitätssteigerung sowie steigender Arbeitszufriedenheit durch autonome Arbeitsentscheidungen führen⁴⁶ sowie positive Veränderungen gegenüber einer reinen Arbeitszeitvereinbarung herbeiführen.⁴⁷ Zielvereinbarungen schaffen einen einheitlichen und gültigen Handlungsrahmen, welcher durch die Orientierung auf einen klar definierten, angestrebten Zustand effektiv und wirksam ist. Zu beachten sind dabei Faktoren wie Umsetzbarkeit, wechselseitige Abhängigkeiten und gegebene Rahmenbedingungen.

Eine große Herausforderung bei der Vereinbarung von Leistungszielen ist die geeignete Operationalisierung, um die Zielerreichung nach einem festgelegten Zeitintervall objektiv aus- und bewerten zu können. Hierbei gelten quantitative Ziele fälschlicherweise häufig als Paradigma für „gute“ Ziele, da sie ein messbares und objektiv nachvollziehbares Ergebnis liefern sollen. Doch auch bei der Erreichung von quantitativen Zielen muss betrachtet werden, wie hoch der erforderliche Arbeitsaufwand zur Erreichung des Vereinbarten war, denn neben der Erfassung der Zielerreichung ist auch die Beachtung der Zielschwierigkeit und der Anstrengungsbereit-

43 Vgl. Eyer und Haussmann, Zielvereinbarung und variable Vergütung, 2021, S. 24 f.

44 Vgl. Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 25 ff.

45 Vgl. Ebd.

46 Vgl. Wüthrich et al., Musterbrecher – Führung neu leben, 2009, S. 274 ff.

47 Vgl. Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 17

schaft der Mitarbeiter wichtig. Qualitative Ziele werden häufig als vage wahrgenommen, deren Erreichung nicht im gleichen Maße objektiv beurteilbar scheint. Allerdings können auch qualitative Ziele so präzise formuliert werden, dass sie in ihrer Genauigkeit, Nachvollziehbarkeit und Messbarkeit quantitativen Zielen in nichts nachstehen.⁴⁸ Gleichzeitig ermöglichen individuelle qualitative Ziele den Einbezug individueller (Leistungs-)Besonderheiten und sollten daher nicht unmittelbar dem Vergleich mit dem Kollegium dienen sondern die individuelle Entwicklung und Arbeitsleistung aufzeigen.

Die Einbeziehung der Teammitglieder und aktive Mitwirkung bereits bei der Vereinbarung der Ziele führt zu einer höheren Motivation und Identifikation mit den Arbeitszielen. Damit bietet das Führen mit Zielvereinbarungen nicht nur eine erhebliche Entlastung der Führungskräfte auf der Ebene operativer Arbeitsentscheidungen, sondern gibt den Geführten deutlich mehr Raum zu Selbstführung, Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Zielerreichung und damit insgesamt zur (Arbeits-)Motivation.⁴⁹

Voraussetzung für das erfolgreiche Führen durch Zielvereinbarung ist die Partizipation des Mitarbeiters, beginnend bereits bei der Formulierung der Vorgaben. Hierbei sollten sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter in der Gesprächsvorbereitung eigene Zielvorstellungen formulieren. In kooperativem Austausch sollten anschließend individuelle Leistungs- und Verhaltensziele festgelegt werden. Eine Begrenzung auf drei bis maximal sieben vereinbarte Ziele sorgt für eine leistungsfördernde Fokussierung und gibt Raum, bei einer Verfehlung durch Förderung oder Fortbildung effektiv und angemessen reagieren zu können. Wichtig zur langfristigen Arbeitsmotivation ist die Orientierung der vereinbarten Ziele an den individuellen Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters.⁵⁰ Die Einhaltung der Zielvereinbarung wird schließlich über eine zeitliche Terminierung, verhaltens- und ergebnisorientierte Leistungsmessungen und regelmäßige beidseitige Rückmeldungen sichergestellt.⁵¹ Gerade Führungskräfte, die ihre Teammitglieder nicht (mehr) regelmäßig persönlich sehen, können so sicherstellen, dass auch beim Arbeiten auf Distanz relevante Ergebnisse in festgelegten Zeiträumen erbracht werden. Über regelmäßige (digitale) Kommunikation können sie die erforderliche Unterstützung zur Zielerreichung sicherstellen und mögliche Barrieren frühzeitig beseitigen. Häufig bedienen Zielvereinbarungsgespräche einen Zeithorizont von einem Jahr und können bei periodischer Regelmäßigkeit auch mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen verknüpft werden.⁵²

48 Vgl. Eyer und Haussmann, Zielvereinbarung und variable Vergütung, 2021, S. 43 f.

49 Vgl. Ebd. S. 198

50 Vgl. Ebd. S. 199

51 Vgl. Boos, Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams, 2016, S. 61

52 Vgl. Hinrichs, Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung, 2009, S. 46

5. MOTIVATION UND BETEILIGUNG

Aus den vorherigen Abschnitten sollte bereits deutlich geworden sein, dass im Rahmen zunehmend dezentraler und virtueller Arbeit der Selbstführung und dem Selbstmanagement sowie der Eigenmotivation der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zukommt. Diese Bereiche aktiv zu fördern, fällt auch zunehmend den Führungskräften zu.

5.1 Beteiligung der Mitarbeiter

Die Sicherstellung der aktiven Partizipation der Teammitglieder durch die Führungskraft ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Arbeitsergebnis im virtuellen Kontext. Diese Beteiligung wird unter anderem durch konstruktive Austauschformate sichergestellt, bei denen sich die Mitarbeiter einbringen und ihre Vorstellungen, Ideen und kritischen Anregungen äquivalent zum Austausch in Präsenz äußern können. In der Corona-Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung waren die Bereiche Partizipation und Feedback die Bereiche, in denen die Mitarbeiter die größten Verbesserungsbedarfe bei ihren direkten Führungskräften sahen.⁵³

Insbesondere die Möglichkeit und Nutzung von Umfragetools und somit auch anonymer Meinungsabfragen ist in virtuellen Teamsitzungen eine gute Möglichkeit, Mitglieder zur Mitwirkung zu animieren und auch bei streitbaren Fragestellungen ein offenes Meinungsbild zu erhalten. Auch durch die transparente Aufgabenorganisation, bei der sich die Mitarbeiter an interaktiven Boards die Arbeitsaufgaben im Rahmen vereinbarter Kompetenzbereiche wählen können, sorgt für partizipative Möglichkeiten, da die Zuweisung nicht allein durch Entscheidung der Führungskraft erfolgt. Der häufigen Befürchtung, dass bestimmte unbeliebte Aufgaben übrigbleiben, müssen Führungskräfte durch aktive Kommunikation im Team, dass alle anstehenden Aufgaben verteilt und erledigt werden müssen, entgegenreten. Häufig finden sich in selbstorganisierte Teams nach einigen Anlaufschwierigkeiten tragfähige Lösungen auch für unliebsame Aufgaben. Hier brauchen Führungskräfte Geduld und müssen auf unbearbeitete Bereiche insofern hinweisen, als dass eine Gesamtzieelerreichung nur möglich ist, wenn alle Aufgaben erfüllt sind. Hierfür ist bei der Erarbeitung von Zielvereinbarungen darauf zu achten, dass neben den individuellen Zielen für einzelne Mitarbeiter auch gemeinschaftliche Gruppenziele formuliert werden, für deren Erreichung alle im Team mitarbeiten müssen. Auch hier lässt die bereits beschriebene Selbstorganisationkompetenz der Mitarbeiter eine aktive Mitwirkung zu. Nicht zuletzt führt eine beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung zu mehr Zufriedenheit der Teammitglieder⁵⁴, erfordert zugleich aber ein hohes Maß an Eigenmotivation und Eigenverantwortung, das in vielen Bereich (neu) erlernt und erarbeitet werden muss.

53 Härtling et al. Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020, 2021, S. 62 f

54 Vgl. Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung, 2019, S. 12

5.2 Motivation der Mitarbeitenden

„Führungserfolg hängt wesentlich davon ab, wie es der Führungskraft gelingt, ihre Mitarbeiter zu motivieren, sich anzustrengen.“⁵⁵ Auch im virtuellen Kontext stellt die Motivation der Teammitglieder eine besonders wichtige Kompetenz und Herausforderung für Führungskräfte dar. Durch die Möglichkeit zur mobilen Arbeit steigt in der Regel die Arbeitsmotivation als Folge der größeren Zeitsouveränität der Beschäftigten, der flexibleren Arbeitszeiten und des größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraumes.⁵⁶ Zentrale Anforderung an die Mitarbeiter in virtuellen Teams ist dafür eine hohe intrinsische Motivation.⁵⁷ Die Motivation, das individuelle Wollen, ist ein entscheidender Einflussfaktor menschlichen Handelns. Motive können zur Erklärung, Vorhersage und Beeinflussung von Verhalten herangezogen werden, da sie die Beweggründe für Handlungsweisen darstellen. Eine Unterscheidung erfolgt in explizite Motive, welche dem Bewusstsein zugänglich sind und das Selbstbild einer Person abbilden, sowie implizite Motive, welche häufig außerhalb des Bewusstseinshorizontes liegen und sich zur Prognose allgemeiner, überdauernder Verhaltensmuster eignen. Diese impliziten Motive können im Arbeitskontext insbesondere unterschieden werden nach Macht, Anschluss und Leistung.⁵⁸

Während Menschen mit hoch ausgeprägtem Machtmotiv sich daran erfreuen, im (virtuellen) Team gestaltend zu wirken und Verantwortung zu übernehmen, kennzeichnet das Anschlussmotiv der Wille nach Herstellung guter zwischenmenschlicher Beziehungen (auch auf Distanz). Teammitglieder mit hoher Ausprägung des Leistungsmotivs setzen sich herausfordernde Ziele und sind an Effizienzsteigerungen und Prozessverbesserungen interessiert.⁵⁹ Diese Kenntnisse sind für Führungskräfte wichtig, um individuell motivieren zu können. Während man bei Beschäftigten mit hohem Machtmotiv die Motivation durch einen größeren Entscheidungsspielraum fördern kann, ist es für anschlussmotivierte Menschen wichtig, soziale Beziehungen und deren Pflege auch in den virtuellen Kontext zu übertragen. Hier können etwa virtuelle Kaffeepausen, eine gemeinsame informelle Videokonferenz im Team und regelmäßiger Austausch fördernd wirken. Menschen mit ausgeprägter Leistungsmotivation schätzen dezentrales Arbeiten insbesondere dann, wenn dies die Möglichkeit bietet, störungsfrei und effizient zu arbeiten.⁶⁰

Häufig wird in der Vergütung der Hauptansatzpunkt für Motivation gesehen. Während die Vergütung im Kontext des Anschlussmotives eher eine untergeordnete Rolle spielt, können variable Vergütungsbestandteile einen Anreiz für leistungsmotivierte Mitarbeiter setzen. Im Kontext des Machtmotives zeigt sich besonders der hierarchische Aufstieg in Verbindung mit steigender Entlohnung und Boni in Führungspositionen als Anreiz. Für machtmotivierte Mitarbeiter bedeutet

55 Felfe, Mitarbeiterführung, 2009, S. 37

56 Vgl. Konradt und Hertel, Management virtueller Teams, 2002, S. 31

57 Vgl. Ebd. S. 53

58 Vgl. Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 15

59 Vgl. Ebd. S. 16

60 Vgl. Ebd. S. 15 f.

Geld im Unternehmensumfeld dann Motivation, wenn die Konzentration von finanziellen Mitteln dazu führt, dass hierin Entscheidungsgewalt und Kontrolle über die Verteilung von Ressourcen liegt.⁶¹ Neuere Studien zeigen allerdings, dass nicht-monetäre Faktoren stärker motivatorisch wirken als Geld: Insbesondere Feedbackgesprächen kommt eine stark motivierende und leistungssteigernde Funktion zu.⁶² Entsprechend wird auch an dieser Stelle noch einmal auf die Bedeutsamkeit von guter Kommunikation und Zielvereinbarungen für die Arbeitsmotivation verwiesen.⁶³

Aber auch andere externale Einflussfaktoren sind wichtig und wirken sich spürbar auf die Arbeitsmotivation aus. So sind Wertschätzung und Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten und der Führungsstil von hoher Relevanz.⁶⁴ „Der Führungsstil erhöht die Zufriedenheit der Geführten, wenn der Vorgesetzte die individuelle Bedürfnislage der Nachgeordneten berücksichtigt und sie als Menschen mit vielfältigen Wünschen und Erwartungen behandelt.“⁶⁵ Daneben spielen auch Fairness und Gerechtigkeit für Motivation eine zentrale Rolle: Beschäftigte hinterfragen ihre Entlohnung, ihren Status sowie ihre Arbeitsbedingungen und stellen die eigene Situation der relevanter Vergleichspersonen gegenüber, weshalb Entscheidungstransparenz eine bedeutsame Anforderung an gutes Führungsverhalten ist.⁶⁶

Erheblich für die Motivation der Mitarbeiter in virtuellen Teams ist auch die Fähigkeit der Führungskraft, Vision, Ziele und den Sinn der Tätigkeit zu vermitteln. Essentiell für menschliches Handeln ist das Wissen darüber, warum genau man etwas tun soll. Trotz dieser enormen Bedeutsamkeit der Sinnvermittlung an die Teammitglieder wird dieses Thema von Führungskräften insbesondere in Verwaltungen noch nicht in ausreichendem Umfang genutzt. Die behördenseitige Etablierung von Leitbildern könnten hierfür Hilfestellungen für die Führungskräfte darstellen, die diese großen Linien dann leichter in konkrete Teamziele umsetzen könnten.⁶⁷

Entscheidend für die Motivation und den gemeinsamen Erfolg im Team sind aber auch die Attributionen von Erfolg und Misserfolg. Attributionen sind kognitive Prozesse, mit denen Ursachen für das Verhalten von Personen erklärt werden sollen. Führungskräfte können also den Erfolg eines Projektes den hervorragenden Kompetenzen eines Mitarbeiters zuschreiben, gleichwohl aber auch bei Misserfolg beispielsweise Begleitumstände wie schlechte Verbindungsqualität bei Online-Konferenzen oder die räumliche Verteilung des Teams zur Erklärung nutzen. Aus der sozialpsychologischen Forschung ist bekannt, dass Attributionen nicht immer zutreffend sind und Personen häufiger die Ursachen des Verhaltens in der Person als in der Situation bzw. in den Um-

61 Vgl. Scheffer, Motivation in der Arbeitswelt, 2022, S. 118 ff.

62 Manthei et al, Talking about Performance or Paying for it? Evidence from a Field Experiment, 2019, S. 1

63 Vgl. Bandura und Wood, Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making. 1989, S. 805 ff.

64 Vgl. Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 18

65 Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2015, S. 276

66 Vgl. Landes et al., Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 18 ff.

67 Vgl. Ebd. S. 36

ständen suchen. Diese systematische Fehlattribution wird auch als fundamentaler Attributionsfehler bezeichnet.⁶⁸

So wird der Misserfolg eines Mitarbeiters mit höherer Wahrscheinlichkeit mit seinem Charakter („Der ist einfach faul“) erklärt als mit äußeren Umständen („ihm fehlten relevante Zuarbeiten“). Solche Attributionen verhindern, dass Führungskräfte Einfluss auf den Mitarbeiter bzw. die Umstände nehmen.

In der Selbstbewertung neigen Menschen außerdem dazu, Fehler mit der Situation oder dem Zufall zu erklären, für den Erfolg aber die eigenen Fähigkeiten verantwortlich zu machen, um durch diese Attribution ihren Selbstwert zu schützen. Attributionsprozesse beeinflussen somit entscheidend die Motivation. Geht ein Mitarbeiter davon aus, selbst kaum Einfluss auf seinen Erfolg oder keine faire Chance bei der Führungskraft zu haben, wird er kaum versuchen, durch besondere Anstrengung das Arbeitsergebnis zu verbessern.⁶⁹ Handelnde Mitarbeiter neigen oft mehr als beobachtende Führungskräfte dazu, Einflüsse der Situation als entscheidend für das Verhalten verantwortlich zu machen. Im Führungsalltag, gerade auch in verteilten Teams, müssen sich Führungskräfte deshalb immer wieder ihrer Einstellungen, Erwartungen und Attributionen und der Auswirkungen auf das eigenen Verhalten bewusst sein, um adäquat und fair reagieren zu können. Insbesondere im Dialog mit den Mitarbeitern, auch auf Distanz, sollte deshalb die Einbeziehung der Sichtweise des Teams für eine gerechte Beurteilung der Situation genutzt werden.⁷⁰

6. ANLEITUNG UND BEFÄHIGUNG ZUR SELBSTSTEUERUNG

Formuliertes Ziel des Selbstmanagements ist es, die eigene Arbeit maximal wirksam zu gestalten. Diese Kompetenz zur Selbstführung ist sowohl für die Führungskraft selbst relevant als auch um die Teammitglieder zu effektiver und effizienter Selbstführung zu befähigen⁷¹ – „*Leading workers to lead themselves*“.⁷² Durch das Anwenden von Zielvereinbarungen bekommen Mitarbeiter von ihren Führungskräften die Freiheit, selbst zu entscheiden, wann und wo sie was genau arbeiten. Das bedeutet im Rahmen von Selbstführung, den Mitgliedern im (virtuellen) Team zu vertrauen, dass sie ihre Selbstwirksamkeit und Umsetzungsfähigkeit selbst steuern können, was ihnen ermöglicht, maximal wirksam zu sein, gute Ergebnisse zu erzielen und mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein.

Trotz der größeren Zeitautonomie und der eingesparten Wegezeiten zum Arbeitsplatz kann das mobile Arbeiten insbesondere von zu Hause zu einem erhöhten Stresslevel führen. Besonders die

68 Felfe, Mitarbeiterführung, 2009, S. 35 f.

69 Vgl. Ebd. S. 36 f.

70 Vgl. Ebd. S. 36

71 Vgl. Creusen et al., Digital Leadership, 2017, S. 76

72 Felfe, Mitarbeiterführung, 2009, S. 43

Entgrenzung der Lebensbereiche Arbeit und Privatleben sowie die fehlende Struktur eines klassischen Arbeitstages lassen eine gezielte Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter für effektives und gesundes Selbstmanagement als zwingend notwendig erscheinen.⁷³

Mit dem Konzept der Selbstführung können wesentliche Führungsaufgaben durch die Mitglieder der Gruppe selbst wahrgenommen werden. Selbststeuerung lässt sich in vier Phasen einteilen. Die erste Phase beschreibt das Zeitmanagement, welches Arbeitsabläufe und Produktivität verbessert. Zur zweiten Phase gehören sinnvolle Planung von Arbeitsabläufen und die Priorisierung von Aufgaben, während in der dritten Phase das Selbstmanagement durch die Wahrnehmung der eigenen Verantwortung für das Planen und Gestalten zukünftiger Aktivitäten ergänzt wird. In der vierten Phase liegt der Fokus auf einer besseren Lebensqualität, welche durch physische Leistungsfähigkeit und mentale Energie sowie durch Aufbau befriedigender Beziehungen zu anderen und der Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen geschaffen wird. Darüber hinaus wird die Lebensqualität durch eine verbesserte Lernfähigkeit gesteigert und persönliche Fähigkeiten werden weiterentwickelt. Ergänzt wird dies durch inspirierende Zukunftsperspektiven und das Erkennen eines tieferen Sinns in der persönlichen Entwicklung.

Selbststeuerung ist von besonderer Relevanz, wenn im Rahmen von Führung auf Distanz die Führungskraft den Mitarbeitern seltener operative und organisatorische Unterstützung anbieten kann. Teams, die nicht hierarchisch geführt werden, sondern sich selbst steuern, sind insbesondere in Situationen, in denen Flexibilität und Effizienz gefordert ist, entscheidend leistungsfähiger. Daneben steigt durch die erhöhte Eigenverantwortung auch die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit der Gruppenmitglieder.⁷⁴

Im Detail betrifft gutes Selbstmanagement insbesondere Disziplin, Routinen und Reflexion. Festlegungen zu Arbeitsbeginn und -ende, das Eliminieren von potenziellen Ablenkungen und die Strukturierung der anfallenden Arbeitsaufgaben gehören ebenso wie die Planung klarer Pausen- und Erholungszeiten zu wichtigen Festlegungen für wirkungsvolle Selbstführung. Diese Vorgaben sollten durch das Teammitglied selbst und nicht durch die Führungskraft oder betriebliche Regelungen von außen vorgegeben werden soweit der grundlegende Rechtsrahmen eingehalten wird. So kann im Rahmen wirkungsvoller und gesunder Selbststeuerung die Arbeitskraft selbst entscheiden, was ihr gut tut und leistungsfördernd ist.⁷⁵

Allerdings müssen Führungskräfte hier das gesamte Team, die ganze Organisation oder Behörde und äußere Rahmenbedingungen wie Arbeitsschutz oder Arbeitszeitvorschriften im Blick behalten und im Team Regelungen beispielsweise z. B. zur Aufgabenerledigung, Erreichbarkeit und Vertretungsregelung schaffen.⁷⁶ Insbesondere dem Thema körperliche und mentale Gesundheit

73 Vgl. Simsa und Patak, Leadership Et Homeoffice, 2021, S. 22

74 Vgl. Felfe, Mitarbeiterführung, 2009, S. 42 f.

75 Vgl. Simsa und Patak, Leadership Et Homeoffice, 2021, S. 22 ff.

76 Vgl. Härtling et al., Wichtige Lernpotentiale der Corona-Krise, 2022, S. 21 – 23

kommt zunehmend Bedeutung zu, die teilweise auch in der Verantwortung der Führungskraft gesehen wird. Digitale oder hybride Konzepte für das Betriebliche oder Behördliche Gesundheitsmanagement stellen einen wichtigen Baustein dar, können aber nur wirksam werden, wenn Führungskräfte deren Einbezug aktiv befördern und vorleben. Denkbar sind hier (digitale) Bewegungsprogramme zum Beispiel zur Pausengestaltung mittels Bewegungsübungen oder die systematische Berücksichtigung möglicher Überlastungen durch eine zunehmende Entgrenzung von Berufs- und Privatleben im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung physischer und psychischer Belastungen.⁷⁷

7. KONFLIKTMANAGEMENT UND FEEDBACKKULTUR

Weitere wichtige Aspekte erfolgreicher virtueller Zusammenarbeit sind eine aktive Feedbackkultur und ein ausgereiftes Konfliktmanagement sowohl im eigenen Umgang mit Konflikten als auch auf struktureller Ebene⁷⁸.

Im Kontext virtueller Teamarbeit kann es analog zur Arbeit in Präsenzteams zu Spannungen kommen. Auch wenn auf Distanz ein geringer persönlicher Kontakt zwischen Kollegen mit Antipathie gegeben ist und durch asynchrone Kommunikation manche Eskalation vermieden werden kann, bergen dezentrale Arbeitsformen zusätzliches Konfliktpotential durch mögliche Missverständnisse, Fehlinformationen, mangelnde Absprachen oder mangelnde Abstimmung sowie Stress auslösende Aspekte der Austauschformate.⁷⁹ In der Corona-Beschäftigtenbefragung gaben knapp 10% der Teilnehmer an, durch das Arbeiten von zu Hause aus bestehenden Konflikten auf Arbeit aus dem Weg gehen zu können⁸⁰ – es ist allerdings wenig wahrscheinlich, dass bestehende Konflikte auf diese Weise verschwinden, vielmehr vertagen oder verschieben, im schlechtesten Fall vertiefen sie sich. Zugleich haben es Führungskräfte schwerer, Konflikte zu erkennen, die aufgrund des dezentralen Arbeitens nicht direkt ausgetragen werden.

Ein effektives Konfliktmanagementsystem, welches für Konfliktsituationen die Gemeinsamkeiten von virtueller Teamarbeit und Arbeit in Präsenzteams erkennt und als Handlungsempfehlung transferiert sowie den Unterschieden der beiden Kooperationsformen Rechnung trägt, kann den Erfolg virtueller Teams maßgeblich beeinflussen.^{81, 82}

Ein gutes System zum Abbau von Spannungen und Vermeiden von Auseinandersetzungen in der Zusammenarbeit basiert auf einer dualen Strategie, bei der zum einen durch präventive Maßnahme

77 Piele und Piele, Flexible Arbeitszeiten – Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen, 2018, S. 57

78 Vgl. Schienle und Steinborn, Psychologisches Konfliktmanagement, 2016, S. 3 ff

79 Vgl. Konradt und Hertel, Management virtueller Teams, 2002, S. 108

80 Härtling et al., Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020, 2021, S. 35

81 Vgl. Konradt und Hertel, Management virtueller Teams, 2002, S. 108

82 Vgl. Faller, Konfliktfest durch Systemdesign 2014.

versucht wird, Konflikten vorzubeugen und durch korrektive Maßnahmen das Beseitigen von Spannungen und Auseinandersetzungen im Team ermöglicht werden soll.⁸³

Präventive Intervention setzt die regelmäßige Suche nach bestehendem Konfliktpotential in Organisation und Führung, klare Regelungen zu potentiellen Konfliktsituationen in der Kommunikation aber auch im situativen Kontext von Stress, Druck und Auseinandersetzungen voraus. Nicht zuletzt sorgen vereinbarte Präventivmaßnahmen für Begrenzung im Schadensfall, beispielsweise durch Haftungsbestimmungen oder Schiedsklauseln.⁸⁴ Zu den prospektiven Maßnahmen gehören neben klaren Zielvereinbarungen manifestierte Kommunikationsregeln wie Lesebestätigungen oder Protokollführung und Verhaltensnormen für eine effiziente und respektvolle Zusammenarbeit. Daneben sorgt die Partizipation aller Teammitglieder dafür, dass sich Mitarbeiter nicht übergangen oder ausgegrenzt fühlen und somit eine größere Identifikation mit den gemeinsamen Zielen erfolgt. Nicht zuletzt sorgt eine aktive Personalentwicklung durch ein ausreichendes Trainings- und Schulungsangebot und die Implementierung präventiver Konfliktmanagement-Tools für eine bessere Zusammenarbeit. Damit sind nicht nur Evaluationsmaßnahmen wie Rating-systeme oder Umfragen zur Abbildung der Stimmung zur Analyse und Verbesserung der Teamarbeit gemeint, sondern insbesondere auch die Nutzung unterstützender Tools wie beispielsweise regelmäßiger Online-Meetings, die nicht primär der Prävention zur Konfliktvermeidung dienen, ihr gleichwohl aber zuträglich sind.⁸⁵

Im Rahmen kurativer Interventionen besteht eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen eskalierenden und deeskalierenden Maßnahmen. Wichtig für die Minderung des Konfliktes ist das Verständnis über die streitursächlichen Faktoren und Mechanismen. Relevant ist hierbei insbesondere, mit den Konfliktparteien über die Intentionen und die Wahrnehmungen des gegenseitigen Verhaltens zu sprechen und im Dialog Lösungsvorschläge zu finden. Aber auch eskalierende Maßnahmen haben Ihre Daseinsberechtigung, um schwelende Konfliktherde aufzubrechen und durch die entstehende Auseinandersetzung Lösungen zu finden. Hierbei muss entweder aufgezeigt werden, welche Folgen das bestehende Spannungsverhältnis haben kann oder die Differenzen gezielt verstärkt werden, so dass beide Konfliktparteien eine Lösung des Spannungsverhältnisses wollen.⁸⁶ Wichtig für die Konfliktparteien ist hierbei, den Konflikt als eine Chance zur besseren Zusammenarbeit wahrzunehmen.

Regelmäßiges und wertschätzendes Feedback durch die Führungskraft, aber auch innerhalb des Teams haben einen hohen Stellenwert im Kontext erfolgreicher Zusammenarbeit. Die regelmäßige Rückmeldung durch die Führungskraft wird laut zahlreichen Studien von den Beschäftigten auch erwartet und sorgt besonders in räumlich verteilten Teams für die Integration aller Team-

83 Vgl. Faller, Konfliktfest durch Systemdesign 2014.

84 Vgl. Glasl, Konfliktmanagement, 2002, S. 313 f.

85 Vgl. Konradt und Hertel, Management virtueller Teams, 2002 S. 110 ff.

86 Vgl. Glasl, Konfliktmanagement, 2002, S. 314 f.

mitglieder.⁸⁷ Wichtig für konstruktive Kommunikation in diesem Zusammenhang ist neben der Einhaltung von Feedbackregeln auch die Wahl von geeigneten Austauschformaten für Feedback im Rahmen der mediengestützten Kommunikation. Dabei ist medienvermitteltes Feedback einer non-verbalen Rückmeldung vorzuziehen.⁸⁸

Insbesondere Prozess- und Ergebnisfeedback, auch im Rahmen von Gesprächsanlässen zu Zielvereinbarungen, haben sich als sehr positiv für Zufriedenheit und Leistung im virtuellen Team erwiesen. Diese können zur Reflexion und Weiterentwicklung des Teams genutzt werden, ebenso wie für eine Sammlung von Best-Practices und Erfahrungswerten. Besonders an dieser Stelle kann die Führungskraft durch positives Feedback die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Mitarbeiter stärken und deren Eigenverantwortung somit nachhaltig positiv beeinflussen.⁸⁹

8. FAZIT UND ZUKUNFTSAUSSICHTEN

Telearbeit, Remote Work, Homeoffice, E-Leadership – so vielfältig wie die Begrifflichkeiten sind auch die Möglichkeiten und Chancen, die sich durch flexible Arbeitsformen bieten. Insbesondere den Führungskräften verlangt die moderne Arbeitswelt vieles ab. Sie müssen den klassischen Anforderungskatalog erfüllen, während gleichzeitig der digitale Transformationsprozess die Ausbildung einer Vielzahl neuer Kompetenzen erforderlich macht. Streng hierarchische Führung, eindimensionale Leistungsmessung und Delegationsprozesse werden abgelöst durch die neue Rolle der Führungskraft als Mentor, Coach und Beziehungsmanager in der digitalen und in der realen Welt. Führungskräfte beziehen mit Zielvereinbarungen und Partizipationsmöglichkeiten ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein, stärken Motivation und Selbstführungsfertigkeiten und unterstützen durch regelmäßiges Feedback die Entwicklung und Gesundheit aller Teammitglieder.

Im Mittelpunkt stehen neben der Befähigung im Bereich der Schlüsselkompetenzen als Führungskraft auch die Anforderungen des virtuellen Kontextes. Hierbei stehen besonders die digitalen Kompetenzen der Führungskraft im Fokus, welche sich selbst sicher im Feld der modernen und digitalisierten Arbeitswelt bewegen muss. Nur so kann ein entsprechendes Feingefühl für die Wahl der richtigen Austauschformate und für eine effiziente Arbeitsorganisation entwickelt werden.

„Die digitale Transformation werden nur diejenigen Unternehmen erfolgreich meistern können, die zumindest eine kritische Masse an Mitarbeitern mit den dafür notwendigen Kompetenzen beschäftigen.“⁹⁰ Diese Herausforderung stellt sich zum einen bereits in der zukünftigen Personalauswahl,

87 Vgl. Landes et. al, Führung von Mitarbeitenden im Home Office, 2020, S. 8 f.

88 Vgl. Schulze und Cornelius, Management mobiler Arbeit, 2011, S. 13

89 Vgl. Ebd.

90 Ruf, Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, 2019, S. 368

bei der sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern auf Befähigung und Qualifikationen zur Erfüllung der Anforderungen der modernen Arbeitswelt beim Führen auf Distanz geachtet werden muss. Gleichwohl gilt diese Prämisse auch für die Personalentwicklung, die für Bestandsmitarbeiter und neue Beschäftigte ein zielgerichtetes und kompetenzerweiterndes Fortbildungs- und Schulungsangebot hinsichtlich der veränderten Anforderungen in virtuellen Teams zur Verfügung stellen muss. Hierin liegt auch eine Chance des demographischen Wandels, denn in den nächsten Jahren werden viele junge und digital affine Nachwuchs(führungs)kräfte ihren Dienst in den Verwaltungen beginnen und die Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstes nach ihren Vorstellungen prägen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim:* in: Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren, Berlin: Springer Medizin, 2012
- Bandura Albert; Wood Robert:* Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*; 1989: 56(5):805–14.
- Bellmann, Lutz; Hübler, Olaf:* Homeoffice braucht klare Regeln. <https://www.iab-forum.de/homeoffice-braucht-klare-regeln/> [Stand: 24. März 2023]
- Berger, Andrea; Kofman, Ora; Livneh, Uri; Henik, Avishai:* Multidisciplinary perspectives on attention and the development of self-regulation. *Progress in Neurobiology*. 2007 Aug; 82(5):256–86.
- Boos, Margarete; Hardwig, Thomas; Riethmüller, Martin:* Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Göttingen: Hogrefe, 2016
- Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael:* Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 2010
- Bruhn, Peter:* Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen: Praxisratgeber: Remote Work und Heimarbeitsplatz technisch schnell einrichten. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020
- Bundesamt für Arbeitsschutz und Medizin:* Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung, Dortmund, 2019
- Creusen, Utho; Gall, Birte; Hackl, Oliver:* *Digital Leadership:* Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Wiesbaden: Gabler, 2017
- Deutscher Bundestag:* (02. Oktober 2020). Plenarprotokoll 19/181: Stenografischer Bericht der 181. Sitzung. <https://dip21.bundestag.de/dip21/btp/19/19181.pdf> [Stand: 10. Mai 2021]
- Ebert, Christof:* Verteiltes Arbeiten kompakt: Erfolgreich in verteilten Teams und virtuellen Projekten. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020
- Eyer, Eckhard; Haussmann, Thomas:* *Zielvereinbarung und variable Vergütung:* Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte. 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2022
- Fajen, Annalena:* Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams: Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018
- Faller, Kurt:* Konfliktfest durch Systemdesign. Ein Handbuch für die Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Concadora-Verlag, 2014.
- Felfe, Jörg:* Mitarbeiterführung. Göttingen: Hogrefe, 2009
- Glasl, Friedrich:* Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. Auflage, Bern: Haupt, 2002
- Haberstroh, Martin:* Individuelle Selbstführung in Projektteams. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2006
- Hahn, Christopher:* Virtuelle Mitarbeiterbeteiligung: Grundlagen, Aufbau und praktische Formulierungsbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018
- Härtling, Samia; Enderlein, Ute; Grage, Tobias:* Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020. Meißen: Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum, 2021
- Härtling, Samia; Enderlein, Ute; Spieker, Andreas:* Wichtige Lernpotentiale der Corona-Krise. Der Personalrat: 6-7/2022, S. 21 – 23
- Hellmann, Georg; Hollmann, Jens:* Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017
- Herrmann, Dorothea; Hüneke, Knut; Rohrberg, Andrea:* Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012
- Hinrichs, Sven:* Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung. Frankfurt: Bund-Verlag, 2009
- Kamp, Lothar:* Telearbeit: Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2000

- Keller, Carmen; Knafl, Imke*: Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten: Evidenzbasierte Strategien der Selbstregulation für Führungskräfte und Mitarbeitende. In: Negri, Christoph: Führen in der Arbeitswelt 4.0: Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte, Wiesbaden: Springer, 2019
- Konradt, Udo; Hertel, Guido*: Management virtueller Teams: Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim: Beltz Verlag, 2002
- Landes, Miriam; Steiner, Eberhard; Utz, Tatjana; Wittmann, Ralf*: Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit. Wiesbaden: Springer Gabler, 2021
- Landes, Miriam; Steiner, Eberhard; Wittmann, Ralf; Utz, Tatjana*: Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020
- Lindner, Dominic*: Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020
- Manthei, Kathrin; Sliwka, Dirk; Vogelsang, Timo*: Talking about Performance or Paying for it? Evidence from a Field Experiment. IZA DP No. 12446. 2019.
- Müller, Sandra*: Virtuelle Führung: Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018
- Paul, Herbert; Wollny, Volrad*: Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung, 3. Auflage, Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2020.
- Philipps, Hanna*: (2020). Umdenken, Flexibilität und Kreativität sind erforderlich. In: Chance Circle: Virtuelle Zusammenarbeit: Physische Distanz ohne soziale Isolation. https://www.deutsche-fachpresse.de/fileadmin/fachpresse/upload/bilder-download/publikation/Spezial-Virtuelle_Zusammenarbeit_Fachpresse_ChanceCircle_HandelsblattFachmedien.pdf [Stand: 09. Juni 2021]
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.; Möslein, Kathrin M; Neuburger, Rahild; Neyer, Anne-Katrin*: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation & Führung. 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020
- Piele, Alexander; Piele, Christian*: Flexible Arbeitszeiten – Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, 2018. Online verfügbar unter <https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Publikationen/Buecher2018/Flexible%20Arbeitszeiten.pdf>.
- Remdisch, Sabine (2005)*. *Managing Virtual Teams*: The importance of distance leadership. <https://www.yumpu.com/de/document/read/15611219/managing-virtual-teams-the-importance-of-distance-leadership-> [Stand: 24. März 2023]
- Ruf, Michael*: Personalmanagement 4.0. In: Erner, Michael: Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019, S. 349 – 387
- Scheffler, David*: *Motivation in der Arbeitswelt*: Wie Bedürfnisse, Motive, Emotionen und Ziele unser Handeln leiten. Stuttgart: Kohlhammer, 2021
- Schlenker, Werner; Steinborn, Andreas*: Psychologisches Konfliktmanagement. Wiesbaden: Springer, 2016.
- Schulze, Hartmut; Cornelius, Caroline*: Management mobiler Arbeit. (März 2011). https://www.researchgate.net/profile/Hartmut_Schulze/publication/275188390_Management_mobiler_Arbeit/links/5534a5b80cf27acb0defae3f/Management-mobiler-Arbeit.pdf [Stand: 16. Juli 2021]
- Simsa, Ruth; Patak Michael*: Leadership und Homeoffice: So gelingt Führung auf Distanz. Wien: Linde-Verlag, 2021
- von Rosenstiel, Lutz*: Motivation im Betrieb: Mit Fallstudien aus der Praxis. 11. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015
- Withauer, Klaus*: Führungskompetenz und Karriere: Begleitbuch zum Stufen-Weg ins Topmanagement. Wiesbaden: Gabler, 2011
- Wüthrich, Hans; Osmetz, Dirk; Kaduk, Stefan*: Musterbrecher: Führung neu leben. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2009

RECHTSQUELLENVERZEICHNIS

- Betriebsverfassungsgesetz* in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. Juni 2021 (BGBl. I S. 1762) geändert worden ist
- Bundspersonalvertretungsgesetz* vom 9. Juni 2021 (BGBl. I S. 1614)

Konfliktpotentiale als Lernanlässe in Veränderungsprozessen

Autorin



Prof. Dr. Ute Enderlein
Dozentin am Fachbereich
Digitale Verwaltung an
der Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum

1. DIGITALE TRANSFORMATION BRAUCHT KULTURWANDEL

Einer der wesentlichen Veränderungsprozesse, dem sich die öffentliche Verwaltung heute stellt, ist die digitale Transformation. Und diese geht zu langsam voran. Ein offen sichtbares Indiz dafür ist das Scheitern des im Onlinezugangsgesetzes OZG festgeschriebenen Vorsatzes, den Bürgerinnen und Bürgern bis Ende des vergangenen Jahres 575 Verwaltungsleistungen elektronisch zur Verfügung zu stellen und die zugehörigen Verwaltungsverfahren auch innerhalb der Verwaltung durchgängig elektronisch bearbeitbar zu machen. Schon 2021 beklagte der Normenkontrollrat in seinem Monitor „Digitale Verwaltung“, dass der Prozess zu langsam vorangehe und gab eine ganze Reihe ebenenübergreifender strategischer Empfehlungen ab (Nationaler Kontrollrat, 2021). Steigt man tiefer in die Ursachenbeschreibung ein, kreisen die Antworten um die Bereiche Kooperation, Kommunikation und Organisationskultur.

So rückt der Staatssekretär im BMI und Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik Dr. Markus Richter Ende des Jahres 2022 in den Mittelpunkt, dass seit 2017 und mit einer Investition von 3 Milliarden Euro zwar das quantitative Ziel nicht erreicht sei, wohl aber deutliche qualitative Erfolge zu verzeichnen seien. Es hätten sich – so Richter – neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen entwickelt – trotz komplexer föderaler Strukturen, unterschiedlicher Digitalisierungsstände und der Heterogenität der IT-Landschaft (Richter, 2022). Allerdings muss ergänzt werden, dass im OZG nicht geregelt ist, dass vollständig digitalisierte

Prozesse entstehen sollen, die internen Digitalisierungsprozesse in den Behörden und Einrichtungen werden darüber also nicht geregelt und unterliegen damit nicht der gleichen öffentlichen Aufmerksamkeit wie beispielsweise digitale Anträge, die Bürgerinnen und Bürger direkt abrufen können. Der interne Digitalisierungsgrad in den Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes aller Ebenen ist sehr unterschiedlich weit gediehen und wird unterschiedlich stark vorangetrieben. So gab in einer Studie von 2021 lediglich ein Viertel der Befragten an, sie wüssten von einem konkretem Umsetzungsfahrplan für das OZG innerhalb ihrer Organisation. Die wichtigste Schlussfolgerung der Studie: Es brauche eine Verwaltungskultur, in der „*digitales Denken zur DNA einer Organisation*“ gehöre und die „*Digitalisierung nicht auf ihre technischen Komponenten reduziert [würde]*“ (Alt & Ruschmeier, 2021). Zur Gestaltung dieses Kulturwandels werden Maßnahmen des Change Managements empfohlen. Schaut man ländervergleichend auf diesen notwendigen Kulturwandel, wird ein Aufholbedarf insbesondere der deutschen Verwaltung betont. So zeigt eine Studie im Auftrag des Deutschen Landkreistages, welche die Digitalisierungsprozesse der öffentlichen Verwaltung in Dänemark, Frankreich und Deutschland untersucht hat, dass die bürokratische deutsche Verwaltungskultur die wesentliche Barriere ist, die den Prozess der digitalen Transformation der Verwaltung im Vergleich zu den anderen untersuchten Ländern verlangsamt (Funke, 2022).

Die Befunde thematisieren gemeinsam: Die digitale Transformation braucht einen begleitenden Kulturwandel. Dienstleistungsorientiert, nutzerzentriert, bürgerfreundlich und rechtssicher – so soll öffentliche Verwaltung gemäß ihrem Auftrag und gemäß den Zielen der digitalen Transformation nach außen wirksam sein.

Wie schnell und in welcher Qualität diese Außenwirksamkeit hergestellt werden kann, ist maßgeblich abhängig davon, wie konstruktiv die digitale Binnentransformation in den Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes gestaltet werden kann. Und das bedeutet nicht nur die neue technisch-organisationale Komplexität zu bewältigen, sondern vor allem auch die neue soziale oder sozio-technische Komplexität zu gestalten – oder wie landläufig gesagt wird: Die Menschen mitzunehmen und einen Kulturwandel zu gestalten.

2. KONFLIKTE SIND LERNANLÄSSE FÜR DEN KULTURWANDEL

Für die Begleitung eines Kulturwandels in der digitalen Transformation gibt es verschiedene Praxisansätze beispielsweise der systemischen oder agilen Organisationsentwicklung (Königswieser & Hillebrand, 2009; Oestereich & Schröder, 2019) oder des Change Management (Enderlein & Heinrich, 2022), die auf die systematische Begleitung der sozialen und psychologischen Prozesse in Veränderungs- bzw. Transformationsvorhaben sowie auf die Entwicklung einer neuen Organisationskultur zielen. Mergel (2019) verweist dabei darauf, dass letzterer Prozess Bottom-up gestaltet werden soll und dass dafür Ermöglichungsspielräume und Experimentierräume gewährt werden müssen.

Ein wesentlicher Handlungsbereich wäre dabei aus Sicht der Autorin die Gestaltung einer konstruktiven Konfliktkultur in der Organisation. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass Konflikte als normal angesehen werden, dass bestehende Widersprüche, Spannungsfelder und Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert bearbeitet werden und dass Konflikte als Lernanlässe für die Weiterentwicklung der Organisation genutzt werden.

Konflikte sind in arbeitsteiligen Organisationen unvermeidlich, da Menschen in Rollen und Zuständigkeiten agieren, in denen sie auch unterschiedliche (Teil)Ziele der Organisation verfolgen (z. B. Sparsamkeit in der Haushaltsabteilung – Gestaltung in der Fachabteilung). Damit kommen sie fortlaufend in Zielkonflikte (Kreyenberg, 2005), die sie konstruktiv aushandeln müssen. Verteilungskonflikte entstehen beispielsweise, wenn bei knappen Ressourcen entschieden werden muss, welcher Aufgabenbereich zusätzliche Ressourcen bekommt und welcher sparen muss (z. B. in Haushaltsverhandlungen). Wegekonflikte entstehen, wenn sich Mitarbeitende zwar über das Ziel einig sind, aber unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, wie das Ziel erreicht werden sollte. Störungen auf der zwischenmenschlichen Ebene können wiederum zu Beziehungskonflikten führen.

Konflikte in Organisationen aber verursachen Kosten, insbesondere, wenn sie ungehindert eskalieren können (Glasl, 2020). Diese Kosten entstehen z. B. über die Arbeitszeit der Beteiligten, die sie entweder für Auseinandersetzungen, das Nachdenken oder das Besprechen des Konfliktes benötigen oder weil sie innerlich gekündigt haben. Von hoher Relevanz insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels sind indirekte Kosten, die aufgrund krankheitsbedingter Langzeitausfällen oder Kündigungen entstehen, z. B. wenn die Konfliktsituation so dominant und belastend geworden ist, dass eine Seite nur noch die Flucht aus dem System als einzige Konfliktlösungsstrategie sieht (PwC/EUV, 2016).

Für die vorliegende Arbeit wird davon ausgegangen, dass mit umfassenden Transformationsprozessen ein gesteigertes Konfliktpotential einhergeht. Einen entsprechenden Ansatz haben Jajeśniak-Quast et al. für gesellschaftliche Entwicklungen vorgelegt. Sie argumentieren, dass es in Transformationsprozessen ein *„...dreifaches Momentum für das Auftreten spezifischer Konflikte...“* (Jajeśniak-Quast et al., 2022) gäbe. So verzeichne man in Transformationsprozessen ein Hin- und Herpendeln zwischen der Öffnung gegenüber dem angestrebten neuen und dem alten Zustand – auf individueller Ebene gedacht verursacht dies ein emotionale Schwanken zwischen der Neugier auf das Neue und der Sicherheit des alten Zustandes und damit individuelle Zielkonflikte. Des Weiteren müsse man mit dem Dilemma der Gleichzeitigkeit alter und neuer Ordnungsmuster rechnen, was spezifische Konfliktpotentiale in Bezug auf individuelle Orientierungsbedürfnisse und innerorganisationale Aushandlungsprozesse (Wegekonflikte) mit sich bringen kann. Drittens seien Transformationsprozesse mit radikalen Brüchen verbunden, was für die vorliegende Arbeit als Bruch mit alten Werteordnungen interpretiert werden kann (Wertekonflikte).

Übertragen auf Organisationen lässt sich mit diesem Ansatz also die These aufstellen, dass in der digitalen Transformation mit einer wachsenden Anzahl von Konfliktpotentialen und tatsächlichen

Konflikten zu rechnen ist. Diese These wird gestützt durch eine Studie der Böckler-Stiftung zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse, in der auf einen Anstieg von Konflikten in diesen Prozessen verwiesen wird (Rüb et al., 2021). Auch aus der Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020 (Härtling et al., 2021) lässt sich ein indirekter Anhaltspunkt für das prinzipielle Vorhandensein von Konflikten in Veränderungsprozessen herauslesen: Knapp 10% der Befragten, die von zu Hause aus gearbeitet haben, gaben als Vorteil dieser Arbeitsform an, dass sie so in der Lage waren, bestehenden Konflikten auf der Arbeit aus dem Weg gehen zu können.

Nun zeigt die Konfliktforschung, dass Konfliktsensibilität, Konfliktanalysefähigkeiten und ein frühzeitiges und geschultes Eingreifen in Konflikte eine Eskalation verhindern und Kommunikation und Zusammenarbeit in konstruktive Bahnen lenken können (Glasl, 2020). Noch weiter geht ein eher systemisch-organisationaler Blick auf Konflikte z. B. im Rahmen des Ansatzes der Organisationsmediation: Hier wird das organisationale Lernpotential von Konflikten fokussiert. So plädiert Weigel für ein radikal gewandeltes Konfliktverständnis: *„Eine Konfliktsituation ist nicht mehr ausschließlich ein Makel für eine erstrebenswerte organisationale Maschinerie ..., sondern auch ein Anzeichen für organisationale Veränderungs- und Innovationsnöte sowie zugleich Veränderungs- und Innovationspotentiale.“* (Weigel, 2021, S. 214)

Daraus folgt: Aus der Perspektive einer Organisation, die an organisationalen Lernen oder eben an der erfolgreichen Gestaltung von Transformationsprozessen interessiert ist, sollten Widerstände und Konflikte als „normal“ akzeptiert sein, und sie sollten als eine systematisch bearbeitbare soziale Realität und als potenzielle Lernanlässe betrachtet werden. Das Konfliktmanagement stellt dazu Wissen und Methoden für die konstruktive Bearbeitung konkreter Konflikte mit geeigneten Interventionen (Konfliktcoaching, Konfliktklärungsgespräche, Konfliktworkshops, Mediation) zur Verfügung. Darüber hinaus liefert das Konfliktmanagement auch präventive Ansätze, die helfen, die Entfaltung von Konfliktpotentialen in ein reales Konfliktgeschehen zu verhindern. Dazu zählt auch die Sensibilisierung für potenziell konfliktträchtige Situationen in Organisationen gepaart mit dem Vermögen, den Blick auf das innewohnende strukturelle *„Veränderungs- und Innovationspotential“* (Weigel, 2021) von Konflikten lenken zu können.

Für diesen Beitrag sollen im Sinne der Konfliktprävention Konfliktpotentiale oder Widerstände in der digitalen Transformation von Verwaltungsorganisationen in den Blick genommen werden. Es geht dabei weniger um eine Erhebung realer Konfliktgeschehnisse, als um einen strategischen Ansatz im Rahmen einer systematischen Organisationsentwicklung, mit dem man Widerstände oder Konfliktpotentiale vorab erkennen, ihnen damit präventiv begegnen und darüber den Transformationsprozess der Verwaltung unterstützen kann. Für die systematische Erfassung von Konfliktpotentialen in Organisationen eignet sich das Trigon-Modell nach Friedrich Glasl, welches im Folgenden vorgestellt und auf die digitale Transformation der Verwaltung angewandt werden soll (Glasl et al., 2020). Ausgehend von dieser explorativen Analyse werden Vorschläge gemacht,

wie dieser methodische Ansatz für die Unterstützung des Kulturwandels in der digitalen Transformation genutzt werden kann.

3. DIE SYSTEMATISCHE ANALYSE VON KONFLIKTPOTENTIALEN MIT DEM TRIGON-MODELL

Das Trigon-Modell nach Glasl fasst sowohl Elemente einer Organisation als auch die wesentlichen Kernprozesse von Organisationen systematisch in einem Modell zusammen. Mithilfe des Modells lassen sich komplexe Organisationsanalysen durchführen. Sowohl die statische als auch die dynamische Perspektive auf die Organisation können genutzt werden, um Konfliktpotentiale in einer Organisation (im besten Falle vorausschauend) zu erfassen und entweder rechtzeitig präventiv oder – so sich die Potentiale in tatsächlichen Konflikten realisieren – angemessen kurativ zu behandeln.

Im vorliegenden Aufsatz wird diese Perspektive auf den Prozess der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung angewandt, um Konfliktpotentiale, die in diesem Prozess in konkreten Organisationen entstehen können, systematisch in den Blick zu nehmen. Dies erfolgt hier zunächst in der Binnensicht, d. h. der Blick auf Konfliktpotentiale an den Schnittstellen von Verwaltung zu ihrer Umwelt (z. B. politisches System, Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen) bleibt vorerst ausgeblendet. Außerdem fokussiert sich der vorliegende Artikel auf die Elemente der Organisation und lässt den dynamischen Teil der Organisationsanalyse zunächst außen vor.

Es wird darauf hingewiesen, dass mit dem vorliegenden Artikel zunächst allgemein das Potential dieses Ansatzes aufgezeigt werden soll. Eine konkrete Organisationsanalyse kann nur mit dem Blick auf konkrete Organisationen vorgenommen werden.

3.1 Das Trigon-Modell als Analysetool für Konfliktpotentiale in der digitalen Transformation

Das Trigon-Organisationsbild enthält insgesamt sieben Elemente, die ihrerseits zu drei Subsystemen zusammengefasst werden können: dem kulturellen Subsystem, dem sozialen Subsystem und dem technisch-instrumentellen Subsystem. Dabei wird davon ausgegangen, dass die einzelnen Elemente untereinander stark vernetzt sind. Im Folgenden werden die Elemente vorgestellt und einige Spezifika der öffentlichen Verwaltung als Organisation hervorgehoben (nähere Ausführungen siehe (Glasl et al., 2020), S. 81ff).

3. 1. 1 Kulturelles Subsystem: Identität

Die Identität zielt auf die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation. In Bezug auf die öffentliche Verwaltung muss man hier zwei Dimensionen in den Blick nehmen. Da wäre zunächst der formale Auftrag der öffentlichen Verwaltung, nach dem sie verfassungsgemäß Gesetze vollzieht und diese abstrakten Regelungen auf Einzelfälle anwendet. Die andere Dimension ist diejenige der konkreten Behörde oder Einrichtung als Organisation mit Leitbildern, Grundwerten, Selbstverständnis, Philosophie und einem bestimmten Image als Arbeitgeberin und als Dienstleisterin für das Gemeinwohl.

3. 1. 2 Kulturelles Subsystem: Policy, Strategie, Programme

Hier geht es um die langfristigen Programme, nach denen eine Organisation arbeitet und in der Außenbeziehung auch um Prinzipien im Umgang mit den Klientinnen und Klienten. Übertragen auf den Verwaltungskontext lassen sich hier Phänomene wie die Ausrichtung der Arbeit an Koalitionsverträgen und politischen Programmen erfassen oder auch die konkrete Umsetzung von Prinzipien wie Dienstleistungsorientierung und Bürgerfreundlichkeit in konkreten Behörden und Einrichtungen.

3. 1. 3 Soziales Subsystem: Struktur

Unter den Aspekt der Strukturen fallen z. B. die Aufbauprinzipien der Organisation, die formale Führungshierarchie, eine eventuell vorhandene Kombination von Linien- und Projektstrukturen und von zentralen und dezentralen Stellen. Typisch für die Struktur von Behörden ist eine Aufbauorganisation, die Aufgaben mit jeweiligen Teilaufgaben sachgerecht bündelt, sie organisatorischen Einheiten zuweist und ihnen dann die für die Aufgabenerledigung notwendigen Befugnisse und Verantwortlichkeiten zuweist. Diese Funktionsorientierung geht einher mit dem Hierarchieprinzip, welches die Entscheidungsbefugnis von der eigentlichen Leistungserstellung (Sachbearbeitung) trennt (Bundesministerium des Innern und für Heimat, 2021a). Zu den Aufbauprinzipien bzw. den strukturellen Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung kann man auch das Ressortprinzip zählen, wonach eine Ministerin oder ein Minister innerhalb der gegebenen Richtlinien des Regierungschefs den Geschäftsbereich eigenständig und unter eigener Verantwortung leitet.

3. 1. 4 Soziales Subsystem: Menschen, Gruppen, Klima

Im Mittelpunkt dieses Punktes stehen die spezifischen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation ebenso wie formelle und informelle Gruppierungen, spezifische Rollen in der Organisation, informelle Beziehungen, das Führungsverständnis oder das „Betriebsklima“.

Im Zusammenhang mit der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung sind hier verschiedene Trends zu erwähnen, die dieses Subsystem maßgeblich beeinflussen:

- *New Work*: Es haben sich insbesondere mit der Pandemie neue Formen des Zusammenarbeitens herausgebildet (Stichworte: mobiles Arbeiten, digitale / hybride Teams etc.).
- *Digitales Mindset*: Grundsätzlich erfordert die digitale Transformation eine neue Haltung und neue Kompetenzen, die sowohl von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften arbeitsbegleitend erlernt werden müssen (siehe z. B. Schmeling & Bruns, 2020).
- *Demographischer Wandel*: Allein für den Freistaat Sachsen geht man bis zum Jahr 2030 aufgrund von Alters- und fluktuationsbedingten Abgängen von einem Nachbesetzungsbedarf von über 42.600 Personen aus (Sächsische Staatskanzlei, 2020, S. 35) .
- *Fachkräftemangel*: Laut einer aktuellen Studie werden der öffentlichen Verwaltung bis 2030 bundesweit 140.000 IT-Fachkräfte fehlen (McKinsey & Company, 2023).

3. 1. 5 Soziales Subsystem: Einzelfunktionen, Organe

Unter diesem Aspekt werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einzelner Einheiten, Funktionen, Gremien, Projektgruppen etc. fokussiert und die Frage nach der entsprechenden fachlichen und Ressourcenkoordination gestellt. So ist für die öffentliche Verwaltung zu verzeichnen, dass zur herkömmlichen Aufbauorganisation „alternative“ Organisationsformen geschaffen und für eine beschleunigte Bearbeitung der Aufgaben eingesetzt werden sollen. Zu nennen sind hier „...die interdisziplinäre, bereichsübergreifende Projektarbeit, die Prozess- und Netzwerkorganisation, Behördenkooperationen in Form von Dienstleistungs- und Kompetenzzentren sowie Aufgabenverbänden. In der Bundesverwaltung werden darüber hinaus etwa im Forschungsbereich auch temporäre Arbeitsgruppen eingesetzt, die nur lose mit der Organisation verbunden sind.“ (Bundesministerium des Innern und für Heimat, 2021b). Darüber hinaus wurden innerhalb der Behörden und Einrichtungen neue Funktionen geschaffen wie z. B. die des Chief Information Officers oder des Informationssicherheitsbeauftragten, IT-Abteilungen werden als Dienstleistungsorgane neukonzipiert und mit neuen Ressourcen ausgestattet.

3. 1. 6 Technisch-instrumentelles Subsystem: Prozesse, Abläufe

Dieses Element stellt die Frage nach den Prozessen – oder nach der Ablauforganisation – ins Zentrum. Bei dieser Prozesssicht geht es sowohl um Entscheidungs- und Steuerungs- und Controllingprozesse, als auch um formelle und informelle Informationsprozesse.

Nicht nur für die öffentliche Verwaltung sind dabei Themen wie Komplexitätssteigerung, Beschleunigung und Verdichtung im Prozess der digitalen Transformation herausfordernd. Als Bewältigungsstrategie ist hier auf die Einführung und Nutzung von Prozessmanagementansätzen und die (teilweise) Automatisierung von Prozessen zu verweisen.

3. 1. 7 Technisch-instrumentelles Subsystem: Physische Mittel

Unter dieser Perspektive lassen sich in einer Organisationsanalyse systematisch alle für eine Organisation wesentlichen materiellen Dinge erfassen, so z. B. die Gebäude, Räumlichkeiten, Raumausstattung, Technik, Geräte, ggfs. Maschinen und die für die interne Ausstattung oder Weiterentwicklung zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Der Wandel in der Art und Weise des (Zusammen)Arbeitens in der öffentlichen Verwaltung zeigt sich auch in der Verwendung neuer physischer Mittel (z. B. mobile Geräte vs. feststehende Computer) oder in der Schaffung neuer Räumlichkeiten, die durch neue Kooperationsformen innovationsfördernd wirken und das interdisziplinäre Zusammenarbeiten verbessern sollen (Stutzenberger, 2021).

Die beschriebenen Elemente einer Organisation sind nicht unabhängig, sie sind vernetzt und haben vielfältige Auswirkungen aufeinander – ähnlich wie bei einem Mobile bringt die Veränderung in einem Element Bewegungen in den anderen Elementen der Organisation mit sich. Allerdings eignet sich die getrennte Betrachtung nach dem vorgestellten Modell als Diagnosetool im Rahmen strategischer Organisationsentwicklung oder im Change Management, um aufzudecken, wo in einer Organisation Entwicklungsbedarfe – hier: Widerstands- und Konfliktpotentiale – bestehen.

3. 2 Eine explorative Annäherung

Das Diagnosetool wurde in den vergangenen drei Jahren im Rahmen des Moduls „Konfliktmanagement“ des Masterstudiengangs Public Governance der HSF Meißen eingesetzt. Die Studierenden haben mit dem Modell Konfliktpotentiale in der digitalen Transformation herausgearbeitet, die sie aus eigenem Erleben kannten. Die studentischen Arbeitsgruppen waren interdisziplinär zusammengesetzt (Informatiker, Verwaltungsfachleute, Fachexperten aus unterschiedlichen Professionen und unterschiedlichen Zuständigkeiten), es flossen Erfahrungen von der Bundes-, der Landes- und der kommunalen Ebene der Verwaltung mit ein. Die in den Workshops gewonnenen Erkenntnissen lassen sich weder verallgemeinern noch in Bezug auf eine konkrete Behörde verwerten. Sie bieten aber einen ersten Eindruck zur Erkenntniskraft dieses Tools und zeigen mögliche Ansatzpunkte zum Umgang mit diesen Konfliktpotentialen auf.

Element der Organisation	In Bezug auf die digitale Transformation benannte Konfliktpotentiale und Widerstände
1. Identität der Verwaltung	<ul style="list-style-type: none">• Forderung nach mehr innovativen Arbeitsweisen / mehr Innovationen in der internen Verwaltungsarbeit stellt die alleinige Ausrichtung des internen Verwaltungshandelns an Rechtssicherheit in allen Verfahrensschritten in Frage• Prinzip der Nutzerzentrierung in der Entwicklung von IT-Produkten kollidiert (scheinbar) mit dem Prinzip der Abstraktion vom Einzelfall beim juristischen Vorgehen

	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung des Wertesystems durch Anzahl und steigende Komplexität der zu berücksichtigenden Faktoren kann zu Wertekonflikten führen: Rechtssicherheit als oberstes Gut des Verwaltungshandelns vs. Rechtssicherheit als eine Rahmenbedingung für Digitalisierungsprozesse • neue professionelle Diversität in der Verwaltung birgt Konfliktpotentiale in Bezug auf die interne Deutungshoheit der Professionen (IT vs. Recht) im Verwaltungshandeln und kann zu Rollen- und Beziehungskonflikten führen
<p>2. Policy, Strategien und Programme der Verwaltung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Krisen, steigende Dynamik gesellschaftlicher (globaler) Entwicklungen, Digitalisierung erfordern neue, methodisch angeleitete Kooperations- und Kollaborationsformate, die kurzfristiges und schnelles Handeln in unsicheren Umwelten ermöglichen (z. B. agiles Projektmanagement); das kollidiert teilweise mit langfristigen Strategien und kann Rollen- und Ressourcenkonflikte zwischen handelnden Akteuren erzeugen.
<p>3. Struktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Ressortprinzip wird durch technisch induzierte Standardisierungs- und Zentralisierungsnotwendigkeiten in der digitalen Transformation herausgefordert; das kann Widerstände gegen entsprechende konkrete Digitalisierungsprojekte hervorrufen und Konflikte zwischen handelnden Akteuren initiieren • Die prozessorientierte Erfassung und Digitalisierung von Arbeitsabfolgen (elektronischer Workflow) widerspricht der gewohnten Orientierung an der Aufbauorganisation und den hierarchischen Abläufen. • Digitale Kommunikationsmöglichkeiten schaffen parallele Kommunikationswege neben dem offiziellen „Dienstweg“ (Arbeitsaufträge per Direktemail, Chat etc.) • Die klassische Aufbauorganisation hemmt bereichsübergreifende Digitalisierungsprojekte und führt u. a. zu Rollenkonflikten (Projektleiter Digitalisierungsprojekte – Dienstvorgesetzte). • Eingruppierungsunterschiede (z. B. Höhergruppierung von Neueinsteigern angesichts des Fachkräftemangels, niedrige Eingruppierung von Personen mit interdisziplinären und IT-Fachkenntnissen) bieten Potential für Verteilungskonflikte
<p>4. Menschen, Gruppen, Klima</p>	<p><i>Menschen und Kompetenzen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Überforderung bei noch nicht ausreichend vorhandenen digitalen bzw. soziotechnischen Kompetenzen führt zu steigendem persönlicher Druck/Stress und damit zu inneren Konflikten. • Digitalisierung zwingt zum Erlernen neuer Kompetenzen, im Arbeitsalltag ist dafür kaum Zeit vorgesehen (z. B. neues Fachverfahren ohne Einführung).

- Kolleginnen und Kollegen mit IT-Kompetenz werden durch vielfältige Aufgaben überlastet.
- Es fehlen längerfristige arbeitsbegleitende Schulungsangebote zum digitalen Kompetenzaufbau.
- Konflikte entstehen, wenn digitale Kompetenz und Weisungsbefugnisse personell auseinanderfallen.
- Hohe IT-Kompetenz und diesbezügliche Berufserfahrung zählen weniger als Verwaltungskompetenz.
- Durch bereits seit längerem laufende Transformationsprozesse überlastete Kolleginnen und Kollegen treffen auf Neueinsteiger mit anderen Vorstellungen zu Arbeitszeiten, Arbeitsabläufen, Präsenz etc.

Gruppen:

- Es entstehen Konfliktpotentiale zwischen veränderungsbereiten und auf dem Status Quo beharrenden Kolleginnen und Kollegen im Team.
- Fehlende gemeinsame Zeitslots / fehlende Festlegung zur Zusammenarbeit erschweren die Kooperation / Kollaboration in digitalen Teams.
- Missverständnisse, die durch eingeschränkte persönliche Kommunikation in digitalen Teams entstehen, bieten Konfliktpotentiale.
- Mobiles Arbeiten bzw. Arbeiten in geteilten Teams zwingt zur stärkeren Selbstorganisation der einzelnen Mitarbeitenden (ggfs. Überforderungssituation, innere Konflikte).
- Stereotype und Vorurteile „alt = nicht veränderungsbereit“ und „jung = digital kompetent“ behindern die konstruktive Zusammenarbeit.
- IT-affine Kolleginnen und Kollegen, die informelle fachliche Unterstützungsstrukturen aufgebaut haben, geraten in Konflikt mit formalen Machstrukturen.

Führung:

- Es gibt erhöhte Anforderungen an das Teambuilding, denen man nicht nachkommen kann oder will.
- Herausforderung „Wertschätzung“ bei der Führung auf Distanz – hier können Verteilungskonflikte zwischen Mitarbeitenden in Präsenz und nicht Präsenz entstehen (z. B. intensivere Absprachen mit den Kollegen, die in Präsenz anwesend sind).
- Fehlendes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeitenden beim mobilen Arbeiten durch fehlende (optische) Kontrollmöglichkeiten.
- Unklare oder (digital) nicht sichtbar werdende Prioritätensetzung durch die Führungskraft in digitalen Teams.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verharren in alten Führungsstilen, die dem Charakter der Veränderung nicht angemessen sind (autoritärer vs. transformationaler Führungsstil). <p><i>Klima:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verschlechterung des Teamklimas angesichts Aufgabenverdichtung und wachsender Arbeitsgeschwindigkeit, auch weil methodische Kompetenzen zur Kollaboration unzureichend bekannt sind bzw. nicht eingesetzt werden dürfen (z. B. Moderation von Dienstberatungen, digitale Whiteboards).
5. Einzelfunktionen, Organe	<ul style="list-style-type: none"> • Neu hinzukommende bzw. für die Verwaltung bisher untypische Organe für die digitale Transformation (z. B. CIO, Projektverantwortliche für bereichsübergreifende Projekte) können zu Konflikten in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Deutungshoheit führen.
6. Prozesse, Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Veränderungsgeschwindigkeit bei der Änderung von Abläufen und Prozessen behindern aus Sicht der Mitarbeitenden die Facharbeit. • Einführung neuer Hard- und Software „stört“ die bisherigen Arbeitsabläufe, wenn zusätzliche Arbeitszeit nicht vorhanden, sorgt das für mangelnde Akzeptanz beim Einzelnen und ggfs. für Ressourcenkonflikte.
7. Physische Mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Die sich rasant entwickelnde Digitalisierung der Lebenswelt prägt die Erwartungen der Mitarbeitenden (und Bewerberinnen und Bewerber) an digitale Möglichkeiten und technische Ausstattung des Arbeitsplatzes, daraus erwachsende Demotivation ist ein Konfliktpotential. • Begrenzung der Modernität und Aktualität der technischen Infrastruktur durch Verwaltungsvorgänge (z. B. Beschaffung), technische Unkenntnis von Entscheidungsträgern oder auch durch Informations-sicherheitsbelange führt zu Frustration insbesondere bei IT-Fachkräften. • Als ungerecht empfundene ungleiche IT-Ausstattung kann zu Ressourcenkonflikten führen. • Verbindungsprobleme erschweren die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. • Wenn Problemlösungen z. B. bei technischen Problemen bei mobiler Arbeit vom Einzelnen abhängig ist, kann das zu Ungleichgewichten z. B. in der Aufgabenzuteilung führen.

Bereits diese explorativ zusammengetragenen Hinweise zeigen, dass die digitale Transformation innerhalb der Behörden und Einrichtungen erhebliche Konfliktpotentiale mit sich bringt. Es wird vermutet, dass diese sich wiederum hemmend auf den Transformationsprozess auswirken, weil sie einerseits mit Kosten einhergehen (Arbeitszeit, Innovationskraft, Personalausfälle) und weil andererseits das Lernpotential für die Organisation unzureichend erkannt und umgesetzt werden kann.

4. UMSETZUNGSEMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK

Insbesondere mit Blick auf das soziale Subsystem zeigt sich der Handlungsbedarf. Das „Menschen mitnehmen“ in Transformationsprozessen braucht nicht nur eine entsprechende Führung, Sinnstiftung, Kommunikation und Befähigung im Sinne des z. B. des Change Managements.

Es bedeutet sehr konkret den herausfordernden und alltäglichen Kontakt mit Menschen, die in Veränderungsprozessen nicht mittun können, wollen oder vielleicht auch nicht dürfen. Es bedeutet den professionellen Umgang mit eskalierten Konfliktsituationen, mit zerstrittenen Teams, mit Kollegen, die sich überworfen haben, mit Mobbing, offenen Auseinandersetzungen und kalten Konflikten, mit Demotivation und offenem Widerstand, mit Menschen, die abgestempelt werden zu Schwarzsehern, Neinsagern, Ängstlichen, Ärgerlichen und Ungeduldigen. Im Umgang mit solchen schwierigen sozialen Situationen hilft individuelle Konfliktkompetenz – dazu zählen Konfliktsensibilität, fundiertes Wissen um das Wesen und die Dynamik sozialer Konflikte, der Umgang mit schwierigen emotionalen Lagen bei sich und anderen, eine angemessene Kommunikation und die Kenntnis von und die Sicherheit im Umgang mit „Werkzeugen“ zur professionellen Bearbeitung von Konflikten¹.

1 Die Strategie, über die Erhöhung der individuellen Konfliktkompetenz und Schaffung entsprechender organisationaler Rahmenbedingungen schwierige soziale Situationen besser steuern und in ihnen sachgerecht handeln zu können, wird in der öffentlichen Verwaltung bereits erfolgreich angewandt. Ein Beispiel ist die Qualifizierung der Kolleginnen und Kollegen in der Sozialverwaltung, die mit Klientinnen und Klienten in schwierigen Lebenssituationen zu tun haben und deshalb über Wissen und Kompetenzen zum Umgang mit solchen Situationen verfügen müssen. Louise Drogoin, Absolventin des Studienganges Sozialverwaltung an der HSF Meißen, hat 2021 zu diesem Thema ihre Bachelorarbeit erfolgreich verteidigt. Eine Zusammenfassung ihrer Ergebnisse findet sich auf den folgenden Seiten.

Konfliktmanagement im Umgang mit schwierigen Klient:innen: Praxisansätze aus dem Sozialamt der Stadt Leipzig



Louise Drogoin
Absolventin des
Studienganges
Sozialverwaltung an der
Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum

Die Bachelorarbeit beschäftigte sich mit Konfliktsituationen, die beim Umgang mit Klient:innen in schwierigen Situationen entstehen können und konzentrierte sich dabei insbesondere auf das Lösen dieser Konfliktsituationen unter Anwendung von Deeskalationsstrategien.

Aufbauend auf der Konflikttheorie nach *Friedrich Glasl* wurde in der Bachelorarbeit zunächst der theoretische Rahmen geklärt, in dem der soziale Konflikt definiert, das Phasenmodell der Eskalation erklärt und auf Möglichkeiten des Konfliktmanagements eingegangen wurde. Anschließend wurden diese theoretischen Vorüberlegungen in eine empirische Untersuchung umgesetzt. Gegenstand der Untersuchung war das Sozialamt der Stadt Leipzig, wobei hier der Umgang mit Konfliktsituationen mit Klient:innen in schwierigen Situationen und nicht konstruktiven Verhaltensmustern im Vordergrund stand. Der Grund für die Auswahl des Sozialamtes war, dass häufig die Existenz der Menschen, die dort Sozialleistungen beantragen, bedroht ist. Dadurch kochen Emotionen schneller hoch, wodurch häufiger Konfliktsituationen entstehen können.

Es stellte sich die Frage, was im Sozialamt der Stadt Leipzig getan wird, um Konflikten zwischen Klient:innen und Mitarbeiter:innen entgegen zu wirken und inwiefern Maßnahmen Anwendung finden, um Konfliktsituationen entsprechend zu deeskalieren. Ziel der Mitarbeiter:innen ist es die Arbeitsfähigkeit in der Abteilung trotz auftretender Konflikte zu erhalten, sowie die Konflikte konstruktiv zu lösen und dabei die eigene Gesundheit zu schützen. Um die gestellte Forschungsfrage zu beantworten, wurden im Rahmen einer qualitativen Datenerhebung mündliche Experteninterviews mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt. Es wurden insgesamt fünf Interviews mit Expert:innen aus den verschiedenen Abteilungen des Sozialamtes der Stadt Leipzig durchgeführt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, im Anschluss transkribiert und nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Zwar können die geführten fünf Interviews nur eine Stichprobe darstellen und nicht die Gesamtheit aller Mitarbeitenden des Sozialamtes repräsentieren, jedoch zeigte die Auswertung der Interviews deutlich, dass sich in den verschiedenen Abteilungen bereits intensiv mit dem Thema Konfliktlösung zwischen Mitarbeiter:innen und Klient:innen auseinandergesetzt wurde. Die am häufigsten genannten präventiven Maßnahmen sind unter anderem:

- das Installieren des „Mobicall“ als Notfallknopf am Telefon um Kolleg:innen schnell zur Hilfe rufen zu können, falls es zu einer Eskalation kommt
- der Aufbau/ die Einrichtung des Büros derart, dass Mitarbeiter:innen immer einen Fluchtweg haben
- der Besuch von Deeskalationsseminaren
- die vorherige Absprache mit Kolleg:innen, wenn ein Termin mit bereits bekannten Klient:innen mit schwierigem Verhalten ansteht.

Wenn sich Mitarbeiter:innen in einem Konfliktgespräch mit Klient:innen befinden, nannten die Befragten verschiedene deeskalierende Maßnahmen zur Entschärfung der Situation. Am häufigsten wurde der Hinweis gegeben selbst ruhig zu bleiben und sachlich mit den Klient:innen zu kommunizieren, dies kann als Strategie der eigenen Emotionsregulation und der eigenen Gesprächsführung gewertet werden. Häufig helfe auch ein Perspektivwechsel um sich in die Lage des oder der Klient:in besser hineinversetzen zu können und somit die Situation besser zu verstehen. Als wichtiges Werkzeug im Konfliktgespräch wurde außerdem das Aktive Zuhören genannt, wodurch sich Klient:innen gehört und verstanden fühlen

können. Falls deeskalierenden Maßnahmen jedoch in einer akuten Situation nicht helfen würden, wurde dafür plädiert, dass Mitarbeitende klare Grenzen aufzeigen, Gespräche mit entsprechend vorheriger Ankündigung beenden und angedrohte Konsequenzen auch umsetzen sollten, um sich selbst zu schätzen und um nicht an Glaubwürdigkeit zu verlieren.

Alles in allem machtensich die Mitarbeiter:innen aber auch selbst bewusst, dass sich der Ärger der Klient:innen nicht gegen sie persönlich richtet, sondern eigentlich gegen die schwie-

rige Situation und die Rolle des Sozialamtes im Prozess. Mit diesem Bewusstsein – so die Aussagen der Befragten – fiel es leichter die nötige Distanz in das Konfliktgespräch zu bringen und die Aussagen der Klient:innen nicht zu persönlich zu nehmen.

Als Ergebnis konnte in der Bachelorarbeit gezeigt werden, dass das Sozialamt der Stadt Leipzig gut im Umgang mit Konfliktsituationen mit Klient:innen aufgestellt ist und bereits viele Deeskalationsstrategien erfolgreich Anwendung finden.

Neben dieser individuellen Konfliktkompetenz, die durch entsprechende Aus- und Weiterbildungen vermittelt werden kann, braucht es auch einen organisationalen Ansatz: Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes sollten sich konfliktfest machen, indem sie strukturelle Voraussetzungen schaffen, damit Konflikte professionell bearbeitet werden können, beispielsweise durch Einrichtung von Konflikthanlaufstellen, Etablierung von internen Konfliktlotsen, Regelungen zur Einbeziehung von externen und internen Mediatoren, periodische Mitarbeitendenbefragungen zum Klima in der Organisation und durch entsprechende formale Festlegung in Dienstvereinbarungen (Faller, 2014).

Auf dem Weg dahin bieten sich weitere, niedrighschwellige Ansätze zur Nutzung der vorgestellten Methode oder ihrer Ergebnisse an, die Rahmen von Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt werden können. Diese sollen hier kurz angerissen werden.

4.1 Systematische Konfliktanalyse im Change Management und in der Organisationsentwicklung

Die systematische und im besten Fall partizipative Erhebung von Konfliktpotentialen ist ein wesentliches Analyse- und Interventionsinstrument in den Händen von Change Managern, Organisationsmediatoren und Organisationsentwicklern. Es zielt neben der reinen Organisationsanalyse auf eine präventive Konflikt- und Widerstandsbearbeitung, da es konkrete Stellen aufzeigt, an denen eine Intervention angezeigt und möglich ist. So könnte es beispielsweise vor der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen eingesetzt werden, um neben der technischen eben auch die soziale Seite systematisch in den Blick zu nehmen und um die dahinterliegenden

Probleme im Anpassungs- und Einführungsprozess konstruktiv zu bearbeiten und für die Prozessverbesserung nutzbar zu machen.

4.2 Partizipative Erhebung von Konfliktpotentialen mit Blick auf die digitale Transformation auf Teamebene

Organisationsanalysen sind aus Sicht der systemischen Organisationsentwicklung bereits Interventionen. So könnte im Rahmen einer konkreten Organisationsentwicklung bzw. eines Change Managementprozesses die bestehenden Konfliktpotentiale im digitalen Transformationsprozess im Rahmen von Workshops unter der Beteiligung der Mitarbeitenden erhoben werden. Das gibt nicht nur Einblick in Veränderungsnotwendigkeiten im Prozess, sondern kann auch von Seiten der Mitarbeitenden als Indiz für den Willen der Organisation gelesen werden, sich für eine konstruktive Konfliktkultur einzusetzen und sich mit Widerständen sachlich auseinanderzusetzen. Dieser Ansatz wird durch Untersuchungsergebnisse gestützt, wonach Digitalisierung durch die Betroffenen positiver bewertet werden, wenn bei Einführung und Entwicklung Partizipation möglich ist (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2022).

4.3 Weiterbildung der internen Konfliktexpertinnen und -experten für die Belange der digitalen Transformation

In den Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes arbeiten bereits heute verschiedene Expertinnen und Experten für konstruktive Konfliktbearbeitung. Dazu zählen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Personalabteilungen, Personalvertretungen und jene Kolleginnen und Kollegen, die sich im Rahmen ihrer Rolle als Konfliktberater, Konfliktlotsinnen oder interne Mediatorinnen um die konstruktive Bearbeitung von Konflikten in ihren Behörden kümmern. Hier bieten sich Weiterbildungen an, um für die besonderen Konfliktpotentiale der digitalen Transformation zu sensibilisieren und Handlungsstrategien auszuarbeiten.

4.4 Sensibilisierung der Projektleiterinnen und Projektleiter für typische Konfliktpotentiale

Projektleiterinnen und Projektverantwortliche in Digitalisierungsprojekten müssen in der Regel nicht nur ihre Digitalisierungsprojekte voranbringen, sondern auch mit der begleitenden sozialen Komplexität und damit auch in konflikthaftern Situationen arbeiten. Auch hier könnte eine Sensibilisierung für Konfliktpotentiale im Sinne der Konfliktprävention und der Ausbau von Konfliktkompetenzen hilfreich sein.

4.5 Ausbau der Konfliktanalysefähigkeiten von Mitarbeitenden in den Personalabteilungen

Es gehört zum Aufgabengebiet von Personalabteilungen, in eskalierten Konfliktsituationen personalrechtlich zu handeln. Gleichzeitig gehören ausgebildete Konfliktkompetenzen zu ihrem Kompetenzprofil, da sie häufig auch erste Ansprechpartner für Kolleginnen und Kollegen in Konfliktsituationen sind. Für diese Situationen brauchen sie gute Konfliktanalysefähigkeiten, die auch um die Konfliktpotentiale in der digitalen Transformation erweitert werden sollen.

4.6 Erhöhung der Konfliktfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeitenden

Konfliktfähigkeit heißt unter anderem auch das Erlernen von konstruktiven Kommunikationstechniken. Gestützt wird dieser Ansatz durch einen wertschätzenden und sinnstiftenden Kommunikationsstil und eine konstruktive Fehler- und Feedback-Kultur. Deren Ausbildung ist auch ein immer wieder gefordertes Merkmal einer neuen Organisationskultur in der digitalen Transformation, da beispielsweise agile Arbeitsweisen auf die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams setzen.

4.7 Vernetzung mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Der Ansatz sollte auch mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement vernetzt werden. Digitalisierungsprozesse gehen überwiegend mit einer höheren Arbeitsbelastung durch wachsendes Arbeitspensum und Multitasking-Anforderungen einher (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2022). Das kann zu einer gesundheitlichen Herausforderung werden und verlangt neben Maßnahmen zur Steigerung der individuellen Gesunderhaltung und Resilienz auch Maßnahmen der organisationalen Resilienz, wozu organisational verankerte konstruktive Konfliktlösungsansätze und eine gute Fehler- und Lernkultur gehören (Rothe et al., 2017).

4.8 Weiterentwicklung und Nutzung der Methode

Ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen soll das Instrumentarium zur systematischen Erhebung von Konfliktpotentialen für Organisationsanalysen für die klassische Organisationsentwicklung und das Change Management weiterentwickelt werden.

Speziell wird es darum gehen, die Konfliktpotentiale in der Verwaltung zwischen verschiedenen Professionen, die beispielweise aus unterschiedlichen Werten und Herangehensweisen in der Problemlösung entstehen, zu verdeutlichen. Zusätzlich soll mithilfe des Diversity-Ansatzes und

vorliegender Erkenntnisse zum Gelingen interdisziplinären Arbeitens geprüft werden, wie diese Konfliktpotentiale produktiv gemacht werden könnten, um die notwendige interdisziplinäre Zusammenarbeit in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung zu verbessern.

Aus den empirischen Ergebnissen, die mithilfe der Methode gewonnen werden, sollen Erkenntnisse generiert werden, die Konfliktlotsinnen und -lotsen oder Konfliktberatern und Mediatorinnen konkrete Unterstützung für ihre Arbeit geben.

5. FAZIT

Die digitale Transformation bringt nicht nur technologische Innovationen mit sich. Im besten Fall entstehen auch soziale Innovationen, wie z. B. neue Formen des agilen Zusammenarbeitens in Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, eine neue Form der partizipativen, geteilten und transformationalen Führung, neben und mit den bürokratischen Strukturen auch flexiblere, vernetzte Strukturen. Diese Innovationen im Sozialen werden den Kulturwandel maßgeblich beeinflussen. Als innovativ sollte dabei auch gelten, dass Konflikte in diesen Prozessen normal und wertvoll für das organisationale Lernen und damit für den Wandel sein können – wenn es denn gelingt, konstruktiv mit ihnen umzugehen.

Diese Perspektive braucht Überzeugung, denn seien wir ehrlich: Konflikte sind unangenehm. Keiner will sie. Und sie stören die geplanten und getakteten Abläufe. Da sie aber ohnehin vorhanden sind, hilft es nicht, die Augen vor ihnen zu verschließen. Die Lösung liegt in der Haltung ihnen gegenüber und im Umgang mit ihnen. Konflikte bergen Innovationspotential.

Diese Perspektive braucht die Bereitschaft, den konstruktiven Umgang mit Konflikten in Organisationen zu etablieren und für die Organisationsentwicklung nutzbar zu machen. Der Beitrag hat gezeigt, dass es möglich ist, Konfliktpotentiale, die mit der digitalen Transformation verbunden sind, systematisch zu analysieren. Damit werden sie einer differenzierten Bearbeitung zugänglich.

Diese Perspektive braucht letztlich den Mut, mit Menschen zu arbeiten, neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben, den Mut Fehler zu machen, zu scheitern, den Mut daraus zu lernen und zu experimentieren. Klingt nach Argumentationen aus dem Bereich der digitalen Transformation? Ja, und das zielt auf die soziale Seite. „Menschen mitnehmen“ konkret.

LITERATURVERZEICHNIS

Alt, J. & Ruschmeier, R. (2021): Erfolgreiche Digitalisierung braucht begleitenden Kulturwandel: Kooperationsstudie von Kienbaum mit dem Centre for Digital Governance der Hertie School of Governance und Kommunales

Bildungswerk e.V. Köln. <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/erfolgreiche-digitalisierung-braucht-begleitenden-kulturwandel/>. Zuletzt geprüft am 17.02.2023.

- Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.). (2021a):* Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung: 1.1.2 Funktionsorientierung vs. Prozessorientierung. Berlin. https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/1_Einfuehrung/11_Organisation/112_FunktionVsProzess/funktionvsprozess-node.html. Zuletzt geprüft am 17.02.2023.
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.). (2021b):* Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung: 2.5 Strukturen. Berlin. https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/2_Organisationsmanagement/2_5_Strukturen/Strukturen-node.html. Zuletzt geprüft am 17.02.2023.
- Enderlein, U. & Heinrich, C. (2022):* Digitale Transformation: Erfolgreich durch den Kulturwandel führen. Sachsenlandkurier, 33. Jahrgang (05), 189 – 192.
- Faller, K. (2014):* Konfliktfest durch Systemdesign: Ein Handbuch für die Praxis der Lernenden Organisation (1. Aufl.). Buch- & Film-Reihe Professionelles Konfliktmanagement. Stuttgart. Concodora-Verlag.
- Funke, C. (2022):* Digitization, fast and slow: Comparing the creation of digital public services in Denmark, France and Germany. Bergen. European University Institute. <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/74971>. Zuletzt geprüft am 16.02.2023.
- Glasl, F. (2020):* Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation (12., aktualisierte und erweiterte Auflage). Haupt Verlag; Verlag Freies Geistesleben.
- Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (Hrsg.). (2020):* Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse (4. Auflage). Haupt Verlag; Verlag Freies Geistesleben.
- Härtling, S., Enderlein, U. & Grage, T. (2021):* Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. <https://www.hsf.sachsen.de/forschung/projekte/corona-beschaeftigtenbefragung/>. Zuletzt geprüft am 21.02.2023.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit. (2022):* Report 2022: Digitale Transformation – Veränderung der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten. Berlin. <https://index-gute-arbeit.dgb.de>. Zuletzt geprüft am 23.02.2023.
- Jajeśniak-Quast, D., Kirchoff, L., Wilke, R. & Worschech, S. (2022):* Wandel, Ambivalenz und Resilienz: Zusammendenken von Transformations- und Konfliktforschung im Lichte der Fallstudie Frankfurt (Oder)/Ślubice. Konfliktstudien, 11. Jahrgang (Heft 2), 82 – 96.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2009):* Einführung in die systemische Organisationsberatung (5. Aufl.). Compact. Carl-Auer-Verlag.
- Kreyenberg, J. (2005):* Handbuch Konfliktmanagement: Konfliktdiagnose, -definition und -analyse; Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile; Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen (2. Aufl., 1. Dr). Cornelsen.
- McKinsey & Company. (2023):* Action, bitte! Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften meistern kann. <https://www.mckinsey.de/news/presse/2023-01-25-it-talent-im-public-sector>. Zuletzt geprüft am 16.02.2023.
- Mergel, I. (2019):* Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 12. Jahrgang (1/2019), 162 – 171. <https://doi.org/10.3224/dms.v12i1.09>. Zuletzt geprüft am 20.02.2023.
- Nationaler Kontrollrat. (2021):* Monitor Digitale Verwaltung #6. Berlin. <https://www.normenkontrollrat.bund.de/nkr-de/digitalisierung>. Zuletzt geprüft am 17.02.2023.
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2019):* Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen (1. Auflage). München. Verlag Franz Vahlen.
- PwC/EUV (Hrsg.). (2016):* Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts: Eine Kooperationsstudie der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Frankfurt am Main. https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/PwC_EUV_KMS-Studie-V_161014_final.pdf. Zuletzt geprüft am 17.02.2023.
- Richter, M. (2022):* Das OZG war der Startschuss für eine nachhaltige Transformation der Verwaltung: Namensbeitrag 14.12.2022. https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/interviews/Webs/OZG/DE/2022/st_richter_gastbeitrag.html. Zuletzt geprüft am 16.02.2023.
- Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B. & Formazin, M. (2017):* Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung (1. Auflage). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20170421>. Zuletzt geprüft am 23.02.2023.
- Rüb, S., Carls, K., Kuhlmann, M., Vogel, B. & Winter, S. (2021):* Digitalisierungskonflikte: Eine empirische Studie zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse (1. Aufl.). Study der Hans-Böckler-Stiftung: Bd. 464. Hans-Böckler-Stiftung.
- Sächsische Staatskanzlei (Hrsg.). (2020):* Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs (Personalkommission II). <https://www.staatsregierung.sachsen.de/download/staatsregierung/ergebnisbericht-personalkommission.pdf>. Zuletzt geprüft am 17.02.2023.
- Schmeling, J. & Bruns, L. (2020):* Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor.: Qualifica Digitalis – Metastudie. Berlin. <https://qualifica-digitalis.de/>. Zuletzt geprüft am 17.02.2023.
- Stutzenberger, S. (2021):* Die Chancen von Innovation Labs für die Verwaltung. innovative Verwaltung, 10/2021, 24 – 27.
- Weigel, S. (2021):* Organisationale Ambidextrie und Organisationsmediation. Konfliktstudien, 10. Jahrgang(Heft 3), 211 – 218.

New Work und die Kompetenzfrage

Autor



Florian Timmermeister
Student im
Masterstudiengang
„Public Governance“ an
der Hochschule Meißen (FH)
und Fortbildungszentrum

1. EINLEITUNG

Die Öffentliche Verwaltung des Freistaates Sachsen steht vor den größten Veränderungsprozessen seit der Wiedervereinigung. Der Umgang mit dem demografischen Wandel, die Gestaltung der digitalen Transformation, die Reaktion auf den Wertewandel in der Gesellschaft und die angemessene und schnelle Reaktion auf Krisen und Kriege sind mittelfristig die größten Veränderungslinien, denen die Öffentliche Verwaltung gegenübersteht.

Die COVID-19-Pandemie hat diese Veränderungsprozesse nochmals beschleunigt. Erstmals waren weite Teile der Verwaltung im Freistaat über alle Ebenen hinweg mit Arbeitsformen konfrontiert, welche man eher von Start-Ups oder Großkonzernen kannte. In Folge der wortwörtlichen Rückkehr ins Büro steht die Verwaltung nun vor der Herausforderung den Mix der Arbeitsformen zu harmonisieren und so rechtlich zu kodifizieren, dass die Innovationskraft, die in diesen Veränderungen steckt, erhalten bleibt und weiter ausgebaut wird. Gleichzeitig rückt auch eine Auseinandersetzung mit neuen Arbeitstrends aufgrund des steigenden Wettbewerbes mit der freien Wirtschaft in den Fokus. Hier lautet ein Stichwort: New Work.

Dieser Beitrag beleuchtet den Begriff New Work vor dem Hintergrund, dass die öffentliche Verwaltung angesichts der beschriebenen Herausforderungen den Kompetenzbedarf für einen zukunftsfesten Personalkörper adäquat ermitteln muss, um davon ausgehend zielgerichtet passende Fortbildungsformate anbieten zu können.

2. NEW WORK – EINE BILDUNGSAUFGABE?

Der Begriff „New Work“ geht auf den Sozialphilosophen *Frithjof Bergmann* (2004) zurück. Bergmann beschäftigt sich seit den 1980er Jahren intensiv mit der Beziehung zwischen Menschen und Arbeit und entwickelte aus seinen Beobachtungen ein alternatives Modell zur Lohnarbeit im kapitalistischen Wirtschaftssystem. Dieses Modell taufte er „Neue Arbeit“. Nach Bergmann soll die klassische Erwerbsarbeit durch ein Beschäftigungsmodell ersetzt werden, bei dem der Einzelne zu einem Drittel klassischer Erwerbsarbeit zur Sicherung des Lebensunterhaltes nachgeht, zu einem Drittel selbstbestimmt Tätigkeiten verrichtet, die er wirklich will und zu einem Drittel sogenannte eigene Güter produziert¹. Ein wesentliches Element ist für Bergmann die Reduzierung der abhängigen Lohnarbeit, um sog. „*selbstkonkordante Arbeit*“² zu ermöglichen, also eine Tätigkeit, welche die Menschen „*wirklich, wirklich wollen*“³. Mit der Reduzierung der abhängigen Lohnarbeit und mit Ausübung einer selbstkonkordanten Arbeit erlangen die Menschen ein höheres Maß an „*Zeitsouveränität*“⁴. Diese kann genutzt werden um Bildungsangebote wahrzunehmen, sozialem Engagement nachzugehen oder eine „High-Tech-Eigenproduktion“ zu beginnen. Bergmanns Grundgedanke geht also in Richtung einer sozialen Innovation, die Digitalisierungs- bzw. Automatisierungsbestrebungen in der Arbeitswelt aufgreift und die die Souveränität der Menschen erhöhen will, damit diese ihren Stärken und Wünschen bestmöglich nachkommen können⁵.

Während Frithjof Bergmann eine ganz spezielle, fast utopische Form der Arbeit im Sinn hatte, wird der Begriff New Work heute eher allgemeiner und breiter im Sinne einer grundlegenden und nachhaltigen Veränderung der Arbeitswelt verwendet. *Hofmann et al.* sehen New Work als Versuchsreihe, die Erwerbsarbeit mit zukunftsorientierten Veränderungen zu verbessern, wobei diese Veränderungen die Chancen und Möglichkeiten der digitalen Transformation gezielt einbeziehen⁶.

Dabei identifizieren sie vier Stoßrichtungen:

- Räumliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit;
- Agile und projektbasierte Organisationsformen;
- Wertebasierung von und Sinnstiftung durch Arbeit;
- Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation⁷.

1 Vgl. Hackl et al. 2017, S. 3.

2 Bergmann 2004, S. 121.

3 Ebd.

4 Ebd.

5 Vgl. Berend und Brohm 2020, S. 12.

6 Vgl. Hofmann et al. 2019, S. 4.

7 Hofmann et al. 2019, 4 f.

Ergänzend lohnt die Betrachtung der Definition von *Berend und Brohm-Badry*, welche New Work als eine Arbeitskultur bezeichnen, die durch selbstkonkordantes Handeln, Zeitsouveränität und ein hohes subjektives Wohlbefinden bestimmter Referenzgruppen geprägt ist. Angestrebt wird diese Arbeitskultur durch Interventionen auf der pädagogisch-psychologischen, organisationalen, technischen und politischen Ebene⁸. Diese Definition stellt die menschliche Freiheit in den Fokus, welche als Fähigkeit und Möglichkeit zur souveränen Selbstentfaltung in Bezug auf wirklich gewollte Arbeit verstanden wird – wobei die Ausübung dieser Freiheit gleichzeitig aber gelernt werden muss. New Work ist für Berend und Brohm-Badry deshalb vor allem eine Bildungsaufgabe⁹.

Menschen brauchen Wissen und Kompetenzen um den Mehrwert einer „New-Work“-Arbeitskultur für sich und andere zu erkennen, zu nutzen und die notwendigen Interventionen zur Veränderung der eigenen Arbeitswelt auf den o. g. Ebenen zu unterstützen. Die aufgeführten Stoßrichtungen geben dabei erste Anhaltspunkte, wobei auch weitere Schwerpunkte, die aus der Gesellschaft heraus entstehen können, Bedeutung gewinnen können¹⁰. Um diese Bildungsaufgabe zu erfüllen bedarf es in der Folge geeignete Einrichtungen, welche die „New-Work“-Arbeitskultur verinnerlichen, als Dienstleister entsprechende Bildungsangebote schaffen und eine Basis für die Vernetzung und Reflexion bilden.

Auch die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen beginnt sich mit der Bildungsaufgabe für die „New-Work“-Arbeitskultur auseinanderzusetzen. Teils in Eigeninitiative, teils in Kooperationen wurden erste Formate geschaffen, die der Bildungsaufgabe „New Work“ entgegenkommen. Die Fortbildungsoffensive der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen erkennt den Bedarf eines Wandels der Arbeitskultur im Grundsatz an und will konkrete Maßnahmen zur zukunftssichernden Fort- und Weiterbildung des Personalkörpers initiieren.

Ein nachhaltiger Wandel der Arbeitskultur muss im Interesse der Staatsverwaltung und der Gesellschaft liegen, um Bedienstete nachhaltig an den Freistaat Sachsen zu binden, weiterhin Nachwuchskräfte zu gewinnen und damit die Funktionsfähigkeit und der Verwaltung in einer turbulenteren Welt zukunftssicher aufzustellen.

Für die Verwaltung im Freistaat Sachsen sind als Stoßrichtungen derzeit besonders die räumliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit, Stichwort mobiles Arbeiten, und zunehmend auch die Etablierung agiler und projektbasierter Organisationsformen von Interesse. Aus den Ergebnisberichten der Personalkommissionen I und II lassen sich entsprechende mittelfristige Bildungsbedarfe ablesen. Diese Bedarfe qualitativ und quantitativ zu erheben ist logische Voraussetzung für eine zielgerichtete Erstellung und wirksame Realisierung von passenden Fortbildungsformaten.

8 Vgl. Brohm et al. 2020, S. 107.

9 Vgl. Berend und Brohm 2020, S. 13.

10 Weitgehend unbeleuchtet bleibt hier der arbeitsmedizinische/-psychologische Blickwinkel. Für einen Überblick in die Problemlage siehe z. B. die Dokumentation „Arbeit ohne Sinn“ (original „Happy Worker, The – or How Work Was Sabotaged“), abrufbar in der ARTE- Mediathek <https://www.arte.tv/de/videos/089133-000-A/arbeit-ohne-sinn/>. zuletzt geprüft am 05.04.2023.

So kann eine pauschalisierte Aussage oder das Negieren von Bedarfen vermieden werden und gleichzeitig die heterogene Struktur der Kompetenzverteilungen in unterschiedlichen Ministerien, Fachgebieten usw. besser berücksichtigt werden.

Durch die Durchführung von qualitativen Erhebungen, beispielsweise mittels Interviews oder Fokusgruppen, können die spezifischen Bedürfnisse und Lernanforderungen der Bediensteten erfasst und in die Entwicklung von Fortbildungskonzepten einbezogen werden. Denn eine auf die Bediensteten abgestimmte Fortbildung trägt dazu bei, dass diese motivierter an den Fortbildungen teilnehmen und die erworbenen Kenntnisse auch in der täglichen Arbeit umsetzen. Das könnte in der Folge zu einer Verbesserung der Qualität der Arbeit und zu einer Erhöhung der Zufriedenheit der Bediensteten führen. Darüber hinaus kann die qualitative Erhebung von Fortbildungsbedarfen auch dazu beitragen, ineffektive oder wenig nachgefragte Fortbildungsangebote zu identifizieren und gegebenenfalls anzupassen oder zu ersetzen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Fortbildungsangebote für die Bediensteten relevant und wertvoll sind und die Fortbildungsressourcen optimal genutzt werden. Insgesamt trägt die qualitative Erhebung von Fortbildungsbedarfen somit dazu bei, dass die Fortbildungsangebote in der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen zielgerichtet und wirksam gestaltet und umgesetzt werden, um die Kompetenzen und Fähigkeiten der Bediensteten langfristig zu fördern und zu stärken.

Im Anschluss an qualitative Erhebungen, bei denen tiefergehende Informationen und Erkenntnisse gewonnen werden, könnten quantitative Erhebungen von Fortbildungsbedarfen beispielsweise mittels Online-Umfragetools (z. B. Beteiligungsportal Sachsen) erfolgen. Auf diese Weise können die Interessen und Lernanforderungen von einer größeren Anzahl von Bediensteten erfasst werden, was eine repräsentativere Aussage über den Gesamtbedarf an Fortbildungen ermöglicht.

Der Mix aus qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden könnte es also ermöglichen, ein möglichst umfassendes Bild des Fortbildungsbedarfs zu generieren.

Im Zuge der Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns wurden erstmals im großen Umfang quantitative Daten zu Fortbildungsbedarfen der Bediensteten erhoben. Die Frage 5.4 „Für welche Kompetenzbereiche für das digitale Arbeiten sehen Sie bei sich Fortbildungsbedarfe?“ wurde von allen 8.210 Teilnehmern beantwortet, die insgesamt 10.641 Bedarfe anzeigten¹¹. Während ein Drittel der Befragten keinen Fortbildungsbedarf für die digitale Arbeit sah, überwog bei den Bedarfsanmeldungen die Nachfrage nach Veranstaltungen zur Steigerung der technischen Kompetenzen.

11 Vgl. Härtling et al. 2021, 71 f.

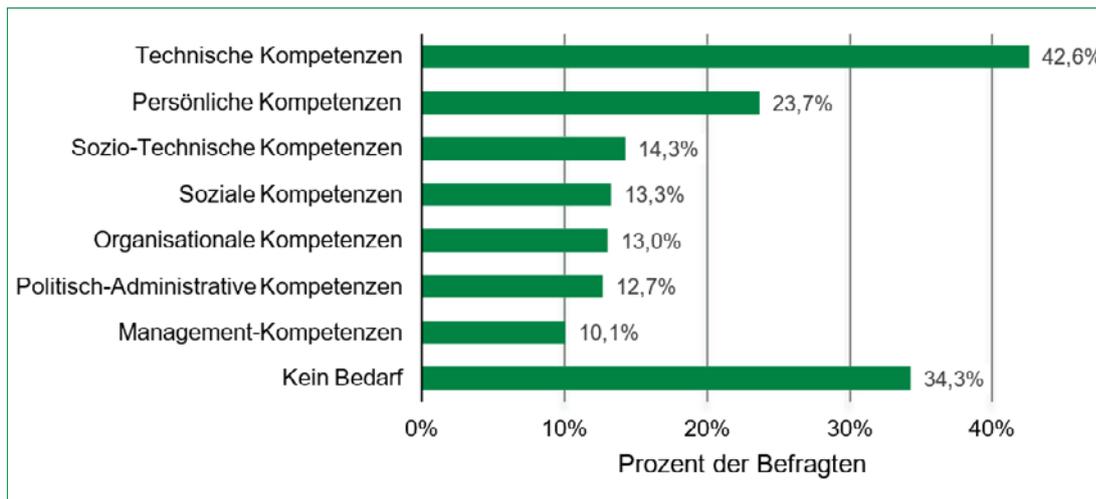


Abb. 1: Fortbildungsbedarfe für das digitale Arbeiten (Mehrfachnennungen) (Härtling, Enderlein, Grage, 2021: 71.)

In wie weit diese Datenbasis zu einer tatsächlichen Anpassung der Fortbildungskapazitäten bzw. -angebote an der HSF Meißen oder anderen Bildungseinrichtungen des Freistaates geführt hat, ist von außen nicht unmittelbar rekonstruierbar – wäre aber in Hinblick auf die mögliche Nutzung wissenschaftlicher Daten durch staatliche Bildungseinrichtungen ein interessantes Untersuchungsthema.

3. BESCHREIBUNG DER ARBEITS(UM)WELT DER VERWALTUNG IM FREISTAAT

Der Begriff der Arbeit im öffentlichen Dienst lässt sich gegenwärtig immer noch als Einheit von Tätigkeitsart, Tätigkeitsort und Arbeitszeit zusammenfassen¹². Im Sinne einer „Präsenzkultur“ gilt als arbeitend, wer physisch am Arbeitsplatz ist. Qualifizierte Aussagen dazu, was die Arbeit im öffentlichen Dienst des Freistaates für die Mitglieder darstellt, bewirken soll und welche Sinnstiftung die Bediensteten ggf. erfahren, sind aufgrund mangelnder Erhebung nicht möglich. Ebenso liegen noch keine qualifizierten wissenschaftlichen Daten über die Motivation und Erwartungen der (zukünftigen) Verwaltungsbediensteten allgemein und der Auszubildenden bzw. Studierenden im Speziellen vor.

Als Ausgangspunkt für eine allgemeine Beschreibung der Arbeitsumwelt der Verwaltung im Freistaat Sachsen kann das VUCA-Modell genutzt werden. Das Modell wurde 1991 am United States War College zur Beschreibung der Umwelt verwendet, in der sich die strategische Führung der Streitkräfte nach dem Zusammenbruch des sogenannten Ostblocks wiederfanden. Die Umwelt wird in diesem Modell in Hinblick auf die Sicherheitspolitik als volatil, unsicher, komplex und ambig/mehrdeutig beschrieben. Ziel der strategischen Überlegungen war dabei, das Militär durch geeignete Maßnahmen immer reaktionsfähig auf plötzliche Veränderungen zu halten¹³. *Richen-*

12 Vgl. Hackl et al. 2017, S. 5.

13 Vgl. U.S. Army Heritage and Education Center 2021.

hagen charakterisiert die VUCA-Umwelt der Gegenwart bzw. Zukunft für die Verwaltung wie folgt: „Die Anforderungen und Bedingungen, auf die die Verwaltung zu reagieren hat, verändern sich demnach dynamisch, sind schwer bis gar nicht vorherzusehen, durch unübersehbar viele Wirkfaktoren beeinflusst und schließlich durch inhärente Widersprüche charakterisiert.“¹⁴ Zur richtigen Übertragung des Modells auf den Freistaat, muss der Kontext entsprechend angepasst werden, hier anhand möglichst greifbarer Beispiele:

Volatilität im Sinne von Unbeständigkeit lässt sich im Freistaat allgemein im demokratischen System (instabile Mehrheitsverhältnisse, Änderung politischer Themen), in Ausnahmesituationen (Pandemien, Energiekrise) und im Gesellschaftsgefüge (Demografie, Migration) mit den jeweiligen Veränderungsgeschwindigkeiten finden.

Unsicherheit findet sich auch im Verwaltungsalltag als das Fehlen von Informationen, die eine (sichere) Vorhersage erlauben, wieder. Z. B. lässt sich der zukünftige Personalbedarf für die Verwaltung, das Lehramt oder die Polizei auf Grundlage des aktuellen Personalbestandes und weiterer Indikatoren schätzen, mögliche Einflüsse, Friktionen und unerwartete Umstände in der Zukunft bleiben aber zwangsläufig unberücksichtigt, wodurch die Sicherheit der Planung beeinträchtigt werden kann (siehe Corona-Pandemie und zugehöriger Personalbedarf in den Gesundheitsämtern).

Komplexität spiegelt sich in der globalisierten Welt (Lieferketten), dem Rechtssystem (Datenschutz, Steuerrecht, Bürokratieabbau) allgemein wider. Im Freistaat lässt sich Komplexität beispielsweise an der steigenden Zahl von Konfliktlinien in der Gesellschaft (Umgang mit Immigration, Strukturwandel in der Lausitz, Auswirkungen des Klimawandels) feststellen.

Ambiguität/Mehrdeutigkeit tritt ganz grundlegend bei der Wahrnehmung oder Interpretation auf, z. B. bei der Auswertung von Daten (Statistik), in Konfliktsituationen oder bei Entscheidungsfindungen. Beispielsweise enthält der aktuelle Koalitionsvertrag der sächsischen Landesregierungen 53x das Wort *Strategie* in verschiedenen Zusammenhängen oder Wörter, ohne eine eigene Definition des Begriffs voranzustellen, wodurch der Begriff *Strategie* im Koalitionsvertrag keine eindeutige Zuschreibung erhält und somit als mehrdeutig betrachtet werden kann¹⁵.

Dass sich das VUCA-Modell auf die Arbeitswelt in der Staatsverwaltung theoretisch anwenden lässt, erlaubt allerdings noch keine Aussage darüber, wie hoch der Grad an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit ist. Der mittlerweile spürbar steigende Veränderungsdruck im Arbeitsalltag der Verwaltungsbediensteten kann aber als ein Indiz für eine turbulenteren Arbeitswelt gewertet werden.

14 Riehenhagen 2022, S. 5.

15 Siehe Koalitionsvertrag CDU, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und SPD (2019): Gegenbeispiel ist der Begriff „Familie“, welcher 40x im Koalitionsvertrag vorkommt und eindeutig definiert wird.

Um den Auswirkungen der VUCA-Welt zu begegnen, führt Richenhagen z. B. die „VUCA-Weber-Waage“¹⁶ an. Dieses Modell stellt das Spannungsfeld zwischen dem Bürokratiemodell von Max Weber, welches die deutsche Verwaltung in weiten Teilen charakterisiert und als „Prinzip Stabilität“ zusammengefasst wird, und den aktuellen Schwerpunkten des Managementhandelns, kurz dem „Prinzip Agilität“, dar. Richenhagen stellt den Merkmalen des „Prinzips Stabilität“, wie u. a. die persönliche Interessenlosigkeit, Gleichheit und Gerechtigkeit oder aktenkundige Dokumentation, die Gemeinsamkeiten von agilen Managementmethoden, wie Vernetzung, Selbstorganisation, Experimentierfreude und Partizipation gegenüber. Dabei betont Richenhagen ausdrücklich, dass die Agilität, als Arbeits- und Organisationsform der digitalisierten Verwaltung, die bürokratische Verwaltung im Sinne Max Webers nicht ersetzt, sondern als zweite tragende Säule hinzutritt. Die VUCA-Weber Waage soll damit auch der zunehmenden Zweigleisigkeit bzw. der Ambidextrie¹⁷ Ausdruck verschaffen¹⁸.

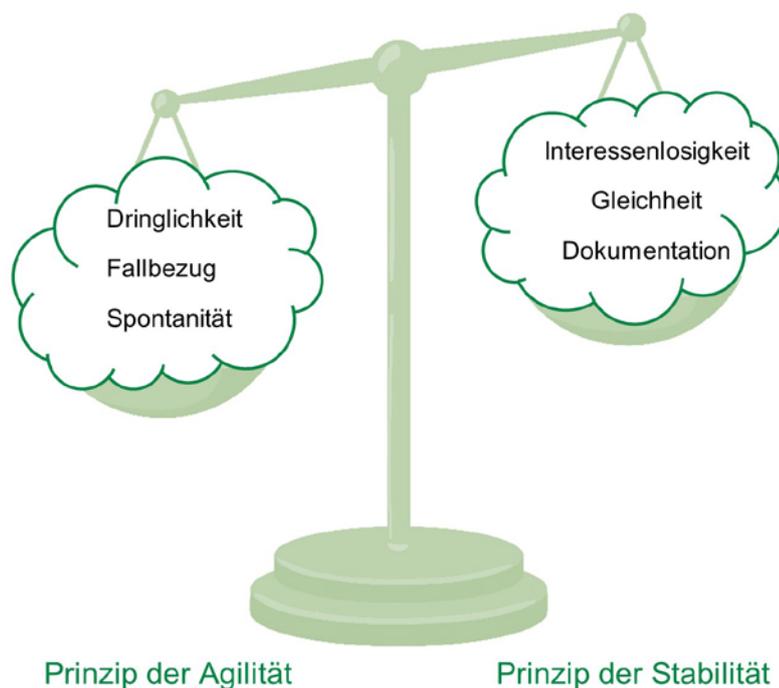


Abb. 2: Die „VUCA-Weber-Waage“: Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität
(Eigene Darstellung nach Richenhagen, 2022: 6.)

Diesem Gedankengang folgend stehen die Bediensteten aller Ebenen in Zukunft allerdings vor der Herausforderung den Arbeitsalltag der Verwaltung in der VUCA-Umwelt „beidhändig“, also mit den Handlungsprinzipien der klassischen bürokratischen Verwaltung und des agilen Managements zu bestreiten. Folgt man der These Richenhagens, ist Agilität eine Antwort auf Turbulenzen und dient zur Reaktion auf unerwartete Veränderungen und Friktionen in der Verwaltungsumwelt. Gleichzeitig deklariert Richenhagen Agilität als Organisations- und Arbeitsweise

16 Richenhagen 2022, S. 6.

17 Ambidextrie bezeichnet in der Medizin die gleichwertige Nutzung beider Hände.

18 Vgl. Richenhagen 2022, 6 ff.

der digitalen Verwaltung. Durch das Hinzutreten einer neuen Organisations- und Arbeitsweise muss den Bediensteten für die erfolgreiche Anwendung von Agilität im Alltag ein grundlegendes Orientierungswissen und das „*agile Mindset*“¹⁹ nähergebracht werden.²⁰ Damit ist in Zukunft ein notwendiger Kompetenzzuwachs der Bediensteten vorbestimmt. Ob es zu einem wirklichen „*Skill Shift*“²¹, mit tiefgreifender Veränderung von tradierten Tätigkeitsprofilen in der Staatsverwaltung kommt oder kommen muss, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch unklar. Fest steht lediglich, dass der Wandel von Anforderungsprofilen und Berufsbildern in der VUCA-Welt schneller, dynamischer und komplexer geworden ist²².

Die oben bereits angeführte Erhebung von Fortbildungsbedarfen kann die Etablierung von Agilität als Arbeits- und Organisationsform und die Vermittlung von dazugehörigen Grundfertigkeiten unterstützen. Durch die Durchführung von qualitativen oder quantitativen Erhebungen können die Erwartungen, Bedürfnisse und Anforderungen der Bediensteten hinsichtlich der Einführung von Agilität erfasst werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse ist in der Folge die Entwicklung und Einführung entsprechender Fortbildungsangebote möglich, um die Bediensteten auf die Einführung von Agilität als Arbeits- und Organisationsform vorzubereiten und ihnen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln. Die Erhebung von Fortbildungsbedarfen könnte damit einen Beitrag zum Wandel der Arbeitskultur in der sächsischen Verwaltung leisten. Beachtet werden muss jedoch, dass die Einführung von Agilität als Arbeits- und Organisationsform oder anderer „New Work“-Elementen auch von anderen Faktoren abhängt, wie etwa die Unterstützung der Führungskräfte und die Bereitschaft der Bediensteten zum Wandel, welche im Sinne des vielzitierten holistischen Ansatzes zu berücksichtigen sind. Doch die beste, datenbasierte Entwicklung und Planung von zukünftigen Bildungsangeboten verfehlt ihr Ziel dann, wenn selbiges gar nicht beschrieben und gemessen werden kann. Die Frage, die nun im Raum steht, lautet: Wie ermittelt man die Kompetenzen, welche in der öffentlichen Verwaltung des Freistaates in Zukunft benötigt werden?

4. SKIZZE ZUR ERMITTLUNG DES ZUKÜNFTIGEN KOMPETENZBEDARFS IN DER SÄCHSISCHEN VERWALTUNG

Mit Einrichtung der **Strategiekommission Organisation/Personal (SKOP)** existiert bereits jetzt ein ressortübergreifendes Gremium, dessen Auftrag die Erstellung eines integrierten Personal-konzeptes ist^{23, 24}. Dieser Auftrag der Strategiekommission bietet die Gelegenheit sich auch intensiv

19 Richenhagen 2022, S. 8.

20 Vgl. Richenhagen 2022, 8 f.

21 Jacobs et al. 2021, S. 9.

22 Vgl. Jacobs et al. 2021, S. 9.

23 Vgl. Sächsische Staatskanzlei 2022.

24 „Integriert“ ist in diesem Zusammenhang mit hoher Wahrscheinlichkeit mit „ressortübergreifend“ gleichzusetzen.

mit der Analyse zukünftiger Kompetenzbedarfe zu beschäftigen und einen ressortübergreifenden Kompetenzrahmen für das Personalkonzept zu entwickeln.

Es stehen verschiedene Optionen zur Verfügung mit denen die Öffentliche Verwaltung im Freistaat die zukünftigen Kompetenzbedarfe ermitteln und eine Kompetenzbedarfsanalyse für die gesamte Staatsverwaltung zielgerichtet durchführen kann.

Als Ergebnis der Metastudie des Projektes **Qualifica Digitalis** des IT-Planungsrates liegen detaillierte Aussagen zu den notwendigen Kompetenzen in einer digitalisierten öffentlichen Verwaltung, Arbeitskultur und Arbeitsweise sowie Lehr und Lehrmethoden für den digitalisierten öffentlichen Sektor vor, welche als Ausgangspunkt für eine Betrachtung der Staatsverwaltung genutzt werden können²⁵.

Die Einrichtung von **Kompetenznetzwerken** für die Fort- und Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung des Freistaates könnte ebenfalls zur Kompetenzanalyse beitragen. Die Verbindung von Kompetenzträger aus der Staatsverwaltung mit Bildungseinrichtungen wie der HSF Meißen könnte in kollaborativer Weise einerseits die jeweils vorhandene Expertise, eigene Ansätze und Reformideen aus einzelnen Behörden in die Fortbildungsplanung einfließen lassen und damit die Nutzerzentrierung des Dienstleistungsangebotes steigern, andererseits in Gegenrichtung über das aktuelle Kompetenzportfolio, agile Methoden und andere Entwicklungen informieren. Die Schaffung von Kompetenznetzwerken muss dabei nicht auf die Grenzen des Freistaates beschränkt bleiben. Die gezielte Kooperation mit ähnlichen Bildungseinrichtungen anderer Verwaltungsträger könnte beispielsweise den fachlichen Austausch und die breite Nutzbarmachung von best practice Lösungen beschleunigen²⁶.

Auf Basis der Erkenntnisse der o. g. Optionen können dann gezielt Maßnahmen zur Verbesserung der Kompetenzen der jeweiligen Bediensteten entwickelt werden. Dabei ist auch der Rückgriff auf bereits bestehende Entwürfe und Muster zur Analyse von Kompetenzbedarfen denkbar. Beispielsweise liefert die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (acatech) einen umfangreichen Praxisleitfaden zur Erstellung eines dynamischen **Kompetenzmanagements**²⁷.

Naheliegender wäre es eine Kombination verschiedener Methoden zu nutzen, welche an bereits vorhandene Erkenntnisse anknüpft, um im Idealfall ein möglichst umfassendes Bild der Kompetenzbedarfe der Bediensteten in der Öffentlichen Verwaltung im Freistaat zu erhalten. Diese Ergebnisse der Kompetenzbedarfsanalyse sollten im Sinne eines dynamischen Kompetenzmanagements regelmäßig ausgewertet und ggf. überarbeitet werden, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen zur Verbesserung der Kompetenzen der Bediensteten auf dem aktuellen Stand bleiben.

25 Vgl. Schmeling und Bruns 2020.

26 Ein von der kommunalen Ebene ausgehendes digitales Kompetenznetzwerk wurde im Zuge des Projektes „Digital-Lotsen-Sachsen“ etabliert.

27 Vgl. Jacobs et al. 2021.

Offen bleiben bei dieser Skizze die Fragen der benötigten Personal- und Haushaltsmittel und deren haushälterische Realisierbarkeit, welche zwangsläufig zu beantworten wären, damit alle Involvierten entsprechend ausgestattet wären.

5. FAZIT

Für die Bildungsaufgabe „New Work“ bedarf es für Bildungseinrichtungen wie die HSF Meißen ein belastbares Tool-Set um eine zielgerichtete **Anpassung der Arbeits- und Organisationskultur** in der Öffentlichen Verwaltung des Freistaates Sachsen durch entsprechende Bildungsformate zu unterstützen.

Die Notwendigkeit eines Kulturwandels hin zu **mehr Agilität** lässt sich durch die identifizierbaren gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesse und die dynamischere Umwelt begründen. Es gilt allerdings zu beachten, dass Agilität zwar als Reaktion auf unerwartete Veränderungen und Friktionen in der Verwaltungsumwelt gesehen wird, die breite Einführung und Anwendung von Agilität als Arbeits- und Organisationsweise jedoch wiederum durch **Angebote für die Bediensteten zur Kompetenzbildung** begleitet werden muss.

Dabei ist die **umfassende Erhebung der Fortbildungsbedarfe** in der Verwaltung, die auch aufgrund ihres partizipativen Charakters gegenüber den Bediensteten in Erwägung gezogen werden sollte, eine Möglichkeit das Angebot an Fortbildungsformaten zukünftig zielgerichtet anzupassen.

Für eine ressortübergreifende Untersuchung einer Kompetenzanalyse wäre die Berücksichtigung des Themas bei der Erstellung eines integrierten Personalkonzeptes durch die **Strategiekommision Personal und Organisation** eine denkbare Option. Wissenschaftliche Unterstützung könnte dabei durch das **Sächsische Institut für VerwaltungsInnovation Meißen** und Studierende und deren Ausbildungs- bzw. Praxisbehörden erfolgen.

Spannend bleibt aus Sicht des Autors deshalb, ob der Freistaat Sachsen die Notwendigkeit einer zukünftigen Kompetenzanalyse für die Bediensteten feststellt und wie er diese umsetzen würde.

LITERATURVERZEICHNIS

- Berend, Benjamin; Brohm, Michaela (2020):* New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte. Wiesbaden, Heidelberg: Springer (essentials). Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.
- Bergmann, Frithjof (2004):* Neue Arbeit, neue Kultur. Unter Mitarbeit von Stephan Schumacher. 1. Aufl. Freiamt im Schwarzwald: Arbor-Verl. Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-924195-96-0>.
- Brohm, Michaela; Pfeifer, Corinna; Greve, Julian M.; Berend, Benjamin (Hg.) (2020):* Zusammen wachsen. Förderung der positiv-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft. Deutsche Gesellschaft für Positiv-Psychologische Forschung; Pabst Science Publishers. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017):* New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.
- Härtling, Samia; Enderlein, Ute; Grage, Tobias (2021):* Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020. Hg. v. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. Meißen. Online verfügbar unter https://www.hsf.sachsen.de/fileadmin/user_upload/forschung/corona/Endbericht_Corona_Beschaeftigtenbefragung_2020_mit_Schutz-Autorinnen.pdf.
- Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2019):* New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Hg. v. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Online verfügbar unter <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content>, zuletzt geprüft am 09.09.2022.
- Jacobs, Joh. Christian; Roehl, Heiko; Kagermann, Henning; Spath, Dr.-Ing. Dieter (2021):* Dynamisches Kompetenzmanagement – Kompetenzbedarfe früh erkennen, passgenaue Angebote ableiten. Ein Praxis-Leitfaden des Human-Resources-Kreises von acatech (acatech DISKUSSION). Hg. v. acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. München.
- Koalitionsvertrag CDU, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, SPD (2019):* Gemeinsam für Sachsen. Koalitionsvertrag 2019 bis 2024. 7. Legislaturperiode. Online verfügbar unter <https://www.staatsregierung.sachsen.de/regierungsprogramm-4730.html>, zuletzt geprüft am 05.04.2023
- Richenhagen, Gottfried (2022):* Public Management Im Wandel. Auf Dem Weg Zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Unter Mitarbeit von Michael Dick. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (FOM-Edition Ser). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=7070172>.
- Sächsische Staatskanzlei (Hg.) (2022):* Kabinett setzt Strategiekommision – Organisation / Personal (SKOP) ein. Sächsische Staatskanzlei. Online verfügbar unter <https://www.medianservice.sachsen.de/medien/news/1036503>, zuletzt aktualisiert am 26.01.2022, zuletzt geprüft am 05.01.2023.
- Schmeling, Juliane; Bruns, Lina (2020):* Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor. Qualifica Digitalis – Metastudie. Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme.
- U.S. Army Heritage and Education Center (2021):* Q. Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? Carlisle, Pennsylvania, 22.11.2021. Online verfügbar unter <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>.

Ausblick

Es kann einem mittlerweile vorkommen wie die Erinnerung an eine längst vergangene Zeit. Dabei liegt der erste Lockdown infolge der Coronapandemie erst drei Jahre zurück. Um nun einen Ausblick für die Verfasstheit der öffentlichen Verwaltung in Sachsen wagen zu können ist es notwendig, die Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit und den Status des „JETZT“ zu betrachten.

Die Inhalte dieses Heftes erlauben die konzentrierte Rückschau und machen damit einen fundierten und klaren Blick in die Zukunft möglich. Dafür mein ganz herzlicher Dank an die Autorinnen und Autoren der in dieser Publikation zusammengefassten Artikel. Mit dem Dank verbinde ich zugleich drei grundsätzliche, sehr wesentliche und zusammenhängende Schlussfolgerungen für die Zukunft.

So wurde zum Ersten die Richtigkeit und Notwendigkeit bewiesen, auch in der öffentlichen Verwaltung des Freistaates Sachsen komplexe Transformationsprozesse einer wissenschaftlichen Begleitung zu unterziehen.

Zum Zweiten kann als anerkannt gelten, dass wir mit der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum innerhalb des öffentlichen Dienstes des Freistaates Sachsen eine Einrichtung haben, die in der Lage ist, neben der Umsetzung ihres Bildungsauftrages gleichsam mit großer Expertise richtungsweisend und nutzbringend wissenschaftlich tätig sein zu können.

Drittens schließt sich hier natürlich die Notwendigkeit einer Bereitstellung der dafür erforderlichen Ressourcen an, wohl wissend, dass durch die wachsende Zahl politischer Schwerpunktthemen einerseits und die insgesamt begrenzten finanziellen Spielräume des Freistaates Sachsen andererseits die Verteilungskämpfe in den Haushaltsverhandlungen, insbesondere auch um Personalstellen, immer heftiger werden.

Autor



Andreas Spieker

- Vorsitzender des Hauptpersonalrates im Sächsischen Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft
- Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte
- Mitglied des Hochschulrates der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
- Mitglied im Vorstand des Bundesausschusses für Beamtinnen und Beamte in ver.di

Dieses Heft hat sicher nicht den Anspruch, als Problemlöser für alle aus der Arbeit beim Freistaat Sachen erwachsenden Anforderungen dienen zu können. Aber mit den hier behandelten Themen haben vielleicht manche Leserinnen und Leser ein Gespür dafür bekommen, was da in nächster Zeit auf uns zukommt.

Wie in allen Branchen und Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Dienstes ist auch die Arbeit in den Verwaltungen und Betrieben des Freistaates Sachsen einem stetig wachsenden Druck zum schnellen und evolutionären Wandel unterworfen. Dabei spielen die Möglichkeiten der Digitalisierung eine wichtige Rolle. Und trotzdem steht diese Ressource immer an Rang zwei, denn vor ihr steht der Mensch, stehen die Beschäftigten. Sie sollen in dieser krisenbehafteten und vor Veränderungen nur so strotzenden Zeit nicht nur verwalten, sie müssen die notwendigen Anpassungsprozesse auch selbst gestalten. Dazu brauchen sie Wissen, Erfahrungen, ein modernes Arbeitsumfeld, sinnvolle Regelwerke, eine gute Führung und mutige Entscheider. Hinzu kommt, dass die Arbeitswelt beim Freistaat Sachsen für junge Menschen attraktiv und verlockend sein muss, denn auch hier ist der Generationenwechsel längst im vollen Gange.

„Der Freistaat Sachsen steht hinsichtlich der Entwicklung der Personalstrategie vor großen Herausforderungen. Die Coronapandemie hat gezeigt, wie wichtig es ist, flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Die digitale Transformation schreitet voran und verändert die Arbeitswelt. Auch die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel stellen den Freistaat vor große Aufgaben.“

Die Coronapandemie hat gezeigt, dass schnelles Handeln und Flexibilität unerlässlich sind, um erfolgreich zu sein. Der Freistaat Sachsen hat hier bereits erste Erfahrungen gesammelt und wird auch in Zukunft verstärkt auf flexible Arbeitsmodelle und Homeoffice setzen. Dies bietet den Beschäftigten nicht nur mehr Flexibilität, sondern kann auch dazu beitragen, den Verkehr zu entlasten und somit die Umwelt zu schonen.

Die digitale Transformation schreitet voran und verändert die Arbeitswelt grundlegend. Auch beim Freistaat Sachsen wird verstärkt auf digitale Technologien gesetzt, um den Betrieb aufrechtzuerhalten und die Effizienz zu steigern. Allerdings müssen hierbei auch Datenschutz und IT-Sicherheit gewährleistet werden. Der Freistaat Sachsen wird daher in Zukunft verstärkt in die IT-Sicherheit investieren.

Moderne Führungskonzepte sind ebenfalls von großer Bedeutung. Hierbei geht es darum, die Beschäftigten in den Fokus zu stellen und ihnen eine hohe Autonomie und Partizipation zu ermöglichen. Hierbei geht es auch um die Gestaltung von Arbeitsplätzen und -abläufen sowie um die Förderung von Zusammenarbeit und Vernetzung. Der Freistaat Sachsen hat hier bereits erste Schritte unternommen und wird diese in Zukunft weiter ausbauen.

Auch die Partizipation der Beschäftigten wird eine wichtige Rolle spielen. Durch die Mitbestimmung und Einbindung der Beschäftigten können diese besser in Entscheidungen eingebunden werden und ihre Arbeitsbedingungen aktiv mitgestalten. Hierbei geht es sowohl um Fragen der Arbeitsorganisation als auch um die Gestaltung von Arbeitsplätzen und -umfeldern.

Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel stellen den Freistaat Sachsen vor große Herausforderungen. Es gilt, den demografischen Wandel durch gezielte Maßnahmen abzumildern und die Beschäftigten zu halten. Auch die Ausbildung und Gewinnung von Fachkräften wird eine wichtige Rolle spielen. Hierbei müssen auch innovative Arbeitsmodelle und Weiterbildungsangebote berücksichtigt werden.

Insgesamt wird die Personalsituation beim Freistaat Sachsen in den kommenden Jahren stark von diesen Entwicklungen geprägt sein. Der Freistaat Sachsen hat bereits erste Schritte unternommen, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Doch es gilt, diese Anstrengungen weiter zu verstärken, um eine moderne und zukunftsorientierte Personalarbeit zu gestalten.“

Nun werden sie sich gewiss fragen, warum sie die letzten sieben Absätze in kursiv hervorgehobener Schrift sehen? Ganz einfach: Dieser Text stammt nicht von mir, sondern wurde ausgehend von meiner Anfrage durch ChatGPT automatisch generiert. ChatGPT ist ein Chatbot, der auf maschinellem Lernen (und damit auf künstlicher Intelligenz) beruht und der Anfragen in ganzen Sätzen und Abschnitten beantworten kann. Folgende Aufforderungen habe ich im ChatGPT formuliert:

„Schreibe einen Artikel als Ausblick auf die Entwicklung der Personalstrategie beim Freistaat Sachsen unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus der Coronapandemie, der digitalen Transformation, der modernen Führung, der Partizipation der Beschäftigten, der problematischen demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels.“

Diese „praktische Demonstration“ zeigt zweierlei: ChatGPT hat aus den zum Thema im Internet verfügbaren Informationen die wesentlichen Herausforderungen in Bezug auf die Personalstrategie zusammengefasst, und so einen Text generiert, dem sicher nicht nur ich mich im Wesentlichen inhaltlich anschließen kann.

Zum anderen bekommen wir durch dieses kleine Experiment vielleicht ein Gespür dafür, was „digitale Transformation“ bedeuten kann und bedeuten wird, wenn wir sehen, was schon heute möglich ist. Zitieren möchte ich hier Professor Thomas Popp: *„Die Digitalisierung geht nicht mehr weg!“* Ich bemühe dabei gern den Vergleich mit der Nutzung der Eisenbahn und dem Ausbau des Schienennetzes im 19. Jahrhundert. Die Eisenbahn hat sich damals gegen die Pferdefuhrwerke trotz aller Kritiken und Missbilligungen durchgesetzt. Das war gerade einmal vor zweihundert Jahren.

Und nun? Willkommen in der Marktwirtschaft des noch jungen 21. Jahrhunderts. Und um bei der vorherigen Metapher zu bleiben: Heute kommt es nicht mehr nur darauf an, auf den fahrenden Zug aufzuspringen und auf dem Trittbrett mitzufahren. Es ist zwingend notwendig, vorn in der Lok das Tempo mitzubestimmen, auch beim Freistaat Sachsen und ausdrücklich in den in diesem Heft behandelten Bereichen. Es ist im Sinne der Beschäftigten, durch Information und gezielte Wissensvermittlung „up to date“ zu sein. Gleichsam sind moderne Arbeitsformen mit einem hohen

Maß an räumlicher und zeitlicher Flexibilität für den Freistaat Sachsen ein Gebot der Zeit, um sowohl als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt erfolgreich sein zu können, als auch die anstehenden Aufgaben schneller und kostengünstiger erledigen zu können. Hierzu wiederum bedarf es an zahlreichen Stellen einer Anpassung oder Neufassung rechtlicher Normen. Und nicht zuletzt fasst eine moderne Führung viele Aspekte in der täglichen Arbeit zusammen. Führung muss motivieren, mehr denn je unter den oben dargestellten Herausforderungen.

Wenn Sie an dieser Stelle der Lektüre dieses Heftes angekommen sind, schließt sich in Anknüpfung an das Grußwort von Professor Thomas Popp der Kreis. Denn die stattfindenden Anpassungs-, Veränderungs- und Transformationsprozesse können einerseits als notwendiges Übel, andererseits aber auch als Chance zur Gestaltungsmöglichkeit gesehen werden. Sicher wird es niemals möglich sein, alle in derartigen Prozessen wirkenden Faktoren vollumfänglich erfassen und bewerten zu können. Aber im Frühjahr 2020 hatten wir in einer äußerst komplizierten Zeit mit der Beschäftigtenbefragung schnell „die Hand am Puls“. Mit ihrer Auswertung ergaben sich neben wichtigen Handlungsoptionen auch unmittelbare Handlungserfordernisse.

Letztendlich sollte mit dieser prinzipiellen Erfahrung die feste Etablierung einer solchen „regelmäßigen Diagnose“ unserer Arbeitswelt vorprogrammiert sein. Dies würde sicher später die Erfolgsaussichten in den Veränderungsprozessen wesentlich erhöhen und wäre damit sowohl im unmittelbaren Interesse der Dienststellen, als auch im Sinne der Beschäftigten selbst.

Sofern und sobald die notwendigen Ressourcen bereitstehen, verfügen wir für die Umsetzung mit der Hochschule Meißen über eine hervorragende eigene strukturelle Grundlage. Damit sollte es in Abwandlung eines Ausspruchs von Erich Kästner heißen: *„Es gibt nichts Gutes, außer WIR tun es!“*



Herausgeber:
Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
Der Rektor

Redaktion:
Prof. Fritz Lang

Gestaltung und Satz:
Referat Studienangelegenheiten
Öffentlichkeitsarbeit

Druck:
Druckerei der HSF Meißen

Bezug:
Diese Druckschrift kann kostenfrei bezogen werden bei der
Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
Pressestelle
Herbert-Böhme-Straße 11
01662 Meißen
Telefon: +49 3521 473644
E-Mail: pressestelle@hsf.sachsen.de
www.hsf.sachsen.de

ISSN (Print) 2513-0579
ISSN (Online) 2513-0951