

# *Rat der Arbeitswelt – Dialog vor Ort*



## **Der Betrieb als sozialer Ort**

Entwicklungen. Herausforderungen. Empfehlungen.

*Ein Positionspapier des Rats der Arbeitswelt*

# Rat der Arbeitswelt – Dialog vor Ort



## **Der Betrieb als sozialer Ort**

Entwicklungen. Herausforderungen. Empfehlungen.

*Ein Positionspapier des Rats der Arbeitswelt*

## **INHALT**

<b>1</b>	<b>AUSGANGSLAGE</b> _____	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>BISHERIGE LEHREN AUS DER PANDEMIE</b> _____	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK – HERAUSFORDERUNGEN</b> _____ <b>FÜR DIE GEMEINSCHAFTLICHE GESTALTUNG DER</b> <b>BETRIEBLICHEN ARBEITSWELT</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>LITERATUR</b> _____	<b>9</b>
	<b>ANLAGE: ÜBERSICHT ZU DEN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b> _____ <b>AUS DEM KAPITEL „DER BETRIEB ALS SOZIALER ORT“ DES</b> <b>ERSTEN ARBEITSWELT-BERICHTS</b>	<b>11</b>

# 1 AUSGANGSLAGE



Etwa ein halbes Jahr nach Erscheinen des ersten Arbeitswelt-Berichts im Mai 2021 prägt die Covid-19-Pandemie weiterhin massiv das wirtschaftliche Geschehen und die Lage am Arbeitsmarkt. Die nach wie vor hohen Infektionszahlen und die damit verbundenen Eindämmungsmaßnahmen bremsen die Entwicklung der Volkswirtschaft. Einzelne Wirtschaftsbereiche wie etwa Hotels, Gaststätten oder auch das Veranstaltungswesen sind davon nun schon fast zwei Jahre in starkem Maße betroffen. Entsprechend liegt in der Beherrschung der Pandemie ein sehr wichtiger Schlüssel, um Wirtschaft und Arbeitsmarkt wieder in allen Bereichen voranzubringen.

Die Verbreitung des Coronavirus, die dadurch erforderlichen Schutzmaßnahmen und ihre wirtschaftlichen Folgen beeinflussen nicht nur die Konjunktur, sondern auch und gerade das betriebliche Handeln und Miteinander. Gleich zu Beginn der Covid-19-Pandemie waren Betriebe gezwungen, innerhalb kürzester Zeit zu reagieren und ein großes Portfolio betrieblicher Maßnahmen zum Infektions- und Gesundheitsschutz umzusetzen. Vielfach mussten Arbeitsabläufe neu organisiert werden. All dies war im Zuge der Gesundheitskrise immer wieder anzupassen. So stellten Unternehmen zuletzt beispielsweise vermehrt Test- und Impfangebote für ihre Beschäftigten bereit.

Die konkreten Auswirkungen der Pandemie auf die Betriebe und ihre Belegschaften unterscheiden sich erheblich nach den verschiedenen Branchen, Betriebsgrößen und den Aufgabengebieten der Beschäftigten. Die Ausgestaltung und Umsetzung der pandemiebedingten Maßnahmen hingen von der jeweiligen Situation in den Betrieben ab. Ressourcenstarken, größeren Betrieben fiel es mitunter leichter, ein breites Portfolio an Maßnahmen schnell und in der Breite zu etablieren. Kleinere Betriebe fokussierten sich eher auf pragmatische und spezifischere Lösungen. Sozialpartnerschaftliche Strukturen haben die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmenpakete befördert.

Von Bedeutung für die Betroffenheit der Betriebe und Beschäftigten in der Pandemie ist zudem, dass die Verhältnisse vor Ort oft stark differieren. So zeigen sich im Verlauf der Pandemie regionale Divergenzen

hinsichtlich des Einstellungs- und Entlassungsverhaltens von Betrieben (Bellmann et al. 2021) sowie des pandemiebedingten Anstiegs der Arbeitslosigkeit (Böhme et al. 2020).

Hinzu kommt ein ständiges Auf und Ab des Infektionsgeschehens, dem nur mit einem hohen Maß an Flexibilität aller Beteiligten im betrieblichen Kontext begegnet werden kann. Trotz aller Unterschiede bei den betrieblichen Herausforderungen und Voraussetzungen haben sich die Arbeitsabläufe unter den Bedingungen des Infektionsschutzes vielerorts gut eingespielt. Die erzielten Lerneffekte bilden eine wertvolle Grundlage, um sowohl der aktuellen Pandemie als auch zukünftigen Herausforderungen konstruktiv und effektiv begegnen zu können.

Die Pandemie erforderte in den Betrieben schnelles personalpolitisches Handeln. Durch den massiven Einsatz von Kurzarbeit konnte die Beschäftigung in den Betrieben in einem nie dagewesenen Umfang gesichert werden (Walwei 2021). Hierzu trugen auch die Schaffung und Umsetzung von Homeoffice-Möglichkeiten bei, die gleichzeitig der Ausbreitung des Virus entgegenwirkten.

Insbesondere dort, wo die Tätigkeit das Arbeiten von zu Hause nicht zuließ, waren arbeitsorganisatorische Abläufe, beispielsweise Schichtpläne, anzupassen und es mussten umfangreiche Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eingeführt werden, wie etwa die Ausstattung von Beschäftigten mit persönlicher Schutzausrüstung oder strikt einzuhaltenen Hygienemaßnahmen. In besonderem Maße ist dies für personenbezogene und soziale Dienstleistungen relevant, in denen die Arbeitsbedingungen durch hohe Infektionsrisiken und zusätzliche Hygieneauflagen gekennzeichnet sind.

Dabei hat die schnelle Reaktion der betrieblichen Akteurinnen und Akteure zu Beginn der Pandemie und das weitere Management während der Gesundheitskrise zweierlei offenbart: Das eingetübte System der Sozialpartnerschaft hat es erstens vielerorts erleichtert, schnell, nachhaltig und innovativ auf die Krise reagieren zu können.

Zweitens konnte diese Umsetzung der notwendigen Maßnahmen nur aufgrund der aktiven Mitwirkung jeder Einzelnen und jedes Einzelnen gelingen. Das Pandemiemanagement wird damit wesentlich von den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren auf allen Ebenen getragen.

Im ersten Arbeitswelt-Bericht formulierte der Rat auf der Grundlage der Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis sowie wissenschaftlicher Studien folgende Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Betriebs als sozialen Ort (siehe Anlage):

- Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie für die weitere Gestaltung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes nutzen
- Funktionsfähigkeit und Arbeitsbedingungen im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen in den Fokus rücken
- Voraussetzungen für das Gelingen von ortsflexiblem Arbeiten schaffen
- Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben entgegenwirken
- Betrieb als sozialen Ort auch im Kontext mobiler Arbeit stärken

Diese Handlungsempfehlungen möchte der Rat der Arbeitswelt im Lichte der jüngsten Entwicklungen aufgreifen. Nach knapp zwei Jahren Erfahrungen mit der Krise ist es weiterhin wichtig, den Blick auf die gegenwärtige Situation in den Betrieben zu richten und die erbrachten Leistungen zu würdigen. Darüber hinaus gilt es jedoch auch Lehren aus den gewonnenen Erfahrungen zu ziehen. Daraus ergeben sich Gestaltungsoptionen und -aufgaben für die betriebliche Praxis. Abschließend soll ein erster Ausblick auf die mittelfristigen Herausforderungen nach der Pandemie gegeben werden.

## 2 BISHERIGE LEHREN AUS DER PANDEMIE



### **Die Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie sollten für die weitere Gestaltung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes genutzt werden**

Die Pandemie hat zu einer stärkeren Wahrnehmung und Wertschätzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Betrieben geführt. Dies gilt auch für die zentralen Akteure, wie die Sicherheitsfachkräfte, die Betriebsärztinnen und -ärzte sowie die Verantwortlichen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Abstands- und Hygieneregeln, Lüftungsmaßnahmen, Maskenpflicht oder die Arbeit von zu Hause wurden im Verlauf der Pandemie ergänzt durch Teststrategien, Impfangebote und die Umsetzung der 3G-Regelung am Arbeitsplatz. In nahezu allen Betrieben wurden entsprechende Maßnahmen durch die Unternehmensleitung selbst vorangetrieben. Den meisten Betrieben ist es gelungen, die Maßnahmen gut zu kommunizieren und auf diese Weise die verschiedenen Akteursgruppen im Betrieb mitzunehmen.

Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Beteiligung waren Schlüsselfaktoren, um sichere und gesunde Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in der Covid-19-Pandemie zu gewährleisten und dabei den Betrieb aufrecht erhalten zu können. Studien zeigen, dass Betriebe in dieser Hinsicht auch künftig mehr tun möchten, um das betriebliche Miteinander abzusichern. Die Mitwirkung der Beschäftigten und insbesondere der Führungskräfte in Fragen des Gesundheitsschutzes war für die Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen zentral und wird in den Betrieben als wichtig erachtet (Hoffmann et al. 2021). Eine BAuA/IAB-Studie zeigt, dass es nahezu zwei Dritteln der Betriebe ein Anliegen ist, den Arbeitsschutz bei betrieblichen Entscheidungen künftig stärker zu berücksichtigen (Tisch et al. 2021).

Personen- bzw. verhaltensbezogene Arbeitsschutzmaßnahmen, wie beispielsweise das Tragen von Mund-Nase-Bedeckung, das Einhalten von Mindestabständen zu Kolleginnen und Kollegen oder der Appell bei Krankheitssymptomen konsequent zu Hause zu bleiben, hatten und haben während der Covid-19-Pandemie in allen Betrieben eine hohe Relevanz erlangt und einen effektiven Gesundheitsschutz ganz

überwiegend ermöglicht. Der persönliche Infektionsschutz, aber auch der Ausbau von Telearbeit und Homeoffice führte insgesamt zu einer wachsenden Bedeutung verhaltensbezogener Maßnahmen und erforderte stets auch eine persönliche Mitwirkung bei der Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Etwa drei Viertel der Betriebe geben in einer BAuA/IAB-Studie an, dass die aktive Mitwirkung der Beschäftigten für den Arbeitsschutz auch künftig an Bedeutung gewinnt (Tisch et al. 2021). Dafür spielt auch die gezielte Förderung der Gesundheitskompetenz betrieblicher Akteure eine zunehmende Rolle. Gleichzeitig wollen Betriebe eine Vielzahl an pandemiebedingt eingeführten technischen bzw. verhältnisbezogenen Schutzmaßnahmen beibehalten. So sollen beispielsweise installierte Luftfilter auch künftig weiterbetrieben werden, und auch eine räumliche Trennung, zum Beispiel durch Schutzscheiben, wollen etwa die Hälfte der betroffenen Betriebe aufrechterhalten.

Nicht zuletzt angesichts neuer Virusvarianten ist zu empfehlen, technische, arbeitsorganisatorische sowie personenbezogene Maßnahmen zum betrieblichen Arbeits- und Infektionsschutz auf hohem Niveau zu halten – auch für geimpfte Beschäftigte. Auch werden sich weitere Herausforderungen für die Betriebe ergeben, wie etwa der Umgang mit Long-Covid-Erkrankungen oder neue Maßnahmen des Infektionsschutzes wie die einrichtungsbezogene Impfpflicht in Bereichen des Gesundheitswesens, der Pflege und sozialer Dienstleistungen. Bei all dem ist es von großer Bedeutung, den betrieblichen Zusammenhalt bestmöglich zu stärken und die organisationale Resilienz – perspektivisch auch über die Pandemie hinaus – auszubauen.

Langfristig gilt es, ein hohes Niveau des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei Arbeit in Präsenz, bei mobiler Arbeit und bei Arbeit von zu Hause zu gewährleisten. Dies bedarf differenzierter Konzepte, bei denen verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen, wo immer möglich, ineingreifen. Dafür stehen die Akteurinnen und Akteure

des betrieblichen Arbeitsschutzes gemeinsam mit den Fach- und Führungskräften sowie den Sozialpartnern in der Verantwortung.

**Bei der Weiterentwicklung und Verbesserung von Arbeitsschutz und Arbeitsbedingungen sollten personenbezogene und soziale Dienstleistungen besonders im Fokus stehen**

Bereits vor der Covid-19-Krise waren die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in personenbezogenen und sozialen Dienstleistungsberufen von hohen physischen und emotionalen Anforderungen geprägt (Schlicht et al. 2021). Während der Pandemie sind die Arbeitsbedingungen zusätzlich durch ein erhöhtes Infektionsrisiko und neu hinzugekommene Hygieneauflagen, aber auch durch Herausforderungen in der Kommunikation gekennzeichnet (Hoffmann et al. 2021). Neben Beschäftigten im Gesundheits- und Pflegesektor gilt dies im besonderen Maße auch für Lehrkräfte (Köstner et al. 2021), für Erzieherinnen und Erzieher, für Beschäftigte in der Sozialen Arbeit (Lutz et al. 2021) sowie für Beschäftigte in der Behindertenhilfe (BGW 2021).

Schutzmaßnahmen, die Kontakte einschränken, greifen unmittelbar in die Tätigkeit selbst ein und verändern die Interaktion zwischen den Fachkräften und den von ihnen zu betreuenden, beratenden oder zu pflegenden Personen. Gleichzeitig gehen die umfangreichen Arbeits- und Infektionsschutzmaßnahmen, insbesondere bei der Interaktion mit vulnerablen Gruppen, mit großen Anforderungen für die Beschäftigten einher, die häufig mit ohnehin knappen Personalressourcen bewältigt werden müssen. Entsprechend berichteten über zwei Drittel der Beschäftigten aus dem Bereich der Interaktionsarbeit von erschwerten Arbeitsbedingungen unter den Maßnahmen des Infektionsschutzes (DGB-Index Gute Arbeit 2021).

Anpassungen der Arbeitsorganisation können einen Beitrag zur Minimierung pandemiebedingter Erschwernisse leisten. Hier kommt insbesondere den betrieblichen Führungskräften eine wichtige Rolle zu, da es in ihrem Verantwortungsbereich liegt, Aufgaben, Ausführungsbedingungen oder Arbeitszeitarrangements bezogen auf die spezifischen Bedürfnisse und Belastungen der Beschäftigten zu optimieren (Rothe et al. 2017). Darüber hinaus hat die interprofessionelle Zusammenarbeit vielerorts zur Bewältigung der Anforderungen beigetragen.

Der hohe Investitionsbedarf in den personenbezogenen, sozialen Dienstleistungen ist in der Pandemie offen zutage getreten. So müssen die räumlich-

technischen Voraussetzungen für geeignete Arbeitsschutzmaßnahmen sowie die digitale Ausstattung und die notwendige Infrastruktur verbessert werden. Die verträgliche Gestaltung von Arbeitszeiten, angemessene Entlohnung und ausreichende Spielräume für interprofessionelle Kooperation und Koordination sind wesentliche Anknüpfungspunkte für die notwendige Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Von zentraler Bedeutung ist die Sicherstellung von ausreichendem und ausreichend qualifiziertem Personal durch eine bedarfsgerechte Personalbemessung. Die Pandemie hat gezeigt, wie sehr Wirtschaft und Arbeitsmarkt insgesamt auf funktions- und leistungsfähige öffentliche Dienstleistungen vor allem in den sogenannten systemrelevanten Bereichen Erziehung, Soziales sowie Gesundheit und Pflege angewiesen sind. Es ist davon auszugehen, dass in der weiteren Entwicklung der Pandemie, aber auch bei der Bewältigung der Folgen der Pandemie, weiterhin vielfältige zusätzliche Aufgaben zu meistern sein werden.

Auch jenseits der Pandemie sind leistungs- und innovationsfähige soziale Dienstleistungen im Zusammenspiel öffentlicher Daseinsvorsorge, nachhaltiger Fachkräftesicherung und betrieblicher Innovation unabdingbar. Dies kann nur erreicht werden, wenn eine Beschäftigung im Bereich der personenbezogenen, sozialen Dienstleistungen erstens attraktiv ist, insbesondere auch für den Berufseinstieg junger Menschen, und zweitens die Arbeitsbedingungen so gestaltet sind, dass eine langfristige, die Gesundheit erhaltene Tätigkeit gemäß den eigenen fachlichen Kompetenzen möglich ist.

**Von einem Anstieg des mobilen Arbeitens ist auszugehen: Betriebliche Verankerung und aktive Mitgestaltung durch die unterschiedlichen Akteursgruppen ist erforderlich**

Ortsflexibles Arbeiten, insbesondere das sogenannte Homeoffice, war und ist ein wichtiges Instrument zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und der Kontaktreduzierung im Pandemiemanagement. Die Verbreitung und Entwicklung dieser Arbeitsform wurden durch die Pandemie stark vorangetrieben. Dies gilt besonders in den Bereichen, in denen nach Angaben der Beschäftigten schon vor der Pandemie die Möglichkeit bestand, mobil zu arbeiten (Frodermann et al. 2021a: 2).

Insgesamt war die Pandemie an dieser Stelle ein Treiber für Digitalisierungsprozesse. Dabei musste das ortsflexible Arbeiten häufig ad hoc initiiert und ausgebaut werden. Während Telearbeit durch die Arbeitsstättenverordnung geregelt ist, sind die Regelungen für das sogenannte mobile Arbeiten und

im Speziellen für das Homeoffice wesentlich weniger konkret (z. B. im Hinblick auf Fragen der Ergonomie). Zu Beginn der Pandemie haben die Sozialpartner diese Lösung schnell und unkompliziert als Ausnahme vereinbart, da sie zügig umsetzbar war. So konnte das Ansteckungsrisiko an vielen Arbeitsplätzen minimiert werden.

Empirische Studien legen nahe, dass das hybride Arbeiten – also die zeitweilige Arbeit auch von zu Hause aus – für viele Beschäftigte zur neuen Normalität werden wird. Dies gilt in besonderer Weise für Beschäftigte in Großbetrieben (Backhaus et al. 2021). Darüber hinaus wurden virtuelle Lösungen auch in Bereichen initiiert, die vormals nahezu ausschließlich in persönlicher Interaktion stattgefunden haben, wie etwa in der (Tele-)Medizin oder in sozialen Beratungsdienstleistungen. Dementsprechend kann ein Abbau von Vorbehalten gegenüber der virtuellen Zusammenarbeit und dem Homeoffice auf Betriebs- wie Beschäftigtenseite beobachtet werden (Frodermann et al. 2021a).

Betriebe sehen in dem Angebot der teilweisen Arbeit von zu Hause Potenzial für die Personalrekrutierung und -bindung. Beschäftigte schätzen reduzierte Pendelzeiten sowie die Möglichkeit, flexibler auf private Anforderungen wie zum Beispiel Sorgeaufgaben reagieren zu können (Bonin/Rinne 2021: 23–24; Frodermann et al. 2021b). Dabei will die Mehrheit zwar weniger im Homeoffice arbeiten als während der Pandemie, allerdings deutlich häufiger als noch vor Covid-19 (Bonin/Rinne 2021: 23).

Die durch das Homeoffice gewonnene Flexibilität hat jedoch nicht nur Vorteile. So haben vor allem Eltern ihre Arbeitszeiten während der Pandemie häufig auf ungünstige Zeiten verlagert – mit möglichen langfristigen Folgen für die eigene Gesundheit (Frodermann et al. 2021b). Auch geht die vermehrte Nutzung digitaler Kommunikation mit neuen Belastungen einher wie Bewegungsmangel oder der sogenannten „Zoom-Fatigue“ (Rump/Brandt 2020). Es ist noch unklar, wie sich solche und andere Aspekte des hybriden Arbeitens langfristig auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirken. Studien zeigen, dass Zeitdruck, Entgrenzung und beschränkter Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen von mobil arbeitenden Beschäftigten verstärkt wahrgenommen und negativ bewertet werden (Frodermann et al. 2021a; Wöhrmann/Ebner 2021).

Um das Potenzial des hybriden Arbeitens nutzen zu können und negative Folgen zu verhindern, unterstreicht der Rat nochmals die Empfehlung aus dem Vorjahr und empfiehlt ausdrücklich aus den

Erfahrungen zu lernen und betriebliche und gegebenenfalls gesetzliche Regelungen für das mobile Arbeiten im Homeoffice zu treffen. Darüber hinaus sollte die Arbeit von zu Hause stets freiwillig und mit der notwendigen technischen Ausstattung erfolgen. Die Verfügbarkeit digitaler Daten darf dabei nicht zu inakzeptabler Leistungs- und Verhaltenskontrolle führen. Nicht zuletzt gilt es, Arbeitszeiten und Erreichbarkeiten im Homeoffice angemessen und verbindlich zu regeln.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass eine Zunahme von Homeoffice nicht nur Auswirkungen auf diejenigen hat, die von zu Hause arbeiten. Vielmehr ist auch der Betrieb als Ganzes betroffen. Deshalb gilt es, mögliche neue Spaltungslinien zu vermeiden, zum Beispiel zwischen Beschäftigten, deren Anwesenheit vor Ort ständig erforderlich ist, und Beschäftigten, die flexibel zeitweise auch von zu Hause arbeiten können. Stattdessen sollte die unmittelbare Zusammenarbeit dieser Gruppen in den Arbeitsstätten weiterhin gefördert werden.

Bei der Zufriedenheit mit ortsflexiblen Arbeiten spielen individuelle Dispositionen und Lebensumstände eine wesentliche Rolle. Auch wenn mobiles Arbeiten grundsätzlich möglich ist, muss es nicht für alle Beschäftigten und Tätigkeiten die ideale Arbeitsform sein. Deshalb sollte Präsenz im Betrieb systematisch als Teil des gemeinsamen Arbeitsalltags geplant und Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe auch langfristig entsprechend gestaltet werden.

**Der Betrieb als sozialer Ort bleibt weiterhin zentral, um Innovations- und Leistungspotenziale aususchöpfen – daher gilt es, Präsenz zu fördern und zu gestalten**

Die Maßnahmen der Pandemiebekämpfung bringen neue Spannungsfelder in den Betrieben mit sich, die das soziale Miteinander herausfordern (Casas/Dunkel/Kratzer 2021). Gleichzeitig ist die Bewältigung der Krise ohne sozialen Zusammenhalt nicht möglich. Der Betrieb als ein Ort der Begegnung, der Kommunikation und Zusammenarbeit muss durch die Erfahrungen der Pandemie neu ausgestaltet werden. Dieser Prozess hat bereits begonnen und soll an dieser Stelle mit einigen Impulsen ergänzt werden.

Das Arbeiten während der Pandemie ist vielerorts geprägt durch medial vermittelte Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen sowie mit Vorgesetzten. Das hat auch Auswirkungen auf den Betrieb als Ganzes in seiner Funktion als sozialer Ort. Formalisierte Kontakte und Arbeitsanlässe lassen sich zwar durch mediatisierte Kontaktformen umsetzen, für den

informellen und sozial integrativen Austausch bleibt jedoch weniger Raum (Mangrum et al. 2001; Wöhrmann/Ebner 2021). Dabei ist gerade die informelle Kommunikation für den sozialen Zusammenhalt und die soziale Unterstützung wie für die Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten essenziell. Gleiches gilt für Innovation und gemeinsame Problemlösung. Beides wird durch mediale Kommunikation nach Einschätzung von vielen Beschäftigten nur teilweise unterstützt (Prinz 2021).

Es wird künftig anspruchsvoller sein, betriebliche Kommunikationsprozesse auf den unterschiedlichsten Ebenen zu organisieren, vor allem dann, wenn Beschäftigte vor Ort mit ihren mobil arbeitenden Kolleginnen und Kollegen kommunizieren müssen. Absprachen dauern in solchen Konstellationen meist länger (Backhaus/Tisch/Beermann 2021, S. 4). Es gilt den formellen wie informellen Austausch virtuell wie auch vor Ort zu gestalten und Gelegenheiten zum Austausch zu fördern.

Der ausgeprägte Wunsch nach hybrider Arbeit steht einem flächendeckenden Abbau von Büroflächen entgegen. Dementsprechend betrachtet auch nur ein kleiner Teil der Betriebe die Ausweitung des Homeoffice als Chance zum Abbau von Büroflächen (Backhaus 2020). Zeitgleich denken einige Betriebe über neue Raumkonzepte nach und die angestoßenen Veränderungen können als Chance begriffen werden, Büroräume neu zu gestalten. Hierbei sollten die Beschäftigten mit ihren Erfahrungen ebenso einbezogen werden wie Fachkräfte für Ergonomie, Arbeits- und Gesundheitsschutz.

In Abhängigkeit des betrieblichen Bedarfes und der konkret vor Ort ausgeübten Tätigkeiten gilt es, neue Raumkonzepte zu entwickeln. Neben Räumen für den fachlichen wie informellen Austausch vor Ort sowie mit mobil Arbeitenden sind dabei auch Räume für das formelle und informelle Lernen sowie Arbeitsplätze für das konzentrierte Arbeiten oder die Bearbeitung von vertraulichen Informationen mitzudenken (Rothe/Tisch 2021).

Besonders in Krisenzeiten zeigt sich, dass soziale Unterstützung eine zentrale Ressource für die Bewältigung von Anforderungen bei der Arbeit darstellt. Betriebliche Kommunikation und Interaktion treiben nicht nur kreative Prozesse voran, sondern fördern auch das Zugehörigkeitsgefühl. Die Möglichkeit, ortsflexibel zu arbeiten, kann Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten verbessern sowie unter bestimmten Voraussetzungen auch die Bindung an den Arbeitgeber. Vergleichbare Effekte können aber auch von einer gut gestalteten Arbeit vor Ort ausgehen. Soziale

Beziehungen ermöglichen den offenen Wissensaustausch und schnelle Informationsflüsse. Sie fördern eine vertrauensvolle Kooperation und die Identifikation mit dem Unternehmen. Der Rat bestärkt daher die Empfehlung des ersten Arbeitswelt-Berichts, dort wo ortsflexibles Arbeiten betrieblich umsetzbar ist, einen angemessenen Mix aus Präsenzbetrieb und ortsflexiblem Arbeiten anzustreben.



# 3 FAZIT UND AUSBLICK – HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GEMEINSCHAFTLICHE GESTALTUNG DER BETRIEBLICHEN ARBEITSWELT

Das Arbeiten in einem Betrieb ist ein wesentlicher Teil der Lebenswelt der meisten Erwerbstätigen. Der Betrieb ist nicht nur Arbeitsort, sondern auch Ort des Austauschs sowie der Kooperation und Kollegialität. Zum einen macht dies Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufriedener. Zum anderen profitiert davon auch der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens. Dieses alltägliche Fundament hat die Pandemie auf die Probe gestellt. Das physische Zusammensein mit anderen ging plötzlich mit schwer einschätzbaren gesundheitlichen Risiken einher. Die Zusammenarbeit und Kommunikation mussten deshalb oftmals unter neuen Voraussetzungen stattfinden. Die Betriebe haben diese Gestaltungsaufgabe angenommen.

Die Befunde des [Ersten Arbeitswelt-Berichts](#) des Rats der Arbeitswelt sind nach wie vor von hoher Aktualität, die Handlungsempfehlungen haben nichts von ihrer Relevanz verloren; einige der diskutierten betrieblichen Spannungsverhältnisse und Entwicklungen treten nun sogar deutlicher zutage. Die Pandemie hat offengelegt, dass der Gesundheitsschutz zur betrieblichen Daueraufgabe werden muss. Dabei gibt es keine Standardlösungen, die für alle Gegebenheiten und Realitäten gleichermaßen passend sind.

Umso wichtiger sind deshalb gute Voraussetzungen für lernende Systeme und Resilienz. Sozialpartnerschaftlich initiierte, betriebliche Pilotprojekte sind eine Möglichkeit, Lösungsansätze für künftige (Gesundheits-)Krisen zu entwickeln, zu testen und je nach Ergebnis breiter zu implementieren oder gegebenenfalls auch zu verwerfen. Eine interdisziplinäre wissenschaftliche Begleitung der laufenden Veränderungen sowie der Erprobung von Lösungsansätzen setzt diese Prozesse in einen fachlichen und evidenzbasierten Rahmen.

Für die Verbreitung und Etablierung erprobter Lösungen besteht ein vielfältiges Instrumentarium von Betriebsvereinbarungen über tarifvertragliche Regelungen bis hin zu Gesetzen. Diese Vielfalt sollte unter breiter Beteiligung der jeweils zuständigen Sozialpartner auch genutzt werden. Mehr Information und Beratung zu bedarfsgerechten Schutzmaßnahmen

für Kleinbetriebe können ebenfalls helfen, künftigen Gesundheitskrisen entgegenzuwirken.

Ortsflexibles bzw. hybrides Arbeiten hat nicht nur zur Beschäftigungssicherung und Eindämmung der Pandemie beigetragen, sondern auch die Arbeitswelt verändert. Auch wenn Homeoffice perspektivisch nicht mehr so stark genutzt werden wird wie in den Hochphasen der Pandemie – ein Zurück auf das Niveau der Vorkrisenzeiten wird es nicht geben. Der intensive Einsatz während der Pandemie hat gelehrt, was beim Homeoffice möglich ist und was nicht. Die Erfahrungen wurden im Zeitraffer gesammelt: Aus der pragmatischen Reaktion in der Not wurde eine Tugend, weil neue Arbeitsweisen und Technologien schneller zum Einsatz kommen konnten.

Klug genutzt kann dieser Innovationssprung die Produktivität der Beschäftigten steigern – und damit sogar den Wohlstand mehren. Betriebe können profitieren, weil die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice steigt. Zudem können sie ihre Rekrutierungsmöglichkeiten erweitern. Für Beschäftigte kann sich die Work-Life-Balance verbessern, Belastungen durch Pendeln und Dienstreisen nehmen ab. Gleichzeitig gibt es unübersehbare Grenzen des Homeoffice. Nicht nur, weil sich viele Tätigkeiten nicht von zu Hause ausüben lassen oder manche Beschäftigte gar nicht oder ungern im Homeoffice arbeiten wollen. Produktives Arbeiten von zu Hause setzt auch voraus, dass private Sorgearbeit verlässlich durch Dritte übernommen wird. Bei geschlossenen Kinderbetreuungseinrichtungen oder fehlenden Pflegeressourcen droht eine Doppelbelastung.

In Pandemiezeiten ermöglichte es Homeoffice und virtuelle Kommunikation, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und ihre Zusammenarbeit trotz geschlossener Arbeitsstätten aufrechtzuerhalten. Für einen dauerhaften Einsatz in Vollzeit taugt es jedoch in aller Regel nicht, denn dann würden viele informelle Qualitäten des Zusammenkommens im „Betrieb als sozialem Ort“ wegfallen, was wiederum die Beteiligung und Integration der Beschäftigten gefährden könnte. Nicht zuletzt könnte sich ein Übermaß an Homeoffice auch negativ auf die

Innovationsfähigkeit der Betriebe auswirken. Trotz oder gerade wegen einer stetigen Zunahme virtueller Kommunikation gilt es deshalb, den persönlichen Austausch zwischen allen Beschäftigtengruppen auch weiterhin zu fördern und zu gestalten.

Um das Potential des hybriden Arbeitens nutzen zu können und negative Folgen zu verhindern, unterstreicht der Rat nochmals die Empfehlung aus dem Vorjahr und empfiehlt ausdrücklich aus den Erfahrungen zu lernen und betriebliche und gesetzliche Regelungen für das mobile Arbeiten im Homeoffice zu treffen. Hierbei sind viele – teilweise auch im Koalitionsvertrag angesprochene – Aspekte gleichzeitig zu betrachten und mit Blick auf ihre Regelungstiefe sorgsam auszuloten: von der Erörterung der Homeoffice-Möglichkeiten bei geeigneten Tätigkeiten, über die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen, bis hin zur Verfügbarkeit betrieblicher Arbeitsplätze und einer angemessenen Gestaltung gemeinsamer Präsenzzeiten.

Nicht nur das noch nicht absehbare Ende des pandemischen Geschehens erfordert ein hohes Maß an Krisenfestigkeit der Betriebe. Sie stehen mehr denn je auch vor der Herausforderung der digitalen, ökologischen und demografischen Transformation von Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Ähnlich wie im aktuellen Modus zur Bewältigung der Krise sind dabei ebenfalls investive, präventive und innovative Ansätze gefragt. Große Chancen liegen dabei im Zusammenspiel verschiedener Branchen, insbesondere auch zwischen den klassischen Wirtschaftssektoren und den sozialen Dienstleistungen, zum Beispiel bei Themen wie der Vereinbarkeit oder auch der Inklusion. Konkret wird es zum einen darum gehen, die Belegschaften auf neue Aufgaben vorzubereiten. Zum anderen müssen mehr Menschen durch gute Angebote für den Arbeitsmarkt und die Mitarbeit gewonnen werden. Bessere Einstiegs-, Umstiegs- und Aufstiegschancen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie ein vertrauensvolles Zusammenspiel der Sozialpartner können dabei helfen.

# 4 LITERATUR



- Backhaus/Tisch/Kagerl/Pohlan, 2020: Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (baua:Bericht kompakt). Link: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.html> [Zugriff: 13.01.2022]
- Backhaus/Tisch/Beermann, 2021: Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (baua:Fokus). Link: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Telearbeit-Homeoffice.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Telearbeit-Homeoffice.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [Zugriff: 13.01.2022]
- Bellmann/Gleiser/Kagerl/Kleifgen/Koch/König/Leber/Pohlan/Roth/ Schierholz/Stegmaier/Aminian, 2021: Folgen der Covid-19-Pandemie für die regionalen Arbeitsmärkte: Die Unterschiede nehmen im Zeitverlauf ab. IAB-Forum 20. April 2021. Link: <https://www.iab-forum.de/folgen-der-covid-19-pandemie-fuer-die-regionalen-arbeitsmaerkte-die-unterschiede-nehmen-im-zeitverlauf-ab/> [Zugriff: 13.01.2022]
- BGW – Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, 2021: Coronapandemie rückt Inklusionshürden wieder ins Bewusstsein – Trendbericht 2021. Hamburg. Link: <https://www.bgw-online.de/resource/blob/50192/8e1b-c91fed898dd018f39dc29243c10d/bgw55-83-136-trendbericht-behindertenhilfe-corona-inklusion-data.pdf> [Zugriff: 13.01.2022]
- Böhme/Burkert/Carstensen/Eigenhüller/Niebuhr/Roth/Sieglen/Wiethölter, 2020: Die Bedeutung der regionalen Wirtschaftsstruktur für die Arbeitsmarkteffekte der Corona-Pandemie - Eine erste Einschätzung. (IAB-Forschungsbericht, 15/2020), Nürnberg, 53 S. Link: <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2020/fb1520.pdf> [Zugriff: 13.01.2022]
- Bonin/Rinne, 2021: Arbeitssituation und Belastungsempfinden im Kontext der Corona-Pandemie im Mai 2021. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von abhängig Beschäftigten. Forschungsbericht 570/5. BMAS. Bonn. Link: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-570-5-arbeitssituation-belastungsempfinden-corona-pandemie-mai-2021.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-570-5-arbeitssituation-belastungsempfinden-corona-pandemie-mai-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [Zugriff: 13.01.2022]
- Casas/Dunkel/Kratzer, 2021: „Das Ding können wir nur zusammen wuppen“: Arbeitsbeziehungen und Arbeitspolitik in der Corona-Krise. Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE. Berlin. Link: [https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2021/03/Studie\\_Corona\\_StiftungIGBCE\\_ISF.pdf](https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2021/03/Studie_Corona_StiftungIGBCE_ISF.pdf) [Zugriff: 13.01.2022]
- DGB-Index Gute Arbeit, 2021: Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2021. Berlin. Link: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++034808ca-493c-11ec-99ed-001a4a160123> [Zugriff: 13.01.2022]
- Frodermann/Grunau/Haas/Müller, 2021a: Homeoffice in Zeiten von Corona. Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche. IAB-Kurzbericht 5/2021. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg. Link: <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K210301H2X> [Zugriff: 13.01.2022]
- Frodermann/Grunau/Wanger/Wolter, 2021b: „Nine to five“ war gestern: In der Pandemie haben viele Beschäftigte ihre Arbeitszeiten verlagert. IAB-Forum, 20. Juli 2021. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg. Link: <https://www.iab-forum.de/nine-to-five-war-gestern-in-der-pandemie-haben-viele-beschaefigte-ihre-arbeitszeiten-verlagert/> [Zugriff: 04.12.2021]

- Hoffmann/Jankowiak/Beck/Tisch/Sommer/Robelski/Lück/Pohlan/Stegmaier, 2021: Betrieblicher Umgang mit psychischer Belastung durch die Corona-Pandemie. Eine repräsentative Betriebsbefragung von IAB und BAuA. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (baua:Bericht kompakt). Link: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Umgang-psychische-Belastung-Corona.html> [Zugriff: 13.01.2022]
- Köstner/Beutel/Eggert/Dicks/Zähme/Kalo/Letzel/Dietz, 2021: SARS-CoV-2 Arbeits- und Infektionsschutzmaßnahmen an Schulen. Ergebnisse einer bundesweiten Online-Befragung von Lehrkräften. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2021. (baua:Fakten). Link: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/SARS-CoV-2-Schulen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/SARS-CoV-2-Schulen.pdf?__blob=publicationFile&v=6) [Zugriff: 13.01.2022]
- Lutz/Steinhaußen/Kniffki, 2021: Corona, Gesellschaft und Soziale Arbeit: neue Perspektiven und Pfade. 1. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 2021. Print.
- Mangrum/Fairley/Wieder, 2001: Informal Problem Solving in the Technology-Mediated Work Place, in: Journal of Business Communication, 38(3), S. 315–336.
- Prinz, 2021: Flexibles Arbeiten und Homeoffice. Analyse einer Langzeitumfrage. In: Dohm/Große-Jäger/Rüffler/Staff (Hrsg.), Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0 Band 2. Köln: TÜV Media GmbH, S. 153–165.
- Rothe/Adolph/Beermann/Schütte/Windel/Grewer/Lenhardt/Michel/Thomson/Formazin, 2017: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Wissenschaftliche Standortbestimmung. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (baua:Bericht). Link: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?__blob=publicationFile) [Zugriff: 13.01.2022]
- Rothe/Tisch, 2021: Gesundes Miteinander: Das Büro als geteilter Ort der Arbeit, in: Nehring (Hrsg.): Office Pioneers. Ausblicke auf das Büro 2030. Visionen. Chancen. Herausforderungen. Band 2. Berlin: PRIMA VIER.
- Rump/Brandt, 2020: Zoom-Fatigue. Eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE). Ludwigshafen. Link: <https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/09/IBE-Studie-Zoom-Fatigue.pdf> [Zugriff: 04.12.2021]
- Schlicht/Melzer/Rösler, 2021: Personenbezogene Tätigkeiten im digitalen Wandel: Arbeitsmerkmale und Technologieeinsatz. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua:preprint). Link: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Preprint/Personenbezogene-Taetigkeiten.html> [Zugriff: 14.01.2022]
- Tisch/Meyer/Sommer/Michels/Robelski/Pohlan/Stegmaier, 2021: Lehren aus der Pandemie: Zukünftige Entwicklungen des Arbeitsschutzes aus Sicht der Betriebe. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (baua:Bericht kompakt). Link: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Lehren-Pandemie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Lehren-Pandemie.pdf?__blob=publicationFile&v=4) [Zugriff: 13.01.2022]
- Walwei, 2021: Auswirkungen der Coronakrise auf den Arbeitsmarkt: Kann Kurzarbeit auf Dauer Arbeitsplätze retten? In: ifo Schnelldienst 3/2021, S. 11–15. Link: <https://www.ifo.de/publikationen/2021/zeitschrift-einzelheft/ifo-schnelldienst-032021> [Zugriff: 13.01.2022]
- Wöhrmann/Ebner, 2021: Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints, in: New Technology, Work and Employment, S. 1–23.

## **ANLAGE: ÜBERSICHT ZU DEN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUS DEM KAPITEL „DER BETRIEB ALS SOZIALER ORT“ DES ERSTEN ARBEITSWELT-BERICHTS**



### **Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie für die weitere Gestaltung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes nutzen**

- Besondere Sichtbarkeit des Arbeits- und Gesundheitsschutzes aufgrund der Pandemie für die Weiterentwicklung desselben nutzen;
- Diversität von Arbeitsformen und -bedingungen: Implementierung eines zeitgemäßen und passgenauen Gesundheitsschutzes durch die Beteiligung und kooperative Zusammenarbeit der jeweils relevanten Akteure erleichtern;
- sozialpartnerschaftliches Zusammenwirken als wichtige Stütze für eine positive Entwicklung der betrieblichen Arbeitswelt in Deutschland auch für die Zeit nach der Covid-19-Pandemie;
- mehr Aufmerksamkeit für Bereiche, in denen Aspekte des Arbeitsschutzes vielfach noch unsichtbar sind. Aufbauend auf Standards guter Arbeit klare betriebliche Regelungen treffen, Aufbau von Gestaltungs- und Gesundheitskompetenz in den Betrieben;
- vor allem für Kleinbetriebe ohne formelle Strukturen und mit bislang fehlender sicherheitstechnischer sowie arbeitsmedizinischer Betreuung sollten die Chancen und Optionen digitaler Informationsangebote und Teleanwendungen weiter geprüft und geeignete Qualitätskriterien entwickelt werden;
- auf den Erfahrungen sollte bei der weiteren Entwicklung differenzierter und passgenauer Instrumente und Konzepte für den Arbeitsschutz in Klein- und Kleinstbetrieben aufgebaut werden;
- in der Covid-19-Pandemie wurden nicht nur umfangreiche Maßnahmen zur Prävention getroffen, sondern ebenso der Umgang mit Erkrankungen systematisch in den Betrieben gesteuert: Diese Erfahrungen im Umgang mit Erkrankungen – auch im Hinblick auf die Vermeidung von Stigmatisierung – gilt es auszuwerten und weiterzuverfolgen.

### **Funktionsfähigkeit und Arbeitsbedingungen im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen in den Fokus rücken**

- Investitionen;
- Verfügbarkeit von ausreichendem und ausreichend qualifiziertem Personal als auch die räumlich-technischen Voraussetzungen für geeignete Arbeitsschutzmaßnahmen sowie die digitale Ausstattung und die notwendige Infrastruktur im Gesundheits- und Bildungswesen sicherstellen;
- personenbezogene Dienstleistungen im Bereich der öffentlichen Daseinsvorsorge für die Zeit nach der Pandemie stärken und ihre Leistungsfähigkeit erhöhen.

### **Voraussetzungen für das Gelingen von ortsflexiblem Arbeiten schaffen**

- Vereinbarung klarer betrieblicher Regeln zum Homeoffice und mobilen Arbeiten wie sie in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen getroffen werden können;
- Zugangsrechte der Sozialpartner müssen effektiv ausgestaltet und an die fortschreitende Digitalisierung angepasst werden. In diesem Kontext ist auch zu prüfen, inwieweit die Ausgestaltung weiterer Mitbestimmungsrechte angesichts der voranschreitenden Digitalisierung erforderlich ist;
- der Gesetzgeber sollte prüfen, inwieweit mobiles Arbeiten im Allgemeinen sowie Homeoffice im Speziellen in den Geltungsbereich der Arbeitsstättenverordnung aufgenommen werden können. Gesetzliche Regelungslücken für mobiles Arbeiten, insbesondere für die Arbeit im Homeoffice, für die im Gegensatz zur Telearbeit derzeit keine Normierung existiert, sind zu schließen.

**Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben entgegenwirken**

- Die 2019 vom Europäischen Gerichtshof geforderte Arbeitszeiterfassung gilt selbstverständlich auch für mobile Arbeit oder Arbeit im Homeoffice. Hierzu ist eine Umsetzung durch den Gesetzgeber überfällig;
- Betonung der großen Bedeutung der gesundheitsgerechten Arbeitszeitgestaltung hinsichtlich Lage und Dauer der Arbeitszeit sowie der Ruhe- und Erholzeiten. Forschungen zur Umsetzung dieser Standards im Kontext der mobilen Arbeit sowie allgemein im Wandel der Arbeitswelt sind fortzuführen;
- Selbstgestaltungskompetenzen der Beschäftigten in Bezug auf das „Detachement“ bzw. „Abschalten-Können“ – beispielsweise über Bildungsangebote – ausbauen, als auch die strukturellen Bedingungen in den Betrieben schaffen;
- klare Regelungen, wann und wie lange die Beschäftigten täglich im Homeoffice erreichbar sind, und gegebenenfalls technische Maßnahmen zur Einschränkung von Erreichbarkeit.

**Betrieb als sozialen Ort auch im Kontext mobiler Arbeit stärken**

- Gesunder Mix aus Präsenzbetrieb und ortsflexiblem Arbeiten ermöglichen: Dabei sollte die Zahl der betrieblichen Arbeitsplätze nicht unangemessen reduziert werden, um sowohl ein Mehr an Flexibilitätssouveränität als auch die betriebliche Anbindung der Beschäftigten zu gewährleisten;
- Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen sowie die betrieblichen Interessenvertretungen sollten an die vielerorts gelungene Zusammenarbeit in der Covid-19-Pandemie anknüpfen und durch ein verbindendes und weitsichtiges Verhalten gleichermaßen dazu beitragen, der „gefühlten“ Ungleichbehandlung von Beschäftigten, die ihre Tätigkeit nicht im Homeoffice ausüben können, entgegenzuwirken;
- Betriebe sollten die Möglichkeiten der Digitalisierung auch im Rahmen der dualen Berufsausbildung bzw. des dualen Studiums sowie mit Blick auf die Weiterbildung ihrer Beschäftigten nutzen;
- Arbeitsforschung zu den Bedingungen guter mobiler Arbeit sowie zu kollaborativen Arbeitsweisen fördern, um die Beratung insbesondere von Betrieben ohne Interessenvertretungen zu unterstützen.

Hierbei könnte auch die „Initiative neue Qualität der Arbeit“ für eine Unterstützung insbesondere der kleinen und mittelständigen Unternehmen gestärkt werden;

- forschungspolitische Ansätze der Bundesregierung zur Arbeit der Zukunft langfristig entwickeln und ressortübergreifend koordinieren.

## ***IMPRESSUM:***



### **Mitglieder des Rates der Arbeitswelt:**

Michaela Evans

Sinischa Horvat

Iwer Jensen

Mathias Möreke

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer

Isabel Rothe

Prof. Dr. Ulrich Walwei

### **Rat der Arbeitswelt**

Geschäftsstelle für die Arbeitswelt-Bericht-  
erstattung in Deutschland

c/o Prognos AG

Goethestr. 85

10623 Berlin

Tel.: +49 30 5870 891 92

Mail: [gs@rat-der-arbeitswelt.de](mailto:gs@rat-der-arbeitswelt.de)

[www.rat-der-arbeitswelt.de](http://www.rat-der-arbeitswelt.de)