

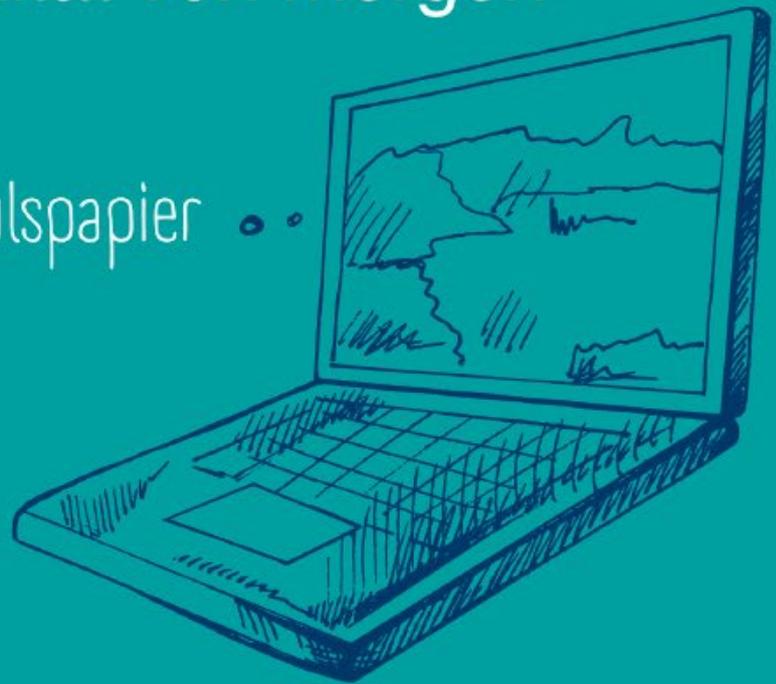
Carl von Ossietzky  
Universität  
Oldenburg



# HYBRIDES ARBEITEN

Die Normalität von morgen

Impulspapier



gefördert von



Niedersächsisches Ministerium  
für Wissenschaft und Kultur



KOOPERATIONSSTELLE  
HOCHSCHULE - GEWERKSCHAFTEN



HYBRIDE  
ARBEIT  
DIE NORMALITÄT VON MORGEN

# Inhalt

Vorwort	1
Hybrides Arbeiten – wenn die Zukunft zur Normalität wird	2
Veranstaltungen und Veröffentlichungen im Rahmen des Zukunftsdiskurses	3
Modelle hybrider Arbeit und zentrale Ebenen der Gestaltung	5
Ausblick – gutes Arbeiten im „New Normal“	7
Ausgewählte Literatur	8

# Impressum

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Prof. Dr. Thomas Breisig (thomas.breisig@uol.de)  
Hiltraud Grzech-Sukalo (hiltraud.grzech-sukalo@uol.de)  
uol.de/orgpers



Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften  
Dr. Uwe Kröcher (uwe.kroecher@uol.de)  
Dr.in Claudia Czycholl (claudia.czycholl@uol.de)  
uol.de/kooperationsstelle



Projektinformationen  
uol.de/kooperationsstelle/projekt-hybride-arbeit  
gefördert vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur

Illustrationen: Maria Mazaeva  
Gestaltung: Vera Ingenbleek-Graumann

Oldenburg, Dezember 2023



## Vorwort

Hybrides Arbeiten wird immer mehr zur Normalität. Beschäftigte arbeiten an einem Tag am heimischen Schreibtisch, am nächsten Tag im Büro und wieder an einem anderen Tag im Coworking Space oder von unterwegs. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der letzten Jahre befürworten sowohl zahlreiche Arbeitgeber\*innen als auch die Mehrheit der Beschäftigten eine Kombination aus Arbeit in der Betriebsstätte und mobiler Arbeit insbesondere in Form von Homeoffice. Allerdings geht die Etablierung hybrider Arbeitsmodelle mit neuen Anforderungen an Arbeitsplatzkonzepte (z. B. Einsparung von Büroflächen), Arbeitsorganisation (z. B. Führen auf Distanz) und Digitalisierung (z. B. Datensicherheit) einher. In dem Zukunftsdiskurs „Hybride Arbeitsplätze – die Normalität von morgen“ wurden Chancen und Herausforderungen hybrider Arbeit erörtert. Ziel des Projekts war es, die neuen und veränderten Anforderungen der zunehmenden Arbeit im Homeoffice und ihre Rückwirkungen auf die Präsenzarbeit gemeinsam mit den verschiedenen Akteursgruppen auszuloten. Dabei standen Gestaltungsoptionen der verschiedenen Aspekte hybrider Arbeit im Vordergrund.



Hierzu fand am 22. März 2023 an der Universität Oldenburg die praxisorientierte Konferenz *Hybrides Arbeiten – heute hier, morgen dort...* mit über 70 Teilnehmenden statt. In verschiedenen Vorträgen und parallelen Workshops wurden zentrale Aspekte hybrider Arbeit näher beleuchtet sowie Gestaltungsansätze u. a. mit Führungskräften, Betriebs- und Personalrät\*innen sowie Beschäftigten diskutiert. Basierend auf den Konferenzbeiträgen und ergänzt durch weitere Artikel und Interviews von Expert\*innen aus Wissenschaft und Arbeitswelt entstand das Praxishandbuch *Gestaltung hybrider Arbeit – Analysen, Konzepte, Praxisberichte*. Ein weiterer Projektbaustein des Zukunftsdiskurses bestand in regelmäßigen Online-Treffen, bei denen sich die Teilnehmenden bedarfsorientiert zu aktuellen Fragen rund um den Themenkomplex hybride Arbeit austauschen und untereinander vernetzen konnten.

Das vom 01. August 2022 bis zum 15. Dezember 2023 laufende Projekt „Hybride Arbeitsplätze – die Normalität von morgen“ wurde aus Mitteln des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur im Rahmen der Ausschreibung „Zukunftsdiskurse“ finanziell gefördert. Beteiligt an der Umsetzung durch die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg waren der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (Organisation und Personal) und die Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften. Das Projekt-Team konnte direkt an die Befunde der vorherigen Zukunftsdiskurse „Arbeiten zwischen Home und Office“ (03.2021-07.2022), „Digital – Mobil“ (08.2019-12.2020) und des Forschungsprojekts „prentimo - präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit“ (02.2016-07.2019) anknüpfen.

Auf den folgenden Seiten wollen wir wesentliche Ergebnisse des Zukunftsdiskurses „Hybride Arbeitsplätze – die Normalität von morgen“ vorstellen. Überdies möchten wir mit dem vorliegenden Impulspapier Anregungen für ein gesundheitsorientiertes, sozialverträgliches und gutes hybrides Arbeiten geben.

Prof. Dr. Thomas Breisig, Hiltraud Grzech-Sukalo, Dr. Uwe Kröcher und Dr.in Claudia Czycholl

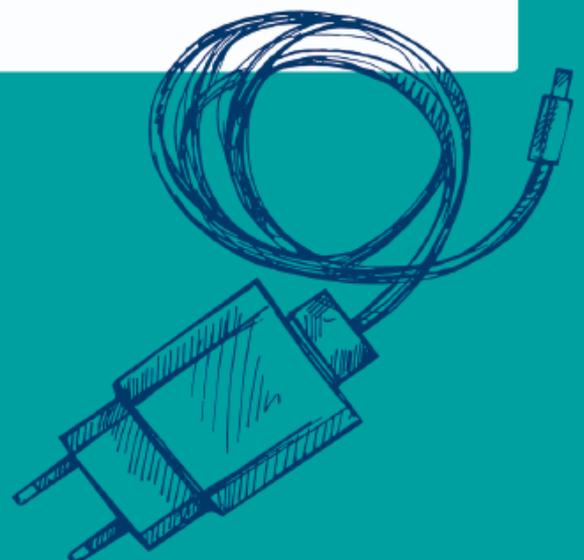


## Hybrides Arbeiten – wenn die Zukunft zur Normalität wird

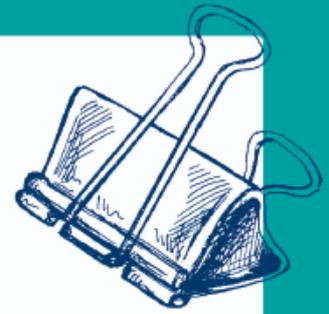
Durch die Corona-Pandemie hat sich die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Als betriebliche Infektionsschutzmaßnahme wurden für das Homeoffice geeignete Tätigkeiten in erheblichem Umfang in den Privatbereich der Beschäftigten verlagert. Das Arbeiten von zu Hause aus ist zum festen Bestandteil der Arbeitskultur geworden. Welche Potentiale und Herausforderungen Homeoffice-Arbeit für Beschäftigte haben kann, zeigen zahlreiche Umfragen, Forschungs- und Praxisprojekte der letzten Jahre (Ahlers et al. 2021; DGB 2021; Emmler & Kohlrausch 2021; Frodermann et al. 2021; Bonin et al. 2020; Kunze et al. 2020). Neben Vorteilen, wie Wegfall von Pendelzeiten, einer hohen Selbstbestimmtheit und einer guten Vereinbarkeit von Beruf und privaten Care-Aufgaben, birgt das Arbeiten von zu Hause auch Risiken. Häufig steigt die Gefahr der Überlastung von Beschäftigten, was vor allem mit Entgrenzungsphänomenen von Arbeit und Arbeitsverdichtungsprozessen zusammenhängt. Ob Homeoffice für Beschäftigte eher ein Segen oder Fluch ist, hängt entscheidend von gesetzlichen, betrieblichen und individuellen Rahmenbedingungen ab.

Seit einem Jahr ist der postpandemische Arbeitsalltag nun für viele durch hybrides Arbeiten bestimmt – eine Kombination von Präsenzarbeit in der Betriebsstätte und mobiler Arbeit insbesondere in Form von Homeoffice. Bei einer 5-Tage-Woche wollen Beschäftigte mehrheitlich zwei bis drei Tage von zu Hause aus arbeiten und präferieren einen flexiblen Einsatz der Homeoffice-Tage (Emmler & Kohlrausch 2021; Kunze et al. 2020; Stürz et al. 2020). Nach Angaben des ifo-Instituts hat sich die Homeoffice-Nutzung in Deutschland im Jahr 2022 bei Vollzeitbeschäftigten auf durchschnittlich 1,4 Tage pro Woche eingependelt (ifo Institut 2022). Nach einer IAB-Betriebsbefragung besteht der Trend zum hybriden Arbeiten vor allem in mittleren und größeren Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (Bellmann et al. 2021). Damit Arbeitsschutzstandards bei hybrider Arbeit effektiv eingehalten werden, bedürfen aus Sicht des Arbeitsschutzes alle Tätigkeiten zu Hause und in der Betriebsstätte betrieblicher Regelungen (Backhaus et al. 2021). Dabei unterliegt die Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle weitgehend der betrieblichen Mitbestimmung.

Im Rahmen des Zukunftsdiskurses „Hybride Arbeitsplätze – die Normalität von morgen“ wurden verschiedene Formen und Möglichkeiten der Gestaltung hybrider Arbeit in den Blick genommen. Die damit verbundenen neuen Anforderungen an Unternehmen, Interessenvertretungen und Beschäftigte sowie Chancen und Risiken hybrider Arbeit wurden gemeinsam mit den Akteursgruppen ausgelotet. Ein besonderer Fokus lag dabei auf den sich wechselseitig bedingenden Themenfeldern: *Arbeitsplatzkonzepte*, *Arbeitsorganisation* und *Digitalisierung*. Hierzu konnten die Teilnehmenden bei den verschiedenen Veranstaltungen ihre spezifischen Fragen einbringen und mit eingeladenen Expert\*innen diskutieren. Der Teilnehmendenkreis setzte sich aus Beschäftigten, Leitungen, Interessenvertretungen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Weiterbildungseinrichtungen sowie Vertreter\*innen aus Arbeits-, Familien-, Gleichstellungs-, Gesundheits- und Wirtschaftspolitik zusammen.



# Veranstaltungen und Veröffentlichungen im Rahmen des Zukunftsdiskurses



## Veranstaltungen

Im Rahmen des Projekts wurden neben der Auftakt- und der Abschlussveranstaltung eine eintägige Praxiskonferenz sowie fünf Online-Austausche zu verschiedenen Aspekten hybrider Arbeit durchgeführt. Die am 23. November 2022 als Online-Format durchgeführte Auftaktveranstaltung stieß auf äußerst positive Resonanz weit über die Region Nordwest um Oldenburg hinaus. Im Rahmen einer Podiumsdiskussion wurden Herausforderungen hybrider Arbeit in den Blick genommen. Ihre unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen brachten hierzu Dorothee Koch (Geschäftsführerin der DGB Region Oldenburg Ostfriesland), Dr. Christian Pundt (Landrat des Landkreises Oldenburg) und Rea Kodalle (Geschäftsführerin der Graduiertenschule 3GO und Mitglied im Personalrat der Universität Oldenburg) ein.

Am 22. März 2023 fand an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg die Konferenz *Hybrides Arbeiten – heute hier, morgen dort...* statt. Die neuen und veränderten Herausforderungen der zunehmenden Arbeit im Homeoffice und ihre Auswirkungen auf die Präsenzarbeit wurden in Vorträgen und Workshops von Expert\*innen aus Wissenschaft und Arbeitswelt näher beleuchtet. Dabei standen Gestaltungsoptionen der verschiedenen Aspekte hybrider Arbeit im Vordergrund. Eröffnet wurde die Konferenz mit einem Grußwort des Präsidenten der Universität Prof. Dr. Ralph Bruder. Im Anschluss gab Prof. Dr. Ingo Matuschek von der Hochschule der Bundesagentur einen Überblick zu Trends und Erfahrungen mit hybrider Arbeit. Danach referierte Sandra Mierich von der Hans-Böckler-Stiftung über Praxis und Gestaltungsmöglichkeiten hybrider Arbeit. Am Nachmittag konnten die Teilnehmenden an zwei der folgenden vier Workshops teilnehmen:

- *Digitalisierung hybrider Arbeit – Chancen & Risiken* mit Astrid Schmidt, Telekommunikation, Innovation und Gute Arbeit bei ver.di
- *Hybride Arbeitsräume gestalten* mit Dr. Alexandra Bernhardt, Arbeitsbereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena
- *Betriebliche Mitbestimmung und Gestaltung hybrider Arbeit* mit Thalke Iggena, Rechtsanwältin in der Kanzlei für Arbeitsrecht silberberger.lorenz in Düsseldorf
- *Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen hybrider Arbeit* mit Prof. Dr. Thomas Breisig, Lehrstuhl Organisation und Personal an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Die Praxiskonferenz war mit über 70 Teilnehmenden sehr gut besucht und bot neue Impulse sowie einen fundierten Erfahrungsaustausch. Zur Veranstaltung kam der regionale Sender Oeins und interviewte den Projektleiter Prof. Dr. Thomas Breisig. Der Beitrag wurde am 14. April 2023 als Teil der Sendung oeins aktuell ausgestrahlt und ist weiterhin über den YouTube-Kanal des Senders abrufbar.

Ein weiteres Veranstaltungsformat des Zukunftsdiskurses waren fünf Online-Austausche zu hybrider Arbeit von jeweils eineinhalb Stunden (17:30-19:00 Uhr). Je nach aktuellem Bedarf der Teilnehmenden ging es in den Treffen um die Themen *Büroraumgestaltung, gesunde Arbeitsplätze, Zusammenarbeit, Kompetenzen/Weiterbildung, Betriebsidentität/sozialer Zusammenhalt* und *Arbeitszeit/Arbeitszeiterfassung*.

Interessierten stehen auf der Projekthomepage die Aufzeichnung der Auftaktveranstaltung sowie die einführenden Vorträge und Workshop-Inputs der Konferenz zur Verfügung.

## Veröffentlichungen

Im Rahmen des Zukunftsdiskurses wurde ein Praxishandbuch erstellt (Breisig et al. 2023). Ein Teil der Buchbeiträge basiert auf den Vorträgen und durchgeführten Workshops im Rahmen der Konferenz *Hybrides Arbeiten – heute hier, morgen dort....* Im dem Praxishandbuch werden verschiedene Aspekte hybrider Arbeit vorgestellt und Anregungen für ein gutes Arbeiten im „New Normal“ gegeben. Dabei gliedert sich das Buch in die drei Teile *Analysen, Konzepte zur Gestaltung* und *Praxisberichte*.

Im ersten Teil werden die Trends und Entwicklungen der Arbeitswelt hin zur Etablierung hybrider Arbeitsmodelle in ihren unterschiedlichen Facetten erörtert. Die Beiträge geben einen Überblick über den allgemeinen Forschungsstand vorrangig im deutschsprachigen Raum. Hybride Arbeit wird dabei nicht nur als eine örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit analysiert, sondern auch als eine Neukonfiguration des Zusammenhangs von Erwerbsarbeit und Privatleben betrachtet. Die Autor\*innen zeigen zentrale Chancen und Risiken hybrider Arbeit auf, diskutieren die dahinterliegenden Motivlagen beteiligter Akteure und formulieren punktuell Gestaltungsherausforderungen. Der zweite Teil des Buches widmet sich unterschiedlichen Aspekten bei der Gestaltung hybrider Arbeit. Die Beiträge gehen auf Digitalisierungsprozesse bei hybrider Arbeit ein, befassen sich mit Gesundheits- und Arbeitsschutzaspekten und behandeln Ansätze und Möglichkeiten zur betrieblichen Mitbestimmung bei der Ausgestaltung hybrider Arbeitsmodelle. Dabei werden Vor- und Nachteile des „New Normal“ in den Blick genommen und aufgezeigt, inwiefern diese von spezifischen Unternehmenskulturen bestimmt sind. Die Beiträge verdeutlichen das große Spektrum an unterschiedlichen Gestaltungsansätzen, die mittlerweile im betrieblichen Alltag Praxis geworden sind. Der dritte Teil befasst sich mit konkreten betrieblichen Praxisbeispielen. In fünf Interviews, die im Rahmen des Zukunftsdiskurses vom Projektteam durchgeführt wurden, stellen Vertreter\*innen verschiedener Unternehmen ihre Gestaltungsansätze hybrider Arbeit vor. Im Mittelpunkt stehen dabei die drei beschriebenen Dimensionen *Arbeitsplatzkonzepte, Arbeitsorganisation* und *Digitalisierung*. Die Sammlung der betrieblichen Beispiele hat nicht den Anspruch, Best-Practice-Lösungen zu dokumentieren. Vielmehr soll das breite Spektrum verschiedener Möglichkeiten der Gestaltung hybrider Arbeit mit seinen Chancen und Herausforderungen aufgezeigt werden.



Eine weitere Veröffentlichung im Rahmen des Zukunftsdiskurses wird Anfang 2024 in der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft erscheinen. In dem Artikel werden ausgewählte Regelungen des Arbeitszeitgesetzes für Homeoffice-Arbeit vorgestellt. Dabei wird auf potentiell negative Auswirkungen auf die Gesundheit von Beschäftigten bei Nichteinhaltung gesetzlicher Höchstarbeitszeiten oder auch Pausenregelungen eingegangen. Zudem wird die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung, die auch im Homeoffice gilt, in den Blick genommen und der Referentenentwurf der Bundesregierung zur Änderung des Arbeitszeitgesetzes diskutiert. Und schließlich gibt der Beitrag Einblicke in die gelebte Homeoffice-Praxis und deren Regulierung anhand von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu den Aspekten Arbeitszeit, Erreichbarkeitsanforderungen und Arbeitszeiterfassung (Grzech-Sukalo & Czycholl im Druck).

# Modelle hybrider Arbeit und zentrale Ebenen der Gestaltung<sup>1</sup>

Mittlerweile existiert ein breites Spektrum an Kombinationsmodellen aus zeitlicher und örtlicher Flexibilität in der Aufteilung der Arbeit zwischen Homeoffice und mobiler Arbeit auf der einen Seite und der stationären Arbeit im Betrieb bzw. in der Institution auf der anderen Seite. Diese hybriden Arbeitsmodelle bestehen in ganz unterschiedlichen Ausprägungen. Die potentiell unzähligen hybriden Arbeitsmodelle lassen sich grob in drei Kategorien einteilen (Abbildung 1).

		Arbeitszeit			
		fix	teilweise flexibel	völlig flexibel	
		fester Zeitumfang und feste Tage	a) fester Zeitumfang / variable Tage b) variabler Zeitumfang / feste Tage	völlig frei wählbare Tage und frei wählbarer Zeitumfang	
Arbeitsort	Hybride	100 % Betriebsstätte			
		80 % Betrieb & 20 % HO/MA	Hybrides Arbeiten		
		60 % Betrieb & 40 % HO/MA			
		40 % Betrieb & 60 % HO/MA			
		20 % Betrieb & 80 % HO/MA			
	100 % Homeoffice/ Mobile Arbeit				

Abbildung 1: Homeoffice = HO, Mobile Arbeit = MA, eigene Darstellung in Anlehnung an Lehr 2021

Beim *fixen* Modell hybrider Arbeit ist genau festgelegt, an welchen Tagen und zu welchen Zeiten Beschäftigte mobil und in der Betriebsstätte arbeiten. Beim *teilweise flexiblen* Modell haben Beschäftigte die Möglichkeit, die Arbeitszeit hinsichtlich des täglichen Zeitumfangs oder der Wochentage flexibler zu gestalten. In der Praxis kann dies so aussehen, dass Beschäftigte Tage, an denen sie im Homeoffice arbeiten, selbst wählen können, wobei sie die Festlegung mit einem gewissen Vorlauf ihren Arbeitgeber\*innen mitteilen müssen. Beim *völlig flexiblen* hybriden Arbeitsmodell können Beschäftigte wiederum vollkommen eigenständig und flexibel entscheiden, an welchen Tagen und in welchem Zeitumfang sie wo arbeiten. Berücksichtigt werden müssen hierbei lediglich Regelungen durch das Arbeitszeitgesetz und betriebliche Vereinbarungen, in denen auch der maximale Zeitanteil für das Arbeiten im Homeoffice festgelegt ist.

Die Kombination von Homeoffice und Präsenzarbeit in ihrer Multilokalität bringt besondere Herausforderungen mit sich. So wirkt sich das Arbeiten im Homeoffice auf das Arbeiten in der Betriebsstätte aus und vice versa. Bei dieser Ausgestaltung hybrider Arbeit wird in der Regel versucht, die spezifischen Vorteile sowohl der Homeoffice-Arbeit als auch der Präsenztätigkeit miteinander zu vereinen. Eine wesentliche Erkenntnis des durchgeführten Zukunftsdiskurses ist es, dass in der Regel eine gewisse funktional-räumliche Aufteilung von Tätigkeiten zwischen den beiden Arbeitsorten festzustellen ist – trotz aller bestehender Vielfalt der Arbeitsmodelle. Danach werden oftmals Tätigkeiten, die ein konzentriertes Arbeiten verlangen, wie einen längeren Text schreiben oder komplexe Planungsarbeiten vornehmen, im Homeoffice erledigt, weil dort häufig weniger Ablenkungen, Störungen und Unterbrechungen vorkommen. Dagegen wird die Präsenzzeit im Betrieb vor allem für kommunikative Tätigkeiten, das Durchführen von Abteilungsrunden, Teambesprechungen oder Workshops genutzt. Dadurch ändern sich die Nutzungsansprüche für die betrieblichen Räumlichkeiten, die meist mit dem klassischen Büroraum nicht zu befriedigen sind.

<sup>1</sup> In diesem Kapitel ist eine Tabelle zu Modellen hybrider Arbeit und eine Visualisierung der Wechselbeziehungen bei hybrider Arbeit abgebildet. Die Inhalte der Abbildungen werden im Fließtext erläutert.

Hybride Arbeitsmodelle zu etablieren ist für Arbeitgeber\*innen, Interessenvertretungen und Beschäftigte mit substantiellen Veränderungen auf den drei zentralen, sich gegenseitig bedingenden Ebenen *Arbeitsplatzkonzepte*, *Arbeitsorganisation* und *Digitalisierung* verbunden (Abbildung 2).

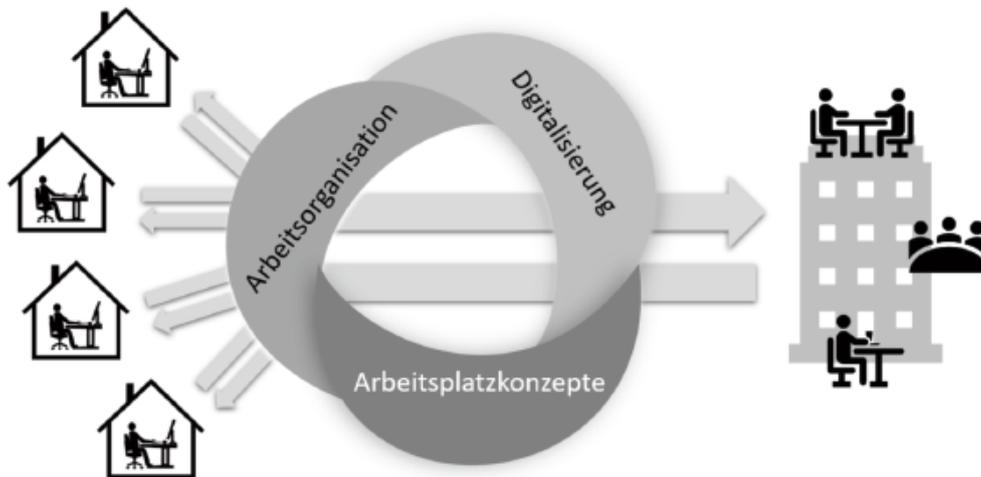


Abbildung 2: Wechselbeziehungen bei hybrider Arbeit, eigene Darstellung

Neuartige Herausforderungen an *Arbeitsplatzkonzepte* entstehen insbesondere dann, wenn im Zuge von hybrider Arbeit Büroflächen reduziert werden und für Beschäftigte möglicherweise der Anspruch auf einen festen Arbeitsplatz im Büro entfällt. Arbeitsplätze werden dann u. a. in Form von Desksharing oder in reversiblen Büros mit kleinteiligen, aber flexiblen Raumgestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Dabei bergen die raumsparenden Konzepte ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial innerhalb der Belegschaft. Sie bedürfen einer breiten Akzeptanz und damit einer beteiligungsorientierten Regulierung. Die Konzeptionierung der Arbeitsplätze in der Betriebsstätte und zu Hause stellt mit allen Aushandlungsprozessen eine große Gestaltungsaufgabe für die betrieblichen Akteur\*innen dar. Zudem induzieren sie neue architektonische Anforderungen an Bürogebäude und Privatwohnungen, wie auch Veränderungen von Arbeitsschutzregelungen hinsichtlich des Ausstattungsstandards. So führt der steigende Bedarf an kommunikativen Austauschmöglichkeiten in den Büroräumen zu einem Mehrbedarf an Besprechungsräumen, wohingegen der klassische Büroarbeitsplatz an Bedeutung verliert.

Gleichzeitig erfordern hybride Arbeitsmodelle eine andere *Arbeitsorganisation* als die ausschließliche Präsenzarbeit im Büro. Hierzu zählt die gesundheitsverträgliche Arbeitsplatzausstattung sowohl des Homeoffice- als auch des Büroarbeitsplatzes. Zudem geht es in zentraler Weise um die Gestaltung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Kolleg\*innen, mit Vorgesetzten und Kund\*innen. Hierfür sind gemeinsame Absprachen aller Mitglieder hybrid arbeitender Teams und Kompetenzen von Vorgesetzten im „Führen auf Distanz“ zielführend. Außerdem bietet es sich an, den Status quo der Teamarbeit und die Teamprozesse und -ergebnisse in regelmäßigen Abständen gemeinsam zu reflektieren.

Die Etablierung hybrider Arbeitsmodelle geht auch mit besonderen Anforderungen im Bereich *Digitalisierung* einher. Damit Beschäftigte beim zeitweisen Arbeiten im Homeoffice beständig, produktiv und reibungslos tätig sein können, bedarf es einer entsprechenden IT-Infrastruktur. Hierzu gehört die Bereitstellung mobiler Endgeräte und innovativer Tools, u. a. zur kollaborativen Team- und Projektzusammenarbeit sowie zur Kommunikation, etwa für Videokonferenzen. Ferner sind bei der Umsetzung hybrider Arbeit die Regelung und Schaffung der technischen Voraussetzungen für einen sicheren Zugriff auf betriebliche Daten im Homeoffice zentral. Als Stichwort sei hier die E-Akte genannt. Nur durch eine weitgehende Ablösung analoger Verwaltungsvorgänge und Dokumentationsprozesse können dauerhaft hybride Arbeitsmodelle effizient und für die Beschäftigten belastungsarm etabliert werden.

## Ausblick – gutes Arbeiten im „New Normal“

Bei der Implementierung und Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle kommt gesetzlichen und betrieblichen Regelungen eine besondere Bedeutung zu. So fordert der DGB u. a. ein gesetzlich verankertes Recht auf selbstbestimmtes mobiles Arbeiten für Beschäftigte, das durch Tarifverträge und Mitbestimmung in Betrieben und Verwaltungen (mittels Betriebs- oder Dienstvereinbarung) auszugestaltet ist (Payandeh 2023). Wesentlich in diesem Zusammenhang ist die Sicherstellung der Freiwilligkeit, damit Beschäftigte die Entscheidung über mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice frei von Zwang treffen und mit einer Ankündigungsfrist widerrufen können. Darüber hinaus ist es wesentlich, die Mitbestimmungsrechte der Betriebs- und Personalrät\*innen in den von mobiler Arbeit inklusive Homeoffice besonders betroffenen Bereichen zu verbessern. „Dafür ist vor allem ein zwingendes Mitbestimmungsrecht für die Interessenvertretung bei der Einführung und Ausgestaltung mobiler Arbeit einzuführen“, betont Mehrdad Payandeh (ebd.).

Besonders wichtig für ein gesundheitsorientiertes hybrides Arbeiten ist zudem die Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Neben Pflichten der Arbeitgeber\*innen zur expliziten Unterweisung und Informationsbereitstellung zu gesundheitsförderlichem Arbeiten, können Schulungen oder Austauschangebote durch Arbeitgeber\*innen sinnvoll sein, um die Belastungen von hybrider Arbeit zu minimieren. Neben ergonomischen Anforderungen der Arbeitsplatzgestaltung gehören u. a. Arbeitsmittel dazu, wie mobile Endgeräte, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsaufgaben und die Arbeitszeit. Beschäftigte müssen auch bei der Arbeit im Homeoffice vollständig vom Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung profitieren.

Da hybride Arbeitsformen oftmals mit einer Entgrenzung von Arbeit einhergehen, kommt der Regulierung der Arbeitszeit eine besondere Bedeutung zu. Hierbei ist die Definition und Gewährleistung von Zeiten sowohl der Erreichbarkeit als auch der Nichterreichbarkeit zentral. Bei der Festlegung des Umfangs der Arbeitszeit außerhalb der Betriebsstätte haben Arbeitgeber\*innen wie Beschäftigte häufig das Interesse, eine Balance zwischen Präsenzzeiten und Zeiten des mobilen Arbeitens zu finden. Der zulässige Umfang des mobilen Arbeitens ist daher meistens Gegenstand von Betriebs- und Dienstvereinbarungen, genauso wie feste Erreichbarkeitszeiten. Zudem ist die geleistete Arbeitszeit nach dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 14. Mai 2019 (C-55/18) auch bei mobiler Arbeit inklusive Homeoffice zu erfassen, zu dokumentieren und vollumfänglich zu vergüten.

Nicht zuletzt gilt es bei hybrider Arbeit, die Organisation und Arbeitsausstattung zu verbessern. So ist zu klären, was benötigt wird, um ortsflexibel arbeiten zu können und wie die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und hybrid arbeitenden Beschäftigten sichergestellt werden kann. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche organisatorischen Voraussetzungen hierfür erforderlich sind. Mitunter sind die Gewährleistung des Datenschutzes, die Regelung bei Haftungsfragen bei Unfällen oder anderen Haftungsfällen sowie Qualifizierungen von Mitarbeitenden und Führungskräften systematisch mit zu entwickeln, wenn hybride Arbeitsformen erfolgreich Bestand haben sollen. Bisher noch nicht hinreichend rechtlich geklärt ist, ob Arbeitgeber\*innen die Kosten in Bezug auf die benötigten Arbeitsmittel für mobiles Arbeiten (z. B. externer Bildschirm, Tastatur) übernehmen. Hier sollte eine zweckgebundene Beteiligung an den Kosten für eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung bei regelmäßig vereinbartem mobilen Arbeiten verpflichtend erreicht werden. Wie in den Ausführungen skizziert, ist die Ausgestaltung hybrider Arbeit aktuell von hoher gesellschaftlicher Relevanz und wird uns auch zukünftig begleiten. So erhöhen gut gestaltete hybride Arbeits(zeit)modelle nicht zuletzt auch die Attraktivität von Arbeitgeber\*innen und sind ein geeignetes Mittel zur Fachkräftegewinnung und Mitarbeitendenbindung in Zeiten von Fachkräfteengpässen. Insofern ist es dringend notwendig, sich verstärkt mit den damit verbundenen Herausforderungen für Arbeitgeber\*innen, Interessenvertretungen sowie Beschäftigte und verschiedenen Lösungsansätzen auseinanderzusetzen. Der Zukunftsdiskurs „Hybride Arbeitsplätze – die Normalität von morgen“ konnte hierzu mit seinen verschiedenen Veranstaltungen und dem Praxishandbuch einen entscheidenden Beitrag leisten.



## Ausgewählte Literatur

- Ahlers, E.; Mierich, S.; Zucco, A. (2021): *Homeoffice – was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können*. WSI-Report 65
- Backhaus, N.; Tisch, A.; Beermann, B. (2021): *Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes*. baua Fokus Mai 2021 [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Telearbeit-Homeoffice.pdf?\_\_blob=publicationFile&v=3; 14.09.2023]
- Bellmann, L. et al. (2021): *Homeoffice in der Corona-Krise: leichter Rückgang auf hohem Niveau*. IAB-Forum [https://www.iab-forum.de/homeoffice-in-der-corona-krise-leichter-rueckgang-auf-hohem-niveau/?pdf=23344; 10.10.2023]
- Bonin, H. et al. (2020): *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, BMAS, Forschungsbericht*. 549 [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/70079/ssoar-2020-bonin\_et\_al-Verbreitung\_und\_Auswirkungen\_von\_mobiler.pdf?sequence=1&isAllowed=y&Inkname=ssoar-2020-bonin\_et\_al-Verbreitung\_und\_Auswirkungen\_von\_mobiler.pdf; 14.09.2023]
- Breisig et al. (2023): *Gestaltung hybrider Arbeit – Analysen, Konzepte, Praxisberichte*. Oldenburg
- DAK-Sonderanalyse (2020): *Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise*
- DGB-Index Gute Arbeit (2021): *Arbeiten im Homeoffice. Zwischen Gestaltungsspielraum und Mehrbelastung*, Berlin
- Emmler, H.; Kohlrausch, B. (2021): *Homeoffice – Potentiale und Nutzung*. Policy Brief WSI Nr. 52, 3, 20
- Frodermann, C. et al. (2021): *Homeoffice in Zeiten von Corona. Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche*. IAB-Kurzbericht 5/2021
- Grzech-Sukalo, H.; Czycholl, C. (2024): *Vertrauen ist gut, Erfassung ist besser. Arbeitszeit und Arbeitszeiterfassung im Homeoffice*. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (im Druck)
- Ifo Institut (2022): *Pressemitteilung vom 16. September 2022, Homeoffice etabliert sich in Deutschland mit 1,4 Tagen pro Woche* [https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-09-16/homeoffice; 14.09.2023]
- Kunze, F.; Hampel, K.; Zimmermann, S. (2020): *Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?* Policy Paper 16. Juli 2020, Konstanz
- Lehr, T. (2021): *Hybride Arbeit: Diese Modelle gibt es*. Human Resources Manager 22.09.2021 [https://www.humanresourcesmanager.de/news/hybride-arbeit-diese-modelle-gibt-es.html; 14.09.2023]
- Payandeh, M. (2023): *Lehren für die Gute Arbeit von Morgen – Erwartungen der Gewerkschaften an eine Arbeitswelt nach der Pandemie*. In: Breisig et al. (2023): *Gestaltung hybrider Arbeit – Analysen, Konzepte, Praxisberichte*, Oldenburg
- Stürz, R. A. et al. (2020): *Digitalisierung durch Corona? bidt – Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation*



