

## Ergänzungsvorlage Nr. 15/314/1

öffentlich

**Datum:** 15.06.2021  
**Dienststelle:** Fachbereich 12  
**Bearbeitung:** Herr Dietzsch

<b>Finanz- und Wirtschaftsausschuss</b>	<b>16.06.2021</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Gesundheitsausschuss</b>	<b>03.09.2021</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Schulausschuss</b>	<b>06.09.2021</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Sozialausschuss</b>	<b>07.09.2021</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Kulturausschuss</b>	<b>08.09.2021</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Rechnungsprüfungsausschuss</b>	<b>10.09.2021</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Bau- und Vergabeausschuss</b>	<b>13.09.2021</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Umweltausschuss</b>	<b>15.09.2021</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Ausschuss für Inklusion</b>	<b>16.09.2021</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Landesjugendhilfeausschuss</b>	<b>23.09.2021</b>	<b>Kenntnis</b>

Tagesordnungspunkt:

**"Die Krise als Chance nutzen" / Zweiter Teilbericht**

Kenntnisnahme:

Die Vorlage Nr. 15/314/1 "Die Krise als Chance nutzen" / Zweiter Teilbericht wird zur Kenntnis genommen.

UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des  
LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK.

nein

Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Gleichstellungsplans 2020. nein

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

Produktgruppe:	
Erträge: Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan	Aufwendungen: /Wirtschaftsplan
Einzahlungen: Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:	Auszahlungen: /Wirtschaftsplan
Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:	
Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten	

In Vertretung

L i m b a c h

## Zusammenfassung

Mit Beschluss des Landschaftsausschusses vom 23.06.2020 wurde die Verwaltung unter dem Titel - „Die Krise als Chance nutzen“ - beauftragt, in einem Bericht die Auswirkungen auf die Arbeitswelt beim LVR infolge der Corona-Pandemie darzustellen und die Chancen aufzuzeigen, die sich daraus ergeben.

Ein **erster Teilbericht** wurde dem Landschaftsausschuss am 19.03.2021 mit Vorlage Nr. **15/143** vorgelegt. Dieser **zweite Teilbericht** geht insbesondere auf die Ergebnisse der extern beauftragten Untersuchung zur Entwicklung der **Arbeitsproduktivität** ein. Auch werden die Ergebnisse der Workshops vorgestellt, in denen die **Erfahrungen** der Personal- und Schwerbehindertenvertretungen, der Führungskräfte und der Mitarbeiterschaft in der Zeit der Pandemie insbesondere mit Homeoffice aufgenommen wurden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Gegenüber dem ersten Teilbericht haben sich die **Sachstände in Bezug auf die Perspektiven „Infrastruktur“ und „Umwelt“ wenig bzw. nicht verändert.**
- Zur **Perspektive „Wirtschaftlichkeit“** werden Herr Prof. Dr. Süß und Team von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHU) die **Ergebnisse ihrer Befragung** in der Sitzung des Ausschusses für Personal und allgemeine Verwaltung am 14.06.2021 persönlich vorstellen (siehe Kap. 3.2). In Bezug auf den Schwerpunkt **„Produktivität“** kann schon jetzt festgehalten werden, dass diese nach Einschätzung der Mitarbeiterschaft und der Führungskräfte laut Studie insgesamt **leicht gestiegen** ist. Die Qualität der Leistung ist nach den Ergebnissen der Umfrage nahezu gleichgeblieben. Als besonders prägnante Ergebnisse sind zu nennen:
  - Gut 95 % der Befragten wollen auch künftig im Homeoffice arbeiten.
  - Zwei Drittel der Beschäftigten wünschen auch nach der Krise 1 - 3 Tage Homeoffice pro Woche.
  - Ebenso viele sind dann auch zu Desk-Sharing bereit, allerdings in Abhängigkeit von der Zahl der wöchentlichen Homeoffice-Tage (ebenfalls 1 - 3 Tage).

Die Wissenschaftler der HHU Düsseldorf kommen zum Schluss, dass der LVR bisher gut durch die Krise gekommen ist. Es gibt angesichts der Datenlage keinen Grund anzunehmen, dass es zu nennenswerten Einbußen hinsichtlich Produktivität und Qualität der Arbeit kommt.

- Die **Workshops mit den Fokusgruppen** zu ihren **Erfahrungen** Personal- bzw. Schwerbehindertenvertretung, Führungskräfte und Mitarbeiterschaft kommen zu übereinstimmenden Ergebnissen (**Perspektive „Personal“**, siehe Kap. 5.1):
  - Im Mittel 80% wünschen sich weiterhin großzügige Regelungen für Homeoffice.
  - 90% - 100% halten eine Homeoffice-Option in Bezug auf Arbeitgeberattraktivität und Personalgewinnung für wichtig.
  - Für über die Hälfte (ca. 60%) ist Homeoffice für die (Gesamt)-Arbeitszufriedenheit von Bedeutung.
- **Homeoffice** hat sich im Großen und Ganzen **bewährt**. Hier sind vor allem zu nennen:
  - Erhalt der Leistungsfähigkeit der Verwaltung und Beibehaltung der Aufgabenerfüllung,
  - Flexibilität/Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben sowie

○ Wegfall der Pendlerwege.

- **Befürchtungen** von Produktivitäts- und Qualitätseinbruch, Kommunikationsverlust, Führungsproblemen und regelmäßiger Gesundheitsgefährdung etc. haben sich **nicht bestätigt**.
- **Herausforderungen** bei Selbstorganisation, sozialem Kontakt und technischen Schwierigkeiten konnten in der Regel durch persönlichen Einsatz und Kreativität **bewältigt** werden.

Die Arbeit der **Zukunft** muss aktiv gestaltet werden. Dabei sind komplexe Fragen zu beantworten (Homeoffice-Quote und Verteilung, Umsetzung von Desk-Sharing, Neugestaltung der Büroarbeitsplätze, Formen der Zusammenarbeit). Hierzu müssen für die unterschiedlichen Arbeitsbereiche (in der Regel abteilungsweise) spezifische **arbeitsorganisatorische Konzepte** entwickelt werden.

Die Verwaltung steht am Anfang eines grundlegenden Veränderungsprozesses. Dabei gilt es, die Interessen der Mitarbeiterschaft an Flexibilisierung von Arbeit und die Interessen des LVR als Arbeitgeber zur Einführung von Desk-Sharing zu vereinen. Die Chancen dazu stehen gut. Der Veränderungsprozess verlangt allerdings einen hohen Einsatz und kann nur mit Beteiligung der Mitarbeiterschaft und unter Berücksichtigung der Rückmeldungen aus Befragung und Workshops gelingen.

## **Begründung der Vorlage Nr. 15/314/1**

Der Ausschuss für Digitale Entwicklung und Mobilität hat die Verwaltung in der Sitzung vom 11.06.2021 beauftragt, die Vorlage mit dem Titel „Die Krise als Chance nutzen“ / Zweiter Teilbericht allen Fachausschüssen (mit Ausnahme der Krankenhausausschüsse und des Ausschusses für den LVR-Verbund Heilpädagogischer Hilfen) zur Kenntnis zu geben.

## **Begründung der Vorlage Nr. 15/314**

„Die Krise als Chance nutzen“ / Zweiter Teilbericht

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Hintergrund und Einführung .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Allgemeine Entwicklung und Erkenntnisse während der Corona-Pandemie .....</b>	<b>6</b>
	2.1 Allgemeine Studienlage .....	6
	2.2 Psychische Auswirkungen der Pandemie auf den Menschen .....	7
	2.2.1 Erkenntnisse aus dem LVR-Klinikum Essen .....	7
	2.2.2 Erkenntnisse der LVR-Klinik Langenfeld.....	8
	2.3 Zwischenfazit .....	9
<b>3</b>	<b>Perspektive Wirtschaftlichkeit .....</b>	<b>10</b>
	3.1 Finanzielle Auswirkungen .....	10
	3.2 Produktivität der Arbeitsergebnisse .....	10
	3.3 Zwischenfazit .....	13
<b>4</b>	<b>Perspektive Infrastruktur .....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Perspektive Personal .....</b>	<b>16</b>
	5.1 Erfahrungen der Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Personalvertretungen, Gesamtpersonalrat und Gesamtschwerbehindertenvertretung .....	16
	5.1.1 Personal.....	17
	5.1.2 Infrastruktur.....	19
	5.1.3 Neue Methoden und Techniken .....	20
	5.1.4 Gelerntes und Erwartungen .....	21
	5.2 Entwicklung des Krankenstandes und Gesundheitsschutz.....	23
	5.3 Zwischenfazit .....	24
<b>6</b>	<b>Perspektive Umwelt .....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Projekt „Neue Arbeitswelten für den LVR“ .....</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Chancen und Herausforderungen .....</b>	<b>29</b>
<b>9</b>	<b>Schlussfolgerung.....</b>	<b>32</b>

# 1 Hintergrund und Einführung

Mit Beschluss des Landschaftsausschusses vom 23.06.2020 wurde die Verwaltung beauftragt, in einem Bericht die Auswirkungen auf die Arbeitswelt beim LVR infolge der Corona-Pandemie darzustellen und die Chancen aufzuzeigen, die sich daraus ergeben.

Ein erster Teilbericht wurde dem Landschaftsausschuss am 19.03.2021 mit Vorlage Nr. 15/143 vorgelegt. Dieser **zweite Teilbericht** geht insbesondere auf die Ergebnisse der extern beauftragten Untersuchung zur Entwicklung der **Arbeitsproduktivität** sowie die **Erfahrungen** der Personal- und Schwerbehindertenvertretungen, der Führungskräfte und der Mitarbeiterschaft ein.

Die in dem Beschluss in Verbindung mit dem Antrag Nr. 14/345 der Fraktionen von CDU und SPD und seiner Begründung aufgeführten vielfältigen Aspekte wurden zwecks umfassender und systematischer Beantwortung vier Perspektiven zugeordnet:

- der Wirtschaftlichkeit
- der Infrastruktur
- des Personals und
- der Umwelt.

Diese Systematik wird auch im zweiten Teilbericht fortgeführt. So konnten alle Aspekte des Antrags einer Perspektive zugeordnet werden, um die **Auswirkungen** der Corona-Pandemie auf die Arbeitswelt im LVR zu identifizieren. Darauf aufbauend folgt eine Darstellung der sich hieraus ergebenden **Chancen und Herausforderungen**. Den Abschluss der Vorlage liefert eine **Schlussfolgerung**. Diese dient als Zusammenfassung der Erkenntnisse, um einerseits über die weiteren und zukünftigen Aktivitäten der Verwaltung zu berichten und andererseits darüberhinausgehende Potentiale aufzuzeigen.

Als **Untersuchungsbereich** wurden die **Büroarbeitsplätze am Standort Köln-Deutz** definiert, da dort die größten Auswirkungen durch veränderte Formen von Arbeit zu verzeichnen sind. Die übrigen Aufgabenbereiche, insbesondere die Tätigkeiten in der LVR-Jugendhilfe Rheinland, den LVR-Förderschulen, dem LVR-Verbund Heilpädagogische Hilfen, dem LVR-Klinikverbund sowie den LVR-Kulturdiensten und LVR-Museen, waren in ihrer Aufgabenwahrnehmung durch die Pandemie zum Teil erheblich betroffen, allerdings mit vom Verwaltungsbereich deutlich unterscheidbaren Auswirkungen.

Während im Verwaltungsbereich aufgrund der positiven Erfahrungen aus einer veränderten Aufgabenwahrnehmung in Zeiten der Pandemie durchaus von einer „Krise als Chance“ gesprochen werden kann, unterscheidet sich die Situation in weiteren LVR-Aufgabenbereichen grundlegend. Dort, wo Dienst am Menschen geleistet wird (Jugendhilfe, Schulen, Kliniken und HPH), prägen eine starke Belastung und Schicksale die Arbeit.

Der Fokus dieser Vorlage liegt daher - wie auch im ersten Teilbericht - auf den Veränderungen der Arbeit durch die verstärkte Wahrnehmung von Homeoffice im Verwaltungsbereich. Dies umfasst neben den LVR-Dezernaten auch LVR-InfoKom und die Rheinischen Versorgungskassen.

Der zweite Teilbericht wurde – ebenso wie der erste Berichtsteil – federführend vom LVR-Dezernat 1 (Personal und Organisation) und hier durch LVR-Fachbereich 12 (Personal und Organisation), Abteilung 12.50 (Inhouse-Consulting, LVR-Strategiekonzepte) bearbeitet.

Für diesen zweiten Teilbericht wurde ein Methodenmix gewählt, um möglichst spezifisch auf die aufgeworfenen Fragestellungen antworten zu können:

- Einbindung von Stellungnahmen der Fachdezernate
- Durchführung eines Forschungsprojekts
- Durchführung von Workshops mit verschiedenen Zielgruppen

Gleichzeitig erfolgt mit dem zweiten Berichtsteil eine Aktualisierung der Bearbeitungsstände zu relevanten Aspekten des ersten Berichtsteils.

Die Stellungnahmen der Fachdezernate fließen insofern auch in diesen zweiten Berichtsteil ein. Intensiv beteiligt waren insbesondere das LVR-Dezernat 3 (Gebäude- und Liegenschaftsmanagement, Umwelt, Energie, Bauen für Menschen GmbH) und das LVR-Dezernat 6 (Digitalisierung, IT-Steuerung, Mobilität und technische Innovation) sowie LVR-InfoKom.

## 2 Allgemeine Entwicklung und Erkenntnisse während der Corona-Pandemie

Aufgrund der einschneidenden Auswirkungen der Corona-Pandemie auf unsere Gesellschaft und insbesondere die Arbeitswelt wurden zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen betrieben. Die Untersuchungsbereiche und die Ergebnisse sind vielfältig. Nachfolgend wird ein Einblick in die aktuelle Studienlage wiedergegeben.

### 2.1 Allgemeine Studienlage

Das **Verhältnis zum Arbeitsplatz** ist in Zeiten von Corona ambivalent. Menschen haben ganz unterschiedliche Empfindungen in Bezug auf Homeoffice. Während sich ein Teil der Mitarbeiterschaft durch das Arbeiten im Homeoffice regelrecht befreit fühlt, beklagen andere den eingeschränkten Austausch und das fehlende Zusammenkommen mit ihren Kolleginnen und Kollegen. Unabhängig davon, wie lange die Pandemie unsere Arbeitswelt noch im Griff haben wird, ein Zurück in alte Strukturen und Gewohnheiten ist für die meisten Mitarbeiter\*innen sowohl in der Wirtschaft als auch im Non-Profit-Bereich nicht vorstellbar. Daher müssen Organisationen durch die Gestaltung von Raum, Technologie und Kultur so verändert werden, dass die **Arbeit der Zukunft** optimal unterstützt wird.

In einem Kurzbericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zum Thema „Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche“, wurden auf Basis von zwei aktuellen Onlinebefragungen die Veränderungen des Sozial- und Arbeitslebens im Zuge der Covid-19-Pandemie dargestellt. Sie ermöglichen, die mittel- und langfristigen Auswirkungen der Krise zu erforschen.

So stellt die Studie bspw. dar, dass rund 60% der Befragten Homeoffice als hilfreich und als wenig oder nicht belastend wahrnehmen. Dabei bewerten im Vergleich Personen, die schon vor der Pandemie von zu Hause gearbeitet haben, Homeoffice häufiger als hilfreich. Weiterhin wird die **Arbeit im Homeoffice** von der überwiegenden Zahl der Befragten als effizienter beschrieben. Dabei ist für eine effiziente Arbeitsweise die **Arbeitsplatzausstattung** elementar. Etwa zwei Drittel der im Homeoffice arbeitenden Befragten gaben in der Studie an, zuhause einen festen Arbeitsplatz zu haben.

Vor der Pandemie waren **Hindernisse für das Homeoffice** nach Meinung der Befragten unter anderem die fehlenden technischen Voraussetzungen, eine bestehende Präsenzkultur, der Wunsch nach klarer Trennung von Berufs- und Privatleben sowie die erschwerte Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen. Während technische Hürden in der Pandemie kurzfristig nur begrenzt abgebaut werden konnten (hier vor allem mangelnde Breitbandversorgung in ländlichen Gebieten), gab es bei den anderen Homeoffice-Hindernissen einen schnellen und starken Rückgang.

Die Studienergebnisse zeigen weiter, dass nach Meinung der Befragten die **Flexibilisierung des Arbeitsorts** auch nach der Pandemie eine große Rolle spielen sollte. Nur wenige wünschen sich eine komplette Rückkehr zum Präsenzbetrieb.

Daran anknüpfend ergab eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zum Thema „Arbeiten in der Corona-Pandemie - auf dem Weg zum New Normal“, dass sich circa drei Viertel der befragten Führungskräfte Strategien wünschen, um der **Entgrenzung der Arbeit** adäquat begegnen zu können. Exemplarisch gaben 96 % der Befragten an, nun vermehrt Web- oder Videokonferenzsysteme zu nutzen. Dies führt bei 89 % der Befragten zur Annahme, dass ihre Unternehmen nun dazu in der Lage seien, Homeoffice in einem größeren Umfang als zuvor umsetzen zu können, ohne dass dabei Nachteile für den Arbeitgeber entstehen. Auch diese Studie hat ergeben, dass sich mehr als die Hälfte der Befragten wünschen, dass „**Führung auf Distanz**“ zu einer eingeübten Führungsroutine wird. Die Studie nennt fehlende Betriebsvereinbarungen als Hauptgrund, weswegen die Beschäftigten nicht ins Homeoffice gehen können.



Der **Trend**, auch nach der Corona-Pandemie weiterhin im Homeoffice arbeiten zu können, wird ebenfalls durch eine Studie der „Next: Public Beratungsagentur“ zum Thema „Verwaltung in Krisenzeiten: Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst“ bestätigt. Der Umfrage zufolge wünschen sich 89% der 4.832 Befragten, auch nach der Pandemie im Homeoffice zu arbeiten.

Sicherlich weisen flexible Arbeitsformen auch **Risiken** auf, wie bspw. psychische Überlastung, Vereinsamung oder Karrierenachteile. Eine Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) und des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung führt aus, dass diese Risiken jedoch verringert werden können, wenn klare betriebliche Regeln geschaffen und die notwendigen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Dabei sind folgende **Erfolgsfaktoren** entscheidend für die Einführung mobiler Arbeit:

- Schaffung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen
- Klare Regelungen zur Umsetzung des Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetz
- Freiwilligkeit der Mitarbeiter\*innen zur Tätigkeit im Homeoffice
- Kombination aus Homeoffice und Präsenz
- Transparente Beurteilungskriterien zur Orientierung für Mitarbeiter\*innen: Was wird erwartet? Benennung von konkreten, erreichbaren und messbaren Arbeitszielen
- Unterstützung der Mitarbeiter\*innen durch Führungskräfte (Führen auf Distanz)
- Fortbildungen für Führungskräfte und fortlaufende Qualifizierung der Beschäftigten hinsichtlich der Erweiterung von Kompetenzen für digitale Arbeits- und Kommunikationstechniken

## 2.2 Psychische Auswirkungen der Pandemie auf den Menschen

Vermeehrt werden Studien zur Veränderungen des seelischen und gesundheitlichen Zustands vor und nach dem Covid-19-Ausbruch durchgeführt. Auch der LVR forscht zu diesen Auswirkungen und bietet Mitarbeiter\*innen sowie der Öffentlichkeit Hilfestellungen an, um die eigene Belastung besser einschätzen zu können. Nachfolgend werden Ergebnisse aus dem LVR-Klinikum Essen und der LVR-Klinik Langenfeld dargestellt.

### 2.2.1 Erkenntnisse aus dem LVR-Klinikum Essen

Die *LVR-Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie Essen* führt seit Beginn der Pandemie eine der weltweit größten Untersuchungen zu psychischen Auswirkungen der Pandemie mit multiplen Teilaspekten in Teilstudien durch. Folgende Studienergebnisse sind in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse:

**Studie zu erhöhten allgemeinen Angstzuständen, Depressionen und Leiden während der COVID-19-Pandemie** (Increased generalized anxiety, depression and distress during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional study in Germany (Bäuerle et al, 2020)).

Ziel der Studie war es, erste Daten zur **psychischen Belastung der deutschen Öffentlichkeit** während der COVID-19-Pandemie zu bewerten.

Die Ergebnisse zeigen, dass in allen befragten Dimensionen signifikant erhöhte Symptome weit verbreitet sind: generalisierte Angstzustände (44,9%), Depressionen (14,3%), psychische Belastung (65,2%) und COVID-19-bedingte Angst (59%). Frauen und jüngere Menschen berichteten von einer höheren psychischen Belastung. Das Vertrauen in Regierungsmaßnahmen gegen COVID-19 und das subjektive Informationsniveau in Bezug auf COVID-19 sind negativ mit der Belastung der psychischen Gesundheit verbunden. Der subjektive Informationsstand in Bezug auf COVID-19 wirkt sich jedoch positiv auf eine erhöhte Angst vor COVID-19 aus.

So kann geschlussfolgert werden, dass die Bereitstellung geeigneter psychologischer Interventionen für Bedürftige sowie die Bereitstellung von Transparenz und verständlichen Informationen während der aktuellen Pandemie von entscheidender Bedeutung sind.

**Studie zu stark erhöhter generalisierter Angst, aber keine COVID-19-bezogene Angst bei Menschen mit psychischen Erkrankungen** (Severely increased generalized anxiety, but not COVID-19-related fear in individuals with mental illnesses: A population based cross-sectional study in Germany (Skoda et al, 2020)).

Die Ergebnisse zeigen, dass die COVID-19-Pandemie die psychometrischen Werte in der gesamten Bevölkerung signifikant verschlechtert. Personen mit bereits erhöhten Werten, wie Menschen mit psychischen Erkrankungen, erreichen jetzt besorgniserregende Werte. Obwohl generalisierte Angstzustände, depressive Symptome und wahrgenommene Belastungen bei Personen mit psychischen Erkrankungen erhöht sind, scheinen diese Personen überraschenderweise weniger von expliziter COVID-19-Angst betroffen zu sein, als die allgemeine Bevölkerung oder Personen mit chronischen somatischen Erkrankungen.

**Studie zu Techniken, Methoden und Verbreitung von Strategien zur psychologischen Unterstützung in der Gemeinde in Zeiten der COVID-19-Pandemie** (Techniques, Methods, and Dissemination of Community-Based Psychological Support Strategies in Times of the COVID-19 Pandemic (Benecke et al, 2020)).

In Zeiten der durch SARS-CoV-2 verursachten Coronavirus-Pandemie muss die psychologische Unterstützung bestimmte Anforderungen erfüllen.

Aufgrund der Einschränkung der Bewegungsfreiheit in vielen Ländern der Welt werden die täglichen Aktivitäten von Millionen von Menschen auf ein Minimum reduziert. Dies kann bei Personen mit vorbestehenden psychischen Erkrankungen zu erhöhten psychosomatischen Symptomen führen und stellt die Allgemeinbevölkerung zusätzlich vor neue Herausforderungen. Aufgrund der derzeitigen Kontaktbeschränkungen ist der Zugang zur Psychotherapie weiter kompliziert. Um unter den gegebenen Bedingungen die bestmögliche Versorgung zu gewährleisten, wurde das CoPE-Konzept (Coping with Corona: Erweiterte psychosomatische Versorgung in Essen) entwickelt. CoPE wird per Telefon- oder Videoanruf sowie über Online-Inhalte geliefert. Die auf der Webseite [www.cope-corona.de](http://www.cope-corona.de) vorgestellten Materialien zielen darauf ab, Bürger, die von Symptomen wie Sorgen, Depressionen oder Wut betroffen sind, leicht zu erreichen und ihnen einfach verständliches Expertenwissen und Schulungen in grundlegenden Selbsthilfemethoden zu vermitteln.

Die durch alle Pandemiephasen anhaltend erhöhten Werte psychischer Belastung verdeutlichen die Notwendigkeit nachhaltiger Unterstützungsangebote. Sinkende Werte in Bezug auf Vertrauen in staatliche Maßnahmen und das subjektive Informiertheitslevel unterstreichen das Gebot gezielter Aufklärung.

### 2.2.2 Erkenntnisse der LVR-Klinik Langenfeld

Auch die *LVR-Klinik Langenfeld* berichtete in einem öffentlich zugänglichen Live-Vortrag am 22. April 2021 über die Auswirkungen der Corona-Pandemie und die damit veränderten Anforderungen, welche je nach Lebenssituation sehr unterschiedlich und für alle in unterschiedlicher Weise belastend sein können. So wird der Begriff „**Corona-Burnout**“ in diesen Zeiten zu einem feststehenden Begriff. In dem Vortrag zeigt eine Chefärztin der allgemeinen Psychiatrie Verhaltensweisen auf, die eine Belastung reduzieren können. Gleichzeitig gibt sie Hilfestellungen, um die eigene Situation besser einschätzen zu können.

Dabei potenziert die Pandemie Probleme, die bereits vorher bestanden. Menschen haben Angst, sich zu infizieren und es gibt ständig neue Regelungen und Verbote (Homeoffice, Homeschooling, Kontaktbeschränkungen, Isolation). Dies sind allesamt Indikatoren, die die Psyche belasten und den Zustand eines Dauerstresses hervorrufen können.

---

In der Bewältigung der genannten Belastungen sind Menschen unterschiedlich - manche sind resilienter als andere. Aufgrund von **individuellen- und Arbeitsplatz-Faktoren** kann eine Arbeitsüberforderung entstehen, die nach einem Dauerzustand auch ein Burnout verursachen kann.

Es wird über die Vereinsamung im Homeoffice bedingt durch den mangelnden persönlichen Kontakt berichtet, die unzureichende technische Ausstattung, private Kontaktbeschränkungen und weniger Feedback zur Arbeitsleistung.

Als weiterer Stressfaktor für Menschen im Homeoffice werden **räumliche und soziale Bedingungen** genannt. Dabei kann es sein, dass Menschen in ununterbrochenem sozialen Kontakt mit den Menschen in ihrem Zuhause stehen. So sind vor allem Eltern, die ihre Kinder im Homeschooling betreuen müssen, besonders stark betroffen.

**Unterstützungsmaßnahmen** im Rahmen einer Selbsthilfe kann der Belastung deutlich entgegenwirken, indem z.B. bei einer Vertrauensperson oder der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt offen über Ängste gesprochen wird, eine Rückkehr zur Work-Life-Balance erfolgt und Online-Kontakte etc. aktiviert werden. Insbesondere sollte im Homeoffice eine schulische, räumliche und zeitliche Trennung von Arbeit und Freizeit erfolgen sowie mangelnder Bewegung entgegengewirkt werden. Ein regelmäßiger Online-Austausch mit Freunden und Familie sowie ein proaktiver Online-Austausch mit Kolleginnen und Kollegen wird empfohlen.

## 2.3 Zwischenfazit

Die allgemeine Studienlage zeigt überwiegend positive Ergebnisse mit dem Arbeiten in Homeoffice während der Corona-Pandemie auf.

Anzumerken ist, dass sich die allgemeine Studienlage weitgehend mit den Ergebnissen der Befragung der Wissenschaftler der HHU als auch mit den Erfahrungen, die in den internen Workshops erhoben wurden, deckt. Die für den LVR ermittelten Daten weichen von den Werten, die in allgemeinen Studien erzielt wurden, z.T. nur insofern ab, als sie für den LVR i.d.R. günstigere Bedingungen beschreiben.

Forschungen von LVR-Kliniken zeigen, dass psychische Belastungen für die Allgemeinheit und insbesondere in der Arbeitssituation gestiegen sind, was qualifizierte Unterstützungsangebote notwendig macht.

### 3 Perspektive Wirtschaftlichkeit

Diese Perspektive befasst sich mit den wirtschaftlichen Auswirkungen durch die Corona-bedingten Veränderungen auf die Arbeitswelt im LVR. Dabei sind die Aspekte Arbeitsproduktivität sowie finanzielle Auswirkungen neuer Arbeitsformen aus dem Beschluss zum Antrag 14/345 und deren Auswirkungen relevant.

#### 3.1 Finanzielle Auswirkungen

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Monatliche Gesamtkosten pro m<sup>2</sup> im LH, HH sowie den "neuen" Gebäuden K6, K8 ... (exemplarisch) für die jeweiligen Büroflächen*

**Leitfrage: Welche Raumkosten bzw. Kosten für einen Arbeitsplatz fallen beim LVR an?**

- Angabe von Gesamtkosten pro m<sup>2</sup> Bürofläche

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Finanzielle Auswirkungen*

**Leitfrage: Welche finanziellen Auswirkungen haben neue Arbeitsformen?**

- Kosten eines Arbeitsplatzes bzw. HO-Arbeitsplatzes
- Mehraufwendungen für digitale Ausstattung (Bezugnahme Infrastruktur)

Folgende **finanzielle Auswirkungen** wurden bereits **im ersten Teilbericht** (Vorlage 15/143) geschildert:

- Für die Homeoffice-fähige Ausstattung entstehen nach derzeitigen Schätzungen arbeitgeberseitige Mehrkosten in Höhe von ca. 45 € pro Monat und Arbeitsplatz.
- Aufgrund des hohen Mietzinsniveaus am Standort Köln-Deutz wurde die Entscheidung für einen Neubau auf dem Grundstück des LVR am Ottoplatz getroffen. Dadurch sowie durch Wegfall von „residentiellen Arbeitsplätzen“ im Zuge der Einführung von Desk-Sharing können perspektivisch Mietaufwendungen in erheblicher Höhe eingespart werden.

Die Technische Universität Darmstadt hat in einer aktuellen Studie aus 2021 („Homeoffice im Interessenkonflikt“) darüber hinaus ermittelt, dass bei Berücksichtigung aller Kosten im Homeoffice **auf Seiten der Beschäftigten** (zusätzlich) monatlich 46 € an Haushaltsmehrkosten anfielen. „Work from Home“ sei für Arbeitnehmer\*innen teurer als gedacht, überstiege die steuerliche Homeofficepauschale und liege auch deutlich über den gängigen Erstattungen der meisten Arbeitgeber.

#### 3.2 Produktivität der Arbeitsergebnisse

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Veränderte Produktivität der Arbeitsergebnisse*

**Leitfrage: Wie hat sich die Produktivität der Arbeitsergebnisse verändert?**

- Befragung der Heinrich-Heine-Universität zum Thema „Arbeiten im LVR in Zeiten der Corona-Pandemie“

Zur Beurteilung der Entwicklung der Arbeitsproduktivität unter Corona-Bedingungen, also insbesondere unter verstärkter Arbeit im Homeoffice, wurden Herr Prof. Dr. Süß, Herr Dr. Ruhle und Herr MA Schmoll von der **Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHU)** mit einer wissenschaftlich fundierten Befragung beauftragt. Die anonymisierte Online-Befra-

gung mit dem Titel „Arbeiten im LVR in Zeiten der Corona-Pandemie“ war an die Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte der LVR-Dezernate, von LVR-InfoKom und der Rheinischen Versorgungskasse gerichtet.

**Produktivität** ist eine wirtschaftswissenschaftliche Kennzahl, die das Verhältnis zwischen produzierten Gütern oder Dienstleistungen und den dafür benötigten Produktionsfaktoren beschreibt. Anders als bei der Wirtschaftlichkeit, die das Verhältnis von Kosten/Aufwand zu Erlös/Ertrag betrachtet, handelt es sich bei Produktivität eine mengenmäßige Gegenüberstellung von Einbringungsmenge (Input) und Ausbringungsmenge (Output). Die **Arbeitsproduktivität** betrachtet hinsichtlich der eingesetzten Produktionsfaktoren ausschließlich den **Faktor Arbeit** und zeigt das Verhältnis zwischen Arbeitsmenge/Arbeitsstunden und der Ausbringungsmenge auf.

Eine allgemeingültige Aussage über die Entwicklung der Arbeitsproduktivität für „den Verwaltungsbereich“ ist nach Auffassung des Teams aus der HHU nicht möglich. Zu stark unterscheidet sich die Entwicklung des Leistungsgeschehens in den verschiedenen Aufgabebereichen. Während einige Leistungen nicht mehr erbracht wurden, weil Schließungen nötig waren (bspw. im Bereich Schulen und Kultur), kamen parallel andere Aufgaben dazu (bspw. konzeptionelle Arbeit oder die Umstellung auf digitale Formate). In anderen Bereichen wurde im Rahmen der Pandemie deutlich mehr gearbeitet (bspw. durch stärker nachgefragte Leistungen nach dem Infektionsschutzgesetz oder Zusatzaufgaben durch Krisenmanagement). In manchen Bereichen wiederum blieb das Leistungsgeschehen nahezu unverändert.

Es schien daher zielführender zu prüfen, wie sich der Produktionsfaktor Arbeit während der Krise verändert hat. Zentral war dabei die Frage, welche Auswirkungen die Veränderung der Rahmenbedingungen (insbesondere Homeoffice) hatte und noch hat.

Die Studie erfolgte mit Hilfe eines zwischen dem LVR und den Düsseldorfer Wissenschaftlern abgestimmten Fragebogens, der in einem digitalen Workshop am 11.02.2021 auch der Personalvertretung und Vertreterinnen und Vertretern der Dezernate des LVR vorgestellt wurde. Der Fragebogen enthielt zahlreiche in der internationalen Forschung etablierte und valide Skalen. Daneben wurde die Arbeitssituation der Befragten erhoben. Zudem wurden einige wenige demographische Merkmale erfragt. Vom 25.02.2021 bis zum 05.03.2021 war der Fragebogen online aufrufbar. Insgesamt wurde er von 1.373 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des LVR vollständig ausgefüllt; dies entspricht einem Rücklauf von 41,13 % - ein nach Auskunft der Forscher für eine wissenschaftliche Erhebung sehr guter Wert. Die Verteilung der Proband\*innen hinsichtlich Geschlecht, Alter, Führungsaufgabe und Dezernatzugehörigkeit spiegelt in etwa die Grundgesamtheit des LVR in seinen Köln-Deutzer Dienststellen wieder. Aufgrund der hohen Rücklaufquote sind nach Auffassung des Forschungsteams um Prof. Dr. Süß aussagekräftige und übertragbare Ergebnisse möglich.

Die Auswertung der Daten erfolgte ausschließlich durch die Düsseldorfer Wissenschaftler, wobei die Daten in anonymisierter und pseudonymisierter Form verarbeitet wurden.

Ein besonderes Augenmerk der Studie lag auf dem **Einfluss von vermehrtem Homeoffice auf die Produktivität** der Beschäftigten, da bisherige Studien außerhalb des LVR Anlass zu der Annahme geben, dass Arbeit aus dem Homeoffice Konsequenzen für die Produktivität haben kann. Allerdings variiert die Studienlage dahingehend, ob die Produktivität zu- oder abnimmt. Die Kennzahlen zu Produktivität und Leistung wurden auf der Grundlage der jeweiligen Einschätzungen sowohl der Führungskräfte als auch ihrer Mitarbeiter\*innen differenziert betrachtet:

1. Individuelle Produktivität
2. Team-Produktivität
3. Qualität der Leistung von Individuum im Vergleich der aktuellen Einschätzung zur Vorkrisenzeit

4. Qualität der Leistung im Team im Vergleich der aktuellen Einschätzung zur Vorkrisenzeit
5. Aktuelle aufgabenbezogene Leistung (d.h. fachliche Leistung, notwendiger Informationsaustausch, Zusammenarbeit, Koordination und Kooperation zwischen Kolleginnen und Kollegen)
6. Aktuelle kontextbezogene Leistung (d.h., weiterentwickelnde, innovative, kreative Leistung und auch bspw. Leistung, die sich in zusätzlicher Verantwortungsübernahme äußert)

Es zeigen sich positive Befunde: Im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie ist die **individuelle Produktivität** leicht gestiegen (durchschnittlich auf ca. 106 %) bei nahezu gleichbleibender Qualität. Die Teamproduktivität wird im Mittelwert (Angaben: Führungskräfte 105% und Mitarbeiter\*innen 99%) als unverändert bewertet.

Geringfügige Abstriche sind bei der **kontextbezogenen Leistung** feststellbar (Mittelwert 3,64 auf einer Skala von 1 = Nie bis 5 = Immer) wahrgenommen. Die aktuelle **aufgabenbezogene Leistung** (Mittelwert 4,36 auf einer Skala von 1 = Nie bis 5 = Immer) und die kontextbezogene Leistung (Mittelwert 3,64 auf einer Skala von 1 = Nie bis 5 = 7 Immer) sind - im Vergleich zu anderen Studien - als gut zu bewerten.

Die Auswertung der allgemeinen Ergebnisse legt die Annahme nahe, dass die individuelle Leistung infolge einer überwiegend guten und konzentrationsförderlichen Arbeitsumgebung im Homeoffice nicht zurückgeht, während Leistungsbestandteile, die Kommunikation und Austausch erfordern, etwas darunter leiden.

Der differenziertere Blick auf die Veränderung der individuellen Produktivität zeigt, welche Faktoren die Produktivität positiv und negativ beeinflussen. Einen negativen Einfluss auf die Produktivität im Homeoffice haben insbesondere die Beaufsichtigung von Kindern im betreuungsrelevanten Alter, Ablenkungen, empfundene professionelle Isolation und empfundener Stress. Einen positiven Einfluss hat vor allem die individuelle Digitalkompetenz. Letztere beeinflusst auch die Team-Produktivität positiv, während diese unter Ablenkungen im Homeoffice und Stress durch Technologienutzung (z.B. Schwierigkeiten in digitalen Konferenzen oder mit Software) leidet.

Ähnliche Aspekte prägen auch die Veränderungen der **Arbeitsqualität** sowie die aktuelle aufgaben- und kontextbezogene Leistung. Auffällig ist dabei insbesondere, dass sich weibliche Mitarbeiterinnen signifikant schlechter einschätzen als ihre männlichen Kollegen. Die Studie gibt keine Antwort auf die Frage, warum es zu dieser unterschiedlichen Einschätzung kommt. Es ist zu vermuten, dass auch heute noch ein größerer Teil der Familien- und Hausarbeit bei Frauen liegt, was zu einem Konflikt zwischen Büroarbeit und Homeoffice führen könnte. Ferner könnte der Unterschied durch eine - im Vergleich zu den männlichen Kollegen - kritischere Betrachtung der eigenen Leistung erklärt werden. Die Ergebnisse aus der Befragung decken sich mit anderen Studien. In Studien mit vergleichbaren Designs schätzen Frauen ihre Arbeit häufig ebenfalls schlechter ein. Ferner bestätigt sich auch dort der auftretende Rollenkonflikt zwischen Homeoffice und Familien- und Hausarbeit für weibliche Beschäftigte.

Generell ist festzuhalten, dass die berichteten Zusammenhänge zwar signifikant, aber in ihrer Stärke eher schwach sind. Zudem **unterscheiden sie sich nicht grundsätzlich von anderen Studien**, die ebenfalls nahelegen, dass beispielsweise Stressempfinden, Rollenkonflikte, Ablenkungen während der Arbeit oder Betreuungspflichten Leistung reduzieren können, während eigenes Kompetenzerleben (hier vor allem Digitalkompetenz) im Sinne einer Selbstwirksamkeitserwartung Leistung begünstigt. Ergänzend ist anzumerken, dass es sich aus den oben skizzierten Gründen um Selbsteinschätzungen der Leistung und Qualität durch Führungskräfte und Beschäftigte, nicht um eine objektive Messung handelt. Allerdings ist eine objektive Leistungsmessung im Rahmen von Wissensarbeit, die beim LVR vorherrscht, grundsätzlich schwierig, so dass hierin kein Spezifikum der Studie

---

in Pandemiezeiten zu sehen ist. Deshalb basieren alle hier bekannten Studien auf Befragungen der relevanten Akteure.

### 3.3 Zwischenfazit

Für die Einrichtung von zusätzlichen Homeoffice-fähigen Arbeitsplatzausstattungen entstehen kurzfristig Mehrkosten. Diese werden perspektivisch durch eingesparte Mietzinsaufwendungen mehr als aufgefangen und führen damit mittelfristig zu **nennenswerten Einsparungen**.

Die Experten der HHU schlussfolgern, dass der **LVR bislang gut durch die Krise** kommt. Angesichts der Datenlage gibt es keinen Grund anzunehmen, dass die Veränderung der Arbeitsorganisation nennenswerte Einbußen hinsichtlich Produktivität und Qualität der Arbeit bewirkte. Die erhobenen Daten zeigen, dass der LVR zum jetzigen Zeitpunkt - sowohl hinsichtlich der wahrgenommenen **Produktivität** auf der Ebene des Individuums und der Teams als auch hinsichtlich der **Qualität der Arbeit** - trotz der Krise **mehr als zufriedenstellende Arbeitsergebnisse** erzielt. Offen bleibt an dieser Stelle, wie sich die Arbeitsergebnisse bei länger andauernder Pandemie entwickeln würden. Die Studie enthält keinen prognostischen Ausblick, ob sich pandemiebedingte Strukturdefizite, wie z.B. der Verlust des täglichen Miteinanders, dauerhaft auch negativ auf das Leistungsgeschehen auswirken könnten.

## 4 Perspektive Infrastruktur

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Anzahl der aktuellen Homeoffice-Plätze (unterteilt in bereits vor der Corona-Pandemie vorhandene und neue), inklusive der Darstellung von Quoten nach Präsenz und Homeoffice*

**Leitfrage: Wie hat sich die Anzahl von Homeoffice-Arbeitsplätzen entwickelt?**

- Anzahl Homeoffice-Plätze einschließlich Entwicklung

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Ggf. erforderliche Erweiterung der Infrastruktur; Notwendigkeit der Beschaffung ggf. erforderlicher Lizenzen*

**Leitfrage: Welche technischen/infrastrukturellen Maßnahmen (z.B. Telefonanlage, Internetanschluss, Lizenzen) waren/sind erforderlich, um die Arbeitsformen unter Coronabedingungen zu ermöglichen?**

- Erweiterung Serverkapazitäten
- Erweiterung Telefonanlage
- Anzahl GoToMeeting-Lizenzen
- Technische Ausstattung Arbeitsplätze und Besprechungsräume
- Weitere Kommunikationsmöglichkeiten

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Bauliche Fragestellungen*

**Leitfrage: Welche baulichen Fragestellungen ergeben sich aus der vermehrten Homeoffice-Tätigkeit?**

- Desk-Sharing
- Arbeitsplatz der Zukunft

Diese Perspektive befasst sich mit den **infrastrukturellen Auswirkungen** der Coronabedingten Veränderungen auf die Arbeitswelt im LVR. Dabei werden insbesondere die Auswirkungen in Bezug auf die Entwicklung der Homeoffice-Möglichkeiten, die IT-Infrastruktur sowie die baulichen Fragestellungen neuer Arbeitsformen erläutert.

Aus dem **ersten Teilbericht** (Vorlage 15/143) zu der **Entwicklung der Homeoffice-Plätze** geht hervor:

- Bereits vor der Pandemie hatte der LVR eine hohe Quote an **Homeoffice-Zugängen**.
- Die Zahl der Homeoffice-Zugänge wurde am Standort Deutz aufgrund der Pandemie weiter ausgebaut.
- Auch die **IT-Infrastruktur** wurde erweitert (Lizenzen für Videokonferenzsoftware, Ausstattung der Besprechungsräume, Erweiterung der Serverkapazitäten und der Telefonanlage etc.)
- Der **Bedarf an Bürofläche** wurde mit der vermehrten Inanspruchnahme von Homeoffice reduziert. Im Projekt „Neue Arbeitswelten für den LVR“ zeigt sich, dass im Rahmen baulicher und finanzieller Möglichkeiten neue Arbeitsumgebungen geschaffen werden sollen.

**In Ergänzung** des ersten Teilberichts kann nun berichtet werden: Die Ergebnisse einer ersten Untersuchung zeigen, dass eine vollständige Übertragung der Raumelemente, wie sie für den Neubau entwickelt wurden, auf die Bestandsgebäude Landeshaus und Horion-Haus wirtschaftlich in keinem Verhältnis zum möglichen Nutzen stehen. Die vorhandenen **baulichen Rahmenbedingungen** dieser Gebäude bieten nicht die notwendige Flexibilität für eine Umgestaltung, wie sie im Rahmen der Neubauplanung gegeben ist. Denkmalschutzrechtliche Beschränkungen im Landeshaus oder die vorhandene und im Bereich der



---

Klimatechnik in den vergangenen Jahren aufwändig nachgerüstete Gebäudetechnik des Horion-Hauses setzen den Planungen enge Grenzen.

Im Bestand gilt es deshalb, andere Maßnahmen umzusetzen, die eine Kommunikation fördernde und **moderne Arbeitsumgebung** schaffen, ohne dass damit übermäßige Eingriffe in die Bausubstanz einhergehen. In ersten Schritten werden hierzu die heutigen Teeküchen im Horion-Haus planerisch untersucht, um in diesen Bereichen einen modernen Standard, vergleichbar mit dem zukünftigen Neubau, zu schaffen. Ebenfalls steht die Umsetzung moderner Medienkonzepte in den vorhandenen Sitzungs- und Besprechungsräumen vor dem Abschluss. Pläne zur Schaffung weiterer moderner Kommunikations- und Besprechungsbereiche im Landeshaus werden aktuell erarbeitet. Insbesondere der Einsatz moderner Medientechnik in den Büro- und Besprechungsräumen ermöglicht schon heute eine deutlich flexiblere Kommunikation im Rahmen mobiler Arbeitsprozesse und wird in Zukunft auch die Möglichkeiten des Homeoffice fördern.

Im Landeshaus werden darüber hinaus andere Nutzungen der heute überwiegend als Aktenlager genutzten Innenzonen untersucht. Hier wird ein höherer Digitalisierungsgrad und damit der Wegfall von Papierakten mittelfristig eine Einbeziehung dieser Bereiche in moderne Bürokonzeptionen ermöglichen. Mit der Aufhebung fester Arbeitsplatzzuordnungen werden Möblierungs- und Gestaltungskonzepte in den Bestandsgebäuden ein wesentlicher Baustein bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft sein. Organisatorische Regelungen, z.B. bei der Festlegung von Home-Base-Bereichen, werden zusätzlich das sogenannte Desk-Sharing unterstützen.

**Die Sachstände zur Perspektive „Infrastruktur“ haben sich gegenüber dem ersten Teilbericht nur wenig verändert.**

## 5 Perspektive Personal

Diese Perspektive befasst sich mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Personal im LVR. Dabei wurden die Erfahrungen der Personal- und Schwerbehindertenvertretungen, Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen erhoben. Darüber hinaus werden der Gesundheitsschutz bei neuen, digitalen Arbeitsformen sowie die Entwicklung des Krankenstandes während der Corona-Pandemie erläutert.

### 5.1 Erfahrungen der Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte, Personalvertretungen, Gesamtpersonalrat und Gesamtschwerbehindertenvertretung

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Rückmeldungen von Mitarbeiter\*innen und Führungskräften sowie der Personalvertretung/GPR zu den mit der Heimarbeit gemachten Erfahrungen, Arbeitszufriedenheit, Führung auf Distanz, Gesundes Verhältnis von „Online- und Präsenz“, Flexibilität und Zeitsouveränität für Mitarbeiter\*innen, Arbeitgeberattraktivität*

**Leitfrage: Welche Erfahrungen hat/haben die Mitarbeiterschaft/Führungskräfte/Personalvertretungen mit der Heimarbeit gemacht?**

- Rückmeldung der Mitarbeiterschaft/Führungskräfte/Personalvertretungen zur Heimarbeit (Arbeitszufriedenheit, Gesundes Verhältnis von „Online- und Präsenz-Aktivitäten“ auch unter sozialen Aspekten, Arbeitgeber-Attraktivität, Flexibilität und Zeitsouveränität, Führung auf Distanz)

Zur Ermittlung der **Erfahrungen** der benannten Personengruppen wurden im ersten Halbjahr insgesamt **vier interne Workshops** durchgeführt. Hierin wurden auf der Grundlage spezifischer Fragestellungen die Erfahrungen mit der vermehrten Homeoffice-Arbeit gesammelt.

**Themenschwerpunkte** der Workshops waren Rückmeldungen zu:

- Allgemeinen Erfahrungen
- Flexibilität und Zeitsouveränität
- Kommunikation
- Soziale Arbeitsbeziehungen
- Arbeitsplatzausstattung
- Führung auf Distanz

Außerdem wurden **Arbeitszufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität** im Rahmen von **anonymen Kurzabfragen** bewertet.

Es wurden folgende **Fokusgruppen** zu den Workshops eingeladen, um die Rückmeldungen zu den genannten Themenschwerpunkten einzuholen:

1. Geschäftsleitungen und örtliche Pandemiebeauftragte mit 14 Teilnehmer\*innen.
2. Personalvertretungen, Gesamtpersonalrat und Gesamtschwerbehindertenvertretung mit 16 Teilnehmer\*innen.
3. Mitarbeiter\*innen mit 26 Teilnehmer\*innen.
4. Führungskräfte mit 29 Teilnehmer\*innen.

Die Anzahl der Fokusgruppe der Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte wurde unter besonderer Berücksichtigung der Anzahl der Beschäftigten des jeweiligen Dezernats, der RVK

und LVR-InfoKom bestimmt. So sollte ein möglichst repräsentatives Bild des Untersuchungsbereichs erzeugt werden.

Auf Basis der Auswertung aller Ergebnisse wurden **vier Kategorien** gebildet, in denen sich die Rückmeldungen zusammenfassen lassen:

- **Personal**
- **Infrastruktur**
- **Neue Methoden und Techniken**
- **Gelerntes und Erwartungen**

In den nachfolgenden Kapiteln erfolgt eine **zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse aus den internen Workshops** unter Einschluss der Ergebnisse aus der Untersuchung der Experten der **HHU (kursiv formatierte Textteile)**.

### 5.1.1 Personal

Für das Personal des Verbandes haben sich durch die verbreitete Tätigkeit im Homeoffice während der Pandemie die Arbeitsbedingungen, die Kommunikation, die sozialen Arbeitsbeziehungen, die Flexibilität und Zeitsouveränität sowie subjektiv auch die Arbeitszufriedenheit verändert.

Alle vier Fokusgruppen berichten für die Zeit seit Ausbruch der Pandemie, dass die **Arbeitsproduktivität** nicht eingeschränkt war, sondern teilweise sogar gesteigert werden konnte. Dieses Ergebnis kann durch die Studienergebnisse des Teams um Prof. Dr. Süß (siehe Kapitel 3.2) bestätigt werden. In den Workshops wurde das Engagement der Führungskräfte und der Mitarbeiter\*innen besonders positiv hervorgehoben.

Die **Kommunikation** hat nach Meinung aller vier Fokusgruppen unter den besonderen Umständen grundsätzlich gut funktioniert. Es kann bei der digitalen Arbeit gezielt und kompakt untereinander kommuniziert werden. Es wird berichtet, dass sich die Kommunikation i.d.R. auf fachliche und dienstliche Themen beschränkt, wodurch eine effiziente Arbeitsweise gefördert wird. Nach Meinung der Mitarbeiter\*innen hat sich die **terminliche Flexibilität** und die Organisation der **Terminfindung** während der Pandemie verbessert. Termine sind spontaner und zeitnäher möglich. Dies führt nach Meinung der Fokusgruppen jedoch häufig zu einer dichten Termintaktung mit weniger (mentalen) Pausen und geht mit Mehrarbeit einher. Jeder Austausch muss proaktiv gestaltet und eingefordert werden. Ein Teil der Mitarbeiter\*innen beklagt, dass sie zumindest anfänglich nicht über die technischen Voraussetzungen verfügt haben, um einen stabilen Austausch gewährleisten zu können, was die Kommunikation untereinander deutlich erschwert habe.

*Die Befragung der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zum Thema „Arbeiten im LVR in Zeiten der Corona-Pandemie“ hat hierzu ergeben, dass wegen der umfassenden Homeoffice-Nutzung durch die Beschäftigten des LVR-spezifische Herausforderungen entstanden, die in erster Linie in der Kommunikation mit Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen wie auch in technischen Schwierigkeiten lagen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Probleme im Laufe der Zeit reduzierbar sein werden durch Schulungs- und strukturelle Maßnahmen, die auf regelmäßige Kommunikationsmöglichkeiten sowie technische Verbesserungen zielen.*

*Die Beschäftigten (Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen) geben in der Studie der Wissenschaftler der HHU weiterhin an, im Wochenmittel 17 Minuten mehr als vor der Krise zu arbeiten. Die mit einer im Homeoffice oft zu beobachtenden erweiterten Erreichbarkeit (Mehrarbeit) verbundenen Gefahren können angesichts dieses geringen Wertes ausgeschlossen werden.*

Es wird ebenso deutlich, dass der **persönliche Kontakt** wie auch der außerdienstliche, informellere Austausch im Arbeitsalltag stark nachgelassen haben. Die Fokusgruppen erklären, dass die nonverbale Kommunikation in der digitalen Welt eingeschränkt ist und so die Zwischenmenschlichkeit z.T. verloren gehe.

Aufgrund der stark veränderten Kommunikationsstruktur vom Analogen ins Digitale beschreiben alle vier Fokusgruppen, dass ihnen die persönlichen Austauschgespräche untereinander fehlten. Von den Fokusgruppen wird benannt, dass die **sozialen Arbeitsbeziehungen** leiden würden. Das führte zu eingeschränktem beruflichen Netzwerken, weniger gemeinsamen Mittagspausen, weniger Gemeinschaftsgefühl und der Gefahr der Isolation. Insbesondere das Onboarding neuer Kolleg\*innen wird als Herausforderung bei allen Fokusgruppen formuliert. Die Kennenlernphase und **Einarbeitung neuer Kolleg\*innen** sei erschwert und verlängere sich. Das gelte ebenso für den Aufbau eines notwendigen Vertrauensverhältnisses - insbesondere mit den Führungskräften.

Eine besondere Herausforderung bestehe auch in der Anleitung **Auszubildender**. Auszubildenden wurde - soweit machbar und sinnvoll - ebenfalls das Arbeiten in Homeoffice ermöglicht. Die „Ausbildung auf Distanz“ funktioniere nach anfänglichen Schwierigkeiten zunehmend besser.

Als zentraler Bestandteil für eine adäquate Abstimmung im Arbeitsalltag wurden **digitale Instrumente** für den Austausch, wie die Videokonferenzsysteme GoToMeeting und Zoom genannt. Es wird bemängelt, dass diese nicht für jede\*n Mitarbeiter\*in in gleichem Umfang zur Verfügung stünden und manche\*r Mitarbeiter\*in noch nicht mit den vollständigen technischen Möglichkeiten für die Arbeit im Homeoffice ausgestattet sei. Eine ungehinderte Kommunikation sei daher teilweise erschwert.

Z.T. wurde auch berichtet, dass Bereiche durch die Corona-Pandemie noch besser zusammengearbeitet hätten. **Digitale Formate** seien hilfreich gewesen, um sich untereinander wesentlich intensiver austauschen zu können. Insbesondere die Kommunikation mit Mitarbeiter\*innen, die zuvor aufgabenbedingt häufig nicht an ihrem Büroarbeitsplatz anzutreffen waren (Dienstreisen), hätte verbessert werden können.

Die Arbeit von Zuhause bringe zudem für die Mitarbeiter\*innen eine **Flexibilisierung und Zeitsouveränität** mit sich, die einen verantwortungsvollen Umgang verlange. Nach Meinung aller vier Fokusgruppen verbesserten sich hierdurch die Bedingungen zur **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**. Auch wird über die Zeitersparnis durch Online-Meetings und die **Einsparung der Wegstrecken** berichtet. Im Homeoffice sei, dort wo die Rahmenbedingungen gegeben sind, ein konzentrierteres Arbeiten mit weniger Störfaktoren möglich. Dies variere jedoch stark mit den häuslichen Bedingungen.

*Nach den Studienergebnissen von Prof. Dr. Süß und Team liegen die Bewertungen der Beschäftigten über ihre Autonomie bei der Arbeit sowie ihre zeitliche Flexibilität in einem guten Bereich.*

*Die Beschäftigten des LVR sind mehrheitlich dadurch begünstigt, dass sie auch im Homeoffice über einen festen und dauerhaften Arbeitsplatz in einem separaten Arbeitszimmer verfügen (56,5 %), während nur rund 13,4% an Ess- oder Küchentisch arbeiten (17,6 % weniger als bundesweit).*

*Die konzentrierte Arbeit im Homeoffice wird nicht zuletzt dadurch begünstigt, dass in knapp der Hälfte der Fälle während der Arbeit keine weiteren Personen am Wohnort sind, in weiteren 35,3 % der Fälle ist lediglich eine weitere Person vor Ort. Zwar hat der LVR hierauf keinen Einfluss, profitiert aber offenbar von Besonderheiten der Personalstruktur und Wohnsituation seiner Beschäftigten, die eine konzentrierte und in vielen Fällen ungestörte Arbeit aus dem Homeoffice ermöglichen.*

Nach Einschätzung der Fokusgruppen wurden trotz der Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit Tagesstrukturen und **Servicezeiten eingehalten**. Das orts- und zeitungebundene Arbeiten wird von allen Fokusgruppen äußerst positiv bewertet. Gleichwohl wird von einer Herausforderung bei der **Trennung von Arbeit und Privatleben** gesprochen. Der empfundene Wunsch nach **ständiger Erreichbarkeit** wird von den Fokusgruppen im Rahmen dieses Aspekts ebenfalls erwähnt. Obwohl in Zeiten der Pandemie die zeitliche Souveränität und Flexibilität die einzige Möglichkeit sei, die Arbeit und bspw. das Homeschooling zu verbinden, wird dies als „Grenzerfahrung“ angesehen.

*Jedoch zeigen die Studienergebnisse der Experten aus der HHU, dass der LVR davon zu profitieren scheint, dass er über eine hinsichtlich der demographischen Merkmale eher „untypische Belegschaft“ verfügt. So haben 77,8 % der Befragten keine Kinder im betreuungspflichtigen Alter (< 12 Jahre). Das zeigt klar auf, dass die im Rahmen des Homeoffice typische und teilweise als stressauslösend empfundene Notwendigkeit der Integration von Privat- und Berufsleben der Belegschaft leichter fällt, da Betreuungsverpflichtungen für einen Großteil der Beschäftigten nicht gegeben sind.*

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie hatten einen starken Einfluss auf die Führungskräfte im Verband. Daher gewann das Thema „**Führen auf Distanz**“ an Bedeutung. Alle vier Fokusgruppen übermitteln, dass sich eine Kultur entwickelt, in der das Vertrauen in die Mitarbeiter\*innen wächst bzw. sich festigt. Insbesondere die Fokusgruppe der Mitarbeiter\*innen betont die sich verändernde Einstellung der Führungskräfte. Es wird positiv berichtet, dass sich die **Führungskräfte mit viel Eigeninitiative** über die Zeit gut entwickelt und auf die neue Situation eingestellt haben. Zwei weitere Fokusgruppen zeigen die Herausforderung für Führungskräfte, die Stimmung im Team aufrechtzuerhalten und einen Zusammenhalt zu fördern, auf. Die Führungskräfte selbst berichten bei dem Thema Führen auf Distanz über einen **erhöhten Koordinations- und Planungsaufwand**. Die digitale Ansprache kritischer Themen wird als schwierig empfunden.

Insgesamt melden alle vier Fokusgruppen im Zuge einer anonymen Kurzbefragung während des Workshops zurück, dass Ihre **Arbeitszufriedenheit** seit der Corona-Pandemie aufgrund von Homeoffice **grundsätzlich gestiegen** sei. Eine verbesserte Arbeitszufriedenheit wurde auch von den Führungskräften bestätigt. Weiter geben die Fokusgruppen mit Werten zwischen 60-80% an, dass die Möglichkeit des Homeoffice für sie ein wesentlicher Grund für die Zufriedenheit bei der Arbeit ist.

*Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten kann, trotz Einschränkungen durch die Pandemie auch in den Studienergebnissen des Teams von Prof. Dr. Süß bestätigt werden. Hier liegt die Zufriedenheit aller Beschäftigten auf einer 7er Skala bei einem sehr guten Wert von 5,36.*

*Auch sind über die Hälfte der Beschäftigten aus der Studie mit der aktuellen Arbeitssituation im Homeoffice zufrieden, während nur ein Viertel gerne mehr in den Räumen des LVR und knapp ein Fünftel gerne mehr im Homeoffice arbeiten würde.*

### 5.1.2 Infrastruktur

In dieser Kategorie wird vor allem die rasche Erweiterung der Homeoffice-Zugänge zu Beginn der Pandemie von allen vier Fokusgruppen positiv bewertet. Das wurde auch in den Workshops unter dem Stichwort „**Flexible Verwaltung**“ thematisiert. So hätte sich während der Pandemie die Digitalkompetenz der Belegschaft verbessert. Dadurch sei mehr Akzeptanz bei Homeoffice-Skeptikern entstanden und auch die Anwendung neuer Arbeitsmethoden sei zunehmend besser gelungen.

In allen Fokusgruppen war die **technische Ausstattung** ein zentrales Thema. Bereiche, die eine VPN-Verbindung und ein vom Arbeitgeber zur Verfügung gestelltes Endgerät nutzen können, berichten von sehr positiven Erfahrungen zur Bewältigung technischer Herausforderungen im Homeoffice. Dort, wo Citrix-Verbindungen genutzt werden mussten, wurden die Bedingungen für die Aufgabenerledigung deutlich kritischer gesehen und teilweise als einschränkend beschrieben. Auch die mangelnde Zahl an Lizenzen für Kommunikationstools zur Bewältigung des alltäglichen Abstimmungsbedarfs werden von allen vier Fokusgruppen als Hindernis für die Arbeit im Homeoffice genannt.

Bei beständiger Arbeit von Zuhause kämen häufig auch private Endgeräte zum Einsatz. Zum einen bevorzugten eine Reihe von Mitarbeiter\*innen ihre vertrauten **privaten Endgeräte**. Zum anderen wäre das technische Equipment auch zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit erweitert worden, insbesondere durch Anschaffung eines zweiten Monitors. In diesem Zusammenhang wurde auf die nicht flächendeckende Versorgung mit Laptops und Kameras sowie die Einschränkungen in der Citrix-Umgebung bei Nutzung der Kommunikationstools (GoToMeeting) verwiesen. Die Verhältnisse und die Handhabung in den LVR-Dezernaten wird dabei unterschiedlich beschrieben.

*Auch in den Studienergebnissen der Wissenschaftler der HHU wird die technische Ausstattung zu Hause von etwa 63% der Beschäftigten als viel oder etwas schlechter als im Büro eingeschätzt, allerdings scheint sie zur Erledigung der Aufgaben hinreichend. Die weiteren Befragten geben an, dass die Ausstattung im Homeoffice gleichbleibend (ca. 21%), etwas besser (10%) und viel besser (ca. 6%) sei.*

In allen vier Fokusgruppen wird weiter die häufig **überlastete Telefonanlage** bemängelt, die die Aufgabenerledigung zum Teil erheblich erschwert habe. Auch hier seien **private Mobilfunkgeräte** zur Kompensation eingesetzt worden. Da das Mobil-Netz z.T. ebenfalls überlastet oder nicht verfügbar sei, komme es auch hier zu Einschränkungen der telefonischen Kommunikation.

*Die Studienergebnisse der Wissenschaftler der HHU zeigen, dass die IT-Unterstützung in den Dezernaten und durch LVR-InfoKom als gut empfunden wird (Mittelwerte bei 3,68 bzw. 3,57 auf einer Skala von 1 = Trifft überhaupt nicht zu bis 5 = Trifft völlig zu).*

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Workshops, dass die Bereiche, die bereits vor der Pandemie eine hohe Homeoffice-Quote hatten, zu Beginn der Pandemie einen – verständlicherweise – reibungsloseren Umstieg rückmelden können. Es ist jedoch deutlich geworden, dass die Bereitstellung der technischen Infrastruktur, digitaler Workflows und Prozesse sowie die Nutzung von Homeoffice in den einzelnen Aufgabenbereichen sehr unterschiedlich gehandhabt worden ist.

### 5.1.3 Neue Methoden und Techniken

Die Auswertung der Workshops hat ergeben, dass die Mitarbeiter\*innen bereits eigeninitiativ und teilweise über das Geplante hinaus verschiedene **neue Arbeitstechniken, Austauschmöglichkeiten und Methoden** in den Arbeitsalltag integriert haben, um den veränderten Bedingungen der Arbeitswelt zu begegnen. Diese Entwicklung wird vielfach als positiv erlebt.

Im Arbeitsalltag erprobte und als positiv bewertete Maßnahmen sind u.a. „Walk and Talk“-Gespräche und **neue digitale Gesprächsformate** zur täglichen oder wöchentlichen Abstimmung innerhalb der Teams, Abteilungen oder Fachbereiche – sogenannte EarlyBirds, Dailys, Weeklys oder regelhafte Jour-Fixe-Termine.

Die vermehrte Arbeit von Zuhause wird auch als eine Erleichterung für die Umsetzung von Desk-Sharing-Konzepten und deren Akzeptanz gesehen. So wurden in einigen Teams eigenverantwortlich Büro-Sharing-Maßnahmen umgesetzt (zur Schaffung von Einzelbüros) oder freie Büros genutzt (z. B. von Führungskräften).

Auch hinsichtlich des fehlenden sozialen Miteinanders wurden virtuelle Austauschrunden durchgeführt. So gab und gibt es kurze digitale Kaffeepausen zum Wochenstart, Weihnachtsfeiern, ein gemeinsames Sportangebot oder auch Teamevents.

#### 5.1.4 Gelerntes und Erwartungen

Deutlich wird, dass durch den Digitalisierungsschub sowie die arbeitsorganisatorischen Veränderungen eine **Kreativitäts- und Innovationswelle** entstanden ist, die als strategisches Mittel hin zu einer lernenden und sich ständig weiterentwickelnden Organisation genutzt werden kann. Dabei sind sich die Befragten sicher, dass der LVR noch am Anfang der Veränderung steht und sich hier noch weitere wertvolle Handlungsfelder eröffnen werden können. So entsteht durch das Gelernte in der Krise gleichermaßen eine Erwartungshaltung für eine Veränderung der Arbeitswelt nach der Pandemie. **Ein „Zurück zu alten Zeiten“ - das haben die Workshops gezeigt - wird als „überhaupt nicht sinnvoll“ abgelehnt.**

Die Pandemie wird als ein Schub für die **Digitalisierung von Prozessen** beschrieben. Es wurden nach Meinung der Befragten mehr digitale Prozesse geschaffen und auch die Möglichkeit zur Nutzung digitaler Anträge erhöht - auch wenn nicht alle Prozesse vollständig digital abgewickelt werden könnten. Insgesamt wird auch die gesteigerte Prozesseffizienz in der digitalen Arbeitswelt betont.

Die Erwartungshaltung der Mitarbeiterschaft und der Führungskräfte ist hoch und geht z.B. bei der Einschätzung von Wirksamkeit von Homeoffice hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität über die Fragestellung hinaus: **Homeoffice ist kein Anreiz, sondern Bedingung**, um den LVR als Arbeitgeber hinreichend attraktiv zu machen.

Die aktuell großzügige Handhabung von Homeoffice soll daher nach Meinung der Befragten auch nach der Pandemie weiter bestehen bleiben. Dies melden 66-93% der Befragten in den vier Fokusgruppen in Form einer anonymen Kurzbefragung während des Workshops zurück. Hier ist darauf hinzuweisen, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen grundsätzlich kein ausschließliches oder hochumfängliches Homeoffice, sondern eine **ausgewogene Mischung von Präsenz und Homeoffice** wünschen.

*Auch die Studienergebnisse von Prof. Dr. Süß und Team zeigen, dass die Beschäftigten Erwartungen an die zukünftige Arbeit haben. Danach möchten gut 95 % von ihnen auch nach der Pandemie im Homeoffice arbeiten, überwiegend zwei (27,3 %), drei (30,6 %) oder vier (21,4 %) Tage. Die Bereitschaft zu **Desk-Sharing** (Teilen des betrieblichen Arbeitsplatzes mit anderen Beschäftigten) machen 57 % der Befragten davon abhängig, über eine entsprechende Zahl an Homeoffice-Tagen zu verfügen, 24,5 % sind unabhängig davon dazu bereit, während 18,5 % nicht dazu bereit sind.*

Ferner wurden in den Workshops Kurzabfragen mittels eines Abstimmungstools durchgeführt. Hier zeigte sich deutlich, dass über die Pandemie hinaus insbesondere folgende **Erwartungen** gestellt werden:

- **Flexibilisierung der Arbeit**, d.h. die Wahlfreiheit zwischen Homeoffice und Präsenzarbeit
- Erhalt des gelebten und gelernten **Vertrauens**
- Verfügbarkeit einer modernen und leistungsfähigen **IT-Ausstattung**

Mit einer flexibleren Arbeitsgestaltung bezogen auf Ort und Zeit lässt sich nach Auffassung der Mitarbeiter\*innen aller Fokusgruppen die **Zufriedenheit** weiter steigern - auch wenn

wir bereits ein hohes Niveau erreicht haben. Über 90% der Befragten in den Fokusgruppen sehen umfangreiches Homeoffice zumindest als wichtigen Anreiz zur **Personalgewinnung**.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der **Teamegeist** aus der Krise und die veränderte Haltung der Führungskräfte gegenüber Homeoffice unbedingt gefördert bzw. beibehalten werden sollte. Nicht zuletzt sollten die Chancen und Risiken verfolgt werden. Für eine Weiterentwicklung in Richtung „Neue Arbeitswelten“ sind nach Meinung der Fokusgruppen folgende **Erfolgsfaktoren** entscheidend:

### 1. Technische Ausstattung

Für eine effektive und effiziente Aufgabenerledigung ist eine entsprechende technische Ausstattung aller Mitarbeiter\*innen mit Laptop, Headset, Kamera, VPN-Verbindung und notwendigen Lizenzen zwingend.

### 2. Kompetenzentwicklung und Fortbildungen

Auch wenn während der Pandemie in Bezug auf die digitale Kompetenz und Akzeptanz viel erreicht worden ist, beschreiben die Fokusgruppen deutlich einen Qualifikationsbedarf für das Arbeiten in neuen Arbeitswelten mit den Themenbereichen Selbstorganisation, Achtsamkeit, Selbstfürsorge, Kommunikation und neue Technologien. Insbesondere seien die Führungskräfte mit einzubeziehen, um geeignete Methoden und Werkzeuge zum „Führen auf Distanz“ zu erlernen, z.B. wie Teamegeist auch auf Distanz gefördert oder Arbeit im Team bestmöglich organisiert werden können.

*79% der Beschäftigten stufen ihre Digitalkompetenz nach den Studienergebnissen der Wissenschaftler der HHU als hoch ein und sehen insoweit (eher) keinen Schulungsbedarf zur Verbesserung der Arbeit im Homeoffice. Dies sollte bei den weiteren Entwicklungen der Zukunft der Arbeit somit ganz besonders berücksichtigt werden. Dennoch empfiehlt es sich bei einer Beibehaltung oder gar Ausweitung des Homeoffice, auch die Mitarbeiterschaft, die (eher) einen Schulungsbedarf hat (15%), zu qualifizieren und die anderen langfristig zu unterstützen.*

### 3. Kultur und Vertrauen

Es müsse eine Organisationskultur erreicht werden, in der das gestärkte oder neu geschaffene Vertrauen in die Mitarbeiter\*innen weitergelebt und das soziale Miteinander in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt gefördert werde. Die Führungskräfte hätten hier Initiativ- und Vorbildfunktion.

### 4. Regelungen und Strukturen

Für das neue Arbeiten seien klare Regelungen und Strukturen auf Team- und Organisationsebene erforderlich. In den Fokusgruppen wird gefordert, dass Regelungen für alle LVR-Dezernate gelten und auch einheitlich gehandhabt werden müssten.

*Generell zeigt sich, dass die Auswirkungen der Pandemie auf den Arbeitsalltag beim LVR zwar spürbar sind, der Einfluss der Pandemie auf die Arbeit wird aber als mäßig eingeschätzt. So belegen die Studienergebnisse der Experten von der HHU, dass der Umgang der Organisation mit der Krise die Beschäftigten überzeugt (Mittelwert 4,12 auf einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut).*

*Die Ausführungen zeigen, dass das Arbeiten im Homeoffice für viele Beschäftigte gut, produktiv und weitestgehend störungsfrei möglich ist. Isolationstendenzen in einzelnen Fällen sowie gelegentliche Schwierigkeiten in der Kommunikation, die in den Dezernaten in unterschiedlichem Ausmaß auftreten, kann künftig strukturell begegnet werden,*



etwa durch einen regelmäßigen Austausch, der neben fachlichen Aspekten auch soziale Interaktion ermöglichen sollte (z. B. digitale Meetings, gemeinsame digitale Pausen).

Es wird auch deutlich, dass aus der aktuellen Situation, die von Leitungsebene und Beschäftigten offenbar gleichermaßen als gut funktionierend wahrgenommen wird, bei den Beschäftigten Ansprüche und Erwartungen für die Zukunft resultieren. Da es aktuell keine Argumente gibt, die gegen eine Homeoffice-Nutzung sprechen, wird die Erwartung, auch in Zukunft im Homeoffice arbeiten zu können, klar artikuliert, wobei die Anzahl der Tage, an denen das der Fall sein soll, variiert. Eine generelle Bereitschaft vieler Mitarbeiter\*innen zum Desk Sharing geht damit einher.

Die Mitarbeiter\*innen haben sich an die neue Situation und die digitale Arbeit weit überwiegend gewöhnt und sehen deren Vorzüge. Gründe, wonach der LVR aktuell oder künftig kein Homeoffice anbieten sollte, lassen sich auf Basis der breiten Datenlage nicht erkennen. Gleichwohl sind natürlich langfristige Auswirkungen des Homeoffice noch nicht absehbar.

## 5.2 Entwicklung des Krankenstandes und Gesundheitsschutz

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Entwicklung des Krankenstandes*

**Leitfrage: Wie haben sich die neuen Arbeitsformen auf die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen ausgewirkt?**

- Krankenstatistik

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Gesundheitsschutz*

**Leitfrage: Wie haben sich die neuen Arbeitsformen insbesondere auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter\*innen ausgewirkt?**

- Psychische Belastungen
- Psychische Beanspruchungen Rückmeldung BÄD

Im ersten Teilbericht (Vorlage 15/143) wurde aufgrund der LVR-Krankenstatistik dargelegt, dass sich der **Krankenstand** im Pandemie-Jahr 2020 im Vergleich zum Jahr 2019 tendenziell rückläufig entwickelt hat. Diese Tendenz hat sich im Jahr 2021 im Vergleich zu den Jahren 2019 und 2020 bestätigt. Der Rückgang der Krankenquoten beim LVR lässt sich allerdings nicht monokausal auf die vermehrte Homeoffice-Arbeit zurückführen.

Die Zahl der Fälle, in denen die Sozialberatung und der betriebsärztliche Dienst in Bezug auf **psychische Belastung und Beanspruchungen** beratend tätig wurden, ist seit der Pandemie zunächst nur leicht, dann aber deutlich angestiegen. Während sich zu Beginn der Pandemie die Beratungsintensität bei bereits erkrankten und gefährdeten Mitarbeiter\*innen erhöht hat, haben zuletzt auch viele Mitarbeiter\*innen die Beratung aufgesucht, die über keine Vorbelastungen verfügten.

Die psychosoziale Beratung von Mitarbeiter\*innen durch die **Sozialberatung** ist auch seit Veröffentlichung des ersten Teilberichts weiterhin auf einem **sehr hohen Niveau**. Zunehmend mehr Mitarbeiter\*innen, mit und ohne Vorbelastung, nutzen die Sozialberatung für entlastende oder stützende Gespräche. Oftmals sind dies alleinlebende Personen mit sehr wenig anderen Sozialkontakten. Aber auch Mitarbeiter\*innen mit Familie suchen sich auf diese Weise vom Stress zu entlasten, den die Corona-Situation mit sich bringt.

Allgemein beziehen sich die Anfragen der Mitarbeiter\*innen unter anderem auf Themen wie bspw. die Bewältigung der Einsamkeit oder das Finden bzw. Aufrechterhalten von sinnvollen Freizeitbeschäftigungen zur Entlastung. Auch Themen aus dem Bereich „Familie im

Homeschooling“, Konfliktsituationen durch größere familiäre Nähe oder Belastungen durch die Pflege von Angehörigen werden vorgebracht.

Aber auch gestiegene Anforderungen im beruflichen Bereich, wie Erwartungen an höhere Flexibilität und größeren Einsatz werden angesprochen.

Situationen in allen Lebensbereichen, die vor Corona noch einigermaßen handhabbar waren, können unter den jetzigen Bedingungen zum Problem werden. Die Kraft und die Energie sind nicht mehr ausreichend vorhanden und die Beschäftigten kommen aufgrund von Erschöpfung an ihre **Belastungsgrenzen**. Diese Ergebnisse scheinen sich mit der Einordnung der Forschungen der Kliniken Essen und Langenfeld zu decken.

Auf der anderen Seite meldet die Sozialberatung zurück, dass die Flexibilität auch viele Vorteile für die Mitarbeiter\*innen biete, die durchaus sehr positiv aufgenommen und sicherlich auch nach Corona beibehalten werden wollten. Insgesamt wird für viele Mitarbeiter\*innen in Zukunft eine Durchmischung von Präsenzarbeit vor Ort und Homeoffice eine gute und bevorzugte Arbeitsweise sein.

Zu unterscheiden ist eine allgemeine Belastungssituation von den Ausprägungen der neuen Arbeitsformen. Hierzu hat das Teams um Prof. Dr. Süß in der Auswertung ihrer Umfrage eine Einordnung vorgenommen. Es zeige sich, dass trotz der Einschränkungen durch die Pandemie eine **hohe Arbeits- und Lebenszufriedenheit** der LVR-Beschäftigten festzustellen ist. Auch die Autonomie bei der Arbeit sowie die zeitliche Flexibilität befinden sich nach den Ergebnissen der Befragung in einem guten Bereich.

Allerdings gilt grundsätzlich, dass in Zeiten von dauerhaftem Homeoffice und privaten und beruflichen Kontaktbeschränkungen - abhängig von bereits bestehenden Belastungen, Krankheiten sowie der sozialen und häuslichen Situation - Gefahren für die psychische Gesundheit entstehen können.

Die Ergebnisse der Untersuchung des Forscherteams um Prof. Dr. Süß zeigen aber hier auch, dass die Belastungen, die die LVR-Beschäftigten aus der aktuellen Situation privat wie beruflich erleben, durchschnittlich überschaubar sind. Das lässt erwarten, dass die gesundheitlichen (vor allem psychischen) Gefahren der Arbeit im Homeoffice beim LVR über die Mitarbeiterschaft hinweg unterdurchschnittlich ausgeprägt sind. Die aktuelle Situation, die durch einen hohen Anteil **digitaler Arbeit** gekennzeichnet ist, wird **im Durchschnitt nicht als belastend** empfunden.

### 5.3 Zwischenfazit

**Grundsätzlich** kann zur **Auswertung der Workshops** festgehalten werden, dass sie ausnahmslos von einer positiven Atmosphäre und hohem Engagement geprägt waren. Die Rückmeldungen der Fokusgruppen stimmten in ihrer Gesamtheit weitgehend überein. Es gab trotz der unterschiedlichen Perspektiven keine deutlichen Abweichungen in den Einschätzungen von Mitarbeiter\*innen, Führungskräften und Personalvertretungen.

In den einzelnen Fokusgruppen war jedoch eine **große Spannweite der individuellen Erfahrungen** zu erkennen. Als Begründung hierfür wurden unterschiedliche Faktoren benannt, u.a. Aufgabenstellung, digitale Prozessunterstützung, Technikausstattung und Haltung der Vorgesetzten.

Die Beteiligten äußerten sich sehr differenziert und zeigten Verständnis für die Umsetzungsprobleme. Pauschale Urteile wurden weder im Positiven noch im Negativen geäußert bzw. waren auf absolute Einzelfälle beschränkt.

Insgesamt waren die Rückmeldungen **überwiegend konstruktiv und positiv**. Negative Rückmeldungen blieben im Verhältnis deutlich zurück.

Die Beteiligungsmöglichkeit in dem angebotenen Workshop-Format fand eine ausgesprochen gute Resonanz. Die Gelegenheit, sich über die unterschiedlichen Erfahrungen auszutauschen und Impulse aus anderen Bereichen mitnehmen zu können, wurde als Gewinn betrachtet.

Die überwiegend positiven Erfahrungen mündeten in einer **deutlichen Erwartungshaltung** hinsichtlich der Beibehaltung flexiblen Arbeitens in der Zukunft.

Die **Ergebnisse der Workshops** stimmen zudem mit den **Ergebnissen der Befragung** durch die Experten der HHU überein bzw. ergänzen diese widerspruchsfrei.

Zu **Krankenstand und Gesundheitsschutz** sind **keine wesentlich neuen Sachstände** zu verzeichnen. Der gemeldete, tendenziell rückläufige Krankenstand ist unverändert. Die Inanspruchnahme des Sozialdienstes ist weiter auf hohem Niveau. Offen bleibt nach wie vor, inwieweit Belastungsgrenzen durch die Dauer der Pandemie und z. B. Homeschooling erreicht werden. Die Ergebnisse der Befragung durch die Experten der HHU geben keinen Hinweis auf einen Zusammenhang mit vermehrtem Homeoffice.

## 6 Perspektive Umwelt

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Mögliche Auswirkungen der verstärkten digitalen Arbeit auf die Mobilität der Mitarbeiter\*innen sowie die Auswirkungen der Verkehrsmobilität (extern/intern); Auswirkungen auf infrastrukturelle Verkehrsentwicklungen (extern/intern)*

**Leitfrage: Wie hat sich das Mobilitätsverhalten (Dienstfahrzeuge, ÖPNV, Fahrrad) der Mitarbeiterschaft verändert?**

- Auslastung und Kosten Job-Ticket
- Auslastung Dienstwagen und Ticket 2000
- Auslastung Parkplätze
- Nutzung ÖPNV

*Aspekt des Beschlusses zum Antrag: Auswirkungen auf das Klima*

**Leitfrage: Gibt es durch die Veränderungen in der Arbeitswelt einen positiven/negativen Einfluss auf das Klima?**

- CO<sub>2</sub>-Einsparungen/-Berechnungen

Diese Perspektive befasst sich mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Mobilitätsverhalten der Mitarbeiter\*innen sowie grundsätzliche Auswirkungen auf das Klima.

Aus dem ersten Teilbericht (Vorlage 15/143) geht hervor, dass sich das **Mobilitätsverhalten der Mitarbeiter\*innen** seit der Corona-Pandemie durch die zurückgegangene Teilnahmequote am Job-Ticket, die Reduktion der Nutzung der Dienstfahrzeuge wie auch des ÖPNV für Dienstreisen sowie die steigende Fahrradmobilität und erhöhte Nutzung des PKWs für den Arbeitsweg verändert hat.

Auch wurde festgehalten, welche Auswirkungen die Veränderungen in der Arbeitswelt auf das **Klima** haben. Zwei Drittel der Emissionsreduzierung in Deutschland werden als Folge der Corona-Pandemie angesehen. Diese Entwicklung kann auch auf den LVR übertragen werden, gleichwohl sich diese Aussage bislang aufgrund fehlender Kennzahlen nicht quantitativ belegen lässt. Positive Klimawirkungen lassen sich insbesondere durch den Wegfall von Pendelwegen und den Ersatz von Dienstreisen durch Online-Meetings erzielen. Diese Wirkungen werden auch allenfalls teilweise durch gegenläufige Effekte wie einem erhöhten Stromverbrauch durch die Nutzung von Videokonferenzen und eine ungünstigere Verkehrsmittelwahl bei der verbleibenden Mobilität aufgehoben.

Um (weitere) negative Effekte auf das Klima zu verringern, wird es unverzichtbar sein, dass der LVR seine Klimaschutzarbeit konsequent fortführt.

**Der Sachstand zur Perspektive Umwelt ist im Vergleich zum ersten Teilbericht unverändert.**

## 7 Projekt „Neue Arbeitswelten für den LVR“

Noch vor Beginn der Pandemie hat der LVR ein breit angelegtes Projekt zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Büronutzung und entsprechender Arbeitsorganisation ins Leben gerufen. Ausgangspunkt war die Konzipierung eines innovativen Büroraumkonzepts für den Ersatzneubau des LVR am Ottoplatz, das moderne Architektur und Gebäudetechnik mit einem zeitgemäßen, möglichst flexibel nutzbaren und damit attraktiven „Innenleben“ für die Belegschaft verbindet.

Ein weiterer Grund war, dass die am Standort Köln-Deutz genutzten eigenen und angemieteten Büroimmobilien des LVR - bedingt durch verschiedene Faktoren - unterschiedlich ausgelastet sind und daher eine Optimierung der Raumnutzung angezeigt ist. Dadurch sollen die Büroflächen effizienter genutzt, Kosten eingespart und der Verbrauch von Ressourcen im Sinne des Klimaschutzes reduziert werden.

Das Kernziel des Projektes „Neue Arbeitswelten für den LVR“ ist die Bereitstellung von Arbeitsumgebungen, welche die Mitarbeiter\*innen tätigkeitsentsprechend möglichst gut in ihrer Arbeit unterstützen. Dabei sollen auch grundlegende und für die entsprechende Realisierung wichtige organisatorische und arbeitskulturelle Aspekte mit einbezogen werden. Einige Aspekte werden bereits **in Modellen erprobt**, wie beispielsweise das „Desk-Sharing“ in einer Modelletage des Bürogebäudes K8 (Dezernat 7) und in kleineren Einheiten in den Dezernaten 4 und 5. Andere Arbeitsmodelle, wie die geplante Einführung von Mobiler Arbeit, stehen noch am Anfang und sollen mit Unterstützung des Projekts realisiert werden. Die Entwicklung vom Homeoffice zur „echten“ mobilen Arbeit (ortsunabhängig → „Modal Split der Arbeitsorte“) ist durch eine gemeinsame Absichtserklärung zur Einführung ortsungebundener Arbeit zwischen Verwaltung und Gesamtpersonalvertretung kürzlich bereits eingeleitet worden. Wie die oben zitierte aktuelle Studie der TU Darmstadt ermittelt hat, wollen in Deutschland bereits 7% der Beschäftigten ihren Arbeitsort dergestalt wählen, dass sie nicht nur im Büro und im Homeoffice arbeiten, sondern auch an einem beliebigen dritten Ort. Eine parallel in den USA durchgeführte Studie zeige, dass mit zunehmender Erfahrung die Akzeptanz dritter Arbeitsorte weiter steige. Der Wunschanteil komplett ortsungebundenes Arbeiten an der Gesamtarbeitszeit betrage nach den Erhebungsergebnissen in den USA bereits durchschnittlich 38 %.

Die Bearbeitung solch komplexer Themen setzt die Kooperation verschiedenster Organisationseinheiten im LVR voraus. Daher arbeiten in diesem Projekt die Dezernate 1, 3 und 6 entsprechend eng zusammen, was sich auch in der Projektstruktur widerspiegelt. In den Teilprojekten „Changemanagement“, „Digitalisierung“ und „Bauvorhaben/-Maßnahmen“ werden entsprechende Konzepte erarbeitet und die jeweiligen Umsetzungsschritte geplant. Neben einem gegenseitigen Austausch erfolgt die enge Einbindung der Personalvertretung, der relevanten Stakeholder sowie der Mitarbeiter\*innen.

Thematisch wird sich das bis zum Jahr 2025 angelegte Projekt nun mit vier großen Blöcken beschäftigen. Der erste, die anderen Themen begleitende Block wird sich mit dem notwendigen Kulturentwicklungsprozess unter dem Schlagwort „Digitale Haltung“ beschäftigen. Der zweite Block widmet sich der Kommunikation und Kollaboration vor dem Hintergrund notwendiger Strukturen und entsprechender Werkzeuge. Der dritte Block beschäftigt sich mit der Entwicklung entsprechender Weiterbildungsformate, sowohl hinsichtlich digitaler als auch persönlicher Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen. Im vierten Themenblock werden die relevanten Rahmenbedingungen konzipiert. Dies betrifft sowohl die Verhandlung entsprechender Dienstvereinbarungen als auch die Berücksichtigung von Aspekten wie beispielsweise der Arbeitssicherheit und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Bei allen Themenblöcken erfolgt eine verbandsübergreifende Vernetzung, um entsprechende Erfahrungen der kommunalen Familie mit zu berücksichtigen. Ziel ist es dabei, auf

diesen Erfahrungen aufzubauen, aber dennoch spezifische Lösungen für die Anforderungen und die Kultur des LVR und seiner Belegschaft zu entwickeln und umzusetzen.

## 8 Chancen und Herausforderungen

Während der erste Teilbericht noch stark vom Aufbau neuer Strukturen in der Zeit der Corona-Pandemie geprägt war und die Chancen noch relativ global beschrieb, werden die gewonnenen Erfahrungen **im zweiten Teilbericht noch stärker im Hinblick auf die Zukunft** - also auch für die „Nach-Corona-Zeit“ - **konkretisiert**.

Zudem basieren die folgenden Chancen und Herausforderungen bzw. Schlussfolgerungen auf den **Ergebnissen der wissenschaftlich fundierten Befragung** durch die Experten der HHU sowie der **Erfahrungsberichte** aus den internen Fokusgruppen-Workshops.

Diese weisen deutlich hin zu einer modernen Arbeitswelt, die die gewonnenen positiven Erfahrungen mit vermehrtem Homeoffice in die Zukunft überträgt.

Es folgt zunächst eine zusammenfassende Darstellung der „Chancen und Herausforderungen“ (in diesem Kap. 8) und anschließend eine handlungsleitende „Schlussfolgerung“ (Kap. 9).

Die **Chancen von verstärktem Homeoffice** lassen sich im Kern auf folgende wesentliche Aspekte zurückführen:

- Die in der Pandemie erlebten positiven Erfahrungen wurden durch die Befragung und Rückmeldungen bestätigt. Der Zugewinn an Flexibilität und Zeitsouveränität erlaubt mehr Autonomie und schafft Raum für die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse. Zudem wird die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erleichtert. Dies wiederum führt zu mehr Zufriedenheit.
- Weiterhin trägt zur Zufriedenheit die Zeitersparnis durch Wegfall der Pendlerwege bei. Diese Zeit kann vorteilhaft für andere, private Aktivitäten eingesetzt werden. Sie erlaubt durch die zugenommene Zeitsouveränität auch eine maßvolle Erhöhung des dienstlichen Einsatzes. Daneben hat dieser Aspekt auch Umweltvorteile.
- Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung kann durch den Einsatz von Homeoffice gerade auch in Krisenzeiten aufrechterhalten werden (Präventionsinstrument).
- Die fachliche Kommunikation mittels Videokonferenzen etc. wird als verbessert erlebt. Die Terminfindung ist leichter. Die Termine werden stringenter durchgeführt - wenn auch zu Lasten des informellen Austausches.

Diese und weitere Faktoren bewirken eine **erhöhte Zufriedenheit**. Das haben die Abfragen und Rückmeldungen gezeigt. Die Arbeitszufriedenheit ist ein maßgeblicher Grund für eine hohe Motivation und daraus folgend eine **hohe Produktivität**. Die gesteigerte Zufriedenheit stellt zudem eine wichtige Quelle für weitere Veränderungsbereitschaft dar.

Folgende in der Verwaltung bestehende **Befürchtungen** haben sich **nicht bestätigt**:

- Produktivitätseinbruch
- Verlust an Qualität der Aufgabenerledigung
- verschlechterte fachliche Kommunikation
- Unvereinbarkeit mit guter Führung
- Gesundheitsgefährdung (Belastung ist individuell und unterschiedlich erlebt)
- erhöhte Krankheitsquote

Das Arbeiten während der Corona-Pandemie hat jedoch gezeigt, dass es weiterhin **Herausforderungen** gibt, denen sich der Arbeitgeber stellen muss:

- Das Arbeiten im Homeoffice fordert mehr Disziplin. Ein gutes Zeitmanagement und eine gute Selbstorganisation sind wesentlich für das Gelingen der Arbeit außerhalb des Büros.

- Führungskräfte erleben erhöhte Anforderungen an Absprachen mit Mitarbeiter\*innen u.a. zu Aufgabenerledigung, Kommunikation und Erreichbarkeit.
- Die Mitarbeiterschaft hat den Führungskräften in der Pandemie grundsätzlich eine große Unterstützung bescheinigt. Das Führen auf Distanz verlangt von den Führungskräften allerdings weiter ein hohes Engagement und persönliche Entwicklungsbereitschaft.
- Die Mitarbeiterschaft beschreibt eine hohe Anforderung an die Arbeitsorganisation im Homeoffice. Es werden daher Regeln befürwortet, die z.B. die Erreichbarkeit einheitlich festlegen und einen verbindlichen Rahmen schaffen.
- Die Mitarbeiterschaft ist bei der Arbeit von zuhause für die Einhaltung von Vorschriften zur Gewährleistung von Arbeits- und Gesundheitsschutz selbstverantwortlich.
- Die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen und die Betreuung bzw. Begleitung von Auszubildenden ist erschwert. Auch wenn das zunehmend besser gelingt, bleibt es eine Herausforderung.
- Das soziale Miteinander, das tendenziell bei den vorwiegend fachlich geprägten Videokonferenzen „auf der Strecke“ zu bleiben droht, muss aktiv gefördert werden. Hier sind kreative Lösungen gefragt (z.B. so genannte Dailys, digitaler Austausch etc.).
- Die technische Ausstattung mit Hardware und auch mit Tools ist bisher nicht in allen Fällen ausreichend. Hier gibt es noch Nachholbedarf.

Die benannten Herausforderungen werden von den befragten Mitarbeiter\*innen und Führungskräften explizit nicht als Kritik an Homeoffice verstanden. Vielfach konnten Erschwernisse mit **persönlichem Einsatz und Kreativität** überwunden werden. Die Herausforderungen werden als Anforderungen für eine fortlaufende Weiterentwicklung begriffen.

Die Einführung eines **Desk-Sharing** wird aus Arbeitgebersicht auch unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten als Chance gesehen. Hier zeigt sich deutlich, dass die Herausforderung darin besteht, hinsichtlich eines Gesamterfolges verschiedenste Aspekte zusammenzuführen. Die flexible Handhabung von Homeoffice, verbunden mit modernen Raumkonzepten in Präsenz, verringern die Vorbehalte und den (vermeintlichen) Widerstand gegen die Verwirklichung von Desk-Sharing. So wird die Einführung von Desk-Sharing zur Chance. Attraktive Büroarbeitsplätze können einen wichtigen Beitrag zu mehr Arbeitszufriedenheit leisten. Die Befragung des Expertenteams von der HHU ergab, dass **schon heute fast zwei Drittel zu Desk-Sharing bereit** sind, wenn sie bis zu 3 Tage pro Woche in Homeoffice arbeiten können.

Die Ergebnisse zum Desk-Sharing decken sich mit den Vorstellungen der Mitarbeiterschaft zum **Umfang von Homeoffice nach der Pandemie**. Ebenfalls zwei Drittel möchten künftig im Umfang von 1 - 3 Tagen pro Woche im Homeoffice arbeiten. Fast 80% bevorzugen wöchentliches Homeoffice an 2 - 4 Tagen. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter\*innen in den Workshops zum Umfang von Homeoffice eine sehr differenzierte Einschätzung abgaben. Nicht überall wird in gleichem Umfang Homeoffice für nützlich und durchführbar erachtet. Auch besteht kein „grenzenloses“ Verlangen nach Homeoffice. Die meisten wünschen sich eine „**gute Mischung**“ verbunden mit **hoher Flexibilität**, die ermöglicht, private und dienstliche Interessen bestmöglich miteinander zu vereinbaren.

In den Workshops wurde in diesem Zusammenhang auch das Thema „**Mobiles Arbeiten**“ diskutiert. Die Einstellung dazu ist heterogen. Während einige sich dies vorstellen können, ist dies für andere keine Option. Die weit überwiegende Mehrheit bevorzugt z.Z. noch ein Arbeiten an einem festen Arbeitsplatz, im Büro wie auch zuhause. Auch wenn die Studienlage (vgl. Kapitel 7; TU Darmstadt) auf eine zunehmende Entwicklung in Richtung ortsunabhängigen Arbeitens hinweist, scheint das aktuell beim LVR noch von untergeordneter Bedeutung zu sein.



Um „Mobiles Arbeiten“ überhaupt zu ermöglichen, hat sich der Verwaltungsvorstand im Januar für die Realisierung „Mobilen Arbeitens“ ausgesprochen. Der Fachbereich Personal und Organisation wird dazu in Abstimmung mit dem Dezernat 6 eine Dienstvereinbarung mit dem Gesamtpersonalrat entwerfen. Eine gemeinsame Absichtserklärung zur Einführung ortsungebundener Arbeit zwischen Verwaltung und Personalvertretung konnte kürzlich vereinbart werden und ist inzwischen kommuniziert.

## 9 Schlussfolgerung

Die Literatur zur Arbeitswissenschaft zeigt, dass hervorgerufen durch die zunehmende „Digitalisierung“ ein gravierender gesellschaftlicher Wandel stattfindet. Unter den Stichworten „Industrie 4.0“, „Arbeit 4.0“ und „New Work“ wird dieser für die Arbeitswelt beschrieben. Das Fraunhofer-Institut IAO zeigte bereits 2002 auf, dass sich klassische Arbeitsformen zugunsten einer Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit auflösen.

Auch wenn seitdem einige Zeit vergangen ist, ist das Thema aktueller denn je, da die Pandemie begonnene Prozesse deutlich beschleunigt.

Der LVR hat dies frühzeitig erkannt und bereits 2018 eine Arbeitsgruppe gegründet (Arbeitsgruppe Neue Raumwelten - NRW), die sich vor dem Hintergrund der Überlegungen zum Neubau am Ottoplatz mit **modernen Büroraumkonzepten** befasste. Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit Konzepten der Stadt Venlo, der Telekom, der Axa-Versicherung und der RheinEnergie wurde 2019 das Projekt „Aktivitätsbasiertes Arbeiten“/ „Neue Arbeitswelten“ initiiert. Ziel des Projekts war von Anfang an, in allen Verwaltungsgebäuden möglichst **gleichwertige Arbeitsbedingungen** zu schaffen, unabhängig davon, ob es sich um Arbeiten in einem Neubau oder Arbeiten in Bestandsgebäuden handelt. Dabei ging es darum, die baulichen Gegebenheiten in Bestandsgebäuden nicht abzukoppeln, sondern auch hier Anreize zu schaffen, die den Verhältnissen im geplanten Neubau gleich- oder zumindest nahekommen.

Dieser Ansatz erscheint zielführend, denn es müssen Maßnahmen ergriffen werden, die auch aus Perspektive der Mitarbeiterschaft attraktiv sind, um einen „residentiellen Arbeitsplatz“ aufzugeben und am Desk-Sharing teilzunehmen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter\*innen die Konzepte mittragen. Ein Qualitätsunterschied der Arbeitswelten zwischen Neubau und Bestandsgebäuden sollte daher - soweit machbar - weitgehend vermieden werden.

Im Rahmen der Pandemie wurden diese grundsätzlichen Überlegungen von der Lebenswirklichkeit teilweise überlagert, teilweise gar überholt. Durch die geltende Verordnungslage musste Homeoffice umgesetzt werden, und zwar mit einer grundsätzlichen Pflicht der Arbeitgeber, dieses anzubieten und inzwischen auch der grundsätzlichen Pflicht der Beschäftigten, dieses Angebot anzunehmen. Nach Beendigung der Pandemie bleiben zentrale Fragen bestehen: Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus? Welche Aspekte sollten beibehalten werden? Wo braucht es Änderungen? Wie kann Homeoffice auch langfristig zu einem Erfolgsmodell werden, welches für Mitarbeiter\*innen genauso interessant ist wie für den Arbeitgeber? Wie wird „Mobiles Arbeiten“ modelliert?

Es sind daher grundlegende Fragen zu klären, wie z.B.:

- Wieviel Arbeit an anderen Orten als im klassischen Büro ist mit Blick auf eine optimale Aufgabenerledigung machbar und sinnvoll?
- Welche technische Ausstattung wird hierfür benötigt?
- Wie flexibel kann Homeoffice gestaltet werden?
- Was bedeutet das für die Arbeit im Büro? Wie wollen die Mitarbeiter\*innen dort bestmöglich arbeiten?
- Wie kann ortsungebundene Arbeit (Mobile Arbeit) ermöglicht und gestaltet werden?
- Was bedeutet das für Raumkonzepte und Ausstattung der Bürowelten?
- Welche Regeln werden für gute Führung, gute Zusammenarbeit und gute Kommunikation gebraucht?
- Wie kann eine Kulturveränderung in Richtung Vertrauenszuwachs, Akzeptanz von Arbeitsbeziehungen auf Distanz, veränderter Personalentwicklung und Karriere bei weniger persönlicher Präsenz, angepassten Kommunikations- und Informationsverhaltens und vielem anderen mehr unterstützt werden?

Die Erfahrungen der Corona-Pandemie haben dem LVR gezeigt, dass es nicht um eine isolierte Frage nach der Umsetzbarkeit von Homeoffice geht. Vielmehr geht es um **grundsätzliche Fragen** der Arbeitsorganisation, der IT-Ausstattung, der baulichen Gestaltung und der Büroausstattung, welche **zusammenhängend beantwortet** werden müssen. Es gilt daher, diese Themen in das Projekt „Neue Arbeitswelten für den LVR“ aufzunehmen und dieses an den neuen Anforderungen auszurichten bzw. anzupassen.

Die Rückmeldungen aus den Workshops zeigen deutlich, dass es keine einfache einheitliche Lösung gibt. Es bedarf nach der inzwischen vom Verwaltungsvorstand getroffenen Grundsatzentscheidung zur Förderung mobiler und technisch unterstützter Arbeitsformen (auch Homeoffice enthaltend) und den weiteren Konzeptionsphasen (siehe oben unter 7. Projekt „Neue Arbeitswelten für den LVR“) bereichs- und aufgabenspezifischer **Umsetzungskonzepte**, die den **arbeitsorganisatorischen Herausforderungen** der einzelnen Tätigkeitsbereiche hinreichend Rechnung tragen. Aus diesen spezifischen Konzepten und ggfs. auch Modellen unterschiedlicher Geschwindigkeiten lassen sich dann wesentliche Maßnahmen (bspw. spezifische Homeoffice-Quoten, Desk-Sharing-Quoten, Arbeitsplatzgestaltung, Technikausstattung, u.a.m.) umsetzbar ableiten, allerdings immer unter Berücksichtigung vorangegangener grundsätzlicher Entscheidungen des Verwaltungsvorstandes. Im Anschluss gilt es, die Büroflächen an den konkretisierten arbeitsorganisatorischen Ansprüchen auszurichten.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass für eine grundlegende Veränderung der Arbeitswelt auch **Investitionen** unumgänglich sind. Wird eine neue Arbeitswelt mit mobiler Arbeit, größeren Arbeitsbereichen und Desk-Sharing in erster Linie als Sparmodell zugunsten des Arbeitgebers verstanden, ist ein Mangel an Akzeptanz zu erwarten, mit der Folge, dass eine zukunftsfeste Entwicklung nicht gelingt. Zur Steigerung der Akzeptanz des Desk-Sharings müssen insoweit auch Anreize geschaffen werden. Denkbar ist in diesem Zusammenhang der Ausbau von bereits realisierten Pilotbereichen, die Ermöglichung der von der Belegschaft erwarteten (durchaus unterschiedlichen) Menge von Arbeitszeit außerhalb des Büros, auskömmliche Technikunterstützung für ortsungebundenes digitales Arbeiten, Umbau von Bestandsbüros in moderne und den jeweiligen beruflichen Tätigkeiten angepasste Raumwelten (activity-based office).

Dieses Zukunftsprojekt geht weit über reine Prozess- und Organisationsoptimierung hinaus und ist als andauernder **Transformationsprozess** zu verstehen. Ganz wesentlich ist dabei die **Beteiligung der Mitarbeiterschaft**, da ein „nachträgliches Akzeptanzmanagement“ als nicht ausreichend und angemessen erachtet wird. Eine dauerhafte, erfolgreiche Veränderung erfordert eine „echte partizipative Beteiligung“ in Form von Mitgestaltungsmöglichkeiten. Diese können über verschiedene Beteiligungsformate organisiert und sichergestellt werden. Dazu wird auch gehören, über regelmäßige Befragungen der Belegschaft Erwartungen, Meinungen, Vorschläge, Bewertungen etc. zu erheben.

Die während der Pandemie erfolgte Veränderung der Arbeitswelt kann als Ausgangspunkt für weitere, stetige Veränderungen begriffen werden, und zwar für Arbeitsformen, Arbeitstechnik, Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation, Arbeitsprozesse, Arbeitskultur und vieles mehr. Der LVR ist - durch die Pandemie beschleunigt - unterwegs in einem Veränderungsprozess. Er kann ihn in einen zukunftssicheren Transformationsprozess überleiten. Jeder **Stillstand** in dieser Weiterentwicklung bedeutet **Rückschritt** zu einer Arbeitswelt, die für die **über-große Mehrheit der Beschäftigten nicht mehr vorstellbar** ist. Folglich gilt es, die Zukunft der Arbeit im LVR auch über das Ende der Pandemie hin aktiv und zukunftsorientiert zu gestalten und nicht zu inzwischen als überholt eingeschätzten prä-pandemischen Arbeitsroutinen zurückzukehren. Es wird einzahlen auf die Zufriedenheit und damit Produktivität der Beschäftigten und wird dadurch am Ende auch zu einem Gewinn für die Kund\*innen und Empfänger\*innen der Leistungen des Landschaftsverbandes.

In Vertretung

L i m b a c h