

## Hybride Arbeitsmodelle - Perspektive "New Work" für Sachsen-Anhalt: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus der Arbeit des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt

Döring, Lars; Esper, Isabelle; Kretschmer, Susanne; Ney, Michael E.W.; Mrech, Heike; Richter, Katja E.; Schlichthaar, Veronika; Scholz, Sandra

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Döring, L., Esper, I., Kretschmer, S., Ney, M. E., Mrech, H., Richter, K. E., ... Scholz, S. (2022). *Hybride Arbeitsmodelle - Perspektive "New Work" für Sachsen-Anhalt: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus der Arbeit des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt*. Magdeburg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH -f-bb-. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-81670-2>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/1.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/1.0>

# Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt

Hybride Arbeitsmodelle –  
Perspektive „New Work“ für Sachsen-  
Anhalt

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus  
der Arbeit des  
Zukunftszentrums Digitale Arbeit  
Sachsen-Anhalt

Das Projekt „Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt“ wird durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gemeinsam mit der Hochschule Harz, der Hochschule Merseburg und der Handwerkskammer Halle (Saale) durchgeführt und im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Gleichstellung des Landes Sachsen-Anhalt kofinanziert.

Diese Ausarbeitung ist entstanden im Rahmen des geförderten Projektes „Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt“.

Stand: 13. Mai 2022

**Autor\*innen:**

Lars Döring (Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH)  
Isabelle Esper (Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH)  
Susanne Kretschmer (Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH)  
Michael E.W. Ney (Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH)  
Prof. Dr. Heike Mrech (Hochschule Merseburg)  
Katja E. Richter (Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH)  
Veronika Schlichthaar (Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH)  
Dr. Sandra Scholz (Hochschule Merseburg)

**Kontakt:**

Michael E.W. Ney  
Projektleitung  
**Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt**  
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Haeckelstraße 10  
39104 Magdeburg

0391.50479317  
0170.7851244  
[michael.ney@f-bb.de](mailto:michael.ney@f-bb.de)  
[www.zukunftszentrum-sachsen-anhalt.de](http://www.zukunftszentrum-sachsen-anhalt.de)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Einführung.....	4
1. Begriffliche Einordnung „Mobiles Arbeiten/Home Office“ .....	5
2. Exkurs: Entwicklungslinien in der beruflichen Weiterbildung und didaktische Konsequenzen .....	7
3. Mobiles Arbeiten – Datenlage auf Bundesebene.....	11
4. Mobiles Arbeiten in Sachsen-Anhalt – Betrachtung der Potenziale nach Branchen in Sachsen-Anhalt .....	23
5. Aktuelle Ergebnisse aus den Erhebungen des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt zum Thema „Homeoffice“ .....	25
6. Diskussion zur Einführung des Mobile Arbeit Gesetzes auf bundespolitischer Ebene .....	35
7. Aktuelle Regelungen aus dem Betriebsrätemodernisierungs-Gesetz .....	38
8. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen .....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Anlage zu Kapitel 6:.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abbildungsverzeichnis .....	40
Literatur.....	41

## Einführung

Die Digitalisierung und damit einhergehend der digitale Wandel sind weltweit ein unaufhaltsamer Megatrend. Die Bandbreite der relevanten Themen ist für die Arbeitswelt sehr weit: sie reicht von der Innenausstatteerin, die Räume digital vermisst, dem Dachdecker, der mit der Drohne die Bedachung begutachtet, die digitale Tourenplanung eines mobilen Pflegedienstes, das autonome Fahrzeug im ÖPNV bis hin zur Künstlichen Intelligenz (KI), die ein längeres autonomes Leben im Alter ermöglicht oder die intelligente Buchhaltungssoftware, die Belege automatisch richtig zuordnen kann. Damit einher geht die erweiterte Option zur mobilen Arbeit/dem Homeoffice, da digitale Anwendungen zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten und die Zusammenarbeit auch über Distanz ermöglichen. Mobiles Arbeiten hat in Deutschland (und weltweit) bedingt durch die COVID-19-Pandemie zugenommen und erheblich dazu beigetragen, die Ansteckungsgefahren zu minimieren.

So hat insgesamt die Gestaltung digitaler Arbeit in Sachsen-Anhalt in der Corona Pandemie einen großen Schub erhalten und in vielen Bereichen die Erprobung von Anwendungen z.B. zur digitalen Kollaboration und zur Kommunikation in der Belegschaft, aber auch bei den Kundenbeziehungen beschleunigt und intensiviert. Akzeptanzhürden und Hemmungen konnten abgebaut und positive Erfahrungen sichtbar gemacht werden.

In den folgenden Ausführungen sollen am Beispiel der Potenziale des mobilen Arbeitens mögliche Gestaltungsoptionen und Chancen für das Land herausgearbeitet und mit empirischen Erkenntnissen und politischen Diskussionen auf Bundesebene in einen Zusammenhang gebracht werden. Dabei ist anzumerken, dass die Diskussion um Mobile Arbeit aktuell eine sehr hohe mediale Aufmerksamkeit genießt und zum Teil sehr emotional geführt wird, scheinbar an „Grundfesten der deutschen Wirtschafts- und Arbeitsstruktur“ rüttelt. Dahingehend wird eine sachliche Darstellung der unterschiedlichen Facetten erfolgen, die einerseits die Interessen, Chancen und Risiken der Unternehmen und der Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigt und die unterschiedlichen Erwartungshaltungen aufgreift. Es sollen Potenziale für Unternehmen diskutiert werden, deren Beschäftigte bisher überwiegend - ohne stetigen Kundenkontakt - im Unternehmen tätig sind und bei denen auch Möglichkeiten bzw. Potenziale zur Flexibilisierung von Arbeitsmodellen bestehen. Entscheidend ist dabei, das Tätigkeitsprofil der verschiedenen Mitarbeiter\*innen. Zudem können sich die Potenziale für mobiles Arbeiten nur dann entfalten, wenn eine Kinderbetreuung sichergestellt ist und keine Doppelbelastung für Eltern durch eine parallele Betreuung besteht.

Des Weiteren werden zusätzliche Hinweise gegeben, wie ggf. gesellschaftspolitische „Ungerechtigkeitsdebatten“ in Branchen und Regionen, die aktuell nur wenig förderliche Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten bieten können, aufgefangen werden könnten.

Im vorliegenden Papier wird dazu zunächst der Begriff des mobilen Arbeitens/Homeoffice näher betrachtet (siehe Kapitel 1). Es folgt ein kurzer Exkurs in die berufliche Weiterbildung mit ihren Entwicklungsprozessen und die sich daraus ableitenden didaktische Konsequenzen (Kapitel 2). Im

dritten Kapitel erfolgt eine Betrachtung der Datenlage zum mobilen Arbeiten auf Bundesebene, um anschließend im vierten Kapitel Aussagen zu den bestimmenden Wirtschaftsbranchen in Sachsen-Anhalt treffen zu können.

Das nächste Kapitel 5 beschäftigt sich mit aktuellen Erhebungen zur Umsetzung und Akzeptanz von „Homeoffice“, insbesondere während der Corona-Pandemie, und stellt die Ergebnisse einer empirischen Erhebung des Zukunftszentrums (durch Prof. Heike Mrech und Dr. Sandra Scholz, Hochschule Merseburg) in einen Zusammenhang mit weiteren vergleichbaren Erhebungen zu diesem Themenkomplex.

Im Kapitel 6 werden schließlich als Ergänzung aktuelle Positionen der Sozialpartner zum Referentenentwurf für ein Gesetz zur mobilen Arbeit (Mobile Arbeit Gesetz/MAG) gegenübergestellt, da hier u.a. der rechtliche Regelungsbedarf auch im Verhältnis zu bereits bestehenden Regelungen wie zum Datenschutz, Arbeitsschutz und zur Arbeitszeiterfassung deutlich werden.

Im Kapitel 7 werden abschließend die aktuellen Regelungen aus dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz skizziert, die sich auf Aspekte digitaler Betriebsratsarbeit, den Mitbestimmungsrechten bei mobiler Arbeit und der Einführung von KI Technologien beziehen.

Das Kapitel 8 beinhalten die Schlussfolgerungen zu den vorherigen Ausführungen. Zudem werden Handlungsempfehlungen u.a. für die betriebliche und strukturelle Ebene abgeleitet.

Die Ausarbeitungen dienen als Grundlage für die Ausformulierung von Handlungsempfehlungen für die Gestaltung einer digitalisierten Arbeitswelt in Sachsen-Anhalt.

## **1. Begriffliche Einordnung „Mobiles Arbeiten/Home Office“**

Im Hinblick auf die verschiedenen Definitionen und Interpretationen von mobilem Arbeiten wird deutlich, dass noch ein hohes Maß an Verunsicherung, was genau darunter zu verstehen sei, auf den unterschiedlichen Akteursebenen (Mitarbeiter\*innen, Betriebsrät\*innen, Führungskräfte, Unternehmensführung, Verbände, öffentliche Verwaltung etc.) vorhanden ist. Entsprechend seien den Ergebnissen der Erhebungen sowie den Handlungsempfehlungen folgende Begriffsdefinitionen vorangestellt. Grundsätzlich finden sich diese und weitere Definitionen im Glossar auf der Website des Zukunftszentrums.

Die hier verwendeten Definitionen zitieren das Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bunderegierung „Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten“ (Stand: Januar 2021) sowie die Entwurfsfassung des Mobile Arbeit Gesetzes (Stand: Januar 2021).

Der Begriff **Homeoffice** ist vom Gesetzgeber noch nicht definiert. Verschiedene Erlasse der Finanzverwaltungen verwenden ihn. Bemerkenswert ist der häufige Bezug auf Arbeit im Homeoffice in Verordnungen der Länder zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie. Erkennbar ist, dass hier jeweils die Erbringung von Erwerbsarbeit in der Privatwohnung gemeint ist. Auch Presse und Politik verwenden vielfach den Begriff „Homeoffice“, wie auch die unfallversicherungs-rechtliche Rechtsprechung „Homeoffice“ als ausschließlich im Zusammenhang mit in der Privatwohnung verrichteter Arbeit versteht.

Mit **Mobilem Arbeiten/Remote Work** als dem weitestmöglichen Begriff lässt sich das Ziel, Arbeits-tätigkeit und persönliche Lebensführung besser vereinbaren zu können, indem Arbeitsort und Arbeitszeit flexibel gestaltet werden, am ehesten erreichen. Daher erfasst mobiles Arbeiten alle ar-beitsvertraglichen Tätigkeiten, die zeitweise (flexibel) oder regelmäßig (an fest vereinbarten Tagen) außerhalb der Betriebsstätte durchgeführt werden.

Mobile Arbeit ist (...) – im Gegensatz zur Telearbeit - nicht auf die Arbeit mit mobilen Endgeräten beschränkt und nicht abhängig von der Einrichtung und Ausstattung eines Arbeitsplatzes.

Der Entwurf des **Mobile Arbeit** Gesetzes (MAG) § 111, 1 (Stand Januar 2021) stellt klar, was unter mobiler Arbeit im Sinne des geplanten Gesetzes zu verstehen ist:

*Ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin arbeiten mobil, wenn er oder sie die geschuldete Ar-beitsleistung unter Verwendung von Informationstechnologie außerhalb der Betriebsstätte*

*1.von einem Ort oder von Orten seiner oder ihrer Wahl oder*

*2.von einem mit dem Arbeitgeber vereinbarten Ort oder von mit dem Arbeitgeber vereinbarten Or-ten erbringt.*

Dabei sollen sowohl Vereinbarungen, die es den Beschäftigten ermöglichen, seinen Arbeitsort selbst zu wählen oder spontan den Arbeitsort zu wechseln, erfasst werden, als auch Vereinbarungen, die einen bestimmten Arbeitsort für die mobile Arbeit vorsehen, insbesondere Vereinbarungen über mobile Arbeit ausschließlich im Homeoffice. Das Mobile-Arbeit-Gesetz soll nur für regelmäßige, also nicht nur anlassbezogene mobile Arbeit gelten.

**Telearbeitsplätze** sind seit ihrer gesetzlichen Regelung 2016 gem. § 2 Abs.7 ArbStättV, vom Arbeit-geber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Ar-beitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Ein-richtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Ar-beitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist.

In Nr. 2 der Rahmenvereinbarung Telearbeit der Sozialpartner auf EU-Ebene, die auf Initiative des Europäischen Rates zwischen den Sozialpartnern geschlossen wurde, wird **Telearbeit** definiert als „(...) eine Form der Organisation und/oder Ausführung von Arbeit unter Verwendung von Informationstechnologie im Rahmen eines Arbeitsvertrages/eines Beschäftigungsverhältnisses, bei der die Arbeit, die auch in den Einrichtungen des Arbeitgebers ausgeführt werden könnte, regelmäßig außerhalb dieser Einrichtungen verrichtet wird.“ Diese Definition ist insoweit weiter, als sie die erwerbsförmige Erbringung von Arbeit nicht auf den örtlichen Privatbereich der Beschäftigten beschränkt. Sie ist aber auch insoweit begrenzt, dass sie auf Arbeit unter Verwendung von Informationstechnologie beschränkt ist.

## 2. Exkurs: Entwicklungslinien in der beruflichen Weiterbildung und didaktische Konsequenzen

Unternehmen befinden sich in einem stetigen technologischen und arbeitsorganisatorischen Anpassungsprozess durch die zunehmende Digitalisierung, Internationalisierung der Märkte, und wachsenden Globalisierung (vgl. Rebmann 2020, S. 400). Die berufliche Weiterbildung bildet in diesem Anpassungsprozess eine entscheidende Rolle. Sie trägt dazu bei, den Wandel zur Wissensgesellschaft zu unterstützen und durch handlungsorientierte Lehr-Lernprozesse Mitarbeitende zu befähigen, auf die sich verändernden technologischen und fachspezifischen Anforderungen reagieren zu können.

Gemäß den Partnern der Nationalen Weiterbildungsstrategie wird unter der beruflichen Weiterbildung die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme strukturierten Lernens nach dem Ende einer ersten Bildungsphase und Aufnahme einer Erwerbstätigkeit“ (BMAS/BMBF 2019, S. 3) verstanden. Zu differenzieren sind dabei zwei Bereiche: die betriebliche Weiterbildung und die individuelle berufsbezogenen Weiterbildung (vgl. BMBF 2016, S. 18). Sie beabsichtigen die Anpassung oder Erweiterung der beruflichen Kompetenzen, den beruflichen Aufstieg oder eine gänzliche Umorientierung (vgl. BIBB 2014). „Dieses kann durch formale Abschlüsse nach BBiG oder HwO, durch berufsintegrierende oder berufsbegleitende Studiengänge, durch systematisches, situatives oder auch informelles Lernen am Arbeitsplatz erfolgen“ (Rebmann 2020, S. 400).

Im Zuge der oben benannten Megatrends haben sich in der beruflichen Aus- und Weiterbildung drei Entwicklungsprozesse vollzogen: ein Wandel von der Qualifikations- zur Handlungskompetenzorientierung, ein Wandel von der Funktions- zur Geschäftsprozessorientierung sowie ein Wandel von der Instruktions- zur Konstruktionsorientierung (vgl. Rebmann/Schlömer 2010), worauf im Folgenden kurz eingegangen wird.



### *Wandel von der Qualifikations- zur Handlungskompetenzorientierung*

Durch die in den 1970er Jahren ausgehende Debatte der Arbeits- und Berufsforschung, welche sich mit den stetig wandelnden Tätigkeitsanforderungen und die damit einhergehende Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes befasste, wurde sich von der starr zugeschnittenen Vermittlung von Qualifikationen mit begrenzter „Halbwertszeit“ abgewendet. Die Lehr-Lernprozesse verlagerten sich auf die Beförderung von (Schlüssel-)Kompetenzen, welche der individuellen Berufslaufbahn gerecht werden und tätigkeits-unabhängig anwendbar sind (vgl. Rebmann/Schlömer 2010, S. 4). Durch die gezielte Förderung der beruflichen Handlungskompetenz in der beruflichen Bildung, wird man den dynamischen Berufsanforderungen einer sich stetig wandelnden Gesellschaft und damit einhergehenden Veränderung von Arbeitsprozessen gerecht. Unter beruflicher Handlungskompetenz fassen Rebmann und Schlömer (2010): Fach-, Methoden-, Gestaltungs- und moralische Kompetenz sowie die Sozialkompetenz und Abstraktionsfähigkeit. Unter der beruflichen Fachkompetenz wird das berufsrelevante Wissen verstanden, sowie die Fähigkeit im Beruf fachlich angemessen zu handeln. Die Methodenkompetenz beschreibt die Fähigkeit das berufsrelevante Wissen in jeweilige berufliche Kontexte zu überführen und Lösungsansätze für die jeweilige berufliche Praxis entwickeln zu können. Die Gestaltungs- und moralische Kompetenzen beziehen sich auf ethische und moralische Vorstellungen der beruflichen Bildung, welche sich in der Gestaltung der Berufspraxis wiederfinden sollten. Mit letztgenannter Sozialkompetenz und Abstraktionsfähigkeit soll sowohl die Sprache und Kommunikation als auch die berufliche Identität und das Selbstbewusstsein der Lernenden entwickelt werden (vgl. Rebmann/Schlömer 2010, S. 5). In den Lehr-Lernkonzepten der beruflichen Weiterbildung zeichnet sich das Prinzip der Handlungsorientierung durch: Problemorientierung, Praxisorientierung, Kooperation und Interaktion, Interdisziplinarität, Persönlichkeitsentwicklung, Ganzheitlichkeit, Subjektbezug sowie der Einbezug neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (vgl. Rebmann 2004, S. 4) aus.

### *Wandel von der Funktions- zur Geschäfts- und Arbeitsprozessorientierung*

Das in den 1990er Jahren populäre Konzept des Business Process Reengineering in der unternehmerischen Praxis sorgte für ein Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaftslehre. Die zunehmend komplexer werdenden Strukturen und Abläufe in den Unternehmen wurden nicht mehr nur bezüglich ihrer Funktionen (Beschaffung, Rechnungswesen, Marketing, Logistik etc.), sondern grundlegend prozessorientiert und somit zweckorientiert, mit dem Ziel der Wirtschaftlichkeit abgebildet. Dies hatte auch Auswirkungen auf das Lernen in den Betrieben. „Statt einzelner und eng geschnittener Arbeitsverrichtungen im Sinne einer tayloristischen Arbeitsteilung geraten nun komplexe Arbeitshandlungen in bereichsübergreifenden Tätigkeitsfeldern in den Blick. (...) Zugleich fordern diese komplexer gewordenen Arbeitshandlungen sehr viel stärker den lernenden Mitarbeiter“ (Rebmann/Tenfelde/Schlömer 2011, S. 177). In den schulischen Curricula bildete sich ebenfalls die

Orientierung zu Geschäftsprozessen durch den Lernfeldansatz ab. Die Lernziele und -inhalte wurden im Zuge der Neuausrichtung nicht mehr fachsystematisch, sondern im Sinne betrieblicher und überbetrieblicher Prozessgefüge handlungsorientiert strukturiert (vgl. Rebmann/Schlömer 2010, S. 7).

### *Wandel von der Instruktions- zur Konstruktionsorientierung*

Die instruktionsorientierte Vermittlung von Lerninhalten in der beruflichen Weiterbildung ist durch eine aktive Rolle der Lehrenden bestimmt. Die Lernenden nehmen eine eher passive, konsumierende Rolle, in Bezug auf das zuvor von den Lehrenden aufbereitete und festgelegte Wissen ein. Dem gegenüber steht eine konstruktivistische Lernorientierung, bei dem die individuelle Konstruktion von Wissen der Lernenden im Mittelpunkt steht. Mit dem Ziel der Befähigung zur Urteils- und Handlungsfähigkeit wuchs in den 1990er Jahren zunehmend die Konstruktivismusdiskussion an Bedeutung, welche im Kern die folgenden vier Aspekte betrachtete: Sie umfassen 1) die Authentizität und Situiertheit von Lernumgebungen, 2) multiple Kontexte, in denen sich Wissen angeeignet werden kann, 3) multiple Perspektiven sowie 4) soziale Kontexte, welche kooperatives Lernen ermöglichen sollen (vgl. Reetz 1996, S. 183). Im Gegensatz zur Instruktion, in welcher der Lehr-Lernprozesse durch Lehrende aktiv anleitend und erklärend gestaltet wird, setzte sich in der Pädagogik und Didaktik zunehmend eine Befürwortung konstruktivistischer Lehr-Lernprozesse durch, welcher mit einer aktiven Rolle der Lernenden einhergeht (vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 2001, S. 606). „Auch in der Didaktik der beruflichen Weiterbildung gewinnt diese Vorstellung von der Konstruktivität allen Wissens zunehmend an Bedeutung und Einsichtigkeit“ (Rebmann 2020, S. 405).

Mit Blick auf die drei herausgestellten Entwicklungslinien wird abschließend darauf eingegangen, welche Konsequenzen sich dabei auf die Gestaltung beruflicher Weiterbildungen ableiten lassen und wie gegenwärtig handlungsorientierte Lehr-Lernkonzepte in der beruflichen Weiterbildung umgesetzt werden könnten.

Nach Rebmann (2020, S. 407 f.) sollten die Lerninhalte „zu Gegenständen sozialen Aushandelns von Bedeutungen gemacht werden. Das bedeutet nicht, dass Lerninhalte einen geringen Stellenwert einnehmen. Vielmehr sollten auch die Weiterbildungsteilnehmer/-innen mit den Lehrenden über die Lerninhalte befinden können und nicht nur die Weiterbildungsplaner/-innen oder Lehrende. Auch Lernziele bzw. anzustrebende Kompetenzen sollten grundsätzlich als Ergebnis von Aushandlungsprozessen festgelegt werden. Sie sollten offener und weniger normativ und kleinschrittig festgelegt werden, schließlich sind Festlegungen von Lernzielen als feste Endprodukte aufgrund der Subjektabhängigkeit von Lernprozessen prinzipiell abzulehnen. Auch in Lernprozessen sind besonders soziale Interaktionen zu fokussieren, weil Lernende die anderen eben benötigen, um Erfahrungswirklichkeit zu erzeugen (...). Damit gewinnen kooperative und kommunikative Lernformen an

Bedeutung und der Stellenwert des alleinigen (Ein-)Übens von Lerninhalten wird in Frage gestellt.“ Dies meint jedoch nicht, dass den Lernenden die alleinige Verantwortung über die Lernprozesse zugeschrieben wird. Lehrende agieren im Sinne von Lernberater\*innen und Prozessbegleiter\*innen unterstützend bei der Verschränkung des Theorie- und Erfahrungswissens.

Gegenwärtig musste sich die berufliche Weiterbildungslandschaft im Kontext der digitalen Transformation und beschleunigt durch die COVID-19-Pandemie, welche Präsenzveranstaltungen erschwerte, mit neuen Herausforderungen der methodisch-didaktischen Umsetzung von Lerninhalten auseinandersetzen. Die klassischen handlungsorientierten beruflichen Weiterbildungsmethoden, wie Projekte, Rollen- und Planspiele sowie Exkursionen wurden durch digitale und hybride Methoden wie dem E-Learning und Blended Learning ergänzt (vgl. BIBB 2014, S. 18). Letztgenannte Methode bildet eine Kombination aus E-Learning-Anteilen (rein elektronisch gestützten Lehr-Lernformaten) und Präsenzanteilen (vgl. Rebmann 2020, S. 401 f.). Dies bietet die Möglichkeit eines kooperativen und kommunikativen Austausches durch verschiedene digitale Medienformate (wie bspw. Weblogs, Concept Maps) und gezielten Austausch- und Reflexionsphasen in Präsenz zur professionell begleiteten Verzahnung des Theorie- und Erfahrungswissens.

Die Rahmen des Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalts entwickelten innovativen Lehr-Lernkonzepte greifen die von Rebmann (2004) oben herausgestellten Aspekte handlungsorientierter Lehr-Lernkonzepte auf und kommen den Trends (bspw. durch Mikro-Learning-Angeboten in Form von Erklärfilmen und DigitalTreffs) des beruflichen Lernens nach (s. Abb. 1). Somit lässt sich eine flexible Arbeitsort- und Arbeitszeitgestaltung vereinbaren. Doch wie wird mobiles Arbeiten umgesetzt? Es folgt ein Blick auf die Makroebene.

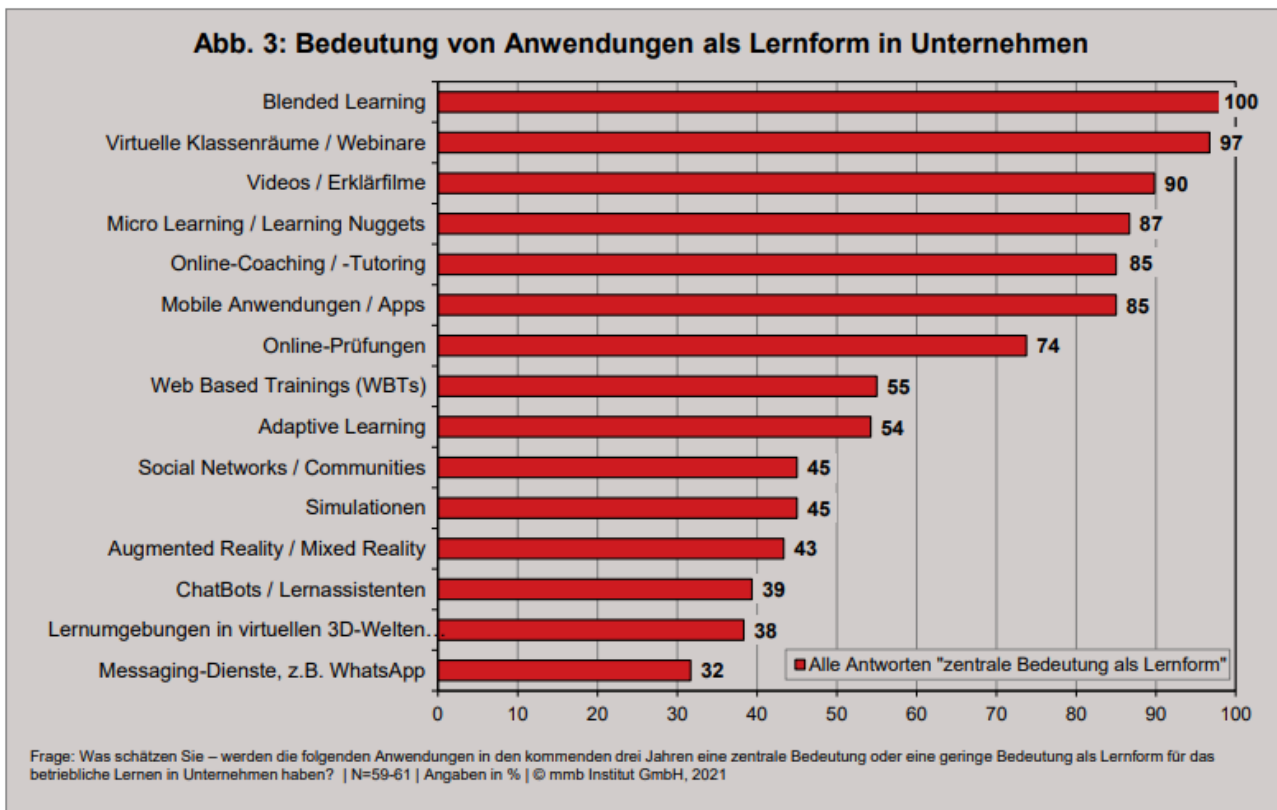


Abbildung 1: Bedeutung von Anwendungen als Lernform in Unternehmen (Quelle: mmb-Trendmonitor 2021, S. 7)

### 3. Mobiles Arbeiten – Datenlage auf Bundesebene

Eine Studie des Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung aus dem Jahr 2016 veranschlagt die Quote der potentiell von zu Hause auszuübenden Tätigkeiten auf 40% (vgl. Brenke 2016), neuere Erhebungen beziffern die Anzahl geeigneter Jobs auf 56% (vgl. Alipour/Falck/Schüller 2020a). Übereinstimmend kommen die Untersuchungen jedoch zu dem Schluss, dass das Potenzial noch nicht zur Gänze ausgeschöpft wird (siehe auch Alipour u.a. 2021). Die Gründe dafür sind vielfältig: Neben nicht vorhandenen technischen Voraussetzungen können mitunter die Anwesenheitskultur des Betriebs oder die Sorge der Beschäftigten vor einer Entgrenzung von Arbeit und Freizeit ausschlaggebend dafür sein, nicht im Homeoffice arbeiten zu wollen oder zu können (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2021). Die Tätigkeitsprofile der Branchen sind nicht minder wichtig, denn nicht jeder Arbeitgeber ist gleichermaßen imstande, seine Beschäftigten von zu Hause arbeiten zu lassen. Insbesondere die von der Corona Pandemie am stärksten betroffenen Branchen (Gastronomie, Einzelhandelsgeschäfte, Sportstätten und Unterhaltungsbetriebe) haben nur überschaubare Möglichkeiten, ihren Angestellten mobiles Arbeiten zu gewähren (vgl. Grunau/Steffes/Wolter 2020).

Einige Jobs sind vom mobilen Arbeiten vermeintlich kategorisch ausgeschlossen. Dazu gehören Berufe im Bereich der Lebensmittelzubereitung, im Baugewerbe, Gebäudereinigung, Instandhaltungsberufe sowie Installations-, Wartungs- und Reparaturberufe (vgl. Dingel/Neiman 2020). Alipour u.a. (2020b) weisen allerdings darauf hin, dass es nicht so sehr darauf ankommt, ob ein Beruf vollständig in das Homeoffice verlagert werden kann, sondern ob die Möglichkeit besteht, bestimmte Teiltätigkeiten von zu Hause bzw. mobil zu erledigen. Daher ist die genutzte Methodologie der Erhebung für die Interpretation der Ergebnisse äußerst entscheidend.

Baumann/Kohlrausch (2021) versuchen diesem Umstand Rechnung zu tragen, indem für sie das mobile Arbeiten/die Arbeit im Homeoffice dann als geeignet definiert wird, wenn die Befragten antworten, ihre Arbeit sei „zum Großteil von zu Hause auszuführen, für bestimmte Arbeitsprozesse ist jedoch eine Anwesenheit im Betrieb erforderlich“ oder „Im Grunde lässt sich meine Tätigkeit uneingeschränkt von zu Hause ausführen (vgl. Baumann/Kohlrausch 2021, S. 7). Der tatsächliche Anteil an Beschäftigten im Homeoffice wird dann über die Fragen „Ich arbeite ausschließlich/überwiegend in meinem Betrieb“ oder „Ich arbeite ausschließlich/überwiegend von zu Hause aus“ ermittelt.

In Abbildung 2 sind sowohl die tatsächliche Nutzung als auch das noch auszuschöpfende Potenzial diverser Branchen erfasst.

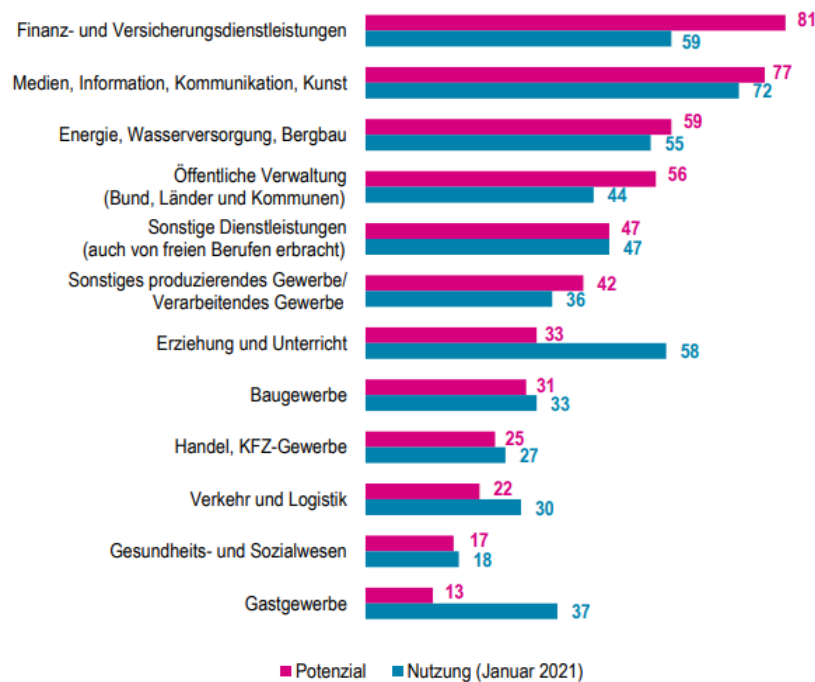


Abbildung 2: Potenzial und Nutzung von Homeoffice im Januar 2020, nach Branchen (Quelle: Baumann/Kohlrausch 2021, S. 6)

Interessant ist hier, dass in einigen Branchen (Gastgewerbe, Verkehr und Logistik, Erziehung und Unterricht) in deutlich höherem Maße Homeoffice ausgeübt wird, als das eigentliche Potenzial es

zuließe. Andere Branchen hingegen wie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, öffentliche Verwaltung oder das verarbeitende Gewerbe könnten noch häufiger von zu Hause arbeiten, als sie es bereits tun. In einer weiteren Untersuchung zeigt sich, dass insbesondere in KMU, Beschäftigte seltener von zu Hause arbeiten, als dies in Großunternehmen der Fall ist. Im verarbeitenden Gewerbe sind es in kleinen und mittleren Unternehmen 15,3%, in Großunternehmen mehr als 30% (s. Abb. 3).

Sektor	Gesamt	KMU	Großunternehmen
Gesamtwirtschaft	30,3	26,1	39,3
Verarbeitendes Gewerbe	21,5	15,3	31,1
Dienstleistungen gesamt	40,9	37,8	49,5
Handel gesamt	18,2	13,1	28,9
Großhandel inklusive Kfz	24,3	19,1	31,2
Einzelhandel inklusive Kfz	9,8	7,3	21,4
Bauhauptgewerbe insgesamt	10,1	6,1	19,4

Anmerkung: Homeoffice-Nutzung in Prozent der Beschäftigten.

Quelle: ifo Konjunkturumfrage, Februar 2021, gewichtet.

**Abbildung 3: Homeoffice-Nutzung im Februar 2021 nach Sektoren und Unternehmensgröße (Quelle: Alipour u.a. 2021, S. 2)**

Abbildung 4 zeigt den zeitlichen Verlauf der Homeoffice-Nutzung während der Pandemie für unterschiedliche Betriebsgrößen auf. Auch hier ist der Anteil der KMU gegenüber größeren Unternehmen geringer, wenngleich Kleinbetriebe unter fünf Beschäftigten ein ähnlich hohes Maß aufweisen wie Betriebe mit mehr als 200 Mitarbeiter\*innen. Dies mag auf den hohen Anteil an Freiberufler\*innen und Soloselbstständigen zurückzuführen sein. Für den Rest gilt, dass mit der Größe des Betriebs auch die Wahrscheinlichkeit steigt, Homeoffice zu nutzen.

Aktuelle Zahlen belegen jedoch, dass der Anteil der Homeoffice-Beschäftigten in den letzten Monaten rückläufig ist. So arbeiteten Mitte Juni 2021 42% der Beschäftigten in Deutschland zumindest stundenweise im Homeoffice, im Februar 2021 waren es noch 49% (vgl. Bonin/Rinne 2021, S. 17). Auch der Anteil derjenigen, die überwiegend oder ausschließlich im Homeoffice arbeiteten, ist seit Februar 2021 von 34% auf 27% im Juni gesunken (vgl. Bonin/Rinne 2021, S. 18f.). Allerdings ist die grundsätzliche Homeoffice-Nutzung weiterhin auf hohem Niveau. Eine vergleichbare Beschäftigtenbefragung im Juli und August 2020 ergab eine Homeoffice-Quote von 36% (vgl. Bonin u.a. 2020).

Bei der Frage nach den Gründen für eine Reduzierung der Arbeitszeit im Homeoffice gaben 69% an, dies sei eine persönliche Entscheidung gewesen, 14% wurden durch ihren Arbeitgeber oder

Vorgesetzten dazu aufgefordert. Anders verhält es sich bei den Gründen für die Beendigung der Homeoffice-Nutzung. Hier wurden 58% von ihrem Arbeitgeber oder Vorgesetzten dazu aufgefordert, bei 23% war es eine persönliche Entscheidung (vgl. Bonin/Rinne 2021, S. 22). Der persönliche Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen ist ein möglicher Grund dafür, weshalb Beschäftigte sich dazu entschließen, ihre Arbeitszeit im Homeoffice zu reduzieren. Eine Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung zeigt, dass für 77% der Befragten die Kommunikation per Email, Telefon- und Videokonferenzen den direkten Kontakt und persönlichen Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen nicht ersetzen kann (vgl. Ahlers/Mierich/Zucco 2021, S. 16). In Kapitel 4 wird dieser Aspekt noch eingehender behandelt.

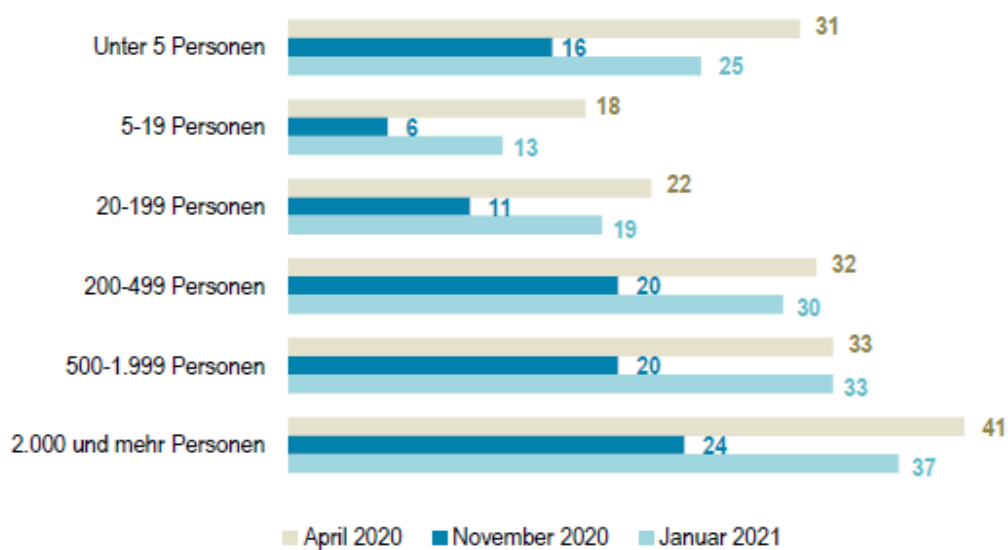
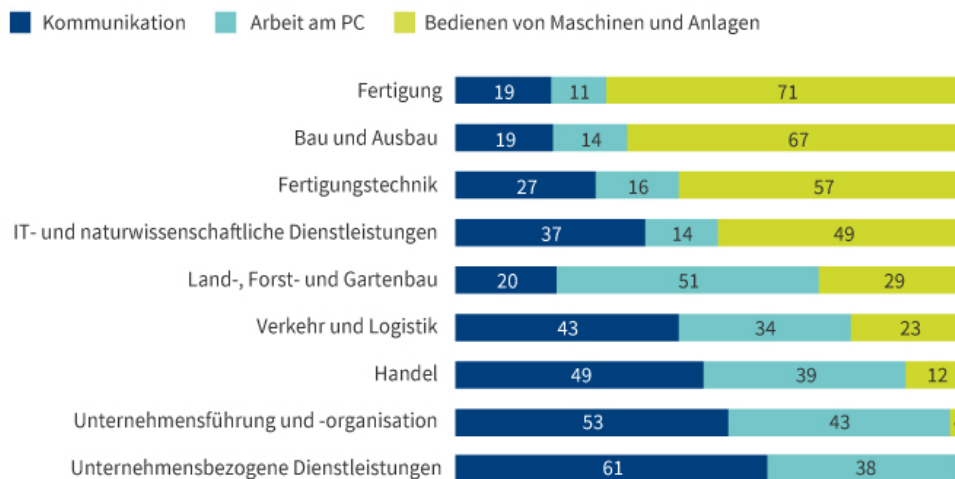


Abbildung 4: Verteilung der Arbeit im Homeoffice nach Betriebsgrößenklassen (Quelle: Baumann/Kohlrausch 2021, S. 12)

Einen differenzierteren Ansatz zur Erfassung Homeoffice-tauglicher Berufe wählen Grunau/Steffes/Wolter (2020). Dort sollten die Befragten den Umfang verschiedener Tätigkeiten eines repräsentativen Arbeitsalltags benennen, die sich in die drei Felder „Kommunikation“, „Arbeit am PC“ sowie das „Bedienen von Maschinen und Anlagen“ aufteilen lassen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 5 aufgeführt.

Angaben befragter Beschäftigter in Prozent

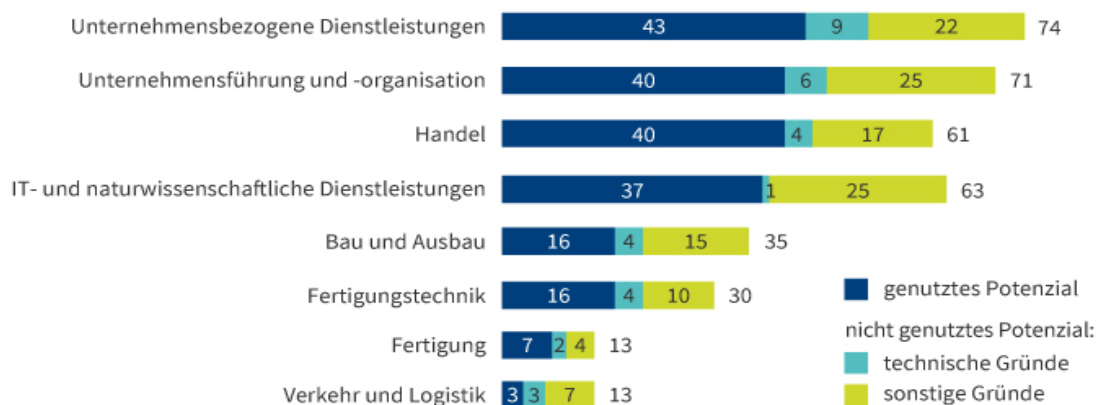


Quelle: Linked Personnel Panel 2019, eigene Berechnung. © IAB

Abbildung 5: Potenzial von zu Hause aus zu arbeiten nach Berufssegmenten, 2017 (Quelle: Grunau/Steffes/Wolter 2020, S. 4)

Der hohe Anteil maschinenbezogener Tätigkeiten in den Berufen der Fertigung (71%), dem Bau und Ausbau (67%) sowie der Fertigungstechnik (57%) legt die Vermutung nahe, dass insbesondere diese Tätigkeiten ungeeignet sind, im Homeoffice ausgeübt zu werden. Dies wird in Abbildung 6 bestätigt.

Angaben befragter Beschäftigter in Prozent



Quelle: Linked Personnel Panel 2017, eigene Berechnung. © IAB

Abbildung 6: Umfang verschiedener Tätigkeiten nach Berufssegmenten, 2019 (Quelle: Grunau/Steffes/Wolter 2020, S. 6)



So sind es gerade einmal 3% der Beschäftigten aus dem Bereich Verkehr und Logistik, die angeben, dass sie zumindest gelegentlich von zu Hause arbeiten. Bei weiteren 3% sind die technischen Voraussetzungen für die Arbeit im Homeoffice nicht gegeben, bei 7% sind es sonstige Gründe, die dies verhindern (z.B. Vorbehalte bzgl. einer Trennung von Beruf und Privatleben oder die fehlende Erlaubnis des Vorgesetzten). Der in der Abbildung nicht aufgeführte Anteil (87%) enthält diejenigen Beschäftigten, die angeben, dass ihre Tätigkeit nicht für das Homeoffice geeignet ist. Für die Berufe der Fertigung, Fertigungstechnik sowie Bau und Ausbau zeichnet sich ein ähnliches Bild: Auch hier ist der Anteil der Beschäftigten, die bereits im Homeoffice arbeiten, gering. Doch in den zwei letztgenannten Berufen gibt es noch ungenutztes Potenzial von 14 bzw. 19%, obwohl der Großteil der Beschäftigten angibt, dass die Bedienung von Maschinen und Anlagen das Gros ihres Arbeitsalltags bestimmt.

In dieser Befragung zeigt sich, dass es die „klassischen“ Tätigkeiten am Schreibtisch sind, die ein hohes genutztes Homeoffice-Potenzial aufweisen (unternehmensbezogene Dienstleistungen, Unternehmensführung- und Organisation). Allerdings zeigen die Daten, dass auch in den Branchen, in denen in der Regel Maschinen und Anlagen vor Ort bedient werden müssen, bestimmte Aufgaben am Computer erledigt werden können. Ungenutztes Potenzial – sei es technischer oder sonstiger Natur – gibt es in nahezu allen Branchen, sodass sich hier mögliche Forschungsdesiderate ergeben, weshalb das Potenzial noch nicht vollends ausgeschöpft wird.

Ein möglicher Ansatz, die ungenutzten Potenziale aufzudecken, ist die Aufgliederung in Angebots- und Nachfrageseite (siehe Abbildung 7). Damit gemeint ist einerseits (Angebotsseite) der Anteil der Beschäftigten, die gerne im Homeoffice arbeiten würden, es aber nicht tun (sei es, weil die Aufgaben es nicht zulassen oder weil der Arbeitgeber dies nicht möchte), sowie dem Anteil der Beschäftigten, die ein Angebot zum zeitweisen Arbeiten im Homeoffice nicht annehmen würden (Nachfrageseite).

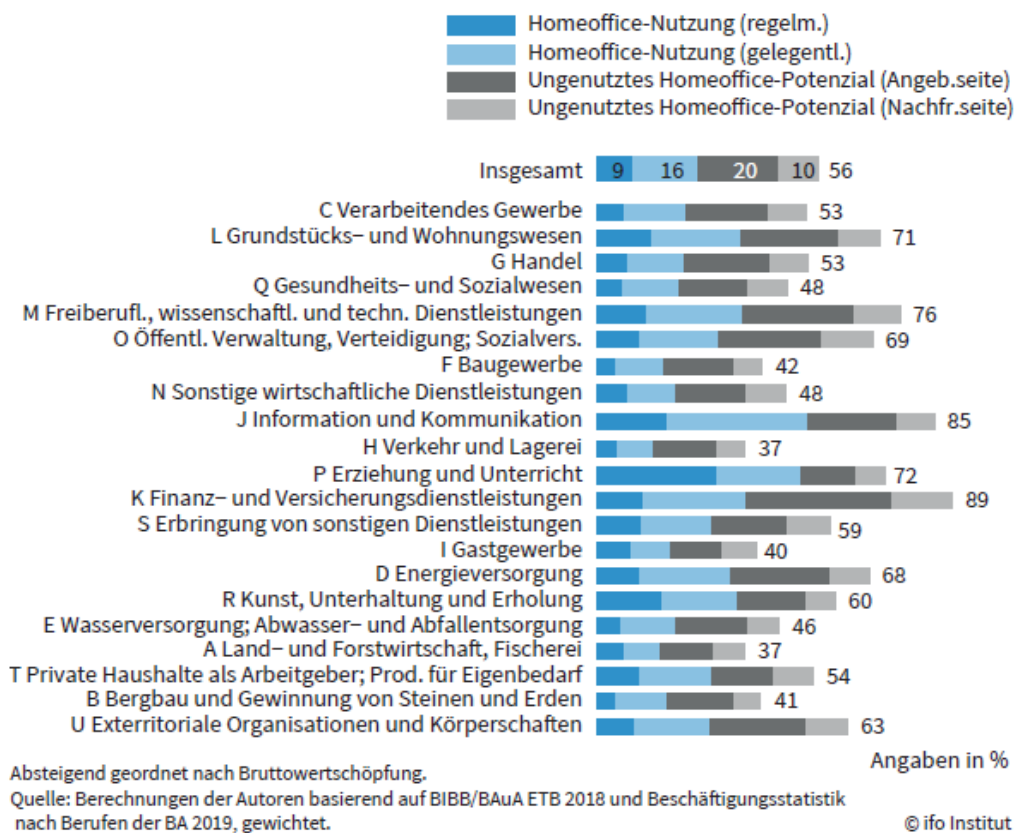
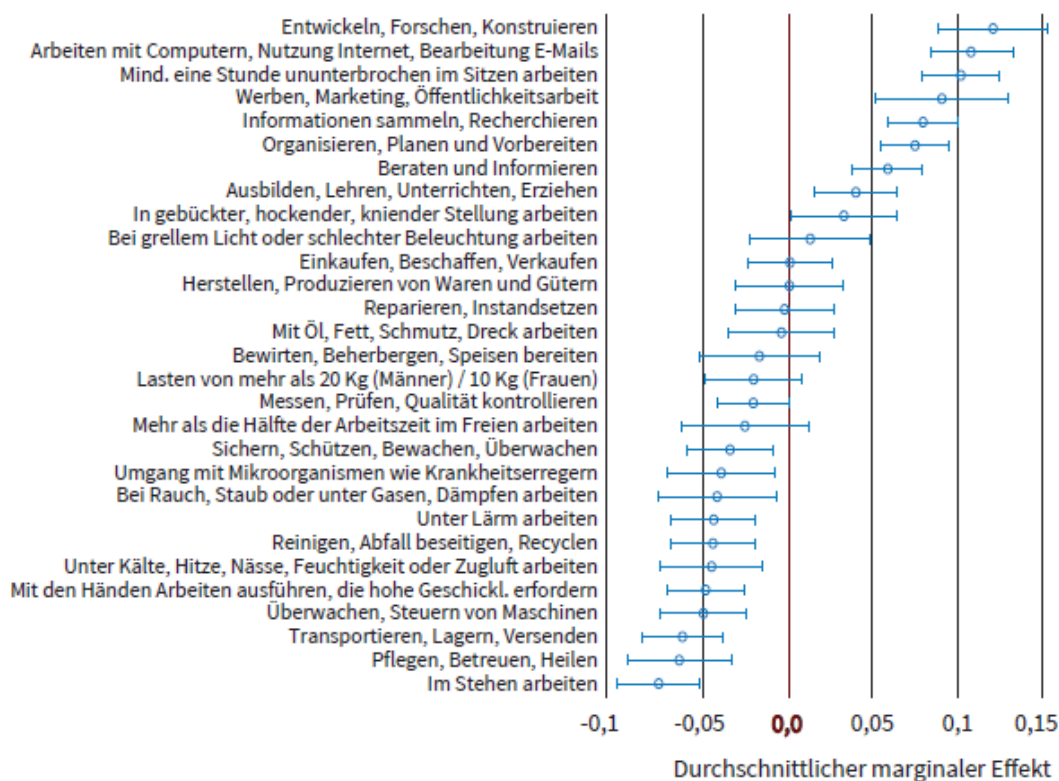


Abbildung 7: Homeoffice-Potenzial nach Branche (Quelle: Alipour/Falck/Schüller 2020b, S. 31)

Auch hier sind es die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen mit dem höchsten Anteil an Homeoffice-Potenzial (89%), Landwirtschaft und Verkehr schneiden mit 37% am schlechtesten ab. Insgesamt 10% der dort aufgelisteten Branchen besitzen noch ungenutztes Homeoffice-Potenzial nachfrageseitig, 20% sind es auf Angebotsseite. Das verarbeitende Gewerbe besitzt also weitaus höheres Potenzial (53%), als andere Erhebungen (siehe oben) dies suggerieren; entscheidend ist hier, ob Arbeitgeber oder -nehmer ihre potentiellen Möglichkeiten nutzen. So gibt es selbst in vermeintlich untauglichen Branchen wie Verkehr noch (geringe) Potenziale, mobil zu arbeiten; abhängig davon, welchen Tätigkeiten innerhalb des Berufs nachgegangen wird. Beinhaltet der eigene Job beispielsweise Tätigkeiten im Bereich „Arbeit mit Computern, Nutzung von Internet, Bearbeitung von Emails“, steigt die Möglichkeit zur Nutzung mobiler Arbeit um 11 Prozentpunkte (vgl. Abbildung 7). Wird die Arbeit hauptsächlich im Stehen erbracht, sinkt sie um fast 8 Prozentpunkte. Auf diese Weise lassen sich spezifische Tätigkeitsprofile erstellen, die die Berufe in unterschiedliche Segmente untergliedern. Dadurch können einzelne Aufgaben ins Homeoffice verlagert werden, während dem Großteil weiterhin vor Ort bzw. im Büro nachgegangen werden kann.

Diese Erkenntnisse decken sich mit dem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales angefertigten Forschungsbericht „Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice“. Dort heißt es: „Zentral für die betriebliche Entscheidung, Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten anzubieten, sind die Tätigkeitszuschnitte der Beschäftigten, insbesondere inwieweit die Beschäftigten Kundenkontakt haben oder – wie es in der Pflege der Fall ist – ihre Tätigkeit direkt am Menschen verrichten“ (Bonin u.a. 2020, S. 86). Gegenstand des Forschungsberichts sind acht Fallstudien, die in verschiedenen Branchen vor dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie durchgeführt wurden und die sich zum Ziel setzen, betriebliche Regulierungen für mobiles Arbeiten und Homeoffice in KMU darzustellen. Dabei wird – anders als in vielen anderen Erhebungen – bereits eine Unterscheidung zwischen mobilem Arbeiten und dem Arbeiten im Homeoffice vorgenommen. In den Branchen Pflege, Steuer- und Rechtsberatung sowie Reiseveranstalter ist mobiles Arbeiten demnach nicht möglich, wohl aber eine fixe respektive spontane Nutzung von Homeoffice (vgl. Bonin u.a. 2020, S. 67). Ein Unternehmen aus dem Bereich der Textilverarbeitung ermöglicht mobiles Arbeiten, allerdings ist angemerkt, dass dies fast ausschließlich für den Verwaltungsbereich gilt (hier nochmals untergliedert in Design, Controlling, Personal- und Unternehmensentwicklung sowie Marketing) und nicht für Beschäftigte in den Bereichen Produktion und Logistik (vgl. Bonin u.a. 2020, S. 84). Das Unternehmen aus dem Bereich Pflege ermöglicht Homeoffice nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Führungsebene, die mit administrativen Aufgaben beschäftigt sind; Kernaufgaben im Bereich Pflege sind (wie auch Abb. 8 zeigt) nicht dafür geeignet.



\* Durchschnittliche marginale Effekte basierend auf logistischer Regression auf Individualebene.  
 Abhängige Variable = 0, wenn Homeoffice im Job "nicht möglich" und ansonsten = 1.  
 Erklärende Variablen jeweils = 1, wenn bestimmte Tätigkeit "häufig" ausgeführt wird und ansonsten = 0.  
 N= 16 892. Robuste Standardfehler. 95%-Konfidenzintervalle abgebildet. Pseudo R<sup>2</sup> = 0,24.  
 Quelle: Berechnungen der Autoren basierend auf BIBB/BAuA ETB 2018, gewichtet.

© ifo Institut

Abbildung 8: Berufliche Tätigkeiten und Zugang zu Homeoffice (Quelle: Alipour/Falck/Schüller 2020b, S. 33)

Demnach hängt der Grad der Nutzung von mobilem Arbeiten nicht nur von den spezifischen Aufgaben, sondern auch vom Beschäftigungsstatus und der Einkommenshöhe bzw. dem Kompetenzniveau ab (siehe Abbildung 9). Dies deckt sich mit den Erkenntnissen des BMAS, dass in ihrem Forschungsbericht zu der Arbeitssituation und dem Belastungsempfinden im Kontext der Corona-Pandemie einen starken Zusammenhang zwischen Homeoffice-Nutzung und Bildungsgrad der Beschäftigten feststellen konnte (Bonin/Rinne 2021). So waren 52% der abhängig Beschäftigten mit Abitur oder Hochschulabschluss zum Zeitpunkt der Befragung ganz oder teilweise im Homeoffice tätig, bei Beschäftigten mit Hauptschul- oder mittlerem Schulabschluss galt dies nur für knapp ein Viertel (vgl. Bonin/Rinne 2021, S. 17). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Höhe des Einkommens. Die Homeoffice-Quote bei Beschäftigten mit einem Haushaltsnettoeinkommen von 3000 Euro oder mehr ist mit 49% mehr als doppelt so hoch als bei Beschäftigten mit einem Einkommen von unter 2000 Euro (22%). Mit 44% machten zudem Beschäftigte in Vollzeit (d.h. mit mindestens 30 Arbeitsstunden pro Woche) deutlich häufiger von Homeoffice Gebrauch als Beschäftigte in Teilzeit (28%) (ebd.).

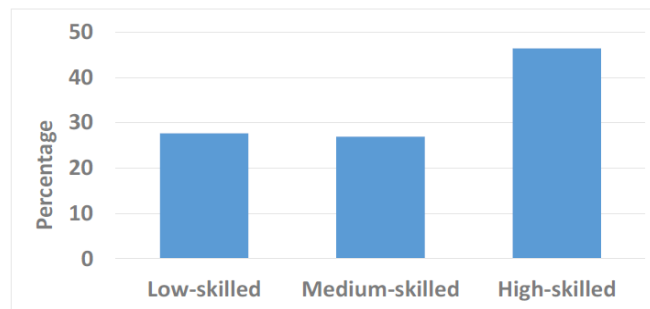


Abbildung 9: Nutzung von Homeoffice nach Kompetenzniveau (International) (Quelle: OECD 2020a, S. 7)

## Mobiles Arbeiten unter Betrachtung von Vereinbarkeitsaspekten

Wie aus den vorangehenden Erläuterungen ersichtlich wird, ist das Arbeiten im Homeoffice während der Corona-Pandemie (in vielen Branchen) zur Selbstverständlichkeit geworden. Doch gleichzeitig erfordert die Homeoffice-Nutzung innerbetriebliche Abstimmungsprozesse mit den Vorgesetzten und der Geschäftsführung sowie vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen für erwerbstätige Eltern, damit das Arbeiten von zu Hause nicht zur Doppelbelastung wird. Eine im Juli 2021 veröffentlichte Studie der Prognos AG zeigt, welche Lehren aus der Corona-Krise und aus der damit einhergehenden betrieblichen Personalpolitik hinsichtlich vereinbarkeitsfördernder Maßnahmen sowohl bei Beschäftigten als auch bei Unternehmen gezogen werden können.

Vorab lässt sich konstatieren, dass den Unternehmen die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf während der Pandemie bewusst geworden ist und ein offensichtlicher Wandel beim Thema Vereinbarkeit stattgefunden hat. Der hohe Stellenwert einer familienbewussten Personalpolitik ist vielen Unternehmen in den letzten Monaten vor Augen geführt worden; nicht zuletzt, weil damit auch die eigenen betriebswirtschaftlichen Interessen besser verfolgt werden konnten, da Familienbewusstsein bei der Bindung und Gewinnung von Fachkräften eine große Rolle spielt. 88% der Unternehmen halten es für eine gute Idee, vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen für ihre Mitarbeitenden eingeführt zu haben, zwei Drittel möchten ihr Angebot auch nach der Pandemie (eher) beibehalten (vgl. Juncke u.a. 2021, S. 33). Aus Beschäftigtensicht gaben 81% an, dass ihnen im Gespräch mit ihrem Vorgesetzten geholfen wurde, lediglich 6% hatten wenig bzw. gar kein Verständnis für die Situation und jegliche Unterstützung verweigert (vgl. Juncke u.a. 2021, S. 23). Dabei haben insbesondere die Möglichkeiten mobilen Arbeitens bzw. die Homeoffice-Nutzung an Zuwachs gewonnen: 21% haben ihr Angebot im Zuge der Corona-Krise erweitert, 20% mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice eingeführt. 27% haben als Reaktion auf die Pandemie ihren Gleitzeitrahmen erweitert, vor allem große Unternehmen und solche aus der Dienstleistungsbranche haben davon Gebrauch gemacht (vgl. Juncke u.a. 2021, S. 29). Insgesamt sind 30% der Eltern der Meinung, dass sich im Vergleich zur Situation vor der Pandemie die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert

haben. Dem stehen allerdings 53% gegenüber, die sagen, alles in allem hat sich nichts verändert (vgl. Juncke u.a. 2021, S. 30f.).

Die Situation von Alleinerziehenden ist hierbei gesondert zu betrachten. Während der ersten Lockdown-Phase konnten 28% der berufstätigen Alleinerziehenden im Homeoffice arbeiten, bei Paarfamilien hingegen konnte bei 36% zumindest ein Partner Homeoffice nutzen (vgl. BMFSFJ 2021, S. 55). Insgesamt berichteten 31% der Alleinerziehenden während des zweiten Lockdowns Anfang 2021 über eine durchgehend schlechte Bewältigung der Krise, im Hinblick sowohl auf Kinderbetreuung, Einkommensentwicklung wie auch die eigene Gesamtbewertung der Erfahrungen, im Gegensatz zu 14% der Elternpaare (vgl. BMFSFJ 2021, S. 56). Das Risiko einer Doppelbelastung von Kinderbetreuung und Arbeit ist in dieser Gruppe demnach deutlich ausgeprägter. Paarfamilien können die Belastung besser abfedern, denn während der Pandemie hat sich gezeigt, dass auch Väter Vereinbarkeitsanfordernisse äußern: 42% haben ihren Arbeitgeber darauf angesprochen, dass sie an Arbeitszeiten, -weise oder -ort etwas verändern möchten, knapp vier von zehn Vätern haben während des Lockdowns mehr Aufgaben bei der Betreuung übernommen (vgl. Juncke u.a. 2021, S. 42). Zudem sehen fast 60% der Unternehmen die Möglichkeit, dass mehr Mütter durch Homeoffice in vollzeitnahen Stundenumfängen arbeiten können (vgl. Juncke u.a. 2021, S. 46). Allerdings zeigt sich auch, dass es bei Beschäftigten mit Kindern unter 14 Jahren insbesondere Frauen sind, die nach eigenen Angaben zu anderen Tageszeiten oder an anderen Tagen arbeiten, ihre Arbeitszeit während der Pandemie also verschoben haben. Mehr als 50% berichten von so einer Verschiebung, bei Männern sind es hingegen nur knapp 28%. Bei Beschäftigten ohne Kinder fiel dieser Anteil mit 16% nur marginal aus, ein Geschlechterunterschied ist hier nicht zu erkennen (vgl. Frodermann u.a. 2021, S. 5). Dabei sind es insbesondere im Homeoffice arbeitende Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit verschoben haben. Zu Beginn der Pandemie im April 2020 gab mehr als ein Drittel an, zu anderen Tageszeiten gearbeitet zu haben, bei Beschäftigten ohne Homeoffice waren es nur knapp 15% (vgl. Frodermann u.a. 2021, S. 4). Die Verschiebung der Arbeitszeiten gewährleistet eine erhöhte Flexibilität, allerdings geht damit auch eine zunehmende Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatem einher (siehe hierzu ausführlicher Kapitel 4).

Die Erfahrungen verdeutlichen: Individuelle Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind konstitutiv für das Gelingen betrieblicher Personalpolitik. Die Mehrheit der Mitarbeitenden, die den Dialog mit ihrem Vorgesetzten gesucht hat, ist zu einer zufriedenstellenden Lösung gelangt. Gleichzeitig bewerten 82% der Führungskräfte die Kinderbetreuung als relevanten Faktor für die Produktivität im Unternehmen. Gerade hinsichtlich eines sich verschärfenden Fachkräftemangels sind 79% der Unternehmen der Auffassung, dass betriebliches Familienbewusstsein nach der Krise für die Personalbindung und -gewinnung einen hohen Stellenwert hat (vgl. Juncke u.a. 2021, S. 69).

Die Ergebnisse aus diesen verschiedenen Untersuchungsansätzen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Es gibt in nahezu allen Branchen noch ungenutztes Potenzial, mobiles Arbeiten zu verstetigen. Hier ist zu unterscheiden zwischen angebots- und nachfrageseitigen Potenzialen. Ver-

kehr und Logistik, Gesundheit und Sozialwesen sowie das Baugewerbe sind jedoch die Branchen mit den geringsten Möglichkeiten, mobiles Arbeiten umzusetzen. Finanzen, öffentliche Verwaltung und verarbeitendes Gewerbe haben das meiste ungenutzte Potenzial.

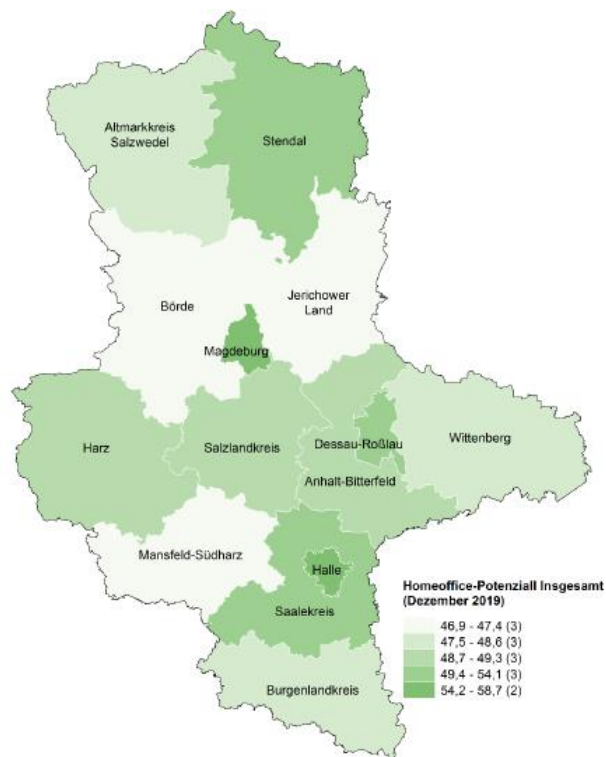
- Welche Branchen am ehesten für mobiles Arbeiten geeignet sind, ergibt sich allerdings mehr aus den spezifischen Anforderungs- und Tätigkeitsprofilen innerhalb einzelner Berufe als aus der Branche per se. Administrative Aufgaben oder Aufgaben mit einem hohen Anteil an Entwicklung, Forschung, Organisation, Beratung und Information lassen sich besser mit mobilem Arbeiten vereinbaren, als Tätigkeiten im Bereich von Pflege und Betreuung, dem Transport oder der Überwachung und Wartung von Maschinen.
- Dass Beschäftigte, die eher kognitive als manuelle Tätigkeiten ausüben, besseren Zugang zum mobilen Arbeiten haben, lässt sich auf Grundlage der aktuellen Daten bestätigen. Hochqualifizierte Erwerbstätige in den Bereichen Erziehung und Unterricht, Wissenschaft und Forschung sowie IT und Kommunikation profitieren überdurchschnittlich stark vom mobilen Arbeiten, sodass sich eine Korrelation zwischen hoher Einkommensklasse und mobilem Arbeiten herstellen lässt.
- Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen (unabhängig von der Branche) arbeiten seltener mobil als Beschäftigte in Großunternehmen (siehe Abbildung 2 und Abbildung 3). Dies war schon vor der Corona-Pandemie der Fall. So ermöglichte jeder fünfte Betrieb mit weniger als 100 Beschäftigten das Arbeiten von zu Hause, bei Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten galt dies für mehr als die Hälfte (57%) (vgl. Grunau u.a. 2019, S. 2). Zurückzuführen ist dies möglicherweise auf den im Vergleich zu KMU höheren Anteil an Dienstleistungsfunktionen und administrativen Aufgaben (Büro- und Verwaltungstätigkeiten), die ein größeres Potenzial haben, von zu Hause erledigt zu werden (vgl. Brenke 2016, S. 98). Zudem können die bestehende Infrastruktur sowie eine bereits etablierte Homeoffice-Kultur in Großunternehmen die Umstellung erleichtern, während kleine und mittlere Unternehmen mit diesen Herausforderungen noch nicht konfrontiert wurden (vgl. Alipour u.a. 2021, S. 2).
- Ob eine Arbeit mobil ausgeführt werden kann, ist letztlich auch eine Frage der in den Erhebungen verwendeten Methodologie und des Forschungsdesigns. Eine Dichotomisierung bei der Frage, ob die eigene Arbeit im Homeoffice auszuführen ist oder nicht, ist nicht hilfreich, um versteckte Potenziale zu identifizieren. Auf diese Weise wird das Homeoffice-Potenzial ganzer Branchen auf eine einzige Frage reduziert, was der Komplexität des Themenfelds nicht gerecht wird. Dies hat auch Einfluss auf die Vergleichbarkeit der Studien. Sind in manchen Erhebungen Instandhaltungs- oder Reparaturberufe gänzlich vom mobilen Arbeiten ausgeschlossen, weisen andere Studien auch dort auf ungenutzte Potenziale hin. Es lohnt sich also auch bei diesen Branchen genauer hinzuschauen.
- Die Zahl der Homeoffice-Beschäftigten ist rückläufig. Grund für die Beendigung der Homeoffice-Tätigkeit ist hauptsächlich die Aufforderung des Arbeitgebers, eine Reduzierung der Stunden im Homeoffice dagegen häufig eine persönliche Entscheidung der Mitarbeitenden.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist während der Pandemie zu einem wichtigen Thema sowohl bei Unternehmen als auch den Beschäftigten geworden. Viele Beschäftigte haben

den Dialog mit ihrem Vorgesetzten gesucht und einvernehmliche Lösungen gefunden, der Großteil der Unternehmen möchte die einmal umgesetzten Maßnahmen auch nach der Pandemie beibehalten. Es zeigt sich allerdings, dass es zu einer Verschiebung der Arbeitszeiten kommt, die hauptsächlich Mütter betrifft. Alleinerziehende sind von den Einschnitten der Kinderbetreuung und der damit einhergehenden Doppelbelastung von Kinderbetreuung und Arbeit besonders betroffen.

#### **4. Mobiles Arbeiten in Sachsen-Anhalt – Betrachtung der Potenziale nach Branchen in Sachsen-Anhalt**

Das Homeoffice-Potenzial in Sachsen-Anhalt liegt laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mit 50,7% unter dem bundesweiten Durchschnitt (55,4%) und ist damit gemeinsam mit Thüringen das Bundesland mit dem niedrigsten Potenzial (vgl. Fuchs/Otto/Fritzsche 2021, S. 35). Große Unterschiede gibt es zwischen urbanen und ländlichen Räumen: Während Städte wie Magdeburg und Halle bei fast 60% liegen, schaffen es Landkreise wie Jerichower Land, Börde oder Mansfeld-Südharz auf nicht einmal 50% Homeoffice-Potenzial (vgl. Fuchs/Otto/Fritzsche 2021, S. 36). Dienstleistungsbereiche, in denen die Arbeit hauptsächlich am Computer stattfindet, sind in städtisch geprägten Umgebungen häufiger als im ländlichen Raum: Im Jerichower Land arbeiten lediglich 4% der Beschäftigten in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen. Stattdessen überwiegen dort Sektoren wie Gesundheit und Sozialwesen, verarbeitendes Gewerbe, Handel sowie Baugewerbe (ebd.). Wie im Abschnitt der Branchen auf Bundesebene schon erwähnt bietet gerade das verarbeitende Gewerbe Potenziale zur Nutzung von mobilem Arbeiten, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen. Sowohl Mansfeld-Südharz als auch Börde sind die Landkreise, in denen die meisten Beschäftigten in dieser Branche arbeiten (über 20%). Obwohl davon auszugehen ist, dass das Potenzial auch hier noch nicht zur Gänze ausgeschöpft wurde, ist zu beachten, dass gerade in den eher ländlichen Gegenden Breitbandausbau und Infrastruktur nicht in gleichem Maße vorhanden sind wie in Großstädten und mobiles Arbeiten daher nicht so stark genutzt werden kann (vgl. Garnadt/Schnitzer/Viete 2020).





**Abbildung 10: Homeoffice-Potenzial in den Kreisen in Sachsen-Anhalt, 2019 (Quelle: Fuchs/Otto/Fritzsche 2021, S. 36)**

Insbesondere in der Land- und Forstwirtschaft, dem Baugewerbe, der öffentlichen Verwaltung und dem Gesundheits- und Sozialwesen sind in Sachsen-Anhalt im Vergleich prozentual mehr Beschäftigte angestellt als in Deutschland insgesamt. Das verarbeitende Gewerbe (17,7%), Handel und Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen (12,9%) sowie Gesundheits- und Sozialwesen (15,5%) stellen die Branchen mit dem höchsten Anteil sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter in Sachsen-Anhalt dar (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2019, S. 14).

In Bezug auf das Homeoffice-Potenzial in Sachsen-Anhalt ist folgendes festzustellen (vgl. Fuchs/Otto/Fritzsche 2021, S. 41): Die Potenziale in den Wirtschaftszweigen wie Verkehr, Baugewerbe oder Gesundheitsberufe sind gering und gehören auch auf Bundesebene zu den Branchen mit dem geringsten Homeoffice-Potenzial. In der Abbildung 10 zeigt sich jedoch auch, worauf bereits an anderer Stelle hingewiesen wurde: Tätigkeiten, in denen vorrangig Spezialisten und Experten arbeiten (so beispielsweise in Vermessungsberufen, Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, lehrenden Berufen, Informatik oder Geologie), kann leichter von zu Hause nachgegangen werden. Die Autorinnen resümieren: „Somit bieten Berufe, die komplexe und anspruchsvolle Tätigkeiten beinhalten, eher bessere Möglichkeiten, im Homeoffice zu arbeiten, als Berufe mit vorwiegend einfachen Anlern- und Hilfstätigkeiten“ (Fuchs/Otto/Fritzsche 2021, S. 41).

Die Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

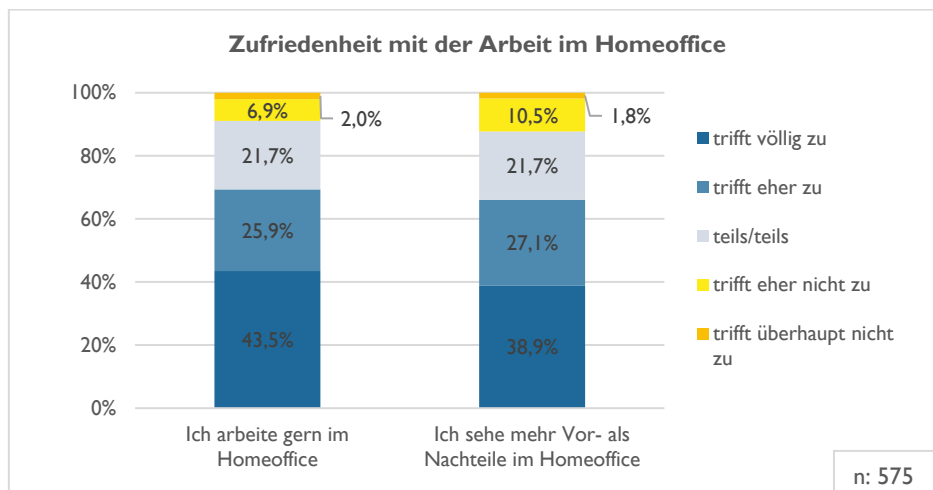
- Die Wirtschaftsstruktur Sachsen-Anhalts ist geprägt durch Branchen in den Bereichen verarbeitendes Gewerbe, Handel, Gesundheits- und Sozialwesen sowie dem Baugewerbe. Diesen Branchen wurde bereits auf Bundesebene nur geringes Potenzial zum mobilen Arbeiten bescheinigt, doch auch hier gilt, dass eine Segmentierung in einzelne Tätigkeiten verborgene Potenziale zum mobilen Arbeiten freilegen kann.
- Die ländlichen Umgebungen Sachsen-Anhalts erschweren den flächendeckenden Ausbau von Breitbandanschlüssen und damit das mobile Arbeiten. Insbesondere im Norden Sachsen-Anhalts ist das Homeoffice-Potenzial gering, Städte wie Magdeburg, Halle oder Dessau-Roßlau sind durch ihre Infrastruktur im Vorteil (siehe auch Abbildung 9). Zudem ist dort der Anteil wissensintensiver Dienstleistungsbranchen höher, was das Potenzial zum mobilen Arbeiten zusätzlich begünstigt.
- Tätigkeiten, die ein besonderes Maß an Expert\*innenwissen verlangen, sind in der Regel eher dafür geeignet, dass ihnen von zu Hause nachgegangen werden kann. Drei Viertel der Beschäftigten in Sachsen-Anhalt arbeiten in Berufen, deren Anforderungsniveau im Bereich Helfer\*in bzw. Beschäftigte angesiedelt ist und dadurch weniger Möglichkeiten haben mobil zu arbeiten, als Spezialist\*innen oder Expert\*innen (vgl. Fuchs/Otto/Fritzsche 2021, S. 26).

## **5. Aktuelle Ergebnisse aus den Erhebungen des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt zum Thema „Homeoffice“**

Prof. Dr.- Ing Heike Mrech und Dr. Sandra Scholz (Hochschule Merseburg) haben im Rahmen des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt eine Erhebung zur Arbeit in Homeoffice (mobiles Arbeiten) durchgeführt. Die forschungsleitende Fragestellung dabei lautete: Wird die Homeoffice-Erfahrung, die Unternehmen und Institutionen während der Corona Pandemie sammeln, die Zukunft der Arbeit nachhaltig verändern? Zwischen Januar und August 2021 gingen 649 (anonyme) Rückmeldungen aus dem Befragungsgebiet Sachsen-Anhalt ein, wobei 581 Fragebögen vollständig gewertet werden konnten. Von der in Sachsen-Anhalt breit verteilten Umfrage fühlten sich insbesondere Beschäftigte der IT/IKT-Branche angesprochen, so dass knapp 70 % der Teilnehmenden in diesem Bereich tätig sind. Die Ergebnisse der Befragung können somit insbesondere für die Gruppe der Beschäftigten als hoch aussagekräftig gewertet werden, deren Tätigkeiten die Arbeit im Homeoffice erlauben und die teilweise auch schon vor der Pandemie Erfahrungen mit mobilem Arbeiten sammeln konnten. 22% der Befragten tragen Personalverantwortung.

Um ein umfangreicheres Bild im Hinblick auf die Zielgruppen zu haben, werden nachfolgend, neben den Ergebnissen aus der Erhebung des Zukunftszentrums, Ergebnisse aus weiteren Studien (Fraunhofer IAO, WSI, Bertelsmann) aufgeführt, die die Ergebnisse der Befragung in Sachsen-Anhalt im Wesentlichen bestätigen.

Als wichtige Erkenntnis kann festgehalten werden, dass insgesamt eine sehr hohe Akzeptanz von „Homeoffice“ festzustellen ist und der Wunsch der Beschäftigten nach mobilem Arbeiten auch für die Zeit nach der Corona-Pandemie besteht. Dabei wünscht sich nur ein sehr geringer Teil der Befragten einen vollständigen Wechsel ins Homeoffice. Selbst dort, wo 100%iges mobiles Arbeiten berufs- bzw. branchenmäßig möglich wäre, ist dies weder von den Beschäftigten noch von Unternehmensseite gewünscht. Daher spricht vieles dafür, die Zukunft der Arbeit – dort wo es möglich ist – hybrid zu gestalten.



**Abbildung 11: Einstellung gegenüber Arbeit im Homeoffice (Befragung des Zukunftszentrums Sachsen-Anhalt)**

Die Erfahrungen mit mobiler Arbeit sind bei einem Großteil der Befragten positiv, knapp 70% arbeiten gern im Homeoffice und sehen mehr Vor- als Nachteile (siehe Abbildung 11).

Die Erhebung des Zukunftszentrums hat gezeigt, dass sich ein Großteil der Befragten – aufgrund der während der Pandemie gesammelten Erfahrung mit mobilem Arbeiten – zukünftig einen größeren Umfang an Homeoffice-Arbeitszeit wünscht.

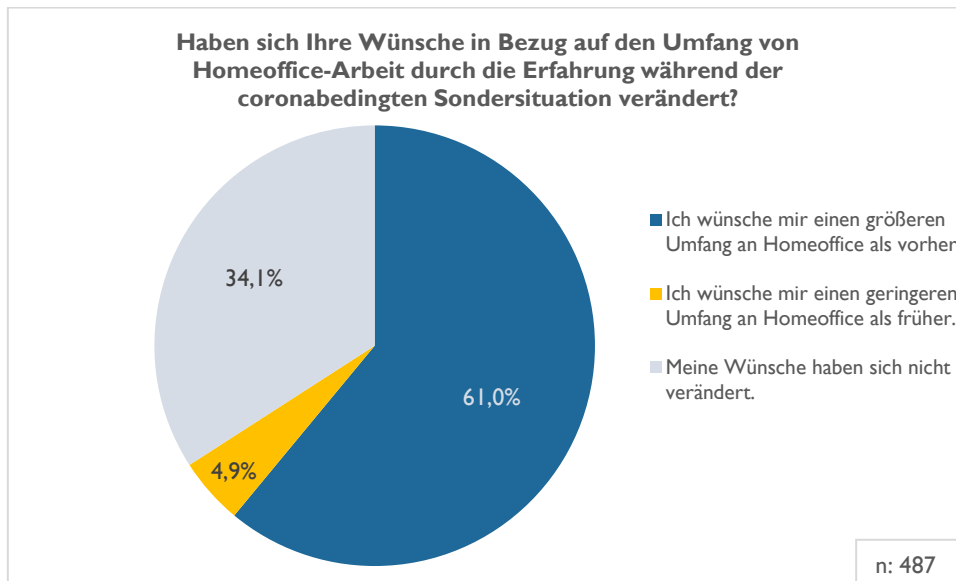


Abbildung 12: Einfluss der Pandemie auf den Wunsch nach zukünftiger Homeoffice-Arbeitszeit

96 % der Befragten gaben an, dass sie auch nach der Pandemie weiter anteilig mobil arbeiten möchten. Knapp die Hälfte der Befragten (45%) wünschen sich dabei 1-2 Tage Homeoffice pro Woche, 32% der Teilnehmenden wünscht sich 3-4 Tage pro Woche. Vor allem die jungen Beschäftigten (unter 40 Jahren) wünschen sich verstärkt, den überwiegenden Teil der Arbeitszeit mobil zu arbeiten (s. Abb. 12).

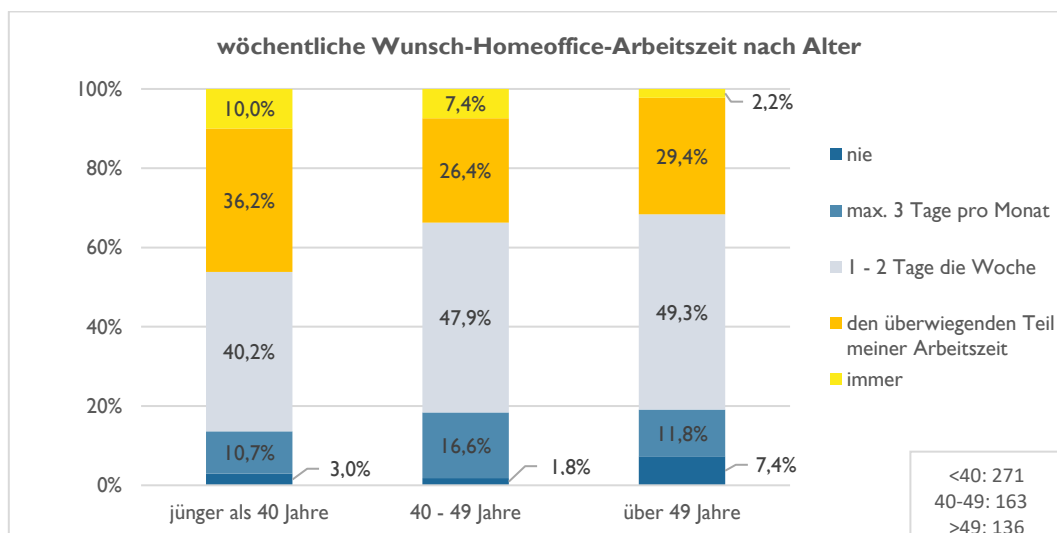
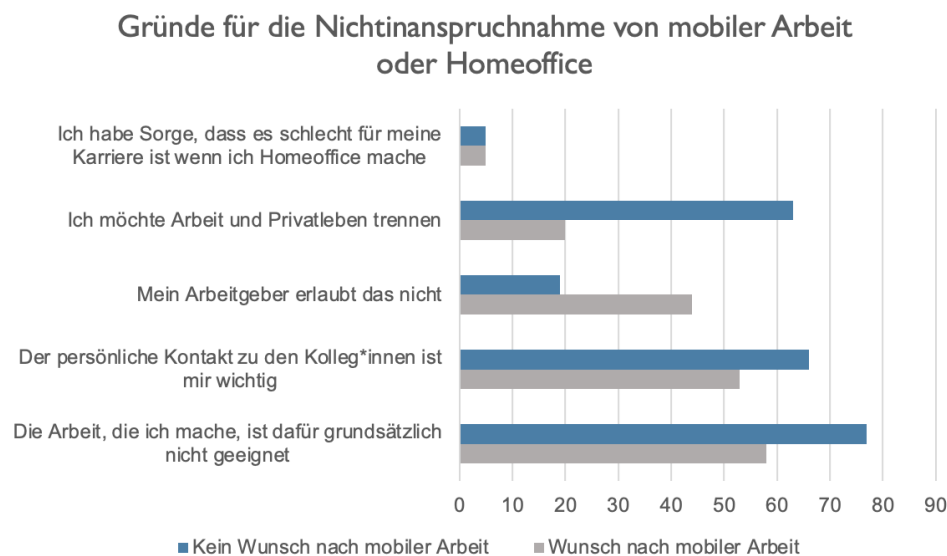


Abbildung 13: Wunsch nach zukünftiger Homeoffice-Arbeitszeit (Befragung des Zukunftszentrums Sachsen-Anhalts)

Lt. einer Studie des Fraunhofer IAO wollen im Gegenzug 71% ihrer befragten Unternehmen mehr mobiles Arbeiten anbieten als vor der Pandemie. Vorteile flexibler Arbeitszeiten und -orte werden genutzt, um gleichzeitig eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen, unter anderem durch das Recht auf Nichterreichbarkeit, Kompetenzen werden geschult und die Arbeitszeit wird konsequent erfasst (Maschke/Mierich/Werner 2018).

Mit dem Wunsch nach mobiler (digitaler) Arbeit geht auch ein steigendes Interesse an hybriden und digitalen Weiterbildungsangeboten einher. Das wird z.B. im Rahmen der Erhebung *Pflege 4.0* des Zukunftszentrums (Prof. Ulrich Fischer/Jekaterina Sporleder, Hochschule Harz) im Herbst 2020 deutlich. Pflegekräfte sehen die großen Potenziale, die digitale Anwendungen als Erleichterung bei Routinearbeitsprozessen oder in körperlichen Belastungssituationen haben. Im Hinblick auf Weiterbildungsangebote wünschen sie sich hybride Formate, die auf der einen Seite die persönliche Begegnung und damit den nicht-strukturierten Austausch sowie auf der anderen Seite die Entlastung von Fahrtzeiten sowie die zeitlich und räumliche flexible Verfügbarkeit von Lerneinheiten durch digitale Lernangebote ermöglichen (zu den Handlungsempfehlungen Weiterbildung 4.0 s.a. Pkt. 6, d).

Es gibt aber auch nach wie vor Hemmnisse, die Option zum Homeoffice nicht in Anspruch nehmen zu wollen, die ebenso wichtig zu berücksichtigen sind. Gründe hierfür zeigt die folgende Abbildung 14.



vgl. BMAS 2020, eigene Darstellung

**Abbildung 14: Gründe für die Nichtinanspruchnahme von mobiler Arbeit oder Homeoffice. (Quelle: Bonin u.a. 2020, eigene Darstellung)**

Die Hemmnisse Homeoffice-Angebote anzunehmen bewegen sich im Spektrum der Fragen, die sich um die Rahmenbedingungen der Umsetzung drehen. Dazu gehören die Befürchtungen, durch fehlende persönliche Sichtbarkeit die eigene Karriere zu gefährden, das Empfinden nur dadurch Privates und Berufliches trennen zu können oder anzunehmen, dass es für den eigenen Beruf keine Lösung im Rahmen mobiler Arbeit geben kann. (Bonin u.a. 2020) Hinzukommen als Begründung fehlende materielle Voraussetzungen, die noch vertiefend betrachtet werden müssen. Hier wurde die Pandemie am deutlichsten zum Beförderer mobilen Arbeitens. Die deutlichste Veränderung im Vergleich zu der Zeit vor Corona hat sich bei der Gruppe der geringer Qualifizierten gezeigt. Von den 15% mit Hauptschulabschluss oder mittlerem Schulabschluss haben erst 56% in der Corona-Zeit die Arbeit im Homeoffice aufgenommen (vgl. Bonin u.a. 2020, S. 103). Dies deckt sich mit o.g. Erkenntnissen bundesweiter Erhebungen (Kapitel 2).

Ein wesentliches Thema im Rahmen der Digitalisierung der Arbeit, mit Blick auf hybride Arbeitsmodelle, ist der Aspekt der **Gleichstellung**. Entsprechend der Umfrage des Zukunftszentrums Sachsen-Anhalt gehen 50% der männlichen Befragten ihrer Homeoffice-Tätigkeit im separaten Arbeitszimmer nach, während es bei den Frauen nur 35% sind (s. Abb. 15). Die Gestaltung des Arbeitsortes (s. Grafik) ist nur ein Symptom, das deutlich macht, dass es hier eine erhöhte Aufmerksamkeit braucht, um nicht in die Geschlechterfalle zu tappen. Ein multipel nutzbarer Arbeitsplatz, im Vergleich zu einem fest eingerichteten, beinhaltet auch, ein „Weniger an Ruhe“ für die Arbeit und damit voraussichtlich auch ein stärkeres Signal an die Familie „Ich darf gestört werden“. Damit einhergeht die Frage, ob hier ein Ungleichgewicht in der teilweise parallel zur Arbeit zu vollziehenden Familienarbeit, entsteht/gefördert wird, das zu Lasten der Frauen geht. Außerdem stellt sich die Frage, inwieweit Mobile Arbeit die Verfestigung einer überwiegend durch Frauen wahrgenommene familiäre Sorgearbeit nach sich ziehen kann.

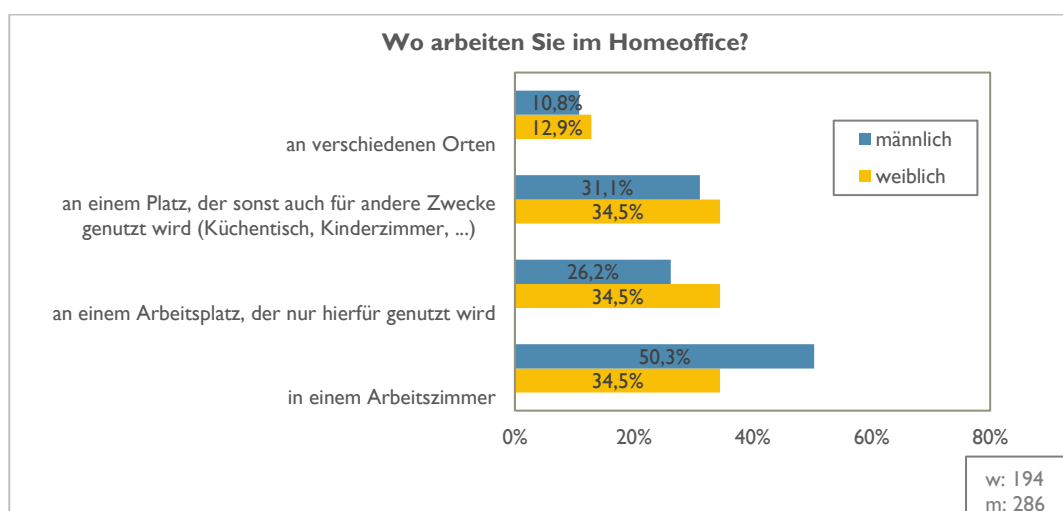
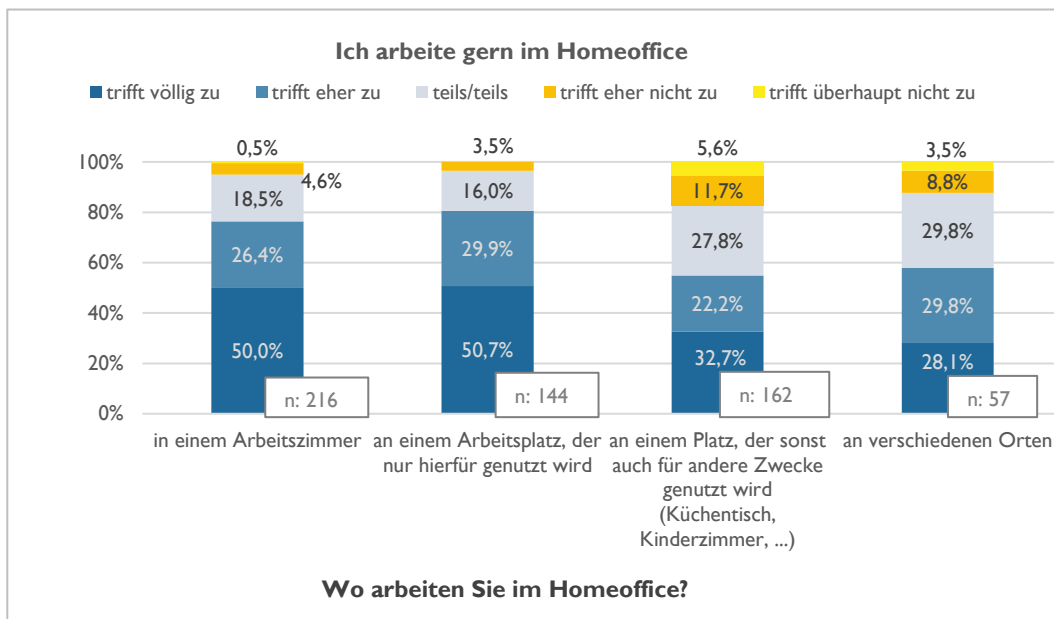


Abbildung 15: Arbeitsplatz im Homeoffice



**Abbildung 16: Korrelation des Arbeitsplatzes im Homeoffice mit der Zufriedenheit**

Ein mobiler Arbeitsplatz, der nur hierfür genutzt wird, erhöht die Zufriedenheit im Homeoffice (s. Abb. 16). Diese Ergebnisse der Homeoffice-Studie des Zukunftszentrums Sachsen-Anhalts werden deutlich durch weitere Untersuchungen belegt. So stellen Bonin u.a. (2020) fest, dass ein Belastungsfaktor (in der mobilen Arbeit) das Fehlen eines dafür geeigneten Arbeitsplatzes in der eigenen Wohnung ist. 62% der Beschäftigten, die im Homeoffice arbeiteten, steht dafür kein geeigneter Arbeitsplatz zur Verfügung. Insbesondere Frauen (57%) verfügten seltener über einen eigenen, eingerichteten Arbeitsplatz als Männer (65%) (vgl. Bonin u.a. 2020, S. 101)

**Soziale Kontakte** stellen einen wichtigen Faktor für gesunde Arbeitsbedingung dar. Dazu gehört neben dem strukturierten auch der unstrukturierte Wissensaustausch. Synonym ist hier in der Entwicklung der vergangenen Monate der Begriff Zoom-Fatigue, die Ermüdungserscheinungen in digitalen Formaten. In der Erhebung des Zukunftszentrums gaben 61% der Befragten an, die sozialen Kontakte bei der Arbeit im Homeoffice zu vermissen, 46% fehlen die realen Treffen. Dabei korreliert die Homeoffice-Zufriedenheit mit dem Vermissen der sozialen Kontakte (s. Abb. 17).

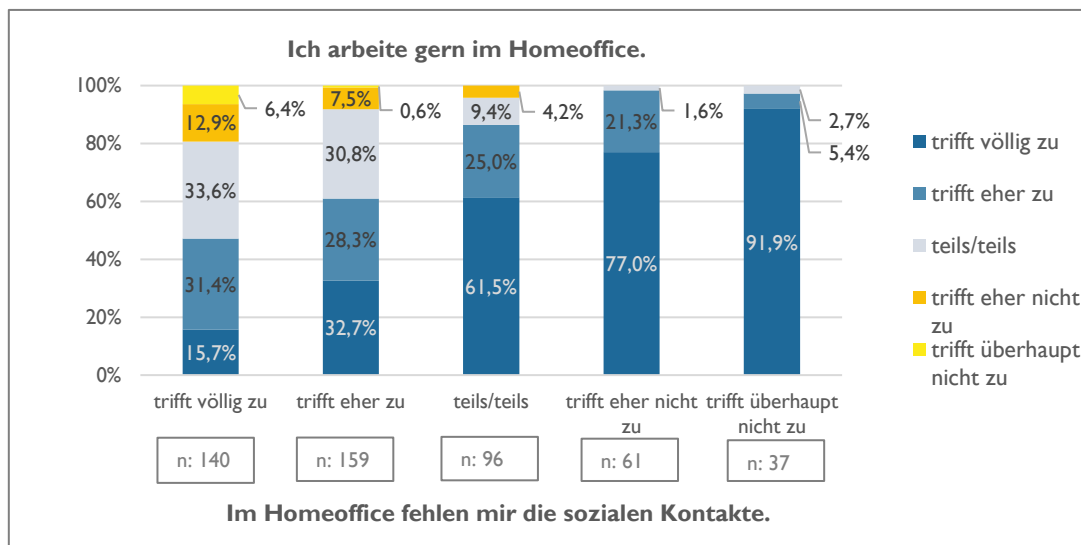


Abbildung 17: Korrelation fehlende soziale Kontakte im Homeoffice mit der Zufriedenheit

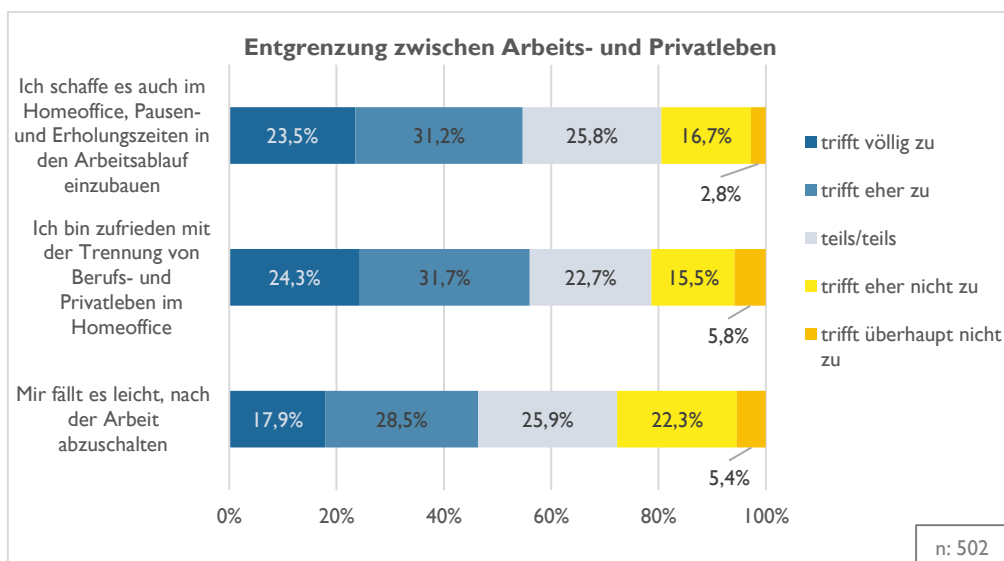
Mit hoher Wahrscheinlichkeit, soviel wird aus Beratungen und Gesprächen des Zukunftszentrums deutlich, ist das Potenzial digitaler Formate methodisch jedoch noch nicht ausgeschöpft, mit denen sich den Ermüdungserscheinungen entgegenwirken ließe. Dazu gehört sowohl die Gestaltung digitaler Meetings als auch die Identifizierung von sozialen Anlässen für soziale Meetings und der Medienwechsel (Kollaboration-Tool, Telefon, Web-Meeting etc.).

Dass gleichzeitig ein erhöhtes Maß an Kommunikation wahrgenommen wird und dennoch die Befürchtung der persönlichen Isolation im Raum steht, ist nur auf den ersten Blick ein Widerspruch. Auch hier liegt der entscheidende Faktor im „Wie“ der Umsetzung der Kommunikation. Endlosmeetings, bei denen die Formate aus dem Büro 1:1 ins digitale übersetzt werden, führen zu Ermüdung und zum Wegfall des sogenannten nichtstrukturierten Wissensaustausches. Bei der vom Zukunftszentrum Sachsen-Anhalt durchgeführten Umfrage bewerten 36% der Befragten den Aufwand zur Kommunikation bzw. Abstimmung als höher. Zudem fühlen sich einige Mitarbeiter\*innen allein gelassen und mit ihren Aufgaben durch mangelnde Einbindung überfordert. Die Isolation senkt das Wohlbefinden, die Innovationsbereitschaft, die Produktivität und führt zu emotionaler Erschöpfung. Isolierte Mitarbeiter\*innen wiederum finden sich vor allem in Unternehmen, deren New Work Kultur nicht ausgeprägt ist. Eine starke New Work Kultur erhöht entsprechend den Teamzusammenhalt (vgl. Bruch/Hesse/Hölzl 2021, S. 2f.). Eine sogenannte „New Work - Kultur“ (eine eindeutige Begriffsdefinition ist ggw. nicht gegeben, hier wird New Work als Oberbegriff neuer Arbeitsformen im Rahmen des digitalen Wandels verwendet) braucht die beteiligungsorientierte Gestaltung verschiedener Formate, die sowohl den strukturierten Wissensaustausch als auch den nichtstrukturierten berücksichtigt. Dabei fokussiert der nichtstrukturierte Wissensaustausch insbesondere die sozialen Aspekte eines Teams (digitale Mittagspause, After Work Meetings, eSport-Angebote usw.).



Ein Nebeneffekt der Pandemie-Phase scheint zu sein, dass als Folge der Social Distancing Maßnahmen, der persönliche Kontakt zu Kolleg\*innen potenziell an Bedeutung verloren hat, die Trennung von Beruf und Familie gewinnt hingegen an Bedeutung (vgl. Bonin u.a. 2020, S. 103). Hier bleibt abzuwarten, wie eine nach-pandemische Entwicklung aussieht, wenn die Angehörigen eines Haushaltes nicht mehr zwingend gleichzeitig von zu Hause aus arbeiten. Mit dem Wegfall der Eindämmungsverordnungen und ihrer Kontaktbeschränkungen steigt also die Bandbreite der Möglichkeiten, die mobiles Arbeiten bietet.

**Entgrenzung** von Arbeit und Privatem bei der Arbeit im privaten Umfeld, ist ein wesentlicher Risikofaktor (s. Abb. 18). Nur 56 % der Befragten sind mit der Trennung von Berufs- und Privatleben im Homeoffice zufrieden, 45 % schaffen es nicht bzw. nur teilweise, Pausen und Erholungszeiten einzubauen. 54 % fällt es teilweise bzw. eher schwer, nach der Arbeit im Homeoffice abzuschalten (s. Abb. 18). Alle Befragungen zeigen hier, dass es einen Handlungsbedarf gibt. Allerdings muss auch festgestellt werden, dass die Studie des Zukunftszentrums das Thema der Abgrenzung von Arbeit und Privatem nicht explizit in den Vergleich zur Arbeit im Büro gebracht hat. Die Problematik betrifft somit wahrscheinlich sowohl die Arbeit im Homeoffice als auch die Büroarbeit im Unternehmen, wenn auch sicher in unterschiedlicher Ausprägung. In einer Untersuchung des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (2020) weisen 56,4% der Befragten darauf hin, dass eine Sensibilisierung von Führungskräften hier sinnvoll wäre, jedoch nicht stattfindet, 54,4% der Befragten geben an, dass eine klare Positionierung von Unternehmensleitungen gewünscht wäre - aber nicht stattfindet, 52,8% dass es an Qualifizierungsangeboten zum Entgrenzungsmanagement fehlt. „Mit Blick auf die erwartbare zunehmende Hybridität unserer Arbeitswelt (...) müssen wir auch im New Normal daran arbeiten (...) gesundheitserhaltende/-fördernde Arbeitsformen zu realisieren.“ (Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation 2020)



**Abbildung 18: Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben im Homeoffice (Umfrage des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt)**

Es lässt sich also konstatieren, je besser es den Mitarbeiter\*innen gelingt zeitliche und örtliche Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu ziehen, desto geringer fällt die Stressbelastung aus. Dennoch weisen „Mobil arbeitende Beschäftigte (...) eine etwas bessere Gesundheitswahrnehmung auf, als nicht mobil Arbeitende“ (Barmer 2020, S. 23). Hier handelt es sich aber größtenteils um erfahrene präpandemische Mobilarbeiter\*innen, die bereits aus einer entsprechenden Motivation, die Wahl getroffen haben einen alternativen Arbeitsstil zu nutzen. Im Weiteren sehen 52% der Mitarbeiter\*innen eher die Führungskräfte in der Verantwortung in Bezug auf Entgrenzungsmanagement entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. 44% der Befragten verorten die Verantwortung bei den Beschäftigten selbst. In weniger als der Hälfte der Unternehmen werden Strategien verfolgt, die von den Mitarbeiter\*innen als sinnvoll wahrgenommen werden einer Entgrenzung entgegenzuwirken (vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021). Wesentlich erscheint hier eine Abstimmung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, mit dem Ziel die Balance zwischen dem Schutz der Beschäftigten und den Gestaltungsspielräumen – insbesondere für die Vereinbarkeit von Privatem /Familie, Pflege, Freizeit) – herzustellen und dabei gleichzeitig die Produktivitätsinteressen der Arbeitgeberseite zu wahren.

## Hybride Arbeitsmodelle als Perspektive für die Zukunft

Dass hybride Arbeitsmodelle zu einer relevanten Perspektive für die Gestaltung der Arbeit geworden sind, wäre ohne den digitalen Wandel nicht denkbar. Der Einsatz digitaler Technologien erleichtert die mobile Arbeit und damit den Gestaltungsraum, Arbeitswelt und Privates zu vereinbaren (vgl. IFSS 2020).

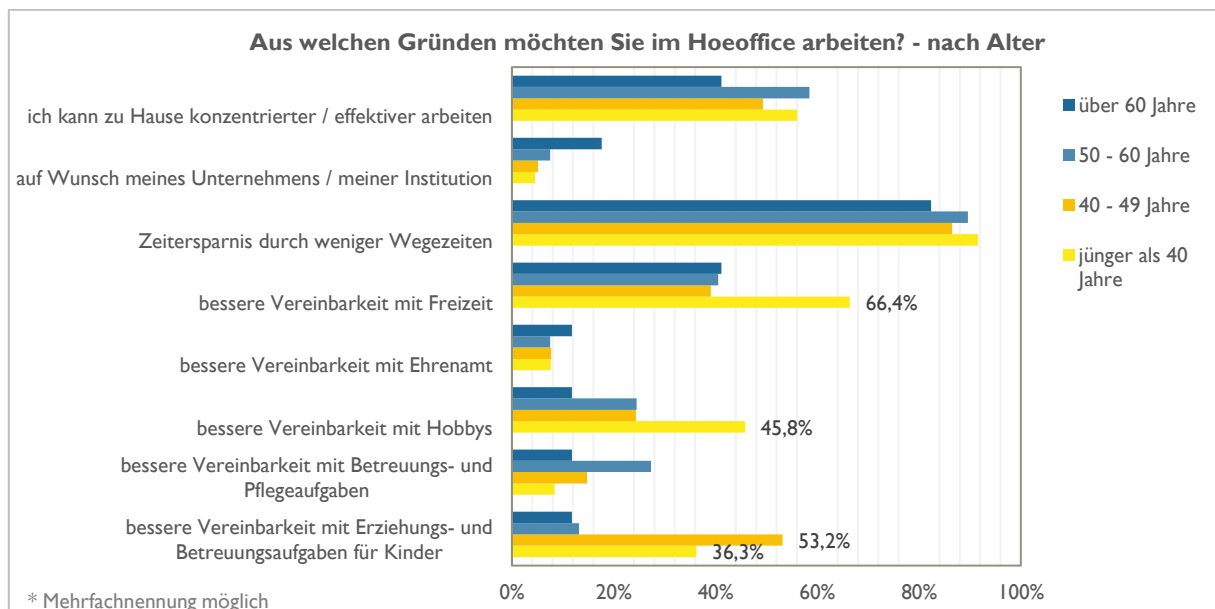


Abbildung 19: Gründe für den Wunsch nach mobiler Arbeitszeit

Die Erhebung des BMAS zeigt auf, dass es durch die Hybridisierung der Arbeitsmodelle, sowohl aus Beschäftigten- als auch aus Betriebssicht, eine Reihe von positiven Wirkungsfaktoren geben kann. Die Umfrage des Zukunftszentrums Sachsen-Anhalt zeigt, dass die wegfallende Pendelzeit über alle Altersgruppen den Hauptgrund für den Wunsch nach Homeoffice-Arbeitszeit darstellt (89% der Befragten). 54% der Teilnehmenden geben weiterhin an, zu Hause konzentrierter bzw. effektiver arbeiten zu können. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass vor allem die jungen Beschäftigten (unter 40 Jahren) die bessere Vereinbarkeit mit Freizeit und Hobbies als einen wichtigen Grund für den Wunsch nach ortsflexiblen Arbeitsmodellen angeben (s. Abb. 19).

### Wirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice aus Sicht der Beschäftigten und Betriebe

Aus Beschäftigtensicht	Aus Betriebssicht
Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (insbesondere Familie und Freizeit) durch die flexible Einteilung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts	Präsentation als attraktive*r Arbeitgeber*in, da sich viele Arbeitnehmer*innen flexible Arbeitsmodelle wünschen → Imagefördernd
Höhere Arbeitszufriedenheit bei Möglichkeit zum ortsflexiblen Arbeiten	Höhere Arbeitszufriedenheit unter Beschäftigten → Kann zu höherem Engagement und höherer Produktivität führen
Einsparung von Fahrtzeit und Kosten durch den geringeren Pendelaufwand	Möglichkeiten zur Reduzierung von Bürofläche → Optimierung der Büroflächennutzung
Ungestörteres Arbeiten/ Bessere Ausübung der Tätigkeit von Zuhause	Durch das Angebot von ortsflexiblen Arbeiten können Betriebe den Wettbewerb um passende Job-Kandidaten ausweiten und Chancen verbessern
Ein hohes Maß an Selbstdisziplin, Selbstorganisation und Motivation ist erforderlich	Die technischen Voraussetzungen müssen geschaffen werden und die Datenschutz- und Datensicherheitsrichtlinien eingehalten werden

Abbildung 20: Wirkung von mobiler Arbeit und Homeoffice aus Sicht der Beschäftigten und Betriebe. (Quelle: Bonin u.a. 2020, Eigene Darstellung)

Wesentliche Herausforderung bei der Einführung hybrider Arbeitsmodelle ist die derzeitige Situation, die eine Reihe ungeklärter Regelungsfragen zu Rahmenbedingungen wie Versicherung, Arbeitsschutz, Arbeitszeitkontrolle etc. vorhält. Durch die Beschleunigung und Verstärkung der Umsetzung von mobiler Arbeit in der Pandemie, ist auch eine Situation verdichteter Verunsicherung auf Seiten aller Beteiligten, Arbeitnehmer\*innen wie Arbeitgeber\*innen entstanden.

An der Nahtstelle zwischen Mobiler Arbeit und Büropräsenz entsteht der Gestaltungsspielraum der Zukunft der digitalen Arbeit in Form hybrider Arbeitsmodelle. Dabei kann es kein statisches Format einer Aufteilung der beiden Arbeitsorganisationsanteile geben, sondern nur den beteiligungsorientierten, an den weitestgehend betriebsindividuellen Bedürfnissen des Unternehmens als auch der Beschäftigten orientierten Lösungsansatz.

Die Notwendigkeit, Regelungen zu schaffen, belegen auch Schöwe/Helfritz (2021), die mit ihren Zahlen deutlich machen, wie hoch der regelfreie Raum bisher noch ist.

- 33% der Befragten haben keine Regelungen zum mobilen Arbeiten, jedoch arbeiten davon 25% nach Absprache im Homeoffice, bzw. mobil (vgl. Schöwe/Helfritz, 2021).
- 67% haben verschiedene Regelungen zum Homeoffice/mobilen Arbeiten (vgl. Schöwe/Helfritz, 2021).

In Deutschland gibt es bislang keinen gesetzlichen Anspruch auf Arbeit im Homeoffice oder auf mobile Arbeit, der über die Pandemie hinaus gegeben ist. Regelungen werden bisher auf betrieblicher Ebene getroffen, aber auch ohne feste Regeln ist gute Praxis erkennbar.

In der Positionierung der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht (IFSS, 2020) werden entsprechende Forderungen formuliert:

- Wollen Beschäftigte die Chancen flexibler Arbeitsformen nutzen, sind sie bislang auf das nicht einklagbare Einverständnis der Arbeitgeber\*innen-Seite angewiesen.
- Zur Ausgestaltung hybrider Arbeitsmodelle sollte es eine gesetzliche Verankerung eines Rechtsanspruchs auf Arbeitsleistung an einem frei gewählten Ort formuliert geben (orientiert an den betrieblichen Notwendigkeiten).
- Der Anspruch auf mobile Arbeit muss durch weitere Regelungen in verschiedenen Gesetzen flankiert werden bezogen auf: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz, Unfallversicherung bei mobiler Arbeit, steuerlicher Absetzbarkeit, Berichtspflicht. Daran knüpft die aktuelle Diskussion um die Einführung des Mobile Arbeit Gesetze an (s.u.).

Der Dritte Gleichstellungsbericht nimmt das Thema in den Blick, weil der Diskussionsstand im Zug der Corona Pandemie zeigt, dass Homeoffice beispielsweise mögliche negative Folgen während der pandemiebedingten Einschränkungen, insbesondere für die Erwerbsarbeit der Mütter, bei gleichzeitigem Homeschooling der Kinder, hatte. Hier zeigte sich, wie schnell und wirkmächtig digitalisierungsbezogene Veränderungen die Verwirklichungschancen von Menschen beschneiden können, wenn die Anwendungsmöglichkeiten neuer Technologien nicht geschlechtergerecht und partnerschaftlich ausgestaltet werden.

## **6. Diskussion zur Einführung des Mobile Arbeit Gesetzes auf bundespolitischer Ebene**

Aktuell wird die Einführung des Mobile Arbeit Gesetzes und der damit verbundene Rechtsanspruch auf mobile Arbeit/Homeoffice diskutiert. In der Anhörung des Ausschusses für Arbeit und Soziales am 29.04.2021 wurde durch verschiedene Gutachten deutlich, dass sich die Expertinnen und

Experten uneinig über einen generellen Rechtsanspruch sind (Deutscher Bundestag 2021). Mit Blick auf die Ableitung von Aufgaben und Herausforderungen für die einzelnen Bereiche und Akteure im Land wurden die Stellungnahmen der Sozialpartner, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks e.V. (ZDH) und mit Blick auf das Thema Arbeitsschutz auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) näher betrachtet. Nachfolgend werden exemplarisch die Kernargumente aufgeführt.

Der **Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB)** spricht sich für einen Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten aus. Aus dem „Positionspapier des DGB für einen gesetzlichen Ordnungsrahmen für selbstbestimmtes mobiles Arbeiten inklusive Homeoffice“ (November 2020) geht die Forderung hervor, dass nur ein entsprechender Ordnungsrahmen den Arbeits- und Gesundheitsschutz von Beschäftigten gewährleisten kann. Der DGB sieht hier eine Verlagerung von Verantwortlichkeiten und Risiken hin zu Arbeitnehmer\*innen. So fielen z.B. Wege zur Toilette im Homeoffice unter eine eigenwirtschaftliche Tätigkeit und seien - anders als im Büro - gem. aktueller Rechtsprechung des Bundessozialgerichts - nicht versichert. Der Ordnungsrahmen beziehe sich dabei nur „(...) auf selbstbestimmte mobile Arbeit und schließt zeitweise Arbeit in Privaträumen mit ein (Homeoffice)“ (Deutscher Bundestag 2021, S. 117). Aus Sicht des DGB gehören zu solch einem Ordnungsrahmen unter anderem (vgl. Deutscher Bundestag 2021, S. 104 ff.):

- Das Recht auf selbstbestimmtes mobiles Arbeiten (inkl. Homeoffice)
- Sicherung der Freiwilligkeit der Beschäftigten, Homeoffice auszuüben
- Die Gewährleistung einer Arbeitszeiterfassung, um der Entgrenzung und Verdichtung entgegenzuwirken.
- Die Verpflichtung die geltenden Arbeitszeitgrenzen (inkl. Ruhezeiten, Tageshöchst Arbeitszeit) einzuhalten. Gem. Arbeitszeitgesetz/Arbeitszeitverordnungen sowie die vereinbarten Arbeitszeiten nach Tarif- und Arbeitsvertrag)
- Ablehnung der Lockerungen/Flexibilisierung insbesondere des Arbeitszeitgesetzes.
- Stärkung der Abgrenzung von Arbeit und Privatem (nicht-Erreichbarkeit).

Demgegenüber lehnt die **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)** einen Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten mit der Begründung ab, dies würde die Gefahr mit sich bringen Belegschaften zu spalten, da sich nicht alle Tätigkeiten von zu Hause aus ausführen ließen (vgl. Deutscher Bundestag 2021, S. 26.). Darüber hinaus seien Unternehmen in ihrem Erfolg in erster Linie abhängig von der Kundenzufriedenheit und wenn diese die Erfüllung der Leistung im Team vor Ort erfordere, dürfe es keine Einschränkung des Direktionsrechts geben. Die Interessen der Beschäftigten seien hier jedoch bereits ausreichend berücksichtigt, da das Weisungsrecht vom Arbeitgeber nach „billigem Ermessen“ ausgeübt werden müsse. Darüber hinaus hinge die Möglichkeit Homeoffice zu nutzen, letztlich von der Art der auszuübenden Tätigkeit ab. Hier seien eine ganze Reihe von Berufsbildern eingeschränkt oder gar ganz ausgeschlossen.

Sinnvoll erscheint der BDA hingegen z.B. eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten, mit einer Umstellung von Tages- auf Wochenhöchstleistungszeiten sowie eine Anpassung des Arbeitsschutzes und des Unfallversicherungsschutzes, insbesondere da der Arbeitgeber nur eingeschränkten Einfluss auf die Situation im häuslichen Umfeld nehmen könne. (Ausschussdrucksache 19(11)1075 zur Bundestagsanhörung, schriftliche Stellungnahme des BDA, Mai 2021)

Auch der Zentralverband des **Deutschen Handwerks e.V. (ZdH)** steht der Schaffung eines allgemeinen Rechtsanspruchs ablehnend gegenüber und formuliert nachfolgende Positionen (Deutscher Bundestag 2021, S. 14 ff.):

Erforderlich ist für den ZdH die Modernisierung des Arbeitszeitgesetzes, z.B. im Hinblick auf die Flexibilisierung der Tageshöchstleistungszeit hin zu einer Wochenhöchstleistungszeit.

Anstelle von neuen allgemeinen Regelungen werden „Öffnungsklauseln für flexible tarifvertragliche Ruhezeitregelungen“ (Deutscher Bundestag 2021, S. 15) begrüßt.

Ein Erörterungsanspruch der Arbeitnehmenden auf mobile Arbeit wird abgelehnt. Stattdessen wird die Geeignetheit des Arbeitsplatzes als maßgeblich für die Umsetzung mobiler Arbeit gesehen (vgl. ebd.).

Die **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)** betont in ihrer Stellungnahme u.a. die Bedeutung von Arbeitssicherheit und Gesundheit der Beschäftigten im Homeoffice (Deutscher Bundestag 2021, S. 44 ff.) Technische, ergonomische und organisatorische Voraussetzungen für gutes Arbeiten müssen gegeben sein.

Insgesamt ist festzuhalten, dass in der Sachverständigenanhörung insbesondere die Kernaspekte eines Arbeitens im Homeoffice, Regelungen des Arbeitszeitgesetzes und des Arbeitssicherheitsrechts relevante Themenfelder darstellen. Widersprüchlichkeiten und gegensätzliche Positionen zwischen vorhandenen und zukünftigem gesetzlichen Regelungsbedarf wie Mobilem Arbeiten versus Arbeitsschutz oder Gesundheitsschutz werden deutlich.

Zur Gestaltung eines Lösungsansatzes, der Verantwortlichkeiten und Freiheiten möglichst gleich verteilt, wie auch der Nutzen der mobilen Arbeit allen beteiligten Parteien zugutekommt, bedarf es des Weiteren sozialpartnerschaftlichen Diskussions- und Abstimmungsprozesses aber auch der Begleitung von Betriebspartnern zur Vereinbarung individueller betrieblicher Regeln oder „Commitments“.

## 7. Aktuelle Regelungen aus dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz

Am 18.06.2021 ist das Betriebsrätemodernisierungsgesetz in Kraft getreten, das aktuelle Regelungsbedarfe aus der verstärkt digital gestalteten Arbeitswelt aufgreift.

Bereits vor der Corona Pandemie zeigte sich ein Handlungsbedarf, um virtuelle Formate der Betriebsratsarbeit rechtlich abzusichern. Es brauchte rahmende rechtssichere Regelungen, die u.a. die Gültigkeitsbedingungen der Veranstaltungs- und Sitzungsformate (u.a. Beschlussfähigkeit von digital durchgeführten Sitzungen) aber auch der Teilnahme an diesen definiert. Mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz, in der Fassung vom 18. Juni 2021 (Bundesgesetzblatt 2021) wurden diese geschaffen. Folgende Regelungen werden getroffen:

### Regelung hybrider Betriebsratssitzungen

- Sitzungen des Betriebsrats und des Sprecherausschusses können künftig sowohl ganz als auch ergänzend mittels Video- und Telefonkonferenz durchgeführt werden.
- Die Festlegung der Rahmenbedingungen erfolgt in der Geschäftsordnung des jeweiligen Betriebsrates.
- Grundsätzlich gilt die Wahrung des Vorrangs der Präsenzsitzung.

### Elektronische Signatur

- Betriebsvereinbarungen, Richtlinien, Interessenausgleiche und Sozialpläne können künftig mittels qualifizierter elektronischer Signatur abgeschlossen werden.
- Die Unterzeichnung des Spruchs der Einigungsstelle kann künftig elektronisch erfolgen.

### Datenschutzrechtliche Verantwortung

- Die datenschutzrechtliche Verantwortlichkeit des Arbeitgebers bei der Verarbeitung personenbezogener Daten durch den Betriebsrat, wurde im Rahmen des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes noch einmal klargestellt,
- ebenso wie die Verpflichtung von Arbeitgeber und Betriebsrat sich gegenseitig bei der Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften zu unterstützen.

### Mitbestimmung bei mobiler Arbeit

- Auch regelt das Betriebsrätemodernisierungsgesetz die Einführung eines Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats bei der „Ausgestaltung mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird“.

- Diese umfasst die inhaltliche Ausgestaltung der mobilen Arbeit, z.B.:
  - den zeitlichen Umfang,
  - Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit,
  - den Ort der Tätigkeit,
  - die Anwesenheitspflichten in der Betriebsstätte,
  - Regelungen zur Erreichbarkeit,
  - den Umgang mit Arbeitsmitteln der mobilen Arbeit
  - und die einzuhaltende Sicherheitsaspekte.

**Künstliche Intelligenz (KI)** hat im digitalen Wandel noch einmal eine besondere Stellung, weil hier – durch die Mensch-Maschine-Interaktion – ggf. Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten verändert bzw. eingeschränkt werden. Dazu kommt, dass die Thematik KI, im Verhältnis zum allgemeinen digitalen Wandel, einen deutlich höheren Komplexitätsgrad hat, der entsprechende fachliche Kompetenzanforderungen mit sich bringt.

- Hier sieht das Betriebsrätemodernisierungsgesetz das Recht auf die Hinzuziehung eines Sachverständigen für den Betriebsrat beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) als erforderlich an.
- Außerdem wird festgelegt, dass die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats auch bei der Planung von Arbeitsverfahren und -abläufen Geltung haben, wenn der Einsatz von KI vorgesehen ist.
- Daneben sind die Beteiligungsrechte des BR bei der Festlegung von Auswahlrichtlinien zur Personalauswahl auch zu beachten, wenn diese Richtlinien ausschließlich oder mit Unterstützung von KI erstellt werden.

In Bezug auf die **Umsetzung mobiler Arbeit** regelt das Betriebsrätemodernisierungsgesetz auch einen **erweiterten Unfallschutz** für Beschäftigte:

- Es gilt künftig ein gleicher Unfallversicherungsschutz bei Ausübung der Tätigkeit im Haushalt des Versicherten wie in der Unternehmensstätte (z.B. Wege zum Essen oder zur Toilette)
- sowie ein Versicherungsschutz auch für Wege zur Betreuungsstätte der Kinder.



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedeutung von Anwendungen als Lernform in Unternehmen (Quelle: mmb-Trendmonitor 2021, S. 7)

Abbildung 2: Potenzial und Nutzung von Homeoffice im Januar 2020, nach Branchen (Quelle: Baumann/Kohlrausch 2021, S. 6)

Abbildung 3: Homeoffice-Nutzung im Februar 2021 nach Sektoren und Unternehmensgröße (Quelle: Alipour u.a. 2021, S. 2)

Abbildung 4: Verteilung der Arbeit im Homeoffice nach Betriebsgrößenklassen (Quelle: Baumann/Kohlrausch 2021, S. 12)

Abbildung 5: Potenzial von zu Hause aus zu arbeiten nach Berufssegmenten, 2017 (Quelle: Grunau/Steffes/Wolter 2020, S. 4)

Abbildung 6: Umfang verschiedener Tätigkeiten nach Berufssegmenten, 2019 (Quelle: Grunau/Steffes/Wolter 2020, S. 6)

Abbildung 7: Homeoffice-Potenzial nach Branche (Quelle: Alipour/Falck/Schüller 2020b, S. 31)

Abbildung 8: Berufliche Tätigkeiten und Zugang zu Homeoffice (Quelle: Alipour/Falck/Schüller 2020b, S. 33)

Abbildung 9: Nutzung von Homeoffice nach Kompetenzniveau (International) (Quelle: OECD 2020a, S. 7)

Abbildung 10: Homeoffice-Potenzial in den Kreisen in Sachsen-Anhalt, 2019 (Quelle: Fuchs/Otto/Fritzsche 2021: S. 36)

Abbildung 11: Einstellung gegenüber Arbeit im Homeoffice (Befragung des Zukunftszentrums Sachsen-Anhalt)

Abbildung 12: Einfluss der Pandemie auf den Wunsch nach zukünftiger Homeoffice-Arbeitszeit

Abbildung 13: Wunsch nach zukünftiger Homeoffice-Arbeitszeit (Befragung des Zukunftszentrums Sachsen-Anhalts)

Abbildung 14: Gründe für die Nichtinanspruchnahme von mobiler Arbeit oder Homeoffice. (Quelle: Boin u.a. 2020, eigene Darstellung)

Abbildung 15: Arbeitsplatz im Homeoffice

Abbildung 16: Korrelation des Arbeitsplatzes im Homeoffice mit der Zufriedenheit

Abbildung 17: Korrelation fehlende soziale Kontakte im Homeoffice mit der Zufriedenheit

Abbildung 18: Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben im Homeoffice (Umfrage des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt)

Abbildung 19: Gründe für den Wunsch nach mobiler Arbeitszeit

Abbildung 20: Wirkung von mobiler Arbeit und Homeoffice aus Sicht der Beschäftigten und Betriebe. (Quelle: Bonin u.a. 2020, Eigene Darstellung)

## Literatur

Ahlers, Elke/Mierich, Sandra/Zucco, Aline (2021): Homeoffice – Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können, WSI-Report Nr. 65, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI).

Alipour, Jean-Victor/Falck, Oliver/Schüller, Simone (2020a): Germany's Capacity to Work from Home. CESifo Working Papers, No. 8227.

Alipour, Jean-Victor/Falck, Oliver/Schüller, Simone (2020b): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. In: ifo Schnelldienst 7/2020, S. 30-36.

Alipour, Jean-Victor u.a. (2021): Homeoffice-Potenzial weiterhin nicht ausgeschöpft. In: ifo Schnelldienst 06/2021, S. 1-4.

Barmer (Hg.) (2020): social health@work. Eine Studie zur Auswirkung der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Gesundheit der Beschäftigten in Deutschland. Wuppertal: BARMER.

Baumann, Helge/Kohlrausch, Bettina (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4, WSI Policy Brief, No. 52, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI).

Betriebsrätemodernisierungsgesetz, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2021 Teil I Nr. 32, ausgegeben zu Bonn am 17. Juni 2021

BIBB. (2014): Checkliste „Qualität beruflicher Weiterbildung“. Bonn: BIBB.

BMBF. (2016): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Bonn: BMBF.

Bonin, Holger u.a. (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. BMAS Forschungsbericht Nr. 549. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).

Bonin, Holger/Rinne, Ulf (2021): Arbeitssituation und Belastungsempfinden im Kontext der Corona-Pandemie im Juni 2021. BMAS Forschungsbericht Nr. 570/6. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).

Brenke, Karl (2016): Home-Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW-Wochenbericht 5, 95–105.

Bruch, Heike/Hesse, Frederik/Hölzl, Lukas (2021): Home-Office zwischen Aufbruchstimmung und Isolation. Ansatzpunkte für eine virtuelle Führung. DGFP/ Universität St. Gallen (PPT).

Bundesagentur für Arbeit. Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen (2019): Fachkräftestudie bis 2020. Sachsen-Anhalt.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2021): Allein- oder getrennterziehen – Lebenssituation, Übergänge und Herausforderungen, Monitor Familienforschung, Ausgabe 43.

Dark Horse Innovation (Hg.) (2018): New Workspace Playbook. Das unverzichtbare Praxisbuch für neues Arbeiten in neuen Räumen. Murmann Publishers

Dingel, Jonathan I./Neiman, Brent (2020): How Many Jobs Can be Done at Home? University of Chicago, Booth School of Business.

Fuchs, Michaela/Otto, Anne/Fritzsche, Birgit (2021): Systemrelevante Berufe und das Potenzial für Homeoffice: Eine geschlechtsspezifische Bestandsaufnahme für Sachsen-Anhalt, IAB-Regional. IAB Sachsen-Anhalt-Thüringen, No. 2/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.

Garnadt, Niklas/Schnitzer, Monika/Viete, Steffen (2020): Räumliche Flexibilisierung durch zunehmende Homeoffice-Nutzung. In: Wirtschaftsdienst, Jg. 100, H. 9, S. 661–666.

Grunau u.a. (2019): Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten, IAB-Kurzbericht, No. 11/2019, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten – und deren Vermeidung. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

IFSS - Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (2020): Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht - Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten. Positionierung der

Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung zur geplanten Reform.

Juncke, David u.a. (2021): Aus der Corona-Krise lernen: Erfahrungen und neue Impulse für die betriebliche Vereinbarkeitspolitik. Prognos AG.

Maschke, Manuela/Mierich, Sandra/Werner, Nils (2018): Arbeiten 4.0. Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen – Teil II. In: Mitbestimmungsreport Nr. 41. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Mrech, Heike/Scholz, Sandra (2021): Gute Arbeit im Digitalen Betrieb von KMU gestalten. Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt (Unveröffentlichte Präsentation).

OECD (2020a): Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?

Rebmann, Karin (2004): Didaktik beruflichen Lehrens und Lernens. Grundlagen der Weiterbildung, Praxishilfen, 57, 1–20.

Rebmann, Karin (2020): Didaktik und Methodik der beruflichen Weiterbildung. In: R. Arnold/A. Lipsmeier/M. Rohs (Hg.): Handbuch Berufsbildung. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 400–419.

Rebmann, Karin/Schlömer, Tobias (2010): Lehr-Lernarrangements in der Berufsbildung. In: K. Büchter (Hg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online (EEO), Band „Berufs- und Wirtschaftspädagogik“. Weinheim: Beltz Juventa.

Rebmann, Karin/Tenfelde, Walter/Schlömer, Tobias (2011): Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Eine Einführung in Strukturbegriffe. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Reinmann-Rothmeier, Gabi/ Mandl, Heinz (2001): Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In: A. Krapp (Hg.): Pädagogische Psychologie. Weinheim: Beltz, 601–646.

Reetz, Lothar (1996): Wissen und Handeln – Zur Bedeutung konstruktivistischer Lernbedingungen in der kaufmännischen Berufsausbildung. In: K. Beck et al. (Hg.): Berufserziehung im Umbruch, Weinheim: Deutscher Studienverlag, 173–188.

Samtleben, Claire/ Müller, Kai-Uwe/ Lott, Yvonne (2020): Auswirkungen der Ort-Zeit-Flexibilisierung von Erwerbsarbeit auf informelle Sorgearbeit im Zuge der Digitalisierung, Expertise im Rahmen des Dritten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung, Februar 2020 – URL: <https://www.drittergleichstellungsbericht.de/de/article/204.auswirkungen-der-ort-zeit-flexibilisierung-von-erwerbsarbeit-auf-informelle-sorgearbeit-im-zuge-der-digitalisierung.html> (Stand: 12.07.2021)

Schöwe, Norma/Helfritz, Kai H. (2021): DFGP Blitzlicht-Befragung. Mobile-Arbeit-Gesetz. Berlin: DGFP.

## Internetquellen

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)/Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019): Strategiepapier Nationale Weiterbildungsstrategie – URL: [https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/nws\\_strategiepapier\\_barrierefrei\\_de.pdf;jsessionid=44AC6C42BEBAE420824176DB07BCF486.live471?\\_blob=publication-File&v=1](https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/nws_strategiepapier_barrierefrei_de.pdf;jsessionid=44AC6C42BEBAE420824176DB07BCF486.live471?_blob=publication-File&v=1); (Stand: 22.04.2022).

Deutscher Bundestag (2021): Ausschuss für Arbeit und Soziales, 19. Wahlperiode - Ausschussdrucksache 19(11)1075, 29. April 2021 – URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/837924/6a9a1c5d4ccdeb8635bf7058226a5308/19-11-1075-Materialzusammenstellung-data.pdf> (Stand: 15.6.2021).

Fachkräfte sichern/ Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)/ DGB Bildungswerk (Hrsg.) (2021): Ergebnisse einer Befragung der Projektträger im ESF-Programm „Fachkräfte sichern“: Auswirkungen der Pandemie auf die Umsetzung von Projekten zur Weiterbildung und Gleichstellung Beschäftigter – URL: [https://www.initiative-fachkraefte-sichern.de/fileadmin/redaktion/Produkte/210517\\_Traegerbefragung\\_Fokus\\_Pandemie\\_Fachkraefte\\_sichern.pdf](https://www.initiative-fachkraefte-sichern.de/fileadmin/redaktion/Produkte/210517_Traegerbefragung_Fokus_Pandemie_Fachkraefte_sichern.pdf) (Stand: 16.06.2021)

Frodermann, Corinna u.a. (2021): “Nine to five” war gestern: In der Pandemie haben viele Beschäftigte ihre Arbeitszeiten verlagert. IAB-Forum – URL: <https://www.iab-forum.de/nine-to-five-war-gestern-in-der-pandemie-haben-viele-beschaeftigte-ihre-arbeitszeiten-verlagert/> (Stand: 30.07.2021)

Grunau, Philipp/Steffes, Susanne/Wolter, Stefanie (2020): Homeoffice in Zeiten von Corona: In vielen Berufen gibt es bislang ungenutzte Potenziale. IAB-Forum – URL: <https://www.iab-forum.de/homeoffice-in-zeiten-von-corona-in-vielen-berufen-gibt-es-bislang-ungenutzte-potenziale> (Stand: 16.06.2021).

Hans-Böckler-Stiftung (2021): Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit – URL: <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm> (Stand: 16.06.2021).

mmb-Trendmonitor (2021): Home-Office mischt die E-Learning-Branche auf – URL: [https://www.mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor\\_2020-2021.pdf](https://www.mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor_2020-2021.pdf); (Stand: 22.04.2022).

Das Projekt „Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt“ wird durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gemeinsam mit der Hochschule Harz, der Hochschule Merseburg und der Handwerkskammer Halle (Saale) durchgeführt und im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Gleichstellung des Landes Sachsen-Anhalt kofinanziert.

