

# Endbericht

Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020



Samia Härtling, Ute Enderlein  
Tobias Grage

Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum

**Das Autor:innenteam:**

Prof. Dr. Samia Härtling, Diplom-Psychologin und Psychologische Psychotherapeutin, ist Professorin für Psychologie an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören Verwaltungspsychologie, Arbeit und Gesundheit, Verwaltungsinnovation sowie die Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden im Verwaltungskontext.

Dr. Ute Enderlein, Kulturwissenschaftlerin und Soziologin, ist Dozentin an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. Nach langjähriger Tätigkeit in verschiedenen Ressorts und Positionen der Sächsischen Staatsverwaltung gehören heute zu ihren Arbeitsschwerpunkten die Digitale Transformation als Organisationsentwicklung der Verwaltung, Change Management, Methoden des Strategischen Managements (Scenario Planning) sowie Konfliktmanagement und Organisationsmediation.

Tobias Grage, Diplom-Psychologe, hat als Referent an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum die Datenaufbereitung und statistische Auswertung der quantitativen und qualitativen Daten verantwortet. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in empirischen Methoden der Psychologie und Neurowissenschaft, zielorientiertem Verhalten sowie kognitiver Kontrolle.

**Kontakt:**

Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum  
Herbert-Böhme-Str. 11  
01662 Meißen  
[beschaeftigtenbefragung-corona@hsf.sachsen.de](mailto:beschaeftigtenbefragung-corona@hsf.sachsen.de)

**Zitieren als:**

Härtling, Samia, Enderlein, Ute & Grage, Tobias (2021). Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020. Meißen: Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum.

Online verfügbar unter: <https://www.hsf.sachsen.de/forschung/projekte/corona-beschaefigtenbefragung/>

## Wesentliche Ergebnisse

Auf Initiative der Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte, vertreten durch Herrn Andreas Spieker, unter Schirmherrschaft von Herrn Staatssekretär Thomas Popp, Staatssekretär für Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung, Mitglied der Staatsregierung und Chief Information Officer (CIO), und umgesetzt von der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum unter Leitung von Prof. Dr. Frank Nolden fand eine Beschäftigtenbefragung zum Arbeiten während des ersten coronabedingten Lockdowns von März bis Mai 2020 in ausgewählten Behörden und Einrichtungen der Sächsischen Staatsverwaltung statt. Eingeladen wurden im Zeitraum Mitte Juni bis Mitte Juli 2020 zu der vollständig anonymisierten, freiwilligen Online-Befragung unter Nutzung des Beteiligungsportals des Freistaates Sachsen circa 22.500 Beschäftigte, von denen 8.210 Beschäftigte an der Befragung teilnahmen. Die Beteiligungsquote von 36,5% ist in Anbetracht der pandemiebedingten Umstände als gut einzuschätzen.

Über die Hälfte der Teilnehmer:innen (55,1%) hatte neben der Arbeit auch Betreuungsaufgaben für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu erfüllen. Ganz besonderen Belastungen waren vermutlich diejenigen Beschäftigten ausgesetzt, die während des Lockdowns alleine für die Betreuungsaufgaben zuständig waren. Dies betraf 35,7% der Teilnehmer:innen.

Etwa jede:r dritte Teilnehmer:in (30,7%) arbeitete während des Lockdowns überwiegend vor Ort auf der Arbeits-/Dienststelle. Knapp 40% arbeiteten überwiegend von zu Hause aus mit technischer Ausstattung durch den Arbeitgeber bzw. Dienstherrn. 27,6% arbeiteten überwiegend von zu Hause aus unter Nutzung privater Technik. Somit zeigt sich, dass während des ersten Lockdowns etwa zwei Drittel der Teilnehmer:innen (66,5%) überwiegend von zu Hause aus gearbeitet haben.

Erfahrungen mit zumindest zeitweiliger Tätigkeit von zu Hause aus konnten sogar knapp 80% der Teilnehmer:innen sammeln, wobei für zwei Drittel von ihnen diese Arbeitsform gänzlich neu war. Knapp 40% konnten in der eigenen Häuslichkeit ein eigenes Arbeitszimmer nutzen, wobei dieses teilweise auch mit Partner:innen oder Kindern geteilt werden musste. Etwa 20% waren bereits vor dem Lockdown technisch vollständig durch den Arbeitgeber bzw. Dienstherrn ausgestattet, weitere knapp 40% konnten kurzfristig mit Technik ausgestattet werden. Zugleich gab mehr als die Hälfte (55,7%) der Teilnehmer:innen im Homeoffice an, von zu Hause aus vollständigen Zugriff auf notwendige Daten, Dienste, Fachanwendungen und Programme gehabt zu haben. Ein weiteres Viertel hatte teilweisen Zugriff. Eine größere Hürde stellten fehlende Zugänge zu digitalen Kommunikationsplattformen wie Telefon- oder Videokonferenztools dar, hier gab über die Hälfte der Teilnehmer:innen im Homeoffice (54,9%) an, zumindest teilweise auch über private Kanäle kommuniziert zu haben.

40,7% der Teilnehmer:innen im Homeoffice stimmten der Aussage zu, in mehreren Blöcken über den ganzen Tag verteilt gearbeitet zu haben, z.B. auch frühmorgens, abends oder nachts. Etwa ein Viertel (26,3%) gab an, aufgrund des Lockdowns auch zusätzlich am Wochenende gearbeitet zu haben. Diese Arbeitsverteilungen wurden insbesondere von Teilnehmer:innen mit gleichzeitigen Betreuungsaufgaben für Kinder oder erwachsene Personen mit Pflegebedarf vorgenommen, was das hohe Engagement, aber auch eine gesundheitliche Gefährdung dieser Beschäftigtengruppe unterstreicht.

Die am häufigsten angeführten Vorteile des Arbeitens von zu Hause aus sind der Wegfall der Wegezeiten und -kosten, die zeitliche Flexibilität, die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungsaufgaben bzw. Privatleben sowie eine bessere Konzentration auf die Arbeitsaufgaben. Die am häufigsten angeführten Nachteile beinhalten die fehlende oder unvollständige technische Ausrüstung, die mangelhafte Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes bzw. das Fehlen desselben, die parallele Wahrnehmung von Betreuungsaufgaben sowie eine Reduktion der körperlichen Bewegung. In Summe waren über 80% der Teilnehmer:innen, die Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause aus gesammelt hatten, zufrieden damit.

Starke Veränderungen gab es während des Lockdowns vor allem im Bereich Kommunikation und Zusammenarbeit, besonders der informelle Austausch zwischen Kolleg:innen fehlte. Zwei Drittel der Teilnehmer:innen berichteten über verringerten persönlichen Austausch. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer:innen gaben an, mehr über Telefon (55,2%) und über E-Mail (51,4%) kommuniziert zu haben. Dabei zeigt sich, dass vor allem über private Telefonverbindungen kommuniziert wurde, die Verfügbarkeit von Diensthandys wurde mehrfach explizit gefordert. Die Erhöhung von Kommunikation über private Chats und Messenger-Dienste, über die ein Viertel der Teilnehmer:innen berichtete, zeigt den Bedarf nach schnellen, verfügbaren und kurzen Kommunikationswegen und regt die Schaffung solcher Kanäle nach datenschutzrechtlich vertretbaren Standards durch die Behörden und Einrichtungen an.

Bedenklich erscheint, dass zwei Drittel der Teilnehmer:innen (65,4%) angaben, dass es während des neunwöchigen Lockdowns keine Dienstberatung im Team gegeben habe. Mehr als die Hälfte (58,6%) der Teilnehmer:innen, bei denen Dienstberatungen durchgeführt wurden, erlebten diese virtuell. Knapp die Hälfte der Teilnehmer:innen (48,3%) gab an, dass ihre Behörde bzw. Einrichtung Abläufe und Regeln für die digitale Zusammenarbeit über technische Kommunikationswege entwickelt hätten. Dies zeigt die Schnelligkeit und Flexibilität, mit welcher die Behörden, Betriebe und Einrichtungen ihre Beschäftigten unterstützt haben.

Die Führungskräfte waren in diesem Lockdown als Vorbilder, Wegweiser und Entwickler:innen von flexiblen Lösungen ganz besonders gefordert und in Verantwortung. In ihrer Selbsteinschätzung zeigt sich, dass sie in der herausfordernden Situation versuchten, den Aufgaben und Anforderungen auch beim Führen auf Distanz gerecht zu werden.

Die große Mehrheit der Teilnehmer:innen (81,9%) war grundsätzlich zufrieden mit ihrer direkten Führungskraft und 70,0% blieben dies auch während des Lockdowns unverändert, bei 15,3% wuchs die Zufriedenheit sogar an. Positiv wurden vor allem die Gesprächsbereitschaft und der gelungene Informationsfluss, die Empathie, die Prioritätensetzung und die Offenheit für kreative Herangehensweisen bewertet. Dabei kommunizierten die Führungskräfte sehr stark über E-Mail und Telefonate. Dies könnte die hohe Zufriedenheit auf persönlicher Ebene erklären, weist aber möglicherweise auf eine sehr hohe Belastung der Führungskräfte hin, die viel in bilateralen Gesprächen kommuniziert haben müssen. Verbesserungsbedarfe bescheinigen die Beschäftigten ihrer direkten Führungskraft vor allem in den Bereichen Einbeziehung in Entscheidungen, Feedback zu erledigten Arbeitsaufgaben, technisches Knowhow, transparente Verteilung von Arbeitsaufgaben sowie Zusammenhalt des digitalen Teams. Vor allem die Weiterentwicklung digitaler Kompetenzen und die Ausstattung mit den entsprechenden Kollaborationstools könnten Führungskräften helfen, ihr Team noch besser virtuell zu führen, es dabei in Arbeitsprozesse einzubeziehen, zielorientiert Rückmeldung zu geben und, trotz des Führens auf Distanz, eine Bindung zur Arbeitsaufgabe, zum Team und zur Organisation herzustellen. Diese Anforderungen finden sich in der aktuellen Führungsliteratur unter den

Schlagworten „Agile Führung“, „Führen auf Distanz“, „Virtuelles Führen“ oder „Führen von virtuellen Teams“ wieder und sind zentrale Themen in entsprechenden Fortbildungen.

Da Führungskräfte in den Strukturen, Abläufen, Ressourcen und der Kultur der Organisation als Ganzes handeln, war auch ein Blick auf die Ebene der Behörden und Einrichtungen insgesamt von Interesse. Hier schätzten die Beschäftigten ihre Behörden und Einrichtungen in ihrem Agieren vor allem in den Bereichen Information und Gesprächsbereitschaft als gut ein. Verbesserungsbedarfe sehen die Beschäftigten auf der Organisationsebene vor allem in den Bereichen Offenheit für kreative Herangehensweisen, technische Unterstützung und Wertschätzung.

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 über die Hälfte der Beschäftigten an, dass sie sich im Team gegenseitig unterstützt hätten bzw. sich neue Kompetenzen im Alleingang erarbeitet hätten. Eigene Fortbildungsbedarfe sieht ein Drittel (34,3%) bei sich selbst nicht. 40,2% erkennen bei sich selbst Fortbildungsbedarfe im technischen Kompetenzbereich, 23,7% im persönlichen Kompetenzbereich. Als konkrete Fortbildungswünsche formulierten die Teilnehmer:innen vor allem Grundlagenschulungen in Telefon- und Videokonferenzen sowie der digitalen Aktenführung.

In Summe kristallisierten sich als größte Vorteile während des ersten Lockdowns die flexiblen Arbeitsmöglichkeiten sowie neue Formen der Arbeitsorganisation heraus, als größte Herausforderungen die gleichzeitig zur Arbeit stattfindende Betreuungsarbeit sowie die technische Ausstattung. Eine klare Mehrheit (86,4%) der Teilnehmer:innen befürwortet die Beibehaltung von Optionen des flexiblen Arbeitens, wobei der Großteil teilweise, d.h. block- oder tageweise bzw. projektbezogen flexibel arbeiten möchte. Nur 12,0% der Teilnehmer:innen wollen auch künftig ausschließlich am Arbeitsplatz arbeiten.

Nun gilt es aus diesen Ergebnissen entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen um die Arbeit in der Sächsischen Staatsverwaltung für die Zukunft krisenfest, agil und mitarbeiter:innenfreundlich zu gestalten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Hintergrund und Methodik der Befragung</b> .....	<b>10</b>
1.1.	Hintergrund und Rahmenbedingungen .....	10
1.2.	Arbeitsplan und methodisches Vorgehen .....	12
1.2.1.	Methodisches Vorgehen .....	15
1.2.2.	Interpretationshilfen zu den Analysen .....	16
<b>2.</b>	<b>Allgemeine Angaben zu den Teilnehmer:innen</b> .....	<b>18</b>
<b>3.</b>	<b>Arbeitsbedingungen beim Arbeiten von zu Hause aus</b> .....	<b>22</b>
3.1.	Teilnehmer:innen im Homeoffice .....	23
3.2.	Ausstattung beim Arbeiten von zu Hause aus .....	24
3.3.	Organisation der Arbeit von zu Hause aus .....	30
3.4.	Gesamteinschätzung zum Arbeiten von zu Hause aus .....	33
<b>4.</b>	<b>Kommunikation und Zusammenhalt</b> .....	<b>40</b>
4.1.	Gestaltung des kollegialen Austauschs .....	40
4.2.	Durchführung von Dienstberatungen .....	45
<b>5.</b>	<b>Führung und Organisation</b> .....	<b>51</b>
5.1.	Selbsteinschätzung zum Führungshandeln auf Distanz .....	52
5.2.	Einschätzung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter:innen .....	58
5.3.	Aussagen zum Kommunikationsverhalten der Führungskräfte .....	60
5.4.	Differenzierte Aussagen zu einzelnen Führungsqualitäten .....	60
5.5.	Einschätzungen zum Agieren der Behörden und Einrichtungen .....	64
<b>6.</b>	<b>Kompetenzen für das digitale Arbeiten</b> .....	<b>69</b>
6.1.	Lernen während des Lockdowns .....	70
6.2.	Fortbildungsbedarfe für das digitale Arbeiten .....	71
<b>7.</b>	<b>Lernen aus der Krise</b> .....	<b>75</b>
7.1.	Abschließende Betrachtung .....	75
7.2.	Die größten Herausforderungen .....	80
7.3.	Die wichtigsten Potentiale .....	82
<b>8.</b>	<b>Schlussfolgerungen und Ausblick</b> .....	<b>87</b>
<b>9.</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>94</b>
9.1.	Anhang 1: Möglichkeiten der beruflichen Kommunikation während des Lockdowns .....	94
9.2.	Anhang 2: Einschätzungen der Mitarbeiter:innen zu ihren Führungskräften .....	95
<b>10.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>96</b>

## Beteiligte Personen und Funktionen

Person	Funktion	Aufgabe
Andreas Spieker	Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte (AG der HPR)	Initiator
Thomas Popp	Staatssekretär für Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung, Mitglied der Staatsregierung und Chief Information Officer	Schirmherr
Prof. Dr. Frank Nolden	Rektor der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum	Studienleiter
Prof. Dr. Samia Härtling	Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum	Studienteam, Autorin
Dr. Ute Enderlein	Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum	Studienteam, Autorin
Tobias Grage	Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum	Studienteam, Autor
Florian Timmermeister	Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum	Studienteam

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektablauf.....	14
Abbildung 2: Altersverteilung der Teilnehmer:innen.....	18
Abbildung 3: Arbeitsort und Ausstattung während des Lockdowns .....	20
Abbildung 4: Zusammensetzung des Haushaltes (Mehrfachnennungen) .....	21
Abbildung 5: Orte, an denen zu Hause gearbeitet wurde (Mehrfachnennungen).....	24
Abbildung 6: Ausstattung mit technischen Geräten (Mehrfachnennungen).....	25
Abbildung 7: Individuelle Antworten zur technischen Ausstattung (O-Töne) .....	26
Abbildung 8: Hardwareausstattung inklusive eines sicheren Netzwerkzugangs .....	27
Abbildung 9: Zugriffsmöglichkeiten auf Daten, Dienste, Programme und Fachanwendungen.....	28
Abbildung 10: Zugänge zu digitalen Kommunikationsplattformen .....	28
Abbildung 11: Zeitliche Arbeitsorganisation in Abhängigkeit von Betreuungsaufgaben .....	31
Abbildung 12: Wochenendarbeit in Abhängigkeit von Betreuungsaufgaben .....	31
Abbildung 13: Gründe für blockweise bzw. Wochenendarbeit (Mehrfachnennungen) .....	32
Abbildung 14: Gesamteinschätzung der Zufriedenheit mit dem Arbeiten von zu Hause aus .....	38
Abbildung 15: Individuelle Antworten zur Zufriedenheit beim Arbeiten von zu Hause aus (O-Töne).....	39
Abbildung 16: Häufigkeit der Absprachen mit Kolleg:innen aus dem eigenen Arbeitsbereich .....	40
Abbildung 17: Veränderungen der Häufigkeit des formellen und informellen kollegialen Austausches .....	41
Abbildung 18: Veränderungen der Art und Weise des Austausches mit Kolleg:innen .....	42
Abbildung 19: Angaben zu Möglichkeiten der beruflichen Kommunikation während des Lockdowns .....	44
Abbildung 20: Individuelle Antworten zur Ausstattung mit Diensttelefon /dienstlichem Handy (O-Töne).....	45
Abbildung 21: Durchführungsarten von Dienstberatungen (Mehrfachnennungen).....	46
Abbildung 22: Veränderung der Häufigkeit von Dienstberatungen .....	47
Abbildung 23: Wortwolke zu Veränderungen der Diskussionskultur in den Dienstberatungen .....	49
Abbildung 24: Abläufe und Regeln für die digitale Zusammenarbeit (Mehrfachnennungen).....	50
Abbildung 25: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Durchführung von Dienstberatungen.....	53
Abbildung 26: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Informationsweitergabe .....	53
Abbildung 27: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Besprechung der Ziele mit dem Team .....	54
Abbildung 28: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Transparenz über Aufgaben und Prozesse.....	54
Abbildung 29: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Teambeteiligung .....	55
Abbildung 30: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Unterstützung der Selbstorganisation .....	56
Abbildung 31: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur hierarchischen Steuerung.....	57
Abbildung 32: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Stärkung des Teamzusammenhalts .....	57
Abbildung 33: Grundsätzliche Zufriedenheit mit der unmittelbaren Führungskraft.....	59
Abbildung 34: Veränderung der Zufriedenheit während des Lockdowns.....	59
Abbildung 35: Kommunikationswege der Führungskräfte (Mehrfachnennungen) .....	60
Abbildung 36: Darstellung der positiven Feedbacks an die Führungskräfte .....	61

Abbildung 37: Darstellung der bei den Führungskräften gesehenen Verbesserungsbedarfe .....	62
Abbildung 38: Gesamteinschätzung der Führungskräfte zu allen Faktoren .....	63
Abbildung 39: Einschätzung zur internen Informationspolitik der Behörde/Einrichtung.....	64
Abbildung 40: Einschätzung bezüglich der Offenheit der Behörde/Einrichtung.....	65
Abbildung 41: Einschätzung zu Gesprächsbereitschaft und Wertschätzung der Behörde/Einrichtung.....	65
Abbildung 42: Vergleichende Einschätzung zu Führungskräften und Behörden/Einrichtungen.....	66
Abbildung 43: Einschätzung zur technischen Unterstützung der Behörde/Einrichtung .....	67
Abbildung 44: Zufriedenheit mit der Unterstützung bei der Anwendung neuer digitaler Lösungen .....	69
Abbildung 45: Aneignung von Kompetenzen für neue digitale Techniken (Mehrfachnennungen) .....	70
Abbildung 46: Fortbildungsbedarfe für das digitale Arbeiten (Mehrfachnennungen).....	71
Abbildung 47: Wortwolke zu Fortbildungswünschen zum digitalen Arbeiten .....	73
Abbildung 48: Individuelle Fortbildungswünsche zum digitalen Arbeiten (O-Töne).....	74
Abbildung 49: Veränderungen der Arbeitsmenge .....	76
Abbildung 50: Einschätzung zur Erledigung der Arbeitsaufgaben .....	77
Abbildung 51: Persönliche Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung .....	77
Abbildung 52: Einschätzungen der Gesamtzufriedenheit .....	79
Abbildung 53: Wortwolke zu den drei größten Herausforderungen während des Arbeitens im Lockdown ....	81
Abbildung 54: Positive Veränderungen und Verbesserungen durch das Arbeiten im Lockdown .....	82
Abbildung 55: Individuelle Angaben zu den Potentialen in der Krise (O-Töne) .....	84
Abbildung 56: Wünsche zum flexiblen Arbeiten in der Zukunft.....	85
Abbildung 57: Wünsche zum flexiblen Arbeiten in Abhängigkeit vom Arbeitsort während des Lockdowns ...	85

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung der offenen Antworten zur fehlenden Ausstattung .....	29
Tabelle 2: Angaben zu Umständen, welche das Arbeiten von zu Hause aus negativ beeinflussten .....	33
Tabelle 3: Kategorisierung der offenen Antworten zu Nachteilen beim Arbeiten von zu Hause aus.....	34
Tabelle 4: Angaben zu Vorteilen, die sich durch das Arbeiten von zu Hause aus ergeben haben .....	35
Tabelle 5: Kategorisierung der offenen Antworten zu Vorteilen beim Arbeiten von zu Hause aus.....	35
Tabelle 6: Matrixauswertung zu Frage 3.5 „Welche Möglichkeiten haben Sie während der Corona-Krise für Ihre berufliche Kommunikation genutzt?“ .....	94
Tabelle 7: Matrixtabelle zu Frage 4.8 "Wie schätzen Sie das Agieren Ihrer Führungskraft während des Lockdowns in Bezug auf folgende Faktoren ein?" .....	95

# 1. Hintergrund und Methodik der Befragung

Seit Ende 2019 ist weltweit eine rasante Zunahme an Infektionen mit SARS-CoV-2 dokumentiert, die zum Teil mit schweren medizinischen Komplikationen und hohen Mortalitätsraten einhergehen. Am 11. März 2020 stufte die Weltgesundheitsorganisation die Ausbreitung des Virus SARS-CoV-2 als Pandemie ein (Weltgesundheitsorganisation 2020).

Diese pandemische Gesamtsituation hat in Deutschland seit Frühjahr 2020 die Lebens- und Arbeitsbedingungen vieler Menschen grundlegend verändert. In der Bundesrepublik Deutschland wurde in der Zeit vom 16. März 2020 bis 17. Mai 2020 ein erster sogenannter Lockdown verhängt, um mittels strenger Maßnahmen zur Kontaktreduktion die Ausbreitung des Virus einzudämmen.

Die Pandemiebekämpfung ist seitdem ein Dauerthema und eine Daueraufgabe für Politik, Verwaltung und Gesellschaft geblieben. Weite Teile dieser Studie entstanden im Arbeiten von zu Hause aus, Absprachen waren nur telefonisch oder per Videokonferenz möglich, iteratives und agiles Arbeiten<sup>1</sup> waren an der Tagesordnung. So wurde auch dieser Endbericht im Winter 2020/2021 unter dem Eindruck der andauernden Pandemie und des inzwischen zweiten harten Lockdowns verfasst. Doch inzwischen wurden verschiedene Impfstoffe zugelassen, sodass Hoffnung auf Besserung in Sicht ist. Das mutierende Virus und die stetig neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Umgang damit, verändern weltweit in rasender Schnelle Präventions- und Behandlungsstrategien, frühere Lagen geraten entsprechend rasch in Vergessenheit und es fehlt oftmals auch die Zeit zur Reflexion bisheriger Erfahrungen. Daher seien zu Beginn dieses Endberichtes noch einmal die Ausgangsbedingungen erwähnt, mit denen sich Deutschland im Frühjahr 2020 konfrontiert sah.

## 1.1. Hintergrund und Rahmenbedingungen

SARS-CoV-2 war in der breiten Bevölkerung weitgehend unbekannt, nur hochspezialisierte Virolog:innen hatten Expertise im Bereich der SARS-Viren. Schnell wurde klar, dass sich das Virus rasch von Mensch zu Mensch verbreitete und mit teilweise starken medizinischen Komplikationen und einer hohen Mortalitätsrate einherging. Weltweit wurde entsprechend um die bestmöglichen Strategien zur Vermeidung größerer Ausbrüche und Ansteckungen gerungen und Hygienemaßnahmen wurden auf Grundlage neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse immer wieder angepasst. Um die Weiterverbreitung des Virus einzudämmen, wurden vielfältige Infektionsschutzmaßnahmen eingesetzt und weiterentwickelt wie u.a. das Tragen von Mund-Nasen-Bedeckungen (Alltagsmasken, FFP2-Masken), Hygienekonzepte, Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen und das Schließen von Einrichtungen, r insbesondere die zeitweilige Schließung von Kindertageseinrichtungen und Schulen.

So vielfältig wie das politische Herangehen war sicherlich auch das individuelle Erleben dieser Krise: Einige Menschen sahen empfohlene Maßnahmen zur Virusbekämpfung als übertrieben an und sprachen von Hysterie und Panikmache. Bei anderen Menschen führten Unsicherheit, Ängste vor

---

<sup>1</sup> Iterativ bedeutet die schrittweise Annäherung an eine endgültige Lösung. Gerade bei hoher Dynamik und großer Unsicherheit sind die Anforderungen an „richtige Lösungen“ häufig nicht vollständig bekannt. Deshalb werden Zwischenlösungen in Iterationsschritten systematisch überprüft und dabei auch fortlaufend die Anforderungen präzisiert. Agiles Arbeiten beruht unter anderem auf dieser Arbeitsweise und umfasst weitere wesentliche Elemente wie den Einbezug von Anspruchsberechtigten (wie z.B. Auftraggeber:innen oder Bürger:innen), das Einholen von Feedback, die Arbeit in cross-funktionalen Teams sowie wie die Bereitschaft, mit Teilergebnissen zu experimentieren. Siehe für weitere Informationen (Bartonitz et al. 2018).

Ansteckung sowie die Befürchtung, das Virus unerkannt weiterzutragen, zu einem Rückzug ins Private. Auch Solidarität und Rücksichtnahme auf andere waren Motivatoren für eine freiwillige Kontaktvermeidung. Viele Menschen, insbesondere aus den Bereichen Kultur, Gastronomie und Handel konnten nicht mehr arbeiten und bekamen erhebliche Existenzsorgen. Andere waren aufgrund der Pandemie mit deutlicher Mehrarbeit konfrontiert. Verbindend dürfte bei allen Gruppen eine erhebliche emotionale Angespanntheit sein und die gewaltige Anstrengung, welche die individuelle Bewältigung der nunmehr seit einem Jahr andauernden Situation erfordert.

Für diesen Abschlussbericht ist insbesondere die Zeit des ersten Lockdowns vom 16. März 2020 bis 17. Mai 2020 relevant. Diese frühe Phase der Pandemiebekämpfung war insbesondere durch Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen, Schließung von Einrichtungen des öffentlichen Lebens und die Einstellung des Betriebs von Schulen und Kindertageseinrichtungen geprägt (Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt SMS 22. März 2020). Wer beruflich nicht dringend vor Ort benötigt wurde, sollte nach Möglichkeit von zu Hause aus arbeiten.

Das Arbeiten im Homeoffice stellte eine Neuerung zu der in Deutschland in vielen Bereichen weit verbreiteten Präsenzkultur dar (Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA 2020; Neumann et al. 2020). Die Organisation des Arbeitens von zu Hause aus war für viele Branchen und hinsichtlich zahlreicher Aspekte eine große Herausforderung, insbesondere auch für den öffentlichen Dienst, wo das Arbeiten im Homeoffice tendenziell noch weniger verbreitet war (Neumann et al. 2020; Alipour et al. 2020; Brenke 2016).

Da dieser erste Lockdown fast ohne Vorlaufzeit beschlossen wurde, waren auf vielen Ebenen rasches, flexibles Handeln und kreative Lösungen gefragt: Betriebe und Behörden mussten entscheiden, wer vor Ort unentbehrlich war und wer seine Tätigkeit von zu Hause aus erbringen konnte. Viele Einrichtungen schlossen ganz, Ängste um den Arbeitsplatz und die weltweite wirtschaftliche Entwicklung kamen auf. Eltern mussten Kinder zu Hause betreuen und das Lernen von zu Hause (Homeschooling) parallel zu ihrer eigenen Berufstätigkeit organisieren. Eine erfolgversprechende Behandlung Erkrankter oder gar eine Impfung waren im Frühjahr 2020 nicht in Aussicht und die Bilder aus schwer betroffenen Regionen und Ländern erschütterten viele Menschen. Trotz der beträchtlichen individuellen und gesellschaftlichen Einschränkungen trug ein großer Teil der Gesellschaft die beschlossenen Maßnahmen mit, viele zivilgesellschaftliche Projekte zeugten von Solidarität und Gemeinsinn.

Auch die Verwaltungen standen - und stehen noch immer - vor großen Aufgaben und Herausforderungen. Die Bundesregierung und die Landesregierungen mussten und müssen unter erheblichem Zeitdruck und mit ständig wechselndem Wissensstand politische Entscheidungen zur Pandemiebekämpfung treffen und kommunizieren. Entsprechende Schutzmaßnahmen und -verordnungen wurden und werden entsprechend dem Pandemiegeschehen entwickelt um die Zahl der Neuinfektionen einzudämmen und unter Kontrolle zu bringen. Das Pandemiegeschehen musste und muss vor Ort von den Gesundheitsämtern dokumentiert und begleitet werden. Staatliche Hilfen und Unterstützungsleistungen für Wirtschaft und Gesellschaft waren und sind zu organisieren und zu koordinieren.

All das traf selbstverständlich auch auf die Sächsische Staatsverwaltung zu. Innerhalb kürzester Zeit musste entschieden werden, wer vor Ort verbleibt, wer das Arbeiten von zu Hause aus erledigen kann oder muss und welche technische Ausstattung dafür nötig ist. Mobile Arbeitsgeräte wurden angeschafft, installiert und für das Arbeiten von zu Hause vorbereitet - auch wenn es nicht möglich war, alle Beschäftigten entsprechend auszustatten. Die Arbeit musste neu organisiert werden - Teile

der Staatsverwaltung waren vor Ort, andere nicht, Dienstberatungen und Zusammenkünfte mussten verschoben oder in den digitalen Raum verlegt werden bzw. fanden als Hybridveranstaltungen statt - mit einigen Teilnehmer:innen vor Ort und anderen über digitale Kanäle. Technische und organisatorische Kompetenzen waren gefragt, vieles musste neu erlernt oder - oft in Eigenregie - erprobt werden. Um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Staatsverwaltung zu erhalten, wurde in einer Geschwindigkeit und einem Ausmaß digitalisiert und modernisiert, welches Viele bis vor kurzem noch für undenkbar gehalten hätten.

Diese besondere Zeit brachte Herausforderungen und Neuerungen mit sich, weshalb sie von Forscher:innen weltweit mit Studien und Umfragen begleitet wurde. Auch in Deutschland gab und gibt es verschiedene Ansätze, dieses neue Arbeiten zu untersuchen. Von der Ausstattung des Arbeitsplatzes zu Hause über Veränderungen in Führungsmechanismen bis hin zu psychischen Belastungen sind zahlreiche Studien entstanden.

Innerhalb der Sächsischen Staatsverwaltung gab es vor der Corona-Pandemie sehr unterschiedliche Ausgangslagen zu den verschiedenen Formen flexiblen und mobilen Arbeitens: Einige Behörden und Einrichtungen verfügten schon seit längerem über Erfahrungen und entsprechende Dienstvereinbarungen für Teleheimarbeit, mobiles Arbeiten oder sog. Homeoffice. Ein Teil der Beschäftigten war entsprechend technisch ausgestattet und vorerfahren. In anderen Behörden und Einrichtungen waren solche Formen des Arbeitens lediglich in Einzelfällen auf Antrag möglich, so dass dort nur auf wenige Erfahrungen zurückgegriffen werden konnte. Insgesamt darf jedoch davon ausgegangen werden, dass es für alle Behörden und Einrichtungen eine besondere Herausforderung war, sich auf das ortsunabhängige Arbeiten eines Großteils der Beschäftigten einzustellen, die notwendigen Voraussetzungen zu organisieren und das Verwaltungshandeln entsprechend umzustellen.

Insofern war es naheliegend, eine möglichst zeitnah zum Lockdown erfolgende Untersuchung durchzuführen, um das Erleben der Krise sowie das veränderte Arbeiten zu erfassen. Zum Zeitpunkt der Erhebung und ersten Auswertung war nicht absehbar, dass diesem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 weitere mehr oder weniger strenge Lockdowns folgen würden. Schnell war allerdings spürbar, dass viele der erlebten Veränderungen im täglichen Verwaltungshandeln dauerhafte Spuren hinterlassen würden.

## **1.2. Arbeitsplan und methodisches Vorgehen**

Die Initiative zur Durchführung einer Beschäftigtenbefragung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns ging von der Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte (AG der HPR), vertreten durch den Vorsitzenden Andreas Spieker, aus. Unterstützt wurde die Initiative durch den Staatssekretär für Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung, Mitglied der Staatsregierung und CIO Thomas Popp, der die Schirmherrschaft über das Projekt übernahm. Dieses gemeinsame Agieren von Personalvertretung und Arbeitgeberseite unterstreicht das hohe Interesse an den Erfahrungen der Mitarbeiter:innen bei der Bewältigung der außerordentlichen Arbeitssituation während des ersten pandemiebedingten Lockdowns im Frühjahr 2020. Die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum setzte die Beschäftigtenbefragung in eigener Verantwortung und in enger Kooperation mit Initiator und Schirmherr um.

Die Dynamik des Pandemiegeschehens wirkte sich auch auf die die gesamte Studienkonzeption aus. Abbildung 1 zeigt in Form eines Projektablaufs inhaltliche Meilensteine, sowie den geplanten und tatsächlichen zeitlichen Projektverlauf. Auf Grundlage einer ausgezeichneten Kooperation aller beteiligten Akteure entstand unter höchstem Zeitdruck in wenigen Wochen ein erster Entwurf des Fragebogens - für Befragungen dieser Größenordnung ein zeitlich außergewöhnliches Ergebnis. So schnell wie die Konzeption musste auch die Umsetzung der Befragung erfolgen um möglichst noch vor den Sommerferien in Sachsen und möglichst nah an den Lockdown-Erfahrungen bleiben zu können. Durch die Verteilung der Einladungen über die Personalvertretungen ist dies gelungen. Im Oktober 2020 lag eine erste Blitzauswertung mit zentralen Ergebnissen vor um ein rasches Lernen aus der Krise zu ermöglichen. Diese Blitzauswertung wurde allen Beschäftigten über die Personalvertretungen bekannt gemacht um zu weiteren Reflektionen und zur Krisenbewältigung beizutragen. Der abschließende und umfassende Endbericht entstand pandemiebedingt etwas später als geplant, weil digitales Arbeiten von zu Hause aus parallele Kinderbetreuung sowie die Bewältigung der Pandemie auch das Autor:innenteam herausgefordert hat.

Die Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns im Frühjahr 2020 zielte inhaltlich auf das Erleben von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsgestaltung beim Arbeiten von zu Hause aus, bei der Führung von (teilweise) virtuellen Teams und bei der Zusammenarbeit von Kolleg:innen an unterschiedlichen Arbeitssorten.

Die Auswahl der teilnehmenden Behörden und Einrichtungen der Sächsischen Staatsverwaltung erfolgte durch die Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte nach organisatorischen Gesichtspunkten. Dabei wurden Organisationen mit spezifischen Tätigkeitsprofilen wie z.B. Schulen, Hochschulen, Polizei, Justiz, sowie bestimmte Kultur- und Gesundheitseinrichtungen nicht einbezogen, um die Heterogenität der Gesamtstichprobe zu reduzieren.

Insgesamt wurden die Beschäftigten von 46 Behörden und Einrichtungen der Sächsischen Staatsverwaltung per E-Mail zur Befragung eingeladen. Den Versand der Einladungen übernahmen die Hauptpersonalräte bzw. Örtlichen Personalräte der entsprechenden Behörden, Betriebe und Einrichtungen. Ein in den Einladungen enthaltender Link führte auf den Fragebogen im Beteiligungsportal des Freistaates Sachsen. Die Teilnahme an der Online-Befragung 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.

Die Befragung gliederte sich in folgende sechs übergeordnete Bereiche:

- Allgemeine Angaben
- Arbeiten von zu Hause aus
- Kommunikation und Zusammenhalt
- Führung
- Kompetenzen für das digitale Arbeiten
- Lernen aus der Krise.

Der vorliegende Endbericht enthält die vollständigen Auswertungen aller Angaben, geordnet nach den genannten Bereichen.

Inhaltliche Meilensteine		Projekttablauf	
		Soll	Ist
MS 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meilenstein 1: Definition Projektgruppe / Projektauftrag</b></li> <li>• Klärung Initiative, Schirmherrschaft, Durchführung</li> <li>• Klärung Zielstellung, Auftrag, wissenschaftliche Aufgaben</li> </ul>	05/20	05/20
MS 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meilenstein 2: Rohversion des Fragebogens</b></li> <li>• Literaturanalyse</li> <li>• Erstellen eines ersten Itempools mit Antwortformaten</li> <li>• Pretestung Rohversion</li> </ul>	05 - 06/20	05 - 06/20
MS 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meilenstein 3: Endversion des Fragebogens</b></li> <li>• Erstellung Endversion in Absprache Personalvertretung, Datenschutzbeauftragte</li> <li>• Einstellung ins Beteiligungsportal und Funktionstestung</li> </ul>	06/20	06/20
MS 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meilenstein 4: Durchführung der Befragung</b></li> <li>• Einladung über Hauptpersonalräte / Örtliche Personalräte</li> <li>• Reminder kurz vor Ablauf der Befragung</li> </ul>	22.06.- 17.07 2020	22.06 - 17.07 2020
MS 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meilenstein 5: Vorarbeiten zur Auswertung</b></li> <li>• Datensicherung, Rohdatenanalyse, Beschreibung der Stichprobe</li> <li>• Syntaxerstellung zur Auswertung</li> </ul>	07 - 08/20	07 - 08/20
MS 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meilenstein 6: Erstellung einer „Blitzauswertung“</b></li> <li>• Auswertung zentraler Gewinne und Herausforderungen</li> <li>• Ergebnismeldung an alle Beschäftigten über Personalvertretungen</li> </ul>	08 - 09/20	08 - 09/20
MS 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meilenstein 7: Erstellung eines Gesamtberichtes</b></li> <li>• Auswertung aller Fragen (standardisiert und Freitexte)</li> <li>• Erstellung eines Endberichtes und Übergabe an den Initiator</li> </ul>	10 - 12/20	10/20 - 03/21

Abbildung 1: Projekttablauf

## 1.2.1. Methodisches Vorgehen

Die Befragung wurde aufgrund der pandemischen Gesamtsituation als Onlineerhebung entworfen und über das Beteiligungsportal des Freistaates Sachsen als datenschutzkonforme Plattform realisiert. Es handelt sich um eine freiwillige und anonymisierte Befragung, bei welcher keine Verpflichtung zur Teilnahme bestand. Zur Sicherstellung der vollständigen Anonymisierung der Datenerhebung wurden verschiedene Maßnahmen unternommen: Dazu gehören technische Maßnahmen, wie der Verzicht auf die Erfassung der IP-Adresse, der Verzicht auf einen Login-Vorgang zur Teilnahme an der Befragung und der Verzicht auf die Angabe einer E-Mailadresse zur Mitteilung von Ergebnissen. Des Weiteren wurde bei der Auswahl, Formulierung und der Kombination von Fragen darauf geachtet, dass eine Identifizierung von einzelnen Personen nicht möglich ist. Aus diesem Grund wurde z. B. darauf verzichtet, Angaben zur genauen Arbeits- und Diensttätigkeit oder zur Eingruppierung zu erfragen. Jede einzelne Frage wurde in Kombination mit anderen Fragen auf die Möglichkeit der Identifizierbarkeit getestet, Fragen, die eine Identifizierung von Teilnehmenden ermöglichen würden, wurden entfernt.

In Ermangelung bereits existierender, wissenschaftlich validierter und etablierter Erhebungsinstrumente erfolgte die Datenerhebung anhand selbst generierter Items. Die Formulierung der Fragen erfolgte nach gängigen Kriterien der empirischen Sozialforschung (Baur 2019; Döring und Bortz 2016).

Aufgrund des engen Zeitfensters für Konzeption, Datenerhebung und Datenauswertung wurde entschieden, in Form eines teilstandardisierten Fragebogens primär quantitative Daten zu erheben. Entsprechend wurden überwiegend geschlossene Fragen verwendet, bei denen jeweils vorformulierte Antwortoptionen zur Auswahl angeboten wurden. Um die Qualität und den Erklärungsgehalt zu erhöhen, wurden diese geschlossenen Fragen an ausgewählten Stellen um qualitative Fragen in Form von offenen Antwortformaten ergänzt. Hier war die Formulierung eigener Aussagen möglich, jedoch durch die zulässige Zeichenzahl stark beschränkt. Diese Einschränkung erfolgte zu Gunsten einer möglichst automatisierbaren Auswertbarkeit der Antworten<sup>2</sup>. Die Reihenfolge der Fragen war festgelegt und für alle Teilnehmer:innen gleich. Alle Fragen waren als Pflichtangaben programmiert, um ein versehentliches Überspringen von einzelnen Fragen oder Antwortoptionen zu verhindern.

In Abhängigkeit von den Fragestellungen waren folgende Antworttypen möglich:

- Einfachauswahl: Nur eine von mehreren Antwortalternativen konnte gewählt werden. Darauf wurde unterhalb der Antwortoptionen mit dem Satz „Bitte nur eine Antwort auswählen.“ hingewiesen.
- Mehrfachauswahl: Mehrere von mehreren Antwortalternativen konnten ausgewählt werden. Darauf wurde unterhalb der Antwortoptionen mit dem Satz „Eine Mehrfachauswahl ist möglich!“ hingewiesen.
- Für Fragen, die eine hohe Heterogenität der Antworten erwarten ließen, wurde die Eingabe eines freien Zusatztextes unter der Antwortkategorie „Sonstiges“ ermöglicht.

---

<sup>2</sup> Eine weitere Einschränkung für die automatisierbare Auswertung ergab sich durch die vorgegebene Funktionalität der Beteiligungsplattform, wonach Freitextantworten nur in einem Antwortfeld gegeben werden konnten. Wollten Teilnehmer:innen mehrere inhaltliche Antworten geben, mussten diese durch ein Semikolon abgetrennt werden.

- Offene Textfrage: Ein auf maximal 250 Zeichen begrenzter, freier Text konnte eingegeben werden. Darauf wurde direkt in der Frage mit dem Satz „Bitte antworten Sie in Stichworten und grenzen diese durch ein Semikolon [;] voneinander ab.“ hingewiesen.

Nach Erstellung eines ersten Entwurfs des Fragebogens wurden Vertreter:innen der Kooperationspartner:innen und weitere ausgewählte Beschäftigte gebeten, den Fragebogen auszufüllen und Rückmeldungen zu Zeitdauer, Inhalt, Verständlichkeit und Vollständigkeit zu geben. In drei Iterationsschritten wurde der Fragebogen entsprechend der Rückmeldungen überarbeitet und angepasst. Die finale Version wurde anschließend im Beteiligungsportal des Freistaats Sachsen umgesetzt und durchlief wiederum mehrere technische Testläufe.

Aufgrund der knappen Vorlaufzeit musste die sonst bei Beschäftigtenbefragungen übliche vorherige Ankündigung und Bewerbung der Teilnahme weitgehend entfallen. Einzelne (Haupt-)Personalräte versandten kurz vor Befragungsstart Informationsflyer und wiesen auf die bevorstehende Befragung hin. Persönliche Vorstellungen des Projektes waren weitgehend nicht möglich, sowohl aus zeitlichen Beschränkungen als auch aufgrund der pandemiegeprägten Arbeitssituation.

Die Befragung der Beschäftigten erfolgte im Zeitraum 22.06.2020 bis 17.07.2020. Die Einladung zur Teilnahme versandten die Personalvertretungen (Hauptpersonalräte, Örtliche Personalräte) per E-Mail. Die Einladungsmail enthielt neben Informationen zur Befragung auch den Link zum Fragebogen im Beteiligungsportal. Zur Steigerung der Teilnahmequote versendeten die Personalvertretungen ein bzw. zwei Erinnerungsmails vor Ablauf der Befragung. Die technische Umsetzung im Erhebungszeitraum verlief weitgehend störungsfrei. Zwei Rückmeldungen zu technischen Schwierigkeiten konnten zeitnah behoben werden, außerdem wurden durch das Befragungsteam einige Fragen zur methodischen Herangehensweise beantwortet.

## 1.2.2. Interpretationshilfen zu den Analysen

Zur Darstellung der Ergebnisse in diesem Endbericht werden verschiedene Diagrammtypen verwendet:

- Säulendiagramme: Bei diesem Diagrammtyp wird für jede Antwortalternative eine vertikale Säule dargestellt. Die Höhe der Säule spiegelt die prozentuale Häufigkeit wider, mit der diese Option von den Teilnehmer:innen gewählt wurde. Je häufiger eine Option gewählt wurde, desto höher ist die Säule. Die verschiedenen Antwortoptionen werden entlang der horizontalen Achse dargestellt.
- Balkendiagramme: Bei diesem Diagrammtyp wird für jede Antwortalternative ein horizontaler Balken dargestellt. Die Länge eines Balkens spiegelt die prozentuale Häufigkeit wider, mit der diese Option von den Teilnehmer:innen gewählt wurde. Je häufiger eine Option gewählt wurde, desto länger ist der Balken. Die verschiedenen Antwortoptionen werden entlang der vertikalen Achse dargestellt.
- Kreisdiagramme: Bei diesem Diagrammtyp wird ein Kreis in mehrere Sektoren aufgeteilt, pro Antwortoption einer. Der Winkel eines Sektors (der dessen Größe ausmacht) wird so bestimmt, dass er die prozentuale Häufigkeit wiedergibt, mit der eine Option gewählt wurde.
- Gestapelte Säulen-/Balkendiagramme: Bei diesem Diagrammtyp werden verschiedene Antwortoptionen als Stapel in einer einzigen Säule bzw. eines einzigen Balkens dargestellt. Die

Fläche eines Stapels gibt hier die prozentuale Häufigkeit wieder, mit der diese Option gewählt wurde (je größer die Fläche, desto häufiger). Verschiedene Stapel werden farblich voneinander getrennt, sie sind durch die Legende der Abbildung zuordenbar. Die gesamte Säule bzw. der gesamte Balken entspricht 100% aller Antworten. Diese Darstellungsform eignet sich gut dafür, verschiedene Fragen mit denselben Antwortoptionen miteinander zu vergleichen.

Die Fragen mit Mehrfachauswahl stellen eine Besonderheit bei der Auswertung dar. Hier konnten die Teilnehmer:innen mehrere Optionen wählen. Zum Beispiel wurde in der Umfrage gefragt, mit welchen technischen Geräten die Teilnehmer:innen von ihrem Arbeitgeber ausgestattet wurden. Zu den Antwortoptionen gehörten u.a. Laptop, Bildschirm und Drucker. Bei diesen Fragen werden die Antworten pro Antwortoption einzeln betrachtet, also z. B. wie viel Prozent der Teilnehmer:innen wurden mit einem Laptop ausgestattet? Wie viel Prozent mit einem Bildschirm? Hier kann es passieren, dass die Summe der einzelnen Antworten 100% übersteigen: Wenn z. B. 75% der Teilnehmer:innen mit einem Laptop ausgestattet wurden, 30% mit einem Bildschirm und 10% mit einem Drucker, ergibt das in Summe 115%. Da die Teilnehmer:innen in diesen Fragen mehr als eine Antwort geben konnten, kann es folglich passieren, dass es mehr Antworten als Teilnehmer:innen gibt. Deswegen kommt es zu Häufigkeiten über 100%. In diesem Endbericht werden die Häufigkeiten aus Mehrfachantworten mit „Prozent der Befragten“ bezeichnet, dazugehörige Grafiken werden in der Abbildungsbeschreibung mit dem Zusatz „Mehrfachnennungen“ gekennzeichnet.

Um einzelne Themenbereiche nachvollziehbarer zu gestalten und um die Vielfalt und Pluralität der Antworten darstellen zu können, werden ausgewählte Antworten aus den offenen Fragen, welche die Teilnehmer:innen selbst formulierten, an passenden Stellen als „O-Töne“ wortgetreu wiedergegeben. Korrekturen erfolgten lediglich bzgl. Rechtschreibung und Zeichensetzung, sofern es der besseren Lesbarkeit dient, bzw. zur Wahrung der Anonymität. Veränderungen am originalen Wortlaut werden mit eckigen Klammern [...] gekennzeichnet. Die Auswahl der O-Töne erfolgte subjektiv durch das Autor:innenteam um ein möglichst vollständiges Lage-, Erfahrungs- und Stimmungsbild wiedergeben zu können.

## 2. Allgemeine Angaben zu den Teilnehmer:innen

Die Auswahl der teilnehmenden Behörden und Einrichtungen der Sächsischen Staatsverwaltung erfolgte durch die Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte (AG der HPR) nach organisatorischen Gesichtspunkten (siehe auch 1.2). Zum Zeitpunkt der Auswahl lieferte die AG der HPR als grobe Schätzung der Anzahl der in den ausgewählten Behörden und Einrichtungen arbeitenden Beschäftigten die Zahl von circa 22.500 Mitarbeiter:innen. Von diesen circa 22.500 eingeladenen Beschäftigten nahmen **8.210 Beschäftigte** an der Befragung teil. Dies entspricht einer **Beteiligungsquote von 36,5%**. Diese Quote ist in Anbetracht der Umstände (Kurzfristigkeit der Befragung, fehlende Bekanntmachung und Bewerbung im Vorhinein, fortlaufende Pandemiebewältigung, Terminierung der Befragung während der Übergangszeit zum „Normalbetrieb“, gesteigertes Arbeitsaufkommen kurz vor dem Beginn der Sommerferien) als gut einzuschätzen. Bezogen auf die Ressortebene liegen die Teilnahmequoten zwischen 15 und 62% der eingeladenen Beschäftigten<sup>3</sup>. Diese Unterschiede können unter anderem auf die Diversität von Arbeitstätigkeiten in den Behörden und (nachgeordneten) Einrichtungen, auf den unterschiedlichen Anteil klassischer Bürotätigkeiten sowie auf die unterschiedlich starke Einbindung und Belastung bezüglich der Pandemiebewältigung zurückgeführt werden. Die Auswertung in diesem Endbericht erfolgt ausschließlich übergreifend über alle ausgewählten Behörden und Einrichtungen, das heißt, es werden keine ressortbezogenen Vergleiche vorgenommen.

64,4% der Teilnehmer:innen gaben an, sich dem weiblichen Geschlecht zugehörig zu fühlen, 35,3% dem männlichen und 0,3% dem diversen<sup>4</sup>. Die Altersverteilung der Teilnehmer:innen zum Zeitpunkt der Erhebung ist Abbildung 2 zu entnehmen<sup>5</sup>.

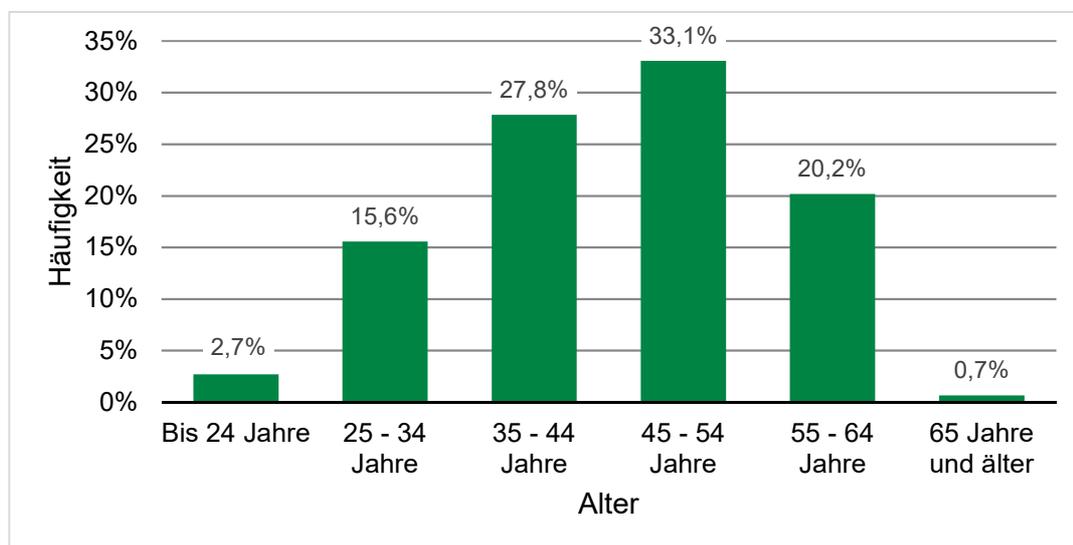


Abbildung 2: Altersverteilung der Teilnehmer:innen

<sup>3</sup> Frage 1.1 „In welcher Behörde bzw. Einrichtung arbeiten Sie?“

<sup>4</sup> Frage 1.2 „Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?“

<sup>5</sup> Frage 1.3 „Wie alt sind Sie?“

Aufgrund des Fehlens von Daten zur exakten Anzahl der Beschäftigten der in die Befragung eingeschlossenen Behörden und Einrichtungen, sowie zu deren Alter, Geschlecht und weiteren relevanten Merkmalen, war es nicht möglich zu prüfen, ob die Teilnehmer:innen an der Befragung ein repräsentatives Abbild aller Beschäftigten der teilnehmenden Behörden und Einrichtungen darstellen. Das bedeutet, dass die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf alle Beschäftigten der Sächsischen Staatsverwaltung generalisiert werden dürfen.

66,4% der Teilnehmer:innen gaben an, üblicherweise in Vollzeit zu arbeiten, 33,6% in Teilzeit<sup>6</sup>. Auf die Frage nach einer Veränderung der Wochenarbeitszeit während des Lockdowns antworteten 93,9% der Teilnehmer:innen, ihre Wochenarbeitszeit nicht verändert zu haben. 3,3% gaben eine Erhöhung, 2,8% eine Verringerung der Wochenarbeitszeit an<sup>7</sup>. Gründe für die Veränderung der Arbeitszeit wurden nicht erfragt. 86,2% der Teilnehmer:innen gaben an, überwiegend an einem Bildschirmarbeitsplatz zu arbeiten. 11,4% beantworteten diese Frage mit „teils-teils“. 2,4% der Teilnehmer:innen gaben an, überwiegend nicht an einem Bildschirmarbeitsplatz zu arbeiten<sup>8</sup>.

Das exponentielle Wachstum der Infektionszahlen erforderte einen schnellen Lockdown. Zentrales Element war dabei, Kontakte - auch jene im beruflichen Umfeld - weitgehend einzuschränken. Auch für den öffentlichen Dienst musste der Freistaat Sachsen schnelle und pragmatische Lösungen finden, um in dieser Situation einerseits Kontakt zu reduzieren und andererseits den Dienstbetrieb aufrecht zu erhalten. Dazu gehörten insbesondere Entscheidungen, welche Bediensteten in Präsenz und welche von zu Hause aus arbeiten sollten. Entscheidungskriterium dafür war primär der Inhalt der Tätigkeit (z. B. Krisenstäbe, Querschnittsbereiche etc.).

Wesentlich für ein Arbeiten im Homeoffice ist außerdem das Vorhandensein einer technischen Ausstattung. Zu Beginn des Lockdowns im März 2020 war diese nicht für alle Beschäftigten in der notwendigen Anzahl und Qualität verfügbar und konnte erst sukzessive bereitgestellt werden. Aus dieser Herangehensweise ergaben sich für die Befragung zunächst drei Gruppen von Beschäftigten: solche, die in Präsenz blieben, solche, die mit technischer Basisausstattung von zu Hause aus arbeiteten, und solche, die ohne technische Basisausstattung mit privater Technik von zu Hause aus arbeiteten. Diese Zuordnung konnte sich im Verlauf des Lockdowns ändern, z. B. durch geteilte Präsenz-/Homeofficezeiten oder durch die Bereitstellung zusätzlicher technischer Ausstattungen. Deshalb wurde gefragt, wo und wie während des Lockdowns **überwiegend** gearbeitet wurde<sup>9</sup>. Es wurde nur eine Antwortoption zugelassen, um klare Teilgruppen generieren und Veränderungen z.B. in der technischen Ausstattung zumindest ansatzweise abbilden zu können.

In den Antworten zeigte sich, dass während des Lockdowns etwa zwei Drittel der Teilnehmer:innen überwiegend von zu Hause aus gearbeitet haben (siehe Abbildung 3). Diese hohe Zahl verdeutlicht, dass die Behörden und Einrichtungen die Vorgaben zu Kontaktreduktion so weit wie möglich umgesetzt haben um die Weiterverbreitung des Virus bestmöglich einzudämmen.

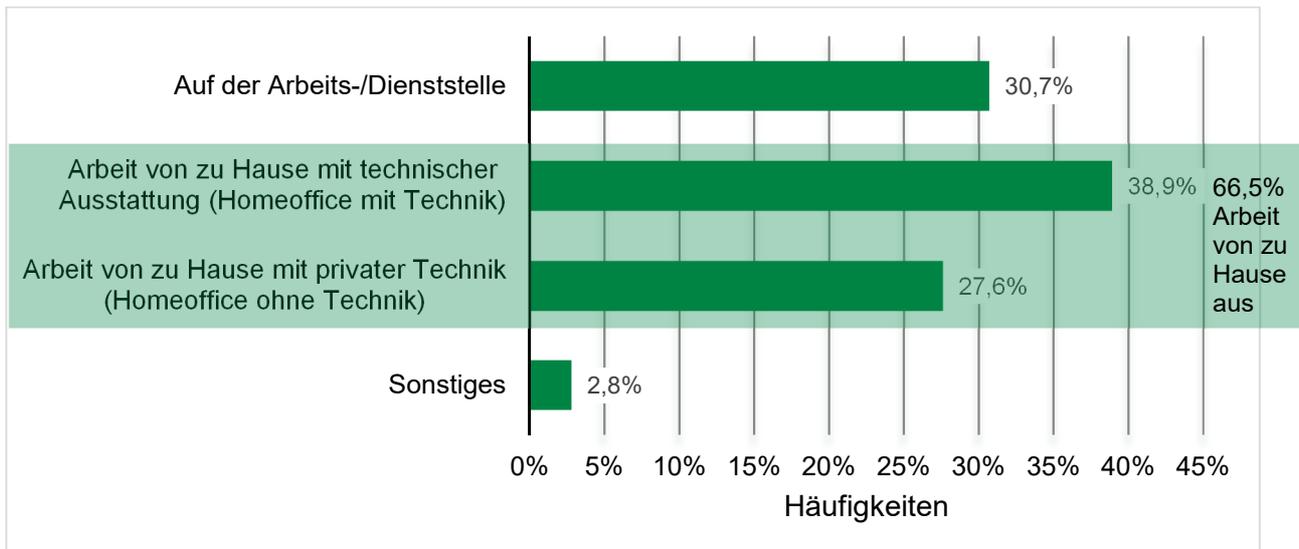
---

<sup>6</sup> Frage 1.5 „Wie viele Stunden umfasst Ihre Wochenarbeitszeit üblicherweise?“

<sup>7</sup> Frage 1.6 „Haben Sie während des Lockdowns Ihre vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit verändert?“

<sup>8</sup> Frage 1.4 „Arbeiten Sie normalerweise überwiegend an einem Bildschirmarbeitsplatz?“

<sup>9</sup> Frage 1.7 „Wo und wie haben Sie während des Lockdowns überwiegend gearbeitet?“

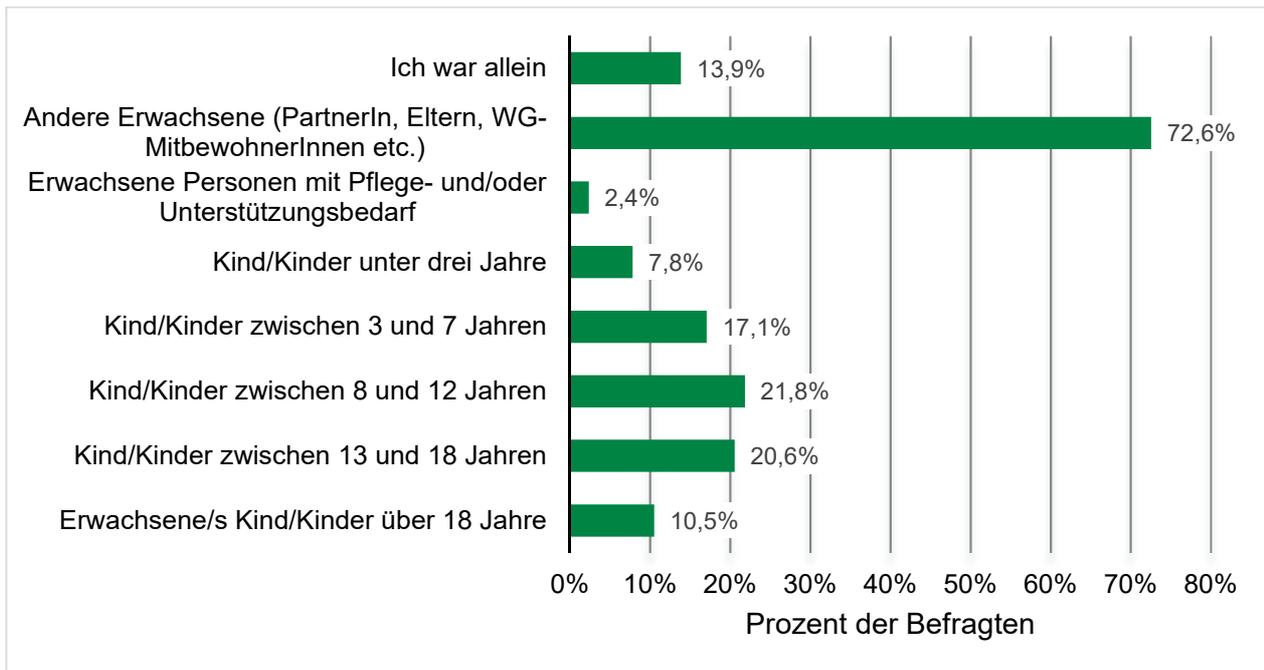


**Abbildung 3: Arbeitsort und Ausstattung während des Lockdowns**

Die Schließung von Schulen und Kindergärten brachte für viele Bedienstete und Beschäftigte erhebliche Herausforderungen mit sich. Die Betreuung jüngerer Kinder und das Homeschooling parallel zur eigenen Arbeitstätigkeit führte bei vielen zu einer Dauerbelastung ohne oder mit wenig Regenerationsmöglichkeiten. Auch Beschäftigte, die mit erwachsenen Personen mit Pflege- und/oder Unterstützungsbedarf im eigenen Haushalt lebten, waren von der Doppelbelastung stark gefordert. Aber auch alleinlebende Erwachsene waren durch die Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen beeinträchtigt, Einsamkeit oder Sorgen vor der Zukunft oder um die eigene Gesundheit mussten allein bewältigt werden.

Für die Befragung wurde deshalb angenommen, dass die Zusammensetzung des Hausstandes Einfluss auf das persönliche Erleben während des ersten Lockdowns hatte. Deshalb wurde differenziert erfragt, welche Personen während des Lockdowns zum eigenen Haushalt gehörten<sup>10</sup> (siehe Abbildung 4).

<sup>10</sup> Frage 1.8 „Welche Personen gehörten während des Lockdowns zu Ihrem Haushalt?“



**Abbildung 4: Zusammensetzung des Haushaltes (Mehrfachnennungen)**

Lediglich 6,3% der Teilnehmer:innen mit Betreuungsaufgaben haben eine Notbetreuung in Anspruch genommen<sup>11</sup>. Ganz besonderen Belastungen waren vermutlich diejenigen Beschäftigten ausgesetzt, die alleine für die Betreuungsaufgaben zuständig waren. Dies betrifft etwas mehr als ein Drittel (35,7%) der Teilnehmer:innen<sup>12</sup>. Da in der Frage nicht weiter differenziert wurde, umfasst dieses Ergebnis sowohl Alleinerziehende als auch Personen, die während des Lockdowns alleine für die Betreuungsaufgaben verantwortlich waren, weil z.B. der:die Partner:in außerhalb arbeiten musste und somit nicht bei den täglichen Betreuungsaufgaben unterstützen konnte.

<sup>11</sup> Frage 1.10 „Haben Sie Notbetreuung in Anspruch genommen?“

<sup>12</sup> Frage 1.9 „Waren Sie für die Betreuung der Kinder oder erwachsenen Personen mit Pflege- und/oder Unterstützungsbedarf allein verantwortlich?“

### 3. Arbeitsbedingungen beim Arbeiten von zu Hause aus

Der erste inhaltliche Block des Fragebogens beschäftigte sich mit den Arbeitsbedingungen beim Arbeiten von zu Hause aus. Hierfür ist als Hintergrundinformation wissenswert, dass Einrichtungen des öffentlichen Dienstes vor der Pandemie zu den Organisationen gehörten, in denen Beschäftigte eher selten die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice hatten - laut Studien hatten im Durchschnitt 14% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst diese Möglichkeit, Führungskräfte etwa doppelt so häufig (Grunau et al. 2019; Neumann et al. 2020). Die Gründe liegen u.a. in einer historisch gewachsenen Präsenzkultur, in welcher oftmals Arbeitsleistung mit Arbeitszeit gleichgesetzt wird. Für die Vorgesetzten stellt Anwesenheit das Bedürfnis nach Monitoring, Kontrolle und Verfügbarkeit. Entsprechend fürchten auch Beschäftigte, dass sich fehlende Präsenz vor Ort negativ auf ihre Beurteilung durch die Führungskraft auswirken könnte (Neumann et al. 2020).

Für die Sächsische Staatsverwaltung darf davon ausgegangen werden, dass es in den verschiedenen Behörden und Einrichtungen vor der Sars-CoV-2-Pandemie sehr unterschiedliche Erfahrungen und Möglichkeiten zum Arbeiten von zu Hause aus gab.

An dieser Stelle sollen kurz zentrale Begrifflichkeiten in diesem Kontext geklärt werden:

- Der Begriff der Telearbeit ist in der Verordnung über Arbeitsstätten definiert: „Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, 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.“ (ArbStättV, §2, Abs. 7). Entsprechend ist der Arbeitgeber auch für die Einhaltung des Arbeitsschutzes verantwortlich.
- Die Begriffe Homeoffice, mobiles Arbeiten, remote work oder mobile office sind bisher nicht gesetzlich definiert. Beim Begriff Homeoffice wird davon ausgegangen, dass die Beschäftigten im privaten Zuhause bzw. an einem häuslichen Arbeitsplatz arbeiten. Mobile Arbeit hingegen ist weder an die Arbeitsstätte noch an einen häuslichen Arbeitsplatz gebunden. Die Arbeit kann mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnik von überall aus und zu jeder beliebigen Zeit erbracht werden. Da bisher keine gesetzlichen Definitionen vorliegen, sind Vorgaben zu Arbeitszeiten, Arbeitsschutz und Datensicherheit freier als im Begriff der Telearbeit<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Die aktuelle Corona-Arbeitsschutz-Verordnung (Corona-ArbSchV, in Kraft getreten am 27. Januar 2021, vorerst gültig bis 30.04.2021), sieht vor, dass Arbeitgeber:innen verpflichtet sind, „den Beschäftigten anzubieten, im Fall von Büroarbeit oder vergleichbaren Tätigkeiten, die sich dafür eignen, [sic!] in ihrer Wohnung (Homeoffice) auszuführen, sofern zwingende betriebsbedingte Gründe dem nicht entgegenstehen.“ Der Begriff des Homeoffice wird also mit dem Arbeiten in der eigenen Wohnung gleichgesetzt. Gleichzeitig wird betont, dass „Auch die häuslichen Verhältnisse der Beschäftigten (z.B. kein geeigneter Bildschirmarbeitsplatz, räumliche Enge) [...] einer Arbeit im Homeoffice entgegenstehen“ können (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2021).

Während des Lockdowns wurde in allen Branchen sehr kurzfristig wo immer möglich das Arbeiten von zu Hause aus empfohlen und umgesetzt. Sehr häufig gelang dies dank der vorhandenen Technik auch kurzfristig, in den seltensten Fällen allerdings dürften entsprechende Dienst- oder Betriebsvereinbarungen abgeschlossen worden sein. Entsprechend wurde häufig nicht von Telearbeit gesprochen, sondern von mobilem Arbeiten. Aufgrund der pandemischen Gesamtsituation stand auch nicht die technische Korrektheit von Begriffen im Vordergrund, sondern die flexible Umsetzung und Machbarkeit (vgl. z.B. (Alipour et al. 2020; Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat 2020; Ernst 2020; Köppl und Fulde 2020; Lehrstuhl für Arbeits- & Organisationspsychologie, Universität Heidelberg 2020; Meyer et al. 2020; Next:Public Beratungsagentur 2020; Neumann et al. 2020; Hofmann et al. 2020).

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde der Begriff des „Arbeitens von zu Hause aus“ gewählt, weil er als Oberbegriff verschiedene Aspekte dieser Thematik berücksichtigt. Nicht allen Beschäftigten stand in der Privatwohnung ein Büro, also ein Homeoffice oder sogar ein Teleheimarbeitsplatz, zur Verfügung. Da auch nicht für alle Beschäftigten entsprechend eingerichtete mobile Endgeräte verfügbar waren, so dass teilweise auch mit privater Technik gearbeitet werden musste, schien auch der Begriff mobiles Arbeiten nicht ausreichend zutreffend. Mit der etwas umständlichen Formulierung „Arbeiten von zu Hause aus“ sollte diesen Umständen Rechnung getragen werden.

### 3.1. Teilnehmer:innen im Homeoffice

Zu Beginn wurde mit einer Filterfrage ermittelt, ob während des Lockdowns zwischen Mitte März und Mitte Mai 2020 von zu Hause aus gearbeitet wurde<sup>14</sup>. Es sei angemerkt, dass mit der Filterfrage nicht nur diejenigen angesprochen werden sollten, die vollständig von zu Hause aus gearbeitet hatten, sondern alle, die Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause aus gesammelt hatten - vielleicht auch nur über eine kürzere Zeit oder im Wechsel mit Anwesenheit vor Ort. Teilnehmer:innen, die diese Frage verneinten (20,4%), die also während des Lockdowns überhaupt nicht von zu Hause aus gearbeitet hatten, wurden zum nächsten inhaltlichen Fragenblock weitergeleitet.

Alle in diesem Kapitel folgenden Auswertungen beruhen auf den Angaben der **6.532 Teilnehmer:innen** (79,6% der Gesamtstichprobe), welche die Filterfrage bejaht und somit Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause aus gesammelt hatten.

Ein gutes Drittel der Teilnehmer:innen dieser Teilstichprobe (35,5%) gab an, bereits vor dem Lockdown Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause aus gesammelt zu haben<sup>15</sup>. Für zwei Drittel (64,5%) war das Arbeiten von zu Hause aus eine neue Situation, in der weitgehend ohne Vorbereitungs- oder Schulungszeit die Arbeitsaufgaben technisch, organisatorisch und inhaltlich eigenständig bewältigt werden mussten.

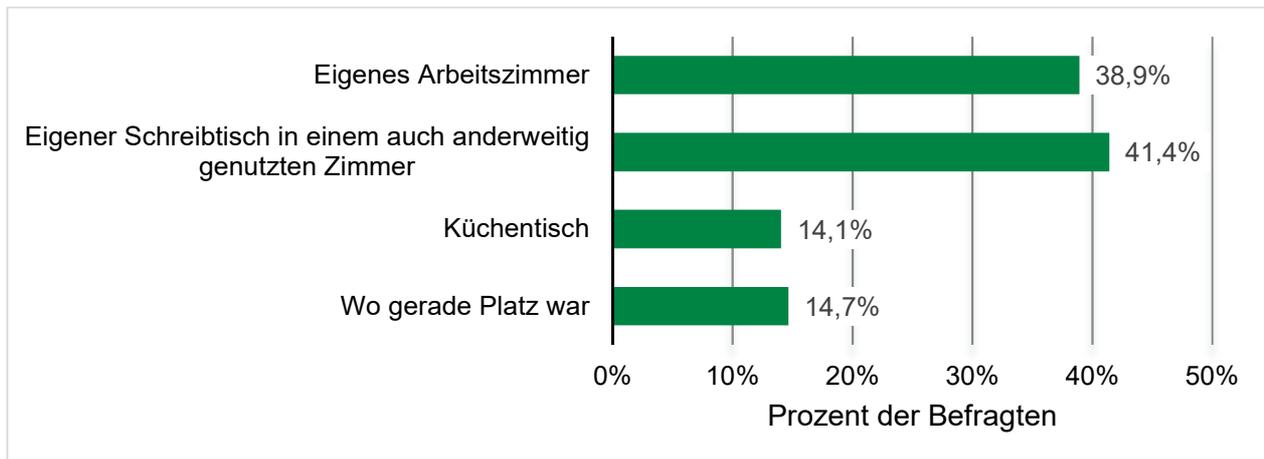
---

<sup>14</sup> Frage 2.1 „Haben Sie während des Corona-Lockdowns zwischen Mitte März und Mitte Mai 2020 von zu Hause gearbeitet?“

<sup>15</sup> Frage 2.2 „Haben Sie bereits vor dem Lockdown Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause gesammelt?“

## 3.2. Ausstattung beim Arbeiten von zu Hause aus

Anekdotische Schilderungen von Eltern, die sich auf die Toilette zurückzogen um in Ruhe eine E-Mail schreiben zu können oder von Beschäftigten, die im Schlafzimmer arbeiteten und für Videokonferenzen mit der:dem Partner:in oder den Kindern den Platz am Küchentisch tauschten, haben vermutlich die meisten im ersten Lockdown gehört. Abbildung 5 zeigt die Angaben zur Frage, an welchem Ort von zu Hause aus gearbeitet wurde<sup>16</sup>.



**Abbildung 5: Orte, an denen zu Hause gearbeitet wurde (Mehrfachnennungen)**

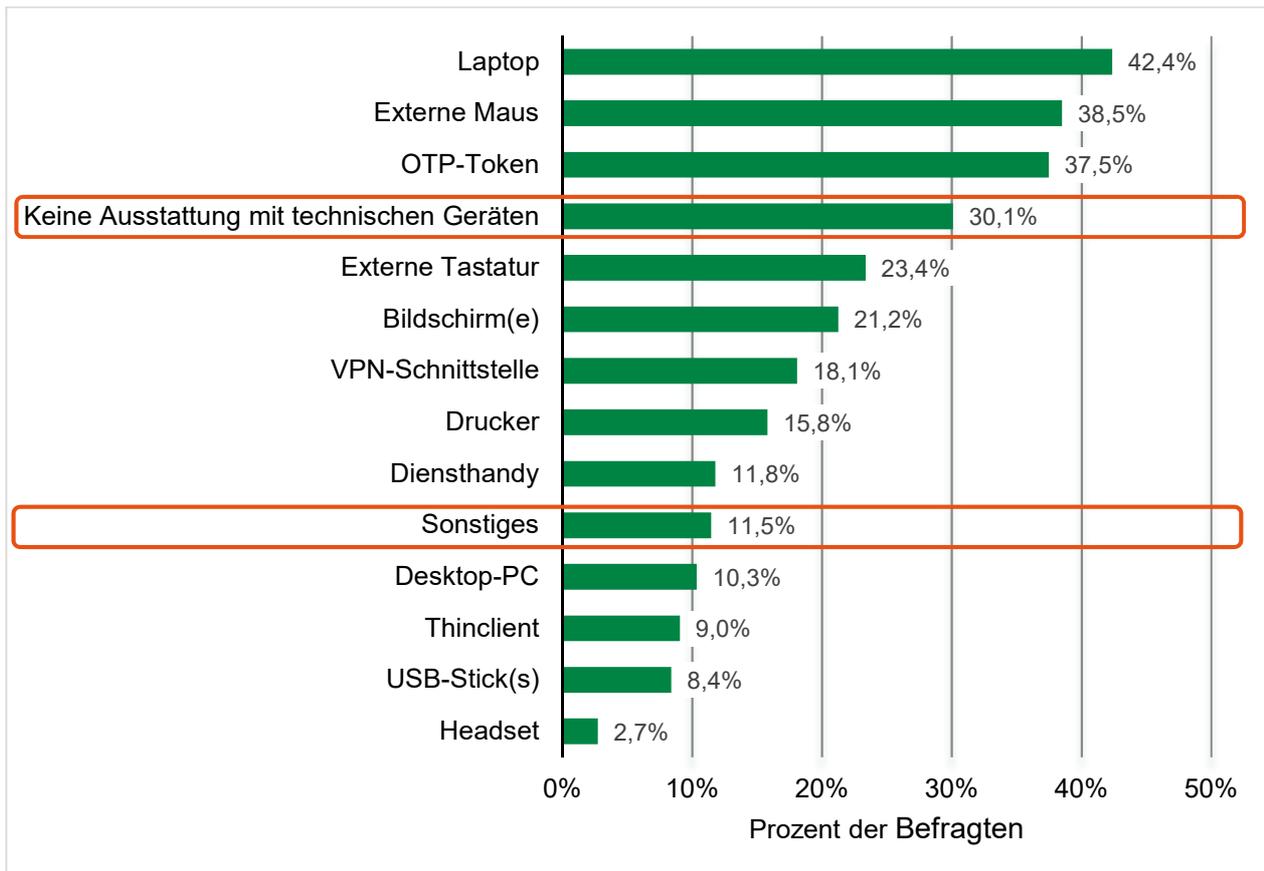
Die Antworten bestätigen die oftmals erforderliche Flexibilität beim Arbeiten von zu Hause aus: Selbst, wenn ein eigenes Arbeitszimmer vorhanden war, berichteten Teilnehmer, dass dies geteilt werden musste, sofern auch der:die Partner:in dieses nutzte. Dadurch wurden wechselnde oder rotierende Arbeitsorte gewählt.

Neben dem Arbeitsort ist eine weitere, zentrale Voraussetzung für das Arbeiten von zu Hause aus das Vorhandensein einer stabilen Internetverbindung<sup>17</sup>. Immerhin 8,0% der Teilnehmer:innen hatten diese nicht. Weiterhin bedarf das Arbeiten von zu Hause aus einer gewissen technischen Grundausstattung. Da bekannt war, dass nicht alle Beschäftigten sofort vollständig ausgestattet werden konnten, wurde die technische Ausstattung im Detail erfragt. Dabei konnten mehrere Antworten angekreuzt eigene Ergänzungen vorgenommen werden<sup>18</sup>. Abbildung 6 zeigt die Häufigkeit der Antworten in absteigender Reihenfolge. Am häufigsten waren die Teilnehmer:innen mit Laptop, Maus und/oder OTP-Token ausgestattet worden. 30,1% der Teilnehmer:innen, die von zu Hause aus gearbeitet haben, gaben an, gar nicht mit technischen Geräten ausgestattet worden zu sein.

<sup>16</sup> Frage 2.3 „An welchem Ort haben Sie zu Hause gearbeitet?“

<sup>17</sup> Frage 2.4 „Konnten Sie zu Hause einen stabilen Internetzugang nutzen?“

<sup>18</sup> Frage 2.5 „Mit welchen technischen Geräten hat Ihr Arbeitgeber Sie ausgestattet?“



**Abbildung 6: Ausstattung mit technischen Geräten (Mehrfachnennungen)**

11,5% der Teilnehmer:innen gaben unter Sonstiges eigene Antworten, die in 889 Angaben resultierten. In einem weiteren Analyseschritt wurden diese offenen Antworten kategorisiert, um häufige Nennungen zusammenfassen zu können. Im Ergebnis wurde das Telefon am häufigsten benannt mit Angaben wie „Festnetztelefon Internet und Telefonie mit extra Anschluss unabhängig vom eigenen Hausstand“, „Diensttelefon (analog im Amt)“ oder „Telefon mit Internetverbindung“. Als weitere häufige Nennungen folgten Tablets, mobiles Internet, Router, Dockingstation und SIM-Karte.

Insgesamt betrachtet fallen die offenen Antworten im Bereich Sonstiges sehr vielfältig aus und zeigen sowohl die Breite technischer Anforderungen als auch die Vielfalt der möglichen technischen Lösungen. Außerdem spiegeln sie eine große Flexibilität der Herangehensweisen zur Ermöglichung des Arbeitens von zu Hause aus wider. Um die Vielfalt abzubilden, werden in Abbildung 7 einige als O-Töne wiedergegeben.

### O-Töne aus der Befragung:

- „Desktop-PC am Arbeitsplatz abgebaut und zu Hause aufgebaut“
- „Ausstattung erst ab 2. Hälfte des Lockdowns zur Verfügung gestellt“
- „Die Technik hat der Dienstherr mit Corona-Lockdown eingezogen“
- „Keine Technik außer einem Token, aber Info, dass alle Kosten von mir zu tragen sind!“
- „Nutzung des Dienstlaptops für Arbeit mit lokal gespeicherten Daten ohne Zugriff auf WWW; Nutzung des privaten PC für Internetzugang“
- „Dienstliche SIM-Karte im eigenen Handy. Da andere Kollegen dringender einen Laptop benötigten, habe ich freiwillig meinen privaten Laptop unter Einhaltung der dienstlichen Sicherheitsanweisungen genutzt“
- „Personalausweis Lesegerät“
- „Als Drucker wurde der private Drucker genutzt. Papier wurde zur Verfügung gestellt“
- „gemeinsam genutzter Token mit weiterer Kollegin (Verbindung nach telefonischer Rücksprache)“
- „Der Arbeitgeber hat auch den Zugriff mittels Online-Web-Access untersagt, so dass die Kommunikation ausschließlich über private E-Mail-Adressen erfolgte.“
- „Von der Möglichkeit, einen Token zu erhalten, erfuhr ich während des Lockdowns eher zufällig über das Kollegium. Weder seitens des Dienstherrn noch des Vorgesetzten erhielt ich Informationen zur (technischen) Ausgestaltung des Home Office.“
- „Das große Manko der Staatsverwaltung Sachsen ist, dass es nur unzureichende Technik mit einem Zugang zu wichtigen Programmen, wie VIS oder DISMA, gibt. Wenn diese Technik bereits in der Bundesverwaltung seit über 5 Jahren Standard ist und die Sicherheitsanforderungen weitaus höher sind als unsere, kann nicht nachvollzogen werden, dass der sonst sich als fortschrittlich bezeichnende Freistaat es nicht umgesetzt bekommt seine Mitarbeiter mit entsprechender Technik auszustatten. Stattdessen setzt man noch weiterhin auf Desktop-PC, was keinesfalls den heutigen Anforderungen eines agilen und bewerberanziehenden Arbeitgebers entspricht.“

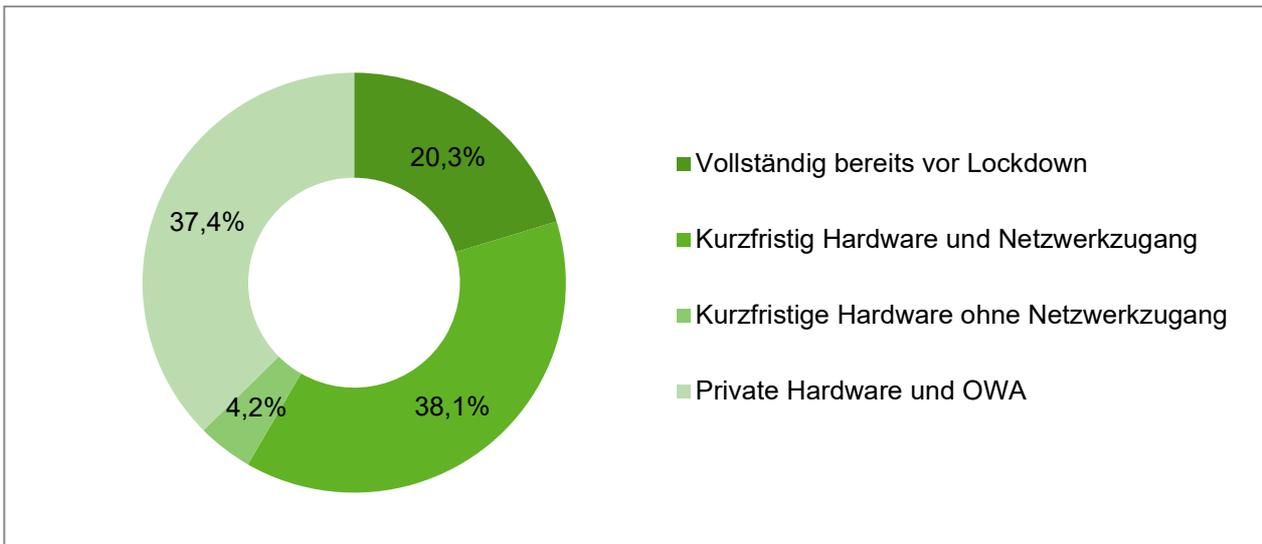
### Abbildung 7: Individuelle Antworten zur technischen Ausstattung (O-Töne)

Nachdem die technische Grundausstattung abgefragt worden war, sollte die nachfolgende Frage eine Gesamteinschätzung erlauben, inwieweit der Arbeitgeber bzw. Dienstherr für das Arbeiten von zu Hause aus die erforderliche Hardware inklusive eines sicheren Zugangs zum Netzwerk zur Verfügung stellte<sup>19</sup>. Dabei zeigt Abbildung 8, dass jede:r Fünfte (20,3% der Teilnehmer:innen) angab,

---

<sup>19</sup> Frage 2.6 „Stellte Ihnen Ihr Arbeitgeber/Dienstherr die erforderliche Hardware für das Arbeiten inklusive eines sicheren Zugangs zum Netzwerk (z. B. VPN und Token) von zu Hause zur Verfügung?“

bereits vor dem Lockdown vollständig ausgestattet gewesen zu sein. Knapp 40% der Teilnehmer:innen (37,4%) gaben an, kurzfristig mit Hardware und einem Netzwerkzugang ausgestattet worden zu sein, 4,2% gaben an, zwar mit Hardware, aber nicht mit zugehörigem Netzwerkzugang ausgestattet worden zu sein. An dieser Stelle soll die herausfordernde und für die Kurzfristigkeit der zeitlichen Vorläufe überwiegend exzellent gelungene Leistung der IT- und entsprechenden technischen Serviceabteilungen bzw. Organisationseinheiten hervorgehoben werden, die es in kürzester Zeit geschafft haben, zahlreiche Beschäftigte für das Arbeiten von zu Hause aus auszustatten. In der Befragung gaben 37,4% der Teilnehmer:innen an, überwiegend mit privater Hardware gearbeitet zu haben und damit dienstliche E-Mails mittels Outlook Web App (OWA) abgerufen zu haben.

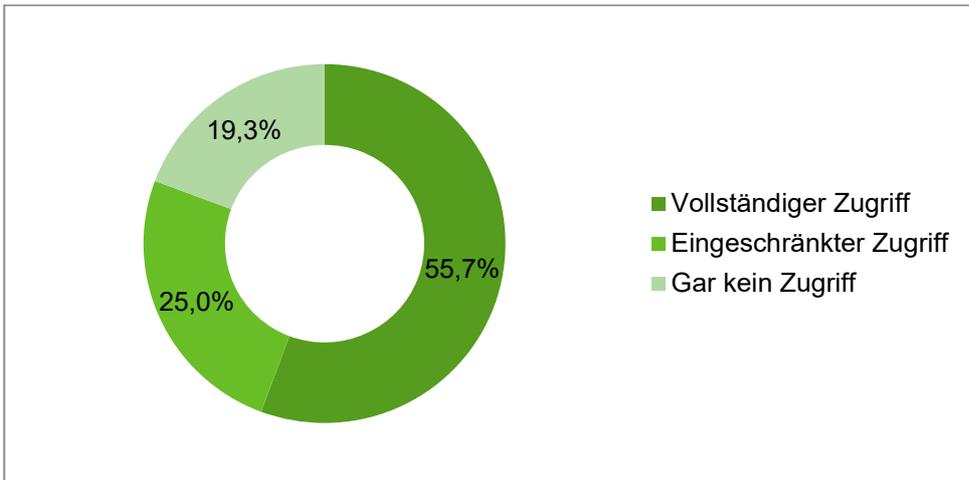


**Abbildung 8: Hardwareausstattung inklusive eines sicheren Netzwerkzugangs**

Allerdings muss diese Auswertung mit einiger Vorsicht interpretiert werden, weil in den Freitextantworten einige Teilnehmer:innen explizit angegeben hatten, dass eine relevante Antwortkategorie fehlte: die Ausstattung mit einem Netzwerkzugang unter Nutzung privater Technik. Da alle Fragen als Pflichtfragen kodiert waren, mussten auch diejenigen Teilnehmer:innen, die sich in den Antwortkategorien nicht optimal repräsentiert fühlten, eine Antwort ankreuzen. Dies erklärt möglicherweise die Diskrepanz, dass in Abbildung 6: Ausstattung mit technischen Geräten (Mehrfachnennungen) 30,1% der Teilnehmer:innen angaben, keine technische Ausstattung erhalten zu haben und in Abbildung 8: Hardwareausstattung inklusive eines sicheren Netzwerkzugangs 37,4% der Teilnehmer:innen angaben, überwiegend mit privater Hardware gearbeitet zu haben.

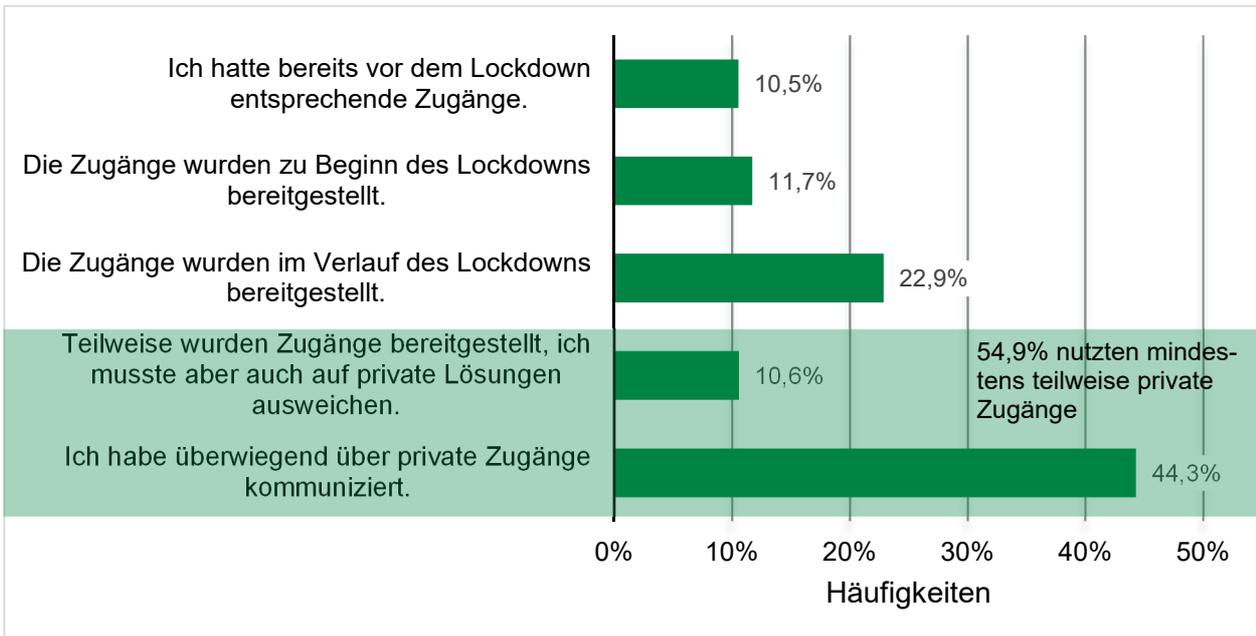
Die Ausstattung mit Netzwerkzugängen bei gleichzeitiger Nutzung von privater Hardware kann auch die prozentual hohen Angaben zu Zugriffsmöglichkeiten auf notwendige Daten, Dienste, Programme und Fachanwendungen beim Arbeiten von zu Hause aus erklären (siehe Abbildung 9)<sup>20</sup>. So gaben 55,7% der Teilnehmer:innen an, von zu Hause aus den Großteil der Zeit vollständigen Zugriff auf alle notwendigen Daten, Dienste, Programme und Fachanwendungen gehabt zu haben, und 25,0% eingeschränkten Zugriff. Lediglich 19,3% der Teilnehmer:innen gaben an, überhaupt keinen Zugriff gehabt zu haben.

<sup>20</sup> Frage 2.7 „Konnten Sie den Großteil der Zeit von zu Hause auf alle notwendigen Daten, Dienste, Programme und Fachanwendungen zugreifen?“



**Abbildung 9: Zugriffsmöglichkeiten auf Daten, Dienste, Programme und Fachanwendungen**

Eine weitere Voraussetzung für das effektive Arbeiten von zu Hause aus besteht in der funktionierenden Kontaktaufnahme zu Kolleg:innen, Führungskräften, Mitarbeiter:innen sowie ggf. zu Klient:innen, Bürger:innen oder anderen Geschäftspartner:innen. Daher wurde erfragt, ob der Arbeitgeber/Dienstherr Zugänge zu digitalen Kommunikationsplattformen, z.B. für Telefon- oder Videokonferenzen, zur Verfügung stellte<sup>21</sup>. An dieser Stelle ging es vorerst nur um den technischen Zugang und noch nicht um die konkrete Nutzung (siehe Kapitel 4). Abbildung 10 verdeutlicht, dass über die Hälfte der Teilnehmer:innen angaben, mindestens teilweise auch über private Zugänge kommuniziert zu haben. Hier ist deutlicher Verbesserungsbedarf zu sehen.



**Abbildung 10: Zugänge zu digitalen Kommunikationsplattformen**

<sup>21</sup> Frage 2.8 „Ermöglichte Ihnen Ihr Arbeitgeber/Dienstherr Zugänge zu digitalen Kommunikationsplattformen (z. B. für Telefon- oder Videokonferenzen)?“

In einer offenen Frage wurde abschließend erfasst, welche Ausstattung für ein effektives Arbeiten von zu Hause aus gefehlt hat<sup>22</sup>. Ursprünglich zielte die Frage auf die Arbeitsplatzausstattung, also zum Beispiel auf Schreibtisch, Bürostuhl oder Ähnliches. Die Hälfte der Teilnehmer:innen (50,5%) machten hierzu Angaben, die teilweise mehrere Vorschläge enthielten. Insgesamt wurden 6.942 inhaltliche Angaben ermittelt, nach Ähnlichkeit zusammengefasst und in Kategorien geteilt. In einer Restkategorie, die in Tabelle 1 nicht aufgeführt ist, wurden Antworten gesammelt, die entweder nicht direkt zur Frage passten oder die nur einmalig auftauchten und in keine Kategorie zugeordnet werden konnten. Der überwiegende Anteil der 1.216 Angaben bestand aus Angaben wie „ich hatte alles“ bzw. „nichts“.

**Tabelle 1: Kategorisierung der offenen Antworten zur fehlenden Ausstattung**

Kategorie	Anzahl Nennungen
Zugriff auf Daten, Dienste, Fachanwendungen	2.121
Zweiter bzw. größerer Bildschirm	738
Drucker	728
Diensttelefon/-handy	712
Laptop	468
Arbeitsplatzausstattung	371
Equipment für Videokonferenzen	253
Tastatur/ Maus	140
Scanner	96
Stabile Internetverbindung	85
Arbeitsmittel/Verbrauchsmaterial	8
Fax	6

- Unter der Kategorie „Zugriff auf Daten, Dienste, Fachanwendungen“ finden sich verschiedene Angaben wie „VPN“, „Zugriff auf dienstliche Programme“, „Anbindung an den Server“, „Video- und Telefonkonferenzsoftware“, „Zugang zum Netzwerk meiner Behörde“, „OTP-Token“, „Internetzugang vom Arbeitslaptop“, „Zugang zu digitalen Kommunikationsplattformen“, „Zugriff auf VIS“, „Chatprogramm für eine bessere Erreichbarkeit aller Mitarbeiter des Hauses“, „Zugang mit Verwaltungsnetz/ Intranet“.
- Die Kategorie „zweiter bzw. größerer Bildschirm“ beinhaltet häufig den Hinweis „Laptopbildschirm ist vergleichsweise klein“ oder „Extra Bildschirm für ergonomisches Arbeiten“.
- Die Kategorie „Drucker“ beinhaltet neben dem Wort „Drucker“ auch Ideen wie „Einbindung privater Drucker“ oder „Druckerpatronen“. Teilweise wurden auch „Drucker mit Kopier- und Scanfunktion“ genannt.

<sup>22</sup> Frage 2.9 „Was fehlte Ihnen bezüglich der Ausstattung für ein effektives Arbeiten zu Hause?“

- Unter „Diensttelefon/-handy“ finden sich Angaben wie „Telefonate nur über privates Handy möglich“, „Diensthandy bzw. -smartphone“, „Telefon, da Hotlinetätigkeit“ oder „Diensttelefon bzw. Erstattung der zusätzlichen Telefonkosten vom Privathandy“.
- Die Kategorie „Laptop“ umfasst Nennungen wie „moderner, zeitgemäßer Laptop“, „bessere Computertechnik“, „mobile Geräte“, „PC“, „Computer“ oder „Hardware“.
- Die Kategorie „Arbeitsplatzausstattung“ beinhaltet Nennungen wie „ergonomischer Arbeitsplatz“, „geeigneter Schreibtisch“, „höhenverstellbarer Schreibtisch“, „ergonomischer Bürostuhl wie im Amt“, „ausreichend Licht“ oder „Arbeitszimmer“.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich in diesen Antworten im Wesentlichen die bereits zuvor erfassten Bedarfe der Mitarbeiter:innen wiederfanden: Arbeiten von zu Hause aus braucht funktionsfähige, vollständige Hardware, stabile Netzwerkverbindungen, Zugang bzw. Zugriff auf relevante Anwendungen und Programme, funktionierende und zugängliche Kommunikationssoftware sowie eine gesundheitsverträgliche Grundausstattung des Arbeitsplatzes.

### 3.3. Organisation der Arbeit von zu Hause aus

Während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 gab es zwei medial sehr intensiv präsentierte Themen: Einerseits Berichte über Eltern, die tagsüber die Kinderbetreuung übernahmen und abends/nachts ihre Arbeitstätigkeit erledigten, und andererseits Berichte über Arbeitnehmer:innen im Homeoffice, die ihren eigenen Rhythmus wiederentdeckten und freudvoll die Arbeit nach ihren eigenen Bedürfnissen gestalteten. Für die Beschäftigtenbefragung war daher neben der technischen Ausstattung auch die konkrete Arbeitsorganisation des Arbeitens von zu Hause aus von Interesse.

Bezüglich der Arbeitsorganisation wurde die zeitliche Aufteilung der Arbeit erfragt<sup>23</sup>. Dazu gaben 59,3% der Teilnehmer:innen an, überwiegend zu den üblichen Arbeitszeiten gearbeitet zu haben. 40,7% stimmten der Aussage zu, in mehreren Blöcken über den ganzen Tag verteilt gearbeitet zu haben, z.B. auch frühmorgens, abends oder nachts. Weiterhin<sup>24</sup> gaben 26,3% der Teilnehmer:innen an, aufgrund des Lockdowns auch zusätzlich am Wochenende gearbeitet zu haben.

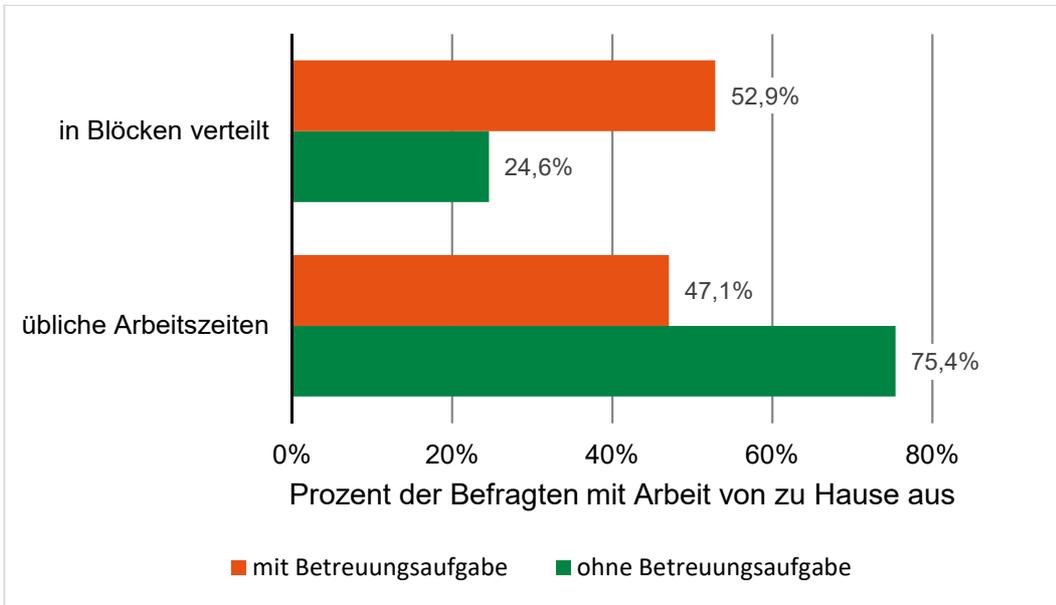
**Exkurs:** Um näher zu verstehen, welche Personen bevorzugt in Blöcken und/oder am Wochenende gearbeitet haben, wurde eine Zusatzanalyse durchgeführt, in welche der Hausstand (siehe Abbildung 4: Zusammensetzung des Haushaltes) einbezogen wurde. Hierzu wurden die Angaben zum Hausstand folgendermaßen zweigeteilt (dichotomisiert): Alle Personen, die von zu Hause aus gearbeitet hatten und die angaben, in ihrem Hausstand mit erwachsenen Personen mit Pflege- und/oder Unterstützungsbedarf oder mit Kindern, egal welchen Alters, zusammenzuleben, wurden zur Gruppe „Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben“ (3.718 Personen, entspricht 56,9% der Teilnehmer:innen, die von zu Hause aus gearbeitet haben) zusammengefasst. Alle Personen, die angaben, alleine oder nur mit anderen Erwachsenen in einem gemeinsamen Hausstand zusammenzuleben, wurden zur Gruppe „Beschäftigte ohne Betreuungsaufgaben (2.814 Personen, entspricht 43,1% der Teilnehmer:innen, die von zu Hause aus gearbeitet haben) zusammengefasst.

---

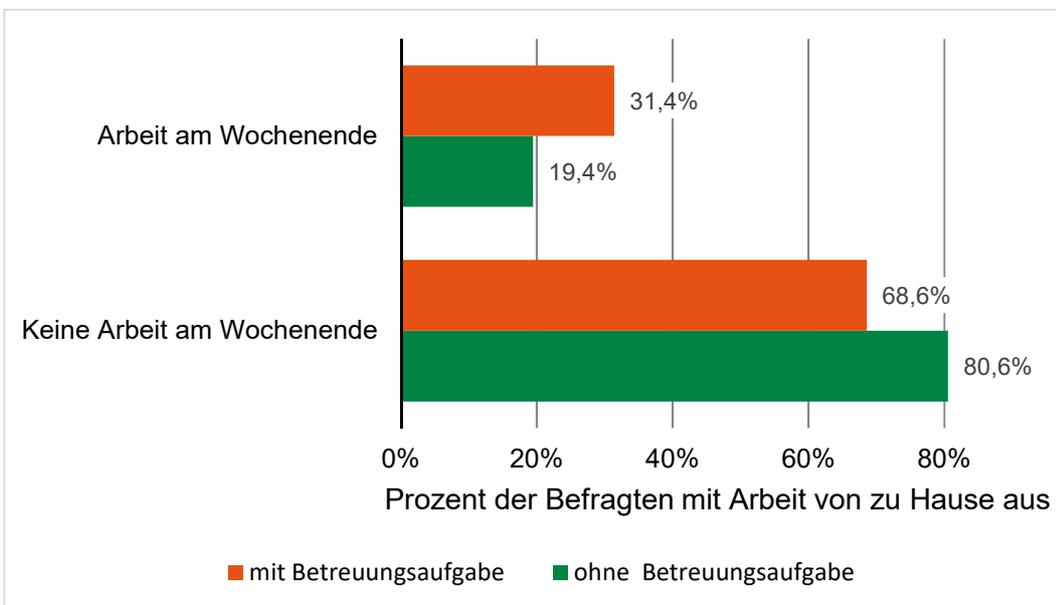
<sup>23</sup> Frage 2.10 „Wie haben Sie Ihre Arbeit zu Hause zeitlich vorrangig strukturiert?“

<sup>24</sup> Frage 2.11 „Haben Sie aufgrund des Lockdowns auch zusätzlich am Wochenende gearbeitet?“

Wie in den Abbildungen 11 und 12 deutlich zu erkennen ist, haben die Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben beim Arbeiten von zu Hause aus mehr in Blöcken über den ganzen Tag verteilt sowie mehr an den Wochenenden gearbeitet. Dies ist vermutlich primär auf die Betreuungsaufgaben zurückzuführen und verdeutlicht die hohe Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit der Beschäftigten. Zugleich müssen angesichts dieser Doppelbelastung ohne ausreichende Regenerationszeit in Anbetracht der Zeitdauer des ersten und der folgenden Lockdowns gesundheitliche Erwägungen eine Rolle spielen und Maßnahmen zur Entlastung gefunden werden (Meyer et al. 2020).

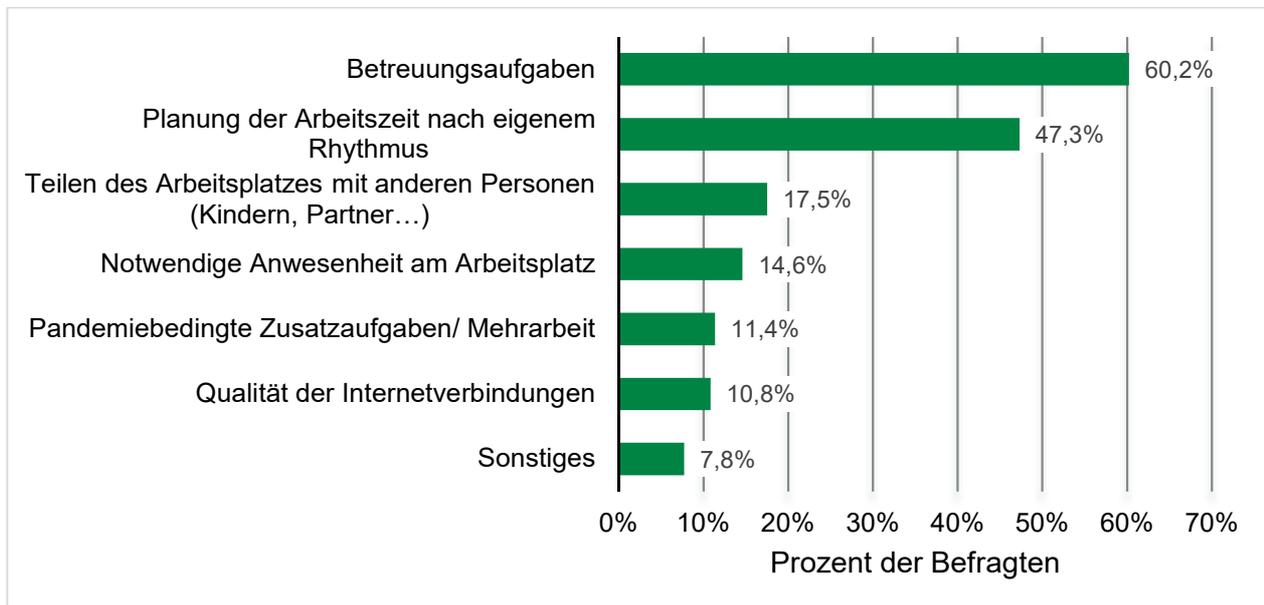


**Abbildung 11: Zeitliche Arbeitsorganisation in Abhängigkeit von Betreuungsaufgaben**



**Abbildung 12: Wochenendarbeit in Abhängigkeit von Betreuungsaufgaben**

Alle 3.351 Teilnehmer:innen, die angegeben hatten, beim Arbeiten von zu Hause aus eher in Blöcken und/oder am Wochenende gearbeitet zu haben, wurden nach den Gründen hierfür befragt<sup>25</sup>. Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich. Abbildung 13 zeigt die Gründe nach Häufigkeit der Nennungen absteigend sortiert.



**Abbildung 13: Gründe für blockweise bzw. Wochenendarbeit (Mehrfachnennungen)**

Erwartungsgemäß war für einen Großteil (60,2%) die Wahrnehmung von Betreuungsaufgaben sowie für 17,5% das Teilen des Arbeitsplatzes mit anderen Personen ursächlich für die Stückelung von Arbeitszeiten in mehrere Blöcke und/oder Umverteilung auf die Wochenenden. 11,4% gaben an, durch pandemiebedingte Zusatzaufgaben und Mehrarbeit auch in Blöcken und/oder am Wochenende gearbeitet zu haben. Für jede:n Zehnte:n war die Qualität der Internetverbindung ausschlaggebend. Zur Antwortkategorie Sonstiges, die von 7,8% angekreuzt worden war, waren keine eigenen Angaben möglich, so dass hier nichts über weitere Gründe ausgesagt werden kann.

Interessant ist, dass knapp die Hälfte (47,3%) angab, die Arbeitszeit nach eigenem Rhythmus geplant zu haben. In einer Zusatzanalyse wurde geprüft, ob neben dem eigenen Rhythmus auch weitere Gründe für die Arbeit in Blöcken und/oder am Wochenende angegeben worden waren. Immerhin 580 Personen hatten diesen Grund als einzige Angabe ausgewählt. Das bedeutet, dass 8,9% der Teilnehmer:innen, die von zu Hause aus gearbeitet haben, freiwillig und ohne externe Veranlassung ihre Arbeitszeit in Blöcken und/oder auch am Wochenende organisiert haben.

Die eingangs erwähnten medialen Themen - einerseits eine Überlastung durch die Gleichzeitigkeit von Homeoffice, Kinderbetreuung, Homeschooling, Pflege sowie Haushaltsführung und andererseits eine neu entdeckte Lebensfreude durch das Arbeiten nach eigenem Rhythmus - finden sich auch bei den Teilnehmer:innen dieser Befragung wieder - wengleich, vermutlich typisch für ein ostdeutsches Bundesland mit sehr hoher Frauenarbeitsquote, die Herausforderungen durch die Gleichzeitigkeit von Aufgaben, deutlicher heraussticht als der wiederentdeckte Lebensrhythmus.

<sup>25</sup> Frage 2.12 „Falls Sie zu Hause eher in Blöcken oder an den Wochenenden gearbeitet haben, welche Gründe gab es dafür?“

### 3.4. Gesamteinschätzung zum Arbeiten von zu Hause aus

In einer Zusammenschau wurde abschließend gefragt, welche Umstände das Arbeiten von zu Hause aus negativ beeinflussten<sup>26</sup>, wobei Mehrfachnennungen zugelassen waren. Außerdem konnten in der Antwortkategorie Sonstiges eigene Angaben ergänzt werden. Tabelle 2 gibt die Angaben in absteigender Häufigkeit wieder. Im Mittel wurden zwei Antwortkategorien angekreuzt.

**Tabelle 2: Angaben zu Umständen, welche das Arbeiten von zu Hause aus negativ beeinflussten**

<b>Antwortkategorien</b>	<b>Prozent der Befragten</b>
Mangelnde technische Ausstattung	34,9%
Fehlende oder mangelhafte ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes	33,6%
Betreuung von Kindern oder von Personen mit Pflege- und/oder Unterstützungsbedarf	31,7%
Weniger körperliche Bewegung (z.B. durch Wegfall des Arbeitsweges)	22,7%
Keine	21,8%
Sonstiges (Angaben mit Freitext)	16,0%
Arbeitsplatz wurde auch von anderen Personen genutzt	15,7%
Mangelnde Qualität der oder fehlende Internetverbindung	11,8%
Sonstige ungünstige Einflüsse am Arbeitsplatz (z.B. schwierige Lichtverhältnisse, Lärm, schlechte Luft, unangenehme Temperaturverhältnisse oder Ähnliches)	7,5%
Zu große Arbeitsmenge	5,3%
Zu wenige Arbeitsaufgaben	3,3%
Mangelhafte Ausstattung mit technischen Arbeitshilfen für schwerbehinderte Beschäftigte	0,3%

Den bisherigen Ergebnissen entsprechend zeigten sich als negative Einflussfaktoren hauptsächlich Probleme mit mangelnder technischer Ausstattung sowie der mangelhaften ergonomischen Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze sowie die pandemiebedingt erforderliche gleichzeitige Wahrnehmung von Betreuungsaufgaben. Hervorzuheben ist, dass mehr als jede:r fünfte Teilnehmer:in (21,8%) keine negativen Umstände beim Arbeiten von zu Hause aus erlebte.

In der Kategorie Sonstiges machten 1.044 Teilnehmer:innen insgesamt 1.524 Angaben, die wiederum nach Ähnlichkeit zu Kategorien zusammengefasst wurden (siehe Tabelle 3). Auch hier wurde eine nicht aufgeführte Restkategorie mit nicht zuordenbaren bzw. Einzelangaben gebildet.

---

<sup>26</sup> Frage 2.13 „Welche Umstände beeinflussten das Arbeiten zu Hause negativ?“

**Tabelle 3: Kategorisierung der offenen Antworten zu Nachteilen beim Arbeiten von zu Hause aus**

<b>Kategorie</b>	<b>Anzahl Nennungen</b>
Erschwerte Kommunikationsabläufe mit Kolleg:innen und Klient:innen	342
Mangelhafter Zugriff auf Daten, Dienste, Fachanwendungen	183
Abhängigkeit von Papierunterlagen und deren Transport	102
Fehlende soziale Kontakte	74
Homeschooling	50
Andere Arbeits-/Tagesstruktur	26
Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben	25
Essensversorgung	23
Stress	23
Konzentrationsschwierigkeiten	18
Ständige Erreichbarkeit	17
Umgang mit Corona-Ausnahmesituation	9
Kosten für Arbeitsmaterialien/ Telefonate	6

Als neue Aspekte ergaben sich in den offenen Antworten Hinweise auf erschwerte Kommunikation mit Kolleg:innen und anderen Arbeitspartner:innen, mangelhafte Zugriffsmöglichkeiten auf erforderliche Daten oder Programme sowie Probleme mit dem Transport von Papierunterlagen. An vierter Stelle tauchen fehlende soziale Kontakte auf. Dies betont die Bedeutsamkeit beruflicher Kontakte und informeller Gespräche mit Kolleg:innen.

Neben den Nachteilen wurden auch mögliche Vorteile erfragt, welche während des ersten Lockdowns im Arbeiten von zu Hause aus gesehen wurden<sup>27</sup>. Auch hier waren Mehrfachnennungen zugelassen. Außerdem konnten in der Antwortkategorie Sonstiges eigene stichpunktartige Angaben ergänzt werden. Im Mittel wurden bei dieser Frage drei Antwortkategorien angekreuzt, also im Schnitt eine Kategorie mehr als in der Frage nach den Nachteilen, bei der im Schnitt zwei Antwortkategorien angekreuzt worden waren. Dieses Antwortverhalten der Teilnehmer:innen könnte als Anzeichen dafür gesehen werden, dass das Arbeiten von zu Hause aus für viele Teilnehmer:innen mehr Vor- als Nachteile mit sich brachte.

Hervorzuheben ist, dass lediglich 4,0% der Teilnehmer:innen angaben, keine Vorteile beim Arbeiten von zu Hause aus erlebt zu haben (siehe Tabelle 4). Für einige vielleicht überraschend könnte das Ergebnis sein, dass etwa die Hälfte der Teilnehmer:innen (50,7%) angab, sich beim Arbeiten von zu Hause aus besser auf die Arbeitsaufgaben konzentrieren zu können. Gesteigerte Effizienz und Produktivität im Homeoffice, auch über einen längeren Zeitraum des Arbeitens von zu Hause aus, wurden bereits früher in Studien beschrieben (Butler et al. 2007; DAK Gesundheit 2020). Hierzu wären weiterführende Untersuchungen, welche die Gründe für die höhere Ablenkung am Dienst-/Arbeitsort ergründen, interessant.

---

<sup>27</sup> Frage 2.14 „Welche Vorteile ergaben sich durch das Arbeiten von zu Hause während des Lockdowns für Sie?“

**Tabelle 4: Angaben zu Vorteilen, die sich durch das Arbeiten von zu Hause aus ergeben haben**

<b>Antwortkategorien</b>	<b>Prozent der Befragten</b>
Zeitersparnis durch Wegfall des Arbeitsweges	86,4%
Möglichkeit, die Arbeitszeiten flexibel einteilen zu können	80,2%
Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf	57,2%
Bessere Konzentration auf Arbeitsaufgaben	50,7%
Möglichkeit, sich in technischen Neuerungen weiterzubilden	12,9%
Vermeidung bestehender Konflikte auf Arbeit	9,8%
Sonstiges	8,5%
Keine	4,0%

Bedenklich ist allerdings, dass knapp jede/r Zehnte angab (9,8%), durch das Arbeiten von zu Hause aus bestehenden Konflikten auf Arbeit aus dem Weg gehen zu können. Auch hierzu wären vertiefende Nachanalysen sinnvoll. Weiterhin wäre eine grundsätzliche Verbesserung der individuellen Konfliktfähigkeit und der Konfliktfestigkeit der Behörden und Einrichtungen insgesamt ratsam (Faller 2014).

In der Kategorie Sonstiges, die mit eigenen Stichpunkten unterlegt werden konnte, machten 552 Teilnehmer:innen insgesamt 797 Angaben, die wiederum nach Ähnlichkeit zu Kategorien zusammengefasst wurden (siehe Tabelle 5). Auch hier wurde eine nicht aufgeführte Restkategorie mit nicht zuordenbaren bzw. Einzelangaben gebildet.

**Tabelle 5: Kategorisierung der offenen Antworten zu Vorteilen beim Arbeiten von zu Hause aus**

<b>Kategorie</b>	<b>Anzahl Nennungen</b>
Ungestörtes Arbeiten	82
Wegfall Arbeitsweg	51
Infektionsschutz	42
Mehr Bewegung, auch zwischendurch	23
Weniger Stress	23
Möglichkeit, mich weiterzubilden	22
Körperliches Wohlbefinden	20
Bessere Arbeitsumgebung	17
Bessere Verpflegung	15
Kinderbetreuung sichergestellt	15
Fokussiertere dienstliche Besprechungen	15
Selbstbestimmte Pausengestaltung	15

Unter der Kategorie „Ungestörtes Arbeiten“ wurden vorwiegend langdauernde Konzentrationsphasen ohne Unterbrechungen durch Kolleg:innen oder Bürger:innen benannt wie z.B. „störungsfreies Arbeiten (ohne Störung durch Besucher, Fragen der Kollegen, keine Beratungen etc.)“, „keine permanenten Störungen durch Telefon, fragende Kollegen etc.“ oder „ungestörteres und somit effizienteres Arbeiten - Erhöhung der Lebensqualität durch bessere Zeitnutzung privat/Arbeit - somit höhere Motivation bzgl. Arbeit“. In diesen Aussagen steckt auch eine Verbindung zur vorgegebenen Kategorie „Bessere Konzentration auf meine Arbeitsaufgaben“ (siehe Tabelle 4: Angaben zu Vorteilen, die sich durch das Arbeiten von zu Hause aus ergeben haben), die von gut der Hälfte der Teilnehmer:innen angekreuzt worden war.

In der Kategorie „Wegfall Arbeitsweg“ wurden zusätzlich zur zeitlichen Ersparnis, welche als Antwortmöglichkeit bereits in den vorgegebenen Antwortkategorien enthalten war, auch Aspekte wie Kostenersparnis, Umweltschutz oder Stressreduktion durch Wegfall langer Anfahrten und Stauzeiten genannt, wie z.B. „viel weniger Stress (keine Fahrt zur Arbeit durch die Stadt in der Rushhour, keine langwierige Parkplatzsuche, keine außerhalb Beschaffung von Mittagessen etc.) und damit verbunden wesentlich höheres Wohlbefinden und Lebensqualität“.

Erwähnenswert ist noch die Kategorie „Körperliches Wohlbefinden“. Hier fanden sich Aussagen wie die folgenden:

- „Die Möglichkeit, trotz Krankschreibung und Quarantäne zu arbeiten, während ich auf mein Coronatestergebnis gewartet habe.“
- „Aufgrund körperlicher Einschränkung und auch kurzer Erkrankung, die mich gelegentlich hindert, zeitig oder überhaupt zur Arbeit zu gehen, konnte ich durch Homeoffice trotzdem arbeiten, sonst hätte ich manchen Tag nicht zur Arbeit kommen können“
- „Kein Arbeitsausfall durch eine bestimmte Familiensituation, (Betreuung eines erkrankten Familienmitglieds), im Homeoffice arbeiten zu können, nahm den Druck des eventuellen Arbeitsplatzverlustes durch diese besondere Situation“
- „besserer Umgang mit gesundheitlichen Problemen möglich, dadurch weniger Krankmeldung“
- „bessere Vereinbarkeit von Gesundheit und Beruf“.

Diese Kategorie verweist, auch in gemeinsamer Betrachtung mit der Kategorie „mehr Bewegung, auch zwischendurch“, darauf, wie wichtig selbstbestimmtes Arbeiten für ein langfristig gesundes Arbeiten ist. Studien weisen auf zwei Seiten selbstbestimmten Arbeitens hin: Teilweise wurden Gefahren des Überarbeitens bzw. grenzenlosen Arbeitens beim ortsflexiblen Arbeiten gezeigt, teilweise überwiegen die subjektiv positiven Effekte auf die Gesundheit durch die mögliche zeitliche Flexibilisierung - auch auf Kosten der höheren Arbeitszeit. Der Forschungsstand dazu ist nicht eindeutig (Piele und Piele 2018, 56). Es muss aber auch darauf verwiesen werden, dass es sich beim Arbeiten während der coronabedingten Lockdowns bei gleichzeitiger Schließung der Betreuungsangebote und der Schulen um eine Ausnahmesituation handelt, aus der keine zu verallgemeinernden Schlüsse gezogen werden können. Trotzdem gilt es für eine weitere örtliche Flexibilisierung der Arbeitsmöglichkeiten in Zukunft von Seiten der Arbeitgeber zu beachten, dass die Mitarbeiter:innen in ihrer Selbstorganisation befähigt werden müssen, ihre Arbeit eigenständig so zu organisieren, dass sie ohne eine Überschreitung körperlicher oder psychischer Grenzen geschafft wird.

Gleichzeitig ist die wahrscheinliche Mehrbelastung durch Flexibilisierung auch organisatorisch-systematisch in den Blick zu nehmen, beispielsweise durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement oder die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nach § 5 ArbSchG (Piele und Piele 2018, 57). Damit einhergehend braucht es auch kommunikative Fertigkeiten, über individuell leistbare Menge von Arbeit zu sprechen - und zwar sowohl auf Seiten der Mitarbeiter:innen, die einschätzen und kommunizieren müssen, was machbar ist, als auch auf Seiten der Führungskräfte, die diese Selbsteinschätzungen einfordern, hören, verstehen und damit umgehen müssen.

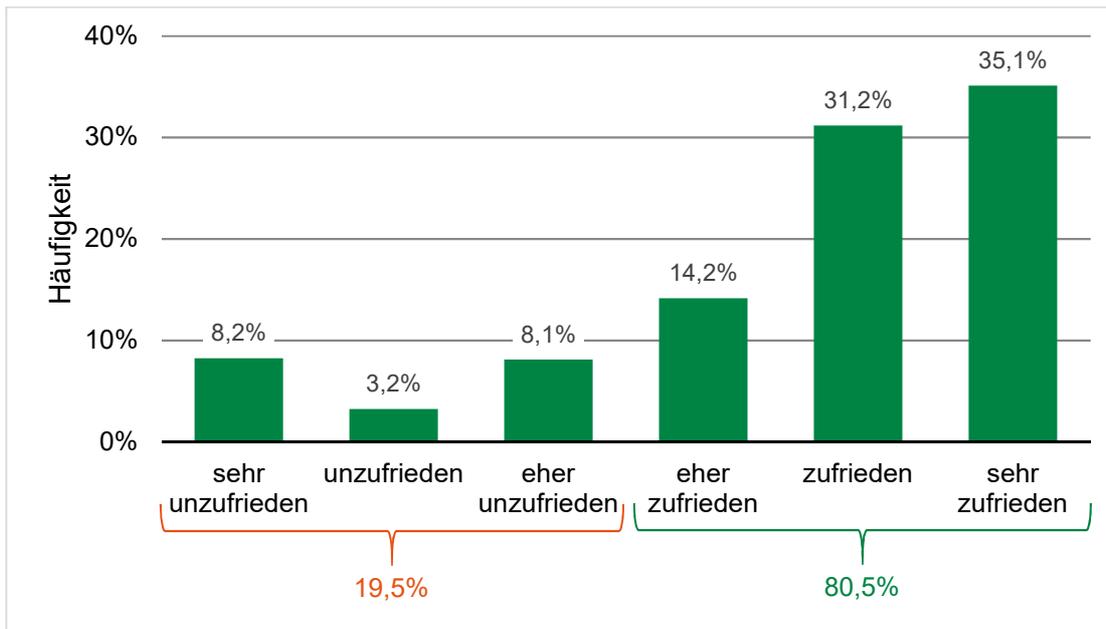
In der Zusammenschau von Problemen und Vorteilen ergeben sich auch scheinbare Widersprüche: So benannten 86,4% der Teilnehmer:innen die Zeitersparnis durch den Wegfall des Arbeitsweges als Vorteil. Zugleich benannten 22,7% die fehlende körperliche Bewegung als Nachteil, die teilweise auch durch den Wegfall des Arbeitsweges zustande kommen dürfte. Das Thema Bewegung im Rahmen des Arbeitsweges ist ein guter Ansatzpunkt für Programme zum gesunden Arbeiten in Präsenz. Die Arbeitgeber/Dienststellen könnten Anreize für einen bewegten Arbeitsweg oder bewegte Dienstgänge schaffen, in dem sie z.B. Leihräder, Dienstfahrräder o.Ä. zur Verfügung stellen. Für das Arbeiten in virtuellen Teams bieten sich digitale Pausenprogramme an.

Bemerkenswert ist ferner, dass ein knappes Drittel der Teilnehmer:innen (31,7%) angab, durch Betreuungsaufgaben negativ beeinflusst worden zu sein. Gleichzeitig gaben aber 80,2% als Vorteil an, ihre Arbeitszeiten flexibel einteilen zu können und 57,2% meinten, so Beruf und Familie besser vereinbaren zu können. Diese Antworten können am besten aus der Sondersituation des Lockdowns heraus erklärt werden: Obwohl ein großer Teil der Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben durch die Schließung von Kitas, Schulen und Betreuungseinrichtungen gezwungen war, Betreuung und eigene Arbeit zeitgleich zu bewältigen und dadurch zweifelsohne sehr große Belastungen entstanden sind, waren viele Beschäftigte auch dankbar dafür von zu Hause aus und weitgehend flexibel arbeiten zu können, wenn sie ihre Kinder nicht in die Notbetreuung geben konnten oder wollten.

Nachdem in den vorherigen Fragen Vor- und Nachteile erfasst worden waren, wurde zum Abschluss dieses Fragebogenteils erfragt, wie zufrieden die Teilnehmer:innen insgesamt, abgesehen von eventuellen Anfangsschwierigkeiten, mit dem Arbeiten von zu Hause aus waren<sup>28</sup>. Abbildung 14 zeigt, dass in Summe 19,5%20,4% der Teilnehmer:innen mindestens eher unzufrieden waren und 80,5% in Summe mindestens eher zufrieden mit dem Arbeiten von zu Hause aus waren, wobei die meisten Teilnehmer:innen (35,1%) sogar sehr zufrieden waren.

---

<sup>28</sup> Frage 2.15 „Wie zufrieden waren Sie insgesamt, abgesehen von eventuellen Anfangsschwierigkeiten, mit dem Arbeiten von zu Hause?“



**Abbildung 14: Gesamteinschätzung der Zufriedenheit mit dem Arbeiten von zu Hause aus**

Auch in der Gesamteinschätzung überwiegt das positive Bild, welches sich aus der Auswertung der Vor- und Nachteile bereits ergeben hatte. Diese positive Einschätzung unterstreicht die Flexibilität und Lernbereitschaft der teilnehmenden Mitarbeiter:innen der Sächsischen Staatsverwaltung. Trotz der persönlich als schwierig empfundenen Krisensituation, trotz fehlender oder später Bereitstellung von Technik, trotz der parallelen Taktung von Arbeit und Betreuungsaufgaben, trotz der Umstellung der gesamten Arbeitsweise auf Arbeit von zu Hause aus, gelang es einem Großteil der Beschäftigten, das Positive zu sehen und zu einer zufriedenen Gesamteinschätzung zu kommen. Vielleicht darf an dieser Stelle gar nicht von „trotz“ gesprochen werden. Vielleicht muss es heißen: „Gerade wegen“ dieser Umstände ist viel Neues passiert, war viel Kraft für Veränderungen da, sind Prozesse in Bewegung gekommen, die vielleicht längst überfällig waren. Hier wird es spannend sein, in absehbarer Zeit eine Rückschau zu halten um das längerfristige Lernen aus der Krise zu erfassen. Auch eine regelmäßig wiederkehrende Betrachtung der Situation wäre sicherlich denkbar und empfehlenswert. Zum Abschluss dieses Kapitels kommen in Abbildung 15 noch einmal die Beschäftigten selbst zu Wort. Die O-Töne stammen aus der Beantwortung der Freitextfelder der Fragen 2.13. und 2.15.

### **O-Töne aus der Befragung:**

- „Da ich bislang immer große Vorbehalte gegenüber dem Homeoffice hatte, bin ich mehr als positiv überrascht und möchte die Vorteile auch weiterhin nutzen“
- „Das Arbeiten von zu Hause ist nicht so effektiv, wie vor Ort [...]. Telefonate, E-Mails ersetzen nicht Absprachen mit den Kollegen und Vorgesetzten. Auch ein scheinbar kleines Problem verständlich per E-Mail zu schildern kostet Zeit und Kraft.“
- „Es hat gezeigt, wie einfach doch das Arbeiten von zu Hause aus sein kann, während man vor den pandemiebedingten Einschränkungen von Seiten des Arbeitgebers reflexhaft darauf hingewiesen hat, dass es nicht funktioniert.“
- „Die Nachteile haben für mich definitiv überwogen. Einsames Arbeiten am Bildschirm ohne reale Kontakte ist entfremdend. Funktionseinheit Mensch? Nein, danke!“
- „Keine Vorgesetzten, die mich von meiner Diensttätigkeit abhalten. Geringes Konfliktpotential da sich diverse Kollegen\*innen nicht sehen.“
- „Durchführung von Webkonferenzen wäre im Büro technisch nicht möglich gewesen. Ersparnis von (Auslands-)Dienstreisen.“
- „Flexibles Einteilen der Arbeitszeit führt aber dazu, dass man das Gefühl hat immer zu arbeiten. Nicht gut!“
- „Leistungshoch konnte effektiv genutzt werden, da die Gleitzeit nicht beschränkt war und man auch nachts arbeiten konnte. Leistungstief konnte als Ruhepause genutzt werden. Bestmögliche Ausnutzung der Leistungsphasen für ein effektiveres, fehlerfreieres, schnelleres, zielorientiertes Bewältigen der Aufgaben.“
- „Ja, es war heftig, aber wir haben viel erreicht.“

**Abbildung 15: Individuelle Antworten zur Zufriedenheit beim Arbeiten von zu Hause aus (O-Töne)**

## 4. Kommunikation und Zusammenhalt

Ausgangsidee, ein eigenes Kapitel zum Thema „Kommunikation und Zusammenhalt“ aufzunehmen, war die große Herausforderung, trotz und wegen der pandemischen Umstände Kommunikation aufrechtzuerhalten. Teile von Teams arbeiteten in Präsenz, Teile arbeiteten mit guter technischer Ausstattung von zu Hause aus und Teile arbeiteten ohne technische Ausstattung von zu Hause aus. Gewohnte „kurze Dienstwege“ entfielen, weil Telefone noch nicht umgestellt oder die bisherigen Ansprechpartner:innen nicht oder nur privat erreichbar waren. Dienstberatungen und Besprechungen - üblicherweise zumeist in Präsenz durchgeführt - fanden digital, hybrid oder gar nicht statt. Neue, digitale Wege der Kommunikation mussten erdacht und erprobt werden - und dies neben den üblichen Arbeitsaufgaben. Die Fragen dieses Kapitels wurden von allen 8.210 Teilnehmer:innen ausgefüllt.

### 4.1. Gestaltung des kollegialen Austauschs

Zu Beginn wurde erfragt, wie häufig Absprachen mit Kolleg:innen aus dem eigenen Arbeitsbereich erfolgten<sup>29</sup>. Abbildung 16 verdeutlicht, dass ein Großteil der Teilnehmer:innen in regelmäßigen Kontakt zum eigenen Team gewesen ist. 2,6% der Teilnehmer:innen gaben an, sich nie mit Kolleg:innen aus dem Arbeitsbereich ausgetauscht zu haben. In Anbetracht der Tatsache, dass der Lockdown über neun Wochen anhielt, scheint dies doch ein bedenklicher Umstand zu sein.

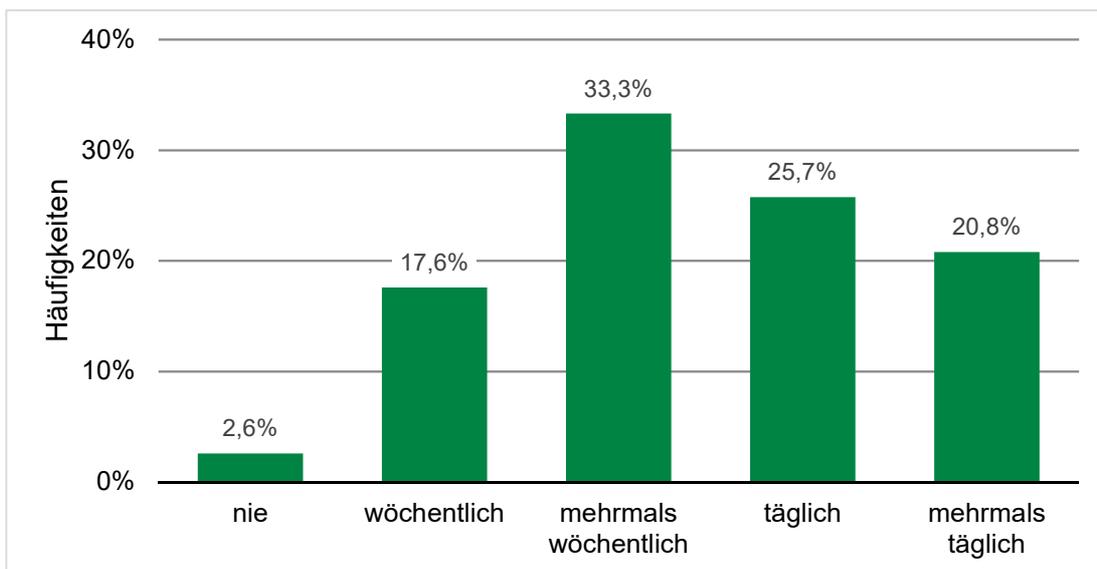
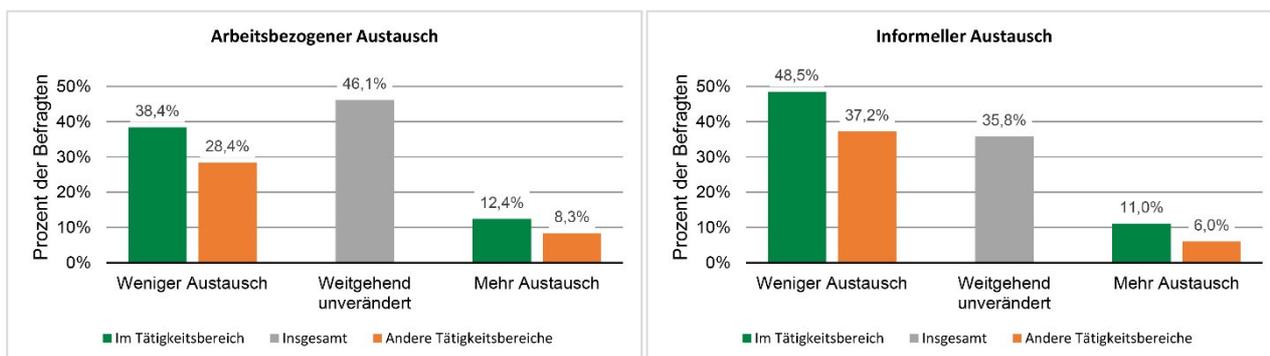


Abbildung 16: Häufigkeit der Absprachen mit Kolleg:innen aus dem eigenen Arbeitsbereich

Die beiden folgenden Fragen zielten darauf ab, mit wem der kollegiale Austausch erfolgte. Hier waren mehrere und teilweise auch gegensätzliche Szenarien denkbar: So konnte vermutet werden, dass insgesamt weniger kommuniziert wurde. Vorstellbar war aber auch, dass man sich im eigenen Tätigkeitbereich besonders intensiv austauscht. Ebenfalls denkbar war, dass intensiver als sonst mit

<sup>29</sup> Frage 3.1 „Wie häufig haben Sie sich mit Kolleg:innen aus Ihrem Arbeitsbereich während des Lockdowns abgesprochen?“

Kolleg:innen aus anderen Tätigkeitsbereichen kommuniziert wurde, weil durch das ortsungebundene Arbeiten und in der gegebenen Ausnahmesituation die üblichen, hierarchisch geprägten Kommunikationswege aufgeweicht und kurze Verständigungswege ohne Beachtung der Hierarchie gewählt werden mussten. Daher wurde erfragt, ob es im Vergleich zu der Zeit vor dem Lockdown mehr oder weniger Austausch mit Kolleg:innen im eigenen Tätigkeitsbereich gab, ob es mehr oder weniger Austausch mit Kolleg:innen aus anderen Tätigkeitsbereichen gab oder ob der Austausch weitgehend unverändert geblieben war, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Eine Frage fokussierte dabei auf den arbeitsbezogenen Austausch<sup>30</sup>, die andere Frage auf den informellen Austausch<sup>31</sup>.



**Abbildung 17: Veränderungen der Häufigkeit des formellen und informellen kollegialen Austausches**

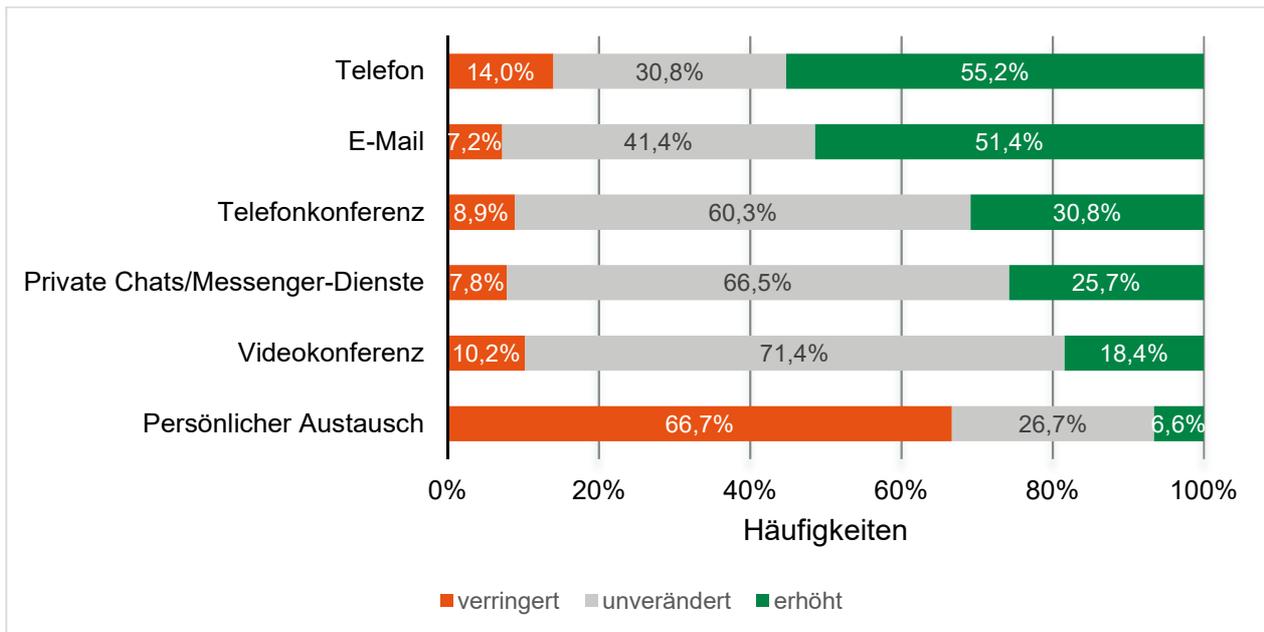
In Abbildung 17 wird ersichtlich, dass knapp die Hälfte der Teilnehmer:innen angaben, der arbeitsbezogene Austausch sei weitgehend unverändert geblieben, während dies beim informellen Austausch nur gut ein Drittel angab. Weiterhin ist zu erkennen, dass es für viele Teilnehmer:innen im Vergleich zu der Zeit vor dem Lockdown weniger Austausch gab, sowohl arbeitsbezogener als insbesondere auch informeller Art. Jeweils etwas mehr als jede:r zehnte Teilnehmer:in gab an, mehr Austausch innerhalb des eigenen Tätigkeitsbereichs als vor dem Lockdown zu pflegen. Die Idee, dass sich Austauschstrukturen während des Lockdowns grundsätzlich verändert hätten, indem mehr Kontakt zu Kolleg:innen aus anderen Tätigkeitsfeldern bestanden hätte, kann nicht bestätigt werden.

Erfasst wurde auch die Veränderung der Art und Weise des Austausches mit Kolleg:innen im Vergleich zu der Zeit vor dem Lockdown<sup>32</sup>. Abbildung 18 zeigt die erwartungsgemäß starke Verringerung des persönlichen Austausches für zwei Drittel der Teilnehmer:innen. Auch hier zeigt sich, dass die Maßnahmen zum Infektionsschutz wirksam gegriffen haben und eingehalten wurden. Gleichzeitig gaben mehr als die Hälfte der Teilnehmer:innen an, mehr telefonisch (55,2%) und mehr per E-Mail (51,4%) kommuniziert zu haben.

<sup>30</sup> Frage 3.2 „Welche Veränderungen gab es im Vergleich zu der Zeit vor dem Lockdown in der Häufigkeit des arbeitsbezogenen Austausches mit Ihren Kolleg:innen innerhalb bzw. außerhalb Ihres Tätigkeitsbereiches?“

<sup>31</sup> Frage 3.3 „Welche Veränderungen gab es im Vergleich zu der Zeit vor dem Lockdown in der Häufigkeit informeller Gespräche mit Ihren Kolleg:innen innerhalb bzw. außerhalb Ihres Tätigkeitsbereiches?“

<sup>32</sup> Frage 3.4 „Wie hat sich die Art und Weise des Austausches mit Ihren Kolleg:innen im Vergleich zu der Zeit vor dem Lockdown verändert?“



**Abbildung 18: Veränderungen der Art und Weise des Austausches mit Kolleg:innen**

Um diese Veränderungen nochmals technisch zu untersetzen, wurde im Anschluss die Häufigkeit der Nutzung bestimmter Kommunikationswege für die berufliche Kommunikation während des Lockdowns durch die Teilnehmer:innen selbst erfragt<sup>33</sup>. Der Antwortalternativen reichten dabei von überhaupt nicht bis sehr oft.

Abbildung 19 enthält die Antwortangaben, sortiert nach Häufigkeit der Antwortalternative „überhaupt nicht“. Hierbei fällt auf, dass von den zehn aufgeführten Kommunikationskanälen acht von mehr als der Hälfte der Teilnehmer:innen überhaupt nicht genutzt wurden. Zur besseren Übersichtlichkeit wird an dieser Stelle die Abbildung präsentiert, eine Matrixtabelle mit allen Angaben findet sich ergänzend im Anhang 1.

Sortiert nach Häufigkeit der Nutzung ergibt sich, dass mit deutlichem Abstand am häufigsten die dienstliche E-Mail zur beruflichen Kommunikation während des Lockdowns genutzt wurde. 93,9% der Teilnehmer:innen gaben an, dieses Kommunikationsmittel manchmal (7,3%), oft (28,4%) oder sehr oft (58,2%) benutzt zu haben. Nur 2,8% der Teilnehmer:innen nutzten dienstliche E-Mails überhaupt nicht.

Danach folgt in der Nutzungshäufigkeit das private (Mobil-)Telefon (aufsummiert 68,5%, davon 12,8% manchmal, 20,3% oft und 35,4% sehr oft). Hier gaben 19,1% der Teilnehmer:innen an, das private (Mobil-)Telefon überhaupt nicht benutzt zu haben.

Das dienstliche (Mobil-)Telefon war der am dritthäufigsten genutzte Kanal (aufsummiert 34,3%, davon 4,0% manchmal, 12,1% oft und 18,2% sehr oft). 61,6% der Teilnehmer:innen gaben allerdings auch an, das dienstliche (Mobil-)Telefon überhaupt nicht benutzt zu haben.

<sup>33</sup> Frage 3.5 „Welche Möglichkeiten haben Sie während der Corona-Krise für Ihre berufliche Kommunikation genutzt?“

An vierter Stelle der Angaben folgen die normalerweise privat genutzten Chats oder Messenger-Dienste (z. B. WhatsApp, Facebook, Telegram, Signal o.Ä.), die aufsummiert von 29,9% Teilnehmer:innen benutzt wurden (davon kreuzten 13,2% manchmal, 9,8% oft und 6,9% sehr oft an). Allerdings geben hier zugleich 51,9% der Teilnehmer:innen an, diese Kommunikationsform überhaupt nicht genutzt zu haben.

Digitale Kommunikation - unter anderem mittels Messenger-Diensten - gehört heute für viele Menschen zur Alltagskommunikation und bietet in Bezug auf Vernetzung und Schnelligkeit erhebliche Kommunikations- und Kooperationspotentiale auch für den beruflichen Kontext - nicht nur für Krisensituationen. Diese Potentiale können aber nur nutzbar gemacht werden, wenn die Instrumente den Anforderungen ganzheitlicher Informationssicherheit und umfassendem Datenschutz vollumfänglich genügen. Denkbar wäre hier ein Ansatz zur Einrichtung einer internen Kommunikationsplattform für die Staatsverwaltung, die auch eine mobile Chat-Komponente enthält, aber ebenso moderne Kollaborationsplattformen, Wissensmanagementwerkzeuge sowie Tools für Telefon- oder Videokonferenzen - alles Kanäle, die eher selten genutzt wurden<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Siehe hier z.B. Social Intranet des Bundes, Maßnahmenverantwortlicher Bundeskanzleramt im Auftrag des IT-Rates, siehe [https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/Social Intranet des Bundes/SIB Informationsbrochure 2019 V2 RZ.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/Social%20Intranet%20des%20Bundes/SIB%20Informationsbrochure%202019%20V2%20RZ.pdf?__blob=publicationFile&v=2) zuletzt abgerufen 26.02.2021

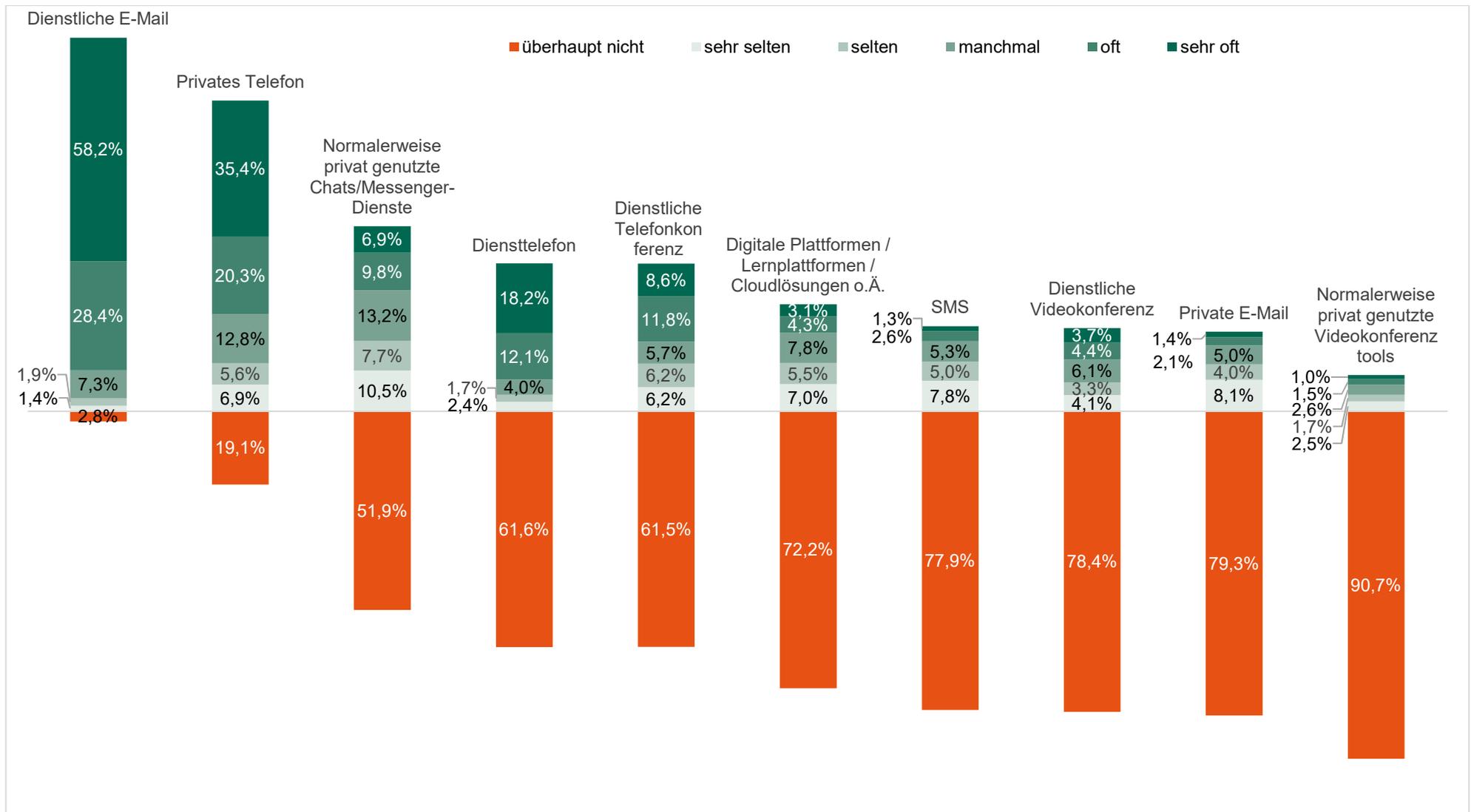


Abbildung 19: Angaben zu Möglichkeiten der beruflichen Kommunikation während des Lockdowns

Wie präsent das Thema der mobilen Kommunikation bei den Teilnehmer:innen war, zeigte sich auch in den Freitextantworten zu den Fragen nach der technischen Ausstattung beim Arbeiten von zu Hause aus (siehe Abschnitte 3.2 und 3.4) Hier war mehrfach das Fehlen von Diensthandys angesprochen worden, daher seien in Abbildung 20 einige passende O-Töne ergänzt:

#### **O-Töne aus der Befragung:**

- „Ein Diensttelefon (Festnetz oder Handy) wurde leider nicht bereitgestellt, trotz mehrfach aufgezeigtem Wunsch, um private Kosten für dienstliche Gespräche zu vermeiden.“
- „Dienstliche SIM-Karte im eigenen Handy“
- „Die Nutzung des eigenen Handys erfolgt weiterhin auch dienstl. - das ist aber i. O“
- „Blackberry“
- „Umstellung Diensttelefon auf privates Handy“
- „Mein Arbeitgeber hat es [...] weder vor der Corona-Krise noch während dieser und auch bis heute nicht fertig gebracht ein Diensthandy zur Verfügung zu stellen! Ich führe täglich!!! ca. 5 bis 10 Diensttelefonate von meinem Privat-Handy auf [... Außenterminen] etc. !!!!!!! allein um meine Dienstgeschäfte einigermaßen effektiv abwickeln zu können!“

**Abbildung 20: Individuelle Antworten zur Ausstattung mit Diensttelefon /dienstlichem Handy (O-Töne)**

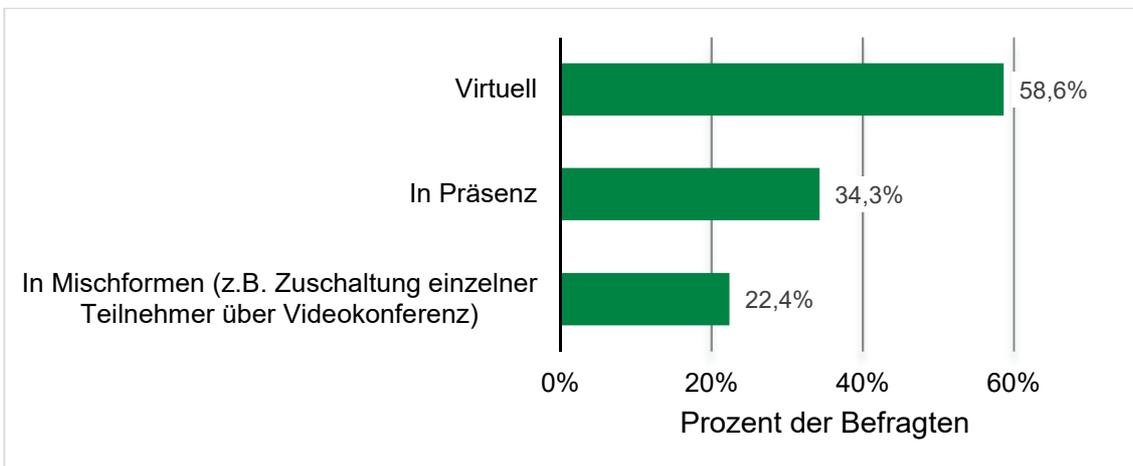
Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass überwiegend schriftlich per E-Mail oder über private und dienstliche Telefone kommuniziert wurde. Zum damaligen Zeitpunkt kamen digitale Kommunikationswege wie Telefonkonferenzen oder Videokonferenzen, die dafür prädestiniert sind, in Gruppen miteinander zu interagieren, nur wenig zum Einsatz. So gaben 61,5% der Teilnehmer:innen an, dienstliche Telefonkonferenzen und 78,4%, dienstliche Videokonferenzen überhaupt nicht genutzt zu haben. Da 90,7% der Teilnehmer:innen auch angaben, normalerweise privat genutzte Videokonferenztools (wie z.B. Skype, Zoom, o.Ä.) überhaupt nicht genutzt zu haben, liegt die Schlussfolgerung nahe, dass mehrheitlich wenig in Gruppen miteinander kommuniziert wurde.

## **4.2. Durchführung von Dienstberatungen**

Eine übliche Form des regelmäßigen Austausches und der Kommunikation zwischen Kolleg:innen, aber auch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen besteht in Dienstberatungen. Diese waren in vielen Bereichen vermutlich neu zu organisieren, da Teile des Teams vor Ort in Präsenz gearbeitet haben und andere von zu Hause aus. Es wird aber auch Teams gegeben haben, die komplett von zu Hause aus gearbeitet haben. In allen Fällen stellte das Fehlen einer gleichzeitigen Präsenz aller Mitarbeiter:innen eine große Veränderung zur bisherigen Arbeitssituation und den bisherigen Austauschformaten dar. Zugleich sind gerade in Krisensituationen regelmäßige Informationen, klare Aufgaben- und Rollenzuweisungen sowie Zeit für gegenseitigen Austausch und Unterstützung im Team besonders wichtig.

Daher wurde erfragt, ob es im Team während des Lockdowns Dienstberatungen gegeben hat<sup>35</sup>. Zwei Drittel der Teilnehmer:innen (65,4%) verneinten dies, ein Drittel (34,6%) stimmte zu. In Anbetracht der neunwöchigen Dauer des ersten Lockdowns ist es bedenklich, dass für zwei Drittel der Teilnehmer:innen in dieser Zeit keine Dienstberatungen stattfanden. Das Fehlen von (einheitlichen) dienstlichen Kommunikationsplattformen erschwerte für alle Beteiligten vermutlich auch das Durchführen von digitalen oder hybriden Dienstberatungen. Möglich wäre auch, dass Unterschiede im Verständnis des Begriffs „Dienstberatungen“ das Antwortverhalten beeinflusst haben, andere Begriffe wie Besprechungen, Jour Fixe, Abteilungsrunden, Teamsitzungen o.Ä. sind nicht explizit in die Frage eingeschlossen worden.

Die folgenden Angaben stammen nur von den Teilnehmer:innen (2.839 Personen), die angegeben hatten, dass Dienstberatungen durchgeführt wurden. In einer Folgefrage wurde erfasst, in welcher Form die Dienstberatungen stattfanden, wobei Mehrfachnennungen möglich waren<sup>36</sup>. Abbildung 21 zeigt, dass mehr als die Hälfte (58,6%) der Teilnehmer:innen mit stattfindenden Dienstberatungen angab, dass diese rein virtuell stattgefunden haben. Ein gutes Drittel (34,3%) gab an, dass Dienstberatungen in Präsenz durchgeführt wurden, und 22,4% gaben an, dass Mischformen aus Präsenz und virtueller Dienstberatung angewendet wurden.



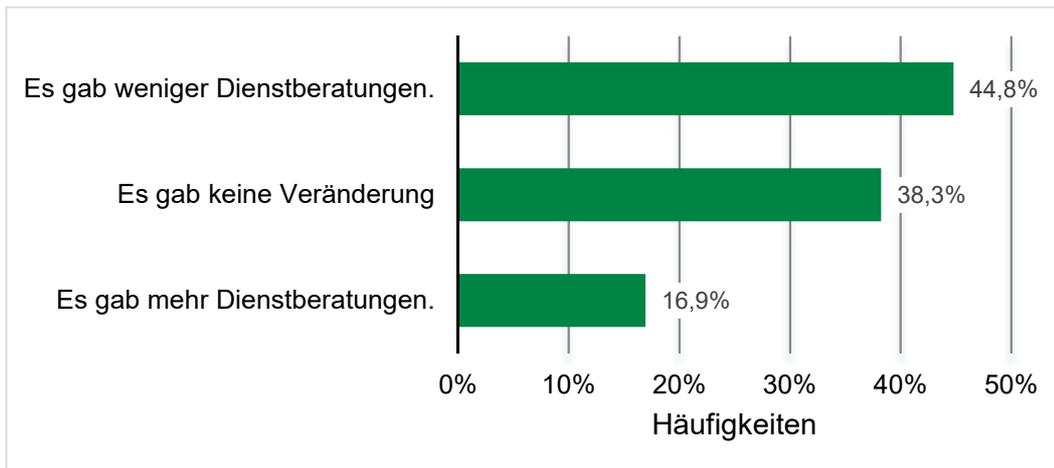
**Abbildung 21: Durchführungsarten von Dienstberatungen (Mehrfachnennungen)**

Auf die Frage, ob es eine Veränderung der Häufigkeit der Dienstberatungen im Vergleich zu der Zeit vor dem Lockdown gab<sup>37</sup>, zeigte sich ein gemischtes Bild. Aus Abbildung 22 wird ersichtlich, dass knapp die Hälfte (44,8%) der Teilnehmer:innen mit stattfindenden Dienstberatungen eine Verringerung, 16,9% eine Erhöhung der Häufigkeit angaben.

<sup>35</sup> Frage 3.6 „Gab es in Ihrem Team während des Lockdowns Dienstberatungen?“

<sup>36</sup> Frage 3.7 „Wie fanden diese statt?“

<sup>37</sup> Frage 3.8 „Welche Veränderungen gab es bei vorgenannten Dienstberatungen in der Häufigkeit im Vergleich zu der Zeit vor dem Lockdown?“



**Abbildung 22: Veränderung der Häufigkeit von Dienstberatungen**

Zum Abschluss wurde in einer offenen Frage erfasst, welche Veränderungen bezüglich der Beteiligungsmöglichkeiten und der Diskussionskultur in den Dienstberatungen wahrgenommen wurden<sup>38</sup>. Hierzu gaben 1.670 Teilnehmer:innen Antworten in Form von kurzen Freitexten. Diese wurden in 2.181 inhaltliche Einzelangaben aufgeteilt, nach Ähnlichkeit zusammengefasst und in Kategorien sortiert. Abbildung 23 zeigt die Darstellung der Ergebnisse in Form einer sog. Wortwolke (oder Wordcloud). Dabei werden nur diejenigen Kategorien berücksichtigt, die von mindestens 1% der Teilnehmer:innen benannt wurden. Eine Restkategorie enthält Angaben, die nicht einsortiert werden konnten, und wird in der Abbildung nicht berücksichtigt. Die Schriftgrößen in der Wortwolke spiegeln die Verhältnisse der Nennungen maßstabgetreu wider, das heißt, je häufiger eine Kategorie benannt wurde, desto größer wird sie dargestellt.

- Die häufigsten Nennungen entfallen auf die Kategorie „Weniger Diskussionen“. Hierunter fallen Aussagen wie „Der kreative Gedankenaustausch geht verloren“, „Weniger Bereitschaft zur Diskussion“ oder „Erschwertes Einbringen eigener Beiträge mangels physischer Interaktion“, im Gegensatz zu „Weniger Diskussion und damit zeitlich kürzere Runden durch i.d.R. bessere Vorbereitung“, „Weniger Diskussionen (empfand ich angenehm)“ oder „Die Kollegen haben sich eher kurz gefasst“. Auch neutrale Formulierungen wie „es wurde weniger diskutiert“ finden sich. Es ist daher darauf hinzuweisen, dass sich insbesondere bei den neutral formulierten Hinweisen keine eindeutige Bewertung der Teilnehmer:innen herauslesen lässt.
- Die zweithäufigste Kategorie „Kürzere / seltenere Beratungen“ beinhaltet Aussagen wie „Teilnehmer haben sich kürzer gefasst und klarer ausgedrückt um Missverständnisse zu vermeiden“, „kürzere, ergebnisbezogenere Beiträge bei der Telko“, „seltenere Beratungen führten zu größerer Häufung von Themen“ oder „virtuelle Konferenzen waren kürzer und oft stringenter geführt“.
- Die dritthäufigste Kategorie „Fokus auf das Wesentliche“ weist in eine ähnliche Richtung mit Aussagen wie „Die Dienstberatungen wurden auf das Notwendigste beschränkt, was

<sup>38</sup> Frage 3.9 „Welche Veränderungen haben Sie bezüglich der Beteiligungsmöglichkeiten und der Diskussionskultur in den Dienstberatungen wahrgenommen?“

sinnvoll für die Arbeitsmoral war“ oder „Diskussionen verliefen sehr diszipliniert und waren auf das Wesentliche beschränkt“.

- Die vierthäufigste Nennung „Einschränkungen durch technische Probleme“ umfasst primär rein technische Störungen und Probleme durch Verbindungsausfälle und damit einhergehende Schwierigkeiten. Typische Aussagen lauten: „Die Verständigung in Telefon- und Videokonferenzen ist erschwert, daher sind diese Formate kraftraubender als reguläre Beratungen“, „[...] die technisch zum Teil schlechte Übertragungsqualität verhinderte bisweilen notwendige Aussprachen“ oder „schwierige Verständigung wg. teilweise hoher Latenz“.
- Die fünfhäufigste Kategorie „Höhere Qualität der Beratungen“ betont wiederum Vorteile und Neuerungen Neulernen durch virtuelle Beratungen in Aussagen wie „Gesprächskultur besser: keine Parallelgespräche“, „Teamgeist sehr gefördert“, „Beteiligungsmöglichkeit hat sich erhöht“, „Bessere und schnellere Veranschaulichung des Meinungsbildes durch die Nutzung von Umfragefunktionen“, „differenziertere Zusammensetzungen der Dienstberatungen“ oder „häufigerer Austausch auch über Abteilungsgrenzen hinweg wirkt sich sehr positiv aus“.

In Summe zeigen sich in vielen Kategorien gegensätzliche Tendenzen wie „Nach kurzer Eingewöhnung waren die Beratungen klar strukturiert - der Erteilung von Aufträgen, das Besprechen derselben und die Nachbereitung / wurden zügiger abgearbeitet“ im Gegensatz zu „Telefonkonferenzen mit mehreren Teilnehmern können schrecklich sein; häufig wird das Tun lang und breit ‚gerechtfertigt‘“. Diese Gegenpole finden sich auch zu inhaltlichen insbesondere zu diskussionswürdigen Themen wieder in Aussagen wie „Kritische Punkte sind etwas schwieriger anzubringen“ oder „Schwierige Probleme werden weniger gelöst“.

Einige Anmerkungen bezogen sich auch auf die Einschränkungen virtueller Debatten durch das Fehlen von Mimik, Gestik und Körpersprache (Wörwag und Cloots 2020): Während in Diskussionen in Präsenz weiterer Gesprächsbedarf, Zustimmung oder Missbilligung durch nonverbale Kommunikation angezeigt wird, sind diese kommunikativen Aspekte in technischer vermittelter Kommunikation schlechter wahrnehmbar. Daher ist die Moderation von digitalen Besprechungen umso wichtiger und lässt sogar als eigene Kategorie in der Wortwolke wiederfinden: Die Gesprächsleitung muss aktiv sicherstellen, dass alle, die etwas sagen möchten, zu Wort kommen, sie muss proaktiv die Gespräche moderieren, Rollen und Reihenfolge der Gesprächspartner:innen festlegen und aktiv nachfragen, ob alle ausreichend berücksichtigt wurden. Auch Abstimmungen, die in Präsenz häufig durch einfaches Handheben durchgeführt werden können, müssen anders organisiert werden, vor allem, wenn nicht alle Gesprächspartner:innen per Video zugeschaltet sind. Hier bedarf es gezielter Fortbildungen im Durchführen, Leiten und Moderieren von technisch vermittelten Gesprächsformaten (O-Ton: „Führungskräfte sind hier ersichtlich nicht geschult“).

Allerdings muss an dieser Stelle auch kritisch hinterfragt werden, ob die bisher üblichen Präsenzveranstaltungen in bisher üblichen Häufigkeiten, Formaten und Einladungsrunden immer notwendig, zielführend und effizient waren. Die zahlreichen Hinweise auf strukturiertere Beratungen lassen vermuten, dass auch im Präsenzbetrieb in den Bereichen Leitung und Moderation, Auswahl und Eingrenzung auf relevante Mitglieder, Verteilung von Aufgaben sowie Protokolldokumentation und -kontrolle noch einiges Verbesserungspotential zu Dienstberatungen und Besprechungen im Allgemeinen schlummert.

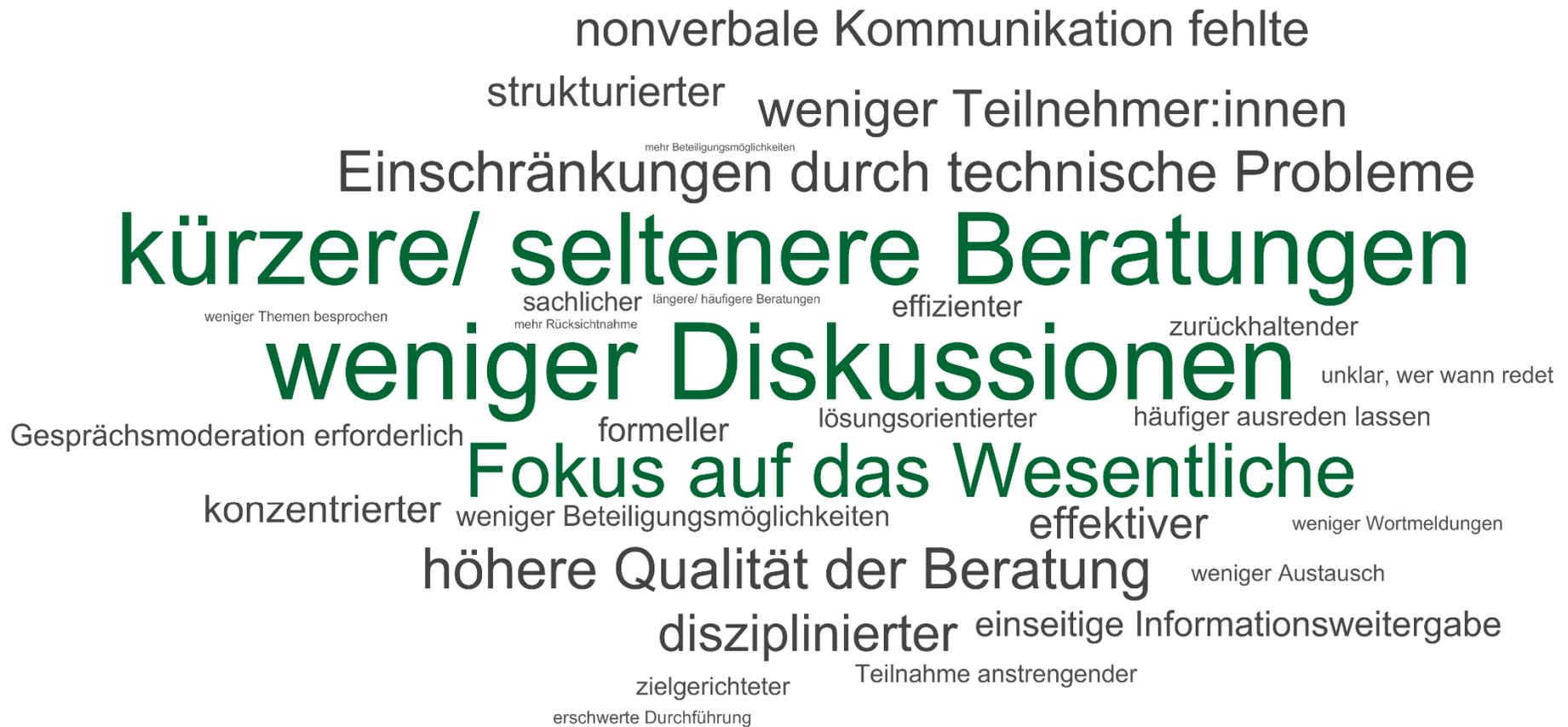
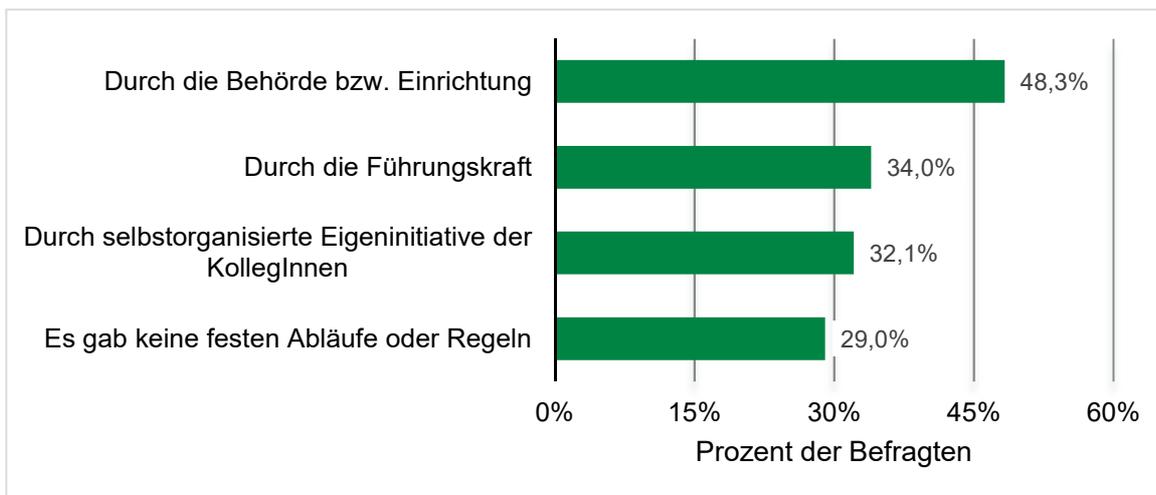


Abbildung 23: Wortwolke zu Veränderungen der Diskussionskultur in den Dienstberatungen

Zum Abschluss des Fragenblocks zu Kommunikation und Zusammenhalt wurden alle 8.210 Teilnehmer:innen gefragt, wie Abläufe und Regeln für die digitale Zusammenarbeit über technische Kommunikationswege entwickelt wurden<sup>39</sup>, wobei eine Mehrfachauswahl möglich war. Abbildung 24 zeigt, dass knapp die Hälfte der Teilnehmer:innen (48,3%) angab, dass die Entwicklung von Abläufen und Regeln durch ihre Behörde bzw. Einrichtung erfolgte. Die restlichen drei Antwortvorgaben wurden jeweils von etwa einem Drittel der Teilnehmer:innen angekreuzt: Die Entwicklung von Abläufen und Regeln für die digitale Zusammenarbeit erfolgte durch Führungskräfte (34,0%), durch kollegiale Eigeninitiativen (32,1%) oder fehlte vollständig (29,0%). In Anbetracht der aktuell weiter vorherrschenden pandemischen Umstände sind die Behörden und Einrichtungen zu ermutigen, ihren Führungskräften und allen Mitarbeiter:innen durch Vorgabe von Leitbildern und Leitlinien zum digitalen Arbeiten konkretes Handwerkszeug für den Arbeitsalltag an die Hand zu geben.



**Abbildung 24: Abläufe und Regeln für die digitale Zusammenarbeit (Mehrfachnennungen)**

---

<sup>39</sup> Frage 3.10 „Wie wurden Abläufe und Regeln für die digitale Zusammenarbeit über technische Kommunikationswege entwickelt?“

# 5. Führung und Organisation

Führungskräfte haben (nicht nur) in Krisenzeiten eine herausragende Bedeutung. Deshalb enthielt der Fragebogen einen eigenständigen Abschnitt zum Thema Führung. Die Weiterentwicklung der Führungskultur steht bereits seit längerem im Fokus der Landesverwaltung. Die sich verändernden Ansprüche an den Öffentlichen Dienst, die digitale Transformation, gesellschaftliche und politische Entwicklungen und ein sich wandelndes Selbstverständnis junger Generationen von Mitarbeiter:innen verändern notwendigerweise die Führungsaufgaben und Führungsstile. Führungskräfte sollten Veränderungsprozesse aktiv gestalten, sie proaktiv begleiten und dabei für ihre Mitarbeiter:innen Vorbild und Unterstützer:in sein.

In diesem Zusammenhang hat die Staatsverwaltung 2018 als Ergebnis der Arbeit der sog. Personalkommission I (Sächsische Staatskanzlei 2016) eine Wertschätzungsinitiative auf den Weg gebracht und die Bediensteten und Mitarbeiter:innen um Vorschläge für wertschätzende Maßnahmen gebeten. Ein Großteil der 5.600 Rückmeldungen aus der direkten Staatsverwaltung (ohne Lehrkräfte) bezog sich auf die Verbesserung der Führung (Sächsische Staatskanzlei 2020, 74).

Führungskräfte standen durch den Lockdown ab März 2020 vor gänzlich neuen Herausforderungen: Sie mussten ihre Teams plötzlich ganz oder teilweise auf Distanz führen, Arbeitsbedingungen herstellen (helfen), aktive Krisenbewältigung leisten und zugleich das Tagesgeschäft realisieren, Personal an Krisenstäbe abgeben, verteilte Teams zusammenhalten, Mitarbeiter:innen trotz Unsicherheit motivieren und sich selbst die technischen Grundlagen für die Führung auf Distanz aneignen. Vor diesem Hintergrund sollte im Abschnitt Führung auch erfragt werden, wie die Führungskräfte selbst diesen plötzlichen Wechsel hin zur Führung auf Distanz bewältigten.

Als theoretischer Ansatz für die Erstellung der Fragen boten sich Überlegungen zur digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung an, da der Lockdown verschiedene Arbeitssituationen hervorbrachte, die mit dem digitalen Transformationsprozess langfristig einhergehen werden und die spezifische Kompetenzen der Führungskräfte erfordern. Dazu zählen unter anderem

- das Führen verteilter, sog. virtueller Teams (Lindner 2020; Lipnack und Stamps 2008)
- die Organisation der Kommunikation und Zusammenarbeit mit Hilfe digitaler Technologien (siehe z.B. (Seiter et al. 2020)
- die Beachtung und Durchsetzung der Daten- und Informationssicherheit bei der Nutzung digitaler (Kommunikations-)Technologien (Beile et al. 2019)
- die Fähigkeit, Probleme in digitalen Umgebungen zu lösen (siehe z.B. Mergel 2019 a).

Der Fragebogen wurde für diesen Abschnitt zweiteilig konzipiert, um sowohl die Mitarbeiter:innen zu ihren Führungskräften zu befragen als auch Führungskräfte, die ihrerseits auch häufig geführt werden, in der oben angesprochenen Doppelperspektive anzusprechen.

## 5.1. Selbsteinschätzung zum Führungshandeln auf Distanz

Zu Beginn des Abschnitts leitete eine Filterfrage die Teilnehmenden ohne Führungsaufgaben weiter zu den Fragen, die auf die Einschätzung der Führungskraft abzielten<sup>40</sup>.

Von den 8.210 Teilnehmer:innen an der Befragung gaben 1.288 Personen an, Führungsaufgaben zu haben, das waren 15,7% aller Teilnehmer:innen. 1.110 dieser Führungskräfte hatten in ihrem Team Mitarbeiter:innen, die zumindest teilweise zu Hause gearbeitet haben<sup>41</sup>. Damit hatten sie im Verständnis dieser Befragung virtuelle Teams zu führen, in denen - wenn überhaupt - nur ein Teil der Kolleg:innen räumlich anwesend war. Eine weitere Spezifizierung der Situation (z.B. Anzahl der Mitarbeiter:innen, die von zu Hause arbeiteten und das Verhältnis zu denen, die in Präsenz arbeiteten) erfolgte an dieser Stelle nicht um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten.

Die Führungskräfte wurden gebeten, zu beurteilen, wie häufig sie verschiedene Verhaltensweisen ausgeführt haben, um die Führung auf Distanz zu organisieren<sup>42</sup>. Dabei wurden drei Schwerpunkte abgebildet:

- Information und Wissensmanagement
- Partizipation des Teams an Entscheidungsprozessen und Unterstützung der Selbstorganisation
- Unterstützung des Zusammenhaltes im Team.

In allen drei Schwerpunkten spielt Kommunikation als Führungsaufgabe eine herausragende Rolle, sie musste unter den Bedingungen des Lockdowns aber neu organisiert werden, weil die klassische Präsenzkommunikation im Team, in Einzelgesprächen oder in informellen Gesprächen nicht mehr wie gewohnt durchgeführt werden konnte.

Dabei muss berücksichtigt werden, dass technisch vermittelte Kommunikation via E-Mail, Telefon, Chat oder Videokonferenzen sowohl in Vor- und Nachbereitung als auch während des Kommunikationsprozesses selbst mehr Zeit braucht, weil das jeweilige Medium mit seinen Möglichkeiten und Begrenzungen bedient und typische Fehlfunktionen<sup>43</sup> reguliert werden müssen. Außerdem stehen in der digitalen Kommunikationssituation weniger Informationen zur Verfügung. Beispielsweise können nonverbale Äußerungen schlechter oder nicht mehr wahrnehmbar sein, was eine erfolgreiche Kommunikation weiter erschwert (Wörwag und Cloots 2020).

Auffällig ist auf den ersten Blick, dass drei Viertel der Führungskräfte (76,0%) angaben, nie, sehr selten, selten oder nur manchmal Dienstberatungen durchgeführt zu haben (siehe Abbildung 25). Hier spielte vermutlich der fehlende Zugang zu Video- oder Telefonkonferenztools eine wesentliche Rolle, zumal diese Aussage sich mit der generellen Durchführungshäufigkeit von Dienstberatungen, wie sie in den Abbildungen 21 und 22 dargestellt wurde, deckt. Möglich wäre auch, dass Unterschiede im Verständnis des Begriffs „Dienstberatungen“ hier das Antwortverhalten beeinflusst haben - traditionelle Dienstberatung in Anwesenheit konnten ja tatsächlich nur eingeschränkt stattfinden

---

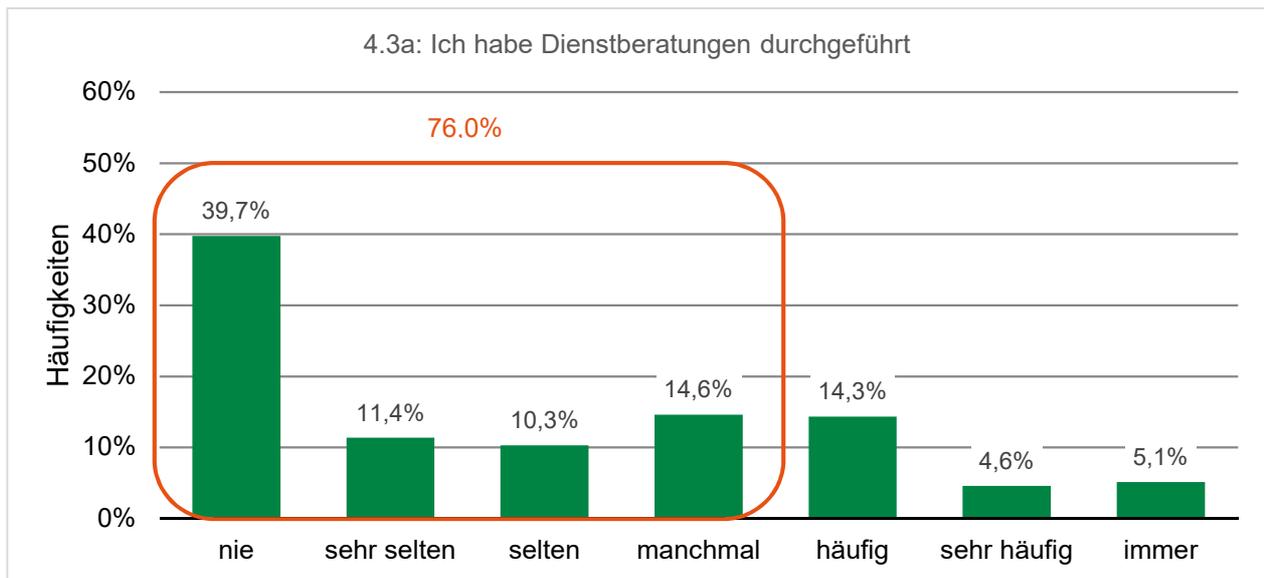
<sup>40</sup> Frage 4.1 „Haben Sie Führungsaufgaben?“

<sup>41</sup> Frage 4.2 „Haben Mitarbeiter:innen Ihres Teams (zumindest teilweise) zu Hause gearbeitet?“

<sup>42</sup> Frage 4.3 „Wie häufig haben Sie folgende Dinge getan, um die Führung auf Distanz zu organisieren?“

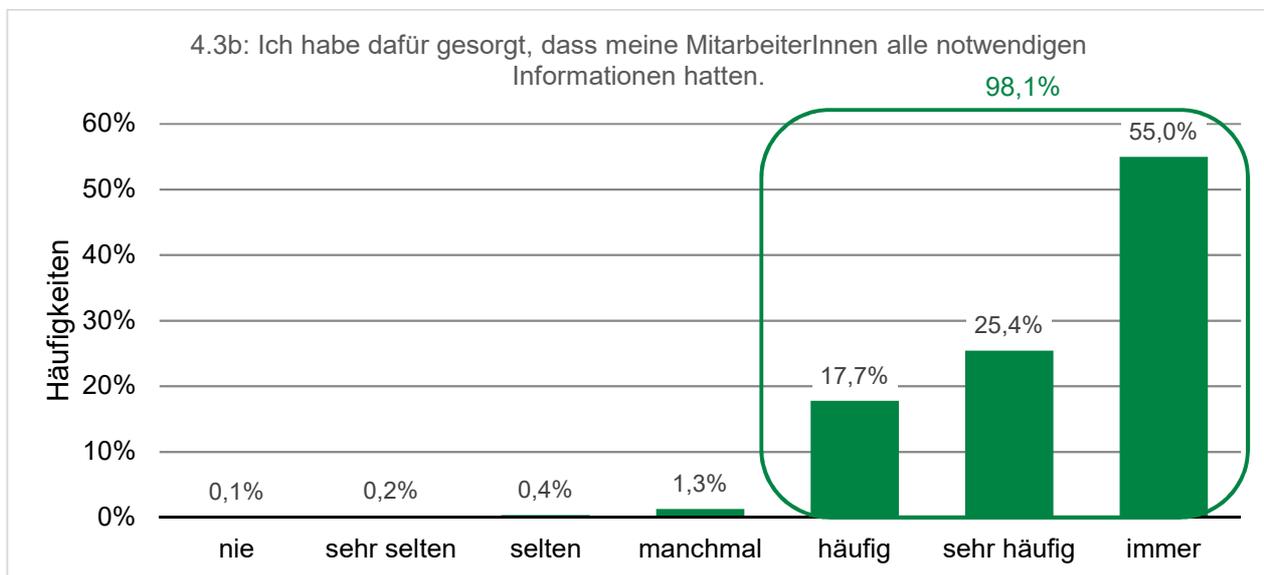
<sup>43</sup> In der Technikfolgenabschätzung spricht man hier von Ereignisfolgen oder Unfällen, die mit den eingesetzten Technologien einhergehen. Siehe z.B. Ehrenberg-Sillies et al. (2012) <https://www.veko-online.de/164-archiv/ausgabe-2-20/1590-krise-covid-19-wir-brauchen-kuenftig-technologien-die-nicht-alles-auf-eine-karte-setzen.html>.

und ob die neuen digitalen Verständigungswege als „Dienstberatung“ bewertet wurden, ist nicht nachvollziehbar.



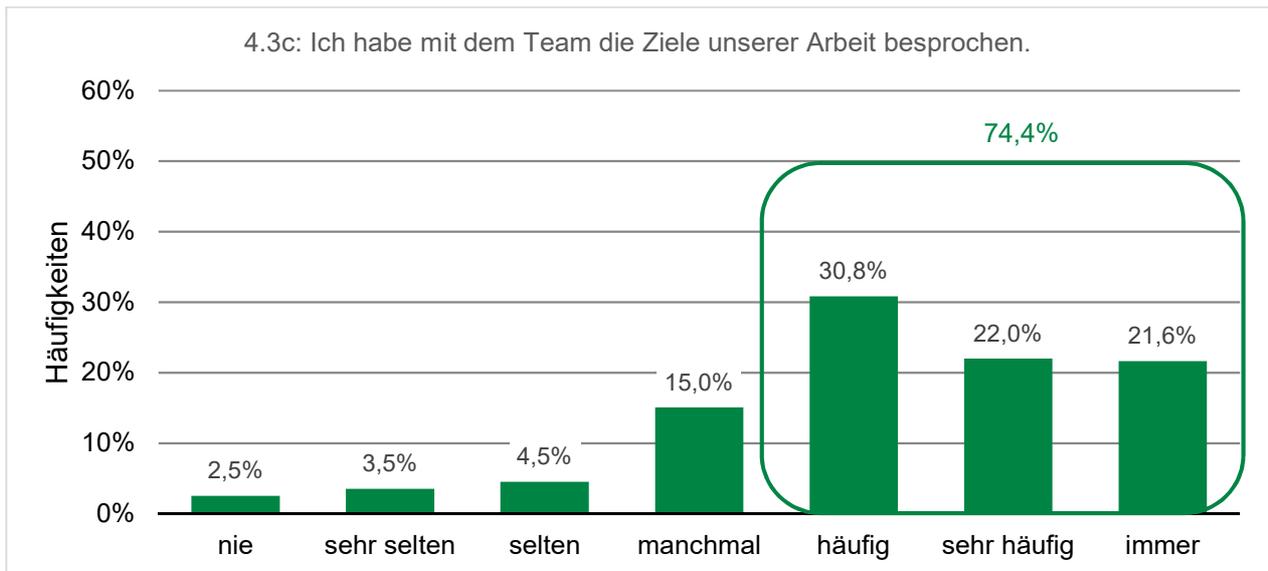
**Abbildung 25: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Durchführung von Dienstberatungen**

Gleichzeitig gab mehr als die Hälfte der Führungskräfte (55,0%) an, dass sie ihre Teams immer ausreichend informiert habe, 98,1% taten das häufig, sehr häufig oder immer (siehe Abbildung 26: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Informationsweitergabe). Das verweist darauf, dass versucht wurde, dieser informatorischen Aufgabe, die es in einer Dienstberatung u.a. zu erfüllen gilt, trotzdem nachzukommen.



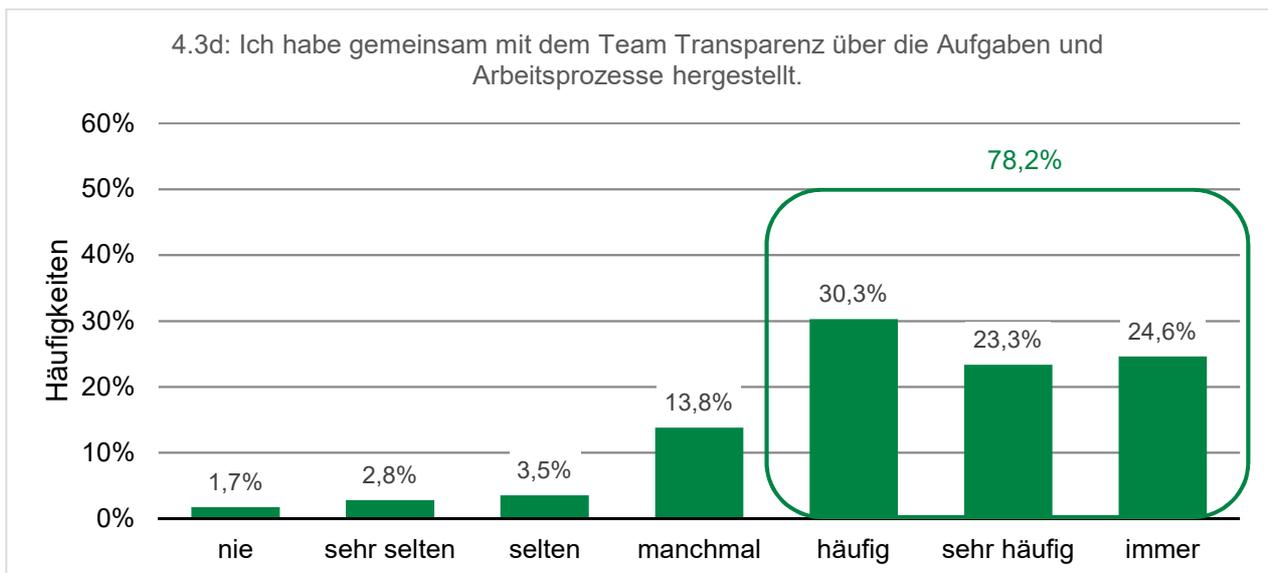
**Abbildung 26: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Informationsweitergabe**

Gefragt, wie oft die Ziele der Arbeit mit dem Team besprochen wurden, antworteten 74,4% der Führungskräfte mit häufig, sehr häufig oder immer (siehe Abbildung 27).



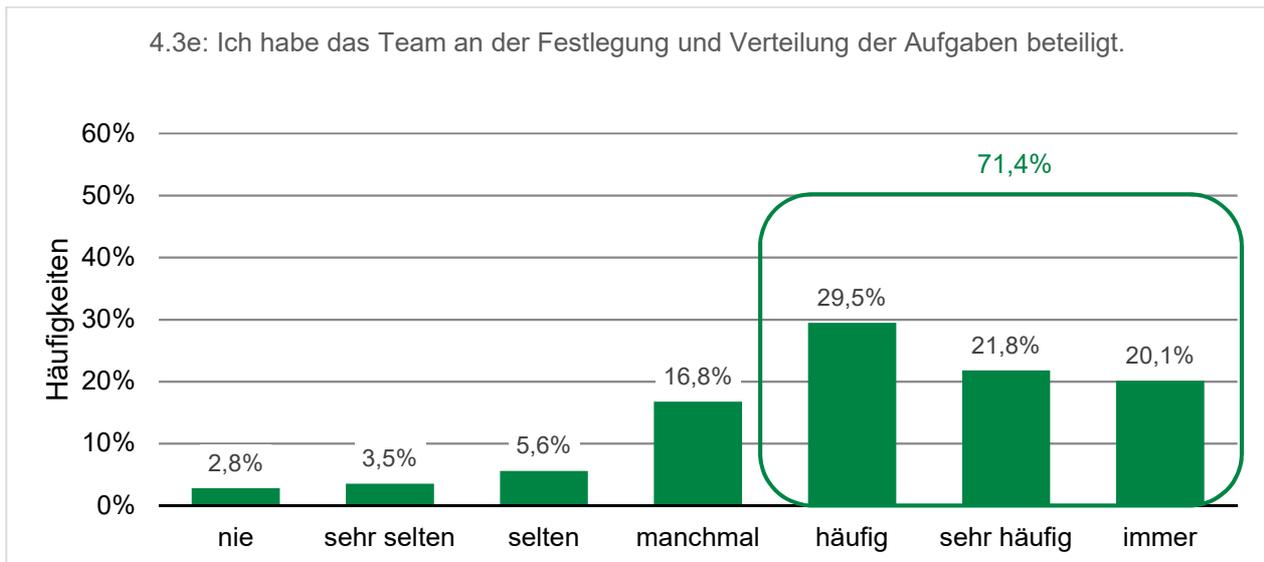
**Abbildung 27: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Besprechung der Ziele mit dem Team**

Abbildung 28 zeigt, dass 78,2% der Führungskräfte angaben, häufig bis immer gemeinsam mit dem Team Transparenz über die anstehenden Aufgaben und die Arbeitsprozesse hergestellt zu haben.



**Abbildung 28: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Transparenz über Aufgaben und Prozesse**

Einen ähnlich hohen Wert zeigt Abbildung 29 für die Frage nach der Beteiligung des Teams an der Festlegung und Verteilung der Aufgaben. Hier sagten 71,4% der Führungskräfte, sie hätten dies häufig bis immer getan.



**Abbildung 29: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Teambeteiligung**

Mit den Fragen 4.3 c, d und e sollte ergründet werden, wie stark die Führungsaufgaben Zielsetzung, Transparenz, Aufgabenplanung und -verteilung gemeinsam im Team wahrgenommen wurden, inwieweit Mitarbeiter:innen also an diesem Prozess beteiligt waren und sich dazu in Interaktionen des gesamten Teams verständigt haben.

Hintergrund dieser Ausrichtung der Fragen ist die Annahme, dass Führung auf Distanz und Führen in der digitalen Transformation von den Mitarbeiter:innen neue Formen der Selbstorganisation, Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme erfordern (Mergel 2020, 35) und dass Führungskräfte angesichts der komplexen Herausforderungen der digitalen Transformation die Bereitschaft entwickeln müssen, die Führungsverantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen (Mergel 2020, 35; Beile et al. 2019, 21).

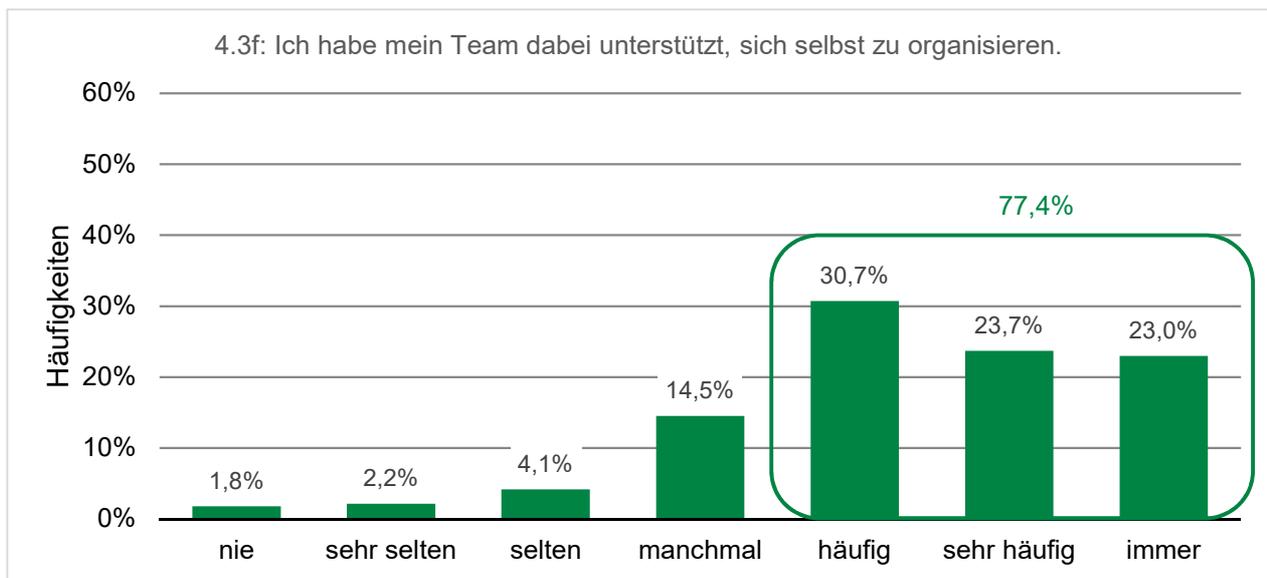
Die Antworten auf diese drei Fragen lassen vermuten, dass die Führungskräfte eine aktive Beteiligung des Teams ermöglicht haben. Setzt man allerdings diese Antworten in Bezug zu den Antworten auf die Frage, wie häufig die Führungskräfte Dienstberatungen durchgeführt haben (nur 24,0% führten häufig, sehr häufig oder immer Dienstberatungen durch), ergibt sich eine Diskrepanz (vgl. Abbildung 25: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Durchführung von Dienstberatungen).

Zu hinterfragen ist folglich, in welchen Formaten dies erfolgte. Angesichts der Angaben zu Kommunikation und Austausch, die zeigen, dass überwiegend per E-Mail oder Telefon und nur marginal per Telefon- oder Videokonferenz kommuniziert wurde (siehe Abbildung 18: Veränderungen der Art und Weise des Austausches mit Kolleg:innen) muss angezweifelt werden, ob es sich tatsächlich um Teambesprechungen gehandelt hat. Wahrscheinlicher ist, dass die Aufgabenplanung und -verteilung durch die Führungskraft eher in bilateralen Gesprächen oder per Rundmail erfolgt ist.

Angesichts der weiter fortschreitenden digitalen Transformation und der hohen Wahrscheinlichkeit, dass virtuelle Teams und Führung auf Distanz auch in der öffentlichen Verwaltung zunehmend zum Alltag gehören werden, ist zu empfehlen, neben der Fortbildung der Führungskräfte zu Führung in digitalisierten Arbeitswelten und Führung auf Distanz auch die Mitarbeiter:innen entsprechend fortzubilden, um die notwendigen digitalen Kompetenzen aber auch Eigenverantwortung und die Fähigkeiten zur Selbstorganisation und zur agilen Zusammenarbeit weiter zu stärken. Außerdem bedarf

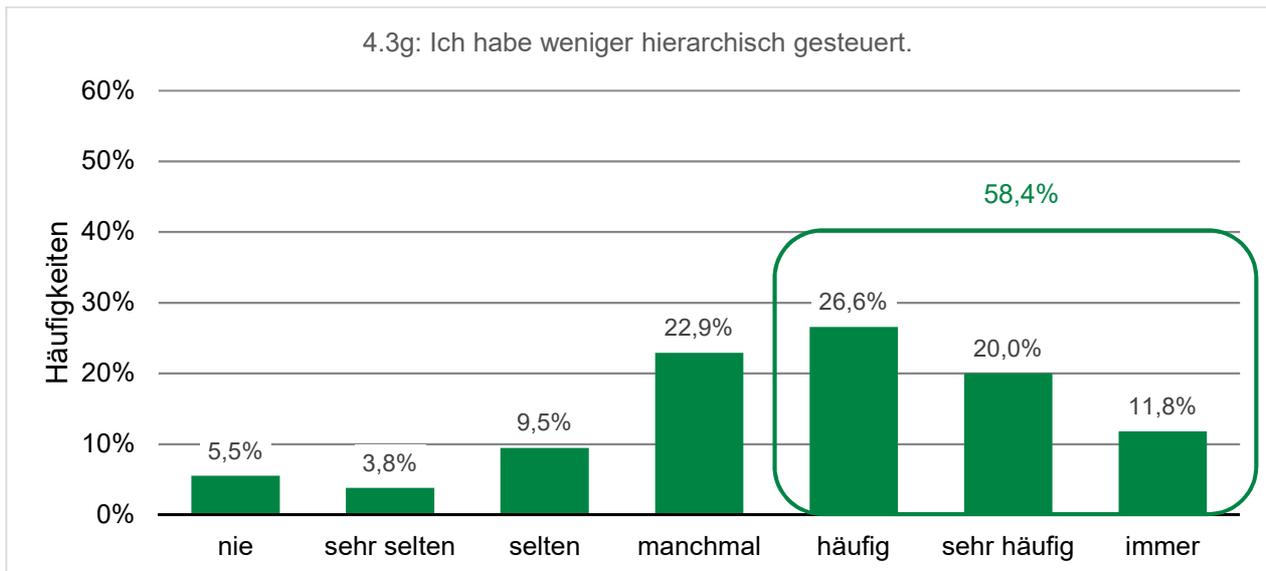
es der entsprechenden Ausstattung mit technischen Kommunikationssystemen (Video-, Telefonkonferenzen) und entsprechenden Tools (digitale Kollaborationsprogramme), mit denen echte digitale Teamarbeit möglich ist und mit welchen die Potentiale kollegialer Zusammenarbeit auch digital nutzbar gemacht werden können. Dabei sollten hinsichtlich der Hard- und Softwarelösungen möglichst einheitliche technische Standards gelten.

Die weiter folgenden Fragen zielten auf die Unterstützung der Selbstorganisation der verteilten Teams und die Unterstützung der sog. lateralen Kompetenz, also der Bereitschaft, zu kooperieren, selbstorganisiert zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen (Seiter et al. 2020, 34). Hier gaben nur 8,1% der Führungskräfte an ihr Team nie, sehr selten oder selten bei der Selbstorganisation unterstützt zu haben, die große Mehrheit (77,4%) setzte also auf die Potentiale des Teams (siehe Abbildung 30).



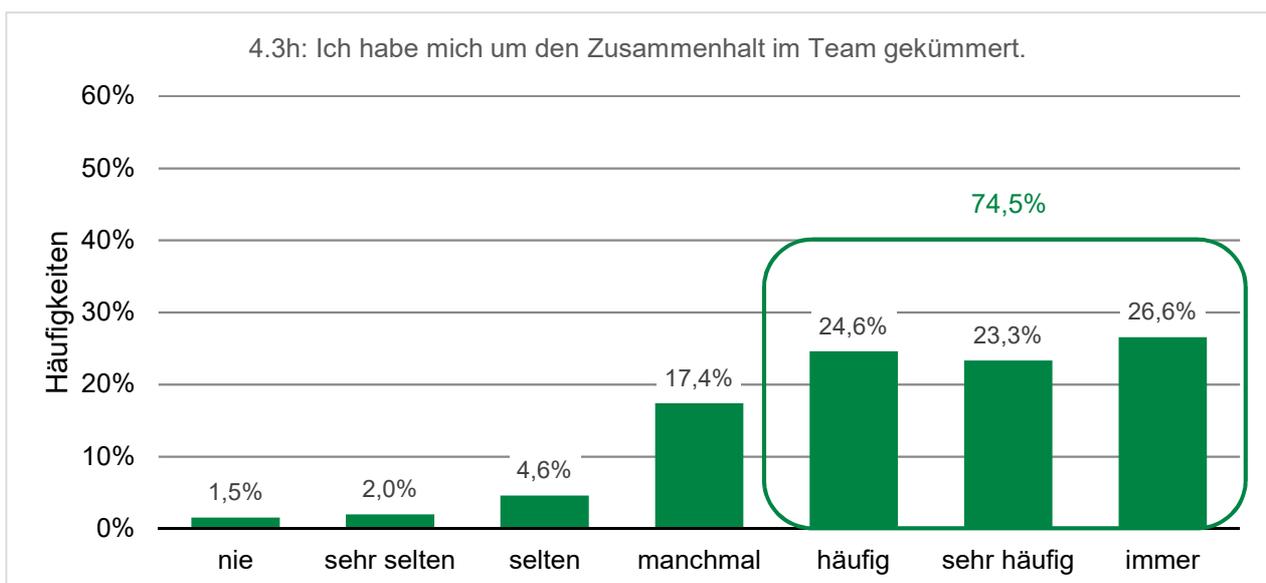
**Abbildung 30: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Unterstützung der Selbstorganisation**

Das deckt sich mit den Angaben zum Thema hierarchische Steuerung. Die Annahme, dass höhere Hierarchieebenen in einer Organisation automatisch über mehr Wissen und Informationen verfügen (müssen), verliert in einer digitalisierten Arbeitswelt und beim Führen auf Distanz zunehmend an Wirkkraft (Beile et al. 2019, 23). So schätzten sich immerhin 58,4% der Führungskräfte dahingehend ein, dass sie ihr virtuelles Team während des Lockdowns weniger hierarchisch gesteuert hätten (siehe Abbildung 31). Inwiefern das einhergeht mit dem Verständnis einer Aufteilung geeigneter Führungsaufgaben auf das Team (Shared Leadership, Mergel 2020, 35), müsste über weitere Untersuchungen geprüft werden. Eine dahingehende Unterstützung der Kompetenzstärkung bei den Führungskräften durch die Behörden und Einrichtungen wäre vor dem Hintergrund der digitalen Transformation empfehlenswert.



**Abbildung 31: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur hierarchischen Steuerung**

Um den Zusammenhalt im Team kümmerten sich 74,5% der Führungskräfte häufig, sehr häufig oder immer (siehe Abbildung 32). Auch hier zeigt sich das hohe Engagement der Führungskräfte im Wissen um den Wert aller Teammitglieder und um die Bedeutung von Zusammenhalt und Vertrauen als Basis für Kooperation und Leistung auch in virtuellen Teams (Mergel 2019 b).



**Abbildung 32: Selbsteinschätzung Führungskräfte zur Stärkung des Teamzusammenhalts**

Insgesamt zeigt sich in der Selbsteinschätzung der Führungskräfte, dass sie trotz der herausfordernden Situation versuchten, den Aufgaben und Anforderungen aller genannten Schwerpunkte beim Führen auf Distanz gerecht zu werden. Die Bedeutung von Information und Wissensmanagement, von der Beteiligung des Teams an Entscheidungsprozessen, der Unterstützung der Selbstorganisation sowie des Zusammenhaltes im Team für ein ergebnisorientiertes Arbeiten in virtuellen Teams wurde von ihnen in der großen Mehrzahl wahrgenommen. Was genau sie unter diesen Be-

reichen verstanden und wie sie ihre Führungsaufgaben konkret gestaltet haben, ist aus der vorliegenden Befragung nicht ersichtlich. Auch hierzu wäre weitere Praxisforschung zur Partizipation der Führungskräfte und zur praktischen Umsetzung der angestrebten Führungsleitlinien der sächsischen Staatsverwaltung (Sächsische Staatskanzlei 2020) und zur Weiterentwicklung der Führungskultur empfehlenswert.

Um die Führungskultur während des ersten coronabedingten Lockdowns von beiden Seiten beleuchten zu können, wurde diese Selbsteinschätzung der Führungskräfte durch Einschätzungen der Mitarbeiter:innen zu ihren Führungskräften ergänzt.

## **5.2. Einschätzung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter:innen**

In einer Filterfrage wurden alle Teilnehmer:innen befragt, ob sie einem direkten Vorgesetzten unterstellt sind<sup>44</sup>. Dabei wurden die Teilnehmer:innen gebeten, sich in Bezug auf ihre direkte Führungskraft zu äußern, insofern sie mehrere Führungskräfte hätten, es wurde also berücksichtigt, dass Mitarbeiter:innen auch mehreren Einheiten zugehörig sein können.

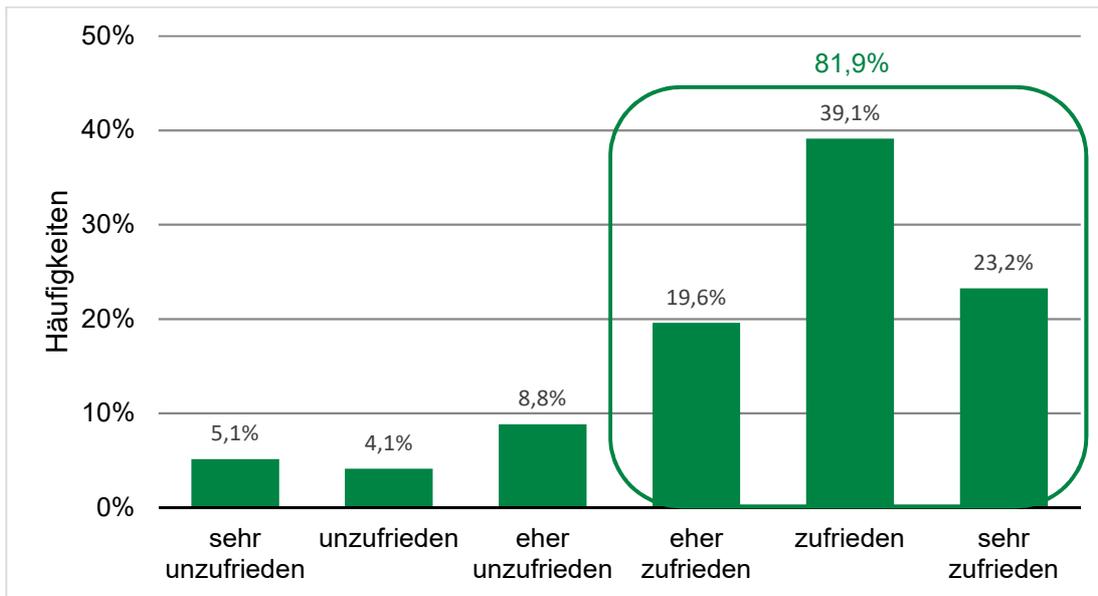
7.768 Teilnehmer:innen (94,6%) bejahten diese Frage und nahmen an den weiteren Fragen zur Einschätzung ihrer Führungskraft teil. 442 Personen (5,4%) gaben an, keiner/keinem direkten Vorgesetzten unterstellt zu sein und wurden entsprechend zum nächsten Fragenblock weitergeleitet.

Befragt nach ihrer grundsätzlichen Zufriedenheit mit ihrer Führungskraft<sup>45</sup> gab eine große Mehrheit von 81,9% an, grundsätzlich zufrieden mit ihrer Führungskraft zu sein (siehe Abbildung 33). Angesichts der - wie oben dargestellt - Vielzahl der Rückmeldungen der Beschäftigten zur Verbesserung der Führung im Rahmen der Wertschätzungsinitiative 2018 kann man diese hohen Zufriedenheitswerte als positive Differenz deuten und als Beleg für ein hohes Engagement der Führungskräfte im Untersuchungszeitraum.

---

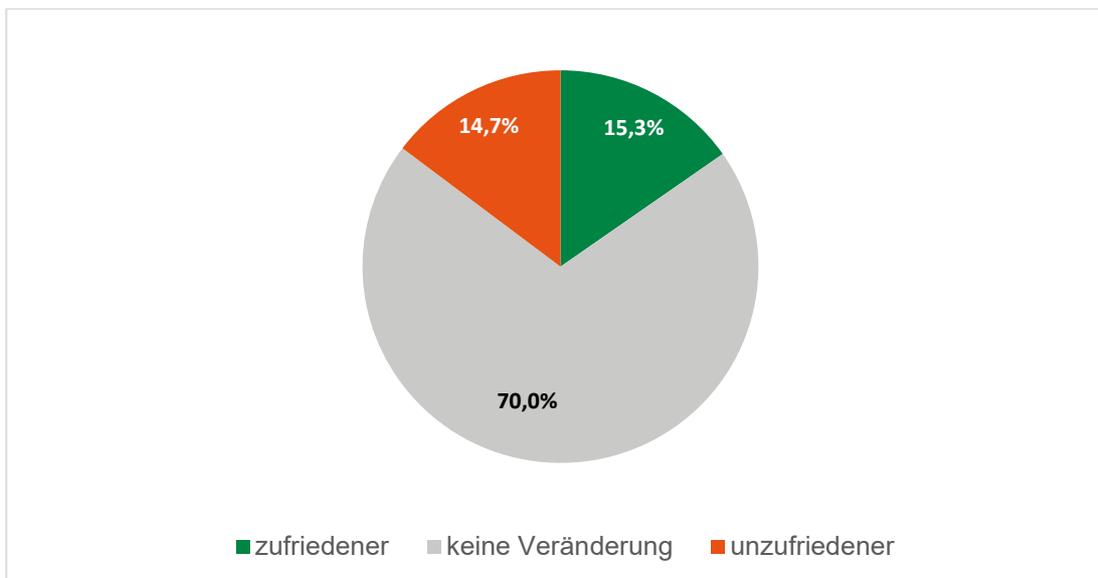
<sup>44</sup> Frage 4.4 „Sind Sie einer/einem direkten Vorgesetzten unterstellt?“

<sup>45</sup> Frage 4.5 „Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit Ihrer Führungskraft?“



**Abbildung 33: Grundsätzliche Zufriedenheit mit der unmittelbaren Führungskraft**

Auf die Frage, ob es während des Lockdowns eine Veränderung der Zufriedenheit mit der Führungskraft gab<sup>46</sup>, gaben 15,3% an, zufriedener gewesen zu sein, 14,7% waren unzufriedener. Bei 70,0% veränderten sich die Zufriedenheitswerte während des Lockdowns nicht (siehe Abbildung 34).



**Abbildung 34: Veränderung der Zufriedenheit während des Lockdowns**

<sup>46</sup> Frage 4.6 „Gab es eine Veränderung Ihrer Zufriedenheit mit Ihrer Führungskraft während des Lockdowns?“

## 5.3. Aussagen zum Kommunikationsverhalten der Führungskräfte

Um differenzieren zu können, wie die Führungskräfte während des Lockdowns ihre Kommunikation gestaltet haben, wurden die Teilnehmer:innen gefragt, auf welchen Wegen ihre direkte Führungskraft während des Lockdowns mit ihnen kommunizierte<sup>47</sup>. Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich.

Abbildung 35 zeigt, dass immerhin drei Prozent der gegebenen Antworten auf die Aussage entfielen, dass die Führungskraft während des Lockdowns gar nicht mit ihnen kommuniziert habe. Für die übrigen Teilnehmer:innen mit Kontakt zu ihrer Führungskraft waren vor allem das Telefon und die E-Mail die bevorzugten Kommunikationswege, aber auch das persönliche Gespräch. Hier kann man davon ausgehen, dass die Führungskräfte die jeweiligen Gelegenheiten nutzten, wenn Mitarbeiter:innen zeitweise in der Dienststelle waren. 7,9% verwiesen auf eine Kommunikation per Videokonferenz und 15,2% auf eine Kommunikation per Telefonkonferenz - Kommunikationswege also, die sich gerade für eine Kommunikation im Team eignen.

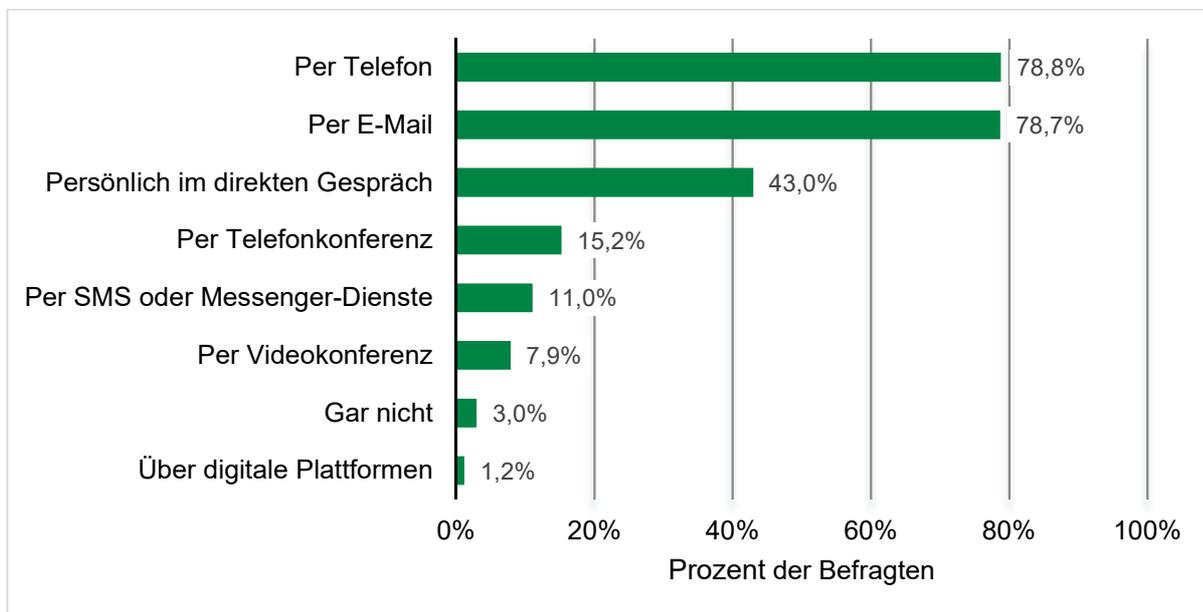


Abbildung 35: Kommunikationswege der Führungskräfte (Mehrfachnennungen)

## 5.4. Differenzierte Aussagen zu einzelnen Führungsqualitäten

Zusätzlich zur allgemeinen Zufriedenheit mit ihren Führungskräften wurden die Teilnehmer:innen auch dazu befragt, wie sie das Agieren ihrer Führungskraft hinsichtlich spezifischer Faktoren einschätzen<sup>48</sup>. Auch diese Faktoren beziehen sich auf Kompetenzen, die für erfolgreiche Führung auf

<sup>47</sup> Frage 4.7 „Auf welchen Wegen hat Ihre direkte Führungskraft während des Lockdowns mit Ihnen kommuniziert?“

<sup>48</sup> Frage 4.8 „Wie schätzen Sie das Agieren Ihrer Führungskraft während des Lockdowns in Bezug auf folgende Faktoren ein?“

Distanz notwendig sind (Beile et al. 2019, 21). Die Frage sollte aufzeigen, wo die Mitarbeiter:innen konkrete Bedarfe der Weiterentwicklung bei ihrer direkten Führungskraft sahen und womit sie insbesondere zufrieden waren. Die Teilnehmer:innen konnten dies anhand von 13 Faktoren über eine Sechskerskala bewerten (sehr schlecht, schlecht, eher schlecht, eher gut, gut, sehr gut). Für die Auswertung wurden die schlechten und die guten Bewertungen zusammengefasst, daraus lassen sich folgende Tendenzen ableiten:

Über 80% gaben ihrer Führungskraft positives Feedback in den Bereichen:

	Gesprächsbereitschaft
	Empathie für dienstliche oder private Sorgen
	Regelmäßige Information
	Prioritätensetzung
	Offenheit für kreative Herangehensweisen

**Abbildung 36: Darstellung der positiven Feedbacks an die Führungskräfte**

Auffällig ist, dass die Führungskräfte für Verhaltensweisen positiv bewertet wurden, die für die Bewältigung komplexer und unsicherer Situationen wichtig und entscheidend dafür sind, wenn man Mitarbeiter:innen mitnehmen, ihnen zur Seite stehen und Arbeitsfähigkeit im Team herstellen will. Diese Verhaltensweisen sind notwendig, unabhängig davon, ob die Situationen in Präsenz oder digital bewältigt werden müssen.

Hintergrund dieser positiven Bewertungen könnten möglicherweise die Art der Kommunikation und die gewählten Kommunikationswege sein. Darauf deuten die Angaben der Mitarbeiter:innen hin, dass ihre unmittelbaren Führungskräfte vorwiegend über Telefon, E-Mail oder im persönlichen Gespräch mit ihnen kommuniziert haben.

Es handelt sich also eher um bilaterale Kommunikationssituationen mit der Führungskraft. Die Führungskräfte deckten mit ihrer Gesprächsbereitschaft, der Zuwendung für dienstliche und private Sorgen und der regelmäßigen Information den hohen Bedarf an Orientierung, Information und Zuspruch, der für unsichere Krisensituation vermutet werden kann. Dieser eher situative und individuumszentrierte Führungsstil kann dazu geführt haben, dass die Mitarbeiter:innen sich gut abgeholt und eingebunden gefühlt haben und eine hohe Zufriedenheit mit ihrer unmittelbaren Führungskraft zum Ausdruck gebracht haben. Denkbar ist ebenfalls, dass diese neue Form der Kooperation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen für die Beschäftigten Freiräume eröffnet hat, in denen Eigenmotivation gefragt war und die für zielorientiertes und selbstorganisiertes Arbeiten genutzt wurden (siehe Abbildung 51: Persönliche Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung).

Dieser Befund ordnet sich ein in Empfehlungen, die es zur Führung von virtuellen Teams gibt. Demnach geht Führung in der digitalen Transformation mit einem Wechsel im Rollenverständnis einher:

weg von einem hierarchischen hin zu einem transformationalen Führungsstil. Führungskräfte müssen demnach Veränderungsprozesse aktiv gestalten können und Mitarbeiter:innen individuell und im Team zu eigenverantwortlichem und selbstorganisiertem Handeln befähigen. Sie fungieren als Coach für ihre Mitarbeiter:innen, der ihre Entwicklung zielorientiert begleitet und unterstützt, der ihnen vertraut und ihr selbstorganisiertes Arbeiten unterstützt (Beile et al. 2019; Beile et al. 2019, 21).

Allerdings muss damit der Kommunikationsaufwand für die Führungskräfte während des Lockdowns deutlich höher gewesen sein. Auf Dauer können Führungskräfte deshalb beim Führen virtueller Teams nicht auf eine technische unterstützte Teamkommunikation verzichten. Ohne diese überlastet sich Führung selbst und natürlich verlieren sich auch die Potentiale der Gruppenzusammenarbeit. Deshalb ist zu empfehlen, dass Videokonferenztools und Kollaborationsplattformen als Arbeits- und Kommunikationsmittel allgemein zugänglich gemacht werden - um Führung zu entlasten und Zusammenarbeit jederzeit und unter allen räumlichen Bedingungen zu ermöglichen (siehe dazu auch Fußnote 34 zum Social Intranet des Bundes).

Verbesserungsbedarf bei ihrer Führungskraft sehen je etwa 25% der Antwortenden in folgenden Bereichen:

	Einbeziehung in Entscheidungen
	Feedback zu erledigten Aufgaben
	Technisches Knowhow
	Transparente Verteilung von Arbeitsaufgaben
	Zusammenhalt des digitalen Teams

**Abbildung 37: Darstellung der bei den Führungskräften gesehenen Verbesserungsbedarfe**

Auch die vorgeschlagenen Verbesserungsbedarfe korrespondieren mit notwendigen Veränderungen der Führungskultur in der digitalen Transformation. Wie bereits angedeutet, lässt sich das Arbeiten im coronabedingten Lockdown mit einigen Szenarien des Arbeitens in einer digitalisierten Verwaltung vergleichen (virtuelle Teams, Umgang mit digitalen Technologien, digitale Kommunikation etc.).

Hier gibt es aus Sicht der Mitarbeiter:innen klare Fortbildungsbedarfe bzgl. des Umgangs mit der Technik, in der digitalen Kommunikation und bzgl. des Umgangs mit dem virtuellen Team. Digitale oder technisch vermittelte Kommunikation ist gegenüber einem schnellen Gespräch am Schreibtisch oder auf dem Flur immer aufwändiger. Das Prinzip der „offenen Tür“ z.B. technisch ins Digitale zu übersetzen oder das Team in die Lage zu versetzen, auch virtuell zusammenzuarbeiten, braucht technische und organisatorische Voraussetzungen sowie die Anwendung neuer Kommunikationskompetenzen. Diese müssen ebenso ausgebildet werden wie die notwendigen Kompetenzen zur Führung virtueller Teams. Feedback zu erledigten Aufgaben zu geben muss in virtuellen Teams anders organisiert werden, gleichzeitig ist es ein wichtiges Führungsinstrument für die Ausbildung

der künftig notwendigen Veränderungskompetenzen und das Empowerment der Mitarbeiter:innen (Seiter et al. 2020).

Hier wird deutlich, dass die angezeigten Verbesserungsbedarfe über die spezifische Situation während des coronabedingten Lockdowns hinausgehen und Teil einer neuen Führungskultur in der Landesverwaltung sein sollten. Es bietet sich an, mit diesen positiven Führungserfahrungen interne iterative Lernprozesse anzustoßen, z.B. durch agile Austauschformate zwischen Führungskräften (wie z.B. Scrum, Retrospektiven, kollegiale Beratung, Working out Loud o.Ä., siehe dazu Bartonitz et al. 2018) und Forum Agile Verwaltung e. V.). Darüber könnte individuelles Lernen aus der Krise auch ein organisationales Lernen ermöglichen und Führungskultur insgesamt verändern (Kozica et al.: Organisationslernen. in: Veit et al. (2019) 705ff.).

In der zusammenfassenden Darstellung in Abbildung 38 sieht man noch einmal die grundsätzlich positiven Einschätzungen der Mitarbeiter:innen zu ihrer unmittelbaren Führungskraft auf einem Blick. Die detaillierten Daten finden sich in einer Matrixtabelle in Anhang 2.

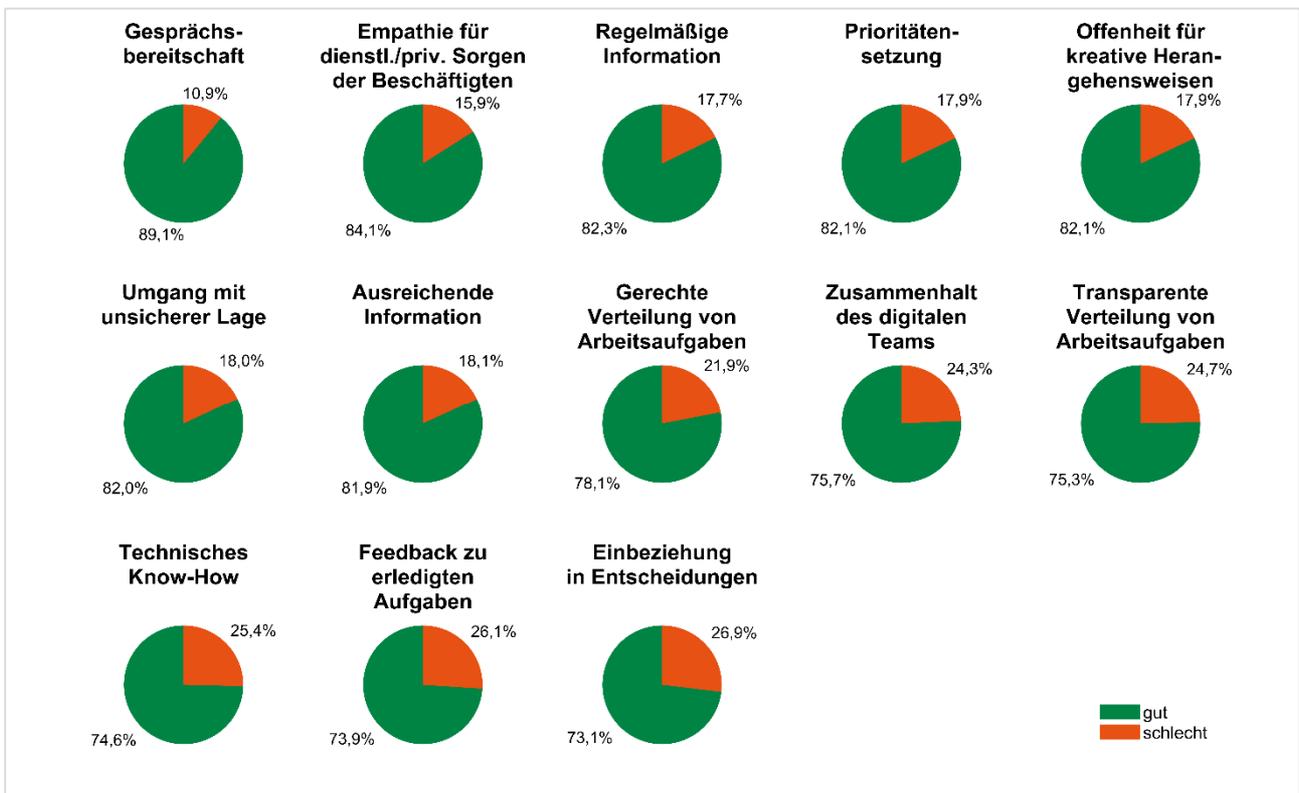
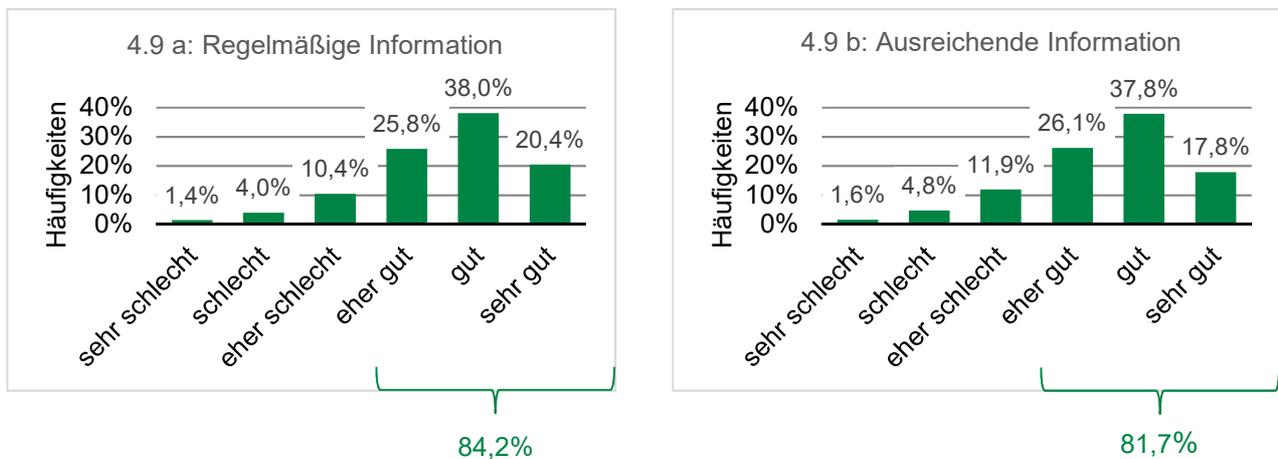


Abbildung 38: Gesamteinschätzung der Führungskräfte zu allen Faktoren

## 5.5. Einschätzungen zum Agieren der Behörden und Einrichtungen

Neben der Einschätzung der unmittelbaren Führungskraft sollte auch ein Blick darauf geworfen werden, wie die Befragten das Agieren der jeweiligen Behörde bzw. Einrichtungen während des Lock-downs einschätzten<sup>49</sup>. Denn auch das Verhalten der Führungskräfte ist abhängig von den Abläufen, den Ressourcen und der Kultur der Organisation als Ganzes (z.B. Führungskultur, Fehlerkultur, Konfliktkultur, Fortschritt der digitalen Transformation u.a.m.).

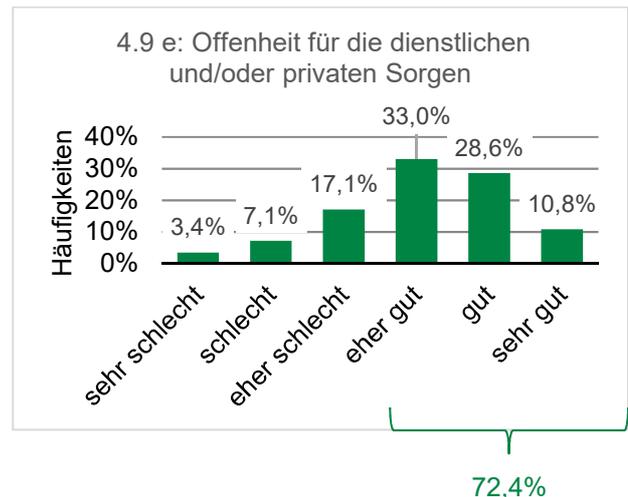
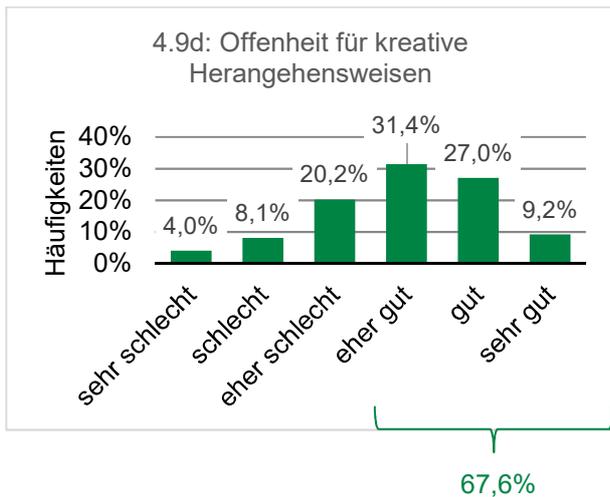
In Bezug auf die durch die Einrichtung zur Verfügung gestellten Informationen zeigen sich grundsätzlich positive Bewertungen. 84,2% der Befragten schätzten die Regelmäßigkeit der Information ihrer Einrichtungen als eher gut, gut bis sehr gut ein. 81,7% beurteilten den Umfang der gegebenen Information als eher gut, gut bis sehr gut (siehe Abbildung 39).



**Abbildung 39: Einschätzung zur internen Informationspolitik der Behörde/Einrichtung**

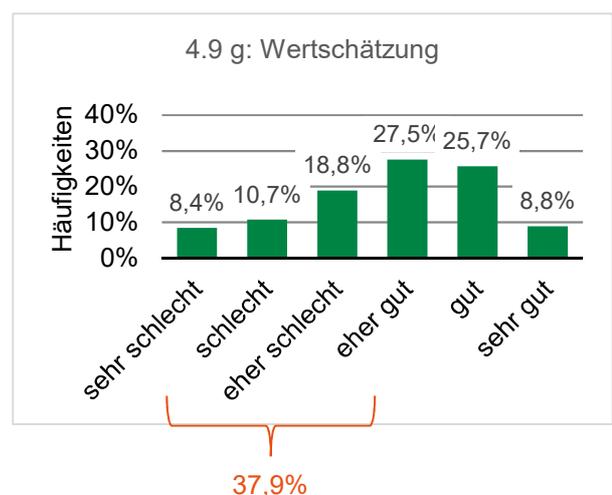
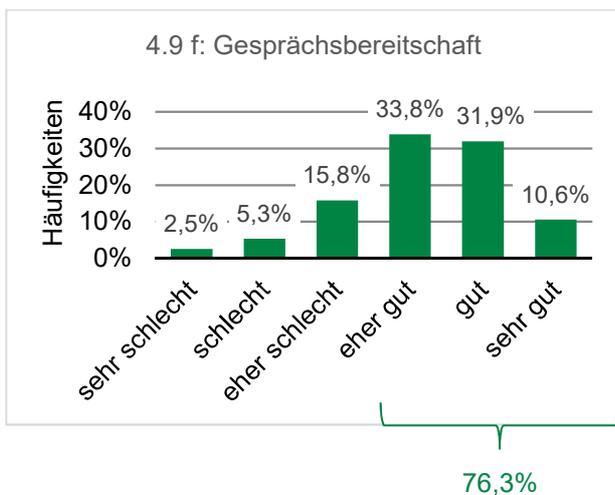
Während die übergroße Mehrheit der Teilnehmer:innen (82,1%) ihre Führungskräfte für deren Offenheit gegenüber kreativen Herangehensweisen an Problemlösungen in dieser außergewöhnlichen Arbeitssituation lobte, wird das Agieren der Behörde bzw. der Einrichtung in diesem Zusammenhang etwas zurückhaltender beurteilt. Trotzdem stellen immerhin 67,6% ihrer Organisation ein positives Zeugnis aus, ein Drittel beurteilt das Herangehen der Behörde bzw. Einrichtung als eher schlecht, schlecht bzw. sehr schlecht (siehe Abbildung 40). Deutlich positiv wird die Offenheit der Behörde bzw. Einrichtung gegenüber den Sorgen der Bediensteten bzw. Angestellten eingeschätzt (72,4%, siehe Abbildung 40).

<sup>49</sup> Frage 4.9 „Wie schätzen Sie das Agieren Ihrer Behörde bzw. Einrichtung insgesamt in Bezug auf folgende Faktoren ein?“



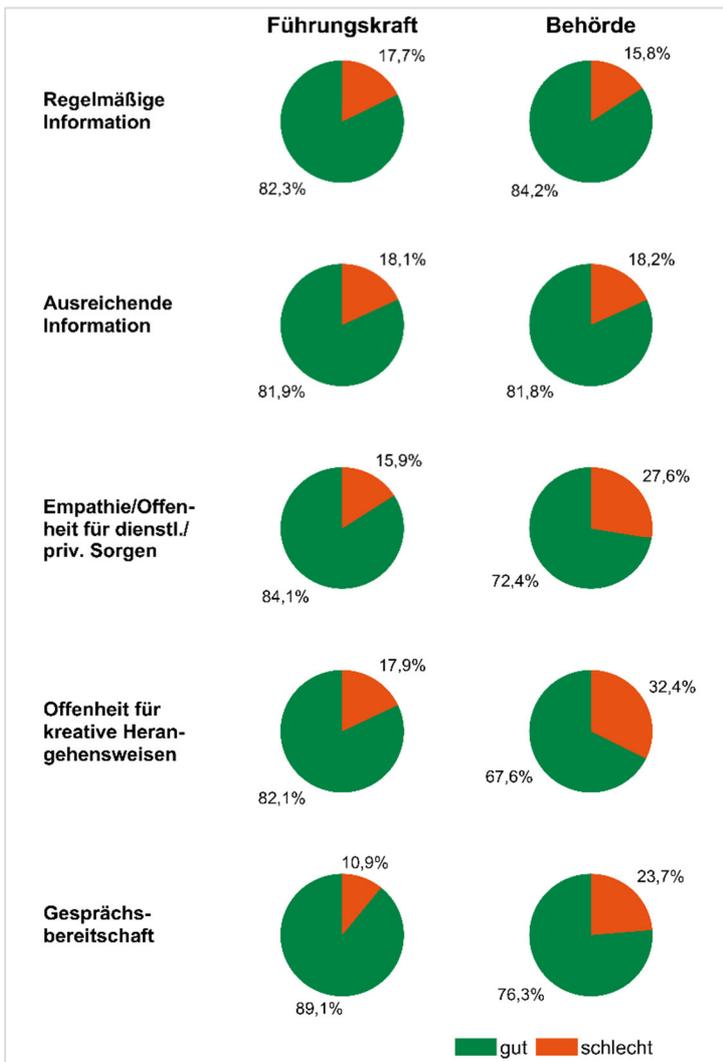
**Abbildung 40: Einschätzung bezüglich der Offenheit der Behörde/Einrichtung**

Die Gesprächsbereitschaft der Behörde bzw. Einrichtung wurde wiederum von über zwei Dritteln der Teilnehmer:innen als überwiegend positiv eingeschätzt (76,3% siehe Abbildung 41). Weniger gute Einschätzungen gab es bei der Frage nach der Wertschätzung, wie Abbildung 41 zeigt. Immerhin gab über ein Drittel der Teilnehmer:innen dafür sehr schlechte, schlechte oder eher schlechte Bewertungen ab (37,9%).



**Abbildung 41: Einschätzung zu Gesprächsbereitschaft und Wertschätzung der Behörde/Einrichtung**

Die folgende Gegenüberstellung von ausgewählten Bewertungen zeigt, an welchen Stellen die Teilnehmer:innen einen Unterschied bei der Bewertung ihrer unmittelbaren Führungskraft und ihrer Einrichtung / Behörde machen (siehe Abbildung 42).



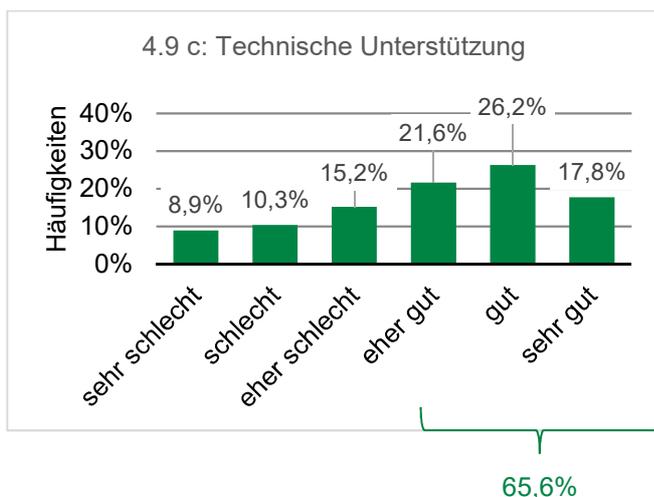
**Abbildung 42: Vergleichende Einschätzung zu Führungskräften und Behörden/Einrichtungen**

Zu den Ursachen der Unterschiede bei den Faktoren Empathie / Offenheit für dienstliche bzw. private Sorgen, Offenheit für kreative Herangehensweisen und Gesprächsbereitschaft können hier nur Vermutungen angestellt werden. Für die Unterschiede in Empathie und Gesprächsbereitschaft sind möglicherweise Verzerrungen in der Vergleichbarkeit verantwortlich. Während die meisten Menschen Empathie und Gesprächsbereitschaft einer bestimmten Person schnell einschätzen können, spielen bei der Einschätzung einer Behörde oder Einrichtung zahlreiche Personen und Erfahrungen eine Rolle, sodass hier auch allgemeine Einstellungen bzw. Stereotype erfasst wurden. In Bezug auf den Punkt Offenheit für kreative Herangehensweisen kann möglicherweise abgelesen werden, dass die direkten Führungskräfte im Kleinen mehr Spielraum in der Lösungsfindung gewährt haben als dies der Organisation insgesamt zugeschrieben wurde. Das wäre nicht überraschend, viele konkrete Probleme der Arbeitsorganisation müssen auf Arbeitsebene geklärt werden. Die Organisation als Ganzes muss aber nicht jedes Einzelproblem im Blick haben, sondern die rechtssichere Gesamtfunktionsfähigkeit gewährleisten. Das führt möglicherweise zu Einschränkungen von Lösungswegen, die zwar im Einzelfall pragmatisch gut funktionieren mögen, die sich aber nicht ohne Weiteres auf alle übertragen ließen (z.B. schnelle Kontaktaufnahme über private Chat-/Messengerdienste - im

Einzelfall möglicherweise eine schnelle, unkomplizierte Kommunikationsform, aus Sicht einer Behörde bzw. staatlichen Einrichtung im Sinne ganzheitlicher Informationssicherheit und umfassendem Datenschutz bedenklich).

Als Lernziel kann abgeleitet werden, dass der überwiegend positiv eingeschätzte Kommunikationsstil der Führungskräfte mit Empathie, Gesprächsbereitschaft und Offenheit gegenüber Lösungsansätzen der Mitarbeiter:innen für eine Verbesserung der Wertschätzung insgesamt genutzt werden könnte, indem auf allen Ebenen der Organisation das Informations- und Wissensmanagement um einen wertschätzenden Kommunikationsstil ergänzt wird<sup>50</sup>. Wertschätzende und sinnstiftende Kommunikation als Bestandteil einer modernen Führungskultur zielt auf die Herstellung von förderlichen mentalen Rahmenbedingungen ab, in denen Mitarbeiter:innen motiviert ihre Aufgaben erledigen können (Kocks et al. 2020, 52).

Zu beachten ist die Bewertung der technischen Unterstützung durch die Behörde bzw. Einrichtung in dieser schwierigen Umbruchsituation (siehe Abbildung 43). 65,6 Prozent beurteilten diese als eher gut, gut oder sehr gut. Das ist ein Verweis auf die hohe Serviceleistung der für die Informations- und Arbeitstechnik verantwortlichen Organisationseinheiten in den Behörden und Einrichtungen bzgl. der Ausstattung und des Supports. Diese Werte beeindrucken insbesondere in Anbetracht der Tatsache, dass das Arbeiten von zu Hause aus für zwei Drittel der Teilnehmer:innen eine neue Erfahrung war (siehe Abschnitt 3.1), die technischen Ausstattungen für einen Teil der Beschäftigten erst kurzfristig beschafft, eingerichtet und zur Verfügung gestellt werden mussten und dass Schulungen für die neuen Hard- und Softwarekomponenten nicht sofort für die breite Masse verfügbar waren.



**Abbildung 43: Einschätzung zur technischen Unterstützung der Behörde/Einrichtung**

Insgesamt kann für den Bereich Führung festgehalten werden, dass die Führungskräfte selbst zufrieden mit ihrem Informationsmanagement und ihrer Teamführung waren. Dazu haben sie erhebliche kommunikative Leistungen erbracht, da sie aufgrund der anfangs noch unzureichend vorhandenen Video- und Telefonkonferenzausstattung vorrangig bilateral (per Telefon) bzw. per E-Mail kommunizieren konnten.

<sup>50</sup> Siehe dazu zum Beispiel die Empfehlungen der Charta der Vielfalt zur wertschätzenden Kommunikation [https://www.charta-der-vielfalt.de/uploads/tx\\_dreipcccdiversity/2019\\_Empfehlungen\\_wertsch%C3%A4tzendeKommunikation\\_DE\\_barrierefrei\\_01.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/uploads/tx_dreipcccdiversity/2019_Empfehlungen_wertsch%C3%A4tzendeKommunikation_DE_barrierefrei_01.pdf), zuletzt abgerufen am 26.02.2021

Diese Zufriedenheit teilten auch die Mitarbeiter:innen und stellten ihren direkten Führungskräften und ihren Behörden bzw. Einrichtungen „gute Zeugnisse“ aus. Vorschläge zur Verbesserung ergeben sich für die Führungskräfte vor allem bezüglich technischer Kompetenzen sowie bezüglich Kompetenzen, die unter den Begriffen Führen auf Distanz, digitales Führen oder Führen von virtuellen Teams erfasst werden. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da die Situation, einen (Groß-)Teil der Mitarbeiter:innen plötzlich nicht mehr (regelmäßig) vor Ort zu haben, vor der Pandemie weitgehend nicht bekannt war und somit nicht zum Führungsrepertoire gehörte. Dies hat sich mit Sicherheit in den letzten Monaten aufgrund der fortgesetzten pandemischen Lage verändert, bedarf aber auf lange Sicht weiterer Schulungs- und Fortbildungskapazitäten. Damit befasst sich das nächste Kapitel.

## 6. Kompetenzen für das digitale Arbeiten

Die plötzliche Umstellung auf das Arbeiten von zu Hause aus, die notwendig gewordene digitale Zusammenarbeit, das Führen von virtuellen Teams und die Notwendigkeit, neue technische und digitale Lösungen anzuwenden, verlangten von den Bediensteten und Angestellten der Sächsischen Staatsverwaltung hohe Flexibilität und Lernbereitschaft. Deshalb interessierte in der Befragung auch, welche Kompetenzen für diese neuen Formen des digitalen Arbeitens und Zusammenarbeitens notwendig wurden.

Ausgangspunkt in diesem Kapitel war zunächst die Frage danach, ob die Befragten während des Arbeitens im Lockdown neue digitale Lösungen angewendet hatten<sup>51</sup>. 3.579 der 8.210 Befragten, also etwas weniger als die Hälfte (43,6%) bejahten dies.

Diese Teilnehmer:innen wurden weiter befragt, ob sie sich durch ihre Behörde bzw. Einrichtung ausreichend bei der inhaltlichen Aufgabenbewältigung mit den digitalen Lösungen unterstützt gefühlt haben<sup>52</sup>. Das wiederum bejahten 2.542 Personen, das sind 71% der oben genannten 3.579 Personen (siehe Abbildung 44). Diese Aussagen korrespondieren mit der positiven Einschätzung der Befragten bzgl. der technischen Unterstützung von Seiten der Behörden bzw. Einrichtungen und sind ein Indiz für das Engagement der Einheiten, die sowohl für die technische Ausstattung als auch für den Support zuständig waren (siehe Abbildung 43: Einschätzung zur technischen Unterstützung der Behörde/Einrichtung).

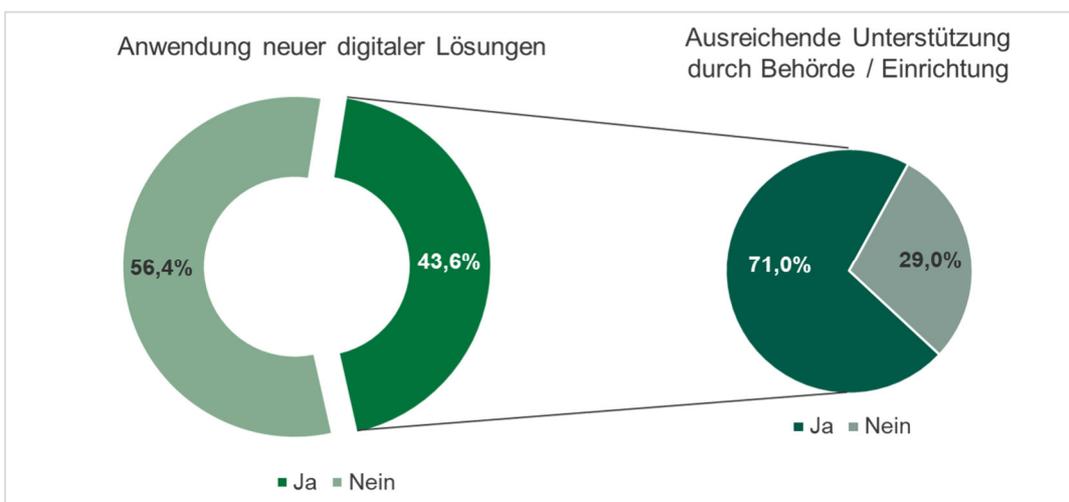


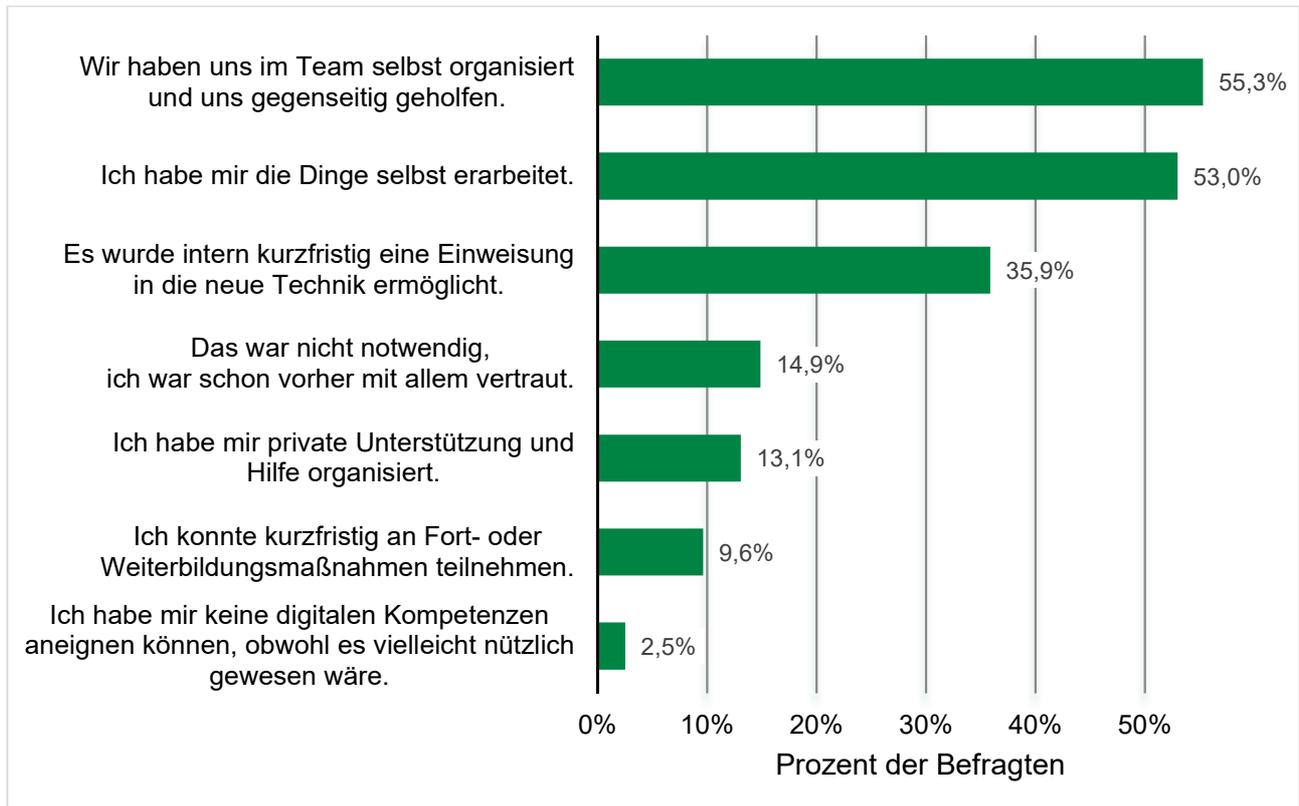
Abbildung 44: Zufriedenheit mit der Unterstützung bei der Anwendung neuer digitaler Lösungen

<sup>51</sup> Frage 5.1 „Haben Sie während des Arbeitens im Lockdown neue digitale Lösungen (z. B. für Telefon- und Videokonferenzen, Webinare, Cloudlösungen, Plattformen etc.) angewendet?“

<sup>52</sup> Frage 5.2 „Haben Sie sich durch Ihre Behörde bzw. Einrichtung ausreichend bei der inhaltlichen Aufgabenbewältigung mit den digitalen Lösungen unterstützt gefühlt?“

## 6.1. Lernen während des Lockdowns

Unter den außergewöhnlichen Bedingungen des Arbeitens während des ersten Lockdowns waren Kreativität und Flexibilität gefragt - auch hinsichtlich des Erwerbs neuer Kompetenzen, die notwendig waren, um zum Beispiel neue Technik, neue Programme, Tools oder Apps zu bedienen (Seiter et al. 2020, 7). Vor diesem Hintergrund wurden die Teilnehmer:innen gefragt, auf welchen Wegen sie sich die dafür notwendigen IT- und digitale Kompetenzen angeeignet haben<sup>53</sup>. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich.



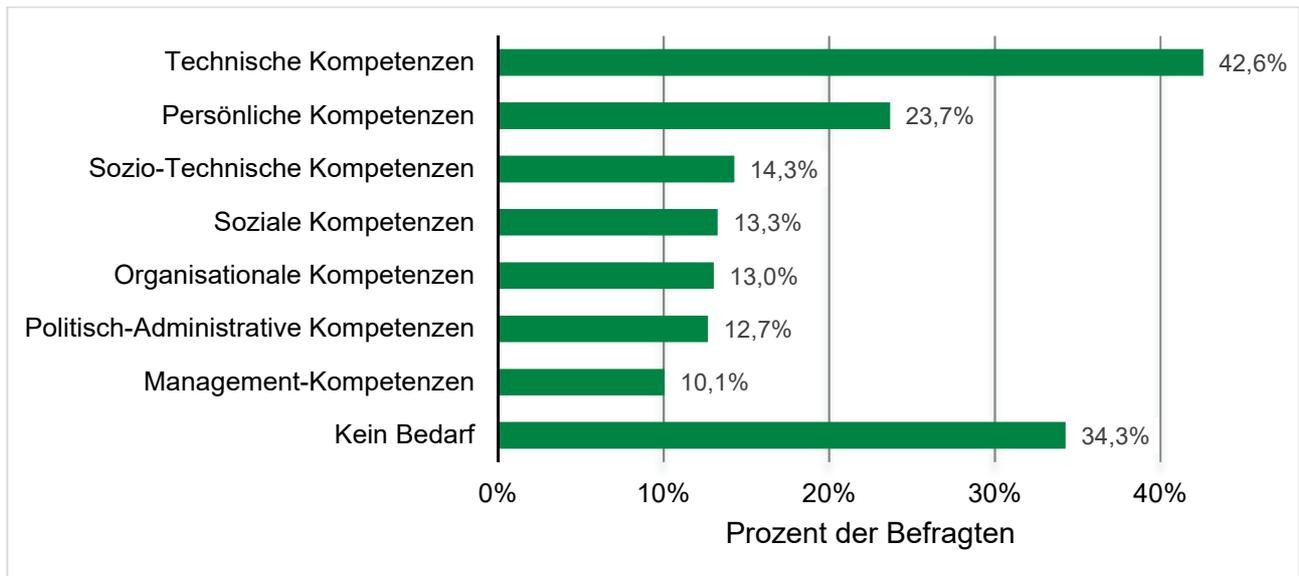
**Abbildung 45: Aneignung von Kompetenzen für neue digitale Techniken (Mehrfachnennungen)**

Abbildung 45 zeigt, dass über die Hälfte der Teilnehmer:innen (55,3%) angab, dass Organisation und Unterstützung eigenständig innerhalb des Teams erfolgt sei. Auch das selbständige Einarbeiten in neue Techniken kreuzte mehr als die Hälfte der Teilnehmer:innen (53,0%) an. Über ein Drittel (35,9%) der Personen, die neue Technik angewendet hatten, erhielten kurzfristig eine Einweisung in die Technik. Knapp 10% konnten kurzfristig an Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.

<sup>53</sup> Frage 5.3 „Auf welchen Wegen haben Sie sich notwendige digitale Kompetenzen angeeignet (z. B. Umgang mit bestimmten Programmen, Tools oder Apps etc.)?“

## 6.2. Fortbildungsbedarfe für das digitale Arbeiten

Neben der Abfrage zum kurzfristigen Kompetenzerwerb wurden die Teilnehmer:innen auch gebeten, einzuschätzen, welche Fortbildungsbedarfe sie bei sich für das digitale Arbeiten sehen<sup>54</sup>. Diese Frage wurde von allen 8.210 Teilnehmer:innen beantwortet. Für die Antwortauswahl wurde der Kompetenzkatalog des IT-Planungsrates herangezogen, der vor dem Hintergrund der Durchdringung des öffentlichen Sektors mit IT und Etablierung von E-Government-Dienstleistungen basierend auf neuen Rollenbildern Kompetenzen für eine erfolgreiche öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter beschreibt. (Ogonek et al. 2017, 10). Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich.



**Abbildung 46: Fortbildungsbedarfe für das digitale Arbeiten (Mehrfachnennungen)**

Insgesamt wurden 10.641 Fortbildungsbedarfe angezeigt. Über ein Drittel der Teilnehmer:innen (34,3%) gab an, keinen Fortbildungsbedarf für das digitale Arbeiten bei sich zu sehen (siehe Abbildung 46). 42,6% der Teilnehmer:innen sahen Fortbildungsbedarf im technischen Kompetenzbereich, die vorgegebene Antwortoption lenkte dabei die Aufmerksamkeit beispielsweise IT-Anwendungskennnisse, VIS.SAX o.Ä. Eine vertiefte Aussage, welche übergreifenden oder spezifischen technischen Kompetenzen nach Ogonek et al. (2017) gemeint sein könnten, war im Rahmen dieser Befragung nicht vorgesehen. Empfehlenswert wäre hier eine ergänzende Erhebung bzgl. der vom IT-Planungsrat vorgegebenen Kompetenzbereiche. Das würde einerseits dazu dienen, das Bewusstsein für die Notwendigkeit der genannten Kompetenzen für eine erfolgreiche digitale Transformation zu schärfen. Andererseits würde dies eine detailliertere Erhebung zu Fortbildungsbedarfen ermöglichen, die dann zielgerichtet z.B. durch die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum geplant, entwickelt und umgesetzt werden könnten.

23,7% sahen einen Fortbildungsbedarf im Bereich der persönlichen Kompetenzen. Ogonek et al. (2017) verweisen hier auf Fähigkeiten wie Abstraktionsvermögen, Kreativität, Innovationsbegeisterung, Veränderungsbereitschaft, Ambiguitätstoleranz, Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität, Frustrationstoleranz, Kritikfähigkeit, Problemlösekompetenz und Selbstmanagement. Auch hier konnte nur

<sup>54</sup> Frage 5.4 „Für welche Kompetenzbereiche für das digitale Arbeiten sehen Sie bei sich Fortbildungsbedarf?“

der Oberbegriff „Persönliche Kompetenzen“ ausgewertet werden, immerhin ist aber fast ein Drittel der Befragten bereit, sich auf dieser persönlichen Ebene für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben weiterzuentwickeln. Dieses Potential sollte unbedingt genutzt werden.

Die soziotechnischen Kompetenzen umfassen z.B. Kenntnisse im Bereich Technologie- und E-Government-Akzeptanz, Kenntnisse an der Schnittstelle zwischen Verwaltungswissen und IT-Implementierung, im Anforderungsmanagement oder der Anwendung digitaler Lösungen der Zusammenarbeit wie Kollaborationsplattformen (Ogonek et al. 2017). 14,3% der Teilnehmer:innen sahen hier für sich einen Fortbildungsbedarf.

Grundsätzlich kann man sagen, dass die besonderen Konstellationen des Arbeitens von zu Hause aus, des Führens auf Distanz und der virtuellen Teams insbesondere den Bedarf an technischen Kompetenzen gezeigt haben.

Gerade bei den soziotechnischen Kompetenzen muss man vor dem Hintergrund der weiteren digitalen Transformation der Verwaltung von einem weiteren Bedeutungszuwachs ausgehen, der vorausschauend bedient werden sollte. Technik ist mehr als „nur“ ihre Anwendung. Die sozio-technische Perspektive berücksichtigt die Wechselwirkungen zwischen Mensch, Technik und Organisation und das Ineinandergreifen von Arbeitsprozessen mit und zwischen digitalen (z.B. E-Akte, Videokonferenzsysteme) und sozialen Systemen (Ogonek et al. 2016; Auth et al. 2021). Aus diesen Wechselwirkungen und Vernetzungen erwachsen neue Kompetenzanforderungen, die nicht mehr nur IT-Spezialist:innen vorbehalten sein dürfen, sondern die beispielsweise auch Führungskräften brauchen um mit ihren Teams arbeitsfähig zu sein.

Über die vorgegebenen Antwortkategorien hinausgehende Fortbildungswünsche wurden von 1.474 Teilnehmer:innen als Freitextantworten zu konkreten Fortbildungswünschen<sup>55</sup> aufgeschrieben. Diese Antworten wurden in 2.063 inhaltliche Einzelangaben aufgeteilt, nach Ähnlichkeit zusammengefasst und in Kategorien sortiert. Abbildung 47 zeigt die Darstellung der Ergebnisse in Form einer sog. Wortwolke. Dabei werden nur diejenigen Kategorien berücksichtigt, die von mindestens 1% der Teilnehmer:innen benannt wurden. Eine Restkategorie enthält wiederum Angaben, die nicht einsortiert werden konnten. Diese wird in der Abbildung nicht berücksichtigt. Die Schriftgrößen in der Wortwolke spiegeln die Verhältnisse der Nennungen maßstabgetreu wider, das heißt, je häufiger eine Kategorie benannt wurde, desto größer wird sie dargestellt.

---

<sup>55</sup> Frage 5.5 „Welche Fortbildungswünsche zum digitalen Arbeiten haben Sie konkret?“



Abbildung 47: Wortwolke zu Fortbildungswünschen zum digitalen Arbeiten

Ergänzend zu den Kategorien in der Wortwolke werden in Abbildung 48 noch einige individuelle Formulierungen als Beispiele angeführt, um die Bandbreite der Angaben zu verdeutlichen.

#### **O-Töne aus der Befragung:**

- „Feedback in Zeiten des digitalen Wandels“
- „Umwandlung von Hierarchien in Netzwerkstrukturen“
- „Teamarbeit und Aufgaben digital organisieren“
- „Visionen der Verwaltung“
- „Multiuser-Lösungen“
- „Internetsicherheit bei der Verwendung des eigenen Laptops und privaten Handys“
- „E-Government-Strategie“
- „Grundkurs Smartphone“
- „Effektive Arbeitstechniken mit digitalen Medien“
- „Aspekte der Zusammenarbeit von „Ferne“ (virtuell) über einen längeren Zeitraum“
- „Dinge wie virtuelle gemeinsame Pause“

**Abbildung 48: Individuelle Fortbildungswünsche zum digitalen Arbeiten (O-Töne)**

Die Bedingungen des coronabedingten Lockdowns brachten auch eine grundlegende Veränderung der Fortbildungsformate hervor. Digitale Fortbildungen, wurden in kurzer Zeit zu einer neuen Realität des beruflichen Lernens.

In Anbetracht der Tatsache, dass der größte Teil der Mitarbeiter:innen die eigene Ausbildung, das eigene Studium und eine Vielzahl an Fort- und Weiterbildungen bisher ausschließlich in Präsenzformaten erlebt und somit nur wenig Vorerfahrung mit digitalen Fortbildungsformaten hat, ist es erfreulich, dass sich bereits zum Zeitpunkt der Erhebung im Sommer 2020 knapp die Hälfte der Teilnehmer:innen (48,3%) eine Ausweitung digitaler Fortbildungsangebote wünschte<sup>56</sup>.

Auch hier zeigt sich eine große Lernbereitschaft und Offenheit der Mitarbeiter:innen für Veränderung und Weiterentwicklung. Ein gutes dreiviertel Jahr nach der Erhebung darf vermutet werden, dass sich die Akzeptanz der neuen digitalen Lernformate weiter erhöht hat. Das Fortbildungszentrum Meißen hat, wie viele andere Anbieter auch, das Angebot an verschiedenen Formen der digitalen Wissensvermittlung hierbei weiter ausgeweitet. So werden nicht nur Selbstlernmaterialien zur Verfügung gestellt, sondern auch Onlinevorlesungen und interaktive Live-Online-Seminare umfangreich angeboten.

---

<sup>56</sup> Frage 5.6 „Die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum hat während des Lockdowns kurzfristig viele Fortbildungen in E-Learning-Formaten angeboten. Wünschen Sie sich eine Ausweitung digitaler Fortbildungsangebote?“

# 7. Lernen aus der Krise

Krisenzeiten sind besondere Zeiten. In ihnen zeigen sich Stärken und Schwächen von Systemen besonders deutlich, Althergebrachtes wird manchmal hinweggefegt und Neuerungen brechen sich Bahn. In diesem Sinne war es in der Konzeption der Befragung besonders wichtig, nicht nur zurück zu blicken und das Erlebte zu erfassen, sondern den Blick auch nach vorn zu richten und ein Lernen aus der Krise zu ermöglichen. Zum Zeitpunkt der Erhebung war nicht absehbar, dass auf den ersten Lockdown im Frühjahr 2020 weitere folgen und bis in den Zeitraum der Berichterstellung hineinreichen würden.

Insofern ist es spannend zu sehen, welche Lehren im Jahr 2020 aus der Krisensituation gezogen wurden, welche davon mittlerweile schon Alltag geworden sind und was davon heute unrealistisch erscheint. Notwendig und lohnenswert wäre es in Zukunft auch zu untersuchen, welche der Aussagen vielleicht unter dem Eindruck der fortbestehenden Pandemie und ihrer Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen revidiert werden würden.

## 7.1. Abschließende Betrachtung

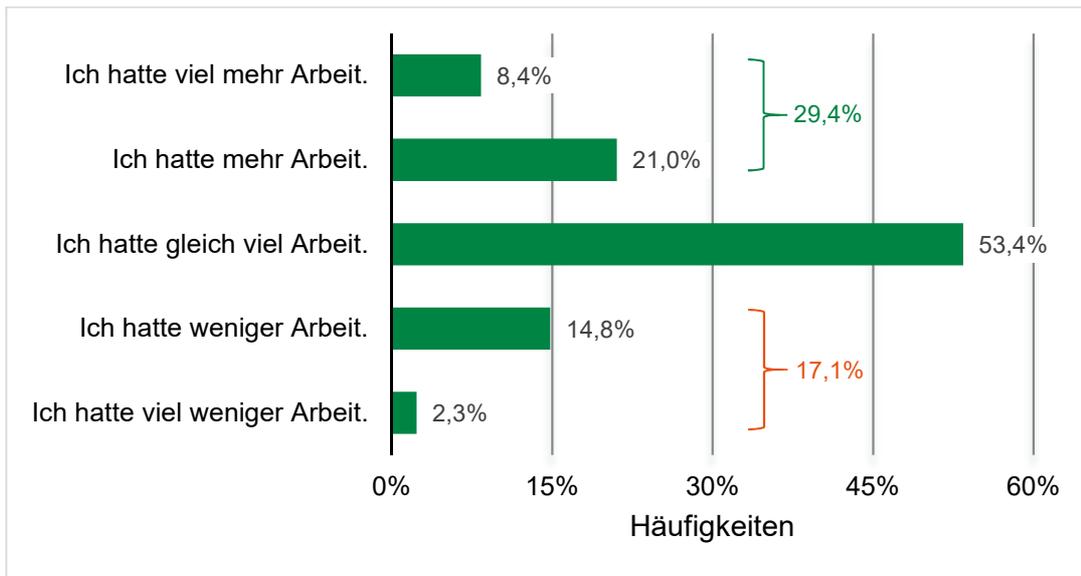
Alle 8.210 Teilnehmer:innen beantworteten die abschließenden Fragen. Zunächst wurde danach gefragt, ob es durch den Lockdown Veränderungen in der Menge ihrer Arbeit gegeben hat<sup>57</sup>. Hier konnte für konkrete Bereiche ein deutlich gesteigener Arbeitsaufwand vermutet werden, so zum Beispiel für den Gesundheitsbereich, den Infektionsschutz, die Konzeption und Umsetzung der Corona-Hilfen, für Krisenstäbe oder auch für die Kommunikation. Während des ersten Lockdowns gab es allerdings auch viele kritische Stimmen mit erheblichen Zweifeln an der Arbeitsmoral oder der Arbeitsfähigkeit aufgrund einer unzureichenden technischen Ausstattung beim Arbeiten von zu Hause aus.

Aus Abbildung 49 geht hervor, dass sich für gut die Hälfte der Teilnehmer:innen (53,4%) keine Veränderung der Arbeitsmenge ergab. Ein knappes Drittel (29,4%) gab an, mehr Arbeit gehabt zu haben und knapp jede:r Fünfte hatte weniger Arbeit. Zur Erinnerung: Auf die Frage nach einer formalen Veränderung der Wochenarbeitszeit während des Lockdowns antworteten 93,9% der Teilnehmer:innen, ihre Wochenarbeitszeit während des Lockdowns nicht verändert zu haben. 3,3% gaben einer Erhöhung, 2,8% eine Verringerung der Wochenarbeitszeit an<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Frage 6.1 „Gab es durch den Lockdown Veränderungen in der Menge Ihrer Arbeit?“

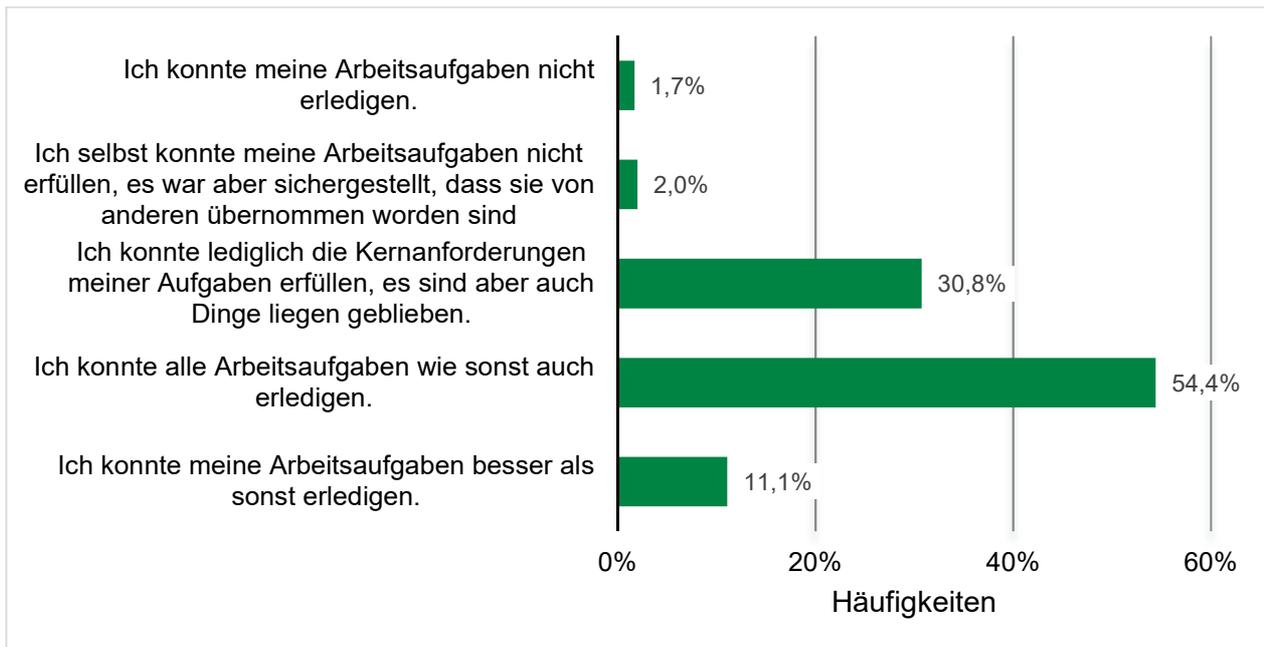
<sup>58</sup> Frage 1.6 „Haben Sie während des Lockdowns Ihre vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit verändert?“



**Abbildung 49: Veränderungen der Arbeitsmenge**

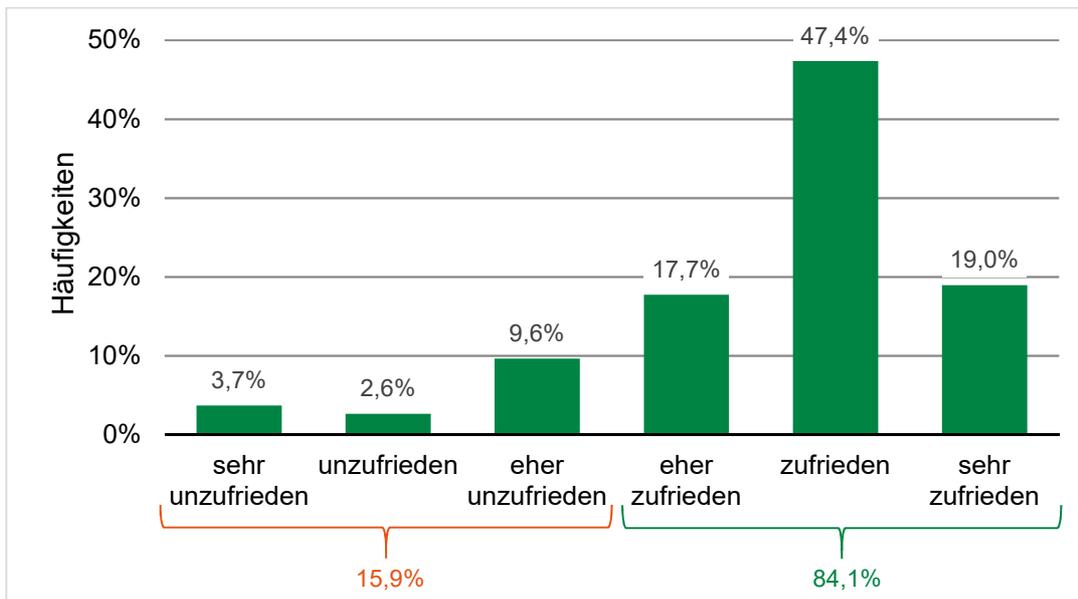
Mit der nächsten Frage wurde um eine Einschätzung gebeten, wie gut die Arbeitsaufgaben während des Lockdowns erledigt werden konnten<sup>59</sup>. Hier schätzte nur ein marginaler Anteil ein, dass die eigenen Arbeitsaufgaben nicht (1,7%) oder nur durch eine Vertretung (2,0%) erledigt werden konnte (siehe Abbildung 50). Ein knappes Drittel (30,8%) gab an, lediglich die Kernaufgaben erfüllt haben zu können. Auch diese Aussage lässt keine Schlussfolgerung über eine geringe Arbeitsmoral zu, da die Einschätzung von der allgemeinen Arbeitsmenge abhängig ist. Ist diese grundsätzlich sehr hoch, können auch ohne Lockdown nur die Kernaufgaben erledigt werden. Gut die Hälfte der Teilnehmer:innen (54,4%) gab an, die Arbeitsaufgaben so wie sonst auch erledigt zu haben und immerhin 11,1% schätzten ein, diese besser als sonst erledigt zu haben.

<sup>59</sup> Frage 6.2 „Wie gut konnten Sie Ihre Arbeitsaufgaben während des Lockdowns erledigen?“



**Abbildung 50: Einschätzung zur Erledigung der Arbeitsaufgaben**

In der persönlichen Einschätzung zur Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitsleistung während des Lockdowns<sup>60</sup> äußerten sich die meisten Teilnehmer:innen zufrieden (in Summe 84,1%, siehe Abbildung 51).



**Abbildung 51: Persönliche Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung**

Die Zufriedenheit wurde nochmals differenziert erfragt<sup>61</sup>. Ein erster Blick auf Abbildung 52 zeigt die überwiegende Zufriedenheit in den einzelnen Themenfeldern (dargestellt in den Grüntönen). Die höchsten Unzufriedenheitswerte betrafen die Bereiche der technischen Hilfsmittel (in Summe

<sup>60</sup> Frage 6.3 „Wie zufrieden waren Sie persönlich mit Ihrer Arbeitsleistung während des Lockdowns?“

<sup>61</sup> Frage 6.4 „Wenn Sie noch einmal abschließend zurückblicken: Wie zufrieden waren Sie mit folgenden Dingen?“

32,5%), der Trennung von Arbeit und Privatleben (in Summe 25,3%) sowie der Unterstützung durch die Behörde bzw. Einrichtung insgesamt (in Summe 22,4%) betrafen. Trotz allem war der weit überwiegende Teil der Teilnehmer:innen auch in diesen Bereichen mindestens eher zufrieden.

Auffällig ist der hohe Wert bei den Angaben „sehr zufrieden“ im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (36,7%), der, den bisherigen Auswertungen folgend, vermutlich einerseits aus der Möglichkeit, überhaupt flexibel arbeiten zu können, resultiert und andererseits auch Faktoren wie Zeiterparnis durch Entfall bzw. Verringerung von Wegestrecken oder Dienstreisen umfasst.

Die drei Bereiche mit den höchsten Zufriedenheitswerten waren Erreichbarkeit der Vorgesetzten, Erreichbarkeit der Kolleg:innen und Unterstützung durch Kolleg:innen. Hier zeigt sich ein hohes Maß an Solidarität, Kollegialität und gegenseitiger Unterstützung, gerade auch in Krisenzeiten. Dies korrespondiert mit dem hohen Wert der kollegialen Unterstützung, der in Abbildung 45 auf die Frage nach der Aneignung neuer digitaler Kompetenzen durch gegenseitige Hilfe im Team benannt wurde. Es ist zu hoffen, dass sich davon auch außerhalb von Krisensituationen viel im alltäglichen Zusammenarbeiten wiederfindet.

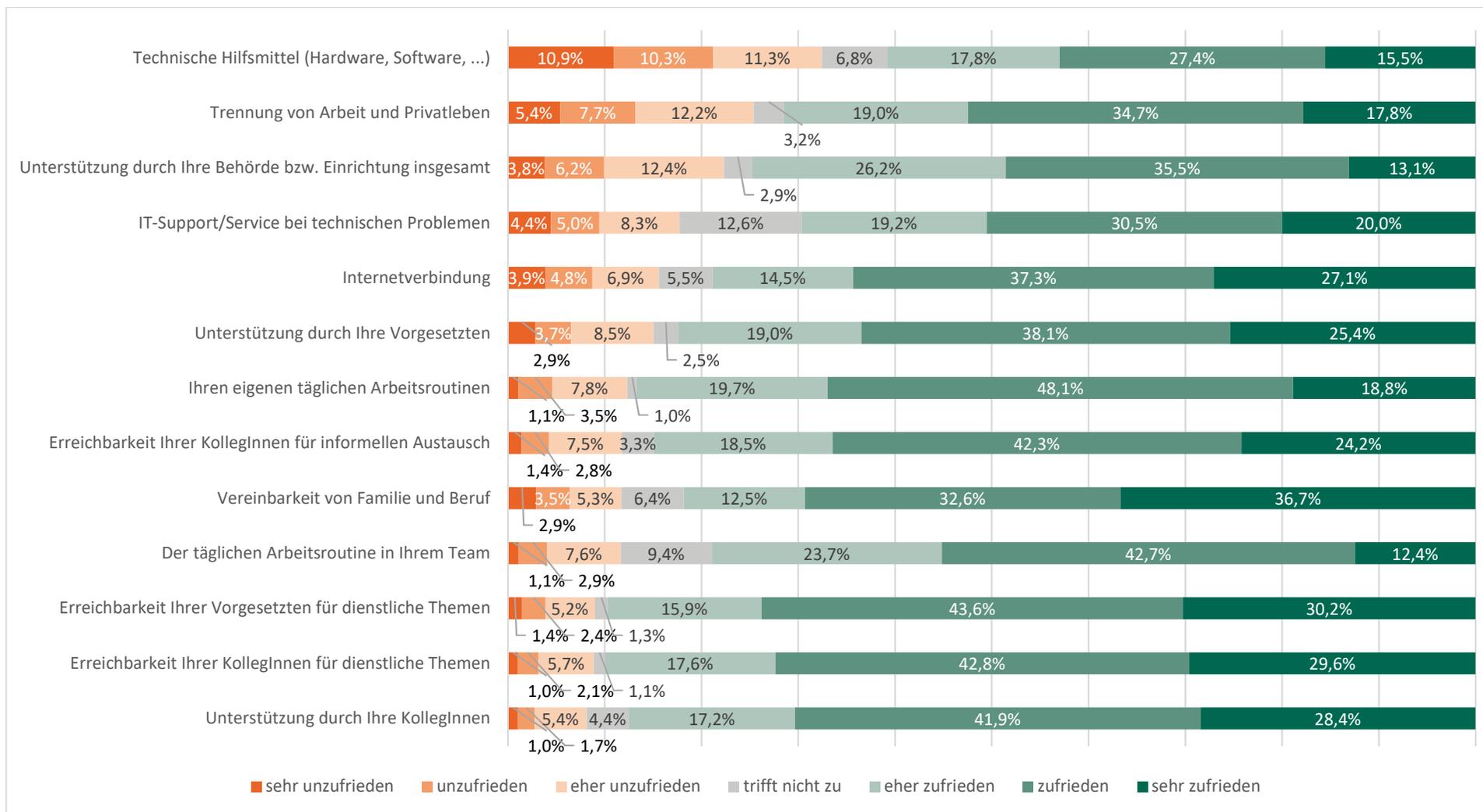


Abbildung 52: Einschätzungen der Gesamtzufriedenheit

## 7.2. Die größten Herausforderungen

Am Ende der Befragung wurden die Teilnehmer:innen gebeten, die drei für sie persönlich größten Herausforderungen während des Arbeitens im Lockdown zu benennen<sup>62</sup>. Hierfür war ein Freitextfeld vorhanden, welches 5.070 Teilnehmer:innen für ihre Angaben nutzen. Insgesamt konnten 10.846 inhaltliche Einzelangaben extrahiert werden, die nach Ähnlichkeit zusammengefasst und in Kategorien sortiert wurden. Abbildung 53 zeigt die Darstellung der Ergebnisse in Form einer sog. Wortwolke. Dabei werden nur diejenigen Kategorien berücksichtigt, die von mindestens 0,5% der Teilnehmer:innen genannt wurden (jeweils mindestens 50 Nennungen). Eine Restkategorie enthält Angaben, die nicht zugeordnet werden konnten. Diese wird in der Abbildung nicht berücksichtigt. Die Schriftgrößen in der Wortwolke spiegeln die Verhältnisse der Nennungen maßstabgetreu wider, das heißt, je häufiger eine Kategorie benannt wurde, desto größer erscheint sie im Bild.

- Die Kategorie „Kinderbetreuung“ wurde am häufigsten benannt und enthielt Verweise auf die gleichzeitig zur Arbeitstätigkeit erforderliche Betreuung von Kindern, die Vereinbarkeit bzw. Trennung von Beruf und Kinderbetreuung, „verkürzte Betreuungszeiten im Kindergarten“ oder „Tagesstrukturierung mit kleinen und Schulkinder neben der eigenen Arbeit“.
- Die am zweithäufigsten benannte Kategorie war die „Technische Ausstattung“ mit Aussagen wie „keine Technik“, „mit mangelhafter Technik gute Arbeitsergebnisse bringen“, „gemeinsame Techniknutzung“ oder „fehlende Technik bei Kollegen“.
- An dritter Stelle der Nennungen befand sich die Kategorie „Homeschooling“. Häufige Angaben bezogen sich auf die Begleitung der Kinder in der häuslichen Lernzeit und beinhalteten Beschreibungen wie „die Berufe Lehrer, Erzieher, Koch, Putzfrau mit meinem Beruf zu vereinbaren“, „ständiger Wechsel zwischen Kinderbetreuung, Hausaufgaben und eigener Arbeit“ oder „die Unterstützung und Motivation meines Kindes für Schulaufgaben“.
- Am vierthäufigsten wurde die Kategorie „Zugriff auf Akten, Daten, Software“ benannt mit den Schwierigkeiten, die Arbeitsaufgaben adäquat zu erledigen, wenn relevante Informationen und Zugriffsmöglichkeiten nicht vorhanden waren. An Nennungen finden sich hier häufig der fehlende Zugriff auf die E-Akte, fehlende Token oder VPN-Zugänge oder Schwierigkeiten beim Arbeiten mit dienstlichen Mails über die Outlook Web App (OWA) oder „Datenaustausch für im Homeoffice Tätige“.
- An fünfter Stelle folgen Nennungen zur „Dienstlichen Kommunikation“ mit diversen Inhalten wie „fehlende Kommunikation von Entscheidungen“, „komplizierter Austausch mit dem Team durch örtliche Trennung“, „Kommunikation mit Bürgern“, „fehlende Kenntnis über jeweiligen Belastungen und Hürden anderer“ oder „Terminabstimmungen durch Arbeitsblöcke“.
- An sechster Stelle findet sich die Kategorie „Soziale Isolation und Einsamkeit“. Hier formulierten die Beschäftigten z.B. „fehlender persönlicher Austausch mit Kollegen“, „wenige Sozialkontakte“, „fehlender Gedankenaustausch“, „Vereinsamung“, „fehlende soziale Beziehungen im Arbeitsalltag“ oder „Isolation“.

---

<sup>62</sup> Frage 6.5 „Was waren für Sie persönlich die drei größten Herausforderungen während des Arbeitens im Lockdown? [Bitte antworten Sie in Stichworten und grenzen diese durch ein Semikolon ; voneinander ab]“



Abbildung 53: Wortwolke zu den drei größten Herausforderungen während des Arbeitens im Lockdown

### 7.3. Die wichtigsten Potentiale

Nach den Herausforderungen wurde der Blick auf das Lernen aus der Krise, quasi auf das Gute im Schlechten gelenkt: Es wurde erfragt, in welchen Bereichen durch das Arbeiten im Lockdown Dinge im positiven Sinn in Bewegungen gekommen sind und wo es Verbesserungen gab<sup>63</sup>. Hierfür wurden Antwortalternativen vorgegeben, unter der Kategorie Sonstiges konnte ein Freitext ergänzt werden.



Abbildung 54: Positive Veränderungen und Verbesserungen durch das Arbeiten im Lockdown

<sup>63</sup> Frage 6.6 „Durch das Arbeiten im Lockdown sind möglicherweise auch Dinge im positiven Sinne in Bewegung gekommen. In welchen Bereichen gibt es aus Ihrer Sicht Verbesserungen?“

Im Durchschnitt kreuzten die Teilnehmer:innen 4,4 Antwortalternativen an, was dahingehend gedeutet werden kann, dass - allen Belastungen zum Trotz - zahlreiche positive Veränderungen erlebt wurden. Abbildung 54 zeigt in absteigender Häufigkeit die Antwortkategorien. Jede:r zehnte Teilnehmer:in (11,2%) konnte keine Verbesserungen feststellen, einige Ideen dazu finden sich in den O-Tönen in Abbildung 55. Mit deutlichem Abstand wurden die mobilen bzw. flexiblen Arbeitsmöglichkeiten am häufigsten benannt (61,1%), danach folgten neue Formen der Arbeitsorganisation mit 45,4%. Am seltensten wurden Veränderungen im Führungsverständnis (9,8%) und eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse (7,8%) angegeben.

Unter Sonstiges (5,3%) machten 434 Teilnehmer:innen 548 inhaltliche Angaben. Diese wurden nach Ähnlichkeit zusammengefasst und in Kategorien geteilt.

- Dabei wurden am häufigsten die Themen mehr mobile / flexible Arbeitsmöglichkeiten mit Aussagen wie „Telearbeit an zwei Tagen/Woche wird ausdrücklich befürwortet!“, „keine Arbeitszeiterfassung mehr“, „Zuhause arbeiten funktioniert“, „schnellstens Voraussetzungen für Telearbeit für alle schaffen!!!!“, „Arbeiten im erweiterten Zeitrahmen (5 Uhr bis 22 Uhr)“ oder „Arbeiten von zu Hause war auch für mich als Führungskraft möglich“ genannt.
- Danach spielte wiederum der Wegfall des Arbeitsweges eine bedeutende Rolle, konkretisiert in Aussagen wie „Arbeitswege entfallen, Kosteneinsparungen für Arbeitgeber, Büro-Sharing, Reduzierung von Betriebskosten“, „Webmeetings statt Dienstreisen sparen viel Zeit, erfordern aber viel Konzentration!“ oder „Ökologischer Beitrag durch Wegfall Arbeitsweg“.
- An dritter Stelle fanden sich Aussagen zum konzentrierteren Arbeiten, wie z.B. „Mehr Ruhe um sich auf seine Arbeit zu konzentrieren“, „Viele Bürgeranliegen anderweitig lösbar“, „Konzentration der Besucher auf weniger Tage“ oder „Man konnte konzentriert, nach eigener Reihenfolge Dinge abarbeiten. Das geht im Büro nicht“. Hier wäre im Detail zu prüfen, ob durch eine andere Arbeitsorganisation diese Vorteile nicht auch außerhalb von pandemischen Zeiten nutzbar gemacht werden können im Sinne des O-Tons „Schließstage in den Ämtern einführen“.
- An vierter Stelle wurde noch das Vertrauen in die Arbeitsleistung beim Arbeiten von zu Hause aus benannt. Hierzu finden sich Angaben wie „Höhere Akzeptanz der Hausleitung für flexible Arbeitsformen (hoffentlich...)“, „Mehr Verständnis für Mitarbeiter, die bereits Telearbeit hatten“, „Es hat sich gezeigt, dass 95% der Aufgaben auch per mobilem Arbeiten erledigt werden kann“, „Akzeptanz bei Führungskräften, keine Akzeptanz bei Behördenleitung - nur notwendiges Übel“, „Bisher sehr restriktiv gehandhabte Teleheimarbeit hat supergut funktioniert, man muss es nur zulassen“, „Mehr Vertrauen in die Mitarbeiter, weniger über Kontrolle, mehr über Motivation“ oder „Mehr Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein und die Selbstständigkeit der Beschäftigten“.

Abschließend zeigt Abbildung 55 noch einige individuelle O-Töne.

### O-Töne aus der Befragung:

- „Ich selbst habe mehr Ruhe gefunden, was mir im normalen Arbeitstag schwer fällt“
- „Zufriedenere Mitarbeiter, weil diese froh sind, von zu Hause aus arbeiten zu dürfen“
- „Fehlen der Präsenz v.a. negativ für Team“
- „Kreativer Problembearbeitungs- und -lösungsprozess“
- „pragmatische, zielorientierte, projektbezogene Erledigung in variablen, kompetenzorientierten Teams“
- „Kollegen + Chefs = offen für technische Lösungen“
- „Nach dem Lockdown wurden die meisten Verbesserungen rückgängig gemacht“
- „Leider keine Verbesserungen mit Nachwirkungen“
- „Im Endeffekt keine Verbesserungen, da nach Ende Lockdown kompletter Rollback“

### Abbildung 55: Individuelle Angaben zu den Potentialen in der Krise (O-Töne)

Mit Blick in die Zukunft wurde abschließend erfragt, ob die Teilnehmer:innen sich künftig mehr Optionen für flexibles Arbeiten (z.B. Homeoffice, Telearbeit, mobiles Arbeiten o.Ä.) wünschen<sup>64</sup>. 86,4% bejahten diese Frage.

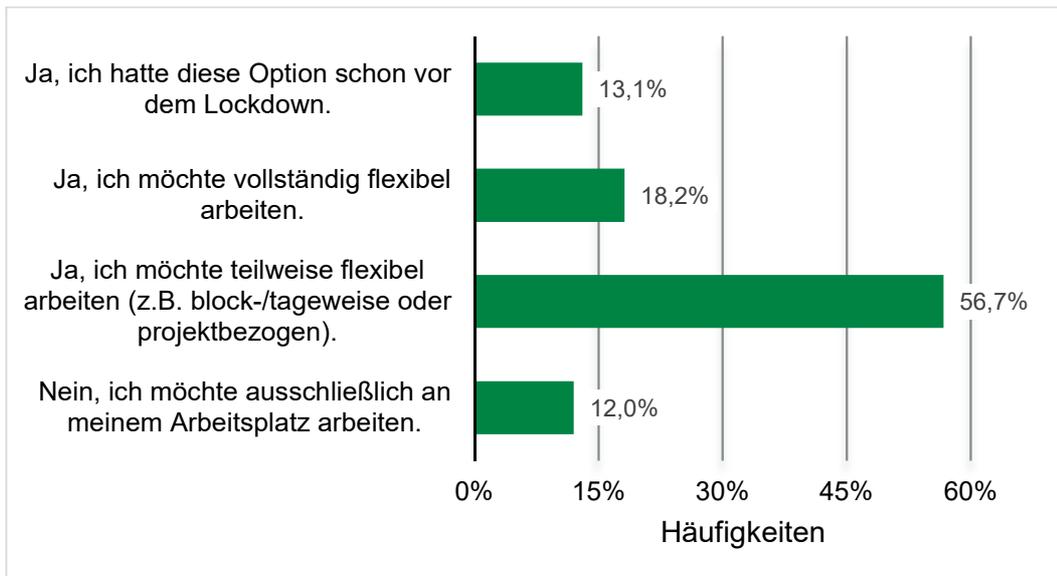
Mit einer Abschlussfrage wurde noch konkreter erfasst, welche Vorstellungen von der eigenen Nutzung des flexiblen Arbeitens die Teilnehmer:innen hatten<sup>65</sup>. Abbildung 56 zeigt, dass 12,0% der Teilnehmer:innen auch in Zukunft und bei Wahlfreiheit ausschließlich an ihrem Arbeitsplatz arbeiten möchten. Entsprechend gaben 88,0% der Teilnehmer:innen an, flexible Arbeitsformen nutzen zu wollen. 13,1% der Teilnehmer:innen benannten, diese Optionen auch schon vor dem Lockdown gehabt zu haben. 18,2% gaben an, vollständig flexibel arbeiten zu wollen und mehr als die Hälfte (56,7%) gab an, teilweise flexibel arbeiten zu wollen, z.B. projektbezogen, blockweise oder tageweise.

Diese Angaben decken sich im Wesentlichen mit den Erhebungsdaten anderer vergleichbarer Studien, stellvertretend sei hier auf die Studien aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung bzw. auf Studien, die den Bereich der öffentlichen Verwaltung mit untersucht haben, verwiesen (Senat der Freien und Hansestadt Hamburg 2020; Next:Public Beratungsagentur 2020; Neumann et al. 2020; DAK Gesundheit 2020)

---

<sup>64</sup> Frage 6.7 „Wünschen Sie sich künftig mehr Optionen für flexibles Arbeiten (z.B. Homeoffice, Telearbeit, mobiles Arbeiten o. Ä.)?“

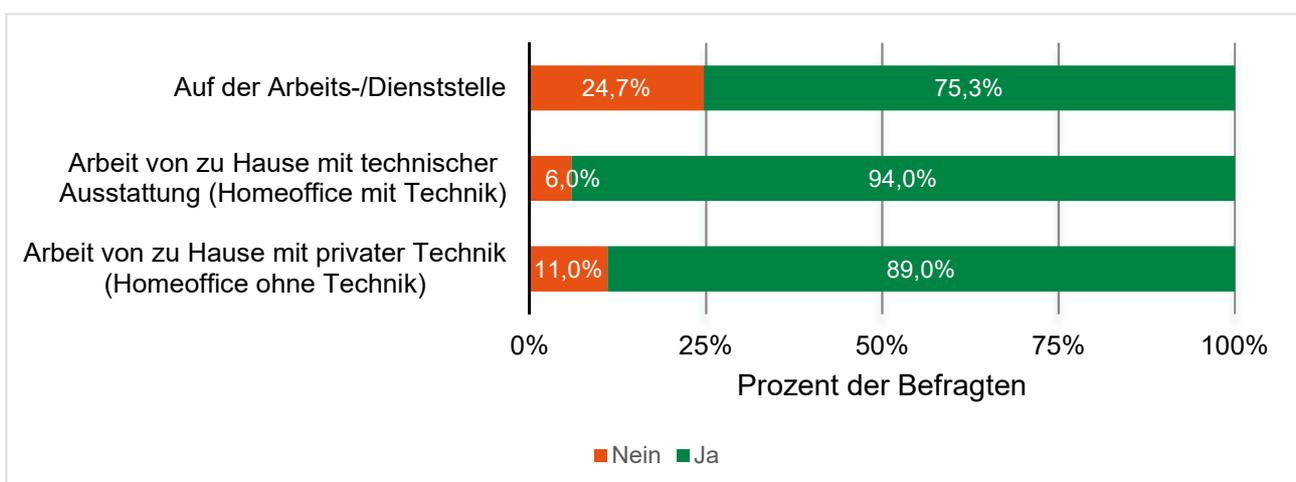
<sup>65</sup> Frage 6.8 „Wenn es in Ihrer Behörde bzw. Einrichtung künftig möglich wäre, flexibel zu arbeiten, würden Sie das nutzen?“



**Abbildung 56: Wünsche zum flexiblen Arbeiten in der Zukunft**

Da in der vorliegenden Befragung nicht detailliert nach zeitlichen Anteilen gefragt wurde, in denen sich die Teilnehmer:innen vorstellen könnten, ortsflexibel zu arbeiten, lohnt ein vergleichender Blick in die Ergebnisse der Studie „Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst“ (Next:Public Beratungsagentur 2020). Hier wurden die Teilnehmer:innen gefragt, an wie vielen Arbeitstagen pro Woche sie gerne nach Ende der Pandemie im Homeoffice arbeiten wollen. 34% gaben an, ein bis zwei Tage im Homeoffice arbeiten zu wollen, 22% drei bis vier Tage und 27% wollten nach Bedarf im Homeoffice arbeiten (Next:Public Beratungsagentur 2020, 46).

**Exkurs:** Für eine vertiefte Analyse, ob es einen Zusammenhang zwischen der Arbeitserfahrung während des Lockdowns und den Wünschen für zukünftiges Arbeiten gibt, wurden die Nutzungswünsche in zwei Gruppen aufgeteilt (dichotomisiert): Alle Ja-Kategorien (Ja, ich hatte diese Option schon vorher; Ja, ich möchte vollständig flexibel arbeiten; Ja, ich möchte teilweise flexibel arbeiten) wurden zur neuen Kategorie „Ja“ zusammengefasst. Die Kategorie „Nein“ blieb.



**Abbildung 57: Wünsche zum flexiblen Arbeiten in Abhängigkeit vom Arbeitsort während des Lockdowns**

Unter Berücksichtigung der Gruppenbildung zum Arbeitsort und zur Ausstattung (siehe Abbildung 3: Arbeitsort und Ausstattung während des Lockdowns) ergab sich folgendes Bild (siehe Abbildung 57): Über alle drei Gruppen hinweg zeigt sich ein großer Wunsch nach zukünftigem ortsflexiblen Arbeiten. Allerdings unterschied sich die Häufigkeit des Wunsches tatsächlich in Abhängigkeit der während des Lockdowns gemachten Erfahrungen: Bei derjenigen Gruppe, welche während des Lockdowns primär vor Ort in den Dienststellen gearbeitet hat, und die folglich keine persönliche Erfahrung mit flexiblem Arbeiten gemacht hat, wird dieser Wunsch von einem Viertel nicht geteilt. Dafür kann es sachliche Gründe geben, wie z. B. dass bestimmte Tätigkeiten nicht mobil oder von zu Hause aus durchgeführt werden können, es können aber auch die fehlenden Erfahrungen oder sogar negative Erfahrungen mit fehlenden Kolleg:innen vor Ort dafür verantwortlich sein.

Nicht jede:r kann und nicht jede:r will ortsflexibel arbeiten. Möglicherweise kann dieses Ergebnis aber auch durch die psychologische Erkenntnis „Motivation follows action“ erklärt werden: Durch Tun und Erleben entstehen Erfahrungen, aus denen dann wiederum Motivation - auch für Veränderungen - erfolgt. Die häufige Vorstellung, die Motivation müsse erst vorliegen und dann würde das Tun leicht von der Hand gehen, ist eine Fehlannahme (Heckhausen und Heckhausen 2018). So ist es auch hier möglich, dass durch die Krisensituation, die das mobile Arbeiten erzwungen hat, Motivation entstanden ist, dies auch in Zukunft fortsetzen zu wollen. Unter dieser Annahme sollten die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens auch weiterhin den Beschäftigten gewährt werden, damit diese ihre eigenen Erfahrungen sammeln und danach erfahrungsbasiert entscheiden können, welches Arbeitsmodell für sie zum aktuellen Zeitpunkt das passende ist.

Insgesamt zeigen diese deutlich positiven Voten die hohe Bedeutung der Thematik ortsflexibles Arbeiten, mobiles Arbeiten, Telearbeit, Homeoffice, Arbeiten von zu Hause aus - unter welchem Begriff sie auch immer diskutiert wird. Hier besteht seitens der Beschäftigten ein klarer Veränderungswunsch, ein Veränderungswille und durchaus auch - nach den langen Erfahrungen in der Pandemie - ein gewisser Veränderungsdruck.

## 8. Schlussfolgerungen und Ausblick

Im März 2020 begann der erste coronabedingte Lockdown und stellte - nicht nur - die Arbeitswelt auf den Kopf. „Das haben wir noch nie so gemacht“ - dieser Satz wurde zwar sicher häufig gedacht, aber ausruhen konnte man sich darauf nicht. Denn pandemiebedingt musste vieles anders gemacht werden, es musste experimentiert und ausprobiert werden. Und es gelang überraschend gut, weil viele Menschen an den unterschiedlichsten Stellen des Systems in der Krise trotz Distanz zusammengehalten und gemeinsam im Sinne des Auftrags einer Landesverwaltung gehandelt haben.

Die Krise wurde zum Lernfeld für organisatorische Veränderungen, zu einem „Trainingslager für Führungskräfte und Mitarbeitende, die sich in kürzester Zeit sehr umfanglich auf Kollaborationstechnologien einlassen mussten und neue Arbeits-, Kooperations- wie Führungspraktiken erlernen mussten.“ (Hofmann et al. 2020, 22).

Diese ‚neue Normalität‘, welche der Initiator der Befragung, die Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte schon im Mai 2020 thematisierte und welche als Ausgangslage für diese Beschäftigtenbefragung diente, ist inzwischen an vielen Stellen zur alltäglichen Normalität geworden. Es bieten sich viele Anknüpfungspunkte für die weitere Gestaltung der Arbeitsbedingungen in der Sächsischen Staatsverwaltung im Sinne der Handlungsempfehlungen der Personalkommission II (Sächsische Staatskanzlei 2020) vor allem in Bezug auf moderne Führungskultur, attraktive Arbeitsbedingungen und gesundes Arbeiten, Weiterbildung bzw. Kompetenzentwicklung und Wertschätzung. Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie die Dringlichkeit der digitalen Transformation noch einmal ausdrücklich unterstrichen (Popp 2020). Die Dynamik der Umsetzung ist größer geworden und Widerstände gegen die verwaltungsinterne Digitalisierung dürften geringer geworden sein.

Die vorliegenden Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung aus dem Sommer 2020 zeigen, dass die Beschäftigten die Optionen mobil, flexibel und/oder von zu Hause aus arbeiten zu dürfen, als Zeichen von Vertrauen und Wertschätzung wahrnahmen. Sie waren dankbar für diese Möglichkeiten und reagierten mit Engagement, eigenständiger Selbstorganisation, hoher Motivation und großer Zufriedenheit.

Ein Blick in die Lerntheorie des operanten Konditionierens besagt, dass Menschen anhand der Konsequenzen von Verhalten lernen (siehe z.B. (Dörfler et al. 2018)). Die in der Krise gewährten flexiblen Möglichkeiten wurden von den meisten Beschäftigten als angenehm, folglich als positive Verstärkung empfunden (siehe Abschnitt 3.4 sowie Abschnitt 7.3), und sie haben entsprechend positiv darauf reagiert. Für die Zukunft gilt es nun zu beachten, dass ein Entzug von Privilegien oder anderweitig als positiv empfundenen Zuständen - wie z.B. dem Arbeiten von zu Hause aus - lerntheoretisch als sogenannte negative Bestrafung wirkt und regelhaft mit einer Reduktion, in diesem Fall von arbeitsbezogenem Verhalten, einhergeht. Für die aktuelle Situation könnte das bedeuten, dass eine Rücknahme von flexiblen Arbeitsoptionen, von Eigenverantwortung und von selbstgesteuerten Freiheiten als Bestrafung erlebt wird und zu einem Absinken von Eigeninitiative, Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Arbeitgeberbindung führen könnte (z.B. Becker 2019; Hollenberg 2019; Schütz et al. 2020). Einige O-Töne deuten dies bereits an (siehe z.B. die drei letzten O-Töne im Abbildung 55: Individuelle Angaben zu den Potentialen in der Krise (O-Töne)). Hier gilt es für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft sehr sensibel vorzugehen. Entsprechende Entscheidungen sollten mit feinfühligem und wertschätzender Kommunikation transparent an alle Beschäftigten herangetragen und begründet werden.

Eine scharfe Kehrtwende, ein rasches Zurück zum alten Zustand der reinen Präsenzkultur sollte es folglich nicht geben. Die Arbeit in virtuellen Teams wird weiter an Normalität gewinnen. Besser wäre daher, diese Veränderungen proaktiv zu gestalten, sie weiter voranzutreiben und in der Verwaltungskultur zu verankern. Die Antworten der Teilnehmer:innen an der Corona-Beschäftigtenbefragung und die Empfehlungen anderer aktuellen Studien zum Homeoffice zeigen Potentiale für die weitere interne Organisationsentwicklung auf.

### **Neue ortsflexible Normalität des Arbeitens weiter ausgestalten**

Das durch das IFO-Institut angenommene Homeoffice-Potential für Verwaltungen (69%) wurde während des ersten Lockdowns zumindest bei den Teilnehmer:innen der vorliegenden Befragung ausgeschöpft (Alipour et al. 2020, 30). In der neuen Normalität des Arbeitens geht es aber nicht um ein Entweder-Oder, sondern um „hybride Arbeitsformen“ (ebd.) zwischen räumlich und zeitlich flexiblem Arbeiten und dem Arbeiten in Präsenz. Diese hybriden Arbeitsformen brauchen weitere Ausgestaltung, damit die Zusammenarbeit in virtuellen Teams gelingen kann.

#### *Räumlich flexibles Arbeiten*

Die Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause aus sind überwiegend positiv. Die Bediensteten und Beschäftigten der Sächsischen Staatsverwaltung haben gezeigt, dass sie es können und dass sie auch weiter mobil arbeiten wollen. Diese Impulse zur räumlichen Flexibilisierung des Arbeitens sollten weiter ausgebaut und rechtlich über Dienstvereinbarungen abgesichert werden - auch im Sinne des Arbeitnehmerschutzes und der Arbeitgeberattraktivität. „Flexible Arbeitszeitgestaltung und mobiles Arbeiten gehört zu zentralen Attraktivitätsfaktoren insbesondere jüngerer Bewerber\*innen.“ (Next:Public Beratungsagentur 2020, 49)

#### *Moderne Arbeitsräume*

Neben den Möglichkeiten zum räumlich flexiblen Arbeiten gilt es, auch die Stärken des Zusammenarbeitens vor Ort räumlich zu unterstützen. Persönliche Kontakte bleiben die Grundlage guter Zusammenarbeit. Gleichzeitig erfordert die digitale Transformation intensives, gemeinsames (Voneinander-)Lernen und Fähigkeiten für kreative Problemlösungen. Diese Art der Teamarbeit braucht inspirationsfördernde Räume für die direkte Kommunikation, für den fachlichen Austausch und für agiles Arbeiten. Außerdem ist die Gestaltung tragfähiger sozialer Beziehungen und die Schaffung einer Vertrauenskultur zentral, damit digital und in Präsenz effizient zusammengearbeitet werden kann (Bocksthaler et al. 2020, 45).

### **Kommunikation auf alten und neuen Kanälen ermöglichen**

„Kommunikation ist in Krisenzeiten ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. [...] Der Öffentliche Dienst muss daher in Zukunft stärker auf einen Kommunikationsmix setzen und neue Kommunikationskanäle einführen.“ (Next:Public Beratungsagentur 2021, 9). Kommunikation über Diensttelefone, Videoplattformen, Telefonkonferenzen, Chats o.Ä. gehört zur neuen Normalität des Arbeitens. Sie ermöglicht einen effektiven Austausch, braucht aber eine solide und stabile technische Basis (Zugang, Ausstattung, Datensicherheit etc.) ebenso wie den Aufbau von entsprechenden Kompetenzen und Fähigkeiten gerade bei Führungskräften (z.B. Moderation von digitalen Dienstberatungen, digitale Konferenzen, Durchführung von Personalgesprächen, Konfliktbearbeitung im virtuellen Raum etc.).

## **Digitale Kommunikation sicher machen**

Die Instrumente der digitalen Kommunikation müssen den Anforderungen nach ganzheitlicher Informationssicherheit und umfassendem Datenschutz vollumfänglich genügen. Die Nutzung privater Kanäle und Tools für die berufliche Kommunikation erfüllt diese Anforderung nicht. Um die Potentiale moderner digitaler Kommunikation trotzdem nutzen zu können, braucht es im Kontext der digitalen Transformation der Sächsischen Staatsverwaltung neben der Einführung der E-Akte auch eine sichere interne Kommunikationsinfrastruktur, die eine schnelle formale und informelle digital gestützte Kommunikation ermöglicht. Denkbar wäre z.B. ein „Social Intranet“ mit Zugängen zu Videokonferenzen, (mobilen) Chats, Kollaborationstools, Wissensmanagementwerkzeugen inkl. mobilen Diensttelefonen (Next:Public Beratungsagentur 2020, 50).

## **Digitale Kollaboration und Kooperation fördern**

Digitale Zusammenarbeit braucht entsprechende Instrumente, z.B. Kollaborationsplattformen, mit denen digitale / hybride Beratungen, Besprechungen und Kooperationsprojekte visuell unterstützt werden können und die eine aktive Partizipation aller Beteiligten ermöglichen. Außerdem unterstützen sie als digitale Experimentierumgebungen die agile und innovationsorientierte, aber auch die gleichzeitige Zusammenarbeit eines Teams am gleichen Dokument (z.B. über Sharepoints). Diese Techniken müssen für alle Beschäftigten zur Verfügung stehen und der Umgang mit ihnen muss erlernt und gelebt werden (Auth et al. 2021).

Es könnte sich lohnen, den Ansatz der „Experimentierräume“ und „Digital Labs“ aus der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes auch verwaltungsintern anzuwenden, um allen Mitarbeiter:innen die Anwendung neuer Tools zu ermöglichen. „Verwaltungen könnten ‘digitale Probiertage oder -wochen’ einführen, an denen Teams sich mit Kollaborationstools etc. vertraut machen, neue Arbeitsweisen ausprobieren und sich gegenseitig oder begleitet durch Transformations-Coaches Feedback geben.“ (Next:Public Beratungsagentur 2020, 51). Das Ziel ist eine fortschreitende Professionalisierung der digitalen Verwaltungsarbeit. Die damit verbundenen Kompetenzen sollten auch zunehmend strukturell verankert werden, z.B. in Stellenbeschreibungen, Führungskräfteprofilen, Vorgesetzten-Mitarbeiter:innengesprächen oder Ausschreibungen (Hofmann et al. 2020, 25). Dabei muss klar sein, dass die digitalen Tools nicht als Kontrollinstrumente dienen, sondern Grundlage für die Zusammenarbeit mit allen Mitarbeiter:innen unabhängig von ihrem räumlichen Aufenthalt sind. Damit sind sie eine notwendige Begleitbedingung für die Möglichkeit des mobilen Arbeitens und eine Voraussetzung für die virtuelle / hybride Zusammenarbeit. Der Aufbau einer entsprechenden Vertrauenskultur obliegt den gemeinsamen Anstrengungen von Arbeitgeberseite, Personalvertretungen und Beschäftigten.

## **Digitale Führungskompetenzen ausbauen**

Führung im „New Normal“ heißt vor allem, den Mitarbeiter:innen Orientierung in den laufenden Veränderungsprozessen 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. Sie müssen ihren Mitarbeiter\*innen [sic!] Orientierung geben und agieren als Veränderungs- und Beziehungsmanager\*innen [sic!]. Ihre Rolle verändert sich hin zu der eines Coaches, der die Entwicklung der Mitarbeiter\*innen [sic!] begleitet und unterstützt. Außerdem übernimmt die Führungskraft eine moderierende Funktion, die u.a. die Kommunikation von Regeln, Schaffung von Strukturen, Aufgabenverteilung sowie Sensibilisierung für Konflikte umfasst.“ (Beile et al. 2019, 21).

Die hohen Zufriedenheitswerte der Teilnehmer:innen mit ihren Führungskräften während des ersten coronabedingten Lockdowns zeigen, dass die meisten Führungskräfte sich in dieser Krisenzeit engagiert den Veränderungen gestellt haben. Dieses Engagement der Führungskräfte gilt es durch die Behörden und Einrichtungen explizit wertzuschätzen, weiter zu stärken und zu unterstützen, z.B. durch (vertrauliche) Trainings- und Austauschformate zur Thematik Führung auf Distanz, zur Steigerung der eigenen Veränderungskompetenz und zur Reflexion der eigenen Führungsrolle in der digitalen Transformation (Hofmann et al. 2020, 25). Dazu zählt auch die Schulung zu Videokonferenztools und Kollaborationsplattformen als Arbeits- und Kommunikationsmittel, um der Führungsaufgabe „Kommunikation“ gerecht zu werden (Next:Public Beratungsagentur 2020, 51). Durch das Arbeiten mit virtuellen / hybriden Teams entfallen den Führungskräften bisher selbstverständliche Kontrollmöglichkeiten (Anwesenheit). Hier sollten die Ansätze des ergebnisorientierten bzw. zielorientierten Führens und die Schaffung einer Vertrauenskultur mehr Bedeutung bekommen (Beile et al. 2019, 21).

### **Wertschätzende Kommunikation in der Organisation pflegen**

Sowohl die einzelnen Führungskräfte als auch die Behörden, Betriebe und Einrichtungen als Ganzes haben von den Teilnehmer:innen gute Bewertungen für Qualität und Quantität der mitgeteilten Informationen erhalten. Neben dem effizienten Informationsmanagement sollten die Potentiale eines wertschätzenden und sinnstiftenden Kommunikationsstils genutzt werden, um Mitarbeiter:innen zu motivieren und die interne Ressourcen zu heben (Kocks et al. 2020, 52). Das gilt insbesondere für die Ausgestaltung einer konstruktiven Fehler- und Feedback-Kultur in den Behörden und Einrichtungen.

### **Behörden und Einrichtungen konfliktfest machen und aus Konflikten lernen**

Der öffentliche Dienst in Sachsen steht vor tiefgreifenden strukturellen Veränderungen, die wesentlich von der demografischen Entwicklung, gesellschaftlichen Veränderungen sowie maßgeblich von der Digitalisierung bestimmt werden. Für die Einrichtungen gehen damit Organisations- und Personalentwicklungsbedarfe einher und die Notwendigkeit, die Kultur des Arbeitens an die neuen Entwicklungen anzupassen. Gerade die anstehende Digitalisierung wird einen (organisations)kulturellen Wandel einleiten, in dem - schon heute sichtbar - mit Widerständen und Konfliktpotential zu rechnen ist (Euro-Institut Kehl 2017). Knapp zehn Prozent der Teilnehmer:innen der vorliegenden Befragung, die von zu Hause aus gearbeitet haben, gaben als einen Vorteil dieser Arbeitsform an, dass sie so in der Lage waren, bestehenden Konflikten auf der Arbeit aus dem Weg gehen zu können. Da Konflikte in Transformationsprozessen unvermeidlich sind, gilt es in einer doppelten Strategie zum einen die Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte zu stärken und zum anderen die Organisation als Ganzes konfliktfester zu machen. Hier bietet sich strategisch der Aufbau von Konfliktmanagementsystemen an (Faller 2014), um Konflikte auch strategisch als Lernanlässe für die Organisation zu nutzen.

### **Motivationspotentiale der Mitarbeiter:innen nutzen**

Die größten Vorteile des Arbeitens während des coronabedingten Lockdowns sahen die Teilnehmer:innen neben den flexiblen Arbeitsmöglichkeiten, den neuen Formen der Arbeitsorganisation und der Beschleunigung der digitalen Transformation vor allem in der Notwendigkeit und der Möglichkeit, sich bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben eigenständig zu organisieren. Die Fähigkeit zur 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, 35). Das dafür notwendige Selbstmanagement, die Entscheidungskompetenz, die Organisations- und Kommunikationsfähigkeit sollten auf Seiten der Führungskräfte und der Beschäftigten weiter gefördert werden (Neumann et al. 2020). In diesen Bereich der persönlichen Kompetenzen sahen ein Viertel der Teilnehmer:innen an der Befragung einen Fortbildungsbedarf. Dieses Potential sollte unbedingt genutzt, diesen Anliegen sollte Rechnung getragen werden.

### **Gesundes Arbeiten sichern**

61,1% aller Teilnehmer:innen der vorliegenden Befragung haben als Vorteil des Arbeitens während des Lockdowns die flexiblen Arbeitsformen genannt. 86,4% wünschen sich auch weiterhin Optionen für das flexible/mobile Arbeiten. Das erfordert auch ein Neudenken des Themas „Gesunde Arbeit.“ Es braucht neue Konzepte für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, welches die positiven und die potentiellen negativen Auswirkungen sowohl der Arbeit in Präsenz als auch des ortsflexiblen Arbeitens auf die Gesundheit in den Blick nimmt (DAK Gesundheit 2020, 33). Besonders relevant ist hier, neben dem Erhalt der physischen Gesundheit durch ergonomische Arbeitsplätze, Sicherung von ausreichend Bewegung und Pausen, gesunder Ernährung sowie Ausgleich zu den überwiegend sitzenden Tätigkeiten, insbesondere auch die Pflege und der Erhalt der psychischen Gesundheit.

Ergebnisse einer Studie der Universität zu Köln zeigen, dass die ausgeprägte Präsenzkultur im öffentlichen Dienst mit hohen Burnout-Werten in Zusammenhang steht (Neumann et al. 2020, 22). Gleichzeitig gibt es Hinweise darauf, dass Homeoffice mit einer Ausweitung der Arbeitszeit und mehr Überstunden verbunden sein kann (Alipour et al. 2020, 36). Vorteile in Bezug auf die Work-Life-Balance, die mit örtlich flexiblem Arbeiten verbunden werden, könnten also durch die zunehmende Arbeitsintensivierung und die schlechtere Trennung von Arbeit und Privatleben zunichtegemacht werden. Auch eine mögliche Entgrenzung von Arbeitszeit im Homeoffice muss systematisch berücksichtigt werden, beispielsweise im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung von physischen und psychischen Belastungen (Piele und Piele 2018, 57). Das Arbeitsschutzgesetz fordert seit 2013 die Berücksichtigung der psychischen Belastungen in den verpflichtend zu erstellenden Gefährdungsbeurteilungen. Hierzu zählen auch die Risiken durch mobile Arbeit. Selbstverständlich sollte der Entgrenzung von Arbeitszeiten auch im Rahmen der Organisation als Ganzes und durch „Gesundes Führen“ entgegengewirkt werden (Hofmann et al. 2020, 25).

### **Aus- und Fortbildung für die digitale Transformation**

Die durch die Corona-Pandemie erzwungenen Lockdowns haben einen ungeplanten und ungeahnten Digitalisierungsschub ausgelöst und den Prozess der (digitalen) Verwaltungsdigitalisierung erheblich vorangetrieben<sup>66</sup>. Diese Zeit hat deutlich gemacht, wie notwendig digitale Prozesse sind, um als Landesverwaltung auch in Krisenzeiten erreichbar, arbeitsfähig und leistungsfähig zu bleiben. Dieser Digitalisierungsdruck sollte für die weitere Transformation der Sächsischen Staatsverwaltung genutzt werden, um die aktuellen und weiteren Veränderungen in der Organisationskultur zu verankern, denn „zu einer digitalen Transformation gehört auch die organisationale und kulturelle Veränderung der öffentlichen Verwaltung, bewusste Nutzerzentrierung mit einem Fokus sowohl auf interne

---

<sup>66</sup> Dr. Markus Richter im Podcast „Rohrpost auf die Ohren“, <https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/kurzmeldungen/Webs/OZG/DE/2020/podcast.html>, zuletzt abgerufen am 15.03.2021

als auch externe Nutzer, digitale Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter und die Förderung von digitalen Leadership-Fähigkeiten.“ (Mergel 2019 b, 165).

Ein möglicher Schritt in Bezug auf den Kulturwandel und die dafür notwendige Qualifizierung in der Sächsischen Staatsverwaltung wäre eine erneute Erhebung der bei Mitarbeiter:innen und Führungskräften notwendigen Kompetenzen entsprechend der vom IT-Planungsrat vorgegebenen und weiterer Kompetenzbereiche (Ogonek et al. 2017; Auth et al. 2021). Eine solche Erhebung könnte dazu dienen, das Bewusstsein für die Notwendigkeit der genannten Kompetenzen für eine erfolgreiche digitale Transformation zu schärfen. Gleichzeitig könnten so Kenntnisse zu spezifischen Fortbildungsbedarfen erlangt werden um den Prozess der digitalen Transformation dauerhaft durch bestmöglich und bedarfsgerecht fort- und weitergebildetes Personal gestalten zu können.

Die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum ist ein etablierter Austragungsort für die vom Freistaat Sachsen strategisch anzugehende Aus-, Fort- und Weiterbildung. Auf Basis der bereits erarbeiteten kurz- und mittelfristig wirkenden Konzepte für Neueinsteiger sowie für das erfahrene Personal im Freistaat und seiner kommunalen Familie können diese Qualifizierungsbedarfe mit einer großen Spannbreite an Vermittlungsformen umgesetzt und auch erweitert werden, insofern die erforderlichen Ressourcen im Personal-, Bau- und Sachbereich zur Verfügung stehen.

### **Angewandte Begleitforschung der digitalen Transformation**

Im vergangenen Jahr sind eine Reihe verschiedenster Studien zu den Themen Homeoffice und digitale Transformation durchgeführt worden. Die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum hat ihre spezifische Fachlichkeit mit Blick auf die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auch dadurch unter Beweis gestellt, als dass der hier vorliegende Endbericht die deutschlandweit zahlenmäßig größte Erhebung zu den Arbeitserfahrungen während des ersten coronabedingten Lock-downs widerspiegelt.

Basis dieses Ergebnisses ist die gelungene Kooperation zwischen Personalvertretung, Arbeitgeberseite und der verwaltungseigenen Hochschule, welche für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft unter dem Einfluss der digitalen Transformation, der demografischen Entwicklung und der Internationalisierung weiter von großer Bedeutung bleiben wird. Angewandte Forschung kann die zukünftigen Veränderungsprozesse unterstützen: So ermöglichen regelmäßig stattfindende Beschäftigtenbefragungen die aktive Partizipation aller Mitarbeiter:innen an Veränderungsprozessen. Dies könnte als informativ und wertschätzend wahrgenommen werden und so die Bindung an den Freistaat Sachsen als attraktiven und modernen Arbeitgeber stärken. Denkbar wären auch regelmäßige Begleituntersuchungen laufender Veränderungsprozesse in Form von Kurzbefragungen, welche helfen, die Richtung der Veränderung sichtbar zu machen. Dadurch entsteht die Chance rasch auf mögliche Schwierigkeiten oder Fehlentwicklungen, wie Kompetenzdefizite oder gesteigertes Konfliktpotenzial, reagieren zu können.

Diese Schwerpunktsetzung würde auch einen Anschluss an aktuelle Forschungsaktivitäten im Bereich der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung in anderen Bundesländern und im Bund ermöglichen. Die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum ist bereit, sich neben ihren Hauptaufgaben in der Aus- und Fortbildung weiter aktiv einzubringen, ggfs. im Rahmen eines zu gründenden und personell auszustattenden Instituts an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum.

## **Gemeinsam das ‚New Normal‘ weitergestalten**

Die Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung wurde zusammen von der Personalvertretung und der Arbeitgeberseite getragen. Dieser gemeinsame Impuls ist eine hervorragende Basis für die weitere Ausgestaltung der neuen Arbeitswelt in der digitalen Transformation. Hier gilt es auch weiter gemeinsam die richtigen Fragen zu stellen und partizipativ die adäquaten Antworten zu finden:

„Definieren Sie, bestmöglich unter Beteiligung Ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte, ihr Zukunftsbild von der Arbeit Ihres Unternehmens. Wieviel Homeoffice, mobiles Arbeiten, Arbeit im Büro wollen Sie langfristig realisieren? Welche Perspektive haben Sie auf die Anzahl büroseitiger Arbeitsplätze, deren mobiliar- und belegungsseitige Auslegung, die Gestaltung aktivitätsbasierter Zonen z. B. in Form von kommunikations- und begegnungsorientierten Flächen im Unternehmen? Was verändert sich dadurch z. B. auch für Pendelverkehr, Parknotwendigkeiten, Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel oder betriebliche Anreize für eine angepasste Mobilität?“ (Hofmann et al. 2020, 23).

Das ‚New Normal‘ will und muss gestaltet werden. Der vorliegende Endbericht zur Beschäftigtenbefragung soll ein Baustein auf diesem Weg sein, die Zukunft der Arbeit gemeinsam, transparent und solidarisch zu gestalten. Die Erfahrungen und Einschätzungen der Beschäftigten einzuholen, auszuwerten und aufzubereiten war dafür ein erster zentraler Schritt. Diese Ergebnisse wertschätzend zu kommunizieren sowie aus ihnen handlungsrelevante Schlüsse zu ziehen und entsprechende Veränderungen abzuleiten, kann wiederum nur gemeinsam gelingen. Möge es gelingen, diesen Bericht durch tatkräftiges Handeln mit Kraft und Leben zu füllen.

# 9. Anhang

## 9.1. Anhang 1: Möglichkeiten der beruflichen Kommunikation während des Lockdowns

In Abschnitt 4.1. Gestaltung des kollegialen Austauschs wurde mittels Abbildung 19 dargestellt, welche Möglichkeiten der beruflichen Kommunikation die Teilnehmer:innen während des Lockdowns nutzten. Dabei konnten pro Kommunikationsweg die Häufigkeit der Nutzung von überhaupt nicht bis sehr oft angegeben werden. Untenstehende Tabelle enthält hierzu alle detaillierten Angaben.

**Tabelle 6: Matrixauswertung zu Frage 3.5 „Welche Möglichkeiten haben Sie während der Corona-Krise für Ihre berufliche Kommunikation genutzt?“**

Frage	überhaupt nicht	sehr selten	selten	manchmal	oft	sehr oft
Dienstliche E-Mail	2,8%	1,4%	1,9%	7,3%	28,4%	58,2%
Privates Telefon	19,1%	6,9%	5,6%	12,8%	20,3%	35,4%
Normalerweise privat genutzte Chats/Messenger-Dienste	51,9%	10,5%	7,7%	13,2%	9,8%	6,9%
Diensttelefon	61,6%	2,4%	1,7%	4,0%	12,1%	18,2%
Dienstliche Telefonkonferenz	61,5%	6,2%	6,2%	5,7%	11,8%	8,6%
Digitale Plattformen / Lernplattformen / Cloudlösungen o.Ä.	72,2%	7,0%	5,5%	7,8%	4,3%	3,1%
SMS	77,9%	7,8%	5,0%	5,3%	2,6%	1,3%
Dienstliche Videokonferenz	78,4%	4,1%	3,3%	6,1%	4,4%	3,7%
Private E-Mail	79,3%	8,1%	4,0%	5,0%	2,1%	1,4%
Normalerweise privat genutzte Videokonferenztools	90,7%	2,5%	1,7%	2,6%	1,5%	1,0%

## 9.2. Anhang 2: Einschätzungen der Mitarbeiter:innen zu ihren Führungskräften

Kapitel 5.4. enthält zusammenfassende Einschätzungen zu den Führungskräften. An dieser Stelle sind die detaillierten Angaben dargestellt.

**Tabelle 7: Matrixtabelle zu Frage 4.8 "Wie schätzen Sie das Agieren Ihrer Führungskraft während des Lockdowns in Bezug auf folgende Faktoren ein?"**

Frage	sehr schlecht	schlecht	eher schlecht	eher gut	gut	sehr gut
Regelmäßige Information	2,7%	4,3%	10,7%	18,9%	36,2%	27,2%
Ausreichende Information	2,2%	4,3%	11,6%	20,1%	37,1%	24,6%
Umgang mit unsicherer Lage	2,4%	4,5%	11,1%	20,7%	36,1%	25,2%
Technisches Knowhow	3,7%	6,3%	15,4%	28,8%	32,2%	13,7%
Transparente Verteilung von Arbeitsaufgaben	3,8%	5,8%	15,1%	25,0%	34,8%	15,5%
Gerechte Verteilung von Arbeitsaufgaben	3,4%	5,3%	13,3%	25,6%	36,2%	16,2%
Empathie für dienstliche und/oder private Sorgen der Beschäftigten	3,4%	4,3%	8,2%	18,1%	30,9%	35,0%
Gesprächsbereitschaft	1,6%	2,4%	6,9%	16,3%	33,1%	39,8%
Zusammenhalt des digitalen Teams	4,8%	5,7%	13,9%	25,5%	33,0%	17,2%
Prioritätensetzung	2,5%	4,4%	11,0%	24,3%	37,6%	20,2%
Offenheit für kreative Herangehensweisen	3,0%	4,1%	10,8%	21,2%	35,5%	25,3%
Feedback zu erledigten Aufgaben	4,7%	6,8%	14,6%	23,1%	33,1%	17,8%
Einbeziehung in Entscheidungen	5,3%	6,7%	15,0%	24,5%	32,2%	16,4%

# 10. Literaturverzeichnis

- Alipour, Jean-Victor/Falck, Oliver/Schüller, Simone (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. ifo Schnelldienst 7 73. Jahrgang (15. Juli 2020), 30-36. Online verfügbar unter <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-waehrend-der-pandemie-und-die-implikationen> (abgerufen am 20.08.2020).
- Auth, Gunnar/Christ, Julian/Bensberg, Frank (2021). Kompetenzanforderungen zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung: Eine empirische Analyse auf Basis von Stellenanzeigen. Wirtschaftsinformatik. Proceedings. 6. Online verfügbar unter <https://aisel.aisnet.org/wi2021/SSmartCity/Track08/6/> (abgerufen am 04.03.2021).
- Bartonitz, Martin/Lévesque, Veronika/Michl, Thomas/Steinbrecher, Wolf/Vonhof, Cornelia/Wagner, Ludger (Hg.) (2018). Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg.
- Baur, Nina (Hg.) (2019). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden, Germany, Springer VS.
- Becker, Florian (2019). Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Berlin, Springer.
- Beile, Judith/Rieke, Cornelia/Schöneberg, Katharina/Gabriel, Steffen (2019). Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden. Initiative Neue Qualität der Arbeit. Online verfügbar unter [https://fuehrdiv.org/files/cto\\_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV\\_Handlungsleitfaden\\_191119.pdf](https://fuehrdiv.org/files/cto_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV_Handlungsleitfaden_191119.pdf) (abgerufen am 10.02.2021).
- Bocksthaler, Milena/Jurecic, Mitja/Rief, Stefan (2020). Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Online verfügbar unter [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-6055969.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf) (abgerufen am 05.03.2021).
- Brenke, Karl (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht Vol. 83 (Iss. 5), 95-105.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2020). Blitzbefragung Zukunftspanel Staat & Verwaltung-digital 2020. Impulse für die Digitale Verwaltung in Zeiten der Corona-Pandemie. Durchführung einer Behördenleiterbefragung auf Kommunalen Ebene. wegweiser Kongress Staat und Verwaltung. Online verfügbar unter [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/nachrichten/zukunftspanel-staat-und-verwaltung-digital.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/nachrichten/zukunftspanel-staat-und-verwaltung-digital.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (abgerufen am 04.03.2021).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021). Homeoffice: Welche Rechte und Pflichten bestehen? Online verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/homeoffice-was-bestehen-fuer-rechte-und-pflichten.html> (abgerufen am 09.03.2021).
- Butler, E. Sonny/Aasheim, Cheryl/Williams, Susan (2007). Does Telecommuting Improve Productivity? Seeking solid evidence of demonstrable productivity gains. COMMUNICATIONS OF THE ACM Vol. 50 (No. 4), 101–103.
- DAK Gesundheit (2020). Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. Online verfügbar unter <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/> (abgerufen am 08.03.2021).
- Dörfler, Tobias/Roos, Jeanette/Gerrig, Richard J. (Hg.) (2018). Psychologie. 21. Aufl. Hallbergmoos/Germany, Pearson.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Aufl. Berlin/Heidelberg, Springer.

- Ehrenberg-Silies, Simone/Hering, Martin/Kurtze, Hannes/Bovenschulte, Marc (2012). Technikfolgenabschätzung neu denken. iit-Perspektive Nr. 10.
- Ernst, Christian (2020). Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie. Eine Ad-hoc-Studie der Technischen Hochschule Köln. Technische Hochschule Köln.
- Euro-Institut Kehl (2017). Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland und Frankreich. Potenziale und Perspektiven. Zusammenfassung und Einordnung des Seminars vom 7. Dezember 2017. Online verfügbar unter [https://www.euroinstitut.org/fileadmin/user\\_upload/07\\_Dokumentation/Seminardokumentation/2017/2017\\_12\\_07\\_Zusammenfassung\\_Digitalisierung\\_Verwaltung.pdf](https://www.euroinstitut.org/fileadmin/user_upload/07_Dokumentation/Seminardokumentation/2017/2017_12_07_Zusammenfassung_Digitalisierung_Verwaltung.pdf).
- Faller, Kurt (2014). Konfliktfest durch Systemdesign. Ein Handbuch für die Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, Concadora-Verl.
- Forum Agile Verwaltung e. V. Internetangebot. Online verfügbar unter <https://agile-verwaltung.org/> (abgerufen am 11.03.2021).
- Grunau, Philipp/Ruf, Kevin/Steffes, Susanne/Wolter, Stefanie (2019). Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf> (abgerufen am 09.03.2021).
- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hg.) (2018). Motivation und Handeln. 5. Aufl. Berlin, Springer.
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Online verfügbar unter [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5934454.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf).
- Hollenberg, Stefan (2019). Motivation und Arbeitszufriedenheit - Leistungsanreize im öffentlichen Dienst. In: *Verwaltungspsychologie : ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung*. Göttingen, hogrefe, 137-181.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA (2020). Es ist Zeit, sich von der Präsenzkultur zu verabschieden. Online verfügbar unter <https://www.inqa.de/DE/wissen/schwerpunkt-covid/homeoffice/praesenzkultur-verabschieden.html> (abgerufen am 09.03.2021).
- Kocks, Klaus/Knorre, Susanne/Kocks, Jan Niklas (Hg.) (2020). Öffentliche Verwaltung - Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen. Wiesbaden, Germany, Springer VS.
- Köppl, Carsten/Fulde, Michael (2020). Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst. Online verfügbar unter [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie\\_Verwaltung\\_in\\_Krisenzeiten.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf) (abgerufen am 26.02.2021).
- Lehrstuhl für Arbeits- & Organisationspsychologie, Universität Heidelberg (2020). Studie Digitale Zusammenarbeit und Motivation bei der Arbeit. Wie hat sich Arbeit während der COVID-19-Pandemie verändert? Heidelberg.
- Lindner, Dominic (2020). Virtuelle Teams und Homeoffice. Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Lipnack, Jessica/Stamps, Jeffrey (2008). *Virtual Teams. People Working Across Boundaries with Technology*. 2. Aufl. New York, NY, John Wiley & Sons.
- Mergel, Ines (2019 a). *Digitale Verwaltung umsetzen*. Konstanz, Bibliothek der Universität Konstanz.
- Mergel, Ines (2019 b). *Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung*. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-15g1ekkvxels9>.
- Mergel, Ines (2020). Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung. *innovative Verwaltung* (4), 34-36.

- Meyer, Bertolt/Zill, Alexander/Schuhmann, Susen (2020). Arbeitssituation und Belastung zu Zeiten der Corona-Pandemie. Dossier der Techniker Krankenkasse 2020 - Corona 2020: Gesundheit, Belastungen, Möglichkeiten, 46-67.
- Neumann, Jana/Lindert, Lara/Seinsche, Laura/Zeike, Sabrina/Pfaff, Holger (2020). Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Ergebnisbericht. Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft. Köln. Online verfügbar unter [https://kups.ub.uni-koeln.de/11654/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona\\_Ergebnisbericht.pdf](https://kups.ub.uni-koeln.de/11654/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona_Ergebnisbericht.pdf) (abgerufen am 10.02.2021).
- Next:Public Beratungsagentur (2020). Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst. Online verfügbar unter [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2021/01/Studie\\_Verwaltung\\_in\\_Krisenzeiten.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2021/01/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf) (abgerufen am 01.03.2021).
- Next:Public Beratungsagentur (2021). Die neue Normalität: Covid-19 und die Folgen für die Verwaltung. Erkenntnisse aus einem Dialogprozess mit Vertreter\*innen aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen. Online verfügbar unter <https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Die-neue-Normalitaet.pdf>.
- Ogonek et al. (2016). Auf dem Weg zu einer innovativen Verwaltung: Rollen und Kompetenzen der Verwaltung im E-Government-Kontext. In: Detlef Rätz/Michael Breidung/Dagmar Lück-Schneider et al. (Hg.). Digitale Transformation: Methoden, Kompetenzen und Technologien für die Verwaltung. Gemeinsame Fachtagung Verwaltungsinformatik (FTVI) und Fachtagung Rechtsinformatik (FTRI) 2016 : 22.-23. September 2016 in Dresden. Bonn, Gesellschaft für Informatik e.V. (GI), 13-24.
- Ogonek, Nadine/Räckers, Michael/Becker, Jörg (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. Online verfügbar unter [https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/ITPlanungsrat/E-Kompetenz-2HandreichungRollen.pdf;jsessionid=FC36B73F5294CA864573E826F41783E1.2\\_cid350?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/ITPlanungsrat/E-Kompetenz-2HandreichungRollen.pdf;jsessionid=FC36B73F5294CA864573E826F41783E1.2_cid350?__blob=publicationFile&v=3).
- Piele, Alexander/Piele, Christian (2018). Flexible Arbeitszeiten - Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Online verfügbar unter <https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Publikationen/Buecher2018/Flexible%20Arbeitszeiten.pdf>.
- Popp, Thomas (2020). Krise beweist Leistungsfähigkeit der Verwaltung in Deutschland. eGovernment Computing 2020 (07), 4.
- Sächsische Staatskanzlei (2020). Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs (Personalkommission II). Ergebnisbericht. Dresden.
- Sächsische Staatskanzlei (Hg.) (2016). Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung. Dresden.
- Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt SMS (Hrsg.) (2020). Allgemeinverfügung - Vollzug des Infektionsschutzgesetzes Maßnahmen anlässlich der Corona-Pandemie - Ausgangsbeschränkungen. Online verfügbar unter [https://www.coronavirus.sachsen.de/download/AllgV-Corona-Ausgangsbeschraenkungen\\_22032020.pdf](https://www.coronavirus.sachsen.de/download/AllgV-Corona-Ausgangsbeschraenkungen_22032020.pdf) (abgerufen am 11.02.2021).
- Schütz, Astrid/Köppe, Christina/Andresen, Maïke/Fehn, Theresa/Seeg, Belinda (2020). Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten. Theorie und Praxis für den Umgang mit Mitarbeitenden. Bern, hogrefe.

- Seiter, Kathrin/Krellmann, Anika/Peter, Maximilian (2020). Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt®-Schlüsselkompetenzkatalog digital. KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement Bericht (Nr. 06).
- Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (2020). Arbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie. Erste Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Hamburg.
- Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer, Göttrik (Hg.) (2019). Handbuch zur Verwaltungsreform. 5. Aufl. Wiesbaden, Germany, Springer VS.
- Weltgesundheitsorganisation (2020). WHO erklärt COVID-19-Ausbruch zur Pandemie. Weltgesundheitsorganisation, Regionalbüro für Europa. Online verfügbar unter <https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic> (abgerufen am 09.03.2021).
- Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hg.) (2020). Human Digital Work - Eine Utopie? Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Herausgeber:**

Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum

**Endredaktion:**

Evelyn Dittberner, Ute Enderlein, Tobias Grage, Samia Härtling, Frank Nolden,  
Nannette Seidler, Andreas Spieker, Florian Timmermeister

**Gestaltung und Satz:**

Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum

**Druck:**

Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum

Auflage: 150 Exemplare

**Redaktionsschluss:** 25. März 2021

**Bezug:**

Diese Druckschrift kann kostenfrei bezogen werden bei:

Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalräte  
Wilhelm-Buck-Straße 2, 01097 Dresden  
AG.HPR@smul.sachsen.de

sowie bei

Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum  
Herbert-Böhme-Str. 11, 01662 Meißen  
poststelle@hsf.sachsen.de

Eine elektronische Version ist einsehbar unter:

<https://www.hsf.sachsen.de/forschung/projekte/corona-beschaefigtenbefragung/>

**Verteilerhinweis**

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

**Copyright**

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.