



## Praxisreport "Nachgefragt"

Erkenntnisse und Stimmen zur ortsflexiblen Arbeit

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

# Inhalt

3

## **EINLEITUNG**

*Hintergrund und Zielstellung des Praxisreports*

---

4

## **ZENTRALE STUDIENERGEBNISSE**

*Homeoffice-Potenzial, Chancen, Risiken und Führung*

---

7

## **BRANCHENFOKUS**

*Statements aus den Branchen Tourismus, Handwerk und Pflege*

---

10

## **ERKENNTNISSE AUS DEM ZUKUNFTSGESPRÄCH**

*Schwerpunktthemen und -fragestellungen aus der Diskussion*

# Einleitung

---

Ein Trend, der die Arbeitswelt in den letzten 18 Monaten verändert hat und nachhaltig beeinflussen wird, ist die ortsflexible Arbeit. Eher bekannt unter dem Schlagwort "Homeoffice". Auch wenn der Begriff nicht abschließend definiert ist, war er in aller Munde. Trotz aller definitorischen Unschärfen steckt dahinter das Modell die Arbeit (zum Teil) nach Hause zu verlagern. Viele Betriebe und Arbeitnehmer\*innen wurden am Anfang der Corona-Pandemie mit diesem neuen Umstand konfrontiert. Es war ein großes Zwangsexperiment für alle Beteiligten, denn die wenigsten Betriebe waren darauf vorbereitet die Belegschaft von heute auf morgen nach Hause schicken zu können. Ein Zwangsexperiment, das noch nicht abgeschlossen ist. Noch immer werden neue Kommunikationswege erprobt und Kompetenzen erworben.

An dieser Stelle lohnt es sich zu reflektieren und zu fragen:

- Welche Erkenntnisse hat man bis hierhin sammeln können?
- Welche guten und weniger guten Erfahrungen haben Unternehmer\*innen und Beschäftigte bisher gesammelt?
- Was hat sich bewährt und an welchen Stellen braucht es noch Klarheiten?

Das Ziel ist klar: **Das Zwangsexperiment "Homeoffice" hin zu einem gesunden und leistungsfähigen Arbeitsmodell zu entwickeln.** Der Weg dahin ist noch nicht ganz klar.

Aus diesem Grund hat sich das Zukunftszentrum Brandenburg auf den Weg gemacht, um sich ein Bild von der aktuellen Lage zu verschaffen. Wir haben die aktuelle Studienlage gesichtet, mit Unternehmer\*innen aus Brandenburg gesprochen und im Rahmen des neuen Veranstaltungsformates "Zukunftsgespräch" mit Vertreter\*innen aus Politik, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften diskutiert. Der vorliegende Praxisreport dokumentiert die Erkenntnisse und Ergebnisse der Aktivitäten und lädt ein den weiteren Diskurs gemeinsam zu gestalten. Das Zukunftszentrum steht dabei allen Brandenburger Betrieben als Ideengeberin und Unterstützerin für moderne Arbeitsorganisation zur Verfügung.

# Zentrale Studienergebnisse

## Erkenntnis Nr. 1: Homeoffice-Potenzial nicht ausgeschöpft und variiert stark

In Deutschland liegt das Homeoffice-Potenzial bei bis zu 56 Prozent. Das bedeutet, dass 56 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland prinzipiell einen Zugang zu Homeoffice haben. Je nach Branche und beruflicher Tätigkeit variiert das Potenzial. Im Februar 2021 arbeiteten rund 30 Prozent der abhängig Beschäftigten im Homeoffice. Das vorhandene Potenzial wurde somit nicht ausgeschöpft, obwohl die Tätigkeiten für eine Verlagerung in die eigenen vier Wände geeignet gewesen wären (Alipour et al. 2020a & 2021).

Der Blick in die einzelnen Branchen zeigt, dass es erhebliche Unterschiede beim Homeoffice-Potenzial gibt. Besonders Dienstleistungsbranchen, wie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, weisen ein sehr hohes Potenzial auf. Dem stehen Branchen diametral entgegen, deren Kerngeschäft eine hohe Präsenz am Arbeitsort verlangt, z.B. im Bau- oder Gastgewerbe.

### HÖCHSTE POTENZIAL

Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	89 %
Informations- und Kommunikationsbranche	85 %
Freiberufl., wissenschaftl. und techn. Dienstleistungen	76 %

### NIEDRIGSTE POTENZIAL

Verkehr und Lagerei	37 %
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	37 %
Gastgewerbe	40 %

Abbildung 1: Branchen mit dem höchsten und niedrigsten Homeoffice-Potenzial (Alipour et. al. 2020b)

Auf Tätigkeitsebene kann das Homeoffice-Potenzial differenzierter und detaillierter bestimmt werden. Arbeitstätigkeiten, die sitzend am Computer stattfinden, bringen beste Voraussetzungen für eine örtliche Verlagerung mit. Arbeiten im Stehen oder direkt am Menschen sind hingegen kaum zu verlagern. **Entscheidend für die Eignung ist aber nicht der Beruf als solches, sondern das Tätigkeitsprofil.** Viele Berufe, die sich auf dem ersten Blick nicht für das Homeoffice eignen, wie z.B. Pflegeberufe oder Berufe in der Gastronomie, beinhalten einzelne Teiltätigkeiten, die zu Hause erfolgen könnten. So könnten Pflegekräfte ihre Dokumentationen und Köche neue Menüs von zu Hause aus schreiben. Es braucht also einen dezidierten Blick ins individuelle Tätigkeitsprofil, um das Potenzial identifizieren zu können.

### HÖCHSTE POTENZIAL

1. Entwickeln, Forschen, Konstruieren
2. Arbeit mit Computern
3. Im Sitzen arbeiten (mind. eine Stunde)

### NIEDRIGSTE POTENZIAL

1. Im Stehen arbeiten
2. Pflegen, Betreuen, Heilen
3. Transportieren, Lagern, Versenden

Abbildung 2: Arbeitstätigkeiten mit dem höchsten und niedrigsten Homeoffice-Potenzial (Alipour et. al. 2020b)

## Erkenntnis Nr. 2: Es braucht mehr als eine funktionierende Technik

Die Eignung der jeweiligen Arbeitstätigkeit und die Ausstattung mit entsprechender IT- und Kommunikationstechnik sind häufig die Grundvoraussetzungen, damit die Arbeit überhaupt verlagert werden kann. Darüber hinaus spielen noch **persönliche und räumliche Kriterien eine wichtige Rolle**. Es braucht Kompetenzen beim sicheren Umgang mit der technischen Infrastruktur und den teils neuen digitalen Anwendungen. Der Grad an Selbstorganisation im Homeoffice steigt: Man muss mehr Selbstdisziplin und -motivation aufbringen. Daneben hat die räumliche Situation, das heißt das individuelle Arbeitsumfeld zu Hause, einen maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit und die Arbeitsqualität. Ein eigener Arbeitsbereich, eine ergonomische Ausstattung und wenig Ablenkungspotenzial haben eine positive Wirkung. Es müssen also sachliche, räumliche und persönliche Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Arbeit im Homeoffice für alle Beteiligten ein Gewinn darstellt (Ahlers/Mierich/Zucco 2021).

## Erkenntnis Nr. 3: Mehr positive als negative Erfahrungen gesammelt

Beide Seiten, sowohl Arbeitgeber\*innen als auch Arbeitnehmer\*innen, haben bisher mehr positive (77 %) als negative Erfahrungen mit dem "Homeoffice-Experiment" gesammelt. **In Unternehmen mit Betriebsrat ist die Zufriedenheit der Beschäftigten sogar noch stärker ausgeprägt (86 %)**. Positiv hervorgehoben werden vor allem die Effizienz, die Arbeitsqualität, die Flexibilität und die bessere Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben. Die Arbeitseffizienz konnte besonders dann gesteigert werden, wenn Beschäftigte sich die Arbeitszeit frei einteilen konnten. Die Produktivität im Homeoffice ist größtenteils gleich geblieben oder sogar gestiegen (Ahlers/Mierich/Zucco 2021).



Abbildung 3: Grundlegende Kriterien, ob eine Tätigkeit für das Homeoffice geeignet ist für die Eignung einer Tätigkeit (Ahlers/Mierich/Zucco 2021).

## Erkenntnis Nr. 4: Die Zukunft ist hybrid

Ein Großteil derer, die bereits im Homeoffice arbeiteten, wollen auch in Zukunft die Möglichkeit nutzen einen Teil der Arbeit von zu Hause aus zu erledigen. Das bedeutet, dass die meisten sich nicht vorstellen können nur noch im Homeoffice zu arbeiten oder komplett ins Büro zurückzukehren. **Der Trend geht also in Richtung hybrides Arbeiten. Bevorzugt wird vor allem das "3+2"-Modell:** Entweder drei Tage im Homeoffice und zwei Tage im Büro oder umgekehrt (Emmler und Kohlrausch 2021 & Shift Collective 2021).

## Erkenntnis Nr. 5: Bessere Vereinbarkeit aber mehr Entgrenzung

Die Flexibilisierung von Arbeit bringt sowohl Chancen als auch Risiken mit sich. Für viele Beschäftigte flexibilisierte sich nicht nur der Arbeitsort, sondern auch die Arbeitszeit. Für die Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben bedeutet es, dass man beide Lebensbereiche individuell aufeinander besser abstimmen kann. **Die Flexibilisierung kann also die Vereinbarkeit erleichtern.** Gleichzeitig fällt es Beschäftigten im Homeoffice **schwerer Privat- und Berufsleben zu trennen und Arbeitszeiten einzuhalten.** Man arbeitete im Homeoffice fragmentierter, die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem verschwimmen, zudem ist man länger erreichbar. Besonders Eltern erlebten Situationen, in denen sie nachmittags bis abends die Kinderbetreuung wahrnahmen und sich danach noch einmal für einige Stunden mit Arbeitsaufgaben beschäftigten.

An dieser Stelle braucht es idealerweise **Betriebsvereinbarungen** und mindestens **Unterstützungsmaßnahmen** zum Umgang mit ortsflexiblen Arbeitsformen. Besonders **Grenzmanagement-Taktiken** helfen dabei zeitliche und örtliche Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu ziehen (Ahlers/Mierich/Zucco 2021 & Barmer 2020).

## Erkenntnis Nr. 6: Technik kann die persönliche Kommunikation nicht ersetzen

Der **Wunsch nach sozialer Kommunikation** stieg während der Corona-Pandemie. Beschäftigte stellten fest, dass Technik nicht den direkten Austausch mit Kolleg\*innen ersetzen kann. Obwohl es diverse technische Möglichkeiten gibt, die die Kommunikation mit Kollegen\*innen aufrechterhalten können, steigt die **Gefahr der sozialen Isolation** im Homeoffice. Ein wichtiger Faktor, warum das hybride Modell mit festen Präsenzphasen auf Arbeit bevorzugt wird, ist der persönliche Kontakt zum Team (Ahlers/Mierich/Zucco 2021).

### Beispiele von Unterstützungsmaßnahmen: (Barmer, 2020)

- Schulung zum Selbstmanagement
- Grenzmanagement-Taktiken
- Führungskräfte-Schulungen
- Klare Absprachen im Team

## Erkenntnis Nr. 7: Führungsarbeit wandelt sich

Die Führung von Teams auf Distanz brachte in den letzten Monaten neue Herausforderungen mit sich. Die Aufgabenschwerpunkte von Führungskräften verschoben sich: Der **Kommunikations- und Koordinationsaufwand, das Arbeitsvolumen und ausstattungsseitige Anpassungsaufgaben** nahmen zu. Die größten Herausforderungen für Führungskräfte stellen das Aufrechterhalten informeller Kommunikation und der Umgang mit introvertierten Mitarbeitenden dar. Daher sehen Führungskräfte Vertrauen, Empathie- und Kommunikationsfähigkeit als die drei wesentlichsten Kompetenzen der Mitarbeiterbindung für die Zukunft (Hofmann/Piele/Piele 2021).

# Branchenfokus

## Interviews mit Unternehmensvertreter\*innen

Die Erkenntnisse zum Homeoffice-Potenzial zeigen vor allem, dass nicht alle Branchen gleichermaßen vom "Homeoffice-Trend" profitieren. Hinter einigen Branchen verbergen sich Berufe, deren Arbeitstätigkeiten auf den ersten Blick wenig Homeoffice-Potenzial aufweisen. Daher wollten wir mit Unternehmensvertreter\*innen aus Branchen mit wenig Homeoffice-Potenzial ins Gespräch kommen und über die Möglichkeiten flexibler Arbeit sprechen. Die jeweils rund 60-minütigen Interviews wurden mit sieben Geschäftsführer\*innen, einem leitenden Angestellten und einem Betriebsratsvorsitzenden aus Brandenburger Unternehmen und aus den Branchen: Hotelgewerbe, Gastronomie, Tourismus, Handwerk, Pflege, Einzelhandel und Energie geführt.

## Statements aus dem Handwerk

“

*Flexibel zu arbeiten ist für uns Handwerker nicht praktikabel. Wenn zwei Kollegen für eine Baustelle zugeteilt sind, funktioniert es nicht, wenn einer früher und der andere später anfängt. Darüber hinaus gibt es teilweise vom Auftraggeber vorgeschriebene Arbeitszeiten, an die man sich dann halten muss. (Inhaber eines Brandenburger Tischlereibetriebes)*”

“

*Die Arbeit, die wir ausführen, hat generell beim Kunden zu erfolgen. Das bringt das Tätigkeitsumfeld der Elektroinstallation mit sich. Möglich wäre aber einzelne Tätigkeiten z.B. morgens oder abends für wenige Stunden von zu Hause aus zu machen, aber nicht komplette Tage in der Woche. (Frank Heidrich, Geschäftsführer der EltAV GmbH in Birkenwerder)*”



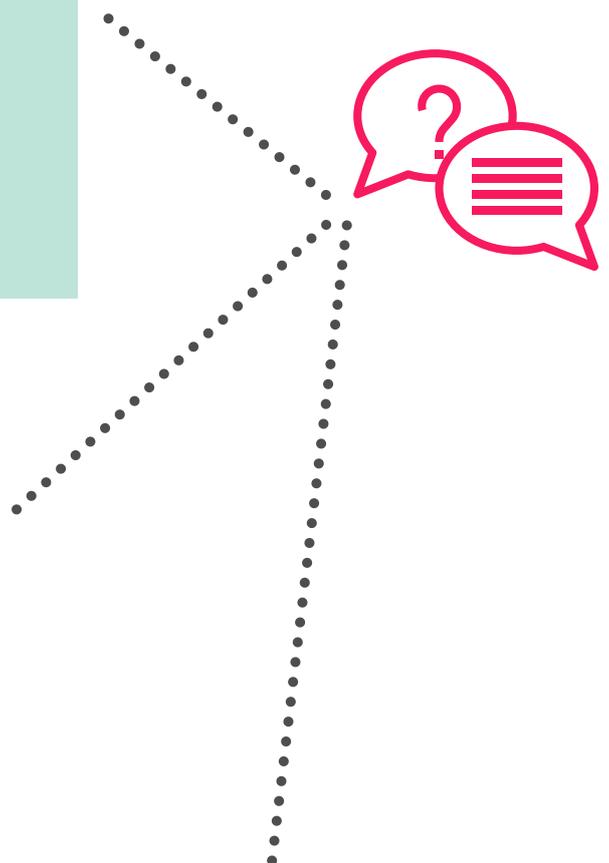
**Homeoffice  
Potenzial im  
Baugewerbe:  
42 Prozent**

(Alipour et. al. 2020b)

“

*Wir sind da noch nicht soweit, dass wir komplett elektronisch durchorganisiert sind, sodass alle Unterlagen auf den Servern zu finden sind. (Frank Heidrich, Geschäftsführer der EltAV GmbH in Birkenwerder)*”

”



## Statements aus dem Tourismus

Präsenz

“ Im Büroteam gibt es viele Mütter mit jungen Kindern für die es enorm wichtig ist, die Arbeit flexibler gestalten zu können. Gerade in unserer Branche ist es teilweise schwer die Arbeitszeiten mit der Familie zu vereinbaren. Deswegen habe ich von Anfang an großen Wert darauf gelegt Möglichkeiten zu schaffen, um von zu Hause aus arbeiten zu können. (Christian Rex, Geschäftsführer, Paulinen Hof Seminarhotel in Bad Belzig) ”

“ Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten. Aber im Großen und Ganzen ist der Wunsch da, den Kontakt mit dem Team und den Gästen zu haben. Wir sind Dienstleister. Wir haben uns es ausgesucht mit Menschen zu arbeiten. (Geschäftsführerin eines Brandenburger Tourismusbetriebes) ”

“ Mit dem Tag, wo du dich modernisieren möchtest, ist eine vernünftige Breitbandanbindung der größte Knackpunkt. (Mario Kade, Inhaber Kades Restaurant "Am Pfingstberg" in Potsdam) ”

“ Ein Koch/Eine Köchin, der/die ein Buffet schreibt oder sich eine neue Rezeptur ausdenken muss, könnte diese Teiltätigkeiten auch zu Hause erledigen. (Christian Rex, Geschäftsführer, Paulinen Hof Seminarhotel in Bad Belzig) ”

Remote

“ Im häufig stressigen gastronomischen Alltag bleibt wenig Gehirnkapazität, um neue moderne Projekte anzustoßen. Daher braucht es Best-Practices und Ideen, die ganz konkret die Wirkungen, wie Zeitersparnis oder Arbeitserleichterungen, aufzeigen. (Christian Rex, Geschäftsführer, Paulinen Hof Seminarhotel in Bad Belzig) ”

Flexibilisierung

Hybrid



**Homeoffice  
Potenzial im  
Gastgewerbe:  
40 Prozent**  
(Alipour et. al. 2020b)

## Statements aus der Pflege



“ Da sehe ich das Problem, dass Pflegekräfte super Pflegekräfte sind, aber einige Defizite beim richtigen Umgang mit der Technik mitbringen. Da stößt man schon relativ oft an Grenzen. Bevor man diesen Mitarbeiter\*innen sagt, dass sie von zu Hause aus arbeiten und sich das I-Pad mitnehmen können, müssen sie vorher dazu befähigt werden. (Simone Leske, Geschäftsführerin der Private Pflegeeinrichtungen Simone Leske GmbH in Eisenhüttenstadt) ”

“ Abrechnung von Pflegeleistungen, Routenplanungen und alle Vor- und Nacharbeiten im Pflegebereich sind Tätigkeiten, die in der operativen bzw. praktischen Arbeit vor Ort passieren. (Chris Behrens, Leiter AOK Pflegeberatung und Pflegestützpunkte bei der AOK Nordost) ”



**Homeoffice  
Potenzial im  
Gesundheits- und  
Sozialbereich:  
48 Prozent**  
(Alipour et. al. 2020b)



“ Im Bereich Betreuung könnte ich mir vorstellen, dass in Zukunft an einigen Stellen mehr Videokommunikation mit den Pflegebedürftigen stattfinden wird. Dann könnte eine Pflegekraft vom Homeoffice aus einen älteren Menschen betreuen und mit ihm sprechen. Setzt aber voraus, dass beide Seiten in der Lage sind diese Videokommunikation aufzubauen und vor allem die Akzeptanz dafür da ist. Das ist zwar noch Zukunftsmusik, aber sicherlich nicht mehr so weit entfernt. (Chris Behrens, Leiter AOK Pflegeberatung und Pflegestützpunkte bei der AOK Nordost) ”

“ Bei mir beschäftigt sich aktuell eine Mitarbeiterin eine Woche lang mit der Pflegedokumentation. Das könnte sie theoretisch auch von zu Hause aus machen. (Simone Leske, Geschäftsführerin der Private Pflegeeinrichtungen Simone Leske GmbH in Eisenhüttenstadt) ”



# Zukunftsgespräch - Zentrale Handlungsfelder

Gemeinsam mit Vertreter\*innen aus Politik, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften wurde im Rahmen des neuen Formates **"Zukunftsgespräch"** am 1.9.2021 diskutiert, welche Rahmenbedingungen es zukünftig braucht, damit sich das "Homeoffice" zu einem gesunden, nachhaltigen und leistungsfähigen Arbeitsmodell entwickeln kann. Die im folgenden aufgeführten Kernthemen fassen die wichtigsten Diskussionspunkte des Austausches zusammen.

## Individuelle Bedürfnisse und Arbeitsorganisation miteinander vereinen



Beschäftigte gehen unterschiedlich mit den neuen Möglichkeiten der flexiblen Arbeit um. Dabei prallen nicht selten unterschiedliche Arbeitsgewohnheiten, Erwartungen, Auffassungen und Bedürfnisse aufeinander. In einer hybriden Arbeitswelt liegt eine Herausforderung u.a. darin, Wege zu finden diese verschiedenen Umgangsweisen miteinander zu vereinen und ein Auseinanderdriften von Teams und Personen zu vermeiden.

## Klar definierte und voneinander abgegrenzte Begriffe verwenden

Homeoffice wird besonders umgangssprachlich und medial als Schlagwort für die Flexibilisierung des Arbeitsortes herangezogen und dabei häufig mit mobiler Arbeit gleichgesetzt. Für zukünftige Diskussionen sollten klare Definitionen für die einzelnen Formen (Homeoffice, mobile Arbeit, Telearbeit, mobile Bildschirmarbeit) entwickelt und die damit einhergehenden betrieblichen Regelungen festgelegt werden.



## Empfehlungen, Beispiele und Vorschläge für gute hybride Arbeit entwickeln



Die vergangenen Monate waren durch Sonderregelungen und Experimente bei der Arbeitsorganisation gekennzeichnet. Für eine qualitative Weiterentwicklung braucht es Vorschläge für gute und faire betriebliche Regelungen und Beispiele, wie die hybride Arbeit gestaltet werden kann. Die vorhandenen Rahmenbedingungen für 'Gute Arbeit in Brandenburg' gilt es in die hybride Arbeitswelt zu transferieren.

## Belastungs- und Risikoquellen identifizieren und Regelungen entwickeln

Neben all den Chancen bringt die Arbeit von zu Hause Herausforderungen mit sich. Entgrenztes Arbeiten, Mehrarbeit, längere Erreichbarkeit, Kommunikation im Team, Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen und Führung auf Distanz sind dabei Risikoquellen gegen die präventive Maßnahmen und Lösungen entwickelt werden müssen. Ein klarer und deutlicher Rahmen (z.B. Betriebsvereinbarungen) für Homeoffice schafft für alle Beteiligten Transparenz und einheitliche Spielregeln. Darüber hinaus ist die individuelle Befähigung von Führungskräften und Beschäftigten ein entscheidender Hebel für einen gesunden Umgang mit der neuen (hybriden) Arbeitsform. Grenzmanagement-Taktiken, Schulungen in Selbstmanagement etc. helfen dabei die Risiken zu minimieren.



## Alternative Arbeitsformen in Betracht ziehen



Besonders für Klein- und Kleinstunternehmen ist die Einrichtung und Organisation von Homeoffice mit viel Aufwand verbunden. Konzepte, wie Co-Working-Spaces im ländlichen Raum bieten dabei vorhandene Infrastrukturen, die von Beschäftigten genutzt werden können. So können auch kleine Unternehmen flexiblere und attraktivere Arbeitsplätze anbieten.

## Lösungen für Berufe mit weniger Homeoffice-Potenzial finden

Für eine Reihe von Berufsfeldern ist die Verlagerung der Arbeit in die eigenen vier Wände kaum oder gar nicht möglich. Berufe, in den bereits akuter Fachkräftemangel herrscht, könnten weiter an Attraktivität verlieren, wenn keine alternativen Konzepte z.B. für die bessere Vereinbarkeit für Familie und Beruf entwickelt werden. Auch hier sind Tarifverträge ein Mittel, um Regelungen zu schaffen, die Fairness ermöglichen.



# Quellenverzeichnis

Ahlers, Elke/Mierich, Sandra/Zucco, Aline (2021): Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können, WSI Report, Nr. 65, April 2021, 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.

Bauer, Wilhelm/Riedel, Oliver/Rief, Stefan (Hrsg.) (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation -IAO-, Stuttgart; Deutsche Gesellschaft für Personalführung -DGFP-, Frankfurt am Main.

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).

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

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Forschungsbericht 549.

Grunau, Philipp u.a. (2019): Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten - Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken, IAB-Kurzbericht, Nr. 11/2019, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit.

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.

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Führung im neuen Normal (Folgeergebnisse), Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im "New Normal" (Folgeergebnisse), Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. IAO.

Lott, Yvonne u.a. (2021): Recht auf mobile Arbeit - Warum wir es brauchen, was es regeln muss, WSI Policy Brief, No. 55, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI).

Meier, Carsten u.a. (2021): Hybrid Work Studie - The Future is hybrid, Shift Collective Berlin.

*Darüber hinaus führte das Zukunftszentrum Brandenburg vom 8. Juli bis 5. August 2021 Interviews zur flexiblen Arbeit mit sieben Geschäftsführer\*innen, einem leitenden Angestellten und einem Betriebsratsvorsitzenden aus Brandenburger Unternehmen und aus den Branchen: Hotelgewerbe, Gastronomie, Tourismus, Handwerk (2x), Pflege (2x), Einzelhandel und Energie.*

# Zukunftszentrum Brandenburg

Unter dem Motto „Arbeit zusammen gestalten“ unterstützt das Zukunftszentrum Brandenburg Betriebe aller Branchen im demografischen und digitalen Wandel. Die Angebote richten sich vorwiegend an klein- und mittelständische Unternehmen in ländlichen Regionen, die erste Schritte der Digitalisierung im Unternehmen gehen und vor spezifischen Herausforderungen der Fachkräftesicherung stehen. Geleitet von einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz adressieren die Angebote alle betrieblichen Zielgruppen, Führungs- und Personalverantwortliche, Interessenvertretungen und Beschäftigte und unterstützen diese bei der partizipativen Arbeits- und Organisationsgestaltung im digitalen Wandel.

Dazu analysiert und identifiziert das Zukunftszentrum Brandenburg regionale und branchenspezifische Entwicklungen und Bedarfe, schafft Transparenz über vorhandene Beratungs- und Qualifizierungsangebote und bietet Information, Beratung und zielgruppenspezifische Lernangebote. Zusätzlich stehen für Handwerk, Altenpflege und Interessenvertretungen spezifische Angebote zur Verfügung.



**Arbeit und  
Leben**  
BERLIN-BRANDENBURG



Stand: November 2021

## Autor\*innen

Philipp Albrecht (f-bb)  
Patricia Pillath (f-bb)  
Denise Gramß (f-bb)

## Kontakt

Zukunftszentrum Brandenburg  
c/o Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)  
Tuchmacher Str. 47  
14482 Potsdam

Telefon: 0331 740 032 0  
E-Mail: [zukunftszentrum-bb@f-bb.de](mailto:zukunftszentrum-bb@f-bb.de)  
[www.zukunftszentrum-brandenburg.de](http://www.zukunftszentrum-brandenburg.de)

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

