

Astrid Schmidt

Gute Arbeit in digitalisierten hybriden Räumen?

Astrid Schmidt, Referentin in der ver.di-Bundesverwaltung im Bereich Innovation und Gute Arbeit (Berlin)

Die Lockdowns der COVID-19-Pandemie Anfang 2020 führten nicht nur zu einem Anstieg von Homeoffice nach der Pandemie im sogenannten „Neuen Normal“, sondern auch zu einem Digitalisierungsschub (DGB 2021, S. 10). Eine markante Neuerung in der Arbeitswelt ist sicherlich die flächendeckende Einführung von Videokonferenzsystemen. Diese sind etabliert und werden bleiben – unabhängig von der Frage, wie Unternehmen mobile Arbeit bzw. Homeoffice im „Neuen Normal“ gestalten und den Zugang dazu regeln. Damit entstehen neue Kollaborationsräume. Eine zentrale Frage für alle Akteur*innen ist, wie solche durch die Digitalisierung ermöglichten hybriden Räume zu gestalten sind, sodass sie den Kriterien für „Gute Arbeit“ entsprechen. Aktuelle Daten aus der Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit 2022 zeigen: Der digitale Wandel wird insgesamt noch nicht im Sinne der Beschäftigten gestaltet. Im Gegenteil: oft steigen Anforderungen, Belastungen und Arbeitsintensität. Wichtige Faktoren, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern: kollektive Regelungen, Einbeziehen der Beschäftigten und betriebliche Mitbestimmung.

1 Digitale (Zusammen)Arbeit

Die Verbreitung digitaler Arbeitsmittel hat zugenommen. Das zeigen die Daten der Repräsentativerhebung mit dem DGB-Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2022 (hier und im Folgenden DGB 2022, S. 5 ff.). Vier von fünf der befragten Beschäftigten kommunizieren elektronisch vermittelt via E-Mail, Smartphone oder Soziale Medien (79 %), drei von fünf Beschäftigten arbeiten mit unterstützenden elektronischen Geräten (59 %) oder entlang von softwaregesteuerten Arbeitsabläufen (60 %). Deutlich zugenommen hat das gemeinsame Arbeiten über das Internet (54 % heute versus 34 % im Jahr 2016). Neu aufgenommen in die Abfrage wurden Videokonferenzen, die von 56 Prozent der Befragten genutzt werden und Anwendungen Künstlicher Intelligenz, von denen immerhin ein Fünftel berichtet. Der Digitalisierungsschub wirkt auch auf die Arbeitsanteile, die mobil erledigt werden – zu Hause oder unterwegs. Fast die Hälfte der Befragten nimmt eine Steigerung dieses Anteils aufgrund der Digitalisierung wahr (48 %) (DGB 2022, S. 18).

	2016	2022
Elektronische Kommunikation, z. B. über E-Mail, Smartphone, soziale Netze	68%	79%
Softwaregesteuerte Arbeitsabläufe, z. B. Routenplanung, Produktions- und Terminplanung	50%	60%
Arbeiten mit unterstützenden elektronischen Geräten, z. B. Scannern, Datenbrillen, Diagnosegeräten	53%	59%
Videokonferenzen	-	56%
Über das Internet mit verschiedenen Personen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten	33%	54%
Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern	23%	27%
Arbeit mit Künstlicher Intelligenz, d. h. mit selbstständig lernenden Computerprogrammen	-	21%
Mehrfachnennungen möglich	Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2022	

Abb. 1 Verbreitung digitaler Arbeitsmittel

Ob der digitale Wandel positiv oder negativ auf die Beschäftigten wirkt, ob die Chancen erschlossen und die Risiken minimiert werden, hängt maßgeblich von der Gestaltung und den Rahmenbedingungen ab. Entscheidend ist u. a., wie die digitalen Arbeitsmittel implementiert und die Digitalisierungsprozesse gestaltet werden, z. B. ob die Tools und Prozesse aus Sicht der Anwender*innen passen, ob die Einführung beteiligungsorientiert oder aufoktroziert wahrgenommen wird und ob alle Betroffenen die Unterstützung und die Qualifizierung bekommen, die sie jeweils benötigen.

Zurzeit wirkt der digitale Wandel nur für jede*n Zehnte*n (9 %) entlastend. 40 Prozent aller Befragten gaben hingegen an, dass ihre Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung eher größer geworden ist. Arbeitsstress, also eine hohe Arbeitsintensität, bleibt eine der drängendsten Herausforderungen. 48 Prozent der befragten Beschäftigten berichten von einer Zunahme der Arbeitsmenge, 46 Prozent von mehr gleichzeitig zu bearbeitenden Aufgaben (DGB 2022, S. 6 f.). Die Entscheidungsspielräume bei der Arbeit hingegen sind zumindest bei einem Viertel der digital arbeitenden Beschäftigten größer geworden (was die Chancen aufzeigt) – 10 Prozent berichten allerdings auch von geringeren Spielräumen (DGB 2022, S. 12).

Die Grenzen der Gestaltbarkeit sind erreicht, wenn die Arbeitsmenge nicht zur vertraglich vereinbarten Arbeitszeit passt. Dann gilt es, Leistungserwartungen und Arbeitsvolumina zu überprüfen – und auch die einkalkulierten Effizienzsteigerungen durch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen erst dann umzusetzen, wenn sie tatsächlich vorhanden sind. Eine entscheidende Frage ist (wie immer in der Arbeitswelt), welche Interessen im Mittelpunkt stehen. Geht es vorrangig darum, Profite zu steigern oder stehen auch bessere Arbeitsbedingungen und das Erschließen von Chancen für die Beschäftigten im Fokus?

2 Videokonferenzen

Bezogen auf die digitale Zusammenarbeit in hybriden Räumen kommt zurzeit vor allem der flächendeckenden Einführung von Videokonferenzsystemen eine hohe Bedeutung zu. Die dadurch ermöglichten virtuellen Räume wurden und werden für Arbeitsbesprechungen, Sitzungen, Schulungen oder Tagungen genutzt. Sie ersetzen Dienstreisen, sie ermöglichen die Teilnahme ansonsten Verhinderter durch Zuschaltung, sie sparen Wegezeiten und ermöglichen mehr Ortsouveränität. Sie werden als rein digitale Variante und als Kombination von digitaler und präsenter Teilnahme genutzt. Bei der Implementierung gilt es, die Potenziale – etwa für mehr Souveränität und Inklusion – zu erschließen und die Risiken durch gute und vorausschauende Gestaltung zu minimieren.

Die potenziellen Belastungsfaktoren sind u. a. von Jutta Rump untersucht und unter dem Schlagwort „Zoom Fatigue“ breit rezipiert worden (Rump & Brandt 2020). Belastungsfaktoren sind etwa die fehlende Möglichkeit, non-verbale Hinweise wahrzunehmen, erhöhte Konzentrationsanstrengungen aufgrund schlechter Tonqualität, das Fehlen von Small Talk oder das Nicht-Sehen von Mimik und Gestik. Problematisiert wird außerdem das häufige Fehlen von Pausen während einer Videokonferenz bzw. zwischen den Videokonferenzen.

Das bestätigen auch die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit, die eine erhöhte Arbeitslast durch Videokonferenzen zeigen: 48 Prozent der befragten Nutzer*innen berichten von einer deutlich gestiegenen Zahl der Besprechungen, nur 26 Prozent sagen, dass sich hier nichts verändert hat.



Abb. 2 Anzahl der Besprechungen

Dazu kommt, dass die „Zwischenzeiten“ wegfallen können, die durch Hin- und Rückwege entstanden – und sei es nur vom Büro in den Konferenzraum. Bei 26 Prozent der Befragten fallen die Pausen zwischen den Meetings (sehr) oft weg, was 93 Prozent von ihnen als belastend empfinden. Nur bei 34 Prozent der Befragten gibt es immer Pausen zwischen zwei Meetings (DGB 2022, S. 20 f.).

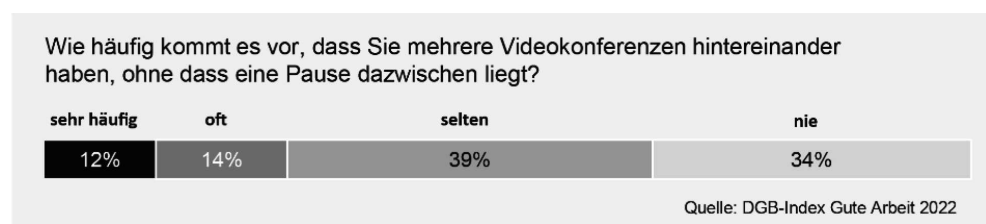


Abb. 3 Besprechungen ohne Pause

Es gibt also deutliche Gestaltungsdefizite, was den Takt und die Durchführung betrifft. Diese werden zumindest theoretisch bearbeitet, wovon u. a. die vielen Schulungen zur Moderation und Gestaltung von Online-Sitzungen oder Veranstaltungen zeugen. Die Herausforderungen sind allerdings nicht alleine durch eine gute Gestaltung der virtuellen Formate zu lösen. Zu diskutieren ist auf Ebene der Arbeitsorganisation, wie ein guter Mix von virtuellen und präsenten Formaten in den unterschiedlichen Arbeitskontexten aussehen kann. Dazu gehört die Frage, wann Präsenz erforderlich ist, z. B. um eine Grundlage für gute virtuelle Zusammenarbeit zu schaffen bzw. zu aktualisieren. Hier muss eventuell auch vorhandenen Einsparungsbegehrlichkeiten bei Reisekosten seitens der Arbeitgeber*innen bzw. der Finanzierenden widerstanden werden. In Abteilungen, in denen auch mobil und hybrid gearbeitet wird, gilt es, die gemeinsame Präsenz vor Ort klug und zielgerichtet zu organisieren.

Zu diskutieren ist auch, wie informelle Kommunikationsmöglichkeiten im virtuellen Raum hergestellt werden können, z. B. indem Videokonferenzen mit vorheriger Ankündigung geöffnet werden, bevor sie starten oder indem für den informellen Austausch Breakout-Sessions eingeplant und gestaltet werden. Es gilt, viel stärker in den Blick zu nehmen, welche Rolle informelle Beziehungen spielen und wie sich infolge der – mindestens teilweisen – räumlichen Trennung vom „sozialen Ort“ Betrieb die Form der Zusammenarbeit ändert. Denn das hat u. a. Auswirkungen auf die Kommunikation und Unterstützung untereinander, die Integration von neuen Beschäftigten oder Auszubildenden und die Anforderungen an Führung. Eine zentrale Frage ist dabei, wie sich Führungsrollen verändern müssen, damit sich die Beschäftigten in zunehmend selbst organisierten Arbeitsprozessen bewegen können. „Führen auf Distanz“ setzt Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter*innen sowie das Team voraus. Zugleich müssen die Beschäftigten in der virtuellen Zusammenarbeit verstärkt untereinander Strukturen aufbauen, um Problemlösungen und das soziale Gefüge in der Arbeit zu entwickeln. Die notwendigen Voraussetzungen hierfür müssen ermittelt und bereitgestellt werden (ausführlicher ver.di 2022, S. 24 ff.).

In der Pandemie hat sich gezeigt, dass die Digitalisierung der innerbetrieblichen Kommunikation – was bei insgesamt 42 Prozent in sehr hohem bzw. hohem Maße geschah und bei 17 Prozent in geringem Maße – für ein Drittel der Betroffenen belastend gewirkt hat (DGB 2021, S. 13). Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass diese Umstellung abrupt war und die persönliche Kommunikation in vielen Fällen pandemiebedingt fast komplett digitalisiert wurde.

3 Voraussetzungen für hybride Arbeitsräume

Die technischen und infrastrukturellen Grundlagen digitaler, hybrider Räume müssen stimmen. Dazu gehört die entsprechende Ausstattung – verbunden mit der Frage, wer diese finanziert –, dazu gehört eine stabile und gute Internetverbindung und dazu gehört die Kompetenz, mit diesen digitalen Arbeitsmitteln souverän umzugehen.

So gaben zwei von drei Beschäftigten in der Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit 2022 an, dass die Anforderungen an Wissen und Können durch die Digitalisierung eher größer geworden sind (DGB 2022, S. 16). „Störfaktoren“ sind fehlende Unterstützung bei technischen Problemen und nicht ausreichende Qualifizierung für neue digitale Arbeitsmittel. Nur 14 Prozent haben nie Probleme bei der Bedienung der digitalen Technik, ein Viertel (26 %) hat sehr häufig bzw. oft Probleme. Ein Drittel der Beschäftigten (35 %) berichtet außerdem davon, sehr häufig bzw. oft durch technische Störungen in der Arbeit unterbrochen zu werden (ebd. S. 8). 28 Prozent berichten, dass bei ihnen keine Schulungen zu der bei ihnen verwendeten digitalen Technik angeboten werden (ebd. S. 17). Während der Pandemie war es ein Viertel der Befragten, das von Problemen bei der Nutzung der neu eingeführten digitalen Technik berichtete – 27 Prozent fühlten sich gar nicht bzw. in geringem Maße unterstützt, 27 Prozent haben keine angemessene Schulung erhalten (DGB 2021, S. 11).

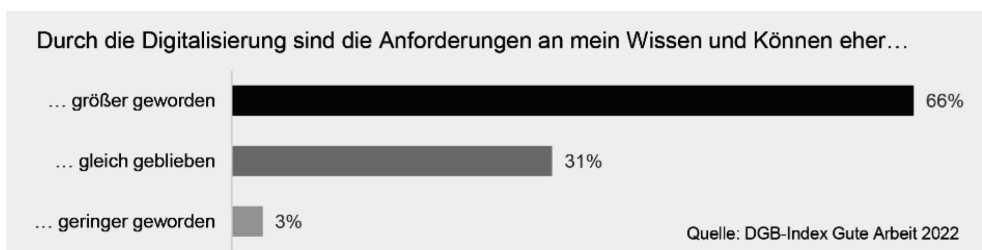


Abb. 4 Anforderungen an Wissen und Können

Auch die Ausstattung mit Arbeitsmitteln durch die Arbeitgeber*innen ist nicht überall realisiert. Eine ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2020 und 2021 für den Dienstleistungssektor zum Thema Homeoffice / Mobile Arbeit stellt fest, dass im Dienstleistungssektor Anfang 2020 – also vor der Pandemie – nur ein Drittel der Befragten im Homeoffice ausschließlich von Arbeitgeber*innen zur Verfügung gestellte Arbeitsmittel nutzt. 34 Prozent nutzen teilweise und 29 Prozent ausschließlich eigene Arbeitsmittel. 2021 wurde danach gefragt, ob Arbeitgeber*innen in der Pandemie finanzielle Zuschüsse zur Nutzung der Wohnung geleistet haben, etwa für Strom. 91 Prozent der Befragten haben keinerlei Zuschüsse erhalten (ver.di 2022, S. 49).

Das Thema Finanzierung treibt viele Beschäftigte und ihre betrieblichen Interessenvertretungen um. Das betrifft neben der stabilen Internetverbindung auch die ergonomische Einrichtung, deren Kosten – wenn nicht Telearbeit, sondern mobile Arbeit geregelt ist – in den allerseltensten Fällen von den Arbeitgeber*innen übernommen werden. Es gibt allerdings erste kollektive Vereinbarungen, die für Beschäftigte mit Homeoffice im Sinne mobiler Arbeit Pauschalen für eine ergonomische Ausstattung des Homeoffice-Arbeitsplatzes regeln. Die Betriebsräte der ING-DiBa AG haben mit der 2021 abgeschlossenen Gesamtbetriebsvereinbarung ausgehandelt, dass allen Beschäftigten ein „Ausstattungsbudget für die Erstaussstattung eines ergonomischen Arbeitsplatzes in Höhe von 1.500 Euro. [...] in Form eines Guthabens in einem Online-Shop zur Verfügung gestellt wird, aus dem die Mitarbeiter verschiedenes Equipment [...] auswählen können“. Nach fünf Jahren wird ein Folgebudget gewährt (ver.di 2022, S. 21).

Neue Arbeitsraumkonzepte – digital und präsent

Auch im Zeitalter der Digitalisierung braucht es reale Begegnungen im Betrieb. Das heißt, auch die Gestaltung des betrieblichen Arbeits- und Sozialraums unter den veränderten Voraussetzungen durch deutlich mehr mobile Arbeit und virtuelle Kollaboration ist mitzubedenken.

Der beschleunigte digitale Wandel der letzten Dekade und insbesondere der Digitalisierungsschub während der Pandemie haben die Zugänge zu Homeoffice – meist als mobile Arbeit geregelt und nicht als voraussetzungsreichere Telearbeit – erleichtert. Das Institut für Wirtschaftsforschung konstatierte bereits 2016, dass 40 Prozent aller Jobs in Deutschland zumindest teilweise von zu Hause aus erledigt werden können (Brenke 2016). Auch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) stellte 2021 fest, dass 39 Prozent aller Jobs mindestens in Teilen mit Homeoffice kompatibel sind. Das Ifo-Institut kam 2020 sogar auf 54 Prozent (HBS 2023). Während der Pandemie haben 44 Prozent aller Beschäftigten mindestens teilweise von zu Hause aus gearbeitet, davon 27 Prozent ausschließlich und 17 Prozent gelegentlich (Ahlers et al. 2021, S. 4). Und viele von ihnen möchten das auch weiterhin tun. Das zeigt auch eine Sonderauswertung des DAK-Gesundheitsreports 2020, für den sowohl kurz vor der Pandemie als auch nach dem ersten Lockdown Befragungen durchgeführt wurden. Circa die Hälfte derer, die während der Corona-Pandemie regelmäßig im Homeoffice gearbeitet haben, sind sich sicher, Homeoffice-Arbeit mindestens teilweise beibehalten zu wollen, ein weiteres Viertel ist sich hierbei eher sicher (DAK 2020).

In vielen Fällen geht eine Erweiterung der Homeoffice-Möglichkeiten mit neuen Arbeitsraumkonzepten im Betrieb einher. Befürchtet wird von nicht wenigen eine Reduzierung der betrieblichen Arbeitsflächen im Zuge der Einführung oder Ausweitung von mobiler Arbeit. Besonders ausgeprägt ist diese Sorge in großen Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Hier gaben 28 Prozent aller Befragten an, dass ihr Betrieb die Arbeitsflächen verkleinern wolle, weil mehr von zu Hause aus gearbeitet wird. Auch HR-Verantwortliche, die im Rahmen einer Fraunhofer-Studie zum „Neuen Normal“ 2021 befragt wurden, gehen von Veränderungen „im absoluten Bedarf an Kapazitäten als auch in den Anforderungen, die an diese Flächen gestellt werden“ (Hofmann et al. 2021, S. 4) aus. Zweidrittel (67 %) prognostizieren, dass Beschäftigte in ihrem Betrieb in den nächsten drei Jahren in aktivitätsbasierten Zonen arbeiten werden, die zu ihren Tätigkeiten passen; 71 Prozent, dass die Beschäftigten keinen fest zugewiesenen Arbeitsplatz mehr haben (Desksharing) (ebd.).

Erste betriebliche Erfahrungen zeigen allerdings, dass die Neukonzeptualisierung des Arbeitsraums nicht unbedingt zu Flächeneinsparungen führen muss. Attraktive Arbeitsräume beinhalten gerade unter Bedingungen hybrider Zusammenarbeit sowohl größere und kleinere Kollaborationsräume als auch Büroräume für konzentrierte Einzelarbeit sowie Räume, in denen telefoniert bzw. an Videokonferenzen teilgenommen werden kann. Dazu kommen die betrieblichen Sozialräume wie Kantinen, Kommunikationsecken oder Kaffeeküchen, die insbesondere für den Erhalt der informellen Kommunikation und Netzwerkbildung wichtig sind, weil sie ungeplante Begegnungen ermöglichen.

Der IT-Dienstleister Atruvia hat in einer den Manteltarifvertrag ergänzenden Gesamtbetriebsvereinbarung „Activity Based Working“ (2021) die Rahmenbedingungen sowohl von mobiler Arbeit als auch der betrieblichen Raum(nutzungs)konzepte inklusive Desksharingsquote geregelt. Grundlage für die Raumkonzepte bildet eine komplexe Bedarfsermittlung. Ausgegangen wird von ausdifferenzierten Raumbedarfen im Betrieb: Einzelarbeitsplätze mit und ohne Desksharing, Denkfabrik, Telefonbox, Besprechungsraum und -räumchen, Ideenwerkstatt, Kommunikationsfläche und Rückzugsort. Die Umsetzung der neuen Raumkonzepte wird begleitet, „um Erkenntnisse zur Zufriedenheit und zu etwaigem Nachbesserungsbedarf zu bekommen“ (S. 12). Den Beschäftigten wird eine Buchungszone in ihrer Regelarbeitsstätte zugewiesen, an der sie sich entsprechende Plätze buchen können und in der sie ein personalisiertes Schließfach für Arbeitsmittel oder Unterlagen erhalten (ver.di 2022, S. 23).

Beteiligung und Schutz durch verbindliche Regelungen

Eine wichtige Stellschraube bei der Gestaltung ist die Beteiligung der Betroffenen, also der Beschäftigten als Expert*innen für ihre Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen. Das passiert in vielen Fällen nicht oder nur sehr unzureichend. 74 Prozent der digitalisierten Arbeitenden haben gar keinen oder nur geringen Einfluss darauf, wie der eigene Arbeitsplatz durch die Digitalisierung verändert wird (DGB 2022, S. 13). Die Konsequenzen solcher Veränderungen kommen aber direkt bei den Menschen an. Die Daten zeigen, dass Ohnmachtsgefühle der Digitalisierung gegenüber mit sinkenden Einflussmöglichkeiten zunehmen. Ebenfalls verbreitet ist die Sorge, dass die Überwachung und Kontrolle der Arbeitsleistung durch die Digitalisierung größer wird (33 %) (ebd. S. 13 ff.).

Kollektive Regelungen verbessern die Rahmenbedingungen. So werden etwa Regelungen zum Schutz vor Überwachung und Kontrolle vom überwiegenden Teil der Befragten (81 %) als wirksam eingeschätzt – wenn es solche Regelungen gibt (21 %) (ebd. S. 11). Hier zeigt sich übrigens der positive Effekt von Betriebsrät*innen: Gibt es diese, berichten 29 Prozent von schützenden Regelungen, gibt es keine, sind es nur 12 Prozent (ebd. S. 14).

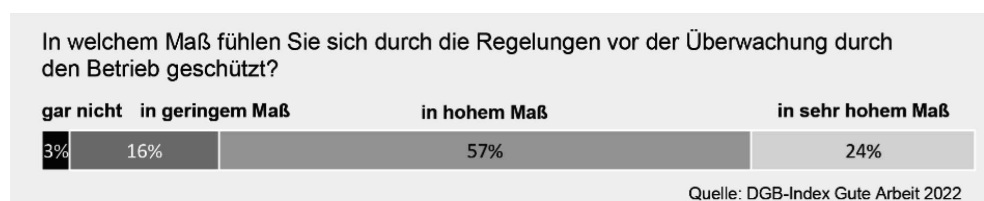


Abb. 5 Wirksamkeit betrieblicher Regelungen zu Überwachung/Kontrolle

Die Digitalisierung stellt auch die Mitbestimmung vor Herausforderungen. Denn IT-Systeme sind mitbestimmungspflichtig – und sie werden in immer schnellerem Takt und immer größerem Ausmaß eingeführt bzw. aktualisiert. Die Telekom-Betriebsräte haben daher eine Konzernbetriebsvereinbarung verhandelt, die eine agile Form der Mitbestimmung ermöglicht, bei der Standardverfahren vereinfacht werden und die betriebliche

Mitbestimmung bei neuen Anwendungen von Beginn an im Prozess beteiligt wird (Bargmann 2022).

Auch die Arbeitsbedingungen können nachweislich durch *kollektive Regelungen* verbessert werden (DGB 2022): Den steigenden Belastungen durch mobile und hybride Arbeit kann durch gesetzliche und kollektive Regelungen entgegengewirkt werden. Dort, wo es Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu mobiler Arbeit gibt, ist der Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung größer (77 % versus 61,8 %), die Wochenendarbeit seltener (13,6 % versus 29,9 %). Ebenso sind dort die Erreichbarkeitserwartungen an Beschäftigte außerhalb der Arbeitszeit (26,3 % versus 42,7 %) oder unbezahlte Arbeit (22,2 % versus 30,7 %) geringer (ver.di 2022, S. 67).

Ebenfalls positiv wirkt die Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitszeiterfassung: Wer seine Arbeitszeit erfasst, ist deutlich seltener mit Erreichbarkeitserwartungen außerhalb der Arbeitszeit konfrontiert und leistet weniger unbezahlte Arbeit. Auch die Pausen und die täglichen Ruhezeiten werden besser eingehalten (ver.di 2022, S. 58 f.).

4 Fazit

Im Zuge von Digitalisierung und Corona-Erfahrungen sind – vor allem auch durch die flächendeckende Implementierung von Videokonferenzsystemen – neue digitale, hybride Arbeits- und Kommunikationsräume entstanden. Diese erweitern die Möglichkeiten des ortssouveränen Arbeitens und treiben eine Umgestaltung der Arbeitswelt an. Diese Umgestaltung muss den neu entstandenen technischen Möglichkeiten, den Bedarfen der Beschäftigten – dazu gehören Wünsche ebenso wie der arbeitsmedizinisch notwendige Schutz – und auch der Klima- und Energiekrise Rechnung tragen. Es gilt, auszuloten, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen und worauf zu achten ist, um alle Beschäftigten im Transformationsprozess mitzunehmen und die „neuen Arbeitswelten“ im Sinne Guter Arbeit zu gestalten. Wichtig ist dabei auch, die Auswirkungen von vermehrt virtueller bzw. hybrider Kommunikation auf Betriebskultur und Zusammenarbeit, die psychische Gesundheit der individuellen Beschäftigten und die Anforderungen an Führung und Arbeitsorganisation zu betrachten. Die Gestaltungsaufgaben sind enorm, denn eins ist klar: Eine einheitliche Lösung für alle Beschäftigten und Tätigkeiten wird es nicht geben. Wichtig ist daher die Haltung: Die positiven Potenziale der Digitalisierung, die durch die Corona-Pandemie einen Schub bekommen hat, müssen auch bei den Beschäftigten ankommen – dazu gehören mehr Gestaltungsspielräume und mehr Souveränität bezogen auf Arbeitsort und Arbeitszeiten, dazu gehören aber auch schützende Leitplanken und das Bereitstellen der notwendigen Ressourcen. Nur so sind gute Arbeits- und Rahmenbedingungen in digitalen hybriden Räumen möglich. Die Daten zeigen, wo dringende Handlungsbedarfe bestehen – und sie zeigen auch, dass Beteiligung, betriebliche Mitbestimmung und kollektive Regelungen dabei helfen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu gehört auch die betriebliche Diskussion und Bewusstseinsbildung über die strukturellen Dimensionen von erlebten Schieflagen, die im Arbeitsalltag viel zu oft als individuelle Problematik wahrgenommen werden. Denn kollektives Sprechen ist ein

erster Schritt für Veränderungen im Sinne der Beschäftigten. Die digitale Transformation führt erst dann zu guter digitaler Arbeit in hybriden Räumen, wenn sie nicht nur von oben gesteuert, sondern auch von unten gestaltet wird.

Literatur

- Ahlers, E.; Mierich, S.; Zucco, A. (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Report Nr. 65, April 2021, [https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf; 14.08.2023]
- Bargmann, H. (2022): Gute IT digital mitbestimmen. Portrait über beschleunigte Mitbestimmungsverfahren und digitale Zusammenarbeit bei der Deutschen Telekom AG. Hans-Böckler-Stiftung (IMU) Betriebs- und Dienstvereinbarungen Nr. 024, September 2022, [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008393/mbf_bvd_portrait_24_2022.pdf; 14.08.2023]
- Brenke, K. (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht Nr. 5/2016 vom 3. Februar 2016, [diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf; 14.08.2023]
- DAK (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Eine Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und nach Corona, [dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html; 14.08.2023]
- DGB (2022): Jahresbericht 2022. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2022. Schwerpunktthema: Digitale Transformation – Veränderungen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten, Berlin 2022, [<https://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++e9c777a4-507f-11ed-9da8-001a4a160123>; 14.08.2023]
- DGB (2021): Jahresbericht 2021. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2021. Schwerpunktthema: Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt. Berlin, [index-gute-arbeit.dgb.de/++co++daed17a2-544a-11ec-af3e-001a4a160123; 14.08.2023]
- HBS (2023): Homeoffice bleibt. Böckler Impuls 2/2023, [https://www.boeckler.de/data/impuls_2023_02_S3.pdf; 14.08.2023]
- Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, Ch. (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Ausgestaltung des „New Normal“, Fraunhofer IAO, [<https://www.iao.fraunhofer.de/de/forschung/forschungsbereiche/organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/befragungsreihe-arbeiten-im-new-normal.html>; 14.08.2023]
- Rump, J.; Brandt, M. (2020): Zoom Fatigue. Ludwigshafen, [ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/09/Folien_IBE-Studie_Zoom-Fatigue.pdf; 14.08.2023]
- ver.di (2022): Handbuch Homeoffice. Perspektiven, Daten, Ansätze für die Gestaltung des Neuen Normal, Berlin 2022, [<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/mobile-arbeit/++co++5a846664-3d6b-11ed-8f18-001a4a16012a>; 14.08.2023]