

**ZeTT-RADAR-  
Sonderveröffentlichung**

# FLEXIBILITÄTSGEWINN VS. SCHWINDENDER TEAMZUSAMMENHALT



MOBILES ARBEITEN IN THÜRINGEN 2023

## ZUM ZeTT-RADAR:

Das ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen analysiert im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) Trends im Wandel der Arbeit.

Auf der Grundlage quartalsweise wiederholter Unternehmensbefragungen werden Frühindikatoren für die Entwicklung der Wirtschaft und zur Ermittlung des Beratungsbedarfes gewonnen. Insbesondere die Geschäftserwartungen, das Export- und Investitionsgeschehen sowie die Arbeits- und Personalentwicklung stehen im Fokus. Der ZeTT-Radar erscheint quartalsweise. Die teilnehmenden Unternehmen spiegeln die kleinen und mittleren Unternehmen in Thüringen gut wider. Damit schließt der ZeTT-Radar eine Informationslücke, da es für Thüringen keine vergleichbaren Studien gibt.

Auf der Webseite [www.zett-thueringen.de/zett-radar](http://www.zett-thueringen.de/zett-radar) werden Informationen zur Methodik und Konzeption bereitgestellt. Dort finden sich auch die Hinweise auf die nächsten Befragungstermine sowie der Zugang zu detaillierteren Auswertungen.

### ANALYSEN UND TEXT:

Alexandra Bernhardt, Oskar Butting, Nóra Fülöp

### DESIGN UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT ZeTT-Radar-Sonderveröffentlichung

Nóra Fülöp, Lenore Kahler



ZeTT im Netz:

[www.zett-thueringen.de](http://www.zett-thueringen.de) | [forschung@zett-thueringen.de](mailto:forschung@zett-thueringen.de)

Herzlichen Dank an die Kolleginnen und Kollegen des ZeTT  
für die Diskussion und vielfältigen Anregungen zum Papier und zum ZeTT-Radar!

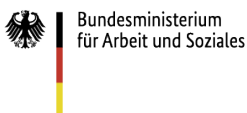
© Jena, 26. Januar 2024

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	2
2. Überblick zur mobilen Arbeit in Thüringen.....	3
2.1. Möglichkeit zum mobilen Arbeiten im Unternehmen .....	3
2.2. Gründe gegen mobiles Arbeiten im Unternehmen.....	4
2.3. Offenheit gegenüber mobilem Arbeiten .....	5
2.3.1. Wahrgenommene negative Aspekte zum mobilen Arbeiten im Unternehmen .....	6
2.3.2. Wahrgenommene positive Aspekte zum mobilen Arbeiten im Unternehmen .....	9
2.4. Orte mobilen Arbeitens: Relevanz des Homeoffice bleibt bestehen .....	10
2.5. Erwartete Präsenztage im Unternehmen .....	11
2.6. Nutzung der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten durch Beschäftigte .....	13
3. Regelungen und Rechtsanspruch zum mobilen Arbeiten .....	14
4. Künftige Rolle mobilen Arbeitens .....	17
5. Kompetenzaufbau im Kontext mobilen Arbeitens.....	18
6. Fazit .....	21
7. Beratungen und Workshops für Unternehmen durch das ZeTT.....	22
Literaturverzeichnis.....	24

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:



## 1. Einleitung

Durch die Corona-Pandemie haben viele Arbeitnehmer\*innen mit Möglichkeit zum mobilen Arbeiten ihre Arbeit vom Büro ins Homeoffice verlagert und damit verbunden erste - positive wie negative - Erfahrungen gemacht (vgl. u.a. Bernhardt 2022; Bolisani et al. 2020; Bonin et al. 2020; Kunze et al. 2020; Weichbrodt und Soltermann 2022; ZeTT 2021). Auch in der postpandemischen Arbeitswelt bleibt mobiles Arbeiten ein Thema, das Unternehmen beschäftigt: So ist der Anteil mobil Arbeitender immer noch deutlich höher als vor der Corona-Pandemie: 24 Prozent der deutschen Erwerbstätigen waren im Jahr 2022 zumindest gelegentlich im Homeoffice, elf Prozent mehr als noch im Jahr 2019 (Statistisches Bundesamt 2023). Die Mehrheit bevorzugt dabei eine Mischung aus Präsenz im Büro und Homeoffice, also ein hybrides Arbeitsmodell (vgl. Bernhardt 2022). Arbeitgeber\*innen tarieren nun aus, welche Rolle mobiles Arbeiten in der postpandemischen Zeit einnimmt und wie sie dieses aktiv regeln und gestalten können. In diesem und im vorherigen Jahr waren auch die Energiepreise ein wichtiger Treiber, Mitarbeitende vermehrt im Homeoffice arbeiten zu lassen (vgl. Stancati 2022). Aus der Perspektive der Kosteneinsparungen spielt auch eine wichtige Rolle, dass Beschäftigte so Benzin- und Fahrtkosten sparen und durch die entfallenden Pendelwege gleichzeitig zum Klimaschutz beitragen können (vgl. Scherf et al. 2022).

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des ZeTT-Radars im zweiten Quartal 2023 insgesamt über 350 Vertreter\*innen von überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen aus Thüringen<sup>1</sup> dazu befragt, inwieweit mobiles Arbeiten in ihrem Unternehmen eine Rolle spielt, welche positiven wie negativen Aspekte damit verbunden werden und wie mobiles Arbeiten im Unternehmen geregelt und gestaltet wird. Der Fragebogen wurde pro Unternehmen von einer Person ausgefüllt. Von den 367 Vertreter\*innen haben 312 Personen den Fragebogen vollständig und weitere 55 teilweise beantwortet. Abweichende Fallzahlen entstehen deshalb, weil nicht alle Fragen, insbesondere die offenen Nennungen, von allen Personen beantwortet wurden oder dass die jeweilige Abbildung sich nicht auf die Grundgesamtheit bezieht. Im Folgenden werden die Ergebnisse vorgestellt.

<sup>1</sup> Die Mehrheit der Unternehmen ist in der Dienstleistungsbranche (47 %) tätig, 29 % sind Industriebetriebe und 13 % kommen aus dem Baugewerbe oder Handwerk und 11 % aus sonstigen Wirtschaftsbranchen. Die Planungsregionen Ostthüringen (42 %) und Mittelthüringen (37 %) sind am stärksten im Sample vertreten, Südwest- (13 %) und Nordthüringen (9 %) mit deutlich weniger Fällen. Die Betriebe sind überwiegend klein, bis zu 49 Mitarbeitende (68 %), oder mittelgroß, 50 - 249 Mitarbeitende (22 %). Außerdem beantworteten 5 % Selbständige und 6 % Vertreter\*innen von Großunternehmen (über 250 Beschäftigte) den Fragebogen. Knapp drei Viertel (72 %) der Unternehmen erwirtschaften jährlich weniger als 5 Millionen Euro Umsatz (vgl. ZeTT 2023).

**Achtung:** Bei der branchenspezifischen Darstellung von Fragen, welche sich auf die Erfahrungen mit mobilem Arbeiten beziehen, gibt es Teilgruppen mit kleiner Fallzahl. Von den 40 Unternehmen aus dem Baugewerbe und Handwerk nutzt ein Drittel mobiles Arbeiten. Aufgrund dieser sehr geringen Zahl ( $N < 15$ ) können wir über diese Branche keine Aussage treffen und deshalb wird sie nicht separat ausgewiesen. Aus der IT-Branche haben weniger als 30 Personen teilgenommen. Diese wird aufgrund ihrer Vorreiterrolle in der Ergebnisdarstellung separat ausgewiesen, eine Interpretation der Ergebnisse sollte jedoch aufgrund der niedrigen Fallzahl mit Vorsicht erfolgen.

## 2. Überblick zur mobilen Arbeit in Thüringen

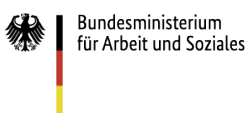
Die folgenden Darstellungen geben Auskunft darüber, wie mobiles Arbeiten in Thüringen verbreitet ist und welche positiven Aspekte bzw. Vorbehalte bezüglich mobiler Arbeit genannt werden.

### 2.1. Möglichkeit zum mobilen Arbeiten im Unternehmen

Mobiles Arbeiten ist in der Thüringer Unternehmenslandschaft angekommen: 63 Prozent der befragten Unternehmensvertreter\*innen geben an, dass in ihrem Unternehmen die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten generell besteht (vgl. Abbildung 1). Bei jedem dritten Unternehmen gibt es diese Option nicht und ist auch nicht geplant - häufigster Grund hierfür ist, dass die Art der Arbeit mobiles Arbeiten nicht zulässt (siehe nachfolgende Ausführungen). Dass in Bezug auf mobiles Arbeiten nicht mehr so viel Neuaushandlungen stattfinden, zeigt der sehr kleine Anteil derjenigen, die angeben, dass mobiles Arbeiten künftig im Unternehmen geplant ist. Branchenunterschiede bestehen vor allem mit Blick auf die IT-Branche im Vergleich zu den anderen Branchen: hier geben 86 Prozent der Befragten an, dass im Unternehmen mobiles Arbeiten möglich ist (vgl. Abbildung 2).

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:



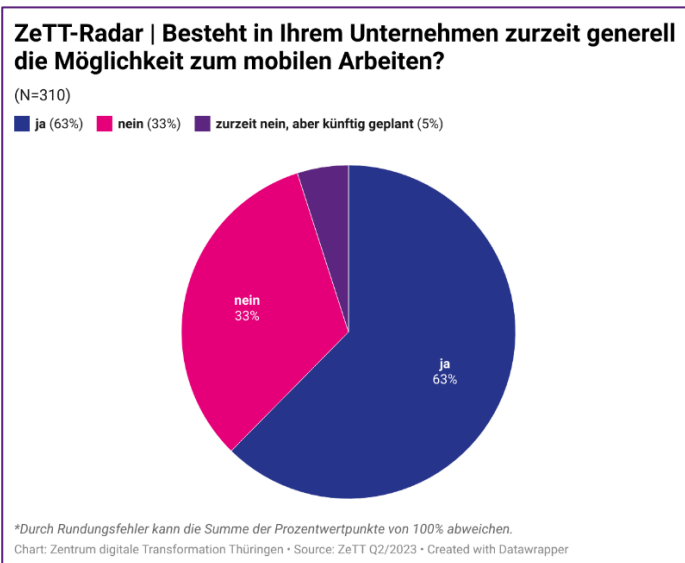


Abbildung 1 Möglichkeit zum mobilen Arbeiten im Unternehmen

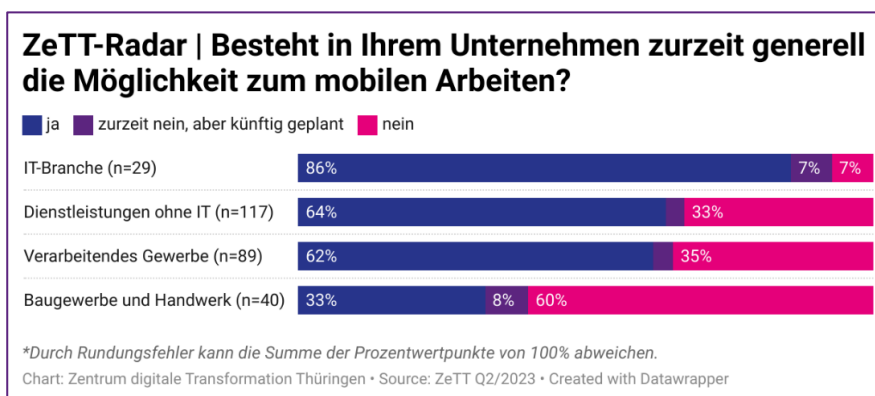


Abbildung 2 Möglichkeit zum mobilen Arbeiten im Unternehmen nach Branche

## 2.2. Gründe gegen mobiles Arbeiten im Unternehmen

In den meisten Unternehmen, bei denen kein mobiles Arbeiten möglich ist, lässt es die Arbeitsform nicht zu und die Arbeit muss vor Ort verrichtet werden (vgl. Abbildung 3). Dies zeigt sich exemplarisch an Antworten wie „Baustellentätigkeit kann nur beim Kunden vor Ort erfolgen“ und „Busse fahren nicht zu Hause, sondern auf der Straße“. Einige Unternehmen haben zudem keinen Bedarf bzw. kein Interesse an mobilem Arbeiten angezeigt und wollen dies nicht weiter begründen. Andere halten darüber hinaus an der Präsenz im Betrieb

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:

fest, weil sie eine schlechtere Teamarbeit, bspw. durch weniger Kommunikation, im Kontext mobiler Arbeit befürchten.

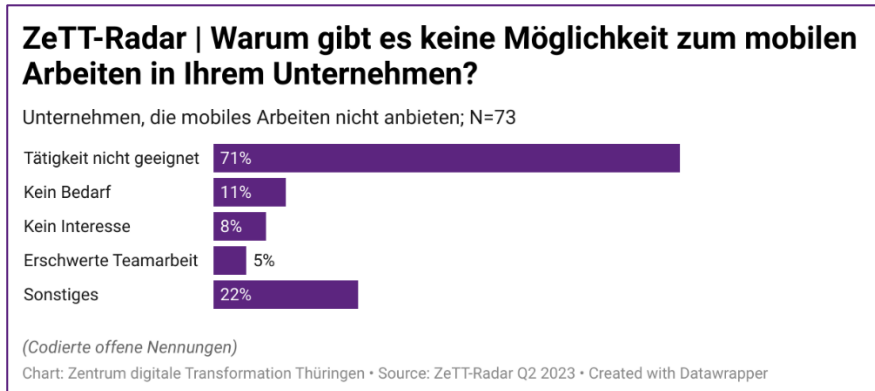


Abbildung 3 Gründe, warum es keine Möglichkeit zum mobilen Arbeiten im Unternehmen gibt

### 2.3. Offenheit gegenüber mobilem Arbeiten

Die Studienteilnehmer\*innen, deren Unternehmen mobiles Arbeiten anbietet, wurden danach gefragt, inwiefern sie selbst mobiles Arbeiten für ihr Unternehmen gutheißen (vgl. Abbildung 4). Hier sind es knapp über 60 Prozent, die es begrüßen und 30 Prozent, die unentschieden sind. Nur jede\*r Zehnte lehnt mobiles Arbeiten für ihr bzw. sein Unternehmen ab. Der größte Anteil an Skeptiker\*innen ist in der Dienstleistungsbranche (ohne IT) zu finden, die meiste Zustimmung gibt es von den Unternehmensvertreter\*innen aus der IT-Branche (vgl. Abbildung 5).

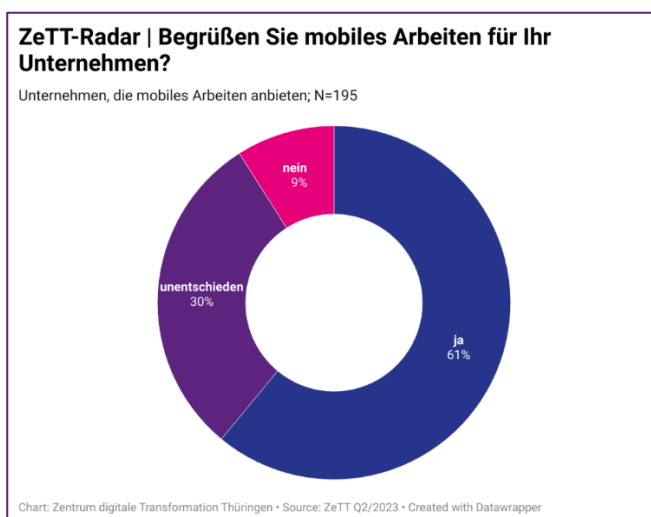


Abbildung 4 Offenheit gegenüber mobilem Arbeiten

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:



### ZeTT-Radar | Begrüßen Sie mobiles Arbeiten für Ihr Unternehmen?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten

■ ja ■ unentschieden ■ nein



*\*Durch Rundungsfehler kann die Summe der Prozentwertpunkte von 100% abweichen.*

Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Source: ZeTT Q2/2023 • Created with Datawrapper

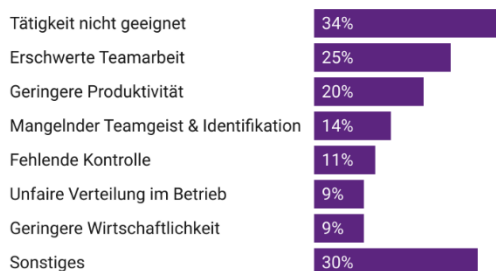
Abbildung 5 Offenheit gegenüber mobilem Arbeiten nach Branche

#### 2.3.1. Wahrgenommene negative Aspekte zum mobilen Arbeiten im Unternehmen

Jene 30 % der Befragten, die dem mobilen Arbeiten im Unternehmen unentschieden gegenüberstehen, bringen auf die offene Nachfrage, warum sie unentschieden sind, neben dem Einwand, dass bestimmte Tätigkeiten nicht zum mobilen Arbeiten geeignet sind, vor allem Zweifel gegenüber dieser arbeitsorganisatorischen Praxis an (vgl. Abbildung 6). So nennt jede\*r vierte Unentschiedene im offenen Textfeld, dass die Teamarbeit durch mobiles Arbeiten erschwert wird und 14 Prozent sehen durch mobiles Arbeiten die Gefahr, dass Teamgeist und Identifikation mit dem Team leiden.

### ZeTT-Radar | Warum sind Sie unentschieden bezüglich mobiler Arbeit in Ihrem Unternehmen?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten; N=44



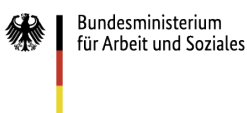
*(Codierte offene Nennungen)*

Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Source: ZeTT-Radar Q2 2023 • Created with Datawrapper

Abbildung 6 Meistgenannte Gründe für Unentschiedenheit bezüglich mobiler Arbeit (offene Nennungen)

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:





Diese Zweifel spiegeln sich auch in den Antworten auf die Aussage „Mobiles Arbeiten hat negative Auswirkungen auf die Teamkultur unseres Unternehmens“ (vgl. Abbildung 7) wider, welcher von 36 % der Befragten ganz und von 33 % teilweise zugestimmt wird.



**Abbildung 7 Auswirkungen von mobilem Arbeiten auf Teamkultur im Unternehmen**

Jede fünfte Person spricht auf die Nachfrage bezüglich ihrer Unentschiedenheit die geringere Produktivität der Mitarbeitenden beim mobilen Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte an. Entsprechend stehen 43 Prozent der Befragten der Aussage „Durch mobiles Arbeiten verbessert sich die Produktivität unseres Unternehmens“ (vgl. Abbildung 8) ablehnend gegenüber.



**Abbildung 8 Auswirkung von mobilen Arbeiten auf Produktivität des Unternehmens**

Weitere Zweifel, die bei der offenen Nachfrage angeführt werden, sind, dass die mobil arbeitenden Beschäftigten schwerer zu kontrollieren sind (11 %), dass es zu internen Konflikten kommen kann, da aufgrund der Beschaffenheit der Arbeit nicht alle Beschäftigten mobil arbeiten können (9 %) und dass es zu einer geringeren Wirtschaftlichkeit kommen kann (9 %), bspw. durch die Verlangsamung von Prozessplanungen. Der Aussage „Durch mobiles Arbeiten fehlt es an Kontrolle über die zu erbringenden Leistungen unserer Beschäftigten“ (vgl. Abbildung 9) stimmen entsprechend 27 % der Befragten zu und 30 % teilweise, was erkennen lässt, dass diese Sorge durchaus verbreitet ist. Die Problematik der internen

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:

Konflikte wird von einem größeren Teil der Befragten als ernst wahrgenommen: So stimmen hier 36 % der Aussage „Mobiles Arbeiten führt bei uns zu internen Konflikten, weil nicht alle Tätigkeiten dafür geeignet sind“ (vgl. Abbildung 10) zu und 26 % teilweise.

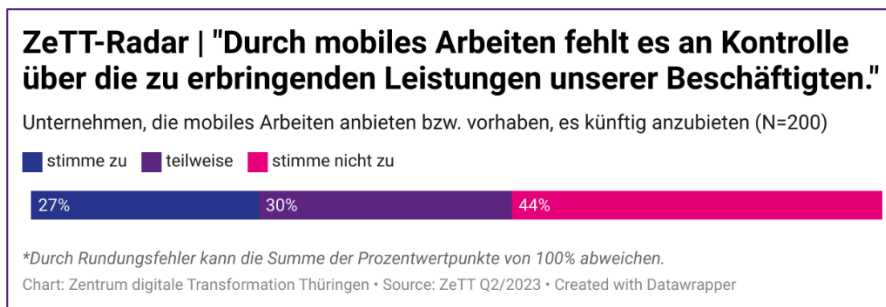


Abbildung 9 Auswirkung von mobilem Arbeiten auf Kontrolle der Beschäftigten



Abbildung 10 Auswirkung von mobilem Arbeiten auf internen Zusammenhalt

Jene 9 Prozent bzw. 15 Personen, die mobiles Arbeiten in ihrem Unternehmen ablehnen (siehe Abb. 4), haben vor allem Sorge bzw. die Erfahrung, dass mobiles Arbeiten die Teamarbeit und den Teamgeist sowie die Identifikation mit dem Unternehmen beeinträchtigt. So berichtet eine befragte Person von folgender Erfahrung:

*„Die Zusammenarbeit im Team hat sich verschlechtert, Führung ist deutlich schwieriger und zeitintensiver geworden, im Zusammenspiel entstehende kreative Ideen haben online kaum Raum. Die soziale Verantwortung füreinander und für das Unternehmen nimmt spürbar ab, ebenso wie die emotionale Bindung an den Arbeitgeber“.*

Weitere Gründe für die ablehnende Haltung sind auch unter eben genannten Personen wieder eine befürchtete geringere Produktivität durch mobiles Arbeiten und die fehlende Kontrolle mobil arbeitender

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:

Mitarbeitender. Aufgrund der geringen Fallzahl besteht allerdings insbesondere bezüglich der Gewichtung der verschiedenen Gründe keine hohe Aussagekraft.

### 2.3.2. Wahrgenommene positive Aspekte zum mobilen Arbeiten im Unternehmen

Die Mehrheit der Befragten begrüßt jedoch die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten im Unternehmen (61%) (vgl. Abbildung 4) und berichtet von vielen Vorteilen<sup>2</sup> (vgl. Abbildung 11).

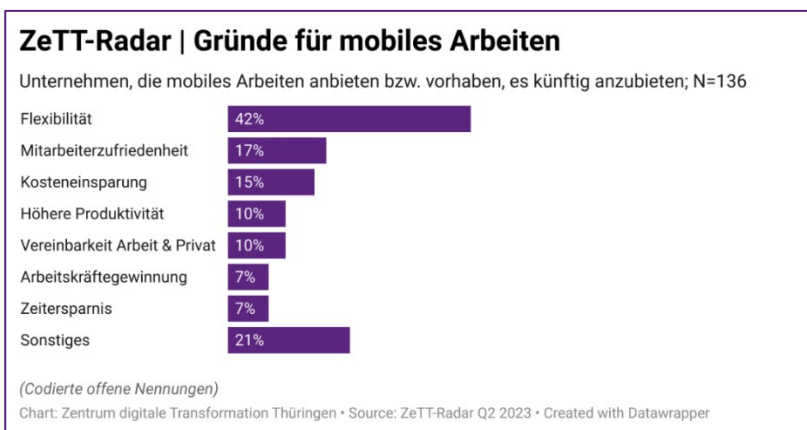


Abbildung 11 Meistgenannte Gründe für mobiles Arbeiten (offene Nennungen)

Als mit Abstand größter Vorteil (vgl. Abbildung 11) wird die höhere Flexibilität genannt (42 %), sowohl in der Arbeitszeit als auch beim Arbeitsort, was zum Vorteil der Beschäftigten und des Unternehmens ist. Unter anderem durch diese Flexibilität wird auch eine höhere Zufriedenheit der Beschäftigten angenommen, welche ebenfalls als positiver Aspekt mobilen Arbeitens aufgeführt wird. Darüber hinaus werden wirtschaftliche Gründe wie Kosteneinsparung (z. B. bei Fahrtkosten oder Mietkosten der Büroräume), eine höhere Produktivität, Arbeitskräftegewinnung durch die Möglichkeit Personen anzustellen, welche andernfalls zu weit weg wohnen würden, sowie Zeitersparnis, z. B. durch den Wegfall von Arbeitswegen, genannt. Einige sehen durch die Möglichkeit des mobilen Arbeitens zudem eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, die sich teilweise auch in dem Punkt Flexibilität widerspiegelt und was ein recht wichtiger Faktor zu sein scheint. So stimmen der Aussage „Durch mobile Arbeit können unsere Beschäftigten Privat- und Arbeitsleben besser vereinbaren“ (vgl. Abbildung 12) 67 % der Befragten zu und nur 11 % nicht

<sup>2</sup> Die nachfolgend dargestellten Antworten setzen sich aus der Frage „Aus welchen Gründen begrüßen Sie mobiles Arbeiten in Ihrem Unternehmen?“, „Warum sind Sie unentschieden bezüglich mobilen Arbeitens in Ihrem Unternehmen?“ und „Aus welchen Gründen planen Sie mobiles Arbeiten für Ihren Betrieb?“ zusammen.

zu. Auch die Aussage „Mobile Arbeit ist eine Möglichkeit für unser Unternehmen Fachkräfte besser gewinnen oder halten zu können“ (vgl. Abbildung 13) scheint mit 53 % Zustimmung und nur 14 % Ablehnung ein großer Pluspunkt mobiler Arbeit zu sein, wenngleich sich dies bei den offenen Nennungen nicht in dem Maße widerspiegelt.



Abbildung 12 Auswirkung von Mobilen Arbeiten auf Trennung von Arbeits- und Privatleben

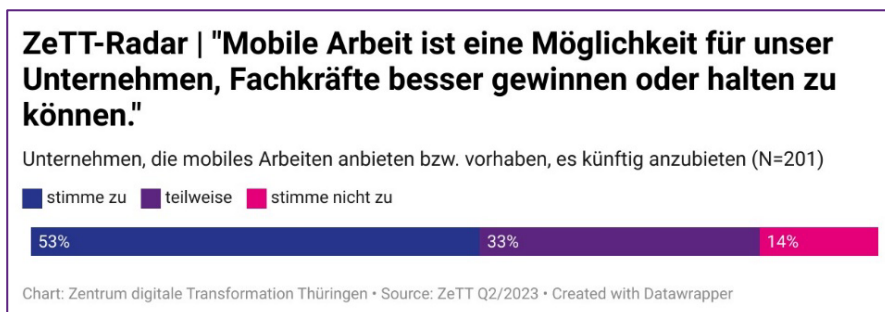


Abbildung 13 Auswirkung von mobilem Arbeiten auf Fachkräftegewinnung

#### 2.4. Orte mobilen Arbeitens: Relevanz von Homeoffice bleibt bestehen

Mobil zu arbeiten heißt, dass die Beschäftigten außerhalb der Betriebsstätte ihre Arbeit verrichten - dies kann in den Räumlichkeiten der Kund\*innen, in Cafés, in Coworking Spaces (vgl. ZeTT 2023) oder unterwegs stattfinden. Vor allem wird mobiles Arbeiten jedoch als das Arbeiten zuhause verstanden: 96 Prozent der Befragten, in deren Unternehmen die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten besteht, geben an, dass die Beschäftigten Homeoffice als Form mobilen Arbeitens nutzen (vgl. Abbildung 14).

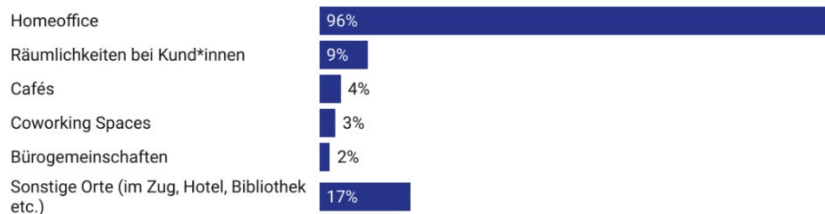
Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:

### ZeTT-Radar | Welche Orte mobilen Arbeitens werden von den Beschäftigten genutzt?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten bzw. vorhaben, es künftig anzubieten; N=185



(Mehrfachnennungen möglich)

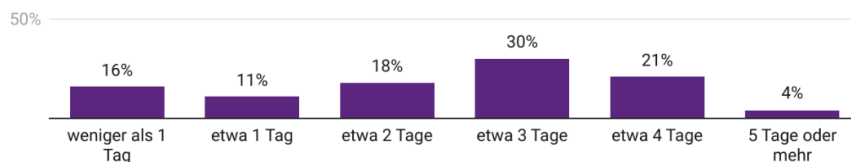
Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen · Source: ZeTT-Radar Q2/2023 · Created with Datawrapper

Abbildung 14 Von Beschäftigten genutzte Orte mobilen Arbeitens

### 2.5. Erwartete Präsenztage im Unternehmen

### ZeTT-Radar | Wie viele Präsenztage im Betrieb werden bei mobiler Arbeit von Ihrem Beschäftigten erwartet?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten bzw. vorhaben, es künftig anzubieten; N=189



(geschätzter wöchentlicher Durchschnittswert)

Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen · Source: ZeTT-Radar Q2/2023 · Created with Datawrapper

Abbildung 15 Erwartete Präsenztage

Betrachtet man die durchschnittlich erwarteten Präsenztage im Betrieb, so zeigt sich, dass bei etwas mehr als der Hälfte (55 %) der Befragten im Unternehmen etwa drei Präsenztage oder mehr von den Beschäftigten erwartet werden, und bei etwas weniger als der Hälfte der Befragten (45 %) liegen die erwarteten Präsenztage im Unternehmen bei zwei Tagen oder weniger (vgl. Abbildung 15).

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:

### ZeTT-Radar | Wie viele Präsenztage im Betrieb werden bei mobiler Arbeit von Ihrem Beschäftigten erwartet?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten bzw. vorhaben, es künftig anzubieten



Chart: Zentrum für digitale Transformation Thüringen • Source: ZeTT-Radar Q2/2023 • Created with Datawrapper

Abbildung 16 Erwartete Präsenztage nach Branche

Unterschiede gibt es bezüglich der Branchen: In der IT-Branche werden die wenigsten Präsenztage erwartet: Hier geben 77 % an, dass im Unternehmen weniger als drei Tage Präsenz erwartet werden. Im verarbeitenden Gewerbe und in der Dienstleistungsbranche wird hingegen deutlich mehr Präsenz im Betrieb erwartet: bei über 60 % der Unternehmen sind es drei Tage oder mehr (vgl. Abbildung 16). Generell ist zu beobachten, dass Unternehmen, welche weniger Präsenztage von den Beschäftigten erwarten, über eine bessere Praxis mit Blick auf das mobile Arbeiten verfügen und dies häufiger im Arbeitsvertrag regeln (siehe Abschnitt 3) sowie u. a. häufiger über eine verbesserte Produktivität berichten (vgl. Abbildung 17).

### ZeTT-Radar | Einschätzung zu Produktivität des Unternehmens nach Präsenztagen

Unternehmen, die mobiles Arbeiten nutzen, N= 183

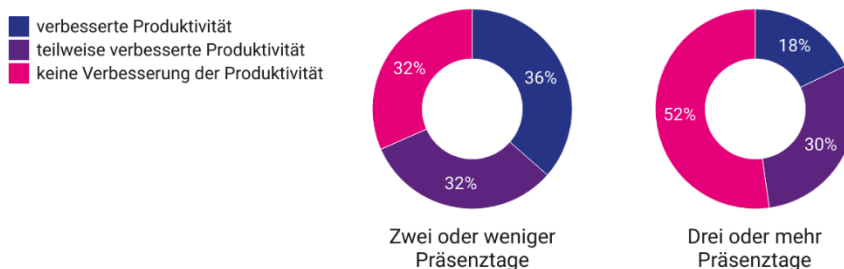


Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Source: ZeTT Q2/2023 • Created with Datawrapper

Abbildung 17 Einschätzung zu Produktivität des Unternehmens nach Präsenztagen

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:



## 2.6. Nutzung der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten durch Beschäftigte

Interessant ist, dass bei 55 % der Befragten von Unternehmen mit der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten weniger als die Hälfte oder keine\*r der Beschäftigten diese Möglichkeit nutzt (vgl. Abbildung 18).

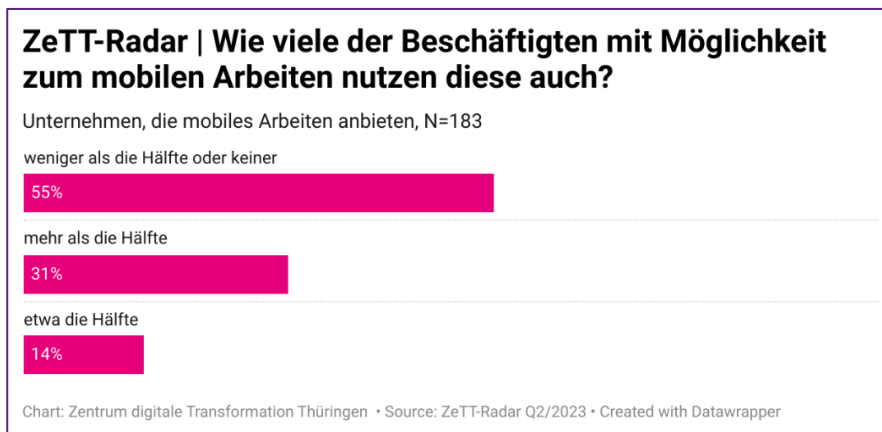


Abbildung 18 Nutzung von mobilem Arbeiten

Die von den Unternehmensvertreter\*innen genannten Gründe, warum die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten von ihren Beschäftigten nicht genutzt wird, ähneln stark jenen Gründen, welche sie bei ihrer subjektiven Einschätzung zum mobilen Arbeiten genannt haben (vgl. Abschnitt 2.2). So liegt dies vor allem daran, dass die Tätigkeiten die mobile Arbeitsweise nicht zulassen oder dass es an Teamgeist mangelt und das Team schlechter funktioniert (vgl. Abbildung 19). Zudem besteht die Sorge, dass die Beschäftigten zu Hause aufgrund vieler Ablenkungen unproduktiver arbeiten und Arbeit und Privates schlechter trennen können. Häufig wurden Aussagen getätigt wie „Viele Mitarbeiter mögen die ruhige und doch konstruktive Umgebung auf Arbeit“. Schließlich wurde auch die fehlende Digitalisierung, bspw. von Arbeitsprozessen, als Grund aufgeführt, die Mitarbeitende davon abhält, mobil zu arbeiten.

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

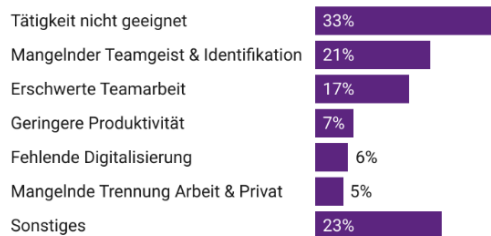
Gefördert durch:

Weiterer Förderer:



### ZeTT-Radar | Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten nicht oder kaum genutzt wird?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten, N=82



(Codierte offene Nennungen)

Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Source: ZeTT-Radar Q2 2023 • Created with Datawrapper

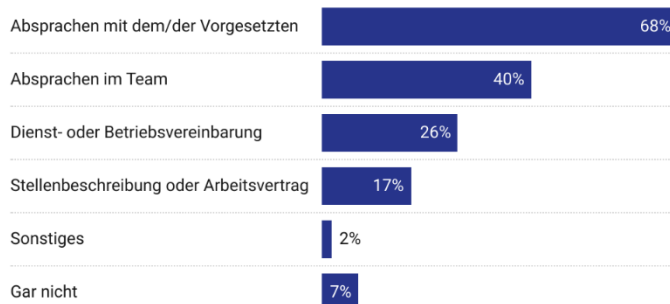
Abbildung 19 Gründe, warum mobiles Arbeiten nicht genutzt wird

### 3. Regelungen und Rechtsanspruch zum mobilen Arbeiten

Mobiles Arbeiten wird in den meisten Fällen durch Absprachen mit den Vorgesetzten (68%) geregelt, dies unabhängig von der Branche (vgl. Abbildung 20). Ebenfalls üblich sind Absprachen im Team (40%), insbesondere in der IT-Branche, wo dieser Weg mit 55 Prozent nur knapp hinter den Absprachen mit den Vorgesetzten (59%) liegt (vgl. Abbildung 21).

### ZeTT-Radar | Wie ist mobiles Arbeiten in Ihrem Unternehmen geregelt?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten; N=185



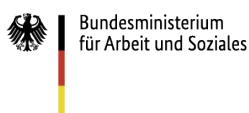
(Mehrfachnennungen möglich)

Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Source: ZeTT Q2/2023 • Created with Datawrapper

Abbildung 20 Regelung des mobilen Arbeitens

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

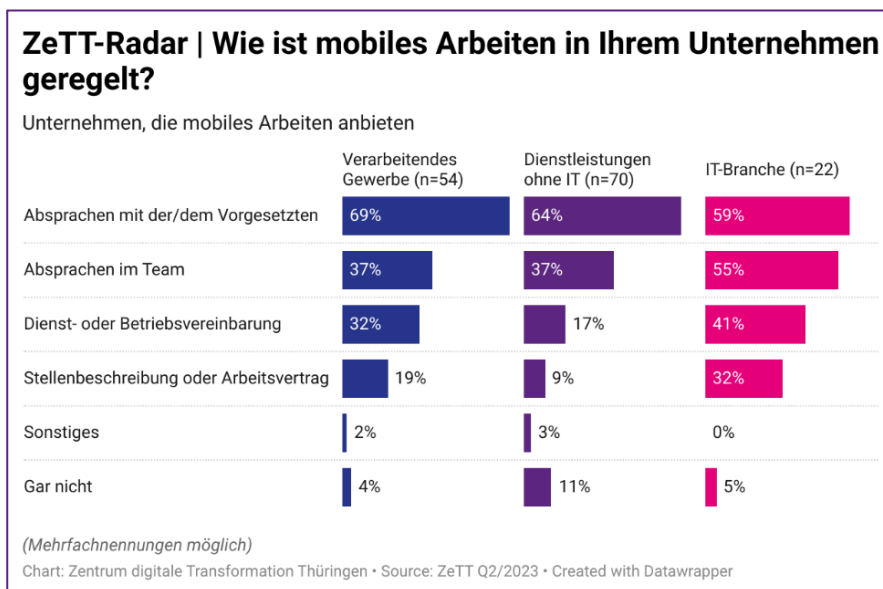
Gefördert durch:



Weiterer Förderer:



In 26 Prozent der Betriebe findet eine Regelung über die Dienst- oder Betriebsvereinbarung statt, wobei sich dies je nach Branche (IT=41 %; Dienstleistung ohne IT=17 %) unterscheidet. Noch größer ist der Unterschied bei der Regelung über die Stellenbeschreibung oder den Arbeitsvertrag. Während dies in der IT-Branche 32 Prozent der Unternehmen tun, ist diese Regelung in der Dienstleistungsbranche ohne IT mit 9 Prozent eher selten. Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes befinden sich im Mittelfeld. Dass es keine Regelung zum mobilen Arbeiten gibt, ist in allen Branchen recht selten (insgesamt 7 %), wenngleich mit 11 Prozent in Dienstleistungsunternehmen (ohne IT) und 4 Prozent im verarbeitenden Gewerbe gewisse Unterschiede bestehen. Sonstige Regelungen spielen mit Werten zwischen null und drei Prozent je nach Branche so gut wie keine Rolle.



**Abbildung 21** Regelung des mobilen Arbeitens nach Branche

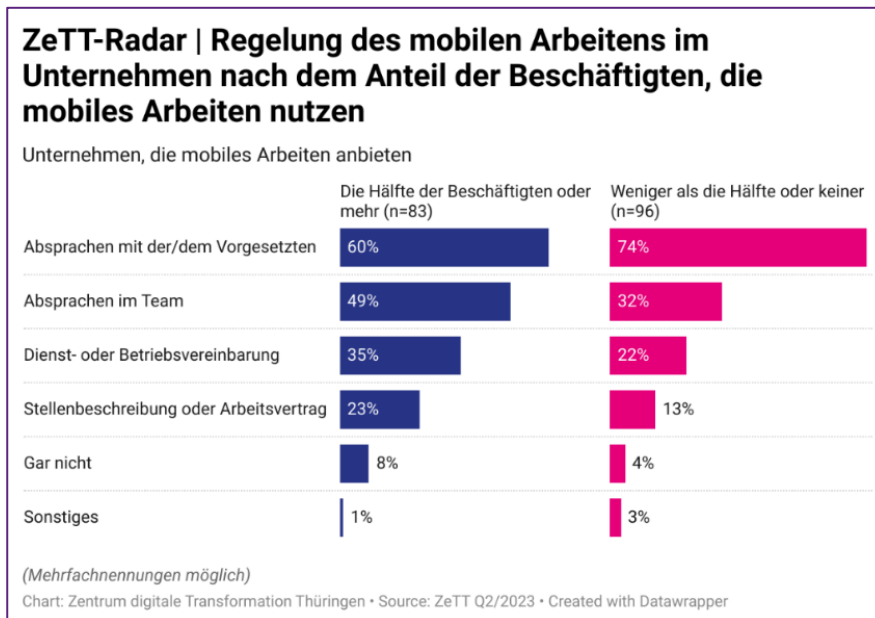
Unternehmen, bei denen zwei oder weniger Präsenztage erwartet werden, regeln häufiger das mobile Arbeiten in der Stellenbeschreibung oder im Arbeitsvertrag (28 %) als das Unternehmen mit drei oder mehr erwarteten Präsenztagen (9 %) tun. Mit Blick auf die unterschiedliche Nutzung der Möglichkeit mobilen Arbeitens durch die Beschäftigten ergeben sich noch deutlichere Unterschiede: In Unternehmen, bei denen die Hälfte der Beschäftigten und mehr die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten nutzen, erfolgt die Regelung deutlich häufiger über Absprachen im Team (49 % vs. 32 %), sowie über eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung (35 % vs. 22 %) bzw. in der Stellenbeschreibung oder im Arbeitsvertrag (23 % vs. 13 %)

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:

als in Unternehmen, bei denen weniger als die Hälfte der Beschäftigten diese Möglichkeit nutzt (vgl. Abbildung 22).



**Abbildung 22** Regelung des mobilen Arbeitens nach dem Anteil der Beschäftigten, die mobiles Arbeiten nutzen

Ein Rechtsanspruch auf Homeoffice wird von zwei Dritteln der Befragten abgelehnt (vgl. Abbildung 23), wobei die Ablehnung im verarbeitenden Gewerbe besonders hoch ist (74 %). In der IT-Branche liegt die Ablehnung hingegen bei nur 44 % und ebenso 44 % könnten sich einen Rechtsanspruch (teilweise) vorstellen, womit die Zustimmung die Werte der anderen Branchen deutlich übersteigt. Die Ablehnung ist besonders hoch bei Personen, in deren Unternehmen drei Tage oder mehr Präsenz von den Beschäftigten erwartet wird (75 % vs. 55 % bei Unternehmen mit zwei oder weniger erwarteten Präsenztagen) und dort, wo mobiles Arbeiten von weniger als der Hälfte der Beschäftigten genutzt wird (76 % vs. 56 % bei Unternehmen, wo die Hälfte der Belegschaft oder mehr die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten nutzen).

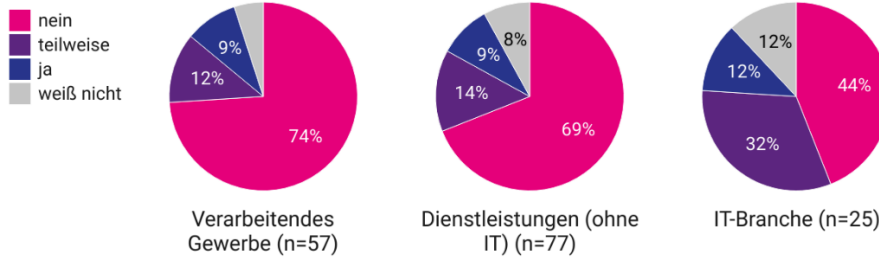
Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:

### ZeTT-Radar | Würden Sie einen Rechtsanspruch auf Homeoffice befürworten?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten bzw. vorhaben, es künftig anzubieten



*\*Durch Rundungsfehler kann die Summe der Prozentwertpunkte von 100% abweichen.*  
Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Source: ZeTT Q2/2023 • Created with Datawrapper

Abbildung 23 Befürwortung eines Rechtsanspruches auf Homeoffice

## 4. Künftige Rolle des mobilen Arbeitens

Wenn man die Einschätzungen der Befragten zur künftigen Dynamik mobilen Arbeitens anschaut, zeigt sich, dass die Bereitschaft überwiegt, diese arbeitsorganisatorische Praxis beizubehalten bzw. auszuweiten (vgl. Abbildung 24). Bei 20 Prozent der Befragten wird mobiles Arbeiten künftig eine größere Rolle im Unternehmen spielen. Bei knapp der Hälfte behalten die Unternehmen den gegenwärtigen Stand bei. 26 Prozent der Studienteilnehmenden schätzen die Rolle von mobilem Arbeiten im Unternehmen künftig als kleiner ein.

### ZeTT-Radar | Welche Rolle wird mobiles Arbeiten künftig für Ihr Unternehmen spielen?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten bzw. vorhaben; N=190

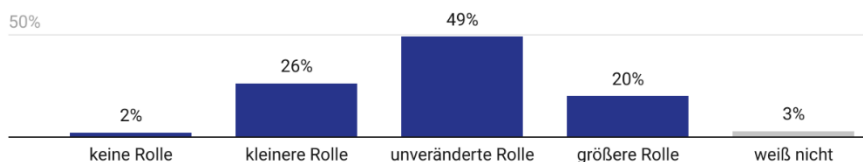
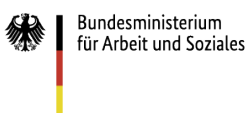


Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen • Source: ZeTT-Radar Q2/2023 • Created with Datawrapper

Abbildung 24 Zukünftige Rolle mobilen Arbeitens

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:



Mit Blick auf die künftige Relevanz von Büros im Betrieb lässt sich festhalten, dass über die Hälfte der Unternehmen (58 %) davon ausgeht, dass es nicht zu einer Reduktion von Büros im Unternehmen kommen wird (vgl. Abbildung 25). Knapp jede\*r Fünfte (19 %) geht davon aus, dass die Büros im Betrieb durch mobiles Arbeiten künftig reduziert werden und weitere 24 % stimmen dieser Aussage teilweise zu.

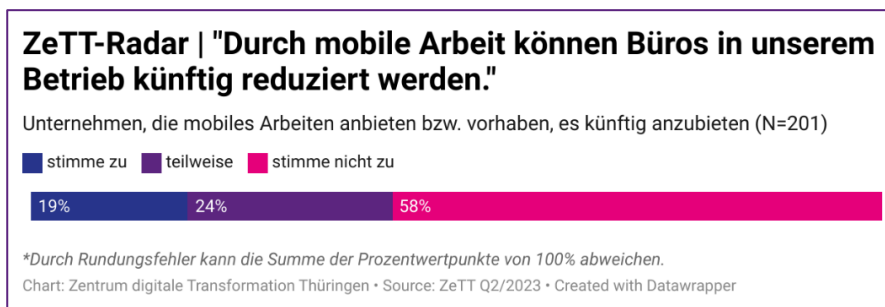


Abbildung 25 Zustimmung zu Reduktion von Büros

## 5. Kompetenzaufbau im Kontext mobilen Arbeitens

Bei Betrachtung der Kompetenzen, die es rund um das mobile Arbeiten braucht, denkt die Mehrheit der Befragten (59 %), dass ihr Unternehmen diesbezüglich gut aufgestellt ist (vgl. Abbildung 26). Knapp über 40 Prozent der Studienteilnehmenden geben an, dass dies in ihrem Unternehmen nicht der Fall ist: 14 Prozent stimmen der Aussage voll und 28 Prozent teilweise zu.



Abbildung 26 Zustimmung zu Kompetenzaufbau für mobiles Arbeiten

Die Studienteilnehmenden wurden zudem danach befragt, welche Themen für sie bzw. für ihre Beschäftigten von Interesse wären (vgl. Abbildung 27). Das größte Interesse besteht mit Blick auf die

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:

Regelungen und Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten (58 %) - dies als Pendant dazu, dass aktuell bei vielen das mobile Arbeiten über Absprachen geregelt ist und bei wenigen formell über Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen zum mobilen Arbeiten oder über die Stellenbeschreibung oder den Arbeitsvertrag (vgl. Abschnitt 3). Aber fast ebenso so hoch ist das Interesse am Thema Gestaltung von Gemeinschaftlichkeit bei der Arbeit (55%), wenn nicht mehr alle Mitarbeitenden jeden Tag im Büro sind. Weiteres Interesse mit Blick auf das soziale Gefüge des Betriebs besteht an der Beteiligung von Mitarbeitenden (46 %), der Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsteams (44 %) und der Integration von dezentral Arbeitenden (41 %). Ein wichtiger Themenkomplex umfasst auch die Gesundheit (48 %) sowie den Arbeitsschutz und die Arbeitssicherheit beim mobilen Arbeiten (42 %). Andere interessierende Themen im Kontext von mobiler Arbeit, die von mindestens jeder dritten Person genannt werden, sind die Gestaltung von flexiblen Arbeitsräumen im Betrieb, das Führen in hybriden Arbeitsteams, das Onboarding von neuen Mitarbeitenden sowie das professionelle Auftreten in virtuellen Räumen.

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:



## ZeTT-Radar | Welche der folgenden Themen mobiler Arbeit wären für Sie oder Ihre Beschäftigten generell von Interesse?

Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten bzw. vorhaben, es künftig anzubieten, N=175

### Regelungen und Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten

58%

### Gestaltung von Gemeinschaftlichkeit bei der Arbeit

55%

### Gesund arbeiten

48%

### Beteiligung von Mitarbeitenden

46%

### Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsteams

44%

### Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit beim mobilen Arbeiten

42%

### Integration von remote-/dezentral Arbeitenden

41%

### Flexible Raumkonzepte im Betrieb: Gestaltung der Arbeitsräume

38%

### Führen in hybriden Arbeitsteams

38%

### Onboarding von neuen Mitarbeitenden

35%

### Professionelles Auftreten in virtuellen Räumen

33%

### Flexible Raumkonzepte im Betrieb: Organisation, Nutzung von Buchungssoftware

27%

### Coworking für Unternehmen

13%

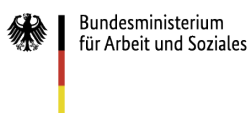
(Mehrfachnennungen möglich)

Chart: Zentrum digitale Transformation Thüringen · Source: ZeTT-Radar Q2/2023 · Created with Datawrapper

Abbildung 27 Interessierende Themen mit Blick auf das mobile Arbeiten

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:





## 6. Fazit

Im Jahr 2023 ist mobiles Arbeiten bei der Mehrheit der Thüringer Unternehmen gelebte Praxis (63 %). Dass es in Unternehmen nicht möglich ist, liegt hauptsächlich in der Art der Arbeit begründet, die mobiles Arbeiten nicht zulässt. Von jenen Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten, haben wiederum 61 % der befragten Unternehmensvertreter\*innen auch selbst eine positive Einstellung gegenüber dem mobilen Arbeiten im Unternehmen. Hier wird als wichtigster Vorteil die Flexibilität genannt, die mit der mobilen Arbeitsweise einhergeht. Jene Personen, die dem mobilen Arbeiten unentschieden bzw. skeptisch gegenüberstehen, nehmen jedoch auch Nachteile wahr, allem voran die erschwerte Teamarbeit, eine geringere Produktivität sowie der negative Einfluss auf Teamgeist und Identifikation, die beim mobilen Arbeiten befürchtet werden.

Mobiles Arbeiten wird hauptsächlich immer noch als die Arbeit zu Hause verstanden - andere Orte mobiler Arbeit, wie vor Ort bei den Kund\*innen, in Coworking-Spaces, in Bürogemeinschaften oder unterwegs, haben eine wesentlich geringere Bedeutung. Die knappe Mehrheit der Unternehmen bietet ihren Mitarbeitenden die begrenzte Möglichkeit zur mobilen Arbeit an bis zu zwei Tagen an mit drei oder mehr Präsenztage in der Betriebsstätte. Dass weniger als ein Tag Präsenz im Betrieb erwartet wird, trifft auf 16 % der Unternehmen zu. Jedoch wird die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten nicht immer von den Mitarbeitenden genutzt: Bei der Mehrheit der Unternehmen wird die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten gar von weniger als der Hälfte der Mitarbeitenden bzw. niemandem genutzt. Die wichtigsten Gründe liegen hier auch wieder darin, dass die Tätigkeiten nicht für mobiles Arbeiten geeignet sind, dass der Teamgeist und die Identifikation mit dem Team abnimmt und dass die Zusammenarbeit im Team erschwert wird. Regelungen zum mobilen Arbeiten erfolgen dabei vor allem über Absprachen mit den Vorgesetzten bzw. im Team und sind seltener formell mittels Dienst- oder Betriebsvereinbarung bzw. über die Stellenbeschreibung oder den Arbeitsvertrag geregelt. Das Thema Regelungen und Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten finden die Befragten entsprechend für sich oder ihre Beschäftigten interessant. Ein Rechtsanspruch auf Homeoffice wird deutlich abgelehnt.

Die Rolle mobilen Arbeitens bleibt für knapp die Hälfte der Unternehmen unverändert. Eine Mehrheit zieht nicht in Betracht, künftig Büros zu reduzieren. Dass das Büro weiterhin ein wichtiger Arbeitsort ist, liegt vor allem an den sozialen Aspekten der Arbeit im Betrieb und den damit verbundenen Schwierigkeiten im Homeoffice. Soziale Aspekte sind es auch, die im mobilen Arbeiten verbessert werden können - diesbezüglich besteht z. B. ein großes Interesse an der Gestaltung von Gemeinschaftlichkeit bei der mobilen Arbeit.

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer:

Unterschiede beim mobilen Arbeiten und hinsichtlich der Offenheit gegenüber dieser Arbeitsform variieren nach Branche. Hierbei nimmt die IT eine Vorreiterrolle ein: In dieser Branche wird mobiles Arbeiten besonders häufig genutzt und sowohl die generelle Zustimmung zu dieser Arbeitsform als auch die Zustimmung zu einem Rechtsanspruch auf Homeoffice ist hier besonders stark ausgeprägt.

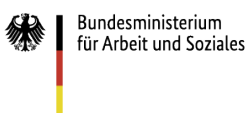
Insgesamt lässt sich festhalten, dass es sich bei mobiler Arbeit um eine Arbeitspraxis handelt, die Unternehmen sowie Beschäftigten insbesondere hinsichtlich der Flexibilität große Vorteile bringen kann, jedoch mit Blick auf die Teamarbeit und den Teamgeist auch Herausforderungen mit sich bringt. Zudem darf nicht vergessen werden, dass - auch wenn bestimmte Personengruppen im Unternehmen mobil arbeiten können - dies längst nicht für alle Mitarbeitenden gilt, was durchaus zu internen Konflikten führen kann. Damit sich mobiles Arbeiten weiterhin durchsetzen kann und Probleme vermieden werden, ist es somit essenziell, dass mobiles Arbeiten gestaltet wird: Sei es, dass Regelungen und Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten erarbeitet und Bürokonzepte neu gedacht werden, Gemeinschaftlichkeit auch in hybriden Arbeitskontexten hergestellt wird oder dass auf ein gesundes mobiles Arbeiten geachtet wird. Hierbei kann das ZeTT - Zentrum digitale Transformation Thüringen mit seinem innovativen Qualifikationskonzept zum mobilen Arbeiten und Coworking unterstützen (siehe nachfolgender Abschnitt).

## 7. Beratungen und Workshops für Unternehmen durch ZeTT

Wie mobiles Arbeiten in all seinen Facetten in und außerhalb von Unternehmen eingesetzt und gestaltet werden kann, steht im Fokus des ZeTT-Qualifizierungskonzepts „Mobiles Arbeiten & Coworking“. Dies beinhaltet nicht nur Erfahrungen mit mobiler bzw. hybrider Arbeit und die Gestaltung von Arbeitsräumen und -orten, sondern auch neue Fragen, die mit hybriden Arbeitsteams einhergehen: Wie werden Kommunikation, Zusammenarbeit, Teambuilding und Führung umgesetzt? Was unterscheidet die neuen Arbeitskulturen von den herkömmlichen Unternehmenskontexten? Sie wünschen sich für Ihr Unternehmen eine Beratung oder einen Workshop zum Thema mobiles und hybrides Arbeiten? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:



**Ihre Ansprechpartnerin:**



**Dr. Alexandra Bernhardt**

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie

alexandra.bernhardt@uni-jena.de

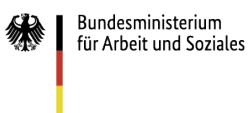
Tel.: 03641 205 9722

Ziegmühlenweg 1 | 07743 Jena

<https://zett-thueringen.de/mobiles-arbeiten/>

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:



## Literaturverzeichnis

Bernhardt, A. (2022). Hybride Arbeitsräume - die Bedeutung der Atmosphäre. In S. Wörwag & C. Reutlinger (Hrsg.), *Arbeitsräume. Geschichte - Modelle - Visionen* (pp. 241-265). Springer Gabler.

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic : lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(2020), 458-476.

Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., & Steffes, S. (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. In *Bundesministerium für Arbeit und Soziales*. <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-verbreitung-auswirkungen-mobiles-arbeiten.html>

Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). Homeoffice in der Corona-Krise - eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? In *Policy Paper* (Vol. 2). <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-926cp7kvkn359>

Scherf, C.-S., Weber, M., Kreye, K. (2022). *Homeoffice trägt zum Klimaschutz bei*. Abgerufen am 21.12.2023 von <https://www.oeko.de/news/pressemitteilungen/homeoffice-traegt-zum-klimaschutz-bei>.

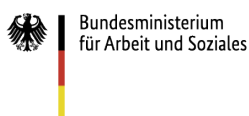
Stancati, M. (2022). *Work From Home to Lower Your Office's Energy Bill, Employers in Europe Tell Staff*. Abgerufen am 21.12.2023 von <https://www.wsj.com/articles/work-from-home-to-lower-your-offices-energy-bill-employers-in-europe-tell-staff-11668572587>.

Statistisches Bundesamt. (2023). *Zahl der Woche: Knapp ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2022 im Homeoffice*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23\\_28\\_p002.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_28_p002.html)

Weichbrodt, J., & Soltermann, A. (2022). *FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/34214>

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:

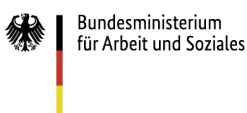


ZeTT - Zentrum Digitale Transformation Thüringen. (2021). *ZeTT-RADAR-Sonderveröffentlichung: Rasche Homeoffice-Verbreitung und Digitalisierung. Herausforderungen für die Arbeitsorganisation aus unternehmerischer Perspektive.* [https://zett-thueringen.de/wp-content/uploads/2021/05/ZeTT-Radar\\_Homeoffice-Sonderveroeffentlichung-032021-1.pdf](https://zett-thueringen.de/wp-content/uploads/2021/05/ZeTT-Radar_Homeoffice-Sonderveroeffentlichung-032021-1.pdf)

ZeTT - Zentrum Digitale Transformation Thüringen. (2023). *Coworking Spaces in Thüringen: Praktikable Alternativen zu Büro und Homeoffice?* [https://zett-thueringen.de/wp-content/uploads/2023/08/ZeTT-Coworking-in-Thueringen\\_Vol2\\_digital.pdf](https://zett-thueringen.de/wp-content/uploads/2023/08/ZeTT-Coworking-in-Thueringen_Vol2_digital.pdf)

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT+)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:



Weiterer Förderer:



## ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen

📍 Ziegelmühlenweg 1 | 07743 Jena  
☎ +49 (0)3641-945529  
✉ [forschung@zett-thueringen.de](mailto:forschung@zett-thueringen.de)  
🌐 [www.zett-thueringen.de](http://www.zett-thueringen.de)

Das Projekt „Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT +)“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie ergänzend durch das Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie kofinanziert.

Gefördert durch:

Weiterer Förderer: