

Niederschrift  
über die 2. Sitzung des Ausschusses für Personal und allgemeine Verwaltung  
am 14.06.2021 in Köln, Horion-Haus  
- öffentlicher Teil -

**Anwesend vom Gremium:**

**CDU**

Anders, Patrick  
Boss, Frank (MdL)  
Cöllen, Heiner  
Hermes, Achim  
Kretschmer, Gabriele  
Dr. Schlieben, Nils Helge  
Stieber, Andreas-Paul  
Wehlus, Jürgen

für Petrauschke, Hans-Jürgen  
für Henk-Hollstein, Anne

**SPD**

Bozkir, Timur  
Brodrick, Helmut  
Cirener, Thomas  
Joebges, Heinz  
Schmitz, Hans  
Wucherpennig, Brigitte

Vorsitzender

**Bündnis 90/DIE GRÜNEN**

Bortlitz-Dickhoff, Johannes  
Ernst, Sandra  
Klemm, Ralf  
Peters, Anna  
Rickes, Roland

**FDP**

Effertz, Lars Oliver  
Runkler, Hans-Otto

**AfD**

Matzerath, Markus

**Die Linke.**

Basten, Larissa

## **Die FRAKTION**

König, Simon

## **Gruppe FREIE WÄHLER**

Bayer, Udo

## **Verwaltung:**

Limbach, Reiner  
Pagenkopf, Ralf  
Brinkmann, Sabine  
Beuel, Stefan (Protokoll)

Herr Prof. Dr. Süß (bis TOP 5)  
Herr Schmoll (bis TOP 5)  
Frankeser, Karl-Heinz (bis TOP 8)  
Dietzsch, Jürgen  
Schätzer, Norbert

Erster Landesrat  
Leiter LVR-FB 12  
Leiterin Stab GGM  
OE 10.10

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Leiter LVR-FB 62  
LVR-FB 12  
GPR

## Tagesordnung

### Öffentliche Sitzung

### Beratungsgrundlage

1. Anerkennung der Tagesordnung
2. Niederschrift über die 1. Sitzung vom 15.03.2021
3. Anfragen und Anträge
4. Stellungnahmen des LVR zum Teilhabebericht NRW und zum neuen Landesaktionsplan „NRW inklusiv“ **15/261 K**
5. "Die Krise als Chance nutzen" / Zweiter Teilbericht **15/314 K**
6. Befristete Beschäftigungsverhältnisse 2020 **15/257 K**
7. Evaluation und Fortführung des Traineeprogramms **15/323 K**
8. Verschiedenes

### Nichtöffentliche Sitzung

9. Niederschrift über die 1. Sitzung vom 15.03.2021
10. Anfragen und Anträge
11. Vergabe der Umsetzungsberatung zur Elektromobilität für den LVR **15/315 B**
12. Personalmaßnahmen
- 12.1. Befristete Einstellungen und Verlängerungen von Zeitverträgen von 100% drittmittelfinanziertem wissenschaftlichem Personal im LVR-Dezernat "Kultur und Landschaftliche Kulturpflege" **15/269 K**
- 12.2. Personalmaßnahmen hier: Dringlichkeitsentscheidungen **15/320 K**
- 12.3. Personalmaßnahmen hier: Zuständigkeit des Ausschusses für Personal und allgemeine Verwaltung **15/233 B**
- 12.4. Personalmaßnahmen hier: Zuständigkeit des Landschaftsausschusses **15/234 E**
13. Verschiedenes

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| Beginn der Sitzung:          | 09:30 Uhr |
| Ende öffentlicher Teil:      | 11:00 Uhr |
| Ende nichtöffentlicher Teil: | 11:15 Uhr |
| Ende der Sitzung:            | 11:15 Uhr |

## **Öffentliche Sitzung**

### **Punkt 1**

#### **Anerkennung der Tagesordnung**

Gegen die Tagesordnung bestehen keine Bedenken.

### **Punkt 2**

#### **Niederschrift über die 1. Sitzung vom 15.03.2021**

Gegen die Niederschrift bestehen keine Bedenken.

### **Punkt 3**

#### **Anfragen und Anträge**

Es liegen keine Anfragen und Anträge vor.

### **Punkt 4**

#### **Stellungnahmen des LVR zum Teilhabebericht NRW und zum neuen Landesaktionsplan „NRW inklusiv“ Vorlage Nr. 15/261**

Zu diesem TOP gibt es keine Anmerkungen.

"Der erste Teilhabebericht der Landesregierung NRW und die Stellungnahmen des LVR für die Anhörungen im Landtag werden gemäß Vorlage Nr. 15/261 gebündelt zur Kenntnis genommen.

Zur Kenntnis genommen werden auch Anregungen und Vorschläge aus Sicht des LVR zur Fortschreibung des Landesaktionsplans „NRW inklusiv“."

### **Punkt 5**

#### **"Die Krise als Chance nutzen" / Zweiter Teilbericht Vorlage Nr. 15/314**

**Herr Limbach** verweist auf den ersten Teilbericht, der als Vorlage 15/143 in der letzten Sitzungsrunde beraten wurde, und verdeutlicht, dass der zweite Teilbericht bzw. die Vorlage 15/314 hieran anknüpfe. Dem LVR würden hierin gute technische und organisatorische Voraussetzungen für die Tele-/Heimarbeit, auch schon vor der Pandemie, bestätigt. Deren Weiterentwicklung hin zum mobilen Arbeiten sowie hiermit zusammenhängende neue Arbeitswelten seien interessante Aspekte, die es näher zu beleuchten gelte.

Hierzu übergibt der **Vorsitzende** das Wort an **Herrn Prof. Dr. Süß**, der gemeinsam mit **Herr Schmoll** (beide von der Henrich-Heine-Universität Düsseldorf) die Ergebnisse der Befragung "Arbeiten im LVR in Zeiten der Corona-Pandemie" präsentiert. Die dazu verwendete Präsentation ist als sog. Management Summary der Niederschrift beigefügt.

Die Vorlage sowie die Präsentation werden fraktionsübergreifend gelobt. **Herr Boss** betont ausdrücklich, dass der Dank nicht nur der Verwaltungsspitze, sondern auch den

Mitarbeitenden gelte und bittet, diesen an die Mitarbeitenden weiterzugeben. Zu seiner Frage zum Ablauf der Befragung führt **Herr Prof. Dr. Süß** aus, dass diese online erfolgt und hierzu ein Link versendet worden sei. Die Teilnahmequote von rund 41 % bezeichnet er als sehr erfreulich und damit entsprechend aussagekräftig. Auf Nachfrage von **Frau Wucherpfennig** ergänzt **Herr Prof. Dr. Süß**, dass die Befragung nicht LVR-weit durchgeführt worden sei, sondern auf den Bereich der sog. Zentralverwaltung beschränkt gewesen sei.

Er bestätigt die Aussage von **Herrn Boss**, dass die Befragung weit über das Thema Homeoffice hinaus gehe und auch die Frage der Mobilität und deren Entwicklung thematisiere. Die Reduktion von Pendelzeiten und -kosten spiele im Kontext der Attraktivitätssteigerung eines Arbeitgebers eine bedeutende Rolle.

**Herr Runkler** möchte wissen, ob die Studie seinen persönlichen Eindruck der besseren telefonischen Erreichbarkeit der Mitarbeitenden des LVR und der kürzeren Dauer digitaler Sitzungen im Vergleich zu Präsenzsitzungen bestätige. Zur künftigen Homeofficennutzung bittet er Herrn Prof. Dr. Süß um seine Einschätzung, ob hier eine individuelle Ausgestaltung zu bevorzugen sei. **Herr Prof. Dr. Süß** bestätigt, dass sich die telefonische Erreichbarkeit und die Dauer von Sitzungen grundsätzlich positiv entwickeln, weil "Störfaktoren", wie Wege im Dienstgebäude und/oder Gespräche mit Kollegen\*innen, in der Heimarbeit entfallen. Der kollegiale, persönliche Austausch habe aber auch viele positive Aspekte, die dadurch wegfielen. Hier gelte es, z.B. durch digitale Kaffeepausen, Substitute zu schaffen. Bei der künftigen Homeofficennutzung seien aus seiner Sicht individuelle Lösungen wünschenswert.

**Frau Wucherpfennig** betont, dass die Einsparung von Büroraum und damit Mietausgaben auch mit Blick auf den Neubau am Ottoplatz viele Möglichkeiten biete. Mit deren schrittweiser Umsetzung werde sich sicher auch dieser Ausschuss noch weiter befassen.

**Frau Ernst** merkt an, dass sich die Situation nach der Pandemie möglicherweise anders darstelle als zum Befragungszeitpunkt im März. So könnte es von Interesse sein, die Betreuung von Kindern und zu pflegender Personen nach Alter zu eruieren und dabei auch gleichstellungsrelevante Fragen einzubeziehen.

**Herr Prof. Dr. Süß** hält eine differenzierte Betrachtung der Gestaltung von Homeoffice für geboten. Dabei gelte es auch die Verantwortung für Betreuung und Pflege einzubeziehen. Dies müsse in einem partizipativen Prozess mit den Mitarbeitenden bzw. deren Interessenvertretung erfolgen.

Auf Nachfrage von **Herrn Boss** zu den Grundzügen des Desk-Sharing und seiner Anmerkung, dass hierfür ein Umdenken erforderlich sei, stellt **Herr Limbach** klar, dass für die sog. Zentralverwaltung die Grundsatzentscheidung getroffen worden sei, für das Desk-Sharing eine Quote von 0,8 anzuwenden. Er bestätigt, dass es für den Weg dort hin eines Change-Prozesses bedürfe und die Kommunikation dessen eine Herausforderung darstelle. Arbeitsplätze stünden künftig in einem bestimmten Kontingent im sog. Homebase-Modell zur Verfügung. Mit Blick auf die Kosten müsse brachliegender Büroraum vermieden und bestehende Anmietungen müssten beendet und eigene Immobilien, z. B. am Ottoplatz, optimal genutzt werden.

**Herr Prof. Dr. Süß** bestätigt abschließend die Aussage von **Herrn Bortlitz-Dickhoff**, dass es für ein funktionierendes Desk-Sharing und mobiles Arbeiten einer entsprechenden Hardwareausstattung und digitaler Prozesse bedürfe. Er ergänzt, dass auch der Datenschutz und die Arbeitssicherheit von besonderer Bedeutung seien.

Der **Vorsitzende** bedankt sich bei der Verwaltung und den Gästen der Heinrich-Heine-Universität.

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

**Punkt 6**  
**Befristete Beschäftigungsverhältnisse 2020**  
**Vorlage Nr. 15/257**

Die positive Entwicklung bei den befristeten Beschäftigungsverhältnissen bzw. deren weiterer deutlicher Rückgang wird fraktionsübergreifend gelobt. Einzelne "Ausreißer" müssten in den zuständigen Fachausschüssen, insbesondere in den Krankenhausausschüssen 3 und 4, diskutiert werden.

Auf Nachfrage von **Frau Basten** zu den sachgrundlosen Befristungen im Aufgabenbereich Infektionsschutz, erläutert **Herr Limbach**, dass es sich dabei um Fälle nach § 56 des Infektionsschutzgesetzes in Folge der Corona-Pandemie und damit um eine nicht dauerhafte Aufgabe handle. Der enormen Antragsflut könne nur durch den Einsatz von zusätzlichem, befristetem Personal begegnet werden. Aktuell sei nicht absehbar, bis wann die Anträge abgearbeitet seien.

Auf Bitten von **Herrn Klemm** sagt **Herr Limbach** zu, mit der Niederschrift Zahlen zu den befristeten Beschäftigungsverhältnissen beim LWL zu ergänzen, sofern diese dort vorhanden sind und dem LVR zur Verfügung gestellt werden.

*HINWEIS zur Niederschrift: Da die Abstimmung mit dem LWL und die Übermittlung der Zahlen, sofern diese dort vorhanden sind und zur Verfügung gestellt werden, einige Zeit in Anspruch nehmen wird, wird der Bitte von Herrn Klemm mit einem separaten Schreiben nachgekommen.*

"Der Bericht zur Entwicklung und zum aktuellen Stand der befristeten Beschäftigungsverhältnisse wird gemäß Vorlage Nr. 15/257 zur Kenntnis genommen."

**Punkt 7**  
**Evaluation und Fortführung des Traineeprogramms**  
**Vorlage Nr. 15/323**

Zu diesem TOP gibt es keine Anmerkungen.

"Die Evaluation des am 31.03.2021 beendeten Traineeprogramms und die Neuauflage für acht geeignete Teilnehmende wird gemäß Vorlage Nr. 15/323 zur Kenntnis genommen."

**Punkt 8**  
**Verschiedenes**

**Herr Limbach** nennt einige Eckdaten und Fakten zu den Ergebnissen der LVR-weiten Mitarbeitendenbefragung. Die Teilnahmequote, die zwischen den Dezernaten zum Teil stark variere, liege bei insgesamt 53% und absolut bei lediglich 108 weniger Rückmeldungen als im Jahr 2018. Die Ergebnisse seien insgesamt leicht verbessert. Die Antworten zu den Fragen rund um Corona bestätigen, dass sich die Mitarbeitenden gut informiert und geschützt sowie technisch gut ausgestattet fühlen. Die Befragungsergebnisse werden heute im Verwaltungsvorstand und morgen im Gesamtpersonalrat vorgestellt. Für die nächste Sitzung des Ausschusses für Personal und allgemeine Verwaltung kündigt Herr Limbach eine Berichtsvorlage zu dem Thema an.

Weiterhin berichtet er zur aktuellen Coronalage beim LVR, insbesondere zu den arbeitgeberseitigen Impfungen, die in der nächsten Woche beginnen sollen und zur sehr erfolgreich laufenden Restdosenverimpfung über die Stadt Köln.

Mechernich, den 05.07.2021

Der Vorsitzende

S c h m i t z

Köln, den 22.06.2021

Die Direktorin des Landschaftsverbandes  
Rheinland  
In Vertretung

L i m b a c h

Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

PD Dr. Sascha Ruhle

René Schmoll M. A.

**Abschlussbericht:**

# **Arbeitsproduktivität bei dem LVR in Zeiten der Corona-Pandemie**

Stand: 28.04.2021



## 1 Ausgangssituation und Problemaufriss

Durch die COVID-19-Pandemie haben sich die Arbeitsbedingungen von Millionen Menschen schlagartig geändert. So wurde ein Großteil der Wissensarbeit aus dem Büro in das Homeoffice verlagert. Die digitale Zusammenarbeit wurde intensiviert und auch die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibler zu gestalten, hat an Bedeutung gewonnen. Nach einer repräsentativen Umfrage arbeitet seit Beginn der COVID-19-Pandemie fast die Hälfte aller Berufstätigen in Deutschland zumindest teilweise von zuhause aus, jede/r Fünfte davon sogar erstmals (vgl. BITKOM 2020), wobei jedoch Schwankungen im Zeitablauf zu beobachten sind: Im Zuge der „ersten Corona-Welle“ mussten im März 2020 zahlreiche Tätigkeiten ohne Vorbereitung in die häusliche Umgebung der Beschäftigten verlagert werden. Nachdem im Sommer 2020 wieder eine stärkere Präsenz in den Unternehmen zu beobachten war, fand im Zuge der „zweiten Corona-Welle“ Ende 2020, auch stark befördert durch Appelle der Politik, erneut eine vermehrte Verlagerung ins Homeoffice statt. Flankiert werden diese Entwicklungen bis heute von politischen Diskussionen, Unternehmen die Pflicht aufzuerlegen, Homeoffice in Pandemiezeiten, aber auch darüber hinaus anbieten zu müssen.

Mit der vermehrten Arbeit im Homeoffice sind neben Chancen potenzielle gesundheitliche Gefahren verbunden. Ergonomische Belastungen drohen, wenn Beschäftigte erstmalig und ohne adäquaten Arbeitsplatz für längere Perioden im Homeoffice tätig sind. Eine aktuelle Panelstudie in Deutschland zeigt, dass sich daneben bei Beschäftigten Veränderungen unter anderem in der Stresswahrnehmung und der empfundenen Work-Life-Balance ergeben haben (vgl. Süß/Ruhle/Schmoll 2020). Zwar ist das durchschnittliche Stressempfinden der Beschäftigten auf mittlerem Niveau relativ konstant geblieben. Allerdings hängt die individuelle Stresswahrnehmung maßgeblich von der subjektiv empfundenen Segmentationspräferenz ab, also dem Wunsch, klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen. Das Stressempfinden wird zudem durch Probleme hinsichtlich der Arbeitsumgebung im Homeoffice sowie soziale Isolation beeinflusst. Unterstützung seitens des Arbeitgebers kann die Stresswahrnehmung hingegen verringern. Die empfundenen Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben haben sich laut der Studie von Süß/Ruhle/Schmoll (2020) zu Beginn der COVID-19-Pandemie durchschnittlich etwas erhöht. Im Zuge dessen lässt sich feststellen, dass die Arbeit im Büro tendenziell weniger Konfliktpotenziale bietet als die Tätigkeit im Homeoffice. Konfliktverstärkend wirken sich die spezifischen Rahmenbedingungen im Homeoffice aus, wie z. B. Ablenkung und erhöhte Lautstärke durch Familienangehörige. Wird der Umgang des Arbeitgebers mit der COVID-19-Pandemie positiv bewertet, kann dies zu einer Reduzierung von Work-Life-Konflikten beitragen.

Auch für die Produktivität der Beschäftigten kann die Arbeit im Homeoffice positive und negative Konsequenzen haben. In der Zeit vor der Pandemie wurden im Homeoffice vielfach Produktivitätszuwächse beobachtet (vgl. z. B. Harker Martin/MacDonnell 2012). Im Rahmen der Pandemie konnten die positiven Effekte auf die Produktivität jedoch nicht bestätigt werden. So gaben zu Beginn der Pandemie die Beschäftigten im Durchschnitt einen Produktivitätsrückgang um rund 10 Prozent im Vergleich zur sonst üblichen Arbeitssituation an (vgl. Süß/Ruhle/Schmoll 2020). Im Laufe des Sommers 2020 ist die selbsteingeschätzte Produktivität der Befragten um über sieben Prozent angestiegen und hat sich somit fast an das Vorkrisenniveau angenähert. Dabei fällt auf, dass Beschäftigte, die zwischenzeitlich wieder vollständig ins Büro zurückgekehrt waren, signifikant niedrigere Produktivitätseinschätzungen angeben, als jene, die weiterhin im Homeoffice arbeiten. Der Befund ist vor dem Hintergrund des erhöhten Stressempfindens sowie der wahrgenommenen Work-Life-Konflikte im Homeoffice durchaus überraschend. Er könnte damit zusammenhängen, dass Beschäftigte im Homeoffice unter erhöhtem Erreichbarkeitsdruck stehen und tendenziell mehr arbeiten (vgl. Schmoll 2019). Dadurch könnte die Gesamtproduktivität im Vergleich zur Büroarbeit höher ausfallen. Außerdem entwickeln Beschäftigte mit der Zeit neue Routinen, um den Arbeitsalltag im Homeoffice besser zu strukturieren (vgl. Kellner/Albrecht/Löffel 2020). Generell zeigt sich, dass geringe Erfahrung mit der digitalen Arbeit im Homeoffice stressverstärkend und produktivitätsmindernd wirken kann (vgl. Süß/Ruhle/Schmoll 2020).

Allerdings ist aus der Forschung bekannt, dass digitale Arbeit im Homeoffice durchaus so gestaltet werden kann, dass Stress vermieden und neue gesundheitsförderliche Potenziale aktiviert werden. Beispiele sind der Einsatz von digitaler Technik, um die Organisation der Arbeit zu verbessern (z. B. Entlastung von Routinearbeiten durch Automatisierung, Software-Unterstützung bei komplexen Vorgängen), oder die Nutzung mobiler Endgeräte, um den Beschäftigten mehr Freiheiten bei der Wahl von Arbeitszeiten und -orten zu eröffnen (vgl. Tarafdar/Cooper/Stich 2019). Zudem lassen sich durch die Homeoffice-Nutzung Verbesserungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung (vgl. Gajendran/Harrison 2007; Harker Martin/MacDonnell 2012) und Arbeitgeberattraktivität erreichen (vgl. Schmoll/Süß 2019).

## **2 Studie der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf beim Landschaftsverband Rheinland**

Auch der Landschaftsverband Rheinland (LVR) war und ist von den skizzierten Entwicklungen betroffen, da ein großer Teil seiner Mitarbeiter/innen seit Frühjahr 2020 im Homeoffice arbeitet. Insofern stellen sich auch hier Fragen nach der Produktivität der Beschäftigten, der Wahrnehmung ihrer Arbeitssituation sowie der physischen und psychischen Gesundheit. Der LVR ist daher auf Professor Dr. Stefan Süß, Privatdozent Dr. Sascha Ruhle und René Schmoll (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Arbeit, Personal und Organisation) von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zugegangen mit der Bitte, die spezifische Situation des LVR mit besonderem Blick auf die Entwicklungen der Produktivität, aber auch Merkmale der Arbeit im Homeoffice sowie die Mitarbeiterwahrnehmung in der aktuellen Situation zu analysieren. Die Ergebnisse sollen u. a. bei der Gestaltung der Arbeit im Homeoffice während und nach der Pandemie helfen.

Die Studie erfolgte mithilfe eines zwischen dem LVR (Herr Pagenkopf, Herr Wörmann, Herr Dietzsch, Frau Schneider) und den Düsseldorfer Forschern abgestimmten Fragebogens, der in einem digitalen Workshop am 11.02.2021 auch der Personalvertretung und Vertreter/innen der Dezernate des LVR vorgestellt wurde. Der Fragebogen enthielt zahlreiche in der internationalen Forschung etablierte valide Skalen. Daneben wurde die Arbeitssituation der Befragten erhoben, und es wurden zudem wenige demographische Merkmale erfragt. Vom 25.02.2021 bis zum 05.03.2021 war der Fragebogen erreichbar. Insgesamt wurde er von 1.373 Beschäftigten des LVR vollständig ausgefüllt; dies entspricht einem Rücklauf von ca. 41,13 %, der mehr als zufriedenstellend ist. Gut 95 % der Befragten haben während der Pandemie bereits (zeitweise) im Homeoffice gearbeitet. Die Verteilung der Proband/innen hinsichtlich Geschlecht, Alter, Führungsaufgabe oder Dezernatzugehörigkeit spiegelt in etwa die Grundgesamtheit des LVR wieder (vgl. Abb. 1 im Anhang). Die Auswertung der Daten erfolgte ausschließlich durch die Düsseldorfer Forscher, wobei die Daten in anonymisierter und pseudonymisierter Form verarbeitet wurden. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst.

## **3 Ergebnisse**

### **3.1 Auswirkungen der Pandemie auf den Arbeitsalltag**

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 und der Umgang

der Organisation mit der Krise überzeugt die Beschäftigten (Mittelwert 4,12 auf einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut). Die durchschnittliche Arbeitszeit im Büro hat sich deutlich reduziert (um knapp 19 Stunden pro Woche), während die durchschnittliche Arbeitszeit im Homeoffice in ungefähr gleicher Stundenzahl gestiegen ist. Die Beschäftigten geben an, im Wochenmittel 17 Minuten mehr als vor der Krise zu arbeiten (vgl. Abb. 3 im Anhang). Die mit einer im Homeoffice oft zu beobachtenden erweiterten Erreichbarkeit (Mehrarbeit) verbundenen Gefahren können angesichts dieses geringen Wertes ausgeschlossen werden.

Dass einzelne Personen (in der Studie gaben es 63 Personen an) im LVR nicht im Homeoffice arbeiten, liegt in erster Linie darin begründet, dass sie ihre Tätigkeit nicht von zu Hause aus ausüben können, Beruf und Privatleben trennen wollen, im Homeoffice nicht die nötigen technischen Voraussetzungen haben und/oder eine Ausübung der Tätigkeit aus dem Homeoffice die Kooperation mit Kolleg/innen erschweren würde (vgl. Abb. 4 im Anhang). Über die Hälfte aller Beschäftigten ist mit der aktuellen Arbeitssituation zufrieden, während ein Viertel gerne mehr in den Räumen des LVR und knapp ein Fünftel gerne mehr im Homeoffice arbeiten würde (vgl. Abb. 5 im Anhang).

### **3.2 Arbeitssituation im Homeoffice**

Im Vergleich zu anderen Studien erweisen sich die Beschäftigten des LVR mehrheitlich dadurch begünstigt, dass sie auch im Homeoffice über einen festen und dauerhaften Arbeitsplatz in einem separaten Arbeitszimmer verfügen (56,5 %; entspricht 14,5 % mehr als bei einer bundesweiten Vergleichsstudie des IAB, Frodermann et al. 2021), während nur rund 13,4 % an Ess- oder Küchentisch arbeiten (17,6 % weniger als bundesweit) (vgl. Abb. 6 im Anhang), womit die eingangs skizzierten ergonomischen Belastungen in besonderem Maße verbunden sind. Zwar wird die technische Ausstattung zu Hause von etwa zwei Drittel der Beschäftigten als viel oder etwas schlechter als im Büro eingeschätzt (vgl. Abb. 7 im Anhang), allerdings scheint sie zur Erledigung der Aufgaben hinreichend. 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 (vgl. Abb. 8 im Anhang). 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.

Dennoch – oder gerade wegen der umfassenden Homeoffice-Nutzung durch die Beschäftigten des LVR – werden spezifische Herausforderungen gesehen, die in erster Linie in der Kommunikation mit Vorgesetzten und Kolleg/innen sowie in technischen Schwierigkeiten liegen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Probleme im Laufe der Zeit reduzierbar sein werden durch strukturelle Maßnahmen, die auf regelmäßige Kommunikationsmöglichkeiten sowie technische Verbesserungen zielen; letztere sind zu erwarten, da die IT-Unterstützung in den Dezernaten und durch Infokom als gut empfunden wird (Mittelwerte 3,68 bzw. 3,57 auf einer Skala von 1 = Trifft überhaupt nicht zu bis 5 = Trifft völlig zu). Andere typische Probleme der Arbeit von zu Hause aus, etwa die Parallelität der Erwerbsarbeit und die Familienarbeit, treten in 24 % der Fälle in Erscheinung (vgl. Abb. 9 im Anhang).

### **3.3 Produktivität**

Ein besonderes Augenmerk der Studie lag auf dem Einfluss der vermehrten Arbeit von zu Hause aus 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 hat. Allerdings variiert die Studienlage dahingehend, ob die Produktivität zu- oder abnimmt. Die Messung der Produktivität ist schwierig. Insofern wurde sie in der Studie im LVR genauso wie in den bisherigen Studien der Düsseldorfer Forscher über eine Selbsteinschätzung der Beschäftigten sowie der Führungskräfte gemessen (vgl. Süß/Ruhle/Schmoll 2020). Dabei wurde die Produktivität differenziert betrachtet und aufgespalten in (1) individuelle Produktivität, (2) Team-Produktivität, (3) Qualität der Leistung von Individuum und (4) Team, jeweils im Vergleich der aktuellen Einschätzung zur Vorkrisenzeit. Darüber hinaus wurde (5) die aktuelle aufgabenbezogene Leistung sowie (6) die aktuelle kontextbezogene Leistung (d. h. die übervertragliche Leistung, die sich z. B. in zusätzlicher Verantwortungsübernahme äußert) gemessen (vgl. Abb. 11 im Anhang).

Generell zeigen sich erfreuliche Befunde: Im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie wird die individuelle Produktivität sogar leicht höher eingeschätzt (durchschnittlich auf ca. 106 %) bei nahezu gleichbleibender Qualität. Geringfügige Abstriche werden bei der Team-Produktivität (97 %) sowie der kontextbezogenen Leistung (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 =

Immer) sind jedoch im Vergleich zu anderen Studien gut (vgl. z. B. Ramos-Villagrasa et al. 2019). Die Interpretation der allgemeinen Ergebnisse legt die Annahme nahe, dass die individuelle Leistung infolge einer überwiegend guten und konzentrationsförderlichen Arbeitsumgebung im Homeoffice nicht leidet, während Leistungsbestandteile, die Kommunikation und Austausch erfordern, etwas schwächer eingeschätzt werden.

Der differenziertere Blick auf die Veränderung der individuellen Produktivität zeigt, welche Faktoren mit dem wahrgenommenen Ausmaß individueller Produktivität zusammenhängen (vgl. Abb. 12-19 im Anhang). Danach beeinflussen u.a. das Vorhandensein von Kindern im betreuungsrelevanten Alter, Ablenkungen im Homeoffice, empfundene professionelle Isolation und empfundener Stress im Homeoffice die Produktivität negativ, während die individuelle Digitalisierungskompetenz einen positiven Einfluss darstellt. Letztere beeinflusst neben der Interdependenz von Aufgaben auch die Team-Produktivität positiv, während diese unter Ablenkungen im Homeoffice und Stress, der aus der Technologienutzung resultiert (z. B. Schwierigkeiten in digitalen Konferenzen oder mit Software), leidet. Ähnliche Aspekte prägen auch die Veränderungen der wahrgenommenen Arbeitsqualität sowie die aktuelle aufgaben- und kontextbezogene Leistung. Dabei fällt allerdings noch auf, dass sich weibliche Beschäftigte signifikant schlechter einschätzen als ihre männlichen Kollegen. Dies könnte zum einen darauf zurückzuführen sein, dass auch heute noch ein größerer Teil der Familienarbeit oft bei Frauen liegt, was dann im punktuellen Konflikt zur Arbeit im Homeoffice stehen könnte. Auch andere Studien bestätigen den – insbesondere im Rahmen der Corona-Pandemie – auftretenden Rollenkonflikt für weibliche Beschäftigte (vgl. z. B. Xue/McMunn 2021). Zum anderen könnten Frauen zu einer kritischeren oder realistischeren Einschätzung ihrer Arbeitsleistung neigen als Männer.

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 begünstigen. Relativierend ist anzumerken, dass es sich aus den oben skizzierten Gründen um Selbsteinschätzungen der Leistung, also nicht um deren 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. Zudem wurde aus Gründen des Datenschutzes auf eine Fremdeinschätzung der Leistung (z. B. durch Führungskräfte)

verzichtet. Dennoch spiegeln die Befunde die Leistung der Beschäftigten des LVR aus unserer Sicht gut wider.

### **3.4 Merkmale der Arbeit**

Im Rahmen der Studie wurden Merkmale der Arbeit im LVR erhoben (vgl. Abb. 12 im Anhang). Es zeigen sich keine besorgniserregenden Ergebnisse – im Gegenteil: Identifizierbar sind, trotz der Einschränkungen durch die Pandemie, eine hohe Arbeits- und Lebenszufriedenheit der Beschäftigten (Mittelwerte von 5,36 bzw. 5,63 auf einer Skala von 1 = Gar nicht bis 7 = Voll und ganz). Auch die Autonomie bei der Arbeit (Mittelwert 3,25 auf einer Skala von 1 = Trifft überhaupt nicht zu bis 5 = Trifft völlig zu) sowie die zeitliche Flexibilität (Mittelwert 3,91 auf einer Skala von 1 = Trifft überhaupt nicht zu bis 5 = Trifft völlig zu) befinden sich in einem guten Bereich. Diese Befunde stützen die Vermutung, dass die Belastungen, die die Beschäftigten aus der aktuellen Situation privat wie beruflich erleben, durchschnittlich überschaubar sind. Das lässt erwarten, dass die eingangs skizzierten gesundheitlichen (vor allem psychischen) Gefahren der Arbeit im Homeoffice beim LVR über alle Mitarbeiter/innen hinweg unterdurchschnittlich ausgeprägt sind. Dass die aktuelle Situation, die durch einen hohen Anteil digitaler Arbeit gekennzeichnet ist, im Durchschnitt keineswegs als belastend empfunden wird, kann nicht zuletzt auf eine als vorhanden wahrgenommene Digitalkompetenz (Mittelwert Individuum bei 3,29 auf einer Skala von 1 = Trifft überhaupt nicht zu bis 5 = Trifft völlig zu, bei Führungskräften 3,42) zurückgeführt werden.

### **3.5 Wünsche und Erwartungen der Befragten hinsichtlich zukünftiger Arbeit**

Es war ein Anliegen des LVR, im Zuge der Befragung auch Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten an die zukünftige Arbeit zu erheben (vgl. Abb. 20-22 im Anhang). Danach möchten gut 95 % der Beschäftigten 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. Einen Schulungsbedarf zur Verbesserung der Arbeit im Homeoffice sehen 79 % der Befragten (eher) nicht. Hier lässt sich vermuten, dass darin ein Ergebnis



der als hoch eingestuften Digitalkompetenz sowie der in vielen Fällen sehr guten Arbeitsplatzsituation im Homeoffice liegt, die vielen LVR-Beschäftigten ein effektives Arbeiten von zu Hause aus schon heute ermöglicht. Dennoch sollte der LVR bei einer Beibehaltung oder gar Ausweitung des Homeoffice bemüht sein, auch die Mitarbeiter/innen, die (eher) Schulungsbedarf ausmachen (15%), zu qualifizieren und die anderen langfristig zu unterstützen (vgl. Abb. 22 im Anhang).

#### **4 Zusammenfassende Einordnung der Ergebnisse**

Die erhobenen Daten zeigen, dass der LVR bislang 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 Ergebnisse erzielt. Auch die gemessenen Indikatoren für Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter/innen (z. B. deren Zufriedenheit) sind im Schnitt positiv. Der empfundene Stress bzw. Work-Life-Konflikt sind nicht über Gebühr ausgeprägt. Wichtig zu betonen ist, dass sich die skizzierten Befunde und Durchschnittswerte stets auf die gesamte Belegschaft des LVR am Standort Köln-Deutz beziehen.

Zum einen gibt es klare Hinweise darauf, dass der LVR die aktuelle Situation gut bewältigt. Das wird in den Produktivitäts- und Zufriedenheitswerten deutlich, aber auch darin, dass die Mitarbeiter/innen wenig Schulungsbedarf haben und von einer vergleichsweise guten technischen Unterstützung berichten. Zum anderen scheint der LVR davon zu profitieren, dass er über eine hinsichtlich der demographischen Merkmale untypische Belegschaft verfügt. So haben 77,8 % der Befragten keine Kinder im betreuungspflichtigen Alter. Das zeigt klar auf, dass die im Rahmen des Homeoffice typische und teilweise als stressig empfundene Notwendigkeit der Integration von Privat- und Berufsleben der Belegschaft leichter fällt, da Betreuungsverpflichtungen für einen Großteil der Beschäftigten nicht gegeben sind. Das erklärt auch, dass das Arbeiten im Homeoffice für viele Beschäftigte gut, produktiv und weitestgehend störungsfrei möglich ist. Mittelfristig könnte darin jedoch die Gefahr bestehen, dass Mitarbeiter/innen sich isoliert fühlen, wenn sie alleine wohnen und Großteile der Arbeitszeit im Homeoffice verbringen. Isolationstendenzen in einzelnen Fällen sowie gelegentlichen 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.

Abschließend betrachtet kommt der LVR gut durch die Krise. Es gibt angesichts der Datenlage keinen Grund anzunehmen, dass es zu nennenswerten Einbußen hinsichtlich Produktivität und Qualität der Arbeit kommt. Offenbar haben sich die Mitarbeiter/innen 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 aus den Daten nicht erkennen. Gleichwohl sind natürlich langfristige Wirkungen des Homeoffice noch nicht absehbar. Sie können positiv sein, z. B. für die Produktivität oder wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgeber, aber auch negativ, etwa was langfristige Kooperations- und Kommunikationsbarrieren, Isolationstendenzen oder Innovationshemmnisse anbelangt. Sollte der LVR in einem nächsten Schritt überlegen, Homeoffice auch nach der Pandemie intensiver als zuvor anzubieten, wäre aus wissenschaftlicher Perspektive zu empfehlen, gleichermaßen das mobile Arbeiten (Arbeiten, von jedem denkbaren Ort) zu berücksichtigen, das in vielen Merkmalen weiter geht als das Homeoffice, Beschäftigten mehr Flexibilität gibt und damit attraktivitätssteigernd für den Arbeitgeber und die ausgeübten Tätigkeiten wirken kann, allerdings auch Herausforderungen für Individuum und Organisation birgt, die die Herausforderungen des Homeoffice in Teilen übersteigen.

---

### Zitierte Literatur:

- BITKOM (2020): Corona-Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu, <https://www.bit-kom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-Arbeit-im-Homeoffice-nimmt-deutlich-zu>, 24.04.2021
- Frodermann, Corinna/Grünau, Philipp/Haas, Georg-Christoph/Müller, Dana (2021): Homeoffice in Zeiten von Corona, <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K210301H2X>, 24.04.2021
- Gajendran, Ravi S./Harrison, David A. (2007): The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, in: *The Journal of Applied Psychology* 92 (6/2007), S. 1524-1541
- Harker Martin, Brittany/MacDonnell, Rhiannon (2012): Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes, in: *Management Research Review* 35 (7/2012), S. 602-616
- Kellner, Theresa/Albrecht, Tosca/Löffel, Josef (2020): Ergebnisbericht zur Umfrage und Tagebuchstudie "Wie arbeitest du heute?". Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe, [https://www.th-owl.de/elsa/download/3673/3674/20201007\\_Erhebung\\_Wie%20arbeitest%20du%20heute\\_Broschuere\\_final.pdf](https://www.th-owl.de/elsa/download/3673/3674/20201007_Erhebung_Wie%20arbeitest%20du%20heute_Broschuere_final.pdf), 24.04.2021
- Ramos-Villagrasa, Pedro J./Barrada, Juan R./Fernández-del-Río, Elena/Koopmans, Linda (2019): Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the Individual Work Performance Questionnaire, in: *Journal of Work and Organizational Psychology* 35 (3/2019), S. 195-205
- Schmoll, René/Süß, Stefan (2019): Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction, in: *Management Review* 30 (1/2019), S. 40-62
- Schmoll, René (2019): Explaining Work Connectivity Behavior during Non-Work Time with an Extended Theory of Planned Behavior, in: *Proceedings of the International Conference on Information Systems* 40 (1/2019)
- Süß, Stefan/Ruhle, Sascha/Schmoll, René (2020): Studie zum Thema Arbeiten im Homeoffice während der Corona-Pandemie, <https://www.orgaperso.hhu.de/unsere-forschung/studie-zum-thema-arbeiten-im-homeoffice-waehrend-der-corona-pandemie>, 24.04.2021
- Tarafdar, Monideepa/Cooper, Cary/Stich, Jean-François (2019): The Technostress Trifecta - Techno Eustress, Techno Distress and Design: Theoretical Directions and an Agenda for Research, in: *Information Systems Journal* 29 (2019/1), S. 6-42
- Xue, Baowen/McMunn, Anne (2021): Gender differences in unpaid care work and psychological distress in the UK Covid-19 lockdown, in: *PLOS ONE* 16 (3/2021), S. 1-15

## Projektteam



**Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß**  
 Lehrstuhlinhaber  
 Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
 Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation  
<https://www.orgaperso.hhu.de/unser-team/univ-prof-dr-stefan-suess>



**PD Dr. Sascha Alexander Ruhle**  
 Akademischer Oberrat  
 Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
 Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation  
<https://www.orgaperso.hhu.de/unser-team/pd-dr-sascha-ruhle>



**René Schmoll M. A.**  
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
 Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
 Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation  
<https://www.orgaperso.hhu.de/unser-team/rene-schmoll>

Abb. 1: Darstellung der Datenbasis (bereinigt)

| Stichprobe            | N = 1373 (Online-Umfrage) |          | Stichprobe / LVR |
|-----------------------|---------------------------|----------|------------------|
| <b>Geschlecht</b>     | männlich                  | N = 514  | (62,1% / 60,1%)  |
|                       | weiblich                  | N = 852  | (37,4% / 39,9%)  |
|                       | divers                    | N = 5    | ( 0,4%)          |
| <b>Führungskräfte</b> | keine                     | N = 1147 | (83,5%)          |
|                       | Teamleitung               | N = 114  | ( 8,3% / 6,0%)   |
|                       | Höhere Ebene              | N = 112  | ( 8,2% / 5,8%)   |
|                       | Ø - Leitungsspanne        | N = 9,69 |                  |
| <b>Alter</b>          | bis 29 Jahre              | N = 159  | (11,7% / 14,8%)  |
|                       | 30 bis 39 Jahre           | N = 310  | (22,6% / 21,7%)  |
|                       | 40 bis 49 Jahre           | N = 321  | (23,4% / 23,2%)  |
|                       | 50 bis 59 Jahre           | N = 473  | (34,5% / 32,1%)  |
|                       | älter als 60 Jahre        | N = 107  | ( 7,8% / 8,1%)   |
| <b>Kinder</b>         | keine                     | N = 1063 | (77,8%)          |
|                       | eins                      | N = 137  | (10,0%)          |
|                       | zwei oder mehr            | N = 166  | (12,2%)          |
| <b>Pflegende</b>      | Ja                        | N = 59   | ( 4,3%)          |
|                       | Nein                      | N = 1305 | (95,7%)          |
| <b>Homeoffice</b>     | Ja                        | N = 1310 | (95,4%)          |
|                       | Nein                      | N = 63   | ( 4,6%)          |

Abb. 2: Darstellung der Dezernate (bereinigt)

| Organisationseinheit | Anzahl an Mitarbeitenden | Teilnehmende | % Rücklauf | Dauer (Median) |
|----------------------|--------------------------|--------------|------------|----------------|
| Dezernat 0           | 105                      | 63           | 60,00      |                |
| Dezernat 1/6         | 344                      | 172          | 50,00      |                |
| Dezernat 2           | 152                      | 50           | 32,89      |                |
| Dezernat 3           | 180                      | 66           | 36,67      |                |
| Dezernat 4           | 296                      | 143          | 48,31      |                |
| Dezernat 5           | 439                      | 169          | 38,50      |                |
| Dezernat 7           | 760                      | 313          | 41,18      |                |
| Dezernat 8           | 121                      | 60           | 49,59      |                |
| Dezernat 9           | 99                       | 65           | 65,66      |                |
| LVR-Infokom          | 420                      | 139          | 33,10      |                |
| RVK                  | 422                      | 133          | 31,52      |                |
| Gesamt               | 3.338                    | 1373         | 41,13      | 26 Minuten     |

Abb. 3: Auswirkungen Corona

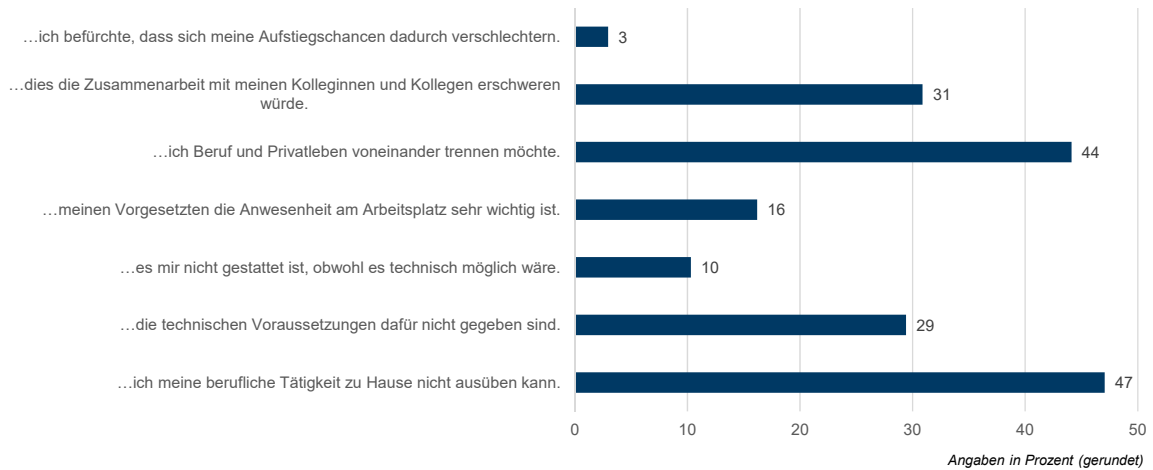
Prä-Post Corona

|                                  | Vor Corona | Jetzt | Anmerkung  |
|----------------------------------|------------|-------|--|
| Veränderung der Arbeitssituation | -          | 2,65  | 5er Skala;<br>mäßiger Einfluss auf den Arbeitsalltag |
| Umgang mit Corona                | -          | 4,12  | 5er Skala;<br>positiver Umgang mit der Krise         |
| Arbeitszeit Büro                 | 29,09      | 10,58 | - 18,51 Wochenstunden<br>weniger im Büro             |
| Arbeitszeit HO                   | 8,29       | 27,08 | + 18,79 Wochenstunden<br>mehr im HO                  |
| Summe Veränderung AZ             |            |       | ca. + 17 Minuten Mehrarbeit<br>pro Woche             |

Bei Skalen: Geringe Werte = geringe Ausprägung des Konstrukts

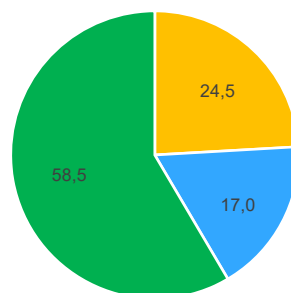
## Abb. 4: Gründe gegen Homeoffice

### Ich arbeite nicht im Homeoffice, weil...



## Abb. 5: Einstellung gegenüber Arbeitsort

### Einstellung ggü. aktuellem Arbeitsort

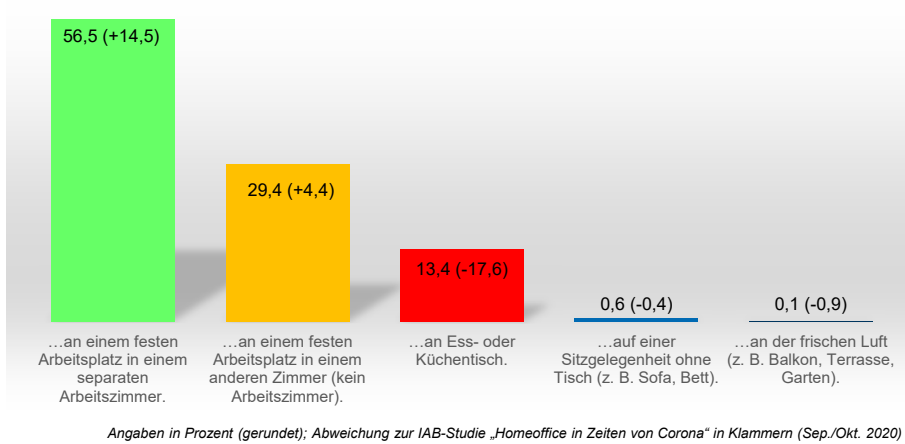


- Ich würde gerne mehr am Arbeitsplatz bei meinem Arbeitgeber arbeiten.
- Ich würde gerne mehr im Homeoffice arbeiten.
- Alles in allem bin ich mit der Situation zufrieden.

Angaben in Prozent (gerundet)

## Abb. 6: Arbeitsort im Homeoffice

### Vorwiegender Arbeitsort im Homeoffice



## Abb. 7: Ausstattung im Homeoffice

### Ausstattung im Homeoffice

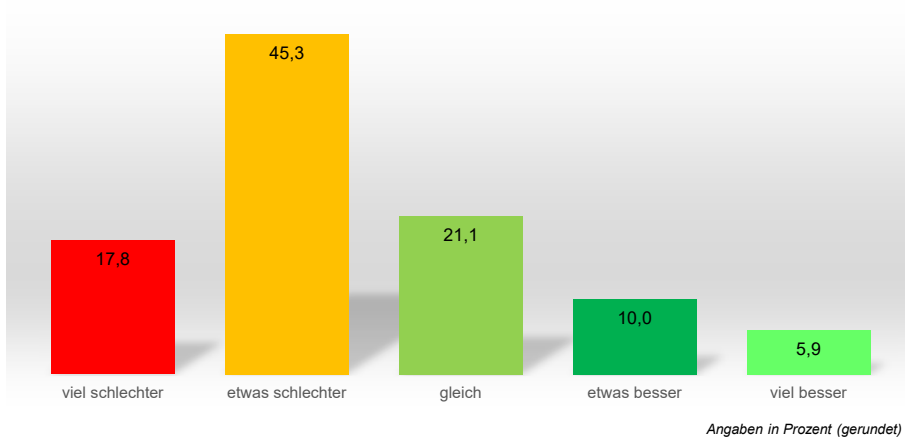


Abb. 8: Weitere Personen im Homeoffice

Weitere Personen im Homeoffice

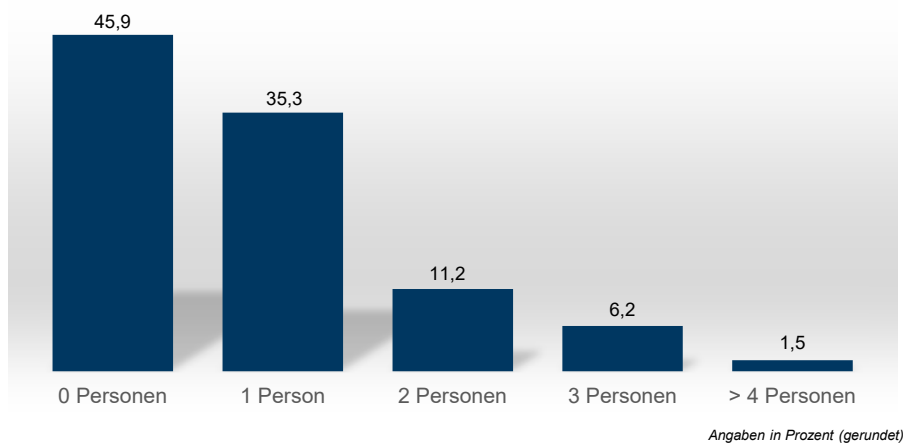
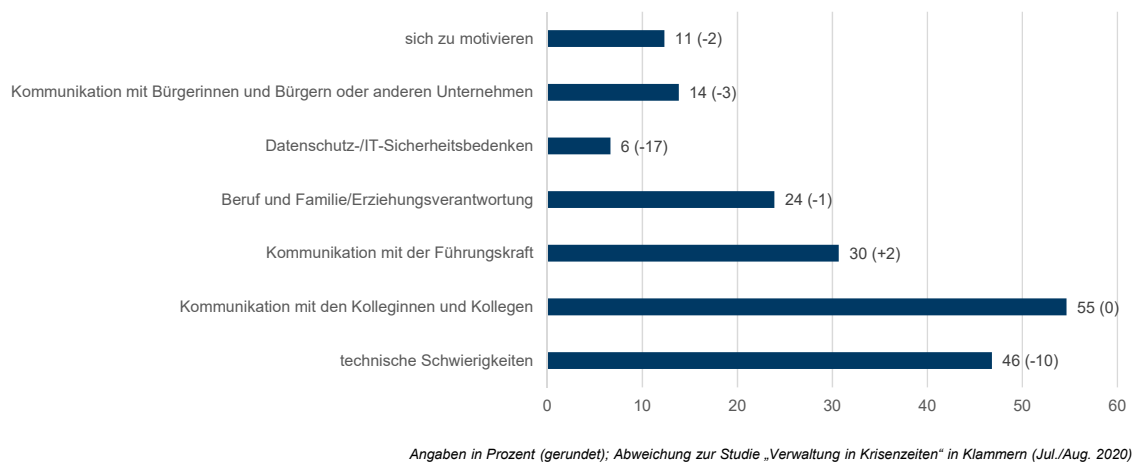


Abb. 9: Herausforderungen im Homeoffice

Herausforderungen im Homeoffice



## Abb. 10: Ergebnisse zum Arbeitsort Homeoffice

### Deskriptive Ergebnisse

| Konstrukte                 | Mittelwerte                           | SD   | Anmerkungen            |
|----------------------------|---------------------------------------|------|------------------------|
| Eigener Wunsch HO          | 4,11                                  | 1,06 | 5er Skala, ein Item    |
| Arbeitgeber Wunsch HO      | 3,90                                  | 1,07 | 5er Skala, ein Item    |
| HO ist hilfreich           | 4,19                                  | 0,98 | 5er Skala, ein Item    |
| HO ist Belastung           | 1,85                                  | 0,98 | 5er Skala, ein Item    |
| HO ist ablenkend           | 2,00                                  | 1,00 | 5er Skala, ein Item    |
| HO ist laut                | 1,37                                  | 0,73 | 5er Skala, ein Item    |
| Andere Personen im HO      | 0,83                                  | 0,97 | offener Wert, ein Item |
| IT Unterstützung Dezernate | 3,68                                  | 0,98 | 5er Skala, ein Item    |
| IT Unterstützung Infokom   | 3,57                                  | 1,02 | 5er Skala, ein Item    |
| Jahre HO-Erfahrung         | 7,57 Jahre (N = 450 ohne Erfahrungen) |      | ein Item               |
| Individualvereinbarung HO  | Ja = 81,6 %<br>Nein = 18,4 %          |      | ein Item               |

Bei Skalen: Geringe Werte = geringe Ausprägung des Konstrukts

## Abb. 11: Ergebnisse zur Produktivität

### Produktivität und Leistung

| Konstrukte                         | Mittelwerte alle | Mittelwerte MA | Mittelwerte FK | Anmerkungen               |
|------------------------------------|------------------|----------------|----------------|---------------------------|
| Produktivität (Individuum)         | 106              | 105            | 107            | 0 % bis 200 %             |
| Produktivität (Team)               | 100              | 99*            | 105*           | 0 % bis 200 %             |
| Qualität der Leistung (Individuum) | 101              | 101            | 102            | 0 % bis 200 %             |
| Qualität der Leistung (Team)       | 97               | 97             | 98             | 0 % bis 200 %             |
| Aufgabenbezogene Leistung          | 4,36             | 4,37           | 4,32           | 5er Skala, $\alpha = .85$ |
| Kontextbezogene Leistung           | 3,64             | 3,58*          | 3,95*          | 5er Skala, $\alpha = .85$ |

Bei Skalen: Geringe Werte = geringe Ausprägung des Konstrukts  
Angaben in Prozent (gerundet)

\* = signifikant unterschiedliche Einschätzung;  $p < 0,05$



## Abb. 12: Ergebnisse zu Merkmalen der Arbeit

### Merkmale der Arbeit

| Konstrukte                       | Mittelwerte | SD   | Anmerkungen               |
|----------------------------------|-------------|------|---------------------------|
| Autonomie                        | 3,25        | 0,84 | 5er Skala, $\alpha = .79$ |
| Zeitliche Flexibilität           | 3,91        | 0,89 | 5er Skala, $\alpha = .90$ |
| Aufgabeninterdependenz           | 3,54        | 0,90 | 5er Skala, $\alpha = .90$ |
| Segmentationspräferenz           | 4,00        | 0,89 | 5er Skala, $\alpha = .87$ |
| Digitalkompetenz (Individuum)    | 3,29        | 0,90 | 5er Skala, $\alpha = .91$ |
| Digitalkompetenz (Führungskraft) | 3,42        | 0,99 | 5er Skala, $\alpha = .95$ |
| Transformationale Führung        | 5,02        | 1,49 | 7er Skala, $\alpha = .96$ |
| Arbeitszufriedenheit             | 5,36        | 1,00 | 7er Skala, ein Item       |
| Lebenszufriedenheit              | 5,63        | 0,88 | 7er Skala, ein Item       |

Bei Skalen: Geringe Werte = geringe Ausprägung des Konstrukts

## Abb. 13: Ergebnisse zu Mitarbeiterwahrnehmungen und -verhalten

### Mitarbeiterwahrnehmungen und -verhalten

| Konstrukte                          | Mittelwerte | SD   | Anmerkungen               |
|-------------------------------------|-------------|------|---------------------------|
| Professionelle Isolation            | 2,67        | 0,80 | 5er Skala, $\alpha = .84$ |
| Irritation                          | 2,67        | 1,19 | 7er Skala, $\alpha = .90$ |
| Stresswahrnehmung im HO             | 2,00        | 1,32 | 7er Skala, $\alpha = .92$ |
| Stresswahrnehmung durch Technologie | 2,26        | 1,37 | 7er Skala, $\alpha = .93$ |
| Work-Life-Konflikt                  | 1,93        | 0,74 | 5er Skala, $\alpha = .82$ |
| Arbeitgeberattraktivität            | 5,54        | 1,13 | 7er Skala, $\alpha = .92$ |
| Präsentismus                        | 0,47        | 0,50 | 0 - 1, ein Item           |

Bei Skalen: Geringe Werte = geringe Ausprägung des Konstrukts

Abb. 14: Zusammenhänge - individuelle Produktivität

Veränderung der individuellen Produktivität hängt ab von:

- Alter (negativ)
- Kindern (negativ)
- Ablenkung im Homeoffice (negativ)
- Professioneller Isolation (negativ)
- Transformationaler Führung (negativ)
- Stress im Homeoffice (negativ)
- Individueller Digitalkompetenz (positiv)

| Variable                   | Regressionsanalyse |        |        |         |         |
|----------------------------|--------------------|--------|--------|---------|---------|
|                            | B                  | T      | Sig.   | 95%     |         |
| (Konstante)                |                    | 12,114 | 0,000  | 106,919 | 148,242 |
| Alter                      | -0,080             | -2,732 | 0,006* | -3,250  | -0,533  |
| Kinder                     | -0,066             | -2,053 | 0,040* | -4,665  | -0,105  |
| Ind. Digitalkompetenz      | 0,103              | 3,227  | 0,001* | 1,218   | 4,993   |
| Segmentationspräferenz     | -0,018             | -0,652 | 0,514  | -2,167  | 1,086   |
| IT Unterstützung Dezernate | -0,011             | -0,301 | 0,764  | -2,368  | 1,739   |
| IT Unterstützung Infokom   | 0,003              | 0,067  | 0,946  | -1,900  | 2,035   |
| HO ist ablenkend           | -0,180             | -5,248 | 0,000* | -6,740  | -3,072  |
| HO ist laut                | -0,013             | -0,403 | 0,687  | -2,952  | 1,945   |
| Autonomie                  | 0,004              | 0,143  | 0,886  | -1,761  | 2,038   |
| Zeitliche Flexibilität     | -0,005             | -0,170 | 0,865  | -2,026  | 1,703   |
| Aufgabeninterdependenz     | 0,025              | 0,832  | 0,406  | -1,011  | 2,500   |
| FK Digitalkompetenz        | 0,038              | 1,064  | 0,288  | -0,874  | 2,946   |
| Transformationale Führung  | -0,077             | -2,179 | 0,029* | -2,662  | -0,140  |
| Professionelle Isolation   | -0,081             | -2,424 | 0,015* | -4,980  | -0,525  |
| Work-Life-Konflikt         | -0,001             | -0,034 | 0,973  | -2,642  | 2,552   |
| Irritation                 | 0,055              | 1,577  | 0,115  | -0,307  | 2,815   |
| Stress im Homeoffice       | -0,112             | -2,653 | 0,008* | -4,021  | -0,602  |
| Technostress               | -0,035             | -0,896 | 0,371  | -2,250  | 0,839   |

*kontrolliert für Geschlecht, Haushaltsgröße, Pflegeverantwortung, Führungsverantwortung*

Abb. 15: Zusammenhänge - Team-Produktivität

Veränderung der Team-Produktivität hängt ab von:

- Ablenkung im Homeoffice (negativ)
- Technostress (negativ)
- Individueller Digitalkompetenz (positiv)
- Aufgabeninterdependenz (positiv)

| Variable                   | Regressionsanalyse |        |        |        |         |
|----------------------------|--------------------|--------|--------|--------|---------|
|                            | B                  | T      | Sig.   | 95%    |         |
| (Konstante)                |                    | 9,036  | 0,000  | 83,899 | 130,435 |
| Alter                      | -0,037             | -1,233 | 0,218  | -2,486 | 0,568   |
| Kinder                     | -0,013             | -0,377 | 0,706  | -3,056 | 2,070   |
| Ind. Digitalkompetenz      | 0,072              | 2,196  | 0,028* | 0,255  | 4,513   |
| Segmentationspräferenz     | 0,002              | 0,054  | 0,957  | -1,779 | 1,880   |
| IT Unterstützung Dezernate | -0,003             | -0,078 | 0,937  | -2,403 | 2,218   |
| IT Unterstützung Infokom   | 0,027              | 0,705  | 0,481  | -1,417 | 3,008   |
| HO ist ablenkend           | -0,088             | -2,514 | 0,012* | -4,704 | -0,581  |
| HO ist laut                | -0,058             | -1,700 | 0,089  | -5,137 | 0,367   |
| Autonomie                  | -0,037             | -1,215 | 0,225  | -3,458 | 0,813   |
| Zeitliche Flexibilität     | 0,039              | 1,261  | 0,208  | -0,750 | 3,445   |
| Aufgabeninterdependenz     | 0,061              | 2,008  | 0,045* | 0,046  | 3,994   |
| FK Digitalkompetenz        | 0,040              | 1,088  | 0,277  | -0,957 | 3,341   |
| Transformationale Führung  | 0,011              | 0,306  | 0,760  | -1,197 | 1,639   |
| Professionelle Isolation   | -0,064             | -1,863 | 0,063  | -4,886 | 0,126   |
| Work-Life-Konflikt         | 0,011              | 0,288  | 0,773  | -2,490 | 3,349   |
| Irritation                 | 0,021              | 0,585  | 0,559  | -1,231 | 2,278   |
| Stress im Homeoffice       | -0,022             | -0,513 | 0,608  | -2,424 | 1,420   |
| Technostress               | -0,083             | -2,059 | 0,040* | -3,559 | -0,086  |

*kontrolliert für Geschlecht, Haushaltsgröße, Pflegeverantwortung, Führungsverantwortung*

Abb. 16: Zusammenhänge - individuelle Arbeitsqualität

Veränderung der individuellen Arbeitsqualität hängt ab von:

- Kindern (negativ)
- Transformationaler Führung (negativ)
- Work-Life-Konflikt (negativ)
- Stress im Homeoffice (negativ)
- Individueller Digitalkompetenz (positiv)

| Variable                   | Regressionsanalyse |        |        |        |         |
|----------------------------|--------------------|--------|--------|--------|---------|
|                            | B                  | T      | Sig.   | 95%    |         |
| (Konstante)                |                    | 11,121 | 0,000  | 84,339 | 120,470 |
| Alter                      | -0,025             | -0,824 | 0,410  | -1,686 | 0,688   |
| Kinder                     | -0,067             | -1,995 | 0,046* | -4,020 | -0,033  |
| Ind. Digitalkompetenz      | 0,117              | 3,553  | 0,000* | 1,339  | 4,640   |
| Segmentationspräferenz     | 0,013              | 0,450  | 0,653  | -1,096 | 1,748   |
| IT Unterstützung Dezernate | 0,004              | 0,096  | 0,924  | -1,708 | 1,883   |
| IT Unterstützung Infokom   | -0,009             | -0,220 | 0,826  | -1,913 | 1,527   |
| HO ist ablenkend           | -0,049             | -1,385 | 0,166  | -2,735 | 0,472   |
| HO ist laut                | 0,005              | 0,156  | 0,876  | -1,971 | 2,311   |
| Autonomie                  | 0,014              | 0,468  | 0,640  | -1,265 | 2,057   |
| Zeitliche Flexibilität     | -0,018             | -0,586 | 0,558  | -2,117 | 1,143   |
| Aufgabeninterdependenz     | 0,006              | 0,200  | 0,842  | -1,378 | 1,691   |
| FK Digitalkompetenz        | 0,058              | 1,583  | 0,114  | -0,322 | 3,018   |
| Transformationale Führung  | -0,088             | -2,421 | 0,016* | -2,464 | -0,258  |
| Professionelle Isolation   | -0,047             | -1,358 | 0,175  | -3,296 | 0,599   |
| Work-Life-Konflikt         | -0,083             | -2,207 | 0,028* | -4,825 | -0,284  |
| Irritation                 | 0,030              | 0,840  | 0,401  | -0,780 | 1,949   |
| Stress im Homeoffice       | -0,101             | -2,298 | 0,022* | -3,245 | -0,256  |
| Technostress               | 0,018              | 0,432  | 0,666  | -1,053 | 1,648   |

kontrolliert für Geschlecht, Haushaltsgröße, Pflegeverantwortung, Führungsverantwortung

Abb. 17: Zusammenhänge - Arbeitsqualität im Team

Veränderung der Arbeitsqualität im Team hängt ab von:

- Lautstärke im Homeoffice (negativ)
- Individueller Digitalkompetenz (positiv)

| Variable                   | Regressionsanalyse |        |        |        |         |
|----------------------------|--------------------|--------|--------|--------|---------|
|                            | B                  | T      | Sig.   | 95%    |         |
| (Konstante)                |                    | 9,320  | 0,000  | 77,761 | 119,227 |
| Alter                      | -0,048             | -1,574 | 0,116  | -2,452 | 0,269   |
| Kinder                     | -0,012             | -0,370 | 0,711  | -2,714 | 1,853   |
| Ind. Digitalkompetenz      | 0,079              | 2,361  | 0,018* | 0,386  | 4,181   |
| Segmentationspräferenz     | -0,021             | -0,734 | 0,463  | -2,240 | 1,021   |
| IT Unterstützung Dezernate | 0,024              | 0,607  | 0,544  | -1,422 | 2,696   |
| IT Unterstützung Infokom   | 0,022              | 0,551  | 0,582  | -1,418 | 2,525   |
| HO ist ablenkend           | 0,000              | 0,006  | 0,995  | -1,831 | 1,843   |
| HO ist laut                | -0,074             | -2,151 | 0,032* | -5,141 | -0,236  |
| Autonomie                  | -0,023             | -0,737 | 0,461  | -2,618 | 1,188   |
| Zeitliche Flexibilität     | 0,018              | 0,573  | 0,567  | -1,323 | 2,414   |
| Aufgabeninterdependenz     | 0,035              | 1,115  | 0,265  | -0,759 | 2,758   |
| FK Digitalkompetenz        | 0,058              | 1,566  | 0,118  | -0,386 | 3,444   |
| Transformationale Führung  | -0,018             | -0,481 | 0,631  | -1,573 | 0,954   |
| Professionelle Isolation   | -0,038             | -1,076 | 0,282  | -3,458 | 1,008   |
| Work-Life-Konflikt         | -0,006             | -0,158 | 0,874  | -2,811 | 2,392   |
| Irritation                 | -0,031             | -0,859 | 0,391  | -2,248 | 0,879   |
| Stress im Homeoffice       | -0,054             | -1,219 | 0,223  | -2,776 | 0,649   |
| Technostress               | 0,002              | 0,040  | 0,968  | -1,516 | 1,579   |

kontrolliert für Geschlecht, Haushaltsgröße, Pflegeverantwortung, Führungsverantwortung

Abb. 18: Zusammenhänge - aufgabenbezogene Leistung

Derzeitige aufgabenbezogene Leistung hängt ab von:

- Geschlecht (negativ)
- Ablenkung im Homeoffice (negativ)
- Professioneller Isolation (negativ)
- Work-Life-Konflikt (negativ)
- Allgemeiner Stress (negativ)
- Stress im Homeoffice (negativ)
- Technostress (negativ)
- Individueller Digitalkompetenz (positiv)
- Pflegeverantwortung (positiv)
- Autonomie/Selbstorganisation (positiv)

| Variable                   | Regressionsanalyse |        |        |        |        |
|----------------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|
|                            | B                  | T      | Sig.   | 95%    |        |
| (Konstante)                |                    | 27,140 | 0,000  | 4,594  | 5,310  |
| Alter                      | -0,031             | -1,166 | 0,244  | -0,038 | 0,010  |
| Geschlecht [1=M;2=W]       | -0,068             | -2,665 | 0,008* | -0,124 | -0,019 |
| Führungsverantwortung      | -0,002             | -0,065 | 0,948  | -0,078 | 0,073  |
| Pflegende                  | 0,049              | 2,041  | 0,041* | 0,004  | 0,221  |
| Ind. Digitalkompetenz      | 0,059              | 2,035  | 0,042* | 0,001  | 0,067  |
| Segmentationspräferenz     | 0,041              | 1,675  | 0,094  | -0,004 | 0,052  |
| IT Unterstützung Dezernate | -0,008             | -0,242 | 0,809  | -0,040 | 0,031  |
| IT Unterstützung Infokom   | 0,025              | 0,735  | 0,462  | -0,021 | 0,047  |
| HO ist ablenkend           | -0,172             | -5,530 | 0,000* | -0,121 | -0,058 |
| Autonomie                  | 0,054              | 2,002  | 0,046* | 0,001  | 0,066  |
| Zeitliche Flexibilität     | 0,007              | 0,251  | 0,802  | -0,028 | 0,036  |
| Aufgabeninterdependenz     | -0,029             | -1,090 | 0,276  | -0,047 | 0,014  |
| FK Digitalkompetenz        | 0,037              | 1,137  | 0,256  | -0,014 | 0,052  |
| Transformationale Führung  | -0,005             | -0,162 | 0,872  | -0,024 | 0,020  |
| Professionelle Isolation   | -0,063             | -2,058 | 0,040* | -0,079 | -0,002 |
| Work-Life-Konflikt         | -0,159             | -4,843 | 0,000* | -0,156 | -0,066 |
| Irritation                 | -0,127             | -4,004 | 0,000* | -0,082 | -0,028 |
| Stress im Homeoffice       | -0,079             | -2,058 | 0,040* | -0,061 | -0,001 |
| Technostress               | -0,072             | -2,008 | 0,045* | -0,054 | -0,001 |

kontrolliert für Kinder, Haushaltsgröße und Lautstärke im Homeoffice

Abb. 19: Zusammenhänge - kontextbezogene Leistung

Derzeitige kontextbezogene Leistung hängt ab von:

- Alter (negativ)
- Geschlecht (negativ)
- Segmentationspräferenz (negativ)
- Ablenkung im Homeoffice (negativ)
- Autonomie/Selbstorganisation (positiv)
- Aufgabeninterdependenz (positiv)
- Transformationaler Führung (positiv)

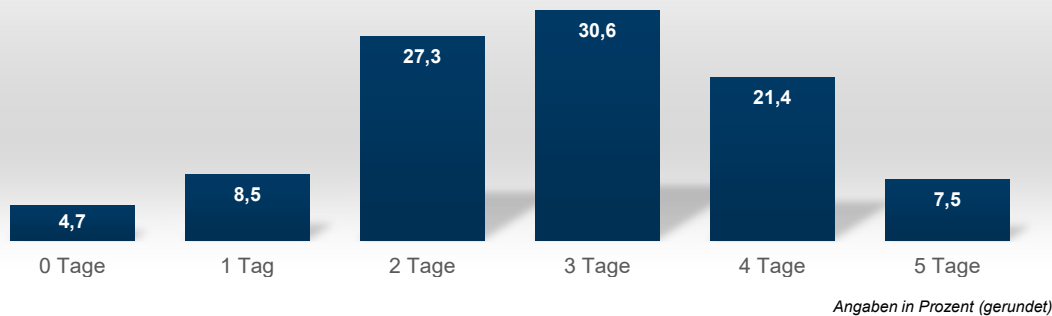
| Variable                   | Regressionsanalyse |        |        |        |        |
|----------------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|
|                            | B                  | T      | Sig.   | 95%    |        |
| (Konstante)                |                    | 12,044 | 0,000  | 2,535  | 3,521  |
| Alter                      | -0,076             | -2,902 | 0,004* | -0,080 | -0,016 |
| Geschlecht [1=M;2=W]       | -0,121             | -4,860 | 0,000* | -0,253 | -0,107 |
| Führungsverantwortung      | -0,050             | -1,859 | 0,063  | -0,202 | 0,005  |
| Pflegende                  | 0,044              | 1,852  | 0,064  | -0,008 | 0,290  |
| Ind. Digitalkompetenz      | 0,334              | 11,770 | 0,000* | 0,225  | 0,315  |
| Segmentationspräferenz     | -0,056             | -2,294 | 0,022* | -0,084 | -0,007 |
| IT Unterstützung Dezernate | 0,036              | 1,067  | 0,286  | -0,022 | 0,076  |
| IT Unterstützung Infokom   | 0,012              | 0,349  | 0,727  | -0,039 | 0,055  |
| HO ist ablenkend           | -0,186             | -6,097 | 0,000* | -0,180 | -0,092 |
| Autonomie                  | 0,064              | 2,446  | 0,015* | 0,011  | 0,102  |
| Zeitliche Flexibilität     | -0,044             | -1,641 | 0,101  | -0,082 | 0,007  |
| Aufgabeninterdependenz     | 0,176              | 6,648  | 0,000* | 0,100  | 0,184  |
| FK Digitalkompetenz        | 0,041              | 1,299  | 0,194  | -0,015 | 0,076  |
| Transformationale Führung  | 0,071              | 2,275  | 0,023* | 0,005  | 0,065  |
| Professionelle Isolation   | -0,046             | -1,525 | 0,127  | -0,095 | 0,012  |
| Work-Life-Konflikt         | -0,006             | -0,197 | 0,844  | -0,068 | 0,056  |
| Irritation                 | -0,049             | -1,585 | 0,113  | -0,067 | 0,007  |
| Stress im Homeoffice       | -0,009             | -0,234 | 0,815  | -0,046 | 0,036  |
| Technostress               | 0,011              | 0,313  | 0,754  | -0,031 | 0,043  |

kontrolliert für Kinder, Haushaltsgröße und Lautstärke im Homeoffice

## Abb. 20: Wünsche und Erwartungen - Homeoffice-Tage

### Gewünschte Anzahl zukünftiger Homeoffice-Tage

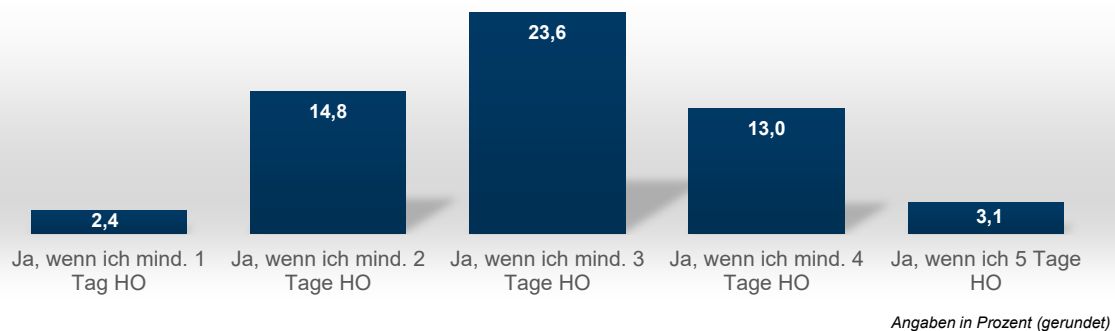
Wenn Sie frei wählen könnten, wie viele Arbeitstage pro Woche würden Sie (nach der Corona-Pandemie) gerne im Homeoffice arbeiten?



## Abb. 21: Wünsche und Erwartungen - Desk Sharing

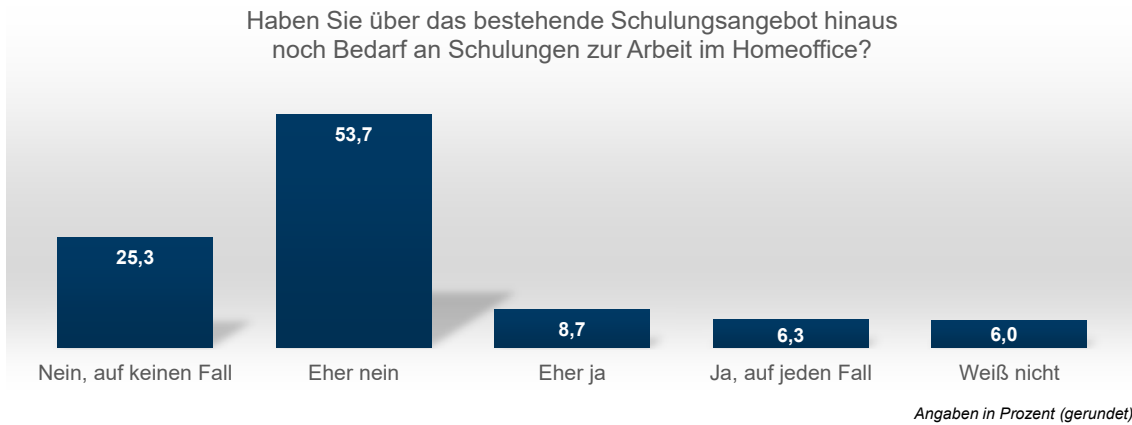
### Bereitschaft zu Desk Sharing

- 18,5 % sind nicht bereit ihren Arbeitsplatz zu teilen (Desk Sharing).
- 24,5 % sind unabhängig von der Anzahl möglicher Homeoffice-Tage dazu bereit.
- 57,0 % machen dies abhängig von der Anzahl möglicher Homeoffice-Tage.



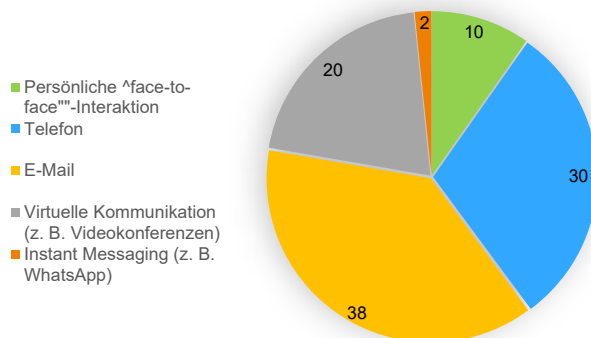
## Abb. 22: Wünsche und Erwartungen - Schulungsbedarfe

### Schulungsbedarfe zur Arbeit im Homeoffice



## Abb. 23: Kommunikationsverhalten

### Kommunikationsverhalten



Angaben in Prozent (gerundet)