

Perspektiven eines hybriden Arbeitens im Homeoffice und im Büro

Themenkurzprofil Nr. 41 | Christoph Bogenstahl • Robert Peters | Januar 2021

Die COVID-19-Pandemie hat zu einem starken Anstieg des Arbeitens von zu Hause aus, sogenanntes Homeoffice, geführt. Dabei hat sich gezeigt, dass die Produktivität und Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer offenbar höher sind, als zuvor von Fachleuten erwartet worden war. Mitarbeitende wünschen sich vielfach nunmehr perspektivisch weiterhin mehr Flexibilität und die grundsätzliche (Wahl-)Möglichkeit, von zu Hause aus und/oder im Büro arbeiten zu können.

Es ist davon auszugehen, dass sich vermehrt das hybride Arbeiten durchsetzen wird, also der kontinuierliche und flexible Wechsel zwischen Präsenzarbeit im Büro und der Arbeit im Homeoffice. Das Modell des hybriden Arbeitens wird derzeit von Unternehmen und Arbeitnehmenden bevorzugt, da es im Idealfall die Vorteile des orts- und zeitflexiblen Arbeitens bietet und gleichzeitig mögliche Nachteile vermeidet. So können eingeflochtene Präsenztage im Büro zur Pflege persönlicher/beruflicher Kontakte und den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen genutzt werden.

Die Entwicklung in Richtung hybrides Arbeiten erfordert von Unternehmen vor allem Investitionen in die betriebliche Informations- und Kommunikationsinfrastruktur. Ebenso ist aufgrund der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung der Leistungserbringung ein Kulturwandel in der Arbeitsorganisation vonnöten.

Hintergrund und Entwicklung

Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie besteht in der grundsätzlichen Reduktion der Anzahl persönlicher Kontakte am Arbeitsplatz (Bundes-

regierung 2020a u. 2020b).¹ In direkter Folge führte dies im Frühjahr 2020 zu einem sprunghaften Anstieg des Arbeitens von zu Hause: Eine repräsentative Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW 2020) in der ersten Aprilhälfte zeigt, dass rund 35 % der befragten Erwerbstätigen vollständig oder teilweise im Homeoffice (zur Begrifflichkeit siehe Kasten) arbeiteten, d.h. von zu Hause aus oder an einem anderen festen Ort. Die im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS 2020) durchgeführte repräsentative Homeofficebefragung zeigt ein vergleichbares Ergebnis: Zwischen Anfang Juli und Mitte August 2020 arbeiteten insgesamt rund 36 % der abhängig Beschäftigten ständig oder tageweise im Homeoffice.

Begriff und Historie des Homeoffice

Begriff

Arbeitsrechtlich sind die beiden Begriffe mobiles Arbeiten und Telearbeit zu unterscheiden. Ersterer bezeichnet das temporäre Arbeiten von zu Hause, von einem anderen Ort oder unterwegs: Arbeitnehmende entscheiden selbst darüber, wo sie ihren Arbeitsauftrag erfüllen. Letzterer steht für das feste Einrichten eines vollwertigen Arbeitsplatzes zu Hause durch den Arbeitgeber. Häufig werden die beiden Begriffe auch zusammengefasst.² Für dieses Themenkurzprofil steht

1 www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus (1.2.2021); www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/info-beschaeftigte-1734774 (1.2.2021)

2 Exemplarisch (BAuA 2020b); hier werden beide Begriffe unter dem Oberbegriff Telearbeit zusammengefasst. Auch in der Studie von Eurofound (2020, S.1) werden verschiedene Ausprägungen unter einem Begriff „Telework and ICT-based mobile work (TICTM)“ als: „any type of work arrangement where workers work remotely, away from an employer's premises or fixed location, using digital technologies such as networks, laptops, mobile phones and the internet“ subsummiert..

der Aspekt des hybriden Arbeitens im Vordergrund, der den Wechsel zwischen Präsenzarbeit am Arbeitsplatz und dem Arbeiten im Homeoffice³ beinhaltet.

Historie

In Deutschland wird das Phänomen Homeoffice schon seit den 1980er Jahren unter dem Stichwort Telearbeit diskutiert. Informations- und Kommunikationstechnologien machten es bereits damals möglich, so war jedenfalls die Erwartung, insbesondere die Erwerbsbeteiligung von Frauen trotz familiärer Belastungen zu erleichtern bzw. zu fördern. Auch Aspekte wie die somit möglich erscheinende Reduzierung des Verkehrsaufkommens und die damit potenziell einhergehende Einsparung des Energieverbrauchs im Mobilitätssektor schienen nach den Ölkrisen der 1970er Jahre relevant (FES 2020). In der Realität entwickelte sich die Arbeit im Homeoffice allerdings weit weniger dynamisch: Ortsflexibles Arbeiten bildete weiterhin eher die Ausnahme (FES 2020). Vor der COVID-19-Pandemie war die Dynamik der Zunahme ortsflexiblen Arbeitens sowohl im produzierenden Gewerbe als auch im Dienstleistungssektor gering. So gingen vor der Krise nur 28 % der Beschäftigten in Deutschland von einer Zunahme des Anteils von Aufgaben aus, die sie künftig aufgrund der Digitalisierung von zu Hause erledigen würden. 60 % der Beschäftigten gingen von einem gleichbleibenden Anteil aus (BMAS 2019, S.52 f.). Zur Nutzungsinintensität von Homeoffice und mobiler Arbeit in Deutschland vor 2020 existieren unterschiedliche Studien. Die Anteile der Homeofficenutzerinnen und -nutzer lagen typischerweise bei ca. 12 %.⁴

Eine vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB 2020) der Bundesagentur für Arbeit im Frühjahr 2020 durchgeführte repräsentative Umfrage unter gut 1.200 Beschäftigten ergab, dass für viele der Befragten das Homeoffice eine neue Erfahrung darstellte: Fast jeder Fünfte arbeitete noch vor der Coronakrise ausschließlich im Betrieb, dagegen im Befragungszeitraum April bis Mai 2020 schon ganz oder teilweise im Homeoffice. Viele Beschäftigte haben so die Erfahrung gemacht, dass sie ihre Arbeit auch gut von zu Hause aus durchführen können. Erste Erkenntnisse zeigen, dass das Homeoffice vielen Erwerbstätigen effektives und effizientes Arbeiten ermöglicht und diese Arbeitsorganisation mittlerweile von vielen Beschäftigten befürwortet wird. In der vom BMAS beauftragten Beschäftigtenbefragung „Homeoffice vor dem Hintergrund

der Corona-Pandemie“ im Juli/August 2020 waren 87 % der Befragten zufrieden mit ihrer Arbeit im Homeoffice – unabhängig von Bildungsstand, Geschlecht und Alter. 93 % der Befragten wünschten sich die Möglichkeit, auch in der Zeit nach Beendigung der Coronapandemie weiterhin im Homeoffice arbeiten zu können. In der Teilgruppe derjenigen, die erst während der Pandemie mit dem Arbeiten im Homeoffice begonnen haben, ist dieser Wunsch mit 88 % nur geringfügig weniger ausgeprägt (BMAS 2020).

Es kann somit davon ausgegangen werden, dass auch nach Beendigung der pandemischen Lage die Inanspruchnahme des bzw. der Wunsch nach Arbeiten im Homeoffice nicht auf das Vorkrisenniveau sinken wird und die Zeit der Pandemie insofern eine Zäsur für die Arbeitsorganisation von Beschäftigten darstellt. Viele der zwischenzeitlich erprobten Praktiken dürften sich langfristig etablieren (Bertelsmann Stiftung 2020). Das Homeoffice wird zunehmend als ein normaler Bestandteil des Arbeitslebens für breitere Beschäftigtengruppen angesehen werden.

Homeoffice und Büro – hybrides Arbeiten als zukünftige Perspektive?

Mittelfristig wird sich vermutlich eine Mischung aus Präsenzarbeit und einem deutlich höheren Homeofficeanteil etablieren (Fraunhofer IAO 2020b). Bei diesem hybriden Arbeiten findet ein ggf. häufiger oder regelmäßiger Wechsel zwischen der Präsenzarbeit im Büro – also dem Arbeitsort mit dem durch Arbeitgeber eingerichteten Arbeitsplatz – und dem Homeoffice statt. Dieser Wechsel zwischen den beiden Arbeitsformen findet bei hybridem Arbeiten dann beispielsweise mehrmals wöchentlich statt, wobei das Mischungsverhältnis individuell variieren kann und nicht konstant sein muss. Insbesondere hier liegt der Unterschied hybrider Arbeitsmodelle: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Wahl, wie sie den Mix aus Homeoffice und Bürotagen festlegen und von wo aus sie im Homeoffice arbeiten wollen (Hogg 2020).

Das hybride Arbeiten erfreut sich schon jetzt steigender Beliebtheit: In einer aktuellen Studie des deutschen Karriereportals XING (2020) gaben rund 40 % der befragten Nutzerinnen und Nutzer an, im November hybrid gearbeitet zu haben, im Mai lag der Anteil noch bei ungefähr 24 %. Der Vorteil des wechselnden Arbeitsortes liegt für die Befragten insbesondere darin, soziale Kontakte im Büro besser pflegen zu können (ca. 73 %) als beim ausschließlichen Arbeiten im Homeoffice, während etwa der ergonomischere Arbeitsplatz oder die persönliche Kommunikation mit Vorgesetzten im Büro vergleichsweise weniger wichtig sind (37 bzw. 26 %). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt der Plattformbetreiber StepStone (2020) in einer Umfrage unter 8.500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Juni 2020: 86 % der Befragten wünschten sich ein Hybridkonzept, eine Mischform zwischen Präsenz- und Homeofficetagen. So können im Idealfall in einem Hybridkonzept die Vorteile des Homeoffice genutzt und die potenziellen Nachteile vermieden werden.

3 Temporäres Arbeiten von zu Hause oder einem festen Ort im Sinne des mobilen Arbeitens oder als Telearbeit von zu Hause.

4 Beispielsweise in Erhebungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), des Sozioökonomischen Panels (SOEP) und des Mikrozensus im Jahr 2018. Diese und weitere Befunde siehe ausführlich in Form einer tabellarischen Übersicht in BMAS 2020, S. 20 ff.



Aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bietet das hybride Arbeiten viele Vorteile, die sich in erster Linie aus der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation hinsichtlich Zeit und Ort ergeben (BAuA 2018b). Arbeitnehmenden wird die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen erleichtert (Eurofound 2020). Beschäftigte in hybrider Arbeit haben grundsätzlich bessere Möglichkeiten, Arbeitszeiten an ihr Privatleben anzupassen (Rusinek 2020): Auf (frühe oder wechselnde) Schließzeiten von Kinderbetriebsstätten und Schulen kann besser reagiert werden und persönliche Zeiten für Weiterbildung, ehrenamtliche Tätigkeiten, für pflegebedürftige Angehörige oder sonstige familiäre Unterstützungsleistungen können flexibler eingeplant bzw. überhaupt genutzt werden. Diese und viele weitere Aspekte einer stärker selbstbestimmten Arbeitsorganisation können die Arbeitszufriedenheit steigern (BMAS 2020).

Darüber hinaus sparen Beschäftigte im Homeoffice häufig auch zeit- und kostenintensive Pendelzeiten (BAuA 2018a). Es könnten durch das hybride Arbeiten direkt oder indirekt bedingt, wenn das Büro beispielsweise nur noch jeden zweiten Tag aufgesucht wird, auch weiter vom Arbeitsort entfernte, günstigere Immobilienlagen in ländlichen Regionen an Attraktivität gewinnen (Eckhardt 2020). Wird das Büro noch deutlich seltener oder über längere Zeiträume hinweg gar nicht aufgesucht, kann das Homeoffice auch an

einen noch weiter entfernten Ort (temporär) verlegt bzw. von dort aus wahrgenommen werden. Auch die Arbeitgebenden profitieren von hybriden Arbeitsmodalitäten, beispielsweise in Form einer möglicherweise höheren Agilität der Belegschaft und des gesamten Unternehmens sowie einer resultierenden gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit. Die COVID-19-Pandemie machte auch deutlich, dass viele Arbeitgebende in dieser Krisensituation feststellen konnten, dass sich ganz offensichtlich deutlich mehr und ganz unterschiedliche Tätigkeiten für das Homeoffice eignen, als zuvor angenommen worden war (BMAS 2020). So geben 42% der durch das Fraunhofer Institut für Arbeitsorganisation (Fraunhofer IAO 2020a) im Mai 2020 befragten Unternehmen an, perspektivisch das Angebot an Homeoffice dementsprechend aktiv für ihre Beschäftigten ausweiten zu wollen). Eine Befragung von Personalleitungen durch das ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (2020) zeigt, dass 73% der Unternehmen, die während der Pandemie verstärkt auf das Arbeiten von zu Hause setzten, auch in Zukunft mehr Möglichkeiten anbieten wollen. Aus Sicht von Betrieben steigt auch die Möglichkeit zur Gewinnung und Bindung von (qualifizierten) Arbeitskräften (BMAS 2020; DIW 2016; ZEW 2019). Unternehmen erhöhen durch das Anbieten von Hybridkonzepten ihre Attraktivität als Arbeitgeber (StepStone 2020) und auch ihre Chancen, Fachkräfte über weite räumliche Distanzen hinweg zu gewinnen (Fraunhofer IAO 2020b).

Gesellschaftliche und politische Relevanz

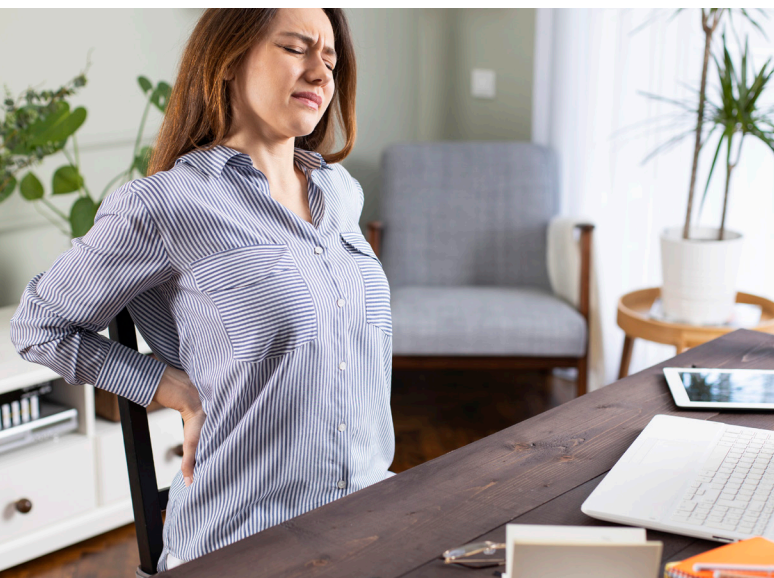
Im Idealfall können konzeptionell in hybriden Arbeitsmodalitäten die beschriebenen Vorteile des Homeoffice genutzt und zugleich die potenziellen Nachteile vermieden werden. Um diese Potenziale für alle Beteiligten gewinnbringend und zielführend heben zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen auf regulativer und betrieblicher Ebene geschaffen werden.

Aus Beschäftigtensicht steigt mit zunehmender Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit gleichsam die Gefahr der Entgrenzung (TAB 2017): Die wahrgenommenen Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verwischen. Es kann dadurch schwerer fallen, von der Arbeit abzuschalten und physisch und psychisch zu regenerieren (BAuA 2020b;



Fraunhofer IAO 2020b). Hier kommt präventiv der (ggf. regulativen) Einhaltung von Pausenzeiten und Arbeitszeitobergrenzen eine hohe Bedeutung zu. Ebenso sollte die Einteilung der Arbeit möglichst planbar und zu einem hohen Maß selbstorganisiert ermöglicht werden, um Stressbelastungen vorzubeugen (BAuA 2018a u. 2018b). Insbesondere dieser Punkt wird in hybriden Arbeitsformen vielfach vorausgesetzt, ohne dass diese Voraussetzungen immer gegeben sind oder deren Umsetzung aktiv angegangen wird. Ein Hilfsmittel zur Selbstorganisation für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer könnte hier beispielsweise die „Checkliste Arbeitszeit“ sein (BAuA 2020a). Auch die örtliche Trennung (bzw. Bereitstellung und Ermöglichung) in Form eines eigenen Arbeitsbereichs oder Arbeitszimmers kann dazu beitragen, mögliche resultierende Stressbelastungen einer Selbstorganisation im Homeoffice zu vermeiden (HBS 2019a). Dies wäre (weiterhin) und proaktiv zu fördern, beispielsweise durch geeignete steuerliche Anreize für Arbeitnehmende im Homeoffice. Auf regulativer Ebene sind zur Förderung des hybriden Arbeitens des Weiteren insbesondere die Aspekte Arbeitszeit, Arbeitsschutz und Datenschutz zu berücksichtigen (siehe hierzu ausführlich TAB 2017). In jedem Fall sollte hybrides Arbeiten ein freiwilliges, nicht-verpflichtendes Angebot zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort darstellen (BAuA 2020b). So zeigt nämlich die Beschäftigtenbefragung des BMAS (2020) auch, dass es unter den Beschäftigten, die während der COVID-19-Pandemie Homeofficeerfahrungen gesammelt haben, auch eine Gruppe gibt, die mit dieser Arbeitsform sehr unzufrieden ist, weil ihnen die Arbeit im Homeoffice größere alltagspraktische und auch emotionale Probleme bereitet.

Hybrides Arbeiten kann somit kein selbstverständliches, für alle gültiges und einzig mögliches Instrument der Ar-



beitsorganisation sein – letztlich allerdings auch schon allein deshalb nicht, weil sich nicht alle Berufsgruppen und beruflichen Tätigkeiten dafür eignen. Dennoch kann ins-

gesamt die Einschätzung getroffen werden, dass für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das hybride Arbeiten ausgesprochen attraktiv zu sein scheint, und es gibt dementsprechend bereits seitens der deutschen Politik erste Überlegungen, ein festes Anrecht auf Homeoffice einzuführen, wo dies möglich und vertretbar ist – ähnlich dem Anrecht auf Teilzeitarbeit (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2020; HBS 2020a). Das BMAS machte im Oktober 2020 eine Gesetzesinitiative zur Implementierung eines Rechts auf Homeoffice bekannt (Winkelmüller/Gallasch 2020).⁵

Auf der betrieblichen Ebene ist für produktives Arbeiten im Homeoffice ein regelmäßiger und intensiver Informationsaustausch der Beteiligten zwingend notwendig (BAuA 2018a; BMAS 2020). Bei der zielführenden Umsetzung einer hybriden Arbeitskultur spielt daher die Ausstattung des Unternehmens und der mobil bzw. im Homeoffice Arbeitenden mit einer leistungsfähigen und sicheren Informations- und Kommunikationsinfrastruktur eine Schlüsselrolle, etwa in Form von mobilen Peripheriegeräten und sicheren VPN-Zugängen für die Remotearbeit (BAuA 2018a; BSI 2020). So stieg als eine direkte Folge der COVID-19-Pandemie auch die Vulnerabilität für Cyberattacken, beispielsweise durch spezifisch auf die Ausnahmesituation angepasste Social-Engineering-Angriffe, die verringerte Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit des IT-Sicherheitspersonals sowie eine durch den Digitalisierungsschub in allen Lebensbereichen vergrößerte Angriffsfläche (BSI 2020). Diesen Bedrohungen erfolgreich entgegenzuwirken, wird auch zu den künftigen besonderen Herausforderungen gehören (BSI 2020; KAS 2020). Zur Erleichterung bzw. Verbesserung des sicheren Umgangs mit der zu nutzenden Technik im Homeoffice sollten kontinuierlich entsprechende Homeofficeschulungen (beispielsweise in Bezug auf die Durchführung von Videokonferenzen, Webinaren etc.) und ein technischer Support angeboten werden (TAB 2017).

Ein wesentlicher Vorteil der hybriden Arbeitsweise ist die Möglichkeit, soziale Kontakte mit Arbeitskolleginnen und -kollegen und andere berufsbezogene persönliche Kontakte weiterhin pflegen zu können. Der Gefahr des Verlusts der psychosozialen Bindung zum Unternehmen respektive auch der Vereinsamung am (ausschließlich) häuslichen Arbeitsplatz und der damit einhergehenden psychischen Belastung (BAuA 2020b) kann dergestalt begegnet werden. Hier gilt es, das richtige Verhältnis von Homeoffice- zu Präsenztagen zu finden (HBS 2020b). Hinsichtlich unternehmenskultureller Aspekte macht die hybride Arbeitsweise den Übergang von einer Präsenz- zu einer Homeofficekultur notwendig, inklusive anderen bzw. konkret darauf bezogenen Personalführungskonzepten (HBS 2019b). Um

⁵ Zu Empfehlungen bezüglich des grundsätzlichen Umgangs mit Konfliktpotenzialen auf individueller Ebene, die geeignet sein können, individuelle Autonomie des Arbeitnehmenden herzustellen und dabei eine (Selbst-)Ausbeutung zu vermeiden, sei auf die ausführliche Diskussion in (TAB 2017) verwiesen.



den Anforderungen an hybrides Arbeiten zu genügen, sollten Büros den persönlichen Austausch in der Belegschaft fördern, mehr Begegnungsflächen und technische ausgestattete Räume für hybrides Zusammenarbeiten anbieten (Eckhardt 2020). So kann an Sitzungen ein Teil der Belegschaft persönlich – physisch vor Ort – teilnehmen und der andere Teil sich virtuell dazuschalten (Krokoszinski/Mesmer 2020). Durch hybrides Arbeiten schwankt der Bedarf fester Arbeitsplätze künftig vermutlich stärker. Unternehmen können darauf reagieren, indem sie beispielsweise temporäre Büroflächen (Coworking Spaces) anmieten, und schon aktuell ist festzustellen, dass deren Anzahl sich im Verlauf des Jahres 2020 vervierfachte (BVCS 2020).

Mögliche Bearbeitung des Themas

Im Rahmen einer möglichen Bearbeitung des Themas könnten Aspekte der notwendigen – vor allem rechtlichen und betrieblichen – Rahmensetzungen und Ausgestaltung einer hybriden Arbeitskultur vertieft betrachtet werden, um die spezifischen Aspekte solcher Arbeitsmodalitäten und -kontexte, die über die allgemeinen Chancen und Risiken mobiler und digitaler Kommunikation in der Arbeitswelt hinausgehen, konkretisieren zu können. So wäre insbesondere zu untersuchen, ob und unter welchen Bedingungen die gegenwärtig durch Beschäftigte und Arbeitgeber favorisierte hybride Arbeitsweise dazu geeignet ist, die Vorteile des Homeoffice zu nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen potenziellen Nachteile zu vermeiden.

In einer erweiterten Betrachtung wäre ggf. auch ein Ländervergleich sinnvoll, um etwaige Erfahrungswerte auf EU- und

internationaler Ebene zu analysieren. So wurden in den Niederlanden, Frankreich und Großbritannien in den vergangenen Jahren individuelle Rechtsansprüche auf Homeoffice eingeführt, sodass diese Länder über erste Erfahrungen oder empirische Ergebnisse auch zum hybriden Arbeiten verfügen (dürften). Die USA (wie auch Schweden und Dänemark) zeichnen sich durch einen hohen Anteil von eher informellen Vereinbarungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern zu Homeoffice und mobiler Arbeit aus. Möglicherweise kann ein Ländervergleich so auch (erste) Erkenntnisse liefern, ob es beispielsweise aus arbeitspsychologischer und -medizinischer Sicht einen (möglicherweise individuell unterschiedlichen) optimalen Grad an mobiler Arbeit gibt bzw. welche Parameter – individuell und auf Unternehmensebene – das optimale Mischungsverhältnis zwischen Homeoffice- und Präsenztage beeinflussen und ob sich diese quantifizieren lassen. Eventuell existieren auf internationale Ebene empirische Erkenntnisse zu arbeitspsychologischen Folgen wie Arbeitszufriedenheit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Stressbelastung etc. hybrider Arbeitsformen für Arbeitnehmende. Es könnte in einem Ländervergleich auch betrachtet werden, ob eine Spaltung zwischen mehr und weniger homeofficefähigen Berufen (z.B. in der Fertigung, in bestimmten Dienstleistungsberufen, im Gesundheitswesen) beobachtet werden kann und ob, bzw. inwiefern dem politisch begegnet wurde oder wird.

Explorative Interviews mit Expertinnen und Experten insbesondere für Arbeitsrecht, Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin und -psychologie, Personalmanagement, Wirtschaftsforschung sowie Informations- und Kommunikationstechnologie mit Fokus auf technische, ökonomische, kulturelle und organisationale Aspekte könnten



das Bild zu Chancen und Herausforderungen hybrider Arbeitsformen für Deutschland weiter vervollständigen.

Im Rahmen einer vertieften Bearbeitung kann auf umfangreiche Vorarbeiten des TAB (2007 u. 2017) zurückgegriffen werden.

Literatur

- ▶ BAuA (2018a): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken (Beermann, B.; Amlinger-Chatterjee, M.; Brenscheidt, F.; Gerstenberg, S.; Niehaus, M.; Wöhrmann, A.). baua: Bericht, Dortmund u.a.O.
- ▶ BAuA (2018b): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Gesundheitliche Chancen und Risiken im Überblick (Beermann, B.; Gerstenberg, S.). baua: Bericht kompakt, Dortmund
- ▶ BAuA (2020a): Orts- und zeitflexibel arbeiten. Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden (Brenscheidt, F.; Tisch, A.). Dortmund
- ▶ BAuA (2020b): BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland. 2. korr. Auflage Februar 2020 (Backhaus, N.; Wöhrmann, A.; Tisch, A.), baua: Bericht kompakt, Dortmund
- ▶ Bertelsmann Stiftung (2020): New Work: Potenziale nutzen – Stolpersteine vermeiden. Ein Leitfaden zu regulatorischen Grenzen und Chancen (Redmann, B.; Wintermann, B.). Gütersloh
- ▶ BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2019): QuaTOQ – Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation. Branchenbericht: Baugewerbe (Apt, W.; Peters, R.; Glock, G.; Goluchowicz, K.; Krabel, S.; Priesack, K.; Bovenschulte, M.)
- ▶ BMAS (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise (Bonin, H.; Eichhorst, W.; Kaczynska, J.; Kümmerling, A.; Rinne, U.; Scholten, A.; Steffes, S.)
- ▶ BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) (2020): Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2020. Bonn
- ▶ Bundesregierung (2020a): Telefonschaltkonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 27. August 2020. Pressemitteilung 296, Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (BPA), www.bundesregierung.de/breg-de/suche/telefonschaltkonferenz-der-bundeskanzlerin-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-am-27-august-2020-1780566 (1.2.2021)
- ▶ Bundesregierung (2020b): Arbeitsschutz im Homeoffice. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Matthias Nölke, Michael Theurer, Grigorios Aggelidis, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der FDP – Drucksache 19/23842 –. Deutscher Bundestag, Drucksache 19/24313, Berlin
- ▶ BVCS (Bundesverband Coworking Spaces Deutschland e.V.) (2020): Vervierfachung der Coworking-Spaces in Deutschland. www.bundesverband-coworking.de/2020/06/zahl-der-coworking-spaces-hat-sich-vervierfacht/ (1.2.2021)
- ▶ DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft (Brenke, K.). DIW Wochenbericht Nr. 83-5, Berlin, S.95–105
- ▶ DIW (2020): Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich (Schröder, C.; Entringer, T.; Göbel, J.; Grabka, M.; Graeber, D.; Kröger, H.; Kroh, M.; Kühne, S.; Liebig, S.; Schupp, J.; Seebauer, J.; Zinn, S.). DIW aktuell Nr. 41, Berlin
- ▶ Eckhardt, S. (2020): Die Zukunft der Arbeitswelt ist hybrid, nicht digital. Handelsblatt, 2.9.2020, www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-die-zukunft-der-arbeitswelt-ist-hybrid-nicht-digital/26150974.html?ticket=ST-4931025-hmAKTAlW14rgB3k9caPb-ap4 (1.2.2021)
- ▶ Eurofound (2020): Tework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age (Vargas Llave, O.; Mandl, I.; Weber, T.; Wilkens, M.), Luxemburg
- ▶ Frankfurter Allgemeine Zeitung (2020): Koalition streitet über Recht auf Homeoffice. 5.10.2020, www.faz.net/aktuell/wirtschaft/koalition-streitet-ueber-recht-auf-home-office-nach-heil-vorstoss-16986452.html (1.2.2021)
- ▶ Fraunhofer IAO (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation) (2020a): Arbeiten in der Corona-Epidemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP (Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C.), Stuttgart
- ▶ Fraunhofer IAO (2020b): Homeoffice Experience: Prognosen für unsere zukünftige Arbeitswelt (Bockstahler, M.; Jurecic, M.; Rief, S.), Stuttgart
- ▶ FES (Friedrich-Ebert-Stiftung) (2020): Von der Heimarbeit ins Homeoffice – eine Foto-Labour-Story. www.fes.de/themenportal-geschichte-kultur-medien-netz/geschichte/ausstellungen-1 (1.2.2021)

- ▶ HBS (Hans-Böckler-Stiftung) (2019a): Flexible Arbeitszeiten, starre Rollenmuster. Böckler Impuls 4/2019, Düsseldorf
- ▶ HBS (2019b): Kulturelle Hürden erschweren mobiles Arbeiten. Böckler Impuls 19/2019, Düsseldorf
- ▶ HBS (2020a): Brauchen wir ein Recht auf Homeoffice? Magazin Mitbestimmung 1/2020, Düsseldorf
- ▶ HBS (2020b): Das gesunde Maß finden (Voss, D.). Magazin Mitbestimmung 4/2020, Düsseldorf
- ▶ Hogg, C (2020): Sind hybride Arbeitsmodelle die Lösung für die Zukunft der Arbeit? Peakon, 17.8.2020, <https://peakon.com/de/blog/future-work-de/hybride-arbeitsmodelle/> (1.2.2021)
- ▶ IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) (2020): Online-Befragung von Beschäftigten: Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat (Frodermann, C.; Grunau, P.; Haepf, T.; Mackeben, J.; Ruf, K.; Steffes, S.; Wanger, S.), Nürnberg, IAB-Kurzbericht 13/2020
- ▶ ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. (2020): ifo Institut: Corona digitalisiert die deutsche Wirtschaft. Pressemitteilung 3.8.2020, www.ifo.de/node/57226 (1.2.2021)
- ▶ KAS (Konrad-Adenauer-Stiftung) (2020): Die Auswirkungen von COVID-19 auf Cyberkriminalität und staatliche Cyberaktivitäten (Wiggen, J.). Analysen & Argumente Nr. 391, Berlin
- ▶ Krokoszinski, J.; Mesmer, A. (2020): Wie Firmen Büros für hybrides Arbeiten einrichten. Computerwelt, 16.11.2020. <https://computerwelt.at/news/wie-firmen-bueros-fuer-hybrides-arbeiten-einrichten/> (1.2.2021)
- ▶ Rusinek, H. (2020): Hybrides Arbeiten als Zukunftsmodell – Wir sind mehr als unser Job. Deutschlandfunk Kultur, 12.11.2020, www.deutschlandfunkkultur.de/hybrides-arbeiten-als-zukunftsmodell-wir-sind-mehr-als.1005.de.html?dram:article_id=487343 (1.2.2021)
- ▶ StepStone Deutschland GmbH (2020): Neue Studie: Mehr Investitionen in Mitarbeiter. 18.6.2020, www.stepstone.de/ueber-stepstone/press/neue-studie-mehr-investitionen-mitarbeiter/ (1.2.2021)
- ▶ TAB (Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag) (2007): Arbeiten in der Zukunft – Strukturen und Trends der Industriearbeit (Kinkel, S.; Friedewald, M.; Hüsing, B.; Lay, G.; Lindner, R.). TAB-Arbeitsbericht Nr. 113, Berlin
- ▶ TAB (2017): Chancen und Risiken mobiler und digitaler Kommunikation in der Arbeitswelt (Börner, F.; Kehl, C.; Nierling, L.). TAB-Arbeitsbericht Nr. 174, Berlin
- ▶ Winkelmüller, M.; Gallasch, I. (2020): Der Streit ums Recht auf Homeoffice. Gesetzentwurf zum mobilen Arbeiten. Legal Tribune Online, 12.10.2020, www.lto.de/recht/hintergruende/h/gesetzentwurf-bmas-mobiles-arbeiten-streit-recht-homeoffice-groko-regierung/ (1.2.2021)
- ▶ XING (2020): Corona-Arbeitsjahr 2020: weniger Urlaub, hybride Office-Lösungen, neuer Führungsstil. Presseinformation, 2.12.2020, www.new-work.se/NWSE/Presse/2020/Corona-Barometer/PM_xing_Corona_Barometer_nov20_DE.pdf (1.2.2021)
- ▶ ZEW (Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH) (2019): Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten (Grunau, P.; Ruf, K.; Steffes, S.; Wolter, S.). ZEW-Kurzexpertise Nr. 19-03, http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/ZEWKurzexpertisen/ZEW_Kurzexpertise1903.pdf (1.2.2021)

Das Horizon-Scanning ist Teil des methodischen Spektrums der Technikfolgenabschätzung im TAB.

Mittels Horizon-Scanning werden neue technologische Entwicklungen beobachtet und diese systematisch auf ihre Chancen und Risiken bewertet. So werden technologische, ökonomische, ökologische, soziale und politische Veränderungspotenziale möglichst früh erfasst und beschrieben. Ziel des Horizon-Scannings ist es, einen Beitrag zur forschungs- und innovationspolitischen Orientierung und Meinungsbildung des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung zu leisten.

In der praktischen Umsetzung werden im Horizon-Scanning softwaregestützte Such- und Analyseschritte mit expertenbasierten Validierungs- und Bewertungsprozessen kombiniert.

Horizon
SCANNING

Herausgeber: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB)

Gestaltung und Redaktion: VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Bildnachweise: © PeopleImages/iStock (S. 1); © vgajic/iStock (S.3); © eternalcreative/iStock (S. 4); © yongyuan/iStock (S. 5); © nensuria/iStock (S. 6)

ISSN-Internet: 2629-2874