

# Ingo Matuschek

## Hybride Arbeit im Überblick – Trends und Erfahrungen

Praxiskonferenz:

"Hybrides Arbeiten - heute hier,  
morgen dort?„

Oldenburg, 22.März 2023



**Bundesagentur für Arbeit**



Vier Blickwinkel, ein Fazit:

- THA, Homeoffice, hybride Arbeit: Entwicklungen
- Arbeitsplatzkonzepte hybrider Arbeit
- Arbeitsorganisation
- *Digitalisierung/ KI*
- *Gestaltungsaufgaben*

# Entwicklungen

- **Pfadabhängige Entwicklung: technologieaffine Großbetriebe als ‚first mover‘**
  - eher schleichende Verbreitung ab 1990er Jahre (10-12% AN partielle Teleheimarbeit, Kleemann 2005)
  - Von der Entgrenzung betrieblicher Arbeit zur (partiellen) Entbetrieblichung der Arbeit? → hybride Arbeit!
  - pandemiebedingte Umstellung als Dynamisierung und Etablierung/ Zunahme hybrider Arbeit  
HO-Optionen: BV-Betriebe 32%/ 43% vor/in Pandemie, Nicht BV-Betriebe: 14% /25% (Bellmann et al 2020)

- **Wellenbewegung in der Pandemie**



- **Aktuell: je nach Studie 24-35% ständig oder zeitweise im Homeoffice**
- **Homeoffice/ hybride Arbeit als anschwellendes Phänomen ohne Dominanz**

- **Neue Ungleichheiten, Fortführung der bestehenden oder Abbau durch HO?**
  - Männer nutzen Homeoffice häufiger als Frauen (abhängig auch von beruflicher Position)
  - "In einer Familie haben meist die Männer den eigenen Raum, den eigenen Schreibtisch, den eigenen PC." (Uni Wien)
  - Zuweisung der Care-Arbeiten (Pandemie) an Frauen, trotz leichtem Anstiegs Männeranteil
    - Innerhalb Geschlechtergruppen: Partnerfamilien vs Alleinerziehende
- **Graduelle differente Bilanzierungen der geschlechterbezogenen Ungleichheit:** ‚Neuordnung des Privaten‘ (Speck 2020), Re-Traditionalisierung (Allmendinger 2020), Verfestigung traditioneller Muster (Carstensen et al. 2022)
- Hochqualifizierte öfter im HO als andere; Jüngere (digital natives) affiner als Ältere (auch Führung); grundlegende Defizithypothese fraglich bei hinreichender arbeitsplatznaher Unterstützung
- Selbständige häufiger als abhängig Beschäftigte
- Angehöriger großer Unternehmen eher als Beschäftigte in KMU (außer Start-up), Angehörige produktiver Bereiche seltener als DL-Abteilungen der Betriebe

**HO als Möglichkeit zum Aufbrechen von (multiplen) Ungleichheiten: verpasste Gelegenheiten**

## ➤ Voraussetzungen und Effekte (jenseits Technologie)

➤ Funktionelle Schneidung: Basis → hoher Anteil verlagerungsfähiger Aufgaben

➤ Wirtschaftssectoren Dezember 2022: Gesamt 25% (jeweils gerundet);

Dienstleistungen 36%

Verarbeitendes Gewerbe und Großhandel je 16%,  
Einzelhandel 6%,

Bauhauptgewerbe 5%

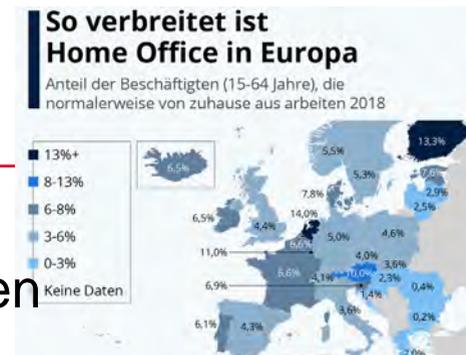
➤ Verwaltung, partiell Entwicklung u.ä., hoher Anteil Datenbearbeitung, kaum Produktion

➤ Abwägung Kosten/ Effizienz der Verlagerung vs Risiken des Kontrollverlusts über  
Arbeitsleistung

➤ (fragwürdiges) Ideal funktionsräumlicher Arbeitsteilung: kognitive Tätigkeiten im HO,  
kommunikative Tätigkeiten im Team in Präsenz = Konzentration auf Aufgaben als Ziel

Höhere Produktivität (56%); aber längere AZ: 38% und Vermischung WorkLife:56%  
faktisch: vielfältige Durchmischung mit Care-work und mehr Aufwand  
Arbeitskommunikation (Grunau 2019)

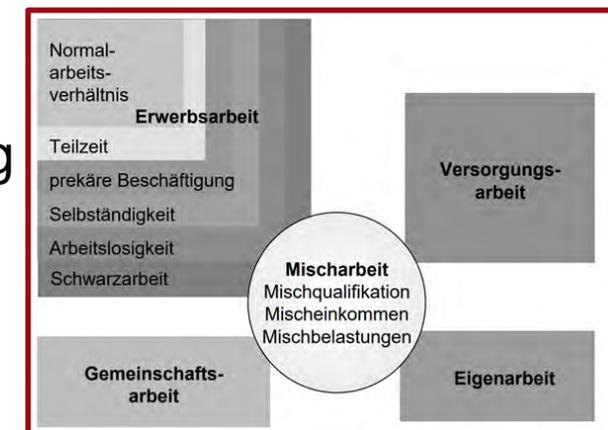
→ **Zweischneidige Resultate: Erleichterungen wie Belastungen → Rahmen notwendig**



# Arbeitsplatzkonzepte: Zeitdimension

- **Effekte entgrenzter Arbeitszeit im Homeoffice u.a.**
  - **Aufrechnung der Fahrzeiten gegenüber Homeoffice:** Vorteile (55%) bei Zeit und Kosten; zwischen Mitnahmeeffekt und win-win-Situation (gelegentlich rasch einsetzende Enttäuschung)
  - **Vermischung diverser Arbeitsformen:** Betreuung, Care, Pflege,, Eigenarbeit, mit Erwerbsarbeit als ununterbrochene, zerstückelte Betätigung (Jürgens 2018, Kleemann et al. 2019)
  - **Tendenzielle Ausdehnung** der Arbeitszeiten und Einschränkung von Pausenzeiten; Verlagerung in (*extreme*) Tagesrandzeiten → Ritualisierung fester Zeitstrukturen
- ***Ineinandergreifen unterschiedlicher Tätigkeiten als belastendes Zeitregime***
  - Befreiung aus starren Zeitstrukturen betrieblicher Abläufe: Zwischen Zeitsouveränität und Flexibilisierungsanforderungen
  - Subjektiv stärkere Einbindung:
    - a) in Zeitregime des Teams/ des Bereichs/Betriebs Betonung
    - b) in zeitliche Erfordernisse Lebenssphäre (Lebensphasen)

→ **individuell-temporäre Passung und Gefährdungen**  
(→ **Monitoring durch psych. Gefährdungsbeurteilung;**  
**technische Einrichtung AZ relativ einfach umgehbar)**



# Arbeitsplatzkonzepte: räumliche Dimension

- **Reduzierung der Kosten für Büroraume als Pandemieeffekt**
  - frühe Befürchtungen (in Pandemie): hohe Einsparpotenziale Immobilien  
(zweitgrößter Faktor der Arbeitsplatzkosten, nach Lohn)
  - 2023: Tendenz zur realen Emigration aus Präsenzbetrieb  
Allensbach: 27% haben reduziert, 22% planen dies – 40% nicht;  
Anschwellendes Phänomen; (prominentes Beispiel: HP)
- **Faktisch: *Verlagerung von Arbeitstätigkeit* statt bloßer Kostenreduktion**
  - Terminus der Reduktion von Kosten: einseitiger Euphemismus
    - Betonung spatial-ökonomischer & technologischer Rahmenbedingungen der Arbeit
  - Partielle Ausblendung sozialer Aspekte der Tätigkeit: kollegiale Prozesslogik erfordert veränderte Ablauforganisation mit Abstimmung, Arbeitskommunikation, Sicherung Teamgefüge, etc.; auch: Ungleichheitserfahrungen (vor allem in Pandemie)
  - **Ausblendung der Sozialität von Erwerbsarbeit & psychosozialer Folgen: Vereinzelung vs. Zugehörigkeit, Zufriedenheit, Sinn der Arbeit etc.**
  - **Thema der Betriebsvereinbarungen?!**

# Arbeitsplatzkonzepte: räumliche Dimension

## ➤ Arbeitsplatz im Homeoffice: *Verlagerung von Arbeitstätigkeit und Kosten*

- keine Gültigkeit der ArbStättV bei HO/ New work etc; Betriebsvereinbarungen als ‚Lückenfüller‘ (zumeist in tarifierten Betrieben)
  - Technische Ausstattung (inkl. Wartung und Reparatur):  
fast die Hälfte nutzt private Geräte, HO-User zu 61 Prozent (all devices; DGB Index GA Report 21, 2021)
  - zuweilen ungesicherte Kostenübernahme Infrastruktur und/oder laufende Kosten (Strom, Heizung)
  - Arbeitsförderliche Atmosphäre oder problematische Störgrößen (Anwesenheit anderer Personen außerhalb Arbeitskontext) → Eignung der Räumlichkeiten und soziale Rahmung HO wichtig
  - Ergonomie: Eigener Büroraum vs Küchentisch:  
Licht, Luft, Sitzgelegenheit und weitere relevante Ausstattungsmerkmale des konkreten Arbeitsplatzes: Vernachlässigung des betrieblichen Arbeitsschutzes; Monitoring
  - Datenschutzfragen (unterschiedliche Relevanz, differente Ausstattungen)
- Ausstattung und Bereitstellung Gegenstand von Aushandlungen; Vorteile tarifierter Betriebe; stetiges Monitoring angezeigt



## ➤ Betriebliche *und* dislozierte Arbeitsplatzkonzepte

➤ dynamisierte Entwicklung zu neuen (hybriden) Arbeitsplatzkonzepten: Betriebliche Präsenz, Homeoffice (plus Co-working spaces); Tendenz zu mobilen Arbeitsgeräten vermehrt Optionen

### ➤ Re-Organisation betrieblicher Arbeitsplätze

➤ Unterschiedliche Modelle als optionaler Spannungsbogen (Mischformen möglich):



➤ Desksharing: Personalpolitische Lotterie mit technischer Infrastruktur und Rollcontainer (Zuweisung freier Plätze im Betrieb)

➤ festes Großraumbüro, open spaces (Flur?!) und Gemeinschaftsecken

➤ individualisierte Pool-Konzepte: Arbeiten mit festem Kollegenkreis in definierten Räumen; Zugang per Anmeldung und Routen

➤ ggf. Etablierung Arbeitsplatzbuchungssysteme vs. first-come-first-serve-Prinzip; zunehmend Arbeit außerhalb Deutschlands möglich („workation“, arbeitsrechtliche Voraussetzungen)

**→ Arbeitsplatzkonzepte als Ausweis der Arbeits- und Betriebskultur: menschenzentrierte Modelle vs reine Kostenkalkulation; Vorteile flexibles Optionsmodell**

## ➤ **Veränderte Organisationsmodi (insb. Ablauforganisation)**

- Veränderung des betriebl. Gefüges: fluidere Abteilungs- und Teamstrukturen
  - Formale Zugehörigkeiten unverändert bei changierender Ko-Präsenz Kollegium  
→ Organisation Präsenztage (obligatorisch/ fakultativ?); Teambuildingprozesse; etc.
  - Angemessener Führungsstil: kommunikative Moderation und Ergebnisorientierung statt Anwesenheitskontrolle; aber: AZ-Kontrolle wichtig
    - Postpandemischer Wandel: Mehr Offenheit auch älteren Führungspersonals
  - erhöhter Aufwand für Teamkommunikation (Meetings abstimmen; Rahmen, Inhalte);
  - Dokumentationspraxis als agile Tätigkeit: Sach- und Kollektivbezug sichern
  - informelle Gespräche unsicherer in Folge a) disparater Präsenz und b) Effekten medienvermittelter Kommunikation; ersatzweise (bilateral) organisieren
- Gefahr des Fade-out: Beschäftigte geraten aus dem Blick
- **Partielle Auflösung des Sozialen vs. medienvermittelte Rekonfiguration**

## ➤ Organisationsmodi im Home Office: Motivation und Kompetenz

- Individuelle Präferenzen maßgeblich (einseitige Freiwilligkeit); Einbettung in Teamstrukturen
  - Stärkere Selbstorganisation: Arbeitstage ind. konturieren; teamseitig kommunizieren
  - Selbstdisziplin contra Ablenkung im HO
  - Aufbau (basalen) technischen Sachverstandes/ Kenntnisse um Lösungswege
  - Soziale Kompetenzen anpassen: angemessenes Verhalten in medienvermittelter Kommunikation; Netiquette
  - Isolation aushalten/ überwinden Einüben von Resilienz gegenüber Allgegenwärtigkeit von Arbeit; psychische Überforderungen erkennen und anzeigen
  - Identität als Betriebsangehöriger sichern/ Soziale Qualität der Arbeit einfangen
- ➔ **Kompetenzaufbau/ -sicherung als notwendige Voraussetzung gelingender und Team-Kohärenz sichernder Homeoffice-Praxis**



- **Technologie: Beschleunigte Implementierung als Zukunft:**  
aber: ‚Technik muss sich rechnen‘
- Betriebliche IT-Infrastruktur: historisch gewachsen vs. ‚nachholender Aufbau‘;  
korreliert oft mit Unternehmensgröße (globaler Aufstellung);  
Digital/ KI-affine Unternehmen bevorteilt;  
Technische Basis vor allem in Ballungsgebieten gegeben
- Migration neuer Programm-/ Softwaregenerationen als (problematische) Daueraufgabe  
Betrieblich: Personale Kompetenzen, Schnittstellenproblematik  
Standardsoftware vs. spezialisierte Programme: Anpassungsprobleme
- Kritische Infrastruktur: Notwendigkeit absichernder Maßnahmen  
Datensicherheit: Integrität der Daten;  
Datenschutz (Kundendaten, Entwicklungsdaten, Betriebsdaten etc.)
- Barrierefreiheit für diversifizierte Belegschaften/Open Access: Zugänge ermöglichen
- KI: noch weitgehend unbekannte Qualitäten und Effekte

→ **Bedeutung IT-Systemabteilungen; Belegschaften: polarisiert bzw. substituiert?**

- **Technologie: Beschleunigte Implementierung als Zukunft**
  - „Was man nicht kennt, kann man nicht regeln!“ (BR Chemie zu Industrie 4.0)
- *Permanente Reorganisation*: Abläufe unter Druck ständiger Innovation, u.a.:
  - Verhältnis von Stabilität und Instabilität (Flexibilität vs. Starrheit)
  - Qualifikationsniveau: niedrige Weiterbildungsquoten als Malus
  - Erfahrungswissen Belegschaft (Passfähigkeit/ Entwertung)
    - Folgen: Ungewissheiten, Unsicherheit, Vertrauensverlust, Instabilität
- **Re-Stabilisierung der Belegschaft als Anpassungsprozess auf Dauer**
- Wege dazu: Gesetzgebung oder tarifliche/ betriebliche Vereinbarungen
  - BVen: Vielzahl technologiebezogener Einzelverträge vs. prozessbezogener Rahmenvertrag?
  - Aufwand von Kettenvereinbarungen, als Überforderung betriebl. Sozialpartner?

# Gestaltungsaufgabe: Betrieb als sozialer Ort:

- Unmittelbare Dimensionen u.a.
  - Fort- und Weiterbildung: Unterstützung der Anpassung an (betriebliche) Innovationen
  - Kohärenz des sozialen Gefüges/ betrieblichen Zusammenhalts sichern:
  - Betriebsräte: Bindungsverlusten vorbeugen/ entgegenreten
  - aktives ‚Aufsuchen‘ von Beschäftigten im medienvermittelten Raum
  - Gefährdungsanalysen initiieren
- Mittelbare Dimensionen (u.a):
  - Berufliche Sozialisation: Erlernen von beruflichen Standards und Habitus
  - Betriebliche Sozialisation: Einbindung soziales Gefüge & Arbeitskultur
    - Ausbilder und Kollegen; Aufnahme in ‚Betriebsfamilie‘  
→ Zugehörigkeit im demografischen Wandel  
unter Bedingung hybrider Arbeit



Backhaus, Nils; Tisch, Anita; Beermann, Beate:

Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes. BAuA, 2021

Perspektiven	Chancen	Risiken
Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendelzeiten / Fahrtzeiten zur Arbeit werden reduziert</li> <li>• Mehr Zeit und Zeitflexibilität</li> <li>• Höhere Autonomie und Handlungsspielraum bei den Aufgaben</li> <li>• Höhere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</li> <li>• Weniger Störungen und Unterbrechungen, konzentriertes Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entgrenzung bzw. Vermischung von Privatleben und Beruf</li> <li>• Ausdehnung der Arbeitszeit in den Feierabend (Überstunden)</li> <li>• (Interessierte) Selbstgefährdung</li> <li>• Präsentismus</li> <li>• Hohe Arbeitsintensität und -belastung</li> <li>• Risiko der Einschränkung der sozialen Unterstützung</li> <li>• Soziale Isolation und Schwierigkeit der Kommunikation mit Führungskräften und Kollegium, insbes. Fehlen informeller Kommunikation</li> <li>• Unsichtbarkeit bei Beförderung bzw. Karriereachteile</li> <li>• Langes Sitzen</li> <li>• Geringer Einfluss auf die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes*</li> <li>• Unsichtbarkeit für Arbeitsschutz und betriebliche Maßnahmen der Gesundheitsförderung</li> </ul>
Mögliche Folgen für Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Produktivität, Arbeitsmotivation und Zufriedenheit mit der Arbeit</li> <li>• Weniger Stress und psychische Belastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht-Abschalten-Können, weniger Zeit zur Erholung</li> <li>• Höheres Stresserleben, schlechtere psychische Gesundheit</li> <li>• Muskel-Skelett-Erkrankungen</li> </ul>
Betriebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Attraktivität für potentielle Bewerberinnen und Bewerber, auch höhere räumliche Reichweite bei der Personalakquise</li> <li>• Produktive, gesunde, zufriedene und motivierte Beschäftigte (bei guter Gestaltung)</li> <li>• Weniger Ausfall von Arbeitsstunden aufgrund von Staus und Verspätungen im ÖPNV</li> <li>• Einsparungen bei Energie, Büro-raumbedarf, Wartung und Haus-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierigkeiten den Kontakt zwischen Beschäftigten, Führungskräften und ggf. Kundinnen und Kunden aufrechtzuerhalten</li> <li>• Höhere Anforderungen an die Kommunikation, es muss vermehrt anders kommuniziert werden (virtuelle Kommunikation)</li> <li>• Besondere Anforderungen beim Einarbeiten/Integration neuer Mitarbeiter*innen</li> <li>• Technische Hürden müssen überwunden werden (Software, Hardware, digitale Infrastruktur, z. B. ausreichender Internetzugang)</li> <li>• Höhere Anforderungen an Datenschutz- und Datensicherheit*, Verantwortung beim Beschäftigten und geringere Kontrolle</li> </ul>

---

---

# Vielen Dank