



***DER BETRIEB ALS
SOZIALER ORT***

2 DER BETRIEB ALS SOZIALER ORT

Die dynamische Entwicklung der Covid-19-Pandemie stellt die Betriebe vor große Herausforderungen und führt zu teilweise sehr kurzen Halbwertszeiten betrieblicher Verfahrensweisen sowie betrieblicher und überbetrieblicher Regelungen. Dies setzt alle Akteurinnen und Akteure der Arbeitswelt unter Druck, da sie in kürzester Zeit auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren müssen. Vor diesem Hintergrund behandelt das vorliegende Kapitel des Arbeitswelt-Berichts ein Thema, das im Zuge der in der Krise notwendigen Anpassungen betrieblichen Handelns von hoher Bedeutung war und an Aktualität gewonnen hat: den Betrieb als sozialen Ort.



DEFINITION BETRIEB

Ein „Betrieb“ wird im vorliegenden Bericht als ein Ort verstanden, an dem Beschäftigte zusammenkommen, um Güter zu produzieren oder Dienstleistungen zu erbringen. Dabei ist unerheblich, ob es sich um Einrichtungen und Verwaltungen im Öffentlichen Dienst, Organisationen ohne Erwerbscharakter oder im engeren Sinne Betriebe der Privatwirtschaft handelt. Differenzierungen auch zwischen Betrieben und Unternehmen werden nur vorgenommen, insofern es für die zitierte Datenquelle relevant ist.

2.1 DIE ARBEITSWELT UNTER VERSTÄRKTEM ANPASSUNGSDRUCK

Als Reaktion auf die Covid-19-Pandemie musste in den Betrieben innerhalb kürzester Zeit ein breites Portfolio an Maßnahmen umgesetzt werden. Neben der beschäftigungssichernden Kurzarbeit wurden insbesondere auch umfangreiche Arbeitsschutzmaßnahmen eingeführt, um das Infektionsrisiko in den Betrieben möglichst gering zu halten. Die entsprechenden Maßnahmen sehen unter anderem vor, Beschäftigte mit geeigneter persönlicher Schutzausrüstung auszustatten, Hygienemaßnahmen verpflichtend einzuführen und überall dort, wo dies möglich ist, direkte Kontakte durch die Einhaltung von Sicherheitsabständen oder durch die Vermeidung zeitlicher und räumlicher Kopräsenz zu verringern. Damit verbunden mussten oft eingespielte Routinen und Arbeitsabläufe in kürzester Zeit umorganisiert und innovative Lösungen entwickelt werden. Insbesondere das räumlich verteilte Arbeiten, beispielsweise durch Homeoffice, stellt somit eine Möglichkeit des Infektionsschutzes dar, die in kürzester Zeit in den Betrieben ausgehandelt, gestaltet und umgesetzt worden ist.

Arbeiten während der Covid-19-Pandemie: Chancen und Risiken für den Betrieb als sozialen Ort

Die Vermeidung von Kopräsenz am Arbeitsplatz und damit das Wegfallen kurzer und informeller Kommunikationswege wirft zum einen die Frage auf, welche Konsequenzen dies für das kollegiale Miteinander sowie das betriebliche Geschehen bzw. organisationale Wissen hat. Zum anderen kann aber auch gefragt werden, was durch das verteilte Arbeiten möglicherweise besser funktioniert und daher für die Zukunft erhalten werden sollte. Denn Arbeit, die außerhalb des Betriebs geleistet wird, nimmt – vor allem bei Büro Tätigkeiten – durch die zunehmende digitale Vernetzung und die damit verbundenen neuen Arbeitsformen auch unabhängig von der pandemiedingten Ausnahmesitu-

ation zu. Es ist daher von längerfristigem Interesse zu thematisieren, wo Chancen und Risiken der orts- und zeitflexiblen Arbeit liegen und wie diese für die und mit den jeweiligen betrieblichen Akteursgruppen gestaltet werden können.

Deutlich wird darüber hinaus, dass vor allem das gemeinsame Handeln der betrieblichen Akteurinnen und Akteure – Beschäftigte, Führungskräfte und Interessenvertretungen – die Funktionsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit vieler Unternehmen aufrechterhält und auch in der Krise gewährleistet. In Zeiten der Covid-19-Pandemie ist dieses Engagement besonders zu würdigen. So mussten betriebliche Abläufe und Prozesse bis hin zu ganzen Geschäftsmodellen vielerorts überprüft und an die sich immer wieder verändernden Rahmenbedingungen der Covid-19-Pandemie dynamisch angepasst werden. Der Schutz vor dem Virus hat zudem nicht nur umfangreiche Maßnahmen der Verhältnisprävention, zum Beispiel hygienegerechte Lüftungseinrichtungen, erforderlich gemacht, sondern insbesondere auch Maßnahmen der Verhaltensprävention, wie etwa das Einhalten von Hygienemaßnahmen und Abstandsgeboten. In der Konsequenz führt das dazu, dass die Verantwortung der Gefahrenvermeidung in der Krise durch jede und jeden Einzelnen im Betrieb mitgetragen werden muss. Unterschiedliche Funktionen in Betrieben als sozialer Ort (vgl. Kapitel 2.2) wurden durch die Covid-19-Pandemie ganz verschieden herausgefordert (vgl. Kapitel 2.3). Das betrifft insbesondere die Umsetzung eines breiten Portfolios an Arbeitsschutzmaßnahmen (vgl. Kapitel 2.4) sowie die Umsetzung und Situation des Arbeitens im Homeoffice (vgl. Kapitel 2.5). Aus den Erfahrungen während der Covid-19-Pandemie lassen sich auch Handlungsempfehlungen für die künftige betriebliche Gestaltung von Arbeit ableiten (vgl. Kapitel 2.6).

2 2.2 VIELFÄLTIGE FUNKTIONEN DES BETRIEBES ALS SOZIALER ORT

ZENTRALE HANDLUNGSBEDARFE

- Betrieblicher Erfolg hängt stark vom sozialen Miteinander ab.
- Die betriebliche Kommunikation, soziale Netzwerke und gegenseitige Unterstützung sowie die Führungs- und Unternehmenskultur sind entscheidende Stellschrauben für die Leistungs-, Produktivitäts- und Innovationsfähigkeit von Betrieben.
- Diese Aspekte des sozialen Miteinanders sollten nicht durch häufigeres zeit- und ortsflexibles Arbeiten gefährdet werden.
- Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft schaffen verlässliche Rahmenbedingungen zur Innovations- und Transformationsfähigkeit von Betrieben und sind weiter zu stärken.
- Betriebe fungieren zudem als einmalige Lernorte und Integrationsinstanzen und sind als diese zu bewahren.

Betriebe, Unternehmensstandorte und andere Arbeitsorganisationen sind Orte der Güter-, Service- oder Leistungserbringung und damit auch Orte gelebter und erfahrbarer Kooperation.¹ Gegenwärtige Entwicklungen der Arbeitswelt, wie etwa die Internationalisierung und Digitalisierung,² sowie der damit verbundene Anstieg des orts- und zeitflexiblen Arbeitens führen jedoch dazu, dass mehr Beschäftigte zunehmend räumlich und auch zeitlich verteilt arbeiten. Dies berührt schon länger einige zentrale Funktionen des Betriebes als sozialen Ort, und wird diese durch die Covid-19-Pandemie und erwartbare

weitere Transformationen der Arbeitswelt auch weiterhin herausfordern und gestalterische Antworten erfordern.

Betriebe leben auch vom informellen und dem sozialen Miteinander

Betriebe und Arbeitsorganisationen sind nicht nur durch ihre formalen Organisationsformen geprägt. Ihre Leistungsfähigkeit ebenso wie ihre Innovations- und Wandlungsfähigkeit lebt in erheblichem Maß auch von informellen Prozessen und sozialen Beziehungen. Organigramme oder formal beschriebene Prozessabläufe sind der sichtbare Ausdruck der Formalstrukturen. Insbesondere wenn Unvorhergesehenes bewältigt oder in den Standardprozessen nicht Vorgesehenes erledigt werden muss, sind informelle Strukturen und Beziehungen besonders wichtig – und werden bei zunehmender Digitalisierung noch relevanter.³ Gerade neuere Management- und Steuerungsformen stecken oft nur noch den Rahmen und die Zielgrößen ab. Auf diese sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen zu reagieren, erfordert immer auch ein gelebtes Miteinander, kurze Wege und Formen der informellen Abstimmung und Kooperation. Wo vieles gar nicht mehr vorab und top-down eindeutig beschrieben und vorgegeben werden kann, sichern in ganz erheblichem Maße die informellen und sozialen Beziehungen der Beschäftigten die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Teams, Abteilungen und Betrieben. Informelle Prozesse und soziales Miteinander aber sind besonders stark an den Betrieb als sozialen Ort gebunden. Hier entstehen wesentliche Voraussetzungen für ihr Entstehen und ihre Wirksamkeit:

- Betriebliche *Kommunikation und Interaktion*: Soziales Miteinander im Betrieb und informelle Ab-

stimmungen erfordern zwingend die Möglichkeit zur betrieblichen Kommunikation und Interaktion. Das situative Gespräch und der arbeitsbezogene Austausch unter Kolleginnen und Kollegen sind besonders wichtig, um kooperative Arbeitsbeziehungen positiv zu gestalten. Nur im Austausch lässt sich soziale Isolation vermeiden und ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln und stärken – Faktoren, die sowohl die Produktivität wie die subjektive Arbeitsqualität positiv beeinflussen können.⁴ Unter Bedingungen des mobilen oder verteilten Arbeitens und zunehmender Arbeit im Homeoffice, stellt sich aber die Frage, wie sehr eine (ständige) Anwesenheit für Kooperation und Kommunikation notwendig ist. Medienvermittelte Kommunikation kann hier möglicherweise nur bedingt als Kompensation fungieren, lässt sich dabei doch eine Neigung zur Betonung eines „instrumentellen“ Austausches beobachten, mit dem eine Ausdünnung des betrieblichen Sozialzusammenhangs und die Reduzierung des informellen Wissensaustausches verbunden sein kann.⁵

- Soziale Netzwerke und soziale *Unterstützung*: Soziale Beziehungen fördern in Unternehmen eine vertrauensvolle Kooperation, ermöglichen schnelle Informationsflüsse, befördern einen offenen Wissensaustausch und Kreativität.⁶ Mangelnde Vertrautheit untereinander, Gleichgültigkeit und Misstrauen wiederum bewirken über das Auslösen negativer Emotionen ungünstige Effekte auf das Leistungsverhalten, das Krankheitsgeschehen und die Produktivität. Insbesondere die wechselseitige soziale Unterstützung stellt eine der wichtigsten arbeitsbezogenen Ressourcen dar.⁷ Das gilt insbesondere in Krisen und anderen besonders fordernden Belastungssituationen. Dabei kann die soziale Unterstützung von Kolleginnen

und Kollegen ebenso wirksam sein wie die von Führungskräften.⁸ Der BAuA-Stressreport 2019⁹ zeigt auf Basis repräsentativer Daten, dass Beschäftigte in Deutschland das kollegiale Miteinander im Allgemeinen recht positiv beschreiben und von einem guten Gemeinschaftsgefühl sowie einer guten Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen berichten. Eine gute Unterstützung durch Vorgesetzte bestätigen über die Zeit stabil knapp 60 Prozent der Beschäftigten.

- *Führungs- und Unternehmenskultur*: Gerade bei der Bewältigung von Krisen können Führungskräfte eine wichtige Rolle einnehmen, weil sie Arbeit gestalten, als Vorbilder fungieren und Beschäftigten helfen, sich in unklaren Situationen zu orientieren.¹⁰ Führungskräfte haben Einfluss darauf, wie eine Situation bewertet wird. Sie können dabei sowohl einen konstruktiven Umgang mit einer Krisensituation fördern als auch Orientierung über eine schwierige Situation hinaus auf die gemeinsamen Ziele geben.¹¹ Transparente und fehlertolerante Unternehmenskulturen, die Beschäftigte partizipativ einbinden und Unternehmensstrategien offenlegen sowie Wertvorstellungen und Zielgrößen diskursiv entstehen lassen, ermöglichen die lebendige Weiterentwicklung des sozialen Miteinanders.¹²

¹ Minssen, 2017; Latniak/Rosenbohm, 2021

² BMAS, 2017

³ Böhle, 2015; Minssen, 2017; Huchler, 2017

⁴ Diewald/Nebe, 2020

⁵ Kleemann, 2005

⁶ Badura, 2008

⁷ Demerouti et al., 2001; Drössler et al., 2016

⁸ Karasek/Theorell, 1990

⁹ BAuA, 2020

¹⁰ Wegge et al., 2015

¹¹ Thomson et al., 2021

¹² Yue et al., 2019

2

Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft fördern betriebliche Innovations- und Handlungsfähigkeit in Krisenzeiten

Der Betrieb ist auch ein sozialer Ort, an dem Konflikte und Interessensunterschiede ausgehandelt und bearbeitet werden. Die betriebliche Interessenvertretung, Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft schaffen auch auf betrieblicher Ebene verlässliche Rahmenbedingungen und ermöglichen Formen der Bearbeitung unterschiedlicher Interessen. Mitbestimmung fördert aber auch die Innovations- und Transformationsfähigkeit von Betrieben – gerade auch beim Experimentieren mit dem Einsatz neuer Technologien oder bei der Weiterbildung der Belegschaft, wenn sich ganze Geschäftsmodelle ändern.¹³ Schon die Finanzmarktkrise in den Jahren 2008/2009 hat gezeigt, was sich auch in der aktuellen Pandemie wieder bestätigt: Die Kooperation der Tarifparteien ebenso wie die aktive Gestaltungsfähigkeit der Interessenvertretungen im Betrieb bewährt sich gerade in Krisenzeiten nicht nur zur Beschäftigungssicherung,¹⁴ sondern auch beim Finden kreativer Lösungen zur Krisenbewältigung. Die in der damaligen Krise vereinbarten gesetzlichen und tariflichen Regelungsmöglichkeiten wurden von Arbeitgebern sowie Interessenvertretungen in den Betrieben konkretisiert und umgesetzt. Auch in der Corona-Krise setzen sich die Sozialpartner gemeinsam für einen erleichterten Zugang zur Kurzarbeit ein, um Arbeitsplätze zu erhalten und Kosten auf den Staat, Unternehmen und Beschäftigte zu verteilen.

Betriebe sind Lern- und Innovationsorte

Betriebe sind Orte beständigen Wandels, von Innovation und Lernen. Betriebliche Praktika und berufliche Erstausbildung, lebenslanges Lernen und

die Gestaltung eines lernförderlichen Umfelds – und vor allem immer wieder neue Anlässe für Fort- und Weiterbildung: All das passiert in ganz wesentlichem Umfang im Betrieb. Betriebe sind damit auch die Orte, die Beschäftigungssicherheit fördern, einem drohenden Fachkräftemangel begegnen und zeitgemäße Umfeldler für Lernen und Innovation gestalten (vgl. Kapitel 5). In einer sich dynamisch wandelnden Arbeitswelt mit Tätigkeiten in wechselnden Teams und in völlig neuen Geschäftsmodellen ist der Betrieb selbst auch Lerngegenstand: An ihm und in ihm bilden Beschäftigte die Fähigkeit aus, sich in immer neuen Prozessen und Kontexten kompetent zurechtzufinden und organisationalen Wandel aktiv mitgestalten zu können.¹⁵ Die dafür nötigen Fähigkeiten lassen sich am besten durch das Erleben von betrieblichen Abläufen und Strukturen erlernen – das macht den Betrieb als Lernort und Integrationsinstanz so einmalig.¹⁶ Gerade in der digitalen Transformation hat der Lernort Betrieb alles andere als ausgedient: Ihre Umsetzung erfordert in hohem Maße das Selbstorganisationspotenzial der Beschäftigten – ein Potenzial, das im betrieblichen Umfeld entsteht und wirksam wird.¹⁷

Betriebe als Orte der Sozialintegration

Schließlich tragen Betriebe zur Teilhabe am Arbeitsmarkt unterschiedlicher Beschäftigtengruppen und damit auch zur Sozialintegration bei. Die soziale Teilhabe wird dabei einerseits über die Sicherung des Lebensunterhaltes gewährleistet. Andererseits geht die betriebliche Teilhabe aber auch mit sozialen Kontakten und beruflicher Identität sowie der Chance auf soziale Anerkennung einher und ist damit bedeutsam für die Sozialintegration von vielen Beschäftigten.¹⁸ Die Bedeutung der betrieblichen Integration als

Einbindung in betriebliche Prozesse durch soziale Beziehungen zu Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen ist vor allem auch für die Menschen von besonderer Bedeutung, die mit besonderen Hürden bei der Integration in den Arbeitsmarkt und bei der Teilhabe an Erwerbsarbeit konfrontiert sind.¹⁹ Hier übernimmt der Betrieb auch eine gesellschaftlich kaum durch andere Instanzen zu ersetzende Funktion.

¹³ Haipeter, 2018; Schwarz-Kocher, 2011

¹⁴ Haipeter, 2012

¹⁵ Pfeiffer et al., 2017

¹⁶ Pfeiffer et al., 2017

¹⁷ Baumhauer et al., 2021

¹⁸ Brussig et al., 2019; Tisch et al., 2017; Jahoda, 1982

¹⁹ Plath et al., 1996

2 2.3 DIE COVID-19-PANDEMIE ALS HERAUSFORDERUNG FÜR DEN BETRIEB ALS SOZIALEN ORT

Betriebe unter Anpassungsdruck

Trotz der massiven Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Situation in Deutschland zeigt die Covid-19-Pandemie, dass sich viele Unternehmen in Deutschland in der Krise als überaus widerstandsfähig erweisen. Die umfangreichen staatlichen Finanzpakete dürften hier einen abfedernden Effekt gezeigt haben. Vor allem haben viele Betriebe zügig durch Anpassung ihrer Geschäftsmodelle auf die Krise reagiert. Vielen Unternehmen gelang es gemeinsam mit ihren Beschäftigten, Produktionsprozesse und Dienstleistungsangebote aufrechtzuerhalten und innovative Lösungen zu finden, wie die Wettbewerbsfähigkeit in der Krise erhalten und Beschäftigungsverhältnisse gesichert werden können. Sie entwickelten in extrem kurzer Zeit zum Teil neuartige Geschäftsmodelle, Produktportfolios und Dienstleistungsangebote, um Absatzeinbußen innovativ zu bewältigen. So zeigte sich in vielen Betrieben, dass Ideenreichtum erfolgreich mit be-

währten Praktiken zur kollektiven Problemlösung zusammengespielt hat.

Dennoch ist es in vielen Branchen zu starken Einbrüchen der privaten Waren- und Dienstleistungsnachfrage gekommen. In anderen Wirtschaftsbereichen ist die Nachfrage in der Covid-19-Pandemie hingegen angestiegen. Diese disruptiven Veränderungen gingen und gehen sowohl für Beschäftigte als auch für Betriebsleitungen mit vielfältigen Herausforderungen einher. Grenzschießungen als Reaktion auf die Virusausbreitung führten zu massiven Beeinträchtigungen der transnationalen und globalen Lieferketten, von denen insbesondere das Verarbeitende Gewerbe betroffen war.²⁰ Produktionsabläufe mussten reorganisiert und Zulieferketten gegebenenfalls verändert werden.²¹ Im Dienstleistungssektor sind insbesondere Bereiche mit direktem Kundenkontakt dazu gezwungen, innovative Wege zu finden, um ihre Geschäftsmodelle den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.



AUSWIRKUNGEN DER COVID-19-PANDEMIE AUF DEN BETRIEB ALS SOZIALER ORT

In einer repräsentativen Befragung²² zu den Auswirkungen des ersten „Lockdowns“ im Frühjahr 2020 im Verarbeitenden Gewerbe gaben

- **13 Prozent** der Betriebe an, Umstrukturierungen in Produktion und Zuliefernetzwerke vorgenommen zu haben,
- **51 Prozent** der Betriebe haben nur Produktion oder nur Zuliefernetzwerk umstrukturiert
- und **36 Prozent** der Betriebe berichteten von Umstrukturierungen in keinem Bereich.

²⁰ Fries et al., 2020

²¹ Lerch et al., 2020

²² Lerch et al., 2020, S. 8

Die Covid-19-Pandemie trifft bestimmte Beschäftigtengruppen härter als andere

Tätigkeiten von gering qualifizierten oder gering verdienenden Beschäftigten rückten vermehrt in den Fokus. Sie spielten oft eine entscheidende Rolle in der Corona-Krise für die Grundfunktionen des öffentlichen Lebens – wie bei der Versorgung von zu Pflegenden, der Aufrechterhaltung von Lieferketten oder der Lebensmittelversorgung –, müssen aber gleichzeitig unter den großen Herausforderungen des Arbeits- und Infektionsschutzes verrichtet werden. Damit rückt die Covid-19-Pandemie vor allem den Aspekt der (kurzfristigen) Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Betrieben in den Blickpunkt, der wiederum stark vom sozialen Klima und dem Austausch sowie dem Engagement von Beschäftigten und Betriebsführungen abhängt. Dass es nicht allen Betrieben gelingt, ihre Funktionen in vollem Umfang weiter auszuführen, beispielsweise weil eine Verlagerung von Arbeit ins Digitale nicht möglich ist oder Branchenbeschränkungen bestehen, findet unter anderem in den gestiegenen Zahlen von Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit seinen Ausdruck. Für Erwerbstätige, die in Folge der Corona-Krise von Kurzarbeit oder Arbeitslosigkeit betroffen sind, bedeutet die Covid-19-Pandemie damit den teilweisen oder gar vollständigen Wegfall des Betriebes als Ort der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration. Wie in den folgenden Abschnitten dargelegt wird, gilt dies aber auch zumindest teilweise für diejenigen Beschäftigten, die im Zuge der Covid-19-Pandemie ihre Arbeit zunehmend ins Homeoffice verlagert haben.

Wachsende Bedeutung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes für den Infektionsschutz in der Covid-19-Pandemie

Für die Betriebe, deren wirtschaftliche Aktivität ganz oder in Teilen auch während der Covid-19-Pandemie aufrechterhalten werden kann, hat vor allem der Arbeits- und Infektionsschutz massiv an Relevanz gewonnen. Diesbezüglich kam den Beschäftigten innerhalb kürzester Zeit eine gestiegene Verantwortung zu und das konsequente Einhalten betrieblicher Regelungen und verhaltenspräventiver Maßnahmen wurde zu einem wichtigen Element des Infektionsschutzes. Gleichzeitig standen die Sozialpartner, ähnlich wie in vorangegangenen Krisen, in der Covid-19-Pandemie gemeinsam vor der Aufgabe, Beschäftigung zu sichern und die betrieblichen Prozesse soweit möglich aufrechtzuerhalten. Allerdings sah man sich – vor allem in Hinblick auf den Infektions- und Gesundheitsschutz – mit neuen, kollektiven Unsicherheiten konfrontiert. Um den Schutz der Beschäftigten sicherzustellen und ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen, mussten Arbeitgeber dringend notwendige Infektionsschutzmaßnahmen so schnell wie möglich umsetzen.

2

2.3.1 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS SOZIALE MITEINANDER IM BETRIEB

ZENTRALE HANDLUNGSBEDARFE

- Pandemiebedingte Maßnahmen des Infektionsschutzes stellen eine Herausforderung für das soziale Miteinander im Betrieb dar.
- Diese Maßnahmen führen zu mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten. Insbesondere das Arbeiten im Homeoffice birgt die Gefahr der Entgrenzung von Lebensbereichen. Einer Überlastung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Folge ausufernder Arbeitszeiten ist vorzubeugen.
- Die unterschiedliche Betroffenheit von Maßnahmen wie Kurzarbeit oder des Arbeitens im Homeoffice, kann zu neuen Ungleichheiten zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen führen oder bestehende Ungleichheiten verstärken.

Pandemiebedingte Anpassungsmaßnahmen erschweren den Austausch im Betrieb

Kurzarbeit, Abstandsregelungen, Maskenpflicht, Schichtarbeit, geschlossene Kantinen und Homeoffice erschweren den kollegialen, sozialen Austausch. Vor allem die Folgen der Arbeit im Homeoffice aufgrund der Covid-19-Pandemie wurden mittlerweile eingehend untersucht. Dabei wird deutlich, dass die Mehrheit der Beschäftigten im Homeoffice den persönlichen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen vermisst

und einige die unternehmensinterne Kommunikation als gefährdet betrachten.²³ Gleichzeitig scheinen sich auch neue Formen der virtuellen Zusammenarbeit und Kommunikation herauszubilden: Während die erschwerte Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen vor der Covid-19-Pandemie das am häufigsten angeführte Argument gegen die Arbeit von zu Hause darstellte, spielen Probleme bei der Zusammenarbeit während der Covid-19-Pandemie keine herausragende Rolle mehr (vgl. **Abbildung 1**).

Eigenverantwortung und Vertrauen spielen wichtige Rolle in der Covid-19-Pandemie

Das vermehrte Arbeiten aus dem Homeoffice geht jedoch auch mit Subjektivierung²⁴ und Entgrenzung²⁵ einher und fordert von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zunehmend eigenverantwortliches Handeln. Dies kann von den Beschäftigten je nach Ausgestaltung der Rahmenbedingungen als Ressource oder Anforderung wahrgenommen werden.²⁶ Das vermehrte Arbeiten im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie dürfte darüber hinaus die Entwicklung weg von einer direkten, kontrollorientierten hin zu einer indirekten, outputorientierten Steuerung von Büroangestellten beschleunigt haben.²⁷

Letztere erfordert dabei zunächst einmal das grundsätzliche Vertrauen der Führungskräfte darin, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitsaufgaben auch ohne ständige Kontrollmöglichkeiten durch die Vorgesetzten ausführen. Damit geht eine stärkere Orientierung an den Arbeitsergebnissen statt an der aufgewendeten Arbeitszeit einher. Gleichwohl bedeutet dies auch, dass Führungskräfte Ziele so formulieren müssen, dass diese in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu erreichen sind, um Überlastungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Folge aus-

²³ Forsa, 2020; Krcmar/Wintermann, 2020, S. 5

²⁴ Böhle, 2017

²⁵ Kratzer, 2017

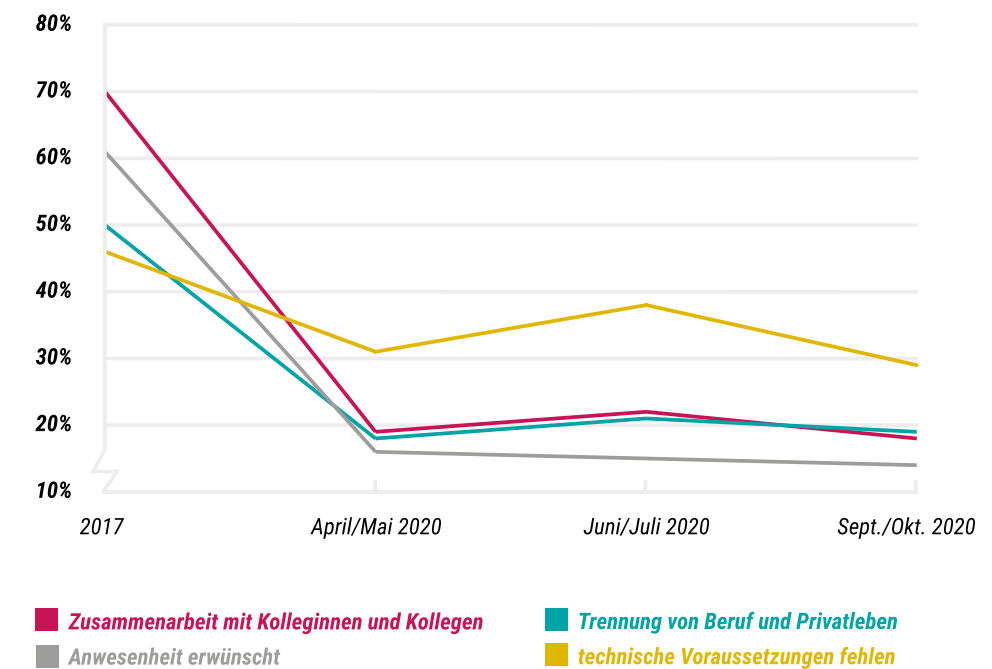
²⁶ Baeriswyl et al., 2018

²⁷ Krcmar/Wintermann, 2020, S. 10 f.

Abbildung 1: Hindernisse der Homeoffice-Nutzung vor und während der Covid-19-Pandemie aus Sicht der Beschäftigten

Anteil der befragten Beschäftigten in Prozent

Werte gewichtet; bezogen auf Beschäftigte, die zum jeweiligen Zeitpunkt kein Homeoffice nutzen



Quelle: Frodermann et al., 2021, S. 5; LPP-Beschäftigtenbefragung

ufernder Arbeitszeiten und den damit verbundenen gesundheitlichen und sozialen Risiken zu vermeiden. Führung auf Distanz stellt somit hohe Anforderungen an Vorgesetzte, für die es entsprechender Kompetenzen bedarf. Die betrieblichen Verantwortlichen sind folglich gut beraten, entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Führungskräfte anzubieten,²⁸ gerade da diesbezüglich nach wie vor Handlungsbedarf zu bestehen scheint.²⁹

Gefahr neuer Ungleichheiten zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen

Die unterschiedliche Betroffenheit von Maßnahmen wie Kurzarbeit oder die Möglichkeit für einige Beschäftigtengruppen, weitgehend aus dem Homeoffice heraus zu arbeiten, kann zudem Fragmentierungslinien zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen, die bereits vor der Covid-

²⁸ Roscher/Begerow, 2020, S. 13

²⁹ Hofmann et al., 2021

2

19-Pandemie bestanden, deutlicher zutage treten lassen.³⁰ So hat etwa die zunehmende Verbreitung von Homeoffice nicht nur Auswirkungen auf diejenigen Beschäftigten, die von zu Hause aus arbeiten, sondern betrifft den Betrieb als Ganzes. Zum einen kann die verringerte betriebliche Präsenz bestimmter Beschäftigtengruppen den Austausch zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen, etwa zwischen Produktionsarbeitenden und Büroangestellten, einschränken und damit negative Konsequenzen für den betrieblichen Zusammenhalt sowie die Produktivität zeitigen. Zum anderen lassen sich mitunter neue (bzw. alte) Spaltungslinien beobachten, nämlich zwischen Arbeiterinnen bzw. Arbeitern und interpersonell Dienstleistenden auf der einen Seite, die trotz der pandemischen Krisensituation weiterhin physisch im Betrieb anwesend sind, und (Büro-) Angestellten auf der anderen Seite, die ihre Tätigkeit weitgehend von zu Hause – mit einem entsprechend geringeren Infektionsrisiko – ausüben können.³¹

Hinweise darauf, dass diese Ungleichheiten zwischen verschiedenen Gruppen im Betrieb durchaus wahrgenommen werden, finden sich in den Inter-

views von Detje und Sauer, in denen von Arbeiterinnen und Arbeitern im produzierenden Gewerbe berichtet wird, die sich als „Beschäftigte zweiter Klasse“³² fühlen, die vor Ort und mit unmittelbaren Kontakten zusammenarbeiten müssen, während sich die Büroangestellten im „sicheren“ Homeoffice befinden. Auch in einer quantitativen Erhebung der BAuA und des IAB wird die Sorge vor neuen Ungleichheiten zwischen Beschäftigtengruppen von Teilen der Betriebe geäußert.³³

Die Gefahr der Fragmentierung im Betrieb und damit einhergehende negative Folgen für das soziale Miteinander scheinen vor allem dort zu bestehen, wo es zu (zwangsläufigen oder vermeidbaren) Ungleichbehandlungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen kommt. Im Zuge der Covid-19-Pandemie hat sich gezeigt, dass Schutzmaßnahmen umfangreich und tätigkeitsspezifisch umgesetzt werden müssen, um die Risiken für alle Beschäftigten in ihren jeweiligen Arbeitskontexten konsequent zu minimieren. Wenn dies gelingt und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen beteiligt sowie Führungskräfte und – soweit vorhan-



„Von Bedeutung bei der Krise sind insgesamt weniger die fachlichen Kompetenzen der Beschäftigten als vielmehr Soft Skills wie emotionale Stabilität und ein gutes Selbstmanagement, zu dem auch die Fähigkeit gehört, sich gut abgrenzen zu können. Eine besondere Rolle spielt zudem die Sozialkompetenz, die es den Einzelnen ermöglicht, auch im Homeoffice den Kontakt zu Kolleg:innen zu halten, sowie die Sozialkompetenz der Führungskräfte, die auch aus der Distanz heraus ein Gespür dafür entwickeln müssen, wie es den Mitarbeiter:innen geht.“

– Bewertung der Situation in einem großen Einzelhandelsunternehmen, basierend auf Interviews mit der Geschäftsführung und Personalabteilung

(Quelle: Shajek/Thomsen 2021, S. 14)

³⁰ Grimm et al., 2020, S. 318

³¹ Grimm et al., 2020, S. 316

³² Detje/Sauer, 2021, S. 62 f.

³³ Backhaus et al., 2020a, S. 3



„Die Mitbestimmung hat sich auch in dieser Krise bewährt, nicht zuletzt deshalb, weil sich der Personalrat in vielen Fällen als flexibel erwiesen hat und eine Vielzahl der getroffenen Entscheidungen nur als ‚vorläufige Maßnahmen‘ gelten, sodass nach Corona ein weiterer Klärungsbedarf aussteht. Der Personalrat konstatiert in diesem Zusammenhang einen Schub in der Verwaltung, weil alle Stakeholder erkannt haben, dass nur gemeinsam die Herausforderungen der Pandemie zu meistern sind. Die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit ihrer Verwaltung wächst vor diesem Hintergrund. Das relativ gute verwaltungsinterne Klima ist vor allem von der Einsicht in die Sinnhaftigkeit des Verwaltungshandelns getragen, die in der Krise in ihrer ganzen Tragweite erfahren wird.“

– Bewertung der Situation im Servicebereich Personal und Organisation der Region Hannover, basierend auf Interviews mit der Personalabteilung und dem Gesamtpersonalrat

(Quelle: Brandt 2021, S. 26)

den – Interessenvertretungen einbezogen werden, ist die Akzeptanz der betrieblichen Maßnahmen vergleichsweise hoch.³⁴

Hohe Schnelligkeit und Flexibilität der betrieblichen Sozialpartner während der Krise

Betrachtet man die tarifparteilichen Abstimmungsprozesse während der Covid-19-Pandemie, lässt sich festhalten, dass mitbestimmungspflichtige Entscheidungen, insbesondere zum Gesundheits- und Arbeitsschutz, zum Teil zunächst einseitig getroffen wurden und einige Betriebs- und Personalräte berichteten, dass einige anfängliche Maßnahmen im Verlauf der Covid-19-Pandemie nachjustiert werden mussten.³⁵ Dort, wo die Beschäftigtenvertretungen in die Umsetzung des betrieblichen Infektionsschutzes einbezogen wurden, geschah dies häufig nicht unter der strikten Beachtung der verfassten Mitbestimmungsrechte. In vielen Fällen wurde dieses Vorgehen von den Betriebs- und Personalräten mit Verweis auf die gebotene Eile und die Befristung der entspre-

chenden Arbeitsschutzmaßnahmen auf die Zeit der Covid-19-Pandemie allerdings mitgetragen, wie das Beispiel des Servicebereichs Personal und Organisation der Region Hannover zeigt.

Diejenigen Betriebe, die berichteten, dass beide Sozialpartner in die Erarbeitung betrieblicher Regelungen involviert waren, gaben in begleitenden Untersuchungen der BAuA gleichzeitig an, über gute Kenntnisse branchenspezifischer Arbeitsschutzempfehlungen zu verfügen.³⁶ Ein rechtssicherer Rahmen für betriebliche Maßnahmen wurde durch die von Wissenschaft, Arbeitsschutzfachleuten und Sozialpartnern gemeinsam erarbeitete SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel geschaffen. Dies verdeutlicht die zentrale Bedeutung der Sozialpartner als Säule des Betriebs als sozialem Ort, auch und speziell in Krisensituationen.

³⁴ Adolph et al., 2021

³⁵ Detje/Sauer, 2021, S. 101 ff.

³⁶ Steidelmüller/Robelski, 2021

2

2.3.2 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN BETRIEB ALS LERN- UND INNOVATIONSORT

ZENTRALE HANDLUNGSBEDARFE

- Der pandemiebedingt erschwerte kommunikative Austausch im Betrieb gefährdet die Innovationsfähigkeit.

Die Corona-Krise hat den Betrieb in seiner Gesamtheit auch als Lern- und Innovationsort beeinträchtigt. Am offenkundigsten wird dies anhand der gesunkenen Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge. Zudem gibt es Hinweise darauf, dass im Laufe der Covid-19-Pandemie auch die betriebliche Weiterbildung zurückgegangen ist (vgl. Kapitel 5). Dies dürfte nicht nur Auswirkungen auf das vorhandene Fachkräftepotenzial sowie auf die individuelle Beschäftigungsfähigkeit von Beschäftigten haben, sondern auch den Betrieb als Lernort direkt betreffen.

Vielfältige Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Innovationsfähigkeit der Betriebe

Doch der Betrieb als Lern- und Innovationsort ist nicht nur durch den Rückgang strukturierter Aus- und Weiterbildungen betroffen. In Folge der betrieblichen Infektionsschutzmaßnahmen ist auch der informelle Austausch unter den Beschäftigten häufig nur äußerst eingeschränkt möglich, was gerade kreatitäts- und innovationsgetriebene Bereiche der Arbeitswelt vor Probleme stellt. Zudem ist zu

erwarten, dass Betriebe mit einer Reduzierung von Investitionen sowie von Forschung und Entwicklung auf die wirtschaftliche Rezession reagieren werden.³⁷ Erste Erkenntnisse zu Problemen kleiner und mittlerer Unternehmen bezüglich Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsprojekten im Zuge der Covid-19-Pandemie liefert eine nichtrepräsentative Online-Umfrage im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) vom April 2020. Gefolgt von dem am häufigsten genannten Problem der Unsicherheit über den Zeitpunkt der Rückkehr zur gesellschaftlichen Normalität (59 %) wurde von den 1.792 teilnehmenden Unternehmen am zweithäufigsten (58 %) geäußert, dass der Mangel an physischen Treffen ein Problem für die Innovationsfähigkeit darstellt.³⁸

Innovationen in den Betrieben scheinen demnach insbesondere auch von der Interaktion der betrieblichen Akteurinnen und Akteure zu leben. Es ist folglich nicht sinnvoll, den direkten (physischen) Austausch für Beschäftigtengruppen, für die dies theoretisch umsetzbar wäre, nach dem Ende der Covid-19-Pandemie vollständig durch digitale Austauschformate zu ersetzen. Gleichwohl sollten die Inhalte von Aus- und Weiterbildungen zukünftig so erweitert werden, dass Beschäftigte dazu befähigt werden, die Anforderungen zu bewältigen, die mit einer zunehmend ortsflexiblen Arbeitsweise einhergehen. Hierzu zählen etwa Kompetenzen in digitaler Kommunikation sowie in der Selbstorganisation.

³⁷ Dachs/Peters, 2020; Bellitz et al., 2020

³⁸ BMWi, 2020

2.3.3 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE SOZIALE TEILHABE

ZENTRALE HANDLUNGSBEDARFE

- Die Covid-19-Pandemie gefährdet die Teilhabe am Arbeitsmarkt von Beschäftigtengruppen im unterschiedlichen Ausmaß.

Aus der Perspektive der Beschäftigten sind Betriebe auch soziale Orte, gewährleisten aber in erster Linie die Teilhabe am Arbeitsmarkt. Wie dargestellt, ist die Teilhabe am Arbeitsmarkt durch die Folgen der Covid-19-Pandemie für einige Beschäftigtengruppen allerdings gefährdet. So kommt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) beispielsweise zu der Erkenntnis, dass in der Corona-Krise insbesondere Geringqualifizierte von Kurzarbeit und damit einhergehenden finanziellen Einbußen betroffen sind.³⁹

³⁹ Schröder et al., 2020

2 2.4 DIE BEDEUTUNG DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSSCHUTZES

Die Corona-Krise hat nicht nur das Wirtschaftsleben stark beeinträchtigt, sondern darüber hinaus zahlreiche und tiefgreifende Auswirkungen auf unterschiedliche Facetten des Betriebs als sozialem Ort. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Kontext der betriebliche Infektions- und Arbeitsschutz, der im Zeitraum der Covid-19-Pandemie in den Fokus gerückt ist und betriebliche Abläufe zum Teil grundlegend verändert hat. Im folgenden Abschnitt soll daher detaillierter beleuchtet werden, wie der betriebliche Gesundheitsschutz in der Corona-Krise umgesetzt wurde, welche Herausforderungen es dabei zu bewältigen galt und welche zukünftigen Anforderungen sich abzeichnen.

2.4.1 BETRIEBLICHER GESUNDHEITSSCHUTZ IN DER COVID-19-PANDEMIE

ZENTRALE HANDLUNGSBEDARFE

- In den meisten Betrieben wurden Maßnahmen zum coronabezogenen Arbeits- und Gesundheitsschutz implementiert.
- Von besonderer Bedeutung waren dabei verhaltensbezogene Regelungen, wie beispielsweise Unterweisungen zum Infektionsschutz oder das Tragen von Mund-Nasen-Bedeckungen.
- Die kooperative Zusammenarbeit unterschiedlicher betrieblicher und überbetrieblicher Akteurinnen und Akteure war der entscheidende Faktor für die Umsetzung eines erfolgreichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und sollte daher auch in Zukunft beibehalten werden.

Allen Betrieben stellt sich angesichts der Covid-19-Pandemie die herausfordernde Frage, wie Arbeitsabläufe verändert und Schutzmaßnahmen so implementiert werden können, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einem möglichst geringen Infektionsrisiko bei der Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt sind.

Schnelle Erarbeitung verständlicher Regelungen zum Arbeitsschutz

Auf regulatorischer Ebene wird dies etwa anhand der Geschwindigkeit deutlich, in der die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel, die den Arbeitsschutz in Bezug auf den betrieblichen Covid-19-Schutz konkretisiert, erarbeitet und verabschiedet wurde. Auch die Unfallversicherungsträger und Gewerkschaften haben durch ihre schnelle Reaktion auf die Krise und die Veröffentlichung von Empfehlungen und Handreichungen zum betrieblichen Gesundheitsschutz wesentlich dazu beigetragen, das Infektionsrisiko der Beschäftigten in Deutschland zu senken und die Arbeit in den Betrieben aufrechtzuerhalten. Eine umfassende Studie im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) unter Arbeitsschutzfachleuten ergab, dass der Kenntnisstand innerbetrieblicher Akteurinnen und Akteure dieser Regelwerke recht hoch ausgeprägt ist, mit beispielsweise 81 Prozent „teilweiser bis vollständiger Kenntnis“ der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel aus dem August 2020.⁴⁰ Übergreifend werden die Regelwerke als verständlich, praxistauglich und wirksam eingestuft.⁴¹

Die meisten Betriebe haben coronabezogene Arbeitsschutzmaßnahmen umgesetzt

Dies spiegelt sich bei einem Perspektivwechsel hin zur betrieblichen Ebene auch in den Zahlen wider.

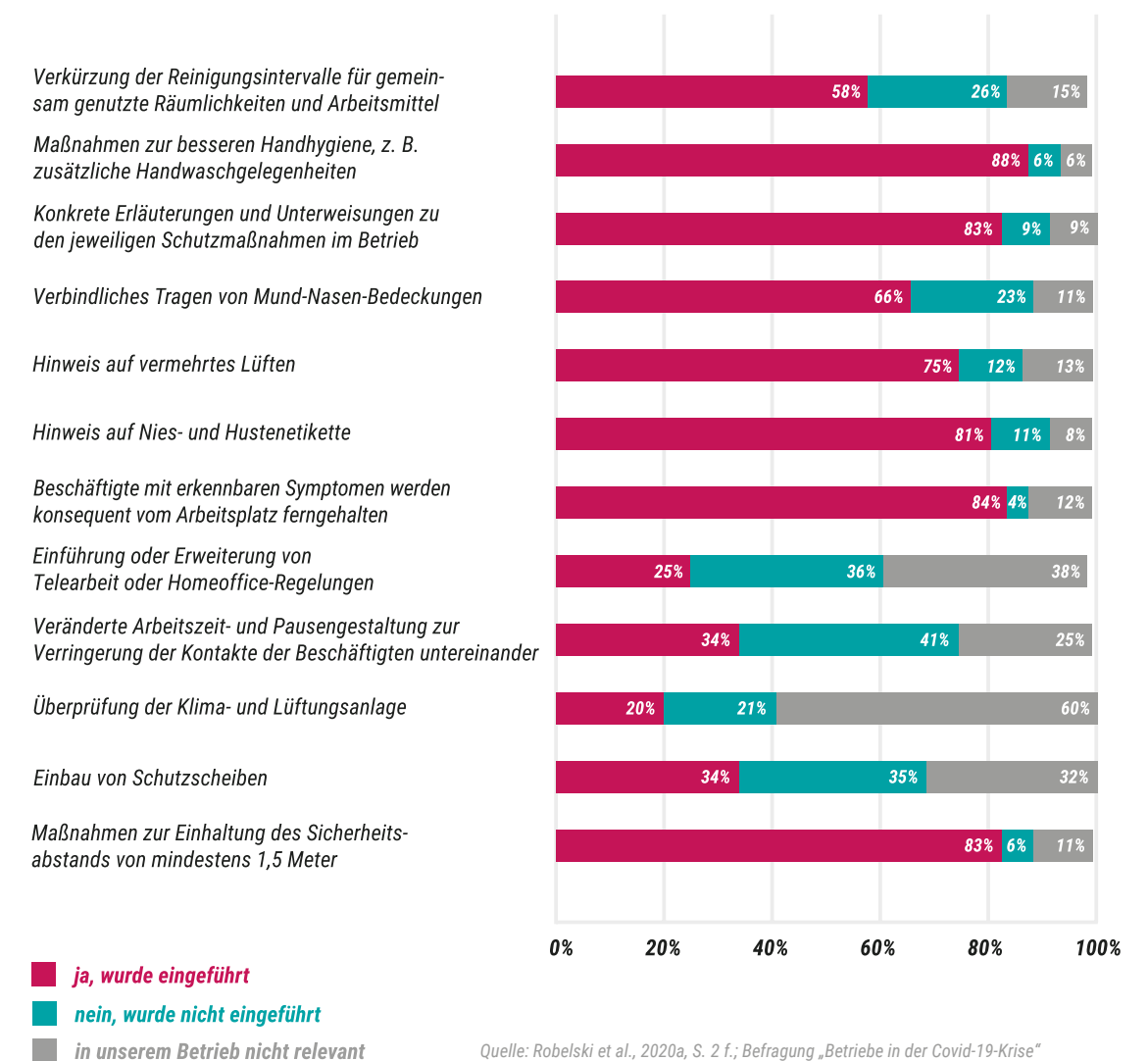
⁴⁰ Adolph et al., 2021

⁴¹ Adolph et al., 2021

Abbildung 2: Welche Infektionsschutzmaßnahmen wurden in den Betrieben umgesetzt?

Anteil der Betriebe in Prozent

Erhebung im Oktober 2020; Abweichungen von 100 rundungsbedingt



2



HERAUSFORDERNDE BEDINGUNGEN FÜR DEN GESUNDHEITSSCHUTZ

Das Zusammenspiel von Plötzlichkeit und Ausmaß der Krise erforderte von den Akteurinnen und Akteuren des betrieblichen und überbetrieblichen Gesundheitsschutzes ein schnelles Handeln, dessen Umsetzung durch die zahlreichen Unsicherheiten und den Mangel an evidenzbasiertem Wissen gerade zu Beginn der Covid-19-Pandemie zusätzlich erschwert wurde. Es wurden dementsprechend große Kraftanstrengungen auf allen Ebenen unternommen, um die Arbeit in den Betrieben auch unter den Zeichen der Covid-19-Pandemie fortsetzen zu können.

Im Herbst 2020 führte das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) eine repräsentative Befragung durch: Der größte Teil der Betriebe, denen die für sie geltenden branchenspezifischen Empfehlungen zum Umgang mit Covid-19 bekannt waren, gaben an, dass sie die Empfehlungen und die darin enthaltenen Pflichten der Arbeitgeber als verständlich empfinden.⁴²

Die klar formulierten Empfehlungen dürften somit einen nicht unerheblichen Teil dazu beigetragen haben, dass der Großteil der Betriebe rasch auf die Covid-19-Pandemie reagiert und entsprechende Infektionsschutzmaßnahmen implementiert hat. Dementsprechend gaben rund 80 Prozent der Betriebe an, spezielle Regelungen zum Schutz vor dem Coronavirus implementiert zu haben.⁴³ Darüber hinaus kommen auch erste Beschäftigtenbefragungen aus der Frühphase der Covid-19-Pandemie sowie Studien aus dem Herbst 2020 zu dem Ergebnis, dass viele Schutzmaßnahmen, wie etwa die Einhaltung von Sicherheitsabständen, die Ausstattung mit Schutzausrüstungen oder die Reduzierung der gleichzeitig anwesenden Personen im Betrieb, vielerorts flächendeckend oder zumindest teilweise umgesetzt worden sind.⁴⁴

Neben der generellen Verbreitung coronabezogener Arbeitsschutzmaßnahmen wird die Bedeutung des betrieblichen Infektionsschutzes auch daran ersichtlich, dass die Geschäftsführungen über alle Betriebsgrößen und Wirtschaftszweige hinweg, in über 90 Prozent der Betriebe an der Konzeption und Umsetzung von Regelungen zum Schutz vor dem Coronavirus beteiligt waren.⁴⁵ Dies ist umso bemerkenswerter, da Arbeitsschutzthemen vor der Covid-19-Pandemie in den Betrieben bei strategischen Entscheidungen häufig nur nachrangig berücksichtigt worden sind.⁴⁶

Arbeitsschutz in der Covid-19-Pandemie unter Beteiligung verschiedener Akteursgruppen

Dass im Zuge der Covid-19-Pandemie in vielen Bereichen ein kooperativer Umgang verschiedener Beteiligter gepflegt wurde, zeigt sich auch daran, dass neben den Geschäftsleitungen – wenn vorhanden – auch Zuständige bzw. Fachkräfte für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie für Arbeitssicherheit, externe Beraterinnen bzw. Berater und die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen bei der Erstellung konkreter Regelungen involviert waren.⁴⁷ Hierbei spielten auch die betrieblichen Beschäftigtenvertretungen eine wichtige Rolle: In 71 Prozent

⁴² Robelski et al., 2020b, S. 1

⁴³ Robelski et al., 2020a, S. 1

⁴⁴ Holst et al. 2020, S. 31; Bertelsmann Stiftung, 2021

⁴⁵ Robelski et al., 2020a, S. 1

⁴⁶ Hägele/Fertig, 2018; Sommer, 2018

⁴⁷ Robelski et al., 2020a, S. 1 f.

⁴⁸ Steidelmüller/Robelski, 2021

der Betriebe, in denen Arbeitnehmervertretungen vorhanden sind, wurden diese auch in die Konzeption und Umsetzung des betrieblichen Infektionsschutzes involviert.⁴⁸ Gleichzeitig ist anzumerken, dass weniger als die Hälfte aller Betriebe vollständig sicherheitstechnisch und betriebsärztlich betreut werden und ein erheblicher Teil der (kleineren) Betriebe nicht über einen Betriebsrat verfügt.

Die Partizipation unterschiedlicher Akteursgruppen, die ihre jeweilige Expertise in die Ausgestaltung des betrieblichen Arbeitsschutzes einbringen, hat sich dabei als ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Umgang mit der Covid-19-Pandemie herauskristallisiert. Eine Studie unter betrieblichen Arbeitsschutzexpertinnen und -experten zeigt, dass trotz Unsicherheit und anfänglichen Unschärfen in der Regulation, Infektionsschutzmaßnahmen sehr schnell umgesetzt worden sind. Im weiteren Verlauf der Covid-19-Pandemie hat sich das staatliche Regelwerk – im Besonderen die unter Beteiligung der Wissenschaft, der Arbeitsschutzfachleute und der Sozialpartner erarbeitete SARS-CoV-2 Arbeitsschutzregel – als hilfreich erwiesen.⁴⁹ Auch Studien auf Ebene der Beschäftigten

bestätigen diese anfänglichen positiven Erfahrungen. So war ein Großteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu Beginn der Pandemie grundsätzlich zufrieden mit den in ihrem Betrieb umgesetzten Infektionsschutzmaßnahmen⁵⁰ und auch im ersten Lockdown (an Ostern 2020) sowie Ende November 2020 berichtete die Mehrheit der Beschäftigten von guter Unterstützung und ausreichender Information durch die Arbeitgeber.⁵¹

Verhaltensbezogene Infektionsschutzregelungen von besonderer Bedeutung

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass in den Betrieben Verhaltens- und Hygienemaßnahmen zum Schutz vor Covid-19 deutlich häufiger umgesetzt worden sind als arbeitsorganisatorische oder technische Maßnahmen (vgl. **Abbildung 2**).⁵² Dies liegt darin begründet, dass sich verhaltensbezogene Regelungen im Allgemeinen deutlich schneller umsetzen ließen als arbeitsorganisatorische und technische Maßnahmen und dass sie darüber hinaus in der Regel mit geringeren Kosten einhergehen. Auch sind nicht bei allen Tätigkeiten technische und



Eine Befragung von Expertinnen und Experten im Auftrag der BAuA⁵³ zeigt die unterschiedliche Betroffenheit von Infektionsrisiken auf plastische Art und Weise:

Während der Kundenumgang in der Industrie als niedrig bis mittel riskant eingeschätzt wird, wird er im Gesundheits- und Sozialwesen mittel bis hoch und in der ambulanten Medizin entsprechend hoch eingeschätzt.

In der Ausübung der Haupttätigkeit wird der Umgang der Beschäftigten untereinander in der öffentlichen Verwaltung als niedrig riskant eingeschätzt, in Kindertagesstätten hingegen mittel bis hoch riskant, ähnlich wie beispielsweise im Einzelhandel.

⁴⁹ Adolph et al., 2021

⁵⁰ Holst et al., 2020, S. 30

⁵¹ psyGA, 2020

⁵² Robelski et al., 2020a

⁵³ Adolph et al., 2021

2

organisatorische Regelungen umsetzbar; selbst dort, wo diese umfangreich realisiert werden können, sind sie zudem mit personenbezogenen Maßnahmen zu ergänzen. Dementsprechend lassen sich Schichtzeiten nicht uneingeschränkt anpassen oder ist die Arbeit von zu Hause aufgrund der zu verrichtenden Tätigkeiten nur für etwa die Hälfte der Arbeitsplätze grundsätzlich möglich.⁵⁴ Dies führt für verschiedene Berufsgruppen auch zu einer unterschiedlichen Betroffenheit von gesundheitlichen Belastungen und Risiken in der Covid-19-Pandemie.⁵⁵

Die Bedeutung verhaltensbezogener Maßnahmen verweist darauf, dass die Partizipation einer und eines jeden Einzelnen entscheidend ist, um die Arbeit im Betrieb auch in Krisenzeiten zu ermöglichen: Nur wenn sich Beschäftigte an die für alle geltenden Schutzmaßnahmen halten und ihr Handeln danach ausrichten, kann das Infektionsrisiko der anderen und damit auch die eigene Ansteckungsgefahr minimiert werden. Mit dem Andauern der Covid-19-Pandemie und den damit verbundenen Anstrengungen und Belastungen sind Verdrossenheit und Demotivation wahrscheinlich. Umso wichtiger ist es, alle Betroffenen bei der Umsetzung von Maßnahmen einzubeziehen,⁵⁶ denn verhaltensbezogene Maßnahmen erfordern letztlich die Disziplin aller, um den Betrieb als sozialen Ort zu erhalten.

⁵⁴ Bellmann et al., 2020b; Alipour et al., 2020

⁵⁵ Pfeiffer, 2020

⁵⁶ Adolph et al., 2021

2.4.2 ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSSCHUTZ

ZENTRALE HANDLUNGSBEDARFE

- Erfahrungen aus der Pandemie sollten für die weitere Gestaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes genutzt werden.
- Arbeitsschutzanwendungen können nur dann ihre Potenziale entfalten, wenn ihre Einführung und Umsetzung im Zusammenwirken und unter Berücksichtigung der verschiedenen betrieblichen Akteurinnen und Akteure erfolgt.
- Auch in kleineren Betrieben sollte der Arbeitsschutz gefördert werden.

Schon vor der Covid-19-Pandemie zeichnete sich ab, dass mit zunehmender räumlicher Flexibilität Probleme, arbeitsbedingte Belastungen und Gefährdungen, aber auch Gestaltungs- und Kooperationsmöglichkeiten, beispielsweise im Rahmen der betrieblichen Mitwirkung, unsichtbarer werden und die Umsetzung von Maßnahmen der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz⁵⁷ erschweren. Führungskräfte und Arbeitsschutzakteurinnen und -akteure haben nur noch eingeschränkten Zugriff auf Beschäftigte, um für Aspekte des Arbeitsschutzes zu sensibilisieren, aber auch um deren arbeitsbedingten Belastungen zu erkennen. Die Beschäftigten haben gleichzeitig einen eingeschränkten Zugang zu verschiedenen arbeitsschutzrelevanten Leistungen, wie etwa betriebliche

Netzwerke oder präsenzgebundene Angebote. Eine vertiefte Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten und auch ein entsprechender Aufbau von Gestaltungs- und Gesundheitskompetenzen sind wichtige Ressourcen, um die Chancen des Homeoffice bzw. mobiler Arbeitsformen nutzen und gut gestalten zu können.

Zudem kann der Einsatz digitaler Anwendungen zur Überwindung der Unsichtbarkeit von Fürsorgemöglichkeiten von Betrieben und Führungskräften und zur Verfügbarkeit und Erreichbarkeit von Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes beitragen. Entsprechende Anwendungen ermöglichen es, mittels kommunikativer Vernetzung oder Video- und Audioanwendungen auch außerhalb einer Arbeitsstätte tätige Personen in die betrieblichen Arbeitsschutzprozesse einzubinden und oder auch deren arbeitsbedingte Belastungen und Gefährdungen zu erkennen. Auch hier gilt, dass die digitalen Arbeitsschutzanwendungen nur dann ihre Potenziale entfalten können, wenn ihre Einführung und Umsetzung im Zusammenwirken und unter Berücksichtigung der verschiedenen betrieblichen Arbeitsschutzakteurinnen und -akteure erfolgt.

Arbeitsschutz auch in kleineren Betrieben unterstützen

Darüber hinaus sollte als Folge der gestiegenen Aufmerksamkeit im Arbeitsschutz auch ein Fokus auf die Bedarfe und spezifischen Herausforderungen von Kleinst- und Kleinbetrieben gelenkt werden. Diese verfügen im Gegensatz zu größeren Betrieben seltener über eine formale betriebliche Arbeitsschutzorganisation mit Fachkräften für Arbeitssicherheit und Betriebsärztinnen und -ärzte bzw. haben sehr viel häufiger keinen Zugang zu

⁵⁷ Janda/Guhlemann, 2019

⁵⁸ Hägele/Fertig, 2018

2

deren Expertise.⁵⁸ Schon vor, aber auch besonders während der Covid-19-Pandemie, sind es hier oft die Leitungsebenen, die sich neben allen anderen betrieblichen Entscheidungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Überlebens des Betriebs auch um den Arbeitsschutz kümmern müssen. Dazu fehlen diesen aber vielfach die zeitlichen Ressourcen, auch vorhandene Informations- und Unterstützungsangebote im Arbeitsschutz aktiv von sich aus wahrzunehmen. Mithin ist Arbeitsschutz in vielen kleineren Betrieben eher unsichtbar.

Zwar sind in kleinen Betrieben aufgrund der im Vergleich zu größeren Betrieben geringeren formalen Organisationsstruktur direkte Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Beschäftigten vielfach häufiger und auch leichter zu realisieren und somit die Voraussetzungen für die gemeinsame Erarbeitung betriebsspezifischer und situationsgerechter Arbeitsschutz- und Gesundheitschutzmaßnahmen gegeben. Ohne vorhandenes Wissen über die sichere, gesundheitsförderliche und menschengerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen können entsprechende Lösungen aber nur unzureichende Wirkungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten entfalten. Ein Schlüssel zu mehr Sichtbarkeit des Arbeitsschutzes in und für Kleinst- und Kleinbetriebe liegt hier vor allem im gemeinsamen und abgestimmten Handeln der überbetrieblichen bzw. institutionellen Arbeitsschutzakteurinnen und -akteure.⁵⁹

Vor dem Hintergrund des Infektionsschutzes spielt in der öffentlichen Debatte das Thema Homeoffice eine wichtige Rolle. Der vollständige Wechsel einiger Beschäftigter ins Homeoffice kann in gewisser Weise als eine der einschneidendsten Arbeitsschutzmaßnahmen im Hinblick auf das betrieb-

liche Miteinander angesehen werden, da hiermit die physischen Kontakte zum Teil auf null reduziert wurden. Wie sich die zunehmende Verbreitung von Homeoffice-Regelungen auf die Beschäftigten und den Betrieb ausgewirkt hat, soll daher im folgenden Kapitel als exemplarische Maßnahme ausführlicher betrachtet werden.

⁵⁹ Hägele/Fertig, 2018

2.5 UNTER DEM BRENNGLAS: HOMEOFFICE

Im nachfolgenden Abschnitt wird anhand bestehender empirischer Erhebungen dargestellt, wie verschiedene betriebliche Akteurinnen und Akteure das Arbeiten im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie erlebt haben. Welche Herausforderungen gab es für Betriebe und Führungskräfte? Welche Instrumente und Prozesse der betrieblichen Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft haben sich als erfolgreich erwiesen, um in der Krise Beteiligungsmöglichkeiten von Beschäftigten im Homeoffice zu sichern? Wie haben Beschäftigte im Homeoffice das soziale Miteinander erlebt, welche Gefahren und Vorteile sehen sie? Und was sind die Aussichten für die Zukunft?

2.5.1 HOMEOFFICE IN DER COVID-19-PANDEMIE AUS SICHT VON BETRIEBEN UND UNTERNEHMENSVERANTWORTLICHEN

ZENTRALE HANDLUNGSBEDARFE

- Ein „Zuviel“ an Homeoffice kann dazu führen, dass Arbeitgeber aus Sicht der Beschäftigten „austauschbarer“ werden.
- Denn eine von den Beschäftigten geschätzte und mitgetragene Unternehmenskultur kann für Betriebe ein wichtiges Differenzierungsmerkmal bei der Rekrutierung von Fachkräften darstellen.

Die als Panel angelegte Betriebsbefragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“, die das IAB unter Einbeziehung der BAuA durchführt, zeigt, dass die Betriebe im Laufe der Covid-19-Pandemie einer zunehmenden Zahl an Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt haben, im Homeoffice arbeiten zu können (vgl. **Abbildung 3**).

Insgesamt ermöglichten etwa 45 Prozent der Betriebe zumindest einem Teil ihrer Beschäftigten grundsätzlich das Arbeiten im Homeoffice. Dabei ist zu beachten, dass sich überhaupt höchstens 56 Prozent der Arbeitsplätze für Homeoffice oder eine Mischform mit Präsenz eignen.⁶⁰ In den vom IAB befragten Betrieben hatten vor der Covid-19-Pandemie etwa ein Viertel der Beschäftigten grundsätzlich die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten.⁶¹ Im Laufe der Pandemie ist dieser Anteil kontinuierlich auf bis zu 41 Prozent im Januar 2021 gestiegen.

Das Ausmaß der Homeoffice-Nutzung ist abhängig von der Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit

Es zeigen sich jedoch starke Unterschiede nach der Größe der Betriebe. So war laut Daten der genannten Studie „Betriebe in der Covid-19-Krise“ vom Dezember 2020 die teilweise Arbeit von zu Hause bei rund 90 Prozent der Großbetriebe (mehr als 250 Beschäftigte), aber nur bei rund einem Drittel der Kleinstbetriebe (bis 9 Beschäftigte) möglich.⁶² Bei diesen Auswertungen wurden allerdings nur solche Betriebe berücksichtigt, die angaben, dass die Nutzung von Homeoffice zumindest für einen Teil der Beschäftigten prinzipiell möglich ist. Ebenfalls deutlich fallen Unterschiede der Verbreitung von Homeoffice nach der Branchenzugehörigkeit der Betriebe aus.⁶³ Dies dürfte damit zusammenhängen, dass ein Großteil der Tätigkeiten in einzelnen Branchen nicht für die Arbeit von zu Hause aus geeignet sind.⁶⁴

Die Gründe gegen einen Ausbau von Homeoffice sind häufig mit dem Betrieb als sozialem Ort verbunden

Ungeeignete Tätigkeiten sind auch der meistgenannte Grund (rund 63 %) gegen einen potenziellen

⁶⁰ Alipour et al., 2020, S. 30

⁶¹ vgl. auch Grunau et al., 2019, S. 1

⁶² Bellmann et al., 2020b, S. 2

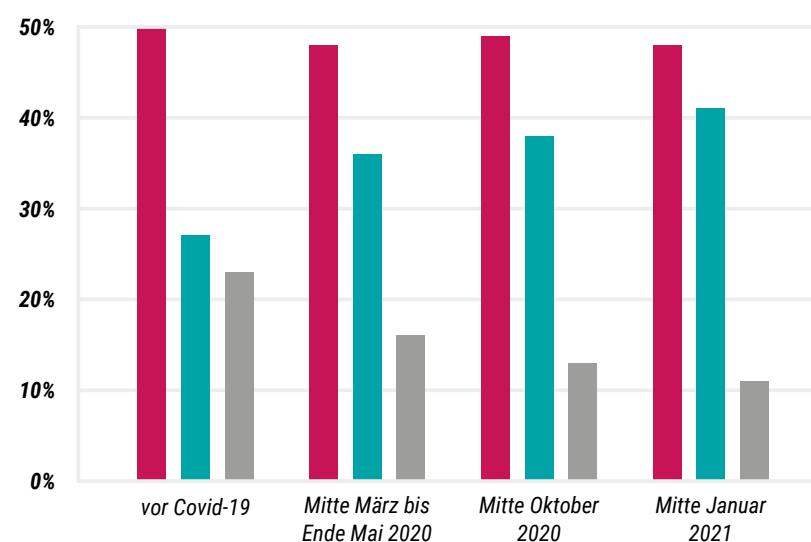
⁶³ Bellmann et al., 2020b

⁶⁴ Dass der Zugang zum Homeoffice nicht nur von den beruflichen Tätigkeiten abhängt, sondern auch durch die Betriebsgröße beeinflusst wird, konnte Mergener (2020) zeigen.

Abbildung 3: Möglichkeit zur Nutzung von Homeoffice vor und während der Covid-19-Pandemie

Anteil der Beschäftigten in Prozent

Angaben der Betriebe, in denen mindestens ein Beschäftigter oder eine Beschäftigte Homeoffice nutzen kann gewichtete Mittelwerte



■ Anteil der Beschäftigten, die aufgrund ihrer Tätigkeit kein Homeoffice nutzen können

■ Anteil der Beschäftigten, die Homeoffice nutzen können

■ Anteil der Beschäftigten, die Homeoffice nicht nutzen können, obwohl es ihre Tätigkeit zuließe

Quelle: IAB, 2021; Befragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“

Ausbau von Homeoffice nach der Covid-19-Pandemie, wie eine Auswertung der repräsentativen IAB/BAuA-Studie „Betriebe in der Covid-19-Krise“ vom Dezember 2020 zeigt (vgl. **Abbildung 4**).⁶⁵ Rund 55 Prozent der befragten Betriebe, welche die Arbeit im Homeoffice auch künftig nicht ausbauen wollen, nennen als Grund hierfür zudem, dass der Abstand

die Zusammenarbeit erschwert. Jeweils weniger als die Hälfte der befragten Betriebe, welche die Arbeit im Homeoffice nicht ausbauen möchte, nennt als Grund hierfür die Unternehmenskultur (rund 39 %) oder eine fehlende technische Ausstattung (rund 30 %), und nur jeder vierte Betrieb oder weniger nennt als Grund die geringe Produktivität (rund

⁶⁵ Backhaus et al., 2020a, S. 3

25 %), den Datenschutz (rund 24 %), die Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden (rund 22 %) oder mangelnde Fähigkeit der Mitarbeitenden (rund 13 %) bzw. Führungskräfte (rund 11 %).

Die Ansicht von Badura⁶⁶, dass soziale Aspekte des Betriebes wichtig sind, findet sich demnach auch in der Sicht der Unternehmensverantwortlichen wieder. Auch Beschäftigte erleben das soziale Miteinander und die Möglichkeiten zum Austausch als deutlich beeinträchtigt. So empfindet ein Großteil der Beschäftigten die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen unter Homeoffice-Bedingungen als eingeschränkt.⁶⁷ Dabei kann die direkte Kommunikation und der persönliche Austausch über digitale Wege nicht ausreichend ersetzt werden, zudem nimmt diese Beobachtung im Zeitverlauf zu: So stimmten im Juni 2020 noch 75 Prozent der Beschäftigten im Homeoffice dieser Aussage zu, im Januar 2021 waren es schon 77 Prozent.⁶⁸

Nach der grundsätzlichen Nichtausführbarkeit von beruflichen Tätigkeiten im Homeoffice betreffen die zwei meistgenannten Gründe gegen einen potenziellen Ausbau von Homeoffice Bedenken der Unternehmensverantwortlichen bezüglich des Betriebs als sozialem Ort. So befürchten einige Betriebe, dass die Arbeit auf Distanz die Zusammenarbeit erschwert oder dass die Unternehmenskultur darunter leidet. Denn eine von den Beschäftigten geschätzte und mitgetragene Unternehmenskultur kann für Betriebe ein wichtiges Differenzierungsmerkmal bei der Rekrutierung von Fachkräften darstellen. Mögliche negative Auswirkungen der vermehrten Arbeit im Homeoffice auf den sozialen Austausch im Betrieb und damit auf die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung geteilter Werte und Überzeugungen, durch die eine Unternehmenskultur gekennzeichnet ist, können

⁶⁶ Badura, 2008⁶⁷ Ernst 2020, Hofmann u.a. 2020⁶⁸ Ahlers u.a. 2021

in diesem Kontext dazu führen, dass Arbeitgeber aus Sicht der Beschäftigten „austauschbarer“ werden.

Die Studienergebnisse von Backhaus et al. zeigen auch, dass insgesamt 67 Prozent der Betriebe – deren Tätigkeiten grundsätzlich für die Arbeit im Homeoffice geeignet sind – den Umfang an Homeoffice auf das Maß vor der Corona-Krise zurückführen wollen.⁶⁹ Andererseits geben etwa ein Fünftel der Betriebe an, die Arbeit von zu Hause auch nach der Krise im größeren Umfang fortzuführen. Auch hier zeigen sich Betriebsgrößeneffekte: So planen nur 11 Prozent der Kleinstbetriebe, aber 54 Prozent der Großbetriebe eine Ausweitung der Homeoffice-Möglichkeiten. Die begünstigenden Gründe für einen potenziellen Ausbau der Arbeit im Homeoffice sehen die Betriebe eher aufseiten der Beschäftigten. So gaben die Betriebe mit jeweils 73 Prozent an, dass die Flexibilität für Beschäftigte und die Vereinbarkeit der Lebensbereiche die wichtigsten Gründe für einen Ausbau von Homeoffice sind (vgl. **Abbildung 5**). Der am dritthäufigsten genannte Grund, die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber, kann wohl als eine Folge der beiden erstgenannten Gründe interpretiert werden.

Eine Veröffentlichung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) gewährt einen detaillierteren Einblick, inwiefern Betriebe die Arbeit im Homeoffice förderten. Demnach haben 58 Prozent der Betriebe, die das Arbeiten im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie ausgeweitet haben, neue technische Hardware wie Laptops, Tablets, Webcams oder Headsets angeschafft, 47 Prozent der Betriebe gaben an, den IT-Support ausgebaut zu haben, 45 Prozent investierten in neue Software, z. B. für Videokonferenzen oder Projektplanung, und rund 20 Prozent gaben an, zusätzliche Schulungen im IT-Bereich angeboten zu haben.⁷⁰

⁶⁹ Backhaus et al., 2020a, S. 2⁷⁰ Bellmann et al., 2020b, S. 5

2

Abbildung 4: Welche Gründe sprechen aus Sicht der Betriebe gegen einen potenziellen Ausbau von Homeoffice nach der Covid-19-Pandemie?

nur Betriebe, die Arbeit von Zuhause nicht ausbauen wollen (Anteil „trifft zu“); Werte hochgerechnet; Erhebung im Oktober 2020

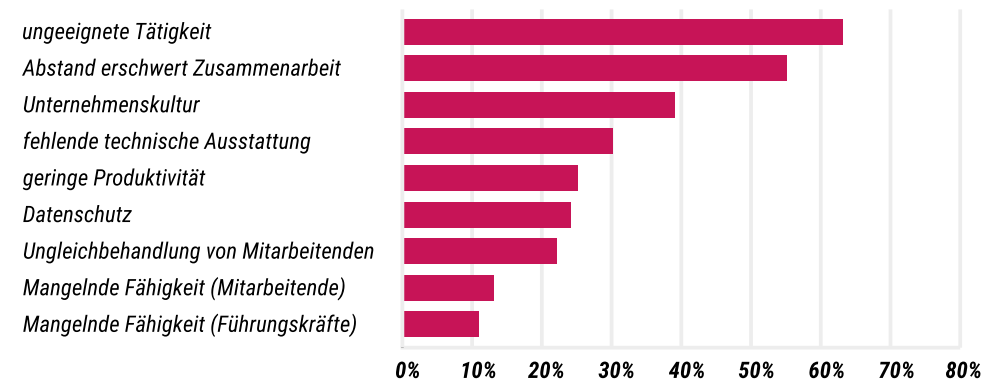
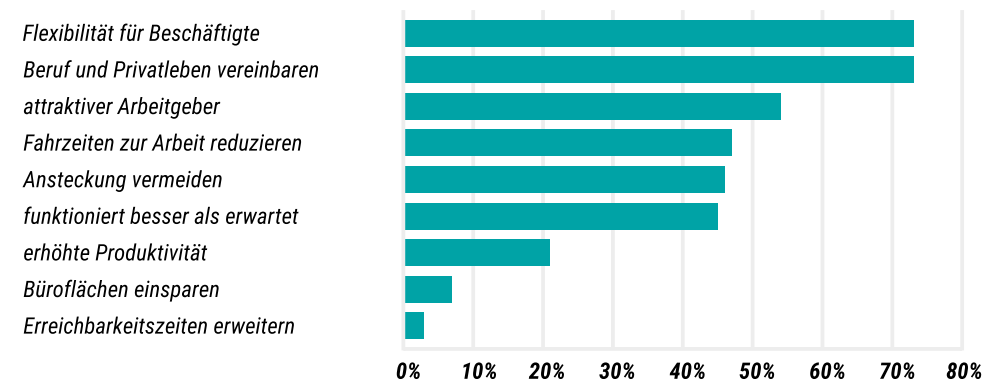


Abbildung 5: Welche Gründe sprechen aus Sicht der Betriebe für einen potenziellen Ausbau von Homeoffice nach der Covid-19-Pandemie?

nur Betriebe, die Arbeit von Zuhause ausbauen wollen (Skala von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 5 „stimme voll zu“, dargestellt ist der Anteil für 4 und 5); Werte hochgerechnet; Erhebung im Oktober 2020



Quelle: Basierend auf Backhaus et al., 2020a, S. 3; Befragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“

Auch für die Ausbildung stellt Homeoffice oft nur eine Ergänzung zur Präsenz im Betrieb dar

Im Zuge der Covid-19-Pandemie stellen sich für die Betriebe eine Vielzahl an neuen Herausforderungen, die auch den Betrieb als sozialen Ort betreffen. Einer dieser Aspekte, der auch vom verteilten Arbeiten betroffen ist, ist die Ausbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), die sich auf Daten stützt, die im Zeitraum von April bis September 2020 erhoben wurden, zeigt, dass rund ein Fünftel der 1.343 befragten Ausbildungsverantwortlichen angab, dass ihr Betrieb das Ausbildungsgeschehen ins Homeoffice verlagert hat.⁷¹ Von diesem Mittel konnten, entsprechend der oben angesprochenen branchenspezifischen generellen Ausführbarkeit von Tätigkeiten im Homeoffice, nur 12 Prozent der Betriebe im Handwerk und nur 16 Prozent der Betriebe im Gastgewerbe Gebrauch machen. In diesen Branchen stellt das Homeoffice also auch für die Ausbildung keinen gleichwertigen Ersatz zur Präsenz im Betrieb dar. Deutlich wird in der Studie des BIBB zudem, dass auch wenn die Ausbildung grundsätzlich im Homeoffice stattfinden kann, bei Weitem nicht alle betrieblichen Aufgaben zu Hause bearbeitet werden können. Von den Betrieben, die angaben, dass sie Ausbildung im Homeoffice durchgeführt haben, berichteten lediglich rund 17 Prozent, dass alle betrieblichen Aufgaben dort ausgeführt werden konnten. Rund 42 Prozent gaben an, dass einige betriebliche Aufgaben im Homeoffice erledigt werden konnten und bei rund 37 Prozent traf dies nur auf theoretische Inhalte zu. Hingegen berichteten 85 Prozent der befragten Betriebe, dass sich das Homeoffice für die Prüfungsvorbereitung von Auszubildenden anbieten würde. Als häufigster Grund der Betriebe, die ihr Ausbildungsgeschehen nicht in

das Homeoffice verlagerten, wurde genannt, dass es im Betrieb keine im Homeoffice durchzuführenden Aufgaben gibt (rund 86 %). Der Betrieb als sozialer Ort wird allerdings auch für die Ausbildung von mehr als der Hälfte der Betriebe als wichtig erachtet. So erwähnten rund 54 Prozent der Betriebe, dass die Ausbildung nicht im Homeoffice stattfand, weil die Anwesenheit im Betrieb gewünscht ist. Fehlende technische Möglichkeiten sprechen offenbar seltener gegen die Ausbildung im Homeoffice. So gaben nur rund ein Viertel der Betriebe dies als Grund an.

Auch die Weiterbildung musste im Zuge der Covid-19-Pandemie vielfach neu und häufig digital organisiert werden. Wie eine Studie des IAB zeigt, haben zwei Drittel der Betriebe, die in der Krise die Weiterbildung gefördert haben, hierfür E-Learning-Formate eingesetzt. Davon gaben etwas mehr als ein Drittel der Betriebe an, dass sie E-Learning während der Krise zum ersten Mal eingesetzt haben. 44 Prozent der Betriebe erwähnten, dass sie E-Learning schon vor der Krise genutzt haben, die Möglichkeiten aber ausgebaut haben, und jeder fünfte Betrieb hat E-Learning schon vor der Krise eingesetzt und das Niveau beibehalten.⁷²

⁷¹ Biebeler/Schreiber, 2020, S. 17 ff.

⁷² Bellmann et al., 2020a, S. 3 f.

2

2.5.2 HOMEOFFICE IN DER COVID-19-PANDEMIE AUS SICHT VON INTERESSENVERTRETUNGEN UND SOZIALPARTNERN

ZENTRALE HANDLUNGSBEDARFE

- Die technologischen Voraussetzungen für die Arbeit im Homeoffice müssen von betrieblicher Seite gewährleistet sein.
- Dazu gehört auch die Ausstattung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Betriebs- bzw. Personalräte mit technischen Kommunikationsmitteln.

Es zeigte sich zu Beginn der Covid-19-Pandemie, wie zuvor in der Finanzkrise 2008/2009,⁷³ dass das Modell der Sozialpartnerschaft einen wichtigen Baustein der Krisenbearbeitung darstellt. So wurden den Erfahrungen der Mitglieder des Rats der Arbeitswelt folgend eine Vielzahl der kurzfristig zu treffenden betrieblichen Entscheidungen zu Beginn der Corona-Krise nur ermöglicht durch das seit Jahren gewachsene gegenseitige Vertrauen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Dementsprechend konnten auf kurzem Wege oft informell und pragmatisch gemeinsame Ziele definiert und entsprechende Beschlüsse gefasst werden. Beispiele hierfür sind die während der Krise formulierten gemeinsamen Stellungnahmen der Sozialpartner zu Kurzarbeit und Homeoffice, sowie insbesondere auch die Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgeber und Gewerkschaften in den staatlichen Arbeits-

schutzausschüssen, die dazu beitrug, dass innerhalb vergleichsweise sehr kurzer Zeit die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel erarbeitet werden konnte.

Die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel definiert Homeoffice als eine Form des mobilen Arbeitens, die es Beschäftigten ermöglicht, nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber zeitweilig im Privatbereich tätig zu sein.⁷⁴ Daneben gibt die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel Arbeitgebern vor, „die bestehende Gefährdungsbeurteilung und die festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes hinsichtlich eventuell zusätzlich erforderlicher Maßnahmen des betrieblichen Infektionsschutzes zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren“.⁷⁵ In der Regelung ist zudem festgelegt, dass dies unter Beteiligung von Beschäftigtenvertretungen beziehungsweise dort, wo keine Vertretung vorhanden ist, unter der Beteiligung von Beschäftigten durchgeführt werden soll.

Gesetzliche Rahmenbedingungen ermöglichen Handlungsfähigkeit für Interessenvertretungen

Neben der Neuformulierung der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel wurde auch das Betriebsverfassungsgesetz im Zuge der Corona-Krise angepasst. Das Betriebsverfassungsgesetz regelt die Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretungen. Um es diesen zu ermöglichen, virtuelle Betriebsratssitzungen abzuhalten und Beschlüsse zu fassen, wurden zu Beginn der Corona-Schutzmaßnahmen im April 2020 von der Bundesregierung Sonderregelungen des Betriebsverfassungsgesetzes beschlossen. Die Laufzeit dieser Sonderregelungen ist zunächst bis zum 30. Juni 2021 begrenzt.⁷⁶ Im Hinblick auf das Thema Homeoffice kommt den Personalräten zudem durch das Bundespersonalvertretungsgesetz ein

Mitbestimmungsrecht einschließlich des Initiativrechts (§ 70 BPersVG) bei Regelungen hinsichtlich der „Gestaltung der Arbeitsplätze“ (§ 75 Abs. 3 Nr. 16 BPersVG) zu. So können Personalräte Dienstvereinbarungen zur Gestaltung von Arbeitsplätzen im Homeoffice initiieren. Für Betriebsräte gibt es dafür bislang keine Rechtsgrundlage.

Detje und Sauer kommen in einer Studie auf Basis von qualitativen Interviews mit Interessenvertretungen in Betrieben zu dem Schluss, dass „die in der Corona-Krise ausgelöste Welle mobilen Arbeitens weitgehend ungeregelt durch Betriebe und Verwaltungen geschwappt ist und, wenn überhaupt, dann aktuell nur Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit abgeschlossen wurden.“⁷⁷ Ortflexibles Arbeiten war allerdings auch vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie weitgehend ungeregelt.⁷⁸ Liegen betriebliche Regelungen allerdings vor, so kann dies eine stärkere Nutzung von Homeoffice begünstigen und trägt auch zu besseren Arbeitsbedingungen bei, wie Auswertungen der BAuA-Arbeitszeitbefragung zeigen.⁷⁹ Aktuelle Studienergebnisse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigen, dass das Vorhandensein formaler betrieblicher Regeln zum Homeoffice mit einem höheren Anteil der Belegschaft mit Homeoffice-Möglichkeit einhergeht.⁸⁰

Homeoffice als Chance und Risiko für die Arbeit von Interessenvertretungen

Aus dem ortsflexiblen Arbeiten ergeben sich für Interessenvertretungen jedoch auch Probleme hinsichtlich der Ansprache der Beschäftigten. Durch die Arbeit im Homeoffice findet Kommunikation überwiegend digital statt und nimmt den Charakter von „virtuellem Schnittstellenmanagement“ an, was die Grundlagen von organischer Solidarität schwächt

und die kollektive Interessenvertretung erschwert.⁸¹ Entsprechende Aussagen finden sich ebenfalls in dem Interviewmaterial von Detje und Sauer.⁸² Demnach berichten zwei der befragten Betriebsräte unter anderem davon, dass das „soziale Gefüge“ unter der krisenbedingten vermehrten Arbeit im Homeoffice leide bzw. Homeoffice für das soziale Miteinander im Betrieb „überhaupt nicht gut“ sei. In den Interviews von Detje und Sauer äußern sich die befragten Betriebsräte schließlich insgesamt ambivalent bezüglich der geänderten Möglichkeiten der Kommunikation.⁸³ Als Einschränkung ihrer Handlungsfähigkeiten werden insbesondere die wegfallenden Versammlungsmöglichkeiten in Präsenz betrachtet. Die virtuellen Lösungen werden von einigen der befragten Interessenvertretungen aber dennoch als Ergänzung zum Präsenzprinzip gesehen und wieder andere „sehen in der vermehrten Nutzung der neuen Medien die Zukunft der Gewerkschaftsarbeit und neue Chancen für eine aktivierende, beteiligungsorientierte Interessenpolitik“.⁸⁴

⁷³ Haipeter, 2012

⁷⁴ BAuA 2021, S. 3

⁷⁵ BAuA 2021, S. 4

⁷⁶ Neben der Nutzung von Audio- und Videokonferenzen wurde verabschiedet, dass bestehende Personalvertretungen bis zum Abschluss der Wahlen geschäftsführend im Amt bleiben sowie dass bei Wahlen, in denen eine Stimmabgabe in der Dienststelle voraussichtlich nicht sichergestellt werden kann, anstelle oder ergänzend zur Präsenzwahl eine Briefwahl durchführbar ist.

⁷⁷ Detje/Sauer, 2021, S. 89

⁷⁸ BMAS, 2015

⁷⁹ Backhaus et al., 2020b

⁸⁰ Bellmann et al., 2020b

⁸¹ Mayer-Ahuja/Detje, 2020

⁸² Detje/Sauer 2021, S. 93 ff.

⁸³ Detje/Sauer, 2021, S. 131 f.

⁸⁴ Detje/Sauer, 2021, S. 109 ff.

2

2.5.3 HOMEOFFICE IN DER COVID-19-PANDEMIE AUS SICHT VON BESCHÄFTIGTEN

ZENTRALE HANDLUNGSBEDARFE

- Dort, wo ortsflexibles Arbeiten betrieblich umsetzbar ist, empfiehlt der Rat einen gesunden Mix aus Präsenzbetrieb und ortsflexiblem Arbeiten. 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.
- Die Auswirkungen des Arbeitens im Homeoffice unterscheiden sich für Frauen und Männer. Insbesondere in der Pandemie hat sich gezeigt, dass hiermit die Gefahr einer Re-Traditionalisierung von Geschlechterrollen einhergeht.

Wie haben Beschäftigte im Betrieb das – in weiten Teilen unvorbereitete – Arbeiten auf Distanz im verordneten Homeoffice im Verlauf der Pandemie wahrgenommen? Welche Vorteile und Schattenseiten haben sie erlebt? Und wie schätzen sie die Zukunft des Homeoffice nach der Covid-19-Pandemie ein?

Im März 2020 wurden mit dem ersten Lockdown innerhalb kürzester Zeit teilweise große Teile der Belegschaften ins Homeoffice geschickt, um dem Infektionsschutz gerecht zu werden.⁸⁵ Zu Beginn der Corona-Krise arbeiteten deshalb so viele Beschäftigte wie noch nie zuvor im Homeoffice: Studien des IAB zeigen, dass bereits im Mai 2020 knapp 39 Prozent der Beschäftigten nach eigenen Angaben die

Möglichkeit hatten, im Homeoffice zu arbeiten.⁸⁶ Während die vollständige Arbeit aus dem Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie noch die Ausnahme darstellte, berichten im Mai 2020 46 Prozent der Männer und 43 Prozent der Frauen mit Homeoffice-Option, ihre komplette Arbeitszeit im Homeoffice verbracht zu haben.⁸⁷ Ergebnissen der Hans-Böckler-Stiftung zufolge waren im April 2020 27 Prozent der Erwerbstätigen überwiegend oder immer von zu Hause aus tätig. Mit den Lockerungen beim Infektionsschutz sank die Zahl der überwiegend im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten im Juni dann auf 16 Prozent, um im Januar wieder auf etwa ein Viertel der Beschäftigten zuzunehmen.⁸⁸ Von zu Hause aus arbeiteten vor der Krise überwiegend höher Qualifizierte und der Anteil an Männern und Frauen, die regelmäßig von zu Hause aus arbeiten, hat sich erst kürzlich angeglichen.⁸⁹

Vor- und Nachteile des Homeoffice in der Covid-19-Pandemie aus Sicht der Beschäftigten

Obwohl der überwiegende Anteil Beschäftigter vor der Covid-19-Pandemie wenig bis gar keine Erfahrung mit dem Homeoffice hatte, zeigte sich eine große Zahl von Befragten in verschiedenen Studien trotz anfänglicher technischer Probleme und familiärer Belastungen infolge der Schließung von öffentlichen Betreuungseinrichtungen überwiegend zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen. Dabei waren zu Beginn der ersten Kontaktbeschränkungen die Rückmeldungen an vielen Stellen positiv, insbesondere eine höhere Produktivität wurde in einigen Studien berichtet.⁹⁰ Allerdings wurden auch negative Effekte, insbesondere durch die Kinderbetreuung und soziale Isolation, angegeben.⁹¹ Befragungen zum Zeitpunkt der zweiten Welle bzw. der erneuten Kontaktbeschränkungen zeigen eine Veränderung des Stimmungsbilds. Es wird

⁸⁵ Grunau, et al., 2020

⁸⁶ Frodermann et al., 2021, S. 2

⁸⁷ Frodermann et al., 2021, S. 3

⁸⁸ Hans-Böckler-Stiftung, 2021

⁸⁹ Tisch et al., 2020

⁹⁰ Kunze et al., 2020; Ernst, 2020

⁹¹ Arntz et al., 2020; Bujard et al., 2020; Bünning et al., 2020; Jessen et al., 2020

berichtet, dass viele Beschäftigten sich eine hybride Form wünschen, also eine Kombination aus der Arbeit von zu Hause aus und im Betrieb.⁹² Frodermann et al. kommen außerdem zu dem Ergebnis, dass rund 60 Prozent der Beschäftigten im Homeoffice dieses als hilfreich und wenig oder gar nicht belastend empfinden.⁹³ Haben Personen schon vor der Pandemie von zu Hause aus gearbeitet, nehmen sie das Homeoffice deutlich positiver wahr. Bedenklich ist jedoch, dass etwa ein Drittel keinen eingerichteten Arbeitsplatz zur Verfügung hat und z. B. am Küchen- oder Esstisch arbeitet. Im Rahmen der Studien wurde auch untersucht, welche Nachteile die befragten Beschäftigten durch das Arbeiten auf Distanz erleben. Die Befragten bemängelten in einer Studie der DAK vom Mai 2020 vor allem den verringerten direkten Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen und die Möglichkeit, sich kurzfristig – auch mit der Führungskraft – zu besprechen. Rund die Hälfte der Befragten empfand es darüber hinaus als unangenehm, dass eine klare Trennung von Berufs- und Privatleben schwierig war.⁹⁴ Bei einer Befragung unter abhängig Beschäftigten in Bayern im November 2020 gaben allerdings deutlich weniger Befragte an, dass der fehlende direkte Kontakt die Arbeit erschwert. Dafür fanden nun mehr Befragte, dass sich Arbeit und Privates im Homeoffice stärker vermischen.⁹⁵ Die zunehmende Entgrenzung geht häufig mit erweiterter Erreichbarkeit einher und kann aufgrund von mangelnder Erholung zu gesundheitlichen Problemen führen. So zeigt ein umfassendes Literaturreview der BAuA, dass Entgrenzung und fehlendes „Abschalten“ (Detachment) mit negativen Auswirkungen auf sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit einhergeht.⁹⁶ Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation unter Personalverantwortlichen zeigt in diesem Zusammenhang, dass die Mehrheit der Befragten negative Auswirkungen der Entgrenzung beobachtet.⁹⁷

⁹² Kunze/Zimmermann, 2020

⁹³ Frodermann et al., 2021, S. 1

⁹⁴ DAK, 2020, S.19

⁹⁵ Forsa, 2020, S.9 ff.

⁹⁶ Wendsche/Lohmann-Haislah, 2016

⁹⁷ Hofmann et al., 2021

Die Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice unterscheiden sich für Frauen und Männer: Gefahr der Re-Traditionalisierung

In den Studien finden sich Hinweise darauf, dass Bewertungen der Vor- und Nachteile des Homeoffice in Coronazeiten von unterschiedlichen Beschäftigten unterschiedlich wahrgenommen werden. Ergebnisse der repräsentativen Panel-Studie der Hans-Böckler-Stiftung deuten darauf hin, dass in der Covid-19-Pandemie eine ungleiche Risikoverteilung bei den Geschlechtern nicht primär durch das Homeoffice, sondern die sozioökonomischen Rahmungen in den Paarhaushalten verstärkt wird.⁹⁸ Ergebnissen der Studie von April 2020 zufolge haben in Haushalten mit mindestens einem Kind unter 14 Jahren 27 Prozent der Frauen, aber nur 16 Prozent der Männer ihre Arbeitszeit reduziert, um die Kinderbetreuung zu gewährleisten. Besonders benachteiligt sind hierbei geringverdienende Frauen mit Sorgeverantwortung, da sie aufgrund ihrer Tätigkeiten oft weniger Chancen haben, im Homeoffice zu arbeiten und damit zumindest Gehaltseinbußen vermindern zu können.⁹⁹ Die Ergebnisse werden durch eine repräsentative Studie der Bertelsmann Stiftung bestätigt.¹⁰⁰ In der Untersuchung zeigt sich dabei, dass sich fast die Hälfte der Frauen durch die Belastungen durch die Covid-19-Pandemie an ihre körperlichen, psychischen und emotionalen Grenzen gebracht fühlt. Unter den Männern räumen dies mit 30 Prozent deutlich weniger Befragte ein. Unter den Frauen befürchtet darüber hinaus fast die Hälfte, dass nach der Krise weiterhin die Familienarbeit überwiegend den Frauen zufallen wird und sie damit Abstriche in der Ausübung ihres Berufs in Kauf nehmen müssen.¹⁰¹

Derzeit machen viele Beschäftigte erstmalig Erfahrung mit Homeoffice, andere arbeiten deutlich mehr

⁹⁸ Kohlrausch, 2020; Kohlrausch/Zucco, 2020

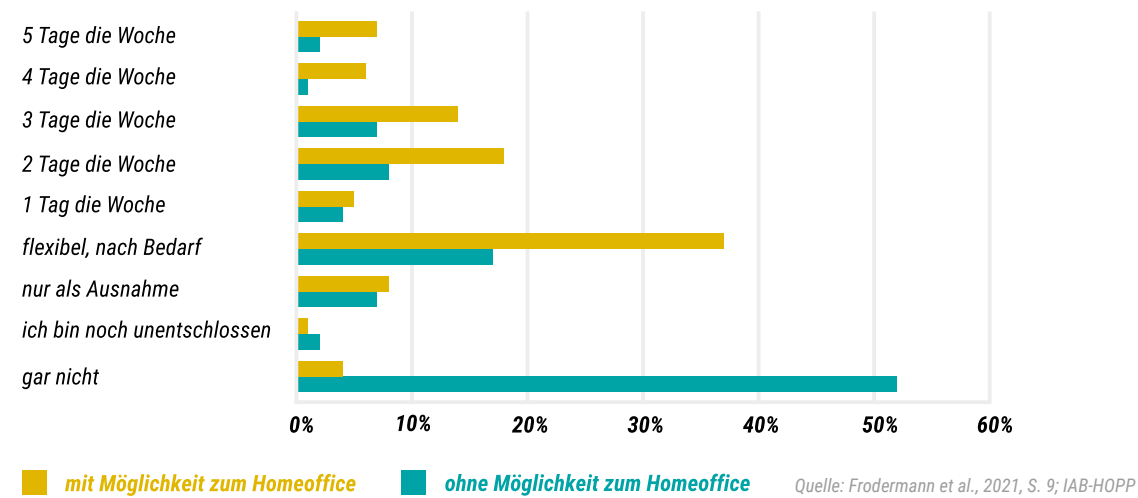
⁹⁹ Kohlrausch/Zucco, 2020, S. 9

¹⁰⁰ Bertelsmann Stiftung, 2021

¹⁰¹ von Würzen, 2020, S. 2 f.

Abbildung 6: Wie oft wollen Beschäftigte nach der Covid-19-Pandemie im Homeoffice arbeiten?

Anteil der befragten Beschäftigten in Prozent
Werte gewichtet; Erhebung im August 2020



von zu Hause aus als vor der Covid-19-Pandemie. Der Großteil der Beschäftigten berichtet von positiven Erfahrungen und möchte auch nach Ende der Covid-19-Pandemie die Möglichkeit haben, zeitweise von zu Hause aus zu arbeiten. Fragt man nach dem Umfang der gewünschten Arbeit von zu Hause zeigt sich ein heterogenes Bild. Die Mehrheit (etwas mehr als ein Drittel der Beschäftigten mit grundsätzlicher Homeoffice-Möglichkeit) präferiert einen flexiblen Umgang mit Homeoffice (vgl. **Abbildung 6**). Knapp ein weiteres Drittel kann sich vorstellen, zwei oder drei Tage in der Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Personen, die derzeit keine Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice haben, wünschen sich diese mehrheitlich auch nicht – in erster Linie, weil ihre Tätigkeiten nicht für das Homeoffice geeignet sind. Allen Studien zufolge hat sich in der Covid-19-Pandemie gezeigt, dass zeitweises Arbeiten im Ho-

meoffice grundsätzlich von einer großen Mehrheit der Nutzerinnen und Nutzer auch weiterhin grundsätzlich gewünscht und geschätzt wird. Es gibt in den Studien Hinweise darauf, dass Probleme des sozialen Miteinanders – insbesondere der fehlende persönliche Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten – im Verlauf der Covid-19-Pandemie durch die verstärkte Nutzung alternierender Arbeit von zu Hause aus und im Betrieb sowie den Einsatz unterschiedlicher Kommunikationssysteme und -formen zu überwinden versucht wurden. Für die Zeit nach der Covid-19-Pandemie gilt es, aus den Erfahrungen zu lernen und betriebliche Regelungen zur Arbeit von zu Hause zu treffen, die ein soziales Miteinander ermöglichen, die betriebliche Fragmentierung entlang von Berufsgruppen verhindern und ein gesundes Arbeiten auch aus dem Homeoffice ermöglichen.

2.6 KOOPERATION ALS ZENTRALER FAKTOR DER BETRIEBLICHEN PANDEMIEBEWÄLTIGUNG

Die Corona-Krise hat einen Großteil der Betriebe und Verwaltungen aufgrund der gebotenen Infektionsschutzmaßnahmen, insbesondere der Kontaktbeschränkungen, innerhalb kürzester Zeit zu erheblichen Anpassungen gezwungen. So mussten Betriebe so weit wie möglich Maßnahmen zur räumlichen oder zeitlichen Distanzierung umsetzen, um den Gesundheitsschutz für die Beschäftigten zu gewährleisten. Gleichzeitig galt es auch, die Wettbewerbsfähigkeit in der Covid-19-Pandemie aufrechtzuhalten. Dies hat die Arbeitsprozesse erheblich verändert – sowohl für diejenigen Beschäftigten, denen es möglich ist, ihre Arbeit (zeitweise) im Homeoffice zu verrichten, als auch für diejenigen, für die das Arbeiten im Homeoffice keine Option darstellt und bei denen gerade deshalb eine Vielzahl von Veränderungen, zum Beispiel bei Kundenkontakten, individuellem Hygieneverhalten, technischen Maßnahmen zum Luftaustausch am Arbeitsplatz und weiteren Aspekten, notwendig waren.

Alle betrieblichen Akteurinnen und Akteure haben wichtige Beiträge geleistet

Diese besondere Situation durch die Corona-Krise verdeutlicht einmal mehr, welche Funktionen der Betrieb als sozialer Ort erfüllt. Er ist ein Ort der Teilhabe und der Sozialintegration, ein Ort des Lernens und der Innovation. Vor allem ist er aber auch ein Ort des sozialen Miteinanders. Sei dies in Form von Netzwerken, die soziale Unterstützung generieren, oder in Form der Sozialpartnerschaft, die aufbauend auf gewachsenem gegenseitigem Vertrauen schnelle betriebliche Lösungen ermöglicht. Aus Sicht des Rats der Arbeitswelt ist es insbesondere dieses soziale Miteinander im Betrieb, das die Auswirkungen der Krise für die Betriebe „bearbeitbar“ macht.

Es muss daher den Arbeitgebern für die Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Verantwortung genauso wie den Beschäftigten Wertschätzung für die aufgebrachte Eigenverantwortung entgegengebracht werden, den Betrieb am Laufen zu halten. Gleichzeitig muss auch die besondere Rolle der Sozialpartnerschaft betont werden, die es ermöglichte, innerhalb kürzester Zeit gemeinsame Ziele zu identifizieren und Beschlüsse zu fassen. Es ist in der Krise von Arbeitgebern sowie Beschäftigten Erstaunliches geleistet worden. Zudem sollte die unterschiedliche Betroffenheit von ganzen Betrieben, aber auch von einzelnen betrieblichen Akteurinnen und Akteuren berücksichtigt werden, für die eventuell besondere Risiken bestehen. Es soll daher in den folgenden Handlungsempfehlungen abgesteckt werden, was gut und was weniger gut funktioniert hat. Was kann also aus der Krise mitgenommen werden und was gilt es, in Zukunft besser zu machen?

DER RAT EMPFIEHLT

Die Covid-19-Pandemie hatte und hat massive Beeinträchtigungen der Arbeitswelt zur Folge, im Zuge derer die „normalen“, eingeübten wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Abläufe gestört wurden oder gänzlich zum Erliegen kamen. Zum Schutz vor dem Virus wurde vielerorts ein breites Portfolio an betrieblichen Arbeits- und Infektionsschutzmaßnahmen umgesetzt. Wo dies möglich war, wechselten viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ins sogenannte Homeoffice, um das Risiko einer Ansteckung zu minimieren. Dabei haben die Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie deutlich gemacht, dass ortsflexibles Arbeiten prinzipiell für mehr

2

Beschäftigte umsetzbar ist, als zuvor angenommen wurde. Gleichzeitig sind die Risiken und Einschränkungen, die mit einer stärker digitalisierten und ortsflexiblen Arbeitsweise verbunden sind, deutlich zutage getreten. Trotzdem haben die betrieblichen Akteurinnen und Akteure in vielen Fällen Wege gefunden, um das wirtschaftliche Fortbestehen des Betriebs mit dem Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen bzw. das Funktionieren von öffentlichen Dienstleistungen zu gewährleisten. Hierbei erwiesen sich insbesondere die Partizipation der Beschäftigten und der Einbezug ihrer Perspektive als wesentliche Faktoren für die oftmals erfolgreiche Reaktion auf die Krise.

Die Covid-19-Pandemie ist noch nicht bewältigt; die Betriebe sind vornehmlich gefragt, die eingeführten Schutzmaßnahmen konsequent weiter umzusetzen und neue Herausforderungen, wie beispielsweise die Tests für die Beschäftigten und mögliche Impfangebote durch die Betriebsärztinnen und Betriebsärzte zu bewältigen. Perspektivisch wird es dann möglich werden, zu einer (neuen) Normalität schrittweise zurückzukehren und dabei die Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie – die positiven wie die negativen – auszuwerten. Manche Arbeitsformen, die in der Krise notwendig wurden, werden voraussichtlich teilweise fortgesetzt werden, zum Beispiel die stärkere Nutzung digitaler Kommunikationsformate. Auch werden Maßnahmen des Arbeitsschutzes, beispielsweise verbesserte Hygieneeinrichtungen, erhalten bleiben und betriebliche Lernprozesse im Umgang mit Erkrankungen

und besonders schutzbedürftigen Personen eventuell verstetigt. Genauso werden aber Arbeitsbedingungen, die in der Krise notwendig waren, aber nicht wünschenswert sind, beispielsweise die Kombination von Homeoffice und „Homeschooling“, vermutlich nicht fortgesetzt werden und der Präsenzzort Betrieb voraussichtlich wieder gestärkt werden.

Der Rat der Arbeitswelt beabsichtigt, diese Entwicklung zu einer (neuen) Normalität in den kommenden Jahren systematisch zu beobachten und mit Empfehlungen zu begleiten. Einige grundsätzlichen Aspekte werden hierzu im Folgenden bereits skizziert.

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

Die Covid-19-Pandemie hat den bestehenden Investitionsbedarf in Bereichen der personenbezogenen, sozialen Dienstleistungen, insbesondere in den Feldern Gesundheit, Pflege, Bildung und Erziehung offen zutage treten lassen. Der Rat erkennt ausdrücklich die vor und während der Covid-19-Pandemie geleistete Arbeit der Beschäftigten in den genannten Sektoren an, die gerade in Anbetracht der oftmals schwierigen Bedingungen ein hohes Maß an Respekt verdient hat. Hierzu gehört auch, zukünftig sowohl die 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 Bildungs-

wesen sicherzustellen. Der Rat spricht daher die dringende Empfehlung aus, unter Einbezug aller relevanten Akteurinnen und Akteure, Möglichkeiten auszuloten, um die personenbezogenen Dienstleistungen im Bereich der öffentlichen Daseinsvorsorge für die Zeit nach der Covid-19-Pandemie zu stärken und ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

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

In der Covid-19-Pandemie sind insbesondere Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes in den Fokus gerückt. So wurden umfangreiche coronabezogene Arbeitsschutzmaßnahmen unter dem Eindruck der zeitlichen Dringlichkeit nicht nur konzipiert, sondern auch umgesetzt und dabei zahlreiche Erfahrungen gesammelt, die sich für die Zeit nach der Covid-19-Pandemie nutzen lassen. Einen entscheidenden Faktor stellte hierbei das Zusammenwirken verschiedener betrieblicher Akteurinnen und Akteure – von Beschäftigten, den betrieblichen Interessenvertretungen, Führungskräften und Unternehmensleitungen bis hin zu Arbeitsschutzexpertinnen und -experten – dar. Dies hat zu einer besonderen Sichtbarkeit des Arbeits- und Gesundheitsschutzes geführt, die für die Weiterentwicklung genutzt werden sollte.

Für die Zukunft gilt es nun, insbesondere mit Blick auf die Diversität von Arbeitsformen und -bedingungen, dass die Implementierung eines zeitgemäßen und passgenauen betrieblichen Gesundheitsschutzes durch die

Beteiligung und kooperative Zusammenarbeit der jeweils relevanten Akteurinnen und Akteure deutlich erleichtert wird. Insbesondere die oft unbürokratischen und pragmatischen Absprachen zwischen der Arbeitgeberseite und den Betriebs- und Personalräten ermöglichen in diesem Kontext ein schnelles und entschiedenes Umsetzen des betrieblichen Infektionsschutzes. Eine schnelle, verantwortliche und damit auch nachhaltige Reaktion auf Krisensituationen bedarf jedoch des gegenseitigen Vertrauens der betrieblichen Sozialpartner, für das die verfassten Mitbestimmungsrechte und deren Achtung zentrale Bausteine darstellen. Auch für die Zeit nach der Covid-19-Pandemie sieht der Rat daher im sozialpartnerschaftlichen Zusammenwirken eine wichtige Stütze für eine positive Entwicklung der betrieblichen Arbeitswelt in Deutschland, von der Beschäftigte wie Unternehmen gleichermaßen profitieren.

Das kooperative Zusammenwirken und die gestiegene Aufmerksamkeit für den Arbeitsschutz sollten insbesondere auch bei der Entwicklung von Instrumenten und Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Tätigkeiten in Bereichen genutzt werden, in denen Aspekte des Arbeitsschutzes vielfach noch unsichtbar sind. Dies betrifft ortsflexible Arbeitsformen, wie z. B. das Homeoffice. Hier sollten aufbauend auf Standards guter Arbeit klare betriebliche Regelungen getroffen werden. Der eingeschränkte Zugriff auf sowie der verminderte Zugang zu arbeitsschutzrelevante(n) Leistungen von Beschäftigten im Homeoffice erfordert darüber hinaus eine vertiefte Kommunikation zwischen Führungs-

2

kräften und Beschäftigten wie auch einen entsprechenden Aufbau von Gestaltungs- und Gesundheitskompetenz in den Betrieben.

Darüber hinaus sollten vor allem für Kleinbetriebe ohne formelle Strukturen und mit bislang fehlender sicherheitstechnischer sowie arbeitsmedizinischer Betreuung die Chancen und Optionen digitaler Informationsangebote und Teleanwendungen weiter geprüft werden und geeignete Qualitätskriterien entwickelt werden. Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, dass Zusammenarbeit, gemeinsame Abstimmung und Arbeitsteilung von Sozialpartnern, Arbeitsschutzakteurinnen und -akteuren sowie Wissenschaft unter schwierigen Rahmenbedingungen gelingt und erfolgreich ist. Auf diese Erfahrungen sollte bei der weiteren Entwicklung von differenzierten und passgenauen Instrumenten und Konzepten für den Arbeitsschutz in Kleinst- 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. Mit dem Appell „Kommen Sie nicht krank zur Arbeit“ wurde beispielsweise konsequenter als bisher die Abkehr von einer Kultur des „Präsentismus“ thematisiert, zum Schutz der erkrankten Person, aber auch zum Schutz anderer. Differenzierte Vorgehensweisen für Personen mit Vorerkrankungen, flankiert durch das Instrument der Wunschvorsorge bei den Betriebsärztinnen und -ärzten gehörten ebenso dazu, wie die Durchführung von Quarantäne-

maßnahmen und die Rückkehr Erkrankter. Der Rat der Arbeitswelt empfiehlt, diese Erfahrungen im Umgang mit Erkrankungen – auch im Hinblick auf die Vermeidung von Stigmatisierung – auszuwerten und weiter zu verfolgen.

Voraussetzungen für das Gelingen von ortsflexiblen Arbeiten schaffen

Die Arbeit im Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten stellt für viele Beschäftigte eine Arbeitsform dar, die dazu beitragen kann, verschiedene Lebensbereiche besser miteinander in Einklang zu bringen. Vor diesem Hintergrund begrüßt der Rat der Arbeitswelt grundsätzlich eine Ermöglichung der Arbeit aus dem Homeoffice bzw. mobiler Arbeit für Beschäftigte, die dies wünschen. Permanentes Arbeiten im Homeoffice, wie es in den letzten Monaten in vielen Fällen die Regel war, stellte dabei jedoch eine pandemiebedingte und befristete Ausnahme dar. Damit sich die positiven Potenziale des ortsflexiblen Arbeitens in Zukunft entfalten können, formuliert der Rat folgende Handlungsempfehlungen:

Vereinbarungen zu ortsflexibler Arbeit sollten grundsätzlich nach dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit (Zustimmung von Beschäftigten und Arbeitgebern) getroffen werden. Zudem müssen die technologischen Voraussetzungen, einschließlich der Ausstattung der Mitarbeitenden sowie der Betriebs- bzw. Personalräte mit technischen Kommunikationsmitteln, gewährleistet sein. Die Verfügbarkeit digitaler Daten darf allerdings nicht zu inakzeptablen Leistungs- und Verhaltens-

kontrollen durch die Arbeitgeber führen. Hier sind insbesondere für Anwendungen künstlicher Intelligenz neue Anforderungen zu definieren. In diesem Zusammenhang beabsichtigt der Rat, sich im weiteren Verlauf der Arbeit mit dem kürzlich vorgelegten Rechtsrahmen der Europäischen Kommission zu künstlicher Intelligenz auseinanderzusetzen.¹⁰² Der Rat empfiehlt dazu die Vereinbarung klarer betrieblicher Regeln zum Homeoffice und mobilen Arbeiten wie sie in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen getroffen werden können.

Um die Sozialpartnerschaft zu stärken und die Betriebe damit auch für die Zukunft krisenfest zu machen, bedarf es auch der Sicherstellung zeitgemäßer digitaler Kommunikationswege in die Betriebe und Verwaltungen. Hierfür müssen Zugangsrechte der Sozialpartner 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.

Auch sollte der Gesetzgeber gesetzliche Regelungslücken für mobiles Arbeiten, insbesondere für die Arbeit im Homeoffice, für die im Gegensatz zur Telearbeit derzeit keine Normierung existiert, schließen. So ist bei häufigerer Arbeit im Homeoffice die Einrichtung eines ergonomischen Arbeitsplatzes nach Arbeitsstättenverordnung empfehlenswert. Der Gesetzgeber sollte daher prüfen, inwieweit mobiles Arbeiten im Allgemeinen sowie Homeoffice im Speziellen in den Gel-

tungsbereich der Arbeitsstättenverordnung aufgenommen werden können.

Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben entgegenwirken

Mobiles Arbeiten birgt die Gefahr einer wachsenden Entgrenzung zwischen Arbeits- und Freizeit – und damit einhergehenden gesundheitlichen Belastungen. Daher sollte die digitale Arbeit aus dem Homeoffice durch gegenseitiges Vertrauen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern geprägt sein, das auf klaren Regeln – insbesondere für die Erreichbarkeit der Beschäftigten – beruht. Hierzu zählt auch, dass die Arbeitsaufgaben von den Vorgesetzten so gestaltet werden und Zielvereinbarungen derart festgelegt sind, dass diese in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erfüllbar bzw. erreichbar sind.

In diesem Kontext kommt insbesondere der Arbeitszeiterfassung eine wichtige Funktion zu, um Mehr- bzw. Überbelastungen rechtzeitig erkennen und ihnen entgegenwirken zu können. 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. Zudem betont der Rat die große 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.

¹⁰² Europäische Kommission, 2021

2

Um die Gefahr einer zunehmenden Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben entgegenzuwirken, ist es darüber hinaus erforderlich, sowohl die Selbstgestaltungskompetenzen der Beschäftigten in Bezug auf das „Detachement“ bzw. „Abschalten-Können“ – beispielsweise über Bildungsangebote – auszubauen, als auch die strukturellen Bedingungen in den Betrieben zu schaffen. Hierzu gehören vor allem das Verhalten und die Erwartungen der Vorgesetzten sowie 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

Mit Blick auf den Betrieb als sozialen Ort sollten Homeoffice-Regelungen so ausgestaltet werden, dass der gegenseitige Austausch der Beschäftigten sowie die Bindung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Betrieb nicht gefährdet wird. Nur so wird es auch möglich sein, im Kontext eines zunehmend orts- und zeitflexiblen Arbeitens die Innovationsfähigkeit von Unternehmen aufrechtzuerhalten. Das zunehmende Arbeiten im Homeoffice bedeutet aber auch für die Beschäftigten, die weiterhin im Betrieb tätig sind, dass für sie unter Umständen die Kommunikation und die Ansprache von Kolleginnen und Kollegen sowie von Führungskräften erschwert wird und darunter das betriebliche Miteinander und die Bindung an den Betrieb leiden kann. Dort, wo ortsflexibles Arbeiten betrieblich umsetzbar ist, empfehlen wir da-

her, einen gesunden Mix aus Präsenzbetrieb und ortsflexiblem Arbeiten unter den genannten Bedingungen zu 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 darüber hinaus 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. Den Betrieben wird darüber hinaus empfohlen, die Möglichkeiten der Digitalisierung auch im Rahmen der dualen Berufsausbildung bzw. des dualen Studiums sowie mit Blick auf die Weiterbildung ihrer Beschäftigten zu nutzen und als Chance zu begreifen, damit der Betrieb als Lernort erhalten bleibt.

Angesichts der aktuellen besonderen Bedingungen, aber auch der Erfahrungen der letzten Jahre, empfiehlt der Rat, die Arbeitsforschung zu den Bedingungen guter mobiler Arbeit sowie zu kollaborativen Arbeitsweisen zu 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. Gleichzeitig sollten die forschungspolitischen Ansätze der Bundesregierung zur Arbeit der Zukunft langfristig entwickelt und ressortübergreifend koordiniert werden. Der Rat empfiehlt dazu Vereinbarungen zwischen den Ministerien, die über die Legislaturperioden hinausgehen.

7

- politischebildung.de/fileadmin/Redaktion/5_Politische-Bildung/3_Aktuelle-Meldungen/2021/Corona-Krise-im-Betrieb_2021/Publikation_Corona-Krise-im-Betrieb_2021.pdf [Zugriff: 07.04.2021]
- Diewald/Nebe, 2020: Familie und Beruf: Vereinbarkeit durch Homeoffice? Soziologische und rechtswissenschaftliche Perspektiven, in: Sozialer Fortschritt 8-9/2020, S. 595–610. Link: <https://elibrary.duncker-humboldt.com/zeitschriften/id/21/vol/69/iss/5874/art/59153/> [Zugriff: 07.05.2021]
 - Drössler/Steputat/Schubert/Euler/Seidler, 2016: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Soziale Beziehungen. Link: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2b.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [Zugriff: 07.04.2021]
 - Ernst, 2020: Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie. Eine Ad-hoc-Studie der Technischen Hochschule Köln. Link: https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie_corona-homeoffice_2020-04-18.pdf [Zugriff: 07.04.2021]
 - Europäische Kommission, 2021: Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council. Laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain union legislative acts. Link: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=75788 [Zugriff: 25.04.2021]
 - Forsa, 2020: Erfahrungen mit Homeoffice: Ergebnisse einer Befragung unter abhängig Beschäftigten in Bayern. Link: <https://www.dak.de/dak/download/forsa-umfrage-ergebnisse-2401560.pdf> [Zugriff: 07.04.2021]
 - Fries/Garnadt/Grimm/Nöh, 2020: Europa in der Corona-Krise: Europäische Lieferketten müssen europäisch wiederbelebt werden. In: Wirtschaftsdienst 6/2020, S. 410–415. Link: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/225573/1/410-415-ZG-Grimm.pdf> [Zugriff: 07.04.2021]
 - Frodermann/Grunau/Haas/Müller, 2021: Homeoffice in Zeiten von Corona. Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche. IAB-Kurzbericht 5/2021. Link: <http://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-05.pdf> [Zugriff: 07.04.2021]
 - Grimm/Kaufhold/Rüb/Vogel, 2020: Die Praxis des Zusammenhalts in Zeiten gesellschaftlicher Verwundbarkeit: Soziologische Perspektiven auf Arbeit, Haushalt und öffentliche Güter, in: Deitelhoff et al. (Hrsg.): Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Ein interdisziplinärer Dialog, S. 316–332. Link: <https://www.campus.de/buecher-campus-verlag/wissenschaft/soziologie/gesellschaftlicher-zusammenhalt-16545.html> [Zugriff: 08.04.2021]
 - Grunau/Ruf/Steffes/Wolter, 2019: Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. IAB-Kurzbericht 11/2019. Link: <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf> [Zugriff: 07.04.2021]
 - Grunau/Steffes/Wolter, 2020: Homeoffice in Zeiten von Corona: In vielen Berufen gibt es bislang ungenutzte Potenziale. IAB-Forum 25.03.2020. Link: <https://www.iab-forum.de/homeoffice-in-zeiten-von-corona-in-vielen-berufen-gibt-es-bislang-ungenutzte-potenziale> [Zugriff: 07.04.2021]
 - Hägele/Fertig, 2018: GDA-Dachevaluation. 1. Zwischenbericht Auswertung der Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen. Link: https://gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/1-Zwischenbericht-Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [Zugriff: 07.04.2021]
 - Haipeter, 2012: Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven, in: Industrielle Beziehungen 4/2012, S. 387-411.
 - Haipeter, 2018: Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung: auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0, in: Hirsch-Kreinsen et al. (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit: die Version Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, S. 303-321.
 - Hans-Böckler-Stiftung, 2021: Auf einen Blick. Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit. Link: <https://www.boeckler.de/de/>

7

- [auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm](https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm) [Zugriff: 07.04.2021]
- Hofmann/Piele/Piele, 2021: Arbeiten in der Corona-Pandemie. Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten - und deren Vermeidung. Link: <https://www.iab.fraunhofer.de/content/dam/iab/images/iab-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnis-se-entgrenzungseffekte-durch-mobiles-arbeiten.pdf> [Zugriff: 07.04.2021]
 - Holst/Niehoff/Fessler, 2020: Covid-19 und die Arbeitswelt. Berufliche Ungleichheiten im Arbeitserleben in der Pandemie. Arbeitswelt-Monitor „Arbeiten in der Corona Krise“. Ergebnisbericht zur ersten Befragungswelle (April/Mai 2020). Link: https://kooperationsstelle.uni-goettingen.de/fileadmin/arbeitswelt_monitor_arbeiten_in_der_corona_krise/projekte/kooperationsstelle/Ergebnisbericht_Arbeiten_in_der_Corona-Krise_Arbeitswelt-Monitor_Kurzbericht.pdf [Zugriff: 07.04.2021]
 - Huchler, 2017: Grenzen der Digitalisierung von Arbeit – Die Nicht-Digitalisierbarkeit und Notwendigkeit impliziten Erfahrungswissens und informellen Handelns, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 4/2017, S. 215-223.
 - IAB, 2021: Der Anteil der Beschäftigten, die Homeoffice nutzen können, ist während der Covid-19-Pandemie erheblich gestiegen. IAB-Forum 26.02.2021. Link: <https://www.iab-forum.de/graphs/der-anteil-der-beschaeftigten-die-homeoffice-nutzen-koennen-ist-waehrend-der-covid-19-pandemie-erheblich-gestiegen/?pdf=20814> [Zugriff: 07.04.2021]
 - Jahoda, 1982: Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis.
 - Janda/Guhleemann, 2019: Sichtbarkeit und Umsetzung - die Digitalisierung verstärkt bekannte und erzeugt neue Herausforderungen für den Arbeitsschutz. Link: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Digitalisierung.pdf?__blob=publicationFile&v=9 [Zugriff: 07.04.2021]
 - Jessen/Waights/Spieß, 2020: Geschlossene Kitas: Mütter tragen mit Blick auf Zeiteinteilung vermutlich die Hauptlast. DIW aktuell 34/2020. Link: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.761573.de/diw_aktuell_34.pdf [Zugriff: 07.04.2021]
 - Karasek/Theorell, 1990: Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life.
 - Kleemann, 2005: Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit: eine arbeitssoziologische Untersuchung.
 - Kohlrausch, 2020: Corona und Arbeitszeit: Lücke zwischen den Geschlechtern bleibt – Frauen erhalten seltener Aufstockung bei Kurzarbeit. Pressemitteilung WSI. Link: https://www.boeckler.de/pdf/pm_wsi_2020_12_29.pdf [Zugriff: 07.04.2021]
 - Kohlrausch/Zucco, 2020: Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit. Policy Brief WSI 40/2020. Link: https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8906 [Zugriff: 08.04.2021]
 - Kratzer, 2017: Entgrenzung, in: Hirsch-Kreinsen/Minssen (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, S. 116-119.
 - Krcmar/Wintermann, 2020: Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht im Rahmen der „MÜNCHNER KREIS Zukunftsstudie VIII: Leben, Arbeit, Bildung 2035+“. Begleittext. Link: https://www.muenchner-kreis.de/fileadmin/dokumente/_pdf/Zukunftsstudien/2020-07-23_MK_Sonderstudie_Corona_Begleittext_final.pdf [Zugriff: 08.04.2021]
 - Kunze/Zimmermann, 2020: Konstanzer Homeoffice-Studie. Langzeitstudie von 699 Erwerbstätigen von März bis Oktober 2020 in Deutschland. Link: https://www.polver.uni-konstanz.de/typo3temp/secure_downloads/112618/0/f8a5bdd1d7d-8c97ceaa9ed9e21f9a659a6f604e4/Factsheet_Nov_2020.pdf [Zugriff: 08.04.2021]
 - Latniak/Rosenbohm, 2021: Arbeiten ohne Betrieb? Digitalisierungsprozesse und ihre Konsequenzen für die Gestaltung und Regulierung von Arbeit, in: Haipeter et al. (Hrsg.): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten: Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit, S. 45-82. Link: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/9783748923046-45/arbeiten-ohne-betrieb-digitalisierungsprozesse-und-ihre-konsequenzen-fuer-die-gestaltung-und-regulierung-von-arbeit> [Zugriff: 07.04.2021]

7

- 10.05.2021]
- Lerch/Jäger/Heimberger, 2020: Produktion in Zeiten der Corona-Krise. Welche Auswirkungen hat die Pandemie heute und zukünftig auf die Industrie? Mitteilungen aus der ISI-Erhebung-Modernisierung der Produktion 78/2020. Link: https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/modernisierung-produktion/erhebung2018/PI_78_Produktion_in_Corona_Web.pdf [Zugriff: 08.04.2021]
 - Mayer-Ahuja/Detje, 2020: „Solidarität“ in Zeiten der Pandemie: Potenziale für eine neue Politik der Arbeit?, in: WSI-Mitteilungen 6/2020, S. 493-500.
 - Mergener, 2020: Berufliche Zugänge zum Homeoffice. Ein tätigkeitsbasierter Ansatz zur Erklärung von Chancenungleichheit beim Homeofficezugang, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderausgabe 1/2020, S. 511–534.
 - Minssen, 2017: Betrieb, in: Hirsch-Kreinsen/Minssen: Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, S. 85–88.
 - Pfeiffer, 2020: Die die Last tragen. Beschäftigte in kritischen Infrastrukturen (KRITIS) und systemrelevanten Berufen. Labouratory WorkingPaper 02/2020. Link: <https://www.labouratory.de/files/downloads/WP-02-2020-KRITIS.pdf> [Zugriff: 08.04.2021]
 - Pfeiffer/Ritter/Schütt/Hillebrand-Brem, 2017: Betrieb Lernen. Die Bedeutung dualer Berufsausbildung und organisationalen Arbeitsvermögens. Hans-Böckler-Stiftung Study 366/2017. Link: https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_366.pdf [Zugriff: 08.04.2021]
 - Plath/König/Jungkunst, 1996: Verbleib sowie berufliche und soziale Integration jugendlicher Rehabilitanden nach der beruflichen Erstausbildung, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 29, S. 247-278. Link: http://doku.iab.de/mittab/1996/1996_2_MittAB_Plath_Koenig_Jungkunst.pdf [Zugriff: 08.04.2021]
 - psyGA, 2020: Die psyGA-Corona-Umfrage. Ergebnisse im Überblick. Link: <https://www.psyga.info/corona-umfrage> [Zugriff: 14.04.2021]
 - Robelski/Steidelmüller/Pohlan, 2020a: Betrieblicher Arbeitsschutz in der Corona-Krise. Link: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Betrieblicher-Arbeitsschutz-Corona.pdf?__blob=publicationFile&v=6 [Zugriff: 08.04.2021]
 - Roscher/Begerow, 2020: Führung im Homeoffice. Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen. DGUV Forum 8/2020. Link: https://forum.dguv.de/issues/DGUV_Forum_08_2020_Fuehrung%20im%20Homeoffice_2.pdf [Zugriff: 08.04.2021]
 - Schröder/Entringer/Göbel/Grabka/Graeber/Kröger/Kroh/Kühne/Liebig/Schupp/Seebauer/Zinn, 2020: Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich. DIW-Aktuell 41/2020. Link: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.789499.de/diw_aktuell_41.pdf [Zugriff: 08.04.2021]
 - Schwarz-Kocher, 2011: Interessenvertretungen im Innovationsprozess: der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen.
 - Shajek/Thomsen, 2021: Fallstudien zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf betriebliche Transformationsprozesse im Auftrag des BMAS – Begleitforschung für die Arbeitsweltberichterstattung. Los 6 - Einzelhandel. Unveröffentlichter Zwischenbericht des Instituts für Innovation und Technik (iit).
 - Sommer, 2018: Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes - ein Blick auf aktuelle Daten, in: Sicher ist sicher 3/2018, S. 118–120. Link: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aufsätze/artikel1574.pdf?__blob=publicationFile&v=4 [Zugriff: 08.04.2021]

- Steidelmüller/Robelski, 2021: Gemeinsam durch die Krise: Einbindung der betrieblichen Akteure, in: Arbeitsschutz in Recht und Praxis 3/2021, S. 82-85. Link: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aufsätze/artikel2991.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [Zugriff: 08.04.2021]
- Thomson/Rank/Steidelmüller, 2021: The Individual Job Impact of Change and Employees' Well-Being: Role Clarity and Interpersonal Justice as Leadership-Related Moderators, in: Journal of Change Management (online first), S. 1-21.
- Tisch/Backhaus/Wöhrmann, 2020: Telearbeit in Deutschland: Männer und Frauen im Vergleich, in: ASU, Zeitschrift für medizinische Prävention 10/2020, S. 638-641. Link: <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/wissenschaft/telearbeit-deutschlandmaenner-und-frauen-im-vergleich> [Zugriff: 10.05.2021]
- Tisch/Brötzmann/Heun/Rauch/Reims/Schlenker/Tophoven, 2017: Berufliche Rehabilitation aus Sicht der Teilnehmenden. Eine qualitative Befragung von Rehabilitanden und Rehabilitandinnen im Förderbereich der Bundesagentur für Arbeit. Abschlussbericht. Forschungsbericht 480. Link: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-480-abschlussbericht-teilhabe-behinderter-menschen-am-arbeitsleben.pdf;jsessionid=1701C1FEA5115B1435BF90DC1A173475.delivery1-replication?__blob=publicationFile&v=1 [Zugriff: 08.04.2021]
- von Würzen, 2020: Traditionelle Rollenverteilung in Corona-Krise belastet die Frauen. Link: https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Spotlight_Rollen_und_Aufgabenverteilung_bei_Frauen_und_Maennern_in_Zeiten_von_Corona.pdf [Zugriff: 08.04.2021]
- Wegge/Shemla/Haslam, 2015: Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways, in: German Journal of Research in Human Resource Management 1-2/2014, S. 6-23.
- Wendsche/Lohmann-Haislah, 2016: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Detachment. Link: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3c.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [Zugriff: 08.04.2021]
- Yue/Men/Ferguson, 2019: Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust, in: Public Relations Review 3/2019.

IMPRESSUM:



Mitglieder des Rates der Arbeitswelt:

Frank Bsirske
Michaela Evans
Sinischa Horvat
Iwer Jensen
Mathias Möreke
Prof. Dr. Sabine Pfeiffer
Isabel Rothe
Stephan Schwarz
Prof. Dr. Ulrich Walwei

Rat der Arbeitswelt
Geschäftsstelle für die Arbeitsweltbericht-
erstattung in Deutschland
c/o Prognos AG
Goethestr. 85
10623 Berlin
Tel.: +49 30 5870 891 92
Mail: gs@rat-der-arbeitswelt.de
www.rat-der-arbeitswelt.de

Satz und Layout:
Blumberry GmbH

Grafikdesign:
Blumberry GmbH

Stand:
Mai 2021