

0111 10001
0100011 01011
101011010001110101
10110101111000101001
01000110000101001101010101
11001100000111110101011101
001101011010000110010
1001001000011100000
011001001011101011100
0100100101110 101
1100101010
011010
101

DIGITALES
NORDRHEIN-WESTFALEN
MODELLREGIONEN

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



MODERNE ARBEITSWELTEN IN KOMMUNEN

Studie im Rahmen des Förderprogramms
„Digitale Modellregionen“ in Nordrhein-Westfalen





FAKTEN

45% 45% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich im Büro von Ihrer Arbeit abgelenkt, ...
... hingegen nur **20%** im Homeoffice.

34% 34% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich mehr Freiheiten bei ihrer Arbeitszeitplanung.

28% Lediglich 28% der Befragten können selbst darüber entscheiden, von wo aus sie arbeiten, ...
... **57%** hingegen wünschen sich, Ihren Arbeitsort selbst bestimmen zu dürfen.

83% Für 83% der befragten Kommunen sind Digitalisierungspotenziale ein wesentlicher Treiber für die Gestaltung moderner Arbeitswelten...
...aber nur **27%** verfügen überhaupt über eine ausreichende Digitalisierung als Voraussetzung für moderne Arbeitswelten.

INHALT

SEITE	4	In Kürze
SEITE	5	Moderne Arbeitswelten in Kommunen
SEITE	9	Status Quo - Wo stehen wir heute?
SEITE	18	Handlungsempfehlungen
SEITE	22	Quellenangaben
SEITE	22	Abbildungsverzeichnis
SEITE	26	Anhang



IN KÜRZE

Wie treibt die digitale Transformation moderne Arbeitswelten voran?

Gerade im Zuge der Corona-Pandemie, haben Mitarbeitende von heute auf morgen lernen müssen, was es heißt, digital zu arbeiten. Mit dem Weg ins Homeoffice lernten sie gemeinsam digital zu arbeiten. Doch wie ist der Stand heute. Was ist von den „Hochphasen“ der Virtualisierung geblieben? Und was motiviert Kommunen, an bestimmten Entwicklungen festzuhalten? Nachdem unser altes Verständnis von der „Zukunft der Arbeit“ zu einem Großteil Realität geworden ist, stellt sich die Frage, wie die „neue Zukunft“ moderner Arbeitswelten in Kommunen konkret aussehen wird? Was können wir diesbezüglich in und von der Gegenwart lernen? Ziel der vorliegenden Studie ist es, für diese Fragen Antworten zu finden.

Was birgt die „neue Zukunft“ der Arbeit? Wie können wir diese gemeinsam gestalten?

Eine der größten Herausforderungen von Kommunen ist, das bereits knappe Personal zu halten und weiterzuentwickeln. Mit einer Wechselbereitschaft von über 80% der Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor (Köppel & Fulde, 2022), zeigen Mitarbeitende wie bedeutsam die digitale Transformation für Kommunen ist. Nicht nur durch den enormen demografischen Wandel stehen Kommunen unter Druck sich zu modernisieren, sondern sie müssen auch lernen, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, wenn sie auch in Zukunft handlungsfähig bleiben wollen. Doch was bedeutet der Mensch im Mittelpunkt?

Ohne die individuelle digitale Transformation auf Seiten der Mitarbeitenden ist die digitale Transformation der Gesamtorganisation nicht möglich!

Im Mittelpunkt jeder kommunalen digitalen Transformation steht die eigene Transformation des Menschen. Wie bereit ist die Mitarbeitende für den Wandel? Welche Faktoren treiben zum Wandel an? Und wie kann die Organisation dabei konkret unterstützen? Jeder Mensch ist angetrieben durch seine eigene Motivation für die eigenen Ziele. Gerade innerhalb der modernen Arbeitswelten, wenn Führung auf Distanz eine neue Herausforderung darstellt, ist es wichtig die Motivation von Mitarbeitenden zu erkennen und sie in ihren eigenen Zielen zu unterstützen. Somit kann die Entwicklung der Organisation weiter vorangetrieben werden.

Doch wie bekommen wir den Stein ins Rollen?

Um diese Frage zu beantworten, wurde von Dezember 2021 bis Januar 2022 die vorliegende Studie durchgeführt. Hierzu wurden insgesamt 396 Städte und Gemeinden und 31 Kreise in Nordrhein-Westfalen, Deutschland hinsichtlich ihres Status Quo zur Gestaltung moderner Arbeitswelten befragt. Mit einer Rücklaufquote von 43% beteiligten sich 838 Mitarbeitende aus 183 Kommunen in NRW an der Umfrage (davon 28 Kreise). Die Studie umfasst einen Online-Fragebogen, der per eMail über die kommunalen Spitzenverbände versendet wurde. Im Fokus der Befragung standen Fragen zu Treibern und Hemmnissen, heutigen Standards und Faktoren auf organisatorischer und individueller Ebene zur Förderung moderner Arbeitswelten in Kommunen. Mit der Studie wurden Personen oder Abteilungen angesprochen, die am ehesten für die Gestaltung moderner Arbeitswelten in der Verwaltung verantwortlich sind, z.B. Chief Digital Officers/Chief Information Officers, Dezernentinnen und Dezernenten, Fachbereichsleiterinnen und -leiter sowie Amtsleiterinnen und -leiter aus den Kommunalverwaltungen.

Auf dieser Basis konnten in der vorliegenden Studie Handlungsempfehlungen entwickelt werden, die auf die Gestaltung moderner Arbeitswelten und die Schaffung der dafür erforderlichen Rahmenbedingungen in den Kommunen und durch die Landesverwaltung abzielen. Dabei lassen sich drei Aspekte besonders hervorheben:

Moderne Arbeit stellt konsequent den Menschen in den Mittelpunkt!

Ziel ist es, die individuelle digitale Transformation des Einzelnen zu fördern. Dies gelingt beispielsweise durch das Fördern der Selbstbestimmung, Mitbestimmung, Authentizität und der Identifikation der Mitarbeitenden. Dabei liegt ein Fokus auf der Unterstützung der „digitalen Selbstbestimmung“ von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Denn nur 10% der teilnehmenden Mitarbeitenden haben die Freiheit, die eigene IT auszuwählen und knapp die Hälfte der Teilnehmenden (45%) wünscht sich mehr Autonomie in Bezug auf IT. Als größte zukünftige Entwicklung wird die Ortsautonomie, die Freiheit über den eigenen Arbeitsort zu entscheiden, gesehen (56%). Ebenfalls im Fokus steht die eigene Authentizität von Mitarbeitenden in modernen Arbeitswelten. Insbesondere die Identitätsbestimmung des Einzelnen („sehen meine Kolleginnen und Kollegen mich, wie ich mich selbst sehe?“) ist ein wesentlicher Faktor. Die Verbundenheit mit Kolleginnen und Kollegen in der Verwaltung ist ein weiterer wesentlicher Baustein. Kollegiale Freundschaften tragen zur Identifikation von Mitarbeitenden bei und steigern die Bedeutung der Arbeit für den Einzelnen.

Digitalisierung treibt und hemmt gleichzeitig!

Zum einen ist die Digitalisierung ein wichtiger Treiber moderner Arbeitswelten und unterstützt das mobile Arbeiten. Zum anderen hemmt die Digitalisierung die Umsetzung moderner Arbeitswelten, da viele auf dem Markt verfügbare digitale Tools und Methoden in Kommunen nicht verwendet werden können. Ziel sollte es daher sein, Mitarbeitende in ihrem

Arbeitsalltag bestmöglich zu unterstützen. Dies ist z.B. durch räumliche und kulturelle Faktoren möglich, aber auch mittels Regularien zum mobilen Arbeiten und digitalen Tools. Beispielsweise ermöglichen mehr als die Hälfte der Kommunen (63%) mobiles Arbeiten, während eigenverantwortliches Arbeiten (85%) selten mit der Möglichkeit zum Experimentieren stattfindet (17%). Und obwohl eine strategische Herangehensweise bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten z.B. durch das Einbeziehen des Personalrats (ca. 70%) gewählt wird, halten nur wenige Kommunen ihre modernen Arbeitswelten in einem konkreten (Gesamt-)Konzept fest und haben dabei die Ziele der Gesamtverwaltung im Blick (17%). Eine weitere Möglichkeit Digitalisierung als Treiber zu verstehen, besteht in der Verwendung digitaler Kollaborationsmöglichkeiten. Diese sind zwar bereits auf dem Markt erhältlich, jedoch datenschutzrechtlich oftmals eine Gefährdung für die Kommune.

Die Umsetzung moderner Arbeitswelten steht und fällt mit ihrer Führung!

Kommunale Führungskräfte sind Multiplikatoren moderner Arbeitswelten. Durch „Management by Objectives“ (engl. für Führen nach Zielvorgaben) ermöglichen Führungskräfte die Partizipation ihrer Mitarbeitenden innerhalb ihres Arbeitsalltags. Partizipation, die Mitbestimmung von Mitarbeitenden in der Organisation, fördert dabei die Bedeutung der eigenen Arbeit (78%). Auch selbstgewählte Arbeitsweisen, -ziele und -methoden, führen bei Mitarbeitenden zur Steigerung der Produktivität und erhöhen die Effizienz bei der Erreichung kommunaler Ziele. Zusätzlich nehmen Führungskräfte mit ihrem eigenen Verhalten eine Vorbildfunktion gegenüber der Belegschaft ein. Verzicht von Führungskräften beispielsweise auf die Nutzung moderner Arbeitswelten, so kann eine Folge sein, dass Mitarbeitende verfügbare Angebote ebenfalls nicht nutzen.

Wichtig für Führungskräfte ist, sich nicht nur der eigenen Vorbildfunktion bewusst zu sein, sondern ebenfalls den eigenen Multiplikatoreffekt bewusst gegenüber seinen Mitarbeitenden zur Umsetzung moderner Arbeitswelten einzusetzen.

Digitalisierungsstrategien und -kompetenzen sind das Fundament moderner Arbeitswelten!

Zu Beginn der Studienreihe, im Rahmen des Förderprogramms „Digitalen Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“ stand die Frage nach der strategischen Ausrichtung zur Planung und Umsetzung der digitalen Transformation in nordrhein-westfälischen Kommunen. Die Studie [„Digitalisierungsstrategien in Kommunen“](#) dient als strategische Basis der digitalen Transformation auf organisatorischer Ebene und hat Kommunen wertvolle Handlungsempfehlungen gegeben, zur strategischen Planung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien und -projekten. Digitalisierungskompetenzen sind eine notwendige Ressource, um Digitalisierungsstrategien und -projekte umzusetzen. Mit ihnen steht und fällt die Umsetzung. Die Studie [„Digitalisierungskompetenzen in Kommunen“](#) gibt hilfreiche Empfehlungen zu Methoden und Maßnahmen zum Aufbau digitaler Kompetenzen. Geprägt durch COVID-19 und den damit verbundenen Wandel unseres Arbeitsalltages, folgt nun die Studie „Modernen Arbeitswelten in Kommunen – was birgt die „neue Zukunft“ der Arbeit“. Hier liegt der Schwerpunkt auf der individuellen digitalen Transformation des einzelnen Mitarbeitenden und der eigenen Arbeit in der Kommune, um den digitale Wandel der Kommune voranzubringen.



MODERNE ARBEITSWELTEN IN KOMMUNEN



MODERNE ARBEITSWELTEN IN KOMMUNEN

Moderne Arbeitswelten verstehen

New Work, Smart Work, Arbeit 4.0, Zukunft der Arbeit, moderne Arbeitswelten – das Phänomen neuer Arbeitswelten hat viele Namen und hat gerade durch COVID-19 zunehmend an Bedeutung gewonnen. Doch was steckt hinter diesen Begriffen? Und was bedeuten moderne Arbeitswelten konkret?

Moderne Arbeitswelten betrachten den Menschen, hier die Mitarbeitenden, im Mittelpunkt der digitalen Transformation. In diesem Zusammenhang wird immer wieder von Purpose (engl. für Sinn, Zweck) gesprochen. Oft wird in Artikeln oder auf Fortbildungs- und Netzwerkevents davon gesprochen, dass der Purpose der Menschen in den Mittelpunkt gestellt werden muss.

Doch was ist gemeint mit Purpose? Und was steckt hinter der Aussage „der Mensch im Mittelpunkt“? Wie hängt die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die digitale Transformation und der Wandel hin zu modernen Arbeitswelten zusammen?

Was bedeutet das nun für uns? Wenn wir von modernen Arbeitswelten in Kommunen sprechen, so beschreiben wir damit die individuelle digitale Transformation der Arbeitsumgebungen von Mitarbeitenden der Kernverwaltung. Um Digitalisierungsprojekte der bestehenden oder in Entwicklung befindlichen Digitalisierungsstrategien umzusetzen, benötigt es digitale Kompetenzen in Kommunen (Lemmer & Niehaves, 2020; Niehaves et al. 2018; Niehaves et al., 2019; Niehaves et al., 2021; Roeding 2019). Digitale Kompetenzen von Mitarbeitenden können jedoch nur richtig geschult und angewendet werden, wenn diese mit der Motivation und Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgaben von Mitarbeitenden und ihren eigenen

Werten und Bestrebungen übereinstimmen. Hier greifen die modernen Arbeitswelten in Kommunen, in welchen wir den Menschen, seine Bedürfnisse, Wünsche und seine Selbstwahrnehmung und die Sinnhaftigkeit der Arbeit in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen (Rosso et al., 2010). Was gibt es davon heute schon im Praxisalltag?

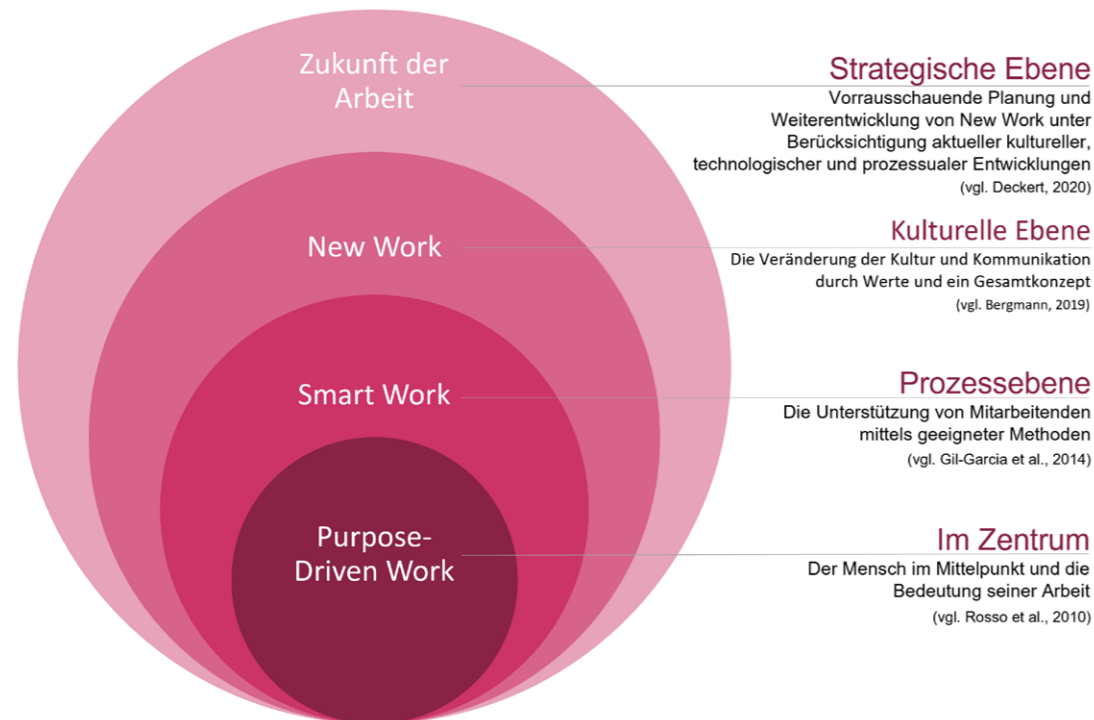
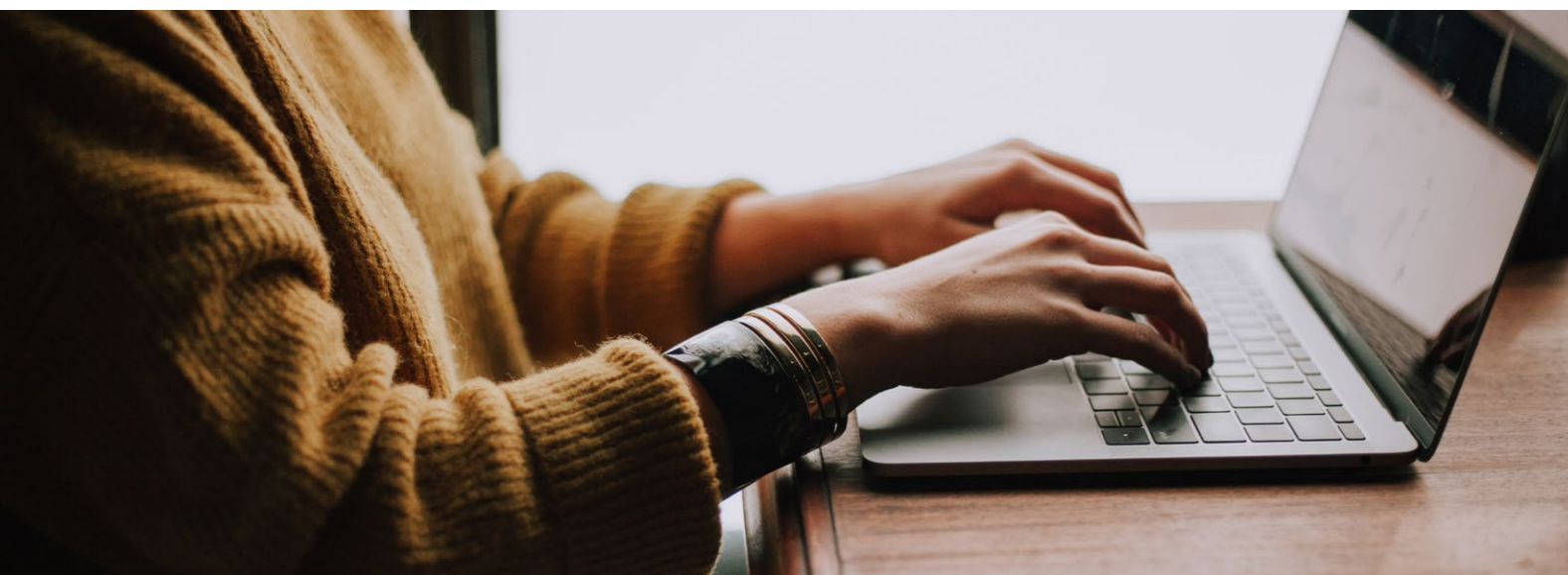


Abbildung 1 - Überblick über Begriffsdefinitionen innerhalb der modernen Arbeitswelten



AUS DER FORSCHUNG

MODERNE ARBEITSWELTEN – PURPOSE-DRIVEN WORK, SMART WORK, NEW WORK, ZUKUNFT DER ARBEIT

In der Literatur werden mehrere Arten moderner Arbeitswelten verwendet. Dabei wird unterschieden zwischen Purpose-Driven Work, Smart Work, New Work, und Zukunft der Arbeit (Abbildung 1).

Wenn wir über Purpose-Driven Work (engl. für sinnstiftende Arbeit) sprechen, so beschreiben wir das Arbeiten des einzelnen Menschen in Verbindung mit einem Zweck, einer Vision oder einem höheren Ziel. Hiermit wird die Sinnhaftigkeit der Arbeit beschrieben, die im besten Falle mit der Bedeutung der Arbeit für den Einzelnen, seinen Werten und seiner Identifikation übereinstimmt (vgl. Rosso et al., 2010; Wiersma & Wright 2012). Smart Work (engl. für intelligente Arbeit, im deutschsprachigen Raum auch Arbeit 4.0 genannt (BMBF, 2019)) hat dagegen die digitale Transformation im Vordergrund (vgl. Gil-Garcia et al., 2014). Hier steht der Mensch im Mittelpunkt und die Unterstützung seiner alltäglichen Arbeitsvorgänge durch individualisierte Technologie in Form von Hardware (z.B. mobile Endgeräte wie Laptops, Tablets, Smartphones) und Software (z.B. geeignete Tools zur digitalen Zusammenarbeit). Von New Work (engl. für neue Arbeitsform) wird gesprochen, wenn durch die Sinnhaftigkeit der Arbeit und dem effizienten Einsatz von individualisierter Technologie auch ein kultureller Wandel in der Organisation zu spüren ist (vgl. Bergmann, 2019). New Work konzentriert sich dabei vor allem auf den Wandel in der Kultur und Kommunikation entlang neu definierter Werte eines (Gesamt-)Konzeptes zu modernen Arbeitswelten. Das (Gesamt-)Konzept moderner Arbeitswelten spiegelt sich dabei in dem Begriff „Zukunft der Arbeit“ wider, der in der deutschsprachigen Literatur die vorrausschauende Planung, die Vision und somit die strategische Ebene moderner Arbeitswelten in den Vordergrund stellt. Hierbei geht es um die strategische Ausrichtung der Arbeit in einer Organisation unter der Berücksichtigung individueller, kultureller, technologischer und prozessualer Entwicklungen (vgl. Deckert, 2020).

Moderne Arbeitswelten gestalten

Wie verankern wir die Sinnhaftigkeit der Arbeit gemeinsam mit digitalen Transformationsprozessen in einer modernen Arbeitswelt? Wie können und wollen Kommunen, geprägt von Hierarchien, gesetzlichen Regularien und Arbeitsaufgaben eine solche Arbeitswelt realisieren? In der heutigen Praxis lässt sich beobachten, dass sich bereits zahlreiche Kommunen auf den Weg gemacht haben, eine moderne Arbeitswelt zu gestalten. Nicht zuletzt wurde diese Entwicklung durch COVID-19 noch einmal verstärkt vorangetrieben. Doch wie sieht der Praxisalltag konkret in Kommunen aus?

Mit Blick auf die Praxis lässt sich eindeutig feststellen, dass moderne Arbeitswelten weit mehr als nur die Anschaffung bunter Tische und Stühle umfassen. Um die digitale Transformation einer Kommune, ihrer Arbeitsplatzgestaltung und den damit verbundenen Zugang zu Serviceleistungen für die Bürgerinnen und Bürger ganzheitlich zu verankern, bedarf es einer neuen Form von Arbeit. Einer Arbeit, in der gerade die jüngere und zukunftsstragende Generation die Chance hat, ihrer Arbeit eine ganz neue Bedeutung zu verleihen. Die Fragen, die wir uns nun stellen – wie können wir die modernen Arbeitswelten in Kommunen langfristig gestalten und erlebbar machen? Welche Maßnahmen können hier angewendet werden? Die Gegenwart zeigt bereits, dass gerade durch Partizipation, Mitarbeitende bei der Gestaltung ihrer zukünftigen Arbeitsplätze mitbestimmen können und damit eine höhere Wertschätzung und Bedeutung ihrer Arbeit wahrnehmen

(vgl. Prognos AG, 2019; Roeding et al., 2019). Doch wie und in welchen Themenbereichen können wir Mitarbeitende in Kommunen langfristig bei der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitswelten unterstützen? Und welche Faktoren führen bei Mitarbeitenden zu einer hohen Wahrnehmung und Bedeutung Ihrer eigenen Arbeit. Die Ergebnisse der teilnehmenden Kommunen zeigen in dieser Studie Wege auf.

Was wir (noch) nicht wissen

Wo genau stehen NRW-Kommunen in Bezug auf moderne Arbeitswelten? Gerade COVID-19 hat auf viele Kommunen den Digitalisierungsdruck weiter erhöht. Innerhalb der Lockdowns waren Kommunen und weitere öffentliche Einrichtungen dazu gezwungen, Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger verfügbar zu halten. Dies bedeutete, dass Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger weitestgehend online zugänglich sein mussten. Auch in Bezug auf die Möglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kommunen, Homeoffice ausüben zu dürfen, hat sich ein erkennbares Umdenken gezeigt. Durch die Lockdown-Regelungen wurden vermehrt Homeoffice-Arbeitsplätze ermöglicht. Doch wie sich dieser Digitalisierungsschub auf die modernen Arbeitswelten in Kommunen ausgewirkt hat und ob die Entwicklung notwendiger kultureller Veränderungen und die Arbeitsvorgänge des Einzelnen Schritt halten konnten, hierzu finden sich bislang noch keine Antworten.

RELEVANZ UND UMGANG MIT MODERNEN ARBEITSWELTEN

Über 27% der 4,9 Millionen Beschäftigten im Öffentlichen Dienst werden in den nächsten zehn Jahren das Renteneintrittsalter erreicht haben (Hannack & Spilker, 2021). Die Aufgaben, das Wissen und die Erfahrungen dieser Beschäftigten aufzufangen, gilt als eine der größten Herausforderungen für deutsche Kommunalverwaltungen. Eine Möglichkeit sich dieser Herausforderung zu stellen, ergibt sich durch die Gestaltung moderner Arbeitswelten. Eine der häufigsten Treiber sind hierbei, neben der gemeinsamen Herausforderungen des demografischen Wandels, der Fachkräftemangel und die hohe Wechselbereitschaft kompetenter Mitarbeitender (Detemple, 2018; Köppl & Fulde, 2022). Der Markt für qualifiziertes Personal ist groß. Wie also kann eine Organisation attraktiv für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben? Welche Faktoren können unterstützend wirken, sodass Mitarbeitende sich wohlfühlen, wertgeschätzt wissen und nur eine geringe Wechselbereitschaft verspüren?

Gerade in Kommunen ist die Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden sehr hoch (vier von fünf Mitarbeitenden können sich vorstellen, die Organisation zu wechseln, bei den unter 30-jährigen sogar mehr als 88% (Köppl & Fulde, 2022)), sodass Kommunen miteinander in einer hohen Konkurrenz beim Halten kompetenter Mitarbeitender stehen. Wie kann die für die Zukunftsfähigkeit der Kommune relevante Belegschaft an die Verwaltung gebunden werden?

Viele Organisationen gehen den Wandel durch Partizipation rund um die Gestaltung neuer physischer Arbeitsumgebungen an. In diesem Prozess können Mitarbeitende gemeinsam mit Ihren Führungskräften ihre neue Arbeitswelt gestalten. Organisationen aus der Wirtschaft, wie z.B. die Deutsche Telekom, haben dies schon vorgemacht und viele öffentliche Verwaltungen in Deutschland befinden sich derzeit auf der Aufholjagd. Mit unterschiedlichen Workshop-Elementen, wie beispielsweise Design Thinking, werden neue physische Büroräume mit flexiblen Arbeitsplätzen, mobiler Technologie, einer modernen Farbgebung und einem „Wohlfühlfaktor“ für den Einzelnen errichtet. Denn das neue Büro ist mehr als nur ein Arbeitsplatz, es ist ein Raum, der für Austausch, Innovation, Kreativität, Nachhaltigkeit und Teamgeist steht (Odgers Berndtson, 2020).

Wo liegen beim Auf- und Ausbau kommunaler Digitalisierungskompetenzen die thematischen Schwerpunkte und bei welchen Themen besteht der größte Nachholbedarf?

biles Arbeiten) konzentriert. Eine ganzheitliche Betrachtung moderner Arbeitswelten auf organisationaler und individueller Ebene liegt bislang jedoch nicht vor. Damit bleiben zentrale, arbeitsbezogene Fragen bislang unbeantwortet, was wiederum erhoffte Digitalisierungserfolge gefährden kann. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Studie geschlossen werden.

Werden die jüngsten Digitalisierungstreiber betrachtet, scheinen unterschiedliche Themenfelder besonders an Bedeutung zu gewinnen, z.B. die Service-Digitalisierung/Online-Zugang oder mobile Arbeit.

Die Studie

Die vorliegende Studie basiert auf einer Online-Umfrage zur Untersuchung des Status Quo nordrhein-westfälischer Kommunen im Bereich moderner Arbeitswelten. Im Fokus der Befragung stehen Fragen zu Treibern, Hemmnissen und Faktoren auf organisationaler und individueller Ebene von modernen Arbeitswelten.

Doch welche anderen Themen (z.B. die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie oder der Aufbau von für viele Digitalisierungsinitiativen grundlegenden Prozessmanagementkompetenzen) sind zur Bildung digitaler Kompetenzen relevant? In welchen Themenbereichen besteht der größte Nachholbedarf? Eine systematische Untersuchung dieser Fragen liegt bisher noch nicht vor.

Welche Faktoren auf organisatorischer Ebene zeichnen moderne Arbeitswelten in Kommunen aus? Und welche Faktoren auf der individuellen Ebene führen dazu, dass Mitarbeitende ihrer Arbeit eine hohe Bedeutung beimessen? Für diese Fragen finden sich bis dato ebenfalls selten Antworten. Die bisherige Forschung und Praxis haben sich vor allem auf konkrete projektbezogene Bereiche moderner Arbeitswelten (z.B. mo-

Die wissenschaftliche Begleitung im Rahmen des Förderprogramms „Digitale Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“ hat im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie (MWIDE) des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) die vorliegende Studie erstellt. Hierzu wurden insgesamt 396 Städte und Gemeinden und 31 Kreise in Nordrhein-Westfalen hinsichtlich ihres Status quo im Bereich moderner Arbeitswelten befragt. Mit einer Rücklaufquote von 43% beteiligten sich 838 Mitarbeitende aus insgesamt 183 Kommunen in NRW an der Umfrage. Die Online-Befragung wurde in der Zeit von Dezember 2021 bis Januar 2022 durch-



geführt. Für die Studie wurden Personen und Abteilungen in den Kommunen angesprochen, die für die Gestaltung moderner Arbeitswelten verantwortlich sind, z.B. Chief Digital Officers/Chief Information Officers, Dezernentinnen und -dezernenten, Fachbereichsleiterinnen und -leiter sowie Amtsleiterinnen und -leiter. Circa 5% der teilnehmenden Akteure kommen aus dem Bereich Digitalisierung,

2% aus der IT und 21% aus dem Bereich Personal. 13% der Teilnehmenden haben Personalverantwortung inne. 59% der Teilnehmenden tragen keine Personalverantwortung. Die Teilnehmendenstruktur nach Zugehörigkeit zur Kommunenart zeigt, dass 155 von 396 Städten und Gemeinden (39%) an der vorliegenden Studie teilgenommen haben. Unter den an der Befragung teilnehmenden Kommunen (183) befinden sich 28 von 31 Kreise in Nordrhein-Westfalen (90%).

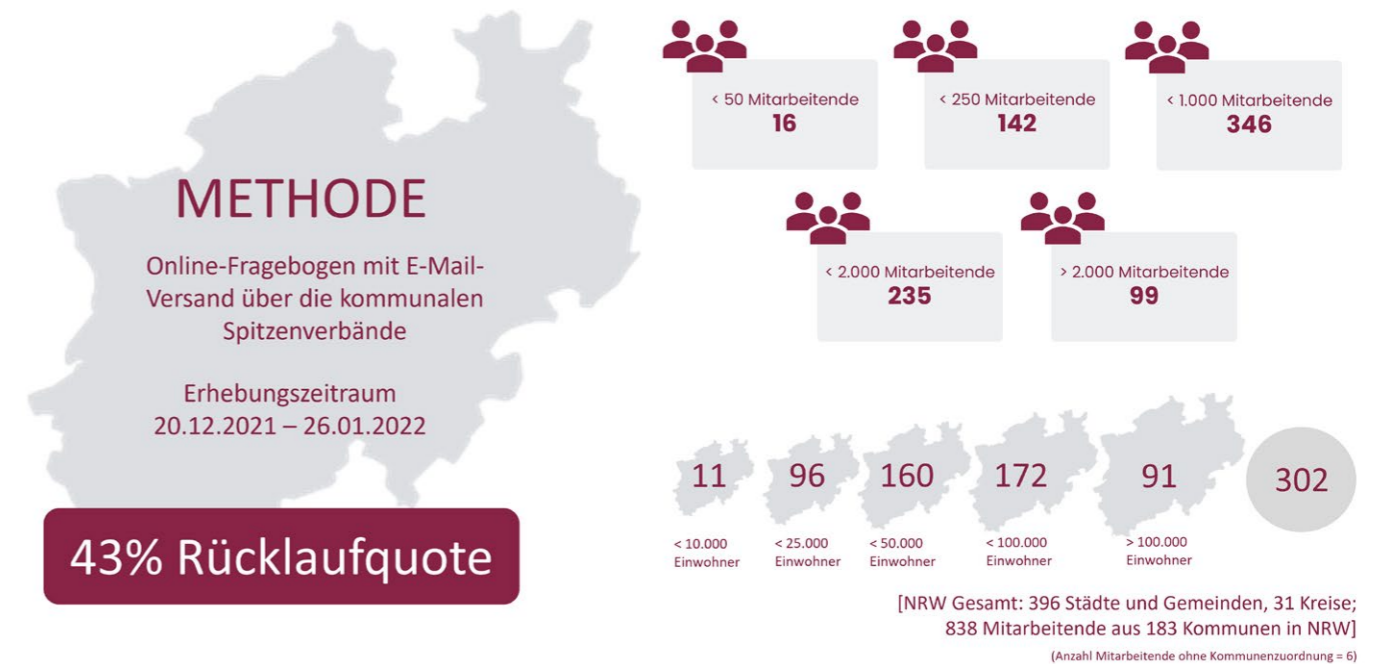


Abbildung 2 - Überblick über die Rückläufer der Studie

Eine Übersicht über die Anzahl der teilnehmenden Mitarbeitenden pro Kommunegröße, gemessen an der Einwohnerzahl, zeigt Abbildung 2. Für die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse wurden die teilnehmenden Mitarbeitenden der Kommunen anhand der Anzahl ihrer Mitarbeitenden in der Kernverwaltung zugeordnet und in fünf Kategorien eingeteilt (Abbildung 2). Bei der Teilnehmendenstruktur, gemessen an der Anzahl der Mitarbeitenden in der Kernverwaltung, konnte die höchste Teilnahmedichte bei Kommunen mit einer Größe von 250 bis 1000 Mitarbeitenden verzeichnet werden (41%).

Im Vergleich hierzu haben 142 Kommunen der mit 50 bis 250 Mitarbeitende in der Kernverwaltung an der vorliegenden Studie teilgenommen. Kommunen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden in der Kernverwaltung sind mit einer Anzahl von 235 beantworteten Fragebögen (28%) in der Umfrage vertreten (Abbildung 2).

Ziel dieser Studie ist es, den Status quo im Bereich der modernen Arbeitswelten nordrhein-westfälischer Kommunen zu erfassen. Folgende Fragestellungen werden im Rahmen dieser Studie beantwortet:

1 Status Quo nordrhein-westfälischer Kommunen im Bereich moderner Arbeitswelten:

Wie steht es aktuell um die Umsetzung moderner Arbeitswelten in nordrhein-westfälischen Kommunen?

2 Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten:

Wie lassen sich die größten Herausforderungen, denen Kommunen im Bereich der Gestaltung moderner Arbeitswelten gegenüberstehen, potenziell lösen?

3 Organisatorische und individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten:

Was machen moderne Arbeitswelten in Kommunen aus? Was sind wichtige Faktoren auf organisatorischer Ebene? Was treibt Mitarbeitende in den modernen Arbeitswelten an?

4 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen: Was können Kommunen selbst für die Gestaltung moderner Arbeitswelten tun und wie kann das Land Nordrhein-Westfalen sie hierbei unterstützen?

Welche anderen Akteure (z.B. Bund, kommunale IT-Dienstleister, kommunale Unternehmen und Institutionen) können zum Gelingen moderner Arbeitswelten in Kommunen beitragen?





**STATUS QUO
WO STEHEN WIR
HEUTE?**



STATUS QUO - WO STEHEN WIR HEUTE?

Zwischen Old Work und New Work – Was sind die wichtigsten Veränderungstreiber?

Warum wird die „Zukunft der Arbeit“ immer wieder neu thematisiert? Die digitale Transformation ist bereits seit vielen Jahren hochaktuell. In der Vergangenheit sind hohe Investitionen im Bereich Digitalisierung auf kommunaler Ebene getätigt worden. Ebenso steigen die Ausgaben für IT in deutschen Kommunalverwaltungen (Schuster et al., 2017). Auch COVID-19 hat den Wandel der modernen Arbeitswelten beispielsweise in Form von hybriden Arbeitsmodellen gefördert (Matt et al., 2021). Warum reden wir also immer noch über die Gestaltung moderner Arbeitswelten, obwohl wir sie doch schon nutzen und in ihnen leben? Die Antwort auf diese Frage geben die Kommunen selbst.

Die Ergebnisse zeigen, dass für 83% der befragten Mitarbeitenden in den Kernverwaltungen nordrhein-westfälischer Kommunen Digitalisierungspotentiale ein wesentlicher Treiber sind, die Gestaltung moderner Arbeitswelten voranzubringen (Abbildung 3). Jedoch verfügen nur 27% der teilnehmenden Mitarbeitenden der Kommunen über ausreichend Digitalisierung, um moderne Arbeitswelten auch umzusetzen.

Für 83% der befragten Kommunen sind Digitalisierungspotenziale ein wesentlicher Treiber für die Gestaltung moderner Arbeitswelten...

...aber nur 27% verfügen überhaupt über eine ausreichende Digitalisierung als Voraussetzung für moderne Arbeitswelten.

Abbildung 3 - Relevanz des Themas (Fragen: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune? - Nutzung von grundsätzlichen Digitalisierungspotenzialen bei der Arbeitsgestaltung.“, (n=828), „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune? – Fehlende Digitalisierung.“, (n=836))

Somit ist die Gestaltung moderner Arbeitswelten noch nicht abgeschlossen, sondern eine ganz zentrale Herausforderung, die es für viele Kommunen noch in der Breite zu adressieren gilt. Neben Treibern und Hemmnissen existieren weitere Faktoren, die der Arbeit in Kommunen an Bedeutung verleihen. Beispielsweise organisatorische Rahmenbedingungen und die Motivation des Einzelnen sind einflussreiche Faktoren, wenn es um die Bedeutung der eigenen Arbeit geht. Es gibt daher konkrete Gründe, warum die Gestaltung moderner Arbeitswelten gerade heute aktueller ist, denn je.

Welche Treiber und förderlichen Faktoren führen dazu, dass die Gestaltung moderner Arbeitswelten weiterhin ein aktuelles Thema ist? Bisherige Studien zeigten bereits verschiedene Einflussfaktoren und Treiber bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten. Unter Betrachtung des Digitalisierungsschubs durch COVID-19 stellt sich erneut die Frage, welche Faktoren die Gestaltung moderner Arbeitswelten in nordrhein-westfälischen Kommunen fördern.

Treiber moderner Arbeitswelten

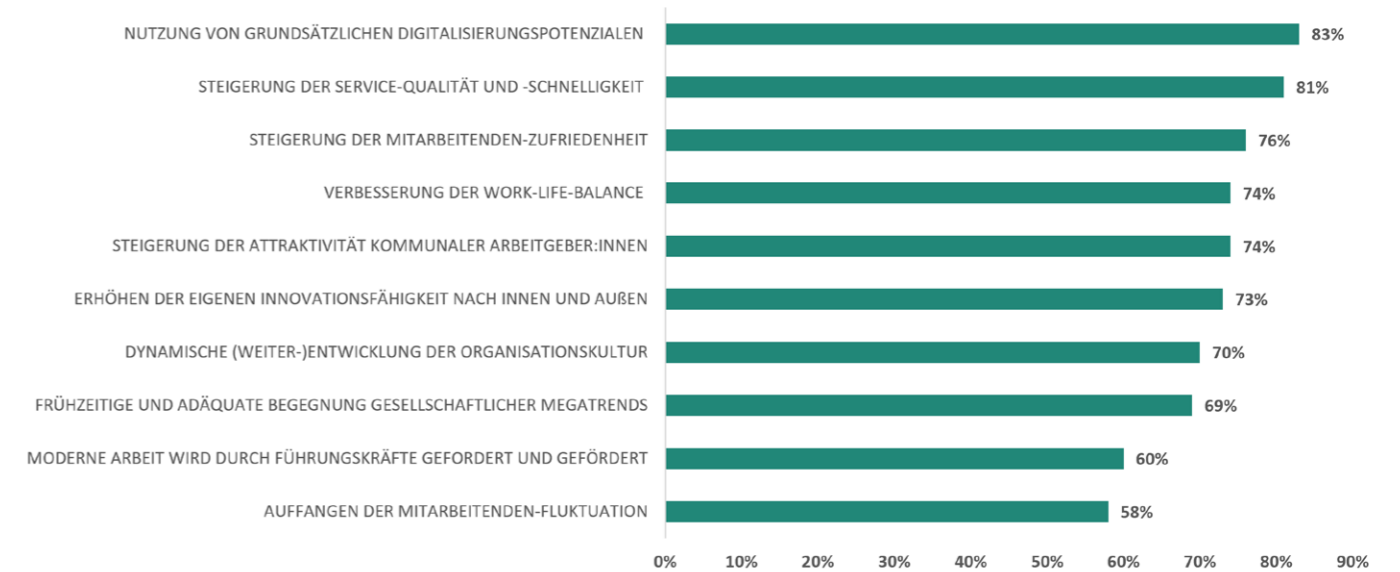


Abbildung 4 - Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“). Mehrfachantworten möglich, 820<n<833)

Abbildung 4 zeigt, dass fast alle Treiber moderner Arbeitswelten wichtig (Zustimmungswerte >50%) für Kommunen sind. Die Nutzung grundsätzlicher Digitalisierungspotentiale ist dabei einer der größten Treiber (83%). 81% der teilnehmenden Mitarbeitenden der 183 Kommunen haben angegeben, dass die Steigerung der Service-Qualität und -schnelligkeit einen weiteren Treiber moderner Arbeitswelten darstellt. Diese Angabe kann Aufmerksamkeit für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) zurückgeführt werden. 76% der Befragten geben an, dass die Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit die Gestaltung moderner Arbeitswelten vorantreibt. Auch die Steigerung der Attraktivität als kommunaler Arbeitgeber (74%) und die Verbesserung der Work-Life-Balance (74%) wurden als essenzielle Treiber genannt. Mehr als die Hälfte der Befragten (60%) stimmen der Aussage zu, dass moderne Arbeitswelten durch Führungskräfte gefordert und gefördert werden.

Mit 58% gibt auch mehr als die Hälfte der Befragten an, dass das Auffangen der Mitarbeitendenfluktuation ein Treiber für die Gestaltung moderner Arbeitswelten ist. Zusammenfassend zeigt sich, dass gerade die Nutzung von Digitalisierungspotentialen, die Steigerung der Service-Qualität und der Mitarbeitendenzufriedenheit die größten Treiber der modernen Arbeitswelten in Kommunen sind. Dabei sind auch die Steigerung der Attraktivität als kommunaler Arbeitgeber und die Verbesserung der Work-Life-Balance wichtige Faktoren, die diesen Wandel vorantreiben. Insgesamt ergibt sich das Bild, dass alle von uns befragten Pro-Argumente für moderne Arbeitswelten auch von mindestens der Hälfte der Befragten bejaht werden. An Gründen FÜR moderne Arbeit mangelt es also wahrlich in NRW-Kommunen nicht! Doch warum sind wir dann heute noch nicht so weit?

! ES GIBT FAST NICHTS AN MODERNER ARBEIT, DAS FÜR DIE KOMMUNEN NICHT WICHTIG WÄRE!

Herausforderungen bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten – warum sind wir noch nicht so weit?

Wenn es an Gründen für die Umsetzung moderner Arbeitswelten nicht mangelt, müssen wir zunächst verstehen, warum die Gestaltung moderner Arbeitswelten bisher noch nicht zufriedenstellend gelingen konnte. Hierzu müssen wir uns fragen: „Wo stehen wir eigentlich heute?“ Folgende Einblicke haben die teilnehmenden Kommunen gegeben (Abbildung 5).

Wird die gesamte Kommune betrachtet, so wird die heutige Arbeitswelt mit folgenden Standards beschrieben: 71% der Befragten aus 183 Kommunen in NRW stimmen zu, dass feste Arbeitszeiten in ihrer Kommune vorgegeben werden.

An bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist hier noch nicht zu denken, sondern statische Arbeitsabläufe (54%) gehören in mehr als der Hälfte der Kommunen zum Arbeitsalltag.

Aufbauend auf den Standards der heutigen Arbeitswelt stellt sich die Frage: Worin bestehen die größten Hemmnisse und Probleme bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten? Und warum sind wir noch nicht so weit?

Als größte Herausforderung bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten in Kommunen werden fehlendes Personal (74%) und fehlende Digitalisierung (73%) genannt (Abbildung 6).

Kolleginnen und Kollegen die Umsetzung moderner Arbeitswelten in ihren Kommunen hemmen (63%). Auch der Mangel an Zeit, durch die Auslastung des Arbeitsalltags mit anderen Aufgaben, gilt bei 61% der teilnehmenden Kommunen als Herausforderung, um moderne Arbeitswelten in ihren Kommunen erlebbar zu machen. Mitarbeitende nennen außerdem den Mangel an Methoden zur Gestaltung und Umsetzung (60%) und die rechtlichen Unklarheiten oder regulatorischen Standards als Hemmnisse (53%). Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Mitarbeitenden stimmen außerdem zu, dass in der eigenen Organisation keine Bereitschaft für „noch mehr“ Wandel besteht (52%). Weniger als die Hälfte der teilnehmenden Mitarbeiter geben an, dass fehlendes Budget (49%), fehlende Ideen und Konzepte (47%) und der Zweifel an Sinn und Zweck (45%) die Gestaltung moderner Arbeitswelten hemmen.

Nur 42% stimmen zu, dass die Verwaltungsführung die Gestaltung moderner Arbeitswelten unterstützt. Nur knapp über ein Drittel (35%) sehen ihre eigenen Prozesse durch neue Agilität bedroht (vgl. Sambamurthy et al., 2003).

Wir sehen, dass eine erfolgreiche Gestaltung einer modernen Arbeitswelt von organisatorischen und individuellen Gegebenheiten abhängig ist. Doch welche Faktoren führen auf organisationaler und auf individueller Ebene zum Erfolg bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten? Und wie kann die Bedeutung der eigenen Arbeit für den einzelnen Mitarbeitenden innerhalb seiner eigenen digitalen Transformation am Arbeitsplatz unterstützt werden?

Standards der heutigen Arbeitswelt

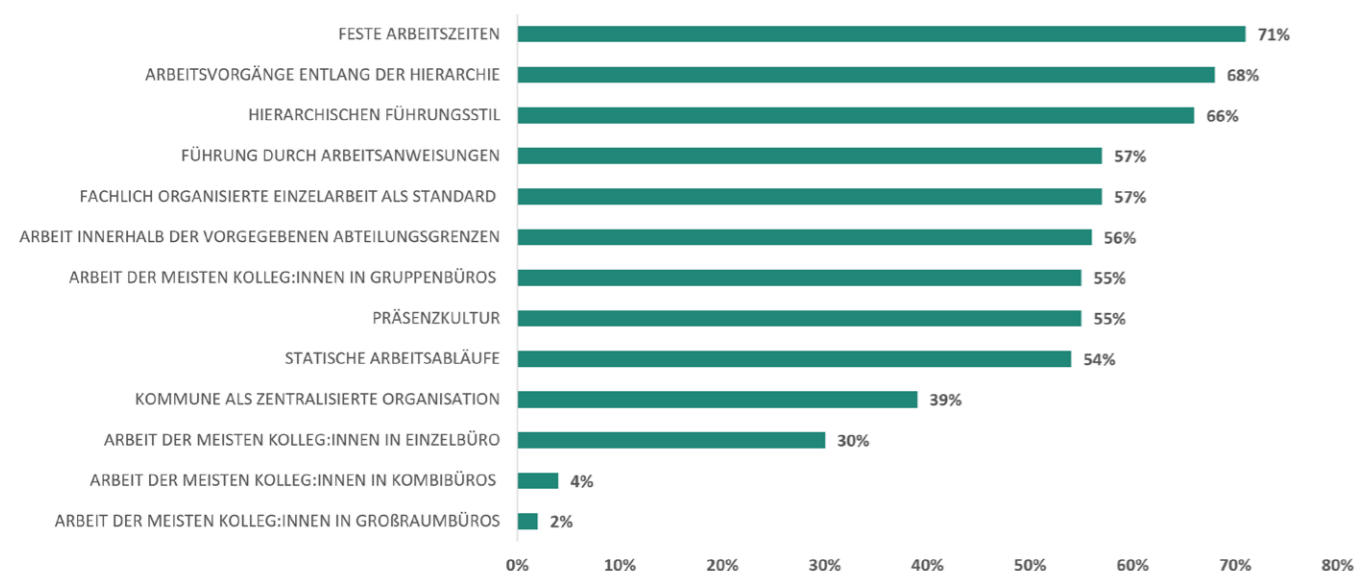


Abbildung 5 - Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“, Mehrfachantworten möglich, 781<n<832)

ARBEITSWELTEN IN KOMMUNEN HEUTE: MODERNE FÜHRUNG ALS ENGPASSFAKTOR MODERNER ARBEITSWELTEN

Weitere 68% geben an, dass Arbeitsvorgänge entlang der Hierarchie stattfinden und, dass ein hierarchischer Führungsstil zum Arbeitsalltag dazu gehört (66%). Das heißt, moderne Führung zählt in mehr als der Hälfte der Kommunen (noch) nicht zum heutigen Standard und bildet ein Engpassfaktor moderner Arbeitswelten. Stattdessen wird nach Arbeitsanweisungen geführt (57%). Ebenfalls geben 56% der Mitarbeitenden an, dass sie ihre Arbeit nur innerhalb der vorgegeben Abteilungsgrenzen tätigen.

Digitalisierung treibt also nicht nur die modernen Arbeitswelten, sondern hemmt sie gleichzeitig. 66% geben an, dass die Überlastung der eigenen Organisationskultur eine große Herausforderung bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten darstellt. Dies ist vor allem im Zusammenhang mit den Herausforderungen und Überlastungen der Kommunen durch die Organisation der Pandemie, des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels zu sehen (Boksch, 2020) (Abbildung 6). Ebenfalls geben Mitarbeitende an, dass fehlende Kompetenzen bei



Hemmnisse moderner Arbeitswelten

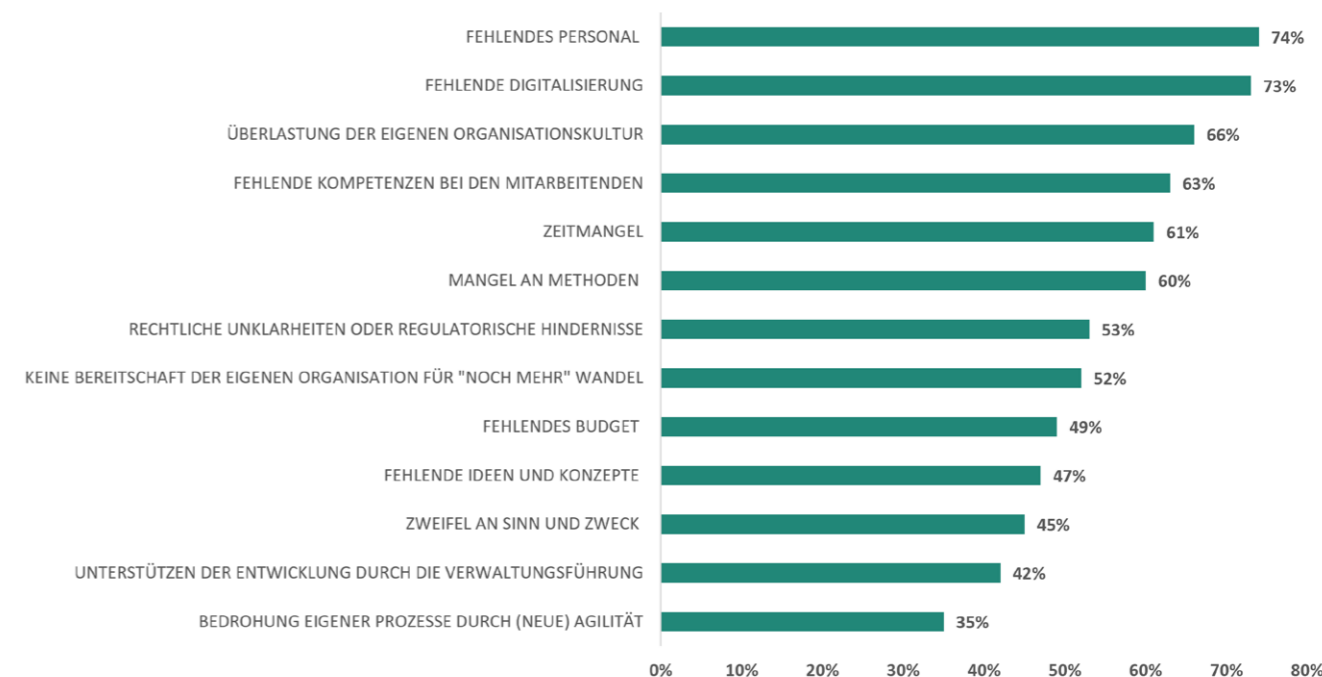


Abbildung 6 - Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 795<n<836)

Moderne Arbeitswelten – organisatorische und individuelle Ebene

Was genau macht moderne Arbeit heute aus, organisatorisch und individuell? Unter Betrachtung der Standards heutiger und den Herausforderungen bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten stellt sich die Frage, welche Faktoren auf organisationaler und auf individueller Ebene die Bedeutung der Arbeit für den einzelnen Mitarbeitenden unterstützen.

Organisatorische Ebene

- **Raum:** Dieser Faktor beschreibt dabei, die physischen räumlichen Gegebenheiten, in denen die Arbeit von Mitarbeitenden wahrgenommen wird (z.B. Homeoffice, Desk Sharing).
- **Kultur:** Kulturelle Faktoren beschreiben verschiedene Arten und Weisen der gemeinsamen Zusammenarbeit und beinhalten Aspekte wie beispielsweise eine etablierte Fehlerkultur und Experimentierräume.
- **Regularien:** Wenn wir von Regularien sprechen, so werden damit Konzepte und Rahmenbedingungen beschrieben, die Grundlagen zu den modernen Arbeitswelten in Kommunen dokumentieren (z.B. Dienstvereinbarungen, (Gesamt-)Konzept zum mobilen Arbeiten).
- **Tools:** Mit Tools sind technologische Ansätze gemeint, die die Arbeitsprozesse von Mitarbeitenden effizient unterstützen und digitale Kommunikation und Zusammenarbeit ermöglichen (z.B. digitale Kollaborationstools, Arbeitsgruppenchats).

Der vorliegenden Studie liegt die Unterteilung der Faktoren auf organisatorischer und individueller Ebene zugrunde (Abbildung 7).

Auf organisatorischer Ebene unterstützen sowohl räumliche und kulturelle Faktoren als auch Regularien und Tools die Gestaltung moderner Arbeitswelten (Hackl et al., 2017; Matt et al., 2021).

Die individuelle Ebene spiegelt die individuellen Perspektiven der Mitarbeitenden auf deren eigene Arbeit, ihren Sinn und ihre Bedeutung wider.

Mitarbeitende beschreiben ihre Arbeit als sinnvoll, wenn diese durch eine hohe Selbstbestimmung, Mitbestimmung, Authentizität und Identifikation beschrieben ist (Rosso et al. 2010).

Individuelle Ebene

- **Selbstbestimmung.** Diese beschreibt den Grad des einzelnen Mitarbeiters, zu dem dieser selbst seinen Arbeitsalltag spezifisch bestimmen kann. Diese Selbstbestimmung teilt sich auf in die eigene Autonomie, in die Freiheit selbst, z.B. über den Arbeitsort, -zeit, oder die eigene IT zu entscheiden. Auch die gewählte Methode zur Durchführung der Arbeitsaufgabe und die Selbstbestimmung der eigenen arbeitsbezogenen Ziele stellen weitere Autonomiedimensionen dar. Zur Ausübung von Autonomie sind entsprechenden Kompetenzen bei Mitarbeitenden notwendig. Kompetenzen und Autonomie bilden somit die zwei Faktoren der Selbstbestimmung innerhalb der vorliegenden Studie.
- **Mitbestimmung.** Wenn Mitarbeitende selbst einen hohen Grad an Mitbestimmung wahrnehmen, bedeutet dies, dass sie einen speziellen Beitrag Ihrer Arbeit für die gesamte Organisation oder sogar der Gesellschaft sehen. Mitbestimmung kann auch den spezifischen Beitrag der eigenen Arbeit zu etwas „großem Ganzen“ beschreiben. Damit kann das „große Ganze“ für eine übergeordnete Strategie und Vision stehen (z.B. eine Organisationsstrategie, die an übergeordneten Strategien von Land und Bund orientiert ist) oder auch für eine spirituelle übergeordnete Vision (z.B. die eigene Berufung oder Glaubenssätze).
- **Authentizität.** Von einer hohen Wahrnehmung der eigenen Authentizität (synonym wäre Echtheit) wird gesprochen, wenn Mitarbeitende eine Übereinstimmung, eine Vernetzung, zwischen Ihren Aufgaben bezogen auf die Arbeit und sich selbst, ihre Berufung, sehen. Ein Beispiel hierfür kann in der Übereinstimmung der Aufgaben der zugewiesenen Stelle mit den eigenen darunter wahrgenommenen Aufgaben gesehen werden. Konkret: Stimmen meine Arbeitsaufgaben mit der mir zugewiesenen Stelle und meinen darunterfallenden Aufgaben überein? Als Element von Authentizität beschreibt der Aspekt der Identitätsbestimmung die Balance zwischen der eigenen Wahrnehmung der eigenen Position in der Organisation und der Fremdwahrnehmung der eigenen Position und Persönlichkeit (z.B. „Sehen meine Kollegen meine Arbeit und mich, so wie ich mich selbst sehe?). Authentizität, oder auch die Echtheit in der Wahrnehmung der eigenen Aufgaben, spiegelt sich auch in dem eigenen persönlichen Engagement von Mitarbeitenden wider. Ein Beispiel hierfür wird durch eine hohe intrinsische Motivation von Mitarbeitenden für Ihre Aufgaben beschrieben.
- **Identifikation.** Identifikation beschreibt die Vernetzung, Übereinstimmung der eigenen Bedürfnisse mit denen der Gesellschaft. Dies äußert sich in der übereinstimmenden Wahrnehmung mit den Werten der eigenen Organisation (z.B.: Stimmen die Werte der Organisation mit den eigenen Werten überein?) oder auch der sozialen Identifikation des Einzelnen mit Teams und Gruppen innerhalb der Organisation (z.B.: Kann sich der Einzelne mit dem Team / einer Gruppe in der Organisation identifizieren?). Der dritte Faktor, der zur Identifikation des Mitarbeitenden mit der Organisation führen kann, beschreibt die soziale Verbundenheit mit Kolleginnen und Kollegen in der Organisation (z.B.: Welche persönliche und nicht nur beruflichen Freundschaften haben sich zwischen den Mitarbeitenden gebildet und wie verbunden fühlt sich der Einzelne dadurch mit der Gesamtorganisation?).

Selbstbestimmung, Mitbestimmung, Authentizität und Identifikation beschreiben demnach die Sinnhaftigkeit der Arbeit des einzelnen Mitarbeitenden in der Verwaltung (engl. "Purpose"). Diese Faktoren zusammen stellen den Kern der individuellen Transformation der Arbeit des Einzelnen in den modernen Arbeitswelten, die individuelle Ebene, dar.

Den nachfolgenden Ergebnisdarstellungen liegt die obige Einteilung in die folgenden Faktoren auf organisatorischer Ebene (Raum, Kultur, Regularien und Tools) und auf individueller Ebene (Selbstbestimmung, Mitbestimmung, Authentizität und Identifikation) zugrunde (Abbildung 7).

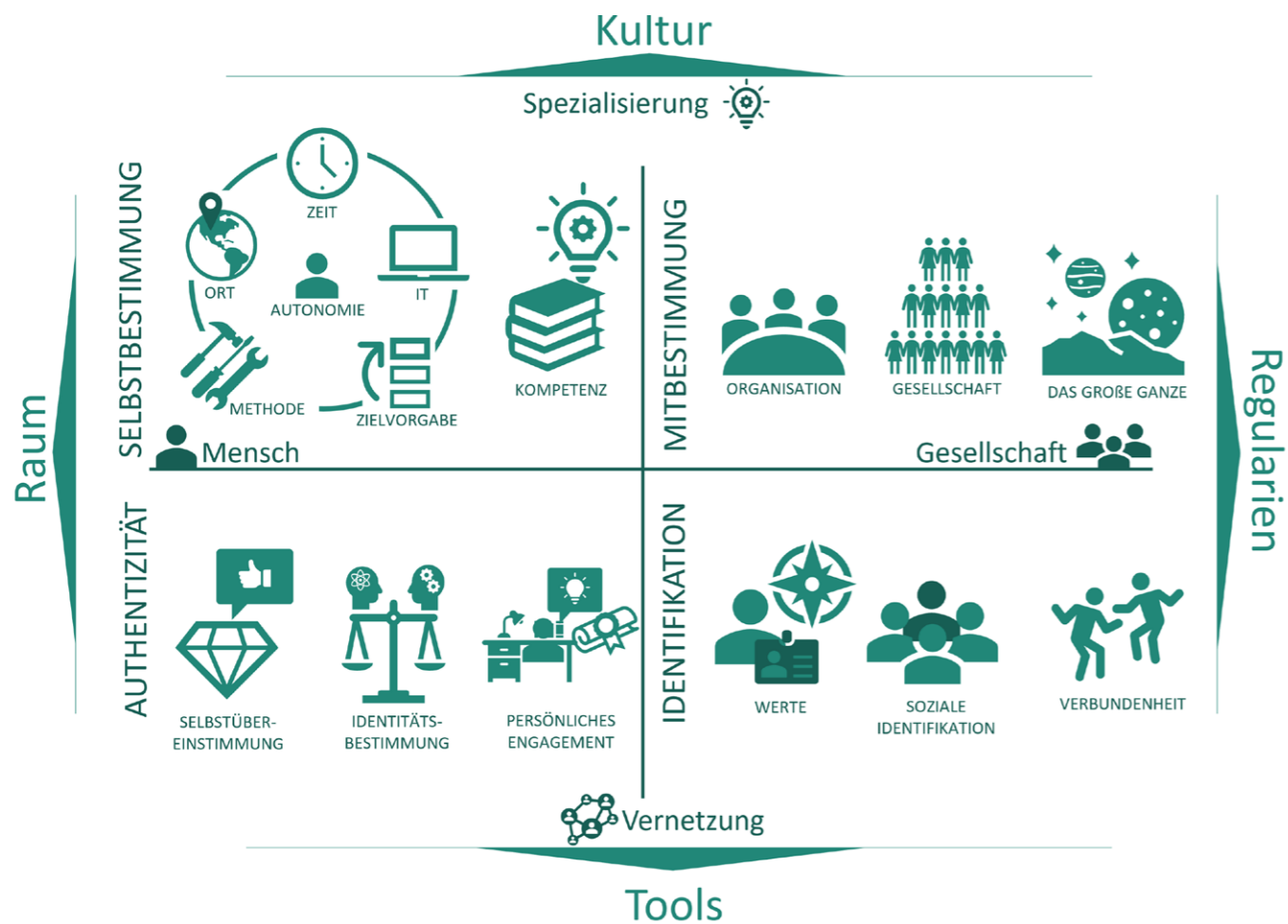


Abbildung 7 - Organisatorische (außen) und individuelle (innen) Ebenen moderner Arbeitswelten (in Anlehnung an Rosso et al. 2010 (individuelle Ebene), Hackl et al. 2017, Matt et al. 2021 (organisatorische Ebene))

Doch welche Faktoren auf den unterschiedlichen Ebenen sind besonders relevant bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten in Kommunen. Abbildung 7 gibt einen Überblick über die Faktoren der organisatorischen Ebene, die besonderes Zukunftspotential aufweisen.

Organisatorische Ebene – mehr als nur bunte Stühle und Tische?

Die Ergebnisse zeigen, dass über die Hälfte der teilnehmenden Mitarbeitenden (63%) bereits die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten haben. Mobiles Arbeiten gilt somit längst als Standard. Doch nicht allein mobiles Arbeiten beschreibt den Faktor Raum. Beispielsweise gehören dazu auch die Nutzung kreativer Arbeitswelten und aktivitätenbasiertes Arbeiten (je 7%).

Dabei steht ein aktivitätenbasiertes Arbeiten für die Wahl verschiedener Arbeitsorte im Zusammenhang mit der anstehenden Arbeit.

Wenn sich Mitarbeitende zum Beispiel konzentrieren müssen, stellen Einzelbüros oder Bibliotheken einen geeigneten Arbeitsort dar. Steht dagegen das Schreiben von E-Mails oder Netzwerken auf der Aufgabenliste, eignen sich Orte, wie beispielsweise ein Großraumbüro oder ein Arbeitscafé (auch Work-Café genannt) als Arbeitsplatz. Auch geben nur ca. ein Drittel der teilnehmenden Mitarbeitenden an, dass Desk Sharing, das Teilen des Arbeitsplatzes im Büro, bereits möglich ist. Nur ein Zehntel hat die Möglichkeit Büro- und Raumstrukturen an die eigenen Bedarfe anzupassen.

Eigenverantwortliches Arbeiten ist in fast allen Kommunen möglich (85%). Darüber hinaus gibt es die Möglichkeiten, Schulungen und Kompetenzentwicklungsprogramme (72%) zu nutzen. Auch Team-Arbeit (71%) als kultureller Aspekt, sowie eine offene und wertschätzende Diskussions- (58%) und Duz-Kultur (65%), sind an der Tagesordnung. Fehler sollten dabei allerdings keine gemacht werden! Denn nur 41% sind gegenüber Fehlern tolerant und in nur 17% der Kommunen gibt es die Möglichkeit, Experimentierräume zu nutzen.

! EIGENVERANTWORTLICHES ARBEITEN JA, ABER BITTE KEINE FEHLER!

Der Faktor Regularien beschreibt das Vorhandensein von Gesamtkonzepten, Strategien, Verantwortlichkeiten und Rahmenbedingungen innerhalb moderner Arbeitswelten. Erfreulich ist, dass 69% der Befragten angeben, dass in ihrer Organisation der Personalrat aktiv in die Gestaltung moderner Arbeitswelten miteingebunden ist. 66% haben auch eine Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten. Auf strategischer Ebene hingegen ergeben sich klare Defizite. Nur 17% der Befragten geben an, dass ihre Kommune ein (Gesamt-)Konzept für die modernen Arbeitswelten vorweisen kann. Nur 19% haben die Thematik in ihrer Gesamtstrategie verankert. Bei nur 17% der Befragten sind in der Verwaltung klare Verantwortlichkeiten für die Gestaltung und Umsetzung moderner Arbeitswelten festgelegt. Es lässt sich festhalten, moderne Arbeit wird geregelt, aber nicht strategisch gestaltet!

! MODERNE ARBEIT WIRD GEREGLT, ABER NICHT STRATEGISCH GESTALTET!

Im Bereich Tools werden technologische Trends und Entwicklungen betrachtet, die die Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsalltag, in der Kommunikation und Kollaboration unterstützen. Hierbei geben fast alle Teilnehmenden der Studie (92%) an, dass Sie bereits Videokonferenztools in ihrer Verwaltung nutzen. Gerade in Anbrucht der pandemiebedingten Virtualisierung ist dies eine erwartbare Erkenntnis. 76% der Befragten stimmen zu, in ihren Kommunen Messageboards (z.B. Intranet) oder Arbeitsgruppen-Chats (45%) zu nutzen. Allerdings geben nur 23% der Befragten an, dass Sie bereits Kollaborationstools zur virtuellen Zusammenarbeit nutzen können. 69% haben durch einen Remote-Zugriff die Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig auf Dokumente und Prozesse zuzugreifen. Technische Entwicklungen, wie beispielsweise interaktive Whiteboards in Besprechungsräumen können von 45% der Befragten bereits verwendet werden. Drei Viertel der Teilnehmenden haben die Möglichkeit, mobile Endgeräte zum Ausführen ihrer beruflichen Tätigkeit zu verwenden.

In Verbindung mit dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel ist eine Herausforderung kommunaler Verwaltungen, dass mit wenig Personal eine Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger bereitgestellt werden muss. Durch sich ändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen entstehen auch stets neue Aufgabenfelder für neues Personal in Kommunen. Eine weitere Herausforderung, die sich dadurch für Kommunen ergibt, besteht in der Organisation der eigenen Raumkapazitäten für bestehenden Personal. Nur 8% der Befragten stimmen zu, dass sie ein Buchungstool zur Arbeitsplatzwahl verwenden können, und nur 6% nutzen Sensorik für ein effizientes Flächenmanagement. Sowohl die Möglichkeit zur Arbeitsplatzbuchung als auch die Sensorik am Arbeitsplatz kann nicht nur helfen, der immer größer werdenden Herausforderung der Raumkapazitäten Herr zu werden, sondern ebenfalls die Nachhaltigkeit der Kommune unterstützen, durch intelligente Vernetzung und Einstellung von beispielsweise klimatischen Bedingungen im Büroraum und der Nutzung elektrischer Gegenstände.

MOBILES ARBEITEN IST LÄNGST STANDARD !

! DIGITALE KOLLABORATION DURCH TOOLS STÄRKEN!



Individuelle Ebene – Selbstverwirklichung durch Arbeit?

Mit dem Menschen im Mittelpunkt betrachten wir Faktoren, die zur Unterstützung der individuellen digitalen Transformation beitragen. Wir sprechen in diesem Zuge von Faktoren, die in jedem Einzelnen von uns dazu führen, dass wir unsere Arbeit als bedeutsam wahrnehmen. Stimmen wir diesen Faktoren zu, so bedeutet das, dass wir eine hohe Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit und des Zwecks unserer Arbeit verspüren. Abbildung 9 zeigt die Selbstwahrnehmung der Studienteilnehmenden bezüglich ihrer Selbstbestimmung, Mitbestimmung Authentizität und Identifikation innerhalb moderner Arbeitswelten. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche Faktoren bereits in der heutigen Arbeitswelt eine hohe Zustimmung erfahren, und welche Faktoren wir zukünftig näher betrachten müssen, wenn wir moderne Arbeitswelten in Kommunen gestalten.

Im Rahmen der Selbstbestimmung unterscheiden wir zwischen dem Wunsch nach mehr Autonomie, das heißt der selbstständigen Entscheidung, Wo, wann, wie, mit welchen

Methoden und unter welchen Zielvorgaben wir arbeiten möchten, und der Selbstbestimmung zu den notwendigen Kompetenzen zum Ausüben der eigenen Arbeit. Selbstständig entschieden werden kann, mit welchen Methoden, unter welchen Zielvorgaben und in welchem Zeitraum Mitarbeitende ihre Aufgaben erledigen (Methodenautonomie 67%, Zeitautonomie 72% und Zielautonomie 68%; Abbildung 11). Über Ihren Arbeitsort frei entscheiden können nur 28%. Und noch weniger können frei über ihre IT entscheiden (10%).

Betrachten wir in diesem Zusammenhang zusätzlich den Wunsch nach mehr Autonomie, so sehen wir, dass in den Dimensionen IT und Ortswahl der Wunsch nach mehr Freiheit groß ist (vgl. hierzu Niehaves et al., 2015). Mehr Entscheidungsfreiheit im Umgang mit IT, wünschen sich 45% der Teilnehmenden, 57% sogar mehr Freiheit in Bezug auf die Wahl ihres Arbeitsortes. Nur circa ein Drittel der Befragten wünscht sich mehr Freiheiten bezogen auf die Wahl der Arbeitsmethodik (30%), ihrer Arbeitszeit (34%) und den eigenen Zielvorgaben (34%).

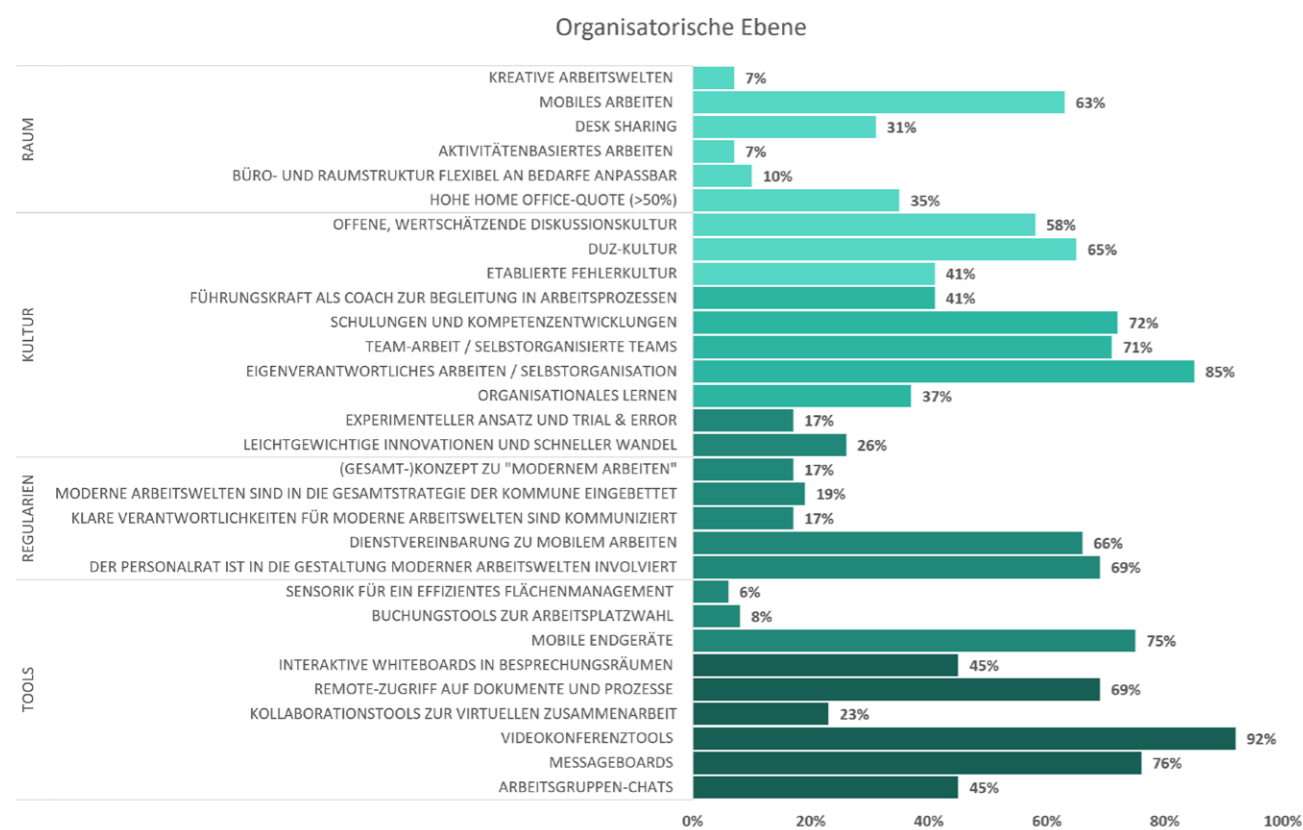


Abbildung 8 - Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente moderner Arbeitswelten bereits in Ihrer Organisation?“, Mehrfachantworten möglich, 581<n<827)

Wenn wir über die organisatorischen Faktoren sprechen, die moderne Arbeitswelten in der Praxis auszeichnen, dann umfasst dies weit mehr als nur „bunte Stühle“ in einem neu gestalteten Büro. Stattdessen wird eine neue moderne Arbeitswelt beschrieben, in der – über Räume hinaus – kulturelle Faktoren sowie Regularien und Tools auf die individuellen Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse abgestimmt sind.

Die individuelle digitale Transformation zu gestalten bedeutet, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

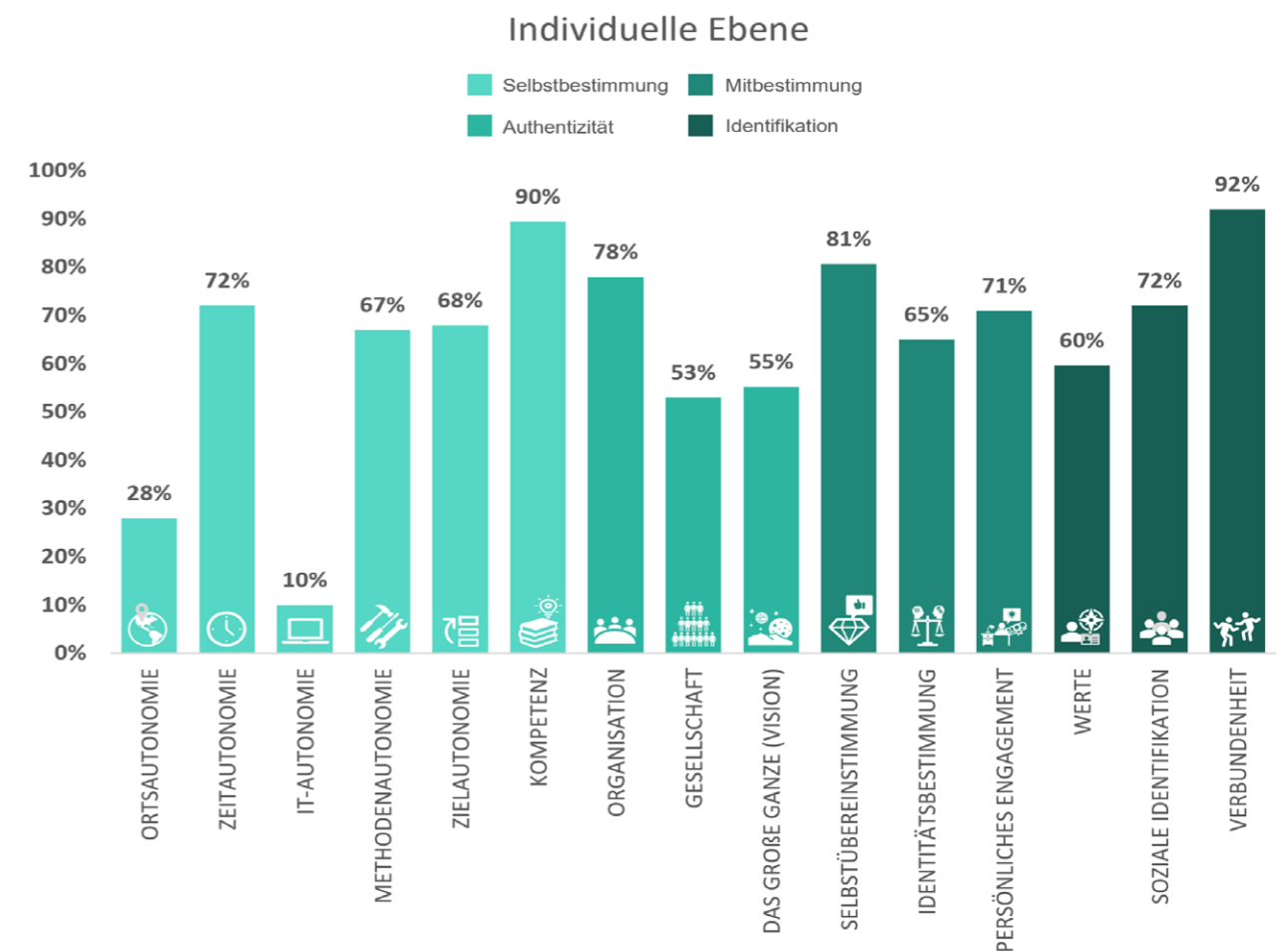


Abbildung 9 - Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“).“, Mehrfachantworten möglich, 581<n<827)



Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz

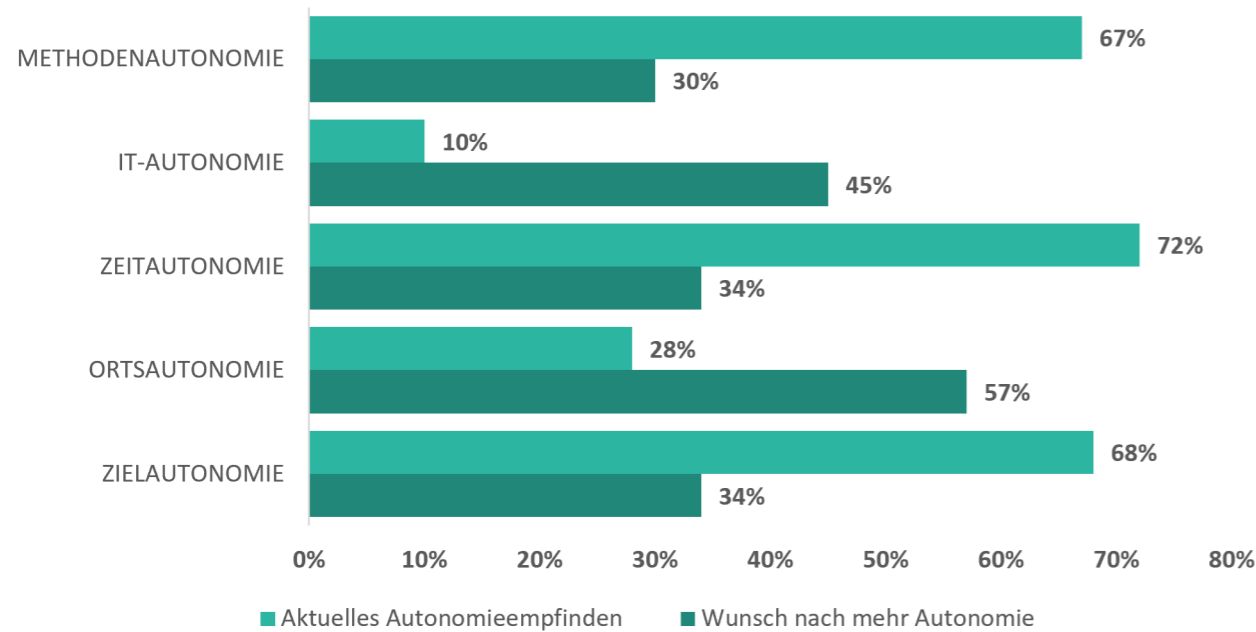


Abbildung 10 - Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 743<n<836)

Im Zusammenhang mit den Entwicklungen der letzten Jahre, gerade in Bezug auf die pandemischen Bedingungen durch COVID-19, besteht die Frage, ob sich die wahrgenommene Entscheidungsfreiheit der Mitarbeitenden auf ihr Autonomieempfinden ausgewirkt hat. Wir haben hierzu untersucht, wie sich die wahrgenommene Autonomie in den vergangenen Jahren verändert hat und zukünftig noch verändern könnte. Abbildung 12 gibt Aufschluss über die wahrgenommene Autonomie der letzten zwei Jahre, das heutige Autonomieempfinden und der zukünftigen Autonomieerwartung der Befragten in allen nordrhein-westfälischen Kommunen.

Die Verlaufsperspektive zeigt, dass die Freiheit in Bezug auf alle Autonomiedimensionen in den vergangenen zwei Jahren stark zugenommen hat. Besonders viel Freiheit wird Mitarbeitenden in Bezug auf die Wahl ihrer Arbeitsmethodik und Arbeitsziele gewährt. Auch die Auswahl, wann Mitarbeitende ihren Arbeitsaufgaben nachgehen (Zeitautonomie), wurde verantwortungsvoll in die Hände vieler Mitarbeitender gelegt. Von allen drei Dimensionen wird zukünftig wieder weniger Wachstum erwartet (Methodenautonomie fällt um fast die Hälfte auf 36%, Zielautonomie von 68% um 33% auf 25%, und Zeitautonomie von 72% um 34% auf 38%). Die Wahl ihres Arbeitsortes selbst zu treffen, ist nur 28% der Teil-

nehmenden erlaubt. Hier liegt großes Potential, denn 56% erwarten mehr Ortsautonomie in Zukunft. Eine ähnliche Entwicklung sehen wir bei der digitalen Selbstbestimmung, dem Umgang mit IT. Auch hier ist die Autonomie gestiegen (von 7% auf 10%) und wird zukünftig weiter zunehmen (18%). Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass über alle Autonomiedimensionen ein Anstieg im Verlauf und auch zukünftig zu erkennen ist. Im Sinne moderner sinnstiftender Arbeit kann es jedoch Ziel sein, die Autonomie der Mitarbeitenden weiter zu fördern und zu ermöglichen. Speziell innerhalb der individuellen digitalen Transformation ist es wichtig, die Autonomiedimensionen, die für den einzelnen Mitarbeitenden von Bedeutung sind, durch die Organisation zu unterstützen.

Autonomie und die damit verbundene Freiheit über die eigene Gestaltung des Arbeitsalltags setzt verschiedene Digitalisierungskompetenzen bei Mitarbeitenden voraus. Digitalisierungskompetenzen sind ein essenzieller Faktor, der über den erfolgreichen Wandel von Organisationen und ihren Mitarbeitenden entscheidet. 90% der Befragungsteilnehmer stimmen zu, dass sie in Bezug auf ihre Arbeit kompetent sind und die Freiheit zur eigenen Weiterbildung besitzen. Diese Freiheit gilt als wichtiger Faktor, damit die digitale Transformation kommunaler Verwaltungen sowohl auf organisatorischer als auch individueller Ebene zukünftig gelingen kann (siehe hierzu die Studie „[Digitalisierungskompetenzen in Kommunen](#)“).

Entwicklung der Autonomieerwartungen in Zukunft

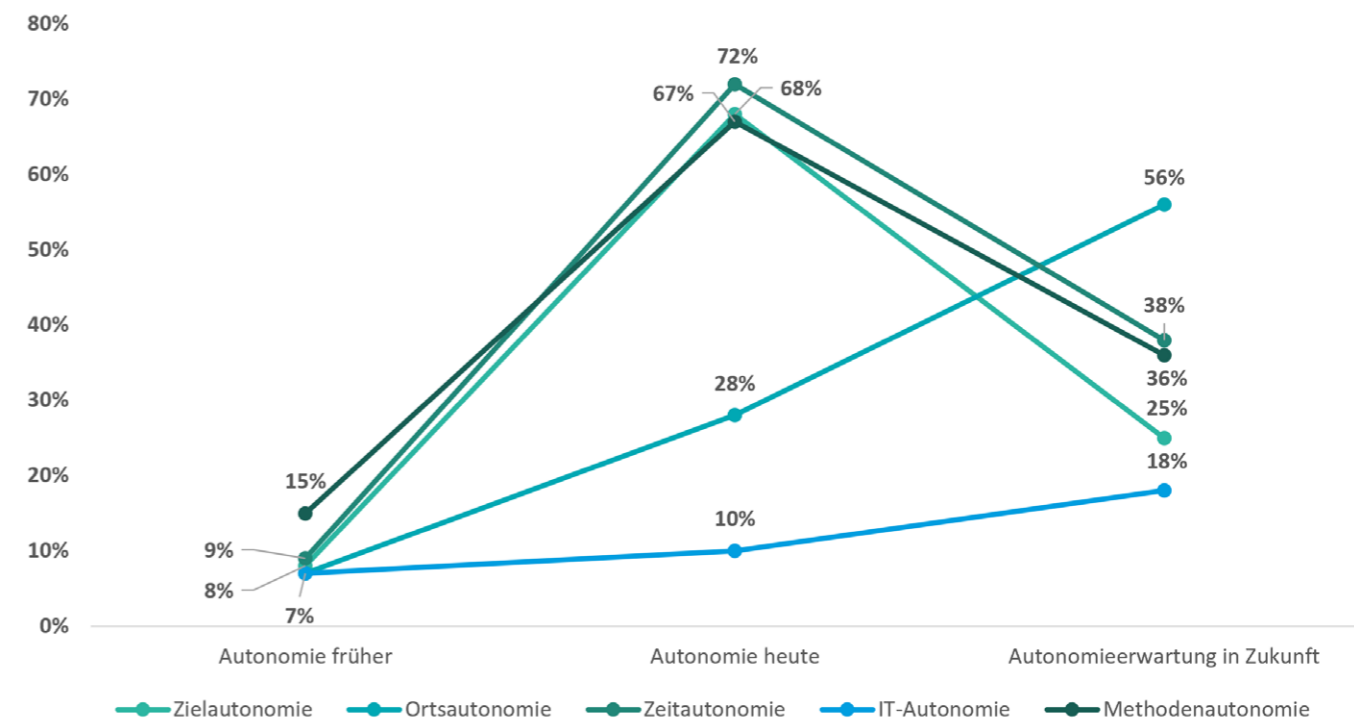


Abbildung 11 - Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 743<n<836)



VERWALTUNGSMITARBEITENDE ALS DIGITALE NOMADEN? ORTSAUTONOMIE MIT GRÖSSTEM ZUWACHSPOTENZIAL!

Mitbestimmung in Organisation & Gesellschaft und das Verfolgen größerer Visionen oder über Visionen und ihren Beitrag in der Organisation und Gesellschaft

Mitbestimmung ist ein weiterer wesentlicher Faktor der individuellen digitalen Transformation. Er beschreibt die Möglichkeit des Mitarbeitenden einen Beitrag innerhalb der Organisation, der Gesellschaft und einer größeren Vision zu leisten. Die Studie zeigt: 78% der Befragten stimmen zu, dass sie die Möglichkeit haben innerhalb der Organisation durch ihre Mitbestimmung, einen Beitrag zu leisten. 53% der Befragten geben an, dass sie mit ihrer eigenen Arbeit einen bedeutenden Beitrag nicht nur für die Verwaltung, sondern auch für die Gesellschaft leisten.

Bei 55% der Befragungsteilnehmer trägt dieser Beitrag zur Verwirklichung einer größeren Vision, das „große Ganze“, bei. Oft fördert das Verständnis für die Bedeutung der eigenen Arbeit im Bezug zur Erreichung größerer Ziele die intrinsische Motivation. Wenn Mitarbeitende die Wertschätzung erfahren, und den Beitrag ihre Arbeit als Puzzleteil in einer komplexen Welt mit einem bestimmten Ziel verstehen, kann ihre Innovationsfähigkeit und Kreativität gesteigert werden und ihre Wechselbereitschaft gleichzeitig verringert werden. Daher gilt der Beitrag zu einer größeren Vision als besonders zukunftsweisender Faktor.



ORGANISATORISCHE MITBESTIMMUNG FÜR DAS GROBE GANZE!

Authentizität durch Selbstübereinstimmung, Identitätsbestimmung und persönlichem Engagement oder „was wirklich hinter intrinsischer Motivation steckt“

Authentizität, oder auch die Echtheit in der eigenen Selbstwahrnehmung, der Übereinstimmung der eigenen Wahrnehmung mit der anderer und dem eigenen persönlichen Engagement, beschreibt den dritten individuellen Faktor, der der eigenen Arbeit Sinnhaftigkeit verleiht. 81% der Befragungsteilnehmer geben an, dass sie über eine hohe Selbstübereinstimmung von sich selbst mit ihren wahrgenommenen Arbeitsaufgaben verfügen. Zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung liegt die Echtheit der eigenen Person! Nur 65% der Teilnehmenden geben an, dass die Wahrnehmung ihrer Selbst und ihren Aufgaben auch mit der Wahrnehmung anderer in Bezug auf ihre Aufgaben und Position in der Organisation übereinstimmen. Dies kann auf die sich ändernden Rahmenbedingungen in Kommunalverwaltungen zurückzuführen sein.

Nur knapp mehr als die Hälfte der teilnehmenden Mitarbeitenden (60%) geben an, dass sie sich mit den Werten ihrer Organisation identifizieren können. Dies kann zum einen auf fehlende Strategien und Konzepte in der Verwaltung zurückzuführen sein, in denen die Werte der Organisation festgehalten wurden (Niehaves et al., 2019; Roeding et al., 2019). Es kann aber auch auf eine fehlende transparente Kommunikation der eigenen organisatorischen Werte im Arbeitsalltag durch Vorstände und Führungskräfte hindeuten (Matt et al., 2021). Im Gegensatz dazu geben 72% der Teilnehmenden an, dass sie eine soziale Identifikation mit Teams oder Gruppen in ihrer Organisation verspüren. Sogar 92% der Mitarbeitenden geben an, dass sie sich über zwischenmenschliche Beziehungen und der Verbundenheit mit ihren Kolleginnen und Kollegen mit ihrer Arbeit identifizieren.

Auch hier sehen wir: die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit in den modernen Arbeitswelten ist speziell in Kommunen geprägt durch soziale Kontakte und verbindet somit Arbeits- und Privatleben durch langjährige Freundschaften und Kontakte.

Damit die Gestaltung moderner Arbeitswelten in Kommunen Wirklichkeit wird, ist es notwendig den Sinn der Arbeit von Mitarbeitenden auf individueller Ebene zu unterstützen. Durch die Faktoren der eigenen Selbstbestimmung, speziell der digitalen Selbstbestimmung und der Wahl des Arbeitsortes, aber auch der Mitbestimmung und beispielsweise dem Beitrag der eigenen Arbeit in der Gesellschaft, lässt sich die Wahrnehmung des Einzelnen unterstützen. Auch die Übereinstimmung der eigenen Position und Aufgaben in der Organisation mit denen von Kolleginnen und Kollegen, lässt sich durch Transparenz fördern und kann in Verbindung mit einer Identifikation der eigenen Werte und denen der Organisation zum Sinn der Arbeit beitragen. Diese Faktoren stellen in der individuellen digitalen Transformation den Menschen in den Mittelpunkt und können durch Rahmenbedingungen auf organisatorischer Ebene in Form von Raum, Kultur, Regularien und Tools zusätzlich unterstützt werden.

Oftmals übernehmen Mitarbeitende, geleitet durch ihr persönliches Engagement und ihre damit verbundene intrinsische Motivation (71%), zusätzliche Aufgaben, zu denen, die ihrer Stelle ursprünglich zugeschrieben sind. Auslöser dafür sind beispielweise die Digitalisierung, aber auch der bereits spürbare demografische Wandel, Fachkräftemangel und Überlastungen durch COVID-19. Diese Lücke zwischen den wahrgenommenen Aufgaben eines Mitarbeitenden und der Stelle zugeschriebenen Aufgaben in Verbindung mit den eigentlichen persönlichen Kompetenzen des Mitarbeitenden, führen zu einem Ungleichgewicht seiner Position und Rolle gegenüber anderen Kolleginnen und Kollegen in der Verwaltung. Hier kann durch eine geeignete Anpassung der Stellenbezeichnung, -aufgaben und der Kommunikation der Aufgabenwahrnehmung in der Verwaltung mehr Transparenz geschaffen werden, sodass die Identitätsübereinstimmung des Einzelnen, gemeinsam mit dem persönlichen Engagement, gefördert wird und ins Gleichgewicht balanciert wird.

Identifikation mit Werten, sozialen Gruppen und Verbundenheit mit Kollegen oder „warum wir unsere Kolleginnen und Kollegen mögen sollten“

Der letzte Faktor, der zur individuellen digitalen Transformation beiträgt, ist die Identifikation. Identifikation wird beschrieben durch die Übereinstimmung der eigenen Werte eines Mitarbeitenden mit den Werten der Organisation.

ZWISCHEN SELBST- UND FREMDWAHRNEHMUNG LIEGT DIE ECHTHEIT DER EIGENEN PERSON!



KOLLEGIALE FREUNDSCHAFTEN UNTERSTÜTZEN DIE EIGENE IDENTIFIKATION MIT DER ORGANISATION!



Besonderheiten der Kommunen nach Mitarbeiteranzahl

Die modernen Arbeitswelten stellen den Menschen in den Mittelpunkt. Das heißt konkret, dass der Mensch mit seinen Bedürfnissen der eigenen Arbeit Bedeutung verleiht. Wenn Mitarbeitende ihrer Arbeit eine hohe Bedeutung zugestehen, so haben Sie auch einen hohen Drang, ihre eigene Arbeitswelt zu gestalten. Doch wie sieht das aus, wenn nicht nur ein Einzelner seine eigene Arbeitswelt nach seinen Bedürfnissen gestaltet, sondern viele Mitarbeitende die Arbeitswelt einer gesamten Organisation Bedeutung erlebbar machen? Entstehen Unterschiede bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten in Kommunen, verglichen anhand ihrer Organisationsgröße nach Mitarbeiteranzahl? Das folgende Kapitel gibt Aufschluss über die größten Unterschiede zwischen den Organisationsgrößen. Mehr Details bezogenen auf die einzelnen Faktoren moderner Arbeitswelten befinden sich im Anhang. Der Zusammenfassung liegt die folgende Einteilung der Organisationsgrößen nach Mitarbeiteranzahl zugrunde (Abbildung 12).

Im Allgemeinen lässt sich zeigen, dass Treiber, heutige Standards und Hemmnisse über die unterschiedlichen Kategorien der Mitarbeitenden der Kernverwaltung gleich verteilt sind. Große Unterschiede zeigen sich bei den kleinen (<50 Mitarbeitenden) und großen (>2.000 Mitarbeitenden) Organisationsgrößen nach Mitarbeiteranzahl. Hier zeigt sich vor allem, dass kleinere Kommunen durch die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zur Gestaltung moderner Arbeitswelten getrieben werden. Größere Kommunen werden motiviert durch eine bessere Servicequalität und zukünftigen Digitalisierungspotentialen. Doch müssen wir von Getriebenen zu Treibern werden, wenn wir die individuelle digitale Transformation der Arbeitswelten gestalten wollen! Die heutigen Standards (z.B. feste Arbeitszeiten und ein hierarchischer Führungsstil) dienen dabei als Ausgangssituation, von denen sich Kommunen weiterentwickeln müssen, hin zu agilen und flexiblen Arbeitgebern mit dem Menschen im Mittelpunkt.

Der Mensch ist Mittelpunkt der modernen Arbeitswelten in Kommunen! Wie äußert sich dies im Rahmen organisatorischer und individueller Faktoren, die zur Gestaltung moderner Arbeitswelten beitragen? Die organisatorische Ebene zeigt, dass Unterschiede innerhalb der Gruppenbüros und des hierarchischen Führungsstiles zwischen einer hohen und einer geringen Mitarbeitendenanzahl vorhanden sind. Dies lässt sich zurückführen auf die Anzahl von verschiedenen Aufgaben in der Verwaltung, die auf wenige Köpfe verteilt werden müssen (bei geringer Anzahl an Mitarbeitenden <50) oder von mehreren Mitarbeitenden erledigt werden können (Mitarbeitendenanzahl >1000). Auch ist in größeren Kommunen (>1000 Mitarbeitende) mehr Möglichkeit zum aktivitätsbasierten Arbeiten gegeben als in kleinen Kommunen, welches auf die größere Anzahl der Büromöglichkeiten innerhalb der Verwaltung schließen lässt. Zusammenfassend zeigt sich ein schmaler Grat zwischen der Erreichung von Erwartungen der Mitarbeitenden (z.B. hinsichtlich Agilität) und der Realität im Arbeitsalltag (z.B. Aufgabenverteilung und -übernahme). Organisatorische Rahmenbedingungen dienen hier als Steuermechanismus. Es gilt dabei: der Mensch steht im Mittelpunkt und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist ein wesentlicher Treiber moderner Arbeitswelten.

Ferner zeigen sich Unterschiede auf individueller Ebene für Verwaltungen unterschiedlicher Organisationsgrößen nach Mitarbeiteranzahl. Beispielsweise zeigen kleine Kommunen (<50 Mitarbeitende) mehr Autonomie, Mitbestimmung, Authentizität und Identifikation auf, als größere Kommunen (<1000 Mitarbeitende). Die größeren Kommunen dagegen, mit einer Anzahl an Mitarbeitenden >2000, weisen eine deutliche höhere Autonomie im Vergleich zu allen Befragten der teilnehmenden Kommunen auf. Dies hängt damit zusammen, dass bei kleineren Kommunen, die gleichen Aufgaben von weniger Mitarbeitenden gelöst werden müssen und somit mehr Mitbestimmung und Selbstbestimmung von den Mitarbeitenden gefragt ist, während in großen Kommunen die Mitarbeitenden sich gezielt auf eine Aufgabe konzentrieren können. Folglich steigt auch die Wahrnehmung der Authentizität und Identifikation, da Mitarbeitende sich besser mit selbst gestalteten Arbeitswelten und ihren Aufgaben identifizieren können. Somit bildet die individuelle digitale Transformation die Basis des Erfolgs moderner Arbeitswelten in Kommunen und ermöglicht individualisiertes und flexibles Arbeiten bei steigendem Erwartungsdruck, beispielsweise durch Digitalisierung.



Abbildung 12 - Aufteilung der Mitarbeitenden der Kernverwaltung in Größenkategorien

! IM FEUERKELCH DER ERWARTUNGEN: ZWISCHEN AGILITÄT UND AUFGABENVERTEILUNG LIEGT DIE ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN!

! INDIVIDUELLE DIGITALE TRANSFORMATION IST DIE BASIS DES ERFOLGS!

VON GETRIEBENEN ZU TREIBERN MORDERNER ARBEITSWELTEN!



HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Um die digitale Transformation in den Kommunen ganzheitliche voranzubringen, bedarf es neben Digitalisierungsstrategien und ganzheitlichen Digitalisierungskompetenzen auch eine individuelle digitale Transformation auf Ebene des einzelnen Mitarbeitenden, die durch die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit innerhalb der modernen Arbeitswelten geprägt ist.

Der Mensch ist hier Mittelpunkt. Somit stellt die Gestaltung moderner Arbeitswelten einen weiteren Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche digitale Transformation deutscher Kommunalverwaltungen dar. Anknüpfend an die im Rahmen dieser Studie erarbeiteten Erkenntnisse lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für die hier relevanten Akteure ableiten:

Auf organisatorischer Ebene

BUND / LAND / KOMMUNEN / KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE: Digitalisierungspotentiale verankern!

Die digitale Transformation ist ein Prozess, der nicht morgen beendet ist. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass trotz der Digitalisierung als Treiber für die Umsetzung moderner Arbeitswelten, Kommunen an dem aktuellen Stand der Digitalisierung weiterhin scheitern. Um diesen Konflikt in Zukunft zu beheben, muss die digitale Transformation als eine klare Priorität im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden kommuniziert werden. Die Praxis zeigt, dass oft die Zeit fehlt, um wichtige Digitalisierungsschritte in Kommunen weiter voranzubringen. Hier greifen die Priorisierungsfunktion und das Schaffen klarer Verantwortlichkeiten. Das Thema Digitalisierung muss von den Führungskräften als klare Priorität gesehen und angegangen werden. Eine weitere Aufgabe der Führungskräfte besteht hierbei darin, Ihre eigenen Mitarbeitenden zur digitalen Transformation zu befähigen. Nähere Informationen hierzu finden Sie auch in der Studie [„Digitalisierungsstrategien in Kommunen“](#).

PERSONALDEZERNAT / ORGANISATIONSENTWICKLUNG / DIGITALISIERUNGSBEAUFTRAGTE / CHIEF DIGITAL OFFICER / KOMMUNALE UNTERNEHMEN: Digitale Transformation und Kulturwandel stärken!

Alte Traditionen in neue Agilität entwickeln, ist eine der zentralen Aufgaben im Zusammenhang mit der Digitalisierung und Gestaltung moderner Arbeitswelten in Kommunen. Gerade diese Transformation unterstützt den Kulturwandel in Kommunen hin einer flexiblen, agilen und offenen Kultur. Hierbei ist besonders darauf zu achten, dass Führungskräfte, Personaldezernate und Digitalisierungsbeauftragte / Chief Digital Officer und kommunale Unternehmen die gleiche Sprache sprechen und gemeinsam die digitale Transformation und den Kulturwandel in Kommunen voranbringen.

ORGANISATIONSENTWICKLUNG / PERSONALDEZERNAT / KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE: Rahmenbedingungen für die moderne Arbeitswelten gestalten!

Moderne Arbeitswelten werden gelebt durch Transparenz. Und Transparenz ist auch gegenüber den Mitarbeitenden notwendig, um klare Rahmenbedingungen zum mobilen Arbeiten in den modernen Arbeitswelten zu kommunizieren. Hierzu ist es nicht nur erstrebenswert „Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten“ zu entwickeln, sondern vielmehr ein (Gesamt-)Konzept zu den modernen Arbeitswelten zu gestalten, dass ebenfalls eine Verortung der gelebten Werte in der Gesamtstrategie der Kommune findet. Diese sollte ebenfalls die Kommunikation klarer Verantwortlichkeiten, Rollen, Transparenz und Vertrauen kommunizieren und ermöglichen. Zu empfehlen ist, einen organisationsweiten, gemeinsamen Rahmen zu definieren bzw. Leitplanken zu gestalten, innerhalb derer ausreichend Flexibilität besteht, um die Besonderheiten der einzelnen Ämter und Abteilungen (in ihren Tätigkeiten) bei der Umsetzung berücksichtigen. Beispielsweise ist eine Leitlinie zu mobilem Arbeiten (z.B. bis zu drei Tage pro Woche mobiles Arbeiten) für den Bürgerservice ggf. anzupassen, sodass der Kontakt mit dem Bürger (vor Ort) weiterhin gewährleistet ist.

LAND / BUND: Rahmenbedingung zur digitalen Zusammenarbeit fördern!

Rahmenbedingungen und niedergeschriebenen Anweisungen und Regelungen sind immer eine wesentliche Ausrede, wenn sich Sachverhalte nicht so schnell entwickeln wie gewünscht. Sowohl die digitale Zusammenarbeit mittels verschiedener Tools als auch die Zusammenarbeit in Präsenz ist von verschiedenen Einschränkungen in Kommunen betroffen. Land und Bund können hierbei Kommunen unterstützen, indem beispielsweise mittels finanzieller Förderungen oder inter- und intrakommunaler Zusammenarbeit die Entwicklung digitaler Lösungen zur Zusammenarbeit und Präsenzmöglichkeiten gemeinsam gestaltet werden. So können auch Herausforderungen durch gemeinsame Zusammenarbeit überwunden werden.

KOMMUNEN / KOMMUNALE UNTERNEHMEN / KOMMUNALE IT-DIENSTLEISTER: Nutzung digitaler Tools ermöglichen!

Digitale Zusammenarbeit durch geeignete Tools unterstützen und die Präsenz in ein digitales Büro zu transformieren ist nur mit geeigneten Tools (Hard- und Software) möglich. Hier können Kommunen frühzeitig durch die Einbeziehung ihrer Datenschutz- und Informationssicherheitsbeauftragten geeignete Lösungen suchen und testen. Hierbei ist es empfehlenswert, im Rahmen der digitalen Selbstbestimmung auch stets die Mitarbeitenden miteinzubeziehen, um die Nutzerfreundlichkeit der Systeme zu testen und die Anwendbarkeit im Alltag gewährleisten zu können. Die Mitbestimmung der Mitarbeitenden führt ebenfalls zu einer erhöhten Akzeptanz der Tools und einer weiteren Übereinstimmung des Einzelnen mit der Organisation, ihren Werten und der eigenen IT und kann langfristig zu einer höheren Zufriedenheit am Arbeitsplatz führen (Jahn et al., 2016).

KOMMUNEN / KOMMUNALE IT-DIENSTLEISTER / PERSONALRÄTE / DATENSCHUTZ- UND INFORMATIONSSICHERHEITSBEAUFTRAGTE: Durch Arbeitsplatzsensorik Raumkapazitäten schaffen!

Eine gemeinsame Herausforderung der Kommunen ist die Optimierung der eigenen Raumbedarfe und -kapazitäten. Durch mobiles Arbeiten und Desksharing werden zusätzliche Raumkapazitäten in Kommunen geschaffen. Einfache Buchungstools und Sensorik an flexiblen Arbeitsplätzen können unterstützen, die Raumbelastung für jeden Mitarbeitenden transparent einseh-, buch-, und gestaltbar zu machen. Dies kann helfen, knappe Raumkapazitäten effizient zu managen. Kosten und Ressourcen für die kommunalen Gebäudeverwaltungen können geschont werden, während Mitarbeitende frei über ihren Arbeitsort bestimmen können. Auch weitere Nachhaltigkeitsaspekte, wie beispielsweise Temperatur-, Luftfeuchtigkeit- und Stromdaten können gesammelt, analysiert und nachhaltig für eine optimale Raumnutzung gesteuert werden.

INTERKOMMUNALE ZUSAMMENARBEIT: Variationen in der Ortswahl ermöglichen!

Der Wunsch von Mitarbeitenden, frei über den eigenen Arbeitsort zu entscheiden, ist heute präsent und wird zukünftig immer relevanter. Neben den bekannten Formen, wie z.B. Arbeiten im Büro in Einzel-, Zweier-, Gruppenbüros oder dem Homeoffice, kommen auch weitere Arbeitsortformen zum Vorschein. Auch im kommunalen Bereich wird der Wunsch nach Netzwerken auf inter- und intrakommunaler Ebene oder auch mit anderen Akteuren immer größer. Coworking Spaces können hier als Unterstützung dienen, um einen Austausch zu ermöglichen, die Projektarbeit zu fördern und die Raumkapazitäten optimal zu steuern und zu nutzen. In der Praxis bestehen bereits Beispiele von kommunalen Coworking Spaces oder aktivitätsbasierten Arbeitsmöglichkeiten, bei denen der Arbeitsort abhängig von der zu bearbeitenden Aufgabe gewählt wird.

Auf individueller Ebene

KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE / ORGANISATIONSENTWICKLUNG / KOMMUNALE IT-DIENSTLEISTER: Arbeitsproduktivität aktiv unterstützen!

45% der teilnehmenden Mitarbeitenden haben angegeben, dass Sie im Büro von der Arbeit abgelenkt werden, nur 20% im Homeoffice! Wird das Angebot der freien Arbeitsortwahl und des aktivitätsbasiertes Arbeiten ermöglicht, so wird gleichzeitig die Produktivität der Mitarbeitenden erhöht und durch eine Reduzierung möglicher Ablenkungsmöglichkeiten gewährleistet. Die Angst von Führungskräften, im Homeoffice ein Kontrollverlust gegenüber der Führung der eigenen Mitarbeitenden zu verspüren, kann durch Änderungen im Führungsverhalten aufgefangen werden und sollte Mitarbeitenden und ihren produktiven Stunden nicht im Wege stehen.

KOMMUNE/ KOMMUNALE UNTERNEHMEN / KOMMUNALE IT-DIENSTLEISTER: Digitale Selbstbestimmung fördern!

Der Wunsch nach Mitbestimmung bei der Auswahl der eigenen IT (Hard- und Software) hat für die teilnehmenden Mitarbeitenden eine große Bedeutung. Auswirkungen durch eine steigende Zufriedenheit mit der genutzten IT, zeigen sich in der Zufriedenheit und Performanz der Mitarbeitenden (Jahn et al. 2016; Klesel et al. 2017). Aber auch in ihrer Innovationsfähigkeiten und Belastbarkeit im Arbeitsalltag (vgl. Roeding et al., 2019a, b). In diesem Zuge können Formen der IT-Nutzung, wie beispielsweise Bring-you-own-device (BYOD) und Corporately owned personally enabled (COPE) mitgedacht werden. Dabei wird Mitarbeitenden ermöglicht, ihre eigene IT für berufliches zu verwenden, beziehungsweise berufliche IT auch für private Angelegenheiten zu nutzen. Wichtig dabei ist, dass Mitarbeitende bei der Auswahl ihrer IT miteinbezogen werden, um ihnen damit Wertschätzung aber auch Zugehörigkeit und ein Eigentumsgefühl im Umgang mit IT zu geben. Dies erhöht das Selbstbestimmungsgefühl des Einzelnen in Bezug auf die eigene IT und damit die Wahrnehmung der eigenen digitalen Selbstbestimmung.

KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE: Zielvorgaben gemeinsam definieren!

Werden Zielvorgaben (z.B. Leistungs- und Lern-/Entwicklungsziele) gemeinsam mit den Mitarbeitenden definiert, kann die Selbstbestimmung des Mitarbeitenden gefördert werden bei gleichzeitiger Erhöhung der Mitbestimmung in der Organisation. Durch die selbstbestimmte Definition der Ziele können Mitarbeitende in der Verwaltung ihre Ziele mit denen der Kommune in Verbindung setzen. Hierzu gleichen sie ihre eigenen Werte und Zielvorstellungen mit denen der Kommune ab. Führungskräfte können so die Identifikation und das Gefühl der Mitbestimmung des Einzelnen mit den organisatorischen Zielen erhöhen und dabei das persönliche Engagement, die Selbstübereinstimmung und die Identitätsbestimmung fördern.

KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE / ORGANISATIONSENTWICKLUNG: Kompetenzen bei Mitarbeitenden bilden!

Oftmals steht der Nutzung vorhandener Digitalisierungspotentiale das fehlende notwendige Know-how von Mitarbeitenden gegenüber. Mittels geeigneter ganzheitlicher Fortbildungskonzepte, die schnell und einfach zugänglich, individualisiertes Wissen, unabhängig von Ort und Zeit, digital zur Verfügung stellen, kann die individuelle digitale Transformation des Einzelnen und die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit gefördert werden. Weitere Infos zur Bildung von Digitalisierungskompetenzen in Kommunen können Sie folgender Studie entnehmen: Studie [„Digitalisierungskompetenzen in Kommunen“](#).

KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE / ORGANISATIONSENTWICKLUNG: Partizipation des Einzelnen fördern!

Nur gemeinsam ist es möglich, die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen. Dies gelingt am besten, wenn die Zusammengehörigkeit in der Kommune gestärkt wird. Eine Möglichkeit zur Partizipation im Team, in der Organisation und damit verbunden das Gefühl für Mitarbeitende, dass ihre Arbeit eine Bedeutung für die Kommune und die Gesellschaft hat, ist unabdingbar, um die Selbstwahrnehmung des Einzelnen innerhalb der modernen Arbeitswelten zu stärken. Auswirkungen hat dies auf die Kreativität und Lösungsfindung der Mitarbeitenden in ihren Arbeitsprozessen. Mögliche Herausforderungen werden mutiger und innovativer angegangen. Die Folge ist eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine geringere Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden.

KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE / ORGANISATIONSENTWICKLUNG / PERSONALDE- ZERNAT: Authentizität von Mitarbeitenden stärken!

Durch geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten, Führen mit Zielvorgaben und auch Coaching-Maßnahmen können Führungskräfte, Organisationsentwicklung und Personaldezernate, Mitarbeitende in ihrer eigenen Wahrnehmung und Positionierung in der Organisation unterstützen. Stellen in der öffentlichen Verwaltung sind geprägt durch die Aufgaben, die eine Stelle erfüllen muss, nicht aber durch die Kompetenzen der Mitarbeitenden, die diese Stelle bekleiden. Hierbei kann es zu Identifikationsschwierigkeiten von Mitarbeitenden in Kommunen kommen. Geeignete personelle Maßnahmen, wie z.B. Coaching oder Schulungsmaßnahmen, die Selbstreflexion fördern, Wissen und Methoden vermitteln, können hierbei unterstützen, nicht nur die Authentizität von Mitarbeitenden zu fördern, sondern auch den Wandel in die modernen Arbeitswelten generationenübergreifend zu meistern.

KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE / ORGANISATIONSENTWICKLUNG / PERSONALDE- ZERNAT: Identifikation der Mitarbeitenden erhöhen!

Die Identifikation von Mitarbeitenden mit Ihrer Organisation ist geprägt von der Identifikation mit den Werten der Organisation, dem eigenen Team oder Gruppen und individuellen Kontakten mit Kolleginnen und Kollegen. Gerade hier besteht eine große Chance von Kommunen, diese Identifikation der eigenen Mitarbeitenden zu erhöhen. Positive Folgen sind geprägt durch eine geringe Wechselbereitschaft (Köppl & Fulde, 2022) und eine hohe wahrgenommene Identifikation des Einzelnen mit der Kommune. Ziel ist es, auf die Veränderungen der Mitarbeitenden gegenüber ihrem Arbeitgeber, der Kommune, einzugehen und damit auch die eigene Arbeitgeberattraktivität langfristig zu halten oder sogar zu erhöhen.

KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE / ORGANISATIONSENTWICKLUNG / PERSONALDE- ZERNAT: Führung nach Zielen stärken!

Die digitale Zusammenarbeit ist geprägt durch Vertrauen und Transparenz. Eine Führung nach Sichtbarkeit und durch Kontrolle ist im digitalen Format nur schwer möglich und bereitet Unzufriedenheit für Mitarbeitende und Führungskräfte. Management by objectives (engl. für Führen auf Basis von Zielen) ist eine Führungsmethode, die im digitalen Vertrauen und Transparenz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden stärken kann. Gemeinsam werden Ziele für einen bestimmten Zeithorizont festgelegt. Im Rahmen regelmäßiger Treffen können diese Ziele und Tätigkeiten besprochen werden. Wo Handlungsbedarf besteht, kann eingegriffen werden. Falls die Erreichung des Ziels sich verzögert, können transparent Gründe besprochen und Ziele angeglichen werden.

KOMMUNALE FÜHRUNGSKRÄFTE / ORGANISATIONSENTWICKLUNG / PERSONALDE- ZERNAT: Multiplikatoren finden und fördern!

Um die individuelle digitale Transformation in der Arbeitswelt zu fördern und langfristig in der Kommune zu etablieren, ist die Identifikation von Multiplikatoren hilfreich. Kolleginnen und Kollegen, die die neue Arbeitswelt vorleben, können dabei hilfreich sein, die neue Arbeitswelt in die Breite der kommunalen Belegschaft zu transferieren. Gerade die Anwendung moderner Technologien und Tools, in Verbindung mit schnelleren und verkürzten Arbeitsprozessen, sind die besten Vorbilder, um Kolleginnen und Kollegen neugierig zu machen und neue Arbeitseffizienz für alle erlebbar zu machen.





QUELLENANGABEN UND ABBILDUNGS- VERZEICHNIS



QUELLENANGABEN

Bergmann, F., 2019. New work new culture: Work we want and a culture that strengthens us. John Hunt Publishing.

Boksch, René, 2020. Digitalisierung ist eine offene Baustelle in Deutschland. Statista. <https://de.statista.com/infografik/22435/digital-quality-of-life-index-ranking/> (abgerufen am 13.01.2021).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), 2019. Zukunft der Arbeit - Innovationen für die Arbeit von morgen.

Deckert, R., 2020. Denken und Handeln für unsere Zukunft. In Digitalisierung und nachhaltige Entwicklung, 21-35. Springer Gabler, Wiesbaden.

Detemple, P., Höhn, A., 2018. Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst, PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Gil-Garcia, J.R., Helbig, N., Ojo, A., 2014. Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. *Government Information Quarterly* 31, 11–18. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.09.001>.

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., Baumann, D., 2017. New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>.

Hannack, E., Spilker, N., 2021. Personalreport Öffentlicher Dienst. Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Abteilung Öffentlicher Dienst und Beamtenpolitik.

Jahn, K., Klesel, M., Lemmer, K., Weigel, A., Niehaves, B., 2016. Individual Boundary Management: An Empirical Investigation on Technology-Related Tactics. In: *Proceedings of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)*, Chiayi, Taiwan, ISBN 9789860491029.

Klesel, M., Lemmer, K., Bretschneider, U., Niehaves, B., 2017. Transgressive Use of Technology. 38th International Conference on Information Systems, Seoul, South Korea.

Köppel, C., Fulde, M., 2022. Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. Next:Public Beratungsagentur.

Lemmer, K., Niehaves, B., 2020. Digital vorangehen. Eine Studie zum Stand der Digitalisierung deutscher Kommunen. Kompetenzzentrum Öffentliche IT Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS und Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) 1–49.

Lips-Wiersma, M., Wright, S., 2012. Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37 (5). 655-685.

Matt, T., Pfeifer, J., Attmer, L., 2021. New Work nach COVID-19 – 7 Handlungsfelder für Ihren Weg in die neue Arbeitswelt. De-tecon Consulting.

Niehaves, B., Köffer, S., Ortbach, K., 2015. Gefährliche Ignoranz? – Bring-Your-Own-Device, IT Consumerization und Co in der öffentlichen Verwaltung. Nationales eGovernment Kompetenzzentrum e.V. (Hrsg.) 28.

Niehaves, B., Lemmer, K., Richter, J., Dinnessen, F., 2021. Digitalisierungskompetenzen in Kommunen - Studie im Rahmen des Förderprogramms „Digitalen Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“. Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Düsseldorf.

Niehaves, B., Röding, K., Oschinsky, F.M., 2019. Structural Features of Digital Strategies for Municipalities, in: Bergener, K., Räckers, M., Stein, A. (Eds.), *The Art of Structuring - Bridging the Gap Between Information Systems Research and Practice*. Springer International Publishing, Cham, pp. 427–437.

Niehaves, B., Roeding, K., Oschinsky, F., Klein, H.C., Weigel, A., Hoffmann, J., 2018. Digitalisierungsstrategien für Kommunen - Studie im Rahmen des Projekts "Digitale Modellkommunen" in Nordrhein-Westfalen. Siegen.

Odgers Berndtson, 2020. Manager Barometer 2020-2021. Zehnte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Prognos AG, Behörden Spiegel, 2019. Digitalisierung der Verwaltung: Ein Hürdenlauf – Sieben Gründe für Erfolg und Scheitern. In: *Trendreport "Digitaler Staat"*, Prognos AG & Behörden Spiegel (Hrsg.), Ausgabe 03/2019.

Roeding, K., 2019. Digital Strategies as a Guideline for Digital Transformation Processes in Municipalities – A Literature Review 7.

Roeding, K., Jahn, K., Niehaves, B., 2019a. Better Burning than Burning Out – A Laboratory Experiment on the Impact of Training Work Avoidance on Psychological Detachment and Perceived Strain Contact. 25th American Conference on Information Systems. Cancún, México.

Roeding, K., Jahn, K., Weigel, A., Niehaves, B., 2019b. Individualized Design: The role of individual boundary preferences on technology acceptance and work-life conflict. In: *Proceedings of the 23rd Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2019)*, Xi'an, China.

Roeding, K., Klein, H.C., Oschinsky, F.M., Weigel, A., Niehaves, B., 2019. Would you like to Participate? – Stakeholder Involvement in the Development Process of Digital Strategies for Municipalities 6.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., Wrzesniewski, A., 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior* 30, 91–127.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. S., Grover, V., 2003. Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly* 27, 237.

Schuster, F., Hammerschmid, G., Holler, F., Raffer, C., Carstens, J., Löffler, L., 2017. Weniger Personal – mehr Aufgaben. Studie zur Entwicklung der Personaldichte kreisfreier Städte. Institut für den öffentlichen Sektor.



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1. Überblick über Begriffsdefinitionen innerhalb der modernen Arbeitswelten 6

Abbildung 2. Überblick über die Rückläufer der Studie. 7

Abbildung 3. Relevanz des Themas (Fragen: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune? - Nutzung von grundsätzlichen Digitalisierungspotenzialen bei der Arbeitsgestaltung.“, (n=828), „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune? – Fehlende Digitalisierung.“, (n=836)) 10

Abbildung 4. Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 820<n<833) 10

Abbildung 5. Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“ , Mehrfachantworten möglich, 781<n<832) 11

Abbildung 6. Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 795<n<836) 11

Abbildung 7. Organisatorische (außen) und individuelle (innen) Ebenen moderner Arbeitswelten (in Anlehnung an Rosso et al. 2010 (individuelle Ebene), Hackl et al. 2017, Matt et al. 2021 (organisatorische Ebene)) 13

Abbildung 8. Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente moderner Arbeitswelten bereits in Ihrer Organisation?“ , Mehrfachantworten möglich, 581<n<827) 14

Abbildung 9. Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“).“ , Mehrfachantworten möglich, 581<n<827) 14

Abbildung 10. Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“ , Mehrfachantworten möglich, 743<n<836) 15

Abbildung 11. Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“ , Mehrfachantworten möglich, 743<n<836) 15

Abbildung 12. Aufteilung der Mitarbeitenden der Kernverwaltung in Größenkategorien 17

Abbildung 13. Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 10<n<14) 27

Abbildung 14. Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“ , Mehrfachantworten möglich, 0<n<12) 27

Abbildung 15. Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 6<n<15) 27

Abbildung 16. Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“ , Mehrfachantworten möglich, 0<n<14) 28

Abbildung 17. Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“).“ , Mehrfachantworten möglich, 0<n<16) 28

Abbildung 18. Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“ , Mehrfachantworten möglich, 2<n<11) 28

Abbildung 19. Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“ , Mehrfachantworten möglich, 1<n<12) 28

Abbildung 20. Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 67<n<110) 29

Abbildung 21. Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“ , Mehrfachantworten möglich, 1<n<108) 29

Abbildung 22. Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 54<n<104) 29

Abbildung 23. Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“ , Mehrfachantworten möglich, 6<n<114) 30

Abbildung 24. Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“).“ , Mehrfachantworten möglich, 0<n<132) 30

Abbildung 25. Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“ , Mehrfachantworten möglich, 20<n<95) 30

Abbildung 26. Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“ , Mehrfachantworten möglich, 8<n<96) 30

Abbildung 27. Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 119<n<284) 31

Abbildung 28. Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“ , Mehrfachantworten möglich, 10<n<244) 31

Abbildung 29. Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 131<n<248) 31

Abbildung 30. Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“ , Mehrfachantworten möglich, 15<n<306) 32

Abbildung 31. Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“).“ , Mehrfachantworten möglich, 9<n<330) 32

Abbildung 32. Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“ , Mehrfachantworten möglich, 20<n<245) 32

Abbildung 33. Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“ , Mehrfachantworten möglich, 17<n<245) 32

Abbildung 34. Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 138<n<196) 33

Abbildung 35. Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“ , Mehrfachantworten möglich, 5<n<166) 33

Abbildung 36. Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 84<n<176) 33

Abbildung 37. Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“ , Mehrfachantworten möglich, 12<n<191) 34

Abbildung 38. Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“).“, Mehrfachantworten möglich, 6<n<217) 34

Abbildung 39. Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 23<n<153) 34

Abbildung 40. Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 16<n<143) 34

Abbildung 41. Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 58<n<85) 35

Abbildung 42. Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“ , Mehrfachantworten möglich, 3<n<67) 35

Abbildung 43. Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“ , Mehrfachantworten möglich, 28<n<79) 35

Abbildung 44. Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“ , Mehrfachantworten möglich, 5<n<90) 36

Abbildung 45. Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“).“, Mehrfachantworten möglich, 9<n<96) 36

Abbildung 46. Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 13<n<71) 36

Abbildung 47. Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 4<n<80) 36



ANHANG

Besonderheiten der Organisationsgröße nach Mitarbeiteranzahl

Für jede Organisationsgröße nach Mitarbeiteranzahl in der Kernverwaltung lassen sich auf Basis der Ergebnisse einige Besonderheiten feststellen.

Für die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse wurden die Befragungsteilnehmer aus den Kommunen anhand der Anzahl ihrer Mitarbeitenden in der Kernverwaltung zugeordnet und in fünf Kategorien eingeteilt (Abbildung 12).



Abbildung 12 - Aufteilung der Mitarbeitenden der Kernverwaltung in Größenkategorien

Kommunen mit < 50 Mitarbeitenden

Kommunen mit <50 Mitarbeitenden in der Kernverwaltung lassen sich besonders durch die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten treiben. Gerade im Hinblick auf den demografischen Wandel und die hohe Wechselbereitschaft kommunaler Mitarbeitenden, ist für kleine Kommunen das Halten der eigenen Mitarbeitenden und die damit verbundene Zufriedenheit der Kolleginnen und Kollegen einer der größten Treiber.

Mitarbeitende und ihre Zufriedenheit sind somit Mittelpunkt moderner Arbeitswelten. Zusätzlich treibt, abweichend von allen Befragungsteilnehmern, kleine Kommunen mit je 81% das Erhöhen der eigenen Innovationsfähigkeit nach innen und außen und die frühzeitige und adäquate Begegnung gesellschaftlicher Megatrends an. Die Steigerung der Attraktivität als kommunaler Arbeitgeber (71%) und die Verbesserung der Work-Life Balance von Mitarbeitenden (69%) erfährt im Vergleich weniger Zustimmung (Abbildung 13).

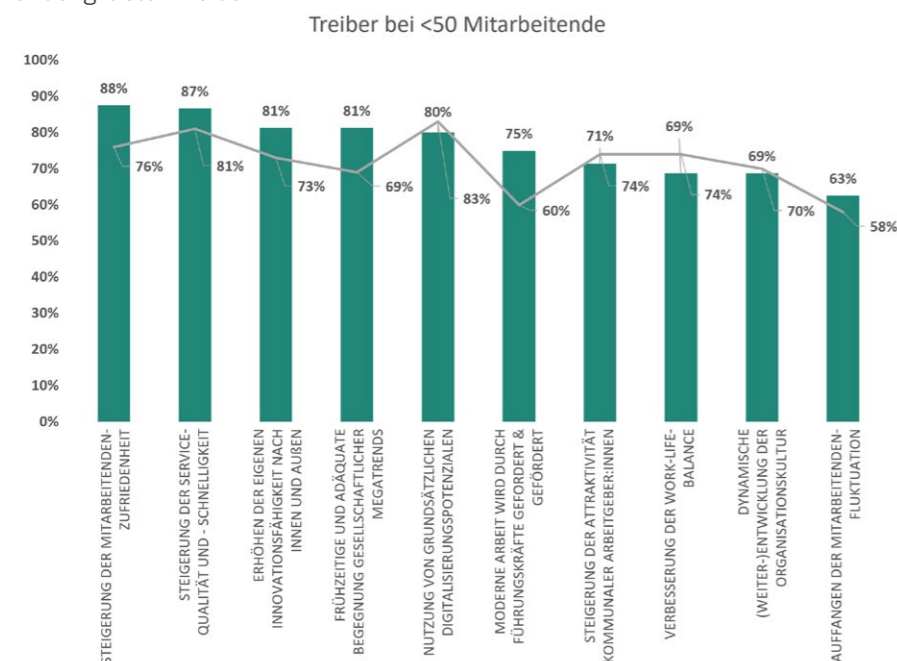


Abbildung 13 - Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 10<n<14)

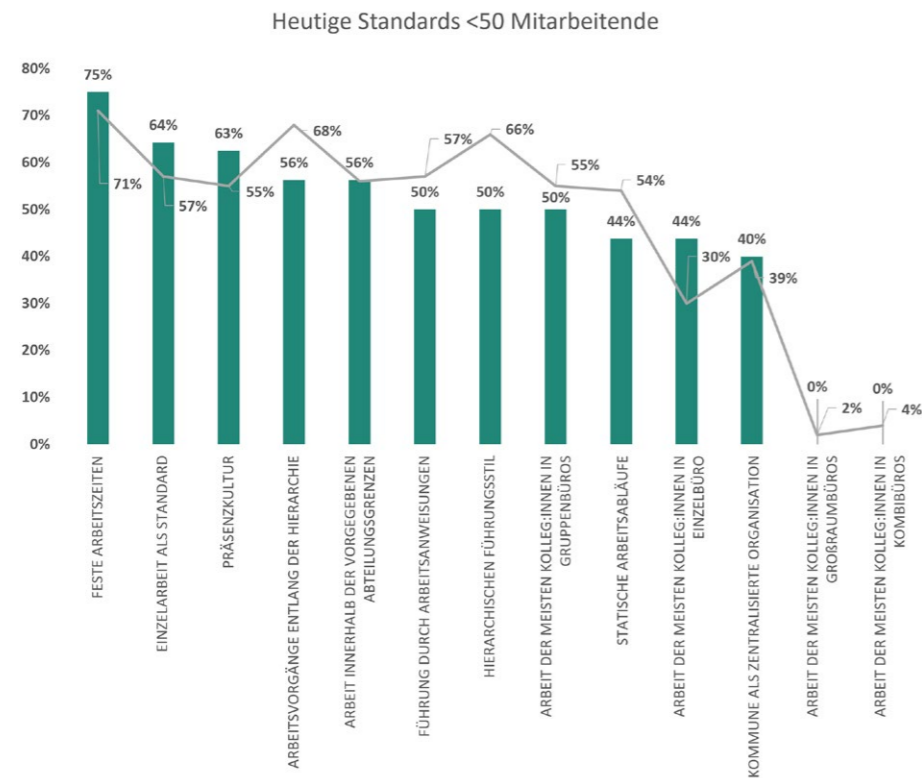


Abbildung 14 - Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“, Mehrfachantworten möglich, 0<n<12)

Vor dem Hintergrund der Treiber moderner Arbeitswelten fällt bei Betrachtung der heutigen Standards (Abbildung 14) auf, dass bei kleinen Kommunen die Einzelarbeit in 64% der Fälle zum Standard zählt. Auch die Anwesenheit in Präsenz gehört zum Alltag (63%). Dies ist darauf zurückzuführen, dass in kleineren Kommunen verschiedene Aufgaben auf nur wenige Mitarbeitende verteilt werden können. Hierbei ist in der Regel eine Ansprechperson für Bürgerinnen und Bürger in der Verwaltung vor Ort. Ferner geben die Hälfte der teilnehmenden Mitarbeitenden aus kleinen Kommunen an, dass eine Führung durch Arbeitsanweisung sowie ein hierarchischer Führungsstil herrschen.

Als Arbeitsort wird bei 50% der Kommunen das Gruppenbüro genannt. Eine Arbeit in Großraumbüros oder Kombibüros zählen nicht zu den Standards in kleinen Kommunen. Dies ist nicht zuletzt auch auf die pandemische Lage zurückzuführen, dass diese Büroarten zurzeit weniger in Anspruch genommen werden können.

Was hemmt kleine Kommunen neben pandemischen und politischen Faktoren bei der Umsetzung moderner Arbeitswelten? Kleine Kommunen geben im Vergleich zur Grundgesamtheit an, dass gerade die Überlastung der eigenen Organisationskultur die Gestaltung moderner Arbeitswelten hemmt (94%). Dies steht in Verbindung mit Zeitmangel (88%) und fehlendem Personal zur Erledigung verschiedener kommunalen Aufgaben (75%). Nur knapp über die Hälfte der Mitarbeitenden in kleinen Kommunen geben an, dass rechtliche Unklarheiten (57%), fehlenden Kompetenzen bei Kolleginnen und Kollegen, ein Mangel an Methoden, oder „noch mehr“ Wandel und fehlendes Budget (je 56%) moderne Arbeitswelten hemmen (Abbildung 15).

Auf organisatorischer und individueller Ebene gibt es verschiedene Faktoren in denen sich die Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl von <50 unterscheiden (Abbildung 16). Auf organisatorischer Ebene besteht beispielsweise bisher keine Option für Desk Sharing (Teilen der Arbeitsplätze mit anderen Kolleginnen und Kollegen), aktivitätsbasiertem Arbeiten und der Möglichkeit, Büro- und Raumstrukturen flexibel an den persönlichen Bedarfen auszurichten. In nur 6% der Fälle sind kreative Arbeitswelten möglich. Dagegen wird mobiles Arbeiten in 56% der Kommunen ermöglicht.

Digitalisierung als Werkzeug und verschiedene Werkzeuge für die digitale Zusammenarbeit! Von dieser Aussage machen auch kleine Kommunen Gebrauch. Videokonferenztools (94%) und mobile Endgeräte (69%) sind in der Fläche vertreten. Weniger gut aufgestellt sind Kommunen hinsichtlich der IT-Ausstattung rund um Kollaborationstools (8%) und virtuelle Arbeitsgruppen-Chats (15%).

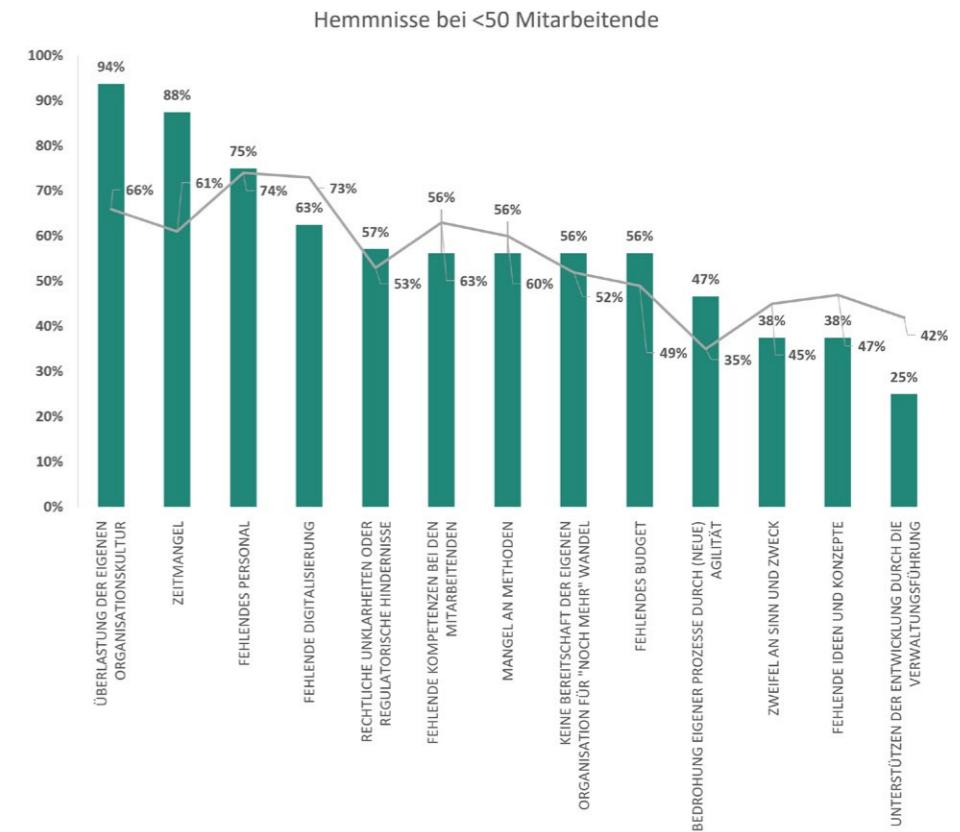


Abbildung 15 - Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 6<n<15)

Obwohl eigenverantwortliches Arbeiten zu 88% in Kommunen möglich ist, Schulungen und Kompetenzentwicklungsprogramme bei 79% der Kommunen vorhanden sind, ist trotz dessen nur wenig Raum für Fehler vorhanden (42%). Stattdessen ist in mehr als der Hälfte der kleinen Kommunen die Führungskraft als Coach zur Begleitung in Arbeitsprozessen vertreten.

Ferner haben die Hälfte der kleinen Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl <50 bereits Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten im Einsatz und involvieren ihren Personalrat in die Gestaltung moderner Arbeitswelten (43%). Je 20% der Mitarbeitenden geben an, dass Sie bereits ein (Gesamt-)Konzept zu den modernen Arbeitswelten besitzen, ihre Gesamtstrategie verankert haben und klare Verantwortlichkeiten im Hause definiert.

! DIE ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN IST MITTELPUNKT!

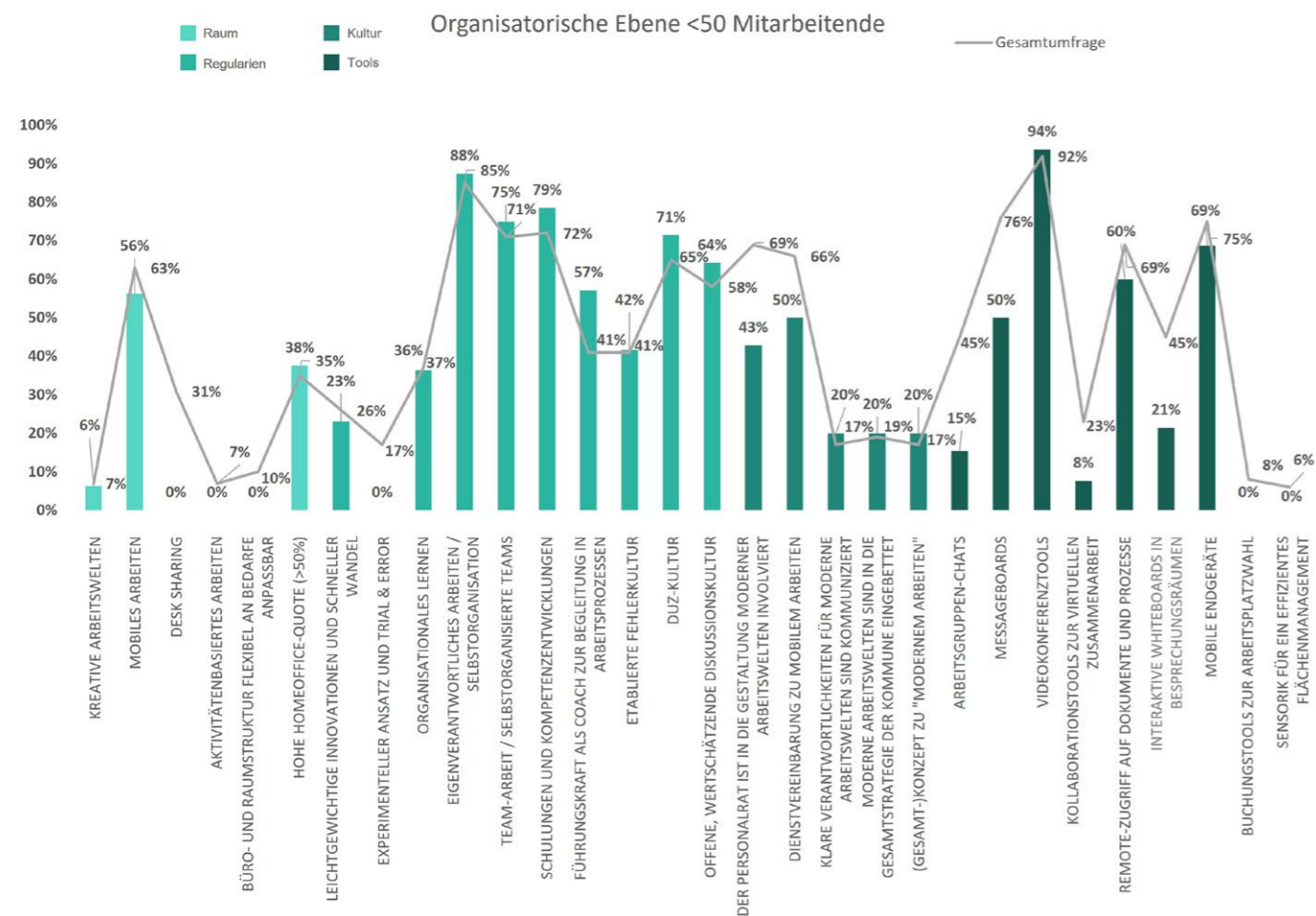


Abbildung 16 - Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“, Mehrfachantworten möglich, 0<n<14)

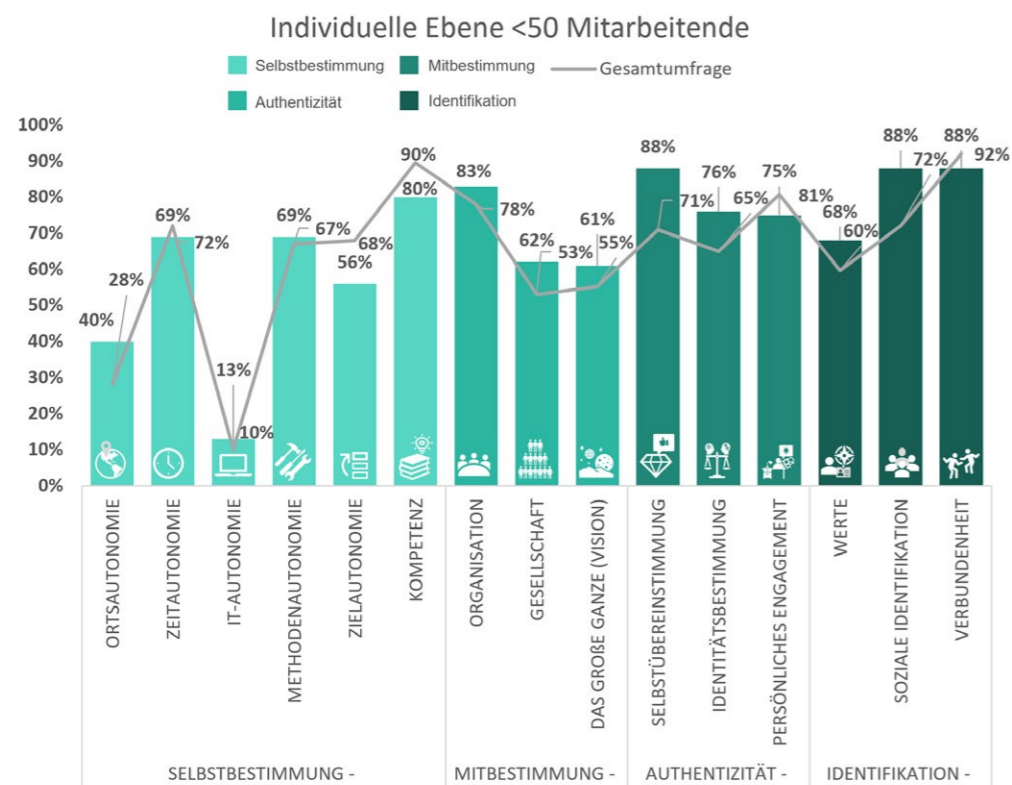


Abbildung 17 - Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“), Mehrfachantworten möglich, 0<n<16)

Auf individueller Ebene sind Kommunen mit einer geringen Anzahl an Mitarbeitenden sehr gut aufgestellt hinsichtlich ihrer Mitbestimmung, Authentizität und Identifikation (Abbildung 17). Nachholbedarf besteht in der eigenen Selbstbestimmung in den unterschiedlichen Autonomiedimensionen und Kompetenzen.

Freiheiten bezüglich der Methode, Zielvorgaben und Arbeitszeiten. Auch über die Zeit zeigen sich Parallelen zur teilnehmenden Grundgesamtheit der Befragung (Abbildung 19). Einzig die Freiheit in der Bestimmung der eigenen Zielvorgaben ist deutlich geringer in der heutigen Zustimmung (56%) verglichen mit der Grundgesamtheit. Sie nimmt auch deutlich ge-

Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz <50 Mitarbeitenden

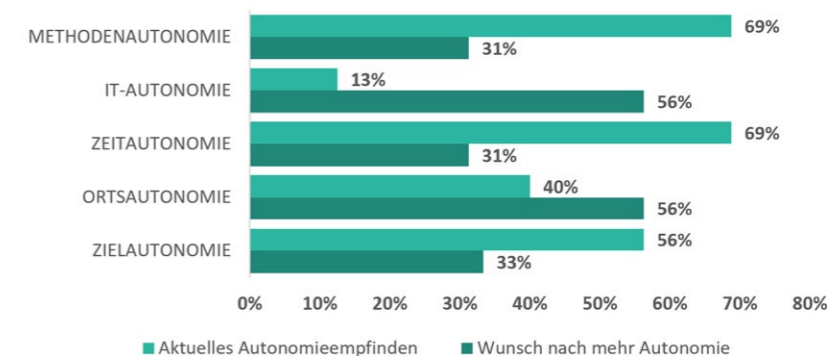


Abbildung 18 - Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 2<n<11)

Herausragend ist die Wahrnehmung bezüglich der eigenen Zielvorgaben und der eigenen Kompetenzen, die dabei deutlich geringer sind als in der Grundgesamtheit. Dagegen ist die Möglichkeit, über den eigenen Arbeitsort zu entscheiden, deutlich höher als bei der teilnehmenden Gesamtheit (40%).

ringer in der Zukunft ab (18%). Die Freiheit über den eigenen Arbeitsort zukünftig zu entscheiden, wird dagegen als sehr hoch mit 75% bewertet.

Abbildung 18 verdeutlicht den Autonomiewunsch bei Mitarbeitenden der Kernverwaltung mit <50 Mitarbeitenden. Hier ist ein besonderer Bedarf an mehr Freiheiten in Bereich der digitalen Selbstbestimmung und des Arbeitsorts gefragt (je 56%). Nur circa ein Drittel der teilnehmenden Mitarbeitenden aus kleinen Kommunalverwaltungen wünscht sich mehr

Zusammenfassend weisen kleine Kommunen mit einer geringen Mitarbeitendenanzahl zwar unterschiedliche Treiber und Hemmnisse moderner Arbeitswelten auf, ermöglichen aber dabei gleichzeitig mehr Faktoren zur individuellen digitalen Transformation der Arbeit. Dies ist nicht zuletzt auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass die gleichen Aufgaben auf weniger Mitarbeitende in kleinen Kommunen verteilt werden und somit mehr Flexibilität und Freiheiten bei den Mitarbeitenden zur Erledigung der Aufgaben notwendig sind.

Entwicklung der Autonomieerwartungen in Zukunft <50 Mitarbeitende

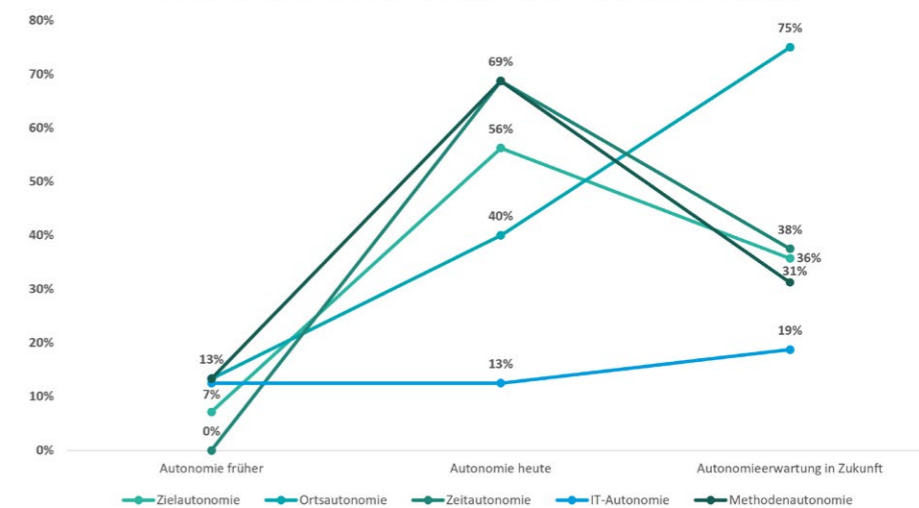


Abbildung 19 - Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 1<n<12)

Kommunen mit < 250 Mitarbeitenden

Der kulturelle Wandel der Organisation ist ein wesentlicher Treiber in Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl zwischen 50 und 250 Mitarbeitenden (71%). Auch die Steigerung der Attraktivität als kommunaler Arbeitgeber (70%) und das

Erhöhen der eigenen Innovationsfähigkeit nach Innen und Außen (69%) gelten als Treiber. Im Gegensatz zu Kommunen mit <50 Mitarbeitenden, ist die Steigerung der Mitarbeitenden-Zufriedenheit und die Verbesserung der Work-Life Balance (je 67%) nur auf Platz vier und fünf vertreten (Abbildung 20).

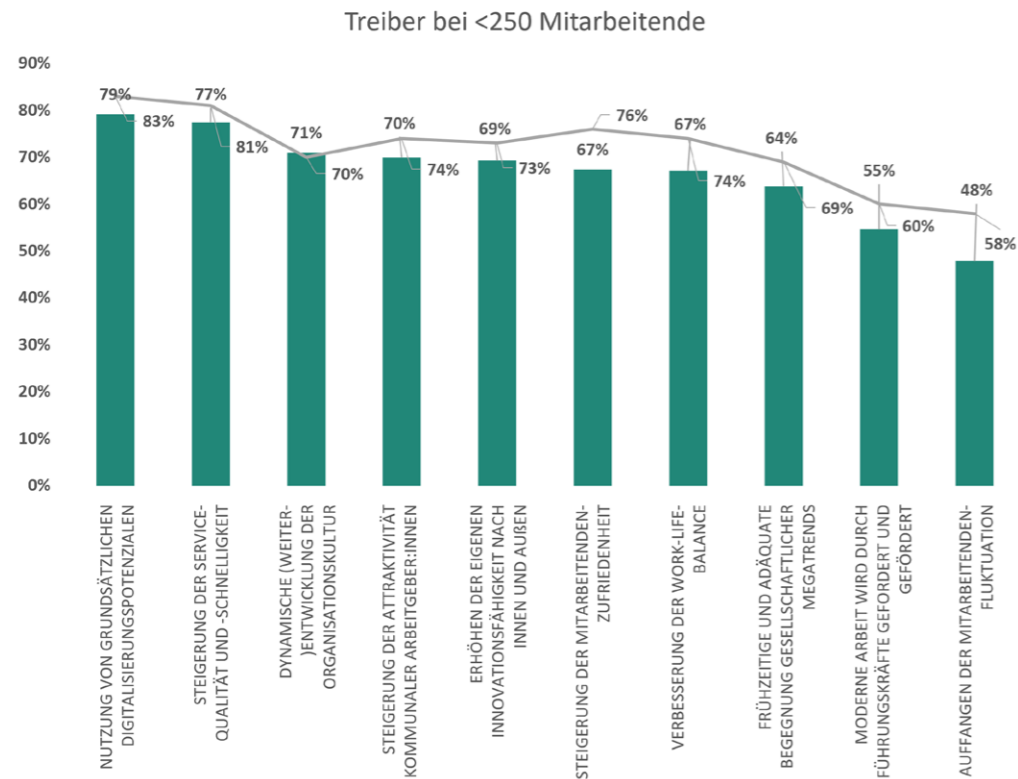


Abbildung 20 - Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 67<n<110)

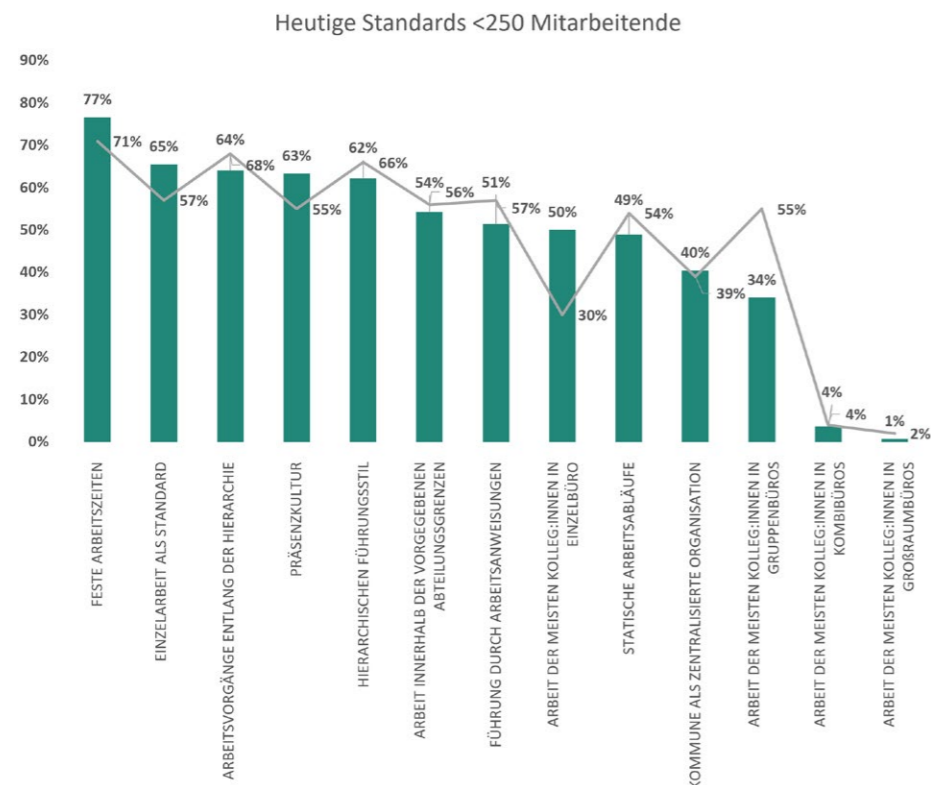


Abbildung 21 - Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“, Mehrfachantworten möglich, 1<n<108)

Zu den heutigen Standards in Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl kleiner als 250 Mitarbeitenden gehören feste Arbeitszeiten (77%), Einzelarbeit (65%) und Arbeitsvorgänge entlang der Hierarchie (64%), sowie eine vorherrschende Präsenzkultur (63%) (Abbildung 22). Nur knapp die Hälfte der Mitarbeitenden in kleinen Kommunen geben an, dass Führung durch Arbeitsanweisungen (51%), Arbeit in Einzelbüros (50%) und statische Arbeitsabläufe (49%) zu den heutigen Standards der Arbeitswelt gehören. Individualisierung und die Steigerung der Flexibilität in den modernen Arbeitswelten wird spürbar.

Aber wie setzen Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl zwischen 50 und 250 Mitarbeitenden moderne Arbeitswelten auf organisatorischer Ebene um? Welche Faktoren unterstützen hier die Gestaltung moderner Arbeitswelten in Kommunen mit <250 Mitarbeitenden? Wir sehen, dass mobiles Arbeiten bereits in 54% der Kommunen stattfindet. Ebenso ermöglichen 27% Desk Sharing. Kreative Arbeitswelten und das Umsetzen von aktivitätenbasiertem Arbeiten (8%) ist noch rar (Abbildung 23). Im Vergleich dazu ist die DuZ-Kultur (82%) und das eigenverantwortliche Arbeiten (81%) in diesen Kommunen sehr hoch.

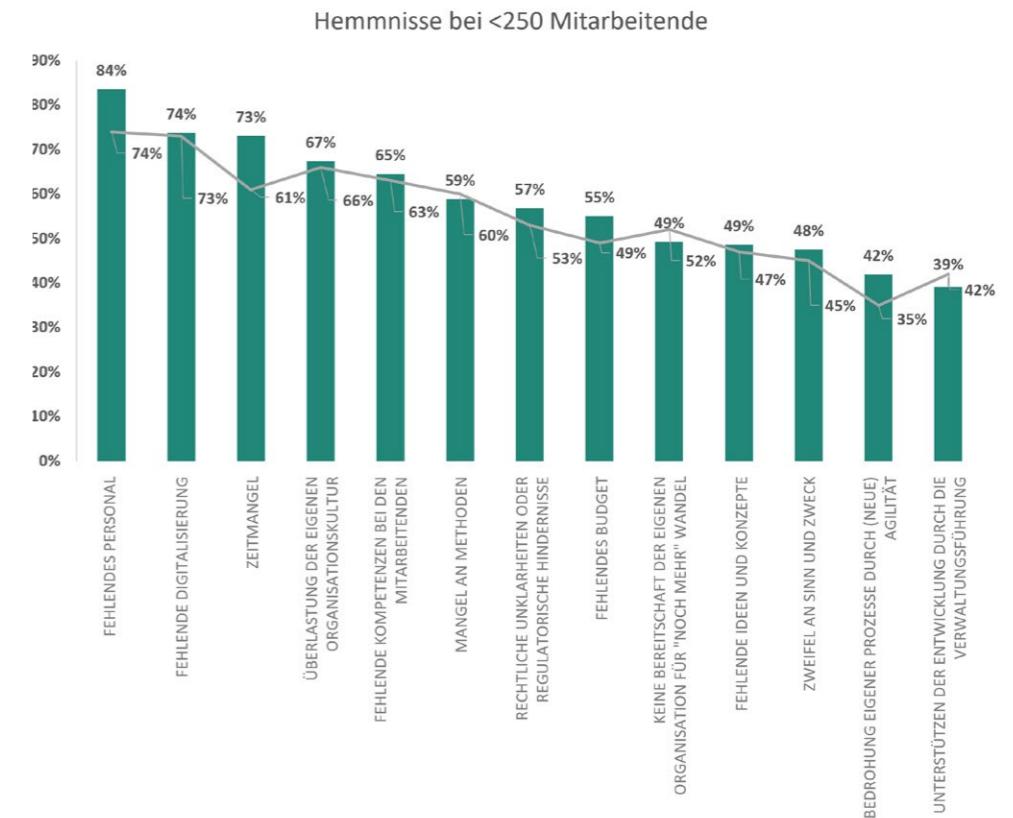


Abbildung 22 - Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 54<n<104)

Doch was hemmt Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl zwischen 50 und 250 Mitarbeitenden an der Umsetzung moderner Arbeitswelten in ihren Häusern, wenn doch der heutige Standard Individualisierung und Flexibilität erahnen lässt? 84% der teilnehmenden Mitarbeitenden aus Kommunalverwaltungen mit <250 Mitarbeitenden geben an, dass fehlendes Personal und fehlende Digitalisierung (74%) gepaart mit Zeitmangel (73%) die Gestaltung moderner Arbeitswelten hemmen. Vergleichbar mit der Grundgesamtheit der teilnehmenden Mitarbeitenden gelten auch die Überlastung der eigenen Organisationskultur (67%) und fehlende Kompetenzen der Mitarbeitenden (65%) als weitere Hemmnisse (Abbildung 22).

Auch die Chance, mal zu experimentieren, ist mit 14% vergleichsweise gut möglich. In Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl <250 sind außerdem zu jeweils 15% moderne Arbeitswelten als (Gesamt-)Konzept vorzufinden oder bereits in die Gesamtstrategie integriert und haben Verantwortlichkeiten benannt. Dienstvereinbarungen (61%) und das Involvieren des Personalrats in die Gestaltung der modernen Arbeitswelten (64%) werden hier bereits gelebt. In Bezug auf die Verfügbarkeit entsprechender Tools schneiden Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl kleiner als 250 Mitarbeitenden ähnlich wie die Grundgesamtheit ab, nur dass in dieser Mitarbeitergröße bereits die Möglichkeit zur Buchung von Arbeitsplätzen (6%) und Arbeitsplatzsensorik (5%) Anwendung findet.

! FEHLENDES PERSONAL HEMMT MODERNE ARBEITSWELTEN!

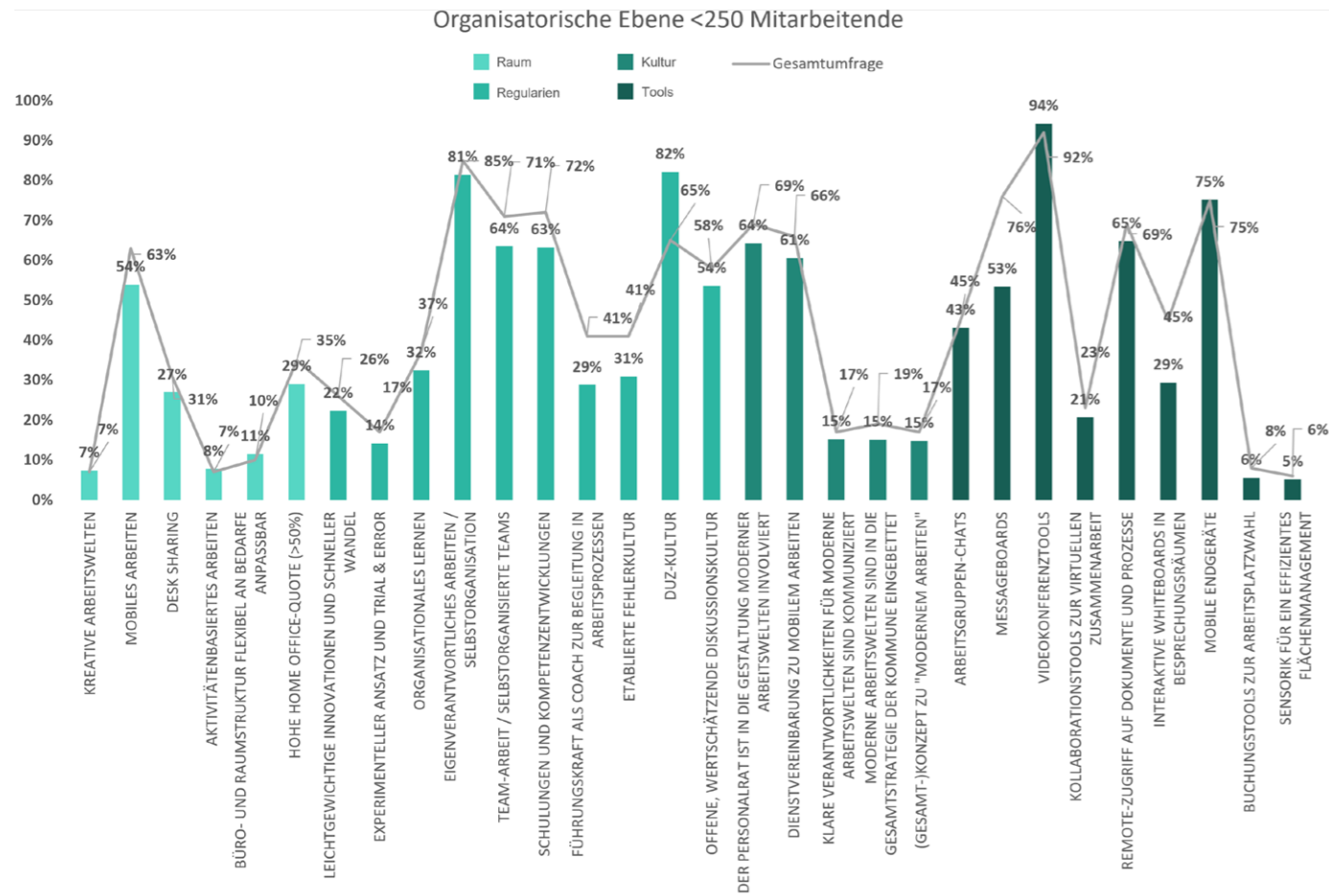


Abbildung 23 - Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“, Mehrfachantworten möglich, 6<n<114)

Auf der individuellen Ebene weichen Kommunen mit einer Anzahl zwischen 50 und 250 Mitarbeitenden nur gering von der Grundgesamtheit ab. Unterschiede sehen wir lediglich in einer geringeren Identifikation über die Werte der Kommune (56%) und einer höheren Identitätsübereinstimmung im Rahmen einer höheren Authentizität (65%) (Abbildung 24). Aber wie steht es mit der Autonomie der Mitarbeitenden?

Betrachten wir die unterschiedlichen Autonomiedimensionen im Verlauf der Zeit, so sehen wir viele parallele Entwicklungen zur Grundgesamtheit. Aber auch hier, wie bei den kleinen Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl unter 50 Mitarbeitenden, ist es die Zielautonomie, die zukünftig wieder deutlich abflacht und die Arbeitsortwahl, die stetig steigt und zukünftig höher eingeschätzt wird (Abbildung 26).

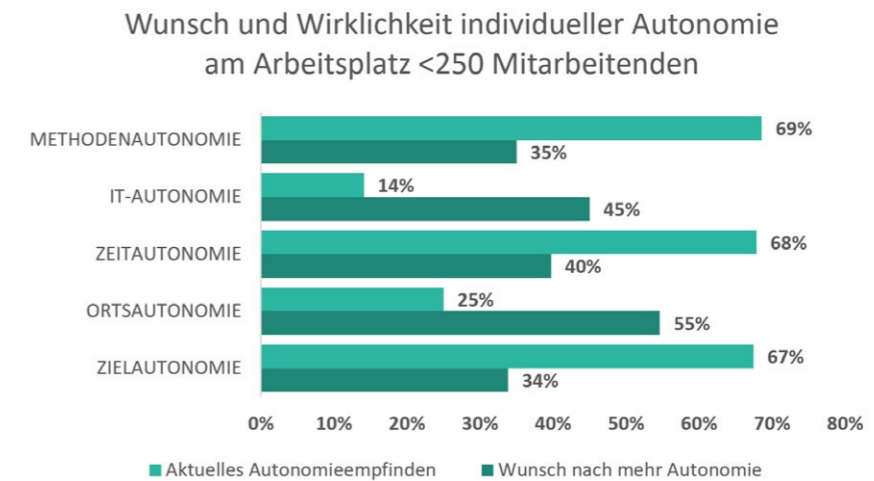


Abbildung 25 - Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 20<n<95)

Schauen wir uns den Autonomiewunsch der teilnehmenden Mitarbeitenden genauer an (Abbildung 25), so erkennen wir einen hohen Wunsch nach mehr Freiheit in Bezug auf die Arbeitsortwahl (55%), der digitalen Selbstbestimmung im Umgang mit IT (45%) und der Arbeitszeit (40%). Nur knapp mehr als ein Drittel wünscht sich ebenfalls mehr Autonomie im Bereich der Methodenwahl (35%) und Zielvorgaben (34%). Hier gilt zu beachten, dass die aktuelle Autonomie in diesen Bereichen mit jeweils knapp 70% bereits sehr hoch ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass innerhalb der Treiber, Hemmnisse und Faktoren auf organisatorischer Ebene eine hohe Übereinstimmung von Kommunen mit einer Anzahl zwischen 50 und 250 Mitarbeitenden, zu denen unter 50 Mitarbeitenden zu verzeichnen ist. Auf individueller Ebene jedoch gleichen diese Mitarbeitergrößen sehr stark der Grundgesamtheit und unterscheiden sich zu dieser nur bedingt in der Authentizität durch Identitätsbestimmung und der Werteidentifikation.

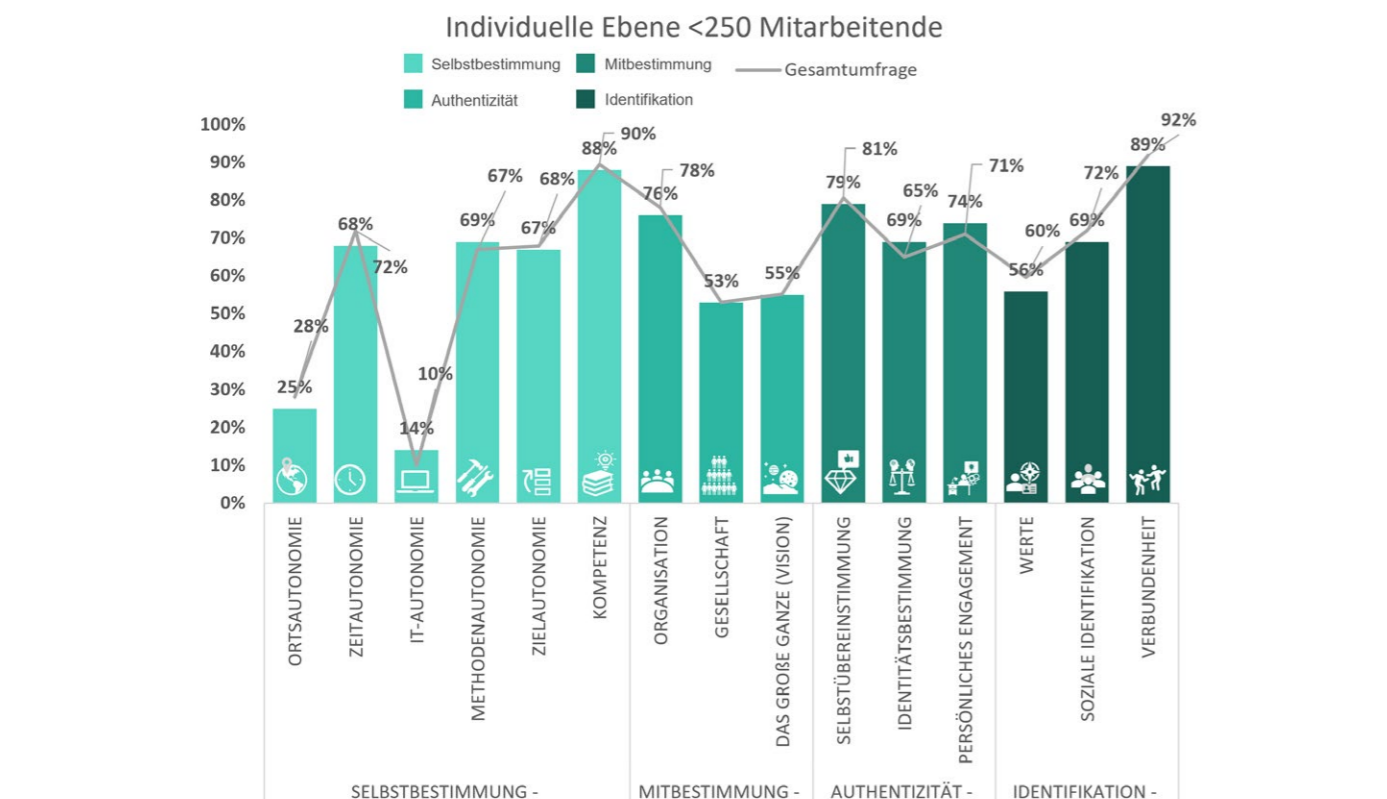


Abbildung 24 - Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“), Mehrfachantworten möglich, 0<n<132)

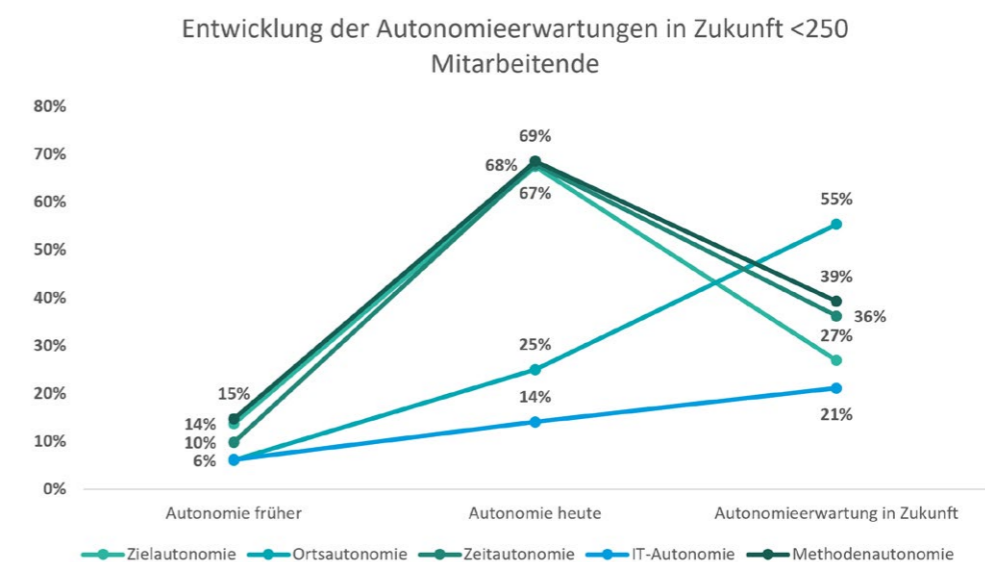


Abbildung 26 - Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 8<n<96)

Kommunen mit < 1000 Mitarbeitenden

Von was werden Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl kleiner als 1.000 Mitarbeitenden zur Umsetzung moderner Arbeitswelten getrieben?

Und wie unterscheiden sich diese zur Grundgesamtheit der teilnehmenden Mitarbeitenden und ihren Kommunen in dieser Studie? Abbildung 27 gibt einen Aufschluss über die Treiber der modernen Arbeitswelten für Kommunen <1.000 Mitarbeitenden.

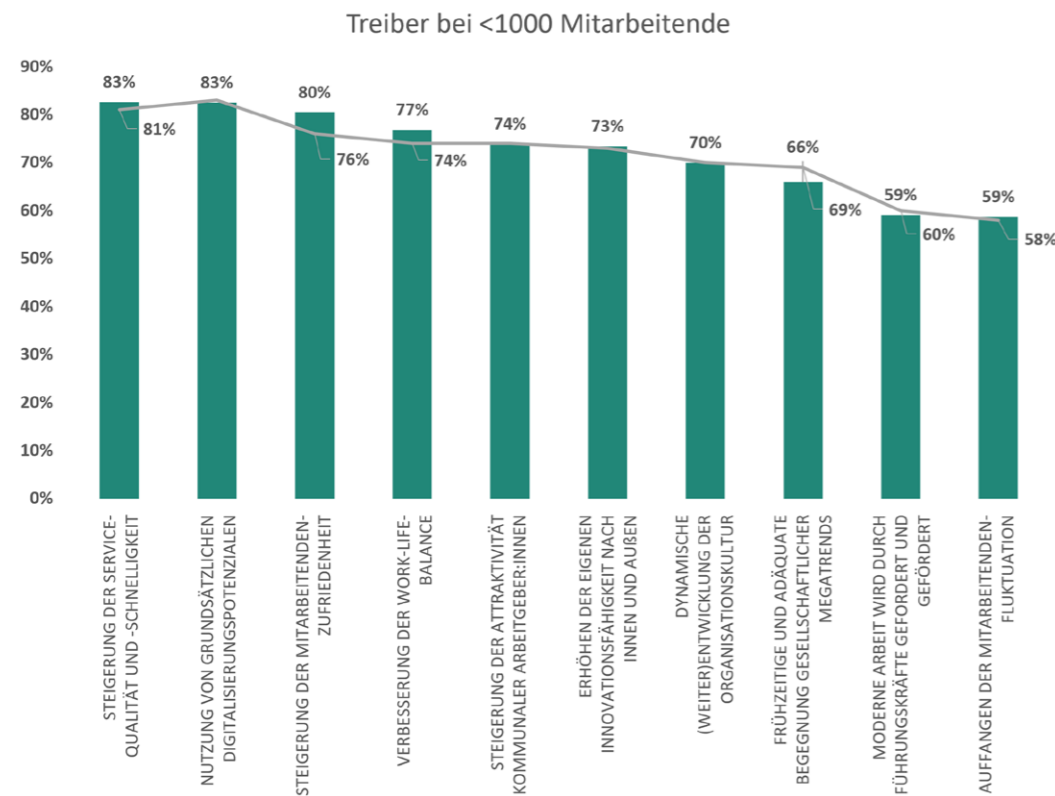


Abbildung 27 - Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 119<n<284)

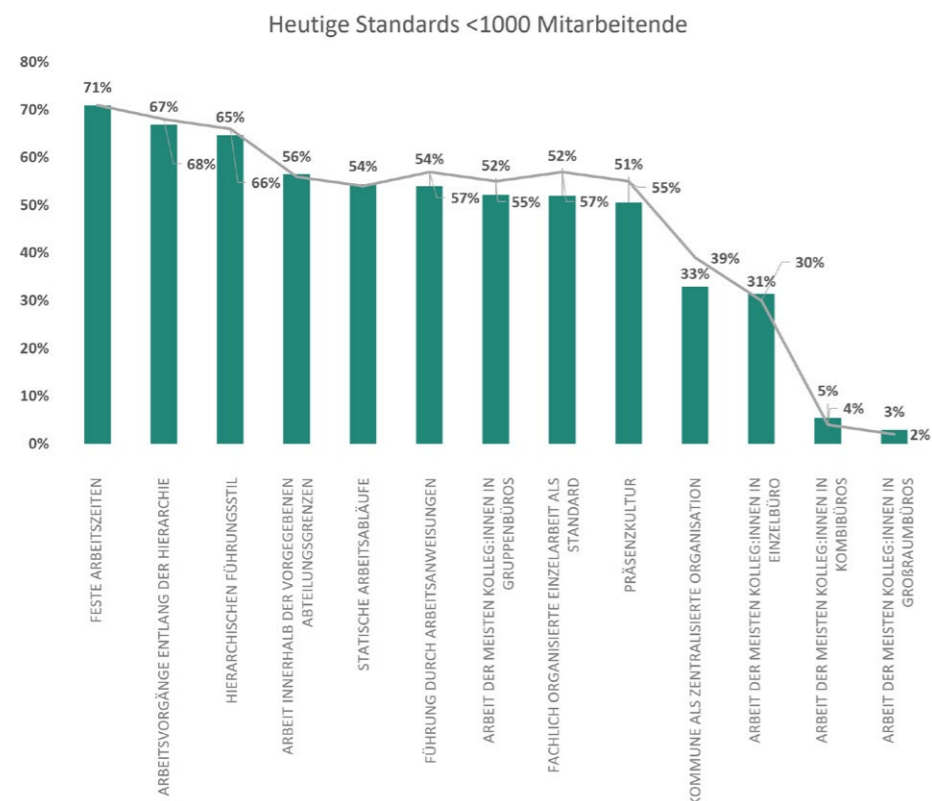


Abbildung 28 - Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“, Mehrfachantworten möglich, 10<n<244)

Ähnlich zur Grundgesamtheit sind die Top drei Treiber moderner Arbeitswelten, die Steigerung der Service-Qualität, grundsätzliche Digitalisierungspotenziale und die Steigerung der Mitarbeitenden-Zufriedenheit. Jedoch sind diese im Vergleich zur Grundgesamtheit in einer anderen Reihenfolge vertreten. Die Steigerung der Service-Qualität und die grundsätzlichen Digitalisierungspotenziale liegen mit einer Zustimmung von 83% beide auf Platz eins der Treiber von Kommunen mit Mitarbeitenden <1.000.

Wie ist der Stand auf organisatorischer Ebene in Kommunen zwischen 250 und 1.000 Mitarbeitenden? Bezogen auf den Faktor Raum geben 64% der teilnehmenden Mitarbeitenden an, das mobiles Arbeiten möglich ist. 35% haben dabei sogar eine Homeoffice-Quote >50%. Kreative Arbeitswelten und aktivitätsbasiertes Arbeiten ist auch in dieser Größenkategorie eine Seltenheit (je 6%) (Abbildung 30). Besonders hervorstechend im Vergleich zur Grundgesamtheit sind kulturelle Faktoren wie z.B. die Selbstorganisation (88%), selbstorganisierte Teamarbeit (71%) und die Möglichkeit von Schulungen und Kompetenzentwicklung (70%).

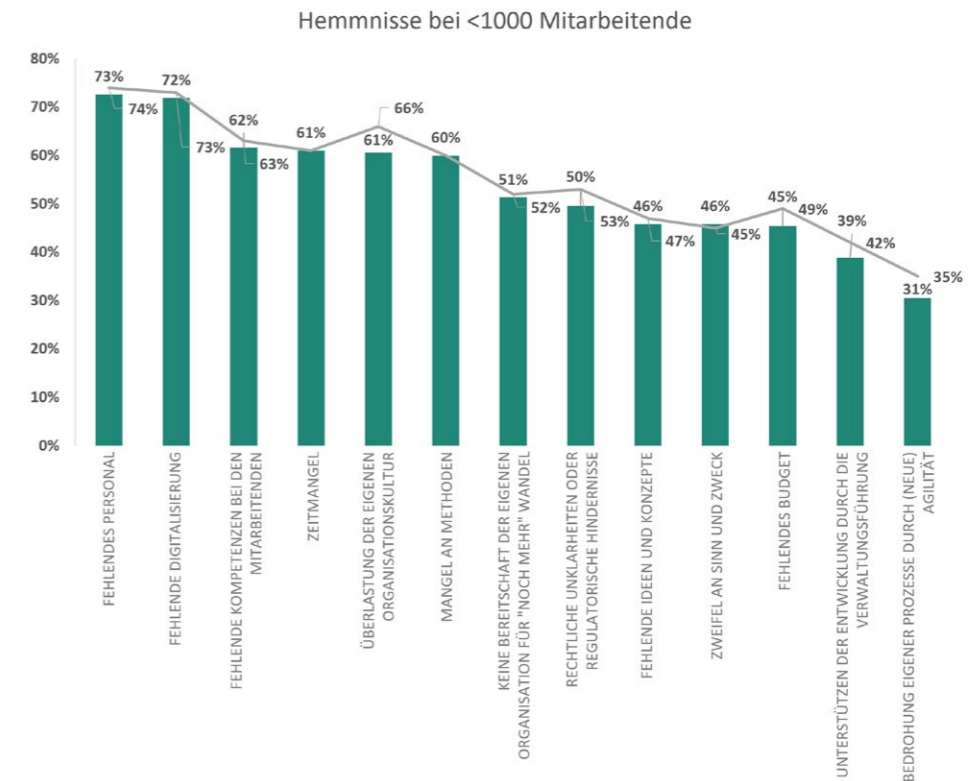


Abbildung 29 - Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 131<n<248)

Auch die heutigen Standards weichen nur gering von der Grundgesamtheit innerhalb Kommunen mit kleiner 1.000 Mitarbeitenden ab (Abbildung 28). Die Top drei Standards differieren hierbei nur gering in der Angabe der Zustimmungswerte. Eine interessante Beobachtung ist hier in der Präsenzkultur zu sehen. Nur in knapp der Hälfte der Kommunen zählt die Präsenzkultur noch zu den heutigen Standards.

Auch innerhalb der Regularien zeichnet sich diese Größenkategorie mit ihrer Verankerung der modernen Arbeitswelten als (Gesamt-)Konzept (16%) innerhalb der Gesamtstrategie (19%) und bei der Benennung klarer Verantwortlichkeiten (20%) aus. Auch das Vorhandensein von Dienstvereinbarungen (71%) und die Einbindung von Personalräten (73%) findet hier eine vergleichsweise hohe Anwendung. Im Bereich der verwendeten Tools zeichnen sich wenig Unterschiede zu allen Teilnehmenden ab. Wichtig ist hier, dass auch Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl <1.000 vermehrt auf die Nutzung arbeitsplatzbezogener Sensorik und Buchungstools setzen.

Was hemmt Kommunen mit einer Anzahl kleiner 1.000 Mitarbeitenden bei der Umsetzung moderner Arbeitswelten? 73% der teilnehmenden Mitarbeitenden geben an, dass fehlendes Personal und fehlende Digitalisierung (72%), neben fehlenden Kompetenzen bei Mitarbeitenden (62%) zu den Top drei Hemmnissen bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten zählen (Abbildung 29). Weniger als ein Drittel nehmen dabei eine Bedrohung der eigenen Prozesse durch Agilität wahr.

! SERVICE-QUALITÄT IST HAUPTTREIBER MODERNER ARBEITSWELTEN!

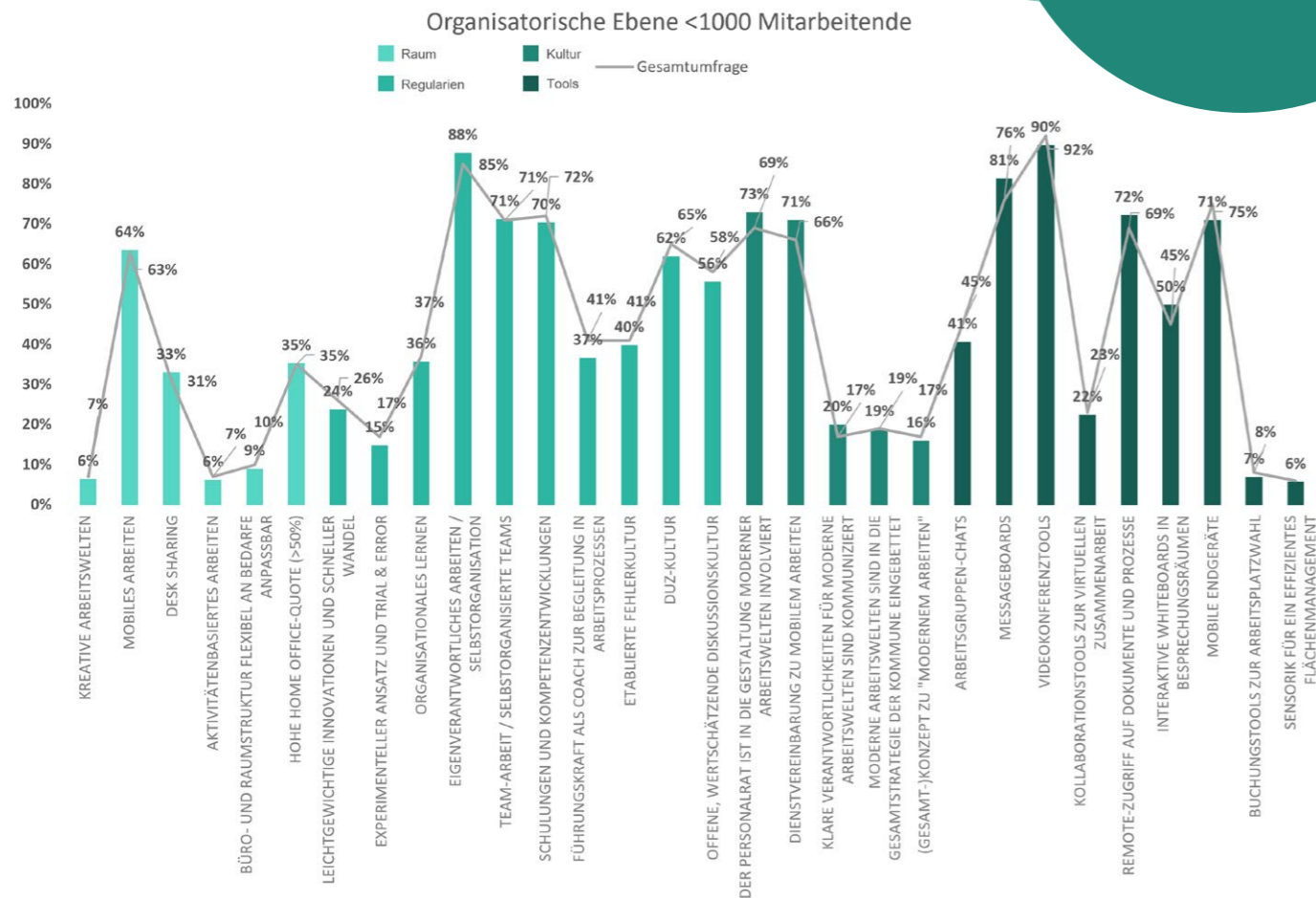


Abbildung 30 - Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“, Mehrfachantworten möglich, 15<n<306)

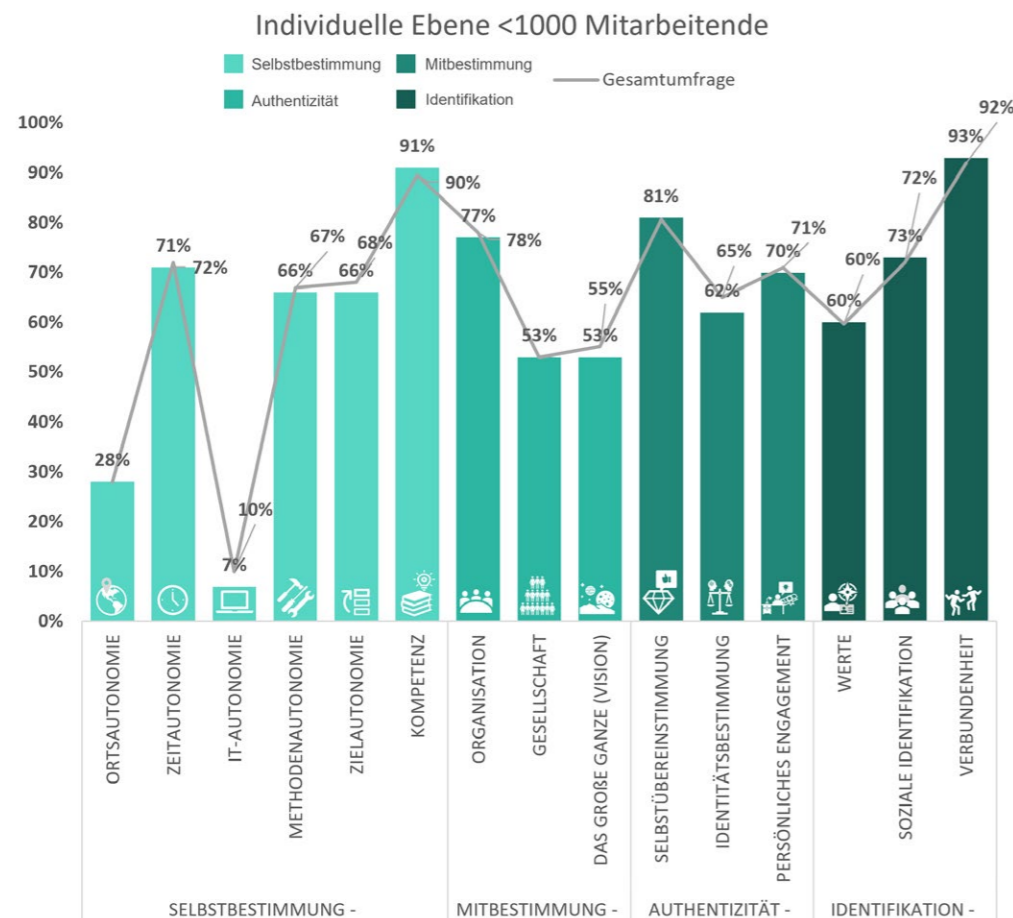


Abbildung 31 - Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“), Mehrfachantworten möglich, 9<n<330)

Auf individueller Ebene unterscheiden sich die Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl zwischen 250 und 1.000 Mitarbeitern nur in drei Punkten gering voneinander. Im Bereich der Methodenautonomie, dem Umgang mit der IT und der Authentizität durch Identitätsbestimmung weisen Kommunen mit <1.000 Mitarbeitenden leicht geringere Werte als die Grundgesamtheit auf (Abbildung 31).

Betrachten wir den Verlauf der Autonomiedimension über die letzten zwei Jahre mit der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung, so zeichnet sich ein ähnliches Bild zur Grundgesamtheit ab. Zwei markante Ausreißer sind jedoch zu erkennen. Während der Umgang mit IT kaum an Freiheiten in der Verlaufsperspektive dazu gewinnt, ist diese umso höher hinsichtlich der flexiblen Wahl der Arbeitszeit (Abbildung 33).

Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz <1000 Mitarbeitenden

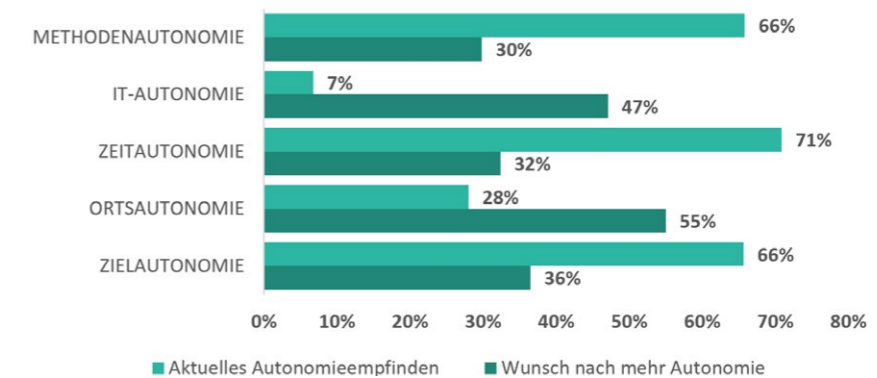


Abbildung 32 - Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 20<n<245)

Betrachten wir hierbei den Wunsch nach mehr Autonomie noch einmal im Detail, so sehen wir das gerade der Wunsch in Bezug auf den Umgang mit IT (47%) und der Arbeitsortautonomie hoch ausgeprägt sind (55%). Auch der Wunsch nach mehr Autonomie im Rahmen der eigenen Zielvorgaben liegt leicht höher als bei der Grundgesamtheit mit 36% (Abbildung 32).

Zusammenfassend zeigt sich, dass nur mit geringen Abweichungen zur Grundgesamtheit der Befragung auch Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl zwischen 250 und 1.000 Mitarbeitenden kleine Besonderheiten aufweisen. Diese Besonderheiten zeigen sich vor allem in den heutigen Standards, aber noch mehr in den einzelnen Autonomiedimensionen, speziell in der digitalen Selbstbestimmung und der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit.

Entwicklung der Autonomieerwartungen in Zukunft <1000 Mitarbeitende

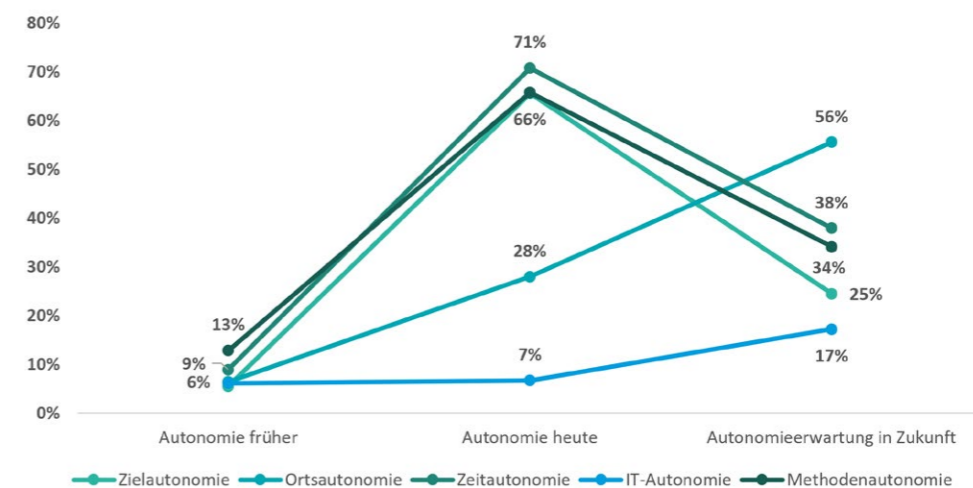


Abbildung 33 - Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 17<n<245)

Kommunen mit < 2000 Mitarbeitenden

Was treibt Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl zwischen 1.000 und 2.000 Mitarbeitenden zur Gestaltung moderner Arbeitswelten an? Einen Aufschluss gibt Abbildung 34.

Kommunen mit weniger als 2.000 Mitarbeitenden werden, ähnlich wie die Grundgesamtheit, durch grundsätzliche Digitalisierungspotentiale (84%), die Steigerung der Service-Qualität (78%) und die Attraktivität als kommunaler Arbeitgeber (75%) getrieben.

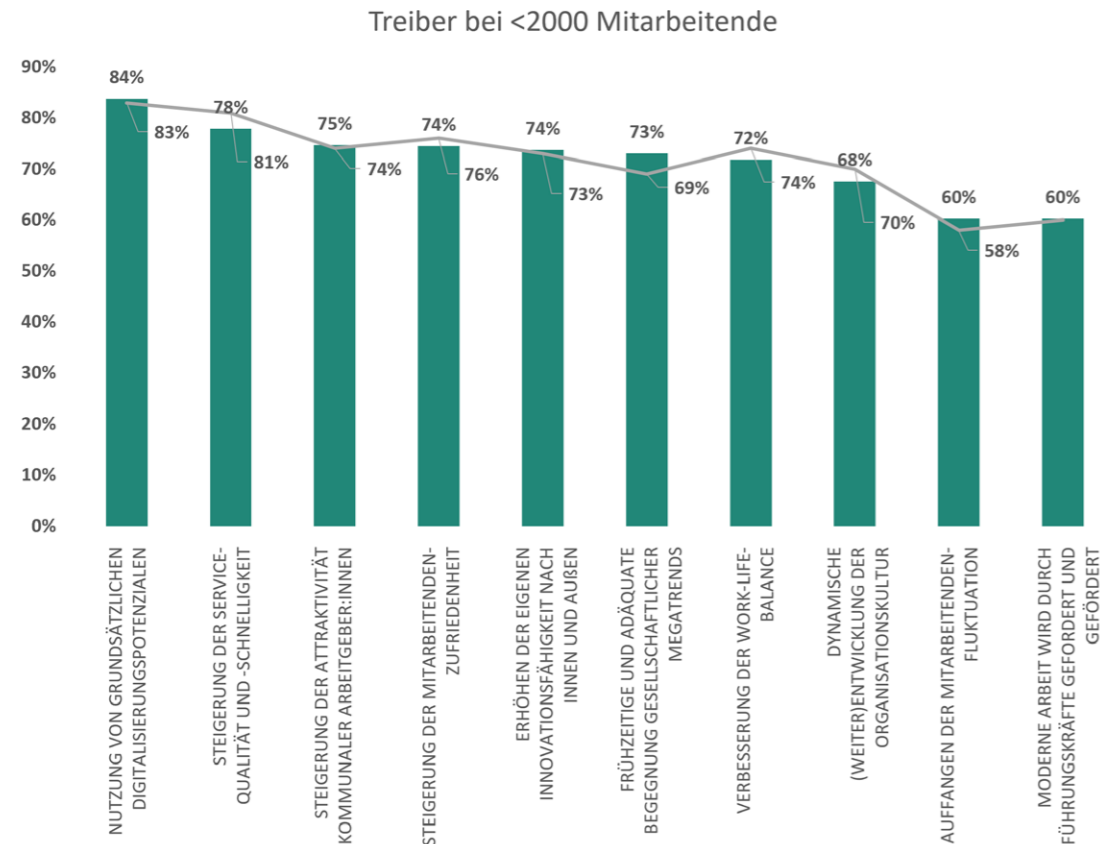


Abbildung 34 - Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 138<n<196)

Wie weichen Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl kleiner als 2.000 Mitarbeitenden von der Grundgesamtheit in Bezug auf heutige Standards ab? Eine Besonderheit zeigt sich, in dem 75% der teilnehmenden Mitarbeitenden angeben, dass Arbeiten in Gruppenbüros zum Standard zählt (Abbildung 36). Ähnlich zur Grundgesamtheit geben 74% an, dass Arbeitsvorgänge entlang der Hierarchie gelebt werden, ein hierarchischer Führungsstil (71%) und feste Arbeitszeiten (71%) zum Arbeitsalltag in Kommunen zählen.

Ähnlich zur Grundgesamtheit fällt das Vorhandensein kreativer Arbeitswelten (6%) und aktivitätenbasiertem Arbeiten (7%) aus (Abbildung 37). Im Bereich der Kultur, Regularien und Tools weichen die Kommunen mit einer Anzahl an Mitarbeitenden zwischen 1.000 und 2.000 nur geringfügig von der Grundgesamtheit ab. Spannend sind im Vergleich einzelne Faktoren zu erkennen, die zeigen, dass Kommunen dieser Größenkategorie ihre Konzepte zu den modernen Arbeitswelten ebenfalls in 20% der Fälle in ihrer eigenen Strategie verankern und in 11% der Fälle zu Buchungstools für zur Auswahl des Arbeitsplatzes greifen.

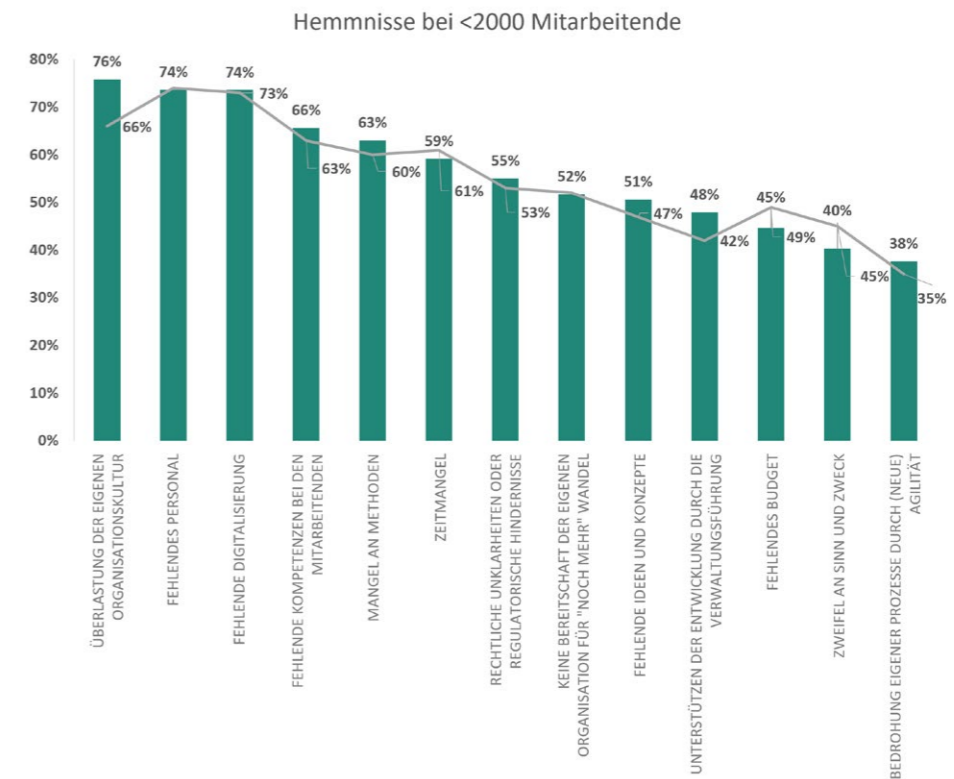


Abbildung 36 - Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 84<n<176)

Was hemmt Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl unter 2.000 Mitarbeitenden bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten? Im Vergleich zur Grundgesamtheit der teilnehmenden Kommunen hemmt zu 76% die Überlastung der Organisationskultur die Umsetzung moderner Arbeitswelten (Abbildung 36). Mit jeweils 74% geben teilnehmende Mitarbeitende an, dass fehlendes Personal und Digitalisierung die Gestaltung moderner Arbeitswelten in Kommunen verhindert. Diese Baustellen gilt es in Zukunft zu bewältigen.

Doch wie unterscheiden sich diese Kommunen im Vergleich zur Grundgesamtheit, wenn es um die Ausgestaltung der individuellen digitalen Transformation und der Sinnhaftigkeit der Arbeit für den Einzelnen geht? Kommunen mit 1.000 bis 2.000 Mitarbeitenden zeichnen sich dabei durch eine leicht erhöhte Arbeitszeitautonomie im Vergleich zur Grundgesamtheit aus und durch eine geringere Möglichkeit, die eigenen Zielvorgaben zu gestalten. Auch ist die Identifikation des Einzelnen durch die soziale Identifikation mit Teams oder Gruppen geringer als im Vergleich zur Grundgesamtheit (Abbildung 37).

Auf organisatorischer Ebene haben auch Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl <2.000 eine hohe Quote an mobilem Arbeiten (69%) und einer Homeoffice Quote >50% (41%).

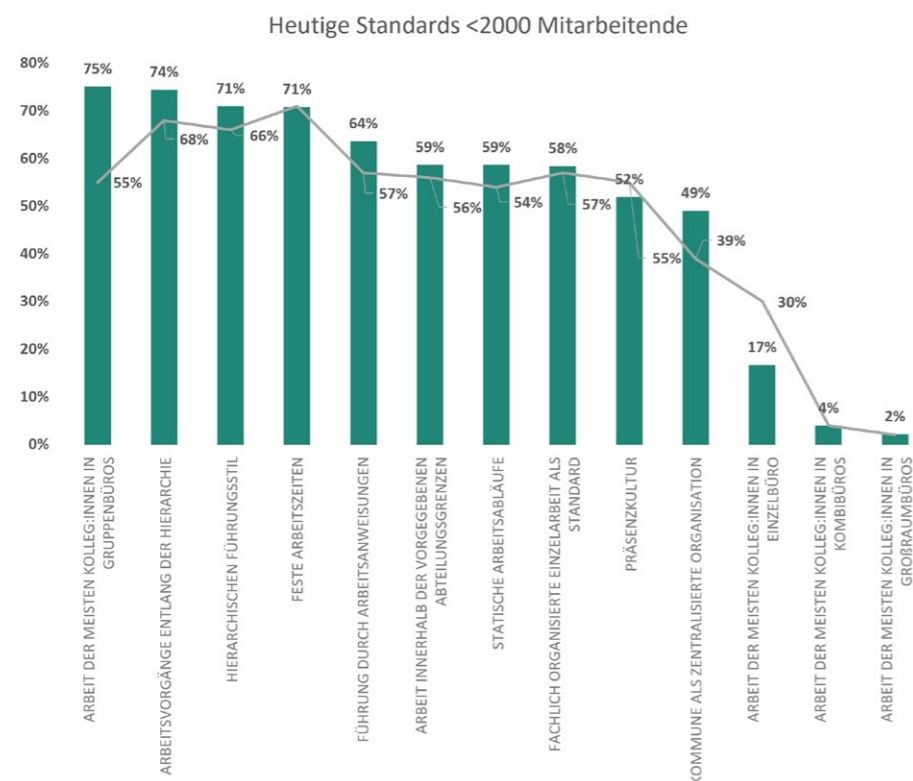


Abbildung 35 - Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“, Mehrfachantworten möglich, 5<n<166)

! GRUPPENBÜROS SIND STANDARDS DER HEUTIGEN ARBEITSWELT!

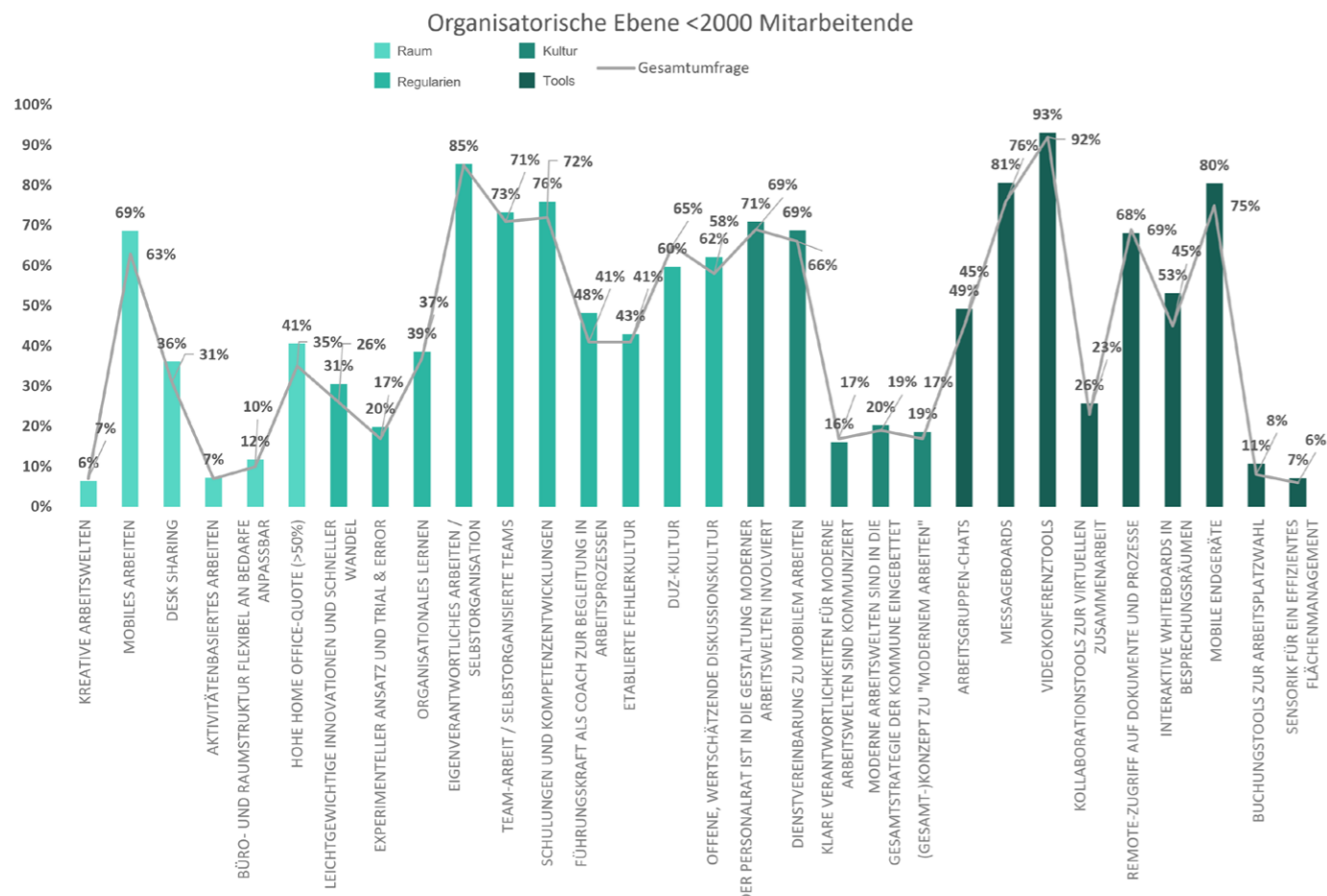


Abbildung 37 - Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“, Mehrfachantworten möglich, 12<n<191)

Betrachten wir in diesem Zuge noch einmal die unterschiedlichen Autonomiedimensionen genauer, so sehen wir, dass 41% der teilnehmenden Mitarbeitenden sich eine höhere Freiheit im Umgang mit ihrer IT und der Wahl des Arbeitsortes (58%) wünschen (Abbildung 39). Wird hierzu gleichzeitig der Verlauf der Autonomiemöglichkeiten betrachtet, so lässt sich abschließend feststellen, dass neben einer zukünftigen Steigerung bei der Wahl des Arbeitsortes auch die Flexibilität der Arbeitszeit im Verlauf insgesamt zunimmt (Abbildung 40).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl zwischen 1.000 und 2.000 Mitarbeitenden in der Ausprägung ihrer Faktoren nur leicht von der Grundgesamtheit abweichen, was auch auf die Höhe der Anzahl der teilnehmenden Mitarbeitenden in dieser Größenkategorie zurückzuführen ist.

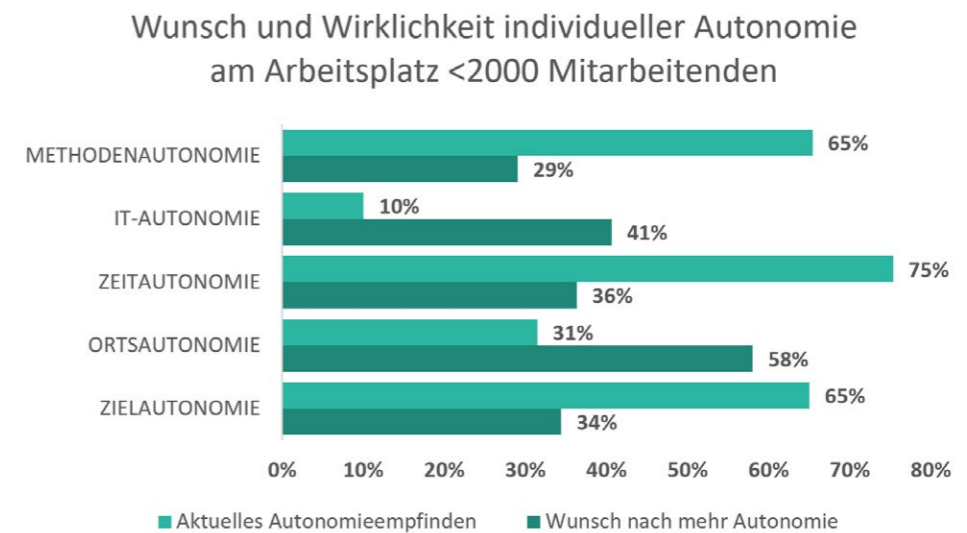


Abbildung 39 - Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 23<n<153)

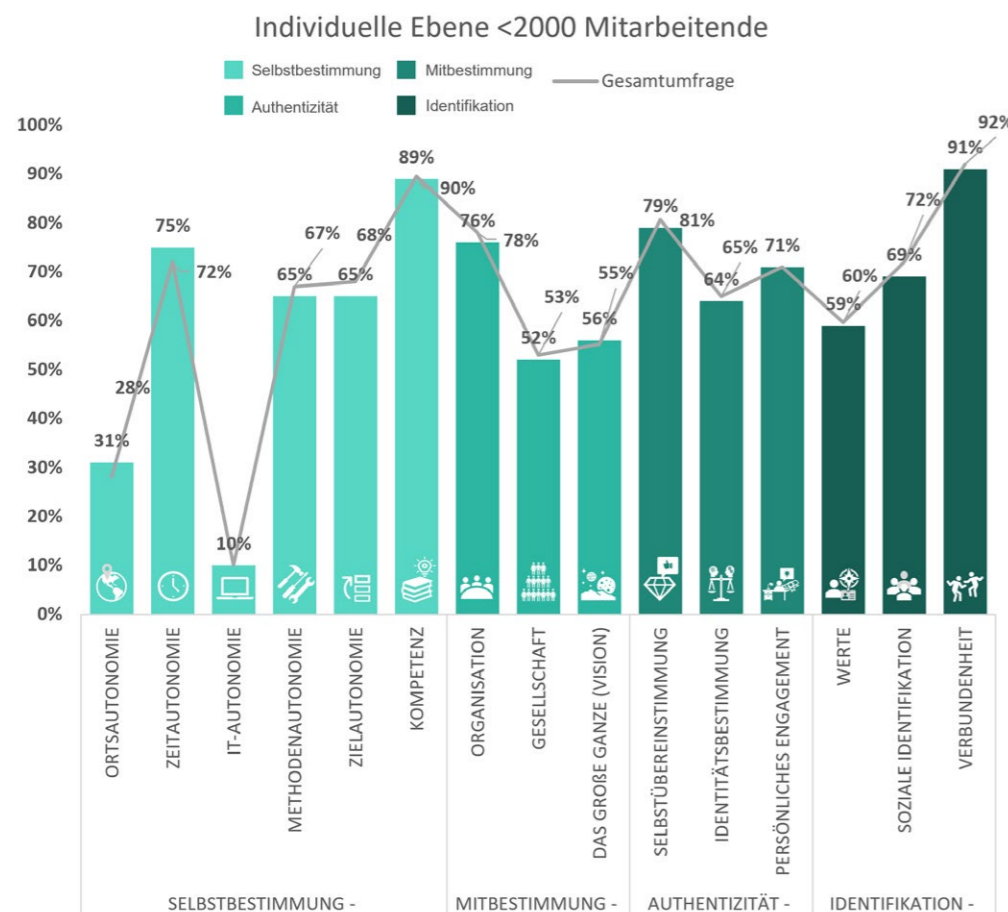


Abbildung 38 - Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“), Mehrfachantworten möglich, 6<n<217)

Entwicklung der Autonomieerwartungen in Zukunft <2000 Mitarbeitende

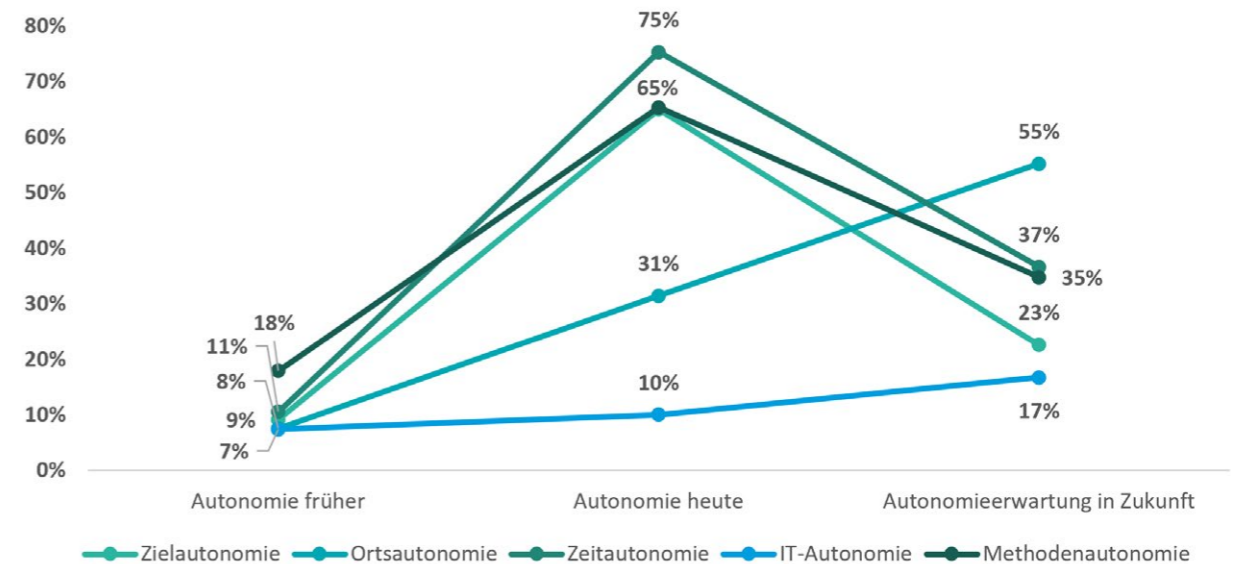


Abbildung 40 - Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 16<n<143)

Kommunen mit > 2000 Mitarbeitenden

Wovon werden Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl von >2.000 Mitarbeitenden bei der Gestaltung ihrer modernen Arbeitswelten angetrieben? Abbildung 41 zeigt, was Kommunen dieser Größenkategorie motiviert.

Im Vergleich zur Grundgesamtheit steht bei großen Kommunen die Steigerung der Service-Qualität auf Platz eins der Treiber für die Gestaltung moderner Arbeitswelten (87%). Ähnlich wie die Grundgesamtheit treiben auch grundsätzliche Digitalisierungspotenziale (85%) und die Steigerung der Mitarbeitenden-Zufriedenheit (78%) große Kommunen an.

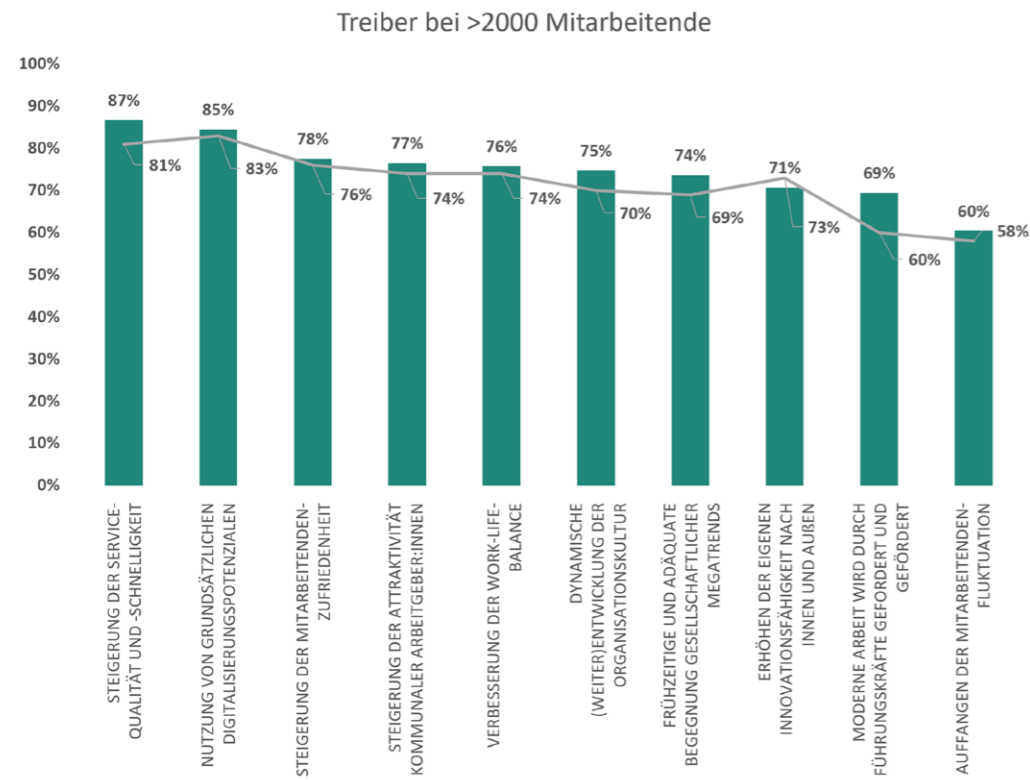


Abbildung 41 - Treiber und förderliche Faktoren bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Treiber und förderlichen Faktoren bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 58<n<85)

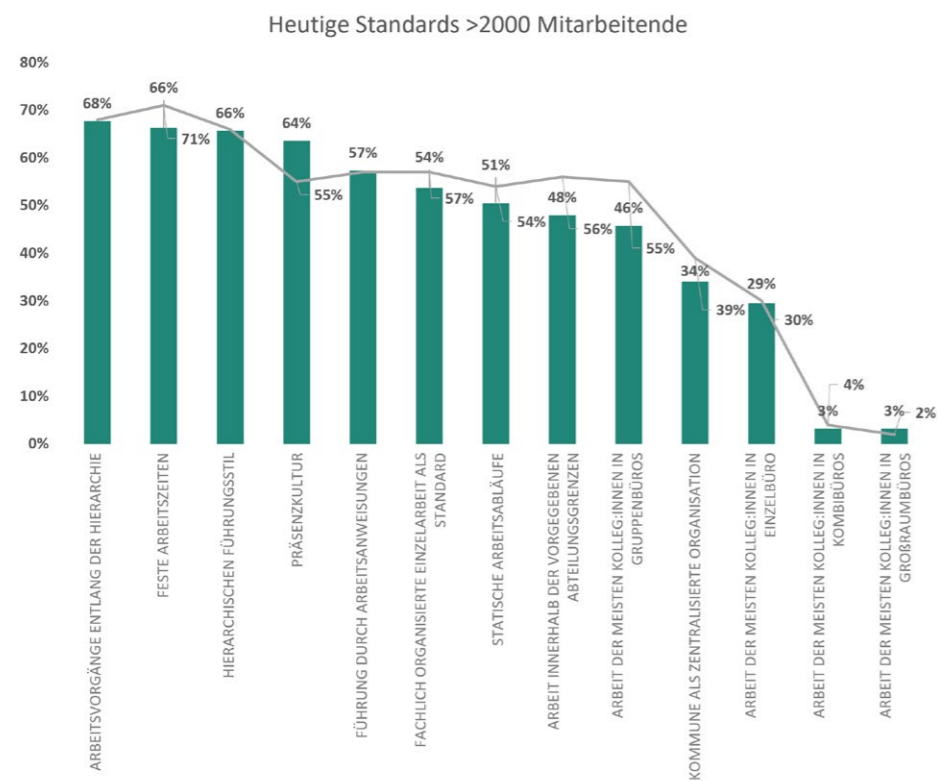


Abbildung 42 - Standards der heutigen Arbeitswelt (Frage: „Welche der folgenden Faktoren treffen auf die aktuelle Situation in Ihrer Kommune zu?“, Mehrfachantworten möglich, 3<n<67)

Was zählt zu den heutigen Standards in großen Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl >2.000 Mitarbeitenden? Anders als bei der Grundgesamtheit stimmen 68% der teilnehmenden Befragten dieser Größenkategorie zu, dass Arbeitsvorgänge entlang der Hierarchie zu den heutigen Standards in der Kommune gehören (Abbildung 42). Jeweils 66% geben an, dass feste Arbeitszeiten und ein hierarchischer Führungsstil hier Teil des Arbeitsalltags sind. Doch was hemmt große Kommunen bei der Umsetzung? Sind es nicht gerade große Kommunen mit einer Mitarbeitendenanzahl >2.000 Mitarbeitenden, die genügend Ressourcen zur Ausgestaltung moderner Arbeitswelten zur Verfügung haben?

Die Zusammenarbeit über Kollaborationstools ist auch in großen Kommunen mit einer hohen Mitarbeitendenanzahl nur in 23% der Fälle möglich (Abbildung 44). Wie grenzen sich große Kommunen auf individueller Ebene von allen Befragungsteilnehmern ab? Generell ist zu sehen, dass größere Kommunen auch einen höheren Zustimmungswert in den Faktoren zur individuellen digitalen Transformation erhalten (Abbildung 45). Eine Abweichung finden wir hierbei in der flexiblen Wahl des Arbeitsorts (nur 18%). Auch der Umgang mit IT ist nach wie vor nur eingeschränkt möglich. Mitarbeitende in großen Kommunen verzeichnen eine höhere Wahrnehmung in Bezug auf die eigene Methodenautonomie, die Gestaltung der Arbeitszeiten und bei der Vorgabe ihrer eigenen Ziele.

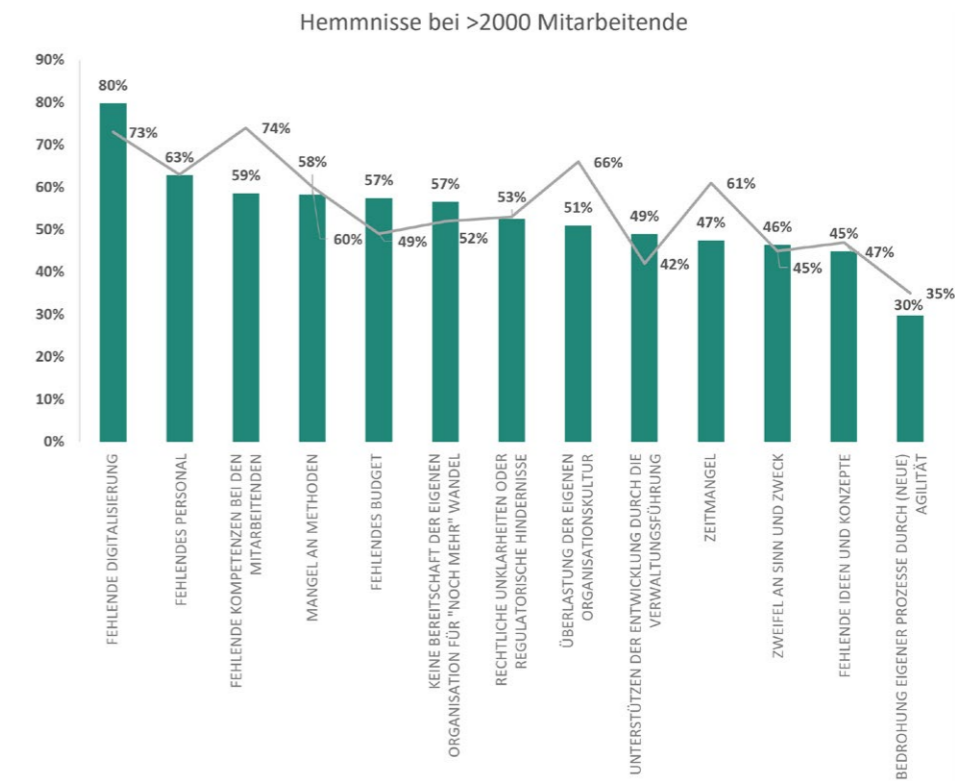


Abbildung 43 - Hemmnisse bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten (Frage: „Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Hemmnisse und Herausforderungen bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten in Ihrer Kommune?“, Mehrfachantworten möglich, 28<n<79)

80% und damit die überwiegende Mehrheit der großen Kommunen wird durch die fehlende Digitalisierung in ihren Häusern in der Umsetzung moderner Arbeitswelten gehemmt. Im Vergleich dazu geben nur 63% an, dass fehlendes Personal der Grund ist, warum Kommunen einfach noch nicht so weit sind. Und nur 59% geben fehlende Kompetenzen der Mitarbeitenden oder Mangel an Methoden (58%) oder sogar fehlendes Budget (57%) als Hemmnisse an (Abbildung 43).

Neben den Kompetenzen weichen auch die Mitbestimmungs-, Authentizitäts- und Identifikationsfaktoren von der Grundgesamtheit ab und verzeichnen eine höhere Zustimmung. Besonders fällt dies im Rahmen der Mitbestimmung innerhalb der Organisation und der Authentizität durch Identitätsübereinstimmung auf. Gerade die höhere Zustimmung durch Identitätsübereinstimmung lässt darauf schließen, dass in größeren Kommunen Mitarbeitende die Möglichkeit haben, sich verstärkt auf weniger Aufgaben zu konzentrieren und damit neben der höheren Selbstübereinstimmung auch die Transparenz der Verantwortlichkeiten für verschiedene Aufgaben innerhalb der Organisation besser kommuniziert wird.

Was zeichnet moderne Arbeitswelten auf organisatorischer Ebene in großen Kommunen im Vergleich zur Grundgesamtheit aus? Neben den Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten (65%), werden kreative Arbeitswelten in 12% der großen Kommunen bereits ermöglicht. Die kulturellen Dimensionen zeichnen sich besonders durch eine etablierte Fehlerkultur und die Begleitung von Projekten durch die Führungskraft als Coach in über der Hälfte der teilnehmenden Kommunen aus. Auch im Bereich der Regularien können große Kommunen durch die Einbeziehung der Personalräte (66%) und vorhandener Konzepte von modernen Arbeitswelten (22%) glänzen.

! ZIELAUTONOMIE IST STÄRKSTER SELBSTBESTIMMUNGSFAKTOR!

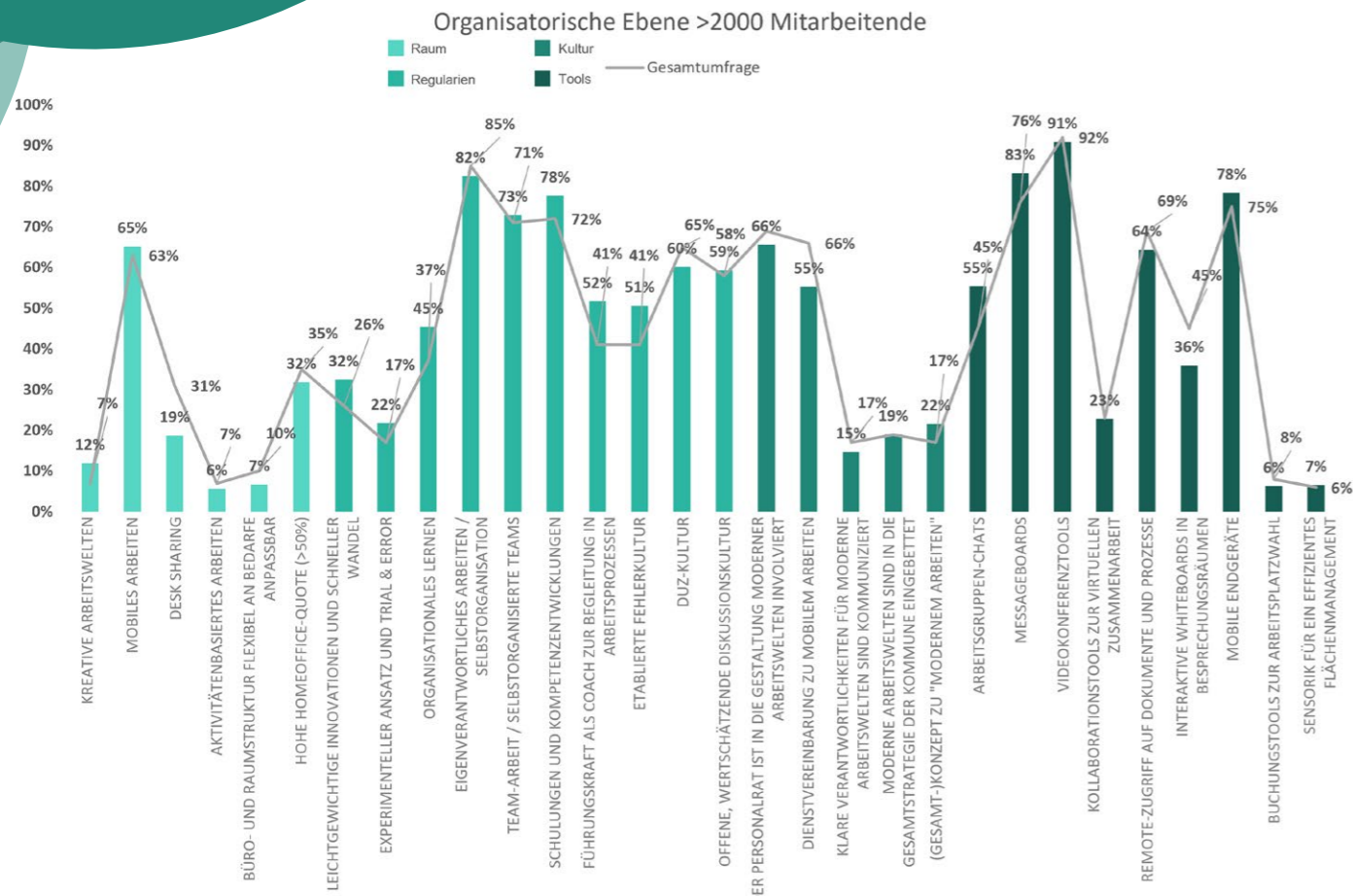


Abbildung 44 - Organisatorische Ebene moderner Arbeitswelten (Frage: „Existieren die folgenden Elemente „moderner Arbeitswelten“ bereits in Ihrer Organisation?“), Mehrfachantworten möglich, 5<n<90)

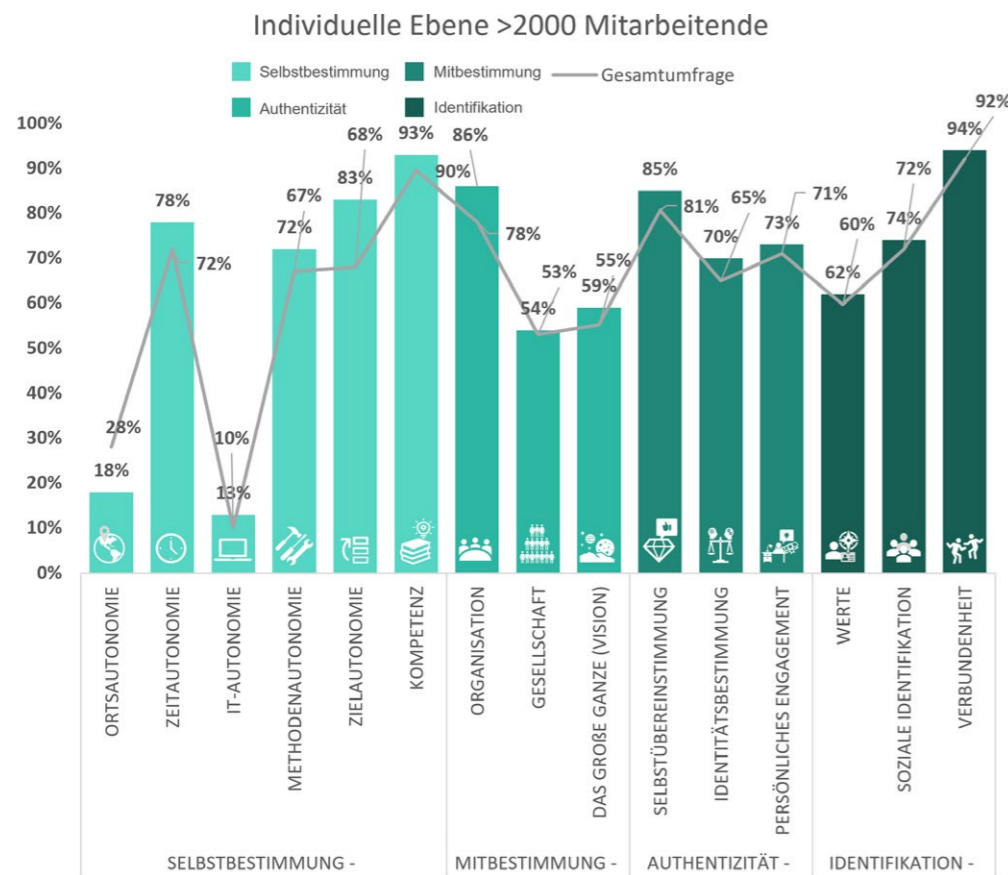


Abbildung 45 - Individuelle Ebenen moderner Arbeitswelten (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihrer Selbstbestimmung/ Ihrer eigenen Authentizität/ den Beitrag Ihrer Arbeit / Ihre Identifikation: (z.B. „Ich fühle mich ‚berufen‘ für meine Arbeit.“), Mehrfachantworten möglich, 9<n<96)

Betrachten wir die unterschiedlichen Autonomiedimensionen noch einmal genauer, so stellen wir fest, dass im Bereich der Wahl des Arbeitsortes, welche im Vergleich zum Durchschnitt nur zu 18% möglich ist, auch der größte Wunsch nach mehr Autonomie besteht (62%). Ähnliches gilt hier für die digitale Selbstbestimmung. Trotz der im Vergleich hohen Freiheit im Umgang mit der IT, wünschen sich knapp die Hälfte der teilnehmenden Mitarbeitenden hier mehr Autonomie (Abbildung 46).

Dies kann unter Umständen mit den Freiheiten und der Überlastung der Organisation beispielsweise durch die pandemische Lage zusammenhängen, die Mitarbeitenden generell mehr Freiheit in Bezug auf die Gestaltung ihres Arbeitsalltags ermöglicht hat. Zusammenfassend sehen wir, dass große Kommunen trotz einer höheren Zustimmung innerhalb der Faktoren zur individuellen digitalen Transformation und Sinnhaftigkeit der Arbeit mit ähnlichen Treibern, heutigen Stand-

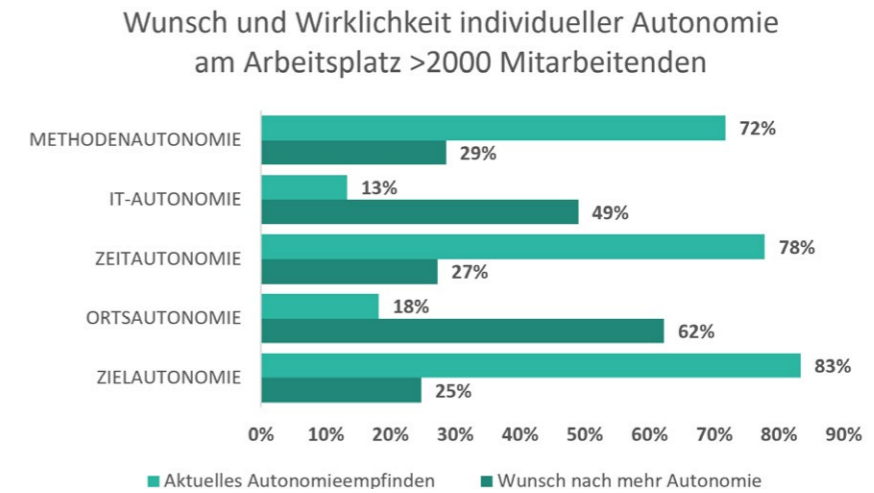


Abbildung 46 - Wunsch und Wirklichkeit individueller Autonomie am Arbeitsplatz (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie: Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite., Ich wünsche mir mehr Freiheit, selbst darüber zu entscheiden, von wo aus ich arbeite. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 13<n<71)

Schauen wir uns den Verlauf der Autonomiedimensionen über die Zeit an, so sehen wir eine parallel verlaufende Kurve im Rahmen des Umgangs mit IT und der Wahl des Arbeitsortes (Abbildung 47). In letzterem wird ein größeres Potenzial für die zukünftige Entwicklung gesehen. Auch ist zu beobachten, dass speziell die Freiheit über die Zielvorgaben heute die höchste Freiheit beinhaltet, jedoch zukünftig ähnlich gering erwartet wird, wie die Freiheit im Umgang mit der IT.

dards und Hemmnissen zu kämpfen haben, wie die Grundgesamtheit der teilnehmenden Kommunen. Jedoch sehen wir auch, dass gerade im Bereich der organisatorischen Unterstützung der Mitarbeitenden in größeren Kommunen höhere Zustimmungswerte innerhalb der Ausprägungen der organisatorischen Faktoren (z.B. etablierte Fehlerkultur) zu verzeichnen sind.

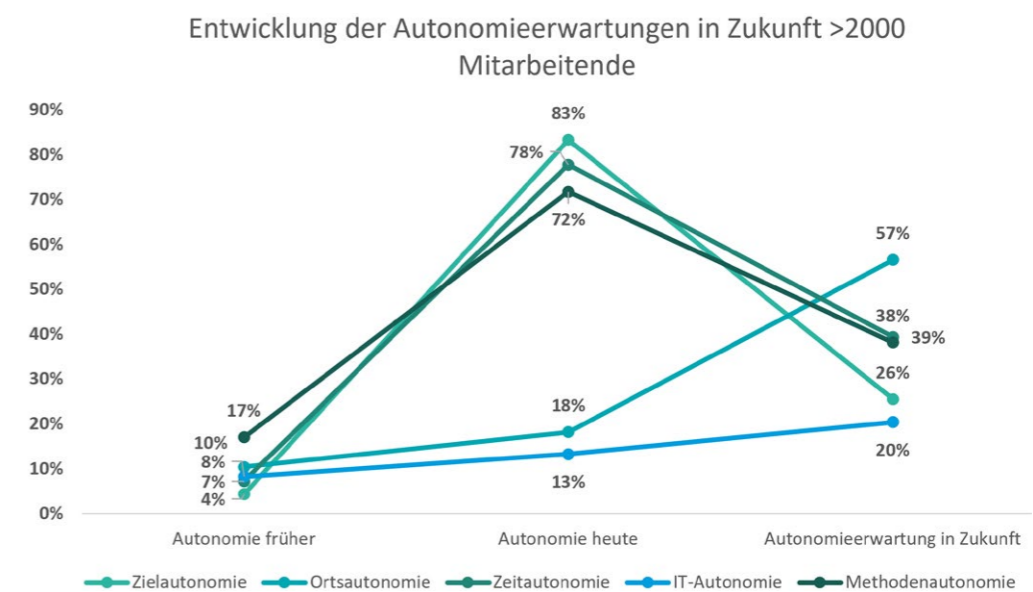


Abbildung 47 - Entwicklung der Arbeitsplatzautonomie in Kommunen (Frage: „Bitte bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug auf Ihre Autonomie Ich hatte früher (in den letzten zwei Jahren) schon mal mehr Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes als heute. Ich entscheide selbst darüber, von wo aus ich arbeite. Ich denke, dass zukünftig meine Freiheiten bei der Wahl meines Arbeitsortes zunehmen werden. (Als Beispiele für Ortsautonomie)“, Mehrfachantworten möglich, 4<n<80)

Zitation

Niehaves, B., Lemmer, K., Richter, J., Matt, T., Fröhlich, N. (2022). Moderne Arbeitswelten in Kommunen - Was birgt die „neue Zukunft“ der Arbeit?, Studie im Rahmen des Förderprogramms „Digitalen Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“. Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Düsseldorf.



Univ.-Prof. Dr. Dr. Björn Niehaves

steht für das Thema Digitale Innovationen und ihre Bedeutung für die organisatorische Wertschöpfung und Arbeitswelt von heute und morgen. Nach Zwischenstationen u. a. in Harvard (USA), an der Waseda University (Japan), London School of Economics (UK), und der Copenhagen Business School (DK) ist er heute Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Direktor des „Centers for Responsible Innovation & Design“ an der Universität Siegen. Seit 2018 ist Professor Niehaves Mitglied im Beirat „Digitale Wirtschaft NRW“ und begleitet neben seiner Forschungstätigkeit führende Unternehmen und öffentliche Verwaltungen in diversen Aspekten der digitalen Transformation. Zahlreiche seiner über 330 Publikationen wurden mit Forschungs- und Innovationspreisen ausgezeichnet.



Dr. Kristina Lemmer

arbeitet als Chief Digital Officer beim Landkreis Lüneburg, ist affiliierte Post-Doc am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Siegen, Gastwissenschaftlerin und Lehrbeauftragte an der Leuphana Universität Lüneburg. Nach ihrem Master in Controlling und Risikomanagement und Zwischenstationen an der Colorado State University (USA) und University of Georgia (USA) hat Sie im Themenbereich Strategien der digitalen Transformation mit Spezialisierung auf der Nutzung von Informationstechnologien im privaten und beruflichen Kontext, sowie der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien auf organisationaler Ebene promoviert.



Jürgen Richter

ist bei der Detecon International GmbH, das Beratungsunternehmen im Konzern Deutsche Telekom, Managing Consultant im Bereich Public. Als Smart City/Region Experte unterstützt er die Initialisierung und Umsetzung der digitalen Transformation in Projekten für Kommunen und Regionen. Er ist zudem als Vortragsredner auf nationalen und internationalen Smart City/Region Konferenzen tätig. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen dabei die Analyse und Bewertung von Förderprogrammen und die anschließende Begleitung bei der Beantragung im Bereich Smart Cities und Regions, die Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien und die Unterstützung bei der Einführung von neuen Technologien unter Anwendung eines modernen Beratungsinstrumentariums. Herr Richter ist seit 2000 als Programm- und Projektleiter tätig und hat sich seit 2015 auf den öffentlichen Sektor mit Schwerpunkt Digitalisierungsberatung spezialisiert.



Dr. Tanja Matt

ist bei der Detecon International GmbH, das Beratungsunternehmen im Konzern Deutsche Telekom, Senior Consultant im Bereich New Work, Agility & Culture. Als Topic Lead für New Work und Expertin für Change Management unterstützt sie Unternehmen und Verwaltungen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt und bei Veränderungsvorhaben im Kontext der digitalen Transformation. Sie ist zudem Autorin verschiedener Studien und Publikationen in den genannten Themenbereichen (u.a. New Work nach Covid-19; Remote Work – Vertrauen ist besser). Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen dabei die Konzeption und Umsetzung von modernen Arbeitswelten entlang der Dimensionen Menschen, Räume, Technologien & Regularien, die Begleitung von Veränderungsvorhaben auf Basis des Detecon Responsive Change Management Ansatzes sowie die Unterstützung in der begleitenden Kommunikation und Befähigung der Mitarbeitenden und Führungskräfte in (New Work) Transformationsvorhaben.



Nicolas Fröhlich

ist seit 2017 bei der Detecon International GmbH, das Beratungsunternehmen im Konzern Deutsche Telekom, Senior Consultant im Bereich Public / Business Technology. Herr Fröhlich verbindet in seiner täglichen Arbeit mit Kommunen und Unternehmen die Schwerpunkte Smart City und Innovationsmanagement. Für eine Vielzahl an Städten und Regionen bringt er durch interaktive Workshops die digitale Stadt den Teilnehmer*innen näher und entwickelt mit Ihnen strategische Leitplanken. Weiterhin unterstützt er Unternehmen bei der Entwicklung von Smart City Produkten. Durch innovative Methoden vereint er die Bedürfnisse der gesamten Stadtgesellschaft und leitet darauf klare Anforderungen an die Produktentwicklung ab. Weiterhin ist er Gastdozent für seine Schwerpunkte an der Universität Augsburg und TU Kaiserslautern.

Kontakt

Bei Fragen zur Studie und weitergehendem Austauschbedarf zur Gestaltung moderner Arbeitswelten in Kommunen wenden Sie sich gerne an Professor Niehaves (bjoern@niehaves.eu).

IMPRESSUM

Impressum

Herausgeber:
Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und
Energie des Landes Nordrhein-Westfalen
Berger Allee 25 40213 Düsseldorf
Tel.: +49 (0) 211/61772-0
Fax: +49 (0) 211/61772-777
Internet: www.wirtschaft.nrw
www.wirtschaft.nrw/digitale-modellregionen

Bildnachweise

Pixabay: Seite 1, 3, 4
Unsplash: Seite 1-3, 6-14, 16-18, 20-23, 25, 26, 37, 38
©MWIDE NRW/C. Mester: Seite 39

Grafik und Design

Moritz J. Müller, Detecon International GmbH
Paul Brodny, Detecon International GmbH

28.03.2022

Diese Veröffentlichung ist über den Broschürenservice des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen unter <https://www.wirtschaft.nrw/broschuerenservice> als PDF-Dokument abrufbar.

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen und -bewerbern oder Wahlhelferinnen und -helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt auch für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin oder dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

© März 2022 / MWIDE22-009

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen
Berger Allee 25, 40213 Düsseldorf
Tel.: +49 (0) 211/61772-0
Internet: www.wirtschaft.nrw

