

**HöMS**

HESSISCHE HOCHSCHULE  
FÜR ÖFFENTLICHES MANAGEMENT  
UND SICHERHEIT

University of Applied Sciences



# „Mobiles Arbeiten“ Erfolgsmodell oder Weg in die Einsamkeit

## Hausarbeit

Eingereicht von:

Projektgruppe

Modul/Teilmodul:

M 2.3 Studentisches Projekt

Abgabedatum:

10.05.2023

Dozent/en:

Dr. Dieter Laux, Jürgen Watz

Anzahl Zeichen

156.182

## Inhaltsverzeichnis

### Abbildungsverzeichnis V

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>- 1 -</b>
1.1	Relevanz der Arbeit	- 3 -
1.2	Ziel der Arbeit	- 4 -
<b>2</b>	<b>Telearbeit, Mobiles Arbeiten, Homeoffice</b>	<b>- 4 -</b>
2.1	Begriffserklärung	- 4 -
2.1.1	Homeoffice	- 5 -
2.1.2	Mobiles Arbeiten	- 5 -
<b>3</b>	<b>Empirische Untersuchung</b>	<b>- 5 -</b>
<b>3.1</b>	<b>Befragungsinstrument</b>	<b>- 5 -</b>
<b>4</b>	<b>Teilgruppe 1</b>	<b>- 6 -</b>
4.1	Die Entwicklung des Arbeitsplatzes	- 6 -
4.1.1	Die technische Entwicklung des Büroarbeitsplatzes	- 6 -
4.1.2	Durch welche Faktoren wird die Entwicklung des Arbeitsplatzes beeinflusst?	- 9 -
4.2	Rechtliche Grundlagen	- 11 -
4.2.1	Arbeitszeit	- 11 -
4.2.2	Arbeits- und Gesundheitsschutz	- 13 -
4.2.3	Datenschutz	- 15 -
4.2.4	Digitaler Zugangsrecht	- 15 -
4.2.5	Mitbestimmungsrechte	- 16 -
4.3	Arbeiten "im Urlaub"	- 17 -
4.3.1	Aufenthaltsrecht	- 18 -
4.3.2	Arbeitsschutz	- 18 -
4.3.3	Sozialversicherungspflicht	- 18 -
4.3.4	Steuerrecht des Beschäftigten	- 19 -
4.3.5	Betriebsstätten im Ausland	- 19 -
4.4	Risiken und Chancen des mobilen Arbeitens	- 20 -
4.4.1	Risiken	- 20 -
4.4.2	Chancen	- 24 -

4.5	Darstellung der Ergebnisse / Auswertung der Fragen	- 29 -
4.5.1	Frage 1	- 30 -
4.5.2	Frage 2	- 32 -
4.5.3	Frage 3	- 35 -
4.5.4	Frage 4	- 37 -
4.5.5	Frage 5	- 38 -
<b>5</b>	<b>Teilgruppe 2</b>	<b>- 39 -</b>
5.1	Kompetenz der Führungskraft	- 39 -
5.2	Darstellung der Ergebnisse und Auswertung der Fragen	- 40 -
5.2.1	Frage 1: Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?	- 40 -
5.2.2	Frage 2: Wie alt sind Sie?	- 40 -
5.2.3	Frage 3: Führen Sie derzeit eine Führungstätigkeit aus?	- 41 -
5.2.4	Frage 4: Sortieren Sie die Merkmale nach Ihrer Präferenz	- 42 -
5.2.5	Frage 5: Beziehungsebene: Wie sollte Führung erfolgen?	- 44 -
5.2.6	Frage 6: Probleme beim Mobilen Arbeiten und eigene Lösungsansätze	- 45 -
5.2.7	Frage 7: Welche Möglichkeiten nutzen Sie oder halten Sie für sinnvoll?	- 46 -
5.2.8	Frage 8: Zufriedenheit im Homeoffice und in Präsenz	- 48 -
5.3	Chancen und Risiken	- 49 -
<b>6</b>	<b>Teilgruppe 3: Notwendige Kompetenzen für Beschäftigte</b>	<b>- 54 -</b>
6.1	Stellenwert des mobilen Arbeitens für Beschäftigte	- 54 -
6.2	Herausforderungen für die Beschäftigten	- 55 -
6.3	Geforderte Kompetenzen	- 58 -
6.3.1	Selbstkompetenzen	- 59 -
6.3.2	Trennung von Privatleben und Beruf	- 60 -
6.3.3	Selbstorganisation	- 61 -
6.3.4	Selbstmotivation	- 63 -
6.3.5	Kommunikative Kompetenz	- 63 -
6.3.6	Neue Arten der Kommunikation	- 64 -
6.3.7	Strategien zur virtuellen Konfliktansprache	- 65 -
6.4	Soziale Kompetenzen	- 66 -
6.5	Technologische Kompetenzen	- 68 -

<b>7</b>	<b>Handlungsempfehlung</b>	<b>- 71 -</b>
<b>8</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>- 74 -</b>
<b>9</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>- 80 -</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021	- 2 -
Abbildung 2: Befragte in Deutschland, die während der Pandemie von zu Hause gearbeitet haben; April 2020-Februar 2021. Quelle: WSI	- 3 -
Abbildung 3: Stand der IT-Entwicklung 2020	- 7 -
Abbildung 4: Covid-19 als Digitalisierungsturbo	- 8 -
Abbildung 5: Umsetzung von Digitalisierung wegen Corona 2020	- 8 -
Abbildung 6: Datensatz 1	- 30 -
Abbildung 7: Datensatz 2	- 31 -
Abbildung 8: Vorteile für D1	- 33 -
Abbildung 9: Vorteile für D2	- 33 -
Abbildung 10: Anspruch des D1	- 35 -
Abbildung 11: Anspruch des D2	- 36 -
Abbildung 12: Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?	- 40 -
Abbildung 13: Wie alt sind Sie?	- 40 -
Abbildung 14: Führen Sie derzeit eine Führungstätigkeit aus?	- 41 -
Abbildung 15: Sortieren Sie die Merkmale nach Ihrer Präferenz	- 42 -
Abbildung 16: Beziehungsebene: Wie sollte Führung erfolgen?	- 44 -
Abbildung 17: Probleme beim Mobilen Arbeiten und eigene Lösungsansätze	- 45 -
Abbildung 18: Welche Möglichkeiten nutzen Sie oder halten Sie für sinnvoll?	- 46 -
Abbildung 19: Zufriedenheit im Homeoffice und in Präsenz	- 48 -
Abbildung 20: Graf 2019	- 59 -
Abbildung 21: Schulz von Thun 2013	- 64 -
Abbildung 22: Jochen Prümper, 2018	- 68 -

## 1 Einleitung

In den letzten Jahren hat sich in vielen deutschen Unternehmen und Arbeitsplätzen der Trend zum Mobilen Arbeiten durchgesetzt. Zuerst als Lösung in der COVID-19-Pandemiezeit, doch dann schien es auch eine wirtschaftlich sinnvolle Lösung zu sein. Die Unternehmen und Behörden konnten hier die Kosten für Büroflächen und andere Ressourcen senken, gleichzeitig verbesserte sich die Work-Life-Balance. Dadurch konnte ein größeres Arbeitstempo ermöglicht werden. Aber es wurde auch deutlich, dass die Belastungen bei diesen Tätigkeiten nicht unterschätzt werden durften. Das Mobile Arbeiten birgt neben einigen gesundheitsförderlichen Aspekten, wie z.B. flexibel gestaltbare Arbeitszeiten oder erhöhte Handlungsflexibilität, welche zu höherer Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit führen können, auch nachteilige Risiken wie die soziale Isolation.<sup>1</sup>

Internationale und nationale Statistiken zeigen, dass psychosoziale Risikofaktoren am Arbeitsplatz stetig zunehmen. So zeigt die Europäische Unternehmenserhebung 2014, dass psychosoziale Risikofaktoren, die am häufigsten genannten Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz sind. 77 % der Arbeitnehmer\*innen aus den 28 EU-Mitgliedsstaaten gaben an, dass aktuell mindestens ein psychosozialer Risikofaktor am Arbeitsplatz besteht.<sup>2</sup> Längere Arbeitstätigkeit ohne soziale Interaktionen kann zu Einsamkeit und Isolation, sowie zu Depressionen führen. Soziale Isolation kann dabei sowohl für ältere als auch für jüngere Menschen mit verschiedenen negativen Konsequenzen für die psychische Gesundheit wie Depressionen und Angststörungen verbunden sein.<sup>3</sup>

Die Folgen können schwerwiegend sein. Isolation und Einsamkeit können die psychische Belastbarkeit und das Engagement für die eigene Arbeit reduzieren. Burnout kann die Folge sein, die Produktivität und Aktivitäten des Teams können sinken. Ein gesundes Arbeitsklima könnte nur schwer aufrechtzuerhalten sein.

Burnout ist ein viel verbreiteter Begriff und bezeichnet die körperliche und emotionale Erschöpfung eines Menschen.

---

<sup>1</sup> Lengen/Mache in Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19- Pandemie, <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>, S. 63, online, (11.03.2023).

<sup>2</sup> Efimov/Harth u.a. in Gesundheitsförderung in virtueller Teamarbeit durch gesundheitsorientierte Führung, <https://doi.org/10.1007/s11553-020-00819-4>, online, (11.03.2023).

<sup>3</sup> Lengen/Mache in Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19- Pandemie, <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>, S. 63, online, (11.03.2023).

Ursachen von Burnouts können bspw. Zeitdruck oder mangelndes Führungsverhalten sein.<sup>4</sup> Aus diesem Grund müssen Unternehmen bei der Einrichtung von Arbeitsplätzen für das Mobile Arbeiten auf eine Balance zwischen Professionalität, Sozialkompetenz und Empathie achten, um zu verhindern das ihr Personal in die Einsamkeit abrutscht.

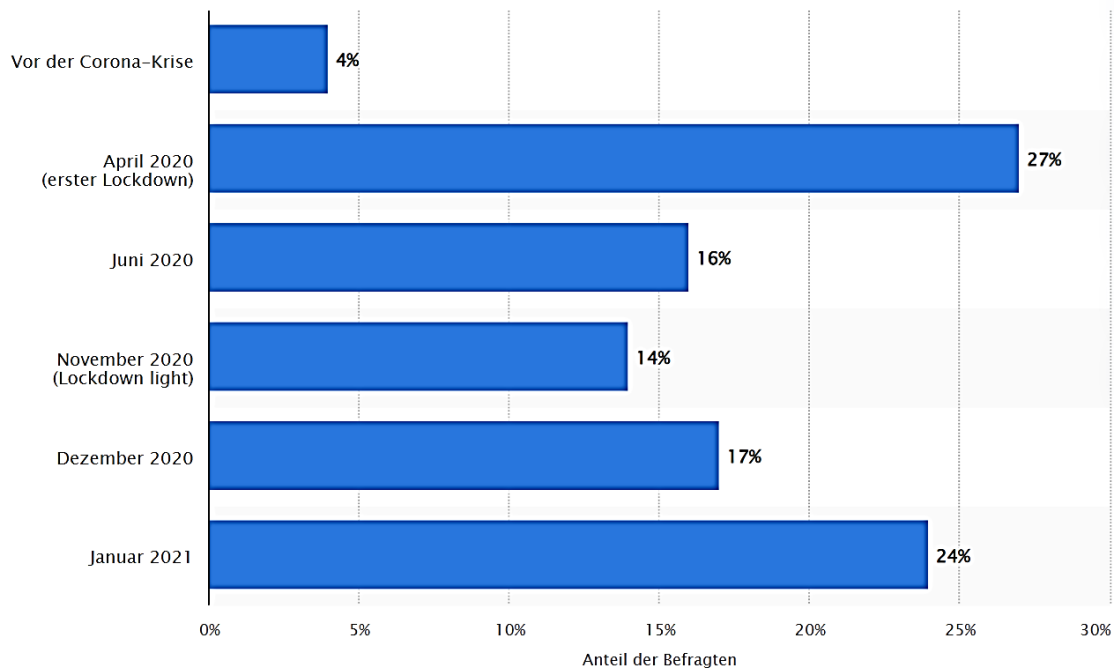


Abbildung 1: Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021 <sup>5</sup>

Laut der Hans-Böckler-Stiftung arbeiteten vor der Corona-Pandemie gerade mal 4 % der Befragten im Homeoffice. Ende Januar 2021 arbeiteten bereits 24 %, also knapp ein Viertel der befragten Erwerbstätigen ausschließlich oder überwiegend im Homeoffice. Es ist erkennbar, dass sich die Homeoffice-Nutzung insgesamt seit Beginn der Pandemie deutlich verändert hat.

Um diese digitale Veränderung der Arbeitswelt, sowohl für die Führungskräfte als auch für die Beschäftigten zu ermöglichen, ist es notwendig, dauerhafte Lösungen für alle Beteiligten zu finden und so das Modell des Mobilen Arbeitens zukunftsfähig zu gestalten.<sup>6</sup> Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung und dem stetig steigenden Fachkräftemangel bis hin zu globalen Pandemien untermauern die Wichtigkeit einer solchen flexiblen

<sup>4</sup> Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz 2021, online, (10.03.2023).

<sup>5</sup><https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/>, online, (11.3.2023).

<sup>6</sup> Köhler in Psychische Belastungen im Homeoffice 2021, S. 8.

Arbeitsform. Werden außerdem die Kriterien betrachtet, unter welchen die Arbeitskräfte ihren Arbeitsplatz wählen, fällt auf, dass Flexibilität sowie die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben eine große Rolle für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spielen. Dem stehen vor allem der tägliche Fahrweg zur Arbeit und starre Arbeitszeitmodelle gegenüber, wenn der Arbeitgeber die Arbeitsverrichtung in seinen Räum fordert.<sup>7</sup>

### 1.1 Relevanz der Arbeit

Während die Arbeitgeber im Zuge der Pandemie die Arbeit im Homeoffice für das Personal schnell ermöglichen bzw. temporäre Lösung finden mussten, gilt es für die weitere Zukunft, das Arbeitsmodell Homeoffice langfristig zu betrachten. Die aufgetretenen negativen Auswirkungen sind zu betrachten und durch förderliche Maßnahmen zu einer optimierten Arbeit außerhalb der Arbeitsräume des Arbeitgebers zu führen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Rahmenparameter für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine entsprechende Aufmerksamkeit erhalten, damit ihre Arbeitszufriedenheit steigt und das Aufkommen von psychischen Belastungen zurückgedrängt und im Idealfall vermieden wird. Immer zeigt eine Befragung von 1.782 Personen in Deutschland, dass jede/r zweite Befragte weiterhin im Homeoffice arbeiten möchte.<sup>8</sup>

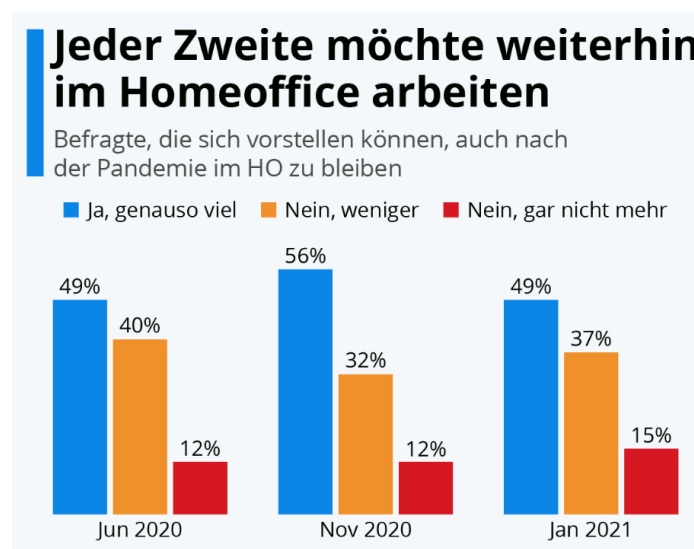


Abbildung 2: Befragte in Deutschland, die während der Pandemie von zu Hause gearbeitet haben; April 2020-Februar 2021. Quelle: WSI<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Frett in „Der Praxisguide Homeoffice“, 2021, S. 22.

<sup>8</sup> Köhler, S.9.

<sup>9</sup> [Infografik: Jeder Zweite möchte weiterhin im Homeoffice arbeiten | Statista](#) (abgerufen 26.05.2023).



## 1.2 Ziel der Arbeit

Ist Mobiles Arbeiten ein Erfolgsmodell oder ein Weg in die Einsamkeit?

Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich die Projektgruppe der Hochschule für Öffentliches Management und Sicherheit in Wiesbaden im Frühjahr 2023.

Hierbei ist das Augenmerk auf folgende Ziele gerichtet:

Welche Maßnahmen müssen für die operative Umsetzung ergriffen werden, um mobiles Arbeiten in Behörden umzusetzen? Wie muss das Mobile Arbeiten gestaltet und organisiert sein? Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte und Beschäftigte im Zusammenhang mit dem Mobilen Arbeiten? Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich zur Einführung von Mobiler Arbeit?

## 2 Telearbeit, Mobiles Arbeiten, Homeoffice

### 2.1 Begriffserklärung

Die Begriffe Mobiles Arbeiten, Telearbeit und Homeoffice werden im Folgenden definiert. Die Abgrenzung erfolgt durch den Arbeitsort.

Anders als Mobiles Arbeiten und Homeoffice ist Telearbeit legal definiert. Gemäß § 2 Abs. 7 ArbStättV sind Telearbeitsplätze 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 Kommunikationseinrichtung durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist.

Bei der Telearbeit gibt es verschiedene Organisationsformen wie z.B. die Teleheimarbeit, bei der sich der Arbeitsplatz dauerhaft im Privatbereich des Beschäftigten befindet oder die alternierende Telearbeit, welche sich durch die Kombination eines fest eingerichteten Arbeitsplatzes in der Betriebsstätte sowie einem eingerichteten Arbeitsplatz im Privatbereich des Beschäftigten befindet.<sup>10</sup> Die gängigste Form der Telearbeit ist die alternierende Telearbeit.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Deutscher Bundestag (Hrsg.), Telearbeit und Mobiles Arbeiten, Stand: 10.07.2017.

<sup>11</sup> Germann, Lea, Personalführung in öffentlichen Verwaltungen unter den Bedingungen des mobilen Arbeitens, 2022.

### **2.1.1 Homeoffice**

Im Gegensatz zur Telearbeit ist das Homeoffice nicht gesetzlich definiert. Das Homeoffice bezeichnet explizit die Arbeit eines Arbeitnehmers von Zuhause aus, also die physische Anwesenheit in den eigenen vier Wänden.<sup>12</sup> Homeoffice kann zur Kategorie der alternierenden Telearbeit (Kombination aus Heimarbeit und Präsenzzeit im Betrieb) gezählt werden, hat aber eine andere Bedeutung in der Definition.<sup>13</sup>

### **2.1.2 Mobiles Arbeiten**

Der Begriff mobiles Arbeiten ist ebenfalls nicht legal definiert. Beim mobilen Arbeiten ist die Verrichtung der Arbeit weder an den Arbeitsplatz im Büro noch im eigenen Zuhause gebunden. Stattdessen kann die Arbeitsverrichtung von jedem beliebigen Ort aus, wie auch von zu Hause, an einem nicht fest eingerichteten Arbeitsplatz oder unterwegs, wie z.B. im Zug, mit Hilfe von mobilen Endgeräten verrichtet werden.<sup>14</sup> Mobiles Arbeiten ist ortsunabhängig, der Arbeitnehmer muss lediglich seine Erreichbarkeit sicherstellen.<sup>15</sup>

## **3 Empirische Untersuchung**

### **3.1 Befragungsinstrument**

Es gibt eine Vielzahl von Methoden, um empirische Untersuchungen durchzuführen. Neben der Möglichkeit, Leitfadeninterviews oder offene Befragungen durchzuführen, gibt es beispielsweise die Methode der standardisierten Befragungen. Diese kann mündlich oder schriftlich durchgeführt werden. Hierbei wird jeweils eine Vielzahl von Personen befragt und der Fokus liegt auf der Quantität der Ergebnisse. Es geht nicht um die Antworten einzelner Personen, sondern um die Repräsentation eines breiten Meinungsbildes. Um eine möglichst schnelle und unbürokratische Befragung der Beschäftigten bewerkstelligen zu können und die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, erfolgt die Datenerhebung in Form einer standardisierten Befragung mithilfe eines papierbasierten Fragebogens.

---

<sup>12</sup> Madlen Hebing, Home-Office und die Bedeutung des arbeitsrechtlichen Datenschutzes für Unternehmen München, online.

<sup>13</sup> Madlen Hebing, Home-Office und die Bedeutung des arbeitsrechtlichen Datenschutzes für Unternehmen München, online.

<sup>14</sup> Koehler, Janina, Psychische Belastung im Homeoffice, 2022, Psychische Belastung im Homeoffice.

<sup>15</sup> IHK Berlin (Hrsg.), Homeoffice, Stand 27.05.2020, online.

Der Fragebogen wurde gedruckt und überreicht, um innerhalb kürzester Zeit unbürokratisch ein solches Meinungsbild zu erstellen.

### **3.2 Aufbau des Fragebogens**

Zu Beginn der Arbeit werden die Begriffe „Telearbeit, Mobiles Arbeiten und Homeoffice“ definiert und differenziert. Im Anschluss daran werden die Vor- und Nachteile der Arbeit im Homeoffice aus Sicht der Führungskräfte und aus Sicht der Beschäftigten dargelegt. Dabei werden verschiedene Studien und Statistiken vorgestellt, wobei die von der Projektgruppe selbst durchgeführte Befragung einen Teil der Seminararbeit darstellt. Diese wurde im Zeitraum Dezember 2022 bis Februar 2023 durchgeführt. Nachdem dann die wichtigsten Erkenntnisse herausgearbeitet und die Ergebnisse dargelegt sowie kritisch betrachtet wurden, folgen die Handlungsempfehlungen, das Fazit und ein Blick in die Zukunft.

## **4 Teilgruppe 1**

### **4.1 Die Entwicklung des Arbeitsplatzes**

#### **4.1.1 Die technische Entwicklung des Büroarbeitsplatzes**

Die technische Entwicklung am Arbeitsplatz ist kein Thema, das erst in den letzten vier Jahren aufgekommen ist. Genauer handelt es sich dabei um eine sich seit Jahrzehnten anbahnende Entwicklung, welche ebenfalls mit der Thematik rund um die Entwicklung, hin zur Industrie 4.0 bzw. Arbeiten 4.0, einhergeht.

Gemäß einer Erhebung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zum Thema „Digitalisierung am Arbeitsplatz“, gibt es klare Unterschiede in der Benutzung bzw. der Verbreitung von IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien).

Demnach ist es sowohl abhängig von der Branche als auch von der Höhe des Ausbildungsstandes, inwieweit IKT genutzt wird. Der Studie zufolge nutzen Personen am Arbeitsplatz im Schnitt häufiger IKTs, wenn diese ein höheres Ausbildungslevel haben. Ferner haben laut der Studie, Branchen und Ausbildungslevel übergreifend, im Schnitt 79 % der Fälle in den letzten fünf Jahren (bis 2015) Veränderungen in der technologischen Ausstattung des Arbeitsplatzes gegeben.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) 2016, online.

Im Jahr 2020 fand durch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) eine repräsentative Umfrage zum Thema IT-Sicherheit in der deutschen Wirtschaft statt. Im Rahmen dieser Erhebung wurden folgende Daten erhoben und ausgewertet, die den Stand der IT-Entwicklung und Digitalisierung in den jeweiligen Betrieben, bewertet in Schulnoten, wiedergibt.

### STAND DER IT-ENTWICKLUNG UND DIGITALISIERUNG

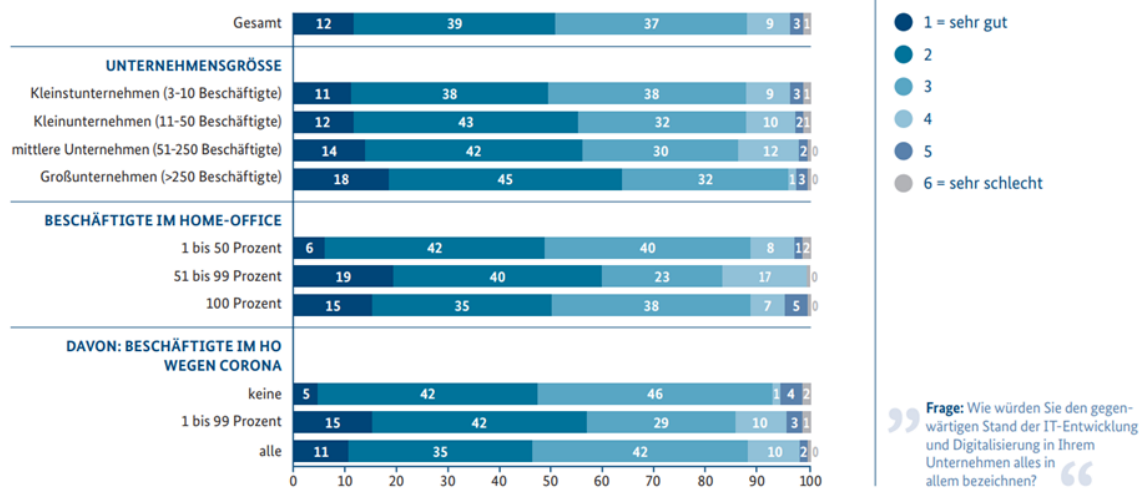


Abbildung 3: Stand der IT-Entwicklung 2020<sup>17</sup>

Daraus lässt sich ableiten, dass aus Sicht der Befragten, in der Gesamtheit, den Stand der IT-Entwicklung in ihrem Betrieb, in 88 % der Fälle, als mindestens befriedigend bewertet wird. Im Rahmen der Corona Pandemie hat sich die Zahl der Personen die dauerhaft oder Temporär im Homeoffice Arbeiten signifikant erhöht. Daraus lässt sich die Frage ableiten, ob Corona einen Digitalisierungstreibenden Effekt zuzuschreiben ist. Mit dieser Frage wurde sich ebenfalls in der Studie vom BSI beschäftigt. Dabei wurde zwischen der Größe der Unternehmen differenziert. Die Auswertung der Frage, ob Corona für das eigene Unternehmen einen Digitalisierungsturbo darstellt, wurde mit einer überwiegenden Mehrheit von 64 % in der Gesamtheit als nichtzutreffend beantwortet.

<sup>17</sup> Pawlowska, A. & Scherer, B (BSI).

### COVID-19 ALS DIGITALISIERUNGSTURBO

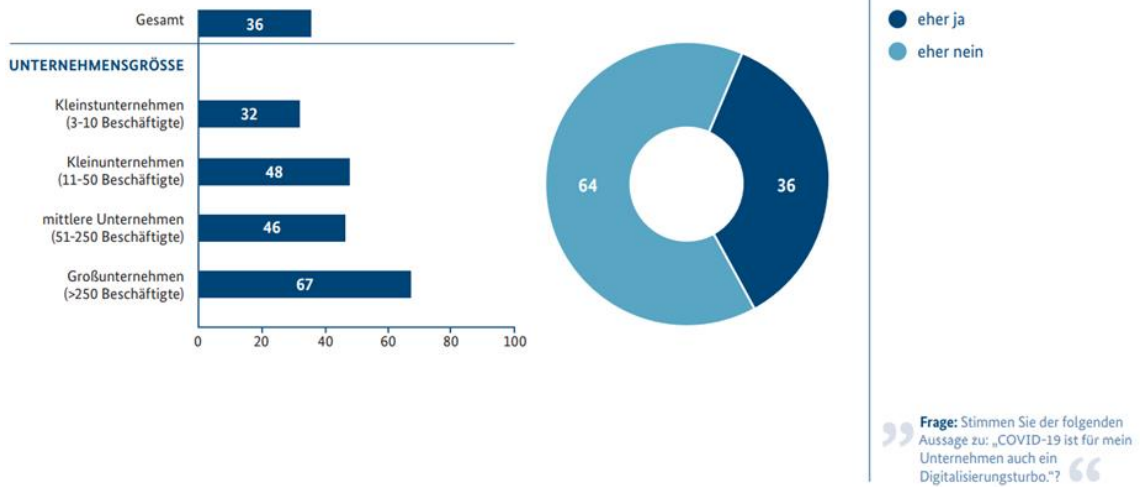


Abbildung 4: Covid-19 als Digitalisierungsturbo<sup>18</sup>

In Hinblick auf die Frage, ob aufgrund der COVID-19-Pandemie Digitalisierungsprojekte in den Unternehmen umgesetzt worden sind, ließ sich ableiten, dass dies besonders der Fall ist, wenn das Home-Office ausgeweitet wird. In diesem Fall wurden überdurchschnittlich häufig Digitalisierungsprojekte zeitlich vorgezogen bzw. neu geplant und implementiert.

### UMSETZUNG VON DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN WEGEN CORONA

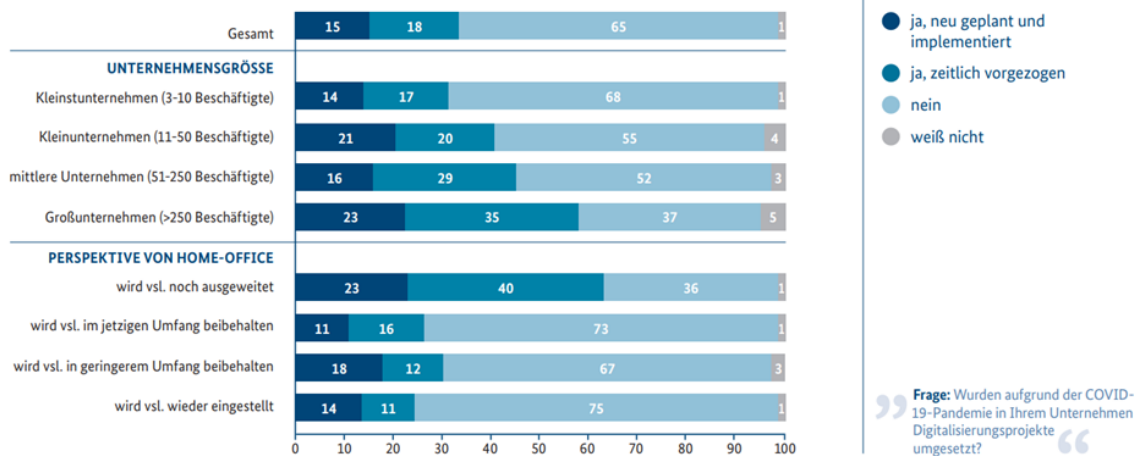


Abbildung 5: Umsetzung von Digitalisierung wegen Corona 2020<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Pawlowska, A. & Scherer, B (BSI).

<sup>19</sup> Pawlowska, A. & Scherer, B (BSI).

#### **4.1.2 Durch welche Faktoren wird die Entwicklung des Arbeitsplatzes beeinflusst?**

Die Entwicklung hin zu alternativen Arbeitskonzepten wie Homeoffice sind nicht erst mit der Corona Pandemie aufgetreten, auch vorher gab es bereits solche Bestrebungen, die in Folge einer stetigen Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen und Änderung Politischer Lagen zuzuschreiben sind.

Große Faktoren bei der Entwicklung spielen insbesondere: Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, persönliche Produktivitätssteigerung sowie ökologisches Bewusstsein. Diese Faktoren lassen sich unter der Bezeichnung der „Reduktion konkreter Belastungen“ subsumieren. Die Motivationen dahinter stellen sich besonders in dem Wegfall des Arbeitsweges bzw. der Fahrzeiten und Verbesserung von Betreuungssituationen dar. Ferner geht damit eine Verbesserung der ökologischen Situation einher, wie beispielsweise die Senkung des CO<sup>2</sup>-Ausstoßes durch das tägliche Anreisen mit dem Auto. Der Wegfall individueller Belastungsfaktoren, wie die tägliche Anreise, spielt bei der Thematik des Mobilen Arbeitens eine Hauptrolle. Die Gewichtung einzelner Faktoren ist für jede Person individuell.<sup>20</sup>

Die Implementierung und Weiterentwicklung alternativer Arbeitskonzepte wie Homeoffice, Mobiles Arbeiten und Tlearbeit sind nicht zuletzt davon abhängig, ob diese Modelle für das Erfüllen der behördlichen Tätigkeiten zukünftig zuträglich sind.<sup>21</sup> Hierbei sind jedoch die einzelnen Abteilungen getrennt voneinander zu betrachten, da aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben keine allgemeine Aussage getroffen werden kann. Demnach fallen Fachbereiche aus dieser Betrachtung heraus, bei denen beispielsweise ein zwingend erforderlicher, persönlicher Kundenkontakt besteht und demnach alternative Arbeitskonzepte gegenwärtig nicht implementiert werden können.

Die Einführung flexibler Arbeitsmodelle kann nach Angaben einer experimentellen Studie von Schmoll und Süß (2019) eine signifikante Steigerung der Arbeitgeberattraktivität herbeiführen und den potenziellen Arbeitgeber dadurch am Arbeitsmarkt konkurrenzfähiger machen.<sup>22</sup> Ferner kann beobachtet werden, dass seitens des Arbeitnehmers ein weiterer Pendelweg in Kauf genommen wird.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Bonin, H. et al. S.14 (2020).

<sup>21</sup> Bonin, H. et al. S. 29 (2020).

<sup>22</sup> Schmoll, R. & Süß, S. 44 (2019).

<sup>23</sup> De Abreu e Silva und Melo 2018, De Vos et al. 2017 zitiert nach Bonin, H. et al. S.30 (2020).

Gemäß einer Studie von Giménez-Nadal et al. aus dem Jahr 2018 arbeiten Personen im Homeoffice häufiger außerhalb der regulären Büroarbeitszeiten.<sup>24</sup> Bonin et al. 2020 führt an, durch die längere Erreichbarkeit außerhalb der regulären Geschäftszeit, würde aus Arbeitgebersicht eine Verbesserung des Kundenservice und damit eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit herbeigeführt werden.<sup>25</sup> Weiterhin wird aufgeführt, dass Personen, die gelegentlich außerhalb der regulären Arbeitsstätte arbeiten, eine höhere Produktivität aufweisen.<sup>26</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass die Einführung hybrider Modelle, mit festgelegten Tagen der „Anwesenheitspflicht“ und Tagen an denen die Arbeit in alternativen Arbeitsmodellen durchgeführt wird, ein sinnvolles Konzept zur Attraktivitäts- und Produktivitätssteigerung sein kann. Durch solche gesicherten Erkenntnisse lässt sich ein zukünftiger Trend hin zu alternativen Arbeitsmodellen seitens des Arbeitgebers erkennen.

Für die Beantwortung der aufkommenden Frage der Einsparpotenziale, im Hinblick auf die Reduzierung von Büroräumlichkeiten und der damit wegfallenden Heiz- und Stromkosten, gibt es zu diesem Zeitpunkt keine belastbaren Studien.<sup>27</sup> Nach Angaben des Borderstep Institutes gab es jedoch, durch das in der Corona-Pandemie eingeschränkte Dienstreiseverhalten, eine Einsparung von Treibhausgasemissionen durch Geschäftsreiseverkehr in Höhe von ca. 3 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>äq/Jahr. Die durch PKWs zurückgelegte Fahrstrecke ging um schätzungsweise 9 Mrd. Kilometer zurück.<sup>28</sup> Aus dieser Reduktion lässt sich ebenfalls eine Einsparmöglichkeit in Hinblick auf den Unterhalt von Dienstfahrzeugen und einhergehende Energiekosten ableiten.

Nach Angaben einer Erhebung des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) bezüglich der Thematik „IT-Sicherheit im Homeoffice – unter besonderer Berücksichtigung der Covid-19 Situation“ hat ergeben, dass Unternehmen Homeoffice Angebote, auch nach Beendigung der Corona Krise vorhaben, bestehende Konzepte weiterzuführen und teilweise ausbauen wollen.<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> Giménez-Nadal et al. (2018).

<sup>25</sup> Bonin, H. et al. S.30 (2020).

<sup>26</sup> Dutcher, G. (2012) zitiert nach Bonin, H. et al. S. 30.

<sup>27</sup> Bonin, H. et al. S. 31 (2020).

<sup>28</sup> Clausen, J. & Schramm, S. 1 (2021).

<sup>29</sup> Pawlowska A., Scherer B. S. 26 (2021).

## **4.2 Rechtliche Grundlagen**

Mobile Arbeit ermöglicht den Beschäftigten orts- und zeitungebunden zu arbeiten, wodurch die Einhaltung gesetzlicher Regelungen zu Arbeitszeit und Arbeitsort sowie für Daten-, Arbeits- und Gesundheitsschutz eine Herausforderung für die Unternehmen und die Beschäftigten wird.

### **4.2.1 Arbeitszeit**

Gem. § 3 Satz 1 ArbZG dürfen die Beschäftigten werktätlich grundsätzlich nicht mehr als acht Stunden arbeiten. In Ausnahmefällen dürfen bis zu zehn Stunden gearbeitet werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktätlich nicht überschritten werden. Die Beschäftigten müssen gem. § 5 Abs. 1 ArbZG nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit Anspruch auf eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden einhalten. Für Tarifvertragsparteien besteht jedoch die Möglichkeit gem. § 7 Abs. 1 ArbZG, die Ruhezeit um bis zu zwei Stunden zu kürzen, wenn die Art der Arbeit dies erfordert und die Kürzung innerhalb eines festzulegenden Zeitraums ausgeglichen wird. Die Tarifvertragsparteien können die zeitlichen Vorgaben des Ausgleichszeitraums ebenfalls selbst festlegen.

Gem. § 4 ArbZG ist die Arbeit durch im Voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt zu unterbrechen. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Beschäftigte ohne Ruhepause nicht beschäftigt werden. Eine Ruhepause ist keine Ruhezeit. Unter dem Begriff Ruhepause wird allgemein eine Arbeitsunterbrechung verstanden, die im Interesse des Arbeitnehmers zu seiner Erholung stattfindet.<sup>30</sup>

Gem. § 9 ArbZG dürfen die Beschäftigten an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen von 0 bis 24 Uhr nicht beschäftigt werden. Das Arbeitszeitgesetz schreibt vor, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, dafür zu sorgen, dass die oben dargestellten gesetzlichen Regelungen einzuhalten sind. Gem. § 16 Abs. 2 ArbZG ist der Arbeitgeber verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit des § 3 Satz 1 ArbZG hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen.

Um diesen Pflichten nachzukommen, sind auch die Arbeitszeiten im Rahmen von mobiler Arbeit zu erfassen und zu dokumentieren. Die mobil arbeitenden Beschäftigten sind sehr autonom in ihrer Wahl von Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsdauer, weshalb die Zeiterfassung nicht immer einfach ist und den Beschäftigten die erforderlichen Instrumente und Tools für die Erfassung und

---

<sup>30</sup> Altun/Hartmann 2020, S. 11-12.



Dokumentation von Arbeitszeiten zur Verfügung gestellt werden sollen.<sup>31</sup> Das Bundesarbeitsgericht stellte am 13.09.2022 fest, dass ein System vorhanden zu sein hat, bei dem die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten erfassen können, laut Pressemitteilung besteht auch eine Pflicht zur Zeiterfassung.<sup>32</sup> Es ist die gesamte Arbeitszeit zu erfassen. Auf welche Art und Weise dies geschieht, ist nicht vorgegeben.

Der Arbeitgeber kann die Erfassung auch auf die Beschäftigten selbst übertragen. Als Verantwortlicher sollte er die Daten dann stichprobenartig überprüfen.<sup>33</sup> Teresa Hertwig argumentiert ebenfalls, dass die Notwendigkeit einer Reform des Arbeitszeitgesetzes besteht, da es nicht mehr zeitgemäß sei. Die Regelung der elf Stunden Ruhezeit stamme noch aus einer Zeit der schweren körperlichen Arbeit und sei auf heutige Büro- bzw. Wissensarbeit nicht passend.<sup>34</sup> Tatsächlich ist die Einhaltung, bzw. die Nicht-Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes ein Problem des mobilen Arbeitens. Oft komme es durch Nichteinhaltung der Pausen und eine Zunahme der Arbeit im Homeoffice zu einer Entgrenzung der Arbeitszeit. Auch vorgeschriebene Ruhezeiten würden teilweise nicht eingehalten, wenn bis in den späten Abend hinein noch gearbeitet oder noch E-Mails gelesen würden.<sup>35</sup>

Die sogenannte Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben sei eines der Kernprobleme des mobilen Arbeitens. Andere Vertreter von Recht und Arbeitnehmerschutz vertreten den Standpunkt, es bedürfe keiner Aufweichung der Höchstarbeitszeit und Mindestruhezeit, sondern eines besseren Schutzes der mobil arbeitenden Beschäftigten.<sup>36</sup>

Eine andere Art der Reform der Arbeitszeit ist die 4-Tage-Woche (32-Stunden-Woche) bei voller Bezahlung, welche als nachhaltige Arbeitsform für eine gesunde Work-Life-Balance und gegen das Verheizen von Arbeitskräften aufgeführt wird.<sup>37</sup>

Sicherlich besteht ein Reformationsbedarf, bei dem eine Balance zwischen dem Schutz des Beschäftigten und einer arbeitszeitlichen Flexibilität, die unserer heutigen Realität entspricht, gefunden werden muss.

---

<sup>31</sup> Altun/Hartmann 2020, S. 12.

<sup>32</sup> Bundesarbeitsgericht 13.09.2022, online.

<sup>33</sup> Arbeitnehmerkammer Bremen (Hrsg.) 2021, S. 10.

<sup>34</sup> Hertwig 2022, S. 188-189.

<sup>35</sup> Arbeitnehmerkammer Bremen (Hrsg.) 2021, S. 15.

<sup>36</sup> Ahlers/ Lott 2021, online; Kendal 2022, online.

<sup>37</sup> Hofmann 2022, online; Erleben 2022, online.

#### **4.2.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Arbeits- und Gesundheitsschutz sind bei mobilem Arbeiten, welches ortsunabhängig ist, eine besondere Herausforderung, da die bestehenden gesetzlichen Regelungen an feste Arbeitsplätze, wie z.B. das Büro oder den Telearbeitsplatz, gebunden sind. Telearbeitsplätze sind fest im Heim der Beschäftigten gelegene Arbeitsstätten, die gesetzlich geregelt sind. Das Homeoffice hingegen ist nicht gesetzlich geregelt und muss also weniger Voraussetzungen erfüllen.

Trotzdem sollen auch die Arbeit im Homeoffice und die Mobile Arbeit sicher und gesund ablaufen. Deswegen sollten die Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes möglichst auch auf jegliche Art von Mobilem Arbeiten angewandt werden, wenn dies möglich ist. Denn laut dem Arbeitsschutzgesetz hat der Arbeitgeber die Arbeit so zu gestalten, dass Gefährdungen der Sicherheit und der Gesundheit der Beschäftigten möglichst vermieden werden, gem. § 4 ArbSchG.

Der Arbeitgeber hat gem. § 5 ArbSchG auch für das Homeoffice eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, die den Tätigkeiten und den damit verbundenen Gefährdungen angemessen sei, um daraus Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes abzuleiten und umzusetzen. Gegebenenfalls seien Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen umzusetzen, diese Umsetzung auch durch eine Wirksamkeitskontrolle zu überprüfen und gegebenenfalls nachzubessern oder andere, besser geeignete Maßnahmen anzuwenden.

Unterweisungen gem. § 12 ArbSchG spielen im Homeoffice eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Beschäftigten in eigener Sache zu in Bezug auf Arbeitsschutz zu bilden. Gem. § 12 ArbSchG hat der Arbeitgeber die Beschäftigten vor Aufnahme der Tätigkeit über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit angemessen zu unterweisen. Entsprechend muss die Unterweisung auf den jeweiligen Arbeitsplatz bzw. jeweiligen Aufgabenbereich der Beschäftigten ausgerichtet sein und während der Arbeitszeit stattfinden. Bei einer Änderung von z.B. Aufgabenbereichen oder Arbeitsmitteln, hat eine Anpassung und auch Wiederholung der Unterweisung zu erfolgen.

Mit der Unterweisung sind die Beschäftigten hinreichend zu qualifizieren und zu sensibilisieren, damit sie ihren Mitwirkungspflichten beim Arbeitsschutz auch eigenverantwortlich nachkommen können. Eine fundierte Unterweisung bildet die Grundlage für gesundheitsgerechtes Arbeiten im Homeoffice, sofern die entsprechenden Arbeitsmittel zur Verfügung stehen.

So kann das Arbeitsverhalten den ergonomischen Anforderungen an gesundheitsgerechtes Arbeiten angepasst werden. Zugleich bilde die Unterweisung die Basis, die die Beschäftigten dazu befähigt, den Arbeitgeber auf Mängel z.B. bei den verfügbaren Arbeitsmitteln hinzuweisen, als auch Vorschläge für eine weitere Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu machen.<sup>1</sup> Auch beim Mobilien Arbeiten sollen physische Beeinträchtigungen und psychische Fehlbelastungen verhindert werden.

Bei der Erstellung eines Unterweisungskonzepts muss der Arbeitgeber die Mitbestimmung der Interessenvertretung eingeholt haben. Umgekehrt können Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretung ihrerseits auch konkrete Vorschläge oder Änderungen per Initiativrecht beantragen.

Die Beschäftigten haben durch das Arbeitsschutzgesetz auch Rechte, wie das allgemeine Vorschlagsrecht bezüglich aller Maßnahmen, die dem Gesundheitsschutz und der Sicherheit bei der Arbeit dienen und es besteht die Möglichkeit für Beschäftigte, sich an die zuständige Aufsichtsbehörde zu wenden, wenn sie der konkreten Auffassung sind, dass der Arbeitgeber trotz an ihn gerichteter Beschwerden keine oder ungenügende Maßnahmen unternimmt, um Sicherheit und Gesundheitsschutz zu gewährleisten.

Die Arbeitsstättenverordnung ist im Hinblick auf die gesundheitsgerechte Gestaltung der Bildschirmarbeit im Homeoffice zu berücksichtigen, die sich allerdings explizit auf die Gestaltung der Betriebsstätte und fest eingerichteten Telearbeitsplätzen in den Privaträumen der Beschäftigten bezieht gem. § 1 ArbStättV. Es ist deswegen zu beachten, dass diese Vorgaben nicht unbedingt für das Homeoffice gelten, sie sind als Orientierung für die Arbeit im Homeoffice dennoch wesentlich.

In § 3 ArbStättV und § 6 ArbStättV sind weitergehende Vorgaben an den Arbeitgeber formuliert, was bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen und Unterweisungen zu beachten ist. Ferner werden im Anhang zur Arbeitsstättenverordnung unter Ziffer 6 Vorgaben zur Einrichtung von Bildschirmarbeitsplätzen gemacht.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Arbeitnehmerkammer Bremen (Hrsg.) 2021, S. 14-15.

### **4.2.3 Datenschutz**

Beim Datenschutz im Homeoffice und beim Mobilen Arbeiten sind verschiedene Aspekte zu beachten. Die Regelungen der Datenschutzgrundverordnung und des Bundesdatenschutzgesetzes sind zu beachten.

Für die Verarbeitung der Daten im Homeoffice ist der Arbeitgeber verantwortlich gem. Art. 4 Nr. 7 DSGVO. Der Verantwortliche und der Auftragsverarbeiter haben gem. § 64 Abs. 1 BDSG die erforderlichen technischen und organisatorischen Maßnahmen zu treffen, um bei der Verarbeitung personenbezogener Daten ein dem Risiko angemessenes Schutzniveau zu gewährleisten. Dazu sind bspw. Verschlüsselungsverfahren inklusive einer Ablageverschlüsselung auf dem mobilen Gerät nach dem neuesten Stand der Technik geeignet, um personenbezogene Daten vor unbefugtem Zugriff Dritter zu schützen. Besondere Vorsicht ist bei der Verarbeitung von sensiblen Daten gem. Art. 9 Abs. 1 DSGVO, von Beschäftigtendaten gem. § 26 BDSG und von Sozialdaten gem. §§ 67 ff. SGB X geboten.

Hilfreiche Empfehlungen für die Praxis gibt der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI). Der Arbeitgeber hat die Beschäftigten auf das Datengeheimnis nach § 53 BDSG zu verpflichten. Diese Verpflichtung bleibt im Homeoffice bestehen. Die Beschäftigten sollen sorgfältig prüfen, wer während einer Tätigkeit im Homeoffice Zutritt zum Arbeitsplatz hat, um den unbefugten Zugang zu personenbezogenen Daten zu verhindern. Dem Arbeitgeber wird empfohlen, Regelungen zum Datenschutz inklusive eines Kontroll- und Zugangsrechts in die Homeoffice-Vereinbarung aufzunehmen.<sup>39</sup> Dies lässt sich analog auch auf das Mobile Arbeiten anwenden.

Eine Besonderheit beim Mobilen Arbeiten ist die Nutzung öffentlicher Netzwerke, von denen aufgrund von Sicherheitsbedenken abzusehen ist. Außerdem ist es beim Mobilen Arbeiten eine besondere Herausforderung aber auch eine besondere Verantwortung der Beschäftigten, sicherzustellen, dass keine Unbefugten Zugang zu den Dienstgeräten bzw. zu dienstlichen Daten haben.

### **4.2.4 Digitales Zugangsrecht**

Auch die Betriebs- und Personalräte stehen vor einer neuen Herausforderung im Wandel hin zur digitalen Arbeit. Gemäß § 2 BetrVG sowie § 2 BPersVG stehen den Arbeitnehmervertretern ein physisches Zugangsrecht zu, um die betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben und Befugnisse wahrnehmen zu können.

---

<sup>39</sup> Kanzenbach 2020, S. 23.

Sie haben zur Vertretung der Interessen aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine kontrollrechtliche und gestaltungsrechtliche Funktion inne. Um die Interessen der Beschäftigten wirksam vertreten zu können, muss mit diesen kommuniziert werden können in Form von bspw. Beratungsgesprächen, Sprechstunden, Betriebsversammlungen und Plakaten. Durch die Digitalisierung werden diese Möglichkeiten eingeschränkt oder obsolet.<sup>40</sup>

Betriebs- und Personalräte müssen mit der Entwicklung mithalten, um den Beschäftigten weiterhin sowohl digital als auch in Präsenz als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen.

Doch nicht nur mit den Beschäftigten ist ein Informationsaustausch notwendig. Der von den Beschäftigten gewählte Betriebs- bzw. Personalrat vertritt auch gegenüber dem Arbeitgeber/ Dienstherren die Interessen aller Beschäftigten. Auch hier muss ein regelmäßiger Informationsaustausch möglich gemacht werden. Es muss den Arbeitnehmervertreter demnach möglich gemacht werden durch bspw. dienstliche E-Mail-Adressen auch digital für die Beschäftigten und auch für die Arbeitgeber ansprechbar zu sein.<sup>41</sup> Ohne die digitalen Zugangsrechte werden auch andere Aufgaben, wie eine Betriebsrats-/Personalratswahl oder die Beratung der Arbeitnehmervertreter, stark eingeschränkt.

Aus dem § 2 Abs. 2 BetrVG ergibt sich, dass die im Betrieb vertretene Gewerkschaft ein Recht auf den Zugang zum Betrieb und deren Beschäftigten nach vorheriger Ankündigung, hat. Auch für sie muss es demnach eine Möglichkeit geben, mit den Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz in Kontakt treten zu können.

Abhilfe könnte hier geschaffen werden mit einer dienstlichen E-Mail-Adresse und/oder einem digitalen „Schwarzen Brett“. Dies sei auch durch die Datenschutz-Grundverordnung gedeckt, da das häufig die einzige Möglichkeit darstellt, mit den Mitarbeitenden in Kontakt treten zu können, wenn diese nur teilweise oder vollständig vom Büro aus arbeiten.<sup>42</sup>

#### **4.2.5 Mitbestimmungsrechte**

Die Arbeitnehmervertreter haben gemäß § 80 BetrVG sowie § 80 BPersVG Mitbestimmungsrechte, welche vom Arbeitgeber zu beachten sind. Dies betrifft auch den allgemeinen Informationsanspruch rund um die Arbeitsplatzplanung. Der Betriebs-/ Personalrat ist demnach über alle relevanten Umstände zu

---

<sup>40</sup>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) 2023, Online.

<sup>41</sup> Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) 2023, Online.

<sup>42</sup> IGBCE (Hrsg.) 2023, Online.

informieren, die mit der Beschäftigung des Arbeitnehmers im Zusammenhang stehen.

Zur Regelung von Betriebsgeschehen können der Arbeitgeber und die Arbeitnehmervvertretung eine Betriebsvereinbarung schließen. Hierbei handelt es sich um einen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Im öffentlichen Dienst wird dieser Vertrag Dienstvereinbarung genannt und ist wie die Betriebsvereinbarung für die Regelung genereller Fragen gedacht, welche üblicherweise nicht im Tarifvertrag geregelt ist und ausschließlich für den Betrieb, für den sie vereinbart wurde. Der Vertrag muss schriftlich festgehalten und sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Betriebs-/ Personalrat unterschrieben sein.<sup>43</sup>

Der Inhalt einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung hängt davon ab, ob es eine erzwingbare oder freiwillige Betriebs-/ Dienstvereinbarung ist. Erzwingbare Vereinbarungen werden vor allem in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten geschlossen. Sollte es hierbei zu keiner Einigung kommen, kann eine Regelung durch einen Spruch der Einigungsstelle herbeigeführt werden. Der Inhalt von erzwingbaren Vereinbarungen kann bspw. die Sprechzeit Regelung der Arbeitnehmervvertretung, Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten oder Personelle Auswahlrichtlinien sein.<sup>44</sup>

Angelegenheiten, die nicht der Mitbestimmung der Arbeitnehmervvertretung unterliegen, kann eine freiwilligen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung getroffen werden. Diese kann nur zustande kommen, wenn sich beide Parteien über die Regelung einig sind oder dem Spruch einer einvernehmlich einberufenen Einigungsstelle freiwillig unterwerfen. In folgenden Angelegenheiten können freiwillige Vereinbarungen getroffen werden: Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes, Maßnahmen zur Integration ausländischer Arbeitnehmer oder Zusätzliche Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen.<sup>45</sup>

### **4.3 Arbeiten "im Urlaub"**

Wenn Arbeitnehmer\*innen nicht mehr an das Büro gebunden sind, sondern von zu Hause aus oder von überall arbeiten können, warum dann nicht auch aus dem „Urlaub“?

Zunächst ist festzuhalten, dass hiermit nicht Arbeit während des Erholungsurlaubes gemeint ist, sondern Urlaub von einem Ort, der weder das Büro noch das eigene Zuhause ist. Dies können tatsächlich auch typische Urlaubsorte sein.

---

<sup>43</sup> dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.) 2023, Online.

<sup>44</sup>ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG (Hrsg.) 2023, Online.

<sup>45</sup>ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG (Hrsg.) 2023, Online.

Es ist immer zu beachten, dass die Datenschutzvereinbarungen für das Mobile Arbeiten eingehalten werden, z.B. falls Einschränkungen bestehen, welche Art von W-LAN benutzt werden darf (typischerweise kein offenes oder öffentliches Netzwerk). In diesem Rahmen ist Mobiles Arbeiten an jeglichem Ort innerhalb Deutschlands unproblematisch.

#### **4.3.1 Aufenthaltsrecht**

Bei einem Aufenthalt und Mobilem Arbeiten im Ausland ist Verschiedenes zu beachten. Zunächst muss der Beschäftigte berechtigt sein, sich in besagtem Land aufzuhalten. EU-Bürgern ist innerhalb der EU ein Aufenthalt ohne Genehmigung möglich gem. Art. 7 Abs. 1 a) u. b) EU-RL 2004/38/EG. In den Staaten, die Mitglied des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR), aber nicht der EU sind, also Island, Liechtenstein und Norwegen, ist außerdem ein Aufenthalt von bis zu drei Monaten Dauer möglich, ohne eine Erlaubnis zu benötigen. Dasselbe gilt aufgrund eines bilateralen Abkommens auch für die Schweiz.

Bei allen länger andauernden Aufenthalten in diesen oder sonstigen Nicht-EU-Staaten muss das jeweilige nationale Aufenthaltsrecht des Aufenthaltsstaates beachtet werden. Ähnlich verhält es sich auch mit der Arbeitserlaubnis: EU-Bürger brauchen in der EU und in der Schweiz keine. Für alle anderen Staaten sind die jeweils nationalen Vorschriften zu beachten.<sup>46</sup>

#### **4.3.2 Arbeitsschutz**

Der Arbeitsschutz ist in der EU durch die Rom-I-Verordnung geregelt: Sollte der Arbeitnehmer dauerhaft in einem anderen EU-Staat arbeiten als in dem Land, in dem er angestellt wurde, so darf sein Arbeitsschutzniveau nicht unter das des Aufenthaltsstaates sinken. Mit anderen Worten: nationale Arbeitsschutzvorschriften sind anzuwenden, soweit diese in ihrem Schutzniveau weitergehend sind, als die Vorschriften, die sich aus dem Arbeitsvertrag ergeben. Weiterhin können sich in Nicht-EU-Mitgliedsstaaten auch weitere Arbeitsschutzregelungen nach dem jeweiligen nationalen Recht ergeben. Insofern sollte der Arbeitgeber stets vorab prüfen, wie hoch das Arbeitsschutzniveau des jeweiligen Aufenthaltsstaates ist.<sup>47</sup>

#### **4.3.3 Sozialversicherungspflicht**

Eine Person ist innerhalb der EU, der Schweiz, Norwegen, Liechtenstein und Island gem. der Verordnung (EG) Nr. 883/2004 in demjenigen Mitgliedsstaat sozialversicherungspflichtig, in welchem sie ihre Tätigkeit ausübt. Zudem kann

---

<sup>46</sup> IHK (Hrsg.) 2023, online.

<sup>47</sup> IHK (Hrsg.) 2023, online.

eine Person für bis zu 24 Monate ins EWR-Ausland (oder die Schweiz) entsendet werden, ohne dass sich die Sozialversicherungspflicht ändert. Voraussetzung ist dabei aber, dass die Entsendung durch den Arbeitgeber veranlasst wird. Außerhalb der EU, des EWR und der Schweiz hat die Bundesrepublik zudem Sozialversicherungsabkommen mit einer Reihe von Staaten abgeschlossen.

Eine Liste dieser Abkommen kann auf der Webseite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales eingesehen werden. Bei Staaten, mit denen kein derartiges Abkommen besteht, ist zu empfehlen, die jeweilige Rechtslage vorab in Erfahrung zu bringen. So kann ein fehlender Versicherungsschutz oder eine Doppelversicherung vermieden werden.<sup>48</sup>

#### **4.3.4 Steuerrecht des Beschäftigten**

Auf Beschäftigte, die sich zeitweise oder vorübergehend auch außerhalb von Deutschland aufhalten, finden für die steuerliche Behandlung sowohl die Regeln des Arbeitgeberlandes als auch des Aufenthaltsstaates Anwendung, wobei gegebenenfalls zwischen den Staaten bestehende Doppelbesteuerungsabkommen zu beachten sind.

Die Pflicht zur Zahlung von Einkommensteuer in Deutschland fällt weg, wenn der Arbeitnehmer seinen Wohnsitz oder seinen gewöhnlichen Aufenthalt nicht mehr in der Bundesrepublik hat, gem. § 1 Abs. 1 EStG. Der gewöhnliche Aufenthalt liegt außerhalb der Bundesrepublik, wenn sich der Arbeitnehmer mehr als 183 Tage im Ausland aufhält gem. § 9 S. 2 Abgabenordnung. Innerhalb der EU sind Angestellte nach den meisten Doppelbesteuerungsabkommen nur in ihrem Wohnsitzland steuerpflichtig.

Auf der Webseite des Bundesfinanzministeriums findet sich eine Liste der Staaten, mit denen ein Doppelbesteuerungsabkommen abgeschlossen wurde.<sup>49</sup> Sollte kein solches Abkommen vorliegen, kann die im Ausland gezahlte Steuer gegebenenfalls auf die deutsche Steuerbelastung angerechnet werden gem. § 34c EStG.<sup>50</sup>

#### **4.3.5 Betriebsstätten im Ausland**

Bevor ein Beschäftigter im Ausland mobil arbeitet, ist eine Prüfung der entsprechenden nationalen Rechtsvorschriften und etwaiger Doppelbesteuerungsabkommen dringend anzuraten. Arbeitgeber sollen prüfen, ob nach den nationalen Vorschriften des Aufenthaltsstaates eine Steuerpflicht ausgelöst wird, wenn Arbeitnehmer dort mobil arbeiten. Als nächstes ist zu klären, ob ein

---

<sup>48</sup> IHK (Hrsg.) 2023, online.

<sup>49</sup> Bundesministerium für Finanzen (Hrsg.) 2023, online.

<sup>50</sup> IHK (Hrsg.) 2023, online.



Doppelbesteuerungsabkommen zwischen dem Aufenthaltsstaat des Mitarbeiters und dem Staat des Unternehmenssitzes besteht. Wenn dies der Fall ist, ist zu prüfen, ob die Steuerpflicht aufgrund der Regelungen dieses Doppelbesteuerungsabkommens wieder entfällt.

Wird dies nicht im Voraus geprüft, kann es sich unter Umständen ergeben, dass es sich, durch die Tätigkeit eines Beschäftigten im Ausland, nach dem Recht des jeweiligen Staates, bei dem mobil arbeitenden Beschäftigten um eine Betriebsstätte handelt, was wiederum für das Unternehmen steuerliche Pflichten und Belastungen auslösen kann. Neben teils umfangreichen Registrierungs- und Deklarationspflichten können sich zudem auch Gewinnabgrenzungserfordernisse ergeben, deren Nichtbeachtung Strafen und Bußgelder nach sich ziehen können.<sup>51</sup>

#### **4.4 Risiken und Chancen des Mobilen Arbeitens**

Das Mobile Arbeiten bietet vielfältige Chancen wie auch Risiken. Das folgende Kapitel wird sich daher sowohl mit dem Thema der Chancen als auch mit dem Thema der Risiken des Mobilen Arbeitens befassen. Dabei wird allgemein unter dem Begriff der Chance eine günstige Gelegenheit oder Möglichkeit verstanden, etwas Bestimmtes zu erreichen.<sup>52</sup> Dahingegen wird unter dem Begriff des Risikos verstanden, dass durch unbekanntes als auch durch bekannte Ereignisse die Möglichkeit eintreten kann, dass der erwartete Vorteil ausbleibt und stattdessen ein Schaden aus diesen Handlungen entstehen kann.<sup>53</sup>

##### **4.4.1 Risiken**

In dem vorliegenden Kapitel geht es um die Risiken, die aufgrund des Mobilen Arbeitens auftreten können. Ein Nachteil des Mobilen Arbeitens ist, dass zur Nutzung des Mobilen Arbeitens bereits im Vorfeld ein großer Aufwand hinsichtlich des Energie- und Ressourcenaufwendigen Personalmanagement betrieben werden muss, da Mobiles Arbeiten sonst nicht machbar ist.

Die Geschäftsprozesse müssen sorgfältig eingerichtet werden, damit alle Mitarbeiter an verschiedenen Standorten reibungslos der Arbeit nachgehen können.<sup>54</sup> Des Weiteren muss zuvor in entsprechende Hardware und Softwareausstattung investiert werden. Diese ist in vielen Unternehmen noch

---

<sup>51</sup> IHK (Hrsg.) 2023, online.

<sup>52</sup> Duden, online, 2022.

<sup>53</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, online, 2022.

<sup>54</sup> Linder, 2020, S.11.

nicht ausreichend vorhanden, damit Mobiles Arbeiten tatsächlich umgesetzt werden kann.<sup>55</sup>

Neben dem technischen Aspekt ist es auch notwendig, die gesamte Arbeit im Unternehmen neu zu strukturieren und zu organisieren, da Abläufe aufgrund der geänderten Arbeitssituation anders ablaufen. Außerdem muss die erschwerte Barriere der Kommunikation beachtet werden, da die Hemmschwelle digital um Hilfe zu bitten größer ist, als wenn direkt Kollegen in Anspruch genommen werden können. Diese Neustrukturierung des Unternehmens ist dadurch sehr zeit- und kostenaufwendig, sodass sich dies nicht alle Unternehmen leisten können.<sup>56</sup>

Ein weiteres Risiko stellt die mangelhafte IT-Sicherheit beziehungsweise die mangelhafte Datensicherheit dar. Infolgedessen können persönliche Daten leichter durch Dritte gehackt werden, da die Datensicherheit Zuhause nicht in dem Maß gewährleistet ist, wie auf dem Arbeitsplatz. Außerdem ist das berufliche Endgerät Zuhause frei für andere Personen zugänglich, sodass diese sich Informationen über Daten verschaffen können, die nicht für andere Personen gedacht sind.<sup>57</sup>

Auch die mangelnde Kontrolle stellt ein weiteres Risiko vom Mobilien Arbeiten dar. Ein Arbeitgeber kann nicht nachvollziehen, ob seine Mitarbeiter im Homeoffice tatsächlich arbeiten oder ob die Mitarbeiter anderen Dingen nachgehen.<sup>58</sup> Dadurch könnte das Vertrauen des Arbeitgebers seitens der Mitarbeiter missbraucht werden. Vorgesetzte wissen nicht, ob sie tatsächlich arbeiten oder andere Sachen erledigen.<sup>59</sup> Dadurch entsteht ebenfalls das Risiko, dass die Führungskraft nicht oder vielmehr eher zu spät bemerkt, dass ihre Mitarbeiter zu viele Aufgaben zu erledigen haben und dadurch überarbeitet sind.<sup>60</sup>

Neben diesen Nachteilen kann das Arbeitsverhalten, wie auch die Arbeitsfortschritte, nicht mehr durch die Führungskraft kontrolliert und beobachtet werden.<sup>61</sup> Das kann im Umkehrschluss dazu führen, dass sich Vorgesetzte durch die schwindende Kontrolle gegenüber ihren Mitarbeitern fühlen, als ob ihr eigener Handlungsspielraum abnimmt. Hieraus resultiert seitens der Führungskraft das fehlende Wissen und die fehlende Orientierung, woran die eigenen Mitarbeiter

---

<sup>55</sup> Striebel und Gärtner, 2021, online.

<sup>56</sup> Müller, 2021, S. 122.

<sup>57</sup> Linder, 2020, S.11.

<sup>58</sup> Landes u.a., 2020, S.13.

<sup>59</sup> Landes u.a., 2020, S.13.

<sup>60</sup> Gall u. Wittenberg, 2021, S.10 ff.

<sup>61</sup> Universität der Bundeswehr München, 2020, online.

aktuell arbeiten und wie sich deren eigener Leistungsfortschritt gestaltet. Dadurch fühlt sich die Führungskraft dann in ihrer eigenen Flexibilität eingeschränkt.<sup>62</sup>

Außerdem kann auch eine mangelhafte Büroausstattung ein Risiko des Mobilens Arbeitens darstellen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Arbeitgeber nicht kontrolliert, wie gut die Ausstattung des Arbeitnehmers tatsächlich ist, wenn er nicht im Büro sitzt. Auslöser für die mangelhafte Ausstattung könnte sein, dass die Ausstattung von dem Arbeitnehmer selbst zu tragen ist und nicht vom Arbeitgeber gestellt wird.<sup>63</sup> Somit müssen in einigen Fällen Arbeitnehmer die digitalen Arbeitsgeräte selbst anschaffen, wodurch erhöhte Kosten für den Arbeitnehmer entstehen.<sup>64</sup>

Ein weiteres nicht zu unterschätzendes Risiko des Mobilens Arbeitens ist der Mangel an Kommunikation mit anderen Menschen und die daraus resultierende soziale Isolation. Auch wenn die Möglichkeit der virtuellen Kommunikation beispielsweise über online Meetings oder Kommunikations-Apps gegeben ist, wird diese Art der Kommunikation dennoch den sozialen Kontakt mit anderen Menschen nicht ersetzen können. Zum Teil liegt das daran, dass die Stimmung des Gegenübers online schwerer festzustellen ist, als wenn derjenige der entsprechenden Person gegenüber sitzt. Auch ist die Gefahr, dass online jemand Missverstanden wird, wesentlich größer, als wenn direkt mit der entsprechenden Person gesprochen wird.<sup>65</sup> Vor allem wird aber die professionelle Kommunikation erschwert.

Diese wird aufgrund des Mobilens Arbeitens sowohl von Arbeitnehmern als auch von Führungskräften als aufwändig und zeitraubend empfunden. Das liegt unter anderem daran, dass nur eine mangelhafte oder sogar eine fehlende Ausstattung vorhanden ist.

Des Weiteren liegt es auch daran, dass eigentlich einfache Sachverhalte nur mit sehr großem Aufwand oder nicht ausreichend erklärt werden können. Ebenso wird auch eine Rückmeldung seitens der Kollegen, wie zum Beispiel das Feedback geben, erschwert.<sup>66</sup>

Beim Mobilens Arbeiten tritt auch das Problem der fehlenden Selbstorganisation auf. Außerdem kann eine Ablenkung durch anstehende Aufgaben im Haushalt auftreten. Zurückzuführen ist das auf mehrere Ursachen: Zum Teil liegt dies an

---

<sup>62</sup> Mander u.a., 2021, S. 140f.

<sup>63</sup> Landes u.a., 2020, S.13.

<sup>64</sup> Gall u. Wittenberg, 2021, S.10 ff.

<sup>65</sup> Landes u.a., 2020, S.13.

<sup>66</sup> Siestrup und Wirth, 2021, S.15.

familiären Verpflichtungen. Eine andere Ursache ist auch die angespannte Stimmung zu Hause, wenn mehrere Familienmitglieder aufgrund von Corona von Zuhause aus Vorlesung haben oder von Zuhause aus arbeiten. Beziehungsweise wenn sich diese Personen alle denselben Arbeitsplatz teilen müssen.

Das wirkt sich dann negativ auf die Arbeitszeit, wie auch auf die Leistung und die Produktivität aus.<sup>67</sup> Auch der Kontakt des eigenen Teams leidet darunter, da durch das Mobile Arbeiten der Kontakt und der Austausch der Kollegen untereinander nur noch beschränkt stattfindet.<sup>68</sup> Das wirkt sich sowohl auf den Teamzusammenhalt aus, als auch auf die Leistung innerhalb des Teams aus.<sup>69</sup> Dies hat zur Folge, dass ein Gefühl von Einsamkeit und Isolation aufkommt und ein Verlust des Gefühls für die Zusammengehörigkeit in Erscheinung tritt.<sup>70</sup>

Ein anderes nicht zu unterschätzendes Risiko ist das Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Privatleben. Dies hat im Umkehrschluss zur Folge, dass privates nicht mehr von der Arbeit getrennt werden kann.<sup>71</sup> Dadurch findet eine Entgrenzung statt. Das Gefühl des Feierabends ist möglicherweise nicht mehr existent und ein Abschalten am Abend ist ebenfalls nicht mehr möglich.<sup>72</sup>

Ein weiteres Problem des Mobilens Arbeitens, das mit dem vorherigen Risiko in Verbindung steht, ist die zunehmende Anzahl von Überstunden und Krankheitstagen. Dementsprechend sollte sorgfältig und nachvollziehbar die Arbeitszeit dokumentiert werden, da eine zunehmende Anzahl von Überstunden auch ein Hinweis sein kann, dass Mitarbeiter mit der neu gewonnenen Flexibilität überfordert sind. Dies liegt oftmals daran, dass sich Mitarbeiter zu viel Arbeit für einen Tag vornehmen.<sup>73</sup>

Ein zusätzliches Risiko, welches ebenfalls von Bedeutung ist, ist das gesundheitliche Risiko. Dies tritt aufgrund dessen auf, dass Menschen im Homeoffice vermehrt unter Überlastungen, Konzentrationsschwächen oder Schlaflosigkeit leiden. Das lässt sich einerseits darauf zurückführen, dass viele Mitarbeiter denken, dass sie aufgrund des Mobilens Arbeitens auch außerhalb der dienstlichen Arbeitszeit erreichbar sein müssen.<sup>74</sup>

---

<sup>67</sup> AOK-Bundesverband, 2019.

<sup>68</sup> Gall u. Wittenberg, S.36 ff.

<sup>69</sup> Deutscher Psychologen Verlag GmbH, 2020, online.

<sup>70</sup> Gall u. Wittenberg, 2021, S.36 ff.

<sup>71</sup> Rumpf und Eilers, 2017, S.31.

<sup>72</sup> Göpner-Reinecke, 2019, online.

<sup>73</sup> Gilies, 2016, S.67.

<sup>74</sup> Schwarzbach, 2016, S.41.

Das Phänomen ist andererseits darauf zurückzuführen, dass es Menschen oft schwerer fällt, Privates von Geschäftlichem zu trennen. Dadurch können sich Menschen nicht von der Arbeit erholen.<sup>75</sup>

Das wiederum ist die Folge davon, dass Mitarbeiter nicht wissen, wie mit der neuen Freiheit verantwortungsbewusst umzugehen ist. Die Mitarbeiter müssen erst lernen, mit dem „auf sich allein gestellt zu sein“ richtig umzugehen.<sup>76</sup> Das bedeutet, wenn nicht gelernt wird, wie damit umzugehen ist, wird das zur Folge haben, dass innere Unruhe, Anspannung, Müdigkeit, Konzentrationsstörungen, gesteigerte Reizbarkeit und Nervosität auftreten.<sup>77</sup> Daher sollte besonders darauf geachtet werden, dass erkrankte Mitarbeiter tatsächlich im Zeitraum der Krankschreibung keiner dienstlichen Tätigkeit nachgehen.<sup>78</sup>

Ein weiterer Grund, warum Mobiles Arbeiten abgelehnt wird, ist, dass die Angst besteht, dass aufgrund der Annahme von Mobilien Arbeiten ein Karriere-Nachteil entsteht.<sup>79</sup>

Daher ist es umso wichtiger, dass Mitarbeiter eine klare Distanz zu ihrer Arbeit finden, um die benötigten Erholungsphasen einzuhalten und sich vor allem den ihnen zustehenden Urlaub zu gönnen.<sup>80</sup> Sollte dies nicht geschehen, werden Mitarbeiter, mit erhöhtem Stress und infolgedessen gesundheitlich unter diesen Anforderungen leiden.<sup>81</sup>

#### **4.4.2 Chancen**

Wie bei den Risiken gibt es auch unterschiedliche Arten von Chancen, die aufgrund des Mobilien Arbeitens entstehen können. Deshalb wird sich in diesem Unterkapitel mit dem Thema der verschiedenen Chancen aufgrund des Mobilien Arbeitens beschäftigt. Unter dem Begriff der Chance wird dabei eine günstige Gelegenheit oder Möglichkeit verstanden, um etwas Bestimmtes zu erreichen.<sup>82</sup>

Durch das Aufkommen des Mobilien Arbeitens hat sich eine Chance aufgetan, die vorher nicht vorhanden war. Es kommen nun neue potenzielle Kunden in Betracht, die vorher ohne virtuelle Konferenzen nicht in Betracht gekommen wären.<sup>83</sup>

---

<sup>75</sup> AOK-Bundesverband, 2019.

<sup>76</sup> Pichler, 2016, S.21.

<sup>77</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2016, S.34f-

<sup>78</sup> Kremer, 2008, S.22f.

<sup>79</sup> Müller, 2021, S.122.

<sup>80</sup> Junker, 2014, S.72.

<sup>81</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2016, S.34 f.

<sup>82</sup> Duden, online, 2022.

<sup>83</sup> Lindner, 2020, S.21.

Eine weitere Chance des Mobilen Arbeitens ist, dass die Kosten durch das mobile Arbeiten deutlich reduziert werden können. Durch das Mobile Arbeiten spart sich der Arbeitgeber die Kosten für einen Standort in einer guten Lage, sowie die Kosten für die Ausstattung der Büros wie zum Beispiel für Büromaterial, technische Geräte, den Arbeitsplatz, Strom, Heizung und Wasser.<sup>84</sup> Dadurch können auf Dauer weniger Arbeitsplätze benötigt werden.<sup>85</sup> Diese Kosten werden dann vom Arbeitgeber auf den Arbeitnehmer übertragen. Somit wird der Arbeitgeber seine Kosten auf nahezu null Euro reduzieren können, da er unter Umständen keinen eigenen Standort mehr benötigt. Zusätzlich dazu werden die Reisekosten für den Arbeitsweg, wie auch die Kosten für Meetings, die nun online stattfinden können, reduziert.<sup>86</sup> Dies führt dann im Umkehrschluss dazu, dass die Anzahl der Büros gesenkt werden kann, da weniger Menschen in. Präsenz arbeiten.<sup>87</sup>

Mobiles Arbeiten bietet aber auch die Chance, Teams flexibel und einfach zu erweitern. Der Vorteil davon ist, dass auch auf Knowhow von anderen Städten und Ländern zugegriffen werden kann, ohne dass diese Personen körperlich anwesend sein müssen. Das ist durch das Mobile Arbeiten auch virtuell möglich geworden.<sup>88</sup> Ein weiterer Nutzen für Teams ist außerdem, dass trotz der räumlichen Verteilung eine Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Mitarbeitern möglich ist.<sup>89</sup>

Dafür ist aber zuvor ein mobiler und digital gut ausgestatteter Arbeitsplatz, wie dazugehörige Arbeitsmittel Voraussetzung, damit die benötigte Flexibilität gewährleistet ist.<sup>90</sup>

Durch den Ausbau des Mobilen Arbeitens kann außerdem dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden, da dadurch auch Fachkräfte für Arbeit in Betracht kommen, die vorher nicht in Betracht gekommen sind. Die neue Arbeit anzunehmen, fällt potenziellen neuen Arbeitskräften leichter, da diese für den Jobwechsel nicht umziehen müssen und auch die lange Anreise vermeiden können, da auch eine virtuelle Anwesenheit genügt, um die erforderliche Arbeit zu erledigen.<sup>91</sup> Die Möglichkeit des Mobilen Arbeitens ist auch nötig, um weiterhin qualifizierte Mitarbeiter und deren Wissen an das Unternehmen zu binden.

---

<sup>84</sup> Bundesministerium für Familie etc. 2016, S.10, Kürschner, 205, S.78.

<sup>85</sup> Bertram u.a., 2021, S.21.

<sup>86</sup> Bundesministerium für Familie etc, 2016, S. 10, Kürschner, 2015, S.78.

<sup>87</sup> Landes u.a., 2020, S.12.

<sup>88</sup> Lindner, 2020, S.10.

<sup>89</sup> Rumpf und Eilers, 2017, S.5.

<sup>90</sup> Väth, 2013, S.54.

<sup>91</sup> Lott u.a., 2021, S.10.

Dafür ist es von Nöten, dass Mitarbeiter auch zufrieden sind. Das wird durch das Mobile Arbeiten gefördert, da durch diese Möglichkeit die Zufriedenheit und Motivation steigt.<sup>92</sup>

Eine weitere Chance des Mobilen Arbeitens, welche ebenfalls eine wichtige Rolle spielt, ist die Gewinnung neuen Personals. Der Vorteil liegt darin begründet, dass die Möglichkeit besteht, ortsunabhängig der beruflichen Tätigkeit nachzugehen. Das wirkt sich wiederum positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus, da digitale Arbeitsplätze mittlerweile von Arbeitnehmern bevorzugt werden.<sup>93</sup> Unternehmen, die die Möglichkeit von Homeoffice bieten, sind für potenzielle Arbeitskräfte attraktiver als solche ohne diese Möglichkeit.<sup>94</sup>

Eine andere Chance ist die Reduzierung der Fahrzeit. Dies erspart eine Menge Stress, da nicht auf Bus oder Bahn gewartet werden muss, weil diese ausfallen oder sich verspäten. Auch wird der Verkehr auf den Straßen reduziert, sodass nicht im Stau gestanden werden muss, um zur Arbeit zu gelangen. Der eigentliche Arbeitsweg, der aufgrund des Mobilen Arbeitens wegfällt, kann dadurch schon als Arbeitszeit genutzt werden, da auch von Zuhause aus gearbeitet werden kann. Dadurch kann früher Feierabend gemacht und eine Menge Stress reduziert werden. Das kommt auch dem nervlichen Zustand zugute.<sup>95</sup> Neben dem gesunkenen Zeitaufwand, um zur Arbeit zu gelangen, sinken die damit einhergehenden Kosten für beispielsweise Benzin oder die Wartung des eigenen Autos.<sup>96</sup>

Dadurch wird auf lange Sicht auch eine Entlastung der Umwelt bewirkt. Durch die Verminderung von Pendlern und somit auch von Staus lässt sich der CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringern.<sup>97</sup> Das bringt erhebliche Klima- und Verkehrs Vorteile mit sich. Jährlich könnten dadurch bis zu 5,4 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringert werden, wenn 40% der Arbeitskräfte zwei Tage die Woche von zu Hause arbeiten würden.<sup>98</sup>

Eine der vielen Chancen vom Mobilen Arbeiten ist auch die erhöhte Flexibilität.<sup>99</sup> Das Mobile Arbeiten bietet die Möglichkeit, dass die Arbeitszeit selbst bestimmt werden kann und der Arbeitsplatz selbst ausgewählt werden darf. Hierbei entscheidet der Mitarbeiter selbst, ob er im Büro, auf der Arbeit, vom Urlaub aus

---

<sup>92</sup> Kremer, 2008, S.29.

<sup>93</sup> Lindner, 2020, S.9 ff.

<sup>94</sup> Berg, 2020, S.2.

<sup>95</sup> Landes u.a., 2020, S.11.

<sup>96</sup> Kremer, 2008, S.22.

<sup>97</sup> Graf, 2021, online.

<sup>98</sup> Lott u.a., 2021, S.10.

<sup>99</sup> Linder, 2020, S.11.

oder in Bus oder Bahn arbeiten möchte.<sup>100</sup> Die Flexibilität bietet den Vorteil, dass die Arbeitszeit pro Tag individuell dem eigenen Tempo und der eigenen Leistung angepasst werden kann.<sup>101</sup>

Die Auswahl des Arbeitsplatzes steigert folglich die Leistungsfähigkeit, Motivation und das Wohlbefinden, da der Ort nach eigenen Wünschen gestaltet werden kann.<sup>102</sup> Das hat wiederum positive Auswirkungen auf die Qualität und die Quantität der Arbeit. Durch Befragungen in Unternehmen konnte das nachweislich festgestellt werden.<sup>103</sup>

Durch die Flexibilität erhöht sich der eigene Handlungsspielraum und die eigene Autonomie,<sup>104</sup> da die Arbeit dem individuellen Rhythmus angepasst werden kann und die Konzentration durch fehlende Unterbrechungen gefördert wird.<sup>105</sup> Durch die Wahl des flexiblen Arbeitsplatzes geht auch eine erhöhte Zufriedenheit, sowie ein gesteigerter Handlungs- und Entscheidungsspielraum mit einher.<sup>106</sup> Das ist überwiegend der selbstorganisierten, räumlichen und zeitlichen Gestaltung der Büro- und Wissensarbeit geschuldet.<sup>107</sup> Dadurch wird auch der Zeitdruck verringert, der zum Teil während der Arbeit im Büro zu vernehmen ist.<sup>108</sup>

Ein weiterer Vorteil des Mobilens Arbeitens ist die Verbesserung der Work-Life-Balance. Durch die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, fällt die Zeit, um zur Arbeit zu gelangen weg, sodass diese Zeit zusätzlich zur Verfügung steht, um diese beispielsweise mit der Familie zu verbringen. Diese Zeit kann aber auch für den Haushalt, Einkäufe oder Arztbesuche verwendet werden.<sup>109</sup> Die Work-Life-Balance bietet dazu die Chance, die Selbstverwirklichung oder die eigene Selbstfindung besser bedienen zu können.<sup>110</sup>

Außerdem wurde festgestellt, dass Menschen, die von Zuhause aus arbeiten können, effizienter arbeiten und glücklicher sind, als wenn die Arbeit im Büro erledigt werden muss,<sup>111</sup> da der tägliche Arbeitsumfang durch den verringerten Kontakt zu anderen Menschen im Umkehrschluss dazu führt, dass dadurch

---

<sup>100</sup> Spath, 2012, S.27.

<sup>101</sup> Landes u.a., 2020, S.11.

<sup>102</sup> Küschner, 2015, S.164.

<sup>103</sup> Küschner, 2015, S.164.

<sup>104</sup> Kremer, 2008, S.23.

<sup>105</sup> Kremer, 2008, S. 31.

<sup>106</sup> Lindner, 2020, S.9ff.

<sup>107</sup> Spath, 2012, S.8.

<sup>108</sup> Siestrup und Wirth, 2021, S. 15f.

<sup>109</sup> Landes u.a., 2020, S.11.

<sup>110</sup> Rumpf und Eilers, 2017, S.19.

<sup>111</sup> Berg, 2020. S.9.



produktiver gearbeitet wird.<sup>112</sup> Dadurch werden Mitarbeiter konzentrierter ihrer Arbeit nachgehen und sich besser in Projekte einfinden.<sup>113</sup> Dies ist darauf zurückzuführen, dass Mitarbeiter ihre Arbeitszeit nach individuellen Wünschen gestalten können und ihre Arbeit weniger unterbrechen müssen, da Mitarbeiter weniger von Kollegen oder anderen Aufgaben abgelenkt werden.<sup>114</sup>

Das Mobile Arbeiten bietet zusätzlich die Chance Familie, Freizeit und Beruf besser miteinander kombinieren zu können. Besonders die Anforderungen im familiären Bereich verändern sich stark, da Menschen immer älter werden und somit auch vermehrt gepflegt werden müssen.<sup>115</sup> Diese Möglichkeit der besseren Kombination von privatem und geschäftlichen bietet dem Arbeitgeber die Möglichkeit, weiterhin sein Personal zu binden, was ohne Homeoffice nicht möglich ist. So kann ein Arbeitsplatz erhalten bleiben, der sonst weggefallen wäre.<sup>116</sup>

Durch das Mobile Arbeiten wird außerdem die Möglichkeit geboten, nach der Elternzeit auch wieder schrittweise in die Arbeitswelt zurückkehren zu können.<sup>117</sup> Die Chance auf Mobiles Arbeiten bietet Vätern überdies die Möglichkeit, einen Teil der familiären Aufgaben zu übernehmen. Das gibt Männern die Möglichkeit, Vollzeit zu arbeiten und dennoch Zeit mit der Familie zu verbringen, ohne einen Verdienstverlust hinnehmen zu müssen.<sup>118</sup>

Das Mobile Arbeiten bietet zudem die Chance, dass sich Mitarbeiter weniger oft krankschreiben lassen, da diese von Zuhause aus arbeiten können, ohne andere Kollegen anzustecken. Während von Zuhause gearbeitet werden kann, kann sich nebenbei auch um kranke Familienmitglieder wie zum Beispiel um Kinder oder Großeltern gekümmert werden. Dies beinhaltet auch die intensive Pflege von Familienmitgliedern.<sup>119</sup>

Wenn mobil gearbeitet wird, erhöht sich außerdem die Arbeitszufriedenheit bei etwa zwei Dritteln der Belegschaft und auch bei der Arbeitsleistung beobachten 55% der Beschäftigten eine Steigerung.<sup>120</sup> Das wird sowohl von Mitarbeitern als auch Arbeitgebern als sogenanntes „Statussymbol“ angesehen.<sup>121</sup> Mit einem „Statussymbol“ soll nach außen hin die gesellschaftliche Stellung gezeigt

---

<sup>112</sup> Gall u. Wittenberg, 2021, 37.

<sup>113</sup> Hipp u.a., 2020, online.

<sup>114</sup> Spath, 2012, S.7.

<sup>115</sup> Spath, 2012, S.21.

<sup>116</sup> Bundesministerium für Familie etc, 2016, S. 10, Kürschner, S. 6.

<sup>117</sup> Bundesministerium für Familie etc, 2016, S. 10, Kürschner, S. 6.

<sup>118</sup> Bundesministerium für Familie etc, 2016, S. 10, Kürschner, S. 6.

<sup>119</sup> Landes u.a., 2020, Seite 60.

<sup>120</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2016, Seite 38.

<sup>121</sup> Bundesministerium für Familie etc., 2016, Seite 19.

werden.<sup>122</sup> Da kommt einem folgendes Motto in den Sinn: „Glück schlägt Geld“.<sup>123</sup> Das Motto „Glück schlägt Geld“ will verdeutlichen, dass zukünftig der finanzielle Aspekt zweitrangig ist und die Autonomie immer mehr an Bedeutung gewinnt.<sup>124</sup>

Für Menschen mit Behinderungen oder Menschen mit Krankheiten bietet das Mobile Arbeiten zusätzlich die Chance, dass sie weiterhin an der Gesellschaft teilhaben können und genauso viel verdienen wie Menschen ohne Behinderung.<sup>125</sup>

Des Weiteren ist bereits nachgewiesen, dass 54% der Unternehmen die Chancen von Mobilem Arbeiten ergriffen haben und diese bereits in ihrem Unternehmen umsetzen.<sup>126</sup>

Außerdem gibt die Möglichkeit auf Mobilem Arbeiten den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit und Verlässlichkeit, weshalb diese dann ihre Einsatzbereitschaft erhöhen.<sup>127</sup>

#### **4.5 Darstellung der Ergebnisse / Auswertung der Fragen**

Die erste Teilgruppe beschäftigte sich mit generellen Fragestellungen und der Ausgestaltung des Mobilem Arbeitens. Unter anderem wurden auch die Chancen und Risiken des Mobilem Arbeitens sowie die technischen Voraussetzungen in der Befragung in mehreren Behörden beleuchtet.

Insgesamt nahmen 122 Beschäftigte von Verwaltungen an der Umfrage teil. Zum Zeitpunkt der ersten Auswertung sowie der Auswertung durch Gruppe zwei lagen aufgrund eines langwierigen Genehmigungs- und Durchführungsprozesses die Ergebnisse einer Kreisverwaltung noch nicht vor. Daher werden im Folgenden die zuerst vorliegenden Daten (Datensatz (D1)) und die Ergebnisse der betreffenden Behörde (D2) sowohl getrennt als auch im Vergleich zueinander betrachtet. Aufgrund der geringen Teilnehmerzahl handelt es sich weiterhin bei den folgenden Beobachtungen lediglich um die Darstellung von Tendenzen, die erkennbar wurden, nicht aber um eine auf die Gesamtheit der deutschen Verwaltungen übertragbare repräsentative Umfrage.

---

<sup>122</sup> Duden, online.

<sup>123</sup> Kürschner, 2015, S.44.

<sup>124</sup> Kremer, 2008, S.29

<sup>125</sup> Landes u.a., 2020, S.60.

<sup>126</sup> Rumpf und Eilers, 2017, S.31.

<sup>127</sup> Lott u.a., 2021, S.7.

#### 4.5.1 Frage 1

Die erste Frage der Teilgruppe zielte darauf ab, Meinungen darüber abzubilden, was die Beschäftigten als Vorteile des Mobilen Arbeitens ansahen. Dabei wurden die Umfrageteilnehmenden gebeten, aus einer Auswahl verschiedener Aspekte diejenigen auszuwählen, die sie als Vorteil ansahen. Dazu hatten sie die Möglichkeit, eigene Ideen in einem Textfeld unter „sonstiges“ anzugeben.

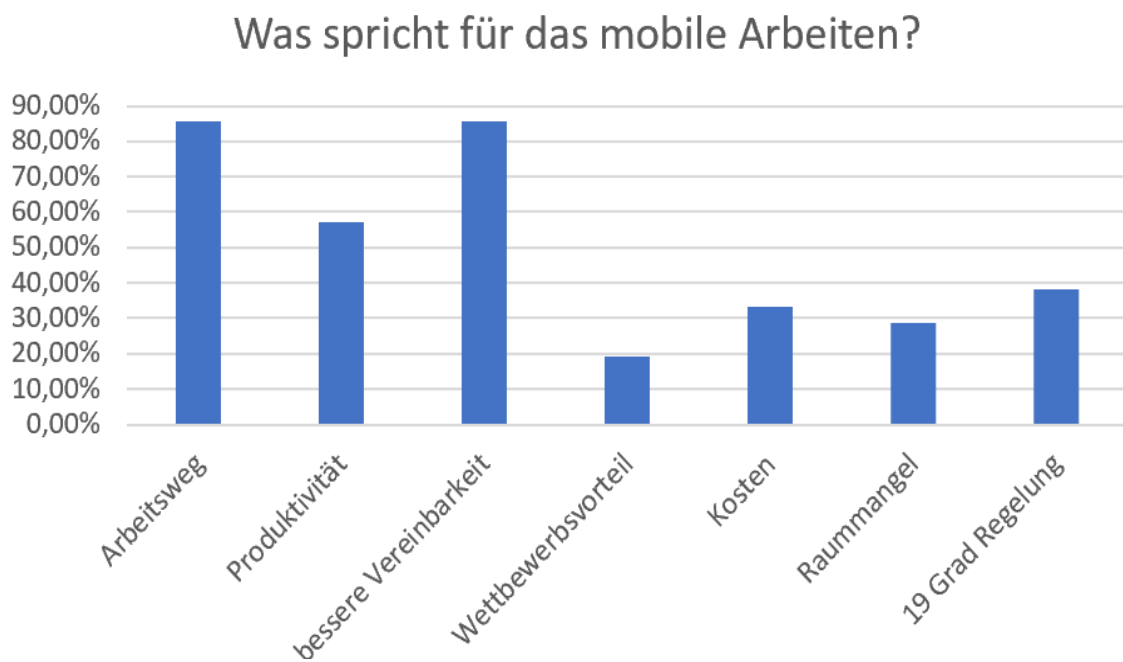


Abbildung 6: Datensatz 1

## F5 Was spricht für das mobile Arbeiten?

Beantwortet: 95 Übersprungen: 11

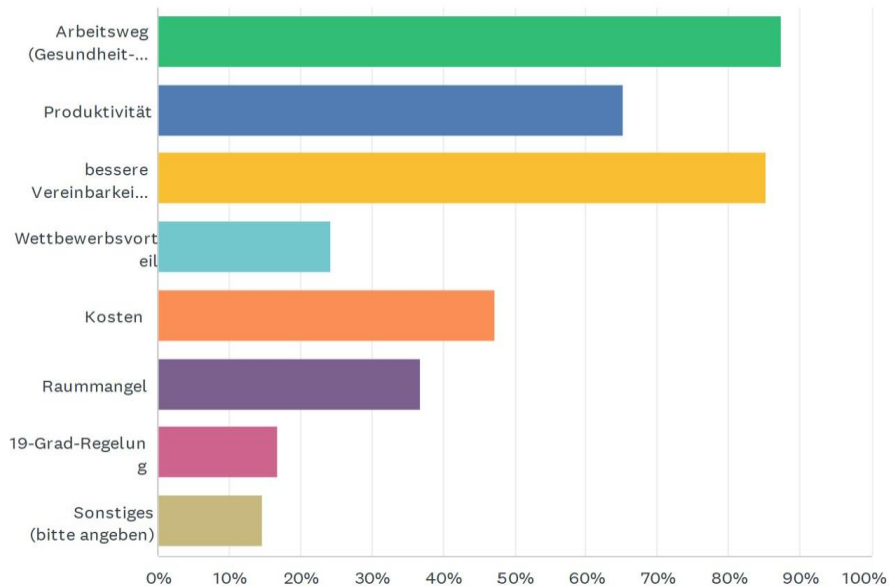


Abbildung 7: Datensatz 2

Hierbei ergab sich, dass der Wegfall des Arbeitswegs von im Schnitt 86,54 % der Befragten (85,71% in D1 und 87,37% in D2) als Vorteil gesehen wurde, womit dieser Punkt an erster Stelle für die Beteiligten kommt. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die durch den Wegfall des Arbeitsweges entstehende Zeitersparnis einen großen Effekt für die Beschäftigten haben könnte.

Ein Anhaltspunkt dafür ist, dass die finanziellen Einsparungen durch verminderten Verbrauch von beispielsweise Kraftstoff nur von 33,33% in D1 und 47,37% in D2 angegeben werden, weshalb die Beteiligten in der Differenz nicht-materielle Vorteile am Wegfall des Weges sehen. Unter sonstiges wurde dazu von einer Person genannt, dass zusätzlich zum finanziellen Einsparen auch der Umweltfaktor durch geringeren Ressourcenverbrauch ein Vorteil sei. Auch das kann in diesem Punkt eine Rolle spielen.

An zweiter Stelle steht mit 85,49% insgesamt (85,71 % in D 1 sowie 85,26% in D 2) die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das kann bedeuten, dass Beschäftigte das Mobile Arbeiten nutzen, um gleichzeitig ihre Arbeit zu verrichten

und auf ihre Kinder oder, wie von einer Person im Freitextfeld angegeben, ihren Hund zu achten.

Ebenso wurde die Idee angesprochen, dass durch Mobiles Arbeiten die Möglichkeit besteht, bei einem kranken Kind zuhause zu bleiben, aber trotzdem zu arbeiten, was der oder die Umfrageteilnehmende als Vorteil für sowohl Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber sah.

Die Produktivität lag mit 61,2%, davon 57,14% in D1 und 65,26% in D2, auf Platz drei der meistgewählten Vorteile. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass die Beschäftigten einen Ort außerhalb des Büros, meist ihr Zuhause, als besseres Arbeitsumfeld wahrnehmen. Dies wird bestätigt durch die bei folgenden unter sonstiges angegebenen Vorteile: Konzentration, höhere Motivation durch das Vertrauen der Führungskräfte, mehrfache Nennung des Punktes der erhöhten Flexibilität, der Möglichkeit für Teilzeitkräfte, bei Raummangel, der in D1 von 28,57% der Befragten sowie in D2 von 36,84% als Argument für mobiles Arbeiten genannt wurde, von zu Hause Überstunden abzuleisten, der besseren Work-Life-Balance sowie einer besseren Atmosphäre durch eigene Einrichtung oder Distanz von schlecht funktionierenden Teams.

Der Wettbewerbsvorteil wurde von 19,05% in D1 und 24,21% in D2 genannt, die 19-Grad-Regelung zur Energieeinsparung, welche zum Zeitpunkt der Erstellung des Fragebogens gerade neu beschlossen worden war, von 38,1% in D1 sowie 16,84% in D2. Diese beiden Punkte spielen daher eine eher untergeordnete Rolle für die Befragten.

Auch zeigt sich hier eine erhebliche Differenz zwischen D1 und D2, was darauf zurückgeführt werden kann, dass die Daten in D1 Anfang des Winters 2022/23 erhoben wurden, als die Regelung noch stärker diskutiert wurde, wohingegen sich die Befragten von D2 circa ein bis zwei Monate später mit der Temperatur arrangiert haben könnten.

#### **4.5.2 Frage 2**

Frage 2 war nach demselben Muster aufgebaut wie Frage 1, nur wurden hier die Befragten gebeten, Punkte, die sie als Nachteile für mobiles Arbeiten sehen, auszuwählen. Auch hier war die Möglichkeit des freien Antwortens unter dem Punkt „Sonstiges“ möglich.

### Was spricht gegen mobiles Arbeiten?

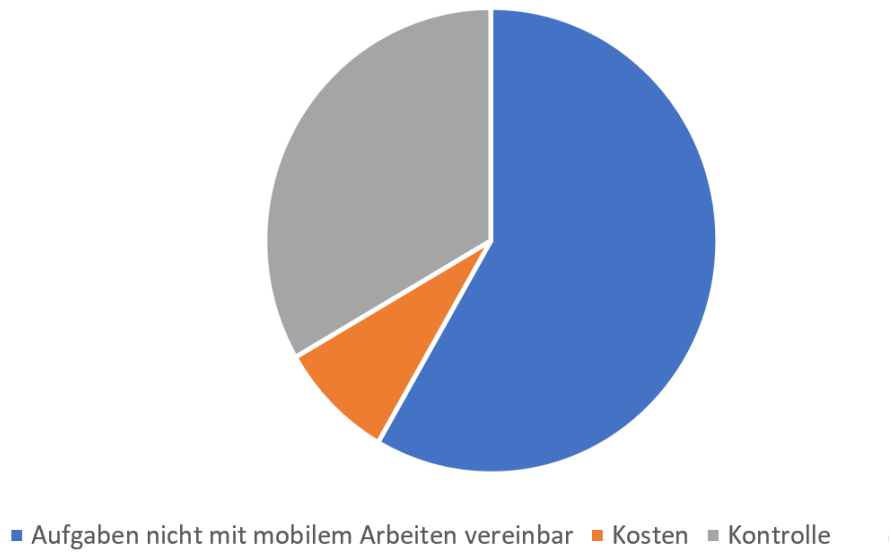


Abbildung 8: Vorteile für D1

### F6 Was spricht gegen mobiles Arbeiten?

Beantwortet: 95    Übersprungen: 11

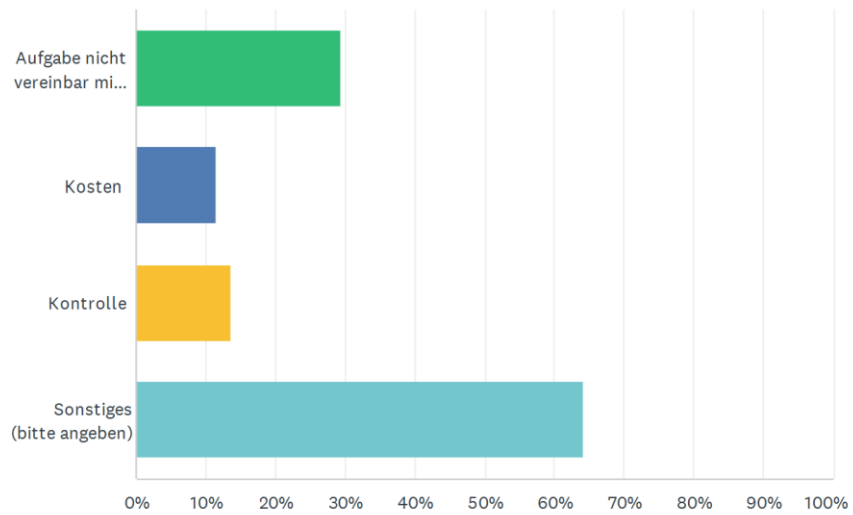


Abbildung 9: Vorteile für D2

Hier stand der Punkt „Aufgabe nicht mit mobilem Arbeiten“ von den vorgeschlagenen Punkten an erster Stelle. Hier fand die Zustimmung von 33,33% in D1 und 29,47% in D2, insgesamt also 31,39% der Teilnehmenden. Einige der Befragten führten diese Tätigkeiten im Textfeld aus, dazu gehörten insbesondere Tätigkeiten an Pforte und Empfang sowie Kundenberatungen, z.B. im kommunalen Jobcenter. Auch gaben fünf Personen unabhängig voneinander als weiteren Nachteil die schlechtere Erreichbarkeit an, unter der die Kundennähe leide, deren Abnahme noch einmal zwei weitere Personen bemängelten.

Der Punkt, der am zweithäufigsten genannt wurde, findet sich nicht auf den obenstehenden Grafiken. Unter sonstiges gaben 23,21% der Teilnehmenden an, dass sie keinerlei Nachteile am mobilen Arbeiten sähen. Dies passt zur insgesamt sehr hohen Zustimmung zu den Vorteilen des mobilen Arbeitens, die sich in Frage 1 abzeichnet. Unter den befragten Beschäftigten ist daher insgesamt eine hohe Zustimmung zum Konzept des mobilen Arbeitens erkennbar.

Die notwendigen Kosten erachteten 4,76% des D1 und 11,58% des D2 als Nachteil. Hier zeigt sich eine vergleichsweise hohe Differenz zwischen den Datensätzen, wohingegen sich die Verteilungen bei den vorangegangenen Ergebnissen eher in ähnlichen Dimensionen abzeichneten. Aufgrund der insgesamt geringen Menge der Befragten lässt sich hier allerdings nur schwer eine Aussage über den Grund dieser Differenz treffen. Einen Punkt, der mit den Kosten in Verbindung stand, namentlich die mangelhafte Ausstattung für das mobile Arbeiten, nannten 10,71% aller Teilnehmenden im Textfeld.

Fehlende Kontrolle der Führungskräfte über die Mitarbeitenden spielte für 19,05% von D1 sowie 13,68% des D2 eine Rolle. Hier kann das als Hinweis dafür gedeutet werden, dass der Großteil der Teilnehmenden eine Basis des Vertrauens zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden als gegeben oder notwendig voraussetzt.

Unter den weiteren von den Teilnehmenden genannten Punkten wurde der fehlende persönliche Kontakt mit den Kollegen von insgesamt 11,6% genannt. Dabei bezogen sich 4,46% sich spezifisch arbeitsrelevante Fragen und Besprechungen und 7,14% nicht elaborierten. Hier zeigt sich, dass der persönliche Austausch und die zwischenmenschlichen Kontakte mit Kollegen nur für einen geringen Teil der Teilnehmenden in der Diskussion um das Angebot von mobilem Arbeiten eine wichtige Rolle spielen.

Dies könnte ebenfalls mit der hohen Zustimmung mit den Vor- und niedrigen Zustimmung mit den Nachteilen insgesamt zusammenhängen. Es kann vermutet

werden, dass für viele Teilnehmende die Chancen generell überwiegen und diese daher auch bereit sind, solche Punkte zurückzustellen. Ebenfalls wurden die verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeits- und Privatbereich von 4,46% genannt. Für diesen Teil kann dasselbe vermutet werden.

### 4.5.3 Frage 3

In Frage drei wurden die Teilnehmenden gebeten, anzugeben, wie oft sie nach interner Regelung Anspruch auf Homeoffice haben.

Wie viel Anspruch auf Home Office haben Sie?

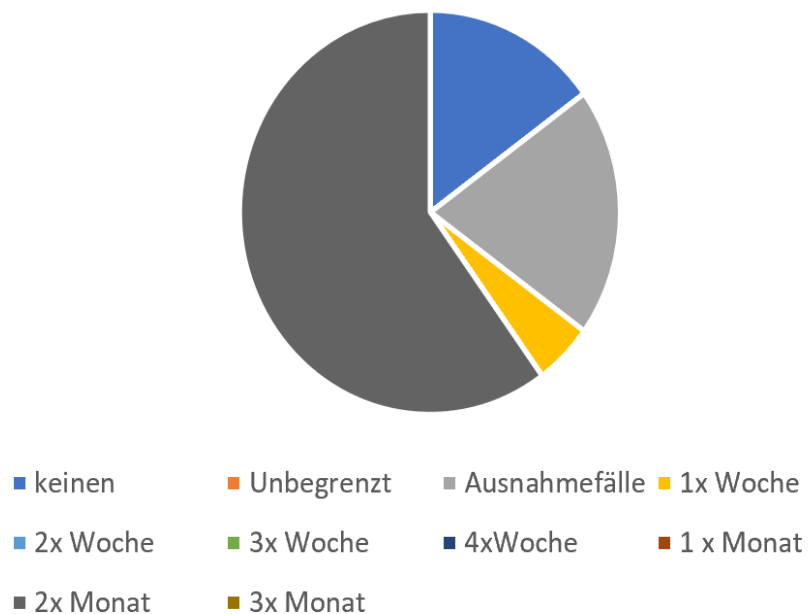


Abbildung 10: Anspruch des D1



### F7 Wie viel Anspruch auf Home Office haben Sie?

Beantwortet: 95 Übersprungen: 11

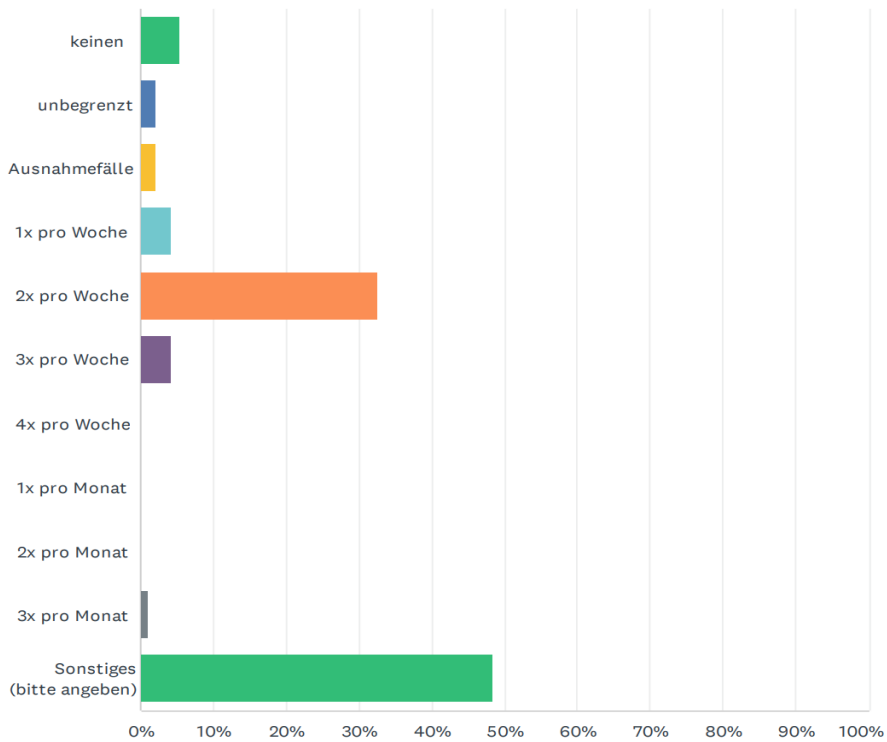


Abbildung 11: Anspruch des D2

Bei dieser Frage zeigt sich ebenfalls wieder ein großer Unterschied zwischen D1 und D2, wie auch an den obenstehenden Grafiken erkennen lässt.

In D1 hat mit 57,14% der größte Anteil der Teilnehmenden Anspruch auf 2 Tage Home-Office im Monat. Dahingegen ist die häufigste Antwort in D2 sonstiges, wobei es sich dort in fast allen Fällen entweder um flexible Regelungen im Team handelt, bei denen beispielsweise immer eine Person im Team vor Ort sein muss, oder um Regelungen, bei denen eine Vereinbarung nach Absprache mit den Führungskräften getroffen wurden. Solche Regelungen machen bei D1 4,76% aus.

Keinen Anspruch haben 14,29% von D1 und 5,26% von D2, Homeoffice nur in Ausnahmefällen gilt für 19,05% von D1 und 2,11% von D2. Zweimal pro Woche kommt nur bei D2 mit 32,63% vor, ebenso dreimal pro Woche mit 4,21% und dreimal pro Monat 1,05%. Dahingegen ist zweimal pro Monat nicht bei D2 vertreten.

Bei der einzigen Regelung, die in ähnlicher Häufigkeit in beiden Datensätzen auftritt, handelt es sich um ein Mal pro Woche mit 4,76% in D1 und 4,21% in D2.

Ein Ansatz zur Erklärung der Ursache dieser Differenz könnte der Unterschied in der Behörde, an der die Teilnehmenden arbeiten, sein. Bei den Teilnehmenden aus D1 handelt es sich um Gemeindeverwaltungsmitarbeitende, wohingegen es sich bei D2 um Antworten von Teilnehmenden einer Kreisverwaltung handelt. Die Größe der Behörde kann durchaus als möglicher Grund gesehen werden, die Homeoffice-Tage der Mitarbeitenden klarer zu regulieren und weniger flexible Regelungen zu installieren, um beispielsweise sicherzustellen, dass die Verwaltung ausreichend besetzt ist. Auch bietet sich die Art der Tätigkeiten in manchen Ämtern einer Kreisverwaltung eher für das mobile Arbeiten an als z.B. das Bürgerbüro einer Gemeinde. Dies kam bereits in Frage 3 auf, in der ein Drittel von D1 angab, dass ihre Tätigkeiten von Grund auf mit mobilem Arbeiten unvereinbar seien.

#### **4.5.4 Frage 4**

Diese Frage beschäftigte sich mit den technischen Voraussetzungen für das Mobile Arbeiten. Dabei wurden die Teilnehmenden gebeten, im Freitext anzugeben, welche Voraussetzungen in den Jahren 2012, 2020-2021 sowie 2022-2023 jeweils vorlagen. Hier zeigte sich in der Auswertung als problematisch, dass die Frage unterschiedlich von den Teilnehmenden verstanden wurde.

Während einige die technischen Voraussetzungen wie erhofft auflisteten (z.B. eigener Laptop zu verwenden, Laptop wurde gestellt, Software des AG o.ä.), beschrieben andere die Voraussetzungen jeweils als „gut“ oder „vorhanden und akzeptabel“. Es wäre daher in der Durchführung effizienter gewesen, die Frage mit vorgegebenen Antworten durchzuführen statt im Textfeld.

Insgesamt zeichnete sich hier ab, dass ein Großteil alle Befragten (28,5% von D1) für das Jahr 2012 angab, nicht mobil gearbeitet zu haben oder nicht die Möglichkeit gehabt zu haben, dies zu tun. Hier ist zu beachten, dass viele der Teilnehmenden das Feld leer ließen. In mehreren Fällen führten Teilnehmende aus, dass dies damit zusammenhing, dass viele Arbeitsabläufe noch nicht digital waren, da z.B. die e-Akte in D2 erst schrittweise in den letzten Jahren eingeführt wurde, 2012 die meisten Abteilungen daher noch überwiegend Papierakten führten. 2021 geben 23,8% von D1 an, mit Laptop mobil gearbeitet zu haben. Weitere 23,8% bezeichnen die Voraussetzungen als gut oder top.

Einzelne Teilnehmende beider Datensätze geben an, die Voraussetzungen zu dem Zeitpunkt als unzureichend oder „verbesserungswürdig“ wahrgenommen zu haben. Im aktuellen Jahr lassen alle verwertbaren Aussagen von D1 sowie ein Großteil der D2 erkennen, dass das mobile Arbeiten von den technischen Voraussetzungen her effizient möglich war. Ein Ansatz zur Erklärung dieser Entwicklung liegt darin, dass im Zuge der Lockdowns während der Covid-19-Pandemie auch Behörden gezwungen waren, mobiles Arbeiten so weit wie mögliche anzubieten und schnell praktikable Lösungen zu finden. Näheres zu dieser Entwicklung beschreibt Kapitel 4.2.

#### **4.5.5 Frage 5**

Die fünfte Frage der Teilgruppe lautete wie folgt: “Wie wird der Rechtliche Anspruch auf die Ausstattung des Büros (Homeoffice) in Ihrer Behörde umgesetzt?” Aufgrund einiger Bedenken vonseiten der partizipierenden Behörden wurde diese Frage in Absprache zwischen der Projektgruppe und den Behörden in beiden Durchführungen gestrichen. Daher konnten hier keine Daten erhoben werden.

Die Bedenken der Behörden bezogen sich unter anderem insbesondere auf die Benutzung des Wortes „Anspruch“ in Bezug auf die Ausstattung für das mobile Arbeiten. Diese Formulierung könne bei Beschäftigten, die keinen oder keinen pauschalen Anspruch auf Ausstattung hätten, zu Verwirrung führen. Hier hätte stattdessen in der Durchführung erfragt werden können, ob die genutzte Ausstattung vom Arbeitgeber gestellt oder private zu verwenden war.

## 5 Teilgruppe 2

### 5.1 Kompetenz der Führungskraft

Diese Teilgruppe beschäftigt sich mit der Komplexität der notwendigen Kompetenzen, die Führungskräfte in Zeiten des Mobilen Arbeitens vorweisen sollten, um Mitarbeiter\*innen in der heimischen Umgebung dem Risiko einer Vereinsamung entgegenzuwirken.

Das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte des Arbeitgebers birgt neben Chancen auch Herausforderungen. Alle Beteiligten stehen zweifellos vor einem Prozess der Transformation. Neben den zu schaffenden rechtlichen und technischen Voraussetzungen verändern sich Arbeitsprozesse und insbesondere auch der Anspruch an eine gute Führung. Bei allen Vorteilen für das Arbeiten in virtuellen Teams stehen in der modernen Arbeitswelt des Mobilen Arbeitens insbesondere die Herausforderungen eines sich wandelnden Führungsverständnisses und veränderte Kompetenzanforderungen an Führungskräfte gegenüber.<sup>128</sup>

Durch diesen Wandel der Arbeitswelt verändern sich auch die Arbeitsbedingungen für Führungskräfte und Mitarbeitende. Was für den einen durch flexiblere Arbeitszeitmodelle Vorteile bringt, kann für den anderen hier allerdings schnell zur größeren Belastung werden.

Wie bereits in Kapitel 1 erwähnt wurde, können die Folgen schwerwiegend sein. Isolation, Einsamkeit, psychische Belastungen sowie die Reduktion von Engagement und Produktivität können zu einem Burnout führen.

Forschungsergebnisse legen nahe, dass soziale Isolation im Rahmen der Beschäftigung im Mobilen Arbeiten begünstigt wird, wenn keine ausreichende Unterstützung vorliegt. Diese Unterstützung umfasst neben technischem Support und Vertrauen der Unternehmensleitung und Führungskräfte auch die Koordinierung von Aktivitäten sowie die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen.<sup>129</sup>

Im Folgenden wird nun auf die durchgeführte Umfrage und deren Ergebnisse mit Auswertung eingegangen.

---

<sup>128</sup> Kaufmann in Führen auf Distanz, 2021, Seite 6, 19.03.2023, online.

<sup>129</sup> Lengen/Mache in Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19- Pandemie, Seite 64, 20.03.2023, online.

## 5.2 Darstellung der Ergebnisse und Auswertung der Fragen

### 5.2.1 Frage 1: Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

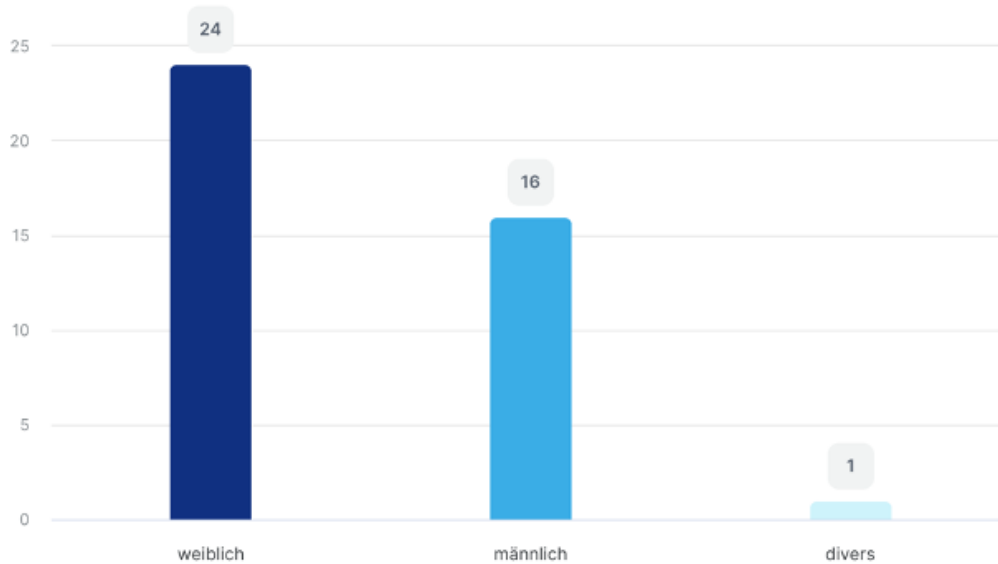


Abbildung 12: Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

Die behördliche Umfrage hat insgesamt 41 Teilnehmer\*innen erfasst. Das Verhältnis zwischen Männern und Frauen betrug 40 zu 60. Eine weitere Person wählte die Antwortmöglichkeit divers.

### 5.2.2 Frage 2: Wie alt sind Sie?

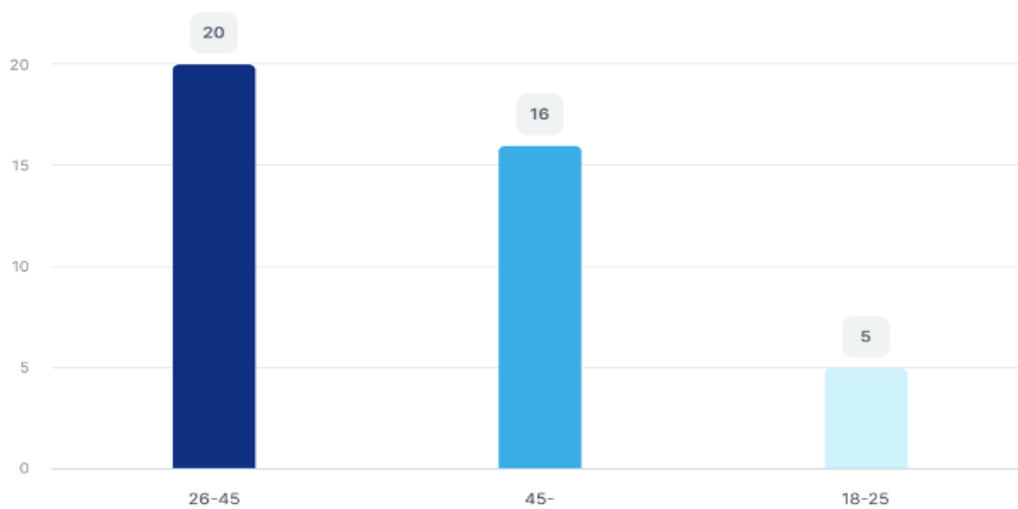


Abbildung 13: Wie alt sind Sie?

Als Nächstes wurde die Altersverteilung der Befragten analysiert. In der Altersgruppe von 26-45 Jahren gab es die meisten Antworten mit 48,8 %. Weiterhin betrug der Anteil in der Altersgruppe von 45+ jeweils 39 %. Danach folgten die Altersgruppen von 18-25 Jahren mit 12,2 %.

### 5.2.3 Frage 3: Führen Sie derzeit eine Führungstätigkeit aus?

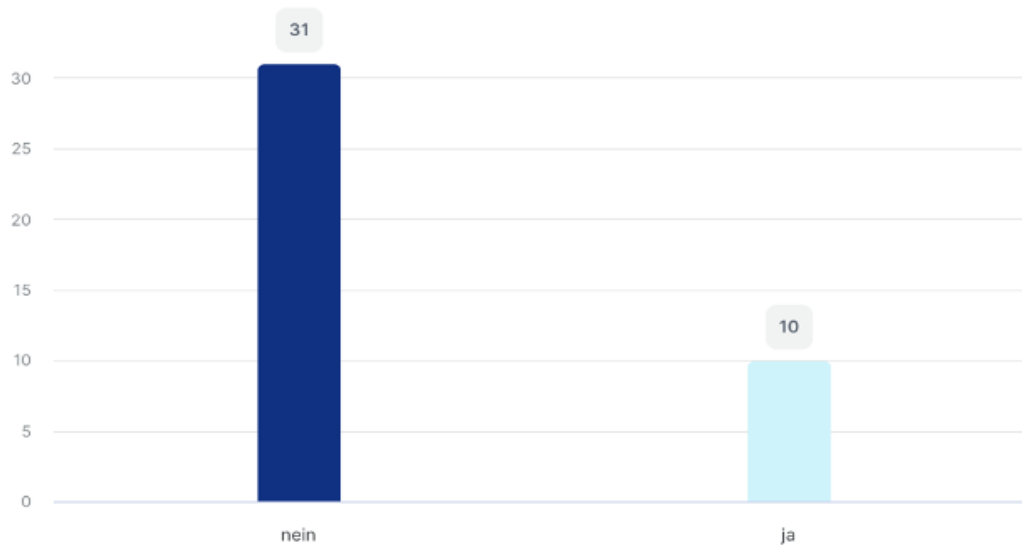


Abbildung 14: Führen Sie derzeit eine Führungstätigkeit aus?

Um das Motiv der Befragten zu ermitteln, ob sie eine Führungstätigkeit ausüben oder nicht, wurde die Frage gestellt: „Führen Sie derzeit eine Führungstätigkeit aus?“. Insgesamt gab es 10 Teilnehmer\*innen, die eine solche Tätigkeit ausüben. Insoweit ist ein Anteil von 24,4 % gegeben. 75,6 % der Befragten erklärten hingegen, dass sie keine Führungstätigkeit ausüben.

#### 5.2.4 Frage 4: Sortieren Sie die Merkmale nach Ihrer Präferenz

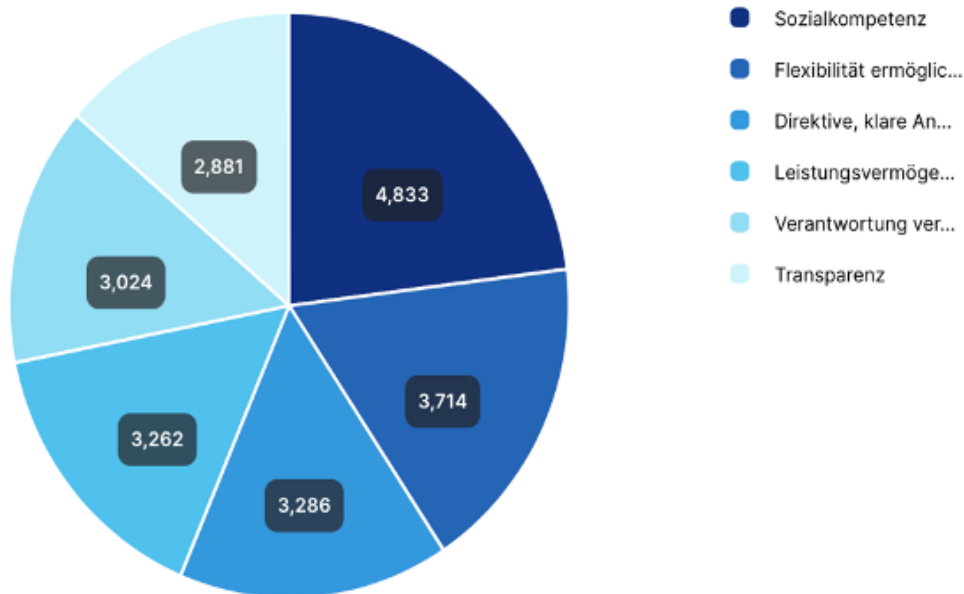


Abbildung 15: Sortieren Sie die Merkmale nach Ihrer Präferenz

Das Kreisdiagramm zeigt die durchschnittliche Klassifizierung der Merkmale Sozialkompetenz, Flexibilität ermöglichen, Direktive (klare Ansagen), Leistungsvermögen/ Fachwissen, Verantwortung verteilen und Transparenz auf. Die sechs Merkmale sollten nach eigener Präferenz und Wichtigkeit bewertet werden.

In der vorliegenden Untersuchung wurde Sozialkompetenz als die Fähigkeit, soziale Interaktionen zu meistern sowie den emotionalen Zustand anderer zu erkennen und zu verstehen, definiert. Auf Basis der Befragungsergebnisse konnte festgestellt werden, dass die Befragten die Merkmale Sozialkompetenz und die Ermöglichung von Flexibilität besonders hoch bewerteten.

Sozialkompetenz ist für die Befragten wichtig und steht an erster Stelle. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass soziale Kompetenzen in einem zunehmend komplexeren Arbeitsumfeld als Voraussetzung für die Bewältigung beruflicher Herausforderungen betrachtet werden.

Flexibilität wurde als zweitwichtigstes Merkmal gewertet. Dies kann darauf hindeuten, dass Flexibilität als Schlüsselmerkmal einer erfolgreichen Bewältigung von Anforderungen der Arbeit in den Verwaltungen betrachtet wird.

Darüber hinaus bietet Flexibilität den Arbeitnehmer\*innen und Führungskräften die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Aufgaben und Rollen zu wechseln, um sich dem Arbeitsumfeld anzupassen und die Zusammenarbeit zu stärken.

Die vorliegenden Ergebnisse deuten darauf hin, dass beide Merkmale als sehr wichtig für den beruflichen Erfolg eingeschätzt werden, insbesondere in einem sich wandelnden Arbeitsumfeld. Daher sollte bei der Implementierung von Maßnahmen zur Personalentwicklung ein besonderes Augenmerk auf die Stärkung dieser beiden Merkmale gelegt werden.

Die Befragten klassifizierten sowohl das Merkmal „direktive (klare) Ansagen“ als auch das Merkmal „Leistungsvermögen/Fachwissen“ als mittelmäßig wichtig. Demzufolge wird das Leistungsvermögen/Fachwissen als „normalere“ Eigenschaft deklariert, die dennoch im Arbeitsalltag nicht zu vernachlässigen ist. Genauso ist es bei dem Merkmal „direktive (klare) Ansagen“, welches zu einem Mittelgrad Relevanz aufzeigt. Die Befragten schätzten jedoch keines der beiden Merkmale als unwichtig ein. Dies unterstreicht den Einfluss, den diese beiden Merkmale trotz allem auf die Kompetenz und Führung haben.

Die Befragten setzten die Merkmale „Verantwortung verteilen“ und „Transparenz“ als unwichtigste Merkmale auf die letzten beiden Plätze. Trotzdem ist festzuhalten, dass „Verantwortung verteilen“ und „Transparenz“ keinesfalls unbrauchbar für die tägliche Arbeit sind. Im Gegenteil: Behörden müssen danach streben, diese Merkmale in ihrem Miteinander weiterzuentwickeln und zu festigen, um ein effizientes und erfolgreiches Arbeiten zu gewährleisten und zu fördern. Dabei ist es wichtig, dass die genannten Faktoren auf den richtigen Ebenen angewendet werden, um ein effektives und erfolgreiches Arbeiten sicherzustellen.



### 5.2.5 Frage 5: Beziehungsebene: Wie sollte Führung erfolgen?

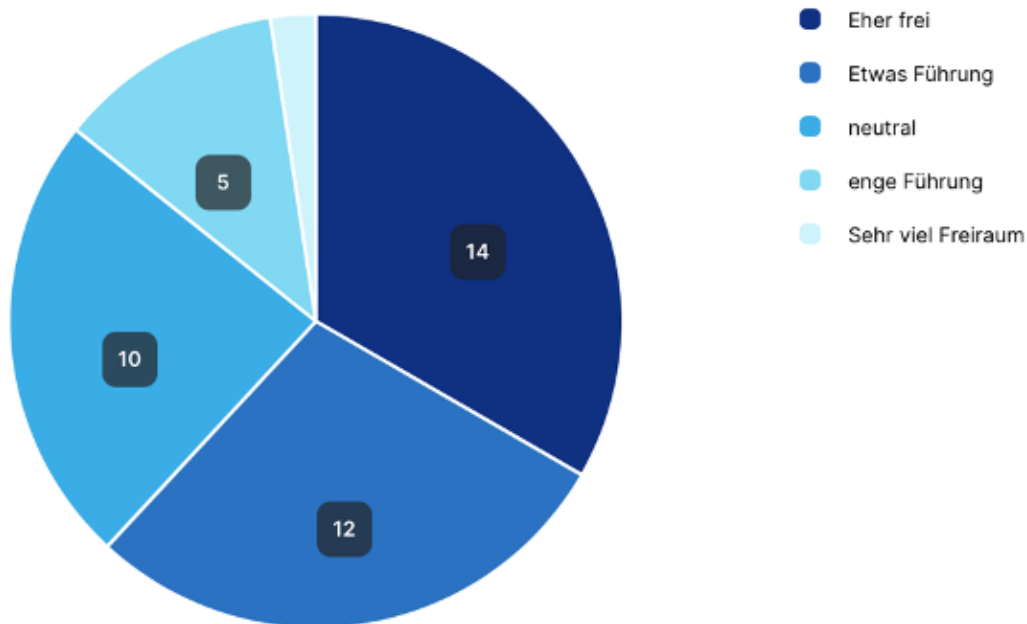


Abbildung 16: Beziehungsebene: Wie sollte Führung erfolgen?

Die Teilnehmer\*innen wurden zudem befragt, welchen Umgang Sie als ideal für erfolgreiche Führung halten. Das Ergebnis zeigt, dass der größte Teil der Befragten eine eher freie Führung bevorzugt. Knapp 34,1 % gaben an, dass sie eher frei miteinander umgehen sollten und knapp 29,3 % halten "etwas Führung" für ideal. Rund 24,4 % halten einen neutralen Umgang für optimal im Arbeitsalltag. Dies lässt erkennen, dass ein neutraler Führungsstil als ideal in der Praxis erachtet wird. Eine Mischung aus etwas Führung und dennoch gewissen kleineren Freiheiten bringt einen Ausgleich.

Überraschenderweise konnte ebenfalls ein kleiner Teil ausgemacht werden, der eher ein autoritäres „Verhalten mit enger Führung“ bevorzugt. Ungefähr 12,2 % der Befragten gaben an, dass eher ein autoritäres Verhalten als zielführend erscheint, hingegen gab niemand an, dass eine Führung mit sehr viel Freiraum bevorzugt werden sollte.

Das Ergebnis verdeutlicht, dass die Befragten ein gesundes Mittelmaß an Führung mit Freiheiten für sinnvoll halten. Neutralität wird bevorzugt. Nur ein kleiner Teil erachtet ein autoritäres bzw. autoritatives Verhalten als zielführend. Eine Führung mit sehr viel Freiraum halten die Befragten für nicht zielführend.

## 5.2.6 Frage 6: Probleme beim Mobilen Arbeiten und eigene Lösungsansätze



Abbildung 17: Probleme beim Mobilen Arbeiten und eigene Lösungsansätze

Die Abbildung 17 zeigt die gesammelten Lösungsansätze oder Problematiken beim Mobilen Arbeiten auf. Rund 57,9 % der Befragten hatten bislang keine Probleme im Zusammenhang mit dem Mobilen Arbeiten. Dies zeigt, dass es mehr als der Hälfte leichtfällt, aus dem Homeoffice produktiv zu arbeiten. Der Rest der Befragten hatte jedoch Probleme damit, woraufhin einige Themen aufgeführt wurden.

Die Unterteilung der Probleme begann damit, dass ein Mangel an Vernetzung zwischen den Mitarbeitern als eine Quelle des Missverständnisses hervorgehoben wurde. Da viele räumlich voneinander getrennt arbeiten, können die Kommunikationslinien knapp werden, insbesondere, wenn man bedenkt, dass die meisten Behörden ausschließlich auf E-Mail basierte Kommunikation setzen. Die Einführung eines Systems zur besseren Vernetzung der Mitarbeitenden könnte daher ein sinnvoller Schritt sein.

Ferner wurde die fehlerhafte Kommunikation als Problem angeführt. Oftmals können Mitarbeiter\*innen Informationen nicht direkt mit anderen austauschen, um Missverständnisse oder Unklarheiten zu vermeiden. Es müssen klare Kommunikationsstrukturen eingerichtet werden, damit alle Mitarbeiter\*innen die Verantwortung übernehmen und sicherstellen können, dass Informationen, Berichte und Meinungen klar und verständlich an die richtigen Personen weitergegeben werden. Des Weiteren bestehen Bedenken bezüglich der Sicherstellung des menschlichen Austausches im Homeoffice. Insbesondere die Kollaboration und der kontinuierliche Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden sind für ein erfolgreiches Arbeiten entscheidend. Ohne entsprechende Tools und Strategien ist es schwierig, diese Komponenten auch im Homeoffice aufrechtzuerhalten.

Eine weitere Rückmeldung war der Einsatz von wöchentlichen Video-konferenzen, um einen reibungslosen Austausch zu gewährleisten. Mit der richtigen Unterstützung, z.B. in Form von Software oder speziellen Tools, können Mitarbeiter\*innen auch aus dem Homeoffice die erforderlichen Kommunikationswege sicherstellen und einen angemessenen Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen pflegen.

Aus all dem kann geschlossen werden, dass Austausch und Kommunikation der Schlüssel sind, um das Mobile Arbeiten erfolgreich umzusetzen. Behörden müssen verstehen, dass dies nicht nur Teil ihrer Verantwortung ist, sondern auch für Motivation ihrer Mitarbeitenden sorgen. Auf diese Weise kann erreicht werden, dass sich die Mitarbeiter\*innen auch in Zeiten des Mobilen Arbeitens gut vernetzen, produktiv arbeiten und dennoch versuchen, Kommunikationsprobleme möglichst weitgehend einzudämmen.

### 5.2.7 Frage 7: Welche Möglichkeiten nutzen Sie oder halten Sie für sinnvoll?

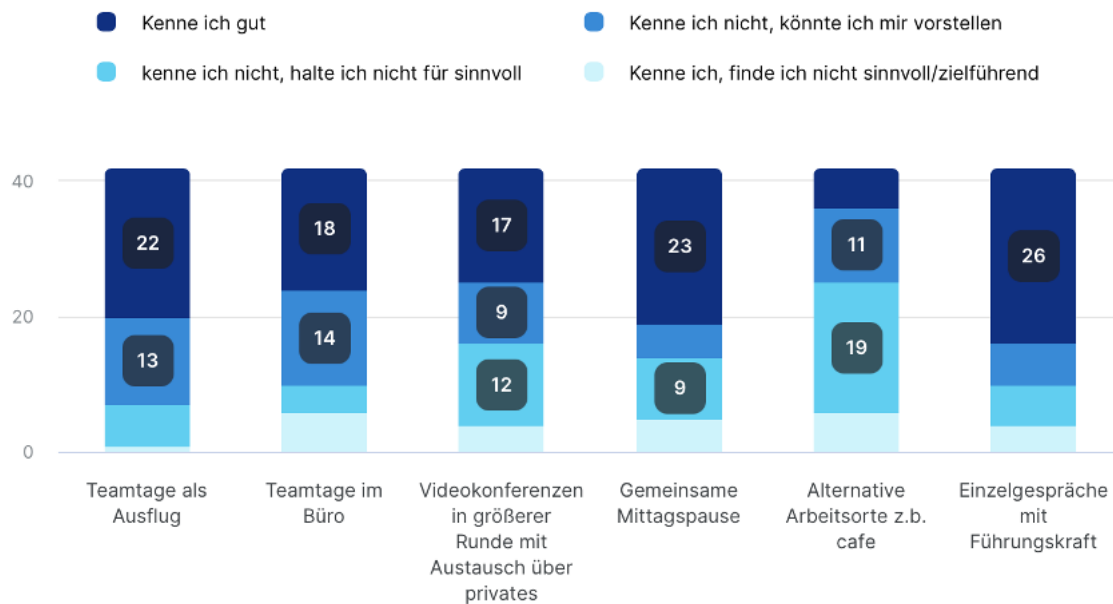


Abbildung 18: Welche Möglichkeiten nutzen Sie oder halten Sie für sinnvoll?

Nach der Befragung sind Team Tage und Teamausflüge sinnvoll und den Teilnehmenden der Befragung bekannt. Sie bieten eine hervorragende Möglichkeit, das Teamgefühl zu fördern und die Kommunikation innerhalb des Teams zu verbessern.

Insbesondere für neue Teams, die erstmal die Gelegenheit haben müssen, ein Teamgefühl aufzubauen, eignen sich solche gemeinsamen Aktivitäten.

Weiterhin wurden von den Befragten gemeinsame Mittagspausen als sehr sinnvoll aufgeführt. Diese können ein wertvolles Instrument sein, um in entspannter Atmosphäre zu entschleunigen und offene Fragen zwischen Kolleg\*innen zu klären. Allerdings ist zu empfehlen, dass die Mittagspausen nicht zu lang und nicht zu kurz sind. Zu lange Pausen führen zu einer Störung der Arbeit und der Konzentration, während zu kurze Pausen die Mitarbeitenden schnell entmutigen und ihr Engagement mindern.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Teamausflüge und Team Tage sowie die gemeinsamen Mittagspausen als sehr sinnvoll und nutzbringend angesehen werden, um das Teamgefühl zu fördern. Durch solche gemeinsamen Aktivitäten steigen die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter\*innen, was für ein effektives Arbeiten entscheidend ist.

Einzelgespräche mit der Führungskraft werden von den Befragten ebenfalls als sinnvoll angesehen, da dadurch eine individuelle Kommunikation möglich ist. Die Führungskraft kann somit besser auf die Anliegen der jeweiligen Mitarbeitenden eingehen und ihnen zur Seite stehen.

Das Arbeiten aus dem Café oder Videokonferenzen mit privaten Themen stoßen bei den Befragten jedoch auf wenig Interesse. Einerseits besteht die Gefahr des Datenschutzes je nach Tätigkeitsschwerpunkt, andererseits ist es schwer, professionell zu arbeiten, wenn jemand beispielsweise in einem vollen Café sitzt. Deshalb wird diese Möglichkeit wohl als nicht so sinnvoll erachtet, wobei es interessant zu sehen sein wird, ob sich die Sichtweise auf solch neuartige Ideen mit der Zeit verändern wird.

### 5.2.8 Frage 8: Zufriedenheit im Homeoffice und in Präsenz

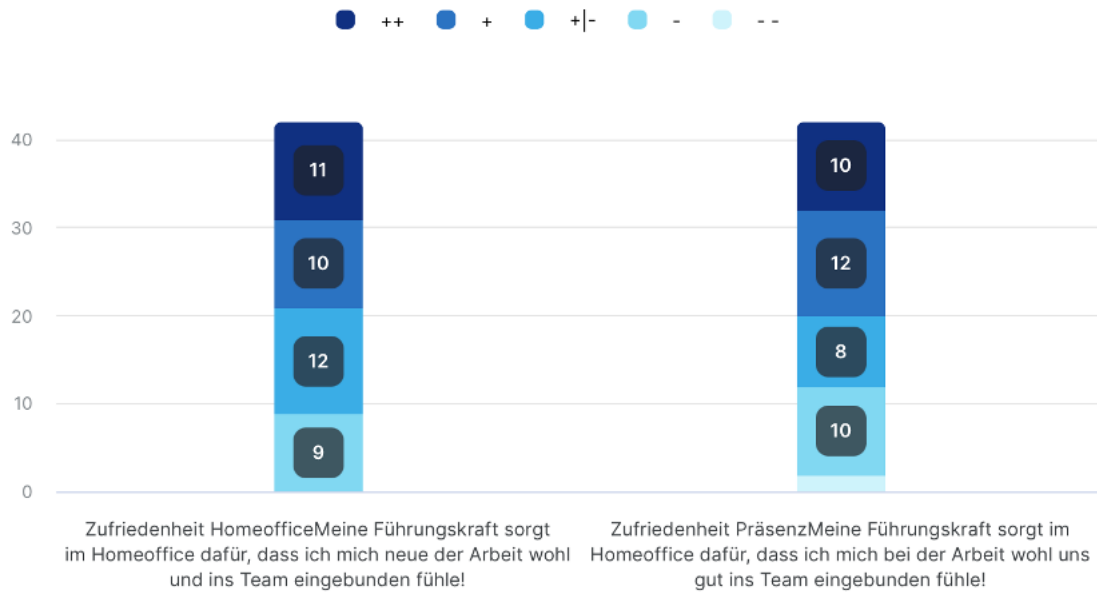


Abbildung 19: Zufriedenheit im Homeoffice und in Präsenz

Die Abbildung 8 zur Zufriedenheit im Homeoffice und in Präsenz zeigt das gesplante Ergebnis der Befragung. Zum einen stellt sich heraus, dass viele Befragte die Zufriedenheit mit der Führungskraft und dem Team sowohl im Homeoffice als auch in Präsenz als sehr gut empfinden. Im Gegenzug zeigen viele Befragte auf, dass sie aus ihrer Sicht im Homeoffice nicht sehr gut von ihrer Führungskraft eingebunden werden.

In den Ergebnissen der Umfrage wird deutlich, dass es eine gesplante Meinung über Zufriedenheit im Homeoffice gibt. Auf der einen Seite hatte die Hälfte der Befragten eine sehr gute Beziehung zu ihrer Führungskraft und dem Team, sodass sie sich sehr gut eingebunden und zufrieden in ihrem Homeoffice-Arbeitsumfeld fühlen. Auf der anderen Seite fühlen sich aber auch viele Befragte nicht gut eingebunden, da ihnen entweder die notwendige Kommunikation oder auch die Unterstützung durch die Führungskraft fehlt.

Um dieses Problem zukünftig zu vermeiden, müssen die Behörden sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden auch im Homeoffice ins Team eingebunden werden. Dazu könnte es helfen, dass Führungskräfte die Mitarbeitenden regelmäßig in Videokonferenzen einbinden, um ihnen bei Unklarheiten, Unterstützung oder bei anderen Fragen, die im Homeoffice auftreten können, zu helfen.

Außerdem könnten Führungskräfte regelmäßige E-Mails versenden, um den Kontakt mit dem Team aufrechtzuerhalten und so eine gute Kommunikation zu gewährleisten. Auch virtuelle Teammeetings können organisiert werden, um einen Austausch der Mitarbeitenden untereinander zu ermöglichen und so das Gefühl der Gemeinschaft zu stärken. Ebenso ist es wichtig, Rückmeldungen von Mitarbeitenden über ihre Zufriedenheit mit der Führungskraft und dem Team im Homeoffice anzunehmen. Dies kann helfen, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen.

### **5.3 Chancen und Risiken**

Der Wandel der Arbeitskultur bringt mannigfaltige Herausforderungen mit sich, auf die Führungskräfte vorbereitet sein müssen. Um das Mobile Arbeiten von Beginn an zielgerichtet und erfolgreich einsetzen zu können, ist es für Führungskräfte wichtig, sich mit den veränderten Führungsmechanismen vertraut zu machen.

Neben rechtlichen Fragestellungen und der jeweiligen Ausgestaltung des Arbeitsplatzes sollte die Führung im Homeoffice möglichst reibungslos funktionieren. Ein Bewusstsein für die Chancen und Risiken des Mobilens Arbeitens bei sich selbst und den Mitarbeitenden zu schaffen, sollte Aufgabe einer Führungskraft sein.

Der perspektivische Wandel beginnt bereits auf dem Arbeitsmarkt. So hängt für viele neue Bewerber die Attraktivität eines Unternehmens häufig davon ab, ob die Option des Mobilens Arbeitens besteht. Eine Führungskraft, die innerhalb des Bewerbungsgesprächs ein flexibles Arbeitsmodell anbieten kann, erhöht die Erfolgsaussicht, dass sich die Bewerber für das eigene Unternehmen entscheiden. Besonders präferiert wird die hybride Lösung von Eltern, die so die Möglichkeit erhalten, die Betreuung von ihren Kindern mit einer Vollzeitstelle besser vereinbaren zu können.<sup>130</sup> Diese vorteilhafte Lösung setzt sich in der Praxis fort. Die verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf führt danach zu einer Verringerung der Fehlzeiten. Die Führungskraft hat mithin weniger mit unvorhergesehenen Ausfällen zu rechnen und kann langfristig besser planen.

Die Bindung und Sicherung von Fachkräften ist eine omnipräsente Thematik. Um einen Rückgang der Fachkräfte zu verhindern, müssen Führungskräfte und Unternehmen gleichermaßen mit möglichst attraktiven Angeboten locken.

---

<sup>130</sup> Randstad, Homeoffice für 43% der Deutschen bei der Arbeitgeberwahl entscheidend, 27.02.23, online.

Dabei kann die frühzeitige Rückkehr aus der Eltern- oder Pflegezeit durch das Arbeiten von Zuhause aus eine attraktive Lösung darstellen. Außerdem können Beschäftigte auch über größere Distanzen rekrutiert werden. Die Erhöhung des Stundenvolumens von Teilzeitkräften kann eine weitere positive Auswirkung sein.<sup>131</sup>

Daneben wird auch die generelle Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zunehmen. Die Möglichkeit, jede Arbeitswoche autonomer und flexibler zu gestalten, erhöht die Motivation der Arbeitnehmer, von deren Arbeitsergebnissen die Führungskraft früher oder später profitieren kann.<sup>132</sup> Die Mobile Arbeit fördert vor allem die intrinsische Motivation. Diese bezieht sich auf alle internen Faktoren, die Einfluss auf die persönlichen Interessen und die innere Zufriedenheit haben.<sup>133</sup> Die Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort obliegen häufiger der Entscheidung des Beschäftigten. Von der intrinsischen Motivation profitiert dementsprechend auch die Führungskraft, die mit einer positiven und wertschätzenden Einstellung der Arbeitskräfte rechnen kann.

Eine weitere positive Auswirkung des Mobilens Arbeitens ist die vielfache Erhöhung der Effektivität durch ungestörteres und konzentrierteres Arbeiten.<sup>134</sup> So sind die äußeren Störfaktoren zumeist geringer am häuslichen Arbeitsplatz als auf der Arbeit selbst.

Ein Störfaktor, der Zuhause auftritt, wird mit der Verlängerung der Arbeitszeit begegnet, während ein kurzer „Plausch“ auf dem Flur nicht dazu führen wird, dass die Sollarbeitszeit um ein Vielfaches verlängert wird. Die Effektivität der einzelnen Mitarbeitenden wird sich auf die Gesamteffektivität auswirken und der Führungskraft langfristig eine gute Produktivität sichern.

Ein weiterer wichtiger Faktor stellt die Verringerung von krankheitsbedingten Fehlzeiten dar. Beschäftigte, die ausschließlich im Büro ihre Arbeit verrichten, fallen im Zuge einer Erkrankung vollständig aus. Die Führungskraft muss die Arbeit umverteilen. Bedingt durch die Corona Pandemie wurden die Beschäftigten in den letzten Jahren mehr denn je dazu angehalten, sich schon bei ersten Erkältungsanzeichen krank zu melden. Das hat im Umkehrschluss zur Folge, dass die Krankschreibungen zumeist länger ausfallen, ohne dass sich die Arbeitskräfte kränker fühlen.

---

<sup>131</sup> Johanning, Das Homeoffice lockt Fachkräfte, 27.02.23, online.

<sup>132</sup> Heitmann u.a., Sicheres und gesundes Arbeiten von zu Hause aus: Informationen und Empfehlungen zu Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit, Seite 18, 27.02.23, online.

<sup>133</sup> Helmold, Neue Bürokonzepte in der Zeit nach COVID-19, 27.02.23, online.

<sup>134</sup> Flüter-Hoffmann u.a., Homeoffice nach fast zwei Jahren Pandemie, Seite 27, 28.02.23, online.

Um diesen kurzfristigen Produktivitätsausfall abzumildern, kann auch hier das Mobile Arbeiten dazu führen, dass die jeweilige Arbeitskraft sich zwar von der Arbeitsstätte fernhält, soweit es ihr empfohlen wird. Sie kann aber im Falle von Erkältungsanzeichen, die im Normalfall zu keiner Krankmeldung führen, die Möglichkeit von Homeoffice in Anspruch nehmen. Allerdings muss von Anfang an die Verständigung gegeben sein, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Grenzen erkennen und einschätzen können, wann es zu viel wird.

Daneben bietet das Angebot des Mobilens Arbeitens der Führungskraft die Möglichkeit, den eigenen Führungsstil zu überdenken oder anzupassen. Die XY-Theorie nach McGregor spricht von zwei Sichtweisen, wie Mitarbeiter geführt und behandelt werden können. Während bei der X-Theorie für die Führungskraft das unternehmerische Denken im Vordergrund steht, die Führungskraft die Kontrolle nicht abgeben will und den Mitarbeitern klare Vorgaben gemacht werden, steht bei der Y-Theorie der kooperative Führungsstil an erster Stelle. Dem Mitarbeiter werden Freiräume geschaffen, durch die das eigenständige Arbeiten gefördert werden soll. So schafft auch das Mobile Arbeiten eine gesunde Distanz zur Führungskraft und bestärkt zugleich die Weiterentwicklung des jeweiligen Mitarbeitenden.<sup>135</sup>

Darüber hinaus hat das Mobile Arbeiten auch positive ökologische Auswirkungen. Durch die hohen Infektionszahlen in den letzten Jahren legten viele Beschäftigte den Weg zur Arbeit mit dem eigenen PKW zurück, öffentliche Verkehrsmittel wurden weniger genutzt. Die straßenbedingten CO<sub>2</sub>-Emissionen stiegen, der tägliche Berufsverkehr nahm zu.<sup>136</sup> Durch die Förderung von Homeoffice bleiben den Beschäftigten mehr Pendelwege erspart, die CO<sub>2</sub>-Bilanz kann nachhaltig verbessert werden. Als Alternative zu Dienst- und Geschäftsreisen, die einen zusätzlichen Ressourcenaufwand zur Folge haben, können Videokonferenzen abgehalten werden.<sup>137</sup>

Allerdings birgt das Mobile Arbeiten neben den vielfältigen Möglichkeiten auch einige Risiken, die nicht außer Acht gelassen werden sollten. Vor allem Führungskräfte werden vor neue Herausforderungen und Probleme gestellt, deren Lösung von immenser Wichtigkeit ist. Da durch das Mobile Arbeiten eine Führung auf Distanz stattfindet, verändern sich neben der Art und Weise der Kommunikation auch grundlegende Führungsmechanismen.

---

<sup>135</sup> CMI, DOUGLAS MCGREGOR: THEORY X AND THEORY Y, 28.02.23, online.

<sup>136</sup> Kampffmeyer, Wie klimafreundlich ist Home-Office?, 01.03.23, online.

<sup>137</sup> Kreye u.a., Homeoffice trägt zum Klimaschutz bei, 28.02.23, online.



Die spontane Kommunikation auf dem Flur entfällt, stattdessen muss auf andere Kommunikationskanäle zurückgegriffen werden. Das Mobile Arbeiten ist theoretisch von überall aus möglich, allerdings sind die Probleme wegen der fehlenden oder schlechten Internetverbindung immer noch groß. Die Breitbandförderung des Bundes läuft nur schleppend, von einer unkomplizierten Versorgung in ländlichen Gebieten kann noch keine Rede sein. Neben diesen technischen Abhängigkeiten, entfallen für die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern auch die Möglichkeiten für kurzfristige Abstimmungen und Aufträge.

Jedes Gespräch muss bewusst geplant werden. Der Aufwand steigt, die Spontanität sinkt, der private Austausch bleibt in der Regel vollkommen aus.<sup>138</sup> Dem kann die Führungskraft nur entgegenwirken, indem sie regelmäßige Teamrunden einberuft, um das Vertrauen weiterhin zu stärken und so jede\*n einzelne\*n Mitarbeiter\*in abzuholen. Ein Tag in der Woche sollte für alle in Präsenz stattfinden, um den face-to-face Austausch aufrechtzuerhalten.

Neben dem veränderten Kommunikationsaustausch sollten Führungskräfte damit rechnen, dass sie ihren alten Führungsstil durchbrechen müssen. Führung auf Distanz bedeutet zunächst einen Kontrollverlust in Bezug auf die jeweiligen Arbeitsfortschritte aller Mitarbeitenden. Daneben wird die fehlende Kontrollmöglichkeit zugleich auch als Machtverlust empfunden. Die Führungskraft muss lernen, zu vertrauen. Gleichzeitig muss ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass das Vertrauen als hohes Gut nicht ausgenutzt werden sollte. Handlungsspielräume und Autonomie der Mitarbeiter sollen zudem nicht dazu führen, dass sich einzelne Beschäftigte nicht mehr wertgeschätzt fühlen.

Eine indirekte Steuerung, bei der das Führen über Ziele erfolgt und die Verantwortung auf alle Beschäftigten übertragen wird, sollte vorsichtig eingesetzt werden.<sup>139</sup> Sind das Selbstmanagement und die Entscheidungskompetenz des Einzelnen zu hoch, die Ressourcen dafür zu gering, besteht die Gefahr einer „interessierten Selbstgefährdung“. Dieses Bewältigungsverhalten kann sich auf Dauer negativ auf die Gesundheit auswirken.<sup>140</sup> Um einer solchen Selbstgefährdung entgegenzuwirken, muss der Betrieb präventive Möglichkeiten durch ein gutes Gesundheitsmanagement bieten.

---

<sup>138</sup> Begerow u.a., Führung im Homeoffice, 01.03.23, online.

<sup>139</sup> Top eins, Indirekt steuern: Wie Führungskräfte Unternehmensziele erreichen, 01.03.23, online.

<sup>140</sup> Bradtke, Führen durch Ziele, 01.03.23, online.

Ein weiterer Risikofaktor stellt das erhöhte Konfliktpotential zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden dar. Durch den Wegfall des alltäglichen kommunikativen Austauschs kann es passieren, dass der Führungskraft der Überblick über manche Themen entgleitet. Auch hierfür ist es wichtig, periodische Teamsitzungen abzuhalten, um einem Informationsdefizit vorzubeugen.<sup>141</sup> Darüber hinaus kann nicht jedem Beschäftigten das Mobile Arbeiten gleichermaßen gewährt werden. Es gibt Schlüsselpositionen und Berufsgruppen, die nicht oder nicht dauerhaft dafür geeignet sind. Hierbei hat die Führungskraft wenig Handhabe, es liegt insoweit in der Hand des Mitarbeitenden, dieses Defizit zu akzeptieren.

Das Mobile Arbeiten stellt für Führungskräfte ein komplexes Konstrukt aus vielen Chancen und genauso vielen Risiken dar. Dabei bilden vor allem technische, organisatorische, kulturelle und persönliche Voraussetzungen das Konglomerat, von dem der Erfolg des Mobilens Arbeitens abhängt.

Ein gesundes Verständnis von Führung und erwartbarer Leistung sind ein wichtiger Ankerpunkt, um ein angenehmes Arbeitsgefühl zu schaffen und die Kommunikation möglichst transparent zu gestalten. Führungskräfte müssen in der Lage sein, auch auf Distanz zu führen. Die entsprechenden Führungskompetenzen und -instrumente sollten periodisch geschult werden. Gleichzeitig müssen von den Beschäftigten fachliche und überfachliche Kompetenzen abverlangt werden können, das „Mindset“ sollte ein ähnliches sein.

Darüber hinaus bedarf es einer gewissen Eigendisziplin, die Erreichbarkeit und das zielorientierte Arbeiten sollten an erster Stelle stehen. Weiterhin stellen Räume des Zusammenkommens in Präsenzzeiten einen genauso wichtigen Bestandteil dar, um das Gemeinschaftsgefühl weiter aufrecht zu erhalten. Nur wenn Führungskraft und Beschäftigte an einem Strang ziehen, kann das Mobile Arbeiten zum Erfolgsmodell werden, bei dem die Chancen, die Risiken überwiegen.

---

<sup>141</sup> Hornung, Brennpunkt Homeoffice: Konflikte auf Distanz managen, 01.03.23, online.

## **6 Teilgruppe 3: Notwendige Kompetenzen für Beschäftigte**

### **6.1 Stellenwert des mobilen Arbeitens für Beschäftigte**

Das mobile Arbeiten hat insbesondere in der Zeit der Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen. Es bietet für die Beschäftigten viele Vorteile, auf die viele Arbeitnehmer nicht mehr verzichten möchten. Dementsprechend wird diese Form der Arbeit auch in der Zukunft nicht mehr wegzudenken sein.

Im Vergleich zu "früheren Werten" ist das mobile Arbeiten zu einer der wichtigsten Voraussetzungen für Beschäftigte geworden. Es ist für die Beschäftigten mittlerweile teilweise wichtiger als die Höhe des Gehalts. Es ersetzt auch das Kriterium "Nähe zur Arbeitsstätte", denn wer von jedem Ort aus arbeiten kann, kann auch den offiziellen Arbeitsort weiter weghaben. Die Beschäftigten gewinnen dadurch an Flexibilität sowie eine Zeitersparnis (kein Arbeitsweg), dadurch ist es für die Beschäftigten einfacher, die Familie und den Beruf miteinander zu vereinbaren.

Die Flexibilität ist insbesondere bei Müttern enorm wichtig, da diese mehr Zeit für ihre Familie aufbringen können, aber auch auf unvorhersehbare Situationen wie z.B. Krankheitsfälle bei den Kindern direkt reagieren können, ohne sich unbedingt einen Kinderkranktag zu nehmen. Ferner könnte es der Gesundheit zugutekommen, da man seinen Arbeitsplatz selbst individuell auf die eigenen Bedürfnisse einrichten kann. Weiter kann durch das Arbeiten an einem vertrauten Ort die Produktivität gesteigert werden, nicht zu wenig, weil Ablenkungen durch andere Mitarbeiter\*innen vermieden werden. Die aufgeführten Gründe und noch viele weitere führen zu einer gesteigerten Jobzufriedenheit und dadurch eine höhere Arbeitsmotivation.

Nachdem die meisten Beschäftigten das Arbeiten z.B. im Homeoffice kennengelernt haben, wollen im Jahr 2023 drei Viertel der Beschäftigten nicht mehr darauf verzichten, zumindest teilweise weiterhin im Homeoffice oder mobil zu arbeiten. Korrespondierend hierzu ist der Anteil der Beschäftigten, denen die Trennung von Privatleben und der Arbeit sowie die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen besonders wichtig war, stark gesunken.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> Hans Böckler Stiftung, Studien zum Homeoffice und mobiler Arbeit, online.

## 6.2 Herausforderungen für die Beschäftigten

Das mobile Arbeiten stellt für die Beschäftigten auch Herausforderungen dar. So kann es auf der einen Seite zu Unproduktivität infolge einer mangelhaften Selbstdisziplin kommen. Andererseits fällt es den Beschäftigten oft schwer, Arbeit und Freizeit nicht zu vermischen, was zu einer höheren Belastung führen kann. Es kann auch vorkommen, dass vor allem Menschen, die fast ausschließlich von zu Hause arbeiten, eine Vereinsamung verspüren, beziehungsweise das Gefühl der Zugehörigkeit zum Team der Kollegen schwindet oder der Eindruck entsteht, der Mitarbeiter\*in werde bei Ereignissen im Büro oder Beförderungen vergessen. Auch der fehlende Austausch mit Vorgesetzten kann dazu führen, dass sich Beschäftigte beim mobilen Arbeiten allein gelassen fühlen.

Vor allem Menschen, die technisch nicht sehr versiert sind, können sich beim mobilen Arbeiten schnell überfordert fühlen, vor allem, wenn sie durch ihren Arbeitgeber keine Fort- und Weiterbildungen zu diesen Themen erhalten und umgangssprachlich „ins kalte Wasser geworfen werden“. Um herauszufinden, ob und in welchem Maß diese Probleme von Beschäftigten tatsächlich wahrgenommen werden, beziehen sich die Fragen der Umfrage auf das persönliche Empfinden der Beschäftigten bezüglich der Arbeit im Rahmen des mobilen Arbeitens und deren Auswirkungen. In diesem Abschnitt sollen die Herausforderungen für Beschäftigte sowie mögliche Probleme erläutert werden.

Vor der Pandemie hatte nur etwa jeder zehnte Beschäftigte Zugang zum Homeoffice, darunter meist Führungskräfte und andere Hochqualifizierte. Das mobile Arbeiten war zu diesem Zeitpunkt wenig in Deutschland verbreitet. Schon im Frühjahr 2020 stieg die Anzahl der Beschäftigten, die im Homeoffice arbeiten, auf 37%, und die Zeit während der Pandemie änderte die Sicht auf und den Umgang mit der mobilen Arbeit nachhaltig. Dieser schnelle Anstieg birgt aber auch Tücken, die sich negativ für die Beschäftigten auswirken können.

Es kann vorkommen, dass Beschäftigte beim Arbeiten von zu Hause aus die Zeit vergessen und somit die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmt, da oftmals zu Tageszeiten gearbeitet wird, die normalerweise der Freizeitgestaltung vorbehalten sind. Dies belegt eine Studie des BMAS, wobei etwa die Hälfte der Beschäftigten dies bestätigt hat. Die Beschäftigten arbeiten demnach ebenfalls mehr Stunden pro Woche, wenn sie von zu Hause aus arbeiten.<sup>143</sup> Diese Intensivierung fordert von den Beschäftigten mehr Zeit sowie psychische und physische Ressourcen.

---

<sup>143</sup> Vgl. Heilmann/Kümmerling/Rinke 2021, S. 1 f.

Es entsteht mehr Stress, auch aufgrund der Abhängigkeit von der Technik. Beschäftigte, die zu Hause arbeiten, sind ständig auf die Kommunikationsmittel und Programme angewiesen. Das kann zu Technostress oder der sogenannten „Zoom-Fatigue“ führen. Technostress kann durch Überforderung mit der Technik und die damit zusammenhängende Arbeitsgeschwindigkeit und -menge entstehen. Technostress wiederum wirkt sich nachteilig auf das Arbeitsverhalten aus sowie auf die Einstellung zur Arbeit. Die Beschäftigten werden unzufriedener. Vor allem können Auswirkungen auf die Gesundheit beobachtet werden, wie Burnouts oder Arbeits- und Familienkonflikte. „Zoom-Fatigue“ bezieht sich nicht nur auf das Kommunikationstool von Zoom Video Communications, Inc., sondern auf alle virtuellen Kommunikationsplattformen, zu denen auch beispielsweise Skype oder WebEx gehören.

Wie das Wort schon vermuten lässt, beschreibt „Zoom-Fatigue“ die Müdigkeit oder auch Erschöpfung, die sich nach einer Vielzahl von virtuellen Meetings einstellt. Die Beschäftigten werden unkonzentrierter und ungeduldiger. Fallen technische Geräte zu Hause aus oder ein Programm lässt sich nicht starten, so sind die mobil Arbeitenden erstmal auf sich gestellt. Im Büro besteht die Möglichkeit, sich direkt mit Kollegen auszutauschen, denn vor Ort sind es oft kürzere Wege. Man kann schnell mal ins Büro nebenan, um eine Frage zu einem Sachverhalt zu klären oder die Treppe hoch, um sich mit einer anderen Abteilung zu einem Thema auszutauschen.

Mobiles Arbeiten ist auch typabhängig. Es gibt Beschäftigte, denen es wichtig ist, klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit ziehen zu können, sowohl zeitlich als auch räumlich. Mobiles Arbeiten lässt aber auch für viele eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu. Allerdings muss hier darauf geachtet werden, dass weder zu viel Arbeit ins Privatleben noch zu viel Privatleben in die Arbeitszeit einfließt.<sup>144</sup>

Das Arbeiten von zu Hause aus erfordert von den Beschäftigten ein hohes Maß an Selbstorganisation. Vor allem fehlende Pausen durch beispielsweise das Treffen eines Kollegen an der Kaffeemaschine führen zu einer höheren Arbeitsintensität und -dichte.<sup>145</sup>

Für die Umsetzung des mobilen Arbeitens ist eine angemessene technische Ausstattung nötig und auch zu Hause müssen entsprechende Voraussetzungen gegeben sein. Das kann Beschäftigte zum einen vor das Problem des Platzmangels stellen, denn nicht jeder hat ein Arbeitszimmer. Zum anderen können sich gerade die Menschen überfordert fühlen, die sich nicht so gut mit

---

<sup>144</sup> Vgl. Kunze/Hampel/Zimmermann 2021, S. 35 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Reinke u. a. 2023, S. 18.

Technik auskennen oder sie auch außerhalb der Arbeit kaum nutzen. Hier stellt sich auch die Frage, inwiefern die Behörden schon digitalisiert sind. Sind schon E-Akten vorhanden, auf die von zu Hause aus zugegriffen werden kann? Können Ausdrücke von Kollegen vor Ort bearbeitet werden? Sind solche grundlegenden Fragen nicht geklärt, kann das schnell zu Unsicherheiten bei den Beschäftigten führen. Hier ist auch eine sinnvolle Arbeitsteilung der Mitarbeitenden vor Ort und von zu Hause aus notwendig.

Es gibt viele Tätigkeitsfelder in der Arbeitswelt, welche ein mobiles Arbeiten nicht zulassen. So ist es in der Verwaltung meist möglich, einige Aufgaben auch von zu Hause aus zu erledigen. Allerdings gibt es auch Bereiche, wie beispielsweise das Bearbeiten von Personalakten, welche das mobile Arbeiten behindern.

Hier steht der Umgang mit sensiblen Daten, also der Datenschutz im Allgemeinen, im Vordergrund. Der Schutz sensibler Daten kann im privaten Umfeld nicht immer so gewährleistet werden, wie es vor Ort möglich ist. Vor allem, wenn die Beschäftigten von unterwegs arbeiten, zum Beispiel im Zug telefonieren oder am Laptop arbeiten, ist es fast unmöglich, den Datenschutz zu gewährleisten. Im Bereich der Produktion ist mobiles Arbeiten oftmals gar nicht möglich, da die Beschäftigten vor Ort an Maschinen tätig sind. Des Weiteren sind Berufe, für die ein direkter Kundenkontakt unerlässlich ist, ebenfalls von der Möglichkeit des mobilen Arbeitens ausgeschlossen.<sup>146</sup>

Auffällig ist, dass die Beschäftigten beim mobilen Arbeiten häufig über ihre vertraglich festgelegte Arbeitszeit hinaus erreichbar sind und ihre Pausen weniger einhalten. Ebenso wird der Gesundheitsschutz gefährdet, wenn die Arbeit an ungeeigneten Plätzen durchgeführt wird, beispielsweise am Esszimmertisch. Eine Befragung des DGB zeigt, dass 48% der Personen angeben, zu Hause mit privaten Arbeitsmitteln ihren Aufgaben nachzukommen. Aber nicht nur physisch kann die Gesundheit durch einen ergonomisch schlechten Arbeitsplatz gefährdet werden. Auch psychisch kann es zu einer höheren Belastung durch Isolation oder gesteigerter Eigenverantwortung kommen.<sup>147</sup>

Die Herausforderungen des mobilen Arbeitens werden oftmals von den Beschäftigten unterschätzt. Aufgrund von mobiler Arbeit können auch im privaten Umfeld neue Konflikte entstehen. So kann Mehrarbeit die familiäre Situation belasten oder das Vermischen von Arbeits- und Privatleben kann zu Stress führen. Hier ist individuelle Selbstorganisation gefragt, wobei viele Beschäftigte beim Eintritt ins mobile Arbeiten nicht genügend aufgeklärt und angeleitet

---

<sup>146</sup> Vgl. Grunau u. a. 2019, S. 5.

<sup>147</sup> Vgl. Donath/Engelmann 2023, S. 29.

werden. In der arbeitsfreien Zeit können viele Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten, nicht abschalten, da von ihnen eine überdurchschnittliche Erreichbarkeit über E-Mail bzw. Telefon erwartet wird. Es kann die Erholungsfähigkeit von Beschäftigten einschränken, wenn sie ständig zeitlich zur Verfügung stehen.

Vielen Beschäftigten fehlt auch der Umgang mit anderen Mitarbeitenden. Dabei geht es zum einen um einen Austausch untereinander, der auch die Kreativität im Beruf fördert und zu schnelleren Lösungen beitragen kann. Zum anderen geht es um das Zugehörigkeitsgefühl, die Einbeziehung in das „Leben im Büro“.

Grundsätzlich ist mobiles Arbeiten generell nur bei gegenseitigem Vertrauen möglich. Das mobile Arbeiten muss eine hohe Akzeptanz erfahren, und zwar bei allen Betroffenen. Dazu gehören nicht nur die Führungskräfte und Beschäftigten, sondern gegebenenfalls auch die Kunden. Fühlt sich eine der Parteien vernachlässigt, kann dies schnell zu Unmut führen. Allerdings sollte mobiles Arbeiten genauso wertgeschätzt werden, wie die Arbeit vor Ort.<sup>148</sup>

### **6.3 Geforderte Kompetenzen**

Unter dem Begriff der Kompetenz wird gemeinhin die Fähigkeit von Menschen, in offenen, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zu denken und zu handeln, verstanden. Das bedeutet, beabsichtigte Handlungen zielgerichtet umzusetzen, gestützt auf fachliches und methodisches Wissen, auf Erfahrungen und Expertise sowie unter Nutzung kommunikativer und kooperativer Möglichkeiten.<sup>149</sup>

Die Arbeit an einem mobilen Arbeitsplatz und die damit einhergehenden Chancen und Herausforderungen stellen zweifelsohne eine komplexe und dynamische Situation dar, für deren Bewältigung es einer Reihe von Kompetenzen bedarf. Der Arbeitgeber ist gut beraten, wenn er seinen Beschäftigten diese zeitnah vermittelt. Andernfalls droht die Gefahr, dass mobile Arbeitsmodelle scheitern und die Produktivität sowie die Gesundheit und Zufriedenheit der Arbeitnehmer Schaden nehmen.

---

<sup>148</sup> Vgl. Friemer 2023, S. 236 ff.

<sup>149</sup> Kirchhöfer, S. 61.

### 6.3.1 Selbstkompetenzen

Um die eigene Arbeit außerhalb des Büros und ohne den physischen Kontakt mit Kollegen zu strukturieren und vorgegebene Ziele zu erreichen, benötigen die Beschäftigten ein starkes Selbstmanagement.<sup>150</sup> Insbesondere beim mobilen Arbeiten in den eigenen vier Wänden kann eine ganze Reihe von Störquellen auftreten, die das Aufrechterhalten eines konzentrierten Arbeitsflusses über längere Zeitperioden in erheblichem Maße erschweren. Mitarbeiter laufen so schneller Gefahr, ihre Arbeitsziele nicht zu erreichen und dauerhaft in Prokrastination zu verfallen. Um genau das zu verhindern, benötigen die Beschäftigten ein breites Set an Selbstkompetenzen und Selbstmanagement-Skills.

Selbstmanagement beschreibt zunächst die Fähigkeit, die eigenen Emotionen, Gedanken und Verhaltensweisen in verschiedenen Situationen effektiv zu regulieren.<sup>151</sup> Dazu gehört unter anderem, mit Stress umgehen zu können, sich selbst zu motivieren und persönliche und berufliche Ziele zu setzen und darauf hinzuarbeiten.<sup>152</sup>

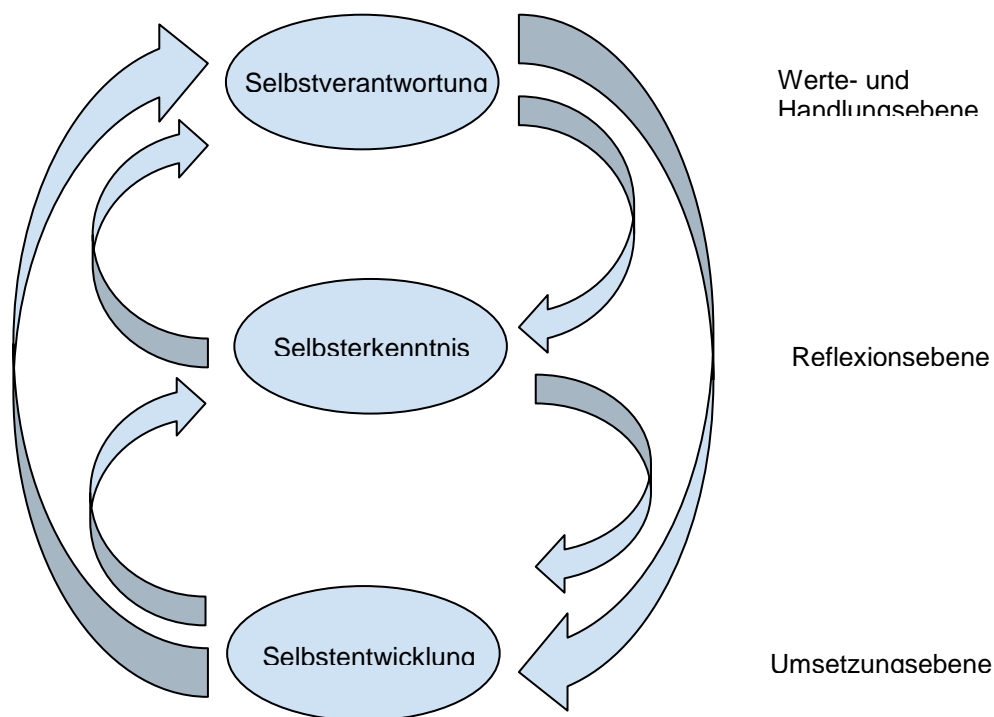


Abbildung 20: Graf 2019

<sup>150</sup> Vgl. Prümper, S. 23.

<sup>151</sup> Reinecker, S. 526

<sup>152</sup> Hauptmann/Peters, S. 34.



Die einschlägige Fachliteratur gliedert das Konzept des Selbstmanagements in unterschiedliche Komponenten und Ebenen. In dem von Anita Graf entwickelten Modell (s.o.) ist vor allem die Abgrenzung zwischen der Reflexions- und Umsetzungsebene von Bedeutung. Das theoretische Wissen bezüglich eigener Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten führt nicht automatisch zur Ergreifung von hilfreichen Maßnahmen.<sup>153</sup> Vielmehr muss der Schritt hin zur Umsetzungsebene als wichtigster Bestandteil des Selbstmanagements erlernt und geübt werden.<sup>154</sup>

### **6.3.2 Trennung von Privatleben und Beruf**

Eine gesunde Work-Life-Balance ist heutzutage für viele Menschen das entscheidende Kriterium bei der Wahl des Arbeitsplatzes. In der Regel haben Beschäftigte durch mobiles Arbeiten mehr Freizeit, da insbesondere die Zeit für den klassischen Arbeitsweg eingespart wird und kleinere private Erledigungen in der Mittagspause verrichtet werden können. Allerdings birgt das mobile Arbeiten auch die Gefahr, dass dabei die Trennlinien zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend verwischen. Final führt dies nicht zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance, sondern vielmehr zu einer Verschlechterung von Arbeitsleistungen auf der einen und einer Minderung von Freizeitqualität auf der anderen Seite. Die Fähigkeit, Privatleben und Beruf konsequent voneinander zu trennen, ist daher eine wichtige Voraussetzung für Arbeitnehmer, um Stresssituationen zu vermeiden und mobiles Arbeiten erfolgreich zu gestalten. Diese Trennung kann vor allem in zwei Dimensionen stattfinden: Zeit und Raum.

Beim mobilen Arbeiten sollte zunächst eine klare zeitliche Trennung zwischen Arbeit und Freizeit angestrebt werden. Die Beschäftigten brauchen die Fähigkeit, ihren Tagesablauf sinnvoll zu strukturieren und dabei klar zwischen Beruflichem und Privatem zu unterscheiden. Es empfiehlt sich, sofern nicht ohnehin vom Arbeitgeber vorgegeben, auch beim mobilen Arbeiten feste Arbeitszeiten für sich selbst zu etablieren, von denen nur in Ausnahmefällen abgewichen werden sollte.<sup>155</sup>

Wenn möglich, sollte der mobile Arbeitsplatz auch räumlich von in der Freizeit oft genutzten Aufenthaltsorten separiert sein. Eine ideale Lösung ist dabei das Büro im eigenen Zuhause, welches nur zu diesem Zwecke genutzt wird. Doch auch, wer nicht über den Luxus eines gesonderten Arbeitszimmers verfügt, kann versuchen, eine räumliche Trennung herbeizuführen. Eventuell kann der Teil

---

<sup>153</sup> Vgl. Graf, S. 71.

<sup>154</sup> Hauptmann/Peters, S. 35.

<sup>155</sup> Vgl. Kunze, S. 41.

eines anderen Zimmers mit einem Schreibtisch zur „Arbeitsecke“ umgestaltet werden oder es gibt andere Orte außerhalb der eigenen vier Wände, an denen ein konzentriertes Arbeiten möglich ist.

Selbst wenn diese Optionen nicht vorhanden sind und das mobile Arbeiten vom heimischen Küchentisch aus erfolgt, gibt es Maßnahmen, die Abhilfe gegen eine ungewollte Vermischung der beruflichen und der privaten Sphäre schaffen können. Die Wichtigste besteht vermutlich darin, den zwischenzeitlichen „Arbeitsplatz“ nach Feierabend gänzlich aufzuräumen und alle Arbeitsmaterialien außer Sichtweite zu verstauen.

Dies mag zunächst umständlich und ineffektiv erscheinen, wenn am nächsten Morgen alles wieder hervorgeholt werden muss. Aber es zieht einen visuellen und psychologischen Schlussstrich unter einen beendeten Arbeitstag und führt die beruflich genutzten Flächen (z.B. den Küchentisch) wieder eindeutig ihrer ursprünglichen, privaten Bestimmung zu.

Gleichzeitig sollten Ablenkungen aus dem privaten Umfeld während der Arbeitszeit so weit wie möglich minimalisiert werden. So ist beispielsweise die Familie für die besondere Situation zu sensibilisieren. Es empfiehlt sich, seinen Angehörigen frühzeitig und klar verständlich zu machen, dass die bessere Erreichbarkeit infolge des mobilen Arbeitens nicht gleichbedeutend mit besserer Verfügbarkeit ist. Während der Arbeitszeit parallel familiären Verpflichtungen nachzugehen, wie beispielsweise Kinder- oder Altenbetreuung, empfiehlt sich nur in Ausnahmefällen und sollte nicht zum Dauerzustand werden.

### **6.3.3 Selbstorganisation**

Mobiles Arbeiten bedeutet in der Regel mehr Flexibilität, aber auch ein höheres Maß an Eigenständigkeit. Ohne den unmittelbaren Austausch mit Kollegen oder Vorgesetzten müssen unter Umständen häufiger Arbeitsstrukturen und Abläufe selbst erarbeitet werden. Um seine Aufgaben auch im Rahmen einer größeren Autonomie erfolgreich zu erledigen, bedarf es einer guten Selbstorganisation.

Das wichtigste Element ist dabei vermutlich eine durchdachte Planung. Indem anstehende Aufgaben und der damit jeweils verbundene Workload frühzeitig ermittelt werden, können Stresssituationen effektiver vermieden werden. Was auch für die Arbeit im Büro gilt, ist beim mobilen Arbeiten nochmals umso wichtiger.<sup>156</sup> Teilweise werden für die Aufgabenerledigung schließlich nicht nur Zeit, sondern auch andere Ressourcen und Arbeitsmaterialien benötigt, die nur

---

<sup>156</sup> Vgl. Heller, S. 28.

am physischen Arbeitsplatz zu finden sind (z.B. bestimmte Akten, Drucker, etc.). Derartige Hindernisse müssen bei der Erstellung einer Planung entsprechende Berücksichtigung finden und die Arbeitspakete dem Rechnung tragend eingeteilt werden. Im Hinblick auf ihren Zeitraum sollten die Planungen nicht zu kurzfristig gedacht sein. Gleichzeitig müssen Beschäftigte die Flexibilität besitzen, um kurzfristig auf spontane Veränderungen der Arbeitsanforderungen und Aufgabenprofile zu reagieren und ihren Plan entsprechend anzupassen. Dabei ist es sinnvoll, wenn auch nicht immer zwingend notwendig, diesen schriftlich zu dokumentieren.

Der Schlüssel zu einer dauerhaft autarken Arbeitsweise im Rahmen der mobilen Arbeit liegt vor allem in der Fähigkeit, tragbare Routinen zu entwickeln und über lange Zeiträume beizubehalten. Ein Plan ist nur dann gut, wenn er auch konsequent umgesetzt wird. Neben einer sinnvollen Strukturierung der Aufgaben, ist vor allem die Etablierung eines festen Alltagsablaufs von Vorteil.

Beispielsweise:

7.00 Uhr	Aufstehen, Frühstück, Bad
8.00 Uhr	Arbeitsbeginn, zunächst Mails lesen und Prioritätenliste erstellen, eilige Anfragen zeitnah beantworten, dann Arbeitsablauf nach vorher erstelltem Plan
12.00 Uhr	Mittagspause, Zeit für Nahrungsaufnahme und kleinere Erledigungen
12.30 Uhr	Arbeit nach Plan, ggf. feste Termine für Besprechungen, Phasen der Nichterreichbarkeit wegen hochkonzentriertem Arbeiten
16.00 Uhr	Arbeitsende, ggf. Anpassung des Plans für die kommenden Tage, Aufräumen des Arbeitsplatzes

#### **6.3.4 Selbstmotivation**

Ohne die unmittelbare visuelle Kontrolle durch Vorgesetzte und das teilweise erhöhte Ablenkungspotential, erfordert das mobile Arbeiten mitunter ein großes Maß an Selbstmotivation. Die Führungskraft steht ungeachtet dessen auch beziehungsweise insbesondere beim Führen auf Distanz in der Verantwortung, adäquate Leistungsanreize für die Beschäftigten zu setzen. Dennoch ist es am Ende des Tages vor allem der Arbeitnehmer selbst, der dafür Sorge tragen muss, dass seine Aufgaben pünktlich und zuverlässig erledigt werden.

Um auch bei der Arbeit außerhalb des Büros nicht der Prokrastination zu verfallen, gibt es eine Reihe von Instrumenten, derer sich die Beschäftigten bedienen können.

Eines der wichtigsten steht in engem Zusammenhang mit der Kernkompetenz Selbstorganisation und betrifft die Planung der Aufgabenerledigung. Hierbei ist es gerade bei arbeitsintensiven Vorgängen ratsam, die Gesamtaufgaben in mehrere kleinteilige Arbeitspakete aufzuteilen und sich für deren Erledigung jeweils eigene Zeitfristen zu setzen. Diese sollten vor allem möglichst realistisch gewählt werden, um wiederholter Enttäuschung bei Nichterreichung vorzubeugen. Gleichzeitig können ambitionierte Fristen und Tagesziele aber auch in erheblichem Maße zur Motivation beitragen.

Noch verstärkt werden kann dieser Effekt durch den Einsatz von Belohnungen bei Erreichung der selbstgesteckten Ziele. Hier bietet die hohe Flexibilität des mobilen Arbeitens insbesondere in Verbindung mit Gleitzeitmodellen viele Möglichkeiten. So könnte man sich zum Beispiel als Gratifikation für die fristgerechte Erledigung einer größeren und anspruchsvollen Tätigkeit mit einem kurzen Spaziergang oder einer Kleinigkeit zum Essen belohnen.

#### **6.3.5 Kommunikative Kompetenz**

Gute Kommunikation ist von elementarer Bedeutung für den Erfolg von Organisationen und Projekten, an denen mehr als eine Person mitwirkt. Der Austausch, die Vermittlung und Aufnahme von Informationen umfasst nicht nur sachliche Inhalte wie Nachrichten oder Aufforderungen, sondern auch Gefühle, Empfindungen, Wünsche und Bedürfnisse.<sup>157</sup> Populär wurde in diesem Zusammenhang das Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun (s. u.), das die Beziehungsseite (neben Sachebene, Appellseite und Selbstkundgabe) in der Kommunikation hervorhebt.

---

<sup>157</sup> Stangl, online.

Dabei erfüllt ein kommunikativer Akt immer alle Funktionen, sodass sich die Informationsweitergabe gar nicht völlig von der Beziehungsfunktion trennen lässt.<sup>158</sup> Wenn sich mit der Arbeit auch die Kommunikation ins Digitale verschiebt, müssen die Mitarbeiter lernen, sich mit dieser Umstellung zu arrangieren und auch im virtuellen Raum effektiv Informationen auszutauschen.

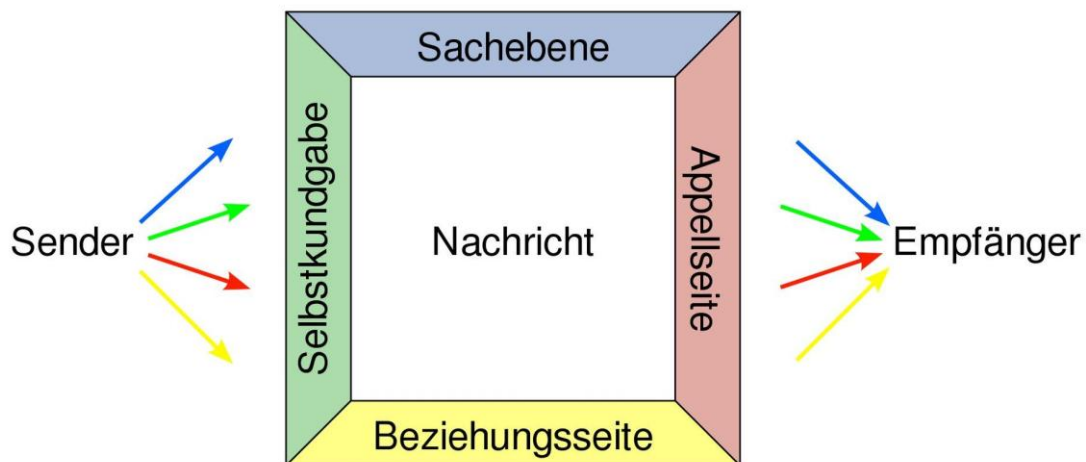


Abbildung 21: Schulz von Thun 2013

### 6.3.6 Neue Arten der Kommunikation

Die Grundlage der veränderten Kommunikation bei mobiler Arbeit sind die Kommunikationswerkzeuge. Viele Teams nutzen für die verschiedenen Anlässe, zu denen miteinander gesprochen wird, auf das jeweilige Ziel abgestimmte Tools. Darunter fallen Instant-Messaging-Systeme, Videokonferenz-Systeme (z. B. Zoom, Jitsi, Skype) oder Tools, die interaktive Meetings unterstützen (z. B. Mural, Mentimeter).<sup>159</sup> Unter den fünf häufigsten Stressfaktoren im Berufsleben werden laut einer Studie der Techniker Krankenkasse »Unterbrechungen/Störungen« (52 Prozent) und »Informationsflut« (39 Prozent) genannt.<sup>160</sup>

Die Wahl von ungeeigneten Kommunikationswerkzeugen kann im Arbeitsalltag auf beide Faktoren erhebliche Auswirkungen haben. Unabhängig davon, welches Kommunikationssystem der Arbeitgeber verwendet, sollten die Beschäftigten

<sup>158</sup> Schulz von Thun, S. 7.

<sup>159</sup> Hauptmann/Peters, S. 45.

<sup>160</sup> Wohlers/Hombrecher, S. 24

zunächst in dessen Nutzung ausführlich geschult werden, um Überforderung und Kommunikationsschwierigkeiten zu verhindern.

Sowohl das Wohlbefinden als auch die Konzentrationsfähigkeit werden gestärkt, wenn die digitale Kommunikationskultur im Team nicht dem Zufall überlassen wird, sondern mit Bedacht gestaltet wird.

Dazu gehört auch der Umgang mit der Thematik der ständigen Erreichbarkeit. Abhilfe kann hierbei z. B. über Statusanzeigen wie »Nicht-Stören« während eines Meetings oder mit festen Arbeitszeiten, ggf. über eine Arbeitszeiten-Anzeige geschaffen werden.<sup>161</sup>

### **6.3.7 Strategien zur virtuellen Konfliktansprache**

Überall dort, wo Menschen über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten, kommt es früher oder später zu Konflikten. Dabei kommt es nicht unbedingt auf einen unmittelbaren physischen Kontakt an. Gerade die vermehrte schriftliche Kommunikation im Rahmen des mobilen Arbeitens kann dazu führen, dass Nachrichten weniger achtsam formuliert sind als gesprochene Kommunikation oder ein Tonfall falsch interpretiert wird. Die virtuelle Kommunikation birgt daher unter Umständen sogar größeres Konfliktpotenzial als der reguläre Austausch im Büro. Doch ein stabiles Teamgefüge entsteht nicht nur durch harmonische Kooperation, sondern auch durch die konstruktive Überwindung von Meinungsverschiedenheiten.<sup>162</sup>

Die Konfliktaustragung über digitale Medien bringt zusätzliche Hindernisse mit sich. Zunächst müssen die Beteiligten einen Konflikt ungeachtet der räumlichen Distanz überhaupt erst erkennen. Eine angespannte Stimmungslage ist im digitalen Raum mitunter weniger leicht greifbar als in einer physischen Besprechung. Möglicherweise wird so der Ärger eines Kollegen bei einem Telefonat im ersten Moment gar nicht wahrgenommen. Dabei ist es hilfreich, sich selbst bewusst zu beobachten, den eigenen Ärger wahrzunehmen und auf Zeichen der Verstimmung bei Teammitgliedern zu achten, die auch in E-Mails oder Videokonferenzen sichtbar werden.<sup>163</sup>

Ist jemand nun auf einen potenziellen Konflikt aufmerksam geworden, liegt die nächste Herausforderung darin, den richtigen Ort zur Aussprache zu finden. Was vor einiger Zeit noch auf dem Flur oder unter vier Augen im Büro angesprochen werden konnte, muss nun digital geklärt werden. Dabei stellt sich erneut die

---

<sup>161</sup> Hauptmann/Peters, S. 46.

<sup>162</sup> Hauptmann/Peters, S. 47.

<sup>163</sup> Hauptmann/Peters, S. 47.

Frage des geeigneten Mediums: Eine Kurznachricht, eine formellere E-Mail, eine Meeting-Anfrage oder ein schneller Anruf? Eine pauschal richtige Antwort ist an dieser Stelle nicht möglich, es kommt hier bei der Wahl des angemessenen Kommunikationswerkzeuges vielmehr auf die Umstände des Einzelfalls und ggf. die Vorlieben der Beteiligten an.

Auch die eigentliche Konfliktansprache kann durch das neue, ungewohnte Format der Online-Meetings beeinträchtigt werden. Hinzu kommen möglicherweise noch technische Schwierigkeiten, wie beispielsweise ein verpixelttes Bild oder eine verzögerte Sprachausgabe. Für eine erfolgreiche virtuelle Konfliktansprache bedarf es Übung, an der es vielerorts häufig noch fehlt.

Ein regelmäßiger Zeitpunkt, der die Gelegenheit zur offenen Aussprache bietet, kann hierbei eine mögliche Lösung sein. So können regelmäßige Feedback-Termine oder Team Tage mit Kollegen geplant werden, an denen bei Bedarf Konflikt- oder Feedbackgespräche geführt werden. Da sich im Homeoffice nicht einmal aus dem Weg gegangen werden muss, besteht die Gefahr, dass Ärger angesammelt wird und aufgestaute Konflikte länger unausgesprochen schwelen. Transparente Kommunikation und niedrigschwellige Ansprache, auch bei kleineren Unstimmigkeiten, beugen dem vor.<sup>164</sup>

## **6.4 Soziale Kompetenzen**

Eine kollegiale Gemeinschaft entsteht typischerweise durch zwischenmenschliche Interaktionen. Diese treten in vielfältiger Form auf. Zum einen die unmittelbar durch die Arbeit hervorgerufenen Interaktionen, wie Absprachen, Projektarbeiten oder Rücksprachen bei Problemstellungen. Aber auch während der Arbeit können eher freizeithlich geprägte Interaktionen erfolgen. Dazu zählen die typischen „Small-Talks“ im Aufzug, in der Teeküche oder auch auf dem Büro Flur. Aber auch die Interaktion mit den Kollegen in der Pause oder während der Arbeit im Büro führen zu einem stetig steigenden Vertrauen und Teamgefühl der Beschäftigten.

Unter Anderem versteht sich dadurch der Begriff der sozialen Kompetenz. Sie besteht aus dem Komplex von Fähigkeiten des Menschen, die sich in Kommunikations- und Interaktionssituationen ergeben. Auf solche Situationen werden von den bereits erlebten Handlungen in Bezug auf die Gestalt der

---

<sup>164</sup> Hauptmann/Peters, S. 48.

Situation beeinflusst. Maßgeblich sind auch beteiligte Personen, Handlungsort und Art der gegen falls betreffenden Tätigkeit.<sup>165</sup>

Im Rahmen der täglichen Arbeit trägt die soziale Kompetenz der Beschäftigten ein hohes Maß an erfolgreichen Arbeiten bei.<sup>166</sup> Im Büroalltag kommt es unvermeidlich zu Handlungen, in denen die soziale Kompetenz Einzug erhält. Sowohl im zwischenmenschlichen Kontakt mit anderen Beschäftigten, aber auch der Kundschaft oder den Vorgesetzten bildet diese Kompetenz das Fundament der Zusammenarbeit und Wirtschaftlichkeit.

Im Rahmen des Mobilen Arbeitens treten häufig die direkten zwischenmenschlichen Kontakte zu den Mitarbeitenden hinter der Selbstorganisation zurück. Oftmals spricht man von der „sozialen Isolation“ Einsamkeit und soziale Isolation<sup>167</sup>

Aber die bereits angesprochene soziale Isolation, die eine Vereinsamung der Beschäftigten im Rahmen des mobilen Arbeitens ausdrückt, ist genauer zu betrachten. Es kann zu einem Gefühl der räumlichen Enge kommen, da die Arbeit oftmals von zuhause stattfindet, also dem Ort, an dem man eigentlich seine Freizeit verbringt, das Familienleben gestaltet und auch seinen Interessen nachgeht.<sup>168</sup>

Die sozialen Kontakte zu den Kollegen werden zwangsläufig durch die fehlende räumliche Nähe weniger. Gegebenenfalls lernt man einige von diesen nie persönlich kennen und kommuniziert über andere Medien und nicht im räumlich nahen und direkten Austausch. Gerade der Austausch der Belegschaft, der über das rein fachliche hinausgeht, kommt häufig zu kurz. Vor allem Beschäftigte unter 30-Jahren vermissen rund zwei von drei den Kontakt zu der Kollegenschaft, wohingegen es bei den älteren Beschäftigten knapp jeder Zweite ist.<sup>169</sup>

Das Fehlen des sozialen Kontaktes zu den direkten Kollegen ist offenkundig. Ein kurzes Gespräch auf dem Flur, Spaziergänge in der Mittagspause oder ein gemeinsames Frühstück auf der Arbeit sind mit dem System vom mobilen Arbeiten in der Regel nur schwer möglich. Beschäftigte sollten sich Zeit nehmen, um den sozialen Kontakt aufrechtzuerhalten. Auch die Offenheit zur Nutzung von Videotelefonie sollte genutzt werden, um ein direktes Gespräch und sozialen Austausch zu ermöglichen.

---

<sup>165</sup> vgl. Uwe P. Kanninger, S. 8-37.

<sup>166</sup> vgl. David J. Deming S. 1593-1640.

<sup>167</sup> vgl. Dr. Dr. Stefanie Mache, Initiative Neue Qualität der Arbeit.

<sup>168</sup> vgl. Dr. Fritzi Wiessmann.

<sup>169</sup> vgl. IFAK.



Auch sollte im Rahmen von fachlichen Videokonferenzen Zeit eingeräumt werden, um sich gegenseitig über den Gemütszustand und persönlichen Veränderungen austauschen zu können. Die räumliche Trennung lässt sich jedoch ohne den räumlichen Bezug zum Büro nur in der Freizeit durchbrechen.

## 6.5 Technologische Kompetenzen

Mobiles Arbeiten erfordert einen qualifizierten und höchst kompetenten Umgang der Beschäftigten mit den zur Verfügung stehenden digitalen Medien. Im Rahmen der technologischen Kompetenzen sind der sichere Umgang mit dem technischen Endgerät, den verschiedenen Softwares und Dienstprogrammen, Internet sowie die Einhaltung des Datenschutzes gefasst.

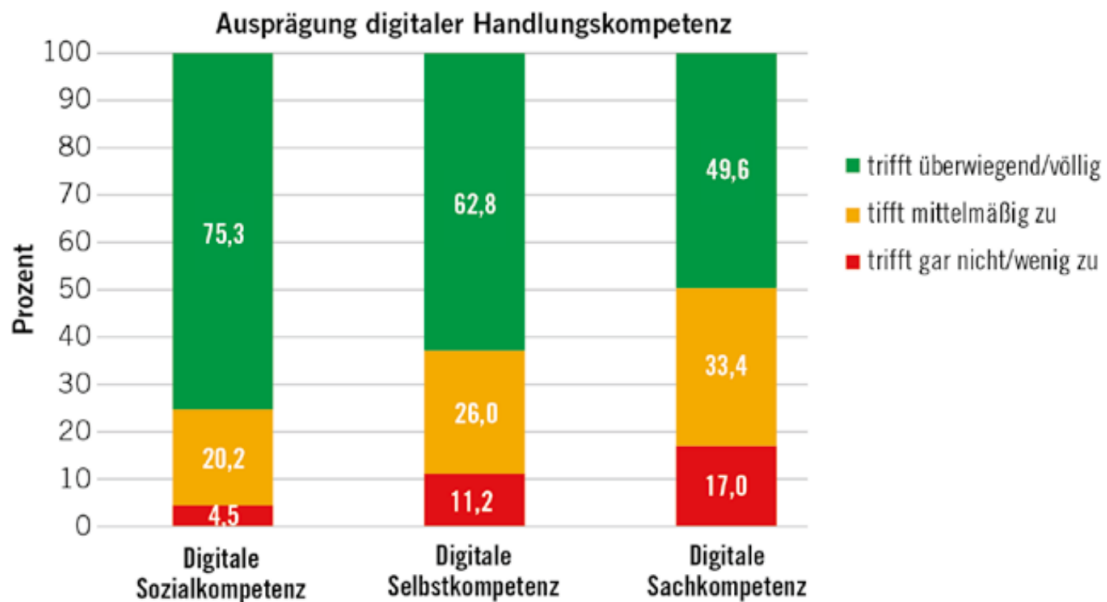


Abbildung 22: Prümper, 2018

In einer 2017 durchgeführten Befragung wurden knapp 1050 Beschäftigte zu den jeweiligen Kompetenzen und deren Ausprägungen hinsichtlich vorliegender Handlungsempfehlungen befragt. Die hier genauer zu betrachtende Kompetenz ist die Digitale Kompetenz. Knapp 50 % der Befragten finden, dass sie über keine bis mittelmäßig digitale Kompetenzen verfügen und die Handlungsempfehlungen nicht oder nur mittelmäßig vorliegen. Im Vergleich zu der Sozialkompetenz oder auch Selbstkompetenz lässt sich erkennen, dass gerade die digitale Kompetenz an Mängeln leidet.

Bedingung für mobiles Arbeiten ist die technische Ausstattung der Beschäftigten mit Hardware. Es bedarf einer Bereitstellung von Endgeräten, die den Beschäftigten das Arbeiten ermöglichen, auch oftmals in Bezug auf die Arbeitsgesundheit. Hier liegt der Fokus auf den ergonomischen Standards. Zudem sollten Softwares bereitgestellt werden, welche die Kommunikation der Beschäftigten sichern. Zum einen um der sozialen Kompetenz gerecht zu werden, andererseits auch, um den Dienstleistungsgedanken gerecht zu werden. Ohne Bereitstellung dieser Standards wäre es für die beschäftigten Personen nicht möglich, mit Kunden oder anderen Mitarbeitenden in Kontakt zu treten.

Technische Hilfsmittel wie Kommunikationssoftware (Skype, Microsoft Teams) und digitale Kollaborationsplattformen sind dienliche Mittel, um ein hybrides Arbeiten auch in Teams zu ermöglichen. Für Beschäftigte ist es essenziell, dass ihnen entsprechende Schulungsmöglichkeiten im Umgang mit der Software, als auch der Hardware ermöglicht werden. Schulungen für den sicheren Umgang mit dem Internet, gerade im Hinblick auf Cyberkriminalität.

Gerade die Corona Pandemie hat kurzfristig die Beschäftigten größtenteils zur Nutzung des Homeoffice und mobilem Arbeiten gebracht. Dadurch wurde auch sichtbar, welche Probleme die IT-Infrastruktur mit sich bringt und an welchen Stellen es Verbesserungen bedarf. Gerade die Arbeit außerhalb des firmeneigenen Netzwerkes birgt häufig Angriffsfläche. Entsprechendes hat das Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik in einer repräsentativen Studie, bei der 1000 Unternehmen befragt wurden, untersucht.

In einer vom Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik durchgeführten Befragung konnte aufgezeigt werden, dass immer noch ein hohes Maß an Risiken besteht. Gerade beim Umgang mit Handys stehen die Sicherheitsmaßnahmen häufig der Praktikabilität hinten an. Verschlüsselungssysteme, Mehr-Faktor-Authentifizierung und die Nutzung eines VPN sollten demnach schneller und großflächiger den Beschäftigten nahegelegt oder auch als Grundbedingung für mobiles Arbeiten auferlegt werden. Gleiches gilt auch für entsprechende Schulungen und regelmäßige Überprüfungen der Sicherheit.

Die bereits angesprochene Mitarbeitersensibilisierung für Sicherheitsmaßnahmen kommt entsprechend dieser Befragung in der Summe bei den Beschäftigten an. Jedoch mangelt es an Personal und Stellen für entsprechend auf solche Sicherheitsmaßnahmen geschultes und ausgebildetes Personal. Somit besteht hier grundsätzlich ein Mangel im System der Cybersicherheit, dem die Beschäftigten bewusst sein sollten. Auch werden entsprechende Schulungen für den Bereich der Cybersicherheit und deren Maßnahmen oftmals nur sehr unregelmäßig gehalten.

Das Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik fand zudem heraus, dass gerade kleine Unternehmen größeren Schaden aus solch einem Cyberangriff ziehen. Gerade kleine Unternehmen können ein solches Ereignis in ihrer Existenz bedrohen. Alles in allem haben Cyberangriffe häufig Folgen für die Unternehmen, sodass dies deutlich mehr in den Fokus der Weiterbildung des Personals und Sensibilisierung der Beschäftigten Einzug halten sollte.

## 7 Handlungsempfehlung

Die digitale Transformation stellt insbesondere die Beschäftigten vor neue Herausforderungen, welche von den Beschäftigten unterschiedlich wahrgenommen und angegangen werden. Gegenüber stehen sich dabei die Lebenssituationen der Beschäftigten und die Bedarfe der Betriebe und den daraus resultierenden Ansprüchen an die Gestaltung der Arbeitszeit. Durch die Vielfältigkeit unserer Arbeitswelt benötigt man für die Handlungsempfehlungen differenzierte Antworten, die individuell anwendbar sind.<sup>170</sup>

Demzufolge stellen betriebliche und tarifliche Lösungen, die auf Besonderheiten der Betriebe innerhalb einer bestimmten Branche eingehen können, ein geeignetes Instrument dar. In denjenigen Bereichen, in denen Mindeststandards für alle Beschäftigten festgelegt werden sollen, werden gesetzliche Regelungen benötigt. Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge können darauf aufbauen.

Bei der Umsetzung von Lösungsideen sollen sowohl die Beschäftigten als auch die Unternehmen profitieren. Dementsprechend sollten Arbeitgeber-Angebote wie z.B. Schulungen und Fortbildungen, in beiderseitigem Einverständnis von den Beschäftigten wahrgenommen werden, um die Herausforderungen zu minimieren und die Kompetenzen zu erweitern.

Durch das Erlernen, insbesondere von Selbstkompetenzen wie der Arbeitsorganisation, sollen die Beschäftigten an Flexibilität und Zeitsouveränität bei der Ausgestaltung ihrer Arbeit beim mobilen Arbeiten gewinnen. Im besten Fall profitieren die Beschäftigten bei ordnungsgemäßer Umsetzung, mit Beachtung der tariflichen und gesetzlichen Regelung, von mehr Gestaltungsfreiheit im Familien- und Privatleben.

Durch das mobile Arbeiten soll der Betriebsablauf nicht negativ beeinträchtigt werden und die Qualität gleich hoch bleiben oder sogar verbessert werden. Für einen reibungsfreien Ablauf nach der Anlaufphase sollen die vereinbarten Maßnahmen und Rahmenbedingungen dienen.

Ferner helfen eine Begleitung der Konzeption sowie eine Einführung durch Beschäftigte, welche bereits Erfahrungen im laufenden Betrieb mit den Maßnahmen gemacht haben.

---

<sup>170</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Mobiles Arbeiten: Arbeitsorganisation, online.

Dadurch, dass in der Praxis noch gewisse und nicht unbeachtliche Wissenslücken über den Erfolg oder Misserfolg etwaiger Maßnahmen bestehen, bietet es sich an, ein betriebliches Praxislabor oder eine Projektgruppe für Forschungszwecke einzurichten. Dort können neue Gestaltungsansätze und konkrete Veränderungen direkt im Praxisbetrieb erprobt werden. Weiter können verschiedene Interessen berücksichtigt und Ziele erarbeitet und entwickelt werden, die am Ende des Testlaufes bewertet werden. Um den Erfolg der Veränderung zu evaluieren, sollen neue Verfahren sowie etablierte Maßnahmen systematisch verglichen und untersucht werden. Ferner könnte eine externe und wissenschaftliche Begleitung eines Fachunternehmens je nach Fragestellung nützlich und erforderlich sein.

Um eine möglichst große Akzeptanz der Veränderungen bei den Beschäftigten zu schaffen, ist es unabdingbar, Gestaltungsideen und die Umsetzung zusammen mit den Beschäftigten, ihren Vertretern und der Betriebsleitung gemeinsam zu gestalten. Erstellen und so viele Ideen wie möglich mit einzubeziehen. Ein weiterer Vorteil ist, dass bereits Erfahrungssätze ausgetauscht und in die Umgestaltung mit einfließen können.

Ferner gibt es noch allgemeine Handlungsempfehlungen für die Beschäftigten, damit das mobile Arbeiten etc. gelingt.

Als Beschäftigte sollten Sie dementsprechend sicherstellen, dass Sie eine gute Internetverbindung haben, dies ist für das mobile Arbeiten unerlässlich und gewährleistet, dass Sie die Möglichkeit haben, effektiv arbeiten zu können.

Weiter muss auch die genutzte Technologie geeignet sein. In den meisten Fällen eignet sich eine Cloud-basierte Anwendung, um die Arbeitsergebnisse gesichert zu haben sowie Videokonferenzsysteme, um auch von Zuhause mit den Kolleginnen, Kollegen und den Vorgesetzten im Kontakt zu bleiben und Projektmanagement-Tools, um die Arbeit übersichtlich planen zu können und eventuell auch dem Team eine Einsicht in die noch zu erledigenden Aufgaben zu ermöglichen.<sup>171</sup>

Nicht zu unterschätzen ist auch die Arbeitsumgebung, insbesondere, wenn man nicht mehr im Büro auf der Arbeit arbeitet. Hierzu gehört beispielsweise die Einrichtung des Arbeitsplatzes mit ergonomischen Stühlen oder einem höhenverstellbaren Schreibtisch, aber insbesondere auch eine ruhige Arbeitsumgebung, die es Ihnen ermöglicht, kontinuierlich und konzentriert zu arbeiten.

---

<sup>171</sup> Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, Empfehlungen zum sicheren Arbeiten im Home-Office, online.

Es empfiehlt sich, feste Arbeitszeiten zu definieren und diese auch einzuhalten. Dies vermeidet, dass Sie in Versuchung kommen, andere Aktivitäten während der Arbeitszeit durchzuführen.

Essenziell ist auch eine kontinuierliche und klare Kommunikation mit anderen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Dadurch sollen alle auf dem gleichen Stand sein. Voraussetzung sind hierfür geeignete Kommunikations-Tools wie z.B. Chats oder Videokonferenzen.

Disziplin ist die Voraussetzung, dass das gesamte System überhaupt funktioniert. Dies bedeutet: Planen Sie Ihre Arbeit und Arbeitszeiten, halten Sie sich an Ihre Arbeitszeiten und setzen Sie sich Ziele und Prioritäten, um effektive Arbeitsleistung zu erbringen.

Allgemein ist Feedback auch in den Büroräumlichkeiten wichtig. Im mobilen Arbeiten haben diese Feedbacks nochmals einen höheren Stellenwert, um sich zu verbessern und gegebenenfalls besser organisieren zu können. Seien Sie dementsprechend offen für Feedbackgespräche.

Zum Schluss ist zu empfehlen, organisiert zu bleiben. Auch beim Arbeiten von unterschiedlichen Orten oder zu unterschiedlichen Arbeitszeiten sollten die Aufgaben stets im Auge bleiben. Hierfür empfiehlt es sich To-Do-Listen zu erstellen und mit einem Kalender zu arbeiten, um Fristen, Abgaben und sonstige Termine rechtzeitig vorzubereiten.<sup>172</sup>

---

<sup>172</sup> Vgl. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit, online.

## 8 Fazit und Ausblick

### FAZIT

Durch eine umfassende Auseinandersetzung in der Projektarbeit zum Thema „Mobiles Arbeiten“, vom Begriff des Mobilen Arbeitens ausgehend bis hin zur Betrachtung der aktuellen Situation in den Behörden, konnten Chancen, Risiken und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für Organisation, Mitarbeitende und ihre Führungskräfte beleuchtet werden. Es wird mithilfe der Umfrage aufgezeigt, dass das Mobile Arbeiten bereits für viele Arbeitsbereiche in den Behörden eine sinnvolle Ergänzung zur Steigerung der individuellen Flexibilität und Arbeitszufriedenheit darstellt und dabei zur Verbesserung von Arbeitsprozessen beitragen kann. Jedoch wird gleichzeitig deutlich, dass es häufig noch daran fehlt, wie die Vorteile des Mobilen Arbeitens richtig eingesetzt und Probleme präventiv vermieden werden.

Denn so verschieden die Arbeitswelt ist, so spielt doch in allen Bereichen der digitale Wandel eine immer größere Rolle: Auch in der Verwaltung verlagert sich die Arbeit zunehmend auch auf Zuhause, und mit der Zeit wird auch die Arbeit von unterwegs immer mehr ermöglicht werden. Doch nicht jede Behörde ist mit diesem Prozess gleich weit vorangeschritten, nicht jede Abteilung bereit für den digitalen Wandel. Ein Punkt, den auch die Umfrage verdeutlichte. Diese hat zwar nur eine begrenzte Aussagekraft, da nur wenige Behörden sich beteiligten. Trotzdem zeigt sie gewisse Tendenzen auf, wie die Mitarbeitenden zum Mobilen Arbeiten stehen, wie sie die Umsetzung in ihrer Behörde wahrnehmen und welche Erwartungen es an die unterschiedlichen Akteure in diesem Prozess gibt. Zusätzlich wurden Probleme aufgezeigt. Die wichtigsten Erkenntnisse der Umfrage, sowie der gesamten Arbeit werden im Folgenden nochmals zusammengefasst und in Zusammenhang zueinander gebracht.

Das Mobile Arbeiten bringt, wie auch die Umfrage zeigt, viele Chancen, Risiken und Herausforderungen mit sich: Hierzu gehören technische Herausforderungen, die Ausstattung der Mitarbeitenden oder auch die Erlernung des richtigen Umgangs mit den Mitarbeitenden für Führungskräfte. Die Möglichkeiten der Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeit, die Mobiles Arbeiten eröffnet, stellen nur einige der sich daraus ergebenden Chancen dar. Allgemein kann durch eine gute digitale Vernetzung die Kommunikation beschleunigt werden. Ebenfalls ist die Zusammenarbeit von verschiedenen Standorten aus möglich, was Prozesse vereinfacht.

Die durch Mobiles Arbeiten gewonnene Flexibilität ermöglicht den Mitarbeitenden grundsätzlich die bessere Vereinbarung von Berufs- und Privatleben, was vor allem für Familien von Vorteil ist. So sollten die Mitarbeitenden sich hierbei mit ihren Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften zwar regelmäßig wegen ihrer Arbeitszeiten abstimmen, dennoch bietet das Mobile Arbeiten mehr Möglichkeiten zur selbstständigen Ausgestaltung der Arbeitswoche.

Andererseits fehlt der persönliche Kontakt und der alltägliche Austausch zwischen den Mitarbeitenden am Arbeitsort fällt weg. Pausen werden kürzer und die Arbeit ohne direkten Austausch wird mehr. Das Mobile Arbeiten birgt somit das Risiko der Schwächung des Gemeinschaftsgefühls und insbesondere für Führungskräfte die Gefahr, keinen vollständigen Überblick mehr über ihre Abteilung bzw. das Aufgabenspektrum, welches unter die eigene Zuständigkeit fällt, zu haben. Auch die anderen Mitarbeitenden verlieren die Möglichkeit, sich vor Ort zu besprechen, auszutauschen sowie die direkte Verbindung zu anderen Abteilungen, Arbeitsgruppen und dem Gesamtkonstrukt der Verwaltung.

Allgemein kann dadurch das Konfliktpotenzial steigen, denn neben der räumlichen Distanz nimmt auch die persönliche Distanz zu. Auch befürchten viele Mitarbeitende, dass sie durch flexible Arbeitszeiten und -orte eher dazu geneigt sind, sich zu überarbeiten, im Urlaub oder bei Krankheit Dienstlaptop und -handy nicht beiseitelegen zu können. Arbeitszeiten geraten dadurch eventuell außer Kontrolle, was zu einer Überlastung der einzelnen Mitarbeitenden führen kann.

Abgesehen davon findet auch nicht jeder und jede außerhalb des Büros die nötige Ruhe und Konzentration, um die eigene Arbeit gut ausführen zu können. Insbesondere räumlich besteht nicht allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, Arbeit und Freizeit voneinander zu trennen. So entsteht die Gefahr, dass es schneller zu einer Vermischung von privaten und dienstlichen Angelegenheiten kommt und dadurch noch mehr Zeit für die ordentliche Fertigstellung einer Aufgabe in Anspruch genommen werden muss, was sich ebenfalls negativ auf die Motivation und Psyche auswirken kann.

Es liegt dabei in der Verantwortung des Arbeitgebers, nicht nur gesetzliche Regelungen bei der Verarbeitung von Daten, sondern auch Regelungen zum Schutz der Arbeitnehmer\*Innen, beispielsweise durch die Dokumentation der Arbeitszeiten im Homeoffice, einzuhalten. Trotzdem kann der Arbeitgeber hier nur eine unterstützende Rolle einnehmen - am Ende ist jeder und jede für sich selbst verantwortlich. Hier müssen die Mitarbeitenden selbst schauen, dass sie eine verträgliche Mischung aus Privat- und Berufsleben finden.



Darunter fällt einerseits, sich selbst zu reflektieren, Gedanken darüber zu machen, wie der eigene Arbeitsplatz daheim zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre beitragen kann, was man sich selbst zutrauen kann und welche Dinge man im Alltag verändern will, um die eigene mentale Gesundheit nicht zu gefährden. Daneben bedeutet dies, sich über gewonnene Erkenntnisse über die eigene mentale Gesundheit mit den anderen Mitarbeitenden und der jeweiligen Führungskraft auszutauschen und diese zu besprechen. Denn Selbstorganisation heißt auch Kommunikation nach außen.

Ein weiterer in Verbindung mit dem Mobilien Arbeiten zu betrachtender Punkt ist die heutzutage immer höher werdende Komplexität von Arbeitsabläufen und der Kommunikation im Arbeitsumfeld:

Erfolgt die Kommunikation nur noch digital, ist eine klare und deutliche Ausdrucksweise, insbesondere der Führungskraft notwendig, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Es gilt hierbei, einen Inhalt (bspw. ein Konzept, eine Vorstellung eines Themas oder die Verteilung von Aufgaben) möglichst eindeutig und gut verständlich an die Zuhörenden rüberzubringen. Man muss sich dafür sensibilisieren, dass Erklärungsversuche auch mal etwas länger geraten können und Fragen der Zuhörenden sich wiederholen. Ansonsten entstehen schnell Konflikte, die aus der Ferne nicht nur langsamer erkannt und damit verschärft, sondern auch schwieriger gelöst werden können, wenn man sich die Zeit nimmt.

Die Mitarbeitenden und ihre Führungskräfte sind gefragt, sich auch in Konfliktsituationen gegenseitig bei der Transformation von Arbeitsprozessen und der Einführung neuer Maßnahmen zu unterstützen. Umso wichtiger ist es, Streitpunkte direkt anzusprechen und sich die Zeit zu nehmen, um Veränderungen einzuführen und Probleme zu lösen. Nachfragen und offene Kommunikation sind somit das zentrale Instrument, um Missverständnisse und größere Konflikte zu vermeiden.

Auch lässt die zunehmende Komplexität viele Führungskräfte befürchten, die Kontrolle über das eigene Wohlbefinden, aber auch jenes ihrer Mitarbeitenden zu verlieren. Sie müssen also ihre eigenen Kompetenzen erweitern und das Vertrauen zu und zwischen den Mitarbeitenden stärken. Genauso wie unter Mitarbeitenden ist aber auch der Austausch zwischen den Führungskräften von Bedeutung: Wege des Umgangs mit dem Mobilien Arbeiten können sehr individuell sein. Bei manchen Mitarbeitenden ist es der Austausch im Team, andere kann man eher in Einzelgesprächen erreichen.

Daher hilft ein Blick über die eigene Abteilung hinaus den Führungskräften beim Verstehen der Anliegen der eigenen Mitarbeitenden sowie generell dabei, mit den eigenen Belastungen klarzukommen. Auch Schulungen und Seminare können Mitarbeitende und Führungskräfte auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten. Klar ist aber: Der persönliche Austausch sollte auch in Zeiten des digitalen Wandels nicht komplett wegfallen.

Um das „Wir-Gefühl“ und das Vertrauen untereinander zu stärken, ist zusätzlich eine Offenheit dafür, neue Wege zu gehen, gefragt. Dies gilt ebenfalls für Interessensvertretungen wie den Personalrat, die in Austausch mit der Behördenleitung stehen, Veränderungen mitgestalten und Anliegen der Mitarbeitenden vortragen.

Noch – so zeigt die Umfrage – wird das Mobile Arbeiten zwar viel genutzt und jede Abteilung bzw. jede einzelne Person findet ihren eigenen Weg zwischen Arbeit vor Ort oder von zuhause. Doch fehlt es über weite Teile noch an der Bereitschaft, daraus entstehende Probleme gemeinsam anzugehen. Einerseits fehlt die Bereitschaft den Gegnern von Mobilem Arbeiten, andererseits sehen viele nicht die möglichen Risiken, die Mobiles Arbeiten mit sich bringt. Mitarbeitende sind sich oft noch nicht bewusst, dass der „neue Arbeitsalltag“ andere bzw. ergänzende Kompetenzen erfordert, dass auch über die Arbeit hinaus viel mehr kreative Ideen und „offene Ohren“ erforderlich sind, um das „Wir-Gefühl“ im Team zu bewahren. Hier sind insbesondere Führungskräfte gefragt, Strategien mit zugehörigen Maßnahmen aufzuzeigen, wie möglichst alle von Mobilem Arbeiten profitieren können.

In Verbindung dazu wird die soziale Kompetenz von Mitarbeitenden in leitenden Positionen nur noch wichtiger. Dies belegt auch die Umfrage, da eine Führungskraft, die ihren Mitarbeitenden sehr viel Freiraum überlässt, komplett abgelehnt wird und gleichzeitig das Merkmal „Sozialkompetenz“ eindeutig als am wichtigsten klassifiziert wurde. So wird vielmehr eine Mischung aus etwas Führung und gewissen Freiräumen gewünscht. Die Führungskräfte müssen sich daran anpassen und haben somit eine sehr wichtige Rolle, um das Mobile Arbeiten voranzubringen und Herausforderungen für ihre Mitarbeitenden zugänglicher zu machen.

Mobiles Arbeiten muss also nicht in die Einsamkeit führen, sondern dient im besten Fall sogar der besseren Vernetzung sowie einer höheren Flexibilität im Arbeitsalltag und darüber hinaus. Es gilt also, das Mobile Arbeiten so in den Arbeitsalltag zu integrieren, dass weder die Produktivität darunter leidet noch die psychische Belastung der Mitarbeitenden erheblich zunimmt.

Hierbei spielen neben einer guten Kommunikation die Förderung der Selbstdisziplin sowie die Förderung der Gemeinschaft im Kollegium eine entscheidende Rolle. Möchte man in Zukunft nicht unvorbereitet von Problemen eingeholt werden, ist eine aktive Beschäftigung mit möglichen Risiken für Psyche und Arbeitszufriedenheit unumgänglich. Nur auf diese Weise kann gegen Risiken vorgegangen und Probleme damit verringert werden.

## **AUSBLICK**

Mit Blick auf die Zukunft gilt es also für die oberen Hierarchieebenen und insbesondere die Behördenleitung, die in der Hierarchie weiter unten angeordneten Führungskräfte zu unterstützen, auf die Umstellungen vorzubereiten und für mögliche Konflikte und Probleme der bzw. mit den untergebenen Mitarbeitenden zu sensibilisieren. Außerdem ist es von Bedeutung, den Mitarbeitenden neben den Chancen auch die Risiken des Mobilen Arbeitens zu vermitteln. Wenn dies geschieht und die Umsetzung des Mobilen Arbeitens in der Behörde gelingt, kann der Faktor Flexibilität sowohl die Arbeitszufriedenheit der aktuellen Mitarbeitenden langfristig erhöhen als auch zur Gewinnung von neuem Personal beitragen.

Der digitale Wandel schreitet immer weiter voran und auch, wenn die Digitalisierung in den Verwaltungen aktuell vielen noch zu langsam geht, wird der Trend hin zur Mobilen Arbeit wahrscheinlich nicht mehr zurückgehen. Man sollte das Mobile Arbeiten also mitsamt all seinen Herausforderungen annehmen und als Chance betrachten. Auch wenn teilweise dem Wandel noch kritisch gegenübergestanden wird, ist es den Behörden zu empfehlen, mit der Zeit zu gehen.

Für die einzelnen Mitarbeitenden heißt es, sich mit der eigenen Belastbarkeit auseinanderzusetzen und herauszufinden, wie die mentale Gesundheit gestärkt werden kann. Außerdem muss jeder und jede für sich erkennen, wieviel Zeit im Homeoffice man verträgt und sich darüber immer wieder mit den Führungskräften und Kolleg\*innen austauschen, um den für alle Seiten bestmöglichen Weg zu finden. Mit dem wachsenden Bewusstsein für Chancen und Risiken des Mobilen Arbeitens, das Führungskräfte und Interessenvertretungen an die Mitarbeitenden vermitteln sollten, kann dieser Weg in Zukunft so optimiert werden, dass die Arbeitszufriedenheit weiter erhöht wird.

Die Corona-Pandemie hat diesen Prozess in den letzten Jahren nun endgültig in Gang gesetzt. Dies zeigte, anstatt noch einige Jahre auf bewährte Abläufe zu setzen, ist es viel sinnvoller, die Zeit zu nutzen, um das Mobile Arbeiten langsam zu integrieren, Schwachstellen ausfindig zu machen und Wege zu finden, die Nachteile zu kompensieren. Durch die Bereitschaft der Behörden, sich mit dem Mobilien Arbeiten auseinanderzusetzen, werden Probleme offener angesprochen und sich mehr damit beschäftigt, wie das Wohl der Mitarbeitenden in Zukunft noch mehr gefördert werden kann. In Kombination mit Präsenztagen funktioniert Mobiles Arbeiten schon jetzt – die Vorteile beider Arbeitsformen können vereint werden und durch die Präsenztage bleibt auch der persönliche Kontakt erhalten. So ist es möglich, für jeden verschiedenen Typ eines Mitarbeitenden (mit ihren jeweiligen Präferenzen, Aufgaben, beruflichen und privaten Situationen) eine möglichst sinnvolle und alle Seiten zufriedenstellende Lösung zu finden. Auf dieser Grundlage kann in den nächsten Jahren aufgebaut werden.

Viele Behörden haben schon früh damit begonnen, Mobiles Arbeiten über Einzelfälle hinaus zu ermöglichen und zu fördern. Wie weit das mobile Arbeiten in Zukunft gehen kann, ist heute noch nicht abschätzbar. Vermutlich wird es immer Aufgaben geben, die in der Verwaltung erledigt werden müssen und nicht ausgelagert werden können. Dass mobiles Arbeiten ein bedeutsamer Teil des zukünftigen Arbeitsalltags sein wird, ist jedoch unabdingbar. Umso wichtiger ist es für Mitarbeitende, Führungskräfte und die gesamte Organisation, durch präventive Maßnahmen auf psychosoziale und andere Risiken vorbereitet zu sein, aus neuen Erfahrungen zu lernen und Arbeitsstrategien weiter zu optimieren. Je früher die Verwaltungen dies erkennen, desto besser wird man mit Problemen und Herausforderungen umgehen können und das mobile Arbeiten – und zwar gemeinschaftlich, ohne dass jemand abgehängt wird – zu einem nachhaltigen Erfolgsmodell zu machen.

## 9 Literatur- und Quellenverzeichnis

<p>AOK – Bundesverband (Hrsg.)</p>	<p>Arbeiten im Homeoffice – Höhere Arbeitszufriedenheit, aber starke psychische Belastung. Online: Arbeiten im Homeoffice: Höhere Arbeitszufriedenheit, aber stärkere psychische Belastungen (17.09.19)   Pressemitteilungen   Presse   AOK-Bundesverband (aok-bv.de) (05.12.2022)</p>
<p>Ahlers, Elke/ Lott, Yvonne</p>	<p>Flexible Arbeitszeiten: Ohne Tägliche Grenze leidet Erholung, deutlich mehr Überstunden ohne Zeiterfassung. In: Hans-Böckler-Stiftung, Pressemitteilung 02.11.2021. Online: <a href="https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-flexible-arbeitszeiten-ohne-tagliche-grenze-leidet-erholung-36502.htm">https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-flexible-arbeitszeiten-ohne-tagliche-grenze-leidet-erholung-36502.htm</a> (27.01.2023)</p>
<p>Altun, Ufuk/ Hartmann, Veit</p>	<p>Arbeitszeitgestaltung bei mobiler Arbeit. In: ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit. Berlin 2020, 11–16.</p>
<p>Arbeitnehmerkammer Bremen (Hrsg.)</p>	<p>Home sweet home – Homeoffice beschäftigtengerecht gestalten. 2021, Online: <a href="https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Betriebsraete/AKB-21-275_RZ03_Brosch_MuT_Homeoffice_WEB.pdf">https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Betriebsraete/AKB-21-275_RZ03_Brosch_MuT_Homeoffice_WEB.pdf</a> (27.12.2022)</p>
<p>Arlinghaus, Anna</p>	<p>Flexibilisierung braucht Regeln. Neue Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeitszeit und Beschäftigungsformen in Zeiten mobiler Kommunikation, in: Personalführung, 2016, Ausgabe 5/2016 (05.12.2022)</p>

<p>Begerow, Elisa/ Roscher, Susanne</p>	<p>Führung im Homeoffice - Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen.</p> <p>Online:</p> <p><a href="https://forum.dguv.de/ausgabe/8-2020/artikel/fuehrung-im-homeoffice-wandel-der-fuehrungsrolle-und-neue-herausforderungen">https://forum.dguv.de/ausgabe/8-2020/artikel/fuehrung-im-homeoffice-wandel-der-fuehrungsrolle-und-neue-herausforderungen</a> (01.03.23)</p>
<p>Berg, Achim</p>	<p>Homeoffice für alle? Wie Corona die Arbeitswelt verändert.</p> <p>Online:</p> <p><a href="https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/bitkom-charts-homeoffice-08-12-2020_final_0.pdf">https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/bitkom-charts-homeoffice-08-12-2020_final_0.pdf</a>, Berlin 2020. (05.12.2022)</p>
<p>Bertram, Axel/ Falder, Roland/ Walk, Frank/ Kleemann, Anne/ Reyer, Kathrin</p>	<p>Arbeiten im Home Office in Zeiten von Corona: ein Leitfaden zu Home Office und mobilem Arbeiten, 2. Auflage, München (30.12.2022)</p>
<p>Bonin, H. et. al</p>	<p>Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise, (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB549), Berlin (10.2020)</p>
<p>Bradtke, Elisa</p>	<p>Führen durch Ziele, Chancen und Risiken indirekter Steuerung.</p> <p>Online:</p> <p><a href="https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Gesundheit_im_Betrieb/Fachwissen_Fuehren_durch_Ziele.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=8">https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Gesundheit_im_Betrieb/Fachwissen_Fuehren_durch_Ziele.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=8</a> (01.03.23)</p>

Bundesarbeitsgericht (Hrsg.)	Pressemitteilung zum Urteil vom 22.09.2022.  Online: <a href="https://www.bundesarbeitsgericht.de/presse/einfuehrung-elektronischer-zeiterfassung-initiativrecht-des-betriebsrats/">https://www.bundesarbeitsgericht.de/presse/einfuehrung-elektronischer-zeiterfassung-initiativrecht-des-betriebsrats/</a> (29.12.2022)
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)	Mobiles Arbeiten: Arbeitsorganisation, Online: <a href="https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Flexibilisierung/Mobile-Arbeit/Arbeitsorganisation.html">https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Flexibilisierung/Mobile-Arbeit/Arbeitsorganisation.html</a> (26.04.2023)
Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik (Hrsg.)	Empfehlungen zum sicheren mobilen Arbeiten im Home-Office.  Online: <a href="https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2020/corona/bsi-empfehlungen-home-office.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=3">https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2020/corona/bsi-empfehlungen-home-office.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=3</a> (26.04.2023)
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)	(online) <a href="ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Monitor_Digitalisierung_am_Arbeitsplatz_2016.pdf">ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Monitor Digitalisierung am Arbeitsplatz 2016.pdf</a>  Berlin, 01.2016
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)	Nur der Erfolg zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben, 2016. (05.12.2022)

Bundesministerium für Finanzen (Hrsg.)	Doppelbesteuerungsabkommen und andere Abkommen im Steuerbereich.  Online: <a href="https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Steuern/Internationales_Steuerrecht/Staatenbezogene_Informationen/staatenbezogene_info.html">https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Steuern/Internationales_Steuerrecht/Staatenbezogene_Informationen/staatenbezogene_info.html</a> (29.12.2022)
Chartered Management Institute (Hrsg.)	Douglas McGregor: THEORY X AND THEORY Y. Online: <a href="https://static1.squarespace.com/static/60bddec1a93337235ecfdbcf/t/6205165bca24ea4adc4943df/1644500572175/McGregor_Thinker.pdf">https://static1.squarespace.com/static/60bddec1a93337235ecfdbcf/t/6205165bca24ea4adc4943df/1644500572175/McGregor_Thinker.pdf</a> (28.02.23)
Clausen, J. & Schramm, S.	Klimaschutzpotenziale der Nutzung von Videokonferenzen und Homeoffice. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Geschäftsreisenden. CliDiTrans Werkstattbericht. Borderstep Institut, Berlin 2021
Cornelsen Verlag GmbH (Hrsg.)	Duden. Chance. Online: <a href="https://www.duden.de/rechtschreibung/Chance">https://www.duden.de/rechtschreibung/Chance</a> , 2022 (30.11.2022)
Cornelsen Verlag GmbH (Hrsg.)	Duden. Statussymbol, online: Statussymbol □ Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft   Duden (05.12.2023)



dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.)	Betriebsvereinbarungen, Online: <a href="https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/b/betriebsvereinbarung.html">https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/b/betriebsvereinbarung.html</a>
Demming, David J.	The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market, The Quarterly Journal of Economics, November 2017
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V./ spring Messe Management GmbH (Hrsg.)	Abschlussbericht der Studie: „Mobiles Arbeiten“ – Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln, 2016. (05.12.2022)
Deutscher Bundestag (Hrsg.)	Telearbeit und Mobiles Arbeiten, Stand: 10.07.2017. Online: <a href="https://www.bundestag.de/resource/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/WD-6-149-16-pdf-data.pdf">https://www.bundestag.de/resource/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/WD-6-149-16-pdf-data.pdf</a>
Deutscher Psychologen Verlag GmbH (Hrsg.)	Digitale Teams effektiv führen, 2020. Online: <a href="https://www.deutscherentenversicherung.de/DRV/DE/Rente/Kurz-vor-der-Rente/wann-kann-ich-in-Rente-gehen/Wann-kann-ich-in-Rente-gehen_detailseite.html">https://www.deutscherentenversicherung.de/DRV/DE/Rente/Kurz-vor-der-Rente/wann-kann-ich-in-Rente-gehen/Wann-kann-ich-in-Rente-gehen_detailseite.html</a> , (30.12.2022)
Donath, Philipp/Engelmann, Andreas	Arbeitsschutz und Mitbestimmung für die digitale Arbeitswelt, Regelungsmöglichkeiten und Regelungsbedarfe einer dezentraleren Arbeit, in: WSI Mitteilungen, 76. Jahrgang, 27.01.2023, 27- 37

Duden (Hrsg.)	Chancen, online: <a href="#">Chance</a> □ <a href="#">Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft   Duden</a> (05.12.2022)
Duden (Hrsg.)	Risiken, online: <a href="#">risiken</a> □ <a href="#">Duden Wörterbuch-Suchergebnisse</a> (05.12.2022)
Dutcher, G.	The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. Journal of Economic Behavior & Organization, 2012
Efimov, Ilona/ Harth, Volker/ Mache, Stefanie	Gesundheitsförderung in virtueller Teamarbeit durch gesundheitsorientierte Führung in Zeitschrift „Prävention und Gesundheitsförderung“ 2021. Online: <a href="https://doi.org/10.1007/s11553-020-00819-4">https://doi.org/10.1007/s11553-020-00819-4</a> , (20.03.2023)
Erxleben, Christian	„Überwältigender Erfolg“: Erste Langzeitstudie zur 4-Tage-Woche veröffentlicht.  Online: <a href="https://www.basicthinking.de/blog/2022/12/05/vier-tage-woche-langzeitstudie-auswertung/">https://www.basicthinking.de/blog/2022/12/05/vier-tage-woche-langzeitstudie-auswertung/</a> (28.12.2022)

Flüter-Hoffmann, Christiane/ Stettes, Oliver	Homeoffice nach fast zwei Jahren Pandemie. Online: <a href="https://www.iwkoeln.de/studien/christiane-flueter-hoffmann-oliver-stettes-homeoffice-nach-fast-zwei-jahren-pandemie.html">https://www.iwkoeln.de/studien/christiane-flueter-hoffmann-oliver-stettes-homeoffice-nach-fast-zwei-jahren-pandemie.html</a> (27.02.23)
Frett, Barbara	Der Praxisguide Homeoffice, München 2021
Friemer, Andreas	Kompetenzentwicklung für selbstgesteuertes Arbeiten im Homeoffice, in: <i>Becke, Guido (Hrsg.): Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten</i> , Bremen 2023
Gall, Sabine/ Wittenberg, Jörg	Erfolgreich führen in hybriden Arbeitswelten, Analog und digital – Roadmap für Führungskräfte, 1. Auflage, Freiburg 2021 (30.12.2022)
Germann, Lea	Personalführung in öffentlichen Verwaltungen unter den Bedingungen des mobilen Arbeitens, 2022, Universität Koblenz-Landau. Online: <a href="#">Masterthesis_mobiles_Arbeiten_Personalfuehrung.pdf</a>
Gilies, Constantin	Digital Workplace: Mobiles Arbeiten leicht gemacht, in: <i>manager Seminare</i> , 2016, Heft 220. (05.12.2022)

Giménez-Nadal, J., Molina, I. & Velilla, J.	Telework, the Timing of Work, and Instantaneous Well-Being: Evidence from Time Use Data. IZA Discussion Paper Nr. 11271, Bonn 2018
Göpner-Reinecke, Christine	AOK Bundesverband, 2019 (30.12.2022)
Graf, Anita	Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken, Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung, 2. Auflage, Wiesbaden 2019
Graf, Katharina	WWF Blog, Online: <a href="https://blog.wwf.de/tipps-homeoffice-nachhaltig.de">https://blog.wwf.de/tipps-homeoffice-nachhaltig.de</a> (30.12.2022)
Grunau, Philipp/Ruf, Kevin/Steffes, Susanne/Wolter, Stefanie	Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten, Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken, Nummer 11, Nürnberg 2019
Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)	Digitale Zugangsrechte für Betriebsräte und Gewerkschaften, Online: <a href="https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-digitale-zugangsrechte-fur-betriebsrate-und-gewerkschaften-35901.htm">https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-digitale-zugangsrechte-fur-betriebsrate-und-gewerkschaften-35901.htm</a>

Hauptmann, Nora/ Peters, Stephan	Neue Kompetenzen im Homeoffice, Veränderungsfähigkeit, Selbstmanagement und Teamgefühl als Erfolgsfaktoren für das Arbeiten von zu Hause, Eschborn 2020
Heilmann, Tom/Kümmerling, Angelika/Rinke, Timothy	Homeoffice und mobile Arbeit - Potenziale und Handlungsbedarfe, Ausgabe 7, Bonn 2021
Heitmann, Christina/ Fietz, Thomas/ Zieschang, Hanna	Sicheres und gesundes Arbeiten von zu Hause aus: Informationen und Empfehlungen zu Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit. Online: <a href="https://forum.dguv.de/issues/RZ_DGUV_Forum_05-06_2020_Informationen%20und%20Empfehlungen%20zu%20Homeoffice.pdf">https://forum.dguv.de/issues/RZ_DGUV_Forum_05-06_2020_Informationen%20und%20Empfehlungen%20zu%20Homeoffice.pdf</a> (27.02.23)
Heller, Tina	Mobiles Arbeiten - Handlungsempfehlungen für die Stadtverwaltung Herrenberg, 2015, online: <a href="https://opus-hslb.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/554/file/Master-Thesis_Heller,%20Tina.pdf">https://opus-hslb.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/554/file/Master-Thesis_Heller,%20Tina.pdf</a> (15.03.2023)
Helmold, Marc	Neue Bürokonzepte in der Zeit nach COVID-19. Online: <a href="https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-16516-0_7">https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-16516-0_7</a> (27.02.23)

Hertwig, Teresa	Produktivität braucht kein Büro: wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen. Offenbach 2022.
Hipp, Lena/ Bunning, Mareike/ Munnes, Stefan	Zeit Online. Online: <a href="https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-4/heimarbeit-homeoffice-corona-alltag-arbeitsbedingungen.de">https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-4/heimarbeit-homeoffice-corona-alltag-arbeitsbedingungen.de</a> (30.12.2022)
Hofmann, Robert	Warum wir unbedingt weniger arbeiten sollten. 16.05.2022.  Online: <a href="https://www.vice.com/de/article/88g8bp/warum-wir-unbedingt-weniger-arbeiten-sollten">https://www.vice.com/de/article/88g8bp/warum-wir-unbedingt-weniger-arbeiten-sollten</a> (27.12.2022)
Hornung, Stefanie	Brennpunkt Homeoffice: Konflikte auf Distanz managen. Online: <a href="https://www.haufe.de/personal/hr-management/brennpunkt-homeoffice-konflikte-auf-distanz-managen_80_512794.html">https://www.haufe.de/personal/hr-management/brennpunkt-homeoffice-konflikte-auf-distanz-managen_80_512794.html</a> (01.03.23)
IFAK (Hrsg.)	Homeoffice, im Betrieb oder Hybrid, 10.09.2021,  Online: <a href="https://rilaton.com/wp-content/uploads/Zusammenfassung-HO-Studie-2021-0910_rilaton.pdf">https://rilaton.com/wp-content/uploads/Zusammenfassung-HO-Studie-2021-0910_rilaton.pdf</a> (19.04.2023)

ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.)	Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit, online: <a href="https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/checkliste-zur-gestaltung-mobiler-arbeit">https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/checkliste-zur-gestaltung-mobiler-arbeit</a> (26.04.2023)
ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG (Hrsg.)	Betriebsvereinbarungen, Online: <a href="https://www.betriebsrat.de/betriebsratslexikon/br/betriebsvereinbarung#:~:text=Erzwingbare%20Betriebsvereinbarungen&amp;text=Das%20bedeutet%2C%20dass%20sowohl%20der,zwischen%20ihnen%20nicht%20möglich%20ist">https://www.betriebsrat.de/betriebsratslexikon/br/betriebsvereinbarung#:~:text=Erzwingbare%20Betriebsvereinbarungen&amp;text=Das%20bedeutet%2C%20dass%20sowohl%20der,zwischen%20ihnen%20nicht%20möglich%20ist</a>
IGBCE (Hrsg.)	Die Gewerkschaft darf in den Betrieb auch digital, Online: <a href="https://igbce.de/igbce/die-gewerkschaft-darf-in-den-betrieb-auch-digital--197316">https://igbce.de/igbce/die-gewerkschaft-darf-in-den-betrieb-auch-digital--197316</a>
IHK (Hrsg.)	Webseite: Homeoffice und mobiles Arbeiten im Ausland. 2023 Online: <a href="https://www.ihk.de/duesseldorf/aussenwirtschaft/rechtsfragen/homeoffice-und-mobiles-arbeiten-im-ausland-5238408">https://www.ihk.de/duesseldorf/aussenwirtschaft/rechtsfragen/homeoffice-und-mobiles-arbeiten-im-ausland-5238408</a> (27.02.2023)
IHK Berlin (Hrsg.)	Home office. Stand 27.05.2020. Online: <a href="https://www.ihk.de/berlin/service-und-beratung/recht-und-steuern/arbeitsrecht/homeoffice-4807264">https://www.ihk.de/berlin/service-und-beratung/recht-und-steuern/arbeitsrecht/homeoffice-4807264</a> (23.03.2023)
Johanning, Ralf	Das Homeoffice lockt Fachkräfte. Online: <a href="https://www.dvz.de/rubriken/detail/news/das-homeoffice-lockt-fachkraefte.html">https://www.dvz.de/rubriken/detail/news/das-homeoffice-lockt-fachkraefte.html</a> (27.02.23)

Junker, Abbo	Wettbewerbsfähigkeit durch Flexibilität – Anforderungen und Perspektiven für Unternehmen und Beschäftigte - Zukunft der Arbeit: Perspektiven und Herausforderungen im internationalen Wettbewerb, 2014. (05.12.2022)
Kampffmeyer, Tatjana	Wie klimafreundlich ist Home-Office. Online: <a href="https://www.statistik-bw.de/Service/Veroeff/Monatshefte/20200905">https://www.statistik-bw.de/Service/Veroeff/Monatshefte/20200905</a> (01.03.23)
Kanning, Uwe P.	Praxis der Personalpsychologie, Band 10, 2. Auflage, 2015, Hrsg. Hogrefe
Kanzenbach, Katrin	Rechtliche Grundlagen zum Homeoffice und der Telearbeit. In: DGUV (Hrsg.), DGUV Forum 8/2020, 18-24.
Kaufmann, Markus	Führen auf Distanz - virtuelles Führen als kritischer Erfolgsfaktor in der modernen Arbeitswelt, 2021 Meißen. Online: Bachelorarbeit (bsz-bw.de), (13.03.2023)



Kendal, Ben:	Schützt die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung vor Überlastung und Ausbeutung? 15.09.2022, Online: <a href="https://www.rnd.de/beruf-und-bildung/arbeitszeiterfassung-schuetzt-sie-uns-vor-ueberlastung-und-ausbeutung-R6S5NS3IIRGNDHX2Q574UNMC2E.html">https://www.rnd.de/beruf-und-bildung/arbeitszeiterfassung-schuetzt-sie-uns-vor-ueberlastung-und-ausbeutung-R6S5NS3IIRGNDHX2Q574UNMC2E.html</a> (27.01.2023)
Kirchhöfer, Dieter	Lernkultur Kompetenzentwicklung, Begriffliche Grundlagen, Berlin 2004
Köhler, Janina	Psychische Belastung im Homeoffice. Erstellung einer Handreichung für die Führungskräfte des Landratsamtes Esslingen, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, 2021/2022. Online: Koehler_Janina_PM_2021_BA.pdf
Kremer, David	Telearbeit - Erfolgsfaktor Arbeitsqualität, 2008. (05.12.2022)
Kreye, Konstantin/ Weber, Manuela	Homeoffice trägt zum Klimaschutz bei. Online: <a href="https://www.oeko.de/presse/archiv-presse-meldungen/presse-detailseite/2022/homeoffice-traegt-zum-klimaschutz-bei">https://www.oeko.de/presse/archiv-presse-meldungen/presse-detailseite/2022/homeoffice-traegt-zum-klimaschutz-bei</a> (28.02.23)

Köhler, Janina	Psychische Belastungen im Homeoffice, Ludwigsburg 2021, Online: Microsoft Word - Köhler_Janina_PM_2021_BA.docx (bsz-bw.de), (20.03.2023)
Kunze, Florian/ Hampel, Kilian/ Zimmermann, Sophia	Homeoffice und mobiles Arbeiten?, Klare Antworten aus erster Hand, Tübingen 2021
Kürschner, Isabelle	New Work- Wie wir morgen tun, was wir heute wollen, 2015 (05.12.2022)
Landes, Miriam/ Steiner, Eberhard/ Wittmann, Ralf/ Utz, Tatjana	Führung von Mitarbeitenden im Home Office – Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive, 2020 (05.12.2022)
Lengen, Julia/ Mache, Stefanie/ Harth, Volker u.a.	Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie. Online: <a href="https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w">https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w</a> , (20.03.2023)

Lindner, Dominic	Virtuelle Teams und Homeoffice, Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung, 1. Auflage, Wiesbaden 2020 (30.12.2022)
Lott, Yvonne/ Ahlers, Elke/ Wenckebach, Johanna/ Zucco, Aline	Recht auf mobile Arbeit – warum wir es brauchen, was es regeln muss, Online: p_wsi_pb_55_2021_.pdf (boeckler.de), 2021 (06.12.2022)
Mache, Dr. Dr. Stefanie	Initiative Neue Qualität der Arbeit, 15.06.2021, Online: <a href="https://inqa.de/DE/vernetzen/offensive-psychische-gesundheit/themenschwerpunkte/einsamkeit/interview-mache.html">https://inqa.de/DE/vernetzen/offensive-psychische-gesundheit/themenschwerpunkte/einsamkeit/interview-mache.html</a> (20.04.2023)
Madlen, Hebing	Home-Office und die Bedeutung des arbeitsrechtlichen Datenschutzes für Unternehmen München, 2017, Online
Mander, Rebekka/ Müller, Frank/ Hellert, Ulrike	Mindset für Zeit – und Handlungsspielraum: Handlungsempfehlungen für Führungskräfte virtueller Teams. In: Mütze-Niewöhner S. et al. (eds.) Projekt – und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt, 1. Auflage, Berlin (30.12.2022)
Müller, Madlen	Flexibilisierung von Arbeitswelten in der digitalen Transformation – Ansatzpunkte für die erfolgreiche Gestaltung von Homeoffice. In: Kaiser S., Kozica A., Böhringer F., Wissinger FJ, (eds) Projekt – und Teamarbeit in der digitalen Arbeitswelt, 1. Auflage, Berlin (30.12.2022)

Pawlowska, A. & Scherer, B	IT-Sicherheit im HOME-OFFICE UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DER COVID-19 SITUATION. <a href="http://www.bsi.bund.de">www.bsi.bund.de</a> . Abgerufen am 12. Februar 2023, von <a href="https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Umfrage-Home-Office/umfrage_home-office-2020.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=3">https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Umfrage-Home-Office/umfrage_home-office-2020.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=3</a>  Berlin, 04.2021
Pichler, Martin	Mobil arbeiten bringt's, in: Wirtschaft + Weiterbildung, 2016, Ausgabe 06_2016 (05.12.2022)
Prümper, Jochen u.a.	"Mobiles Arbeiten", Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln, 2016, online: <a href="https://www.researchgate.net/publication/323399662_Mobiles_Arbeiten_-_Kompetenzen_und_Arbeitssysteme_entwickeln/link/5a9690580f7e9ba429736991/download">https://www.researchgate.net/publication/323399662_Mobiles_Arbeiten_-_Kompetenzen_und_Arbeitssysteme_entwickeln/link/5a9690580f7e9ba429736991/download</a> (03/2023)
Randstad (Hrsg.)	Homeoffice für 43 % der Deutschen bei der Arbeitgeberwahl entscheidend. Online: <a href="https://www.randstad.de/ueber-randstad/presse/personalmanagement/homeoffice-bei-arbeitgeberwahl-entscheidend/">https://www.randstad.de/ueber-randstad/presse/personalmanagement/homeoffice-bei-arbeitgeberwahl-entscheidend/</a> (27.02.23)
Reitner, Kathrin	Ab wann wird die Arbeitszeiterfassung durch das EuGH-Urteil Pflicht? Interview vom 22.09.2022: <a href="https://zmi.de/arbeitszeiterfassung-pflicht-eugh-urteil/">https://zmi.de/arbeitszeiterfassung-pflicht-eugh-urteil/</a>

Reinecker, Hans	Kapitel 35: Selbstmanagement, Lehrbuch der Verhaltenstherapie, Band 1, Berlin 2018
Reinke, Kathrin/Schmeink, Claudia/Schmitz, Bernhard/Schneider, Katharina	Grenzgestaltung und Erholungsförderung in digitalen Arbeitswelten, Herausforderungen und Strategien für Beschäftigte und Unternehmen, Nummer 264, Düsseldorf 2023
Rump, Jutta/ Eilers, Silke	Arbeit 4.0 - Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen - Auf dem Weg zur Arbeit 4.0, 2017 (05.12.2022)
Schmoll, R. & Süß, S.	Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction., 2019
Schulz von Thun, Friedemann	Miteinander reden: 1, Störungen und Klärungen, Hamburg 2013
Schwarzbach, Markus	Work around the clock? Industrie 4.0, die Zukunft der Arbeit, und die Gewerkschaften, 2016 (05.12.2022)
Siestrup, Katja / Wirth, Manuel	Plötzlich Homeoffice – Erkenntnisse zum erfolgreichen Einstieg ins Homeoffice aus dem Kontext der COVID-19-Pandemie, online: <a href="https://forum.dguv.de/ausgabe/6-2021">https://forum.dguv.de/ausgabe/6-2021</a> (30.12.2022)

Spath, Dieter (Hrsg.)	Arbeitswelten 4.0 – wie wir morgen arbeiten und leben, 2012 (05.12.2022)
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH	Gabler Wirtschaftslexikon, online: Risiko • Definition  Gabler Wirtschaftslexikon, 2022 (30.11.2022)
Stangl, Werner	Soziale Kommunikation, Online-Lexikon für Psychologie und Pädagogik, 2023, online: <a href="https://lexikon.stangl.eu/9458/soziale-kommunikation">https://lexikon.stangl.eu/9458/soziale-kommunikation</a> (29.03.2023)
Striebel, Lily	JMS Augsburg. Online: <a href="https://www.jms-augsburg.de/wp-content/uploads/2020/12/Whitepaper_New_Work_JMS.pdf">https://www.jms-augsburg.de/wp-content/uploads/2020/12/Whitepaper_New_Work_JMS.pdf</a> (30.12.2022)
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), (Hrsg.)	Top eins, indirekt steuern: Wie Führungskräfte Unternehmensziele erreichen. Online: <a href="#">Indirekt steuern: Wie Führungskräfte Unternehmensziele erreichen – top eins (dguv.de)</a> , (01.03.23)
Universität der Bundeswehr München (Hrsg.)	ARBEITEN IM HOMEOFFICE – CHANCE UND HERAUSFORDERUNG. Online: <a href="https://www-unibw.de/home/news-rund-um-corona/homeoffice-chance-und-herausforderung">https://www-unibw.de/home/news-rund-um-corona/homeoffice-chance-und-herausforderung</a> , (30.12.2022)

Väth, Markus	Cooldown - Die Zukunft der Arbeit und wie wir sie meistern, 2013 (05.12.2022)
Wiessmann, Dr. Fritzi	Soziale Effekte beim mobilen Arbeiten, Online: <a href="https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/soziale-effekte-beim-mobilen-arbeiten-5-arbeiten-im-homeoffice-vorteile-und-nachteile_idesk_PI42323_HI14455377.html">https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/soziale-effekte-beim-mobilen-arbeiten-5-arbeiten-im-homeoffice-vorteile-und-nachteile_idesk_PI42323_HI14455377.html</a> (21.04.2023)
Wohlers, Katja/ Hombrecher, Michaela	Entspann dich, Deutschland - TK Stresstudie 2016, online: <a href="https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stresstudie-2016-data.pdf">https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stresstudie-2016-data.pdf</a> (17.03.2023)