



# Abschlussbericht

Wissenschaftliche Begleitung des Projekts  
**HomeTownOffice - Probejahr**



Samia Härtling  
Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum

November 2023

## **Autorin:**

Prof. Dr. Samia Härtling, Diplom-Psychologin und Psychologische Psychotherapeutin, ist Professorin für Psychologie an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum (HSF) mit den Lehrgebieten Verwaltungspsychologie, Personalmanagement und Kommunikation. Ihre aktuellen Forschungsinteressen umfassen neue Arbeitsformen, partizipative Prozesse und Beschäftigtenbefragungen, Arbeit und Gesundheit sowie die Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden im Verwaltungskontext. Aktuell ist sie an der HSF Prorektorin für Lehre und Forschung.

## **Kontakt:**

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

## **Finanzierung:**

Die vorliegende Studie wurde auf Basis eines Kooperationsvertrags zwischen der HSF Meißen und dem simul+InnovationHub des Sächsischen Staatsministeriums für Regionalentwicklung durchgeführt und mit Steuermitteln auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes finanziert.



STAATSMINISTERIUM FÜR  
REGIONALENTWICKLUNG



## **Dank:**

Die Autorin dankt Herrn Christian Rößler für die Initiierung der wissenschaftlichen Evaluierung des Projektes *HomeTownOffice - Probejahr* und Frau Christine Keßler für die Begleitung während des Projektzeitraumes sehr herzlich. Ohne Ihre konstruktive und überaus engagierte Arbeit hätte es das Projekt in dieser Form nicht gegeben! Weiterhin gebührt Herrn Florian Timmermeister Dank für die Begleitung zum ersten Workshop sowie Frau Annegret Wolf und Herrn Arne Petersen für die Unterstützung zum Projektbericht.

## **Zitieren als:**

Härtling, Samia (2023). Abschlussbericht Wissenschaftliche Begleitung des Projekts HomeTown-Office - Probejahr. Meißen: Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum.

## Zusammenfassung

Im simul<sup>t</sup> Modellprojekt *HomeTownOffice - Probejahr* wurde das wohnortnahe Arbeiten in Coworking Spaces oder Shared Workspaces von freiwilligen Bediensteten des Sächsischen Staatsministeriums für Regionalentwicklung und dessen nachgeordneten Behörden getestet. Im Rahmen des Modellprojektes erhielten die Bediensteten über einen Zeitraum von bis zu 12 Monaten die Möglichkeit, ihrer Diensttätigkeit an bis zu drei Tagen pro Woche an einem festen Arbeitsplatz in Wohnortnähe, dem sog. HomeTownOffice (HTO), nachzugehen. Die übergeordneten Zielstellungen des Projektes waren zu eruieren, wie sich flexible Arbeitsformen zukünftig gestalten lassen und welche Chancen für die sächsische Regionalentwicklung damit verbunden sein könnten. Für die vorliegende wissenschaftliche Evaluation wurde der Schwerpunkt auf die individuelle Sicht der teilnehmenden Bediensteten sowie ihrer Führungskräfte gelegt. Dafür wurden die Bediensteten mittels Fragebögen wiederholt anonym befragt. Weiterhin wurden mit den Bediensteten sowie mit den Führungskräften Workshops durchgeführt um die Erfahrungen im HTO vertieft zu reflektieren.

Bei der Rekrutierung von Interessenten und dem Finden von wohnortnahen, passenden HTO ergaben sich große Schwierigkeiten. Im Zeitraum von Juni 2022 bis Juni 2023 nahmen lediglich vier bis sechs Bedienstete am HTO-Probejahr teil, weshalb die erhobenen Daten ausschließlich deskriptiv ausgewertet werden konnten und mit Zurückhaltung interpretiert werden müssen.

Insgesamt berichteten die teilnehmenden Bediensteten über das HTO-Jahr hinweg eine stabile, eher hohe Zufriedenheit in Bezug auf allgemeine Aspekte ihrer Tätigkeit im öffentlichen Dienst. Im Bereich der arbeitsplatzbezogenen Zufriedenheit zeigten sich durchgehend hohe, stabil bleibende Werte. Der größte Unterschied trat bzgl. der Zufriedenheit mit dem Arbeitsweg auf, die beim Arbeiten in der Dienststelle eher gering, beim Arbeiten im HTO sehr hoch ausfiel. Entsprechend entfielen auch auf die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben beim Arbeiten im HTO höhere Werte als beim Arbeiten in der Dienststelle. Die Zufriedenheitseinschätzungen im Bereich Kommunikation und Zusammenarbeit lagen während des Probejahrs ebenfalls im oberen Bereich. Ein leichtes Absinken der Zufriedenheitswerte zum letzten Messzeitpunkt könnte darauf hindeuten, dass bei längerer externer Verweildauer die kollegiale Kommunikation aktiv adressiert werden muss.

Als Vorteile beim Arbeiten im HTO wurden vor allem die kurzen Wege, einhergehendes verändertes Mobilitäts- und Gesundheitsverhalten, das ungestörte Arbeiten, die höhere Flexibilität und die verbesserte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben benannt. Als Nachteile wurden technische Schwierigkeiten, der ständige Wechsel der Arbeitsorte mit hohen Anforderungen an die Arbeitsorganisation und teilweise reduzierte Kontakte ins Arbeitsteam angegeben.

In Summe zeigt sich für diese kleine Stichprobe, dass das Arbeiten in der Dienststelle und das Arbeiten im HTO zu ähnlichen Einschätzungen bzgl. der Arbeitszufriedenheit führten, die weitgehend über alle Messzeitpunkte stabil blieben. Das Angebot des wohnortnahen Arbeitens wurde zwar nur von wenigen Bediensteten angenommen, von diesen aber als positiv erlebt. Im Vergleich zum Arbeiten im Homeoffice wurde die bessere Trennung von Berufs- und Privatleben, im Vergleich zum Arbeiten in der Dienststelle die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben hervorgehoben. Als zusätzliches Angebot könnte wohnortnahes Arbeiten die als Arbeitgeberattraktivität und -bindung steigern. Die Daten deuten an, dass sich auch für die Regionen Vorteile aus dem wohnortnahen Arbeiten ergeben könnten. Weiterführende Aussagen bedürften einer größeren Stichprobe und eines längeren Beobachtungszeitraums.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Ausgangslage und Auftrag .....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Wissenschaftlicher Hintergrund .....</b>	<b>8</b>
2.1.	Begriffsabgrenzungen .....	8
2.1.1.	Homeoffice .....	9
2.1.2.	Coworking und Coworking Spaces .....	10
2.1.3.	Shared Workspaces .....	11
2.1.4.	Wohnortnahes Arbeiten und HomeTownOffice .....	11
2.2.	Literaturstand zu Vor- und Nachteilen von Coworking .....	12
2.2.1.	Vorteile .....	12
2.2.2.	Nachteile .....	13
<b>3.</b>	<b>Methodik .....</b>	<b>14</b>
3.1.	Untersuchungskonzeption .....	14
3.2.	Teilnehmendenbefragungen .....	16
3.3.	Teilnehmendenworkshops .....	18
3.4.	Führungskräfteworkshop .....	18
3.5.	Geplante und tatsächliche Auswertung .....	18
<b>4.</b>	<b>Stichprobenbeschreibung und Ausgangssituation in den Dienststellen .....</b>	<b>20</b>
<b>5.</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>26</b>
5.1.	Allgemeine Angaben .....	26
5.2.	Arbeitszufriedenheit .....	29
5.2.1.	Zufriedenheit mit allgemeinen Aspekten .....	29
5.2.2.	Zufriedenheit mit arbeitsplatzbezogenen Aspekten .....	30
5.2.3.	Zufriedenheit mit Kommunikation und Zusammenarbeit .....	32
5.2.4.	Zufriedenheit mit Work-Life-Balance und persönlicher Arbeitsleistung .....	35
5.3.	Vor- und Nachteile des Arbeitens im HTO .....	37
5.4.	Anregungen für zukünftiges Arbeiten .....	40
5.5.	Ergänzende Ergebnisse aus den Workshops .....	44
5.6.	Führungskräfteworkshop .....	48
<b>6.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>51</b>
<b>7.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>55</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektablauf .....	15
Abbildung 2: Häufigkeit der Zustimmung zur Wahrnehmung des Projekts HTO als Zeichen eines modernen und innovativen Arbeitgebers.....	20
Abbildung 3: Häufigkeit des HTO-Nutzungswunsches vor Beginn der Arbeit im HTO .....	21
Abbildung 4: Angaben zur Zufriedenheit mit verschiedenen globalen Arbeitsaspekten .....	21
Abbildung 5: Angaben zur Zufriedenheit mit Aspekten der Dienststelle als Arbeitsplatz.....	22
Abbildung 6: Angaben zur Zufriedenheit mit Kommunikation und Zusammenarbeit beim Arbeiten in der Dienststelle .....	23
Abbildung 7: Angaben zur Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance und der persönlichen Arbeitsleistung beim Arbeiten in der Dienststelle .....	23
Abbildung 8: Ergebnisübersicht zum ersten Workshop - Wünsche und Erwartungen der teilnehmenden Bediensteten.....	24
Abbildung 9: Ergebnisübersicht zum ersten Workshop - Befürchtungen der teilnehmenden Bediensteten.....	25
Abbildung 10: Einfache Tür-zu-Tür-Wegestrecken zur Dienststelle bzw. zum HTO im direkten Vergleich.....	27
Abbildung 11: Einfache Tür-zu-Tür-Wegezeiten zur Dienststelle bzw. zum HTO im direkten Vergleich .....	28
Abbildung 12: Zufriedenheit mit allgemeinen Aspekten der Tätigkeit über die Messzeitpunkte hinweg .....	29
Abbildung 13: Zufriedenheit mit dem konkreten Arbeitsplatz im Vergleich Dienststelle - HTO über die Messzeitpunkte hinweg.....	30
Abbildung 14: Zufriedenheit mit der technischen Ausstattung im Vergleich Dienststelle - HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	31
Abbildung 15: Zufriedenheit mit der allgemeinen Atmosphäre im Vergleich Dienststelle - HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	31
Abbildung 16: Zufriedenheit mit dem Arbeitsweg im Vergleich Dienststelle - HTO über die Messzeitpunkte hinweg.....	32
Abbildung 17: Zufriedenheit mit dem fachlichen Austausch mit dem Kollegium im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	32
Abbildung 18: Zufriedenheit mit dem informellen Austausch mit dem .Kollegium im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	33
Abbildung 19: Zufriedenheit mit dem Austausch mit anderen Coworkern beim Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	34

Abbildung 20: Zufriedenheit mit der beruflichen Kommunikation mit Externen im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	34
Abbildung 21: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der Führungskraft im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	35
Abbildung 22: Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	35
Abbildung 23: Zufriedenheit mit der Trennung von Berufs- und Privatleben im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	36
Abbildung 24: Zufriedenheit mit der persönlichen Arbeitsleistung im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg .....	36
Abbildung 25: Einschätzungen zum Gelingen der Vernetzung mit lokalen Akteuren .....	39
Abbildung 26: Häufigkeiten der theoretischen Empfehlung des Arbeitens im HTO über alle Messzeitpunkte .....	42
Abbildung 27: Bereitschaft zu möglichen Arbeitsplatzveränderungen in den Dienststellen nach Arbeitsmodell .....	43
Abbildung 28: Stimmungseinschätzung zum zweiten Workshop .....	45
Abbildung 29: Ergebnisübersicht zum zweiten Workshop - Retrospektive .....	46
Abbildung 30: Ergebnisübersicht zum dritten Workshop – Retrospektive und Lernerfahrungen ....	47
Abbildung 31: Stimmungseinschätzung zum dritten Workshop .....	48
Abbildung 32: Ergebnisdarstellung Führungskräfteworkshop – Lessons Learned und Verbesserungsvorschläge .....	49

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Häufigkeit der Nennung möglicher Nachteile beim Arbeiten im HTO .....	37
Tabelle 2: Häufigkeit der Nennung möglicher Vorteile beim Arbeiten im HTO .....	38

# 1. Ausgangslage und Auftrag

Die Weiterentwicklung digitaler Informations- und Kommunikationstechniken erlaubt auch eine zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Erbringung von Arbeitsleistungen. Insbesondere die Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause, die während der Corona-Pandemie gesammelt wurden, haben in den öffentlichen Verwaltungen einen Schub für Digitalisierung und mobiles Arbeiten geleistet (Enderlein & Härtling, 2022; Hofmann et al., 2020; Siegel et al., 2020). Ebenso tragen das gesteigerte Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und die zunehmende Bedeutung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu einer Forderung nach neuen Arbeitsformen bei. Arbeitgeber, auch im öffentlichen Dienst, müssen sich aufgrund des demographischen Wandels und zunehmender Fachkräfteknappheit einem Wettbewerb um neue Mitarbeitende stellen und auch ihr Bestandspersonal mit attraktiven Arbeitsbedingungen an sich binden (Popp, 2022). Traditionelle, hierarchische und starre Arbeitsorganisationen und -strukturen werden dafür oftmals als nicht mehr zeitgemäß betrachtet. An ihre Stelle rücken verschiedene Formen des Arbeitens, die zeitliche, örtliche und teilweise auch aufgabenbezogene Flexibilität ermöglichen. Selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Arbeiten ist ein aktueller Trend (Mittag, 2023). Das klassische Büro in den Arbeitsstellen existiert weiterhin und wird zunehmend um mobile Arbeitsformen erweitert (Bonin et al., 2022; Härtling et al., 2021).

Vor diesem Hintergrund trat im Sommer 2021 das Sächsische Staatsministerium für Regionalentwicklung (SMR) an die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum (HSF) heran, um die Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Begleitung für ein bereits in Planung befindliches simul\* Modellprojekt, das sogenannte *HomeTownOffice - Probejahr*, zu eruieren.

Übergeordnete Fragestellungen waren, wie sich flexible Arbeitsformen zukünftig gestalten lassen und welche Chancen für die sächsische Regionalentwicklung damit verbunden sein könnten. In einer Kooperationsvereinbarung wurde der Schwerpunkt auf die wissenschaftliche Evaluation und Begleitung der teilnehmenden Bediensteten gelegt und durch folgende Teilaspekte umschrieben: Erstellung einer Untersuchungskonzeption, Begleitung der teilnehmenden Bediensteten mittels schriftlicher Wiederholungsbefragung und Workshops sowie Durchführung von workshopbasierten Befragungen der Führungskräfte der Teilnehmenden.

Im Rahmen der Projektlaufzeit kristallisierten sich folgende Fragestellungen heraus:

- Inwieweit ist das HomeTownOffice eine praktikable Arbeitsform für das SMR?
- Wie wirkt sich das Arbeiten im HomeTownOffice auf die Teilnehmenden und deren Führungskräfte aus?
- Inwieweit ist eine Kombination mit anderen Arbeitsformen wie Telearbeit oder mobile Arbeit sinnvoll oder notwendig?
- Lassen sich Handlungsempfehlungen für Verbesserungspotenzial ableiten?
- Inwieweit verbessert das Projekt HomeTownOffice die Stadt-Land-Kooperation, ggf. durch die Sichtbarkeit des SMR vor Ort?
- Inwieweit stärkt HomeTownOffice die Verbundenheit/Nähe der Teilnehmenden mit ihren Regionen?
- Inwieweit stärkt oder hält HomeTownOffice die regionale Kaufkraft vor Ort?
- Inwieweit gibt es Auswirkungen auf das Mobilitätsverhalten bzw. auf die Nutzung von Mobilitätsformen /-angeboten generell bzw. in den Regionen?

Der vorliegende Projektbericht beginnt mit einer kurzen wissenschaftlichen Einordnung verschiedener dezentraler Arbeitsformen mit einem Schwerpunkt auf dem Arbeiten in Coworking Spaces und dessen Vor- und Nachteilen. Anschließend werden das methodische Vorgehen und Studiendesign beschrieben. Im Ergebnisteil werden die erhobenen Daten dargestellt und interpretiert. Im Fazit werden, soweit möglich, die adressierten Fragen beantwortet.

## 2. Wissenschaftlicher Hintergrund

Dieses Kapitel skizziert den wissenschaftlichen Stand zum Arbeiten in wohnortnahen Arbeitsorten, wobei ein Großteil der Studiendaten aus internationalen Untersuchungen zu sog. Coworking Spaces stammt. Die relevanten dezentralen Arbeitsmöglichkeiten werden begrifflich voneinander abgegrenzt und die in Studien beschriebenen Vor- und Nachteile kursorisch zusammengefasst.

### 2.1. Begriffsabgrenzungen

Die drei klassischen Wirtschaftssektoren umfassen die Urproduktion als Primärsektor, Industrie und Gewerbe als Sekundärsektor sowie Dienstleistungen als Tertiärsektor. Laut Statistischem Bundesamt arbeiteten 2022 in Deutschland 1,2% der Erwerbstätigen im Primärsektor, 23,6% im Sekundärsektor und 75,2% im Tertiärsektor. Der Prozentanteil des Tertiärsektors ist in den vergangenen Jahrzehnten stark gewachsen (Statistisches Bundesamt, 2023). Dieser Aufwuchs resultiert insbesondere aus einem starken Wachstum im Bereich Informationsdienstleistungen und wird als Wandel von der Dienstleistungs- zur Informations- und Wissensgesellschaft beschrieben. Damit stieg über Jahrzehnte die Bedeutung des Büros als zentralem Ort der Arbeitserbringung und vielerorts wurden Immobilien für Büro- und Verwaltungsdienstleistungen knapp. In jüngster Zeit wurde die Büroarbeit durch Fortschritte im Bereich der IT-Entwicklung zunehmend ortsunabhängiger.

Mit dem Wandel der Arbeitsaufgaben und Arbeitsstätten ging und geht auch ein Wandel der Bedeutung und Organisation von Arbeit einher. Die vorindustrielle Zeit zeichnete sich durch ein stetes Ineinandergreifen von Privatleben und Arbeit in Form von Land- und Hauswirtschaft aus. Die Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben existierte nicht. Mit Beginn der Industrialisierung jedoch wurde die Arbeit zunehmend an feste Arbeitszeiten, feste Arbeitsorte und Produktionsstätten sowie in feste organisatorische Rahmenbedingungen und Strukturen gebunden. Insbesondere mit der Entwicklung des Arbeitens am Fließband wurde versucht, die menschliche Arbeit durch möglichst gleichförmige Tätigkeiten zu „optimieren“ und an die Maschinenarbeit anzupassen um Ergebnisqualität sowie Ergebnismenge im Sinne einer Massenproduktion zu steigern. Das monotone Arbeitsleben in Fabriken oder Büros wurde strikt vom geselligen und sozialen Privatleben getrennt (Sauer, 2013). Mit den wirtschaftlichen Turbulenzen in den 1970er Jahren fand ein Umdenken in Bezug auf Arbeitsorganisation statt, da die reine Massenproduktion durch die Globalisierung unter starkem Konkurrenzdruck geriet. Zudem wurde festgestellt, dass durch die Berücksichtigung und den Einbezug von individuellen Vorschlägen und Interessen der Mitarbeitenden die Arbeitsleistung und das Arbeitsergebnis verbessert und gesteigert werden können. Folglich wurde Arbeit zunehmend auf die Beschäftigten ausgerichtet, die Subjektivierung von Arbeit rückte stärker in den Vordergrund. Damit einhergehend verschwammen auch die starren Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben wieder. Flexibilisierung und Subjektivierung hielten Einzug in die Arbeitswelt (Sauer, 2013) und wurden durch die zunehmenden technischen Möglichkeiten, insbesondere im Bereich der Bürotätigkeiten, verstärkt. Dieser Trend bewirkt, dass mit zunehmender Digitalisierung und der damit einhergehenden möglichen Flexibilisierung von Arbeitsorten das Büro als klassischer Arbeitsort innerhalb von Arbeitsorganisationen zunehmend abgelöst wird. Die Arbeitsleistung wird beispielsweise von zu Hause (Teleheimarbeit oder Homeoffice), von anderen Arbeitsorten aus (z.B. wohnortnah in anderen Arbeitsumgebungen wie Coworking Spaces) oder von unterwegs (mobiles Arbeiten) erbracht. Im Folgenden werden diese Begriffe unter exklusiver Betrachtung von reinen Bürotätigkeiten innerhalb der Verwaltung beschrieben.

### 2.1.1. Homeoffice

Das Arbeiten von zu Hause, auch im deutschsprachigen Raum oftmals als Homeoffice bezeichnet, ist nicht legal definiert. Feste Regelungen finden sich in der ArbStättV lediglich zum Begriff Telearbeit. Bei Homeoffice wird davon ausgegangen, dass die Beschäftigten im privaten Wohnumfeld, also an einem häuslichen Arbeitsplatz, ihrer Tätigkeit nachgehen. Wird der Arbeitsort dagegen vollständig frei gewählt und ist die Voraussetzung gegeben, dass mit Hilfe von IT-Technik die Anbindung an den Arbeitgeber gewährleistet ist, wird von mobiler Arbeit gesprochen. Diese kann dementsprechend ortsungebunden von überall aus erbracht werden (Härtling et al., 2021).

Zwischenzeitlich war der Entwurf eines Mobile Arbeit Gesetzes (MAG) § 111, 1, Satz 2 (Stand Januar 2021) im Umlauf, der unter mobiler Arbeit im Sinne des geplanten Gesetzes beschrieb: „Ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin arbeiten mobil, wenn er oder sie die geschuldete Arbeitsleistung unter Verwendung von Informationstechnologie außerhalb der Betriebsstätte 1. von einem Ort oder von Orten seiner oder ihrer Wahl oder 2. von einem mit dem Arbeitgeber vereinbarten Ort oder von mit dem Arbeitgeber vereinbarten Orten erbringt.“ (zitiert nach L. Döring et al., 2022).

Für die vorliegende Untersuchung lag der Schwerpunkt nicht auf dem Arbeiten von zu Hause, weshalb auf eine ausführliche Darstellung zu den definitorischen Abgrenzungen der Begrifflichkeiten Telearbeit, Homeoffice, Mobile Arbeit sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen auf Nolden und Wust (2023) verwiesen wird.

Vor der Corona-Pandemie gehörten Einrichtungen des öffentlichen Dienstes zu den Organisationen, in denen Beschäftigte eher selten die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice hatten. Laut Studiendaten hatten im Durchschnitt 14% der Bediensteten diese Möglichkeit (Grunau et al., 2019; Neumann et al., 2020). In einer Befragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zum Arbeiten während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 gab immerhin ein gutes Drittel der Teilnehmenden an, bereits vor dem Lockdown Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause gesammelt zu haben, während des Lockdowns konnten 80% der Teilnehmenden mindestens teilweise von zu Hause aus arbeiten (Härtling et al., 2021). Es ist davon auszugehen, dass in der Sächsischen Staatsverwaltung der Anteil derjenigen, die mobil arbeiten, bis heute deutlich höher liegt als in vorpandemischen Zeiten, zumal inzwischen flächendeckend (Rahmen-)Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten in den Behörden vorliegen.

Studien beschreiben als Vorteile des Arbeitens im Homeoffice typischerweise eine verbesserte Konzentration auf die Arbeitsaufgaben durch störungs-/unterbrechungsfreies Arbeiten und damit einhergehend auch gesteigerte Effizienz und Produktivität, Zeit- und Kostenersparnis durch Wegfall von Wegezeiten und entsprechende ökologische Vorteile, eine verbesserte Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie vielfältige Angaben aus dem Bereich erhöhte Selbststeuerung, die von individuell präferierten Arbeitszeiten, über flexible Pausenwahl, mehr Bewegungsmöglichkeiten bis hin zu verbesserter Verpflegung reichen (Butler et al., 2007; DAK Gesundheit, 2020; Härtling et al., 2022; Hofmann et al., 2020; Piele & Piele, 2018). Als typische Nachteile werden in Studien benannt unkontrollierte Mehrarbeit im Homeoffice, fehlende Trennung von Berufs- und Privatleben mit Belastungen wie Grübeln, Schlafstörungen oder Stimmungsschwankungen, zum Teil erschwerte Kommunikationsabläufe im Team oder auch fehlende Kontakte bzw. Einsamkeitsgefühle (DAK Gesundheit, 2020; Härtling et al., 2021; Piele & Piele, 2018). Auch mangelhafte Ausstattung oder fehlende Arbeitsmaterialien können die Arbeitsproduktivität sowie die Zufriedenheit mit dem Arbeiten von zu Hause beeinträchtigen. Ein Konzept, das zumindest einigen dieser Nachteile entgegenwirken will, ist das sog. Coworking.

## 2.1.2. Coworking und Coworking Spaces

Es gibt aufgrund unterschiedlicher Anwendungsarten und Herkunftsorte bis heute keine allgemeingültige Definition von Coworking. Der Begriff „Coworking“ wurde 1999 erstmalig zur Beschreibung einer Methode benutzt, welche die Zusammenarbeit und den kollegialen Austausch von Mitarbeitenden mittels technischer Unterstützung erleichtern solle. Mit Coworking sollte ein Vorgehen entwickelt werden, das dem hierarchischen Aufbau von Organisationen und der damit verbundenen teilweise stattfindenden Isolation der Beschäftigten entgegenwirkt und stattdessen eine Gleichberechtigung in der Zusammenarbeit fördert (Foertsch & Cagnol, 2013). Eine sehr treffende Umschreibung formulierte Spinuzzi (2012) mit „Working alone, together“. Eine aktuelle Definition beschreibt Coworking als „[...] ein flexibilisiertes, temporäres, progressives Arbeitsmodell mit geteilten Ressourcen an einem gemeinsamen institutionalisierten Ort, durch den ein soziales Netzwerk mit anderen Personen entsteht und durch den Potenziale für Kooperationen über die eigene Arbeitstätigkeit hinaus entstehen.“ (Werther et al., 2021).

Diese gemeinsamen Orte werden als Coworking Spaces bezeichnet. Ihre starke Ausrichtung in Richtung eines sozialen Miteinanders führt dazu, dass Coworking Spaces teilweise von gemeinwohlorientierten Anbietern zur Verfügung gestellt werden, die keine Gewinnerzielungsabsicht haben, sondern über die Einnahmen lediglich die laufenden Kosten decken. Zunehmend finden sich aber auch kommerzielle Anbieter am Markt, deren Geschäftsziel eine profitable Bereitstellung von Büroflächen mit professionell ausgestatteten Arbeitsplätzen ist (vgl. Bonin et al., 2022). Eine Besonderheit ergibt sich bei Coworking Spaces im ländlichen Raum, wo bei Planung und Betrieb häufig die kommunale oder regionale Wirtschaftsförderung eine zentrale Rolle spielt. Kommunen erhoffen sich eine Steigerung ihrer Attraktivität und eine (Wieder-)Belebung bestimmter Orte, die Förderung von Engagement und Verbundenheit mit dem Ort, sowie durch Ansiedlung von Unternehmen auch eine Erhöhung von Steuereinnahmen (Bähr et al., 2020). In ländlichen Coworking-Standorten befinden sich häufig neben den Arbeitsplätzen auch „öffentliche Dienstleistungen (wie Büros der Verwaltung), soziale Dienste (wie Repair-Cafés) oder Räumlichkeiten für Vereine oder Weiterbildungsträger“ (Bonin et al., 2022, S. 24).

Obwohl es keine einheitliche Definition von Coworking gibt, werden fünf gemeinsame Merkmale beschrieben, welche auch als „Grundwerte“ von Coworking bezeichnet werden (vgl. Schürmann, 2013):

1. Collaboration (Zusammenarbeit)
2. Community (Gemeinschaft)
3. Openness (Offenheit)
4. Sustainability (Nachhaltigkeit)
5. Accessibility (Zugänglichkeit)

Als zentraler Wert kann Collaboration angesehen werden. Hiermit ist gemeint, dass der Wille zum gegenseitigen Austausch sowie Unterstützung und Solidarität als notwendig für produktive Arbeit angesehen werden. Da jeder Coworker einer anderen Tätigkeit bzw. einem anderen Projekt nachgeht, entsteht keine Konkurrenz. Die freiwillig erbrachte Unterstützung soll vielmehr der Vertiefung der eigenen Kompetenzen und somit der Verbesserung der eigenen Kreativität, Motivation und Arbeitsleistung dienen. Durch das aktive Leben des Wertes Collaboration entsteht unter den Coworkern eine Gemeinschaft, die Community. Das gemeinschaftliche Arbeiten und Pausieren, gelten gleichermaßen als Bedingungen und Ergebnis des Coworkings. Oftmals bieten Coworking Spaces auch außerhalb der Arbeitszeiten gemeinschaftliche Aktivitäten wie Workshops oder Ausflüge an. Auch durch die Gestaltung von Arbeitsflächen, die explizit dem niedrigschwelligen, wohlfühlorientiertem Austausch dienen, wie Lounges, großen Küchen o. Ä. soll der soziale Gedanke unterstützt

werden. Um diesen Austausch zu erleben, gilt Offenheit gegenüber anderen Menschen, deren Projekte und Tätigkeiten, als eine zentrale persönliche Voraussetzung. Unter Offenheit ist auch der vorurteils- und diskriminierungsfreie Umgang miteinander gemeint. Der Nachhaltigkeitsgedanke findet sich im Teilen von Ressourcen und Arbeitsausstattung wieder, was unter den Stichworten Share Economy und ‚nutzen statt besitzen‘ diskutiert wird (Echterhoff et al., 2018). Unter Zugänglichkeit wird die preisliche und geographische Erreichbarkeit für möglichst viele Interessenten subsumiert (vgl. Schürmann, 2013).

Klar abzugrenzen sind Coworking Spaces von unternehmens- und behördeninternen Büroformen wie Großraum- oder Teambüros. Diese Arten von Büros werden von Beschäftigten derselben Organisation genutzt und es ist keine flexible Mitgliedschaft möglich (vgl. Werther et al., 2021). Dennoch zeigt sich auch in großen Unternehmen und Behörden ein Einfluss des Coworking Gedankens dahingehend, dass das klassische Einzelbüro zunehmend abgelöst wird und große Flächen in Analogie zu Coworking Spaces als flexibel und multifunktional nutzbare Arbeitsflächen mit verschiedenen Bereichen für Stillarbeit, Austausch und Kommunikation, Besprechungsmöglichkeiten, Empfang und Repräsentation, kreatives Arbeiten und gemeinschaftliche Pausengestaltung umgestaltet werden (Iffländer, 2022; Klaffke, 2019).

Auch in deutschen Verwaltungen wird das Konzept des dritten Arbeitsortes in unterschiedlichen Ausrichtungen zunehmend gelebt. Beispielhaft seien die Projekte „Hessen-Büros für heimatnahes Arbeiten“, „Behördensatelliten“ des bayerischen Finanz- und Heimatministeriums sowie „CoWork-Land“ aus Schleswig-Holstein benannt (Franziskus, 2021).

### **2.1.3. Shared Workspaces**

Die begriffliche Abgrenzung zwischen Coworking Spaces und Shared Workspaces ist nicht trennscharf. Shared Workspaces im Sinne der vorliegenden Arbeit sind Arbeitsplätze, die in einer Behörde oder Gemeindeverwaltung liegen und für eine gewisse Zeit als geteilte Arbeitsplätze auch für Mitarbeitende anderer öffentlicher Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden. Dabei sind grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten wie Einzelbüros, feste Arbeitsplätze in Großraumbüros oder feste Arbeitsbereiche für Einpendler denkbar. In manchen Publikationen wird für Arbeitsplätze, die in anderen Behörden liegen, der Begriff Satellitenarbeitsplatz verwendet. In Verwaltungen werden Shared Workspaces häufig in Form von Einzelbüros angeboten um den Anforderungen nach Datenschutz und IT-Sicherheit Rechnung zu tragen. Damit sind allerdings auch zentrale Werte des Coworkings wie Collaboration und Community nur eingeschränkt umsetzbar. Gemeinsame Zeiten mit den Mitarbeitenden vor Ort ergeben sich so eher im Rahmen zufälliger Begegnungen oder bei gemeinsamen Pausengestaltungen, ein tatsächliches Miteinander-Arbeiten dürfte eher selten entstehen.

### **2.1.4. Wohnortnahes Arbeiten und HomeTownOffice**

Als Alternative zum Arbeiten im privaten Wohnraum / Homeoffice wird das sogenannte wohnortnahe Arbeiten verstanden. Hierbei geht es darum, für Angestellte, die eine weite Pendelstrecke zum Arbeitsort haben oder die für die Strecke lange Fahrzeiten benötigen, eine „Zwischenlösung“ zu finden, die ein wohnortnäheres Arbeiten ermöglicht, ohne dass privater Wohnraum genutzt werden muss. In einer Studie gaben 13% der befragten abhängig Beschäftigten an, eine wohnortnahe Bürogemeinschaft als Arbeitsort zu präferieren, in der Gruppe derjenigen, deren Pendelzeit länger als 20 Minuten war, stieg die Präferenz auf 16% (Bonin et al., 2022, S. 12). Diese Zahlen weisen darauf hin, dass es trotz des Angebotes von Homeoffice Beschäftigte gibt, die für die Arbeitserbringung die eigenen vier Wände verlassen möchten oder müssen und die daher Interesse an sogenannten „dritten Arbeitsorten“ haben. Die Gründe dafür dürften vielfältig sein und von fehlenden Räumlichkeiten oder Rückzugsmöglichkeiten zu Hause, fehlender Arbeitsplatzausstattung oder mangelhaften tech-

nischen Gegebenheiten wie instabilen Internetverbindungen, bis hin zu persönlichen Gründen, Arbeit und Privatleben trennen zu wollen, reichen. Gesicherte Daten aus Sachsen bzw. aus der Sächsischen Staatsverwaltung zu Nutzungswünschen wohnortnaher Arbeitsangeboten liegen aktuell nicht vor.

Für das vorliegende simul<sup>+</sup> Modellprojekt wurde der Begriff HomeTownOffice (HTO) neu entwickelt. Das SMR schrieb in einer Veranstaltungseinladung: „Als „HomeTownOffice“ bezeichnen wir eine Arbeitsform, bei der Büroarbeit an einem Arbeitsplatz verrichtet wird, der sich weder im Büro noch im Homeoffice befindet. Dieser „dritte“ Arbeitsort kann beispielsweise ein Coworkingspace oder Shared Workspace sein. Besonders bedeutsam können diese Angebote beispielsweise für Pendler sein.“ (Sächsisches Ministerium für Regionalentwicklung, 2021). Das Konzept von „HomeTownOffice“ beschreibt, dass es sich um einen Prototypen handelt, der von Arbeitgebern, ob Verwaltungseinrichtung/Behörde oder Unternehmen, aufgegriffen werden kann. Die Kernidee dabei ist, dezentrale Arbeitsplätze in Form gemeinschaftlich genutzter Arbeitsorte für Mitarbeitende einzurichten, die im Umland wohnen und wohnortnah unter professionellen Bedingungen ihrer Arbeit nachgehen wollen. Dieses Arbeitsplatzangebot ist folglich zwischen dem Büro in der Kernstadt und dem privaten Bereich im Homeoffice verortet. Hierfür könnten beispielsweise ungenutzte Gewerbeflächen im Pendlereinzugsgebiet der sächsischen Großstädte als Coworking Räume oder Satellitenarbeitsplätze umgewidmet werden. Das Betreibermodell könnte Kommunen/Regionen mit einbinden. Als Vorteile werden das Einsparen von Fahrtkosten und Wegzeiten für Pendler gesehen, mit allen Folgeeffekten wie Entlastung der Umwelt, Reduktion teurer Büromieten in Stadtkernen für Arbeitgeber oder einem Attraktivitätsgewinn bzw. eine Belebung ländlicher Räume als Wohn- und Arbeitsorte.

## 2.2. Literaturstand zu Vor- und Nachteilen von Coworking

Insgesamt sind Coworking Spaces ein Phänomen, welches sich sehr praxisorientiert entwickelt hat. Empirische Forschungsdaten zu Entwicklungs- und Gelingensbedingungen sowie zu Wirkungen der Nutzung von Coworking Spaces auf einzel- und volkswirtschaftlicher Ebene liegen bislang nur unzureichend vor. Bonin und Kollegen (2022) kommen zu dem Schluss: „Vorhandene empirische Erhebungen zu Coworking Spaces bleiben überwiegend deskriptiv, sind konzeptionell schwach fundiert und zudem häufig durch Eigeninteressen, wie etwa die Orientierung auf Investoren oder institutionelle Förderer, geprägt. Problematisch ist ein Positivbias, da sich Erhebungen nur auf Nutzerinnen und Nutzer mit guten Erfahrungen oder erfolgreiche Coworking Spaces beschränken. Auch fehlen wirkungsanalytisch ausgerichtete Evaluationsstudien zu den mit einer Förderung von Coworking Spaces erzielten Effekten.“ (Bonin et al., 2022, S. 10).

### 2.2.1. Vorteile

Einer der größten Vorteile von Coworking Spaces ist Flexibilität. Oftmals bieten Coworking Spaces flexible Mietoptionen an, in welchen der Arbeitsort frei wählbar und tageweise, wochenweise oder über längere Zeit buchbar ist. Dadurch können die Nutzenden ihren Arbeitsplatz entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse anpassen (z.B. Stillarbeitsplätze, Meetingräume, Gemeinschaftsbereiche). Auch für Arbeitgeber ist diese Art der Flexibilität attraktiv. Die Anzahl der Arbeitsplätze kann flexibel an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden, wovon insbesondere kleinere Unternehmen und Start-ups profitieren (Schürmann, 2013; Werther et al., 2021).

Insbesondere für Selbstständige können Coworking Spaces Möglichkeiten für finanzielle Einsparungen eröffnen, da diese ihre Arbeitsmittel und ihren Arbeitsplatz selbst finanzieren. In Coworking Spaces werden bei Abschluss einer Mitgliedschaft bzw. eines Mietvertrages die notwendigen Arbeitsmittel wie Schreibtisch, Drucker, Kopierer, Zugang zum Internet o. Ä., im Regelfall bereitgestellt (Schürmann, 2013). Aus Organisationssicht ist das Kostenargument nur dann wirksam, wenn der

Arbeitsplatz dauerhaft außerhalb des Unternehmens angesiedelt ist, also dauerhaft mobil oder im Coworking Space gearbeitet wird. Wenn das Arbeiten im Coworking Space eine Zusatzoption zum Arbeiten im Unternehmen/in der Behörde ist, wo feste Büros/Arbeitsplätze vorgehalten werden, entstehend entsprechend Zusatzkosten.

Als weiterer Vorteil wird benannt, dass aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsfelder der anderen Coworker und des häufigen Nutzerwechsels neue Kontakte geknüpft werden können, die zu einem breiten beruflichen Netzwerk führen. Wenn weitere Aktivitäten im Coworking Space stattfinden, wie Workshops oder Vorträge, fördert dies ebenfalls das berufliche Netzwerk und ermöglicht, neues Wissen zu generieren. Bestenfalls entstehen durch trans- und interdisziplinären Austausch neue Erkenntnisse oder kreative Ideen (Schürmann, 2013). Für ökonomischen und sozialen Erfolg von Organisationen ist zwischenzeitlich weniger das Sachkapital entscheidend, als das in Netzwerken generierte individuelle und kollektive Wissen (Echterhoff et al., 2018). Durch Coworking kann Wissen in unterschiedlichen Kontexten und Tätigkeiten geteilt werden und somit Innovation durch vernetztes Denken und Arbeiten vorangebracht werden, was wiederum dem Unternehmenserfolg dienen kann.

Weiterhin kann diese Form des Zusammenarbeitens dazu beitragen, die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern. Durch eine inspirierende, aktive Arbeitsumgebung sowie motivierte Coworker wird die Leistungsbereitschaft und Produktivität gesteigert, was wiederum zu besseren Arbeitsergebnissen beitragen kann (Echterhoff et al., 2018; Schürmann, 2013). So gaben in einer Studie knapp 90% an, im Coworking Space produktiver als im Homeoffice zu sein (Robelski et al., 2019).

Ein für die Nutzenden wichtiger Vorteil von Coworking ist die von ihnen wahrgenommene bessere Work-Life-Balance. Durch die räumliche Trennung von Arbeit und Privatleben wird einerseits der Entgrenzung und Überlappung der Lebensbereiche entgegengewirkt, was 86% der Studienteilnehmenden bei Robelski et al. (2019) als vorteilhaft bezeichneten. Andererseits führt eine kurze Distanz zum Arbeitsort zu einer Zeitersparnis, wodurch sich die zur Verfügung stehende Zeit für Familie und Privatleben erhöht (Bonin et al., 2022).

### 2.2.2. Nachteile

Eine der größten Herausforderungen und Konfliktpotenziale beim Arbeiten in Coworking Spaces ist der oftmals hohe Geräuschpegel. Besonders, wenn der Coworking Space keine Rückzugsorte für Stillarbeit bietet und nur aus offenen Arbeitsräumen besteht, kann schnell als störend empfundenen Lärm entstehen. Der Geräuschpegel, der durch Telefonate, Videokonferenzen und andere Arten der Konversation vorliegt, kann dazu führen, dass einzelne Personen stark abgelenkt werden oder Konzentrationsschwierigkeiten haben (Bonin et al., 2022; Echterhoff et al., 2018; Robelski et al., 2019).

Eine weitere Herausforderung besteht im Bereich Datenschutz und Datensicherheit. Da Coworker sich Arbeitsplätze teilen oder in offenen Arbeitsbereichen sitzen, ist es möglich, dass sensible Daten nicht vollumfänglich geschützt sind oder keine vertraulichen Gespräche geführt werden können. Dies gaben in der Studie von Robelski et al. (2019) 17% der Befragten und in der Studie von Echterhoff et al. (2018) 64% der Teilnehmenden an. Diese große Differenz zeigt, dass das Erleben von Datensicherheit stark von den individuellen Voraussetzungen und Gegebenheiten im Coworking Space abhängt. Technische und räumliche Möglichkeiten, wie Einzelräume oder Telefonkabinen, können hier zu Verbesserungen führen, müssen aber mit entsprechendem Sachverstand geprüft bzw. eingerichtet werden (Werther et al., 2021).

Als weiterer Nachteil wird eine mögliche Verschlechterung der Bindung zum Unternehmen berichtet, insbesondere dann, wenn die Mitarbeiter mehr Zeit im Coworking Space als an ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen bzw. in der Organisation verbringen. Auch die Einbindung ins Team am Unternehmensstandort kann durch die Arbeit im Coworking Space erschwert werden (Bauer et al., 2017).

# 3. Methodik

Das simul<sup>+</sup> Modellprojekt *HomeTownOffice - Probejahr* beschreibt als übergeordnete Zielstellung zu eruieren, wie sich flexible Arbeitsformen zukünftig gestalten lassen und welche Chancen sich damit für sächsische Regionen ergeben könnten. Für die vorliegende wissenschaftliche Evaluation wurde der Schwerpunkt auf die individuelle Begleitung und die Sicht der Teilnehmenden sowie ihrer Führungskräfte gelegt.

## 3.1. Untersuchungskonzeption

Im Rahmen des Modellprojektes sollten ursprünglich bis zu 20 freiwillige Mitarbeitende des SMR über einen Zeitraum von bis zu 12 Monaten die Möglichkeit erhalten, ihrer Diensttätigkeit an bis zu drei Tagen pro Woche an einem festen Arbeitsplatz in Wohnortnähe, dem sog. HomeTownOffice (HTO), nachzugehen. Voraussetzung für die Teilnahme sollte sein, dass der Wohnort entweder außerhalb eines Radius von max. 30 Min Fahrtzeit zur Dienststelle liegt und/oder dass der Fahrtweg besonders beschwerlich ist (z.B. keine/unzuverlässige ÖPNV-Verbindungen, Streckenabschnitte mit längerfristigen Baustellen oder Sperrungen etc.). Da zum damaligen Zeitpunkt im Geschäftsbereich des SMR noch keine Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten oder Homeoffice vorlag, wurde von einer hohen Anreizwirkung ausgegangen. Das eigene Zuhause (also Homeoffice) sollte als Arbeitsort ausgeschlossen werden, stattdessen sollten die Mitarbeiter ihre Diensttätigkeit in wohnortnahen Arbeitsorten verrichten, mit denen das SMR einen entsprechenden Mietvertrag abschließen wollte.

Als Vorteile für die Mitarbeiter sah das SMR, dass die Trennung von Beruf und Privatleben besser als beim Arbeiten von zu Hause aus gewährleistet sei und dass über schnelle und sichere Internetverbindungen auf den dienstlichen virtuellen Desktop ein stabiles Arbeiten mittels datenschutzkonformer Zugriffsregelungen gewährleistet sei. Weiterhin sollten die Mitarbeitenden durch die eingesparten Fahrtwege und -zeiten entlastet werden. Ferner sollten durch das gemeinsame Arbeiten mit anderen Personen im Coworking Space einer möglichen Vereinsamung im Homeoffice vorgebeugt werden sowie im Optimalfall neue Vernetzungen zwischen kommunalen und staatlichen Ebenen in der öffentlichen Verwaltung, aber auch zwischen regionalen Akteuren und der Staatsverwaltung entstehen. Entsprechend sollten auch die Auswirkungen des wohnortnahen Arbeitens in den Regionen erfasst werden.

Da zu Beginn des Projektes unklar war, ob und welche Effekte das Arbeiten in Coworking Spaces auf die Bediensteten haben wird, lag ein besonderes Augenmerk darauf, einerseits die Arbeitszufriedenheit, andererseits mögliche negative Effekte und Nebenwirkungen zu betrachten. Zugleich war, im Sinne des Coworkings, eine Vernetzung der Teilnehmenden untereinander erwünscht. Im Falle auftretender Probleme könne so auf kurzem Weg Unterstützung organisiert werden. Die Untersuchungskonzeption sah entsprechend eine Begleitevaluation mit den Teilnehmenden vor, die u.a. Themen wie Arbeitszufriedenheit, Lernerfahrungen, unerwartete Effekte, Konfliktpotenziale, Bewertung der Arbeitssituation im Vergleich von HTO zu Homeoffice und Dienststellentätigkeit beinhaltet. Diese anonymisierten Befragungen zu mehreren Befragungszeitpunkten wurden durch Präsenzworkshops ergänzt, um das Kennenlernen und die Vernetzung der Teilnehmenden zu fördern.

Weiterhin sollten die zugehörigen Führungskräfte ebenfalls im Rahmen mehrerer Workshops einbezogen werden, um mögliche Nachteile, die sich auf Teamebene oder in der Arbeitsorganisation ergeben, erfassen zu können. Als Themen für diese Begleitevaluation wurden Fragen zur Zusammenarbeit, Effekte auf Arbeitsleistung und Teamgefüge, unerwartete Effekten, Auswirkungen auf die ei-

gene Führungstätigkeit, Erfordernis von Fortbildungen, sowie eine Gesamteinschätzung zur Arbeitsform, besprochen. Eine Übersicht über zentrale Meilensteine, sowie den geplanten und den tatsächlichen zeitlichen Ablauf, enthält Abbildung 1.

Inhaltliche Meilensteine		Projekttablauf	
		Soll	Ist
MS 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilenstein 1: Definition Projektauftrag</li> <li>• Klärung Zielstellung und Auftrag</li> <li>• Klärung wissenschaftlicher Ansatz</li> </ul>	09/21	09/21-05/22
MS 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilenstein 2: Erstellung der Untersuchungskonzeption</li> <li>• Literaturanalyse</li> <li>• Erstellen des Projektplans und Auswahl der Erhebungsmethodik</li> </ul>	09/21	09-12/21
MS 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilenstein 3: Erstellung des Fragebogens</li> <li>• Erstellen eines ersten Itempools mit Antwortformaten</li> <li>• Pretest Rohversion und technische Umsetzung</li> </ul>	10-12/21	12/21-03/22
MS 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilenstein 4: Durchführung der ersten Befragung und des ersten Workshops mit im HTO arbeitenden Bediensteten (Messzeitpunkt t0) <b>und deren Führungskräften</b></li> </ul>	01/22	05/22
MS 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilenstein 5: Durchführung der zweiten Befragung und des zweiten Workshops mit im HTO arbeitenden Bediensteten (Messzeitpunkt t1) <b>und deren Führungskräften</b></li> </ul>	05/22	09/22
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung eines Führungskräfteworkshops</li> </ul>	-	10/22
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Zwischenbefragung der im HTO arbeitenden Bediensteten (Messzeitpunkt t2)</li> </ul>	-	02/23
MS 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilenstein 6: Durchführung von Abschlussworkshop und Abschlussbefragung mit im HTO arbeitenden Bediensteten (Messzeitpunkt t3) <b>und deren Führungskräften</b></li> </ul>	11/22	06/23
MS 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilenstein 7: Auswertung und Erstellung des Projektberichtes</li> <li>• Auswertung aller Fragen</li> <li>• Erstellung eines Projektberichtes und Übergabe an SMR</li> </ul>	03/23	10/23

Abbildung 1: Projekttablauf

Rote Schriftfarbe weist auf größere Veränderungen im Ablauf zwischen Planung und Durchführung hin

Wie aus Abbildung 1 zu entnehmen ist, ergaben sich mehrere, vor allem zeitliche, aber auch inhaltliche Veränderungen im Rahmen der Projektumsetzung. Diese sind durch vielfältige Herausforderungen zu erklären: Zunächst gestaltete sich die Gewinnung von Teilnehmenden als sehr schwierig.

Durch die Anordnung von Homeoffice infolge der Corona-Pandemie konnten die Bediensteten des SMR Erfahrungen mit der Arbeit von zu Hause sammeln. Über den Zeitraum von zwei Jahren wurde das Homeoffice bei Vielen bereits fester Bestandteil der Arbeitsroutine, so dass das wohnortnahe Arbeiten im Vergleich zu vorpandemischen Zeiten an Attraktivität verloren haben dürfte. Des Weiteren war während der Teilnehmendengewinnung bereits bekannt geworden, dass im SMR eine Dienstvereinbarung zur Regelung der mobilen Arbeit vorbereitet wurde. Gleichzeitig umfasste die Vereinbarung für die Teilnahme am simul\* Modellprojekt den Kombinationsausschluss von mobiler Arbeit mit HTO, was zu einem Rückgang von Interessierten führte. Es gab auch einige Interessenten, für die kein passendes HTO gefunden werden konnte. Dabei gab es entweder überhaupt keine passenden wohnortnahen Arbeitsmöglichkeiten oder vorhandene Möglichkeiten waren durch öffentliche Verkehrsmittel oder per Fahrrad so schlecht erreichbar, dass der Arbeitsweg in die Dienststelle doch schneller bewältigt werden konnte. Auch eine Ausweitung der Teilnehmersuche auf den gesamten Geschäftsbereich des SMR unter Einschluss der nachgeordneten Bereiche Landesamt für Geobasisinformationen Sachsen (GeoSN) und Landesamt für Denkmalpflege (LfD) brachte keine wesentliche Steigerung der Teilnehmerzahlen, so dass mehrfach unklar war, ob das Projekt überhaupt starten würde. Weiterhin ergaben sich bei der Besichtigung der potentiellen HTO mehrfach Schwierigkeiten bzgl. der Arbeitsbedingungen, insbesondere die technische Ausstattung und den Datenschutz betreffend. Insgesamt zogen sich die Sichtung der HTO, der Abschluss der Mietverträge, die Anpassung der Arbeitsverträge sowie die Prüfungen durch Arbeitsschutz und IT, zeitlich über einen viel längeren Zeitraum hin als in der ursprünglichen Projektplanung vorgesehen.

Letztlich startete das Projekt mit einem halben Jahr Verspätung und lediglich 8 Interessenten, von denen noch nicht alle ihr HTO bezogen hatten. Für 2 Interessenten konnte trotz intensiven Bemühens kein passendes HTO gefunden werden, so dass lediglich 6 Teilnehmende im Projekt in ihre HTO-Zeit starteten. Aufgrund der zeitlichen Verzögerungen war ursprünglich nur noch eine Zeit von sechs Monaten für das HTO verbleibend, durch viel Engagement konnte das Projekt jedoch um weitere sechs Monate verlängert werden. Eine Person entschied sich, ihre Teilnahme vor der Projektverlängerung zu beenden und begründete dies damit, dass sie bereits seit vielen Jahren erfolgreich Telearbeit betreibt und gut mit dem häuslichen Arbeiten zurechtkommt. Das Pendeln in ein HTO habe für sie eher Mehraufwand verursacht und sei daher nicht effizient, wenngleich sie den Ansatz grundsätzlich für modern, gut und unterstützenswert halte. Die verbleibenden 5 Teilnehmenden beendeten ihr HTO-Probejahr, wobei einer Person zur neu ergänzten Zwischenbefragung in Elternzeit war und deshalb nicht an der Befragung teilnahm.

Die kurzfristigen Projektveränderungen sowie die geringe Teilnehmendenzahl wirkten sich darauf aus, in wie weit die Führungskräfte einbezogen wurden. Ursprünglich waren parallel zu den Teilnehmendenworkshops auch Workshops mit den Führungskräften geplant. Diese wurden auf einen, in der Mitte des Studienzeitraums liegenden, digitalen Workshop eingekürzt mit der Option, bei Schwierigkeiten einen weiteren Workshop einzuplanen, was jedoch nicht erforderlich war.

## **3.2. Teilnehmendenbefragungen**

Die Befragung der Teilnehmenden wurde als quantitative Wiederholungsbefragung konzipiert und zur Sicherstellung der Anonymität als Onlineerhebung über das Beteiligungsportal des Freistaates Sachsen als datenschutzkonforme Plattform realisiert. Alle Befragungen erfolgten anonym, so dass eine Zuordnung eines Fragebogens zu einer Person und umgekehrt nicht möglich ist. Zur Sicherstellung der vollständigen Anonymisierung der Datenerhebung wurden verschiedene Maßnahmen unternommen: Dazu gehörten technische Maßnahmen, wie der Verzicht auf die Erfassung der IP-Adresse, der Verzicht auf einen Login-Vorgang zur Teilnahme an der Befragung, sowie der Verzicht auf die Angabe einer E-Mailadresse zur Mitteilung von Ergebnissen. Des Weiteren wurde bei Auswahl, Formulierung und Kombination von Fragen darauf geachtet, dass eine Identifizierung von einzelnen Teilnehmenden nicht möglich ist. Aus diesem Grund wurde z. B. darauf verzichtet, Angaben

zur genauen Arbeits- und Diensttätigkeit oder zu konkreten Arbeitsinhalten zu erfragen. In einem separaten Fragebogen zur Teilnehmerbeschreibung wurden zu Projektbeginn anonym allgemeine biografische und arbeitsbezogene Daten erfasst. Auch diese Maßnahme diente der Trennung von Angaben zur Person und zum Studieninhalt.

In Ermangelung bereits existierender, wissenschaftlich validierter und etablierter Erhebungsinstrumente zum Arbeiten in wohnortnahen Arbeitsstätten oder Coworking Spaces erfolgte die Datenerhebung anhand selbst generierter Items. Die Formulierung der Fragen erfolgte nach gängigen Kriterien der empirischen Sozialforschung (N. Döring, 2023; Sedlmeier & Renkewitz, 2018).

Zur Vergleichbarkeit der Daten über die verschiedenen Messzeitpunkte hinweg wurde entschieden, in Form eines teilstandardisierten Fragebogens primär quantitative Daten zu erheben. Entsprechend wurden überwiegend geschlossene Fragen verwendet, bei denen jeweils vorformulierte Antwortoptionen zur Auswahl angeboten wurden. Um die Qualität und den Erklärungsgehalt zu erhöhen, wurden diese geschlossenen Fragen an ausgewählten Stellen um qualitative Fragen in Form von offenen Antwortformaten ergänzt. Hier war die Formulierung eigener Aussagen möglich. Die Reihenfolge der Fragen war festgelegt und für alle Teilnehmenden gleich. Zentrale Fragen waren als Pflichtangaben programmiert, um ein versehentliches Überspringen von einzelnen Fragen oder Antwortoptionen zu verhindern.

In Abhängigkeit von den Fragestellungen waren folgende Antworttypen möglich:

- Einfachauswahl: Eine von mehreren Antwortalternativen konnte gewählt werden. Darauf wurde unterhalb der Antwortoptionen mit dem Satz: *Bitte nur eine Antwort auswählen.* hingewiesen.
- Mehrfachauswahl: Mehrere von mehreren Antwortalternativen konnten ausgewählt werden. Darauf wurde unterhalb der Antwortoptionen mit dem Satz: *Eine Mehrfachauswahl ist möglich!* hingewiesen.
- Für Fragen, die eine hohe Heterogenität der Antworten erwarten ließen, wurde die Eingabe eines freien Zusatztextes unter der Antwortkategorie *Sonstiges* ermöglicht.
- Offene Textfrage: Ein Text konnte frei und in eigenen Worten formuliert eingegeben werden.

Nach Erstellung eines ersten Entwurfs des Fragebogens wurden Vertreter des SMR gebeten, den Fragebogen auszufüllen und Rückmeldungen zu Zeitdauer, Inhalt, Verständlichkeit und Vollständigkeit zu geben. Da bis auf die Korrektur einiger Tippfehler keine inhaltlichen Anmerkungen oder Fehlermeldungen offenbar wurden, wurde der Fragebogen entsprechend korrigiert und zur Bearbeitung freigegeben.

Die Einladungsmails zu den Befragungen wurden jeweils über das SMR versendet und enthielten neben Informationen zur Befragung auch den Link zum Fragebogen im Beteiligungsportal. Bei Bedarf wurde eine Erinnerungsmail vor Ablauf des Befragungszeitraums versendet. Die technische Umsetzung im Erhebungszeitraum verlief weitgehend störungsfrei. Zwei Rückmeldungen zu technischen Schwierigkeiten konnten zeitnah behoben werden.

Die Wiederholungsbefragungen gliederten sich inhaltlich in sechs übergeordnete Bereiche: Allgemeine Angaben, Arbeitszufriedenheit, Nutzung des HTO, Mobilitäts- und Pausenverhalten an der Dienststelle und im HTO, Vor- und Nachteile des Arbeitens im HTO sowie Einschätzungen zur zukünftigen Nutzung des HTO. Der vorliegende Projektbericht enthält die vollständigen Auswertungen aller Fragen und Angaben.

### 3.3. Teilnehmendenworkshops

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, war ergänzend zu den Befragungen die Durchführung von Präsenzworkshops zur Vernetzung der Teilnehmenden untereinander sowie, falls nötig, zur Intervention bei Schwierigkeiten geplant.

Zum ersten Workshop sollten ursprünglich diejenigen Teilnehmenden eingeladen werden, die bereits in ihr HTO gestartet waren. Aufgrund der zeitlichen Verzögerungen hatte jedoch noch keine Person ihr HTO bezogen. Zielstellung des Workshops war, das gegenseitige Kennenlernen und Vernetzen, die Beantwortung von Fragen zum Start, das Erheben und Besprechen von Erwartungen und Befürchtungen, sowie das Eruiieren von möglichen Bedarfen in Bezug auf Ausstattung, Arbeitsorganisation oder Weiterbildung.

Zielstellung des zweiten Workshops war, Erfahrungswerte aus den ersten Wochen im HTO zu sammeln und mit den im ersten Workshop erfassten Erwartungen und Befürchtungen zu vergleichen sowie im Bedarfsfall steuern eingreifen zu können. Weiterhin wurden mögliche Veränderungen der Arbeit(-sorganisation) sowie Vor- und Nachteile beim Arbeiten im HTO thematisiert.

Zum letzten Workshop sollten eine zusammenfassende Reflexion zu den Erfahrungen während des HTO-Probejahrs sowie eine abschließende Evaluierung vorgenommen werden.

### 3.4. Führungskräfteworkshop

Um nicht nur die Sicht der teilnehmenden Bediensteten zu erheben, sondern auch die Sicht der Organisation in die Evaluation einfließen lassen zu können, sollten die Führungskräfte der im Modellprojekt beteiligten Bediensteten einbezogen werden. Wie bereits ausgeführt, wurden die ursprünglich parallel zu den Teilnehmendenbefragungen geplanten drei Workshops aufgrund der zahlreichen Projektverschiebungen und der geringen Teilnehmerzahl auf einen Führungskräfteworkshop reduziert. Dieser fand im Oktober 2022 als digitaler Workshop statt und fokussierte auf die Erfahrungen mit den Bediensteten im HTO, auf mögliche unerwartete Effekte sowie auf Effekte dieser Arbeitsform auf die Führungskräfte selbst, das Team sowie auf das notwendige Führungsverhalten.

### 3.5. Geplante und tatsächliche Auswertung

Die methodischen Überlegungen der Fragebogenkonstruktion beruhten auf der Annahme einer Stichprobengröße von ungefähr 20 Personen, die verschiedene statistische Berechnungen und Vergleiche zugelassen hätte. Da der Bereich der Zufriedenheitsmessung als zentrale Ergebnisvariable angesehen wurde, wurde hier ein elfstufiges Antwortraster (von 0 *gar nicht zufrieden* bis 10 *vollkommen zufrieden*) angewandt, um auch kleinere Veränderungen valide erfassen und differenzieren zu können.

Aufgrund der insgesamt geringen und zwischen den Messzeitpunkten schwankenden Teilnehmeranzahl (zwischen 4 und 6) ist eine valide statistische Auswertung der Daten nicht möglich. Um dennoch einen Überblick über die Verteilung der Daten geben zu können, wurden die Daten rein deskriptiv ausgewertet und dargestellt, allerdings müssen auch diese Darstellungen mit äußerster Zurückhaltung interpretiert werden.

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

- Säulendiagramme: Bei diesem Diagrammtyp wird für jede Antwortalternative eine vertikale Säule dargestellt. Die Höhe der Säule spiegelt die Häufigkeit wider, mit der diese Option von den Teilnehmenden gewählt wurde. Je häufiger eine Option gewählt wurde, desto höher ist

die Säule. Die verschiedenen Antwortoptionen werden entlang der horizontalen Achse dargestellt.

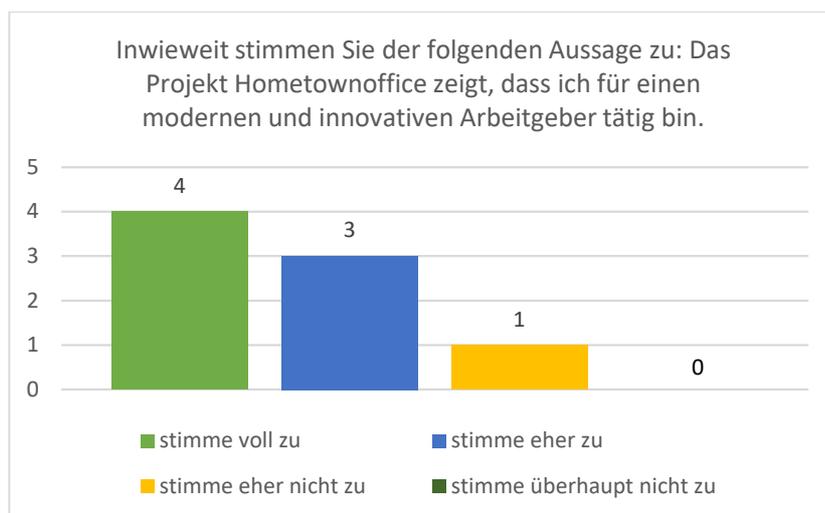
- Kastengraphikdiagramme: Dieser Diagrammtyp dient der deskriptiven Beschreibung von Datenverteilungen (auch Boxplot-Diagramm genannt). Die Diagramme beinhalten dabei sogenannte Kästen/Boxen, die als Begrenzungen das 1. bzw. 3. Quartil aufweisen und deren Höhe den Interquartilsabstand widerspiegelt. In den Boxen kennzeichnet der horizontale Strich den Median, also den Wert, unterhalb bzw. oberhalb dessen 50 % der Werte liegen. Bei der Berechnung des Medians wurde dieser, im Falle einer ungeraden Anzahl der Werte in den Daten, inkludiert. Das Kreuz in den Kästen kennzeichnet den Mittelwert der Daten. Falls Ausreißer vorliegen, also einzelne Datenpunkte, die außerhalb des 1,5-fachen Interquartilsabstands liegen, werden diese als einzelner Punkt dargestellt. Falls keine Ausreißer vorliegen, kennzeichnen die „Antennen“, Whisker genannt, das Minimum bzw. Maximum der Angaben in den Daten, falls Ausreißer vorliegen, kennzeichnen die Whisker den nächstgrößeren bzw. nächstkleineren Datenwert.

Um einzelne Themenbereiche nachvollziehbarer zu gestalten und um die Vielfalt und Pluralität der Antworten darstellen zu können, werden ausgewählte Antworten aus den offenen Fragen, welche die Teilnehmenden selbst formulierten, an passender Stelle wortgetreu wiedergegeben. Korrekturen erfolgten lediglich bzgl. Rechtschreibung und Zeichensetzung, sofern es der besseren Lesbarkeit dient, bzw. zur Wahrung der Anonymität.

## 4. Stichprobenbeschreibung und Ausgangssituation in den Dienststellen

Zum Zeitpunkt der ersten Befragung und des ersten Workshops im Mai 2022 waren 8 Bedienstete, 3 Teilnehmerinnen und 5 Teilnehmer, für das HTO-Probejahr vorgesehen. Drei Bedienstete gehörten zu Projektbeginn der Altersgruppe von 40-49 Jahren an, 5 der Altersgruppe von 50-59 Jahren. Jeweils 4 Bedienstete gaben an, dass Kinder in ihrem Haushalt lebten bzw. dass keine Kinder im Haushalt lebten. Die Altersspanne der Kinder umfasste dabei das ganze Altersspektrum bis zur Volljährigkeit. Eine Person gab an, mit einer betreuungsbedürftigen Person in einem gemeinsamen Haushalt zu leben. Niemand war für die Erziehung bzw. Betreuung von erwachsenden Personen mit Pflege- oder Unterstützungsbedarf allein zuständig. Zwei Bedienstete gaben an, Führungsaufgaben wahrzunehmen.

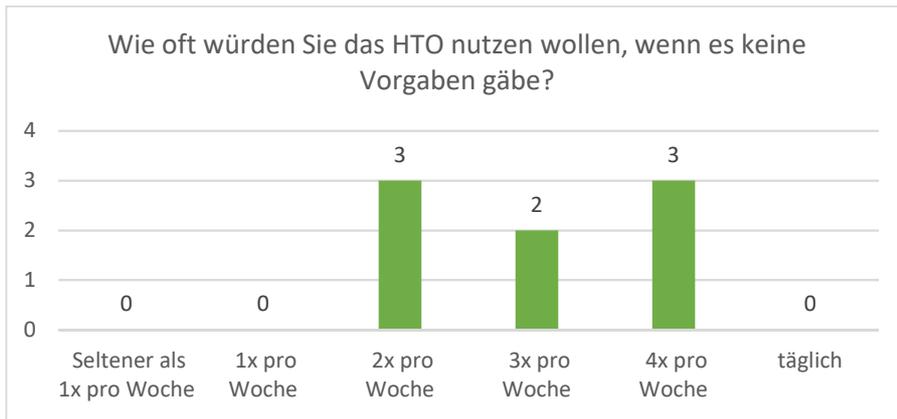
Abbildung 2 zeigt die Häufigkeit der Zustimmung der Bediensteten zu der Frage, ob das Projekt HTO zeige, dass sie für einen modernen und innovativen Arbeitgeber tätig seien, was überwiegend so eingeschätzt wurde. Eine Person stimmte eher nicht zu. Dies kann auf unterschiedliche Motivationslagen der teilnehmenden Bediensteten hinweisen.



**Abbildung 2: Häufigkeit der Zustimmung zur Wahrnehmung des Projekts HTO als Zeichen eines modernen und innovativen Arbeitgebers**

Die Bediensteten schätzten ein, dass ihr Arbeitsalltag zwischen 60 und 100%, also überwiegend, aus klassischen Bürotätigkeiten und Bildschirmarbeit bestehe. Zwischen 15 und 40% rangierten die Einschätzungen für Arbeitstätigkeiten, die überwiegend aus Absprachen und Besprechungen mit anderen bestünden. Alle 8 Bediensteten gaben an, bereits Erfahrungen mit der Arbeit von zu Hause gemacht zu haben, wobei 7 Bedienstete dafür ein eigenes Arbeitszimmer nutzen und eine Person ein auch anderweitig genutztes Zimmer mit Schreibtisch nutzt. Bis auf eine Person gaben alle Bediensteten an, auch zu Hause über eine ausreichend schnelle und stabile Internetverbindung zu verfügen.

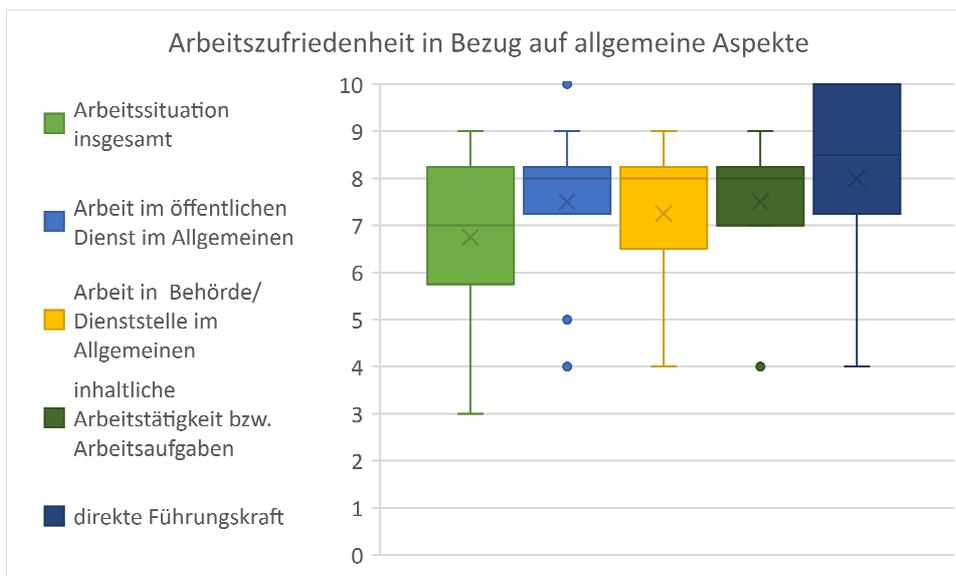
Zum Zeitpunkt der ersten Befragung hatte noch kein Teilnehmender in seinem zukünftigen HTO gearbeitet. Für drei Teilnehmende war zu diesem Zeitpunkt der zukünftige HTO-Ort noch unbekannt. Für drei Teilnehmende war ein Arbeitsplatz in einem Coworking Space vorgesehen, für zwei Personen in einem Shared Workspace. Zur Häufigkeit der Nutzung schwankten die Wünsche der Teilnehmenden zwischen 2 und 4 Tagen pro Woche (siehe Abbildung 3).



**Abbildung 3: Häufigkeit des HTO-Nutzungswunsches vor Beginn der Arbeit im HTO**

Zum Zeitpunkt der ersten Befragung wurden ferner verschiedene Parameter der Arbeitszufriedenheit erfasst. Diese bezogen sich nur auf die Arbeit in der Dienststelle, da die Arbeit in den HTO noch nicht begonnen hatte. Die Likert-Skala zur Erfassung der Zufriedenheit war in Einerschritten von 0 *gar nicht zufrieden* bis 10 *vollkommen zufrieden* gestuft.

Abbildung 4 zeigt die Zufriedenheit der Teilnehmenden zu Beginn der Erhebung mit verschiedenen allgemeinen Aspekten ihrer Arbeitstätigkeit in den Dienststellen.

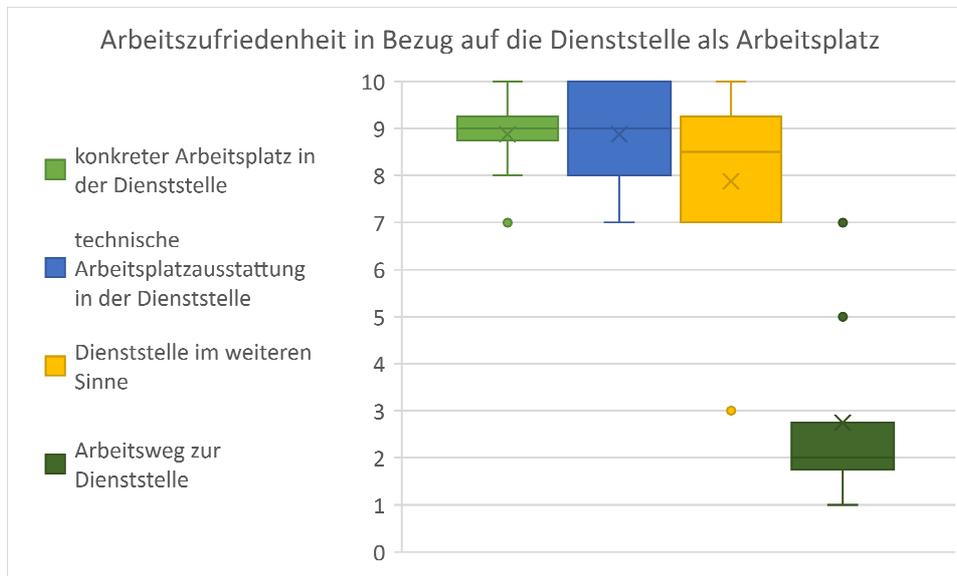


**Abbildung 4: Angaben zur Zufriedenheit mit verschiedenen globalen Arbeitsaspekten**

Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation insgesamt lag im Mittel bei 6,75, wies aber mit Angaben zwischen 3 und 9 eine große Schwankungsbreite auf. Die Zufriedenheit mit der Arbeit im öffentlichen Dienst im Allgemeinen lag im Mittel bei 7,50. Auffällig an dieser Einschätzung ist, dass hier gleich drei Ausreißerwerte vorliegen, ein Ausreißer nach oben, der das Maximum *10 vollkommene Zufriedenheit* aufweist, sowie zwei Ausreißer nach unten, die mit der Angabe von 4 bzw. 5 eher mittlere Zufriedenheit kennzeichnen. Zufrieden zeigten sich die teilnehmenden Bediensteten mit ihrer Arbeit in der Behörde oder Dienststelle im Allgemeinen (Mittelwert 7,25), wobei die große Schwankungsbreite zwischen 4 und 9 auch hier auf individuell unterschiedliche Angaben hinweist. Mit ihrer inhaltlichen Arbeitstätigkeit waren die teilnehmenden Bediensteten zu Beginn im Mittel mit 7,50 ebenfalls eher zufrieden. Die Schwankungsbreite der Einschätzungen ist hier deutlich geringer, allerdings zeigt der Ausreißerwert 4 an, dass eine Person mit ihren Aufgaben deutlich unzufriedener war als die anderen. Die Einschätzung zur Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft lag im Mittel bei 8,00

und weist ebenfalls eine sehr hohe Schwankungsbreite auf. Mehrere Bedienstete gaben den Maximalwert 10 als Zeichen vollkommener Zufriedenheit an, es finden sich aber auch Angaben bis zur 4 als eher mittlere Zufriedenheit. Insgesamt fällt auf, dass für die globalen Aspekte der Zufriedenheit alle Werte eher im oberen Bereich liegen.

In der nächsten Abbildung sind Aspekte der Zufriedenheit zusammengefasst, die sich konkreter mit dem Arbeitsort Dienststelle auseinandersetzen.



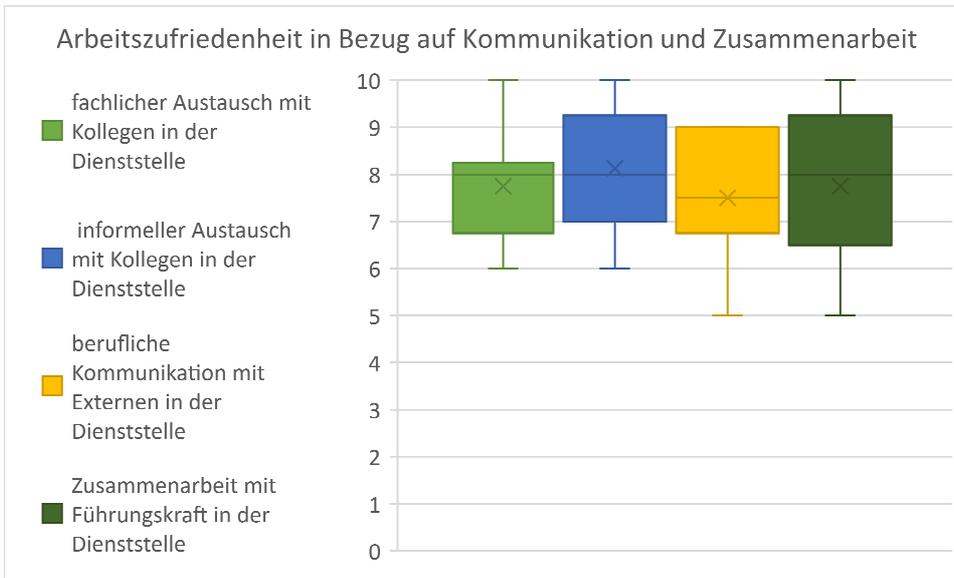
**Abbildung 5: Angaben zur Zufriedenheit mit Aspekten der Dienststelle als Arbeitsplatz**

Abbildung 5 zeigt, dass die Zufriedenheit mit dem konkreten Arbeitsplatz (Mittelwert 8,88) und dessen technischer Ausstattung (Mittelwert 8,88) im hohen Zufriedenheitsbereich lagen und weitgehend ähnlich eingeschätzt wurden, wobei die Schwankungsbreite bei der technischen Ausstattung etwas größer war. Die Zufriedenheit mit der Atmosphäre der Dienststelle im weiteren Sinne inklusive Aspekten wie Gebäude, Einrichtung, Besprechungsräume lag im Mittel bei 7,88, weist aber eine größere Schwankungsbreite und einen Ausreißerwert in den niedrigen Zufriedenheitsbereich auf. Auffallend gering fällt dahingegen die Zufriedenheit mit dem Arbeitsweg zur Dienststelle aus, die im Mittel nur 2,75 Punkte beträgt. Allerdings geben zwei Personen, hier als Ausreißer nach oben zu sehen, mit Werten von 5 bzw. 7 eine mittlere bis höhere Zufriedenheit an. Hier deutet sich bereits eine mögliche Motivation für die Studienteilnahme an: Insgesamt zufriedene Bedienstete, die auch mit ihrem konkreten Arbeitsplatz und dessen Möglichkeit zufrieden sind, geben an, vor allem mit dem Arbeitsweg unzufrieden zu sein.

Da veränderte oder erschwerte Kommunikation teilweise als Nachteil oder Nebenwirkung von mobiler Arbeit beschrieben wird bzw. dies oftmals befürchtet wird, folgten Fragen zur Zufriedenheit mit der Kommunikation und Zusammenarbeit.

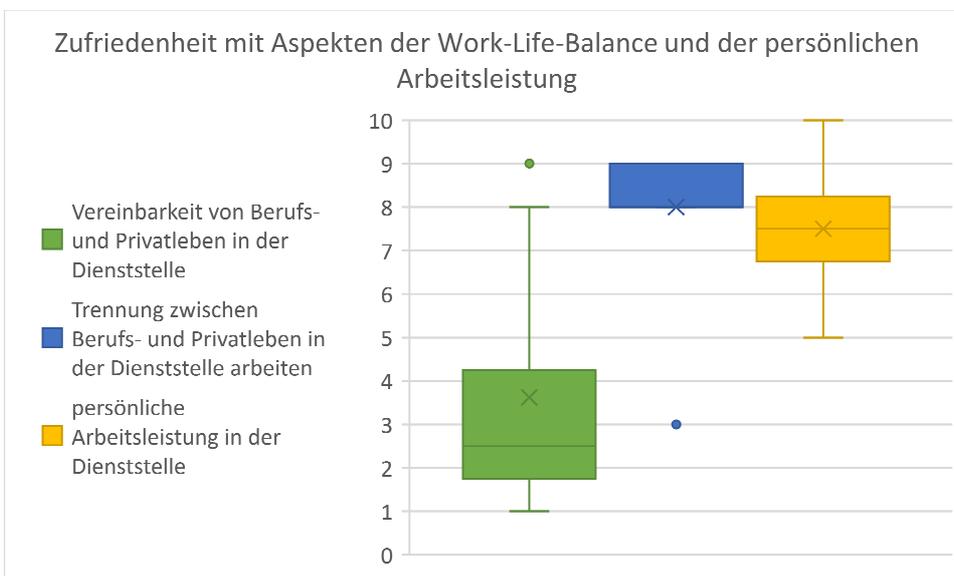
Abbildung 6 zeigt, dass sowohl die Zufriedenheit mit dem fachlichen (Mittelwert 7,75) als auch mit dem informellen (Mittelwert 8,13) Austausch mit dem Kollegium zu Beginn der Studienteilnahme im oberen Einschätzungsbereich lagen. Dies gilt vergleichbar für die Zufriedenheit mit dem Austausch mit externen Partnern der Verwaltung wie Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen oder anderen Behörden (Mittelwert 7,50). Passend zu den obigen hohen Zufriedenheitseinschätzungen zu den Führungskräften allgemein, zeigen auch die Werte zur Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft mit einem Mittelwert von 7,75 eine hohe Zufriedenheit an. Für alle vier Aspekte von Kommunikation und Zusammenarbeit waren die Schwankungsbreiten etwas größer,

was auf individuell unterschiedliche Einschätzungen hindeutet, jedoch war keine Angabe kleiner als 5, es lagen also keine Einschätzungen aus dem Bereich der geringen Zufriedenheit vor.



**Abbildung 6: Angaben zur Zufriedenheit mit Kommunikation und Zusammenarbeit beim Arbeiten in der Dienststelle**

Zum Abschluss wurden noch Einschätzungen zur Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance sowie mit der persönlichen Arbeitsleistung gestellt.



**Abbildung 7: Angaben zur Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance und der persönlichen Arbeitsleistung beim Arbeiten in der Dienststelle**

Dabei fiel die Einschätzung zur Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben mit einem Mittelwert von 3,63 eher gering aus, wobei die Schwankungsbreite groß ist und ein Ausreißerwert von 9 auch auf eine mit der Vereinbarkeit zufriedene Person hinweist (siehe Abbildung 7). Mit einem Mittelwert von 8,00 bei geringer Schwankungsbreite zeigten die teilnehmenden Bediensteten eine hohe Zufriedenheit mit der Trennung von Berufs- und Privatleben beim Arbeiten in der Dienststelle. Eine Person mit einer Zufriedenheitseinschätzung von 3 zeigt jedoch, dass ggf. trotz größerer Fahrt- und Pendelstrecken, die Trennung nicht zufriedenstellend gelingt. Die Zufriedenheit mit der

subjektiven, persönlichen Arbeitsleistung beim Arbeiten in der Dienststelle wurde von den Teilnehmenden im Mittel mit 7,50 und damit eher hohen Zufriedenheitswerten bewertet.

**Ergänzungen aus dem ersten Workshop:** Im ersten Workshop wurde neben dem gegenseitigen Kennenlernen und Vernetzen der teilnehmenden Bediensteten der Schwerpunkt auf mögliche Erwartungen und Wünsche sowie Befürchtungen und Unsicherheiten gelegt. Nach einer imaginativen Übung wurden diese in zunächst individuellen und anschließend gruppenumfassenden moderierten Brainstormings erarbeitet. Ziel war dabei, Erwartungsmanagement zu betreiben und Unterstützung bei möglichen Ängsten zu gewähren. Die Nennungen der Teilnehmenden wurden thematisch gruppiert und in der Gruppe gemeinsam besprochen.

Es war festzustellen, dass alle teilnehmenden Bediensteten mit Vorfreude und Neugierde auf ihre HTO-Zeit blickten und im Miteinander sehr zugewandt agierten. Befürchtungen wurden in der Gruppe proaktiv angesprochen, für einzelne Themen wurden bereits Lösungen ausgetauscht und Unterstützung angeboten. Abbildung 8 zeigt die Wünsche und Erwartungen an das Arbeiten im HTO, wie sie im Original von den Teilnehmenden formuliert wurden.



**Abbildung 8: Ergebnisübersicht zum ersten Workshop - Wünsche und Erwartungen der teilnehmenden Bediensteten**

Interessant ist, dass das Thema mit den häufigsten Nennungen sich auf Vernetzung und Kontakte bezieht und die gegenseitige Vernetzung, aber auch die erwünschte Vernetzung zu anderen Coworkern und in die Regionen beinhaltet. Es wurden ebenfalls Aspekte genannt wie Einblicke in Staatsverwaltung zu geben und Jüngere für Verwaltung zu interessieren. Kürzere Arbeitswege wurden häufig in Kombination mit gesundheitlichen Verbesserungen benannt und gingen mit dem Wunsch einher, häufiger zu Fuß oder per Rad die Arbeitswege bewältigen zu können und dadurch mehr Bewegung in den Alltag zu integrieren. Auch stärkeres Trennen und besseres Vereinbaren von Berufs- und Privatleben wurden adressiert.

Abbildung 9 bildet die benannten Befürchtungen ab. Auf den ersten Blick fällt auf, dass im Workshop weniger Befürchtungen als Erwartungen adressiert wurden. Häufig benannt wurde wiederum das Thema Kontakte, nun allerdings als Angst vor Vereinsamung oder (fachlicher) Isolation sowie einem Mangel an Austausch zum Kollegium bzw. stockendem Informationsfluss. Ein ebenfalls häufig benanntes Thema drehte sich um die Arbeits- und Selbstorganisation und umfasste so unterschiedliche Teilaspekte wie Umgang mit Präsenzterminen in der Dienststelle während geplanter HTO-Tage, Selbstausbeutung durch fehlende kollegiale Kontakte, Probleme oder Defizite in der technischen Ausstattung oder Fragen zur Verwaltungskultur. Weiterhin wurde befürchtet, dass HTO nicht anders sei als Homeoffice.



**Abbildung 9: Ergebnisübersicht zum ersten Workshop - Befürchtungen der teilnehmenden Bediensteten**

Werden die Angaben aus der ersten Befragung und die Informationen aus dem ersten Workshop gemeinsam betrachtet, so kann insgesamt festgehalten werden, dass zu Studienbeginn eine kleine Gruppe von zufriedenen Bediensteten als Teilnehmende für das HTO-Probejahr gewonnen worden war. Die Stimmung in der Vorausschau auf die Zeit im HTO war positiv und erwartungsfroh. Laut Angaben arbeiteten alle gern im öffentlichen Dienst und gut mit dem Kollegium zusammen. Als zentraler Unzufriedenheitsfaktor ließ sich der Arbeitsweg und - vermutlich damit einhergehend - eine geringe Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben festhalten. Dies gibt Hinweise auf die Motivation zur Studienteilnahme und zur Bereitschaft, ein neues, wohnortnahes Arbeitsortmodell zu testen.

# 5. Ergebnisse

Das folgende Kapitel enthält zusammenfassende Auswertungen der Angaben aller teilnehmender Bediensteter über die Messzeitpunkte hinweg, zu denen in den HTO gearbeitet wurde. Der Übersichtlichkeit halber sind die Messzeitpunkte folgendermaßen bezeichnet:

- t0 bezeichnet den Messzeitpunkt der ersten Befragung und des ersten Workshops im Mai 2022, zu dem noch kein Teilnehmender die Arbeit im HTO begonnen hatte. Zu diesem Zeitpunkt gab es 8 Studienteilnehmende. Diese Ergebnisse finden sich vollständig im Kapitel 4 zur Darstellung der Ausgangslage. In diesem Kapitel werden die Daten an passender Stelle zum Vergleich über die Messzeitpunkte herangezogen um zu prüfen, ob mit Start der Arbeit in den HTOs Veränderungen stattfanden.
- t1 bezeichnet den Messzeitpunkt der zweiten Befragung und des zweiten Workshops im September 2022, zu dem alle 6 Studienteilnehmende die ersten Wochen ihrer Arbeitstätigkeit im HTO erlebt hatten.
- t2 bezeichnet den Messzeitpunkt der dritten Befragung, die ohne zugehörigen Workshop im Februar 2023 stattfand, und die als Zwischenstand nach ca. einem halben Jahr Nutzungszeit dienen sollte. Zu diesem Zeitpunkt nahmen nur 4 Personen an der Befragung teil, da eine Person aufgrund von Elternzeit die letzten Wochen nicht im Dienst gewesen war und eine weitere Person die ermöglichte Verlängerung der HTO-Zeit nicht in Anspruch nahm.
- t3 bezeichnet den Messzeitpunkt der vierten Befragung und des dritten Workshops im Juni 2023, zu dem 5 Teilnehmende auf knapp ein Jahr Arbeitserfahrung im HTO zurückblicken konnten, und kennzeichnet den Abschlussmesszeitpunkt.

Aufgrund der kleinen Stichprobengröße sei explizit darauf verwiesen, dass alle Angaben nur deskriptiv beschreibend betrachtet werden können und statistische Messverfahren oder Vergleiche nicht möglich sind. Unterschiede zwischen verschiedenen Messzeitpunkten können daher nicht auf Bedeutsamkeit/Signifikanz getestet werden und müssen entsprechend zurückhaltend interpretiert werden.

## 5.1. Allgemeine Angaben

**Arbeitsort:** Zunächst wurde erhoben, in welcher Art von HTO die teilnehmenden Bediensteten letztlich arbeiten konnten und ob es über die Zeit Änderungen gab. Dabei ist festzuhalten, dass es gegenüber den Angaben zu t0 (siehe Abschnitt 4.5.1) Änderungen bei der tatsächlich realisierten Belegung von HTOs gab. Letztlich arbeiteten 4 teilnehmende Bedienstete in Shared Workspaces in einer Gemeindeverwaltung oder anderen Behörden und 2 teilnehmende Bedienstete in klassischen Coworking Spaces. Alle Bediensteten arbeiteten in den HTO-Arbeitsumgebungen für sich in einem eigenen, abgetrennten Einzelbüro. Dies ist insofern bedeutsam, weil das Einzelbüro eher nicht den klassischen Vorstellungen und Grundwerten des Coworking-Ansatzes entspricht, die auf Zusammenarbeit und Gemeinschaft basiert (siehe Abschnitt 2.1.2). Während es HTO-Probejahrs gab es keine grundlegende Änderungen wie einen Umzug in ein anderes HTO.

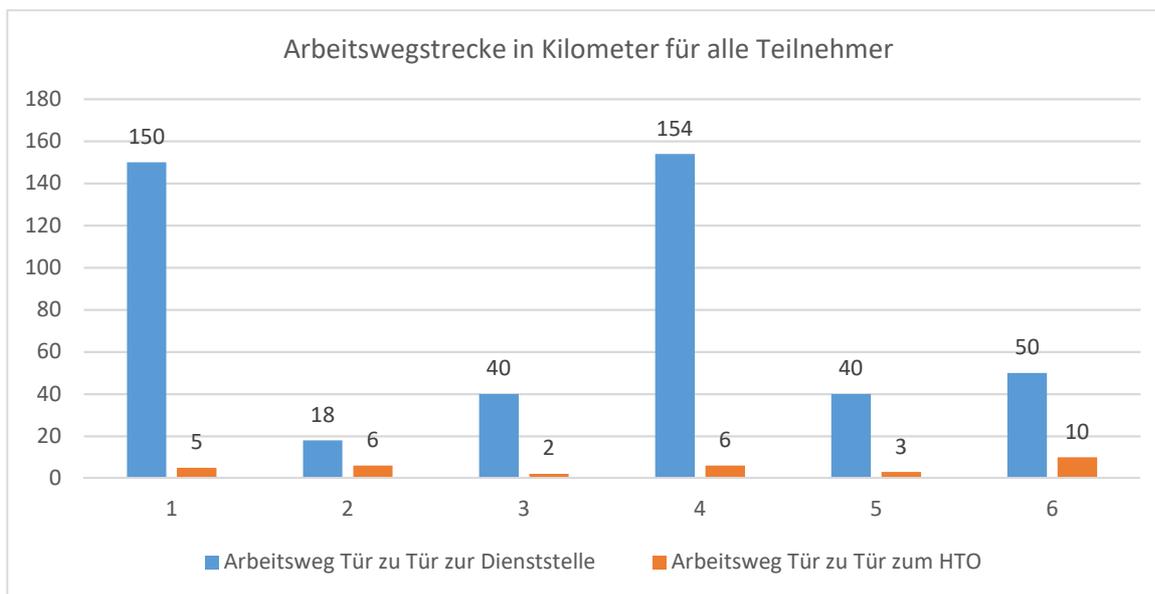
**Nutzungshäufigkeit pro Woche:** In den Arbeitsverträgen der teilnehmenden Bediensteten war individuell festgelegt worden, an wie vielen Tagen pro Woche sie im HTO arbeiten konnten. Dafür standen 1, 2 oder 3 Tage pro Woche zur Auswahl. An den jeweils restlichen Tagen war das Arbeiten in der Dienststelle vorgesehen. Zu allen Befragungszeitpunkten wurde die durchschnittliche tatsächliche Nutzung pro Woche, unter Vernachlässigung von Urlaubszeiten, erfragt. Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung, also einige Woche nach Nutzungsstart der HTOs, gaben je 3 teilnehmende Bedienstete an, ihr HTO zu 100% so wie vereinbart bzw. zu 75% genutzt zu haben. Zum Zeitpunkt der

dritten Befragung, also nach einem halben Jahr Nutzungszeit der HTOs, gaben je 2 teilnehmende Bedienstete eine Nutzung zu 100% bzw. zu 75% an. Zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung nach dem Projektjahr, gaben jeweils 2 der teilnehmenden Bediensteten an, ihr HTO zu 100% wie vereinbart bzw. zu 75% genutzt zu haben und eine Person gab an, das HTO durchschnittlich zu 50% der Zeit genutzt zu haben. Die Gründe der Nicht-Nutzung wurden im Fragebogen nicht erfragt, in den Workshops gab es Hinweise auf dienstliche Veranstaltungen oder Dienstreisen an andere Orte, Präsenzveranstaltungen in der Dienststelle oder anderweitige Verpflichtungen, die eine persönliche Anwesenheit erforderlich machten.

**Fortbildungsbedarfe:** Zu allen Messzeitpunkten wurde erhoben, ob und ggf. welche Fortbildungsbedarfe die teilnehmenden Bediensteten für das erfolgreiche Arbeiten im HTO bei sich sehen. Kein Teilnehmender sah zu irgendeinem Zeitpunkt Fortbildungsbedarfe für sich, die aus dem Arbeiten im HTO resultierten.

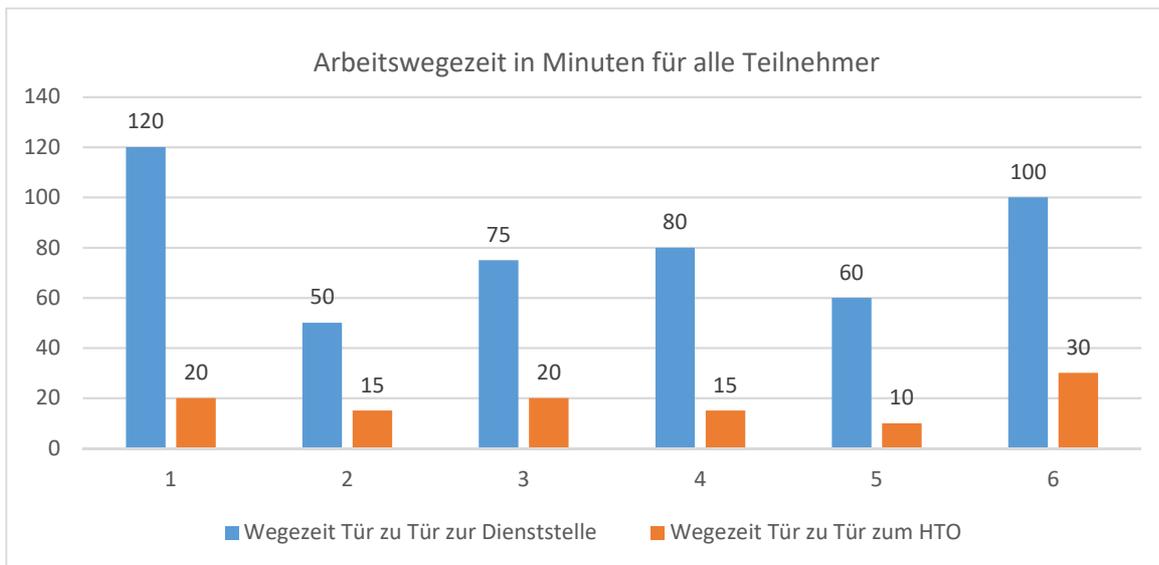
**Wegestrecken und Wegezeiten:** Zum Messzeitpunkt der zweiten Befragung wurde von allen teilnehmenden Bediensteten erfasst, wie weit der einfache Arbeitsweg von Tür zu Tür von zu Hause zur Dienststelle bzw. zum HTO war, wie lange sie für diese Wegstrecke brauchten und mit welchen Verkehrsmitteln diese Strecke üblicherweise zurückgelegt wurde.

Abbildung 10 zeigt für die sechs Einzelpersonen die jeweiligen Arbeitswegstrecken. Offenkundig ist der Weg in die Dienststellen deutlich weiter. Der kürzeste Weg zur Dienststelle wurde mit 18 km, der längste mit 154 km angegeben. Der Durchschnitt der Wegstrecken zur Dienststelle beträgt 75 km. Der kürzeste Weg zum HTO wurde mit 2 km, der längste mit 10 km angegeben. Der Durchschnitt der Wegstrecken zum HTO beträgt 5 km.



**Abbildung 10: Einfache Tür-zu-Tür-Wegestrecken zur Dienststelle bzw. zum HTO im direkten Vergleich**

Entsprechend der Wegstrecken ändert sich auch der Zeitaufwand für den täglichen Arbeitsweg auf einfacher Strecke (siehe Abbildung 11): Die kürzeste Zeitdauer zur Dienststelle wurde mit 50 Minuten, die längste mit 120 Minuten angegeben. Der Durchschnitt der Zeitdauer zur Dienststelle beträgt 81 Minuten. Die kürzeste Zeitdauer zum HTO wurde mit 10 Minuten, die längste mit 30 Minuten angegeben. Der Durchschnitt der Zeitdauer zum HTO beträgt 18 Minuten. Die Verkürzung der Wegezeitdauer verläuft nicht in jedem Fall entsprechend der Verkürzung der Wegstrecke, da auch andere Verkehrsmittel benutzt wurden.



**Abbildung 11: Einfache Tür-zu-Tür-Wegezeiten zur Dienststelle bzw. zum HTO im direkten Vergleich**

Änderungen zeigen sich bei der Wahl der Verkehrsmittel für die Wegestrecken: Für den Weg zur Dienststelle gab eine Person an, ausschließlich den ÖPNV zu nutzen, 5 Bedienstete fuhren mit ihren PKW, zum Großteil in Kombination mit ÖPNV oder mit per Fahrrad oder zu Fuß zurückgelegten Teilstrecken. Für die kürzeren Strecken zum HTO nutzte eine Person den ÖPNV und/oder ihren PKW, zwei weitere Personen gaben an, mit ihrem PKW zu fahren in Kombination mit per Fahrrad oder zu Fuß zurückgelegten Strecken. Drei Teilnehmende radelten ausschließlich zum HTO. Eine Person gab explizit an, PKW, Fahrrad oder Spaziergänge zu nutzen und entsprechende Zeiten für die Wege einzuplanen. Zum Zeitpunkt der dritten Datenerhebung im Februar 2023, also zur Winterzeit, gab eine Person als neue Information an, neben dem ÖPNV inzwischen auch Fahrgemeinschaften auf dem Weg zur Dienststelle zu nutzen und damit etwas schneller als mit dem ÖPNV voranzukommen. In Bezug auf das HTO gaben die Teilnehmenden an, mehrere Verkehrsmittel zu verwenden, allerdings ohne ÖPNV. Außerdem erhöhte sich zu diesem Zeitpunkt die zusätzliche Nutzung von PKWs. Diese vielfältige Nutzung von Verkehrsmitteln findet sich auch zum Zeitpunkt der letzten Befragung nach einem Jahr HTO-Zeit wieder. In den Workshops ergaben sich vielfach Hinweise, dass, selbst bei ähnlichem Zeitaufwand für die Wegstrecke durch andere Fortbewegungsarten, dies über die Zunahme an Bewegung als persönlicher Gewinn erlebt wurde.

**Pausenversorgung:** Um zu erfassen, ob sich durch die HTO ein finanzieller Effekt in den Regionen ergeben könnte, wurde erfragt, ob externe Essens- und Pausenversorgung oder andere Dienstleistungen genutzt wurde und wieviel Geld ggf. dafür ausgegeben wurde. Die Idee zu den anderen Dienstleistungen war, dass möglicherweise kleinere Gänge wie Friseurbesuche, Fitnesskurse oder ähnliche Angebote während der Pausenzeit erledigt werden. Zum Messzeitpunkt t1 gaben 2 teilnehmende Bedienstete an, keine externen Angebote zu in Anspruch zu nehmen. 4 Teilnehmende gaben an, für externe Angebote zur Mittags- oder Pausenversorgung zwischen 5 und 10 € pro Tag auszugeben und dies gleichermaßen für Dienststelle und HTO. Zum Zeitpunkt t2, also im Februar 2023, gab nur noch eine Person an, beim Arbeiten in der Dienststelle externe Angebote für circa 5 € pro Tag zu nutzen. Diese Person gab auch im HTO circa 5 € pro Tag aus. Eine weitere Person, die beim Arbeiten in der Dienststelle kein Geld für externe Angebote ausgab, nutzte externe Angebot zur Pausenversorgung in der Umgebung des HTO für ca. 50 €. Zur Abschlussbefragung im Juni 2023 gaben wieder 4 teilnehmende Bedienstete an, beim Arbeiten in der Dienststelle Geld für externe Essensangebote auszugeben mit täglichen Ausgaben zwischen 5 € und 7,50 €. Drei dieser Personen gaben entsprechende Beträge auch beim Arbeiten im HTO aus, eine Person verneinte Ausgaben im HTO. Dafür gab eine andere Person an, beim Arbeiten in der Dienststelle keine, beim Arbeiten im HTO externen Angebote für circa 50 € zu nutzen.

## 5.2. Arbeitszufriedenheit

Ein Hauptaugenmerk der Evaluation des HTO-Probejahrs lag in der Erfassung von möglichen Veränderungen, die sich über den Verlauf des Erprobungsjahrs bezüglich der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Arbeitens ergeben könnten. Es sei nochmals daran erinnert, dass aufgrund der geringen Stichprobengröße alle Angaben eher beschreibenden Charakter aufweisen.

### 5.2.1. Zufriedenheit mit allgemeinen Aspekten

Wie bereits in der Ausgangslage ersichtlich wurde, liegen die Antworten zu allen erfassten Aspekten der allgemeinen Arbeitszufriedenheit im oberen Zufriedenheitsbereich (siehe Abbildung 12). Diese eher hohe Zufriedenheit zeigt sich während des HTO-Probejahrs weitgehend unverändert für alle Aspekte über alle Messzeitpunkte hinweg.



Abbildung 12: Zufriedenheit mit allgemeinen Aspekten der Tätigkeit über die Messzeitpunkte hinweg

Dabei liegen die Zufriedenheitseinschätzungen mit der Arbeitssituation insgesamt in vergleichbaren Bereichen (geringster Mittelwert 6,75 zu t0 und höchster Mittelwert 7,67 zu t1) und weisen mit insgesamt geringen Schwankungsbreiten zu allen vier Messzeitpunkten stabile Zufriedenheiten auf. Ähnlich hoch und ähnlich stabil mit geringen Schwankungsbreiten sind die Messwertverläufe über die Zeit bei den Zufriedenheitswerten mit der Arbeit im öffentlichen Dienst im Allgemeinen (geringster Mittelwert 7,25 zu t2 und höchster Mittelwert 7,83 zu t1). Weitgehend unverändert über die Zeit sind die Zufriedenheitsangaben zu Behörden/Dienststelle im Allgemeinen, die zwischen den Mittelwerten 7,25 zu t0 und t3 und 7,40 zu t3 variieren. Auch die Zufriedenheitsangaben zur inhaltlichen Arbeitstätigkeit zeigen sich stabil und mit geringen Schwankungsbreiten (geringster Mittelwert 7,50 zu t0 und t3 und höchster Mittelwert 8,17 zu t1). Bemerkenswert ist, dass die zu Beginn bereits hohe Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft (Mittelwert 8,00) zur zweiten Befragung auf den Mittelwert 9,00 anstieg und dort auf sehr hohem Niveau das gesamte HTO-Probejahr hindurch konstant und mit sehr geringen Schwankungsbreiten blieb. Die teilnehmenden Bediensteten sind mit ihren direkten Führungskräften folglich über den ganzen Studienzeitraum (fast) vollkommen zufrieden.

Insgesamt berichten die teilnehmenden Bediensteten über das HTO-Jahr hinweg eine stabile, hohe Zufriedenheit in Bezug auf allgemeine Aspekte ihrer Dienststätigkeit im öffentlichen Dienst. Dabei scheint das Arbeiten im HTO für die teilnehmenden Bediensteten zu keinen nennenswerten Veränderungen in Bezug auf diese eher globalen Aspekte der Zufriedenheit geführt zu haben, da sich zwischen den vier Messzeitpunkten keine sichtbaren Veränderungen zeigen.

### 5.2.2. Zufriedenheit mit arbeitsplatzbezogenen Aspekten

In den folgenden Abschnitten werden die Zufriedenheitseinschätzungen mit verschiedenen Aspekten der Arbeitsorte Dienststelle und HTO über die Messzeitpunkte t1, t2 und t3, zu denen die teilnehmenden Bediensteten an beiden Arbeitsorten abwechselnd arbeiteten, miteinander verglichen.

Abbildung 13 zeigt, dass die teilnehmenden Bediensteten eine hohe Zufriedenheit mit ihren konkreten Arbeitsplätzen in den Dienststellen angaben (Mittelwerte zwischen 8,25 und 8,50), die über das ganze Studienjahr weitgehend unverändert blieb. Die Zufriedenheitsangaben mit dem Arbeitsplatz in den jeweiligen HTO war mit Mittelwerten zwischen 7,40 und 8,25 etwas geringer, aber insgesamt ebenfalls eher hoch und blieb gleichsam über die Zeit stabil.

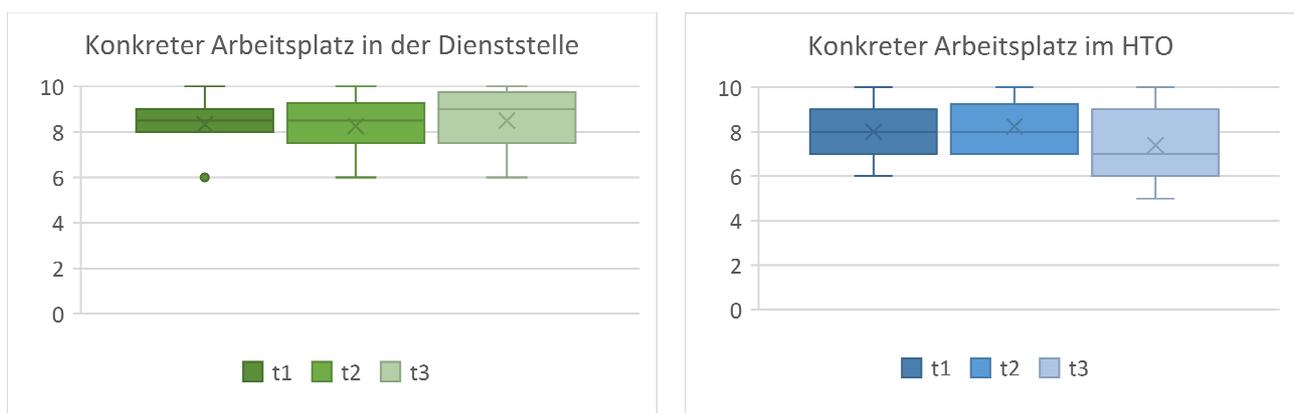
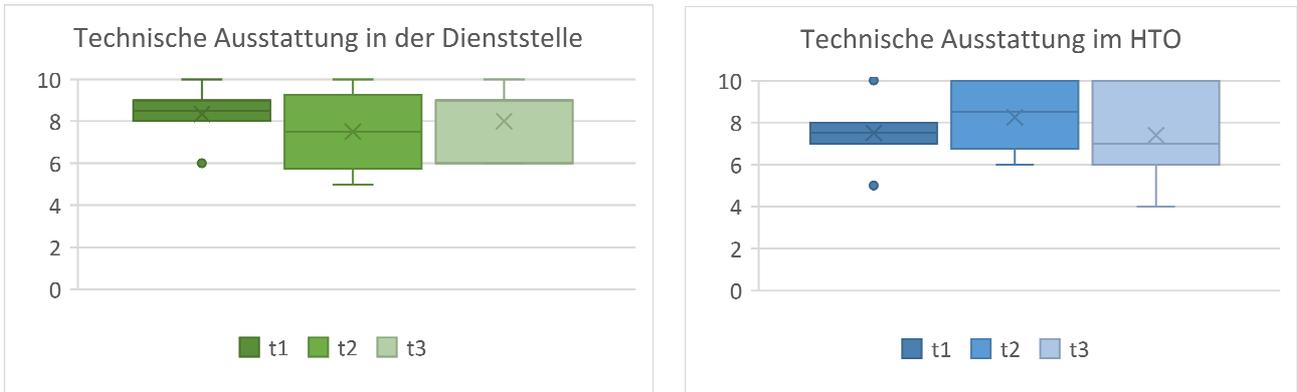


Abbildung 13: Zufriedenheit mit dem konkreten Arbeitsplatz im Vergleich Dienststelle - HTO über die Messzeitpunkte hinweg

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch im Hinblick auf die technische Ausstattung (siehe Abbildung 14), die von den teilnehmenden Bediensteten mit gleichbleibend hoher Zufriedenheit eingeschätzt wurde und im Vergleich Dienststelle (Mittelwerte zwischen 7,50 und 8,33) und HTO (Mittelwerte zwischen 7,40 und 8,25) vergleichbar hoch ausfällt. Diese Einschätzung ist insofern bemerkenswert, weil im zweiten Workshop fehlende technische Ausstattungen wie bspw. fehlende Möglichkeiten zu drucken

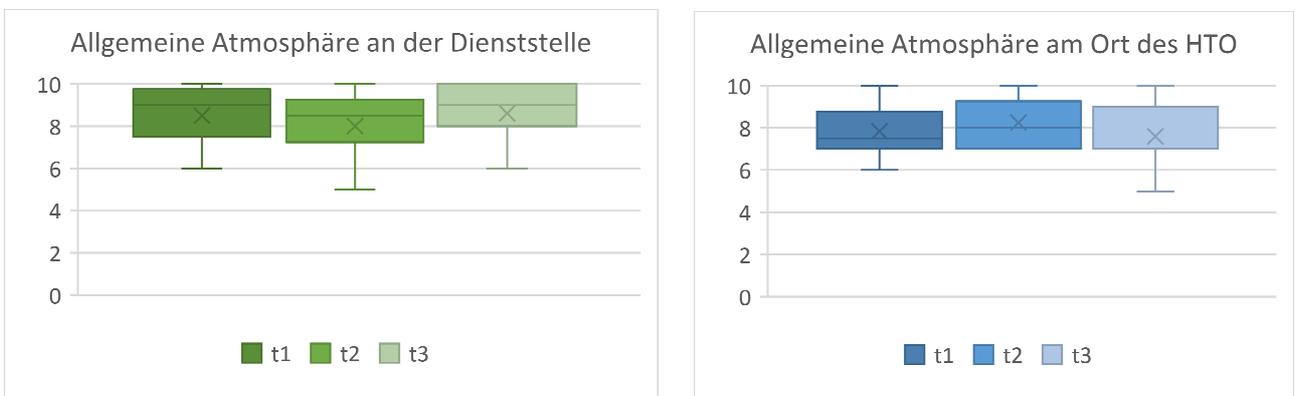
oder zu telefonieren bemängelt worden waren. Hinweise auf technische Mängel finden sich auch in den offenen Angaben in den Freitextfeldern (siehe Abschnitt 5.3), diese Mängel scheinen jedoch keinen Einfluss auf das Zufriedenheitserleben gehabt zu haben.



**Abbildung 14: Zufriedenheit mit der technischen Ausstattung im Vergleich Dienststelle - HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich mit psychologischen Theorien zur Arbeitszufriedenheit gut erklären: Dem klassischen Modell der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg zufolge gibt es die sog. Hygienefaktoren, die auf den Kontext von Arbeit bezogen sind, wie z.B. Ausstattung, Unternehmenskultur oder Arbeitsplatzsicherheit. Diese Faktoren werden häufig nicht bewusst reflektiert und führen im Falle eines Fehlens zwar zu Unzufriedenheit, im Falle des Vorliegens aber nicht automatisch zu Zufriedenheit. Hingegen führen die sog. Motivatoren, die sich überwiegend auf Inhalte beziehen, wie z.B. konkrete Arbeitstätigkeiten, Anerkennung, Erfolg oder persönliches Wachstum, bei Vorliegen zum Erleben von Zufriedenheit (Kauffeld, 2019). Die hohen Zufriedenheitswerte in den globalen Faktoren (siehe 5.2.1), die eher den Motivatoren zugerechnet werden können, sprechen dafür, dass von den teilnehmenden Bediensteten der Mangel an technischer Ausstattung bemerkt und kritisiert bzw. zur Verbesserung vorgeschlagen wird, die inhaltlichen Motivatoren, in vorliegendem Falle möglicherweise ergänzt durch die hohe Autonomie durch das Arbeiten im HTO, aber größeres Gewicht für die Einschätzungen zur Zufriedenheit aufweisen.

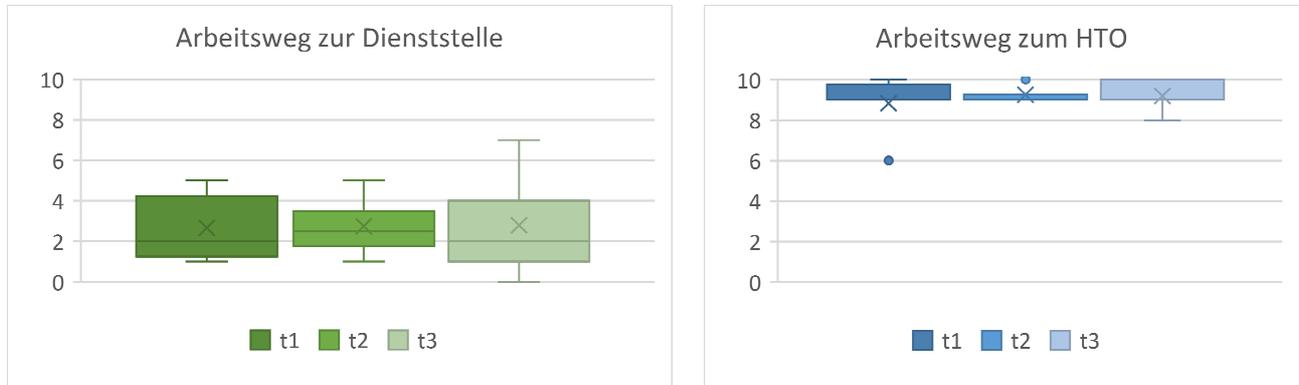
Im Hinblick auf die allgemeine Atmosphäre des Arbeitsortes liegen die Zufriedenheitswerte für die Dienststellen (Mittelwerte zwischen 8,00 und 8,60) geringfügig höher als für die HTO (Mittelwerte zwischen 7,60 und 8,25).



**Abbildung 15: Zufriedenheit mit der allgemeinen Atmosphäre im Vergleich Dienststelle - HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Für beide Arbeitsorte liegen die Angaben im eher hohen Zufriedenheitsbereich mit geringen Schwankungsbreiten. Ein kleiner Unterschied könnte sich zum Messzeitpunkt t3 ergeben, zu welchem der Mittelwert für die allgemeine Atmosphäre an der Dienststelle mit 8,60 Punkten, am HTO mit 7,60 Punkten angegeben wurde.

Ein deutlich sichtbarer Unterschied ergibt sich in Betrachtung der Werte zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsweg (siehe Abbildung 16).

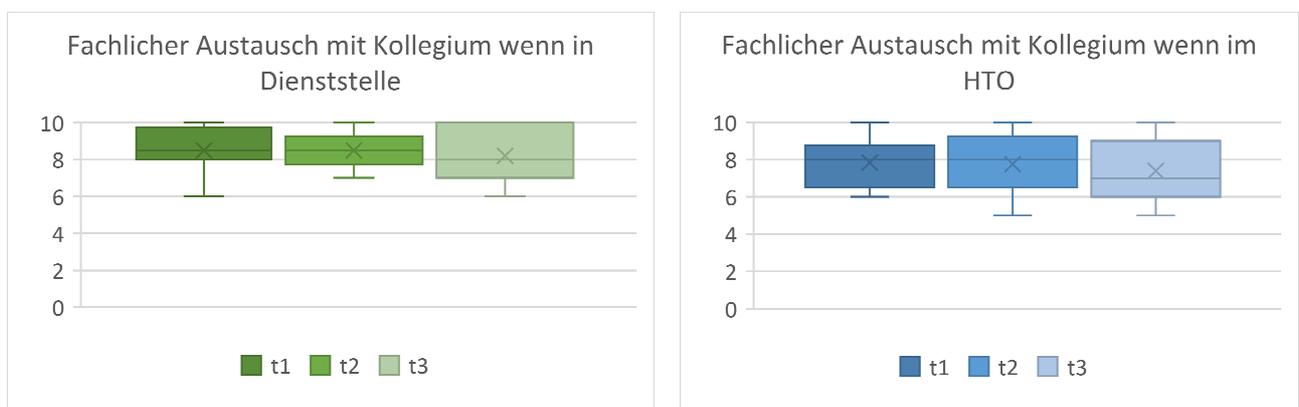


**Abbildung 16: Zufriedenheit mit dem Arbeitsweg im Vergleich Dienststelle - HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Während die Zufriedenheit mit dem Arbeitsweg zur Dienststelle über den Studienzeitraum hinweg eher im geringen Bereich mit Mittelwerten zwischen 2,67 und 2,80 Punkten verbleibt, liegt die Zufriedenheit mit den Wegstrecken in die HTO stabil im sehr hohen Zufriedenheitsbereich (Mittelwerte zwischen 8,83 und 9,25) mit sehr geringen Schwankungsbreiten. Das deutet darauf hin, dass die teilnehmenden Bediensteten für die Angaben zum HTO vergleichbar hohe Einschätzungen machten. Das wohnortnahe Arbeiten führt entsprechend zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Aspekt Arbeitsweg. Interessanterweise lassen sich keine Steigerungen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit finden. Analog der oben bereits erwähnten Zwei-Faktoren-Theorie (siehe Kauffeld, 2019) lässt sich hier vermuten, dass der Arbeitsweg als Hygienefaktor zur Unzufriedenheit beiträgt, wenn er weit oder lang ist, es aber nicht automatisch die Arbeitszufriedenheit steigert, wenn der Arbeitsweg verkürzt wird.

### 5.2.3. Zufriedenheit mit Kommunikation und Zusammenarbeit

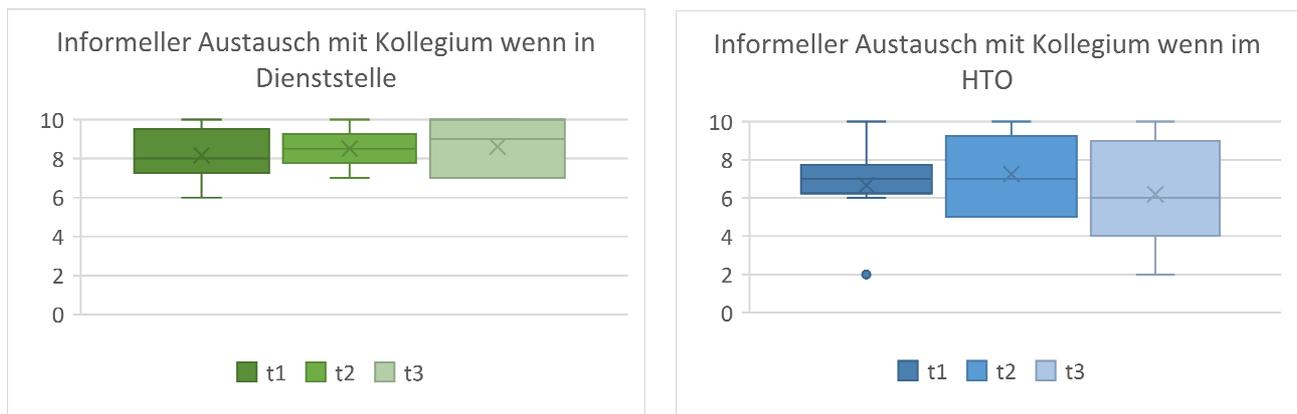
Eine häufige Befürchtung in Bezug auf mobile Arbeit besteht darin, dass durch die reduzierten Präsenzzeiten gemeinsame Gelegenheiten für Austausch und Kommunikation verloren gehen und so auch der Informationsfluss reduziert wird.



**Abbildung 17: Zufriedenheit mit dem fachlichen Austausch mit dem Kollegium im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Abbildung 17 zeigt, dass der fachliche Austausch mit Kolleginnen und Kollegen während des Arbeitens in der Dienststelle zu allen Messzeitpunkten stabil mit hohen Zufriedenheitswerten eingeschätzt wurde (Mittelwerte zwischen 8,20 und 8,50). Die Angaben zur Zufriedenheit mit dem fachlichen Austausch beim Arbeiten im HTO liegen leicht darunter (Mittelwerte zwischen 7,40 und 7,83), sind aber immer noch im eher hohen Bereich. Zum letzten Messzeitpunkt t3 ist für beide Arbeitsstätten ein leichter Abfall der Zufriedenheit sichtbar. Dies weist möglicherweise auf interne Veränderungen der Kommunikation hin und müsste über einen längeren Studienzeitraum sorgfältig beobachtet werden.

Aus Zeiten der Corona-Pandemie gut beschrieben ist die Veränderung der Kommunikation vor allem im informellen Bereich - der klassische Plausch auf dem Flur oder in der Kaffeeküche entfällt bei Homeoffice oder mobiler Arbeit (Alipour et al., 2020; Härtling et al., 2021; Neumann et al., 2020).



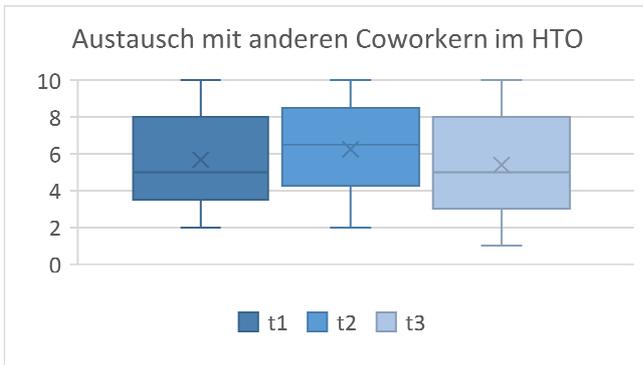
**Abbildung 18: Zufriedenheit mit dem informellen Austausch mit dem Kollegium im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Abbildung 18 deutet - in aller Vorsicht - in eine ähnliche Richtung. Während die Zufriedenheit mit der informellen Kommunikation im Kollegium über die drei Messzeitpunkte stabil im hohen Bereich (Mittelwerte zwischen 8,17 und 8,60) lag, war die Zufriedenheit mit dem informellen Austausch, wenn im HTO gearbeitet wurde, niedriger (Mittelwerte zwischen 6,20 und 7,25). Im HTO ist ein deutliches Absinken zum letzten Messzeitpunkt t3 zu sehen, allerdings mit großer Schwankungsbreite, was auf individuell unterschiedliche Einschätzungen schließen lässt.

Für die Veränderungen im fachlichen und informellen Austausch, insbesondere zum letzten Messzeitpunkt, müssten länger andauernde Beobachtungszeiträume zeigen, ob die vorliegenden Veränderungen zufällige Stichprobeneffekte sind oder ob dies ein Hinweis darauf ist, dass über die Zeitdauer der getrennten Arbeitsstätten tatsächliche Veränderungen in der Kommunikation im Kollegium eintreten. Darauf aufbauend müssten Studien untersuchen, mit welchen Maßnahmen diesen ggf. wirksam begegnet werden könnte.

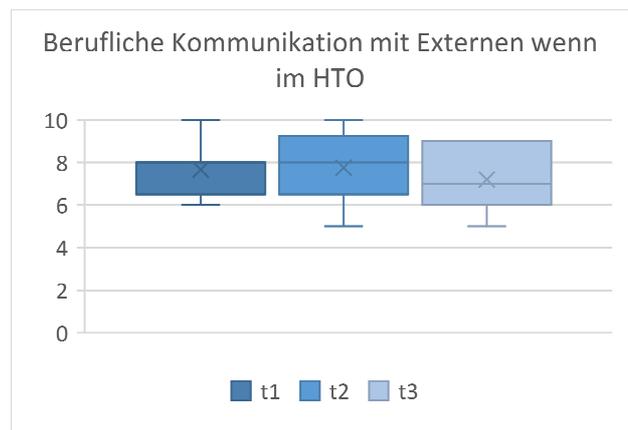
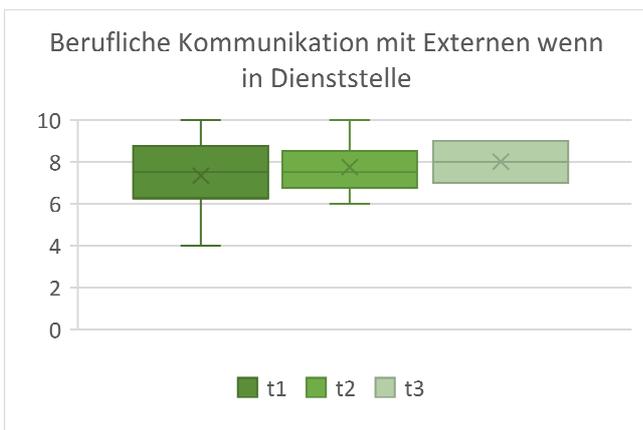
Ein zentrales Ziel von Coworking Spaces, nämlich der Austausch mit anderen Menschen, die an anderen Themen oder in völlig anderen Bereichen arbeiten, war für die teilnehmenden Bediensteten insofern schwierig zu erreichen, weil alle in Einzelbüros untergebracht waren. Dies war unabhängig davon der Fall, ob das HTO in einem klassischen Coworking Space oder in einem Shared Workspace lag. Die Zufriedenheitswerte bezüglich des Austauschs mit anderen Coworkern liegen im mittleren Bereich zwischen 5,40 und 6,25 (siehe Abbildung 19). Die großen Schwankungsbreiten weisen aber darauf hin, dass die teilnehmenden Bediensteten sehr unterschiedliche Angaben gemacht haben. Es hat folglich Bedienstete gegeben, die mit dem Austausch mit anderen Coworkern zufrieden waren und andere, die dies weniger waren. Diese Einschätzungen zeigten sich auch in Diskussionen zu den Workshops, bei denen einige Teilnehmende von neuen Kontakten auf fachlicher aber auch

privater Ebene berichteten, während andere weitgehend alleine in den wohnortnahen Räumen arbeiteten und sich mehr Kontakt zur Reduktion von Einsamkeitsgefühlen gewünscht hätten.



**Abbildung 19: Zufriedenheit mit dem Austausch mit anderen Coworkern beim Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

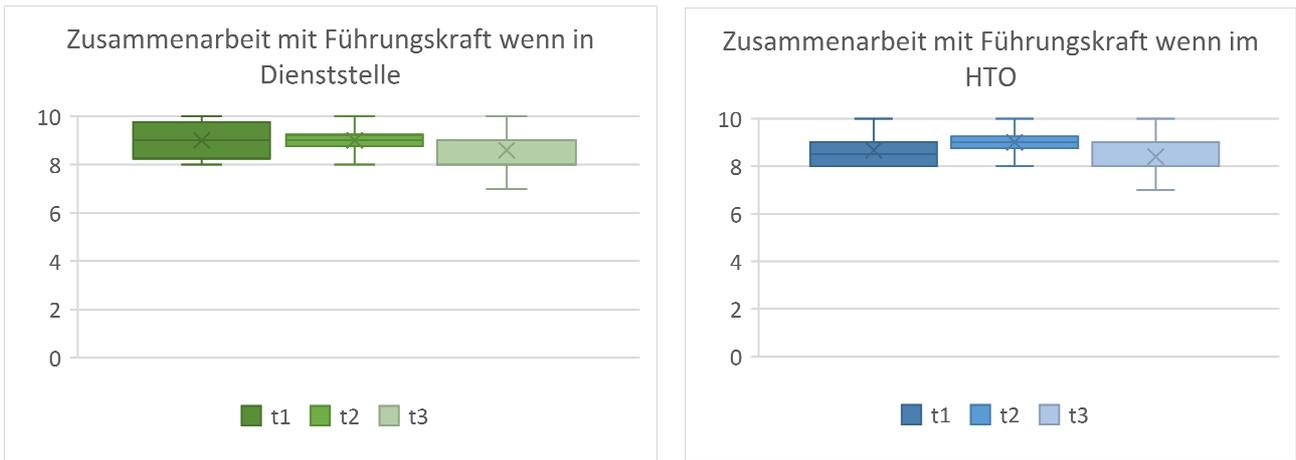
Über alle drei Messzeitpunkte hinweg weitgehend stabil und zwischen dem Arbeiten in der Dienststelle (Mittelwerte zwischen 7,33 und 8,00) und im HTO (Mittelwerte zwischen 7,20 und 7,75) mit vergleichbar eher hohen Zufriedenheitsangaben wurde die berufliche Kommunikation mit Externen wie Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen oder anderen Behörden eingeschätzt (siehe Abbildung 20).



**Abbildung 20: Zufriedenheit mit der beruflichen Kommunikation mit Externen im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Dienstliche Kommunikation nach außen, die in Zeiten der Digitalisierung zunehmend selbstverständlicher nicht nur per Telefon sondern auch per Videokonferenz stattfindet, ist entsprechend wenig vom eigenen Arbeitsort abhängig - solange die technischen Möglichkeiten dazu vorhanden sind.

Die bemerkenswert hohe Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft im Allgemeinen ist unter 5.2.1 bereits ausgewertet worden und zeigt sich entsprechend auch in den Einschätzungen zur Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der Führungskraft (siehe Abbildung 21). Diese war beim Arbeiten in der Dienststelle (Mittelwerte zwischen 8,60 und 9,00) vergleichbar hoch wie beim Arbeiten im HTO (Mittelwerte zwischen 8,40 und 9,00) und weist für beide Arbeitsorte ähnlich geringe Schwankungsbreiten auf. Für beide Arbeitsorte ist ein minimales Absinken zum letzten Messzeitpunkt t3 zu sehen. Möglicherweise waren hierfür dieselben Faktoren verantwortlich, die zu dem leichten Absinken der Zufriedenheit mit der fachlichen Kommunikation im Kollegium geführt haben. Auch hier müssten längere Beobachtungszeiträume mit größeren Stichproben umgesetzt werden, um valide Aussagen zu zeitbezogenen Veränderungen treffen zu können.

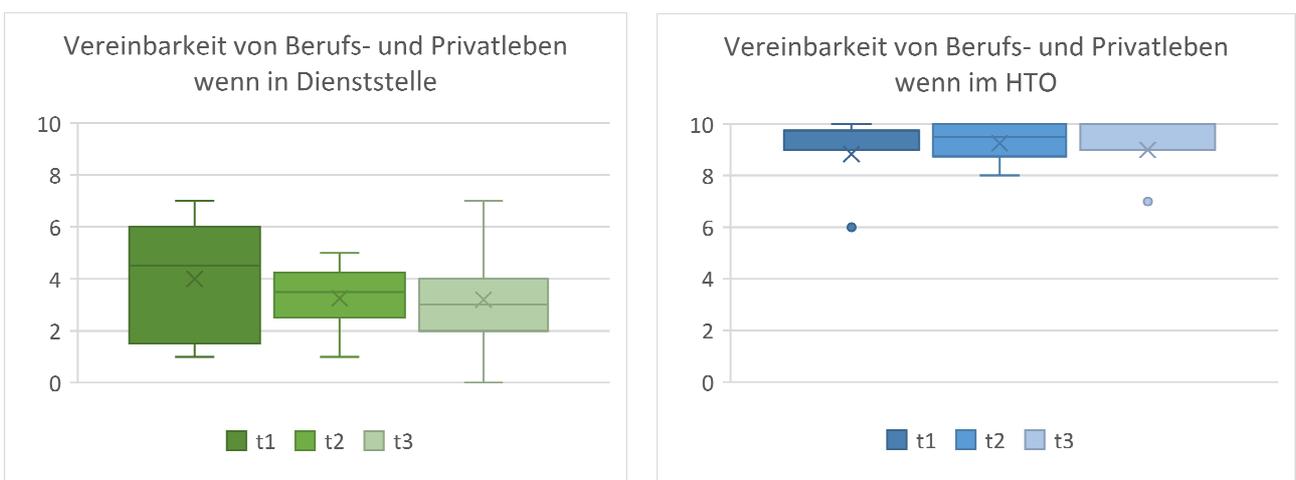


**Abbildung 21: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der Führungskraft im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Insgesamt zeigen die Zufriedenheitseinschätzungen im Bereich Kommunikation und Zusammenarbeit, dass dies ein sensibler Bereich ist, der bei längerer Verweildauer aktiv adressiert werden muss. Insbesondere die interne und hierbei vor allem die informelle Kommunikation, müssen proaktiv gesucht, gestärkt und ermöglicht werden. Das für mehrere Bereiche beobachtete Absinken zum letzten Messzeitpunkt bedarf weiterer Untersuchungen, da es aufgrund der geringen Stichprobengröße sowohl ein zufälliger, als auch ein stichprobenbezogener Fehler sein könnte, wie auch der Hinweis darauf, dass sich über die Dauer des mobilen bzw. wohnortnahen Arbeitens, Kommunikation verändert und ggf. anders gestaltet werden muss.

### 5.2.4. Zufriedenheit mit Work-Life-Balance und persönlicher Arbeitsleistung

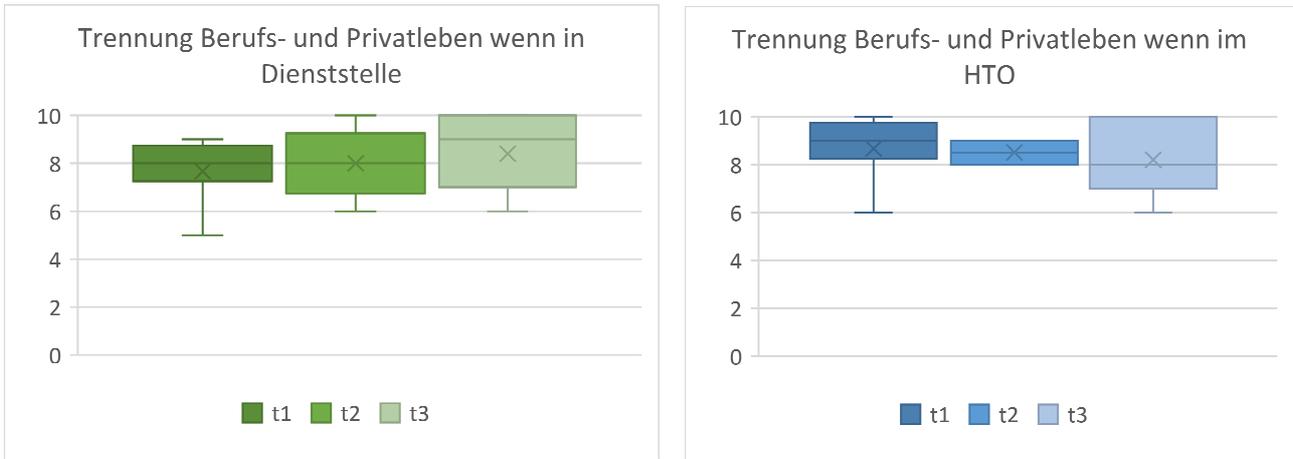
Die Daten zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsweg (siehe Abbildung 16) zeigten eine deutlich höhere Zufriedenheit mit den sehr stark reduzierten Arbeitswegen beim Arbeiten im HTO. Zu diesen Angaben passen auch die Zufriedenheitseinschätzungen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (siehe Abbildung 22).



**Abbildung 22: Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Während die Zufriedenheitswerte beim Arbeiten in der Dienststelle mit Mittelwerten zwischen 3,20 und 4,00 eher auf mittlere Zufriedenheit hindeuten, weisen die Angaben beim Arbeiten im HTO mit

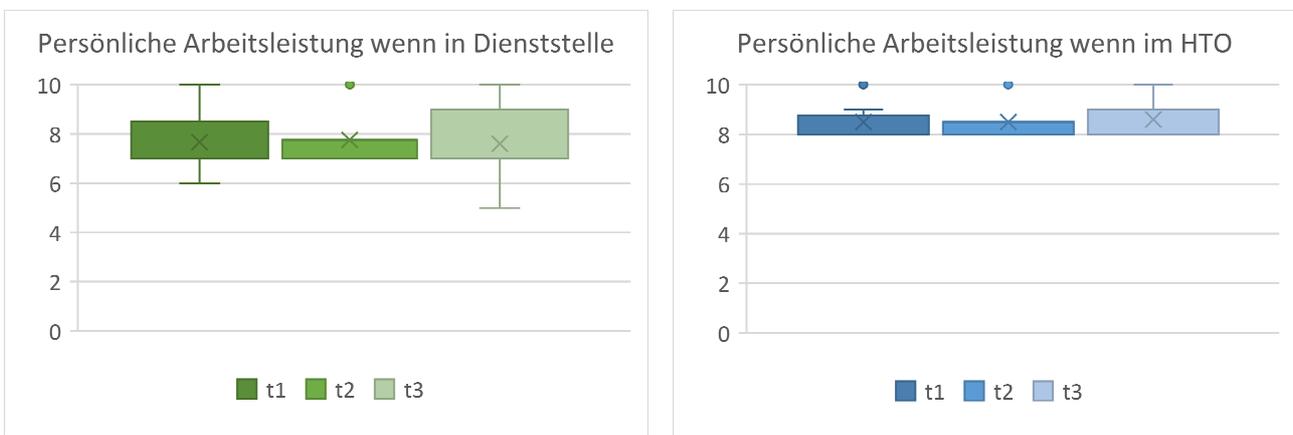
Mittelwerten zwischen 8,83 und 9,25 eine hohe Zufriedenheit aus. Dabei fallen auch die Schwankungsbreiten beim Arbeiten im HTO gering aus, während sie beim Arbeiten in der Dienststelle größer sind.



**Abbildung 23: Zufriedenheit mit der Trennung von Berufs- und Privatleben im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Sehr vergleichbar und stabil im hohen Zufriedenheitsbereich liegen die Werte für die Trennung von Berufs- und Privatleben (siehe Abbildung 23), die beim Arbeiten in der Dienststelle im Mittel zwischen 7,67 und 8,40 und beim Arbeiten im HTO im Mittel zwischen 8,20 und 8,67 liegen.

Die Zufriedenheit mit der persönlichen Arbeitsleistung liegt für beide Arbeitsorte stabil im hohen Zufriedenheitsbereich, wobei die Mittelwerte beim Arbeiten in der Dienststelle (Mittelwerte zwischen 7,60 und 7,75) unter den Angaben zum Arbeiten im HTO (Mittelwerte zwischen 8,50 und 8,60) liegen.



**Abbildung 24: Zufriedenheit mit der persönlichen Arbeitsleistung im Vergleich beim Arbeiten in der Dienststelle und dem Arbeiten im HTO über die Messzeitpunkte hinweg**

Offenbar erleben sich die teilnehmenden Bediensteten beim Arbeiten im HTO als etwas zufriedener mit ihrer persönlichen Arbeitsleistung, was auch zu den Angaben aus den Workshops sowie zu den im nächsten Abschnitt beleuchteten Vorteilen des Arbeitens im HTO passt.

Werden alle Angaben zu den verschiedenen Facetten von Zufriedenheit vergleichend betrachtet, so ergibt sich das Bild, dass viele Angaben zur Zufriedenheit beim Arbeiten in der Dienststelle und im HTO vergleichbar ausfallen und über die Zeit des Probejahrs weitgehend stabil bleiben. Die deutlichsten Unterschiede zeigen sich in der höheren Zufriedenheit mit dem Arbeitsweg und entsprechend in einer als verbessert erlebten Work-Life-Balance beim Arbeiten im HTO.

### 5.3. Vor- und Nachteile des Arbeitens im HTO

Zur Erfassung möglicher Vor- und Nachteile des Arbeitens im HTO wurden, basierend auf der Sichtung des aktuellen Literaturstands, eine Liste vorgegeben, in der die teilnehmenden Bediensteten im Rückblick auf die vergangenen Wochen angeben konnten (Mehrfachauswahl), welcher dieser Aspekte sie beim Arbeiten im HTO erlebt hatten.

**Tabelle 1: Häufigkeit der Nennung möglicher Nachteile beim Arbeiten im HTO**

Mögliche Nachteile	t1	t2	t3
Technische Schwierigkeiten	2	1	2
Zu hoher Geräuschpegel im HomeTownOffice (durch Großraumbüros, viele Nebengespräche o.Ä.)	0	0	0
Fehlende Vertraulichkeit	0	1	1
Fehlende Rückzugsmöglichkeiten	0	0	0
Fehlende Anbindung an andere Personen / Einsamkeit	2	1	2
Konzentrationsschwierigkeiten	0	0	0
Ständiger Wechsel der Arbeitsorte	2	1	2
Reduzierte Kontakte ins Arbeitsteam	3	3	3
Reduzierte Kontakte zu Vorgesetzten	0	1	0
Unverständnis, Neid oder Konflikte mit Kollegen durch Tätigkeit im HomeTownOffice	0	0	0
Unverständnis, Neid oder Konflikte mit Vorgesetzten durch Tätigkeit im HomeTownOffice	0	0	0
Befürchtete Nachteile durch Abwesenheit von der Dienststelle (z.B. bei der Zuteilung von Arbeitsaufgaben oder bei der Personalbeurteilung)	0	0	0

Von den möglichen Nachteilen (siehe Tabelle 1) wurden die Aspekte Lärm/zu hoher Geräuschpegel, fehlende Rückzugsmöglichkeiten und Konzentrationsschwierigkeiten zu keinem Messzeitpunkt erwähnt. Dies passt zu den Angaben der teilnehmenden Bediensteten, dass sie, egal ob ihr HTO in einem Coworking Space oder in einem Shared Workspace lag, alle Einzelbüros nutzten. Gleichermaßen könnte diese Einzelunterbringung aber auch die häufig genannte fehlende Anbindung an andere Personen und vakante Einsamkeit/Isolation erklären. Durchgängig wurden technische Schwierigkeiten angegeben, zu den letzten Messzeitpunkten auch fehlende Vertraulichkeit, was als besonders kritisch zu bewerten ist. Ebenfalls nachteilig empfand ein Teil der Bediensteten den ständigen Wechsel der Arbeitsorte. Dies war auch ein Thema, das sich durch alle Workshops zog. Allerdings wurde dort auch die Ergänzung getroffen, dass der Wechsel und das zugehörige Packen und Sortieren von Unterlagen nicht spezifisch für das HTO sei, sondern in gleicher Weise auch bei mobiler Arbeit / Homeoffice auftrete. Bedenklich scheint, dass zu allen Messzeitpunkten mindestens die Hälfte der Teilnehmende angab, reduzierte Kontakte ins Arbeitsteam als Nachteil zu erleben. Dennoch gab kein Teilnehmender an, durch die Tätigkeit im HTO auf Unverständnis oder Neid durch Kollegen oder Vorgesetzte zu stoßen oder Nachteile aufgrund der Abwesenheit von der Dienststelle

zu befürchten. Mehrere Personen nutzten die Möglichkeit, eigene Gedanken zu ergänzen. Diese werden wortgetreu wiedergegeben:

- ! Ich gebe keine denkbaren, sondern auf die konkrete Gegebenheit bezogene Nachteile an und vergleiche dabei mit Homeoffice und Dienststelle gleichzeitig: Bisher arbeite ich im Wechsel in der Dienststelle und im Homeoffice. Im Vergleich dazu ist der Wechsel zwischen Dienststelle und HTO für mich technisch (weil im Büro kein PC o. Laptop zur Verfügung steht, muss ich den stets mitnehmen) aufwändig. Dies habe ich für die Dauer HTO akzeptiert, wäre dauerhaft aber für mich nicht akzeptabel.
- ! Selbstüberforderung, Vernachlässigung des notwendigen Verhältnisses von Arbeitsphasen und Pausen
- ! Technik muss jedes Mal mit wechseln sowie Gesetzeskommentare und Handakten (Korb packen und schleppen) -> ggf. zweiter Laptop möglich? Weiteres Problem: fehlender Drucker, Ausdrücke können nur in Dienststelle abgeholt werden. Ich könnte auch einen eigenen Drucker stellen, so dass hier eine 1:1 Zuordnung zum Laptop per LAN möglich ist (Standort im abgeschlossenen separaten Zimmer). Offensichtlich ein technisches Problem? Lösbar?
- ! fehlende techn. Möglichkeit selber WebEx einzurichten und Dok. auch auszudrucken
- ! Transport von Arbeitsunterlagen

In Analogie zu den Nachteilen konnten auch die von den teilnehmenden Bediensteten im HTO erlebten Vorteile angegeben werden (siehe Tabelle 2).

**Tabelle 2: Häufigkeit der Nennung möglicher Vorteile beim Arbeiten im HTO**

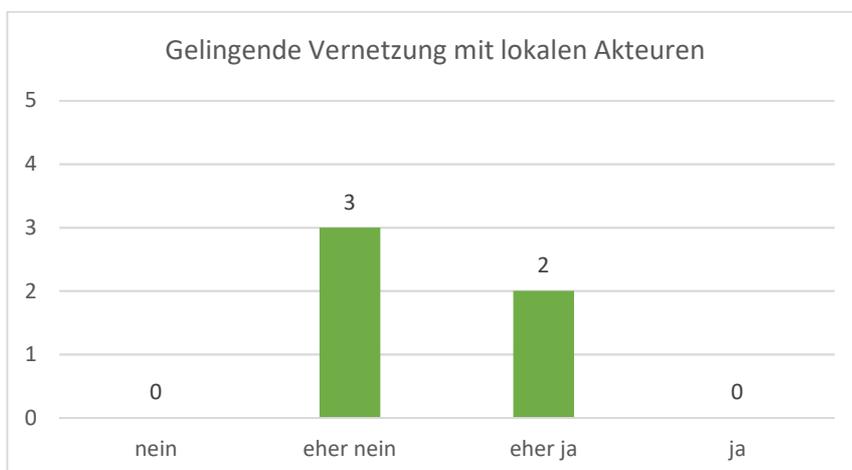
Mögliche Vorteile	t1	t2	t3
Eingesparte Arbeitszeit	0	2	2
Eingesparter Arbeitsweg	5	4	5
Ökologische Vorteile	5	4	5
Eingesparte Fahrtkosten	5	4	5
Arbeitsatmosphäre im HomeTownOffice	1	1	0
Kontakte vor Ort /Gemeinschaft im HomeTownOffice	2	2	1
Konzentrierteres Arbeiten	3	3	4
Möglichkeit, die Arbeit selbst zu organisieren	0	1	1
Höhere Flexibilität	3	1	4
Größere Autonomie /höhere Freiheitsgrade	0	1	2
Abstand zum Referat bzw. zur Dienststelle	0	0	0
Verbesserte Balance zwischen Berufs- und Privatleben	5	3	5

Auf den ersten Blick fällt auf, dass insgesamt deutlich mehr Personen Vorteile benannten, häufig wurden Vorteile auch von allen Studienteilnehmenden angekreuzt. Lediglich der Aspekt, durch die Arbeit im HTO Abstand zum Referat oder zur Dienststelle zu haben, wurde zu keinem Messzeitpunkt

als Vorteil benannt. Passend zu den bisherigen Auswertungen kreuzten die teilnehmenden Bediensteten insbesondere den eingesparten Arbeitsweg und die damit einhergehenden ökologischen und finanziellen Vorteile an. Interessanterweise wurde die eingesparte Zeit deutlich seltener, zum Zeitpunkt t1 sogar überhaupt nicht als Vorteil benannt. Ebenfalls überwiegend wurden das konzentrierte Arbeiten sowie die höhere Flexibilität und die verbesserte Balance zwischen Berufs- und Privatleben benannt. Weniger Nennung bekamen die Aspekte Arbeitsatmosphäre und Gemeinschaft im HTO. In gemeinsamer Sichtung mit den Nachteilen scheint sich hier zu zeigen, dass einige Bedienstete durchaus mit Kollegen und Coworkern in Kontakt gekommen sind und das auch als vorteilhaft erlebten, während andere Bedienstete eher alleine und ohne externe Kontakte arbeiteten. Der Aspekt des Erlebens höherer Autonomie und Freiheitsgrade wurde zu Beginn gar nicht, zum Ende von zwei Bediensteten angegeben, was darauf hindeuten könnte, dass diese Erfahrung sich erst über die Zeit aufbauen musste. Auch bei den Vorteilen ergänzten mehrere Personen eigene Gedanken:

- ! anderer/besserer Arbeitsweg (20 Minuten Fußweg ohne Termindruck besser als 1 Stunde ÖPNV); bessere Möglichkeiten zur Wahrnehmung von privaten Terminen vor Ort (kurze Wege ermöglichen ein Weiterarbeiten im Anschluss, bei Arbeit am Dienort hätte man mindestens 1/2 Tag frei machen müssen aufgrund Arbeitsweg); besser als Homeoffice (Trennung Arbeit und zu Hause, der eigene Kühlschrank im HTO nicht erreichbar)
- ! Bewegung statt Auto, optimierte Tageseinteilung möglich, da auch ein Hausarztbesuch nur 1h statt z.B. 3h der Tagesarbeitszeit beansprucht (schnellere Wiederverfügbarkeit)
- ! Stressreduzierung durch kürzeren Arbeitsweg
- ! Vorteile wie im Homeoffice: flexible Termine vor Ort (kein ganzer Tag Urlaub erforderlich), Arbeitsweg kurz; zusätzlich Effekte über Homeoffice hinaus: Wohnung nicht Arbeitsstelle (Abschalten nach Feierabend, psychisch weniger belastet); Erreichbarkeit endet mit Feierabend im HTO; Verlassen der Wohnung wegen Arbeitsweg (frische Luft, andere Bilder); stärkere Verbundenheit mit Wohnort (Wahrnehmung der Innenstadt, Geschäfte)
- ! Stärkerer Austausch zu regionalen bzw. lokalen Schwierigkeiten, Planungen und Ereignissen durch Kontakt mit Kommunalverwaltung
- ! Stärkere regionale Verbindung; Wohnung nicht Arbeitsort

**Gelingen der regionalen Vernetzung:** Um ein konkretes Projektziel zu überprüfen, wurde zum letzten Messzeitpunkt noch die Frage gestellt: „Eine Hoffnung des Projektes lag in einer stärkeren Vernetzung der Staatsverwaltung mit regionalen Akteuren (Coworking Spaces, kommunalen Ämtern etc.). Ist dies Ihrer Einschätzung nach gelungen?“. Drei teilnehmende Bedienstete antworteten mit „eher nein“, zwei mit „eher ja“ (siehe Abbildung 25).



**Abbildung 25: Einschätzungen zum Gelingen der Vernetzung mit lokalen Akteuren**

Als Gründe für diese Einschätzungen wurden benannt:

- ! wenn es um das rein fachliche Vernetzen geht, hätte ich auf einer Scala von 0-10 die 6 angekreuzt, da es keine konkreten gemeinsamen Projekte oder gemeinsam zu klärende Probleme gab. Der Austausch ist damit stark zufalls- und personenabhängig über die komplette Bandbreite des Tagesgeschehens. Etwas Anderes könnte man sich bei den stärker mit Aufgabenbereichen des SMR verbandelten Behörden bzw. Einrichtungen (Landkreise, Bewilligungsstellen SAB, LfULG, LDS oder Euroregionen bzw. LAG's) vorstellen.
- ! privater Anbieter - kein Amt: andere Coworker kaum/nicht anzutreffen, andere Coworker auch einzelne Büros
- ! Arbeitsplatz im HTO bot keine inhaltlichen Anhaltspunkte für eine Vernetzung mit anderen Akteuren

Zwei Anmerkungen weisen damit in die Richtung, dass eine gelingende Vernetzung durch fachlich passende Themen vereinfacht worden wäre. Dies würde eher für Shared Workspaces sprechen, in denen verschiedene Ämter, Behörden kommunaler oder staatlicher Träger, gemeinsame Büroflächen anmieten.

## 5.4. Anregungen für zukünftiges Arbeiten

Der Fragebogen wurde abgeschlossen durch einige Fragen zu Präferenzen des aktuellen Arbeitortes sowie zu Anregungen und Wünschen für zukünftiges wohnortnahes Arbeiten.

**Aktuelle Arbeitsortpräferenz:** Auf die Frage „Wo arbeiten Sie aktuell lieber – auf der Dienststelle oder im HTO?“ antworteten zum Messzeitpunkt t1 alle 6 Befragten mit HTO, zum Messzeitpunkt t2 alle 4 Befragten mit HTO und zum Messzeitpunkt t3 4 von 5 Befragten mit HTO. Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihre Wahl mit eigenen Worten zu begründen:

- ! ruhiger, weniger Stress bzgl. Arbeitsweg
- ! weniger Störung durch andere dienstl. Aufgaben, man kann an etwas konsequent dranbleiben
- ! kurzer Arbeitsweg, ruhigere Atmosphäre, gut für komplexe oder konzeptionelle Arbeiten
- ! Keine Probleme mit Parkplatz und Anreise, Fahrradfahren möglich, bessere Zeiteinteilung; Dienststelle hat andererseits bessere Ausstattung und besseren Austausch, daher auch höhere Arbeitsleistung; die privaten Vorteile gaben hier den Ausschlag
- ! bessere Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und privaten Belangen
- ! weniger Zeitdruck durch kürzeren Arbeitsweg, konzentriertes Arbeiten durch weniger Ablenkung, bessere Arbeitsstrukturierung

Die Person, die zum letzten Messzeitpunkt angab, lieber in der Dienststelle zu arbeiten, begründete dies mit „Ausstattung, bessere Verfügbarkeit der nötigen Arbeitsunterlagen“.

**Gewünschte Nutzungshäufigkeit HTO:** Die Nutzung des HTO war auf 1, 2 oder 3 Arbeitstage pro Woche beschränkt und vorab individuell mit den Bediensteten festgelegt worden. Befragt nach der gewünschten Nutzungshäufigkeit, ergab sich zu allen drei Messzeitpunkten das Bild, dass die Angaben sich auf 2, 3 oder 4 Tage pro Woche beschränkten. Kein Teilnehmender wollte das HTO nur für einen Tag nutzen, ebenfalls wollte kein Teilnehmender ausschließlich im HTO arbeiten. Dennoch gab es mehrere Teilnehmende, die eine Nutzung über die bisherige Höchstgrenze von 3 Tagen pro Woche hinaus für wünschenswert hielten.

**Wunscharbeitsorte:** Weiterhin wurde die gewünschte Arbeitsweise erfragt, wenn die Teilnehmenden ihre Arbeitsorte frei wählen könnten. Dabei waren folgende Antwortoptionen vorgegeben:

- Ausschließlich in der Dienststelle
- Ausschließlich im HomeTownOffice
- Ausschließlich von zu Hause aus (Telearbeit bzw. „Homeoffice“)
- In einem Wechsel zwischen Dienststelle und HomeTownOffice
- In einem Wechsel zwischen Dienststelle und Arbeiten von zu Hause
- In einem Wechsel zwischen HomeTownOffice und Arbeiten von zu Hause
- In einem Wechsel zwischen Dienststelle, HomeTownOffice und Arbeiten von zu Hause

Zum Messzeitpunkt t1 gaben 4 Bedienstete den Wechsel zwischen Dienststelle und HTO und 2 Bedienstete den Wechsel zwischen Dienststelle, HTO und Arbeiten von zu Hause als Wunschvorstellung an. Zum Messzeitpunkt t2 wünschten sich 3 Bedienstete den Wechsel zwischen Dienststelle und HTO und eine Person den Wechsel zwischen Dienststelle, HTO und Arbeiten von zu Hause. Zur Abschlussmessung gaben 4 Bedienstete den Wechsel zwischen Dienststelle und HTO und eine Person den Wechsel zwischen Dienststelle, HTO und Arbeiten von zu Hause als gewünschte Arbeitsgestaltung an.

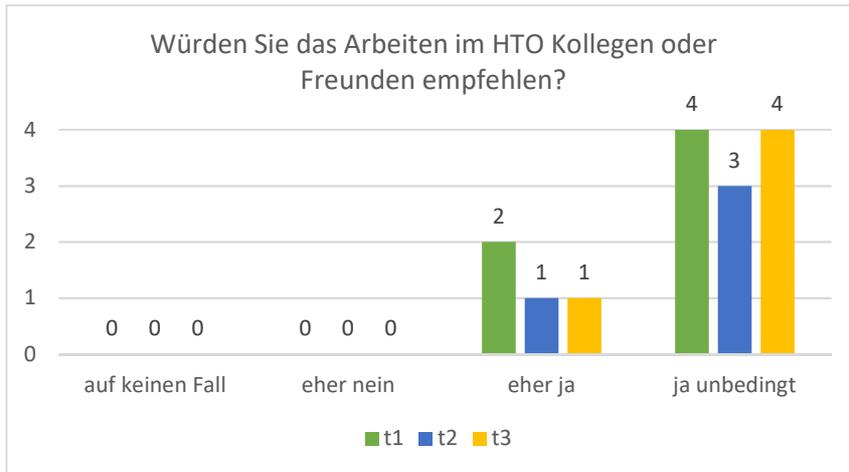
Als Gründe für den gewünschten Wechsel zwischen Dienststelle und HTO wurden zusammenfassend genannt:

- ! Arbeit und zu Hause immer sauber getrennt, dienstl. Austausch in Präsenz gewährleistet, flexible Festlegung entsprechend dienstl. Erfordernisse sollte jedoch gegeben sein, für Sonderfälle sollte Homeoffice jedoch ergänzend möglich sein (z.B. häusliche Corona-Quarantäne ohne Krankheit)
- ! direkter Austausch mit Kollegen in Dienststelle, Benutzung der Arbeitsunterlagen in der Dienststelle
- ! persönlicher Austausch und Wahrnehmung von Vor-Ort-Terminen ist notwendig
- ! Deutlich kürzerer Arbeitsweg, Notwendige Kommunikation mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten kann gut auf elektronischem Wege (WebEx) erfolgen, Aufgaben, welche zwingend Präsenz in der Dienststelle erfordern ließen sich auf einen Tag konzentrieren
- ! Beratungen/direkte Diskussionen in Präsenz besser, Kontakt zum Team muss bestehen bleiben, Webex als Dauerlösung ungünstig, Wohnung nicht als Arbeitsort belastet (saubere Trennung)
- ! regelmäßige Anwesenheit in der Dienststelle erforderlich, Homeoffice erschwert Trennung von Berufs- und Privatleben ("Work-Life-Blending"), deshalb HTO gegenüber Homeoffice vorzugswürdig.
- ! bessere Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben, Zeitersparnis, Gewinn an Lebensqualität  
Für eine sachgerechte Wahrnehmung meiner Aufgaben ist eine regelmäßige Anwesenheit in der Dienststelle (Präsenztermine) erforderlich. Die Arbeit im HomeTownOffice ermöglicht aufgrund des kürzeren Arbeitsweges eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.

Als Gründe für den gewünschten Wechsel zwischen Dienststelle, HTO und Homeoffice wurden zusammenfassend genannt:

- ! um flexibel auf vielfältige Anforderungen des Berufs- und Privatlebens reagieren zu können
- ! es wäre schön, die Option zu haben, von zu Hause zu arbeiten, wenn dies einmal nötig sein sollte. Hauptsächlich reicht der Wechsel zw. Dienststelle und HTO.

**Weiterempfehlung HTO:** Abschließend wurde, als indirektes Zufriedenheitsmaß, erfragt, ob die teilnehmenden Bediensteten Kollegen oder Freunden das Arbeiten im HTO empfehlen würden. Dem stimmten alle teilnehmenden Bediensteten in unterschiedlicher Stärke zu (siehe Abbildung 26).

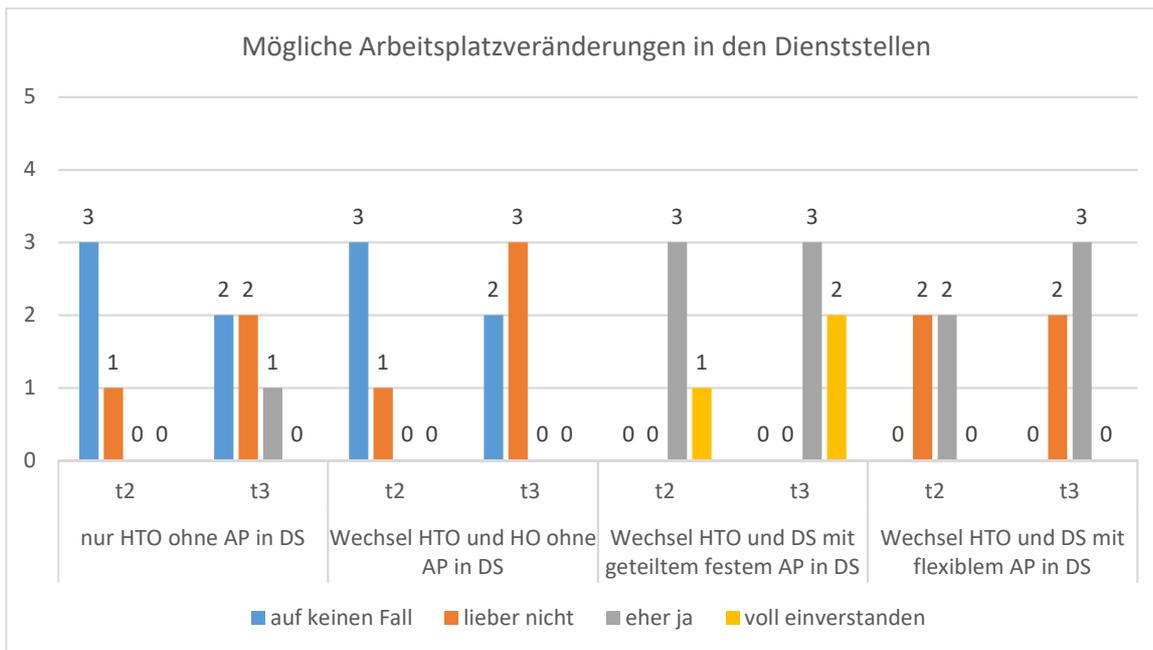


**Abbildung 26: Häufigkeiten der theoretischen Empfehlung des Arbeitens im HTO über alle Messzeitpunkte**

**Interesse an Versteigerung:** Auf die Frage, ob die Teilnehmenden im Falle einer dauerhaften Versteigerung des Arbeitens im HTO Interesse hätten, antworteten 3 Personen mit „ja, unbedingt“ und 2 gaben an „im HTO als Konzept ja, aber in anderen Örtlichkeiten“. Kein Teilnehmender wählte eine abschlägige Antwortoption. Auf die Frage, nach der gewünschten Nutzung antwortete eine Person „so flexibel wie möglich“ und 4 Personen „ausschließlich tageweise“, was den Erfahrungen im Modellprojekt entspricht.

**Mögliche Arbeitsplatzveränderungen in den Dienststellen:** Eine in den Workshops auch von den Teilnehmenden selbst eingebrachte und diskutierte Frage bezog sich auf die Zukunft der Arbeit in den Dienststellen. Es wurde die Frage adressiert, wie mit den Büros in den Dienststellen umzugehen sei, wenn zunehmend Bedienstete mobil oder im HTO arbeiteten. Dabei diskutierten die teilnehmenden Bediensteten, ob es nötig sei, zwei vom Arbeitgeber eingerichtete und bezahlte Büroarbeitsplätze zu haben und welche Varianten für Lösungen es geben könnte. Dabei zeigte die Diskussion, dass der Bedarf nach einem festen Arbeitsplatz auch in der Dienststelle bei einigen höher war, während andere sich auch vorstellen konnten, bei regelmäßigem Arbeiten im HTO auf einen festen Platz oder ein festes Büro in der Dienststelle zu verzichten. Um ein Stimmungs- und Meinungsbild auch anonym zu erfassen, wurde zu den Messzeitpunkten t2 und t3 eine entsprechende Frage ergänzt (siehe Abbildung 26). Dabei wurden vier mögliche Szenarien vorgeschlagen und die Haltung der teilnehmenden Bediensteten dazu abgefragt:

- a) Ausschließliche Arbeit im HTO ohne Arbeitsplatz in der Dienststelle
- b) Wechsel zwischen HTO und Homeoffice ohne Arbeitsplatz in der Dienststelle
- c) Wechsel zwischen HTO und Dienststelle, wobei in der Dienststelle ein Arbeitsplatz fest zugewiesen wird, den sich mehrere Kollegen (an verschiedenen Tagen) teilen
- d) Wechsel zwischen HTO und Dienststelle, wobei es in der Dienststelle Bürobereiche gibt, die völlig flexibel belegt werden und wo Sie sich an einem Dienststellentag einen freien Platz suchen



**Abbildung 27: Bereitschaft zu möglichen Arbeitsplatzveränderungen in den Dienststellen nach Arbeitsmodell**

Abbildung 27 zeigt, dass die Bereitschaft, vollständig auf einen Arbeitsplatz (AP) in der Dienststelle (DS) zu verzichten, auch bei kompletter Arbeit im HTO oder bei einem Wechsel zwischen HTO und Homeoffice (HO), eher nicht vorhanden ist. Dies passt zu den Angaben zum Wunscharbeitsort, bei denen die Dienststelle ebenfalls von allen Personen als Wunschort mit angegeben wurde. Die teilnehmenden Bediensteten wollen also auch zukünftig zumindest zeitweise an die Dienststelle kommen. Die größte Zustimmung fand der Vorschlag, den Arbeitsplatz in der Dienststelle tageweise mit anderen Kolleginnen und Kollegen zu teilen, die ggf. auch mobil/flexibel arbeiteten. Solche Lösungen würden allerdings ein festes Schema an Tagen mit externer, mobiler Arbeit und Tagen mit Dienststellenarbeit voraussetzen. Kurzfristige Veränderungen oder die bereits heute häufig durchgeführten festen Dienststellentage mit gemeinsamen Beratungen etc. würden dazu führen, dass die Arbeitsplätze plötzlich belegt bzw. doppelt belegt wären. Interessanterweise stieß die flexibelste Option, welche die vorbenannten organisatorischen Hürden auch teilweise bewältigen könnte, nämlich ein mobiles/wohnnahes Arbeiten im Wechsel mit dem Arbeiten an der Dienststelle, wo kurzfristig buchbare Arbeitsplatzinseln für Einpendler bereitstehen, auf geteiltes Echo: Zum Messzeitpunkt t2 antworteten 2 Personen mit *lieber nicht* und 2 mit *eher ja*, zum Messzeitpunkt t3 2 Personen mit *lieber nicht* und 3 Personen mit *eher ja*.

Es bleibt abzuwarten, wie sich der Trend in den Dienststellen entwickeln wird, insofern auch zukünftig vermehrt mobil und dezentral gearbeitet werden wird. Zunehmende Raumknappheit, hohe Miet- und Nebenkosten in Ballungsgebieten, aber auch ökologische Aspekte erhöhen den Druck, auch Bürostandorte so effizient wie möglich zu betreiben. Aktuelle Bürokonzeptionen und Studien zu den sog. neuen Arbeitswelten nehmen den Trend auf, Behörden und Dienststellen zu kommunikativen Knotenpunkten umzugestalten, weil konzentrationsintensive Arbeiten vermehrt außerhalb der Dienststellen verrichtet werden. Im Rahmen dieser Entwicklungen werden in den Behörden mehr Besprechungsräume und anderweitige kommunikative Treffpunkte für Kooperation und kreatives Arbeiten geschaffen. Auch in den modernen Konzeptionen gibt es weiterhin Bereiche für Stillarbeit, deren Arbeitsplätze flexibel gebucht werden können (Klaffke, 2019). Der heute noch zum Standard gehörende feste eigene Schreibtisch, wird in diesen neuen Arbeitskonzepten allerdings nur noch selten als zukunftssträchtig gesehen. Stattdessen gibt es Rollcontainer oder Schubkästen für persönliche Arbeitsgegenstände, die zu einem gebuchten Schreibtisch gefahren werden, der nach Dienstschluss wieder abgeräumt und gereinigt wird (sog. Clean-Desk-Prinzip). Dieses Arbeiten mit extrem

reduzierten Materialien erleichtert ggf. auch den Wechsel zu den mobilen Arbeitsorten, da Laptop und Unterlagen bereits gepackt sind.

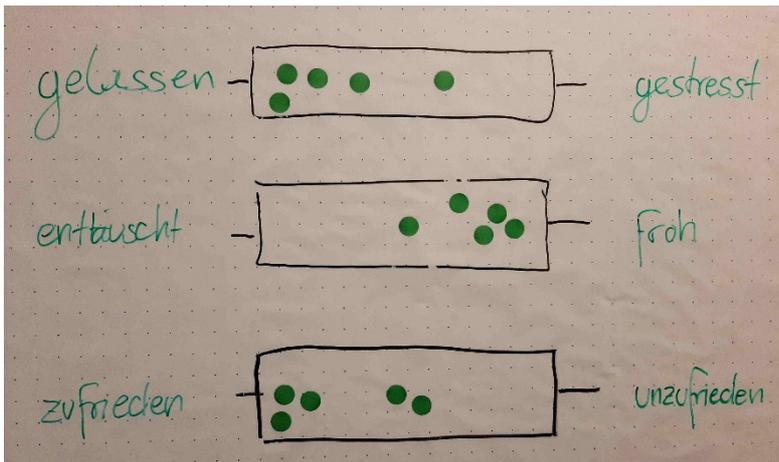
Auch in zahlreichen Verwaltungen werden aktuell solche modernen, flexiblen Arbeitsorte eingerichtet und getestet. Auf einem Vortrag wurde jüngst aus Schleswig-Holstein berichtet, dass dort Bedienstete, die mobile Arbeit in Anspruch nehmen möchten, ihre Zustimmung erteilen müssen, auf einen eigenen, festen Büroarbeitsplatz in der Dienststelle zu verzichten (Sulimma, 2023). Die hier vorliegenden Einschätzungen der teilnehmenden Bediensteten, die trotz der überwiegend positiven Erfahrungen im HTO zugleich ihren Arbeitsplatz in der Dienststelle behalten möchten, deutet darauf hin, dass Veränderungen im Spannungsfeld mobiles Arbeiten und Arbeitsplatz in der Dienststelle einer klaren Strategie und einer guten Kommunikation bedürfen um Unzufriedenheit oder Konflikten vorzubeugen.

**Freie Anmerkungen:** Abschließend konnten die teilnehmenden Bediensteten noch eigene Anmerkungen oder Ergänzungen tätigen, die hier im Wortlaut wiedergegeben sind:

- ! Problematisch ist weiterhin die telefonische Anbindung im HTO, da eine IT-gestützte Telefonie von der Dienststelle bisher noch nicht eingerichtet wurde. Somit erfolgt die Rufumleitung auf das eigene Handy.
- ! Es sollte eine Anordnung zur Arbeitszeitbuchung geben (eine eigene Buchungsroutine im Erfassungstool, um auch beim Mitarbeiterjournal die Anwesenheiten im HomeTownOffice von der Dienststelle und dem Homeoffice zu unterscheiden). Wichtig auch für Nachvollziehbarkeit der späteren Angaben in der Einkommenssteuererklärung.
- ! Seit die Cisco Jabber Telefonie eingerichtet wurde läuft es optimal.
- ! die technische Ausstattung, z.B. ein Telefon wären wünschenswert
- ! beim Ausrollen ist eine bessere technische Unterstützung (transportable Drucker, zweiter moderner Bildschirm) und die Bereitschaft zur Dienstleistung des IT-Ref. bei Problemen im HomeTownOffice notwendig (telefonische und digitale Beratung/Betreuung/Fernzugriff). Es wäre gut, wenn ein zweiter Laptop möglich wäre, da dies das "Geschleppe" und das Risiko, etwas in der Dienststelle bzw dem HomeTownOffice vergessen zu haben, reduzieren könnte
- ! Die technische Ausstattung könnte verbessert werden, z.B. Diensthandy.
- ! Empfehlung: neben der allg. Büroausstattung (Stuhl, Tisch, WLAN, ..) sollte vor Ort auch ein Monitor mit angeboten werden, da dieser nicht ständig mit hin und her transportiert werden kann (Dienststelle hat mir zusätzlichen Monitor bereitgestellt, aufgrund der kleineren Laptops wären komplexe Arbeiten -EXCELTabellen oder Prüfungen- sonst nicht möglich)
- ! Ich habe die Arbeit im HTO insgesamt als eine Bereicherung meines Arbeitslebens wahrgenommen.

## 5.5. Ergänzende Ergebnisse aus den Workshops

Im September 2022, also nach den ersten Monaten im HTO, sowie im Juni 2023, zum Projektabschluss, wurden mit den teilnehmenden Bediensteten ergänzende Workshops durchgeführt. Der erste Workshop hatte kurz vor Bezug der HTO im Mai 2022 stattgefunden und primär der Vernetzung sowie dem Austausch von Erwartungen und Befürchtungen gedient (siehe Kapitel 4). Ziel des zweiten Workshops war, die Teilnehmenden nach den ersten regelmäßigen Wochen im HTO zu einem Erfahrungsaustausch zusammenzubringen, bei Problemen frühzeitig informiert zu sein und eine gegenseitige Unterstützung und gemeinsame Lösungssuche in Problemfällen zu ermöglichen. Zu Beginn des zweiten Workshops wurde die Frage gestellt, wie die Bediensteten sich fühlten, wenn sie an das Projekt HTO mit allen zugehörigen Veränderungen dachten.



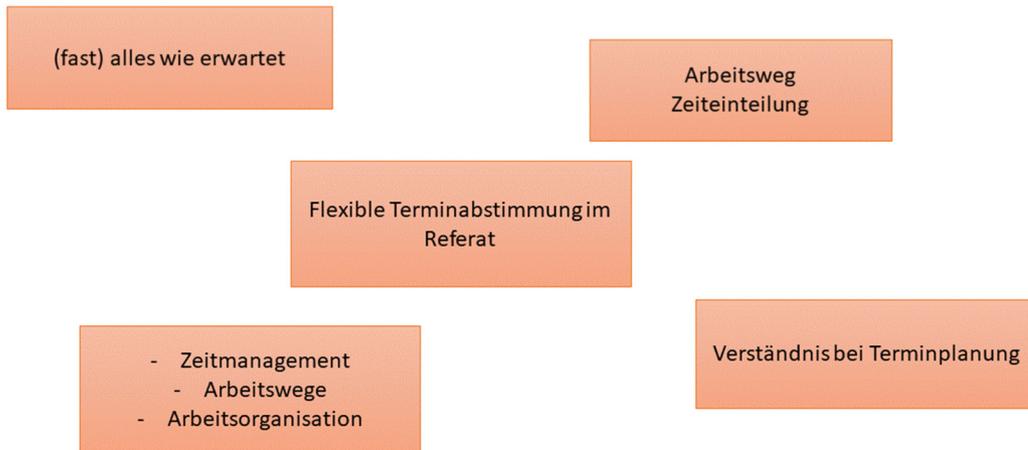
**Abbildung 28: Stimmungseinschätzung zum zweiten Workshop**

Abbildung 28 zeigt, dass die teilnehmenden Bediensteten die Veränderungen durch HTO überwiegend positiv wahrnahmen und sich als eher gelassen, froh und zufrieden empfanden.

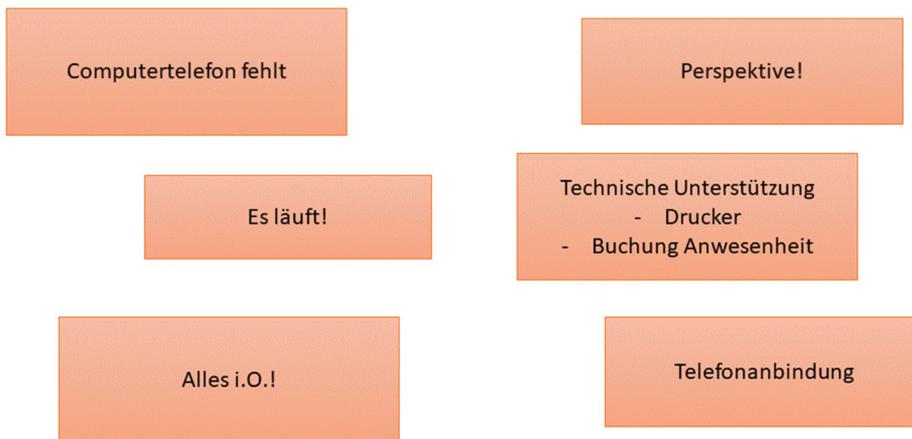
Im Anschluss wurde im Sinne eines retrospektiven Rückblicks per moderiertem Brainstorming erhoben, was in Bezug auf das HTO gut funktioniert, was angeschoben oder verbessert werden und was beendet werden müsse (siehe Abbildung 29). Insgesamt weisen die wenigen Nennungen darauf hin, dass die Teilnehmenden sich gut aufgehoben fühlten und wenig Bedarf an stützendem Austausch hatten. Auch zu diesem Workshop fiel das wohlwollende Klima des Umgangs miteinander auf. Zu konkreten technischen Problemen entwickelten die Teilnehmenden füreinander und miteinander Lösungsvorschläge und tauschten sich offen zu Eigenlösungen aus.

Auch der dritte und letzte Workshop diente einer retrospektiven Betrachtung der Erfahrungen aus dem HTO-Probejahr, nun allerdings weniger mit dem Fokus auf Problemlösung und Unterstützung als mehr auf der Gesamtschau der Erfahrungen und Lernergebnisse sowie dessen, was ohne HTO fehlen wird. Abbildung 30 spiegelt wider, dass als Hauptprobleme der Transport von Unterlagen, technische Probleme sowie Probleme in der Abstimmung von Präsenzterminen und HTO-Tagen gesehen wurden. Als Gewinn für die Zukunft wurde neben der hohen störungsfreien Arbeitszeit, der Flexibilität, einer durch HTO verbesserten technischen Ausstattung auch die Idee formuliert, durch ein Ausrollen des Projektes auf andere Ressorts gemeinsame HTO-Nutzungen einrichten zu können. Zu den Dingen, die ohne HTO fehlen werden, wurden neben den kurzen Arbeitswegen, der störungsfreien Arbeitszeit, der besseren Vereinbarkeit auch Aspekte wie „eine Stunde mehr Schlaf“ oder mehr Bewegung durch die kürzeren Arbeitswege benannt - Themen, die unter gesundheitlichen Gesichtspunkten relevant sind.

## Das läuft sehr gut!



## Das muss losgehen!



## Das muss aufhören!

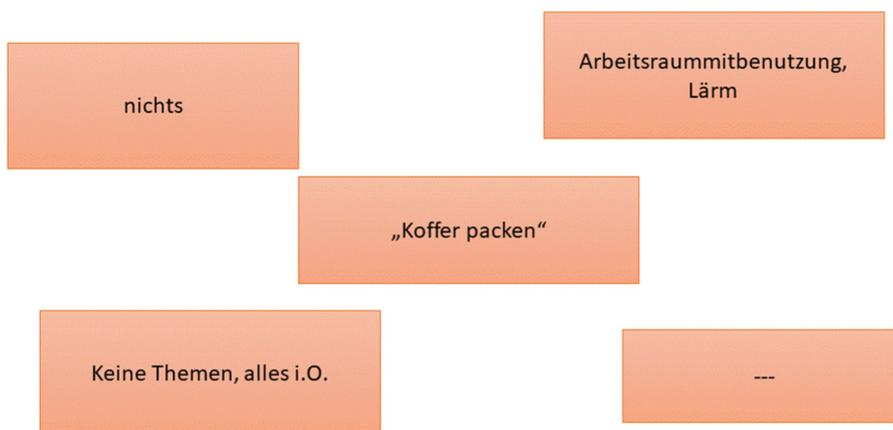


Abbildung 29: Ergebnisübersicht zum zweiten Workshop - Retrospektive

## Was war hinderlich und sollte zukünftig unterbleiben!

Präsenztermine besser auf HTO abstimmen

- Schleppen der Ausrüstung (Laptop, Ausdrucke)
- IT-Unterstützung fehlte bei Problemen
- Räumlichkeiten (Standards auf dem Land niedriger)
  - Einsamkeit
  - WebEx-Lizenz

- Transport von Arbeitsunterlagen
- Offenes Büro (Mangel an Vertraulichkeit)
- Fehlendes Telefon
- Keine Druckmöglichkeit

Transport von Arbeitsmaterialien

## Was war gut und sollte zukünftig mehr werden!

Angebot sollte an alle Ressorts gehen, gemeinsame HTO-Nutzung

Technische Rahmenbedingungen waren gut (IT-Anbindung)

- Möglichkeit zum konzentrierten Arbeiten
  - Größere Flexibilität
  - Schnelle Erreichbarkeit von Dienstreiseorten

Störungsfreie Arbeitszeit an HTO-Tagen

Flexibilität

Verbesserung der technischen Ausstattung durch HTO erzielt

## Das wird mir fehlen!

Radfahren  
1 Stunde mehr Schlaf  
Erreichbarkeit Familie

Kürzerer Arbeitsweg

Arbeitsweg

Ungestörtes Arbeiten

RUHE  
(ungestörtes Arbeiten)

In Wohnung kein Arbeitsplatz wie HTO  
(Trennung Beruf-Privat)

Beruflicher Kontakt zu Menschen außerhalb der Staatsverwaltung

- Kurzer Arbeitsweg
- Flexibilität private Termine

Kurzer Arbeitsweg

Kontakt zu ortsansässigen Personen

Abbildung 30: Ergebnisübersicht zum dritten Workshop – Retrospektive und Lernerfahrungen

Zum Abschluss des dritten und letzten Workshops wurde erneut die Befindlichkeit der Teilnehmenden erhoben, indem wieder gefragt wurde, wie die Bediensteten sich fühlten, wenn sie an das Projekt HTO mit allen zugehörigen Veränderungen dächten.

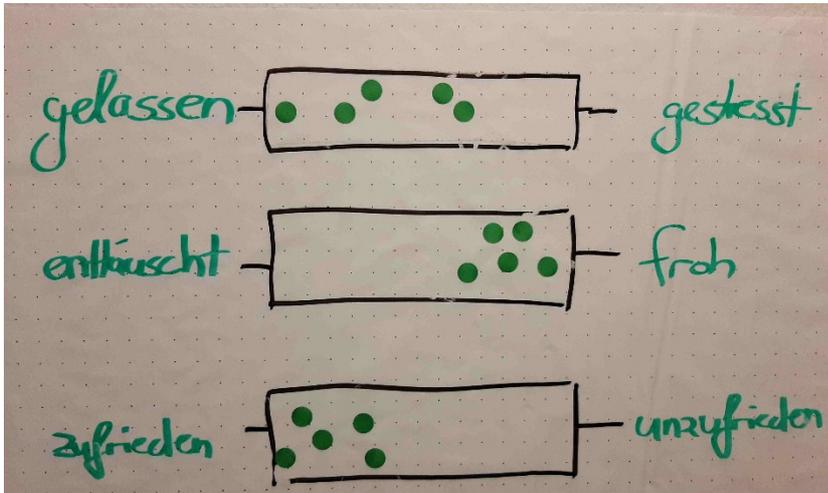


Abbildung 31: Stimmungseinschätzung zum dritten Workshop

Abbildung 31 zeigt, dass die teilnehmenden Bediensteten die Veränderungen durch HTO weiterhin überwiegend positiv wahrnahmen. Im Vergleich zum zweiten Workshop (siehe Abbildung 28) waren die Angaben zu *gelassen - gestresst* etwas heterogener, die Stimmung aber insgesamt froh und zufrieden.

Insgesamt stimmen die Ergebnisse aus den Befragungen und die in den Workshops erfassten und beobachteten Angaben gut überein. Die Workshops sollten vor allem der persönlichen Begleitung und ggf. der raschen Interventionsmöglichkeit bei Nebenwirkungen oder Fehlentwicklungen im HTO dienen. Diese waren jedoch kaum oder überhaupt nicht vorhanden. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere durch die Erfahrung mit mobilem Arbeiten oder Arbeiten im Homeoffice während der Corona-Pandemie nicht nur die teilnehmenden Bediensteten, sondern alle Bediensteten und Führungskräfte so geschult im Umgang mit mobil arbeitenden Kolleginnen und Kollegen sind, dass der Ort der Arbeitserbringung - von unterwegs, von zu Hause oder im HTO - keine Rolle mehr spielte.

## 5.6. Führungskräfteworkshop

Um neben den Selbsteinschätzungen der teilnehmenden Bediensteten auch eine Sicht der übergeordneten Ebene und somit ggf. auch der Gesamtorganisation einbringen zu können, wurden im Oktober 2022 die Führungskräfte der HTO-Teilnehmenden mittels eines digitalen Workshops einbezogen. Nach einer Vorstellungsrunde sowie einer kurzen Projektvorstellung wurde mittels der Software *Conceptboard*, einem online-Whiteboard, auf dem mehrere Personen gleichzeitig arbeiten können, eine Lessons-Learned-Retrospektive durchgeführt.

Dabei wurden die Führungskräfte gebeten, ihre Arbeitserfahrungen mit den Bediensteten im HTO in ein Vier-Felder-Schema mit den Achsen *Erfolge-Misserfolge* und *erwartet-unerwartet* einzutragen (siehe Abbildung 32). Anschließend wurden die Themen gemeinsam diskutiert. Inhalte, die in der Diskussion ergänzt wurden, sind in der Abbildung grau unterlegt. Nach der Diskussion konnten die Führungskräfte Verbesserungsvorschläge für eine mögliche zukünftige Nutzung von HTO eintragen und diskutieren.

# Bisherige Erfahrungen mit Ihren HomeTownOfficern

# Verbesserungsvorschläge

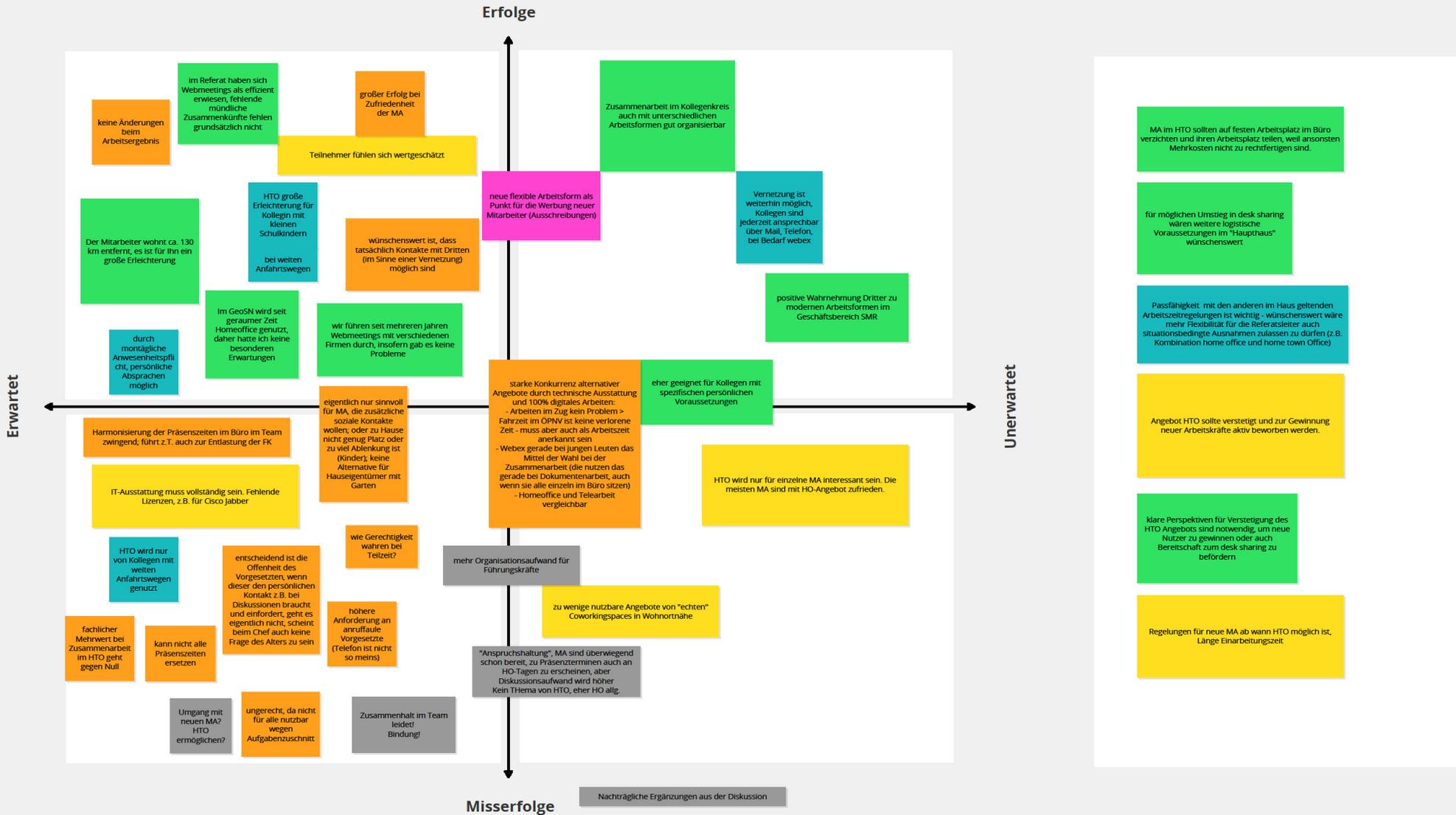


Abbildung 32: Ergebnisdarstellung Führungskräfteworkshop – Lessons Learned und Verbesserungsvorschläge

Die Führungskräfte benannten als erwartete Erfolge Themen wie gestiegene Zufriedenheit und Entlastung der Mitarbeitenden sowie eine höhere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Weiterhin sahen sie die Ermöglichung des HTO als Zeichen von Wertschätzung an. Im Bereich unerwarteter Erfolge finden sich Angaben zum reibungslosen Ablauf trotz vieler unterschiedlicher Arbeitsorte (HO, HTO, Dienststelle) durch digitale Möglichkeiten, gute Erreichbarkeit der HTO-Teilnehmenden sowie ein positiver Einfluss des HTO auf die Arbeitgeberattraktivität. Als erwartete Misserfolge oder Herausforderungen werden Themen wie unzureichende technische Ausstattung, fehlender fachlicher Mehrwert der Arbeit im HTO, ein mögliches Ungerechtigkeitsempfinden in Teams, negative Einflüsse auf Zusammenarbeit und Teambindung sowie höhere Anforderungen an die Führungskräfte benannt. Insbesondere zum Thema negative Einflüsse auf Zusammenarbeit und Teambindung entspann sich ein Austausch zu Möglichkeiten der Personalführung bei vermehrt dezentralem Arbeiten, der verschiedene Anregungen beinhaltete wie das Durchführen von täglichen, kurzen Morgenbesprechungen (sog. Dailies), das Festlegen eines für alle verbindlichen Anwesenheitstags in der Dienststelle oder die vermehrte Durchführung von Teambuilding-Maßnahmen wie gemeinsamer Weiterbildungen oder Ausflügen. Als unerwartete Misserfolge sahen die Führungskräfte den fehlenden Mehrwert gegenüber Homeoffice-Möglichkeiten, die mangelnden Angebote von „echten“ Coworking-Spaces sowie eine zunehmende Anspruchshaltung von Bediensteten auf mobile Arbeitstage. Diese sei zwar nicht HTO-gebunden, sondern auch bei Bediensteten im Homeoffice spürbar, führe aber bei den Führungskräften zu einem erhöhten Diskussionsaufwand, wenn dienstliche Termine an eigentlich wohnortnah oder im Homeoffice geplanten Tagen eine Anwesenheit in der Dienststelle erforderlich machten.

Auch im Führungskräfteworkshop fiel die äußerst positive, zugewandte und ergebnisorientierte Umgangsweise auf. Einzelne Führungskräfte fragten zu konkreten Themen proaktiv nach Lösungsvorschlägen der anderen, die auch sofort angeboten und offen diskutiert wurden.

Aus den Verbesserungsvorschlägen lässt sich die grundsätzlich eher positive Haltung der Führungskräfte ableiten. Sie weisen stark in Richtung mobiler und flexibler Arbeit, die in Zukunft an verschiedenen Arbeitsorten angenommen wird. Dazugehörige Vorschläge sind Verstetigung des Angebots HTO und Regelungsbedarf für weitere/neue HTO-Interessenten, Umgang mit Arbeitsplätzen in den Dienststellen, die auf Desk Sharing umgestellt werden könnten sowie die notwendige Anpassung bzw. Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen.

Insgesamt zeigten sich im Führungskräfteworkshop, dass die - von den teilnehmenden Bediensteten mit sehr hohen Zufriedenheitswerten eingeschätzten Führungskräfte - ihre HTO-Bediensteten stark und positiv unterstützten. Eine positive Sicht des mobilen Arbeitens überwog trotz mancher zusätzlicher Herausforderung durch das Führen auf Distanz. Probleme wurden klar benannt und aktiv an relevanten Stellen zur Problemlösung adressiert. Weiterhin deckten sich die Einschätzungen zu Schwierigkeiten gut zwischen Führungskräften und Bediensteten, was für einen engen Austausch und gute Kommunikation spricht. Aus organisatorischer oder struktureller Sicht wurden keine anderen oder neuen Hürden gegenüber HTO benannt.

## 6. Fazit

Im simul\* Modellprojekt *HomeTownOffice - Probejahr* wurde das wohnortnahe Arbeiten in Coworking Spaces oder Shared Workspaces von freiwilligen Bediensteten des Sächsischen Staatsministeriums für Regionalentwicklung und dessen nachgeordneten Behörden getestet. Die übergeordneten Zielstellungen des Modellprojektes waren zu eruieren, wie sich flexible Arbeitsformen zukünftig gestalten lassen und welche Chancen für die sächsische Regionalentwicklung damit verbunden sein könnten. Die vorliegende Studie befasste sich dabei überwiegend mit der Evaluierung und Begleitung der teilnehmenden Bediensteten und wurde mit konkreteren Fragestellungen untersetzt. Im Zeitraum von Juni 2022 bis Juni 2023 nahmen vier bis sechs Bedienstete am HTO-Probejahr teil. Da diese Anzahl viel geringer als ursprünglich geplant war, können die erhobenen Daten nur deskriptiv ausgewertet werden und müssen mit Zurückhaltung interpretiert werden.

### Inwieweit ist das HomeTownOffice eine praktikable Arbeitsform für das SMR?

Diese Fragestellung ist mit den vorliegenden Daten nicht eindeutig zu beantworten. Zunächst fällt auf, dass die Gewinnung von Teilnehmenden so schwierig war, dass das Projekt mehrfach zu scheitern drohte. Trotz der Ausweitung auf den gesamten Geschäftsbereich des SMR konnten nicht so viele Interessenten gefunden werden wie ursprünglich avisiert. Dies ist insbesondere auf das inzwischen überwiegend etablierte Arbeiten im Homeoffice zurückzuführen. Die wenigen teilnehmenden Bediensteten, die gewonnen werden konnten, waren jedoch mit dem Arbeiten im HTO zufrieden und blieben dies über das ganze Probejahr hinweg, wobei besonders die Zufriedenheit mit dem verkürzten Arbeitsweg und der dadurch verbesserten Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sich beim Arbeiten im HTO vom Arbeiten in der Dienststelle unterschieden. Im Vergleich zum Arbeiten im Homeoffice wurde die bessere Trennung von Berufs- und Privatleben durch die wohnortnahe Arbeitsstelle hervorgehoben. Für die Führungskräfte zeigte sich kein Unterschied, ob eine extern arbeitende Person im HTO oder im Homeoffice oder anderweitig mobil arbeitete. Unter diesem Gesichtspunkt kann festgehalten werden, dass HTO eine für die Bediensteten und ihre Führungskräfte praktikable Arbeitsform ist.

Aus Sicht der Gesamtorganisation ist die Einschätzung schwieriger, denn im SMR selbst waren im Rahmen des Projektes große organisatorische Vorbereitungen und Aufwände nötig, um Teilnehmende zu gewinnen, für diese jeweils individuell passende wohnortnahe HTO zu finden und diese letztlich auch bezugsfertig genehmigen zu können. Im Vergleich zu mobiler Arbeit, für die keine Prüfung der konkreten Arbeitsbedingungen erforderlich ist, wurde im Rahmen von HTO viel Aufwand betrieben. Es ist denkbar, dass sich dieser Aufwand sowohl unter Aspekten des Datenschutzes und der Informationssicherheit als auch unter Aspekten individueller Gesundheit lohnt. Eine Arbeitsumgebung, die technisch geprüft und auf dem für das SMR erforderlichen Sicherheitsstandard ist, beugt IT-Risiken mit großflächigen Folgeschäden vor. Ähnliches gilt auch für gesundheitliche Aspekte: Während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 waren für einige Bedienstete der Sächsischen Staatsverwaltung die Arbeitsbedingungen im häuslichen Umfeld unzureichend (Härtling et al., 2021), was während der kurzfristigen Phase der Pandemiebewältigung vermutlich unproblematisch war, als Dauerlösung aber schädlich sein könnte. Dabei spielen Aspekte der Arbeitsplatzausstattung (Tisch, Stuhl, Beleuchtung, Belüftung, Temperatur) eine zentrale Rolle für die körperliche wie auch die psychische Gesundheit (DAK Gesundheit, 2020). Die Investition in HTO in Form von Überprüfung der Arbeitsplätze durch Arbeitsschutz und IT-Verantwortliche könnten sich im Hinblick auf langfristig sicheres und gesundes Arbeiten lohnen. Um dies evidenzbasiert sicher beantworten zu können, wären allerdings Langzeiterhebungen mit ausreichend großen Stichproben nötig, die auch die konkreten Aufwände zur Einrichtung der HTO erfassen und neben Bediensteten im HTO auch Bedienstete mit mobiler Arbeit über längere Zeiträume begleiten und bzgl. relevanter Kennzahlen wie

IT-Sicherheitsvorfälle, Datenschutzverstöße oder Anzahl an Tagen mit Arbeitsunfähigkeit, vergleichen.

### Wie wirkt sich das Arbeiten im HTO auf die Teilnehmenden und deren Führungskräfte aus?

Seitens der Teilnehmenden zeigt sich einerseits eine hohe Zufriedenheit, die bereits vor Projektbeginn vorhanden war und über den Projektverlauf stabil blieb, insbesondere bezüglich der verkürzten Arbeitswege und der damit einhergehenden höheren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, sowie positiver Einschätzungen bzgl. gesundheitsrelevanter Angaben wie mehr Bewegung im Alltag oder mehr Schlaf. Ergänzend sahen die Führungskräfte in diesem Projekt viele positive und für das SMR wichtige Impulse im Bereich Gestaltung der Dienststellen vor Ort (Desk Sharing) sowie der Attraktivität als Arbeitgeber. Obwohl auch konkrete Einschränkungen benannt wurden, z. B. durch teils mangelhafte technische Ausstattung, die nicht in jedem Fall im Laufe des Probejahres behoben werden konnte, durch die subjektiv gestiegene Anforderung an die Arbeitsorganisation, insbesondere den Transport von Materialien betreffend und durch mögliche Hinweise auf ein Verschlechtern der kollegialen Kommunikation, gab ein Großteil der Teilnehmenden an, im Falle einer Verstetigung weiterhin in einem HTO arbeiten zu wollen. Insbesondere eine mögliche Veränderung der beruflichen Kommunikation wäre in diesem Falle besonders genau zu beobachten und ggf. rechtzeitig zu adressieren durch verstärkte Kommunikationsangebote und Teamaktivitäten oder -beratungen.

Neben den vorstehend benannten Auswirkungen kann, wenn die entscheidenden Rahmenbedingungen - hier: kurze Arbeitswege, Zeitersparnis, Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben sowie Trennung von Berufs- und Privatleben - verbessert werden, grundsätzlich mit positiven Effekten des Arbeitens im HTO gerechnet werden. Wie in 5.2.2 ausgeführt, ist allerdings zu bedenken, dass dem klassischen Modell der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg zufolge diese Rahmenbedingungen zu den Hygienefaktoren zählen, die im Falle einer guten Ausgestaltung nicht zwangsläufig zu höherer Arbeitsmotivation oder Arbeitszufriedenheit führen. Dies lässt sich vermutlich bereits jetzt am Umgang mit Homeoffice ablesen: Wurde dies während des ersten Lockdowns noch als positives Signal wahrgenommen, so wird es heute als eher selbstverständlich erlebt und nicht mehr so stark positiv konnotiert. Nur das Fehlen mobiler Arbeitsmöglichkeiten (oder deren Einschränkung) wird als Faktor für Unzufriedenheit adressiert. Es sollte folglich nicht angenommen werden, dass die Ermöglichung von HTO automatisch zu zufriedeneren, leistungsbereiteren Bediensteten führt. Hierfür sind weiterhin die sog. Motivatoren, also eher inhaltliche Aspekte der Tätigkeit sowie Erleben von Anerkennung, Wertschätzung, Erfolg oder Wachstum erforderlich und dafür die Führungskräfte gefragt (Kauffeld, 2019).

Neben den konkreten Auswirkungen auf Bedienstete und Führungskräfte kann HTO auch auf das SMR als Organisation wirken: Wohnortnahe Arbeit kann bereits im Rekrutierungsprozess aktiv als Vorteil präsentiert werden und auf dem Bewerbermarkt in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels einen Wettbewerbsvorteil gegenüber weniger flexiblen Arbeitgebern schaffen. Weiterhin kann es so gelingen, neue Bedienstete für sich zu gewinnen, die aufgrund weiter Anfahrtswege sonst vielleicht gar kein Interesse an einer Beschäftigung im SMR gezeigt hätten. In Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen kann das Ermöglichen wohnortnahen Arbeitens als Instrument der Steuerung dienen und so die Bindung von engagiertem Bestandspersonal erhöhen. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel kommt der Bindung von Personal hohe Bedeutung zu. Dabei wird über die lebensphasenorientierte Personalentwicklung zunehmend die aktuelle private Situation der Bediensteten berücksichtigt. So kann ein wohnortnahes Arbeitsangebot besonders für junge Eltern, für Bedienstete mit im Haushalt lebenden pflege- oder betreuungsbedürftigen Personen oder für schwerbehinderte Menschen ein Grund sein, beim Arbeitgeber zu verbleiben.

## **Inwieweit ist eine Kombination mit anderen Arbeitsformen wie Telearbeit oder mobile Arbeit sinnvoll oder notwendig?**

Dazu bestehen eindeutige Wünsche seitens der teilnehmenden Bediensteten und ihrer Führungskräfte. Da zugleich der Wunsch sehr ausgeprägt war, auch weiterhin tage- oder zeitweise an der Dienststelle zu arbeiten, muss nicht befürchtet werden, dass eine Kombination aus HTO und mobiler Arbeit zu einem vollständigen Fernbleiben von der Dienststelle führt. Dies wünschte kein einziger Teilnehmer. Eine Kombination wurde vielmehr als Ergänzung für maximale Flexibilität beim Arbeiten gesehen. So könnten durch die Kombination Homeoffice und HTO kleinere Alltagserledigungen oder Handwerkertermine zu Hause wahrgenommen werden und anschließend mit kurzem Weg ins HTO in professioneller Arbeitsumgebung weitergearbeitet werden.

## **Lassen sich Handlungsempfehlungen für Verbesserungspotenzial ableiten?**

Verbesserungsvorschläge beziehen sich vor allem auf die Punkte technische Ausstattung (insbesondere Druckmöglichkeit und Telefon), bessere Organisation bzw. Koordination von Außenterminen/Terminen in der Dienststelle mit dem Arbeiten im HTO, Möglichkeit zum Wechsel des HTO, falls Störfaktoren auftreten (Lärm, fehlende Vertraulichkeit, schlechte Ausstattung, Einsamkeit), Anpassung der Arbeitszeiterfassung an flexible Arbeitsorte sowie einer möglichen fachlichen Koordination der HTO/Shared Workspaces. Hier stellten die teilnehmenden Bediensteten und die Führungskräfte die Frage, ob es nicht möglich sei, die HTO nach fachlicher Nähe auszuwählen. Angesichts der Schwierigkeiten für alle Interessenten überhaupt passende wohnortnahe HTO zu finden, scheint dies ein eher visionäres Anliegen zu sein. Dennoch scheint es sinnvoll, im Falle einer Ausweitung des Konzepts HTO auf andere Bereiche/Ressorts sowie ggf. einer Ausweitung auf nutzbare HTO-Orte, auch eine Auswahl nach fachlichen Aspekten treffen zu können. Denkbar wäre z. B. Coworking Standorte in bestimmten Regionen für die gesamte Staatsverwaltung zentral anzumieten. Dies würde eine bessere Vernetzung von Ressorts untereinander auf Arbeitsebene ermöglichen und könnte - wenn auch kommunale Verwaltungen beteiligt würden - zu einer wirklich übergreifenden Vernetzung beitragen.

## **Inwieweit verbessert das Projekt HomeTownOffice die Stadt-Land-Kooperation, ggf. durch die Sichtbarkeit des SMR vor Ort?**

Hierzu wurden sehr unterschiedliche Erfahrungen und Angaben gemacht, je nach Lage des HTO. Einige Teilnehmende berichteten von guten, intensiven und auch fachlich bereichernden Austausch, sowohl mit kommunalen Verwaltungen als auch mit anderen Coworkern. Dabei berichteten Teilnehmende in den Workshops von Gesprächen, in denen das SMR, dessen Aufgabengebiete, aber auch konkrete Förderprogramme, kommunal vorgestellt wurden und auf hohes Interesse stießen. Andere Teilnehmende, die überwiegend alleine in Einzelbüros arbeiteten, erlebten keine Vernetzung. Um die Sichtbarkeit des SMR vor Ort zu erhöhen, könnte über Türschilder o. Ä. nachgedacht werden.

## **Inwieweit stärkt HomeTownOffice die Verbundenheit/Nähe der Teilnehmenden mit ihren Regionen?**

Dieser Aspekt wurde eher in den Workshops und in den Freitexten thematisiert. Gerade die Nutzung von ÖPNV, das Laufen oder Radeln zum HTO wurde als stark verbindend mit dem Wohnort wahrgenommen. Die Teilnehmenden berichteten, Baustellen, Veränderungen an Gebäuden o. Ä. viel stärker und direkter wahrzunehmen. Auch durch die Vernetzung mit lokalen Coworkern oder Verwaltungen wurde eine stärkere Verbundenheit, z. B. durch das Kennenlernen aktueller kommunaler Projekte oder Initiativen, berichtet.

### **Inwieweit stärkt oder hält HomeTownOffice die regionale Kaufkraft vor Ort?**

Die Teilnehmenden nutzten regionale Essens- und Pausenangebote sowie Dienstleister und gaben dabei im Vergleich ähnlich viel Geld wie an der Dienststelle aus. Eine Person gab deutlich mehr Geld aus, so dass eine Stärkung der regionalen Kaufkraft angenommen werden kann.

### **Inwieweit gibt es Auswirkungen auf das Mobilitätsverhalten bzw. auf die Nutzung von Mobilitätsformen /-angeboten generell bzw. in den Regionen?**

Der im Vergleich zur Arbeit in der Dienststelle deutlich kürzere Arbeitsweg zum HTO wurde von den Teilnehmenden mit verschiedenen Verkehrsmitteln zurückgelegt. Es wurde wiederum von den Teilnehmenden als positiv bewertet, die Wahl zu haben, entweder mit dem PKW oder mit dem Fahrrad zu fahren oder zu Fuß zu gehen. Die dadurch höhere Bewegung im Arbeitsalltag wurde als positiv angesehen. Ebenfalls positiv wurde die Vermeidung von Stau und Parkplatzsuche am Ort der Dienststelle bewertet, so wie insgesamt neben den finanziellen Aspekten der ökologische Einspar-effekt positiv bewertet wurde.

### **Gesamtfazit**

Insgesamt kann die Begleitung der teilnehmenden Bediensteten während des HTO-Probejahrs zu einer positiven Gesamteinschätzung führen. Auch wenn die wissenschaftliche Evaluation aufgrund der geringen Teilnehmendenzahl nur vorsichtige Schlussfolgerungen zulässt, deuten die hohen und über die Zeit stabilen Zufriedenheitswerte sowie die positiven Einschätzungen der Führungskräfte an, dass ein zusätzliches Angebot von wohnortnahen Arbeitsmöglichkeiten im Sinne einer weiteren Flexibilisierung von Arbeitsorten lohnenswert und gewinnbringend sein könnte. Dies gilt für die Bediensteten wie auch für die Behörden als Gesamtorganisationen, die über wohnortnahe Arbeitsorte neue Bedienstete für sich gewinnen und erfahrene Bedienstete an sich binden könnten. Wissenschaftlich fundiertere Aussagen bräuchten allerdings eine größere Datenbasis und einen längeren Beobachtungszeitraum, vor allem um die sich andeutenden Veränderungen im Bereich der Kommunikation erfassen und ggf. mit begleitenden Interventionen adressieren zu können.

## 7. Literaturverzeichnis

- Alipour, J.-V., Falck, O. & Schüller, S. (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo Schnelldienst* 7, 73. Jahrgang, 30–36. <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-waehrend-der-pandemie-und-die-implikationen>
- Bähr, U., Biemann, J., Lietzau, J. & Hentschel, P. (2020). *Coworking im ländlichen Raum*. Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Coworking\\_im\\_la-endlichen\\_Raum.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Coworking_im_la-endlichen_Raum.pdf)
- Bauer, W., Stiefel, K.-P. & Rief, S. (Hrsg.). (2017). *Coworking - Innovationstreiber für Unternehmen: = Coworking - driver of innovation for companies*. Fraunhofer Verlag. <http://www.bookshop.fraunhofer.de/buch/coworking-innovationstreiber-fuer-unternehmen/248587>
- Bonin, H., Eichhorst, W. & Krause-Pilatus, A. (2022). *Bedeutung von Coworking Spaces als Dritter Arbeitsort in Deutschland*. Forschungsbericht 595. Berlin. <https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-595-expertise-bedeutung-von-coworking-spaces.html>
- Butler, E. S., Aasheim, C. & Williams, S. (2007). Does Telecommuting Improve Productivity? Seeking solid evidence of demonstrable productivity gains. *COMMUNICATIONS OF THE ACM*, Vol. 50(4), 101–103.
- DAK Gesundheit. (2020). *Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise: Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie*. <https://www.dak.de/dak/bundes-themen/sonderanalyse-2295276.html#/>
- Döring, L., Esper, I., Kretschmer, S., Ney, M. E., Mrech, H., Richter, K. E., Schlichthaar, V. & Scholz, S. (2022). *Hybride Arbeitsmodelle - Perspektive "New Work" für Sachsen-Anhalt: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus der Arbeit des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt*. Magdeburg. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH -f-bb-. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-81670-2>
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer.
- Echterhoff, J., Große, R., Hawig, D., Jégu, M., Klatt, R., Neuendorff, H. & Steinberg, S. (2018). *Coworking in NRW: Potenziale und Risiken von Coworking-Modellen für Berufspendlerinnen und -pendler, diskontinuierlich Beschäftigte und Personen mit familiärer Verantwortung*. Düsseldorf. [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/67187/ssoar-2018-echterhoff\\_et\\_al-Coworking\\_in\\_NRW\\_Potenziale\\_und.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2018-echterhoff\\_et\\_al-Coworking\\_in\\_NRW\\_Potenziale\\_und.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/67187/ssoar-2018-echterhoff_et_al-Coworking_in_NRW_Potenziale_und.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2018-echterhoff_et_al-Coworking_in_NRW_Potenziale_und.pdf)
- Enderlein, U. & Härtling, S. (2022). Kulturwandel in der digitalen Transformation. *innovative verwaltung*(3), 10–13.
- Foertsch, C. & Cagnol, R. (2013). *Es war einmal... Die Geschichte von Coworking in Zahlen*. <https://www.deskmag.com/de/coworking-spaces/die-geschichte-von-coworking-spaces-in-zahlen-zeitleiste-868>
- Franziskus, P. (2021). *Landesbeschäftigte in Coworking Spaces*. <https://dorfbueros-rlp.de/landesbeschaeftigte-in-coworking-spaces/>
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S. & Wolter, S. (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*. IAB-Kurzbericht. <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf>
- Härtling, S., Enderlein, U. & Grage, T. (2021). *Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020*. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum, Meißen. <https://www.hsf.sachsen.de/forschung/projekte/corona-beschaeftigtenbefragung>

- Härtling, S., Enderlein, U. & Spieker, A. (2022). Wichtige Lernpotentiale der Corona-Krise. *der Personalrat*(6-7), 21–23.
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5934454.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf)
- Iffländer, V. (2022). Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitskultur mit passenden Arbeitsumgebungen. In A. Cloots (Hrsg.), *Hybride Arbeitsgestaltung* (S. 21–38). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9_2)
- Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3e druck). Springer.
- Klaffke, M. (2019). *Gestaltung agiler Arbeitswelten: Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten* (1. Auflage 2019). *essentials*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mittag, L. (2023). Wandel der Arbeitswelt – Trends und Entwicklungen. In L. Mittag (Hrsg.), *Studien zum nachhaltigen Bauen und Wirtschaften. Coworking und Coworking Spaces im Wandel durch Covid19* (S. 7–30). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-39450-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-39450-9_2)
- Neumann, J., Lindert, L., Seinsche, L., Zeike, S. & Pfaff, H. (2020). *Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie: Ergebnisbericht*. Köln. Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft. [https://kups.ub.uni-koeln.de/11654/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona\\_Ergebnisbericht.pdf](https://kups.ub.uni-koeln.de/11654/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona_Ergebnisbericht.pdf)
- Nolden, F. & Wust, L. (2023). *Homeoffice, Telearbeit, Mobiles Arbeiten - Synonyme für den modernen Arbeitsalltag?* Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum, Meißen. <https://www.hsf.sachsen.de/forschung/meissner-hochschulschriften/>
- Piele, A. & Piele, C. (2018). *Flexible Arbeitszeiten - Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Publikationen/Buecher2018/Flexible%20Arbeitszeiten.pdf>
- Popp, T. (2022). Die Digitalisierung der Verwaltung als Ausweg aus der "Demographie-Falle". In H. Markus & T. Meuche (Hrsg.), *Auf dem Weg zur digitalen Verwaltung: Ein ganzheitliches Konzept für eine gelingende Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung* (S. 24–33). Springer Gabler.
- Robelski, S., Keller, H., Harth, V. & Mache, S. (2019). Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment. *International journal of environmental research and public health*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph16132379>
- Sächsisches Ministerium für Regionalentwicklung. (2021). *Einladung zum simul+ Forum „Home-TownOffice“*. <https://buergerbeteiligung.sachsen.de/portal/smr/beteiligung/themen/1025745>
- Sauer, D. (2013). *"Organisatorische Revolution": Umbrüche in der Arbeitswelt; Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten*. VSA-Verl.
- Schürmann, M. (2013). *Coworking Space: Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter*. Springer-Gabler.
- Sedlmeier, P. & Renkewitz, F. (2018). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Pearson.
- Siegel, J., Fischer, C., Drathschmidt, N., Gelep, A. & Kralinski, T. (2020). Verwaltung im Lockdown. *Verwaltung & Management*, 26(6), 279–287. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-279>
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Statistisches Bundesamt. (2023). *Konjunkturindikatoren - Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/lrerw13a.html>

- Sulimma, F. (2023, 23. Oktober). *Blick über die Landesgrenzen - Personal- und Organisationsentwicklung in Schleswig-Holstein*. Sächsische Staatskanzlei. Führungskräftetagung 2023, Dresden.
- Werther, S., Heinzl, V., Engstler, M., Bernhardt, A., Reh, S., Schmied, A., Haunschild, A., Sperk, F. & Barnstedt, T. (2021). Einführung zu Coworking. In S. Werther (Hrsg.), *Coworking als Revolution der Arbeitswelt: Von Corporate Coworking bis zu Workation* (S. 1–94). Springer.