

# NACHHALTIG FLEXIBLE ARBEITSORTE: WO UND WIE WOLLEN WIR ZUKÜNFTIG ARBEITEN?

---

## KERNBOTSCHAFTEN

- Die Veränderungen der Arbeitswelt bieten Chancen **mit Bezug auf eine Neuausrichtung von Urbanisierung**: Das Leben auf dem Land oder in den Randzonen der Ballungszentren ist besser möglich, wenn die Menschen nicht jeden Tag in die Büros der Städte pendeln müssen.
- Chancen zeigen sich im Bereich der Nachhaltigkeit, da **weniger Reisen zu weniger CO2-Ausstoß führen**. „Greenwashing“, welches Unternehmen lediglich für ihr Image nutzen, gilt es hierbei jedoch zu vermeiden.
- Eine Herausforderung besteht darin, dass wir in Deutschland **noch keine flächendeckend gute digitale Infrastruktur** haben, die es erlauben würde, in jedem Winkel unseres Landes sicher und stabil mobil zu arbeiten.
- Die **Belastung von ArbeitnehmerInnen ist gestiegen**, da teilweise die erforderlichen Qualifikationen für eine virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation noch fehlen.
- Die Coronapandemie stellt insgesamt unsere **gesellschaftlichen Zukunftsbilder auf den Prüfstand**.

In Kooperation mit:



AutorInnen:

Nadja Kwaß-Benkow (Materna)  
Thomas Langkabel (Microsoft)  
Lena-Sophie Müller (Initiative D21)  
Widar Wendt (atene KOM)

Mitwirkende:

Tim Brauckmüller (atene KOM)  
Uwe Hartmann (Software AG)  
Jens-Rainer Jänig (mc-quadrat)  
Ibrahim Köran (KPMG)  
Luise Krompholz (SAP)  
Isabel Netzband (Fujitsu)  
Lars Schatilow (IBM)  
Martin Vesper (Pfeiffer & Langen)  
Patricia Wrzesniewski (Capgemini)

## **EINLEITUNG**

Die Coronapandemie hat unsere Arbeitswelt schneller und radikaler als jedes andere Ereignis der letzten 50 Jahre verändert. Die damit einhergehenden Folgen haben bewirkt, dass die Auswirkungen und Chancen der Megatrends Digitalisierung und Globalisierung spürbar in der Lebens- und Arbeitsrealität vieler ArbeitnehmerInnen angekommen sind. Mit großer Geschwindigkeit haben Unternehmen und Verwaltungen ihre digitalen Infrastrukturen – Hard- und Software – aufgerüstet. Jetzt, im zweiten Jahr der Pandemie, beginnt die Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit dieser Veränderungen, da davon auszugehen ist, dass wir die Maßnahmen zum Management der Coronapandemie nicht mit der gleichen Schnelligkeit und Radikalität, mit der wir sie umgesetzt haben, wieder abschaffen und zur Normalität aus dem Jahr 2019 zurückkehren werden.

In den Denkipulsen votieren wir dafür, dass nach der Pandemie das rechte Maß in der Umsetzung der Megatrends gefunden und definiert wird. Ein Aspekt ist dabei die Flexibilisierung der Arbeitsorte. Wir gehen davon aus, dass sie bestehen bleiben wird und so auch neue gesellschaftliche Zukunftsbilder möglich werden. Deshalb ist es wichtig, partizipativ und transparent zu entscheiden, wo und wie wir zukünftig arbeiten wollen.

**These 1: Arbeit, die virtuell und mobil möglich ist, erlaubt Wohnen auf dem Land oder zumindest in den Randzonen der Städte und Ballungszentren. Dadurch entstehen neue Bedarfe und Chancen, vor allem für das Dienstleistungsgewerbe in den ländlichen Regionen, da niemand mehr für einen Frisör- oder Restaurantbesuch in die Stadt fahren will.**

---

## **BESCHREIBUNG**

Noch gibt es keine belastbaren Statistiken darüber, ob und in welchem Umfang infolge der Coronapandemie und der damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt eine Trendumkehr im Bereich Urbanisierung zu erwarten ist. Allerdings gibt es erste Informationen darüber, dass die Virtualisierung der Zusammenarbeit einhergehend mit einer reduzierten Reisetätigkeit zu einer Neubesiedelung ländlicher Räume führen kann (z. B. Müller 2020).

*Nun beginnt die Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit der Veränderungen. Es ist davon auszugehen, dass wir die Maßnahmen zum Management der Pandemie nicht mit gleicher Schnelligkeit und Radikalität, mit der wir sie umgesetzt haben, wieder abschaffen.*

**FOLGEN**

Sollte ein Trend zur Neubesiedelung ländlicher Räume entstehen, könnten einige der negativen Folgen der Urbanisierung umgekehrt werden. Eine solche Neubesiedelung geht mit großen Chancen für die Kommunen einher, die aber aktiv aufgegriffen und gestaltet werden müssen. Schaffen die Kommunen eine attraktive Infrastruktur, beispielsweise für junge Familien, kann die Neubesiedelung beschleunigt und verstetigt werden.

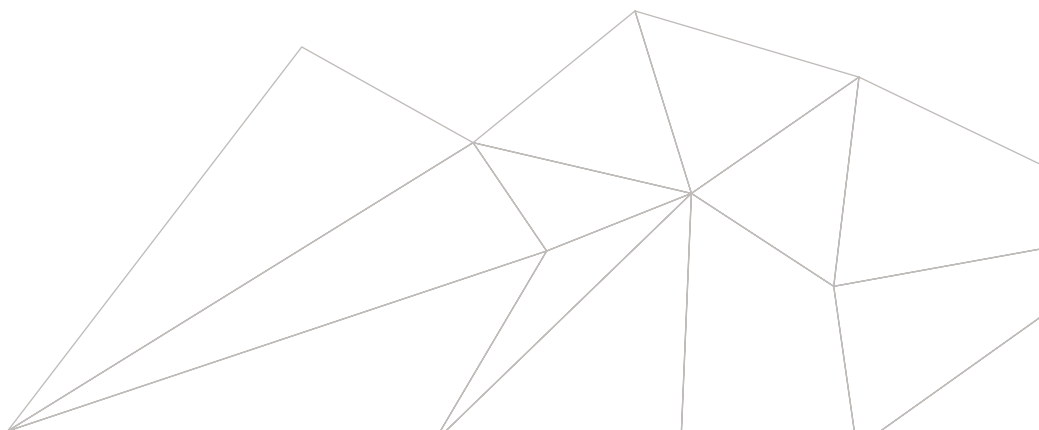
**HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

**Bund:** Die „Smart City“-Programme und -Initiativen der Bundesregierung sollten durch das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) evaluiert und weiterentwickelt werden. In der Weiterentwicklung der Programme und Initiativen sollten die strukturellen und wirtschaftlichen Veränderungen infolge der Coronapandemie berücksichtigt werden. Dabei dürfen nicht nur die Folgen für Stadtentwicklung beleuchtet und die Diskussionen zum Thema resiliente Städte fortgeschrieben werden (z. B. BBSR 2018), sondern auch die Auswirkungen auf ländliche Räume.

**Kommunen:** Neue datenbasierte Managementinstrumente stehen für Kommunen bereit, um sehr flexibel auf veränderte Bedarfe in den Bereichen Mobilität, Zuzug/Wegzug sowie Kita- und Schulplätzen reagieren zu können. Mittlerweile liegen Daten hierzu größtenteils vor und können analysiert und ausgewertet sowie in entsprechenden Dashboards für die Kommunalverwaltungen aufbereitet werden (Beispiel: Teralytics 2021).

**Unternehmen/Wirtschaft:** Gebäude- und Ansiedlungsplanungen für bestehende und neue Unternehmensstandorte sollten nach der Coronapandemie unter starker Beteiligung der Belegschaft auf den Prüfstand gestellt werden. Bevor neue Niederlassungen eröffnet werden, könnten Unternehmen einen partizipativen Prozess in ihrer Belegschaft starten, um Standorte auch jenseits der großen Ballungsgebiete gemeinsam auszuwählen.

*Sollte ein Trend zur Neubesiedelung ländlicher Räume entstehen, könnten einige der negativen Folgen der Urbanisierung umgekehrt werden.*



**These 2: Durch das vermehrte digitale Arbeiten wächst der Bedarf nach digitalem und persönlichem Networking. In der Zukunft werden wir mehr digitales NomadInnen-tum, Co-Working-Spaces, Hubs und Inkubatoren in den großen Städten und Ballungszentren, aber auch im ländlichen Raum sehen.**

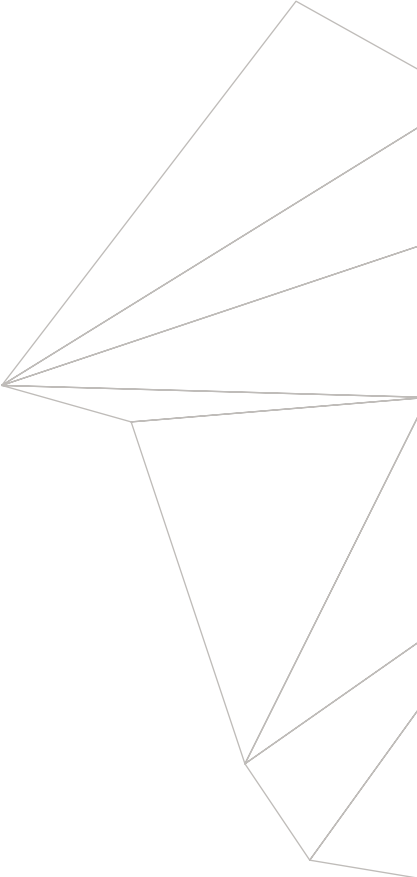
---

#### **BESCHREIBUNG**

Die Coronapandemie hat den Einfluss von bestehenden Trends der digitalen Arbeit auf Veränderungen in der Arbeitswelt deutscher ArbeitnehmerInnen verstärkt. Homeoffice auch nach Ende der Pandemie zu erlauben und zu befördern, ist für viele Unternehmen durchaus eine wirtschaftlich sinnvolle Perspektive. Es ist davon auszugehen, dass Homeoffice und die damit einhergehende virtuelle und mobile Zusammenarbeit und Kommunikation auch nach Beendigung dieser Pandemie für viele Beschäftigte in Deutschland Bestand haben wird. Um sozialer Vereinsamung vorzubeugen, können Unternehmen für Interessierte Plätze in Co-Working-Spaces vorhalten und flexibel anbieten.

#### **FOLGEN**

Arbeiten von jedem Ort auf dieser Welt war bisher ein Trend, der vor allem junge Menschen (als digitale NomadInnen) anbetraf. Viele Unternehmen, die durch Büroarbeit geprägt sind, haben ihre technischen Infrastrukturen für virtuelle und mobile Zusammenarbeit und Kommunikation infolge der Pandemie massiv ausgebaut. Dadurch ist Arbeiten von jedem Ort auf dieser Welt plötzlich für viele Menschen eine spannende Alternative (Buhayar 2021). In Kompensation der Folgen der Coronapandemie entwickeln Tourismusunternehmen bereits sogenannte „Workation“-Angebote (t3n 2021). Allerdings hat es sich in den vergangenen zwölf Monaten auch gezeigt, dass viele soziale Kontakte wegfallen. Sollte sich der Trend verstärken, dass mehr Menschen im Homeoffice arbeiten – und wie oben beschrieben aus Ballungszentren und Städten in eher ländliche Regionen ziehen –, dann wird es umfangreiche Bedarfe für persönliches Networking geben, die eine Nachfragesituation für neue Angebote kreieren. Mit neuen, kreativen Ideen können zum Beispiel Kommunen ZuzüglerInnen



*Arbeiten von jedem Ort auf dieser Welt ist plötzlich für viele Menschen eine spannende Alternative.*

anwerben und potenzielle Gewerbesteuerausfälle kompensieren. Die Co-Working-Space-Branche ist optimistisch: 59 Prozent aller befragten europäischen Unternehmen einer Umfrage von Coworking Europe antworten auf die Frage „Wie würden Co-Working-Spaces vorgehen, wenn die aktuelle Situation noch sechs Monate bestehen bleibt?“ mit „Wir würden unseren Service unverändert beibehalten“ (Coworking Europe 2020, S. 12).

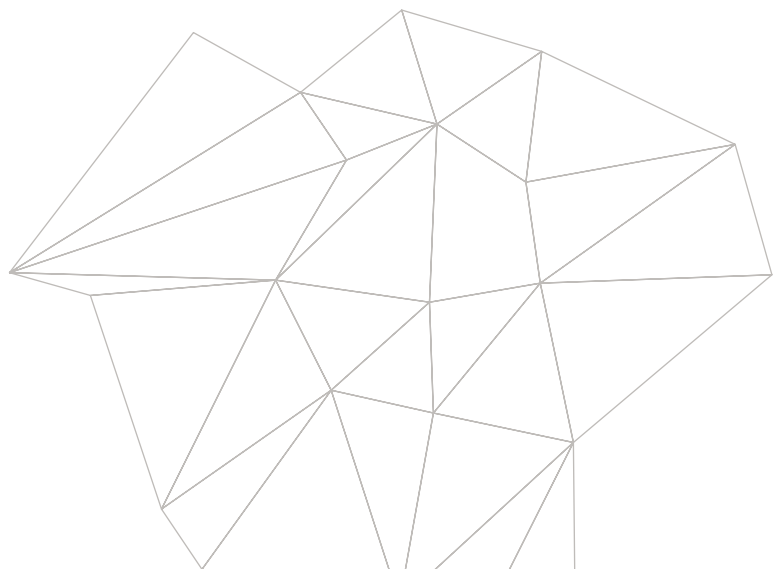
### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

**Bund:** Die Auswirkungen einer stärkeren Virtualisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt – als Megatrend unserer Zeit – und der damit einhergehenden stärkeren Mobilität von Arbeitnehmern sollten vom Bundesministerium für Arbeit (BMAS) analysiert und gemanagt werden. Für den Erfolg ist darüber hinaus eine Zusammenarbeit aller Ressorts erforderlich, um diesen Schritt in die Zukunft der digitalen Arbeit mit entsprechenden Programmen und Infrastrukturmaßnahmen zu flankieren und zu fördern.

**Kommunen:** Für Kommunen und kommunale Verbände bieten sich viele Chancen, ländliche Räume mit neuen Networking-Angeboten zu beleben. Kommunen können Partnerschaften mit Unternehmen bilden, die neue Standorte für Co-Working suchen. Dabei können die Kommunen von den PionierInnen kommunaler Networking-Angebote lernen (siehe Überblick der CoworkingMap 2021).

**Unternehmen/Wirtschaft:** Auch wenn Wettbewerb und Konkurrenz das Geschäft beleben, so kann zukünftig stärker darüber nachgedacht werden, ob unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in gemeinsamen Co-Working-Spaces Innovation und Kreativität so fördern kann, dass alle Beteiligten ihre Umsätze steigern und ihren Mitarbeitenden attraktive Arbeitsumgebungen bieten können.

*Unternehmens-  
übergreifende  
Zusammenarbeit in  
gemeinsamen Co-  
Working-Spaces  
kann Innovation und  
Kreativität so  
fördern, dass alle  
Beteiligten ihre Um-  
sätze steigern und  
ihren Mitarbeitenden  
attraktive Arbeits-  
umgebungen bieten  
können.*



### **These 3: Eine flächendeckende, sichere, stabile digitale und mobile Infrastruktur ermöglicht es den Unternehmen, die städtischen Büros zu verkleinern und sich gleichfalls im ländlichen Raum anzusiedeln.**

---

#### **BESCHREIBUNG**

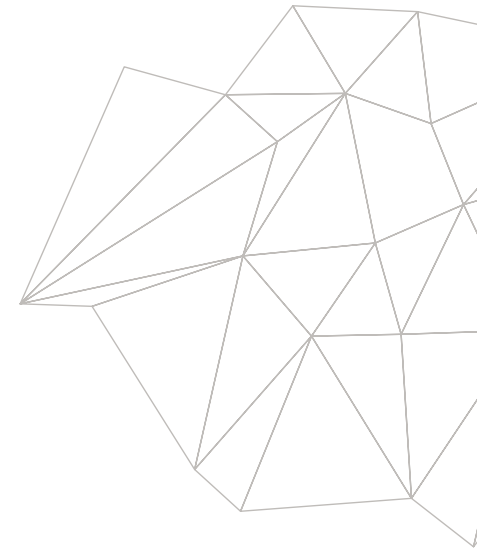
Die Chancen der Virtualisierung von Zusammenarbeit treffen in Deutschland auf das Hindernis, dass die digitale Infrastruktur noch nicht flächendeckend bereitsteht. Der Bedarf an Cloudangeboten, mit denen Daten auf neuen Wegen zur Verfügung gestellt werden können, hat sich vervielfacht.

#### **FOLGEN**

Stadtbüros der Unternehmen könnten in der Zukunft mehrheitlich für Repräsentationszwecke und für KundInnenkontakt genutzt werden. Mit einer verbesserten Dienstleistungsinfrastruktur in den Kommunen könnten Büroflächen im ländlichen Raum angemietet werden, zum Beispiel für die internen Unternehmensabteilungen. Wird das Angebot an Co-Working- und Networking-Spaces auf dem Land erweitert, werden die ländlichen Räume auch für die Angestellten zunehmend attraktiver. Allerdings muss die Zusammenarbeit auch hier sicher organisiert werden können. Unternehmen und Bevölkerung sind dabei abhängig von einer leistungsstarken und ausfallsicheren Infrastruktur, die aber deutschlandweit noch weiße Flecken aufweist.

#### **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

Bund: New Work – eine andere Art von Zusammenarbeit – stellt insgesamt andere Anforderungen an Infrastrukturen als bisher. Der Ausbau der Infrastrukturen (der digitalen Infrastrukturen mit Mobilfunk und Festnetz, aber auch der Verkehrsinfrastrukturen) in Deutschland ist essenziell und muss in den nächsten 24 Monaten deutlich beschleunigt werden, um die Möglichkeiten von New Work überall in Deutschland ausschöpfen zu können. Dafür ist ein „Infrastruktur-Schwerpunkt-Plan“ erforderlich, der in der Verantwortung des Bundes ausgearbeitet und umgesetzt wird. Eine schnellere und breitere Bereitstellung von Cloudangeboten (auch für die Verwaltung) ist ebenfalls erforderlich, um die wachsende Nachfrage (Nutanix 2020, S. 12 f.) zu decken. Wie unsere Volkswirtschaft die Chancen der Veränderung von Arbeitswelt infolge der Coronapandemie nutzen kann, wird entscheidend für den Wirtschaftsstandort Deutschland



*Wird das Angebot an Co-Working- und Networking-Spaces auf dem Land erweitert, werden die ländlichen Räume auch für die Angestellten zunehmend attraktiver.*

sein. Es besteht das Risiko, dass sich die Versäumnisse aus der Digitalisierung mit den Folgen der Coronapandemie überlagern und sie in der Konsequenz unseren Wirtschaftsstandort auf Jahre hinaus im Wettbewerb erheblich schwächen.

**These 4: Die in der Coronapandemie erprobten Formen virtueller und mobiler Zusammenarbeit und Kommunikation werden Eingang in die Nachhaltigkeitsprogramme von Unternehmen finden, da sie aufgrund der signifikanten Reduktion von Reiseverkehr und Stromverbrauch in den Büros den grünen Fußabdruck der Unternehmen verbessern.**

---

#### **BESCHREIBUNG**

Die Effekte der signifikanten Reduktion von Reisen sowie der mit dem Lockdown einhergehenden eingeschränkten Mobilität auf die Umwelt sind bereits spürbar. Auch wenn nach der Coronapandemie die Mobilität wieder zunehmen wird, ist eine dauerhafte Reduktion von Dienst- und Geschäftsreisen sinnvoll für das Klima. Mit einer Reduktion von Strom-, Wasser- und Heizbedarf durch Aufgabe großer Büroflächen gehen entsprechende Umwelteffekte einher. Die Unternehmensführungen stellen sich darauf ein, dass interne Reiserichtlinien und Raumkonzepte überarbeitet werden, allerdings nicht ausschließlich aus Gründen einer verbesserten Nachhaltigkeit, sondern auch, um Kosten zu sparen und Einsparungen aus der Coronapandemie zu verstetigen.

#### **FOLGEN**

Es kann davon ausgegangen werden, dass Dienst- und Geschäftsreisen, vor allem innerdeutsche mit dem Flugzeug, nach der Coronapandemie nicht wieder das Niveau erreichen wie noch vor drei Jahren. Mitarbeitende, Führungskräfte und KundInnen haben gelernt, dass Kommunikation und Zusammenarbeit auch virtuell umgesetzt werden können. Unternehmen wie KundInnen haben mittlerweile den Zugriff auf einen weltweiten Pool an SpezialistInnen und ExpertInnen, den sie auch nach der Pandemie virtuell nutzen werden. Es stellen sich neue Anforderungen an die Aufnahme entsprechender Regelungen in die Nachhaltigkeitsprogramme der Unternehmen. Allerdings gibt es neben dem Trend zur



*Die Effekte der signifikanten Reduzierung von Reisen sowie die mit dem Lockdown einhergehende eingeschränkte Mobilität auf die Umwelt sind bereits spürbar.*



Green CSR (Green Corporate Social Responsibility) auch das Risiko, dass ein sogenanntes Greenwashing verstärkt betrieben wird. Umstellungen der Reisevorgaben erfolgen dann nicht aus einem grünen Gewissen heraus, sondern lediglich zum Zweck von Kosteneinsparungen und dem Imagegewinn, der damit einhergeht. Ein Indikator für einen solchen Greenwashing-Effekt wäre es, wenn Mitarbeitende nicht mehr mit dem Flugzeug reisen dürfen, Führungskräfte hingegen schon (Ta 2020).

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

**Bund:** Das Bundesumweltministerium kann mit entsprechenden Programmen die Anpassung der CSRs an neue Rahmenbedingungen befördern, zum Beispiel durch Wettbewerbe, und die bestehende Digitalagenda präzisieren (BMU 2020, S. 47).

**Kommunen:** Auch Kommunen können grüne Ansiedlungswettbewerbe ausrichten, in denen zum Beispiel jene Unternehmen bevorzugt Grundstücke erhalten, deren CSR-Regelungen mit den Nachhaltigkeitszielen der Kommune übereinstimmen.

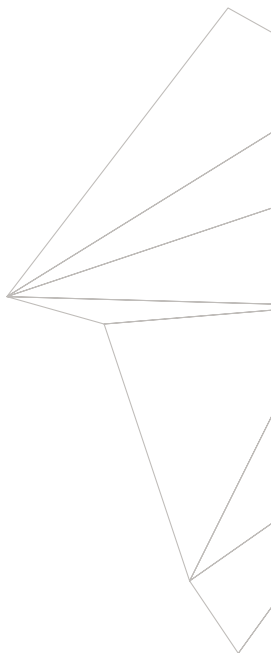
**Unternehmen/Wirtschaft:** Die Einsparungen aufgrund wegfallender Reisen sollten als zusätzliche Motivation für eine stärkere Berücksichtigung der grünen Themen in den CSRs dienen. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden können die entsprechenden Regelungen und Richtlinien überarbeitet werden.

**These 5: Mitarbeitende, die zukünftig vor allem im Homeoffice arbeiten und ggf. in ländlichere Gebiete ziehen, werden neue Anforderungen an eine grüne Infrastruktur stellen.**

---

### BESCHREIBUNG

Eine Versorgung mit grünem Strom aus erneuerbaren Energien, ein schnelles und sicheres Internet, neue Mobilitätskonzepte und ein verlässlicher, öffentlicher Nahverkehr, der sie bei Bedarf schnell, sicher und grün in die Stadt bringt, sind Anforderungen, die Mitarbeitende zukünftig an Homeoffice stellen werden (Hagen et al. 2020, S. 32 f., 55 f.).



*Kommunen können grüne Ansiedlungswettbewerbe ausrichten, in denen zum Beispiel jene Unternehmen bevorzugt Grundstücke erhalten, deren CSR-Regelungen mit den Nachhaltigkeitszielen der Kommune übereinstimmen.*



**FOLGEN**

Für eine Umkehr des Trends der Urbanisierung ist es entscheidend, dass die ländlichen Gebiete über eine mit den Städten vergleichbare Infrastruktur verfügen. Dafür sind Investitionen erforderlich, die die Kommunen allein nicht stemmen können.

**HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

Politik: Investitionen in eine gute, ländliche Infrastruktur können nicht nur von den Kommunen getragen werden; vielmehr ist hier eine gemeinsame Anstrengung über alle föderalen Ebenen hinweg erforderlich. Das Bundesverkehrsministerium (BMVI) kann hierbei die Federführung übernehmen und in enger Zusammenarbeit mit anderen Ressorts grüne Mobilität für die mobile, virtuelle Zusammenarbeit neu durchdenken.

**These 6: Infolge der Coronapandemie wird es Veränderungen in der Attraktivität von Berufsbildern geben, auf die der Arbeitsmarkt ebenso reagieren muss wie auf eine steigende Arbeitslosigkeit.**

---

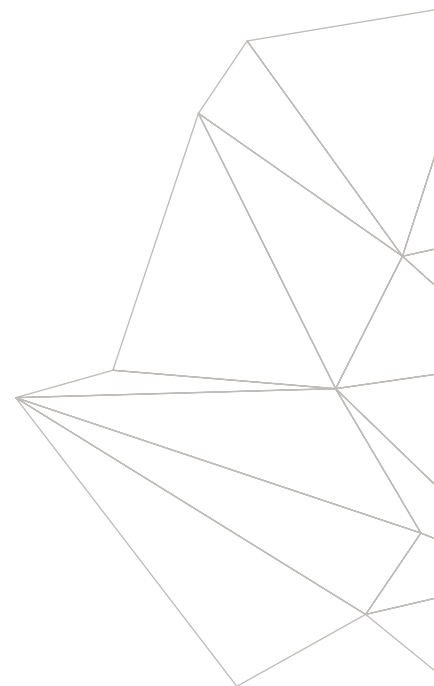
**BESCHREIBUNG**

Hochbezahlte IT-Jobs werden Gehaltssteigerungen erleben. Industriebeschäftigte ohne Homeoffice-Möglichkeiten werden verstärkte Rekrutierungsengpässe erleben. Mitarbeitende in Berufen, die während der Coronapandemie großen Gesundheitsrisiken ausgesetzt waren (Pflegeberufe etc.), werden sich gegebenenfalls beruflich umorientieren (Ärztezeitung 2021). Insolvenzen werden vor allem im Dienstleistungsgewerbe für Zulauf in anderen Branchen wie den Kurier- und Lieferdiensten sorgen. Auch mit einer insgesamt steigenden Arbeitslosigkeit ist zu rechnen.

**FOLGEN**

Es besteht die Gefahr, dass sich bestehende Ungleichgewichte bei den deutschen ArbeitnehmerInnen, beispielsweise zwischen IT-Jobs und Pflegeberufen, verstärken. Virtuelle Zusammenarbeit ist nicht mehr ortsgebunden, daher ist mit einer zunehmenden Internationalisierung des deutschen Arbeitsmarktes zu rechnen. Bereits jetzt werden viele AbsolventInnen aus IT-Studienfächern von den großen multinationalen Konzernen eingestellt. Sie müssen Deutschland nicht verlassen, um bspw. im

*Für eine Umkehr des Trends der Urbanisierung ist es entscheidend, dass die ländlichen Gebiete über eine mit den Städten vergleichbare urbane Infrastruktur verfügen.*



Silicon Valley eine Anstellung zu finden (Prognos 2020, S. 6 f.). Gleichzeitig könnten deutsche Unternehmen auf dem internationalen Arbeitsmarkt stärker rekrutieren, wenn Infrastruktur und Kultur für eine (internationale) virtuelle Zusammenarbeit im Unternehmen gegeben sind. Allerdings müssen dafür weitere bürokratische Hürden abgebaut werden.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Politik: Es sind Konzepte erforderlich, die die Folgen der Coronapandemie auf die Zukunft der Arbeit, auf den deutschen Arbeitsmarkt sowie auf die Veränderungen in den Berufsbildern analysieren und Vorschläge für eine aktive Gestaltung des Wandels unterbreiten. Das Bundesministerium (BMAS) sollte gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit die vorhandenen Förderprogramme für einzelne Berufe oder Berufsfelder evaluieren und neue Beschäftigungsinitiativen für jene Berufe entwickeln, die entweder eine neue, hohe Nachfrage durch New Work aufweisen (z. B. CloudspezialistInnen) oder deren Attraktivität in der Coronapandemie stark eingeschränkt wurde, die aber dringend benötigt werden (z. B. Pflegeberufe).

### **These 7: In Berufen, die von der Umstellung auf eine virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation betroffen sind, müssen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen angestrebt werden.**

#### BESCHREIBUNG

Arbeiten in Teams ohne persönliche (nicht virtuelle) Kontakte, konservative Führungskulturen, die MitarbeiterInnengespräche lieber absagen als diese virtuell zu führen, und das Kennenlernen von vielen neuen virtuellen Werkzeugen haben die letzten 15 Monate für viele Mitarbeitende geprägt. Zeit für Aus- und Weiterbildung gab es kaum, sodass die Mitarbeitenden unterschiedlich gut oder schlecht mit den Veränderungen der tagtäglichen Zusammenarbeit zurechtgekommen sind. Der D21-Digital-Index 2020/2021 hat gezeigt, dass dies auch auf die Führungskräfte zutrifft: Nur 25 Prozent der Personen mit Führungsverantwortung befürworten, dass ihre Mitarbeitenden nach der Coronakrise häufiger im Homeoffice arbeiten als vorher, während 53 Prozent der Mitarbeitenden sich mehr Homeoffice auch in Zukunft wünschen (Initiative D21 2021, S. 46). Teilweise hat es Verzögerungen bei der Einführung von Homeoffice in

*Nur 25 Prozent der Personen mit Führungsverantwortung befürworten, dass ihre Mitarbeitenden nach der Coronakrise häufiger im Homeoffice arbeiten als vorher, während 53 Prozent der Mitarbeitenden sich mehr Homeoffice auch in Zukunft wünschen.*

Behörden und Organisationen der öffentlichen Verwaltung gegeben, die nicht nur auf mangelnde Ausstattung mit entsprechenden digitalen Werkzeugen, sondern vor allem auf fehlende Qualifikationsprofile zurückzuführen waren.

### FOLGEN

Die stringente Einführung von Homeoffice und der virtuellen Zusammenarbeit ist für viele Unternehmen auch ein wirtschaftlicher Erfolg, der nach der Coronapandemie verstetigt werden sollte. Um Belegschaft und Führungskräfte mit vergleichbaren Qualifikationen und Kompetenzen für die virtuelle und mobile Zusammenarbeit auszustatten, ist eine entsprechende Weiterbildung nachzuholen.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Verwaltung: Die Verwaltungen müssen schnellstmöglich eine mit der Wirtschaft vergleichbare Hard- und Softwareausstattung für virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation einführen und die Mitarbeitenden sowie die Führungskräfte entsprechend schulen und qualifizieren.

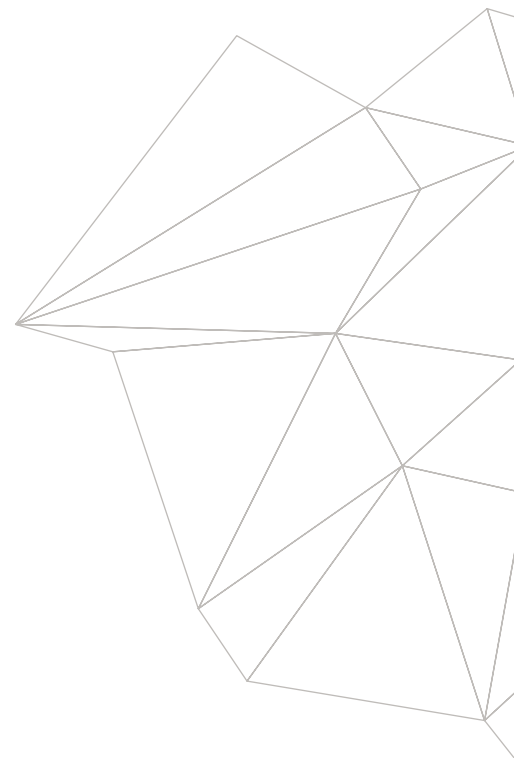
Wirtschaft/Unternehmen: Neben dem Erwerb neuer Kenntnisse für die Werkzeug für virtuelle Zusammenarbeit muss der Schwerpunkt der Aus- und Weiterbildung auf weiterführende individuelle Kompetenzen gelegt werden: Wie üben Mitarbeitende ihr individuelles Recht auf Nichtverfügbarkeit aus, ohne den eigenen Arbeitsplatz zu gefährden? Können Firmenbücher für Videokonferenzen eine Lösung sein? Wenn Mitarbeitende im Silicon Valley und somit in anderen Zeitzonen angestellt sind, gilt dann die deutsche Nachtarbeitsverordnung?

**These 8: Arbeitsschutzrichtlinien, Arbeitsplatzverordnungen, Arbeitszeitregelungen bis hin zu steuerlichen Fragen etc. sind an die Rahmenbedingungen einer virtuellen Zusammenarbeit und Kommunikation anzupassen.**

---

### BESCHREIBUNG

Die Dringlichkeit, mit der die Maßnahmen zur Eindämmung der Coronapandemie umgesetzt werden mussten, hat bisher keine Zeit gelassen, die Regelungen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit für diejenigen, die im Homeoffice arbeiten, nachzuziehen. Während der Pandemie



wird an vielen Stellen stillschweigend akzeptiert, dass Arbeitsschutz an den Homeoffice-Arbeitsplätzen nicht oder nur eingeschränkt umgesetzt werden kann. Gleichzeitig entstehen durch eine stärkere Internationalisierung der Arbeitsmärkte neue Anforderungen, die zum Beispiel im Steuerrecht geregelt werden müssen.

### **FOLGEN**

Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden mehrheitlich ins Homeoffice geschickt haben, um die Infektionsrisiken zu minimieren, agieren gegenwärtig in einer Grauzone, was Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit an den „Daheim-Arbeitsplätzen“ anbetrifft. Aus wirtschaftlichen Erwägungen ist es vielen Unternehmen nicht möglich, sowohl einen Daheim-Arbeitsplatz als auch einen Büroarbeitsplatz mit den entsprechenden ergonomischen Büromöbeln auszustatten. Dennoch arbeiten insbesondere Unternehmen mit Betriebsräten aktuell an Betriebsvereinbarungen, um Homeoffice besser als bisher zu regeln. Die meisten Anpassungen der Betriebsvereinbarungen können innerhalb des bestehenden rechtlichen Rahmens umgesetzt werden. Es gibt aber Grauzonen, in denen der rechtliche Rahmen nochmals geprüft werden muss. Insgesamt besteht das Risiko, dass Unternehmen, die nicht an entsprechenden Regelungen arbeiten, ArbeitnehmerInnen nach dem Ende der Kontakteinschränkungen wieder ins Büro beordern, weil sie rechtliche Konsequenzen fürchten. Damit würden die Chancen des New Work, die wir in diesem Denimpuls beschreiben, nicht genutzt. Gemeinsam mit dem Gesetzgeber müssen praktikable Lösungen gefunden werden – im Interesse der Mitarbeitenden genauso wie im Interesse der Unternehmen.

### **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

**Bund:** Der Gesetzgeber sollte prüfen, ob Übergangsfristen möglich sind, in denen ArbeitgeberInnen nach der Zeit des Krisenmanagements Regeln für Homeoffice neu definieren oder bestehende anpassen können. Das Bundesarbeitsministerium (BMAS) sollte im Dialog mit ArbeitnehmerInnenvertretungen und Interessensverbänden überprüfen, ob die bestehenden rechtlichen Grundlagen (Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, aber auch Steuerrecht etc.) für New Work passen, und entsprechende Novellierungen initiieren.

**Wirtschaft/Unternehmen:** Im zweiten Jahr der Coronapandemie sind nun vor allem die Unternehmen gefordert, gemeinsam mit den Mitarbeitenden und der Wissenschaft verstärkt Konzepte für New Work zu entwickeln und die angepasste Regelungen für Arbeitsschutz und -sicherheit umzusetzen.

*Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden mehrheitlich ins Homeoffice geschickt haben, um die Infektionsrisiken zu minimieren, agieren gegenwärtig in einer Grauzone, was Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit an den „Daheim-Arbeitsplätzen“ anbetrifft.*

## **These 9: Digitalisierungsdefizite schränken die Möglichkeiten für Homeoffice und Mobiles Arbeiten für die Beschäftigten in den Organisationen und Behörden der Verwaltung ein.**

---

### **BESCHREIBUNG**

Versäumnisse in der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen haben die Einführung einer virtuellen und mobilen Zusammenarbeit und Kommunikation in der Verwaltung erschwert – sowohl an der Schnittstelle zu BürgerInnen und Unternehmen als auch in den internen Arbeitsprozessen. Fehlende Digitalisierung des Posteingangs, Kommunikation mithilfe von Papier-Umlaufmappen und die fehlende flächendeckende Einführung von E-Akte-Systemen führen dazu, dass Mitarbeitende in den Verwaltungen nur teilweise oder gar nicht im Homeoffice arbeiten konnten. Gut die Hälfte der BürgerInnen bemerkten im Juni 2020 beispielsweise noch wenige Auswirkungen der Coronapandemie für ihren Kontakt mit der Öffentlichen Verwaltung. Etwa ein Drittel der BürgerInnen berichteten, dass sie Behördengänge vermeiden oder auf einen Zeitpunkt, an dem die Kontaktbeschränkungen aufgehoben sein sollen, verschieben. Nur wenige suchten nach digitalen Alternativen, wenn eine Vor-Ort-Erledigung nicht möglich war (Initiative D21/TU München 2020, S. 19).

### **FOLGEN**

Wenn sich digitale Arbeit in unserer Gesellschaft nach der Coronapandemie weiter durchsetzt, wird auch in der Verwaltung verstärkt der Bedarf entstehen, an diesen neuen Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation teilzunehmen. Gleichzeitig wird die Bevölkerung neue Anforderungen an eine medienbruchfreie und digitale Interaktion mit der Verwaltung stellen. Die mangelnde Digitalisierung von Verwaltungsprozessen und die teilweise unzureichend geförderten digitalen Kompetenzen von Mitarbeitenden in den Verwaltungen haben zu Nachteilen im Management der Pandemiefolgen geführt und werfen ein Schlaglicht auf die Digitalisierungsdefizite des öffentlichen Sektors.

### **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

Bund: Aufgrund des hohen Standardisierungsgrades von Verwaltungsprozessen können diese nicht nur digitalisiert, sondern auch automatisiert werden. Großes Potenzial gibt es außerdem bei der Nutzung von kollaborativen Arbeitsplattformen, Projektmanagement-Software und

*Die Bevölkerung wird neue Anforderungen an eine medienbruchfreie und digitale Interaktion mit der Verwaltung stellen.*

Cloud-Diensten, die bisher kaum genutzt werden (Hammerschmid/Zelt/Arnold de Almeida 2020, S. 18 f.). Die Bundesregierung sollte die Digitalisierungsprogramme schnellstmöglich auf den Prüfstand stellen, um von der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen zur Automatisierung unter Nutzung moderner Tools und Infrastrukturen voranzuschreiten.

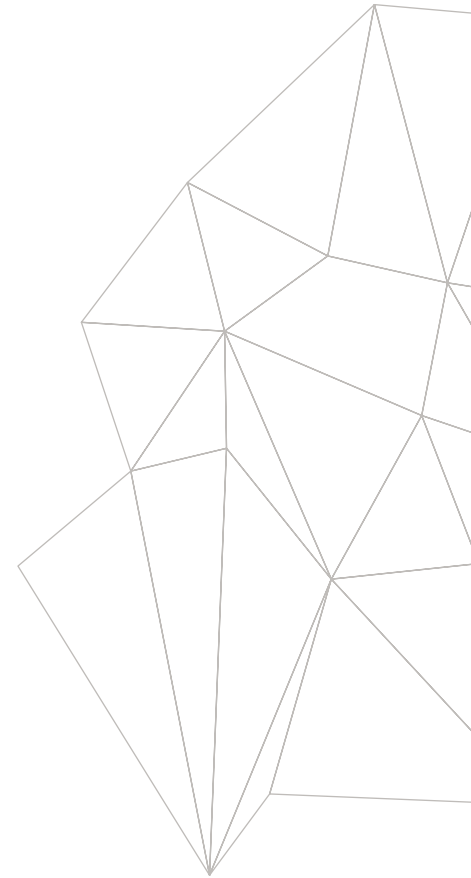
Verwaltungen: Digitale Einsatzbereitschaft sowie Veränderungen in der Organisations- und Führungskultur sind Voraussetzungen für eine Flexibilisierung von Arbeitsmodellen dort, wo sie sinnvoll und durchführbar ist. Um die digitale Einsatzbereitschaft zu verbessern, sollten umfangreiche „New Work“-Ausbildungsprogramme zum Beispiel in der Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung aufgesetzt werden, die nicht nur Digitalkompetenzen adressieren, sondern auch Empfehlungen zur Selbstorganisation, zum Zeitmanagement und zur digitalen Führung.

**These 10: Die Nutzung der Chancen, die New Work für Individuen und Gesellschaft bieten, und die Verstetigung der in der Pandemie geübten Formen der Zusammenarbeit und Interaktion werden über die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland und unsere digitale Zukunft entscheiden – in Europa und in der Welt.**

---

**BESCHREIBUNG**

Die Coronapandemie hat einige der Trends in der Digitalisierung der Arbeit lediglich beschleunigt. Gleichzeitig hat sie uns gezeigt, dass aus Versäumnissen in der Digitalisierung für Unternehmen wie für Verwaltungen umgehend Nachteile im Management der Krise werden. Wie Deutschland mit diesen Trends in den nächsten fünf Jahren umgeht, ist noch nicht entschieden. Bisher agieren die politischen EntscheidungsträgerInnen eher reaktiv im Management der Pandemie und von deren Folgen. Die Coronapandemie ist einschneidend für viele Menschen in Deutschland. Sie geht einher mit der Frage nach einer lebenswerten und ökologischen Zukunft und wie diese gemeinsam gestaltet werden kann.



*Die Pandemie hat uns gezeigt, dass aus Versäumnissen in der Digitalisierung für Unternehmen wie für Verwaltungen umgehend Nachteile im Management der Krise werden.*

**FOLGEN**

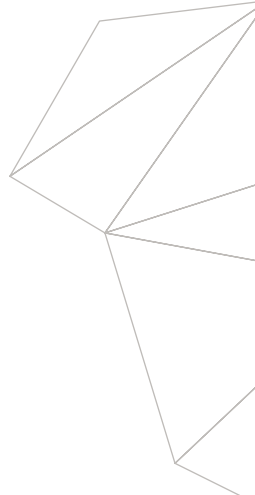
Ein wesentliches Instrument, das die Bundesregierung gegenwärtig zur Bekämpfung der Pandemiefolgen einsetzt, ist Geld. Aufgrund der Haushaltsüberschüsse aus den Vorjahren kann sie umfangreiche, monetäre Hilfen ausgeben. Das allein wird aber nicht ausreichen, um die mit der Pandemie einhergehende beschleunigte Umsetzung von Megatrends in Deutschland aktiv zu gestalten. Zudem werden in dieser Krise grundsätzliche Fragen nach unserer Zukunft gestellt: Wie wird sich das Land infolge der Coronapandemie in den nächsten Jahren verändern? Werden wir es schaffen, unsere Unternehmen weiter zu schützen, wenn die Globalisierung durch virtuelle und mobile Zusammenarbeit weiter voranschreitet? Werden wir genügend Nachwuchs für unsere Unternehmen haben, wenn auf unsere gut ausgebildeten Fachkräfte in Zukunft auch ohne Wohnortwechsel global zugegriffen werden kann? Hier müssen schnellstmöglich im engen Schulterschluss von Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft vorhandene Zukunftskonzepte und -strategien evaluiert, geändert und fortentwickelt werden.

**HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

Bund: „Wie sieht Deutschland nach der Pandemie aus?“ – diese Frage wird gegenwärtig noch nicht ausreichend genug beleuchtet. Neben einem Förder- und Konjunkturprogramm, das zur Bekämpfung der Folgen der Coronapandemie aufgesetzt wird, ist es zwingend erforderlich, dass Politik und Verwaltung einen gemeinsamen, transparenten und partizipativen Zukunftsdialog starten, um diese zentrale Frage zu beantworten. Mit diesem Zukunftsdialog müssen die drängenden Fragen dazu beantwortet werden, welche Wertekulturen Deutschland in einer virtuellen und digitalen Zukunft prägen sollen.

**FAZIT**

New Work wird nicht nur jene Berufsgruppen betreffen, die bereits heute von zu Hause aus virtuell und mobil zusammenarbeiten. Um die gesamtgesellschaftlichen Folgen zu analysieren, zu bewerten und zu managen, sind gemeinsame Anstrengungen aller Ressorts, zusammen mit den Ländern und Kommunen und im engen Dialog mit Wirtschaft, Wissenschaft und Bevölkerung, erforderlich. Partizipation und Transparenz prägen Open Government. Sie sind auch Instrumente, um die Auswirkungen der Veränderungen in der Arbeitswelt gemeinsam mit den davon Betroffenen zu gestalten.

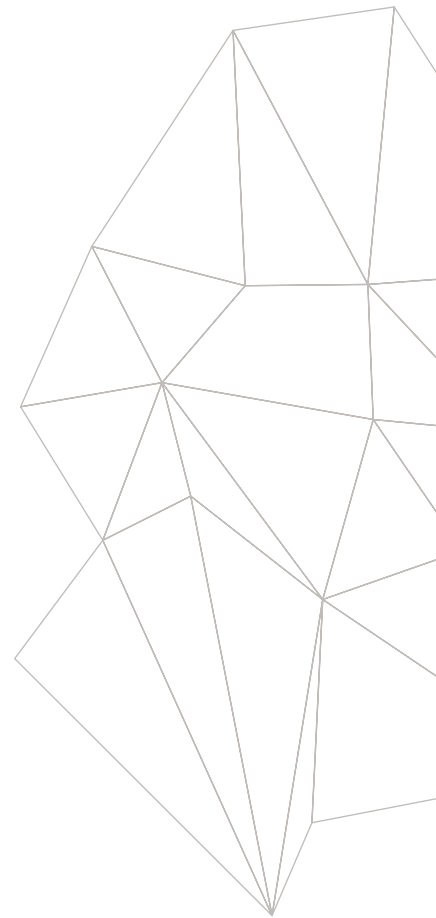


*Neben einem Förder- und Konjunkturprogramm, das zur Bekämpfung der Folgen der Coronapandemie aufgesetzt wird, ist es zwingend erforderlich, dass Politik und Verwaltung einen gemeinsamen, transparenten und partizipativen Zukunftsdialog starten.*



Folgende Handlungsempfehlungen sollten zeitnah umgesetzt werden:

- Priorisierte Umsetzung der Evaluationsergebnisse für die Fortschreibung der „Smart City“-Programme und -Initiativen der Bundesregierung infolge der Coronapandemie durch das Bundesministerium des Innern (BMI).
- Nutzung neuer datenbasierter Managementinstrumente (z. B. Dashboards) durch die Kommunen, um flexibel auf veränderte Anforderungen und Bedarfe in den Bereichen Mobilität, Zuzug/Wegzug, Kita- und Schulplätze reagieren zu können.
- Analyse der Auswirkungen einer stärkeren Virtualisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt und der damit einhergehenden stärkeren Mobilität von ArbeitnehmerInnen durch das Bundesministerium für Arbeit (BMAS) in Zusammenarbeit mit allen Ressorts.
- „Infrastruktur-Schwerpunkt-Plan“ für den beschleunigten Ausbau der digitalen Infrastruktur in Deutschland.
- Anpassung der Nachhaltigkeitsprogramme in den Unternehmen an die neuen Rahmenbedingungen nach der Coronapandemie mit starkem Fokus auf Nachhaltigkeit und New Work, initiiert durch das Bundesumweltministerium (BMU).
- Federführung des Bundesverkehrsministerium (BMVI) bei Konzepten einer „grünen Mobilität“ in Korrelation mit mobiler, virtueller Zusammenarbeit.
- Entwicklung von neuen Beschäftigungsinitiativen durch das BMAS und die Bundesagentur für Arbeit, um die steigende Arbeitslosigkeit und die Folgen einer Insolvenzwellen abzufedern.
- Novellierungen von Arbeitsschutzrichtlinien, Arbeitsplatzverordnungen, Arbeitszeitregelungen für New Work durch das BMAS im Dialog mit ArbeitnehmerInnenvertretungen und Interessensverbänden.
- Entwicklung von Konzepten für New Work, die auch nach der Pandemie Bestand haben, durch Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeitenden und der Wissenschaft.
- Prüfung der Digitalisierungsprogramme, um von der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen zur Automatisierung voranzuschreiten, durch die Bundesregierung und Entwicklung von „New Work“-Ausbildungsprogrammen.
- Breiter Zukunftsdialog darüber, welche Wertekulturen Deutschland in einer virtuellen und digitalen Zukunft prägen sollen.



## QUELLEN

**Ärztezeitung-Redaktion (2021):** Corona-Pandemie sorgt offenbar für „Pfleexit“.  
Online verfügbar unter: [www.aerztezeitung.de/Politik/Corona-Pandemie-sorgt-offenbar-fuer-Pfleexit-417758.html](http://www.aerztezeitung.de/Politik/Corona-Pandemie-sorgt-offenbar-fuer-Pfleexit-417758.html) (Abfrage: 29.03.2021).

**Buhayar, Noah (2021):** How ‘Work From Home’ Became ‘Work From Anywhere’.  
Online verfügbar unter: [www.bloomberg.com/news/story-threads/2021-02-04/how-work-from-home-became-work-from-anywhere](http://www.bloomberg.com/news/story-threads/2021-02-04/how-work-from-home-became-work-from-anywhere) (Abfrage: 24.03.2021).

**Bundesinstitut für Bau-, Stadt und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (2018):** Stresstest Stadt – wie resilient sind unsere Städte? Unsicherheiten der Stadtentwicklung identifizieren, analysieren und bewerten. Online verfügbar unter: [www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2018/stresstest-stadt-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2018/stresstest-stadt-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (Abfrage: 24.03.2021).

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) (2020):** Umweltpolitische Digitalagenda. Online verfügbar unter: [www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/broschuere\\_digitalagenda\\_bf.pdf](http://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/broschuere_digitalagenda_bf.pdf) (Abfrage 24.03.2021).

**Coworking Europe (2020):** 2020. Coworking Space Trends in Europe. First Results of the Coworking Survey Europe. Online verfügbar unter: [www.coworkingstatistics.com/coworkingstatistics/2020-coworking-space-trends-europe](http://www.coworkingstatistics.com/coworkingstatistics/2020-coworking-space-trends-europe) (Abfrage: 24.03.2021).

**CoworkingMap (2021):** CoworkingMap. Online verfügbar unter: [www.coworkingmap.de/](http://www.coworkingmap.de/) (Abfrage: 24.03.2021).

**Hagen, Tobias/Sunder, Marco/Lerch, Elisabeth/Saki, Siavash (2020):** Verkehrswende trotz Pandemie? Mobilität und Logistik während und nach der Corona-Krise. Analysen für Hessen und Deutschland. Online verfügbar unter: [www.frankfurt-university.de/fileadmin/standard/Hochschule/Fachbereich\\_1/FFin/Neue\\_Mobilitaet/Veroeffentlichungen/2020/Corona\\_und\\_Mobilitaet\\_20200922\\_final.pdf](http://www.frankfurt-university.de/fileadmin/standard/Hochschule/Fachbereich_1/FFin/Neue_Mobilitaet/Veroeffentlichungen/2020/Corona_und_Mobilitaet_20200922_final.pdf) (Abfrage: 24.03.2021).

**Hammerschmid, Gerhard/Zelt, Thilo/Arnold de Almeida, Tim (2020):** Die Verwaltung als Gewinnerin der Corona-Krise? Ergebnisse der Befragung von Führungskräften im öffentlichen Sektor. Online verfügbar unter: [web-assets.bcg.com/d8/dd/67c641744e3c8d5fd213237f7dcb/pspa-fuhrungskrafte-studie-2020.pdf](http://web-assets.bcg.com/d8/dd/67c641744e3c8d5fd213237f7dcb/pspa-fuhrungskrafte-studie-2020.pdf) (Abfrage: 03.01.2021).

**Initiative D21/TU München (2020):** eGovernment MONITOR 2020. Staatliche Digitalangebote – Nutzung und Akzeptanz in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Online verfügbar unter: [www.initiaved21.de/app/uploads/2020/10/egovernment\\_monitor\\_2020\\_onlineausgabe.pdf](http://www.initiaved21.de/app/uploads/2020/10/egovernment_monitor_2020_onlineausgabe.pdf) (Abfrage: 25.03.2021).



**Initiative D21 (2021):** D21-Digital-Index 2020 / 2021. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Online verfügbar unter: [www.initiaved21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020\\_2021.pdf](http://www.initiaved21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020_2021.pdf) (Abfrage: 25.03.2021).

**Müller, Henrik (2020):** Stadt, Land, Covid. Online verfügbar unter: [www.spiegel.de/wirtschaft/coronakrise-deutschland-koennte-kleinstaedtischer-werden-a-c6e030d0-19b8-401e-a3ad-3e96a67ff59d](http://www.spiegel.de/wirtschaft/coronakrise-deutschland-koennte-kleinstaedtischer-werden-a-c6e030d0-19b8-401e-a3ad-3e96a67ff59d) (Abfrage: 24.03.2021).

**Nutanix (2020):** Third Annual Nutanix Enterprise Cloud Index. Enterprises Embark on Hybrid IT Journey. Online verfügbar unter: [www.nutanix.com/content/dam/nutanix/resources/gated/analyst-reports/enterprise-cloud-index-2020.pdf](http://www.nutanix.com/content/dam/nutanix/resources/gated/analyst-reports/enterprise-cloud-index-2020.pdf) (Abfrage: 24.03.2021).

**Prognos (2020):** Corona und der Arbeitsmarkt. Wie wirkt sich die Corona-Krise auf Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage aus? Online verfügbar unter: [www.insm.de/fileadmin/insm-dms/text/publikationen/studien/200814\\_Prognos\\_Studie\\_Corona\\_Arbeitsmarkt.pdf](http://www.insm.de/fileadmin/insm-dms/text/publikationen/studien/200814_Prognos_Studie_Corona_Arbeitsmarkt.pdf) (Abfrage: 29.03.2021).

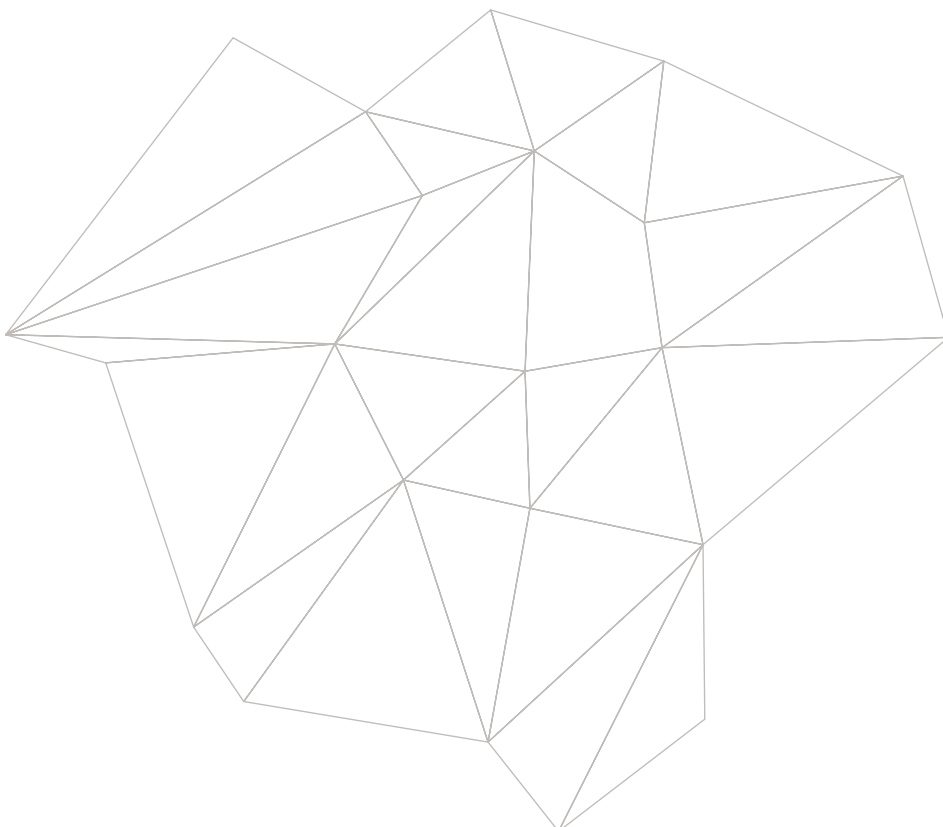
**t3n-Redaktion (2021):** Corona-Trend. Chef, ich bin dann mal auf Workation! Online verfügbar unter: [www.t3n.de/news/corona-trend-chef-workation-1365070/](http://www.t3n.de/news/corona-trend-chef-workation-1365070/) (Abfrage: 24.03.2021).

**Ta, Beatrix (2020):** Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility – Jetzt erst recht! Online verfügbar unter: [www.newsaktuell.de/blog/nachhaltigkeit-und-corporate-social-responsibility](http://www.newsaktuell.de/blog/nachhaltigkeit-und-corporate-social-responsibility) (Abfrage: 24.03.2021).

**Teralytics (2021):** Ressourcen zu COVID-19. Was Mobilität über die Zeit nach der Pandemie in Europa aussagt. Online verfügbar unter: [www.teralytics.net/de/ressourcen-zu-covid-19/?selected\\_data=de](http://www.teralytics.net/de/ressourcen-zu-covid-19/?selected_data=de) (Abfrage: 24.03.2021).

## DAS PROJEKT „NEW NORMAL“

Durch die Pandemie veränderte sich unsere Arbeitswelt schneller und radikaler als durch jedes andere Ereignis der letzten 50 Jahre. Das Projekt „New Normal“ der Initiative D21 hat zum Ziel, die Konsequenzen dieser sich stark verändernden Arbeitswelt zu durchdenken und Szenarios für die Nach-Corona-Zeit zu zeichnen – hinsichtlich mobilem Arbeiten, Homeoffice sowie virtueller Zusammenarbeit und Kommunikation, aber auch darüber hinaus: Welche Auswirkungen hat die beschleunigte Transformation gesamtheitlich, was sind mögliche gesellschaftliche und individuelle Konsequenzen? Wie können die Rahmenbedingungen frühzeitig gestaltet werden, um das richtige Maß zu finden? Dafür beleuchten Mitglieder des Gesamtvorstands der Initiative D21 die Perspektiven von ArbeitnehmerInnen, Führungskräften, Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung mit den Leitfragen: Was wird bleiben, was wird sich ändern und was wird der neue „Normalzustand“?



### IMPRESSUM

Initiative D21 e.V.  
Reinhardtstraße 38  
10117 Berlin  
Telefon: 030 5268722-50  
kontakt@InitiativeD21.de  
www.InitiativeD21.de

Juni 2021

### DOWNLOAD

[InitiativeD21.de/new-normal](https://www.InitiativeD21.de/new-normal)