

}essentials{

Dominic Lindner

# Hybride Arbeitswelt

Empfehlungen für die Arbeit  
zwischen Home und Office



Springer Gabler

---

**essentials**

*essentials* liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor\*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor\*innen aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/13088>

---

Dominic Lindner

# Hybride Arbeitswelt

Empfehlungen für die Arbeit  
zwischen Home und Office

 Springer Gabler

Dominic Lindner  
Nürnberg, Deutschland

ISSN 2197-6708  
essentials

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-37317-7

ISBN 978-3-658-37318-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37318-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Was Sie in diesem *essential* finden können

- Grundlagen und Hintergründe zur hybriden Arbeitswelt
- Wissenschaftliche Studien zur hybriden Arbeitswelt
- Empfehlungen für die Arbeit im Homeoffice
- Empfehlungen für die Arbeit im hybriden Office

---

## Vorwort

Seit mittlerweile vier Jahren schreibe ich regelmäßig *essentials* über aktuelle Themen der Arbeitsorganisation. Angefangen hat alles mit meiner Doktorarbeit im Jahr 2016 und dem ersten *essential* „KMU im digitalen Wandel“ (2019) mit Erkenntnissen zu Arbeit, Führung und Organisation. Dieses *essential* war im Wesentlichen auf die Arbeit im Unternehmen fokussiert: Wie organisiere ich Büroräume, wie schaffe ich eine Kultur des Vertrauens und des Gelingens im Büro und vor Ort? Auch finden sich darin erste Ausblicke auf die Arbeit im Homeoffice.

Im Zuge der Intensivierung meiner Forschungen untersuchte ich 2020 virtuelle Teams. Mit der zunehmenden Digitalisierung haben sich auch die Möglichkeiten, remote und virtuell zu arbeiten, deutlich weiterentwickelt. Zudem war das Jahr 2020 durch die Covid-19-Pandemie geprägt, womit Fachkräfte, speziell in der Wissensarbeit, gezwungen waren, im Homeoffice zu arbeiten. Ich erinnere mich an ein satirisches Internet-Meme, in dem die Frage gestellt wurde:

*Wer treibt die digitale Transformation bei Ihnen im Unternehmen voran?*

- a) CEO
- b) CTO
- c) COVID-19

Diese fast ‚ketzerisch‘ wirkende Frage scheint jedoch die Realität abzubilden. Mit Covid-19 hat die Digitalisierung rasant an Fahrt aufgenommen, sodass Homeoffice in den Unternehmen plötzlich möglich war und auch eine geeignete Hard- und Software angeschafft wurde. Hier schließt mein zweites *essential* zum Thema „Virtuelle Teams und Homeoffice“ an mit Empfehlungen zur virtuellen Zusammenarbeit.

Mittlerweile zeigt sich Entspannung im Pandemiegeschehen und wir müssen uns mit der Frage befassen: Wie wird sich unsere Arbeitswelt nach COVID-19 gestalten? Wie immer liegt die Antwort in der Mitte, und zwar zwischen Home und Office. Konkret danach gefragt, wie es weitergehen soll, äußerten zahlreiche Arbeitnehmer\*innen: „Zwei bis drei Tage Homeoffice und zwei bis drei Tage Büro wären wirklich super“. Schon 2019 haben meine Forschungen ergeben, dass dies die präferierte Arbeitsweise von Fachkräften ist. Vollständige Remote-Arbeit wurde eigentlich nie gewünscht. Daraus ergibt sich der Untertitel des vorliegenden *essentials*: zwischen Home und Office.

Dieser Aspekt soll im Folgenden näher betrachtet werden. Dazu werden die Erkenntnisse aus meinen beiden ersten *essentials* zusammengefasst und durch neue Forschungsergebnisse sowie aktuelle Beispiele, Ratschläge von Experten\*innen und eigene Empfehlungen ergänzt. Ziel ist es, mit diesem *essential* eine Brücke zwischen Analog- und Remote-Arbeit zu schlagen. Somit bildet dieses *essential* die Klammer um meine Erkenntnisse aus den vergangenen sechs Jahren und stellt einen umfangreichen Leitfaden zur hybriden Arbeitswelt dar. Untermauert werden die Erläuterungen zur hybriden Arbeitswelt durch Karikaturen, die ich gemeinsam mit der Künstlerin Celine Grunenberg entworfen habe.

Ich selbst denke, dass die Zukunft der Arbeit hybrid sein wird ein gesundes Gleichgewicht zwischen den beiden Arbeitsmodellen das Maß der Dinge sein sollte. Dem steht eigentlich nichts mehr im Wege – denn es sind ausreichend Erkenntnisse aus der Wissenschaft vorhanden und durch die Pandemie ist die Digitalisierung weit genug fortgeschritten. Es gilt nun, zu handeln und die richtigen Hebel in Bewegung zu setzen. Doch welche Hebel sind das und wie sieht diese hybride Arbeitswelt konkret aus? Dazu möchte ich Ihnen in diesem *essential* Antworten liefern!

Nürnberg  
am 01.04.2022

Dr. Dominic Lindner