



## Hybrides Arbeiten: Potenziale, Herausforderungen und Voraussetzungen

Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“ des  
MÜNCHNER KREIS<sup>1</sup>

### Kernaussagen

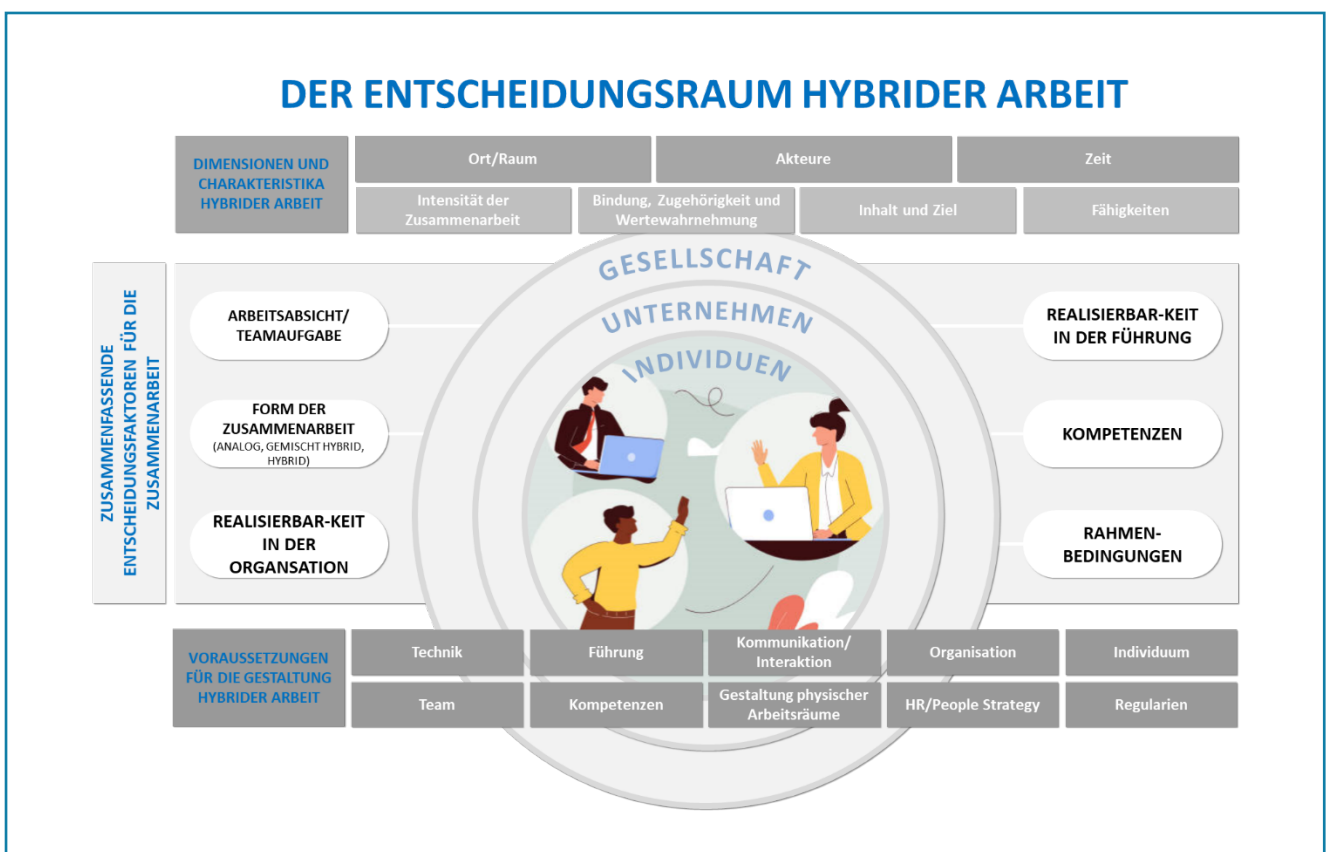
- (1) Digitalisierung, (Hyper-)Automatisierung und Künstliche Intelligenz verlagern **Kommunikations- Interaktions- und Arbeitsprozesse in den virtuellen/digitalen Raum**. In Folge entstehen neuartige Formen einer **hybriden Zusammenarbeit** mit vielfältigen Potenzialen für Individuen, Unternehmen und Gesellschaft, die über die oft diskutierte Frage „physisches Büro vs. Remote-Office“ hinausgehen.
- (2) Verschiedene **Dimensionen** beeinflussen die dabei entstehende Komplexität: Ort/Raum, Zeit, Akteur, Intensität der Zusammenarbeit, Bindung, Zugehörigkeit und Wertewahrnehmung, Inhalt und Ziel sowie zugrunde liegende Kompetenzen.
- (3) Die technologische Basis ist zunächst der Enabler. Entscheidend für die tatsächliche Realisierung ist die Frage, welche **Arbeitsabsicht** bzw. **welche (Team-)Aufgabe** zugrunde liegt, welche **Form der menschlichen Zusammenarbeit** (rein analog, gemischt-hybrid oder rein hybrid) hierfür geeignet ist, wie sich diese auf der **Ebene von Organisation und Führung** realisieren lässt und welche **Kompetenzen** sowie **Rahmenbedingungen** hierfür erforderlich sind.
- (4) Die Möglichkeiten sowohl für die Gestaltung als auch für die Umsetzung hybrider Arbeit sind immens und gegenwärtig noch nicht umfassend absehbar. Umso wichtiger ist es, die **neuen Möglichkeiten, die sich aus den verschiedenen Präsenzformen und digitalen Formaten sowie deren Integration** ergeben, vernetzt und übergreifend hinsichtlich ihrer verschiedenen Potenziale zu denken.

---

1) April 2022 – Dieses Papier fasst die Diskussionen zu hybriden Arbeiten im Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“ des MÜNCHNER KREIS zusammen.  
Koordination und Ansprechpartnerin: Dr. Rahild Neuburger, [neuburger@muenchner-kreis.de](mailto:neuburger@muenchner-kreis.de)

Zusammenfassend zeigt zunächst folgende Abbildung sowohl die Komplexität der Thematik wie auch die verschiedenen Aspekte, die im Folgenden näher thematisiert werden:

- Dimensionen und Charakteristika hybrider Arbeit
- Potenziale hybrider Arbeit für Individuum, Unternehmen und Gesellschaft
- Herausforderungen/Entscheidungsfaktoren für die Gestaltung hybrider Arbeit
- Voraussetzungen/Stellschrauben für die Gestaltung hybrider Arbeit



## I. Ausgangspunkt

Der Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“ des MÜNCHNER KREIS befasst sich mit den Implikationen der Digitalisierung auf die zukünftige Arbeitswelt. Dabei werden zwei grundlegende Ziele verfolgt: die Herausbildung von Gewinnerinnen und Gewinnern in der zukünftigen digitalen Arbeitswelt bzw. die Unterstützung, sich zu solchen zu entwickeln sowie die Vermeidung von „Pfadabhängigkeit“. Konkret bedeutet der zweite Aspekt, die bisher stark

von der Industrialisierung und der etablierten Arbeitswelt geprägten Denk- und Diskussionsausrichtung (z.B. Arbeitsteilung, Unterscheidung von „white collar“ und „blue collar workers“, Präsenzkultur) als Ausgangspunkt für die Diskussion zukünftiger Entwicklungen bewusst zu hinterfragen. Ausgehend von den Kernmerkmalen der technologischen Entwicklung ist vielmehr zu überlegen, in welche Richtung sich die zukünftige Arbeitswelt entwickelt und welche Herausforderungen und Chancen sich daraus ergeben.

Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Diskussionen um hybride Arbeit. Insbesondere technologische Entwicklungen wie Digitalisierung, (Hyper-)Automatisierung und künstliche Intelligenz sind neue Elemente im System der Arbeit, die dieses zugleich verändern und erweitern. Arbeit und Zusammenarbeit werden nicht nur technisch unterstützt, sondern verlagern sich mehr und mehr in den virtuellen/digitalen Raum und eröffnen damit ganz neuartige Möglichkeiten ihrer flexiblen (Neu-)Gestaltung. So entstehen hybride Arbeitsformen, die weit mehr umfassen als die klassische Unterscheidung zwischen physischer Vor-Ort-Arbeit und Remote-Arbeit. Gleichzeitig lassen sich vielfältige Potenziale und Herausforderungen erkennen, die ganz unterschiedliche Aspekte betreffen und in diesem Papier näher spezifiziert werden.

## II. Idee und Ziel

Ziel des vorliegenden Papers ist somit eine vertiefte Diskussion des Phänomens „Hybride Arbeit“. Gerade im Kontext der Corona-Pandemie gewinnen hybride<sup>2</sup> Arbeitsmodelle in der Diskussion um die Arbeit der Zukunft immer mehr an Bedeutung. Im Vordergrund steht dabei häufig die Diskussion, welche Arbeitsmodelle zwischen rein physischer Arbeit vor Ort und Home-Office bzw. Remote-Arbeit an einem dritten Ort (z.B. Kunde, Urlaub, Restaurant, Zug etc.) unter welchen Bedingungen sinnvoll sind und wie ein Übergang zwischen diesen beiden Arbeitsmodellen effizient organisiert und gestaltet werden kann. Der Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“ erweitert diese Perspektive bewusst und setzt sich mit den Herausforderungen hybrider Arbeit als „Koordination von gleichzeitig realisierten parallelen Arbeitsmodellen“ auseinander. Hybride Arbeit bedeutet somit das gleichzeitige Auftreten verschiedener Arbeitsmodelle, für die sich die jeweiligen Akteure aufgaben- oder situationsorientiert entscheiden können. Gleichzeitigkeit bezieht sich dabei nicht auf die individuelle Arbeit, sondern

---

<sup>2</sup> Hybrid bezieht sich dabei auf die Integration bzw. Kombination zweier i.d.R. voneinander getrennt betrachteter Facetten des Arbeitens, die primär durch digitale Technologien ermöglicht wird.

Z.B. <https://de.wikipedia.org/wiki/Hybrid>

darauf, dass verschiedene Individuen sich jeweils für unterschiedliche Arbeitsmodelle entscheiden können und diese Vielfalt an entstehenden Arbeitsformen koordiniert werden muss. Je mehr die technische Entwicklung die Arbeit und die Zusammenarbeit verändert, ersetzt und in den virtuellen Raum verlagert, desto mehr ist eine Verschmelzung physischer und digitaler Arbeitsmodelle zu erwarten. Diese Thematik, die im Prinzip nicht nur für die Wissensarbeit, sondern in gleicher Weise auch für die Produktions- oder No-Desk-Arbeit gilt, wird in diesem Papier näher betrachtet.

Vor dem Hintergrund der aktuell oftmals einseitigen Diskussion in Literatur und Unternehmen zur Fragestellung „Remote-Office vs. physisches Büro“, der zunehmenden Anzahl frei wählbarer Arbeitsorte und der Ausweitung der Zusammenarbeit in virtuellen Realitäten erscheint eine ganzheitliche Betrachtung hybrider Arbeitsmodelle dringend erforderlich, um – als MÜNCHNER KREIS – Orientierung in und für die digitale Transformation zu geben.

### III. Dimensionen hybrider Arbeitsmodelle

Hybride Arbeitsmodelle lassen sich durch unterschiedliche Dimensionen näher charakterisieren, zu denen „Ort“, „Akteure“ und „Zeit“ zunächst als grundlegende Dimensionen zählen:

#### (1) Ort / Raum

Die Dimension „Ort“ wurde oben bereits am Rande erörtert. Gemeint ist damit zunächst einmal der physische oder digitale Ort, an dem die Arbeitsprozesse durchgeführt werden. Darunter kann, wie bereits kurz skizziert, im Wesentlichen Folgendes verstanden werden:

- der **physische Standort des Unternehmens** – sei es im Büro, in der Produktionshalle oder an einem weiteren Ort
- das **Home-Office**
- der **„dritte Arbeitsplatz“**, der flexibel gestaltbar ist. Typische Beispiele sind das Unternehmen des Kunden, Co-Working-Plätze, Transportmittel wie Auto, Zug oder Flugzeug wie auch eng an den privaten Kontext orientierte Arbeitsplätze wie der Spielplatz, das Restaurant/das Kaffee oder auch das Ferien-domizil

Dabei ist letztlich nur der Arbeitsplatz im Büro oder in der Produktionshalle optimal auf die Arbeit ausgerichtet. Im Home-Office und insbesondere auch beim dritten Arbeitsplatz ist dies nicht unbedingt der Fall. So wird das Arbeiten zu Hause zur Herausforderung, wenn kein eigener Arbeitsplatz zur Verfügung steht und gleichzeitig



Kinder die Küche oder das Wohnzimmer belagern, und auch die Arbeit im Zug oder im Kaffee gestaltet sich beispielsweise schwierig, wenn das Notebook auf den Knien balanciert werden muss, die Nachbartische mithören oder die Handyverbindung ständig unterbrochen wird. Daraus ergeben sich kontextspezifische Stressoren und Restriktionen, die die Komplexität hybrider Arbeit zweifelsohne erhöhen.

- **„Vierte Arbeitsplatz im digitalen Raum“**

Neben diesen drei Arbeitsplätzen, die zumindest an einen physischen Ort (Unternehmen, zu Hause, dritter Standort) gebunden sind, entsteht perspektivisch eine weitere Ebene – der sog. „vierte Arbeitsplatz“. Dieser befindet sich im digitalen Raum wie z.B. in virtuellen Projekträumen, in Simulationen, im AR/VR-Kontext oder auch in virtuellen Welten wie z.B. Metaverse. Er ist physisch unabhängig und lässt sich durch die übrigen physischen Arbeitsorte ansteuern. „Avatare“ übernehmen hier eine Art Vertreterrolle der jeweiligen Individuen.

Im Ergebnis entstehen aus der Sicht des Beschäftigten nicht nur vier verschiedene – sowohl reale wie auch digitale – Arbeitsräume. Vielmehr verschmelzen diese auch zunehmend.

## (2) Akteure

In diesen sich verschmelzenden Arbeitsräumen agieren Akteure, bei denen es sich prinzipiell handeln kann um

- Personen
- Hologramme, die quasi als „Stellvertreter“ dieser Personen in realen Welten virtuell präsent sind, oder Avatare, die stellvertretend in virtuellen Welten wirksam tätig sind
- Automatisierte (Assistenz-)Systeme inkl. optionaler Künstliche Intelligenz wie z.B. Chat-Bots, Roboter oder sprachbasierte Systeme, die Arbeitsprozesse unterstützen oder eigenständig Empfehlungen abgeben bzw. kontrolliert deren Umsetzung assistieren
- (Teil-)Autonome Systeme (cyber physical systems) basierend auf Künstlicher Intelligenz wie z.B. intelligente Drohnen oder „smart vehicles“, die Tätigkeiten eigenständig auftragsorientiert ausüben.

Im Ergebnis entstehen Formen der Zusammenarbeit und Ansätze der Arbeitsteilung, die bisher weniger betrachtet wurden.

### (3) Zeit

In engem Zusammenhang mit dem Ort der Arbeit steht die Zeit der Arbeit als weitere Dimension. Denn je nachdem, ob in hybriden Arbeitsstrukturen zeitgleich oder zeitversetzt gearbeitet wird, ergeben sich Formen der synchronen oder der asynchronen Zusammenarbeit. Dies ist kein neues Phänomen und insbesondere aus dem Kontext internationaler Projektarbeit mit unterschiedlichen Zeitzonen bekannt. Neu ist, dass Formen der asynchronen Zusammenarbeit zum einen verstärkt und zum anderen auch unabhängig von verschiedenen Zeitzonen zu beobachten sind. In der industriellen Arbeitswelt waren die Kernarbeitszeit und damit auch die Erreichbarkeit klar geregelt; die Zusammenarbeit erfolgte primär synchron. Die digitale Arbeitswelt ermöglicht dagegen flexibles Arbeiten und Zusammenarbeit rund um die Uhr. So sind gerade in der Corona-Pandemie viele Beispiele für zeitlich flexible Arbeitsmodelle entstanden, um den beruflichen und privaten (Care-)Anforderungen bestmöglich gerecht zu werden. Infolgedessen entstehen mehr und mehr asynchrone Formen der Zusammenarbeit. Die Komplexität hybrider Arbeit erhöht sich dadurch, da bisher selbstverständliche Praktiken wie ständige Erreichbarkeit, schnelles Vorbeigehen, beiläufige Klärung offener Fragen etc. immer weniger realisierbar werden und die Art und Kommunikation der Zusammenarbeit neugestaltet werden muss. Hierzu gehören beispielsweise Regelungen zur physischen und digitalen Erreichbarkeit, ein anderes Verhältnis zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation oder auch kurzfristige „digitale“ Integration in Prozesse der Arbeit und Zusammenarbeit. Auch der Aspekt der „Kontrolle“ gewinnt neue Bedeutung. Zum einen könnten an die Stelle direkter Kontrolle zunehmend Formen der subtilen Kontrolle treten, etwa wenn arbeitsbezogene Verhaltensdaten im Home-Office erfasst werden können. Zum anderen lassen sich in den digitalisierten Prozessen neben Kontext- und Ortsinformationen nun auch Muster entlang von Zeitkoordinaten nicht nur durchgängig und lückenlos auswerten, sondern auch immer präziser vorhersagen.

Vor dem Hintergrund dieser drei grundsätzlichen Dimensionen Ort, Akteur und Zeit entsteht Hybridität dadurch, dass verschiedene Akteure gleichzeitig in unterschiedlichen realen, virtuell erweiterten und simulierten Welten zusammenarbeiten und in der Regel selbst entscheiden können, wann, wo und in welcher Form sie zusammenarbeiten (activity-based-working)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> [www.springerprofessional.de/buerobau/bauplanung/activity-based-workplace-fuer-die-bueroorganisation/15944034](http://www.springerprofessional.de/buerobau/bauplanung/activity-based-workplace-fuer-die-bueroorganisation/15944034) - Zugriff 7.4.22



Das jeweilige Unternehmen nimmt zunehmend die Rolle eines Hubs ein, um den sich verschiedene physische oder digitale Arbeits-Standorte positionieren, die über diesen Hub zu koordinieren sind. Durch das gleichzeitige Vorhandensein verschiedener Arbeitsformen (Ort/Zeit/Akteur) werden Organisationen bzw. Institutionen mit dem Phänomen „Hybride Arbeit“ aus einer quasi aggregierten Perspektive konfrontiert. Dadurch verändern sich die Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Koordination der Arbeitsteilung.

Diese grundsätzlichen Dimensionen hybrider Arbeit können durch weitere charakterisierende Dimensionen ergänzt werden, die insbesondere die Komplexität hybrider Arbeit beeinflussen und im Folgenden vorgestellt werden.

#### **(4) Intensität der Zusammenarbeit**

Unproblematisch erscheint es, wenn die Akteure ihre Aufgaben alleine und eigenverantwortlich durchführen und sich hin und wieder zu Abstimmungsrunden hybrid treffen. Die Komplexität steigt hingegen, je mehr (Ad-hoc-)Zusammenarbeit und damit auch Koordinationsbedarf erforderlich werden. Dies liegt nahe, denn je mehr Personen im Arbeitsprozess eingebunden sind und je dezentraler diese an unterschiedlichen Orten agieren, desto wichtiger werden Abstimmungsmechanismen zur Koordination.

#### **(5) Bindung, Zugehörigkeit und Wertewahrnehmung**

Letztlich hängt dies auch eng mit der zugrundeliegenden Bindung bzw. Zugehörigkeit und der Wahrnehmung von Werten (wie z.B. Vertrauen oder Leistungsbereitschaft) zusammen. Je enger Bindung (im Sinne von (Selbst-)Verpflichtung) und Zugehörigkeit zu Arbeitsprozessen, Teams oder strategischen Aufgabenfeldern sind, desto wichtiger werden die Vermittlung gemeinsamer Werte, die Integration und u.U. auch spontane Einbindung der jeweiligen Akteure in den täglichen Arbeitsprozess, auch wenn dies physisch/digital an unterschiedlichen Orten erfolgt. Handelt es sich dagegen um Akteure, die nicht nur physisch dezentral verteilt arbeiten, sondern auch organisatorisch dezentral zugeordnet sind und deren Zusammenarbeit eher lockerer erfolgt, sind die Koordinationsherausforderungen womöglich weniger komplex – bei allerdings höherer Aufmerksamkeit für die Vermittlung von Werten.

## (6) Inhalt und Ziel

Daran anknüpfend müssen auch die Dimensionen Inhalt und Ziel berücksichtigt werden. So determinieren die zugrundeliegenden inhaltlichen Anforderungen an die Arbeit und Zusammenarbeit die jeweiligen Erfordernisse an Art und Häufigkeit der Abstimmung, Steuerung und Koordination, insbesondere auch die Abstimmung gemeinsam genutzter Taxonomien und Semantiken, die zuvor „beiläufig“ vor Ort ausgetauscht und vereinbart wurden. Ähnlich verhält es sich mit dem zugrunde liegenden Ziel. So macht es durchaus einen Unterschied, ob es z.B. darum geht, gemeinsam ein radiologisches Untersuchungsergebnis zu bewerten, eine kreative Problemlösung zu entwickeln oder einfach nur den Prozess des Teambuildings zu unterstützen.

## (7) Existierende Kompetenzen

Schließlich beeinflussen auch die vorhandenen Fähigkeiten der Betroffenen die entstehenden Herausforderungen hybrider Arbeitsstrukturen. Je besser die zugrundeliegenden Tools beherrscht werden und je höher die Kompetenz ist, sich in einem hybriden Setting zurechtzufinden, desto geringer dürfte die Komplexität hybrider Arbeitsformen sein. Sie nimmt hingegen zu, wenn die Zusammenarbeit in hybriden Strukturen für die Beteiligten selbst eine Herausforderung darstellt.

Als Zwischenfazit lässt sich somit feststellen: Hybrides Arbeiten umfasst mehr als die Entscheidung zwischen Remote-Arbeiten und Arbeit vor Ort. Hybrides Arbeiten bedeutet vielmehr, Arbeit und Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen und Akteuren in unterschiedlichen physischen und digitalen Arbeitsräumen zu gestalten. Verschiedene Dimensionen beeinflussen die dabei entstehende Komplexität sowie zu erwartende Herausforderungen. Bevor diese näher diskutiert werden, geht es zunächst um die Potenziale.

## IV. Potenziale hybrider Arbeit

Hybride Arbeit – wie sie hier verstanden wird – eröffnet zunächst erhebliche Flexibilitätspotenziale. Dies gilt in erster Linie in Bezug auf Ort und Zeit der Arbeit, aber auch z. B. in Bezug auf die Frage, welche Aufgaben durch einen Avatar/KI übernommen werden können. Im Zuge dessen entstehen ganz neuartige Arbeitsmuster und Modelle der Zusammenarbeit mit Implikationen für Individuen, Unternehmen und auch die Gesellschaft.





## (1) Individuum

Eng mit dem schon erwähnten Effekt der Flexibilität; aber auch darüber hinaus lassen sich folgende Vorteile erkennen:

- Optionen für selbstbestimmtes und selbstverantwortliches Arbeiten in enger Abstimmung mit weiteren Verpflichtungen, gesundheitlicher Disposition oder persönlichen Interessen
- Größere Freiheiten bezüglich der Art, des Ortes und der Zeiten, zu denen die Aufgaben/Arbeiten erledigt werden (Freelancer-Haltung hinsichtlich Selbstorganisation)
- Sinnvolle und intelligente Verknüpfung von analogen und digitalen Tätigkeiten und Strukturen (mehr Augenmerk auf der Selbstwirksamkeit und Alltagseffizienz)
- Neues Bewusstsein über individuelle Präferenzen und Performances pro Arbeitsabsicht je nach gewähltem Medium bzw. Raum
- Erweitertes Vorstellungs- und Lernvermögen in künstlich erweiterten Welten, (Blended Learning), ggf. künftig auch mental erweiterte Auffassungsgabe, Wahrnehmung, Multiperspektive und Lernerfahrung
- Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit und somit des unternehmerischen Denkens
- Unterstützung durch digitale Assistenten, die bestimmte Tätigkeiten ganz abnehmen (Automatisierung eigener Arbeitsabläufe, bspw. durch Robotic Process Automation) oder eigene Arbeitsabläufe unterstützen (Augmentierung eigener Arbeitsabläufe, bspw. durch text- und sprachbasierte Bots); auf diese Weise auch Vermeidung von ermüdenden Tätigkeiten und Konzentration auf Tätigkeiten mit hohem Mehrwert
- Potenziale für die Gestaltung einer „sinnvollen“ und stressarmen Arbeit, wenn es gelingt, die angesprochenen Flexibilitätsvorteile im Sinne der individuellen Zielerreichung zu nutzen
- ....



## (2) Unternehmen bzw. Institutionen

- Die Vielfalt der Arbeitsformen und die neuen Qualitäten der Arbeit zu kennen und auszuschöpfen
- Kosteneinsparungsmöglichkeiten durch Reduzierung von Büroraum, Infrastruktur für Arbeitsplätze sowie weniger Reisezeiten
- Potenziale für die Nutzung von Büroräumen, die sich stärker an Aufgabe und Kontext und weniger an Personen orientieren kann
- Verringerung interner Transaktionskosten und Beschleunigung von Entscheidungsprozessen durch die Möglichkeit stärkerer Entformalisierung
- Durch AR-begleitende Tutorials und Monitorings wird Learning by Doing unterstützt
- Potenziale adaptiver Software zur Adressierung individueller Kompetenzen, Präferenzen (Formate) bis hin zur KI-unterstützten individuellen Führung der Belegschaft
- Schnellere und einfachere Einbindung auch neuer Kolleg:Innen wie auch von Partnern und Kund:Innen
- Spontane Integration räumlich weit entfernter Teilnehmer zu einem Meeting
- Bessere Handhabbarkeit der Wissenskomplexität: So lassen sich beispielsweise problembezogen weltweit agierende Expert:Innen effizient in die virtuelle Teamarbeit einbeziehen, wenn es erforderlich ist oder das Beratungswissen einer Person beim Kunden lässt sich durch online- oder virtuelle Zuarbeiten kundenindividuell ergänzen
- Potenziale zur Entwicklung neuer und innovativer Geschäftsmodelle im Zuge der sich verändernden Arbeitsmodelle durch neue Impulse und veränderte Formen der kreativen Zusammenarbeit
- Realisierung zusätzlicher immaterieller Anreize für Mitarbeitende sowie Stärkung des Employer Branding zur besseren Positionierung im zunehmend schwierigeren Fachkräfte-Markt
- Förderung des Unternehmertums und der Selbstständigkeit der Mitarbeitenden
- Stärkung der Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg
- Internationalisierung der Belegschaft mit potenzieller Personalkostensenkung, wenn sich die zugrunde liegenden Arbeitsaufgaben digitalisieren und modularisieren lassen
- ...

### (3) Gesellschaft

Die Gestaltung von Arbeit und der jeweils prägenden Strukturen lässt sich nicht getrennt von anderen Lebensbereichen sehen, zu denen z.B. Konsum, Mobilität, Gesundheit, Reisen oder auch Unterhaltung zählen. Insofern ist zu vermuten, dass

- flexible Arbeitsstrukturen zumindest in den Bereichen, in denen es aufgabentechnisch möglich ist, auch zu einer Flexibilisierung und Veränderung anderer Lebensbereiche führen wird. Beispiel ist der zunehmende Trend des „Workation“, bei der Arbeit (Work) mit Urlaub (Vacation) verknüpft wird.
- sich die Nähe und enge Bindung von Wohnort und Arbeitsort zukünftig mehr und mehr auflösen. Schon jetzt gibt es Kommunen, die für „Remote-Worker“ interessante und finanzierbare Wohnangebote machen sowie Unternehmen, die ihren Beschäftigten Remote-Arbeits-Angebote unterbreiten, um überhaupt Fachkräfte an sich binden zu können (sh. auch oben).
- insbesondere mittel- bis langfristig eine Flexibilisierung der Zuordnung von Wohnraum und Gewerbeflächen seitens der Behörden bzw. eine stärkere Vermischung – gerade in urbanen Gegenden (z. B. Coworking Space kombiniert mit Wohnungen in einem Haus) zu erwarten ist. Möglicherweise erleben wir hier eine Renaissance der früheren „Neighborhood-Offices“-Gedanken.
- sich bei zunehmender Flexibilität Arbeiten und Care-Tätigkeiten zunehmend noch besser verknüpfen lassen. Dies gilt nicht nur für die diesbezüglich häufig thematisierte Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dies gilt auch für die Betreuung oder Pflege von Eltern, die sich besser realisieren lässt, wenn der Remote-Arbeitsplatz in die Nähe verlagert werden kann.
- eine Inklusion bisher benachteiligter Arbeitskräfte besser gelingt, sei es einfach durch die partizipative Möglichkeit der ‚Fernanwesenheit‘ bis hin zur Kompensation körperlicher oder kommunikativer Einschränkungen durch Video- oder virtuelle Teilnahme als Avatar, sowie durch adaptive Software mit KI-unterstützte Übersetzung.
- sich konventionelle Rollenbilder überwinden lassen; Beispiele sind die Erleichterung der partnerschaftlichen Haus- und Familienarbeit auf dem Weg der Gendergerechtigkeit und mehr Möglichkeit, die angestrebte Rolle in den persönlichen Umständen zu finden, wählen oder zu verhandeln.
- ....



## V. Herausforderungen hybrider Arbeit

Übergreifend lassen sich insbesondere folgende zentralen Herausforderungen der Realisierung hybrider Arbeit erkennen:

- (1) Prüfung, für **welche Tätigkeiten welcher Grad an hybrider Arbeit** auch sinnvoll erscheint. So gibt es sicherlich Tätigkeiten, bei denen die rein sensitiven Vorteile einer ausschließlich physischen Kollaboration überwiegen, während für andere Aufgabenbereiche wiederum verschiedene Formen der teilweisen oder gänzlichen hybriden Arbeit geeignet erscheinen.
- (2) **Commitment auf Seiten der Ebene von Geschäftsführung, Vorstand und C-Level** zur Einführung und Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle.
- (3) Entwicklung entsprechender **Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte**, insb. bzgl. stärker benötigter Selbstorganisation, aber auch bzgl. der sinnvollen Auswahl des entsprechenden Arbeitsplatzes (siehe die oben beschriebenen vier Arbeitsplätze) für Veranstaltungen, Besprechungen und generell Arbeitsabläufe.
- (4) **Organisatorische Gestaltung**, da hybride Arbeitsumgebungen veränderte und auch neuartige Formen der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung ermöglichen und fordern – sowohl zwischen unterschiedlich präsenten Personen wie auch zwischen Personen, Avataren, (teil-)autonomen Systemen und KI-Systemen. Entsprechend der angestrebten Diversity, gilt es die auch zwischen der sinnlichen versus der simulierten Präsenz anzuerkennen und offen damit zu arbeiten (anstatt Kollaboration auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu reduzieren).
- (5) Gestaltung und Sicherstellung der **Unternehmens- oder Organisationsidentität** mit Zugehörigkeitsgefühl und Bindung der Mitarbeitenden.
- (6) Realisierung einer **Arbeitsumgebung, die Kreativität und Innovationskraft** fördert. Einerseits sind gerade auch vor dem Hintergrund von Automatisierung und Künstlicher Intelligenz neue Ideen und kreative Lösungen mehr und mehr gefragt. Andererseits lässt sich dies möglicherweise in hybriden Arbeitsräumen nur begrenzt realisieren, da hybrides Arbeiten zu wenig Raum für beiläufige Kommunikation und spontane Interaktion als Basis für Innovation, Kreativität und Serendipität zulässt. Erforderlich ist die Initiierung entsprechender Räume, Prozesse und Gelegenheiten für den Austausch von Wissen oder auch informelles Lernen.

- (7) **Technische Ausstattung** sowie nach wie vor auch flächendeckende Breitbandinfrastruktur zur Realisierung einer asynchronen und (auch spontan) synchronen Arbeit und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren unter Nutzung verschiedener digitaler Hilfsmittel sowie begleitende Hinweise zur Netiquette und Bedienung der Tools; es liegt nahe, dass hierdurch zusätzliche Investitionen in Unternehmen entstehen, da qualitativ hochwertigere Ausstattungen (insb. Kamera, Mikrofon, Lautsprecher-Ausstattung) erforderlich sind. Die Vorteile der physisch-sinnlichen Präsenz wie auch die der Sichtbarmachung und Einwirkung über Distanz gilt es – wie oben schon angesprochen – tätigkeitsspezifisch zu erkennen und auszunutzen.
- (8) **Vorbeugende Abmilderung neuer „Burnout“-Faktoren**, die durch hybrides Arbeiten erst entstehen (z.B. schnellerer Kontextwechsel, höhere Anforderungen an geistige Rüstzeiten etc).
- (9) **Übertragbarkeit hybrider Arbeitsmodelle**, die derzeit stark im Kontext der Wissensarbeit diskutiert wird, auch auf weitere Arbeitsfelder wie insbesondere Produktions- und No-desk-Arbeit. Gerade durch das Zusammenwachsen virtueller und physischer Arbeitswelten lassen sich hier sicherlich auch Potenziale erzielen.

## VI. Voraussetzungen für die Gestaltung hybrider Arbeit

Konkret lassen sich verschiedene Stellschrauben für die Gestaltung hybrider Arbeit erkennen:

### (1) Technik

Um hybride Arbeitsstrukturen zu ermöglichen, bedarf es – wie bereits unter Punkt 5 angesprochen – zunächst entsprechender technologischer Infrastrukturen. Ziel sollte es sein, einerseits physische Arbeitsräume auszustatten und andererseits digitale/virtuelle Arbeitsräume zu realisieren und beides so miteinander zu vernetzen, dass sowohl asynchrone als auch synchrone Arbeit und Zusammenarbeit möglich werden.

Im Einzelnen erfordert dies Tools (Software) und Geräte (Hardware)

- als Basis für Dokumentation, Aufgabenzuordnung und Bearbeitung von Prozessschritten (wie z.B. ASANA, Trello etc.)
- zur Unterstützung des Informations- und Wissensmanagement im Team
- zur Unterstützung des simultanen Arbeitens (Videokonferenzsysteme reichen häufig nicht aus; erforderlich sind z.B. workshopfähige Plattformen wie



- MURAL o.a., Online-Whiteboards wie Miro, Kommunikationsmittel wie Slack wie auch der gemeinsame Online-Zugriff auf Dokumente etc.)
- zur Erleichterung des parallelen Arbeitens (z.B. Bluetooth-Kopfhörer, Konferenz-Spinne, zweiter Monitor.....)
  - zur standortverteilten Darstellung von Menschen und Inhalten (z.B. Konferenzkameras mit Steuerung durch Künstliche Intelligenz sowie 3D-Akustiksysteme zur einfacheren Ortung menschlicher Stimmen)
  - zur Unterstützung gemeinsamer kreativer Prozesse und Ermöglichung verschiedener Formen der Zusammenarbeit. Konkret denkbar wären hier beispielsweise auch Softwarelösungen, in denen alle Teilnehmenden mit ihren Avataren als Stellvertretende arbeiten – unabhängig davon, wo sie tatsächlich gerade sitzen. Alle Teilnehmenden hätten dann dieselbe Ausgangsposition und es wäre nicht – wie es gegenwärtig häufig zu beobachten ist – zusätzlich herausfordernd, wenn ein Teil eines Teams physisch zusammensitzt und einzelne Teammitglieder per Videokonferenz dazu geschaltet werden. Wenig Sinn macht dieses Konzept selbstverständlich, wenn alle Teammitglieder ohnehin physisch zusammensitzen.
  - Gestaltung des digitalen Raums in einer Weise, dass auch dort das "Soziale" nicht zu kurz kommt - Emotionalität und Identifikation als Thema virtueller Räume.
  - Schaffung von virtuellen Räumen zum ungeordneten und spontanen Austausch und Treffen, die soziale Interaktion sowie Emotionalität fördern und damit auch zur Identifikation mit dem Unternehmen beitragen können (z. B. virtuelle Café Lounge und Konferenzräume, z. B. über Plattformen wie wonder.me, Remo etc.)

## (2) Führung

Ziel ist die Koordination des simultanen Arbeitens verschiedener Akteure an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten. Hierzu zählen wiederum mehrere Facetten wie insbesondere

- die Herausstellung der Führungskraft als eine Art Role model beim hybriden Arbeiten, die psychologische Sicherheit realisiert, indem Konflikte und Herausforderungen bewusst thematisiert werden



- die Abkehr von der klassischen Präsenzkultur, an deren Stelle mehr und mehr Ergebnisorientierung als grundlegendes Koordinationsprinzip treten sollte, wobei dann umso mehr Zeit in die Definition von Zielen und Ergebnissen gelegt werden sollte
- die Etablierung einer wertebasierten Vertrauenskultur als Basis für Ergebnisorientierung sowie einer Irrtumskultur, um aus Erfahrungen lernen und sich weiterentwickeln zu können
- die inhalts- oder ergebnisgetriebene Selbstorganisation der Teams
- die dezidierte Kommunikation und Dokumentation, um Informationsverluste zu vermeiden
- die Fähigkeit der Erkennung und Berücksichtigung geänderter Verhaltensweisen (z.B. durch digitale Technologien ermöglichte und teilweise gewollte verstärkte Inszenierungen, Überbewertung optisch/visueller Elemente oder Überlagerung von Inhalt durch werbliche Formate, was sich insbesondere für eher „stille“ Mitarbeiter negativ auswirkt)
- die gelebte Gleichwertigkeit von physischer und virtueller Präsenz i.S. einer Wertschätzung unabhängig vom tatsächlichen Arbeitsort (z.B. die Förderung der Integration der Zugeschalteten durch gewissen Fragen oder Höflichkeitsgesten)
- die bewusste Fokussierung auf Teamintegration, Fürsorge, Verantwortung und Vertrauen, Onboarding neuer Mitarbeitender
- eine moderne Interpretation der Führungsrolle (Führende als Coach, Trainer und Begleitende auf Augenhöhe, Führende als Dienstleister für ihre Mitarbeitenden)
- den bewussten Umgang mit der in hybriden Arbeitsstrukturen entstehenden Transparenz – sowohl bezogen auf Arbeitsprozesse wie auch bezogen auf Kommunikations- und Koordinationsprozesse
- die Vermeidung der Überforderung der Betroffenen: Hybrides Arbeiten ist nicht gleichzusetzen mit einer zu starken Selbstorganisation, die u.U. überfordern könnte, insbesondere, wenn die hierfür erforderlichen Kompetenzen nicht vorhanden sind (vgl. hierzu auch Punkt 8)
- die Sicherstellung durch entsprechende Maßnahmen der Arbeitssicherheit bzw. des betrieblichen Gesundheitsmanagements, dass die Beschäftigten physisch und mental gesund bleiben



- die Integration automatisierter Systeme, KI-basierter adaptiver Software, spielerischer Gaming-Elemente oder auch von Avataren in die Arbeits- und Teamprozesse, wenn in die Zusammensetzung von Teams perspektivisch auch automatisierte Systeme integriert werden oder Avatare die Rolle von Stellvertretern in virtuellen Projekträumen übernehmen
- die gelebte Gleichzeitigkeit einer größeren Führungsbandbreite, die Aufgaben der Personalführung; aber auch der Unternehmensführung wie z.B. Beobachtung des Marktes, Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle sowie Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit umfasst – im Sinne eines „Digital Management Leadership“.
- die Entwicklung erforderlicher Kompetenzen, um sich für das Führen in hybriden Strukturen der Arbeit und Zusammenarbeit die entsprechenden Leadership Skills aneignen zu können.

### **(3) Kommunikation/ Interaktion**

Auch der Aspekt der Kommunikation ist eng mit der Führung verbunden. Je hybrider und flexibler die Zusammenarbeit erfolgt, desto anspruchsvoller wird die Gestaltung der zugrundeliegenden Kommunikations- und Interaktionsstrukturen. Ziel sollte es sein, die Kommunikation und Interaktion zwischen allen Beteiligten einerseits aufgaben- und kontextorientiert und andererseits möglichst medienbruchfrei zu organisieren. Hierzu zählt insbesondere

- die technische Realisierung von Konnektivität (sh. Punkt 1)
- die aufgabenorientierte Wahl der Kommunikationsform: Wann macht welche analoge/persönliche Zusammenarbeit Sinn und wie lässt es sich dann auch im hybriden Arbeitskontext organisieren und wann erscheinen welche digitalen Kommunikationsmedien geeignet?
- die Realisierung von Transparenz in der Kommunikation (z.B. vom Projektbriefing bis zur Ergebnisdokumentation wie auch bezüglich Kompetenzen und Einflussnahme/Verantwortung der Beteiligten)





- die Schaffung einer gemeinsamen Kommunikationsebene durch allseits gewährten Informationsfluss unabhängig vom Ort des Arbeitens (z. B. auch gefördert durch jederzeit und von allen Geräten/Systemen zugänglichen Informationssystemen wie Kollaborationsplattformen etc.). Dies bedeutet zum einen, dass niemand aus dem Kommunikationsfluss ausgeschlossen wird bzw. sich ausgeschlossen fühlt; zum anderen, dass kein Druck bzw. keine Angst entstehen, soziale Interaktionen oder Kommunikationsprozesse zu verpassen, wenn man sich gerade nicht im hybriden Arbeitskontext befindet.
- die zunehmende Bedeutung sprachlicher Fertigkeiten bei verteiltem, virtuellem Arbeiten
- ....

#### (4) Organisation

Hybrides Arbeiten beschränkt sich nicht darauf, bisher bewährte Aufgabenprozesse und Bearbeitungsmodelle auf ein digitales Arbeitsmodell zu übertragen. Vielmehr bedarf es – wie oben schon angesprochen – einer konsequenten Ausrichtung der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit an den Charakteristika der hybriden Arbeit.

Dies umfasst Aspekte wie die

- Neugestaltung und ständige Weiterentwicklung bzw. Anpassung von Arbeitsprozessen und Zusammenarbeit vor dem Hintergrund des sich verändernden Arbeitskontextes bzw. der Arbeitsumgebung, wozu z.B. im interpersonellen Kontext auch die Strukturierung oder zeitliche Verkürzung von Meetings, die bewusste Gestaltung virtueller Kaffeepausen, die Ermutigung zu persönlichen telefonischen (Facetime-Anrufen) auch das Zulassen ungestörter Arbeitsphasen zählt. Explizit schließt dies auch die Potenziale des „vierten Arbeitsplatzes“ (siehe oben) ein, die erst durch neue, technologisch realisierte Räume wie AR- und VR-Arbeitsumgebungen entstehen.
- gemeinsame Entwicklung klarer Regeln z.B. für die physische und digitale Erreichbarkeit oder auch zum Verhalten bei gemischten Meetings (keine Top-Down-Vorgabe)

- Gestaltung einer gleichberechtigten Teilhabe aller (zugeschalteter und lokaler Teilnehmer) an der Interaktion/Zusammenarbeit sowie an existierenden analogen und digitalen Materialien
- Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Technik, worin letztlich auch eine Chance zur Realisierung menschenzentrierter Arbeitsmodelle liegt; hierzu kann auch die Gestaltung von sprach- und text-basierter Assistenten zählen, sowie deren sinnvolle Integration in bestehende Prozesse
- ....

### (5) Individuum

Fehlen „Arbeitsstätte“ und möglicherweise auch feste Arbeitszeiten als Strukturelemente und nimmt die Bedeutung an Selbstorganisation zu, werden Aspekte wie Motivation einerseits und Grenzziehungs Kompetenzen andererseits womöglich noch zentraler. Wichtig ist es hier, über die Kompetenzentwicklung hinaus (vgl. Punkt 8), individuelle Präferenzen und Bedürfnisse ernst zunehmen und durch Kommunikation und Transparenz Ängste vor Veränderungen zu reduzieren. Zur individuellen Work-Life-Balance bieten sich zudem Analyse- und Steuerungsfunktionen von Smart-Watches und KI-basierten Monitorings bzw. Assistenzsystemen an, durch die jedoch auch Privatbedenken der Nutzer verstärkt werden könnten. Auch nutzerzentrierte Services und KI-unterstützte Software wie z.B. die Übersetzung von Inhalten bezüglich individueller Kompetenzen oder Formatvorlieben wird die individuelle Adaption bzw. Inklusion erleichtern.

### (6) Team

In einer hybriden Arbeitsumgebung wird die Teamarbeit zunehmend komplexer. Zum einen wird es immer mehr standortverteilte Teams geben, die in virtuellen und simulierten Arbeitsumgebungen zusammenarbeiten; zum anderen werden in Zukunft Avatare und Künstliche Intelligenz in die Teamarbeit integriert werden. Daraus ergeben sich Herausforderungen wie

- die Realisierung von Teamarbeit mit menschlichen und technischen Akteuren
- Möglichkeiten und Strukturen zur Stärkung des Zusammenhalts im Team und zur Vermeidung von Zersplitterung in Teams
- die Berücksichtigung unterschiedlicher Formen der Teamarbeit beim hybriden Arbeiten: informativ (Infos teilen), evaluativ (Feedback, Besprechungen) oder generativ (Probleme lösen, neue Ideen)



- die Auseinandersetzung mit der Rolle und dem Aufbau von sozialem Kapital
- Gegenseitige Offenheit, Flexibilität und Mut bzgl. Umsetzung neuer Arbeitsweisen und Prozesse (mehr Ausprobieren und Zulassen von Fehlern)
- die interkulturelle Zusammenarbeit über Zeitzonen hinweg
- die Anpassung von Anerkennungsmechanismen für alle Arten von Arbeiten und Arbeitsergebnissen
- die Ausnutzung bzw. Einbettung der Vorteile virtueller Kommunikation und sozialer Medien, wie wir sie aus der vereinfachten UX von der Abbildung von Arbeitsfortschritten, über animierte Tutorials bis hin zu interaktiven digitalen Zwillingen erwarten. Das Potenzial der virtuellen Kollaboration liegt vor allem in der Visualisierung, Simulation und Imagination unter Hinzunahmen von AR-Brillen, Impulsen aus dem Gaming und smarterer adaptiver Software.
- ....

## (7) Gestaltung physischer Arbeitsräume

Ziel ist es, sowohl physische Büro- und Besprechungsräume in Unternehmen wie auch die Räume im Home-Office bzw. beim Remote-Arbeiten an die veränderte Rolle im Kontext hybrider Arbeit anzupassen. Dies tangiert neben der oben schon erwähnten technischen Ausstattung v.a.

- die räumliche Gestaltung (Grundriss, Nutzungsabsichten, Arbeitsmittel etc.) und technische Ausstattung bzw. Adaptierfähigkeit
- die Auseinandersetzung mit und Berücksichtigung von kontextspezifischen Restriktionen und Stressoren (sh. oben)
- die veränderte Rolle physischer Büros als Art Hub in einem Netz verschiedener Arbeitsformen und Arbeitsmodelle, in denen u.U. ein Face-to-Face-Austausch auch als Ladestation für Energie, Loyalität und Teamspirit fungieren kann (Bürozeit wird vermehrt zur „Social Time“, d. h. „Socialising“, Beziehungsaufbau und Beseitigung von Konflikten sollte hier im Fokus stehen)



- die dringende Notwendigkeit, die Nutzerperformanz auf der Fläche zu erhöhen (anstatt wie bisher die Flächeneffizienz zur eigenen (Betreiber)flexibilität zu erhöhen. Wenn die Arbeitsausübung auf der extra dafür angelegten Fläche für die Endnutzenden nicht spürbar besser funktioniert als von zugeschalteten Heim- bzw. mobilen Arbeitsplätzen, hat die Büroimmobilie ihren Auftrag verspielt.
- die nachhaltige Nutzung – so ist eine selbst mit Nachhaltigkeitssiegeln ausgezeichnete Büroimmobilie, die nur an wenigen Tagen genutzt wird, nicht nachhaltig
- ...

Die Gestaltung der physischen Räume sollte auf jeden Fall unter Berücksichtigung der Präferenzen der Betroffenen erfolgen. Dabei ist es nicht unbedingt gesichert – wie häufig in diesbezüglichen Diskussionen thematisiert –, dass insbesondere im Bereich der Wissensarbeit Beschäftigte zukünftig zur Stillarbeit vermehrt zu Hause arbeiten möchten und zur Kommunikation, kreativen Kollaboration und zum informellen Austausch mit Kolleg:Innen vermehrt das Büro aufsuchen werden. Für nicht wenige scheint aus unterschiedlichen Gründen das Büro auch zukünftig einen wichtigen Platz für konzentriertes Arbeiten darstellen, da sie nur hier ungestört und fokussiert arbeiten können. Letztlich sollten die physischen Büros so gestaltet sein, dass sie alle Optionen und Varianten des Arbeitens und der Zusammenarbeit ermöglichen, so dass die Mitarbeiter letztlich selbst entscheiden können, welchen Arbeitsplatz sie für welche Art der Arbeit bevorzugen.

## (8) Kompetenzen

Ziel ist die Befähigung zum hybriden Arbeiten. Dies umfasst sowohl Führungskräfte (vgl. Punkt 2) wie auch Beschäftigte. Insbesondere betrifft dies v.a.

- grundlegende technische Kenntnisse, um die erforderlichen Tools der digitalen Zusammenarbeit standortunabhängig nutzen zu können und sich in einem hybriden Setting zurecht zu finden



- persönliche Metakompetenzen wie insbesondere Grenzziehungs-Kompetenzen, die Befähigung zur Selbstorganisation und zur Selbstkontrolle
- die Fähigkeit zu erkennen, welche Arbeits-Umgebung und welches Kommunikationstools für welche Absicht und welche Aufgabe jeweils geeignet erscheint
- soziale Metakompetenzen wie v.a. persönliche Kommunikationsfähigkeiten, um in physischen und virtuellen Formen der Zusammenarbeit sowohl aufgaben- wie auch personenbezogen agieren zu können
- MMI-Kompetenzen, die im Zuge der zunehmenden Durchdringung von Arbeit durch Künstliche Intelligenz, Avatare und cyberphysische Systeme und immer wichtiger werden
- eine grundsätzliche Bereitschaft zum Ausprobieren neuer Arbeitsformen und technischer Tools (auch gemäß den Prinzipien des „Agilen Manifests“)
- darüberhinausgehende Prozess-, Lösungs- und Strategieorientierte Kompetenzen, die in einer digitalen Arbeitswelt zunehmend relevant werden<sup>4</sup>....

Besondere Bedeutung wird ein individuell gestaltbares, wirksames Trainingsangebot im Bereich Selbstorganisation sowie Zeit- und Produktivitätsmanagement erhalten.

## (9) HR / People Strategy

Aufgabe des HR/People Strategy ist es v.a., das entsprechende Umfeld zu schaffen, um hybrides Arbeiten erfolgreich zu realisieren. Hierzu gehört neben den schon skizzierten organisatorischen und technischen Voraussetzungen v.a. die Befähigung der Beschäftigten in den erforderlichen Kompetenzen wie sie gerade angesprochen wurden. Erforderlich ist zudem, die HR-Prozesse und Aufgaben auf hybride Arbeitskontexte anzupassen. Dies betrifft z.B. die Prozesse des Recruiting, des Onboarding, des Coaching sowie das Führungsfeedback. Je mehr unternehmensexterne Beschäftigte in den hybriden Arbeitskontext einbezogen werden, desto mehr erweitert sich zudem das Aufgabenspektrum und betrifft zum Beispiel auch den Umgang mit neuen

---

<sup>4</sup> Vgl. auch Kompetenzpapier des MÜNCHNER KREIS:  
<https://www.muenchner-kreis.de/download/MUENCHNER-KREIS-Kompetenzpapier.pdf>

Formen von Beschäftigung wie das Management von Gig Work oder auch Plattformarbeit.

### (10) Regularien

Schließlich gilt es auch, etablierte Regelungen, die sich an klassischen Arbeitsmodellen orientieren wie Mitbestimmung, Anwesenheitspflicht vor Ort, Arbeitszeitregeln, Erfolgsbeteiligung etc. an hybride Arbeitsmodelle anzupassen. Dies umfasst insbesondere die Diskussion ganz neuer Arbeitsmodelle wie die 4-Tage Woche oder Arbeitszeitkonten etc., aber auch die arbeitsrechtliche, versicherungsrechtliche und steuerliche Berücksichtigung des Remote-Arbeitens im Ausland bzw. am dritten Arbeitsplatz oder auch im Home-Office. Die gegenwärtigen Regelungen sind hier sehr stark auf die Arbeit vor Ort im Büro ausgerichtet.

## VII. Zusammenfassung

Technologische Entwicklungen wie insbesondere Digitalisierung, (Hyper-)Automatisierung und Künstliche Intelligenz sind neue Elemente im System der Arbeit, die Kommunikations-, Interaktions- und Arbeitsprozesse nicht nur technisch unterstützen, sondern auch in den virtuellen/digitalen Raum verlagern können. Dadurch entstehen neuartige Formen einer hybriden Zusammenarbeit mit vielfältigen Potenzialen für Individuen, Unternehmen und die Gesellschaft. Deutlich lässt sich aber zum einen erkennen: die technologische Basis ist lediglich der Enabler für die Realisierung hybrider Arbeitsstrukturen. Entscheidend für die tatsächliche Realisierung ist jeweils die Frage, welche Arbeitsabsicht bzw. welche (Team-)Aufgabe zugrunde liegt, welche Form der menschlichen Zusammenarbeit (rein analog, gemischt-hybrid oder rein hybrid) hierfür geeignet ist, wie sich diese auf der Ebene von Organisation und Führung realisieren lässt und welche Kompetenzen sowie Rahmenbedingungen hierfür erforderlich sind. Zum anderen wird deutlich, dass die Möglichkeiten sowohl für die Gestaltung als auch für die Umsetzung hybrider Arbeit immens und sicherlich jetzt noch gar nicht umfassend absehbar sind. Umso wichtiger ist es, die neuen Möglichkeiten, die sich aus den verschiedenen Präsenzformen und digitalen Formaten sowie deren Integration ergeben, vernetzt und übergreifend hinsichtlich ihrer verschiedenen Potenziale zu denken.



## Mitwirkende aus dem Arbeitskreis „Arbeit in der digitalen Welt“

Name	Institution
Michael Baldauf	Pegasystems GmbH
Michael Boberach	ITM Consulting
Simone Fasse	Verbia Texte//Kommunikation
Prof. Dr. Marina Fiedler	Universität Passau
Elisabeth Fischer	GPAL
Birgit Gebhardt	Trendexpertin
Dr. Thomas Götz	Atos International Germany GmbH
Irina Hagen	MenschWert Consulting GmbH
Katharina Himmerich	2bessential
Dr. David Hoeflmayr	causo consulting
Dora Hormes	NewTalentsNow
Prof. Dr. Stephan Kaiser	Universität der Bundeswehr München
Anna Kopp	Microsoft Deutschland GmbH
Dr. Michael Lipka	Huawei Technologies
Katharina Meiler	Selected Advisory GmbH
Dr. Rahild Neuburger	LMU München
Luise Ortloff	acatech
Dr. Christoph Peters	Universität St. Gallen/Universität Kassel
Gabriele Riemann de Trinidad	platform3I GmbH
Dr. Axel Schack	Rechtsanwalt
Yvonne Schmid	Universität Regensburg
Dr. Alexander Schorsack	DATEV eG
Andreas Skuin	Orban Consulting GmbH
Prof. Dr. Tim Weitzel	Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Katharina Winkler	acatech
Dr. Imme Witzel	Imme Witzel Consulting