

22.09.2021

## › AUSWERTUNG DER VKU-NRW UMFRAGE ZUM MOBILEN ARBEITEN IN KOMMUNALEN UNTERNEHMEN

**Die NRW-Landesgruppe des VKU hat im Zeitraum vom 02.06.2021 bis zum 20.06.2021 eine Umfrage zum mobilen Arbeiten in unseren kommunalen Mitgliedsunternehmen durchgeführt. Alle 331 Mitgliedsunternehmen wurden angeschrieben und hatten die Möglichkeit, an der Umfrage teilzunehmen. Teilgenommen haben insgesamt 110 Mitgliedsunternehmen. Dies entspricht einer Teilnahmequote von circa 33,2% und ist ein vergleichsweise hoher Rücklaufwert. Grund für die Mitgliederumfrage sind die umfassenden Erfahrungen kommunaler Unternehmen im Umgang und im Einsatz des mobilen Arbeitens.**

Durch die Corona-Pandemie haben sich eine Vielzahl an Abläufen in unseren Mitgliedsunternehmen grundlegend verändert. Arbeitsprozesse wurden nicht nur mit einer beachtlichen Geschwindigkeit digitalisiert, sondern ganze Berufsgruppen auch ins Home-Office geschickt. Das mobile Arbeiten ist eine wesentliche Antwort auf die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen und wird unser zukünftiges Arbeitsleben weiterhin maßgeblich begleiten und verändern. Eine Rückkehr in die Strukturen und Prozesse der Zeit vor der Corona-Pandemie scheint ausgeschlossen und erfährt vielerorts eine überwiegende Ablehnung.

Vorteile des mobilen Arbeitens erschließen sich in Kategorien der Effizienz von Arbeit mit einer möglichen zunehmenden Verdichtung von Terminen und Abläufen. Für den einzelnen Mitarbeitenden kann das mobile Arbeiten dabei sowohl Vorteile als auch Nachteile in der Verträglichkeit des Jobs mit Wohnumfeld und Familie sowie dem Arbeitsweg mit sich bringen. Auf der Kehrseite der Medaille lassen sich bei zunehmender Anwendung der virtuellen Zusammenarbeit vermehrte Einschnitte im sozialen Gefüge innerhalb der Belegschaft identifizieren. So stellt sich die Frage, wie das mobile Arbeiten auch nach Ende der aktuellen Pandemie-Situation gestaltet werden kann. Eingangs muss darauf hingewiesen werden, dass die Umfrage rechtlich nicht zwischen Home-Office und mobilem Arbeiten unterscheidet, sondern insbesondere die unternehmenskulturellen Anforderungen in der virtuellen Zusammenarbeit diskutiert.

Die vorliegende Auswertung der Mitgliederumfrage hat zum Ziel, die Ergebnisse differenziert aufzuarbeiten und gebündelte Aussagen über den Stand der Anwendung des mobilen Arbeitens und die Bedürfnisse der Kommunalwirtschaft im mobilen Arbeiten treffen zu können. Der Auswertung der einzelnen Fragen gehen 10 Impulse zum mobilen Arbeiten aus Sicht der umfrageteilnehmenden Mitgliedsunternehmen voraus, die unmittelbar aus den Rückmeldungen abgeleitet werden können.

## › 10 IMPULSE ZUM MOBILEN ARBEITEN AUS SICHT DER KOMMUNALEN UNTERNEHMEN

1. Kommunale Unternehmen konnten insbesondere angesichts der aktuellen Pandemie-Situation bereits **umfassende Erfahrungen beim mobilen Arbeiten sammeln** und unterstützen die weitere nachhaltige und zukunftsorientierte Entwicklung.
2. Die Anwendung des mobilen Arbeitens erfordert dabei **modifizierte Steuerungs- und Kommunikationskonzepte** unter Einsatz einer angepassten Führungs- und Unternehmenskultur im gesamten Betrieb.
3. Das mobile Arbeiten muss in einem **unternehmensverträglichen Verhältnis zwischen Präsenzarbeit und virtueller Arbeit** sowohl unter Einbindung der betrieblichen Interessen als auch der Präferenzen der Mitarbeitenden gestaltet werden.
4. Hierbei gilt es das soziale Gefüge im Unternehmen durch **geeignete und innovative Teambuilding-Maßnahmen** zu unterstützen und zu fördern.
5. Nicht jeder Arbeitsplatz eignet sich für die mobile Arbeit. Das **Digitalisierungspotenzial bestimmter Berufsgruppen** muss individuell bewertet und einer Entkopplung zwischen Mitarbeitenden vor Ort und Mitarbeitenden im Home-Office vorgebeugt werden.
6. Die technische Ausstattung im Home-Office muss die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigen und sich am **Anforderungsprofil der jeweiligen Berufsgruppe** orientieren.
7. Eine virtuelle Arbeitsumgebung erfordert schnelles Internet. Der Breitbandausbau muss insbesondere im ländlichen Raum vorangetrieben und **jeder über einen zeitgemäßen Glasfaseranschluss** verfügen.
8. Damit die mobile Arbeit erfolgreich sein kann, müssen **virtuelle Schnittstellen mit der öffentlichen Verwaltung** behördenseitig geschaffen und verbessert werden.
9. Beim Einsatz des mobilen Arbeitens und des Home-Office muss die **gesetzliche Grundlage weiterentwickelt** und Aspekte der Arbeitsplatzsicherheit, des Versicherungsschutzes sowie weiterer anfallender Rechte und Pflichten sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber geregelt werden.
10. Durch die Anwendung des mobilen Arbeitens und der einhergehenden Reduzierung der Wegstrecken der Mitarbeitenden kann ein **Beitrag zum Klimaschutz geleistet und unsere Verkehrsinfrastruktur entlastet** werden. Gleichzeitig erhöht sich die Lebensqualität im ländlichen Raum, wodurch die zunehmende Urbanisierung reduziert werden kann.

**Frage 1: Mein Unternehmen ergreift die angemessenen Maßnahmen im mobilen Arbeiten angesichts der aktuellen Pandemie-Situation**

**Umfrageergebnis:**



- › **76% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **17% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **6% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **1% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.

**Herleitung:**

Das mobile Arbeiten und der einhergehende Gang in das Home-Office ist eine zentrale Maßnahme zur Eindämmung der Corona-Pandemie und wird sowohl durch die Politik befürwortet und gefordert als auch durch die betreffenden Unternehmen getragen. Der Einsatz des mobilen Arbeitens erfolgte zu Beginn der aktuellen Pandemie-Situation in einer hohen Geschwindigkeit und musste nach kurzen Planungsphasen flächendeckend umgesetzt werden. Dieser Umstand impliziert auch, dass nicht alle Facetten des mobilen Arbeitens unmittelbar und reibungslos funktionieren können. Hierbei sind die zusätzlichen Maßnahmen der jeweiligen kommunalen Unternehmen von hoher Bedeutsamkeit. Ob ein Unternehmen angesichts der aktuellen Ausnahmesituation die angemessenen Maßnahmen im mobilen Arbeiten ergriffen hat, ist sicherlich eine subjektive Frage der Wahrnehmung und Einschätzung. Den umfrageteilnehmenden Mitgliedsunternehmen zufolge haben deren Betriebe mit einem hohen Anteil an Stimmen die angemessenen Maßnahmen im mobilen Arbeiten ergriffen. Zwar kann das Wort „Angemessen“ durchaus unterschiedlich definiert werden, doch lässt dieses Umfrageergebnis auf eine grundsätzlich positive Stimmungstendenz in der Kommunalwirtschaft schließen.

**Frage 2: Mir respektive meinem Unternehmen sind immer alle gesetzlichen Regelungen zum mobilen Arbeiten angesichts der aktuellen Pandemie-Situation bekannt**

**Umfrageergebnis:**



- › **50% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **34% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.

- › **12% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **3% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.
- › **1% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **überhaupt nicht zutrifft**.

**Herleitung:**

Als Teil des Infektionsschutzgesetzes bestand bis zum 30.06.2021 die gesetzliche Pflicht, dass Arbeitgeber ein möglichst umfassendes Angebot an virtueller Arbeit - dort wo es möglich ist - schaffen müssen. Nur durch die Existenz von zwingend betriebsbedingten Gründen konnte diese Pflicht umgangen und der Mitarbeitende zum Gang an den Arbeitsplatz verpflichtet werden. Lange Zeit war unklar, in welchem Ausmaß eine solche gesetzliche Regelung bestehen bleibt. Zudem resultieren aus der sich fortlaufend verändernden Infektionslage stetige Anpassungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, Rechte und Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Umgang mit dem Corona-Virus. In den nächsten Schritten gilt es durch den Gesetzgeber nun zu klären, in welchem weiterführenden Ausmaß Schutzmaßnahmen gegen das Corona-Virus in den jeweiligen Betrieben angewendet und umgesetzt werden müssen. Die Mitgliederumfrage hat zumindest ergeben, dass der großen Mehrheit der Umfrageteilnehmenden die gesetzlichen Regelungen zum mobilen Arbeiten überwiegend bekannt sind.

**Frage 3: Das mobile Arbeiten wird in der Belegschaft meines Unternehmens überwiegend gut angenommen**

**Umfrageergebnis:**



- › **47% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **29% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **20% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **4% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.

**Herleitung:**

Durch den verstärkten Einsatz des mobilen Arbeitens wurden viele Facetten der individuellen und kollektiven Arbeitsorganisation, die interne und externe Unternehmenskommunikation sowie das grundlegende soziale Miteinander im Betrieb beeinflusst. Die grundsätzliche Bereitschaft zur virtuellen Arbeit hängt sicherlich in einem ganz entscheidenden Ausmaß von den persönlichen Umständen eines jeden Mitarbeitenden ab. So sind Faktoren wie Alter, Familienstand, Wohnverhältnis oder auch Entfernung zum Arbeitsplatz in einem hohen Maße ausschlaggebend für die persönliche Einstellung zum mobilen Arbeiten. Aus der aggregierten Meinungslage aller Mitarbeitenden im Home-Office aber auch der verbliebenden

Mitarbeitenden im Betrieb wird die grundsätzliche Stimmungslage zum mobilen Arbeiten in der Belegschaft gebildet. Denn auch die nicht unmittelbar vom mobilen Arbeiten betroffenen Mitarbeitenden sind durch die im Home-Office befindlichen Mitarbeitenden in ihrer Arbeit in einem unterschiedlichen Ausmaß direkt oder indirekt beeinflusst. Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass in 76% der Fälle das mobile Arbeiten in der Belegschaft tendenziell gut angenommen wird. Dennoch dürfen die verbleibenden 24% der Fälle mit einer ausgewogenen respektive negativen Meinungslage nicht ausgeblendet werden. Einerseits liegt es nahe anzunehmen, dass die persönliche Einstellung von Mitarbeitenden unter Rückgriff auf deren persönlichen Faktoren nicht grundlegend geändert werden kann und es hierdurch zwangsläufig zu eher verhaltenen Stimmungslagen kommt. Nur durch die Änderung der persönlichen Faktoren könnte sich in der Konsequenz die persönliche Einstellung der jeweiligen Mitarbeitenden ändern. Andererseits muss die Möglichkeit diskutiert werden, ob und in welchem Ausmaß das mobile Arbeiten in einem Unternehmen optimiert und in der Folge an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst werden kann. In der Praxis sind vermutlich beide Facetten im Zusammenspiel von hoher Relevanz. Die weiteren Ergebnisse dieser Mitgliederumfrage zahlen auch auf diese grundlegendere Frage ein.

**Frage 4: Das Unternehmen hat alle notwendigen technischen Voraussetzungen geschaffen, um ein umfassendes mobiles Arbeiten zu ermöglichen**

**Umfrageergebnis:**



- › **45% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **39% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **11% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **2% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.
- › **3% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **überhaupt nicht zutrifft**.

**Herleitung:**

Der Erfolg vom mobilen Arbeiten hängt in einem ganz entscheidenden Ausmaß von den technischen Rahmenbedingungen und der individuellen Ausstattung der Mitarbeitenden ab. So gilt es gewisse Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeitenden im besten Fall eine vergleichbare Leistung wie im Bürobetrieb erbringen können. Dennoch scheint die Frage unausweichlich, in welchem Ausmaß Abstufungen zwischen den einzelnen Mitarbeitenden in der Büroausstattung im Home-Office gemacht werden müssen. Diese Frage fängt bei der Notwendigkeit weiterer Computerbildschirme an und mündet in der Frage, welche Berufsprofile Drucker oder Scanner zur Verfügung gestellt bekommen müssen und bei welchen Mitarbeitenden eine solche Ausstattung kaum Sinn ergibt. Falsch wäre die Annahme, jeder Mitarbeitende benötige dieselbe technische Ausstattung zur Erfüllung der ihm aufgetragenen

Pflichten. Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass der überwiegende Anteil der Teilnehmenden mit 84% der Stimmen davon überzeugt ist, das Unternehmen habe die notwendigen technischen Voraussetzungen geschaffen. Nur 5% der Teilnehmenden sind der Meinung, dass die notwendigen technischen Voraussetzungen nicht geschaffen worden sind. Somit zeigen die Ergebnisse dieser Frage auf, dass die kommunalen Unternehmen in kürzester Zeit die grundlegenden technischen Strukturen für das mobile Arbeiten schaffen konnten. Dennoch muss darauf verwiesen werden, dass schon vor Beginn der Corona-Pandemie viele Unternehmen der Kommunalwirtschaft das mobile Arbeiten aktiv diskutiert haben und teilweise schon in ihrem jeweiligen Unternehmen etablieren konnten.

**Frage 5: Die Teilnahme an Sitzungen, Terminen, u.ä. kann auf digitalem Wege wahrgenommen werden**

**Umfrageergebnis:**



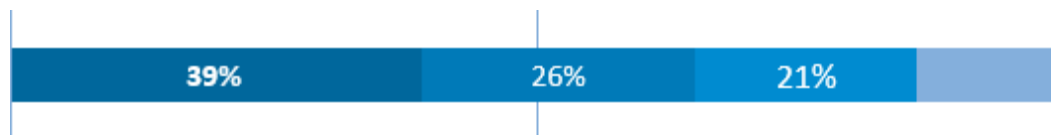
- › **54% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **34% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **9% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **1% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.
- › **2% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **überhaupt nicht zutrifft**.

**Herleitung:**

Die interne und externe Unternehmenskommunikation ist sicherlich mit am ausschlaggebendsten vom mobilen Arbeiten betroffen. So müssen gewisse Strukturen und Prozesse etabliert werden, damit sowohl eine ausreichende Kommunikation innerhalb der Belegschaft gewährleistet werden kann als auch eine betriebsorientierte Kommunikation mit Kunden und Partnern. Grundlegend hierfür ist die Teilnahme an Sitzungen und Terminen auf digitalem Wege. Seit Beginn der aktuellen Pandemie-Situation haben sich die Angebote von Videokonferenzsystem-Anbietern in qualitativer und quantitativer Hinsicht besonders sichtbar weiterentwickelt. So hat diese Mitgliederumfrage ergeben, dass 88% der Umfrageteilnehmenden der Meinung sind, Sitzungen und Termine können im jeweiligen Unternehmen in einem zufriedenstellenden Ausmaß auf digitalem Wege wahrgenommen werden. Dem stehen 3% der Umfrageteilnehmenden gegenüber, die nicht dieser Meinung sind.

**Frage 6: Mein Unternehmen beabsichtigt, auch nach der aktuellen Pandemie-Situation ein umfassendes mobiles Arbeiten anzubieten**

**Umfrageergebnis:**



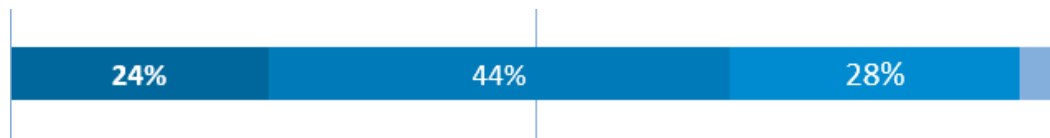
- › **39% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **26% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **21% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **14% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.

**Herleitung:**

Es scheint naheliegend, dass die geschaffenen Strukturen und Prozesse im mobilen Arbeiten auch nach Beendigung der aktuellen Pandemie-Situation aufrechterhalten und mobile Formen des Arbeitens durch die kommunalen Unternehmen in einem gewissen Ausmaß angeboten werden. Eine Rückkehr in den ausschließlichen Bürobetrieb scheint vielerorts nicht mehr zeitgemäß und nicht mehr im Sinne einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit aber auch Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durchsetzbar. Unabhängig der Frage der konkreten Ausgestaltung des mobilen Arbeitens muss geklärt werden, ob überhaupt die grundsätzliche Absicht seitens der Unternehmen existiert, ein umfassendes mobiles Arbeiten anzubieten. Die Frage setzt voraus, dass sich die betreffenden Unternehmen bereits über die Zukunft des mobilen Arbeitens in ihren Unternehmen Gedanken gemacht haben. Die Ergebnisse der Mitgliederumfrage zeigen auf, dass 65% der teilnehmenden Unternehmen auch nach Beendigung der aktuellen Pandemie-Situation ein umfassendes mobiles Arbeiten ermöglichen wollen. 21% der Umfrageteilnehmenden sind entweder gemischter Meinung oder wägen diese Fragestellung noch im Unternehmen ab. Nur 14% der Teilnehmenden geben an, dass ein umfassendes mobiles Arbeiten tendenziell eher nicht angeboten werden soll. Bei dieser Aussage muss jedoch mitbeachtet werden, in welchem Ausmaß das Wort „umfassend“ zu dieser Einschätzung geführt hat. Insgesamt kann man anhand dieser Frage feststellen, dass der Trend hin zu einer verstärkten Nutzung des mobilen Arbeitens auch bei den kommunalen Unternehmen nachweisbar ist.

## Frage 7: Die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen klappt im mobilen Arbeiten

### Umfrageergebnis:



- › **24% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **44% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **28% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **3% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.
- › **1% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **überhaupt nicht zutrifft**.

### Herleitung:

Das mobile Arbeiten hat direkte Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden im jeweiligen Unternehmen. Arbeitsprozesse unter Einbindung mehrerer Mitarbeitender müssen vollständig digitalisiert und in ihren Abläufen teilweise neustrukturiert werden. Der bekannte Gang über den Arbeitsflur, das kurze Gespräch in der Bürotür oder in der Kaffeeküche fallen allesamt weg und die ehemals hier gewonnenen Informationen müssen in den digitalen Austausch überführt werden. All diese Facetten der digitalen Transformation haben direkte Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden im Home-Office untereinander und die Erledigung der betrieblichen Aufgaben. Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass lediglich 24% der Teilnehmenden vollumfänglich davon überzeugt sind, die Zusammenarbeit klappe zwischen den Mitarbeitenden im Home-Office. Mit 44% ist der Großteil der Umfrageteilnehmenden tendenziell eher der Meinung, die Zusammenarbeit sei im mobilen Arbeiten in Ordnung. Weitere 28% der umfrageteilnehmenden Unternehmen sehen die Zusammenarbeit mit einer gemischten Meinung. Wirklich negativ sehen nur 4% der Umfrageteilnehmenden die Zusammenarbeit im mobilen Arbeiten. Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse auf, dass in den vergangenen Monaten viel im mobilen Arbeiten und der digitalen Zusammenarbeit im Unternehmen erreicht werden konnte. Dennoch ist der digitale Transformationsprozess sicherlich noch nicht am Ende und erfordert weitere Anpassungen sowohl in technischer als auch in unternehmenskultureller und arbeitsstrukturierender Hinsicht.



**Frage 8: Die Belegschaft fordert, auch nach der aktuellen Pandemie-Situation mobil arbeiten zu dürfen**

**Umfrageergebnis:**



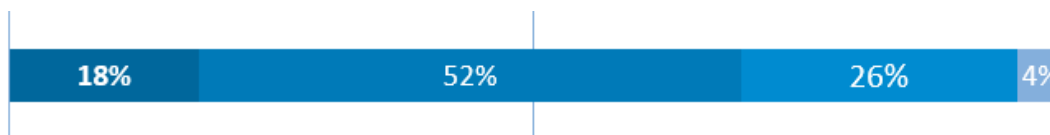
- › **23% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **34% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **30% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **12% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.

**Herleitung:**

Besonders interessant ist die Thematisierung der Fragestellung, in welchem Ausmaß Mitarbeitende nach dem Wegfall der Pflicht zum mobilen Arbeiten diese Arbeitsweise auch fortführen möchten. So hat das mobile Arbeiten im allgemeinen Sinne viele Vorteile für den jeweiligen Arbeitnehmer, die beispielsweise von einer zunehmenden Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung über den Wegfall des Arbeitsweges bis hin zur dynamischen Gestaltung des Arbeitsalltages reichen. Dennoch haben nicht alle Arbeitnehmer die Möglichkeit, im Home-Office zu ihrer Zufriedenheit zu arbeiten und wünschen tendenziell eher den Gang in das Büro. Teilweise fehlen vielen Mitarbeitenden im Home-Office die persönlichen Kontakte zu ihren Kolleginnen und Kollegen. Andere Arbeitnehmer wünschen eine strikte Trennung zwischen Beruf und Privatleben. All diese Aspekte gilt es zu beachten, wenn es um die Implementierung des mobilen Arbeitens geht. Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass in 23% der Fälle voll und 34% der Fälle eher die Belegschaft fordert, nach Beendigung der aktuellen Pandemie-Situation mobil arbeiten zu dürfen. 30% der umfrageteilnehmenden Unternehmen geben eine gemischte Sichtweise ihrer Belegschaft an und in 12% der Fälle lehnt die Belegschaft das mobile Arbeiten tendenziell eher ab. Diese Frage impliziert noch nicht die konkrete Ausgestaltung des mobilen Arbeitens, lässt jedoch bereits darauf schließen, dass es keine richtige oder falsche Betrachtungsweise gibt oder die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten in absoluten Kategorien gedacht werden sollte. Vielmehr scheint das mobile Arbeiten eine Frage der individuellen und persönlichen Präferenz zu sein und sollte sich an den Bedürfnissen der jeweiligen Mitarbeitenden orientieren und weniger eine Verpflichtung für diejenigen sein, die den Bürobetrieb favorisieren. In welchem Ausmaß das mobile Arbeiten für diejenigen Mitarbeitenden realisiert werden kann, die das Home-Office bevorzugen, muss abschließend natürlich auch unternehmens- und aufgabenspezifisch bewertet werden.

### Frage 9: Aufgaben werden im mobilen Arbeiten genauso erledigt wie im Bürobetrieb

#### Umfrageergebnis:



- › **18% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **52% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **26% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **4% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.

#### Herleitung:

Der Einsatz des mobilen Arbeitens soll im Idealfall nicht die Erledigung von Aufgaben zum Schlechteren hin bewirken und hierdurch keinen Nachteil für das jeweilige Unternehmen erzeugen. In der Theorie macht es keinen Unterschied, an welchem Ort Aufgaben wahrgenommen werden, solange diese Aufgaben in einer vergleichbaren Qualität und Quantität erledigt werden. Man kann sogar argumentieren, dass durch die aktive Gestaltung des mobilen Arbeitens entsprechend der Bedürfnisse der Mitarbeitenden die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit sowie Arbeitgeberattraktivität zunehmen und hierdurch die individuelle Produktivität erhöht wird. Dieser Faktor setzt die Befähigung und den Willen der Mitarbeitenden zur mobilen Arbeit voraus. Zumindest der Wille der Mitarbeitenden zur mobilen Arbeit wurde durch die Pandemie-Situation vielerorts ausgehebelt und die Mitarbeitenden verpflichtet, mobil in einem viel höheren Ausmaß als überwiegend gewünscht arbeiten zu müssen. Für die Gestaltung des mobilen Arbeitens auch nach Beendigung der Pandemie-Situation spielt die unternehmensseitige Einschätzung über die Erledigung von Aufgaben im mobilen Arbeiten eine wesentliche Bedeutung. So hat die Mitgliederumfrage ergeben, dass 70% der teilnehmenden Unternehmen voll sowie eher davon überzeugt sind, dass Aufgaben im mobilen Arbeiten genauso erledigt werden wie im Bürobetrieb. Mit 26% ist circa ein Viertel der Teilnehmenden der Meinung, Aufgaben würden im mobilen Arbeiten teils/teils vergleichbar erledigt wie im Bürobetrieb. Nur 4% der umfrageteilnehmenden Unternehmen geben an, dass aus dem Einsatz des mobilen Arbeitens eine Verschlechterung der Erledigung von Aufgaben resultiert. Insgesamt betrachtet, zeigen die Ergebnisse dieser Frage auf, dass Aufgaben und Pflichten im mobilen Arbeiten weiterhin zufriedenstellend erledigt werden können und das mobile Arbeiten hierdurch eine echte Alternative zum Bürobetrieb darstellen kann. Weiterhin muss jedoch bedacht werden, dass nicht alle betrieblichen Aufgaben ein Digitalisierungspotenzial aufweisen und im Home-Office erledigt werden können. So gilt es zu eruieren, in welchem zeitlichen Verhältnis die Möglichkeit der mobilen Arbeit zum klassischen Bürobetrieb angeboten werden kann, damit die jeweiligen Vorteile möglichst gewinnbringend zur Geltung kommen können.

## Frage 10: Der Austausch über Aufgaben, Auslastung und Erfolge der Arbeit im mobilen Arbeit erfolgt regelmäßig und zufriedenstellend

### Umfrageergebnis:



- › **13% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **33% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **41% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **9% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.
- › **4% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **überhaupt nicht zutrifft**.

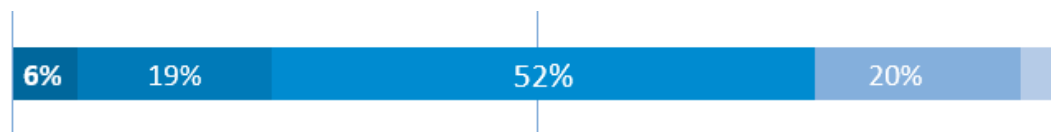
### Herleitung:

Im mobilen Arbeiten werden sowohl Arbeitsprozesse und Arbeitskultur den digitalen Anforderungen entsprechend neugestaltet als auch eine modifizierte und den veränderten Arbeitsverhältnissen angepasste Führungskultur vorausgesetzt. Der Austausch über Aufgaben, Auslastung und Erfolge von Arbeit kann nicht mehr im bekannten persönlichen Büroumfeld erfolgen, sondern erfordert grundsätzliche Absprachen und Prozesse in der digitalen Arbeitsumgebung. Dies betrifft die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden untereinander. Durch die verbindliche Terminierung von wöchentlichen Teambesprechungen oder regelmäßigen Mitarbeitergesprächen im digitalen Arbeitsumfeld kann eine gewisse Arbeitsstruktur geschaffen werden. Auch unterscheidet sich das Maß einer digitalen Unternehmens- und Führungskultur nach der spezifischen Ausprägung und Anwendung des mobilen Arbeitens. Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass 46% der teilnehmenden Unternehmen einen intern positiv zu bewertenden Austausch über Aufgaben, Auslastung und Erfolge von Arbeit einschätzen. Voll zufrieden waren hiervon jedoch nur 13% der Umfrageteilnehmenden. Mit 41% der Stimmen bewertet der größte Anteil der teilnehmenden Unternehmen einen teils/teils erfolgreichen unternehmensinternen Austausch. Weitere 13% bewerteten den unternehmensinternen Austausch sogar negativ, wovon 4% gar angeben, einen überhaupt nicht zufriedenstellenden Austausch über Aufgaben, Auslastung und Erfolge von Arbeit aufzuweisen. Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse auf, dass bei einer großen Mehrheit der kommunalen Unternehmen unternehmensinterne Kommunikationsprozesse weiter geschärft und zusätzliche anwendungsorientierte digitale Austauschformate geschaffen werden müssen. Auch muss abteilungsspezifisch geprüft werden, in welchem Ausmaß bestehende Austauschformate dem übergeordneten Ziel dienen, die allgemeine Unternehmenskommunikation zu verbessern und sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, qualitative und quantitative Fragen zur alltäglichen Arbeit zu diskutieren. Unabhängig der Häufigkeit des Einsatzes des mobilen Arbeitens scheint

es jedoch unabwendbar, dass sich die jeweilige Unternehmens- und Führungskultur den sich ändernden Herausforderungen der Digitalisierung anpassen muss.

**Frage 11: Das soziale Gefüge im Unternehmen ist auf einem unveränderten Niveau durch den verstärkten Einsatz des mobilen Arbeitens**

**Umfrageergebnis:**



- › **6% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **voll zutrifft**.
- › **19% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher zutrifft**.
- › **52% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **Teils/Teils zutrifft**.
- › **20% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **eher nicht zutrifft**.
- › **3% der Teilnehmenden** geben an, dass die Aussage **überhaupt nicht zutrifft**.

**Herleitung:**

Das soziale Gefüge innerhalb einer jeweiligen Abteilung respektive innerhalb der gesamten Belegschaft eines Unternehmens ist eine wesentliche Voraussetzung für den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Der Kontakt und der persönliche Austausch mit den Mitarbeitenden vor Ort ist hierbei ein wesentlicher Faktor für ein intaktes soziales Gefüge. Durch den verstärkten Einsatz des mobilen Arbeitens und der Arbeit im Home-Office wird der soziale Zusammenhalt der Mitarbeitenden untereinander vor neuen Herausforderungen gestellt. Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass nur 25% der teilnehmenden Unternehmen davon überzeugt sind, das soziale Gefüge sei auf einem größtenteils unveränderten Niveau durch den verstärkten Einsatz des mobilen Arbeitens. Über die Hälfte der Teilnehmenden geben mit 52% der Stimmen an, das soziale Gefüge sei teils/teils auf einem unveränderten Niveau. 23% der teilnehmenden Unternehmen sind davon überzeugt, dass sich das soziale Gefüge in ihrem Unternehmen durch das mobile Arbeiten verschlechtert habe. Wichtig ist es darauf hinzuweisen, dass sich das soziale Niveau je nach Abteilung sowie je nach Aufgabenbereich deutlich unterscheiden und man nicht von einem allein stehenden sozialen Gefüge in einem Unternehmen sprechen kann. Das mobile Arbeiten hat bereits Auswirkungen auf die unmittelbare Kommunikation zwischen einzelnen Mitarbeitenden untereinander und beeinflusst in der Konsequenz deren Form des sozialen Zusammenwirkens auf der untersten Ebene der Unternehmenshierarchie. Für einige Mitarbeitende scheint der Einsatz des mobilen Arbeitens dabei weniger ausschlaggebend zu sein als für andere Mitarbeitende. Dieser Faktor wird sich je nach Alter, Unternehmensbereich sowie Aufgabengebiet und jeweiliger Digitalkompetenz zwischen den einzelnen Mitarbeitenden durchaus unterscheiden. Auch hat jeder einzelne Mitarbeitende einen unterschiedlichen Anspruch an ein intaktes soziales Gefüge in einem Unternehmen. So lässt sich insgesamt festhalten, dass das mobile Arbeiten einen überwiegenden Einfluss auf das soziale Gefüge in den teilnehmenden

Mitgliedsunternehmen hat, dieser Einfluss jedoch differenziert und unternehmensspezifisch analysiert und bewertet werden muss.

### Frage 12: Das Arbeitsaufkommen hat sich im mobilen Arbeiten folgendermaßen entwickelt

#### Umfrageergebnis:



- › 4% der Teilnehmenden geben **viel mehr Arbeitsaufkommen** an.
- › 26% der Teilnehmenden geben **mehr Arbeitsaufkommen** an.
- › 67% der Teilnehmenden geben ein **gleichbleibendes Arbeitsaufkommen** an.
- › 3% der Teilnehmenden geben ein **vermindertes Arbeitsaufkommen** an.

#### Herleitung:

Neben der geänderten Arbeitsweise durch das mobile Arbeiten muss der Fokus auch auf einem möglicherweise veränderten Arbeitsaufkommen und der allgemeinen Arbeitsentwicklung liegen. Die vorliegende Frage diskutiert insbesondere die objektivierbaren Facetten des Arbeitsaufkommens und soll nicht das subjektive Empfinden von Mehrarbeit abdecken. Eine zentrale Frage ist auch die Ursache für ein höheres Arbeitsaufkommen zu finden, sollte eine solche Entwicklung identifizierbar sein. Hier kann sowohl eine allgemein höhere Auftrags-respektive Arbeitslage für verantwortlich gemacht werden als auch eventuell ineffiziente Arbeitsprozesse oder –schritte durch den Einsatz des mobilen Arbeitens. Wie bereits in vorherigen Fragen diskutiert, werden durch das mobile Arbeiten Arbeitsprozesse und die Arbeitsorganisation digitalisiert und im Rahmen einer sich verändernden Unternehmenskultur einem Wandel unterzogen. Nicht immer muss ein solcher Wandel zwangsläufig mit einem Zuwachs an Effizienz einhergehen. Insgesamt betrachtet, handelt es sich beim Einsatz des mobilen Arbeitens mehr um einen Veränderungsprozess und weniger um eine singuläre Unternehmensentscheidung. Die Mitgliederumfrage kommt zu dem Ergebnis, dass in 30% der teilnehmenden Unternehmen ein Anstieg des Arbeitsaufkommens festgestellt werden kann. In den betreffenden Unternehmen würde es sich besonders anbieten, die konkreten Ursachen hierfür differenziert zu analysieren. Der große Anteil der teilnehmenden Unternehmen gibt mit 67% der Stimmen jedoch ein gleichbleibend hohes Arbeitsaufkommen an. Nur 3% der teilnehmenden Mitgliedsunternehmen sind der Meinung, das Arbeitsaufkommen habe sich durch den Einsatz des mobilen Arbeitens vermindert.

**Frage 13: Die Arbeitsverdichtung hat sich im mobilen Arbeiten folgendermaßen entwickelt**

**Umfrageergebnis:**



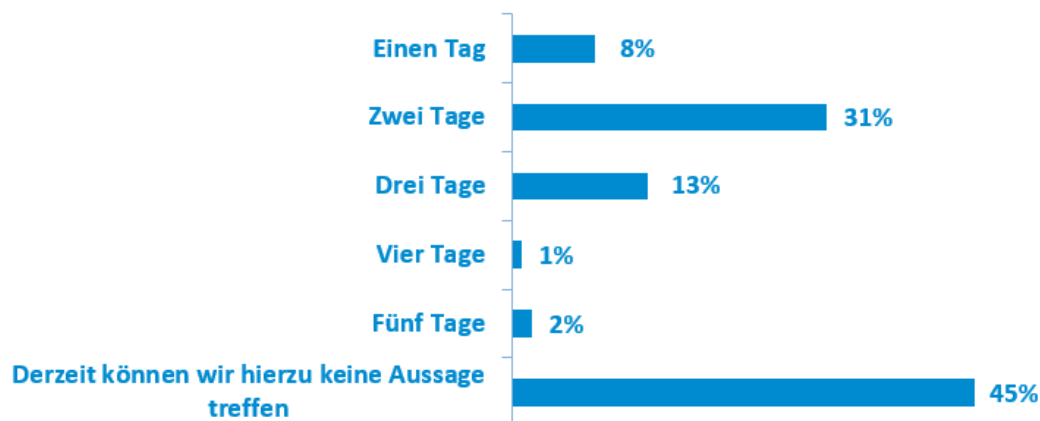
- › **10% der Teilnehmenden** geben **eine viel höhere Arbeitsverdichtung** an.
- › **28% der Teilnehmenden** geben **eine höhere Arbeitsverdichtung** an.
- › **58% der Teilnehmenden** geben eine **gleichbleibende Arbeitsverdichtung** an.
- › **4% der Teilnehmenden** geben eine **verminderte Arbeitsverdichtung** an.

**Herleitung:**

Neben der Untersuchung des Arbeitsaufkommens spielt auch eine Untersuchung der Arbeitsverdichtung eine wesentliche Rolle bei der Anwendung des mobilen Arbeitens. Mit der Arbeitsverdichtung soll insbesondere die Frequentierung von Terminen und Besprechungen erfasst werden. Möglich ist eine Zunahme der Arbeitsverdichtung aufgrund der Möglichkeit, Termine digital mit einem Videokonferenzsystem wahrzunehmen und sich hierdurch die An- und Abfahrt zu jeweiligen Unternehmensstandorten, Besprechungsräumen oder Sitzungssälen zu ersparen. Aufgrund einer solchen Ersparnis liegt es nahe, die Frequentierung von Terminen und Besprechungen in ihrer Abfolge zu erhöhen. Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass eine solche Erhöhung der Frequentierung von Terminen und Besprechungen mit einer Zunahme der Arbeitsverdichtung bei 38% der teilnehmenden Unternehmen feststellbar ist. Hier bietet es sich insbesondere an zu evaluieren, in welchem Ausmaß die Zunahme an Terminen und Besprechungen auch die Qualität der Arbeit positiv beeinflusst oder ob es sich hierbei um eine für das jeweilige Unternehmen ineffiziente Entwicklung handelt. Ähnlich wie bei der Untersuchung des Arbeitsaufkommens gibt jedoch der Großteil der umfrageteilnehmenden Mitgliedsunternehmen mit 58% der Stimmen an, eine gleichbleibende Arbeitsverdichtung festzustellen. Nur eine Minderheit von 4% der teilnehmenden Mitgliedsunternehmen gibt an, die Arbeitsverdichtung habe sich durch den Einsatz des mobilen Arbeitens entzerrt und in der Konsequenz entspannt.

**Frage 14: Mein Unternehmen beabsichtigt, zukünftig (unabhängig von der aktuellen Pandemie-Situation) eine folgende Anzahl an Tagen pro Woche mobiles Arbeiten anzubieten**

**Umfrageergebnis:**



- › **8% der Teilnehmenden** geben an, **einen Tag pro Woche** anbieten zu wollen.
- › **31% der Teilnehmenden** geben an, **zwei Tage pro Woche** anbieten zu wollen.
- › **13% der Teilnehmenden** geben an, **drei Tage pro Woche** anbieten zu wollen.
- › **1% der Teilnehmenden** geben an, **vier Tage pro Woche** anbieten zu wollen.
- › **2% der Teilnehmenden** geben an, **fünf Tage pro Woche** anbieten zu wollen.
- › **45% der Teilnehmenden** geben an, hierzu noch **keine Aussage treffen zu können**.

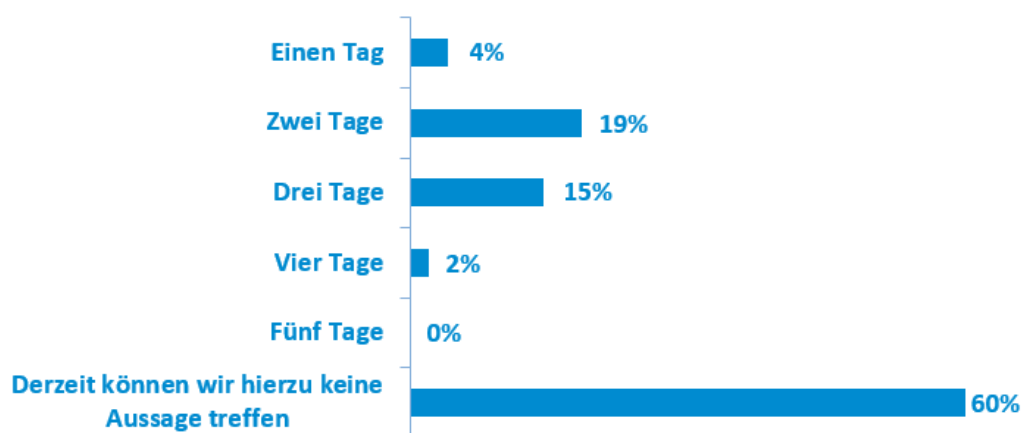
**Herleitung:**

Die unternehmensspezifische Ausgestaltung des mobilen Arbeitens hängt in einem entscheidenden Ausmaß von der unternehmensseitigen Bereitschaft ab, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten zu gewähren. Hierbei hat das betreffende Unternehmen verschiedene Abwägungsgründe anzuführen, in welchem Ausmaß das mobile Arbeiten in die bestehenden betrieblichen Prozesse integriert werden kann bzw. bestehende betriebliche Prozesse an das mobile Arbeiten angeglichen werden können. Das übergeordnete Ziel muss sich aus Aspekten des unternehmerischen Erfolgs, des digitalen Wandels und der Mitarbeiterzufriedenheit sowie Arbeitgeberattraktivität zusammensetzen, wobei sich diese Faktoren gegenseitig bedingen können. Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass sich 45% der teilnehmenden Unternehmen derzeit hierzu noch nicht abschließend äußern können. Die verbleibenden Stimmen entfallen größtenteils auf ein Angebot zwischen einem bis drei Tagen mobiler Arbeit pro Woche. Hierbei sticht die Antwortkategorie von zwei Tagen mobiler Arbeit mit 31% der Stimmen jedoch deutlich hervor. So scheint es naheliegend, dass sich das unternehmensseitige Angebot zur mobilen Arbeit in der Praxis um die Anzahl von zwei Tagen herum ausgestalten wird. Das unternehmensspezifische Angebot zur mobilen Arbeit wird sich

jedoch vermutlich unter Abwägung des individuellen Digitalisierungspotenzials in Zukunft weiter herauskristallisieren.

**Frage 15: Die Mitarbeitenden meines Unternehmens fordern, zukünftig (unabhängig von der aktuellen Pandemie-Situation) eine folgende Anzahl an Tagen pro Woche mobil arbeiten zu dürfen**

**Umfrageergebnis:**



- › 4% der Teilnehmenden geben an, Mitarbeitende fordern einen Tag pro Woche.
- › 19% der Teilnehmenden geben an, Mitarbeitende fordern zwei Tage pro Woche.
- › 15% der Teilnehmenden geben an, Mitarbeitende fordern drei Tage pro Woche.
- › 2% der Teilnehmenden geben an, Mitarbeitende fordern vier Tage pro Woche.
- › 60% der Teilnehmenden geben an, hierzu noch keine Aussage treffen zu können.

**Herleitung:**

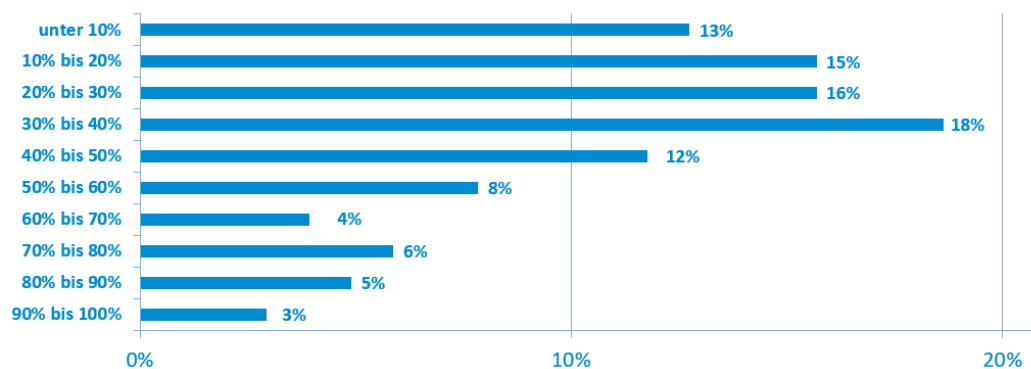
Neben dem unternehmensseitigen Angebot, das mobile Arbeiten mitarbeiter- und abteilungsspezifisch einsetzen zu können, ist auch die Nachfrage seitens der Belegschaft eines jeweiligen Mitgliedsunternehmens mobil Arbeiten zu dürfen vordergründig relevant. So muss sich die Gestaltung des mobilen Arbeitens immer auch an den Bedarfen in der Belegschaft orientieren und mitarbeiterspezifische Bedürfnisse berücksichtigen. In der Realität scheint die Nachfrage zum mobilen Arbeiten je nach Mitarbeitenden zu variieren und wird durch Faktoren wie beispielsweise Arbeitsstrecke, Wohnumfeld oder auch persönlicher Affinität zum mobilen Arbeiten beeinflusst. Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass der überwiegende Anteil der Teilnehmenden mit 60% der Stimmen derzeit hierzu keine Aussage treffen kann. So scheint es, dass sich die umfrageteilnehmenden Mitgliedsunternehmen noch in einer jeweiligen Findungsphase gemeinsam mit ihrer Belegschaft befinden, in welchem Ausmaß man das mobile Arbeiten nach Beendigung der aktuellen Pandemie-Situation einsetzen kann. Der weitere Anteil der Stimmen entfällt auf einer mitarbeiterseitigen Nachfrage von zwei bis drei



Tagen mobiler Arbeit je Woche mit 34% der Stimmen. Insgesamt betrachtet, scheint das Thema der mobilen Arbeit mitarbeiterseitig relevant zu sein, wenngleich hierzu aus dieser Mitgliederumfrage keine abschließenden Einschätzungen vorliegen.

### Frage 16: Wie viel Prozent der Belegschaft betrifft das mobile Arbeiten?

#### Umfrageergebnis:



- › **28% der Teilnehmenden** geben an, das mobile Arbeiten betrifft **zwischen 0% - 20%** der Belegschaft.
- › **34% der Teilnehmenden** geben an, das mobile Arbeiten betrifft **zwischen 20% - 40%** der Belegschaft.
- › **20% der Teilnehmenden** geben an, das mobile Arbeiten betrifft **zwischen 40%-60%** der Belegschaft.
- › **10% der Teilnehmenden** geben an, das mobile Arbeiten betrifft **zwischen 60% - 80%** der Belegschaft.
- › **8% der Teilnehmenden** geben an, das mobile Arbeiten betrifft **zwischen 80% - 100%** der Belegschaft.

#### Herleitung:

Es ist naheliegend, dass das mobile Arbeiten nicht für jedes kommunale Unternehmen in einem vergleichbar hohen Ausmaß relevant und anwendbar ist. So wird es auch weiterhin diejenigen Berufe geben, die man nicht in das Home-Office schicken kann. Diese Berufsgruppen reichen über sämtliche Aufgabenbereiche der kommunalwirtschaftlichen Daseinsvorsorge von der Stromversorgung über die Wasserver- und Abwasserentsorgung bis hin zum öffentlichen Personennahverkehr, der Abfallentsorgung oder dem Betrieb einer kommunalen Breitbandinfrastruktur. So hat die Mitgliederumfrage ergeben, dass die teilnehmenden Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Anwendungsfeldern kommen und die breite Masse der Mitgliedschaft des VKU abbilden. Die unterschiedlich hohe Betroffenheit der Belegschaft zu Fragen des mobilen Arbeitens impliziert auch ganz unterschiedliche Lösungsstrategien für das jeweilige kommunale Unternehmen. Bei einem höheren Anteil an mobil Arbeitenden ist beispielsweise davon auszugehen, dass Fragen zur Aufrechterhaltung

des Betriebsklimas und des sozialen Gefüges in der Belegschaft mit der Gestaltung eines unternehmenskulturellen Change von sehr hoher Wichtigkeit sind. Bei einem vergleichsweise sehr niedrigen Anteil an mobil Arbeitenden hingegen muss zwangsläufig die Frage diskutiert werden, in welchem Ausmaß die Gestaltung eines unternehmenskulturellen Change auch unter dem verminderten Einsatz der virtuellen Zusammenarbeit gestaltet werden kann und insgesamt überhaupt beabsichtigt wird.

**Frage 17: Auf welche Softwareausstattung greift Ihr Unternehmen im mobilen Arbeiten zurück?**

*(Freitextantwort)*

**Umfrageergebnis:**

Die Mitgliederumfrage hat gezeigt, dass die Kommunalwirtschaft überwiegend auf Standardanwendungen im mobilen Arbeiten zurückgreift, diese jedoch durch spezielle Softwarelösungen ergänzt werden können. Die Nutzung von **Virtual Private Networks (VPN)** Netzwerkverbindungen steht im mobilen Arbeiten im Vordergrund und sichert eine ortsunabhängige Verbindung mit dem Unternehmensnetzwerk. Videotelefonie wird hauptsächlich mittels **Microsoft Teams** realisiert, kann jedoch unkompliziert um die Nutzung weiterer Videotelefonie-Software wie beispielsweise **Zoom** oder **Webex** anwendungsspezifisch erweitert werden. Sicherheit und Datenschutzkonformität von Kommunikationssoftware wird durch die Teilnehmenden der Mitgliederumfrage verstärkt hervorgehoben und auf Softwareanwendungen wie beispielsweise **Threema** oder **Jitsi** verwiesen.

**Herleitung:**

Der überwiegende Anteil von Softwareanwendungen hat individuelle Vor- und Nachteile in der Nutzung durch kommunale Unternehmen. Aspekte rund um Datenschutz und –sicherheit scheinen von zunehmender Relevanz zu sein. Hier ist besonders ausschlaggebend, wo der jeweilige Softwareanbieter seinen Unternehmenssitz hat und in welche möglicherweise Drittländer Daten übermittelt werden können. Aber auch die Kosten der Lizenzen spezifischer Software spielen in der steigenden Vielfalt an nutzbaren Anwendungen eine bedeutsamere Rolle. Der Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk mittels VPN scheint hingegen gängige Praxis zu sein. Letztendlich muss jedes kommunale Unternehmen für sich entscheiden, welche Software unter welchen Bedingungen sinnig und lösungsorientiert erscheint.

**Frage 18: Auf welche Hardwareausstattung greift Ihr Unternehmen im mobilen Arbeiten zurück?**

*(Freitextantwort)*

**Umfrageergebnis:**

Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass den Mitarbeitenden im Homeoffice in jedem Fall ein **Laptop** oder **stationärer Rechner** zur Verfügung gestellt wird. Darüber hinaus werden in

einigen Fällen zusätzliche **Bildschirme, Tastaturen, Headsets** oder **Computermäuse** herausgegeben. Auch **Mobiltelefone** spielen eine wichtige Rolle sowohl für die interne als auch die externe Kommunikation. In Einzelfällen gehören auch **Tablets, Scanner** und **Drucker** zu der Büroausstattung im mobilen Arbeiten. Kritisch gesehen wird die Tatsache, dass teilweise ergänzende private Infrastrukturen und Endgeräte zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben verwendet werden müssen. Diese Ansicht vertritt jedoch nur eine Minderzahl der Umfrageteilnehmenden. Büromöbel hingegen spielen für die teilnehmenden Mitgliedsunternehmen (noch) eine vergleichsweise untergeordnete Rolle und werden nur selten genannt.

#### **Herleitung:**

Die Büroausstattung im mobilen Arbeiten variiert teilweise extrem stark zwischen den teilnehmenden Unternehmen der Mitgliederumfrage. Der Umfang der zur Verfügung gestellten Hardware ist zudem von der ausgeübten Tätigkeit des jeweiligen Mitarbeitenden abhängig. So macht es bei einigen Mitarbeitenden mehr und bei anderen Mitarbeitenden weniger Sinn beispielsweise Scanner oder Drucker zur Verfügung zu stellen. Die Erarbeitung der Fragestellung, in welchem Ausmaß private Endgeräte genutzt werden müssen, scheint die kommunalen Unternehmen hingegen zunehmend zu beschäftigen. Perspektivisch muss auch die Frage thematisiert werden, in welchem Ausmaß Bürostühle oder Schreibtische zur Verfügung gestellt werden müssen.

#### **Frage 19: Welche Verbesserungspotenziale bestehen in technischer Hinsicht?**

*(Freitextantwort)*

#### **Umfrageergebnis:**

Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass sowohl technische Verbesserungspotenziale im Verantwortungsbereich der kommunalen Unternehmen als auch Verbesserungspotenziale im darüberhinausgehenden Verantwortungsbereich der Kommune respektive der politischen Entscheidungsträger und der Netzausbauer existieren. Die Ausstattung der Mitarbeitenden mit hochwertigen Laptops und dazugehöriger Hardware scheint demzufolge nicht mit abschließender Zufriedenheit der umfrageteilnehmenden Mitgliedsunternehmen erfolgt zu sein. Es fehlt beispielsweise weiterhin in vielen Fällen an ergänzenden Computerbildschirmen und dazugehörigen Dockingstationen. Hierfür werden teilweise auch Lieferengpässe der jeweiligen Hersteller verantwortlich gemacht. Auch scheinen Fragen der Systemintegration insbesondere in der Videotelefonie zunehmend von Relevanz und noch nicht abschließend gelöst zu sein. Ein zentraler und übergreifender Kritikpunkt mehrerer Mitgliedsunternehmen ist die weiterhin mangelhafte und für die Erledigung betrieblicher Aufgaben unzureichende Breitbandanbindung insbesondere im ländlichen Raum. Diese Tatsache hat in direkter Konsequenz negative Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit im Home-Office und lässt den Gang ins Büro trotz fehlender betrieblicher Notwendigkeit oftmals notwendig werden.

### **Herleitung:**

Die technischen Verbesserungspotenziale lassen sich nur unter differenzierter Betrachtung der jeweiligen Ursachen aufarbeiten und in der schlussendlichen Konsequenz auch beheben. Die technische Ausstattung der Mitarbeitenden mit der notwendigen Hardware nimmt beispielsweise einige Zeit in Anspruch. Die kurzfristige Beschaffung von Laptops, Computerbildschirmen o.Ä. in großer Stückzahl scheitert vielerorts an Lieferengpässen, kann jedoch mit dem grundsätzlichen Willen zur Beschaffung perspektivisch relativ problemlos gelöst werden. Hierfür bedarf es jedoch auch einer ausreichenden Finanzierung durch das jeweilige kommunale Unternehmen respektive in einigen Fällen der jeweilig zuständigen Kommune. Die Anschaffung einer zielorientierten Büroausstattung für das mobile Arbeiten und das Home-Office scheint in Anbetracht der aktuellen Entwicklungen in der Gestaltung eines modernen Arbeitsplatzes und der Steigerung der jeweiligen Arbeitgeberattraktivität grundsätzlich sinnvoll. Ergänzende Fragen der Systemintegration können schon heute überwiegend durch die kommunalen Unternehmen bearbeitet werden. Hier erfordert es jedoch eine gewisse Zeitspanne in der konkreten Umsetzung; viele Unternehmen haben sich jedoch schon auf den Weg gemacht. Die zugrundeliegende Problematik der Breitbandanbindung im mobilen Arbeiten hingegen muss an die politischen Entscheidungsträger und die Netzausbauer adressiert werden. Zwar besteht seit vielen Jahren der grundsätzlich begrüßenswerte politische Wille, eine umfassende Glasfaseranbindung zu realisieren, doch sieht es in der Praxis und insbesondere im ländlichen Raum teilweise noch eher schlecht aus. Hierfür gibt es eine breite Liste an ursächlichen Problemen, beispielsweise nicht zielorientierte Förderprogramme mit inkompatiblen Materialkonzepten, umfassende Genehmigungs- und Dokumentationspflichten, fehlende Tiefbaukapazitäten oder auch ungelöste Fragen im kooperativen Breitbandausbau auf kommunaler Ebene. Die kommunalen Unternehmen bringen sich an dieser Stelle intensiv in den Prozess ein, benötigen jedoch weitere Unterstützung von politischer Seite. Ein umfassendes mobiles Arbeiten kann nur dann erfolgreich sein, wenn ein verlässliches und leistungsstarkes Glasfasernetz mit einer guten Netzabdeckung existiert.

### **Frage 20: Welche Verbesserungspotenziale bestehen in organisatorischer Hinsicht?**

*(Freitextantwort)*

### **Umfrageergebnis:**

Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass Aspekte der unternehmenskulturellen Entwicklung sowie die Gestaltung einer den digitalen Anforderungen angepassten Arbeitsstruktur wesentliche Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz des mobilen Arbeitens sind. So scheint das Mindset der betreffenden Mitarbeitenden und insbesondere der Führungskräfte einen hohen Einfluss auf die digitale Arbeit zu haben. Damit der digitale Change in einem Unternehmen gelingt, müssen digitale Kompetenzen und Skills aktiv erlernt und mögliche Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte gestaltet werden. Die Etablierung von digitalen Feedbackgesprächen und regelmäßigen abteilungsspezifischen Austauschformaten sowie einheitlichen Kommunikationsregeln sind allesamt Faktoren, die in vielen der umfrageteilnehmenden

Unternehmen noch weiterentwickelt werden müssen. Hierzu zählt auch eine Abstimmung der Präsenzzeiten mit bestimmten Kernarbeitszeiten und die Gestaltung definierter Arbeitszeiträume und Erholungsphasen (beispielsweise nach 20 Uhr). Für die Regelung solcher Faktoren muss auch verstärkt darauf geachtet werden, den Betriebsrat miteinzubeziehen und spezifische Betriebsvereinbarungen zu erarbeiten. Im konkreten Arbeitsprozess besteht vielerorts noch Verbesserungsbedarf in der digitalen Ablage und der Nutzung passender Dokumentenmanagementsysteme und der Transformation von Prozessen auf Papier in die digitale Arbeitswelt. Auch wird darauf hingewiesen, dass konkreter Verbesserungsbedarf bei Druck- und Unterschriftenregelungen besteht. Insgesamt wurde von vielen Mitgliedsunternehmen jedoch hervorgehoben, dass es sich bei der Gestaltung des mobilen Arbeitens um einen Prozess handelt, der nicht innerhalb kürzester Zeit abgeschlossen sein kann und eine stetige Anpassung und Weiterentwicklung erfordert.

### **Herleitung:**

Die hervorgehobene Bedeutung der Zeitschiene in der Anwendung und Umsetzung des mobilen Arbeitens kommt bei dieser Fragestellung besonders zur Geltung und macht deutlich, dass es sich hierbei um einen unternehmenskulturellen Wandlungsprozess und nicht um eine singuläre Unternehmensentscheidung hin zur digitalen Arbeit handelt. Die grundlegende Prozesshaftigkeit impliziert ein Wechselspiel aus Erfolgen und Misserfolgen in der Umsetzung des mobilen Arbeitens und hat ein stetiges Lernen und Aneignen digitaler Kompetenzen zur Folge. Digitale Kompetenz erfordert es in der Anwendung des mobilen Arbeitens sowohl auf der Ebene einzelner Mitarbeitender als auch auf der Ebene der Zusammenarbeit ganzer Abteilungen und Bereiche sowie speziell zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Dabei ergeben sich fortlaufende Verbesserungspotenziale in der Anwendung des mobilen Arbeitens und der hiermit einhergehenden digitalen Transformation eines jeweiligen Unternehmens. Die Mitgliederumfrage hat gezeigt, dass es vielerorts noch einer Institutionalisierung der digitalen Zusammenarbeit mit konkret definierten Austauschformaten und Arbeitsprozessen bedarf. Digitale Zusammenarbeit muss nicht unbedingt unorganisiert sein, sondern bietet bei richtiger Anwendung die Möglichkeit, auf der einen Seite die persönliche Entfaltung eines Mitarbeitenden zu fördern und auf der anderen Seite Arbeitsprozesse zu digitalisieren bzw. schlanker zu gestalten und in der Folge den Unternehmenserfolg zu erhöhen. Die Einbindung des Betriebsrates und die Gestaltung von Betriebsvereinbarungen sind hierbei wesentliche Schritte, um die allgemeine Legitimität zu erhöhen und eine gemeinsame Grundlage zur mobilen Arbeit zu festigen. Diesen Schritt unternehmen viele der umfrageteilnehmenden Unternehmen schon heute und befinden sich in der konkreten unternehmensinternen Abstimmung.

### **Frage 21: Wie stehen Sie allgemein zum Thema mobiles Arbeiten?**

*(Freitextantwort)*

### **Umfrageergebnis:**

Die Ergebnisse der Mitgliederumfrage geben ein sehr ambivalentes Meinungsbild wieder und reichen von „sehr positiv“ bis hin zu „eher negativ“. Der überwiegende Anteil der

teilnehmenden Unternehmen signalisiert jedoch eine grundsätzlich positive Haltung und ist sehr offen zur Anwendung und Umsetzung des mobilen Arbeitens eingestellt. Die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Steigerung der Effizienz der Arbeit sind beispielhafte Vorzüge des mobilen Arbeitens aus den Ergebnissen der Mitgliederumfrage. Befürchtungen bestehen weiterhin hinsichtlich negativer Entwicklungen im sozialen Gefüge der Belegschaft und Verschlechterungen in der persönlichen Zusammenarbeit. Das mobile Arbeiten impliziert hier ganz neue Herausforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Führungskraft und Mitarbeitenden. Die Entscheidung, in welchem Ausmaß das mobile Arbeiten Anwendung findet, muss immer mit der persönlichen Situation eines jeden Mitarbeitenden abgewogen und der finale Entschluss zusammen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden diskutiert und ausgestaltet werden. Auch wurde der Hinweis gegeben, dass sich das mobile Arbeiten nicht für jede Berufsgruppe erschließen lässt und hieraus eine gewisse Ungleichheit in der Belegschaft resultieren kann. Insgesamt wird die Notwendigkeit erkannt, eine unternehmensverträgliche Mischung aus Präsenzarbeit und virtueller Arbeit zu finden und diese mit klaren Regeln und Strukturen zu unterlegen.

#### **Herleitung:**

Die grundsätzlich positive Haltung der Mitgliedsunternehmen zum mobilen Arbeiten eröffnet die Möglichkeit, das jeweilige kommunale Unternehmen in der gesamtgesellschaftlichen digitalen Transformation einen großen Schritt nach vorne zu bringen und den Anforderungen von morgen entsprechend fit zu machen. Die virtuelle Zusammenarbeit wird einen maßgeblichen Anteil an der zukünftigen Arbeitswelt haben und zeigt schon heute in der aktuellen Pandemie-Situation auf, was geleistet werden kann. Durch die mobile Arbeit und das Home-Office kann durch den Wegfall der Wegstrecken ein Beitrag zum Klimaschutz geleistet und unsere überlastete Verkehrsinfrastruktur entlastet werden. Hinzu kommen geringere Bürokapazitäten, die durch das jeweilige Unternehmen vorgehalten werden müssen. Auf individueller Ebene bietet das mobile Arbeiten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Arbeit flexibler auszugestalten. Hierdurch steigen sowohl Mitarbeitermotivation als auch Arbeitgeberattraktivität. Virtuelle Formen des Zusammenarbeitens erfordern jedoch auch innovative Schritte im Teambuilding. Aus dem Zugewinn individueller Freiheit darf keine Entkopplung des einzelnen Mitarbeitenden vom Betrieb erfolgen. Deswegen wird die Ausgestaltung einer unternehmensverträglichen Mischung aus Präsenzarbeit und Home-Office vermutlich den richtigen Mittelweg darstellen. Hierbei müssen jedoch die individuellen Präferenzen und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden miteinbezogen und niemand zum mobilen Arbeiten gezwungen werden.

**Frage 22: Welche allgemeinen Verbesserungspotenziale identifizieren Sie beim mobilen Arbeiten?**

*(Freitextantwort)*

**Umfrageergebnis:**

Die Mitgliederumfrage hat ergeben, dass allgemeine Verbesserungspotenziale beim mobilen Arbeiten in vielen unternehmerischen und gesellschaftlichen Teilbereichen existieren und teilweise über die Verantwortlichkeit der kommunalen Unternehmen hinausgehen. So bedarf es zunächst der Schaffung eines rechtsverbindlichen Rahmens für das Home-Office unter konkreter Regelung von Fragen des Versicherungsschutzes, der Arbeitsplatzsicherheit aber auch des betriebsbezogenen Datenschutzes. In Ergänzung an zu schaffende rechtliche Regelungen im mobilen Arbeiten hat die Mitgliederumfrage ergeben, dass zudem der Fokus auf bereichsspezifische Steuerungs- und Kommunikationskonzepte gelegt werden muss. Hier ist auch der Spagat von Führungskräften zwischen Mitarbeiterkontrolle und kollegialer Mitarbeiterkommunikation von zunehmender Relevanz. Damit die mobile Arbeit im virtuellen Arbeitsumfeld erfolgreich sein kann, muss zudem die elektronische Schnittstelle mit der öffentlichen Verwaltung behördenseitig verbessert werden. Außerdem wird die Qualität der Arbeit im mobilen Arbeiten weiterhin durch eine unzureichende Breitbandanbindung und einen insgesamt verbesserungsfähigen Glasfaserausbau in Nordrhein-Westfalen herausgefordert. Weitere Verbesserungspotenziale finden sich in den Antworten zu den Fragen der Verbesserungspotenziale in technischer und organisatorischer Hinsicht in dieser Mitgliederumfrage.

**Herleitung:**

Das mobile Arbeiten stellt nicht nur eine tiefgreifende Veränderung in der Arbeitsweise kommunaler Unternehmen dar, sondern ist in weitere gesellschaftliche Veränderungsprozesse eingebettet. Diese reichen von der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung über den flächendeckenden Breitbandausbau bis hin zu umfassenden Veränderungen in der gesamtgesellschaftlichen Arbeitskultur. All diese Facetten sind für ein erfolgreiches mobiles Arbeiten in unterschiedlich hoher Ausprägung wichtig. Die gesellschaftliche Transformation hin zu einer digitalen und flexiblen Arbeitsweise impliziert dabei gewisse Verbesserungspotenziale sowohl im Verantwortungsbereich kommunaler Unternehmen als auch an angrenzenden Schnittstellen. Dass noch viel Verbesserungsbedarf besteht, zeigen die Ergebnisse der Mitgliederumfrage bei dieser Frage in vielen unterschiedlichen Facetten auf. So muss die zukünftige Schaffung eines rechtsverbindlichen Rahmens für die Arbeit im Home-Office vorausgesetzt werden. Auch scheint es unausweichlich, dass die Behördenkommunikation über virtuelle Schnittstellen optimiert werden und jeder Mitarbeitende über eine ausreichende Breitbandanbindung verfügen muss. Hinzu kommen selbstverständlich die organisatorischen und technischen Verbesserungspotenziale im Verantwortungsbereich der kommunalen Unternehmen. In der Praxis scheint es sinnvoll, die vielen unterschiedlichen Facetten beim mobilen Arbeiten parallel voranzutreiben.



**Frage 23: Möchten Sie uns noch etwas mitteilen?**

*(Freitextantwort)*

**Umfrageergebnis:**

Abschließend wurde von einigen umfrageteilnehmenden Unternehmen darauf hingewiesen, dass das generelle Angebot der Arbeitsform des mobilen Arbeitens insbesondere im Vergleich zum öffentlichen Dienst notwendig ist, um in Kategorien der Arbeitgeberattraktivität wettbewerbsfähig zu bleiben. Hierfür muss jedoch auch darauf geachtet werden, dass Betriebsinteressen während der Arbeitszeit im Vordergrund stehen und Faktoren wie die Pflege Angehöriger, die Kindererziehung o.Ä. keinen zu dominanten Einfluss ausüben. Auch sind weiterhin wesentliche Fragen unbeantwortet wie beispielsweise die Finanzierung eines ergonomischen Arbeitsplatzes, der Umgang mit vertraulichen Firmengeheimnissen im Home-Office oder auch der allgemeine Versicherungsschutz der Mitarbeitenden.

**Herleitung:**

Das mobile Arbeiten ist einer der Megatrends in der Gestaltung eines zukunftsorientierten Arbeitsplatzes und wird einen weiterhin zentralen Einfluss auf unser zukünftiges Arbeitsleben haben. Durch die aktuelle Pandemie-Situation wurden sowohl das mobile Arbeiten für einige Berufsgruppen verpflichtend als hat auch die allgemeine Popularität des mobilen Arbeitens deutlich zugenommen, was maßgeblich das übergeordnete Angebot sowie die digitale Unternehmensentwicklung vorangetrieben hat. Es bleibt abzuwarten, in welchem Ausmaß sich das mobile Arbeiten und das Home-Office generell in der Arbeitswelt von morgen verstetigen werden. Hierfür sind einige grundsätzliche Entscheidungen innerhalb der betroffenen Unternehmen aber auch seitens der Politik notwendig, um eine möglichst hohe Rechtssicherheit und Anwendbarkeit bei der Arbeit von zuhause zu schaffen. Klar ist, dass sich das mobile Arbeiten in einer aktuellen Phase der Euphorie befindet, wodurch sich konkrete Chancen und Risiken für die weitere Ausgestaltung ableiten lassen.