



## Fachbericht:

# Gute Arbeit in saarländischen Betrieben und Dienststellen – Analyse und Beratung

## Bericht

an die Arbeitskammer des Saarlandes

über

Verlauf und Ergebnisse des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“

im Zeitraum

Januar 2019 bis Dezember 2020

auf der Grundlage des

Zuwendungsvertrages zwischen der Arbeitskammer des Saarlandes und der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) vom 18. September 2019 für den Zeitraum 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2020

und des

Kooperationsvertrages zwischen dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr und der Arbeitskammer des Saarlandes vom 16. August 2019 für den Zeitraum 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2020

Saarbrücken, im November 2020

## **BEST-Projektteam**

Kerstin Blass

Diplom-Soziologin

0681/4005 349

kerstin.blass@best-saarland.de

Barbara Kunkel

Diplom-Verwaltungswirtin

0681/4005 350

barbara.kunkel@best-saarland.de

Nadine Schmidt

Studentin

0681/4005 350

nadine.schmidt@best-saarland.de

Tobias Szygula (ab 01.11.2019)

Wirtschaftsjurist, LL. B.

0681/4005 244

Tobias.szygula@best-saarland.de

Ronald Westheide

Diplom-Soziologe

0681/4005 250

ronald.westheide@best-saarland.de

Mitarbeit:

Dr. Matthias Hoffmann (bis 30.04.2019)

Dr. Oliver Müller

Jessica Reckler

## **BEST-Geschäftsführung**

Thomas Otto

Diplom-Betriebswirt

0681/4005 249

thomas.otto@arbeitskammer.de

Angelika Diener

Betriebswirtin VWA

0681/4005 353

angelika.diener@best-saarland.de

## **Gesamtprojektleitung**

Dr. Torsten Brandt

Soziologe

0681/4005 317

torsten.brandt@arbeitskammer.de

## **Projektanschrift**

BEST

c/o Arbeitskammer des Saarlandes

Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8

66111 Saarbrücken

Tel. 0681/4005 249

Fax 0681/4005 215

best@best-saarland.de

best-saarland.de



Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Gemeinschaftsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes.

Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.

## **Projektkoordinator der Landesregierung**

Lothar Gretsch

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

Leiter der Abteilung C (Arbeitsmarkt)

Franz-Josef-Röder-Straße 17

66119 Saarbrücken

Tel. 0681/501 3393

Fax 0681/501 3402

[l.gretsch@wirtschaft.saarland.de](mailto:l.gretsch@wirtschaft.saarland.de)

Autor:

Ronald Westheide

Berichtsstand:

16.11.2020

Fotos:

Pasquale d'Angiolillo, Jens Göcking, Dörte Grabbert, Iris Maurer, Marienhaus Klinikum St. Elisabeth, Ronald Westheide

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	S. 6
2.	Hintergrund: „Gute Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“	S. 8
3.	Projektziele und Konzeption	S. 12
4.	Durchführung	S. 16
4.1	Überbetriebliche Projektarbeit	S. 17
4.2	Betriebliche Projektarbeit	S. 17
4.3	Erkenntnisse und Erfahrungen	S. 22
5.	Corona-Krise: Ergänzende Arbeiten	S. 28
5.1	Infektions- und Arbeitsschutz	S. 29
5.2	Homeoffice	S. 35
5.2.1	Homeoffice-Potenzial	S. 37
5.2.2	Homeoffice vor der Pandemie	S. 39
5.2.3	Homeoffice während der Pandemie	S. 45
5.3	Fallstudie: Mobiles Arbeiten und Homeoffice aus Sicht der Beschäftigten	S. 53
5.3.1	Hintergrund der Studie	S. 53
5.3.2	Einschätzung der mobilen Arbeit	S. 54
5.3.3	Bearbeitung von Beruflichem auch außerhalb der normalen Arbeitszeit	S. 56
5.3.4	Zufriedenheit mit der mobilen Tätigkeit	S. 58
5.4	Homeoffice: Fazit und Anforderungen	S. 61
	Tabellenverzeichnis	S. 65
	Abbildungsverzeichnis	S. 65
	Literatur- und Quellenverzeichnis	S. 67
	Anhang	
	Anhang 1: Übersicht: Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ Januar 2019 bis November 2020 – Projektarbeit in Zahlen	S. 74
	Anhang 2: Materialien aus der betriebsbezogenen Informationsarbeit durch das BEST-Projektteam	S. 76
	Anhang 3: Kurzinformation BEST	S. 97

## 1. Einleitung

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Kooperationsprojekt zwischen der Regierung des Saarlandes und der Arbeitskammer des Saarlandes (AK). Es wurde in einer ersten Phase im Zeitraum 1. Juli 2013 bis 31. Dezember 2018 durchgeführt. Als Fortsetzung läuft das Projekt derzeit in einer zweiten Phase mit einer geplanten Laufzeit bis zum Ende der gegenwärtigen Legislaturperiode Ende Dezember 2022. Bislang vertraglich vereinbart ist die Durchführung des Projekts in den Jahren 2019 und 2020, wofür im Haushalt des Saarlandes entsprechende Mittel bereitgestellt wurden. Die Weiterführung ist in Vorbereitung. Der vorliegende Bericht beinhaltet die Projektarbeit in den vergangenen zwei Jahren (zur Durchführung in der ersten Phase 2013 bis 2018 vgl. Brandt/Westheide 2019).

Die Projektsteuerung lag beim Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr (MWAEV) der Regierung des Saarlandes. Die Finanzierung erfolgte aus Landesmitteln gemäß dem Haushaltsplan für den Geschäftsbereich des MWAEV.

Die AK beauftragte auf der Grundlage eines Zuwendungsvertrages die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) mit der Durchführung der Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene. Die AK brachte im Rahmen ihrer Regeltätigkeit Eigenleistungen ein für

- die Projektleitung,
- den politischen Dialog,
- die Entwicklung und Vereinbarung von Leitlinien,
- die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit,
- die Mitwirkung bei überbetrieblichen Veranstaltungen,
- die Verwertung der Erkenntnisse, Ergebnisse und Materialien sowie
- die allgemeine Verwaltung, das Rechnungswesen, die Berichterstattung und Nachweisung der Mittelverwendung gegenüber dem MWAEV als Projektförderer.

Das Projekt soll im Rahmen der Konzeption „Gute Arbeit“ der Landesregierung einen Beitrag leisten zur Gestaltung der Arbeitswelt 4.0. Es sollen Verbesserungen der Qualität der Arbeitsbedingungen und damit der Leistungsfähigkeit von Betrieben und der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten erreicht werden. Dies soll erfolgen im konstruktiven Zusammenwirken von Leitungen, Fachkräften und Arbeitnehmervertretungen sowie Beschäftigten als „Expert\*innen in eigener Sache“.

Im Berichtszeitraum wurden in zehn saarländischen Betrieben und Dienststellen umfangreiche Mitarbeiterbefragungen mit mehr als 2.200 Arbeitnehmer\*innen durchgeführt. Aus den Antworten von 1.350 Beschäftigten konnten Ressourcen und Stressoren in den Arbeitsbedingungen analysiert und Gefährdungen der psychischen Belastung im Detail herausgearbeitet werden. Darüber hinaus erfolgten in 17 Arbeitsstätten Workshops mit Beschäftigten zur Feinanalyse der Belastungssituation und Maßnahmenentwicklung. Daran waren insgesamt 183 Arbeitnehmer\*innen beteiligt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Qualität der Arbeit sich je nach Arbeitsstätte sehr unterschiedlich darstellt und – neben positiven Aspekten – in zahlreichen Fällen deutliche Verbesserungspotenziale bestehen.

Dabei geht es vorrangig um die Wahrung des Gesundheitsschutzes sowie die Sicherstellung und Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, eine hohe Beschäftigungssicherheit sowie die damit einhergehende Stärkung der Leistungsfähigkeit und Motivation der Arbeitnehmer\*innen sind ebenfalls geeignete Instrumente zur Stärkung betrieblicher Innovationen und damit letztendlich der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Abbildung 1: Facebook-Beitrag –  
Corona-Arbeitsschutz: BEST-Handreichungen



„Dann kam Corona und hat alles verändert.“ Dies gilt auch für die Arbeit im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“. In den Zeiträumen Mitte März 2020 bis Mitte August 2020 und erneut spätestens ab Mitte Oktober 2020 konnte die Projektstätigkeit aufgrund der Corona-Krise nicht in der ursprünglich geplanten Weise bzw. nur eingeschränkt erfolgen. Die unsichere Lage führte dazu, dass zwar der überwiegende Teil der bereits fortgeschrittenen betrieblichen Projekte nach einer Unterbrechung ab Mitte August fortgeführt wurde, die Betriebe und Dienststellen jedoch fast alle Vorhaben, die sich noch in der Konzeptions- und Vorbereitungsphase befanden bzw. befinden, vorläufig zurückstellten.

Aufgrund der Nachfrage und als Alternative zu verschobenen betrieblichen Aufgaben ergänzte das Projektteam die inhaltlichen Schwerpunkte um Corona-spezifische Themen. Im Wesentlichen ging es zum einen um den Infektions- und Arbeitsschutz in der Corona-Pandemie, zum anderen um die (kurzfristige) Umsetzung von Homeoffice und um das mobile Arbeiten als „neue Normalität“.

Der vorliegende Bericht bildet die Grundlagen, Aktivitäten und Ergebnisse des Projekts im Förderzeitraum Januar 2019 bis Dezember 2020 ab. Berichtsstand ist der 15. November 2020. Der Bericht umreißt in Kapitel 2 den Projekthintergrund und gibt in Kapitel 3 die Ziele und die Konzeption des Projekts wieder. Kapitel 4 dokumentiert die Projektdurchführung und fasst Erkenntnisse und Erfahrungen der betrieblichen Arbeit zusammen. Kapitel 5 behandelt die pandemiebedingt ergänzten Bausteine. Die Anhänge geben einen Überblick über die „Projektarbeit in Zahlen“ sowie über Materialien aus der Projektstätigkeit.

Wir danken der saarländischen Landesregierung für die Förderung des Projekts und der AK für die Vergabe der Projektdurchführung auf der betrieblichen Ebene an BEST. Wir bedanken uns beim MWA EV für die Projektkoordination und bei der AK für die Gesamtprojektleitung. Unser Dank gilt nicht zuletzt den zahlreichen betrieblichen Akteur\*innen, deren Engagement und aktive Unterstützung wesentlich zu den Ergebnissen beigetragen haben, über die im Folgenden berichtet wird.

## **2. Hintergrund: „Gute Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“**

Mehr denn je ist die Realisierung von Konzepten „Guter Arbeit“<sup>1</sup> in den Betrieben, Organisationen und Verwaltungen erforderlich. Darauf weisen zahlreiche Studien der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ebenso wie Untersuchungen, die unter anderem im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) und der „Initiative neue Qualität der Arbeit“ (INQA) durchgeführt wurden (vgl. näher u. a. Brenscheidt 2020, Hägele 2019, Lauenstein 2018, Rothe 2017, Wöhrmann 2016, BiBB/BAuA 2013, BAuA 2012).

Die jährlichen repräsentativen Beschäftigtenbefragungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) für den „DGB-Index Gute Arbeit“, die Repräsentativbefragungen der AK für den „Index Gute Arbeit Saar“, die Jahresberichte des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zur „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ und nicht zuletzt die Statistiken der Unfallversicherungsträger beleuchten die Problemlage ebenfalls (vgl. näher u. a. DGB-Index 2020, DGB-Index 2019a, DGB-Index 2019b, AK-Texte 2020, BMAS 2019, DGUV 2020, Meyer/Wiegand/ Schenkel 2020).

Neben der gegenwärtigen Corona-Krise prägt die Belastungssituation im Wesentlichen die intensiv fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt, welche mit erheblichen sozio-technischen Umbrüchen verbunden ist. In den Betrieben und Dienststellen finden grundlegende Veränderungen statt, welche gravierende Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen haben. Dies betrifft alle Branchen und erfolgt in Arbeitsstätten jeder Größe.

Es ist jedoch nicht vorgegeben, in welcher Form und in welchem Ausmaß Veränderungen eintreten. Zwischen dem technologischen und wirtschaftlichen Fortschritt einerseits und den Arbeitsbedingungen andererseits sind wesentliche Spannungsfelder auszumachen. In diesem Zusammenhang zielt das Leitbild „Gute Arbeit“ im digitalen Wandel auf eine sozial austarierte neue Arbeitswelt, die Sicherheit und Flexibilität bietet und das Potenzial des technologischen Wandels für eine bessere Gestaltung und Organisation von Arbeit nutzt. Hierbei

<sup>1</sup> Zum Leitbild "Gute Arbeit" vgl. näher Brandt/Westheide 2019, S. 7 ff.

werden die verfasste Mitbestimmung und neue Formen individueller Teilhabe der Beschäftigten nicht als Gegensätze angesehen, so die Bundesregierung in ihrem Weißbuch Arbeiten 4.0, „sondern vielmehr als komplementäre Elemente innovativer und demokratischer Unternehmen in einer innovativen und demokratischen Gesellschaft“ (Weißbuch 2017, S. 9).

Abbildung 2: Facebook-Beitrag –  
DGB-Index Gute Arbeit 2019: Arbeitsintensität



Gegenüber möglichen Chancen für eine „Gute Arbeit“ in der digitalisierten Arbeitswelt beleuchten Forschungsergebnisse gegenwärtig in erster Linie die Defizite bei den Arbeitsbedingungen und die hohen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten. Sie werfen damit Schlaglichter auf die Risiken der Arbeitswelt 4.0.

Viele Fachleute betonen die zunehmende Bedeutung arbeitsbezogener psychischer Belastung in der modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft. Unter anderen verweisen die Krankenkassen deutlich auf die dramatische Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen, zu welcher nach allgemeiner Einschätzung auch und gerade Fehlbelastungen in der Arbeit beitragen. Die Ergebnisse zahlreicher überregionaler Studien – insbesondere die wissenschaftliche Standortbestimmung der BAuA zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt (vgl. Rothe 2017) – unterstreichen ebenso wie die Analysen der AK, dass die „moderne“ Arbeitswelt durch zunehmende Arbeitsintensität, steigende Komplexität, höhere Anforderungen an Flexibilität und Mobilität und auch zunehmende Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit gekennzeichnet ist. Neben diesen psychisch relevanten Arbeitsanforderungen verändern sich der Charakter der sozialen Beziehungen und die Rolle des/der einzelnen Beschäftigten im Berufsleben. Ein Merkmal ist der Verlust an Stabilität in den sozialen Beziehungen. Dieser geht einher unter anderem mit einem Wandel in den

Kommunikationsbeziehungen, welche zum Beispiel durch die zunehmende Digitalisierung kurzlebiger und weniger persönlich werden (vgl. Hägele 2019, S. 32 f.).

Abbildung 3: Facebook-Beitrag –  
Industrie 4.0: Arbeit anspruchsvoller



Die Nutzung von Chancen gelingt insbesondere dann, wenn die Prozesse von Anfang an sozialverträglich und kooperativ gestaltet werden. Wesentlich hierfür ist eine frühzeitige und umfassende Beteiligung der gewählten Interessenvertretungen. „Damit die Bewältigung des digitalen Strukturwandels gelingt, bedarf es einer Stärkung der sozialpartnerschaftlichen und betrieblichen Aushandlungsprozesse. Insbesondere braucht es (...) eine breitere Basis für die Beteiligung von Beschäftigten im Betrieb (und) adäquate Rechte und Ressourcen von Betriebs- und Personalräten (...)“ (Weißbuch 2017, S. 10). Empirische Ergebnisse verweisen darauf, dass Interessenvertretungen eine förderliche Rolle spielen, wenn es darum geht, Unternehmen zukunftsfest zu machen. Aufgrund von Beteiligung, mehr Akzeptanz und Vertrauen sowie eine verbesserte innerbetriebliche Kommunikation kann das Innovationspotenzial der Beschäftigten stärker genutzt werden (vgl. Jirjahn/ Smith 2017, S. 32 ff.).

Zahlreiche Studien belegen allerdings auch, dass die Mehrheit der Betriebe und Dienststellen keine ausreichende Strategie zur Bewältigung der Transformation hat. Interessenvertretungen werden zu einem großen Teil bei der Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben nicht oder allenfalls marginal einbezogen (vgl. u. a. AK-Texte 2019a, S. 6 f., Zanker/Roth/Hoppe 2019, S. 29 ff.). Knapp 2.000 Betriebsräte beteiligten sich im Jahr 2019 am Projekt „Transformationsatlas“ der IG Metall. Sie vertreten rund 1.700.000 Beschäftigte. 77 Prozent sind der Ansicht, dass die Digitalisierung zusätzliche Arbeitsbelastungen mit sich

bringt. 52 Prozent der Interessenvertretungen werden über Veränderungsprojekte nicht frühzeitig informiert. 62 Prozent sind nicht in die Mitgestaltung eingebunden (vgl. IG Metall 2019, S. 14 und S. 21).

Abbildung 4: Facebook-Beitrag – aktive Mitbestimmung in der digitalen Transformation



Die saarländische Landesregierung richtete für die 15. Legislaturperiode (2012 bis 2017) einen Fokus ihrer politischen Strategie auf das Konzept der „Guten Arbeit“ (vgl. Koalitionsvertrag Saar 2012). Für die 16. Legislaturperiode (2017 bis 2022) setzt sie die Landesstrategie „Gute Arbeit“ fort und entwickelt diese weiter (vgl. Koalitionsvertrag Saar 2017). Anknüpfungspunkte für das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ sind vor allem in Kapitel 4 des Koalitionsvertrages „Gute Arbeit für zukunftsfähige Unternehmen“ und in Kapitel 9 „Die Digitalisierung gestalten“ formuliert. Dort heißt es unter anderem: „Gute Arbeit ist für zukunftsfähige Unternehmen unabdingbar. Motivierte, leistungsfähige und leistungsbereite Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind für eine gute wirtschaftliche Entwicklung und für eine ausgeprägte Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe eine wesentliche Voraussetzung.“ (ebd., S. 23)

Es wird hervorgehoben: „Die Digitalisierung der Arbeitswelt stellt auch die Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen vor neue Herausforderungen. Damit die Beschäftigten den Wandel mitgestalten können, sind neue Regeln für bessere

Mitbestimmung erforderlich“ (ebd.). Die Landesregierung bekräftigt: „Wir werden auf die Arbeitswelt 4.0 mit der Sozialpartnerschaft 4.0 antworten. Dieser Wandel ist nur im Zusammenwirken von Unternehmen und Beschäftigten zu meistern, was von Beginn an eine Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und eine starke Mitbestimmung auf allen Ebenen voraussetzt“ (ebd., S. 70).

Die AK misst der Förderung von Konzepten „Guter Arbeit“ durch arbeitnehmerorientierte Beratung, Bildung, Forschung und Information eine wesentliche Bedeutung zu. In ihren Jahresberichten an die Regierung des Saarlandes greift die AK die Thematik „Gute Arbeit“ regelmäßig mit Analysen und Empfehlungen auf (vgl. zuletzt AK-Jahresbericht 2020). Die Kammer fokussiert ihre Aktivitäten verstärkt auf die sozialverträgliche Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt. Zentral ist auch hier die Position, dass eine Gute-Arbeit-Strategie auch und gerade mit Blick auf die Digitalisierung die Interessen der Beschäftigten von Beginn an einbeziehen muss (vgl. Wein 2017, S. 5).

BEST, die Tochtereinrichtung der AK und des DGB Region Saar, leistet hierzu einen wesentlichen Beitrag durch sachverständige Beratung und Qualifizierung zu zahlreichen Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit und Technik. Sie führte bislang Beratungsprojekte in rund 580 saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen durch, überwiegend für und mit Arbeitnehmervertretungen, aber auch mit Geschäfts- und Dienststellenleitungen sowie Fachabteilungen. In der Regel geht es darum, gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln. Grundsätzlich leistet BEST hier eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ und verfolgt einen arbeitswissenschaftlich fundierten, ganzheitlichen und beteiligungsorientierten Ansatz. Die Beratungseinrichtung verfügt damit über eine breit gefächerte Expertise bei der Beratung in Fragen der sozialverträglichen Einführung neuer Technologien und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) hatte für die zweite GDA-Periode in den Jahren 2013 bis 2018 als Schwerpunkt das „Arbeitsprogramm Psyche: Stress reduzieren – Potenziale entwickeln“ ausgewiesen. Mit dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ konnte hier für das Saarland in der ersten Förderperiode ein wesentlicher Bezug hergestellt werden. Für die dritte GDA-Periode in den Jahren 2019 bis 2024 wurde das Arbeitsprogramm „Gemeinsames Ziel: Arbeit sicher und gesund gestalten – Prävention mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung“ verabschiedet. Das Programm hat einen Schwerpunkt „Gute Arbeitsgestaltung bei psychischen Belastungen“ (vgl. Arbeitsschutz im Dialog 2017; Bayer 2017). Für die gegenwärtige Fortführung des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ besteht damit weiterhin ein wesentlicher Anknüpfungspunkt in der Programmatik der GDA.

### **3. Projektziele und Konzeption**

Im Rahmen der Konzeption „Gute Arbeit“ der Landesregierung soll das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ dazu beitragen:

- die Arbeits- und Lebensbedingungen im Saarland zu verbessern,
- die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe und Verwaltungen zu stärken sowie
- eine sozialverantwortliche Unternehmensführung zu fördern.

Diese strategischen Ziele sollen auf zwei Zielebenen verwirklicht werden:

- Auf der betrieblichen Ebene sollen Verbesserungen der Qualität der Arbeitsbedingungen und damit der Leistungsfähigkeit von Betrieben und der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten erreicht werden.
- Auf der überbetrieblichen, politischen Ebene soll dies einhergehen mit der Information über Beratungsbedarfe sowie Gestaltungsinstrumente und -projekte in saarländischen Betrieben und Verwaltungen. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse des Projekts in die allgemeine, projektunabhängige Politikberatung der AK einmünden.

Auf der betrieblichen Ebene sollen in erster Linie fachliche Analysen und die sachverständige Unterstützung betrieblicher Gestaltungsprojekte durchgeführt werden. Dies umfasst

- die Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für „Gute Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“ in überbetrieblichen und betrieblichen Informationsveranstaltungen, Orientierungsgesprächen, Vorträgen und Schulungen,
- die Analyse und Bewertung der Qualität von Arbeitsbedingungen saarländischer Beschäftigter und des Standes der Umsetzung „Guter Arbeit“ unter Wahrung der Vertraulichkeit, insbesondere durch Befragungen, Expertengespräche, Daten- und Dokumentenanalysen,
- die Vermittlung von Know-how zur Beurteilung von Arbeitsqualität und zur Gestaltung „Guter Arbeit 4.0“ (Methoden, Werkzeuge, Kriterien) im Rahmen der betriebspraktischen Beratungs- und Qualifizierungstätigkeit,
- die Verbesserung (Gestaltung) betrieblicher Arbeitsbedingungen im Hinblick auf „Gute Arbeit 4.0“ durch fachliche Begleitung bei der Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von Maßnahmen,
- die Förderung der Entwicklung von betrieblichen Strukturen zur Umsetzung von Analyse- und Verbesserungsprozessen, z.B. im Hinblick auf die nachhaltige Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen oder den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements,
- die Stärkung des Zusammenwirkens von Leitungen, Fachpersonal und Arbeitnehmervertretungen und einer aktiven, sachkompetenten Mitbestimmung durch Information, Beratung und Schulung sowie
- die Erstellung Fachartikeln und -berichten sowie Informations- und Qualifizierungsmaterialien im Themenspektrum „Gute Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“.

Wie bereits in der ersten Durchführungsphase wendet sich die Projektarbeit gleichermaßen an

- die Arbeitnehmervertretungen (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen) und die sie unterstützenden Gewerkschaften sowie
- die Beauftragten des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin (Betriebs- und Dienststellenleitungen, Personalverantwortliche, Fachpersonal für Organisation/Arbeitssicherheit/betriebliches Gesundheitsmanagement) und an
- die Arbeitnehmer\*innen der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

Die Unterstützung betrieblicher Analyse- und Gestaltungsprojekte hat **Impulscharakter** und erfolgt als solche für die beteiligten Betriebe, Organisationen und/oder Verwaltungen kostenfrei, da projektfinanziert.

Abbildung 5: Facebook-Beitrag –  
gemeinsam für Gute Arbeit



Wesentliche Grundlagen für die betriebliche Projektarbeit sind

- die gesetzlichen Schutzvorschriften (Arbeitsschutzgesetz, Arbeitszeitgesetz, Durchführungsverordnungen usw.),
- die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung menschengerechter Arbeit (z. B. zur Auswirkung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit) sowie die daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen,
- die durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) veröffentlichten Forschungsergebnisse und Handlungshilfen,
- die Richtlinien und Handlungsempfehlungen der Unfallversicherungsträger,
- die Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) und nicht zuletzt
- die EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz sowie
- die „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“ (vgl. Luxemburger Deklaration 2007).

Demgemäß umfasst das betriebliche Gesundheitsmanagement alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgeber\*innen, Arbeitnehmer\*innen und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Erreicht werden kann dies durch eine Verknüpfung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, zur Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und zur Stärkung persönlicher Kompetenzen. Diese ganzheitliche, netzwerkorientierte Konzeption ist auf der fachlichen Ebene allgemein anerkannt. Sie entspricht sowohl den Leitvorstellungen der AK als auch der Landesstrategie „Gute Arbeit für das Saarland“.

Das breite Spektrum des Aktionsfeldes „Gute Arbeit“ erfordert grundsätzlich einen ganzheitlichen Gestaltungsansatz. Jedoch müssen in der Umsetzungspraxis die Analyse und Beratung auf die Bearbeitung einzelner Ausschnitte reduziert werden. Diese ergeben sich aus

- dem konkreten betriebsspezifischen (Gestaltungs-)Bedarf,
- dem in den Unternehmen und Verwaltungen jeweils realistisch Umsetzbaren,
- der Handlungsbereitschaft der beteiligten Praxisakteure und -akteurinnen und
- den vorhandenen betrieblichen und projektbezogenen Ressourcen.

In den betrieblichen Projekten hat sich diese offene, breit gefasste Konzeption bewährt und die Einleitung von realisierbaren Veränderungen gefördert.

Methodisch basiert die analytische Arbeit vor allem auf quantitativen Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von Organisationsanalysen, auf strukturierten Gesprächen mit betrieblichen Expert\*innen und auf der Auswertung von für Gestaltungsmaßnahmen relevanten Daten und Dokumenten. Die sachverständige Unterstützung der betrieblichen Gestaltungsprozesse beruhte sowohl auf einer prozessbegleitenden Vorgehensweise (Anleitung, Strukturierung, Moderation, Dokumentation) als auch auf dem Ansatz der Expertenberatung (fachlicher Input).<sup>2</sup>

Die Nachfrage seitens der Praxispartner stellt wie bereits in der ersten Durchführungsphase des Projekts insbesondere das Themenfeld der psychischen Belastung in den Mittelpunkt. Hierbei spielen die Arbeitsintensität und die Arbeitszeit eine wichtige Rolle. Aber auch die Aspekte „Entgrenzung“, „Führung“ und nicht zuletzt „Beteiligung und Mitbestimmung“ sind bedeutsam.

Als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis ist davon auszugehen, dass die folgenden Faktoren potenziell gesundheitsgefährdend sind:

- eine hohe Arbeitsintensität,
- ein geringer Handlungsspielraum,
- geringe soziale Unterstützung,
- die Kombination von geringem Handlungsspielraum und hoher Arbeitsintensität,
- die Kombination von geringem Handlungsspielraum und hoher Arbeitsintensität bei gleichzeitig geringer sozialer Unterstützung,
- das Ungleichgewicht zwischen erlebter beruflich geforderter Leistung und dafür erhaltener Belohnung/Wertschätzung,

---

<sup>2</sup> Zu den fachlichen Grundlagen der Projektarbeit vgl. näher Brandt/Westheide 2019, S. 12 ff.

- Überstunden,
- Schichtarbeit,
- Rollenstress,
- aggressives Verhalten von Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzten am Arbeitsplatz und
- Arbeitsplatzunsicherheit (vgl. näher Rau 2015, S. 20ff. und zusammenfassend S. 35f.).

Forschungsbedarf besteht im Hinblick auf neue psychische Arbeitsbelastungen, die aus dem (ständigen) Wandel der Arbeitswelt resultieren. Hierzu zählen

- Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen außerhalb der regulären Arbeitszeit,
- Führen durch Ziele,
- Pendeln zum entfernten Arbeitsort und wechselnde Arbeitsorte (Mobilität) sowie
- befristete Beschäftigung und Leiharbeit (vgl. näher Rau 2015, S. 37f.).

Empirische Studien analysieren als Folgen der Digitalisierung und Vernetzung insgesamt mehr negative als positive Effekte. Der Hintergrund dafür ist, dass die Arbeitsgestaltung hinsichtlich digitalisierter und vernetzter neuer technischer Möglichkeiten meistens reaktiv erfolgt. Eine reaktive Gestaltung meint, dass zumeist umgesetzt wird, was technisch möglich ist, und erst danach eine Befassung damit vorgenommen wird, welche Rolle der Mensch in dem Arbeitssystem einnehmen kann. Ein Reagieren auf die Folgen der Digitalisierung reicht jedoch nicht aus, um der Bedeutung der Arbeit für den Menschen und den Zusammenhalt der Gesellschaft gerecht zu werden. Die Gestaltung „guter Arbeit“ ist nur möglich, wenn zukünftige Arbeit gestaltet wird. Dies umfasst

- die Beschäftigung mit den gesellschaftlichen und sozial-politischen Bedingungen,
- die Diskussion der möglichen Folgen neuer Technologien auf die Funktionsteilung der Arbeit zwischen Mensch und Technik bzw. der neuen Formen einer möglichen Zusammenarbeit von Mensch und Technik, beispielsweise die Arbeit mit kollaborierenden Robotern (Cobots),
- Überlegungen zur Arbeitsteilung zwischen Menschen und hier insbesondere die Schaffung vollständiger Tätigkeiten sowie
- Überlegungen zur Gestaltung von Kooperation vor dem Hintergrund des Zeitbedarfs für Kooperation und der örtlich-zeitlichen Verfügbarkeit der miteinander kooperierenden Personen sowie in Bezug auf die Zusammenarbeit mit technischen Systemen.

In den Arbeitswissenschaften wurde hierfür der Begriff der prospektiven Arbeitsgestaltung eingeführt. Dies bedeutet mitzubestimmen, was von den digitalisierbaren Funktionen tatsächlich realisiert wird und was im Interesse des arbeitenden Menschen insgesamt beim Menschen verbleiben sollte (vgl. näher Rau/Hoppe 2020, S. 46 f.).

## 4. Durchführung

Die Arbeit im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ wurde in der zweiten Hälfte des Berichtszeitraums durch die Corona-Krise deutlich beeinflusst. Ab Mitte März 2020 konnte die Projektstätigkeit nicht in der ursprünglich geplanten Weise bzw. nur eingeschränkt erfolgen. Trotz der unsicheren Lage wurde zwar der überwiegende Teil der bereits fortgeschrittenen betrieblichen Projekte nach einer Unterbrechung ab Mitte August fortgeführt. Fast alle Vor-

haben, die sich noch in der Konzeptions- und Vorbereitungsphase befanden bzw. befinden, wurden jedoch von Seiten der Betriebe und Dienststellen vorläufig zurückgestellt.

Aufgrund der Nachfrage und als Alternative zu verschobenen betrieblichen Aufgaben ergänzte das Projektteam die inhaltlichen Schwerpunkte um Corona-spezifische Themen. Im Wesentlichen ging es zum einen um den Infektions- und Arbeitsschutz in der Corona-Pandemie, zum anderen um die (kurzfristige) Umsetzung von Homeoffice und das mobile Arbeiten als „neue Normalität“ (vgl. näher Kapitel 5).

#### **4.1 Überbetriebliche Projektarbeit**

Im Berichtszeitraum führte das BEST-Projektteam 30 Informations- und Orientierungsgespräche mit regionalen und überregionalen Expert\*innen durch. Es nahm darüber hinaus an einer Reihe von Fortbildungsmaßnahmen und Fachtagungen teil, unter anderem an der Fachtagung „Psychische Gesundheit in veränderten Arbeitswelten“ des TBS-Netztes im Mai 2019 in Berlin, an dem Fachkongress im Rahmen der internationalen Messe „A+A“ zum Arbeitsschutz und zur betrieblichen Gesundheitsförderung im November 2019 in Düsseldorf sowie an der Fortbildung der TBS NRW „Flexible Schichtsysteme gestalten“ im März 2020 in Dortmund.

In mehreren Veröffentlichungen wurde über das Projekt informiert und/oder aus der betrieblichen Arbeit berichtet. Dies erfolgte unter anderem in vier Artikeln in der AK-Zeitschrift „AK-Konkret“. Darüber hinaus veröffentlichte BEST auf ihrer Website, über Facebook und im E-Mail-Newsletter mit ca. 800 Abonnent\*innen Informationen aus dem Projekt (vgl. Anhang 2).

Eine unmittelbare Projektvorstellung erfolgte in elf Veranstaltungen (einschließlich der Messe „Mitbestimmung Saar 2019“), welche vor allem von Gewerkschaften und der AK sowie in einem Fall von dem Netzwerk Demografie und saaris (11. BGM Symposium) organisiert wurden, sowie in fünf BEST-Seminaren mit projektrelevanten Themen. In diesen Veranstaltungen und Seminaren informierten sich insgesamt 875 Teilnehmer\*innen, überwiegend Betriebs- und Personalräte, aus zusammengerechnet ca. 400 saarländischen Betrieben und Dienststellen. Nach Abzug von Mehrfachteilnahmen dürfte es sich geschätzt um rund 700 Teilnehmer\*innen aus ca. 300 Betrieben und Dienststellen gehandelt haben.

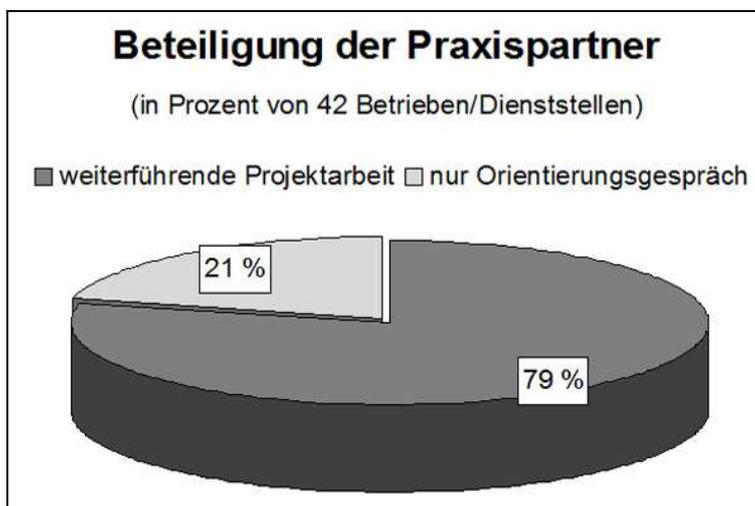
#### **4.2 Betriebliche Projektarbeit**

In das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ waren in den Jahren 2019 und 2020 alles in allem 42 Betriebe und Dienststellen als Praxispartner einbezogen, wobei in 33 Fällen (79 %) eine weiterführende Projektarbeit (Inhouse-Schulung/Beratung/Analyse/Gestaltung) geleistet werden konnte bzw. vereinbart wurde<sup>3</sup>.

---

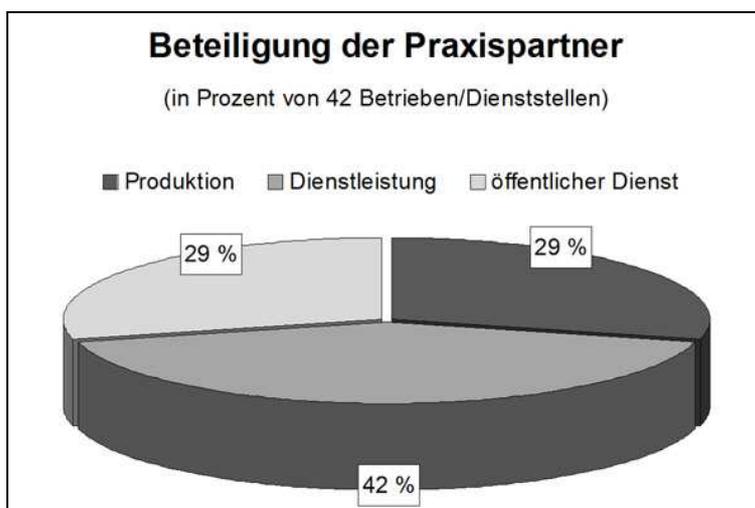
<sup>3</sup> In einer Reihe von Projekten wurden aufgrund der Corona-Krise laufende Arbeiten bis auf weiteres unterbrochen. In sechs Projekten, in welchen eine weiterführende Zusammenarbeit vereinbart wurde, ist die Umsetzung vorerst auf das Jahr 2021 verschoben.

Abbildung 6: Beteiligung der Praxispartner – Mitwirkung



Beteiligt waren zwölf Produktionsbetriebe (29 %), 18 Dienstleistungsbetriebe (42 %) und zwölf Einrichtungen des öffentlichen Dienstes (29 %).

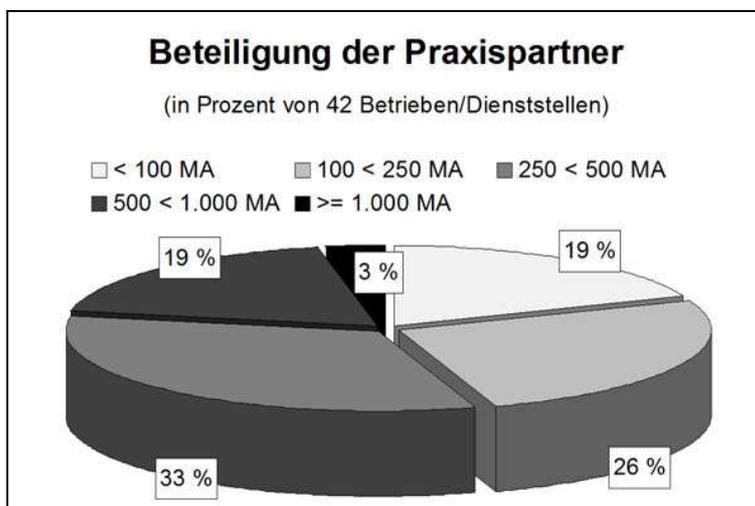
Abbildung 7: Beteiligung der Praxispartner – Wirtschaftsbereich



Der Schwerpunkt lag auf Arbeitsstätten (Betriebe und Dienststellen) mittlerer Größe. Es waren beteiligt

- acht Arbeitsstätten mit weniger als 100 Beschäftigten (19 %),
- elf Betriebe und Dienststellen mit 100 bis unter 250 Arbeitnehmer\*innen (26 %),
- 14 Arbeitsstätten mit 250 bis unter 500 Arbeitnehmer\*innen (33 %),
- acht Betriebe und Dienststellen mit 500 bis unter 1.000 Beschäftigten (19 %) und
- ein Betrieb mit 1.000 Arbeitnehmer\*innen und mehr (3 %).

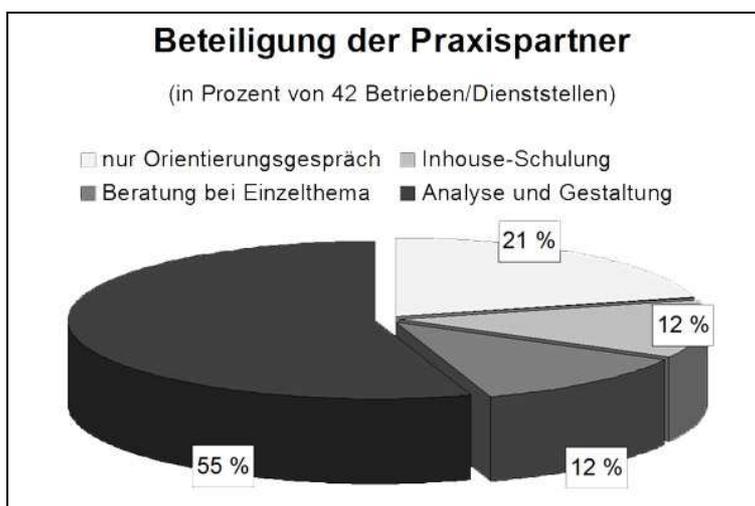
Abbildung 8: Beteiligung der Praxispartner – Betriebsgröße



In neun Betrieben und Dienststellen erfolgten lediglich Informations- und Orientierungsgespräche (21 %). In fünf Arbeitsstätten wurden darüber hinaus Inhouse-Schulungen durchgeführt (12 %). In 28 Fällen (67 %) wurden bzw. werden weiterführende Analysen und Beratungen umgesetzt, und zwar in

- sechs Produktionsbetrieben (21 %),
- 13 Dienstleistungsbetrieben (46 %) und
- neun Einrichtungen des öffentlichen Dienstes (32 %)<sup>4</sup>.

Abbildung 9: Beteiligung der Praxispartner – Umsetzung



Dabei erfolgte fünfmal (18 %) eine Beratung bei der Gestaltung einzelner Aspekte „Guter Arbeit“, und zwar

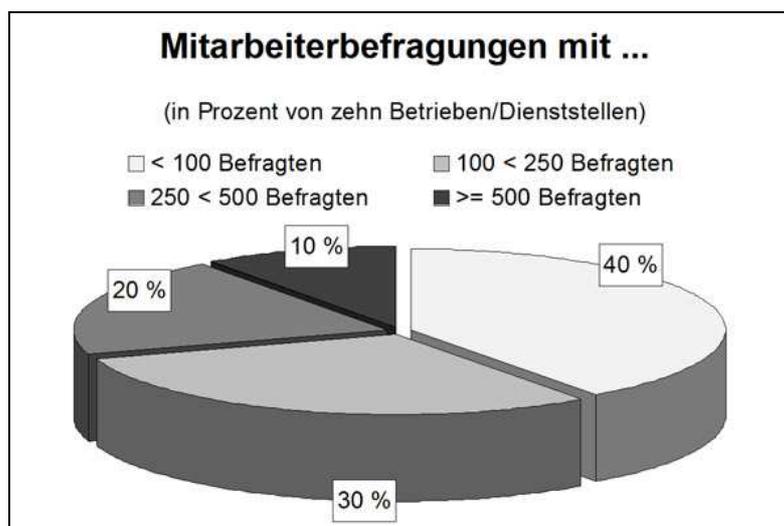
<sup>4</sup> Summenfehler aufgrund von Rundungen

- drei Beratungsprojekte zum Themenfeld „Arbeitszeit“ (neue Schichtmodelle, Jahresarbeitszeit, Langzeitkonto) und
- zwei Beratungsprojekte zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und zur Gesundheitsförderung.

In 23 Fällen handelte bzw. handelt es sich um umfassende Analysen von Arbeitsbedingungen/psychischen Belastungen (82 %). Hierunter sind neun Projekte, in welchen die geplanten Analysen (v. a. als Mitarbeiterbefragungen) – obwohl sie vereinbart sind (sechs Projekte) oder bereits inhaltlich und organisatorisch weitgehend vorbereitet sind (drei Projekte) – aufgrund interner Restrukturierungen, der Umstellung der Produktion und aktuell aufgrund der Corona-Pandemie bis auf weiteres zurückgestellt wurden. In drei Betrieben und Dienststellen laufen derzeit Befragungen bzw. deren statistische Auswertung.

Im Berichtszeitraum konnten zehn Mitarbeiterbefragungen<sup>5</sup> durchgeführt werden. In diese waren rund 2.200 Beschäftigte einbezogen, von denen 61 Prozent, nämlich 1.350 Arbeitnehmer\*innen, einen Fragebogen zu ihren Arbeitsbedingungen ausfüllten. Jede Erhebung wurde von einer betrieblichen Steuerungsgruppe unter Mitwirkung des BEST-Projektteams koordiniert.

Abbildung 10: Beteiligung der Praxispartner – Mitarbeiterbefragung



Es handelte sich um vier Befragungen mit weniger als 100 Beschäftigten (40 %), drei Befragungen mit 100 bis unter 250 Arbeitnehmer\*innen (30 %), zwei Befragungen mit 250 bis unter 500 Arbeitnehmer\*innen (20 %) und eine Befragung mit 500 und mehr Beschäftigten (10 %). Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Mitarbeiterbefragungen im Berichtszeitraum:

<sup>5</sup> In einem Betrieb wurde keine Befragung durchgeführt. Die Analyse erfolgte auf der Grundlage von Mitarbeiter-Workshops.

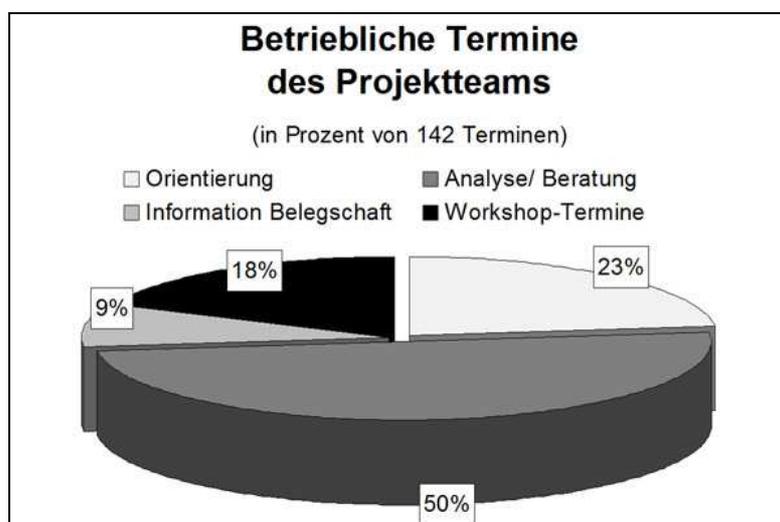
*Tabelle 1: Übersicht der Mitarbeiterbefragungen in den beteiligten Betrieben und Dienststellen*

Nr.	Branche	Jahr der Erhebung	befragte Beschäftigte	ausgefüllte Fragebögen	Rücklaufquote (%)	GB Psyche
1	37 Öffentliche Verwaltung	2019	23	14	61	ja
2	18 Einzelhandel	2019	892	643	72	ja
3	42 Museen	2019	40	37	93	ja
4	18 Einzelhandel	2019	240	151	63	ja
5	18 Einzelhandel	2019	300	154	51	ja
6	18 Einzelhandel	2019	150	60	40	ja
7	18 Einzelhandel	2019	280	111	40	ja
8	39 Sozialwesen	2020	30	22	73	ja
9	39 Sozialwesen	2020	49	34	69	nein (angelehnt)
10	37 Öffentliche Verwaltung	2020	200	124	62	ja
	Gesamt		2.204	1.350	61	

Im Zuge der betrieblichen Arbeit wurden „vor Ort“ in den Betrieben und Dienststellen insgesamt 146 Gesprächstermine mit betrieblichen Akteur\*innen wahrgenommen. Es handelte sich um

- 33 Informations- und Orientierungsgespräche (23 %)
- 101 Beratungs- und Analysetermine (69 %) und
- zwölf Referate in Betriebs- oder Personalversammlungen bzw. betrieblichen Informationsveranstaltungen (8 %) mit rund 970 Teilnehmer\*innen.

*Abbildung 11: Beteiligung der Praxispartner – betriebliche Termine*



In diesem Zusammenhang wurden in 17 Arbeitsstätten Workshops zur Feinanalyse von Arbeitsbedingungen bzw. Gefährdungen psychischer Belastungen und zur Maßnahmenentwicklung durchgeführt. Beteiligt waren 19 betriebliche Arbeitsgruppen mit insgesamt 183 Beschäftigten als „Expert\*innen in eigener Sache“. Es fanden 24 vom Projektteam moderierte Workshop-Termine von im Durchschnitt zweistündiger Dauer statt.

An den Steuerungsgruppen der Mitarbeiterbefragungen bzw. Gefährdungsbeurteilungen waren durchschnittlich sieben betriebliche Akteur\*innen beteiligt. Die Arbeitsgruppen, welche im Rahmen des Projekts mit betrieblichen Einzelthemen befasst waren, hatten im Durchschnitt fünf Beteiligte. In einem Betrieb führte das Projekt-Team mit sieben Beschäftigten eine Multiplikatorenschulung zur Moderation derartiger Workshops durch. Insgesamt waren damit knapp 350 betriebliche Akteur\*innen vertiefend in die Gestaltung von Aspekten „Guter Arbeit“ eingebunden.

Abbildung 12: Facebook-Beitrag –  
psychische Fehlbelastungen minimieren



### 4.3 Erkenntnisse und Erfahrungen

Die Nachfrage nach den Unterstützungsangeboten des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ zeigt, dass das Thema „psychische Belastung“ zunehmend auf die Tagesordnung gelangt. Bei den beteiligten Praxispartnern bestand eine gewisse positive Sensibilität für den Themenkomplex „Qualität der Arbeit/psychische Belastungen“. Dennoch steht die Thematik

insgesamt nicht angemessen im Fokus des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Eine systematische betriebliche Befassung mit psychisch belastenden Arbeitsbedingungen erfolgt nach wie vor in relativ geringem Umfang (vgl. auch Rothe 2017, S. 94f.).

Aus Sicht der Belegschaften überwogen in dieser nicht repräsentativen Stichprobe der sich aktiv beteiligenden Betriebe und Dienststellen – es handelte sich durchweg weder um Vorzeigebetriebe noch um ausgewiesene Problembetriebe – relativ gute Arbeitsbedingungen. Dennoch zeigten sich bei allen Praxispartnern mehr oder weniger deutlich Handlungsfelder, um Stressfaktoren zu reduzieren (vgl. auch näher Brandt/Westheide 2019, S. 32 ff.).

Nicht selten wurden technische Arbeitsmittel und vor allem die Software-Ausstattung als langsam, veraltet und/oder unzulänglich bemängelt. Häufig wurde ein hoher Geräuschpegel kritisiert und oft damit im Zusammenhang ein schlechtes Raumklima wegen eingeschränkter Lüftungsmöglichkeiten.

Zum Teil bestand ein Bedarf an Verbesserungen bei der Gestaltung von Handlungsspielräumen, vor allem aber im Hinblick auf emotionale Belastungen. Von Emotionsarbeit waren in erster Linie Beschäftigte betroffen, die Tätigkeiten ausführen, welche den Kontakt mit Kund\*innen und Patient\*innen verlangen.

Nur wenige fühlten sich in ihrer Arbeit beaufsichtigt und kontrolliert. Ebenfalls nur eine Minderheit gab an, Dinge gegen die eigene Überzeugung tun zu müssen. Es wurde aber auch deutlich, dass insbesondere die Arbeitsmenge nur von einem geringen Teil der Beschäftigten selbst gesteuert werden kann. Oft wurden in diesem Zusammenhang eine „zu dünne Personaldecke“ und eine zu hohe quantitative Arbeitsbelastung benannt. Häufig berichteten die Beschäftigten zudem von widersprüchlichen Anforderungen in der Arbeitstätigkeit.

In Bezug auf die innerbetriebliche Information sahen viele Befragte vor allem Defizite bei der Vermittlung interner, nicht-fachlicher Informationen. In vielen Betrieben und Dienststellen gab die Mehrheit der Beschäftigten an, nicht ausreichend gut über aktuelle betriebliche Ereignisse und Sachverhalte (z. B. Personalneuigkeiten, Ausschreibungen) informiert zu werden. Dies betrifft ebenso die rechtzeitige Information im Voraus über anstehende Veränderungen im jeweiligen Arbeitsbereich, z. B. über wichtige Entscheidungen oder Pläne für die Zukunft. Jedoch waren die Beschäftigten in der Regel der Ansicht, alle erforderlichen Informationen zu erhalten, um fachlich die eigene Arbeit gut erledigen zu können.

Gute Arbeitsbedingungen bzw. psychische Belastungen werden stark von der Arbeitszeit beeinflusst. Diese wurde als Ressource angesehen, wenn es sich um vorhersehbare Zeiten mit Gestaltungsspielraum für die Beschäftigten (im Idealfall Gleitzeit) handelte. Mit Schichtarbeit, insbesondere unter Einbezug von Nacht- und Wochenendarbeit, waren in aller Regel Risiken psychischer Fehlbelastung verbunden. Zusammenhänge bestehen nicht nur für die Aspekte der Arbeitszeit als solcher, sondern insbesondere auch für die Gestaltung der Schnittstelle von Arbeit und Privatleben. Vor allem in Schichtbetrieben wurde von den Beschäftigten häufig eine mangelnde Vereinbarkeit beklagt.

In den meisten Betrieben und Dienststellen wurden deutliche Stressoren im Bereich der Arbeitsabläufe deutlich. Die Beschäftigten berichteten häufig von Überlastungen aufgrund der Fülle gleichzeitig zu erledigender Aufgaben, aufgrund von kurzfristigen Sonderaufgaben und

Zusatzaufgaben und aufgrund von Störungen bei der Arbeitstätigkeit. Die deutliche Mehrheit gab an, häufig einem starkem Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt zu sein. Störungen im Arbeitsablauf stehen in deutlichem Zusammenhang mit Zeitdruck und Mehrarbeit. Viele Beschäftigte waren der Ansicht, dass die Menge der Arbeit ungerecht verteilt ist. Oft wurde angemerkt, dass für die auszuführende Arbeit zu wenig Personal zur Verfügung steht.

Abbildung 13: Facebook-Beitrag – Schichtarbeit gut gestalten



Die Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten der Vorgesetzten fiel insgesamt durchwachsen aus. Die Mehrheit der Beschäftigten war mit der Art und Weise, wie ihr Arbeitsbereich geführt wird, eher nicht zufrieden. Zwar wurde in den Erhebungen deutlich, dass es in den meisten beteiligten Betrieben und Dienststellen nur in sehr geringem Maße zu Konflikten mit Vorgesetzten kommt. Ebenso wird offenbar nur selten direkter Druck ausgeübt. Es fehlte aber oft an „mitarbeiterorientierter“ Führung. Die Führungsqualität steht in einem starken Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt, mit emotionaler Inanspruchnahme und mit gesundheitlichen Problemen. Führung stellt einen Schlüsselfaktor für die Qualität der Arbeit dar.

Auch die Mitarbeiterorientierung der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen wurde überwiegend als „ausbaufähig“ eingestuft. Insgesamt nur eine Minderheit der Arbeitnehmer\*innen gab an, dass aus ihrer Sicht die Leitung des Betriebes bzw. der Dienststelle bei Entscheidungen die Interessen der Mitarbeiter\*innen berücksichtigt. Ebenfalls nur eine Minderheit war der Ansicht, dass dem/der Arbeitgeber\*in am Wohlergehen der Beschäftigten

liegt. Dennoch fiel insgesamt die Identifikation/Verbundenheit mit dem Betrieb bzw. der Dienststelle weit überwiegend positiv aus.

Gesundheitliche Probleme, welche von den Beschäftigten auf die Arbeit zurückgeführt werden, hielten sich insgesamt in Grenzen. Sie waren aber in einzelnen Betrieben und Dienststellen zum Teil deutlich ausgeprägt. Die Mehrheit der Arbeitnehmer\*innen gab an, sich am Ende eines Arbeitstages ausgelaugt zu fühlen. Vielen fiel es nach eigener Auskunft schwer, nach der Arbeit abzuschalten.

Im Rahmen der beteiligungsorientierten Maßnahmenentwicklung konnten die Beschäftigten in den Gestaltungsworkshops Probleme, Störungen und Defizite sehr konkret beschreiben. Es zeigte sich, dass die Maßnahmenentwicklung umso besser gelingt, je konkreter das Problem dargestellt werden kann. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten primär in denjenigen Bereichen Maßnahmen entwickelten, in denen sie selber über die Workshop-Arbeit hinaus über ausreichende Handlungskompetenzen verfügten und direkt Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit nehmen konnten. Ein Mehrwert der beteiligungsorientierten Maßnahmenentwicklung bestand darin, dass der angestoßene Prozess die gemeinsame Kommunikation belebte, Wertschätzung zum Ausdruck brachte und nicht zuletzt dadurch zum Teil zu einer (emotionalen) Entlastung der Beschäftigten beitragen konnte.

Die betrieblichen Projektaktivitäten konnten zumeist zu einer Verbesserung des Informationsstandes und zur Sensibilisierung für das Thema „Gute Arbeit“ beitragen. In zahlreichen Betrieben und Dienststellen konnte ein Prozess der Befassung mit Aspekten „Guter Arbeit“ und der Verbesserung der Arbeitsqualität initiiert werden.

Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen (verhältnisbezogene Interventionen) wurden deutlich weniger häufig umgesetzt als individuelle Maßnahmen (verhaltensbezogene Interventionen, z. B. Stressbewältigungskurse, Kommunikationstrainings für Führungskräfte, Teamcoachings). Gründe hierfür sind vermutlich, dass individuelle Maßnahmen zumeist einfacher zu implementieren und auch kostengünstiger sind und dass sie die Arbeitsabläufe weniger stören. Dementsprechend finden sie oftmals eine höhere Akzeptanz im Management.

Zum Teil zielten verhältnisorientierte Maßnahmen auf technisch-organisatorische Veränderungen zur Verbesserung des Informations- und Kommunikationsflusses oder zur organisatorischen Unterstützung von Abläufen, aber selten wurden personal- und/oder arbeitszeitwirtschaftliche Maßnahmen (Personalaufstockung, günstigere Schichtplangestaltung) umgesetzt. Gleiches gilt für baulich-technische Maßnahmen. Insgesamt überwogen „wirtschaftlich machbare“, d. h. „kleine Lösungen“. Allerdings können auch diese durchaus zu spürbaren Verbesserungen führen.

Die fachlichen Unterstützungsangebote trafen auf ein hohes Interesse und fanden gute Akzeptanz – auf der Arbeitnehmerseite und auf der Seite der Geschäftsführungen, der Dienststellenleitungen und der betrieblichen Fachkräfte. Vor allem kleine und mittlere Betriebe fragten die Unterstützungsangebote des Projekts nach. Durch eine breite Palette an Informations-, Verbreitungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen (Fachartikel, Internetseite, Veranstaltungen, Referate, Seminare) und nicht zuletzt durch die Förderung seitens der Landesregierung konnte das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ eine Anschubfunktion wahrnehmen.

Häufig konnte das Projektteam neben der methodisch-fachlichen Analysekompetenz Unterstützung beim Aufbau von Strukturen des betrieblichen Arbeitsschutzes und der Strukturierung des Analyse- und Gestaltungsprozesses leisten.

Abbildung 14: Facebook-Beitrag –  
Gefährdungsbeurteilung: BAG zur Mitbestimmung



Immer wieder zeigte sich, dass „Gute Arbeit“ kein Selbstläufer ist. Wesentliche Voraussetzungen sind die Veränderungsbereitschaft und das Umsetzungs-Know-how der betrieblichen Akteur\*innen. Es bestand großer Bedarf an Information, Schulung und prozessbegleitender fachlicher Beratung. Die Analyse und Gestaltung der Qualität von Arbeit waren für die beteiligten Betriebe und Dienststellen aufwändig und erforderten erhebliche Ressourcen.

Die Analyse von Arbeitsbedingungen und deren Gestaltung hatte in vielen Betrieben und Dienststellen trotz der durch die betrieblichen Akteur\*innen grundsätzlich erkannten Notwendigkeit – und im Falle der Gefährdungsbeurteilung trotz der gesetzlichen Verpflichtung – im praktischen betrieblichen Ablauf eine letztlich nachgeordnete Priorität. Die konsequente Umsetzung wurde häufig durch überlagernde „aktuelle“ Anforderungen, durch Restrukturierungen und/oder durch Wechsel im Management behindert. Die Verzögerungen führten insgesamt zu deutlich längeren Laufzeiten der meisten betrieblichen Projekte als erwartet. Die Beschränkungen in der Corona-Krise stellen und stellen ein zusätzliches und besonderes Hemmnis dar.

Damit einher ging, dass zwar durchaus in einer Reihe von Betrieben und Dienststellen die „sieben Schritte der Gefährdungsbeurteilung“ bis hin zur Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen und deren Evaluierung vollständig durchlaufen wurden, dass vielen Praxispartnern

aber der erforderliche „lange Atem“ bei der Umgestaltung von Arbeitsbedingungen nach der Analyse und gegebenenfalls nach der Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen ausging. Dies galt auch und gerade, wenn der vereinbarte Anschub durch das Projektteam abgeschlossen war. Insofern wurden die (auch die von den betrieblichen Akteur\*innen selbst zu Beginn eines Projekts geäußerten) Erwartungen hinsichtlich der Reichweite und Nachhaltigkeit der betrieblichen Praxisarbeit nicht selten nur teilweise erfüllt.

In vielen Betrieben und Dienststellen initiierte die Interessenvertretung der Beschäftigten zwar die Analyse und Gestaltung sowie die Mitwirkung des BEST-Projektteams. Die Arbeitnehmervertretung war bei allen Praxispartnern in den Steuerkreis eingebunden. Allerdings erwies sich der Betriebsrat, der Personalrat bzw. die Mitarbeitervertretung im Fortgang des Prozesses nur selten als treibende Kraft. Häufig blieben Mitbestimmungsrechte ungenutzt. Nur in wenigen Fällen wurden Eckpunkte in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung festgelegt.

Abbildung 15: Facebook-Beitrag –  
psychische Belastung in der digitalen Transformation



Als Kernbereiche von (Fehl-)Belastungen wurden immer wieder Mängel in der Arbeitsorganisation und in den Abläufen, Personalknappheit, Mehrarbeit, Zeitdruck, Störungen und Unterbrechungen, hohe Anforderungen durch Multitasking, Emotionsarbeit sowie eine unzureichende Mitarbeiterorientierung in der Führung, Information und Kommunikation identifiziert. In der wissenschaftlichen und politischen Diskussion werden diese, wie allgemein der Problemkomplex der psychischen Belastung, in einen kritischen Zusammenhang mit der zunehmenden „Digitalisierung der Arbeitswelt“ gestellt. Auch in der innerbetrieblichen Dis-

kussion in verschiedenen Projekten (z. B. in Steuerkreisen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung) wurde der Bezug zur „Arbeit 4.0“ in jüngerer Zeit verstärkt erörtert. Die „Digitalisierung“ nahm im Laufe des Projekts als Hintergrundthema an Bedeutung zu. Sie war bislang aber nur ansatzweise direktes Analyse- und Gestaltungsthema. In einem Betrieb wurde das Thema „agiles Arbeiten“ in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung einbezogen, in einem anderen wurde ein Augenmerk auch auf das „mobile Arbeiten“ gerichtet.

Im Zuge der Corona-Krise fragten einige Praxispartner die Unterstützung bei der Befassung mit pandemiespezifischen Themen nach, z. B. im Hinblick auf Regeln zum Infektionsschutz/Sars-CoV-2-Arbeitsschutzstandard oder die kurzfristige Organisation von Homeoffice. In drei betrieblichen Projekten besteht derzeit das Interesse, die beabsichtigte Analyse von Arbeitsbedingungen (GB Psyche) mit dem aktuellen Bezug „Corona“ zu erweitern.

Die Arbeit im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ wurde durch die Corona-Krise deutlich beeinflusst. In den Zeiträumen Mitte März 2020 bis Mitte August 2020 und erneut seit ca. Mitte Oktober 2020 konnte die Projektstätigkeit nicht in der ursprünglich geplanten Weise bzw. nur eingeschränkt erfolgen. Die unsichere Lage führte dazu, dass zwar der überwiegende Teil der bereits fortgeschrittene betriebliche Projekte nach einer Unterbrechung ab Mitte August fortgeführt wurde, die Betriebe und Dienststellen jedoch fast alle Vorhaben, die sich noch in der Konzeptions- und Vorbereitungsphase befanden bzw. befinden, vorläufig zurückstellten.

## **5. Corona-Krise: Ergänzende Arbeiten**

Aufgrund der Nachfrage und als Alternative zu verschobenen betrieblichen Aufgaben ergänzte das Projektteam die inhaltlichen Schwerpunkte um Corona-spezifische Themen. Im Wesentlichen ging es zum einen um den Infektions- und Arbeitsschutz in der Corona-Pandemie, zum anderen um die (kurzfristige) Umsetzung von Homeoffice und das mobile Arbeiten als „neue Normalität“.

Zum Thema „Infektions- und Arbeitsschutz“: Das zentrale Ziel der betrieblichen Präventionspolitik unter Pandemie-Bedingungen muss sein, die Ausbreitungsgeschwindigkeit der Infektionen zu verlangsamen und die Beschäftigten, die im Betrieb bzw. in der Dienststelle tätig sind, zu schützen. Das Arbeiten in der Pandemie verlangt ein erhöhtes Arbeitsschutzniveau. Im Zentrum stehen die Anforderungen: Abstand halten und auf Hygiene achten. Hieraus ergeben sich klare Anforderungen an den/die Arbeitgeber\*in: Er/sie steht in der Verantwortung, die Arbeit so zu organisieren und technische Mittel so zu nutzen, dass Abstands- und Hygieneanforderungen eingehalten werden können. Aber auch die Beschäftigten sind gefordert: Sie müssen auf die Umsetzung des Abstands- und Hygienegebots achten und dazu beitragen, dass alle erforderlichen Maßnahmen von allen mitgetragen werden. Die Corona-Prävention muss angesichts der Gefährdungslage zügig und effektiv erfolgen. Umso wichtiger ist es daher, dass der/die Arbeitgeber\*in, die Interessenvertretung, die Schwerbehindertenvertretung, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Betriebsärztin bzw. der Betriebsarzt sowie Behörden und Unfallversicherungsträger Hand in Hand arbeiten.

Zum Thema „Homeoffice“: Die Möglichkeit, den Arbeitsplatz nach Hause zu verlagern, spielte und spielt in der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Maßgaben zur sozialen

Distanzierung eine zentrale Rolle. Die Nutzung von Homeoffice war und ist gleichermaßen entscheidend für die Aufrechterhaltung wirtschaftlicher Aktivität und für die Vermeidung gesundheitlicher Risiken. Durch die Corona-Krise ist ein Prozess beschleunigt worden, der möglicherweise zu einer dauerhaften Veränderung der Erwerbsarbeit führen wird. Viele Berufe und Tätigkeiten bieten ein weitaus größeres Potential an mobilem Arbeiten, als bisher genutzt wurde. Diese Entwicklung bietet Chancen, aber es sind auch Risiken mit ihr verbunden.

Beide Themenschwerpunkte wurden vom BEST-Projektteam unter der Perspektive der Analyse und Gestaltung von Arbeitsbedingungen aufgegriffen und bearbeitet.

## 5.1 Infektions- und Arbeitsschutz

Sicherheit und Gesundheitsschutz haben oberste Priorität, wenn es um das Arbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie geht. Dem Arbeitsschutz kommt dabei eine zentrale Rolle zu. In den Betrieben und Dienststellen müssen die unverzichtbaren Präventionsmaßnahmen zum Schutz vor dem Virus umgesetzt werden. Eine zentrale Rolle spielen dabei technische, arbeitsorganisatorische und personenbezogene Schutzmaßnahmen, die vor allem darauf zielen, den Sicherheitsabstand einzuhalten und erforderliche Hygieneanforderungen zu gewährleisten. Für den Schutz der Gesundheit ist per Gesetz der/die Arbeitgeber\*in verantwortlich. Er/sie trägt die Kosten für Maßnahmen des Arbeitsschutzes. Die Arbeitnehmervertretungen haben umfassende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte und hierbei auch das Recht zur Initiative.

Das BMAS hat im April 2020 gemeinsam mit der Deutschen gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem Spitzenverband der Berufsgenossenschaften und der Unfallkassen, in dem Arbeitsschutzstandard SARS-CoV-2 Eckpunkte für die Umsetzung der Corona-Prävention festgelegt (vgl. BMAS 2020a):

- Arbeitsschutz muss um betriebliche Maßnahmen zum Infektionsschutz ergänzt werden. Notwendig ist ein hoher Arbeitsschutzstandard, der dynamisch an den Pandemieverlauf angepasst wird.
- Eine gelebte Sozialpartnerschaft in den Betrieben und Dienststellen hilft dabei, die notwendigen Schutzmaßnahmen wirksam zu verankern. Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit beraten den/die Arbeitgeber\*in bei der Umsetzung des Corona-Arbeitsschutzstandards und unterstützen bei der Unterweisung.
- Der Sicherheitsabstand von mindestens 1,5 Metern ist universell auch bei der Arbeit einzuhalten – in Gebäuden, im Freien und in Fahrzeugen. In den Betrieben und Dienststellen gilt es, entsprechende Absperrungen, Markierungen oder Zugangsregelungen umzusetzen.
- Abläufe sind so zu organisieren, dass die Beschäftigten möglichst wenig direkten Kontakt zueinander haben. Schichtwechsel, Pausen oder Anwesenheiten im Büro werden durch geeignete organisatorische Maßnahmen entzerrt, Kontakte der Beschäftigten untereinander werden im Rahmen der Schichtplangestaltung auf ein Minimum reduziert.

- Personen mit erkennbaren Krankheitssymptomen müssen den Arbeitsplatz verlassen bzw. zu Hause bleiben, bis der Verdacht ärztlicherseits aufgeklärt ist.
- Wo eine Trennung durch Schutzscheiben nicht möglich ist, sind von dem/der Arbeitgeber\*in Mund-Nase-Bedeckungen für die Beschäftigten und für alle Personen mit Zugang zu den betrieblichen Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen.

Abbildung 16: Facebook-Beitrag –  
Corona-Schutz im Betrieb:  
Maßnahmen zügig umsetzen!



- Waschgelegenheiten bzw. Desinfektionsspender müssen von dem/der Arbeitgeber\*in bereitgestellt werden, um die erforderliche häufige Handhygiene zu ermöglichen. Kurze Reinigungsintervalle für gemeinsam genutzte Räumlichkeiten, Firmenfahrzeuge, Arbeitsmittel und sonstige Kontaktflächen verbessern den Infektionsschutz weiter. Auf die Einhaltung einer „Niesen-/Hustenetikette“ bei der Arbeit ist besonders zu achten.
- Arbeitsmedizinische Vorsorge beim Betriebsarzt bzw. bei der Betriebsärztin soll eine individuelle Beratung zu arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren ermöglichen. Wird dem/der Arbeitgeber\*in bekannt, dass eine Person einer Risikogruppe angehört, hat er/sie die erforderlichen individuellen Schutzmaßnahmen zu ergreifen.
- Um schnell auf erkannte Infektionen reagieren zu können, sind von Seiten der Betriebe und Dienststellen Routinen zur Pandemievorsorge und zur Zusammenarbeit mit den örtlichen Gesundheitsbehörden zu entwickeln, damit weitere möglicherweise infizierte Personen identifiziert, zu informiert und gegebenenfalls auch isoliert werden können.

Der Arbeitsschutzstandard SARS-CoV-2 wird konkretisiert durch die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel (vgl. BMAS 2020b). Darüber hinaus sollten die Empfehlungen der Berufsgenossenschaften, die sich ebenfalls am Arbeitsschutzstandard des BMAS orientieren, befolgt werden.

Um eine Corona-Infektion im Betrieb bzw. in der Dienststelle möglichst zu vermeiden oder die Verbreitung zumindest gering zu halten, ist die Kombination unterschiedlicher Schutzmaßnahmen erforderlich. Nicht alle Maßnahmen haben die gleiche Wirksamkeit. Eine Auseinandersetzung mit der „Rangfolge“ der Schutzmaßnahmen ist unumgänglich. Es gilt das TOP-Prinzip. Die Rangfolge sieht technische Maßnahmen vor organisatorischen vor, gefolgt von personenbezogenen Maßnahmen. Welche Vorkehrungen im Einzelnen zu treffen sind, zeigt die Ermittlung der vor Ort bestehenden Gefährdungen. Für Beschäftigte, die einer Risikogruppe angehören, etwa weil sie an einer Immunschwäche, Atemwegs- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen leiden, oder auch für schwangere oder stillende Frauen, müssen daher besondere Vorkehrungen getroffen werden.

Die Mitwirkung der Beschäftigten ist wichtig – auch vor und nach der Arbeit. Besonders zu erwähnen sind die Fahrten zur und von der Arbeit. Auch hier gilt: Wenig Kontakt und Sicherheitsabstand sind das Gebot der Stunde. Die systematische und angemessene Unterweisung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Prävention. Aber auch die Beschäftigten sind gefordert: Sie sollten auf die Umsetzung des Abstands- und Hygienegebots achten und dazu beitragen, dass alle erforderlichen Maßnahmen von allen mitgetragen werden.

Technische Maßnahmen sind zum Beispiel:

- Mindestabstände am Zeiterfassungsterminal mit Bodenmarkierungen kennzeichnen
- transparente Trennwände installieren
- weitere Räumlichkeiten nutzen
- Lüftungstechnik anpassen, regelmäßige Lüftung ermöglichen
- zusätzliche Werkzeuge bereitstellen

Organisatorische Maßnahmen sind beispielsweise:

- Mindestabstand in Umkleide-, Wasch- und Pausenräumen sowie Kantinen sicherstellen
- innerbetriebliche Verkehrswege entzerren
- Arbeitsabläufe so umgestalten, dass der Mindestabstand zwischen den Beschäftigten eingehalten werden kann
- im Büro alternierende Homeoffice-Regelungen vereinbaren
- versetzte Arbeitszeiten und Pausen festlegen

Personenbezogene Maßnahmen sind unter anderem:

- vor der Arbeit auf mögliche Symptome achten
- beim Weg von und zur Arbeit Menschenansammlungen in öffentlichen Verkehrsmitteln möglichst vermeiden; das Auto oder das Fahrrad nutzen
- wenn nötig Mund-Nasen-Schutz oder persönliche Schutzausrüstung tragen
- auf persönliche Handhygiene achten
- Nutzung der Corona-Warn-App (Empfehlung)

Abbildung 17: Facebook-Beitrag –  
Corona-Arbeitsschutz:  
Handlungshilfe für Betriebsräte



Es liegt in der Verantwortung des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu gewährleisten. Seine/ihre Fürsorgepflicht ist in mehreren Schutzvorschriften konkretisiert. Vor allem von Bedeutung ist dabei das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Ihm zufolge ist der/die Arbeitgeber\*in verpflichtet, die mit der Arbeit verbundenen Gefährdungen für die Gesundheit der Beschäftigten zu ermitteln und gemäß den gesetzlichen Präventionsanforderungen zu beseitigen oder zumindest so weit wie möglich zu verringern. Hierzu hat er/sie Maßnahmen zur Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu ergreifen und diese erforderlichenfalls an sich ändernde Gegebenheiten anzupassen. Sowohl die Ermittlung möglicher Gefährdungen als auch die Ableitung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes erfolgt dabei im Rahmen der so genannten Gefährdungsbeurteilung.

Ebenfalls relevant sind die Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung – ArbStättV), die Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Verwendung von Arbeitsmitteln (Betriebssicherheitsverordnung – BetrSichV) und das Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Arbeitssicherheitsgesetz – ASiG). Gehen Beschäftigte mit biologischen Arbeitsstoffen um, ist die Biostoffverordnung (BioStoffV) anzuwenden. Ebenfalls zu beachten sind die Vorschriften und Regelwerke der Unfallversicherungsträger zur Unfallverhütung (DGUV).

Um die Aufgaben im Rahmen der Corona-Prävention bewerkstelligen zu können, bedarf es einer geeigneten Organisation von Zuständigkeiten und Strukturen der gemeinsamen Entscheidungsfindung. Ein möglicher Rahmen zur Abstimmung betrieblicher Corona-Strategien

ist der Arbeitsschutzausschuss (ASA) gemäß ASiG. Dort, wo eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit der betrieblichen Arbeitsschutzakteur\*innen im ASA noch nicht etabliert ist, ist die Einrichtung eines paritätisch von Arbeitgeber\*in und Arbeitnehmervertretung besetzten „Krisenstabs“ eine Alternative. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Betriebsärztin bzw. der Betriebsarzt, die Schwerbehindertenvertretung, die/der Sicherheitsbeauftragte und sachkundige Beschäftigte sollten beratend mitwirken.

Dem Betriebsrat steht nach § 87 Absatz 1 Nr. 7 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht im Bereich von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu, wenn gesetzliche Vorschriften Handlungsspielräume für die betriebliche Umsetzung ermöglichen. Ausgehend von den allgemeinen Schutzziele des ArbSchG hat er folglich auch bei der Ausgestaltung von kollektiven Maßnahmen mitzubestimmen, die dem Infektionsrisiko entgegenwirken sollen. Er hat hier auch ein Initiativrecht, d. h. er kann den Erlass betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutzregelungen zur Corona-Prävention verlangen und auf deren Umsetzung hinwirken. Wo möglich, sollte dies im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geschehen.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) stellt klar, dass die Gestaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nicht allein im Ermessen des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin liegt, sondern dass die Interessenvertretung bei der Festlegung der betrieblichen Regelungen zur Umsetzung des Arbeitsschutzrechts mitzubestimmen hat. Gemäß BAG setzt das Mitbestimmungsrecht ein, wenn eine gesetzliche Handlungspflicht objektiv besteht. Mitbestimmung entsteht nicht nur und nicht erst dann, wenn Maßnahmen umgesetzt werden sollen, sondern bereits das Konzept der Beurteilung selbst ist zu beschließen, d. h. es müssen auch inhaltliche und organisatorische Aspekte der Durchführung der Beurteilung berücksichtigt werden.

Gemäß dem Saarländischen Personalvertretungsgesetz (SPersVG) hat der Personalrat Mitbestimmungsrechte bei Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und von sonstigen Gesundheitsschädigungen (§ 78 Abs. 1 Nr. 8 SPersVG). Zudem ist er nach § 82 SPersVG am Arbeitsschutz zu beteiligen. Unter Nutzung des Initiativrechts des Personalrates können Maßnahmen zur Prävention und Bewältigung psychischer Belastung vorgebracht und gegebenenfalls nach § 73 SPersVG auch über ein Einigungsstellenverfahren durchgesetzt werden.

Für die Personalräte ist die Mitbestimmung nach der derzeitigen Rechtsprechung jedoch nicht in gleicher Weise umfassend wie für Betriebsräte: Das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) entschied im Jahr 2002, dass die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung als solche nicht mitbestimmungspflichtig ist. Auch in einem Urteil aus dem Jahr 2012 hält das Gericht an dieser Auffassung fest. Allerdings weist das BVerwG darauf hin, dass der Personalrat die Zustimmung zu Maßnahmen des Gesundheitsschutzes verweigern kann, wenn er eine zuvor durchgeführte Gefährdungsbeurteilung aufgrund von Mängeln als unzureichend ansieht.

Um ihre gesetzlichen Aufgaben wahrnehmen zu können, muss die Interessenvertretung „rechtzeitig“ und „umfassend“ von dem/der Arbeitgeber\*in bzw. der Dienststellenleitung informiert werden (§ 80 Abs. 2 BetrVG; § 68 Abs. 2 BPersVG; § 69 Abs. 3 SPersVG). „Rechtzeitig“ bedeutet dabei vor Beginn der Durchführung, so dass die Interessenvertretung die

Möglichkeit hat, inhaltlich Einfluss zu nehmen. „Umfassend“ bedeutet unter Vorlage aller erforderlichen Unterlagen. Die Arbeitnehmervertretung ist so zu informieren, dass sie über den gleichen Wissensstand verfügt wie der/die Arbeitgeber\*in.

Die Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte der Mitarbeitervertretungen in kirchlichen Einrichtungen sind in den Mitarbeitervertretungsverordnungen (MAVO) der Bistümer bzw. im Mitarbeitervertretungsgesetz der Evangelischen Kirche in Deutschland (MVG-EKD) geregelt. Die Mitarbeitervertretung ist beim Arbeits- und Gesundheitsschutz den Betriebs- und Personalräten gleichgestellt, da das Arbeitsschutzgesetz für alle Betriebe und Dienststellen gilt.

Vom BEST-Projektteam wurden zum Arbeits- und Infektionsschutz in der Corona-Pandemie zwei Handlungshilfen erarbeitet und veröffentlicht:

- Infektionsrisiko verringern! Arbeitsschutz in der Corona-Pandemie: SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard. Informationen für Arbeitnehmervertretungen, hrsg. v. BEST, Mai 2020, Saarbrücken.
- Infektionsrisiko verringern! Arbeitsschutz in der Corona-Pandemie: Arbeitsschutz – Rechtsgrundlagen und Mitbestimmung. Informationen für Arbeitnehmervertretungen, hrsg. v. BEST, Mai 2020, Saarbrücken; beide verfügbar auf best-saarland.de; abgerufen im Oktober 2020.

Abbildung 18: Facebook-Beitrag –  
Corona-Informationen für Interessenvertretungen



## 5.2 Homeoffice

Digitales Arbeiten von zu Hause kann in Form von (alternierender) Telearbeit oder als mobile Arbeit erfolgen. Mobile Arbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Arbeitnehmer\*innen ihre Arbeit von einem Ort außerhalb der eigentlichen Betriebsstätte erbringen. Mobile Arbeit kann entweder an einem Ort, der von dem/der Arbeitnehmer\*in selbst gewählt wird oder an einem fest mit dem/der Arbeitgeber\*in vereinbarten Ort, beispielsweise im Homeoffice, erbracht werden. Mobile Arbeit setzt die Verwendung von Informationstechnologie voraus.

Bei Telearbeit erbringen Beschäftigte mindestens einen Teil ihrer Arbeit mithilfe eines von dem/der Arbeitgeber\*in fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatzes im Privatbereich. Mobiles Arbeiten dagegen ist nicht mit einem fest eingerichteten Arbeitsplatz verbunden und kann prinzipiell von überall (z. B. zu Hause, im Zug, im Hotel) erledigt werden. Zu unterscheiden ist die anlassbezogene von der regelmäßigen mobilen Arbeit. Diese kehrt planmäßig wieder, wie zum Beispiel einmal oder mehrfach in der Woche oder zweimal im Monat an einem bestimmten Wochentag. Telearbeit wurde in Deutschland im Jahr 2016 mit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung erstmals gesetzlich definiert (§ 2 Abs. 7 ArbStättV, vgl. Bundestag 2017, Bundestag 2016).

Demgegenüber existiert in Deutschland bislang keine gesetzliche Regelung von mobilem Arbeiten. Allerdings wurde im Jahr 2018 im Koalitionsvertrag zur 19. Legislaturperiode das Ziel festgelegt, einen rechtlichen Rahmen zu schaffen, und das BMAS kündigte im Oktober 2020 mit dem Entwurf eines „Mobile-Arbeit-Gesetzes“ die Einführung eines Rechtsanspruchs auf Homeoffice an.

Vor der Corona-Krise war das digitale Arbeiten zu Hause in den meisten Fällen nicht vorgesehen. Zwar hatte Homeoffice in den zurückliegenden Jahren an Bedeutung gewonnen. Dennoch wurde das Potenzial bei weitem nicht ausgeschöpft. Ein erheblicher Teil der Tätigkeiten, die prinzipiell orts- und zeitunabhängig durchgeführt werden können, wurde weiterhin in den Betrieben und Dienststellen erledigt. Dies lag neben technischen Hürden unter anderem an der Anwesenheitskultur bei Arbeitgeber\*innen und dem Wunsch vieler Beschäftigter, Beruf und Privatleben zu trennen (vgl. Grunau/Steffes/Wolter 2020, S. 2). Die Corona-Pandemie hat dafür gesorgt, dass viele Beschäftigte ins Homeoffice geschickt wurden.

Im Juni 2020 führte BEST im Auftrag der AK eine Umfrage bei saarländischen Betriebsräten, Personalräten und Mitarbeitervertretungen durch über die aktuelle Situation der von ihnen vertretenen Beschäftigten im Hinblick auf das Arbeiten im Homeoffice und die sich abzeichnenden Perspektiven. Interessenvertretungen aus 136 Betrieben und Dienststellen gaben Auskunft. Ihre Angaben bezogen sich auf knapp 61.000 Arbeitnehmer\*innen.

Von diesen kam für 36,3 Prozent laut Auskunft der Befragten Homeoffice aufgrund der Tätigkeit grundsätzlich in Frage. Nach Einschätzung der Arbeitnehmervvertretungen war vor der Corona-Pandemie, im Januar 2020, jedoch lediglich ein Anteil von 4,3 Prozent an der Gesamtheit der vertretenen Beschäftigten (mit einem nicht näher erfassten Anteil an der wöchentlichen Arbeitszeit) im Homeoffice tätig. Während der Corona-Pandemie zum Befragungszeitpunkt im Juni 2020 hatte sich dieser Anteil auf 25,5 Prozent erhöht, was bedeutet, dass 70,4 Prozent der Beschäftigten, für die Homeoffice überhaupt in Frage kam, von zu

Hause aus arbeitete. Für den Sommer 2021, also für die erwartete Situation „nach Corona“, prognostizierten die Arbeitnehmervertretungen wieder einen deutlichen Rückgang der Homeoffice-Tätigkeit auf einen Anteil von 9,5 Prozent an allen vertretenen Beschäftigten. Dies würde dennoch mehr als eine Verdoppelung des Arbeitens im Homeoffice gegenüber der Situation „vor Corona“ bedeuten (vgl. AK 2020a).

Abbildung 19: Facebook-Beitrag –  
Mobile Arbeit in der Corona-Krise



Homeoffice wurde in den Branchen erwartungsgemäß unterschiedlich intensiv genutzt. Die digitalisierungsorientierten Betriebe werden auch in Zukunft stärker auf diese „neue“ Arbeitsweise setzen. Es ist aber insgesamt über alle Branchen eine stärkere Nutzung zu erwarten. Der Einsatz von Homeoffice wurde von den Betroffenen sehr pragmatisch umgesetzt. Defizite bei der technischen wie auch bei der übrigen Ausstattung wurden kompensiert bzw. weitgehend akzeptiert. Es gab und gibt aber Defizite, die zu klaren Regelungsanforderungen führen.

Für 69 Prozent der Beschäftigten ist die Möglichkeit der Fortführung von Homeoffice-Anwendungen wünschenswert. 73 Prozent der Interessenvertretungen und etwas über 50 Prozent der Arbeitgeber\*innen sehen Homeoffice positiv. Dem stehen Regelungsdefizite gegenüber, die sich in einer geringen Anzahl von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zur Regelung von Homeoffice zeigen. Nur ein Viertel der Betriebe und Dienststellen verfügt über entsprechende Vereinbarungen. Vier von fünf Interessenvertretungen wollen eine Vereinbarung abschließen bzw. die bestehende aktualisieren. Auf Arbeitgeberseite liegt die Bereitschaft bei rund 50 Prozent.

Ganz oben auf der Agenda stehen Regelungen zur Arbeitszeit sowie die Ausgestaltung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dieses Thema hat eine besonders hohe Bedeutung, da für viele Homeoffice auch mit Homeschooling oder allgemeiner Kinderbetreuung zusammenfällt. Dies wird zunehmend als belastend wahrgenommen und braucht Entlastung. Weitere Themen, die benannt wurden, waren die Arbeitsorganisation, der Arbeits- und Gesundheitsschutz in Verbindung mit der Ausstattung im Homeoffice, die Kommunikation sowie Führung und Leistungserhebung, die Qualifizierung sowie der Datenschutz (vgl. AK 2020b).

In Ergänzung und Vertiefung der Ad-hoc-Umfrage von AK und BEST erstellte das Projektteam eine Recherche und Zusammenfassung empirischer Ergebnisse zur Homeoffice-Situation vor und während der Corona-Pandemie. Die adäquate Gestaltung der mobilen Arbeit stellt einen wesentlichen Aspekt der „Guten Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“ dar. Die nachfolgenden Abschnitte befassen sich mit dem Homeoffice-Potenzial in Deutschland sowie der Homeoffice-Praxis vor und während der Pandemie.

### **5.2.1 Homeoffice-Potenzial**

Wie viele Beschäftigte in Deutschland können aufgrund der Art ihrer beruflichen Tätigkeit zumindest zeitweise von zu Hause arbeiten? Verschiedene Studien berechnen das Homeoffice-Potenzial für Deutschland auf einen Anteil zwischen 17 Prozent und 42 Prozent. Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW) arbeitete im Jahr 2016 auf der Grundlage des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) 2014 heraus, dass aus Sicht der Beschäftigten für rund 40 Prozent der Tätigkeiten digitale Heimarbeit grundsätzlich möglich ist (vgl. Brenke 2016, S. 98).

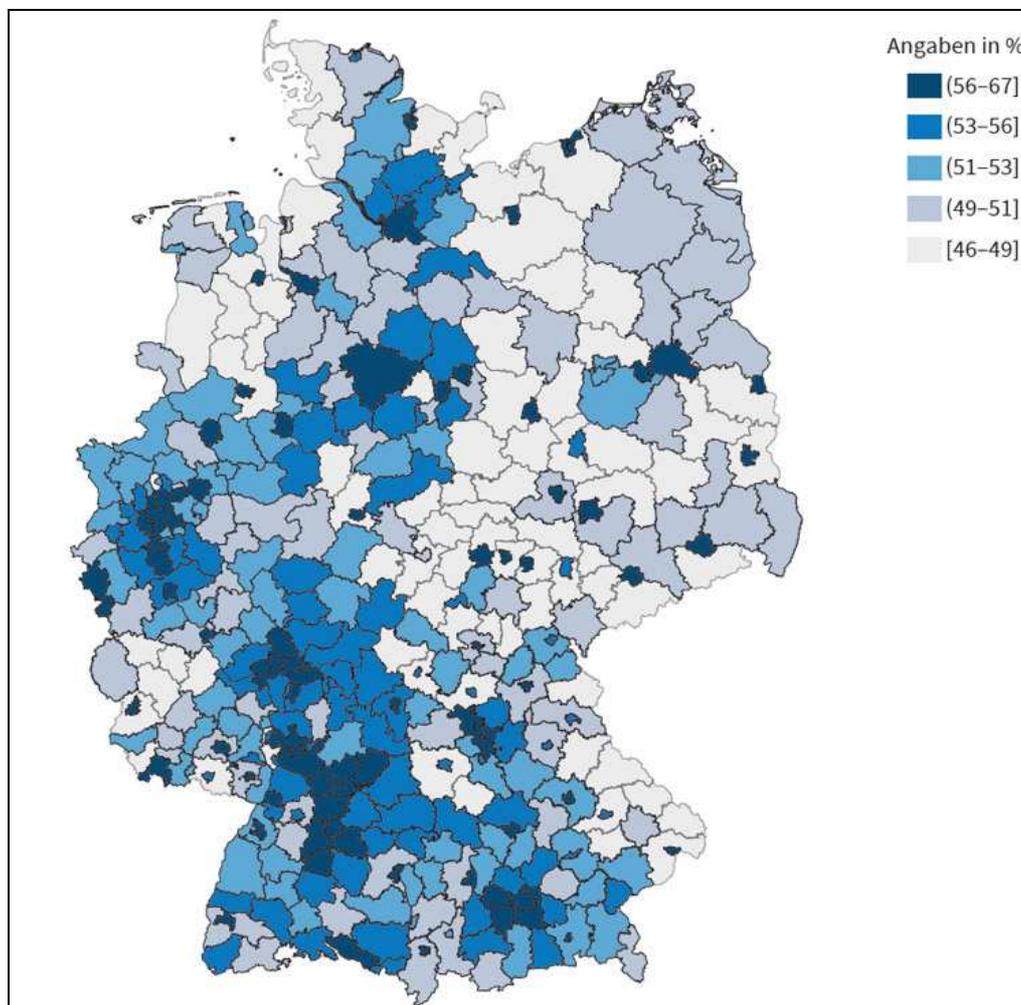
Allerdings ist nach Alipour, Falck und Schüller für die Bestimmung der Homeoffice-Eignung nicht die vollständige oder dauerhafte Verlagerung aller Tätigkeiten in die Heimarbeit entscheidend, sondern die Möglichkeit, Teiltätigkeiten zu Hause zu erledigen. Demgemäß kommt das ifo-Zentrum für Industrieökonomik und neue Technologien aufgrund der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 und Statistiken der Bundesagentur für Arbeit zu dem Ergebnis, dass etwa 56 Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland derzeit zumindest zeitweise von zu Hause arbeiten können (vgl. Alipour/Falk/Schüller 2020, S. 31).

Wie Abbildung 20 zeigt, besteht in der regionalen Verteilung der Homeoffice-fähigen Tätigkeiten ein starkes Gefälle zwischen West- und Ostdeutschland sowie zwischen städtischen und ländlichen Landkreisen. In Städten mit mehr als 500 000 Einwohnern hätten prinzipiell fast zwei Drittel der Beschäftigten die Möglichkeit zur elektronischen Heimarbeit, während im Übrigen insgesamt nur etwa die Hälfte der Jobs Homeoffice-geeignet ist (vgl. ebd., S. 32).

Darüber hinaus zeigt sich ein deutliches Gefälle nach dem Bildungsgrad: Im Vergleich zu Beschäftigten ohne akademischen Abschluss gibt es für Hochschulabsolvent\*innen fast doppelt so häufig die grundsätzliche Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Ebenso besteht ein starker positiver Zusammenhang zwischen dem Homeoffice-Potenzial und dem durchschnittlichen Einkommen der Beschäftigten. Diese Ungleichheiten sind zum großen Teil auf die unterschiedliche Zusammensetzung der ausgeübten Tätigkeiten zurückzuführen. Danach können Beschäftigte in Berufen, in welchen überwiegend kognitive und wenig manuelle Tätigkeiten erforderlich sind, deutlich häufiger im Homeoffice arbeiten. Diese Tätigkeiten wer-

den typischerweise von höher qualifizierten und einkommensstärkeren Arbeitskräften ausgeübt (vgl. ebd., S. 32f).

Abbildung 20: Homeoffice-Potenzial nach Regionen 2020



Quelle: ifo-Institut (Alipour/Falck/Schüller 2020, S. 32)

Auch das DIW kommt zu dem Ergebnis: Je höher die Ansprüche an die Qualifikation der Beschäftigten sind, desto häufiger kann der Job auch zu Hause ausgeübt werden. Bei Tätigkeiten, die einen Hochschulabschluss voraussetzen, ist Heimarbeit in drei Vierteln aller Fälle möglich. Bei Jobs, für die ein Lehr- oder Fachschulabschluss erforderlich ist, kommt Heimarbeit immerhin noch bei einem Drittel in Frage. Bei einfachen Tätigkeiten, für die keine Berufsausbildung nötig ist, liegt der Anteil lediglich bei einem Sechstel (vgl. Brenke 2016, S. 98).

Überdurchschnittlich besteht die grundsätzliche Möglichkeit zum Homeoffice bei Tätigkeiten im Dienstleistungssektor, und hier insbesondere bei den Finanzdienstleistungen (Banken, Versicherungen usw.), den Dienstleistungen für Unternehmen sowie in der öffentlichen Verwaltung – viel weniger häufig dagegen im Handel, im Verkehrsgewerbe sowie bei den konsumnahen Diensten (unter anderen Gastgewerbe, Gesundheitswesen). Auch im Baugewerbe sowie in der Landwirtschaft gibt es von der Art der Tätigkeiten her relativ wenige Arbeits-

plätze, die für elektronische Heimarbeit geeignet sind. Das digitale Arbeiten zu Hause kommt vor allem für gut- und hochqualifizierte Angestellte, für Führungspersonal sowie für Beamte ab dem gehobenen Dienst in Frage. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zum Homeoffice deutlich stärker in Betrieben mittlerer Größe und insbesondere in Großbetrieben als in kleineren Arbeitsstätten. Zum Teil hängt dies vermutlich mit dem jeweiligen Wirtschaftszweig zusammen, vor allem fällt aber wohl ins Gewicht, dass sich in größeren Betrieben oft relativ viele Tätigkeiten im Bereich der Dienstleistungsfunktionen (Büro- und Verwaltungstätigkeiten) finden und ein Teil der hier anfallenden Arbeit auch von zu Hause aus erledigt werden kann (vgl. ebd.).

### **5.2.2 Homeoffice vor der Pandemie**

Die Zahl derjenigen, die tatsächlich zu Hause arbeiten, ist viel geringer als die Zahl der Arbeitsplätze, bei denen Heimarbeit möglich wäre: Laut dem DIW arbeitete im Jahr 2014 nur knapp jede/r achte Arbeitnehmer\*in nach eigenen Angaben zu irgendeiner Zeit auch zu Hause, nur jede/r fünfundzwanzigste täglich (vgl. Brenke 2016, S. 98). Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erhob auf der Grundlage der alle zwei Jahre durchgeführten repräsentativen Längsschnitterhebung Linked Personnel Panel (LPP), dass im Jahr 2017 22 Prozent der Beschäftigten aus privatwirtschaftlichen Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten zumindest gelegentlich von zu Hause arbeitete. 63 Prozent der Homeoffice-Beschäftigten arbeiteten ausschließlich stundenweise zu Hause. 22 Prozent gaben an, nur ganztätig von zu Hause aus zu arbeiten. 16 Prozent übten eine Mischung aus beidem aus. 44 Prozent der Beschäftigten, die (zumindest gelegentlich) zu Hause arbeiteten, taten dies nach eigener Angabe „ausschließlich in ihrer Freizeit“ (vgl. Grunau 2019, S. 3f).

Am stärksten wurde Homeoffice im Jahr 2017 in der Privatwirtschaft mit 43 Prozent in den unternehmensnahen Dienstleistungsberufen genutzt. Auch in weiteren, eher administrativen Berufen sowie in IT- und naturwissenschaftlichen Berufen war Homeoffice relativ häufig. In Fertigungsberufen dagegen und dort, wo Dienstleistungen direkt beim oder auf dem Weg zum Kunden erbracht wurden, fiel dieser Anteil wesentlich geringer aus. Im Bereich von Verkehr und Logistik arbeiten nur drei Prozent ab und zu von zu Hause. 23 Prozent der Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung arbeiteten zumindest gelegentlich von zu Hause. Bei den Beschäftigten mit Spezialisten- oder Expertentätigkeiten, zum Beispiel Meister oder Hochschulabsolvent\*innen, war der Anteil mit 61 Prozent mehr als doppelt so hoch (vgl. Grunau/Steffes/Wolter 2020, S. 3f).

Die zweite Erhebungswelle der Arbeitszeitbefragung der BAUA, einer repräsentativen Panelbefragung von Erwerbstätigen in Deutschland, kam zu dem Ergebnis, dass im Jahr 2017 acht Prozent der Beschäftigten mindestens einen Tag in der Woche im Homeoffice arbeiteten. Mobiles Arbeiten bzw. das Arbeiten im Homeoffice war verbreiteter bei vorrangig geistigen Tätigkeiten, an Büroarbeitsplätzen und bei Tätigkeiten, die ein hohes Qualifikationsniveau voraussetzen. Das digitale Arbeiten zu Hause oder unterwegs kam mit 52 Prozent am häufigsten im Wirtschaftsbereich Information und Kommunikation sowie unabhängig vom Wirtschaftsbereich bei Führungskräften vor. In der Informations- und Kommunikationsbranche sind deutlich mehr Männer als Frauen beschäftigt und auch bei Führungskräften ist der Männeranteil höher. Daher verwundert es nicht, dass Männer mit 14 Prozent häufiger im

Homeoffice tätig waren bzw. mobil arbeiteten als Frauen mit zehn Prozent (vgl. Backhaus/Wöhrmann/ Tisch 2020, S. 1).

Abbildung 21: Facebook-Beitrag –  
Arbeiten im Homeoffice: INQA-Tipps



Ähnlich erhob der Mikrozensus 2018 des Statistischen Bundesamts, dass von allen Erwerbstätigen 13 Prozent der Männer und knapp elf Prozent der Frauen zumindest an einzelnen Tagen im Homeoffice arbeiteten. Allerdings waren nur etwas mehr als drei Prozent jeden Tag und weitere zwei Prozent zumindest die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Heimarbeit tätig (vgl. Bujard 2020, S. 27). Lehrer\*innen arbeiteten mit 60 Prozent am häufigsten zu Hause: Dies betraf in der Regel die Vorbereitung des Unterrichts und die Korrektur von Arbeiten, während der Unterricht die Präsenz an der Schule erfordert. Darüber hinaus waren die typischen Berufe, in denen viele Personen im Homeoffice arbeiteten, Dienstleistungsberufe mit Bürotätigkeiten, die häufig mit einem hohen Qualifikationsniveau und Einkommen verbunden sind. Homeoffice-Anteile von 16 Prozent bis 37 Prozent hatten Befragte, die in der Geschäftsführung, im Einkauf und Vertrieb, in der Werbung und im Marketing, in den Versicherungs- und Finanzdienstleistungen sowie in der Unternehmensorganisation und im Rechnungswesen arbeiteten. In Berufen wie Reinigung, Metallbearbeitung, Metallbau und Schweißtechnik, Zustellung, Fahrzeugführung im Straßenverkehr, Speisenzubereitung, aber auch in den systemrelevanten Berufen wie Altenpflege, Arzt- und Praxishilfe sowie beim Verkauf von Lebensmitteln wurde dagegen Homeoffice kaum genutzt, da bei diesen Tätigkeiten größtenteils eine Präsenz am Arbeitsplatz erforderlich ist (vgl. ebd., S. 28).

Homeoffice war im Jahr 2018 unter Eltern weiter verbreitet als unter kinderlosen Beschäftigten. Unter allen Arbeitnehmer\*innen waren es zwölf Prozent, die mindestens an einem Tag

in der Woche von zu Hause arbeiteten. Bei Eltern mit Kindern unter zwölf Jahren war die Nutzung von Homeoffice mit 15,3 Prozent etwas stärker ausgeprägt. Unter den Vätern in Paarfamilien lag der Anteil der Homeoffice-Beschäftigten bei 14,6 Prozent, unter den allein erziehenden Vätern bei 16,1 Prozent. Der Anteil der Mütter, die Homeoffice nutzten, war mit 9,2 Prozent bei den Müttern in Paarfamilien und 7,6 Prozent bei den allein erziehenden Müttern deutlich niedriger. Dies lag zum einen an der allgemein höheren Erwerbstätigkeit der Väter als der Mütter, zum anderen war auch innerhalb der Gruppe der Erwerbstätigen der Anteil der Mütter, die zu Hause arbeiteten, niedriger: Knapp 15 Prozent der erwerbstätigen Mütter mit Partner und zwölf Prozent der erwerbstätigen allein erziehenden Mütter arbeiteten im Homeoffice. Die entsprechenden Anteile bei den Vätern lagen dagegen bei rund 16 Prozent und 21 Prozent (vgl. ebd. S. 31).

Nach Angaben des Betriebspanels 2018 des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), das repräsentativ für die Betriebe in Deutschland ist, boten 26 Prozent der Betriebe grundsätzlich die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten an. In einem Großteil dieser Betriebe (15 %) war Homeoffice und auch das Arbeiten von unterwegs, zum Beispiel während Geschäftsreisen, möglich. Acht Prozent der Betriebe boten ihren Beschäftigten ausschließlich das Arbeiten von zu Hause aus an und vier Prozent ausschließlich das Arbeiten von unterwegs. Hochgerechnet auf die Beschäftigten hatten zwölf Prozent die Möglichkeit, mobil beziehungsweise im Homeoffice zu arbeiten (vgl. Grunau 2019, S. 2). Laut dem Linked Personnel Panel (LPP) bot rund ein Sechstel der Betriebe ein regelmäßiges Homeoffice von mindestens einem Tag in der Woche an. Bei zwei Prozent war ein regelmäßiges Homeoffice von weniger als einmal pro Woche möglich und weitere 19 Prozent boten ausschließlich unregelmäßiges Homeoffice an. Die Wahrscheinlichkeit des Angebots nahm mit zunehmender Betriebsgröße zu (vgl. ebd.).

Laut einer repräsentativen Umfrage von Bitkom Research unter 855 Geschäftsführer\*innen und Personalverantwortlichen im Jahr 2018 gaben 65 Prozent der Betriebe, deren Beschäftigte nicht im Homeoffice arbeiteten, an, dass das digitale Arbeiten zu Hause nicht für alle Mitarbeiter\*innen möglich sei und niemand ungleich behandelt werden solle. 58 Prozent waren der Ansicht, dass ohne direkten Austausch mit Kolleg\*innen die Produktivität sinkt, und 55 Prozent antworteten, dass Homeoffice generell nicht vorgesehen sei. Für 33 Prozent der Betriebe sprach gegen digitale Heimarbeit, dass die Beschäftigten nicht jederzeit ansprechbar sind, 29 Prozent gaben an, dass die Arbeitszeit nicht zu kontrollieren sei. Für 27 Prozent sprachen die gesetzlichen Arbeitsschutzregelungen gegen Homeoffice. Weitere Hinderungsgründe waren mit 22 Prozent die Sorge um die Datensicherheit, mit 16 Prozent eine zu teure technische Ausstattung und in neun Prozent der Fälle die Furcht um eine abnehmende Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb (vgl. Bitkom 2019a).

Im Mai 2020 befragte das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) ca. 500 Entscheider\*innen aus den Bereichen Human Resources, Organisationsentwicklung und Gesamtstrategien in Unternehmen. Bei knapp 54 Prozent der Betriebe gab es vor der Corona-Krise keine oder allenfalls wenige Beschäftigte, die vom Homeoffice Gebrauch machen konnten, bei 15 Prozent waren es „die meisten“ und bei 17 Prozent „(fast) alle“ Arbeitnehmer\*innen. Zudem war der mögliche Grad der Inanspruchnahme einer Tätigkeit zu Hause größtenteils nur stundenweise, allenfalls bei maximal einem Tag in der Woche angesie-

delt. Etwa 20 Prozent boten die Möglichkeit, mehr als zehn Tage im Monat im Homeoffice zu arbeiten (vgl. Hoffmann/Piele/Piele 2020, S. 7).

Laut dem IAB-Betriebspanel 2018 – so das Informationsportal Statista – waren die Hauptvorteile von Homeoffice aus Sicht der Betriebe die „Flexibilität“ der Beschäftigten (62 %), die „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ (55 %), die „Erreichbarkeit“ der Beschäftigten (47 %) und die „höhere Produktivität“ des Arbeitens von zu Hause (45 %). Die wesentlichen Vorteile aus Sicht der Beschäftigten waren gemäß der IAB-Beschäftigtenbefragung 2015 die bessere Ausübung der Tätigkeit (56 %), die „Fahrzeiterparnis“ (55 %) und die „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ (52 %).

Als Gründe gegen das Homeoffice wurden von den Betrieben laut der Linked Personnel Panel-Betriebsbefragung (LLP) 2016 vor allem aufgeführt, dass die Tätigkeit Homeoffice nicht zulässt (90 %) sowie darüber hinaus, dass die Zusammenarbeit durch das Arbeiten zu Hause erschwert wird (22 %), dass Datenschutzbedenken bestehen (16 %) und eine angemessene Führung und Kontrolle nicht möglich ist (10 %). Aus Sicht der Beschäftigten waren wesentliche Hinderungsgründe, dass die Tätigkeit es nicht zulässt (76 %), die Anwesenheit der/dem Vorgesetzten wichtig (66 %) und die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen im Homeoffice schwierig ist (59 %). 56 Prozent der Befragten nannten gemäß der LLP-Beschäftigtenbefragung 2017 als einen wesentlichen Grund, dass ihnen die Trennung von Beruflichem und Privatem wichtig ist (vgl. Statista 2019).

Arbeitnehmer\*innen, die zu Hause beruflich tätig waren, arbeiteten im Durchschnitt im Jahr 2014 40,6 Wochenstunden, während alle im Sozio-ökonomischen Panel befragten Arbeitnehmer\*innen im Mittel 36,2 Arbeitsstunden in der Woche aufwiesen. Einerseits dürfte dies damit zusammenhängen, dass Heimarbeitende überdurchschnittlich häufig (zu mehr als drei Vierteln) eine Vollzeitstelle hatten – alle Arbeitnehmer\*innen dagegen nur zu zwei Dritteln. Während von den Vollzeitkräften jede/r siebte zu Hause arbeitete, war es bei den Teilzeitkräften nur jede/r zehnte. Unter den geringfügig Beschäftigten war Homeoffice noch seltener verbreitet und wegen der Art der zu bewältigenden Aufgaben bei verkürzt Arbeitenden auch häufiger als bei Vollzeitkräften gar nicht möglich. Andererseits fiel ins Gewicht, dass Homeoffice-Beschäftigte unabhängig von der getroffenen Arbeitszeitvereinbarung vergleichsweise lange arbeiteten. So kamen Vollzeitkräfte mit Homeoffice-Tätigkeiten auf wöchentlich durchschnittlich knapp 46 Arbeitsstunden – reichlich drei Stunden mehr als das tatsächliche Arbeitsvolumen einer Vollzeitstelle insgesamt im Durchschnitt. Unabhängig davon, ob in Vollzeit oder verkürzt gearbeitet wurde, war bei den Heimarbeitenden der Anteil derjenigen, für die Überstunden anfielen, mit 77 Prozent etwas größer als bei den übrigen Beschäftigten mit 71 Prozent. Wenn Mehrarbeit geleistet wurde, fielen bei den Beschäftigten mit Homeoffice allerdings recht viele Überstunden an – und diese wurden zumeist nur teilweise bzw. gar nicht durch Freizeit ausgeglichen oder durch Entgelt vergütet (vgl. Brenke 2016, S. 101f).

Beschäftigte, die zu Hause arbeiteten, waren im Schnitt etwas zufriedener als diejenigen, die das nicht taten. Signifikant war der Unterschied zu jenen, bei denen die beruflichen Anforderungen Homeoffice zulassen würden und die auch zu Hause arbeiten wollten, es aber nicht konnten, weil es kein entsprechendes Angebot des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin gab.

Diese Gruppe war auch deutlich unzufriedener mit ihrer Arbeit als diejenigen, die gar keine Heimarbeit wünschten (vgl. ebd., S. 103).

Die zweite Erhebungswelle der BAuA-Arbeitszeitbefragung erbrachte unter anderem, dass Beschäftigte im Homeoffice insgesamt in größerem Umfang als Beschäftigte, die ausschließlich im Betrieb bzw. in der Dienststelle tätig waren, von einer erhöhten zeitlichen Entgrenzung von Arbeit und Privatleben berichteten. Sie arbeiteten im Durchschnitt länger, machten häufiger Überstunden und verletzten öfter die gesetzlichen Mindestruhezeiten zwischen Arbeitsende und dem nächsten Arbeitsbeginn. Arbeitnehmer\*innen mit mehr als einem Homeoffice-Tag pro Woche wurden häufiger im Privatleben aus arbeitsbezogenen Gründen kontaktiert. Eine durchschnittlich höhere Arbeitsbelastung bestand vor allem für Beschäftigte, die gelegentlich von zu Hause aus arbeiteten. Offenbar wurde von diesen häufig Arbeit mit nach Hause genommen, wenn diese in der regulären Arbeitszeit nicht bewältigt wurde (vgl. Backhaus/Wöhrmann/ Tisch 2020, S. 2).

Mit zunehmender Anzahl der Tage, die im Homeoffice bzw. mobil gearbeitet wurde, fühlten sich die Beschäftigten im Durchschnitt seltener bei ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen. Das Arbeiten zu Hause wurde zudem genutzt, um lange Arbeitswege zu vermeiden. 21 Prozent der Beschäftigten mit langen Pendelzeiten (ab zwei Stunden täglich) hatten Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten vereinbart und arbeiteten im Mittel auch häufiger, in der Regel einen Tag pro Woche, von zu Hause aus (14 %). Insgesamt verfügten Homeoffice-Beschäftigte – nicht zuletzt aufgrund ihrer Qualifikation und der Art der Tätigkeit – über einen größeren Handlungsspielraum (vgl. Backhaus/Wöhrmann/Tisch 2020, S. 3).

Laut der repräsentativen Erhebung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) im Rahmen des Fehlzeiten-Reports 2019 berichteten 67,3 Prozent der Befragten mit Homeoffice, dass sie zu Hause mehr Arbeit bewältigen können, und 73,7 Prozent gaben an, im Homeoffice konzentrierter arbeiten zu können als am betrieblichen Arbeitsplatz (vgl. AOK-WIdO 2019). Rund ein Drittel war der Ansicht, dass es bei der Tätigkeit zu Hause eher schwerer fällt, Pausen zu machen. 73,4 Prozent der Befragten, die (auch) im Homeoffice arbeiteten, nannten als Beeinträchtigung Erschöpfung. Bei Beschäftigten, die ausschließlich im Büro tätig waren, gaben dies 66,0 Prozent an. Über Wut und Verärgerung klagten 69,8 Prozent der Beschäftigten mit Homeoffice gegenüber 58,6 Prozent derjenigen, die keine Homeoffice-Anteile hatten. Bei Nervosität und Reizbarkeit waren es im Homeoffice 67,5 Prozent im Vergleich zu 52,7 Prozent. Auch Lustlosigkeit, Konzentrationsprobleme und Schlafstörungen unterschieden sich deutlich zwischen den beiden Gruppen. 33,9 Prozent der Befragten mit Homeoffice verlegten häufig Arbeitszeit in den Abend oder das Wochenende, aber nur 3,1 Prozent der „Inhouse-Beschäftigten“. Fast ein Fünftel berichtete über Probleme mit der Vereinbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit (Homeoffice: 18,8 %, Inhouse: 8,8 %) oder über Anrufe und/oder E-Mails des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin außerhalb ihrer Arbeitszeiten (Homeoffice: 19,5 %, Inhouse: 5,6 %). Darüber hinaus gaben 38,3 Prozent der Beschäftigten mit Homeoffice an, dass sie Probleme haben, nach Feierabend abzuschalten. Bei den Beschäftigten, die ausschließlich im Betrieb arbeiteten, galt dies nur für 24,9 Prozent (vgl. ebd.).

Abbildung 22: Facebook-Beitrag –  
Homeoffice im Ausnahmezustand



Die BAuA-Arbeitszeitbefragung ergab, dass sich im Jahr 2017 sechs von zehn abhängig Beschäftigten kein digitales Arbeiten außerhalb des Betriebes bzw. der Dienststelle wünschten. 19 Prozent hätten gerne im Homeoffice bzw. mobil gearbeitet, allerdings war die Tätigkeit dafür nicht geeignet. Acht Prozent hatten den Wunsch, gaben aber an, dass der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin dies nicht zulasse (vgl. Backhaus/Wöhrmann/Tisch 2020, S. 2).

Eine repräsentative Umfrage von Bitkom Research unter rund 1.000 Beschäftigten im Jahr 2019 kam zu dem Ergebnis, dass 62 Prozent der Beschäftigten mit Homeoffice-Erlaubnis das Büro als Arbeitsort vorzogen. Hierfür wurden vor allem soziale Gründe angeführt. 59 Prozent meinten, dass ihnen die direkte Teamarbeit wichtig ist, 56 Prozent hoben den persönlichen Austausch im Büro als wichtig hervor. 52 Prozent gaben an, dass ihre Arbeitsweise eine persönliche Anwesenheit erfordere. 20 Prozent der Befragten mit Homeoffice-Möglichkeit antworteten, dass die Arbeit zu Hause nicht erledigt werden könne und 15 Prozent meinten, im Homeoffice nicht produktiv arbeiten zu können. 29 Prozent zogen die Anwesenheit im Büro unter Karriere Gesichtspunkten vor. Elf Prozent gaben an, Bedenken zu haben, dass sich fehlende Präsenz negativ auf die Beurteilung durch Vorgesetzte auswirken könne. Trotzdem waren 53 Prozent aller Befragten der Ansicht, dass sich orts- und zeitunabhängiges Arbeiten absehbar zunehmen wird. 41 Prozent erwarteten einen konstanten Anteil. 45 Prozent wünschten sich einen gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice (vgl. Bitkom 2019b).

### 5.2.3 Homeoffice während der Pandemie

Laut den repräsentativen Erhebungen der Universität Mannheim im Rahmen der „Corona-Studie“ des Sonderforschungsbereichs „Politische Ökonomie von Reformen“ arbeitete im Zeitraum 20. März bis 15. April 2020 insgesamt die Mehrheit der Erwerbstätigen nach wie vor im bisherigen Umfang vor Ort im Betrieb bzw. der Dienststelle. Dieser Wert veränderte sich im Wochenvergleich kaum und lag zwischen 53 Prozent und 56 Prozent. Etwa ein Viertel der Erwerbstätigen (26,1 % in Woche 1, 26,5 % in Woche 2 und 24,9 % in Woche 3) arbeitete im Homeoffice. Das war ein deutlicher Zuwachs im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit. Insgesamt zeigte das Arbeiten im Homeoffice bereits Mitte April 2020 eine leicht abnehmende Tendenz: In Woche 1 wurden 26 Prozent verzeichnet, in Woche 4 23 Prozent (vgl. Möhring 2020a, S. 4).

Laut einer repräsentativen Erwerbstätigenbefragung der YouGov Markt- und Meinungsforschung im Auftrag der Acer Deutschland Computer GmbH arbeiteten Ende März 2020 26 Prozent aller Befragten teilweise oder überwiegend im Homeoffice. 31 Prozent hatten dazu nach eigener Einschätzung keine Möglichkeit. Sechs Prozent durften es seitens ihres Arbeitgebers nicht, obwohl es aus Sicht der Befragten möglich gewesen wäre. 46 Prozent arbeiteten in der Corona-Krise zum ersten Mal im Homeoffice (vgl. YouGov 2020a).

Eine repräsentative Erhebung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) kam zu dem Ergebnis, dass von den Beschäftigten, für die Homeoffice grundsätzlich möglich war, vor der Krise 87 Prozent der Frauen und 79 Prozent der Männer nur oder weitgehend im Betrieb bzw. der Dienststelle arbeiteten, 18 Prozent der Männer und neun Prozent der Frauen abwechselnd auch teilweise im Homeoffice und jeweils vier Prozent nur oder weitestgehend im Homeoffice tätig waren. In der Krise im April 2020 waren die Anteile derjenigen, die nur oder weitgehend im Betrieb bzw. der Dienststelle arbeiteten, auf 55 Prozent der Frauen und 51 Prozent der Männer gesunken, während nunmehr 21 Prozent der Männer und 13 Prozent der Frauen abwechselnd in der Betriebsstätte und im Homeoffice tätig waren und weiterhin rund vier Prozent ausschließlich zu Hause arbeiteten (vgl. Kohlrausch/Zucco 2020, S. 4).

Männer waren vergleichsweise etwas mehr als Frauen im Homeoffice tätig (Männer: Woche 1 29 %, Woche 4 24 %, Frauen: Woche 2: 26 %, Woche 4: 21 %, vgl. Möhring 2020a, S. 5f). In Haushalten mit Kindern wurde mehr von zu Hause aus gearbeitet: Der Homeoffice-Anteil bei Beschäftigten ohne Kinder lag in Woche 1 bei 25 Prozent und in Woche 4 bei 21 Prozent, während Arbeitnehmer\*innen mit Kindern zu 29 Prozent (Woche 1) bzw. 27 Prozent (Woche 4) im Homeoffice waren (vgl. Möhring 2020a, S. 11f).

Wie Tabelle 2 zeigt, wurden starke Unterschiede nach Branchen deutlich: Vor allem Beschäftigte aus den Branchen Energieversorgung (54 %), IT und Kommunikation (59 %) sowie Erziehung und Unterricht (48 %) arbeiteten während der Pandemie zu Hause (vgl. Möhring 2020a, S. 9f).

Entsprechend den Tätigkeiten zeigte sich auch eine ungleiche Verteilung im Hinblick auf den Schulabschluss: Von den Arbeitnehmer\*innen mit Hauptschulabschluss waren Anfang April 2020 zwölf Prozent im Homeoffice, mit Realschulabschluss 14 Prozent und mit Hochschul-

abschluss 41 Prozent. Ebenso galt dies für das Einkommen: Von den Beschäftigten, die vor Einsetzen der Corona-Beschränkungen über ein persönliches Netto-Einkommen von weniger als 1.000 Euro im Monat verfügten, arbeiteten im März/April 2020 13 Prozent zu Hause. Bei einem Einkommen von 1.000 bis weniger 2.500 Euro galt dies für 18 Prozent sowie bei 2.500 Euro und mehr für 38 Prozent (vgl. Möhring 2020a, S. 7f). Auch im Juli 2020 stellte die „Mannheimer Corona-Studie“ fest, dass bei der Nutzung von Homeoffice eine starke soziale Ungleichheit bestand: In den ersten Wochen des Lockdowns arbeiteten 60 Prozent der Erwerbstätigen mit Abitur von zu Hause, aber nur 15 Prozent derer mit Mittlerer Reife. (vgl. Möhring 2020b, S. 3)

*Tabelle 2: Beschäftigungssituation nach Branchen, in der Woche vom 3. bis 10. April 2020 gemäß „Corona-Studie“ der Universität Mannheim*

	wie bisher	Home-Office	Kurzarbeit	mit Lohn	ohne Lohn	arbeitslos	Total
1:Land- und Forstwirtschaft	67	9	0	13	0	11	100
2:Bergbau	89	11	0	0	0	0	100
3:Verarbeitendes Gewerbe	56	18	16	5	0	5	100
4:Energieversorgung	34	54	6	0	0	6	100
5:Wasserversorgung, Abfall	69	6	23	2	0	0	100
6:Baugewerbe	65	13	14	2	0	5	100
7:Handel	60	18	16	4	0	4	100
8: Verkehr, Logistik	69	11	5	6	2	7	100
9:Gastgewerbe	40	0	40	0	8	13	100
10:Information und Kommunikation	20	59	4	5	3	8	100
11:Finanzen und Versicherung	54	39	0	1	3	3	100
12:Grundstücks- und Wohnungswesen	34	46	11	4	0	6	100
13:Freiberufl. wiss. oder techn. Dienstl.	50	33	4	2	8	2	100
14:sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	33	37	30	0	0	0	100
15:Öffentliche Verwaltung	63	28	0	8	0	1	100
16:Erziehung und Unterricht	24	48	3	21	3	2	100
17:Gesundheits- und Sozialwesen	84	7	4	3	1	2	100
18:Kunst, Unterhaltung und Erholung	37	27	20	8	6	2	100
19:Sonstiges	42	23	11	6	3	15	100
Total	55	24	10	6	1	5	100
N	2223						

Tabelle: Möhring 2020a, S. 16

Während Ende März 25 Prozent der Beschäftigten komplett oder überwiegend im Homeoffice arbeiteten, waren Anfang Juli noch sieben Prozent ausschließlich im Homeoffice. 22 Prozent arbeiteten teils zu Hause und teils vor Ort (vgl. ebd). Eine repräsentative Erwerbstätigenbefragung der YouGov Markt- und Meinungsforschung im Rahmen einer Omnibus-Erhebung Ende Juni 2020 zeigte: Waren es im März 2020 22 Prozent der Berufstätigen, die von zu Hause arbeiteten, ging die Zahl im Juni 2020 zurück auf 16 Prozent (vgl. YouGov 2020c).

Laut der „HDI Berufe-Studie 2020“ machte mehr als jeder vierte Berufstätige in Deutschland (28 Prozent) durch die Corona-Zeit Erfahrung mit dem Homeoffice. Dabei veränderte sich für Berufstätige die Arbeit in der Corona-Zeit unterschiedlich: Während in einigen westlichen Bundesländern mehr als 30 Prozent pandemiebedingt von zu Hause arbeiteten – am meisten mit 33 Prozent in Rheinland-Pfalz –, lag der Anteil in Thüringen nicht einmal halb so hoch bei 14 Prozent und auch in Sachsen-Anhalt bei lediglich 18 Prozent. 19 Prozent der Berufstätigen im Saarland wechselten laut Befragungsergebnis während der Corona-Krise ins

Homeoffice. Das war im Bundesländer-Vergleich der drittniedrigste Wert (vgl. YouGov 2020d).

Das Homeoffice-Barometer der gfs.bern AG Markt- und Meinungsforschung im Auftrag der syndicom Gewerkschaft Medien und Kommunikation stellte fest, dass in der Schweiz Ende April 2020 von den Erwerbspersonen, die sich im Homeoffice befanden, 60 Prozent nur im Homeoffice arbeiteten, 13 Prozent überwiegend zu Hause und gelegentlich im Büro tätig waren sowie 27 Prozent überwiegend im Büro und nur gelegentlich im Homeoffice arbeiteten. Während die durchschnittliche Anzahl der Arbeitsstunden im Homeoffice pro Woche vor dem Lockdown 10,5 Stunden betragen hatte, wobei zwei Drittel der Beschäftigten an einzelnen Tagen lediglich „stundenweise“ zu Hause arbeiteten, war die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in der Pandemie auf 32 Stunden angestiegen (vgl. gfs.bern 2020).

Das Bayerische Forschungsinstitut für digitale Transformation (bidt) kam in seiner Erwerbstätigenbefragung Ende März 2020 auf 39 Prozent der Homeoffice-Beschäftigten, die überwiegend (an der Mehrzahl der Tage in der Woche) zu Hause tätig waren, und 43 Prozent, welche teilweise im Homeoffice arbeiteten (vgl. Stürz 2020).

Eine repräsentative Erwerbspersonen-Umfrage der forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH und der IGES-Institut GmbH im Auftrag der DAK Gesundheit im April und Mai 2020 erbrachte unter anderem das Ergebnis, dass sich die Anzahl der Beschäftigten, die annähernd täglich im Homeoffice arbeiteten, in der Pandemie nahezu verdreifacht hatte von vormals zehn auf 28 Prozent (vgl. DAK 2020, S. 2). 57 Prozent der Arbeitgeber\*innen weiteten in der Corona-Krise die Möglichkeiten für digitales Arbeiten spürbar aus. An der Spitze standen Banken und Versicherungen, von denen vier von fünf Betrieben Beschäftigte ins Homeoffice schickten. Bei den IT-Dienstleistern war dies in drei von vier Betrieben der Fall. Laut DAK-Erhebung reagierten leicht überdurchschnittlich mit jeweils 68 Prozent auch die Automobilindustrie sowie der Bereich „Kultur und Medien“ (vgl. DAK 2020, S. 3).

Knapp 70 Prozent der vom Fraunhofer-IAO im Mai 2020 befragten Unternehmen gaben an, dass ihre im Büro tätigen Beschäftigten in der Corona-Pandemie weitgehend vollständig bzw. größtenteils im Homeoffice arbeiten. Etwas mehr als 21 Prozent nannten eine ungefähr jeweils hälftige Aufteilung. Die Entscheidung, wer zu welchem Zeitpunkt wo arbeitet, wurde dabei zumeist dezentral auf Abteilungs- und Teamebene oder in Absprache der Führungskräfte mit ihren Beschäftigten getroffen. Haupthemmnisse für ein Arbeiten im Homeoffice waren laut Angaben der befragten Leitungen eine hierzu fehlende Betriebsvereinbarung mit knapp 58 Prozent der Nennungen und betriebsnotwendige Arbeiten vor Ort mit annähernd 51 Prozent (Mehrfachnennungen möglich). Ebenfalls eine wesentliche Rolle spielten in 28 Prozent der Betriebe fehlende technische Voraussetzungen für die Arbeit daheim, aber auch mit 30 Prozent der Nennungen Vorbehalte von Führungskräften und der Geschäftsführung (vgl. Hoffmann/Piele/Piele 2020, S. 6f).

Eine Erwerbstätigenbefragung der YouGov Markt- und Meinungsforschung im Auftrag der ESET Deutschland GmbH erbrachte Anfang April 2020, dass nur knapp jede/r Dritte für die Arbeit in den heimischen vier Wänden eine volle technische Ausstattung und IT-Richtlinien von dem/der Arbeitgeber\*in erhalten hat. 14 Prozent nutzten für berufliche Zwecke aus-

schließlich ihre privaten Geräten (vgl. YouGov 2020b). Laut der Erhebung der gfs bern AG Ende April 2020 bewerteten 21 Prozent der Homeoffice-Beschäftigten die technischen Voraussetzungen für ihre Tätigkeit zu Hause als mangelhaft (vgl. gfs.bern 2020). Neun Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Arbeitgeber die Kosten des Homeoffice „vollständig“ übernahm. Für 14 Prozent wurden die Kosten für Computer, Internet und Telefonie komplett übernommen, 24 Prozent nannten eine Teilübernahme der Technikkosten. 45 Prozent der Homeoffice-Beschäftigten erhielten keine Kostenübernahme (vgl. ebd.)

Laut der IAO-Unternehmensbefragung waren mobile Endgeräte, die Möglichkeit der Sprach- bzw. Videoverbindung und die Unterstützung digitaler Team- und Konferenzanwendungen in den befragten Unternehmen zu Beginn der Corona-bedingten Homeoffice-Phase bereits weit verbreitet und ermöglichten die kurzfristige Machbarkeit. Bereits gut war auch die Ausstattung mit Kommunikations-Software (Email, Chat, Fernzugriffe via VPN, also gesicherte Zugriffe auf das lokale Netz des Betriebes) mit einer Verfügbarkeit in annähernd neun von zehn Betriebsstätten. Jedoch zeigte sich ebenfalls, dass Ausstattungskomponenten eines ergonomisch gut gestalteten heimischen Arbeitsplatzes, wie Schreibtisch, Schreibtischstuhl und ein zweiter, zumeist größerer Bildschirm, nicht zur Standardausstattung gehörten, zum Teil beigesteuert wurden, zumeist aber fehlten. Mehr als 35 Prozent der Befragten gaben an, dass ein Schreibtischstuhl „noch fehlt, aber wichtig wäre“. 25 Prozent nannten dies im Hinblick auf einen Schreibtisch und 22 Prozent bezüglich des zweiten Bildschirms. Allerdings gab es auch einen erheblichen Anteil an Unternehmensvertreter\*innen, welcher die Mobiliarkomponenten nicht als wichtig einstufte. Beim Schreibtisch waren dies annähernd 58 Prozent (vgl. Hoffmann/Piele/Piele 2020, S. 8).

In der Umfrage der YouGov Markt- und Meinungsforschung Ende März 2020 nannten als positive Aspekte des Arbeitens im Homeoffice während der Corona-Pandemie unter anderem:

- kein Arbeitsweg: 76 Prozent,
- freiere Arbeitszeitgestaltung: 52 Prozent,
- Es ist einfacher, andere Dinge neben der Arbeit zu erledigen (z. B. Hausarbeit): 49 Prozent,
- kein Dresscode: 46 Prozent.

Negative Aspekte waren:

- die Vermischung von Beruflichem und Privatem: 31 Prozent,
- schlechtere technische Ausstattung als im Büro (z. B. Internetverbindung): 29 Prozent,
- Schwierigkeiten bei der Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen: 49 Prozent,
- schlechtere Konzentration als im Büro: 20 Prozent (vgl. YouGov2020a).

Die Umfrage des FIT erbrachte, dass mehr als 80 Prozent der Befragten im Homeoffice zufrieden waren, obwohl sozialer und professioneller Austausch, Unterstützung sowie Verbundenheit im Team als eher schlecht bewertet wurden. Knapp 40 Prozent fühlten sich produktiver als bei der Arbeit vor Ort. Befanden sich Kinder unter zwölf Jahren im Haushalt, war ein Viertel der Homeoffice-Beschäftigten unzufrieden mit ihrer Arbeitssituation. Im Gegensatz dazu gaben dies nur 15 Prozent der Personen ohne Kinder unter zwölf Jahren an. Waren

Kinder unter zwölf Jahren im Haushalt, empfanden ebenfalls 37 Prozent ihre Produktivität als geringer. Dagegen war dies bei nur 23 Prozent ohne Kinder unter zwölf Jahren der Fall (vgl. FIT 2020).

Auch die Erhebung im Auftrag der DAK Gesundheit erbrachte, dass die Produktivität im Homeoffice insgesamt wenig litt: Die Aussage „Meine Arbeit kann ich im Homeoffice genauso gut erledigen wie am normalen Arbeitsplatz“ bezeichneten 44,3 Prozent der Befragten als genau zutreffend. 37,6 Prozent gaben an, dass dies eher zutrifft, und 18,1 Prozent, dass das Statement (eher) nicht zutrifft. Die Ergebnisse für die Aussage „Meine Arbeit im Homeoffice ist produktiver als am normalen Arbeitsplatz“ lauteten: „trifft genau zu“ 23,0 Prozent, „trifft eher zu“ 35,7 Prozent und „trifft (eher) nicht zu“ 41,3 Prozent. Vor allem Beschäftigte, die erstmalig regelmäßig im Homeoffice tätig waren, zeigten eine überwiegend hohe Arbeitszufriedenheit und berichteten von einer guten Produktivität. 59 Prozent arbeiteten im Homeoffice nach eigenen Angaben (eher) produktiver als am normalen Arbeitsplatz. Was die Arbeitnehmer\*innen insbesondere schätzten, war mit 68 Prozent der Zeitgewinn durch den Wegfall der Arbeitswege und die Möglichkeit der besseren Verteilung der Arbeit über den Tag mit 65 Prozent. Viele Befragte konnten durch das Homeoffice Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren. Für diejenigen mit Kindern unter zwölf Jahren war dieser Vorteil mit 77 Prozent besonders relevant (vgl. DAK 2020, S. 2).

Demgegenüber sahen es drei Viertel der Befragten kritisch, dass im Homeoffice wenig direkter Kontakt zu den Kolleg\*innen bestand. 48 Prozent vermissten die Möglichkeit, sich kurzfristig im Team und mit Vorgesetzten zu besprechen. Vor allem jüngeren Beschäftigten fiel eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben häufiger schwer. Dies gelang nach eigenen Angaben nur jedem zweiten unter 30 Jahren (vgl. ebd.).

Laut der Erwerbstätigenumfrage „Gesundes Homeoffice“ der mhplus-Krankenkasse und der SDK Süddeutsche Krankenversicherung Mitte April 2020 gaben 41 Prozent der Befragten an, Routineaufgaben im Homeoffice gleich gut wie im Büro erledigt zu haben, während organisatorische Aufgaben (61 %) und Führungsaufgaben (50 %) weniger gut, dafür aber kreative Arbeiten (57 %) und planerische Arbeiten (42 %) besser zu Hause umgesetzt werden konnten (vgl. mhplus/SDK 2020).

65 Prozent arbeiteten lieber zu Hause als im Büro. 60 Prozent empfanden den Arbeitsdruck als geringer, für 42 Prozent war dagegen die Arbeit im Homeoffice anstrengender. Ein häufiges Problem war der Kühlschrank „in Reichweite“: 45 Prozent der Befragten ohne Kinder im Haushalt räumten ein, im Homeoffice „mehr zwischendurch“ gegessen zu haben, und 31 Prozent, dass ihre Ernährung „ungesünder“ als vor der Homeoffice-Zeit gewesen sei. Waren Kinder im Haushalt, so lag das Ergebnis bei 65 Prozent bzw. 40 Prozent (vgl. ebd.)

Die Umfrage der gfs bern AG Ende April 2020 erbrachte, dass für 64 Prozent der Befragten Homeoffice das Gefühl des Alleinseins beförderte und für 61 Prozent die Kommunikation mit Mitarbeitenden litt. 46 Prozent nannten eine erschwerte Abstimmung im Team. 41 Prozent hatten Schwierigkeiten, Arbeitsaufgaben und Kinderbetreuung zu vereinbaren (vgl. gfs.bern 2020).

Das WSI berichtete, dass im Homeoffice die Hauptlast der Kinderbetreuung zu 54 Prozent bei den Frauen, aber nur zu zwölf Prozent bei den Männern lag. In 34 Prozent der Fälle be-

wältigten die Eltern die Betreuung der Kinder zu gleichen Teilen (vgl. Kohlrausch/Zucco 2020, S. 6). 39 Prozent der kinderlosen Befragten empfanden die Situation im Homeoffice während der Corona-Pandemie als belastend. Dagegen schätzten Eltern dies zu 48 Prozent so ein und Alleinerziehende zu 52 Prozent, jeweils mit Kind/Kindern bis 14 Jahre (vgl. Böckler-Impuls 2020, S. 4).

Abbildung 23: Facebook-Beitrag –  
Homeoffice während Corona:  
effektiv, aber auch belastend



Viele der Homeoffice-Beschäftigten hatten mit unregelmäßigen Arbeitszeiten zu kämpfen, machten seltener Pause und arbeiteten insgesamt mehr. Diese Aspekte verstärkten sich mit Fortdauer des Homeoffice. Vier von zehn Befragten bezeichneten die Homeoffice-Tätigkeit während der Pandemie als psychisch belastend. Gut jede/r Zweite fühlte sich gestresst und müde. Diese Tendenz nahm im Laufe des Homeoffice zu. Gut jede/r Dritte gab an, dass die Motivation mit Fortdauer der Arbeit zu Hause nachgelassen habe. Fast 60 Prozent der Befragten mit Kindern fühlten sich aufgrund der Doppelbelastung aus Kinderbetreuung und Arbeitsaufgaben stark gestresst. Mütter waren hiervon stärker betroffen als Väter: Jede zweite berufstätige Mutter gab an, dass aufgrund der Doppelbelastung Arbeitsaufgaben liegen blieben. Unter den Vätern lag der Anteil bei vier von zehn Befragten (vgl. ebd.).

In der IAO-Unternehmensbefragung stimmten der Aussage, dass Führungskräfte durch die Erfahrungen in der Pandemie-Zeit Vorbehalte gegen das Homeoffice abgebaut haben, 47 Prozent „voll“ zu und für 17 Prozent traf dies „eher“ zu. Lediglich 2,4 Prozent gaben an, dass es durch das vermehrte Arbeiten im Homeoffice „häufig“ zu Konflikten zwischen Beschäftigten und Führungskräften gekommen sei. Für rund 28 Prozent war dies „selten“ der Fall.

Auch eine Überforderung der Führungskräfte durch die Corona-Krise wird von nur zwölf Prozent der Befragten als „häufig der Fall“ bewertet, 40 Prozent stellten fest, dass dies „selten“ vorgekommen sei. Ein hoher Anteil der Betriebe bestätigte, dass ein Schulungsdefizit in Bezug auf „Führung auf Distanz“ bestand: Mit 40 Prozent war dies „häufig“ der Fall, mit 31 Prozent „selten“ (vgl. Hoffmann/Piele/Piele 2020, S. 12).

Die Unternehmensvertreter\*innen gaben an, dass in 15 Prozent der Betriebe die „meisten“ Homeoffice-Beschäftigten und in 51 Prozent „wenige“ Beschäftigte zu unüblichen Tageszeiten arbeiteten. Vermehrtes Arbeiten an Wochenenden bestätigten vier Prozent der Befragten für die „meisten“ Beschäftigten und 26 Prozent für „wenige“ Arbeitnehmer\*innen. Die Zunahme von Überstunden bei den „meisten“ Beschäftigten gaben über sieben Prozent der Betriebe an. Bei 24 Prozent galt dies für „wenige“ Homeoffice-Beschäftigte. In 13 Prozent der Fälle wurden laut den Befragten weniger Überstunden gemacht als „normalerweise“ (vgl. Hoffmann/Piele/Piele 2020, S. 13).

Laut den Unternehmensleitungen ergaben sich im Homeoffice in vier Prozent der Betriebe „häufig“ gesundheitliche Probleme bei den Beschäftigten aufgrund von „Überlastung und/oder Entgrenzung“. In 23 Prozent war dies „selten“ der Fall. 28 Prozent gaben hierzu keine Auskunft (vgl. Hoffmann/Piele/Piele 2020, S. 15). Fünf Prozent der IAO-Befragten gaben an, dass es „häufig“ zu Spannungen innerhalb der Belegschaft gekommen ist „durch die unterschiedlichen Möglichkeiten, Homeoffice zu machen oder nicht. In 20 Prozent der Fälle kam dies „selten“ vor. 19 Prozent äußerten sich hierzu nicht (vgl. ebd).

Das Bayerische Forschungsinstitut für digitale Transformation kam zu dem Ergebnis, dass 68 Prozent der Befragten, die dies bei ihrer Tätigkeit grundsätzlich für möglich hielten, sich nach der aktuellen Corona-Krise mehr Homeoffice als zuvor wünschten (vgl. Stürz 2020). In der Erhebung der gfs.bern AG befürworteten 89 Prozent der in der Schweiz Befragten für die Zukunft Homeoffice als Ergänzung zum Büro (vgl. gfs.bern 2020). In der Befragung der YouGov Markt- und Meinungsforschung im Auftrag der Acer Computer Deutschland GmbH gaben 75 Prozent an, auch nach der Krise von zu Hause aus arbeiten zu wollen. Darunter waren 48 Prozent, die dies zumindest gelegentlich zu tun wünschten. 27 Prozent meinten, überwiegend den Heimarbeitsplatz dem Büro vorziehen zu wollen. Dagegen konnten sich 22 Prozent Homeoffice auf Dauer nicht vorstellen (vgl. YouGov 2020a).

Laut der Erhebung der YouGov Markt- und Meinungsforschung im Auftrag der ESET Deutschland GmbH hatte fast jeder Dritte zum Befragungszeitpunkt den Wunsch, nach dem Ende der Corona-Krise wieder dauerhaft im Büro zu arbeiten. Acht Prozent wollten dagegen gar nicht mehr zurück ins Büro und 60 Prozent wünschten sich eine Lockerung der Regelungen: Sie wollten mindestens einen Tag in der Woche im Homeoffice tätig sein (29 %) oder flexibel entscheiden können, ob sie zu Hause oder im Büro arbeiten (vgl. YouGov 2020b). Gemäß der Erwerbstätigenbefragung der YouGov Markt- und Meinungsforschung im Auftrag der HDI Versicherungen (HDI Berufe-Studie 2020) im Juni und Juli 2020 befürworteten 36 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland, dass künftig vermehrt Angebote für das Arbeiten von zu Hause aus eingerichtet werden. Im Saarland war dieser Anteil mit 33 Prozent unterdurchschnittlich, während er in Baden-Württemberg mit 41 Prozent am höchsten war (vgl. YouGov 2020d).

Abbildung 24: Facebook-Beitrag –  
Datenschutz im Homeoffice



In der „Mannheimer Corona-Studie“ wurde nicht nur die Nutzung von Homeoffice, sondern auch die Einstellung zu einem Recht auf Homeoffice – insgesamt viermal – erhoben. Darüber hinaus liegen Vergleichswerte aus dem Januar 2020 vor. Zu diesem Zeitpunkt vor dem Corona-Lockdown gaben 25,6 Prozent der Befragten an, dass sie klar für ein Recht auf Homeoffice sind, weitere 50,5 Prozent waren eher dafür, zwölf Prozent eher dagegen und 3,1 Prozent klar dagegen (vgl. Möhring 2020b, S. 6). Während der Corona-Krise erhöhte sich die Zustimmung zu einem gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice. Zu Beginn der Kontaktbeschränkungen im März 2020 war diese besonders hoch: Mehr als 80 Prozent der Befragten befürworteten einen gesetzlichen Anspruch („eher dafür“ und „sehr dafür“). Der Anteil der Befragten, die „eher dafür“ waren, stellte sich über den gesamten Zeitraum recht konstant dar und schwankt zwischen 39,6 Prozent und 41,9 Prozent. Veränderungen in den Einstellungen wurden vor allem in den anderen Kategorien, und zwar insbesondere im Zeitraum von der ersten Befragung im März 2020 zur zweiten Befragung im April 2020 deutlich: Die starke Zustimmung nahmen ab, Ablehnung und Unentschlossenheit nahmen zu. Die Wiederholungen im Mai 2020 und Juni 2020 zeigten dann nur noch geringe Veränderungen im Vergleich zum April. Einer insgesamt hohen Zustimmung von rund 73 Prozent im Juni standen rund zwölf Prozent ablehnend eingestellte Befragte sowie knapp 15 Prozent unentschlossene Befragte gegenüber. Im Vergleich zur Befragung im Januar hatten sich die zu Beginn der Corona-Kontaktbeschränkungen erhöhten Zustimmungswerte wieder in Richtung der Vor-Corona Werte angepasst (vgl. ebd., S. 6).

Die Homeoffice-Erfahrungen in der Corona-Zeit führten bei 42 Prozent der vom Fraunhofer-IAO im Mai 2020 befragten Unternehmensvertreter\*innen zu dem Entschluss, das Angebot an Homeoffice auszuweiten. Ungefähr der gleiche Anteil der Befragten befand sich noch in einer Abwägungsphase. Weniger als ein Prozent wollte die Möglichkeiten verringern. Fast neun von zehn Befragten (56 % „stimme voll zu“, 33 % „stimme eher zu“) kamen zu der Einschätzung, dass Homeoffice in größerem Umfang realisiert werden kann, ohne dass hieraus Nachteile entstehen. Annähernd gleiche Zustimmungquoten ergaben sich auch für die Bewertung, dass vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen in Zukunft entsprechende Wünsche der Beschäftigten nicht mehr ablehnend beschieden werden können (vgl. Hoffmann/Piele/Piele 2020, S. 10f).

## **5.3 Fallstudie: Mobiles Arbeiten und Homeoffice aus Sicht der Beschäftigten**

### **5.3.1 Hintergrund der Studie**

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse stammen aus einer Mitarbeiterbefragung, die im Frühjahr 2019 im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ als Teil einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durchgeführt wurde. Das Projektteam unterstützte die Befragung methodisch-fachlich. Insbesondere wurde von BEST die statistische Auswertung der Erhebung vorgenommen.

Bei dem Betrieb handelt sich um einen Dienstleistungsbetrieb. An zwei Standorten waren im Zeitraum der Befragung mehr als 500 Arbeitnehmer\*innen beschäftigt. Sie arbeiteten überwiegend in den Aufgabenbereichen Warenwirtschaft, Einkauf, Rechnungswesen, Controlling, Rechtswesen, Marketing, Kommunikation, und Personal-Management.

In der Befragung ging es um die Einschätzung der für die Gefährdungsbeurteilung relevanten Themen

- Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel,
- Arbeitsinhalt, Aufgaben und Tätigkeiten,
- Arbeitsorganisation, Ablauf, Arbeitszeit,
- Information und Kommunikation,
- Qualifikation und Weiterbildung,
- soziale Beziehungen zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten,
- Einschätzung des Arbeitsgebers, Wertschätzung und Mitarbeiterorientierung sowie
- Arbeitszufriedenheit.

Diese sollten jeweils im Hinblick auf die eigene Arbeitssituation beurteilt werden. Da das Thema „Mobiles Arbeiten“ bereits seit geraumer Zeit eine relativ große Rolle spielte, bezog der Steuerkreis für die Gefährdungsbeurteilung diesbezüglich die Einschätzung mehrerer Merkmale ein:

- „Die Ausstattung für meine mobile Tätigkeit (Notebook/Tablet, Mobiltelefon, Fahrzeug usw.) ist in Ordnung.“
- „Ich bearbeite Berufliches (E-Mails, Anrufe) auch außerhalb der normalen Arbeitszeit.“

- „Meine Führungskraft erwartet von mir, dass ich außerhalb der normalen Arbeitszeit erreichbar bin.“
- „Mit meiner mobilen Tätigkeit bin ich zufrieden.“

Zum Zeitpunkt der Befragung waren rund 40 Prozent der Beschäftigten mehr oder weniger stark in mobiler Arbeit tätig, darunter mehrheitlich auch im Homeoffice. Dies erfolgte in der Regel alternierend als tage-, überwiegend aber stundenweise Ergänzung zur Tätigkeit im Büro. In der Befragung wurde nicht zwischen „mobilem Arbeiten“ und „Homeoffice“ unterschieden. Die große Mehrheit der Beschäftigten mit mobiler Arbeit bzw. der im Homeoffice Tätigen arbeitete nach wie vor hauptsächlich am betrieblichen Büroarbeitsplatz.

Mobil Arbeitende waren in allen Altersgruppen der Belegschaft vertreten. Hierbei waren die mittleren Jahrgänge (35 bis unter 55 Jahre) mit einem Anteil von 56,4 Prozent an den (auch) mobil Tätigen gegenüber 48,5 Prozent derjenigen, die ausschließlich im Büro arbeiteten, leicht überrepräsentiert, die jüngeren und älteren Jahrgänge dagegen leicht unterrepräsentiert. Häufiger waren Männer als Frauen mobil tätig, nämlich 65,6 Prozent der Männer, aber nur 37,2 Prozent der Frauen.

Es wurde in allen für die Befragung zusammengefassten (Haupt-)Arbeitsbereichen mobil gearbeitet, allerdings mit deutlich unterschiedlichen Anteilen. Überrepräsentiert war mobiles Arbeiten in den Bereichen Assistenz der Geschäftsführung, Personalmanagement, Recht, Bauwesen, technischer Einkauf, Qualitätssicherung und vor allem im Bereich Informationstechnik. Es gab auch mehrere Abteilungen, in denen mobiles Arbeiten laut Auskunft von Befragten grundsätzlich nicht erlaubt war, was offenbar hauptsächlich durch die jeweiligen Führungskräfte entschieden wurde. Es bestand zum Zeitpunkt der Erhebung keine Betriebsvereinbarung zur Regelung der mobilen Arbeit.

### **5.3.2 Die Einschätzung der mobilen Arbeit**

Die Ausstattung für die mobile Tätigkeit stufte die weit überwiegende Mehrheit der mobil Arbeitenden ein als „in Ordnung“. Für 46,8 Prozent traf dies zu, für 41,8 Prozent mit Abstrichen („trifft eher zu“).

Insgesamt bewerteten die mobil Arbeitenden die technische Ausstattung für ihre Arbeit (EDV, Telefon usw.) im Durchschnitt etwas besser als diejenigen, die ausschließlich im Büro tätig waren. Dass die technische Ausstattung „in Ordnung“ ist, bezeichneten 86,8 Prozent der (auch) mobil Tätigen als zutreffend oder eher zutreffend. Der Anteil bei den nicht mobil Arbeitenden lag bei 79,7 Prozent.

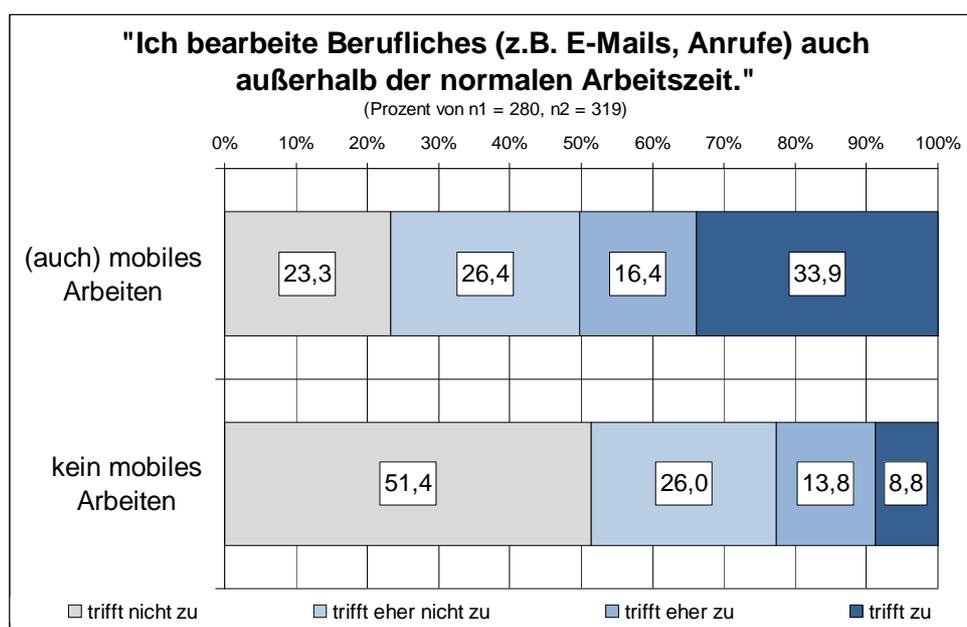
Es bestanden Zusammenhänge mit dem Inhalt und der Art der Tätigkeit. Mobil Arbeitende hatten weit überwiegend eine abwechslungsreiche Arbeit, in der sie ihr Wissen und Können „voll einsetzen“ konnten. Letzteres galt für die Gruppe der mobil Arbeitenden mit 85,7 Prozent noch etwas stärker, als dies mit 79,2 Prozent für diejenigen der Fall war, die ausschließlich im Büro arbeiteten. Für die (auch) mobil Arbeitenden traf es 94,6 Prozent zu, dass ihre Arbeit abwechslungsreich ist. Für die übrigen Befragten waren es 88,3 Prozent.

Mobil Arbeitende gaben im Durchschnitt deutlich häufiger an, dass ihr Vorgesetzter erwartet, sie auch außerhalb der normalen Arbeitszeit erreichen zu können: 5,4 Prozent bezeichneten

das als zutreffend und 12,7 Prozent als eher zutreffend. Für Beschäftigte, die nicht außerhalb des Büros arbeiteten, traf dies zu 1,9 Prozent bzw. 4,2 Prozent zu.

Für zusammengefasst 50,3 Prozent der (auch) mobil Arbeitenden traf die Aussage „Ich bearbeite Berufliches (z.B. E-Mails, Anrufe) auch außerhalb der normalen Arbeitszeit“ zu (33,9 %) oder „eher zu“ (16,4 %). Für die nicht mobil Tätigen galt dies für 8,8 Prozent bzw. 13,8 Prozent.

Abbildung 25: Bearbeitung von Beruflichem auch außerhalb der normalen Arbeitszeit



Mobil Tätige wurden ebenfalls im Durchschnitt mehr mit unvorhergesehenen Arbeitsaufträgen konfrontiert. Dass dies häufig oder eher häufig der Fall ist, nannten 67,7 Prozent, während dies in der Gruppe der ausschließlich in der Betriebsstätte arbeitenden Befragten 56,8 Prozent angaben. Die nur im Büro Arbeitenden standen bei ihrer Tätigkeit zu 64,2 Prozent deutlich oder zumindest „eher“ unter Zeitdruck. Für die (auch) mobil Arbeitenden galt dies für 73,5 Prozent.

Ebenfalls kennzeichnend für die mobil Beschäftigten war, dass sie im Durchschnitt offenbar häufiger Überstunden leisteten als die ausschließlich am betrieblichen Arbeitsplatz Tätigen. „Ich kann mein Arbeitspensum in meiner regulären Arbeitszeit häufig nicht bewältigen“: Diese Aussage bezeichneten 27,7 Prozent der mobil Arbeitenden als zutreffend und 27,0 Prozent als „eher“ zutreffend. Für die übrigen Beschäftigten galt dies für 21,6 Prozent und 22,5 Prozent.

Damit einhergehend, dass ein relativ großer Teil der Befragten nach eigenem Bekunden häufig keine oder nur kurze Pausen von weniger als 15 Minuten machte: Bei 40,6 Prozent der Beschäftigten mit mobiler Tätigkeit war dies klar oder „eher“ der Fall. Bei den übrigen war das für 28,0 Prozent (eher) zutreffend.

„Geleistete Mehrarbeit/Überstunden kann ich in der Regel problemlos durch Freizeit ausgleichen“: Diese Aussage traf für 62,2 Prozent der (auch) mobil Tätigen zu. 37,8 Prozent hatten dagegen mit dem Ausgleich von Mehrarbeit mehr oder weniger Probleme. Dagegen war bei den ausschließlich im Büro Arbeitenden der Zeitausgleich für 27,2 Prozent problematisch.

Keinen Vorteil sahen die Beschäftigten mit mobiler Tätigkeit gegenüber den übrigen Befragten im Hinblick auf die persönliche Arbeitszeitflexibilität: Bei der Einschätzung der Möglichkeiten, auf den Beginn und das Ende der Arbeitszeit Einfluss zu nehmen, bestanden keine signifikanten Unterschiede. Die weitaus meisten Beschäftigten arbeiteten grundsätzlich in Gleitzeit.

Insgesamt brachte das mobile Arbeiten laut Auskunft der Befragten ebenfalls keinen wirklichen Gewinn für die Work-Life-Balance: Zusammengefasst 69,3 Prozent der (auch) mobil Tätigen konnten die Anforderungen ihrer Arbeit gut (25,3 %) oder zumindest relativ gut (44,0 %) mit dem Privat- und Familienleben vereinbaren; 30,7 Prozent hatten damit „eher“ (22,4 %) oder klar (8,3 %) Probleme. Für die nur im Betrieb Arbeitenden galt letzteres zu 20,3 Prozent und 3,1 Prozent.

Knapp 55 Prozent der mobil Arbeitenden fiel es schwer (26,4 %) oder „eher“ schwer (28,2 %), nach der Arbeit abzuschalten. Für die übrigen Beschäftigten galt dies zu 17,2 Prozent und 24,4 Prozent. Von diesen fühlten sich am Ende eines Arbeitstages 55,3 Prozent häufig oder relativ häufig ausgelaugt. In der Gruppe der mobil Tätigen nannten diese Problem 62,1 Prozent (trifft eher zu 31,8 %, trifft zu 30,3 %).

### **5.3.3 Bearbeitung von Beruflichem auch außerhalb der normalen Arbeitszeit**

Unter den mobil Arbeitenden waren mit 50,3 Prozent deutlich mehr Beschäftigte, die Berufliches auch außerhalb der normalen Arbeitszeit bearbeiten, als unter denjenigen, die ihrer Tätigkeit ausschließlich im Betrieb nachgingen (22,6 %).

Wie unterscheiden sich diejenigen mobil Arbeitenden, die Berufliches außerhalb der normalen Arbeitszeit bearbeiteten, von denjenigen mobil Tätigen, die ihre Aufgaben ausschließlich in der regulären Arbeitszeit erledigten? Tabelle 3 zeigt einige deutliche Unterschiede. Mobil Arbeitende, die Berufliches auch außerhalb der normalen Arbeitszeit bearbeiteten, gaben unter anderem gegenüber der Vergleichsgruppe im Durchschnitt mehr an, dass

- ihre Führungskraft Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit erwartet,
- sie bei der Erledigung der Arbeit gestört werden,
- häufig unter Zeitdruck stehen,
- das Arbeitspensum in der normalen Arbeitszeit häufig nicht bewältigen können und
- keine oder nur kurze Pausen machen.

Sie bezeichneten durchschnittlich die Möglichkeit, geleistete Mehrarbeit durch Freizeit auszugleichen, als weniger gegeben und hatten mehr Schwierigkeiten, die Arbeit mit dem Privat- und Familienleben zu vereinbaren. Sie konnten nach der Arbeit weniger gut abschalten, fühlten sich stärker ausgelaugt und hatten mehr gesundheitliche Probleme.

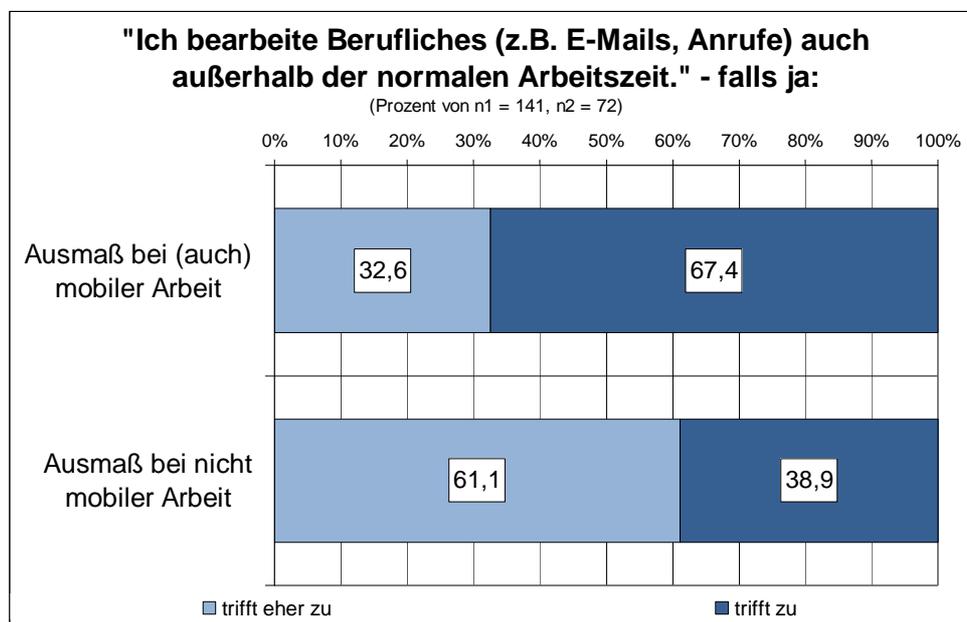
*Tabelle 3: Bedeutsame Unterschiede zwischen mobil Tätigen, die (auch) außerhalb der normalen Arbeitszeit arbeiten, und denjenigen, die dies nicht tun*

Zustimmung (trifft zu/trifft eher zu) zu der Aussage:	Mobil Arbeitende: „Ich bearbeite Berufliches auch außerhalb der normalen Arbeitszeit.“	
	ja	nein
Meine Arbeit ist abwechslungsreich.	80,0 %	53,8 %
Meine Führungskraft erwartet von mir, dass ich außerhalb der normalen Arbeitszeit erreichbar bin.	34,4 %	4,8 %
Meine Führungskraft übt Druck auf mich aus.	29,5 %	14,3 %
Häufig werde ich bei der Erledigung meiner Arbeit gestört.	49,5 %	29,2 %
Häufig muss ich bei meiner Arbeit unvorhergesehene Tätigkeiten ausführen und/oder Arbeitsaufträge übernehmen.	42,6 %	21,5 %
Ich stehe bei meiner Arbeit häufig unter Zeitdruck.	49,5 %	18,5 %
Ich habe Einfluss auf Beginn und Ende meiner täglichen Arbeitszeit.	69,5 %	78,5 %
Ich kann mein Arbeitspensum in meiner regulären Arbeitszeit häufig nicht bewältigen.	71,6 %	37,1 %
Bei meiner Arbeit mache ich häufig keine oder nur kurze Pausen (weniger als 15 Minuten).	57,5 %	31,1 %
Geleistete Mehrarbeit/Überstunden kann ich in der Regel problemlos durch Freizeit ausgleichen.	40,9 %	84,6 %
Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	72,7 %	34,9 %
Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich oft ausgelaugt.	72,6 %	57,2 %
Die Anforderungen meiner Arbeit kann ich gut mit meinem Privat- und Familienleben vereinbaren.	51,5 %	87,3 %
Ich fühle mich bei meiner Arbeit überfordert.	25,8 %	12,3 %
Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme.	39,4 %	28,6 %

Betrachtet man lediglich diejenigen, welche Arbeit auch außerhalb der üblichen Arbeitszeit leisteten, so werden innerhalb dieser Gruppe zwischen mobil Tätigen und nicht mobil Tätigen nur wenige Unterschiede deutlich. Ein wesentlicher Unterschied betraf den Umstand, dass von (auch) mobil Arbeitenden in deutlich stärkerem Maße außerhalb der Bürozeiten Arbeit geleistet wurde (trifft zu 67,4 %, trifft eher zu 32,6 %) als von denjenigen, die „nur“ am betrieblichen Arbeitsplatz Zusatzarbeit leisteten (trifft zu 38,9 %, trifft eher zu 61,1 %).

Ein ebenfalls bedeutsamer Unterschied zeigte sich im Hinblick auf den Abwechslungsreichtum der Arbeit. 78,8 Prozent der (auch) mobil „Mehrarbeitenden“ charakterisierten ihre Arbeit als abwechslungsreich, während dies lediglich für 58,3 Prozent derjenigen der Fall war, welche außerhalb der normalen Arbeitszeit ausschließlich im Büro Mehrarbeit leisteten.

Abbildung 26: Ausmaß der Bearbeitung von Beruflichem auch außerhalb der normalen Arbeitszeit



Mobil Mehrarbeitende waren zu 29,5 Prozent der Ansicht, dass ihre Führungskraft mehr oder weniger deutlich die Erreichbarkeit außerhalb der normalen Arbeitszeit erwartet. Bei den Übrigen galt dies nur für 16,2 Prozent. Jedoch spielten Leistungskontrollen, Druck durch die Führungskraft, unvorhergesehene Arbeitsaufträge, das Arbeitspensum insgesamt und Zeitdruck als Unterscheidungsmerkmale keine signifikante Rolle. Maßgeblich waren offenbar die Wahrnehmung von Wertschätzung und Mitarbeiterorientierung und damit verbunden das Bemühen, Erwartungen zu erfüllen, sowie eine positive Arbeitsmotivation.

Allerdings bestätigten von denjenigen, die (auch) mobil außerhalb der regulären Arbeitszeit Berufliches bearbeiteten, nur 16,5 Prozent, dass sie geleistete Mehrarbeit „in der Regel problemlos durch Freizeit ausgleichen“ können. Demgegenüber gelang dies offenbar weitgehend einem Drittel derjenigen, die ausschließlich im Büro Überstunden leisteten. Ein ähnliches Bild zeigte sich bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben: Diese verlief nach Angabe der ersten Gruppe nur für 14,2 Prozent problemlos, bei der zweiten Gruppe immerhin für 25,4 Prozent.

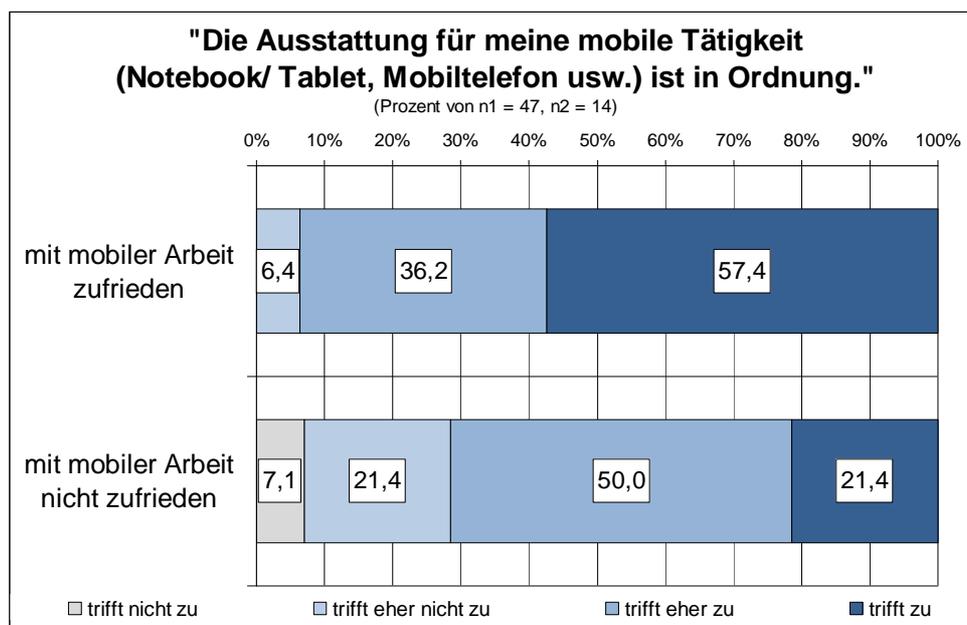
#### 5.3.4 Zufriedenheit mit der mobilen Tätigkeit

Der weitaus größte Teil der (auch) mobil Tätigen war zum Zeitpunkt der Befragung mit dieser Art des Arbeitens zufrieden. Für 43,2 Prozent traf dies klar zu. 46,7 Prozent waren „eher“ zufrieden. Nur rund neun Prozent waren mit der mobilen Arbeit „eher nicht“ zufrieden und lediglich eine/r von hundert äußerte sich eindeutig unzufrieden.

Diese insgesamt weitgehend positive Einschätzung trug dazu bei, dass es zwischen Frauen und Männern sowie nach Altersgruppen keine signifikanten Unterschiede gab. Frauen sowie Jüngere unter 25 Jahre und Ältere über 55 Jahre waren bei mobiler Arbeit unterrepräsentiert. Wenn sie jedoch mobil tätig waren, war die Zufriedenheit in der Tendenz noch deutlicher

ausgeprägt als bei den übrigen Beschäftigtengruppen. Ebenfalls tendenziell überdurchschnittlich zufrieden mit mobiler Arbeit waren die Beschäftigten in denjenigen Bereichen, in welchen diese Arbeitsform mehr als im Durchschnitt verbreitet war (Assistenz der Geschäftsführung, Personalmanagement, Kommunikation, Recht).

Abbildung 27: Einschätzung der (technischen) Ausstattung in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit der mobilen Tätigkeit



Die Zufriedenheit stand vor allem im Zusammenhang mit der Einschätzung, dass die (technische) Ausstattung für die mobile Tätigkeit „in Ordnung“ ist. 57,4 Prozent der Zufriedenen bewerteten die Ausstattung klar positiv, aber nur 21,4 Prozent der (eher) nicht Zufriedenen. Dagegen bezeichneten 6,4 Prozent der Zufriedenen das Equipment als „eher nicht“ in Ordnung, was 28,5 Prozent der (eher) Unzufriedenen angaben. Von mehreren Befragten wurde im Fragebogen angemerkt, dass ihnen für die Arbeit im Homeoffice keine stationäre Ausstattung (Docking-Station, Bildschirm, Tastatur, Maus) zur Verfügung stand.

Weitere signifikante Zusammenhänge waren mit den folgenden Merkmalen erkennbar:

- „Meine Führungskraft bespricht mit mir meine Aufgaben und Ziele“: Für 76,6 Prozent der Befragten, die mit ihrer mobilen Tätigkeit zufrieden waren, traf dies zu, jedoch nur für 40,0 Prozent der (eher) Unzufriedenen.
- „Ich werde gut über aktuelle Ereignisse und Sachverhalte im Unternehmen, die mich als Mitarbeiter\*in betreffen, informiert (z.B. Personalneugigkeiten, Ausschreibungen usw.)“: In Bezug auf diese Aussage war das Verhältnis 46,8 Prozent zu 13,3 Prozent.
- „Die Menge der Arbeit ist gerecht auf meine Kolleg\*innen und mich verteilt“: Für 72,4 Prozent der zufriedenen mobil Arbeitenden traf dies eindeutig oder zumindest „eher“ zu. Dagegen gaben dies als „eher“ zutreffend nur 6,7 Prozent der Befragten an, welche mit der mobilen Arbeit (eher) unzufrieden waren.

- „Ich kann mein Arbeitspensum in meiner regulären Arbeitszeit häufig nicht bewältigen“: Zwar traf dies für 40,6 Prozent der mobil Arbeitenden zu, welche mit ihrer Tätigkeit zufrieden waren. 25,5 Prozent gaben an, dass dies „eher“ zutrifft. Dagegen konnten offenbar alle mit der mobilen Arbeit Unzufriedenen ihr Pensum regulär nicht (73,3 %) oder „eher nicht“ (26,7 %) bewältigen.
- „Geleistete Mehrarbeit/Überstunden kann ich in der Regel problemlos durch Freizeit ausgleichen“: Für 51,1 Prozent der Zufriedenen war dies klar oder zumindest „eher“ der Fall. Bei den Unzufriedenen traf dies nur für ein Drittel „eher“ zu. Zwei Dritteln gelang dies (eher) nicht.
- „Ich habe Einfluss auf Beginn und Ende meiner täglichen Arbeitszeit“: Für 80,9 Prozent der Befragten, die mit ihrer mobilen Tätigkeit zufrieden waren, traf dies zu, jedoch nur für 40,0 Prozent derjenigen, die (eher) unzufrieden waren.
- „Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten“: 36,2 Prozent der Befragten, die mit ihrer mobilen Tätigkeit zufrieden waren, gaben an, dass sie Probleme haben abzuschalten. Für 25,5 Prozent traf dies „eher“ zu. Bei den (eher) Unzufriedenen war dies für 46,7 Prozent zutreffend und für 40,0 Prozent „eher“ zutreffend.
- „Die Anforderungen meiner Arbeit kann ich gut mit meinem Privat- und Familienleben vereinbaren“: Knapp zwei Dritteln der zufriedenen (auch) mobil Beschäftigten gelang die Vereinbarung gut (25,2 %) oder „eher“ gut (40,4 %). Dagegen war von den (eher) nicht Zufriedenen nur ein gutes Viertel der Ansicht, dass diese Aussage zutrifft (6,7 %) oder zumindest „eher“ zutrifft (20,0 %).

Dass mit ihrer Arbeit (mehr oder weniger deutlich) gesundheitliche Probleme verbunden sind, gaben 21,3 Prozent derjenigen an, welche mit ihrer mobilen Tätigkeit zufrieden waren, aber 60,0 Prozent der (eher) Unzufriedenen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die mobil arbeitenden Befragten in der Regel eine abwechslungsreiche Tätigkeit ausübten, in der sie ihr Wissen und Können gut einsetzen konnten. Die weit überwiegende Mehrheit ist mit dem mobilen Arbeiten deutlich zufrieden, auch wenn ihre Tätigkeit offenbar überdurchschnittlich stark verbunden ist mit (Fehl-)Belastungen durch Mehrarbeit, Zeit- und Erwartungsdruck, erweiterte Erreichbarkeit sowie insgesamt schlechtere Möglichkeiten zum Freizeitausgleich und zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Von zahlreichen Befragten wurde bemängelt, dass es keine verbindliche und transparente Regelung der mobilen Arbeit bzw. der Arbeit im Homeoffice gab. Häufig beklagt wurde die Ungleichbehandlung zwischen den Abteilungen:

*„Homeoffice wäre eine Alternative, wird aber von der Führungskraft mangels Vertrauen in den Mitarbeiter abgelehnt.“ (Anmerkung im Fragebogen)*

*„Homeoffice ist nicht erlaubt, wäre aber sinnvoll. Es ist ungerecht, dass manche Homeoffice machen dürfen und manche nicht.“ (Anmerkung im Fragebogen)*

*„Ich wünsche mir eine einheitliche Home-Office-Regelung. Im Bereich (...) ist ein Tag pro Woche für alle Vollzeitmitarbeiter in Ordnung, in meinem Bereich gibt es keine Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten, obwohl alle technischen und organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen sind.“ (Anmerkung im Fragebogen)*

## 5.4 Homeoffice: Fazit und Anforderungen

Die Corona-Krise hat einem Prozess Dynamik verliehen, welcher voraussichtlich zu einer Veränderung von Teilen der Erwerbsarbeit führen wird. Die „neue Normalität“ dürfte für eine erhebliche Anzahl an Beschäftigten durch eine Umverteilung von der Anwesenheit in der Betriebsstätte zum Homeoffice gekennzeichnet sein. Auf lange Sicht wird vermutlich eine wachsende Zahl von Arbeitnehmer\*innen mehr Zeit zu Hause und auch von unterwegs aus arbeiten. Viele Berufe und Tätigkeiten bieten ein weitaus größeres Potential für mobiles Arbeiten, als dies bisher genutzt wurde.

Diese Entwicklung bietet eine Reihe von Chancen. Aber es sind auch Risiken und Herausforderungen mit ihr verbunden. Künftig wird es darum gehen, die Vor- und Nachteile für den Betrieb bzw. die Dienststelle und für die Beschäftigten so zu gestalten, dass alle davon profitieren können. Einige Vorteile, die sich aus dem steigenden Anteil der Arbeit im Homeoffice ergeben, sind offenkundig. Dazu zählt der Zeitgewinn, den viele erleben, die nicht mehr täglich über längere Strecken zum Arbeitsort pendeln müssen. Mehr Homeoffice bedeutet größere zeitliche Flexibilität und kann damit auch eine bessere Vereinbarkeit von privater Situation und Beruf mit sich bringen. Andererseits birgt mehr Homeoffice die Gefahr der „Entgrenzung“: Die Trennung von Erwerbsarbeit und Privatleben verschwimmt und kann sich sogar weitgehend auflösen. Wer hier nicht befähigt wird, selbständig Trennlinien einzuhalten, wird eher die Nachteile von Homeoffice erfahren. Erweiterte Erreichbarkeit, der Ausschluss aus Arbeitszusammenhängen und unbezahlte Mehrarbeit sind bekannte Risiken. Ein weiteres Problem ist die Gefahr der sozialen Isolierung (vgl. Bujard 2020, S. 34 f.).

Entscheidend ist, dass das Mischungsverhältnis stimmt, damit die Vorteile von Präsenz und Zusammenarbeit im Team und die Flexibilität von Homeoffice zusammenkommen. Die optimale Mischung unterscheidet sich nach den konkreten Rahmenbedingungen. Allerdings spricht vieles dafür, dass ca. zwei Tage pro Woche zu Hause bzw. mobil zu arbeiten einen gut handhabbaren Umfang darstellt. Lage und Umfang von Büropräsenz und Homeoffice müssen von den Beteiligten möglichst einvernehmlich festgelegt werden.

Die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten und gegebenenfalls der Anspruch auf Homeoffice dürfen nicht in eine Homeoffice-Pflicht münden. Geschäftsführungen und Leitungen sehen zunehmend die Chance, Büroflächen aufzugeben und die Arbeitsflächen quasi in die Privatwohnungen der Beschäftigten verlagern. Wer nicht von zu Hause aus arbeiten kann oder will, darf nicht dazu gezwungen werden. Gerade Menschen in beengten Wohnverhältnissen haben oft keine adäquate Möglichkeit, zu Hause ungestört zu arbeiten (vgl. ebd., S. 35).

Im Oktober 2020 kündigte das BMAS mit dem Entwurf eines „Mobile-Arbeit-Gesetzes“ die Einführung eines Rechtsanspruchs auf Homeoffice an. Laut Pressemeldungen sollen Vollzeitbeschäftigte dort, wo es möglich ist, einen gesetzlichen Anspruch auf jährlich 24 Tage Homeoffice bzw. mobiles Arbeit erhalten. Um dies ablehnen zu können, müssen Arbeitgeber\*innen zwingende betriebliche Gründe darlegen oder begründen, warum sich die Tätigkeit grundsätzlich nicht dafür eignet. Zur Einführung und Ausgestaltung mobiler Arbeit soll es ein Mitbestimmungsrecht für betriebliche Interessenvertretungen geben. Der gesetzliche Rahmen soll unter anderem Eckpunkte für die Festlegung von Erreichbarkeitszeiten, die betriebliche Einbindung der mobile Arbeitenden sowie die Verpflichtung zur digitalen Arbeitszeiter-

fassung definieren und nicht zuletzt versicherungsrechtliche Regelungen enthalten. Außerdem sollen bei regelmäßiger Arbeit zu Hause die Arbeitsschutzbestimmungen ebenso gelten wie am betrieblichen Arbeitsplatz. Der Gesetzentwurf befindet sich bislang allerdings lediglich in der Frühkoordination. Er trifft auf erheblichen Widerstand in Teilen der Politik und bei Interessengruppen. Das Gesetz wird insofern noch auf sich warten lassen und vermutlich deutliche Änderungen erfahren.

Abbildung 28: Facebook-Beitrag –  
Was wir in Zukunft brauchen



So oder so bedarf die „Gute Arbeit“ im Homeoffice der Ausgestaltung und Regelung auf der Ebene des einzelnen Betriebes bzw. der Dienststelle, unter Mitwirkung und Mitbestimmung der Interessenvertretung. Wesentliche Gestaltungsfragen sind (vgl. Mierich 2020):

1. Zielsetzung: Welche Ziele werden mit dem mobilen Arbeiten bzw. der Arbeit im Homeoffice angestrebt?

- positive Effekte für die Beschäftigten
  - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
  - zeitliche Gestaltungsfreiheit und Arbeitszeitsouveränität (z. B. Elternzeit, Rückführung in den Betrieb nach Krankheit)
  - Reduzierung von Belastungen (z. B. durch Wegfall von Pendelzeiten, Integration von Leistungsgewandelten)
- positive Effekte für den Betrieb bzw. die Dienststelle
  - Attraktivität als Arbeitgeber zur Gewinnung neuer Fachkräfte

- Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produktivität durch erweiterte Arbeitszeitspielräume
- Reduzierung der Büroraumkosten (bleibt ein betrieblicher Arbeitsplatz bestehen?)

2. Definition: Welche Festlegungen zum mobilen Arbeiten bzw. Homeoffice gelten in Abhängigkeit von der Zielsetzung und den Rahmenbedingungen im Betrieb bzw. in der Dienststelle?

- ausschließliches Arbeiten von Zuhause aus und in der betrieblichen Arbeitsstätte (alternierend)
- dauerhaftes Arbeiten außerhalb des Betriebs bzw. der Dienststelle, im häuslichen Bereich
- Telearbeit
- ganze oder Teilarbeitstage außerhalb des Betriebs bzw. der Dienststelle
- Arbeiten von jedem Ort aus
- auch auf Geschäfts- bzw. Dienstreisen mögliches Arbeiten

3. Voraussetzungen: Welche Kriterien müssen erfüllt sein, um mobil bzw. im Homeoffice zu arbeiten und wie werden diese Kriterien festgelegt?

- Prinzip der Freiwilligkeit
- sachliche Voraussetzungen
  - Kriterien werden durch die Führungskraft beurteilt
  - Ergebnisprotokolle sind in einem bestimmten Rhythmus vorzulegen
  - Kriterienkatalog wurde gemeinsam mit der Interessenvertretung ausgearbeitet (wie z. B. eine geeignete Arbeitsaufgabe)
- räumliche Voraussetzungen
  - ergonomischer Arbeitsplatz (z. B. Ausstattung technischer Infrastruktur)
  - bei Telearbeit: ein nach den gesetzlichen Vorgaben eingerichteter Telearbeitsplatz
- persönliche Voraussetzungen
  - Aufzeigen von Gründen (z. B. Kinderbetreuung, Pflege, chronische Erkrankungen)
  - Kompetenzen wie Selbstdisziplin, Teamfähigkeit, Zeitmanagement sind vorhanden.

4. Organisation: Was wird benötigt, um mobil bzw. im Homeoffice arbeiten zu können und wie kann die Kommunikation in den Betrieb bzw. die Dienststelle sichergestellt werden? Welche organisatorischen Voraussetzungen sind erforderlich?

- Arbeitsausstattung: Sowohl technische Infrastruktur als auch ergonomische Arbeitsmittel müssen zur Verfügung stehen.
  - mobile Endgeräte (z. B. Notebook, Smartphone)
  - Verbindungssoftware zum betrieblichen Arbeitsplatz
  - Sicherheitssoftware
  - Mobiliar für feste Arbeitsplätze
  - Kostenübernahme (wer trägt welche Kosten?)
  - Umgang mit Störungen und Wartung der Geräte

- Integration in den Betrieb bzw. die Dienststelle
  - Benachteiligungsverbot von Beschäftigten im orts- und zeitflexiblen Arbeiten
  - Einbindung durch Führungskraft (z. B. durch Präsenzzeiten)
- Qualifizierung
  - Schulungen zum Umgang mit Zeitmanagement
  - Austauschgruppen zur Identifikation von Schulungsbedarfen
  - Schulungsangebote, die mobil umgesetzt werden können
- Datenschutz
  - Unterweisung zum Umgang mit Daten
  - Datenschutz kann durch die technische Ausstattung gewährleistet werden.
  - Verlagerung der Verantwortung auf die Beschäftigten
- Haftung
  - Versicherung der technischen Ausstattung
  - Versicherung von Unfällen
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
  - Gefährdungsbeurteilung, Arbeitsplatzbegehung, Unterweisungen
  - Informationsbereitstellung für Beschäftigte

5. Arbeitszeit: Welcher Arbeitszeitrahmen wird festgelegt und wie werden sowohl Erreichbarkeit als auch Nichterreichbarkeit gewährleistet? Gibt es eine Arbeitszeitregelungen, auf die sich gestützt werden kann (z. B. bestehende Vereinbarungen zur Gleitzeit, zu Arbeitszeitkonten oder zum Abbau von Mehrarbeit/Überstunden)?

- Arbeitszeitrahmen
  - Verteilung, Lage und Dauer der Arbeitszeit (Teamabsprachen oder dauerhaft festgelegt?)
  - Zeiterfassung: automatisch, selbstständig, innerhalb welcher Zeiträume?
  - Erreichbarkeits- und Ansprechzeiten
  - Abstufungsverfahren bei Notfällen
  - Recht auf Nichterreichbarkeit

Mit diesen Eckpunkten wird die Ausgestaltung von mobiler Arbeit bzw. Homeoffice angesichts der aktuellen Situation und der absehbaren Entwicklung ein wesentliches Handlungsfeld der „Guten Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“ werden. Dies wird voraussichtlich auch die betriebliche Arbeit im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ betreffen.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht der Mitarbeiterbefragungen in den beteiligten Betrieben und Dienststellen	S. 21
Tabelle 2:	Beschäftigungssituation nach Branchen, in der Woche vom 3. bis 10. April 2020 gemäß „Corona-Studie“ der Universität Mannheim	S. 46
Tabelle 3:	Bedeutsame Unterschiede zwischen mobil Tätigen, die (auch) außerhalb der normalen Arbeitszeit arbeiten, und denjenigen, die dies nicht tun	S. 57

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Facebook-Beitrag – Corona-Arbeitsschutz: BEST-Handreichungen	S. 7
Abbildung 2:	Facebook-Beitrag – DGB-Index Gute Arbeit 2019: Arbeitsintensität	S. 9
Abbildung 3:	Facebook-Beitrag – Industrie 4.0: Arbeit anspruchsvoller	S. 10
Abbildung 4:	Facebook-Beitrag – aktive Mitbestimmung in der digitalen Transformation	S. 11
Abbildung 5:	Facebook-Beitrag – gemeinsam für Gute Arbeit	S. 14
Abbildung 6:	Beteiligung der Praxispartner – Mitwirkung	S. 18
Abbildung 7:	Beteiligung der Praxispartner – Wirtschaftsbereich	S. 18
Abbildung 8:	Beteiligung der Praxispartner – Betriebsgröße	S. 19
Abbildung 9:	Beteiligung der Praxispartner – Umsetzung	S. 19
Abbildung 10:	Beteiligung der Praxispartner – Mitarbeiterbefragung	S. 20
Abbildung 11:	Beteiligung der Praxispartner – betriebliche Termine	S. 21
Abbildung 12:	Facebook-Beitrag – psychische Fehlbelastungen minimieren	S. 22
Abbildung 13:	Facebook-Beitrag – Schichtarbeit gut gestalten	S. 24
Abbildung 14:	Facebook-Beitrag – Gefährdungsbeurteilung: BAG zur Mitbestimmung	S. 26
Abbildung 15:	Facebook-Beitrag – psychische Belastung in der digitalen Transformation	S. 27
Abbildung 16:	Facebook-Beitrag – Corona-Schutz im Betrieb: Maßnahmen zügig umsetzen!	S. 30

Abbildung 17:	Facebook-Beitrag – Corona-Arbeitsschutz: Handlungshilfe für Betriebsräte	S. 32
Abbildung 18:	Facebook-Beitrag – Corona-Informationen für Interessenvertretungen	S. 34
Abbildung 19:	Facebook-Beitrag – Mobile Arbeit in der Corona-Krise	S. 36
Abbildung 20:	Homeoffice-Potenzial nach Regionen 2020	S. 38
Abbildung 21:	Facebook-Beitrag – Arbeiten im Homeoffice: INQA-Tipps	S. 40
Abbildung 22:	Facebook-Beitrag – Homeoffice im Ausnahmezustand	S. 44
Abbildung 23:	Facebook-Beitrag – Homeoffice während Corona: effektiv, aber auch belastend	S. 50
Abbildung 24:	Facebook-Beitrag – Datenschutz im Homeoffice	S. 52
Abbildung 25:	Bearbeitung von Beruflichem auch außerhalb der normalen Arbeitszeit	S. 55
Abbildung 26:	Ausmaß der Bearbeitung von Beruflichem auch außerhalb der normalen Arbeitszeit	S. 58
Abbildung 27:	Einschätzung der (technischen) Ausstattung in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit der mobilen Tätigkeit	S. 59
Abbildung 28:	Facebook-Beitrag – Was wir in Zukunft brauchen	S. 62

## Literatur- und Quellenverzeichnis

AK 2020a – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2020): Arbeiten im Homeoffice – aktuelle Situation und Perspektiven. Ad-hoc-Befragung saarländischer Interessenvertretungen: Ergebnispräsentation, 29. Juni 2020, Saarbrücken; verfügbar auf [arbeitskammer.de](http://arbeitskammer.de); aufgerufen im Oktober 2020.

AK 2020b – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2020): Arbeiten im Homeoffice – Arbeitskammer veröffentlicht Umfrage, Pressemeldung vom 1. Juli 2020, Saarbrücken; verfügbar auf [arbeitskammer.de](http://arbeitskammer.de); aufgerufen im Oktober 2020.

Alipour/Falk/Schüller 2020 – Alipour, J.V., Falck, O., Schüller, S.: Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, ifo Schnelldienst 7/2020, hrsg. v. ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München.

AK-Jahresbericht 2020 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2020): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Transformation und Krise aktiv gestalten: Nachhaltige und soziale Wirtschaftspolitik für die Zukunft des Saarlandes, Saarbrücken.

AK-Texte 2020 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2020): Index Gute Arbeit Saar 2019. Wie die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen beurteilen. Ausgewählte Ergebnisse der AK-Beschäftigtenbefragung, Saarbrücken.

AK-Texte 2019a – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2019): Digitalisierung im saarländischen Dienstleistungssektor. Mit besonderer Beachtung der Öffentlichen Verwaltung, Saarbrücken.

AOK-WIdO 2019 – WIdO – Wissenschaftliches Institut der AOK (Hrsg.) (2019): Arbeiten im Homeoffice. Höhere Arbeitszufriedenheit, aber stärkere psychische Belastung (Pressemitteilung), Berlin.

Arbeitsschutz im Dialog 2017 – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (Hrsg.) (2017): Arbeitsschutz im Dialog. 12. Arbeitsschutzforum am 26. und 27. September 2017 in der Freien und Hansestadt Hamburg, Berlin.

ArbSchG 1996 – Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG) (1996), verfügbar unter: [gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de); aufgerufen im Oktober 2020.

ArbStättV 2004 – Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung – ArbStättV) (2004); verfügbar unter: [gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de); aufgerufen im Oktober 2020.

ASiG 1973 – Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (ASiG) (1973); verfügbar unter: [gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de); aufgerufen im Oktober 2020.

Backhaus/Wöhrmann/Tisch 2020 – Backhaus, N., Wöhrmann, A., Tisch, A. (2020): BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund.

BAuA 2012 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012): Stressreport 2012 Deutschland. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/Dresden.

Bayer 2017 – Bayer, C. (2017): Die Ziele der dritten GDA-Periode, 35. Internationaler Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forum Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, 17.10.2017, Düsseldorf.

BEST 2020a – BEST (Hrsg.) (2020): Infektionsrisiko verringern! Arbeitsschutz in der Corona-Pandemie: SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard. Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Mai 2020, Saarbrücken; verfügbar unter: [best-saarland.de](http://best-saarland.de); aufgerufen im Oktober 2020.

BEST 2020b – BEST (Hrsg.) (2020): Infektionsrisiko verringern! Arbeitsschutz in der Corona-Pandemie: Arbeitsschutz – Rechtsgrundlagen und Mitbestimmung. Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Mai 2020, Saarbrücken; verfügbar unter: [best-saarland.de](http://best-saarland.de); abgerufen im Oktober 2020.

BetrSichV 2015 – Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Verwendung von Arbeitsmitteln (Betriebssicherheitsverordnung – BetrSichV); verfügbar unter: [gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de); aufgerufen im Oktober 2020.

BiBB/BAuA 2013 – Bundesinstitut für Berufsbildung und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012. Mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Beschwerden, Dortmund.

BioStoffV 2013 – Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei Tätigkeiten mit Biologischen Arbeitsstoffen (Biostoffverordnung – BioStoffV) ; verfügbar unter: [gesetze-im-internet.de](http://gesetze-im-internet.de); aufgerufen im Oktober 2020.

Bitkom 2019a – Bitkom (Hrsg.) (2019): Vier von zehn Unternehmen setzen auf Homeoffice (Pressemeldung), Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V., Berlin.

Bitkom 2019b – Bitkom (Hrsg.) (2019): Homeoffice? Nein, danke: Angestellte arbeiten lieber zu Hause (Pressemeldung), Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V., Berlin.

Blass/Westheide 2020 – Blass, K., Westheide, R. (2020): Gute Arbeit durch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Ein Leitfaden (nicht nur) für Arbeitnehmervertretungen, Saarbrücken; verfügbar unter: [arbeitskammer.de](http://arbeitskammer.de) und [best-saarland.de](http://best-saarland.de); aufgerufen im Oktober 2020.

BMAS 2020a – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2020): SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard, April 2020, Berlin; verfügbar unter: [bmas.de](http://bmas.de); aufgerufen im Oktober 2020.

BMAS 2020b – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2020): SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel, August 2020, Berlin; verfügbar unter: [bmas.de](https://www.bmas.de); aufgerufen im Oktober 2020.

BMAS 2019 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2019): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2018, Berlin.

Böckler-Impuls 2020 – Gleichstellung: Rückschritt durch Corona, in: Böckler-Impuls 8/2020, hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Brandt/Westheide 2019 – Brandt, T.; Westheide, R. (2019): Gute Arbeit in saarländischen Betrieben und Dienststellen – Analyse und Beratung. Bericht der Arbeitskammer des Saarlandes und der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) an das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes über Verlauf und Ergebnisse des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ im Zeitraum Juli 2013 bis Dezember 2018, Saarbrücken; verfügbar unter: [arbeitskammer.de](https://www.arbeitskammer.de) und [best-saarland.de](https://www.best-saarland.de); aufgerufen im Oktober 2020.

Brenke 2016 – Brenke, K. (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht 5/2016, hrsg. v. DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V., Berlin.

Brenscheidt 2020 – Brenscheidt, S. u. a. (2020): Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten. Ausgabe 2020, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Bujard 2020 – Bujard, M. u. a. (2020): Eltern während der Corona-Krise. Zur Improvisation gezwungen, hrsg. v. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden.

Bundestag 2017 – Deutscher Bundestag, wissenschaftlicher Dienst (Hrsg.) (2017): Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen, Berlin.

Bundestag 2016 – Alternierende Telearbeit: Rechtliche Regelungen und europäischer Forschungsstand in den EU-Mitgliedsstaaten, Berlin.

DAK 2020 – DAK Gesundheit (Hrsg.) (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie (Ergebnispräsentation und Pressemeldung), Hamburg.

DGB-Index 2020 – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (o. J., [2020]): Alle gesund? Wie die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen und ihren Gesundheitszustand bewerten. Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2019, Berlin.

DGB-Index 2019a – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2019): Körperlich harte Arbeit. So beurteilen die Beschäftigten ihre Belastungen. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018, Berlin.

DGB-Index 2019b – Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2019): DGB-Index Gute Arbeit – Jahresbericht 2019. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2019, Schwerpunktthema: Arbeitsintensität, Berlin.

DGUV 2020 – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (Hrsg.) (2020): DGUV-Statistiken für die Praxis 2019. Aktuelle Zahlen und Zeitreihen aus der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, Berlin.

DGUV Vorschrift 1 2013 – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (2013): DGUV Vorschrift 1 – Unfallverhütungsvorschrift. Grundsätze der Prävention, Berlin.

DGUV Vorschrift 2 2012 – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (2012): DGUV Vorschrift 2 – Unfallverhütungsvorschrift. Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Berlin.

FIT 2020 – Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik (FIT) (Hrsg.) (2020): Fit4Homeoffice. Ergebnisse einer Online-Befragung (Pressemeldung), Sankt Augustin.

gfs.bern 2020 – gfs.bern AG (Hrsg.) (2020): Homeoffice-Barometer. Ergebnisse einer Online-Befragung im Auftrag der syndicom – Gewerkschaft Medien und Kommunikation, Bern.

Grunau 2019 – Grunau, P. u. a. (2019): Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten, IAB-Kurzbericht 11/2019, hrsg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg.

Grunau/Steffes/Wolter 2020 – Grunau, P., Steffes, S., Wolter, S. (2020): Homeoffice in Zeiten von Corona. In vielen Berufen gibt es bislang ungenutzte Potenziale, ZEW-Kurzexpertise 20-03, hrsg. v. ZEW – Leibniz-Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung Mannheim, Mannheim.

Hägele 2019 – Hägele, H. (2019): Arbeitsschutz auf dem Prüfstand. Abschlussbericht zur Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie. 2. Strategieperiode, hrsg. v. Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (NAKGS), Berlin.

Hoffmann/Piele/Piele 2020 – Hoffmann, J., Piele, A., Piele, Ch. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Auf dem Weg zum New Normal, hrsg. v. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart.

IG Metall 2019 – Industriegewerkschaft Metall Vorstand FB Betriebspolitik (Hrsg.) (2019): Transformationsatlas – wesentliche Ergebnisse. Pressekonferenz der IG Metall, 5. Juni 2019, Frankfurt am Main.

Jirjahn/Smith 2017 – Jirjahn, U., Smith, S. C. (2017): Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, IZA Institute of Labor Economics Discussion Paper 11066, Bonn.

Koalitionsvertrag Saar 2012 – CDU Landesverband Saarland und SPD Landesverband Saarland (Hrsg.) (2012): Chancen nutzen. Zusammenhalt bewahren. Eigenständigkeit sichern. Gemeinsam Verantwortung tragen für unser Saarland – Koalitionsvertrag für die 15. Legislaturperiode des Landtags des Saarlandes (2012 – 2017) zwischen der Christlich Demokratischen Union, Landesverband Saar und der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Landesverband Saar, Saarbrücken.

Koalitionsvertrag Saar 2017 – CDU Landesverband Saarland und SPD Landesverband Saarland (Hrsg.) (2017): Für die Zukunft unseres Landes. Solide wirtschaften – mutig gestalten – mehr investieren. Koalitionsvertrag für die 16. Legislaturperiode des Landtages des Saarlandes (2017 – 2022) zwischen der Christlich Demokratischen Union, Landesverband Saar, und der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Landesverband Saar, Saarbrücken.

Kohlrausch/Zucco 2020 – Kohlrausch, B., Zucco, A. (2020): Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit, Policy Brief WSI 5/2020, hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Lauenstein 2018 – Lauenstein, O. (2018): Abschlussbericht zum GDA-Arbeitsprogramm „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung (Psyche)“, hrsg. v. Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (NAKGS), Berlin.

Luxemburger Deklaration 2007 – Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung – Nationale Kontaktstelle Deutschland (Hrsg.) (2007, zuerst 1997): Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, Berlin.

Meyer/Wiegand/Schenkel 2020 – Meyer, M., Wiegand, S., Schenkel, A. (2020): Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2019, in: Badura, B. u. a. (Hrsg.) (2020): Fehlzeiten-Report 2020. Gerechtigkeit und Gesundheit, Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO), Berlin.

mhplus/SDK 2020 – mhplus-Krankenkasse und SDK Süddeutsche Krankenversicherung (Hrsg.) (2020): Homeoffice-Studie: Zwei von drei Angestellten arbeiten lieber zuhause als im Büro (Pressemeldung), Nürnberg/Fellbach.

Mierich 2020 – Mierich, S. (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Möhring 2020a – Möhring, K. u. a. (2020): Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zur Erwerbstätigkeit in Deutschland. 20.3.-15.4.2020, hrsg. v. Universität Mannheim, Mannheim.

Möhring 2020b – Möhring, K. u. a. (2020): Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zur Nutzung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland während der Corona-Krise, hrsg. v. Universität Mannheim, Mannheim.

Rau 2015 – Rau, R. (2015): Risikobereiche für psychische Belastungen, hrsg. v. Initiative Gesundheit und Arbeit, iga-Report 31, Berlin.

Rau/Hoppe 2020 – Rau, R., Hoppe, J. (2020): Neue Technologien und Digitalisierung in der Arbeitswelt. Erkenntnisse für die Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung, hrsg. v. Initiative Gesundheit und Arbeit, iga-Report 41, Dresden.

Rothe 2017 – Rothe, I. u. a. (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund/Berlin/Dresden.

Statista 2019 – Statista GmbH (Hrsg.) (2019): Das Für und Wider von Homeoffice. Infografik vom 12. Juni 2019, Hamburg.

Stürz 2020 – Stürz, R. u. a. (2020): Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland. Ergebnisse einer Online-Befragung (Pressemeldung und Ergebnispräsentation), hrsg. v. Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt), München.

Wein 2017 – Wein, W. u. a. (2017): Saar-Koalitionsvertrag – AK benennt mit diesem Titelthema Perspektiven und Prioritäten: Investitionen müssen vor allem den Beschäftigten zugute kommen, in: arbeitnehmer 7/2017 (Titelthema), Saarbrücken.

Weißbuch 2017 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0, Berlin.

Wöhrmann 2016 – Wöhrmann, A. M. u. a. (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund/Berlin/ Dresden.

YouGov 2020a – YouGov Deutschland (Hrsg.) (2020): Homeoffice wegen Corona – Nicht alle können, nicht alle wollen, viele müssen. Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen im Homeoffice im Auftrag der Acer Computer GmbH (Pressemeldung), Köln.

YouGov 2020b – YouGov Deutschland (Hrsg.) (2020): Corona-Effekt: 68 Prozent der Beschäftigten wollen nach der Krise nicht dauerhaft zurück ins Büro. Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen im Homeoffice im Auftrag der ESET Deutschland GmbH (Pressemeldung), Köln.

YouGov 2020c – YouGov Deutschland (Hrsg.) (2020): Corona-Krise: Mehr als jeder sechste Berufstätige arbeitet noch im Homeoffice. Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen im Homeoffice, YouGov Omnibus (Pressemeldung), Köln.

YouGov 2020d – YouGov Deutschland (Hrsg.) (2020): HDI-Berufe-Studie 2020: Corona verändert die Arbeitswelt radikal, Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen im Auftrag der HDI Versicherungen (HDI) (Pressemeldung), Köln.

Zanker/Roth/Hoppe 2019 – Zanker, K., Roth, I., Hoppe, M. (2019): ver.di-Innovationsbarometer. Künstliche Intelligenz, hrsg. v. ver.di-Bundesverwaltung Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin.

## **Anhang**

Anhang 1: Übersicht: Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ Januar 2019 bis November 2020 – Projektarbeit in Zahlen	S. 74
Anhang 2: Materialien aus der betriebsbezogenen Informationsarbeit durch das BEST-Projektteam	S. 76
Anhang 3: Kurzinformation BEST	S. 97

## Anhang 1: Übersicht: Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ Januar 2019 bis November 2020 – Projektarbeit in Zahlen

• Projektvorstellungen im Hinblick auf die Projektarbeit auf betrieblicher Ebene (Referat/Info-Stand im Rahmen von Veranstaltungen)	16
• Teilnehmer*innen	875
• Praxispartner: Betriebe/Dienststellen, in welchen Projektarbeit geleistet wurde/wird, insgesamt	42
• Produktionsbetriebe	* 12 (29 %)
• Dienstleistungsbetriebe	18 (42 %)
• Einrichtungen des öffentlichen Dienstes	12 (29 %)
• < 100 AN	8 (19 %)
• 100 AN < 250 AN	11 (26 %)
• 250 AN < 500 AN	14 (33 %)
• 500 AN < 1.000 AN	8 (19 %)
• 1.000 AN und mehr	1 ( 3 %)
• (bislang) nur Information/Orientierung	9 (21 %)
• Inhouse-Schulung/Fachreferat im Betrieb/in der Dienststelle	5 (12 %)
• weiterführende Beratung/Analyse insgesamt	28 (67 %)
• in Produktionsbetrieben	6 (21 %)
• Dienstleistungsbetrieben	13 (46 %)
• Einrichtungen des öffentlichen Dienstes	9 (32 %)
• Analyse von Arbeitsbedingungen/ psychischen Belastungen	23 (82 %)
• Beratung bei der Gestaltung einzelner Aspekte „Guter Arbeit“, insgesamt	5 (18 %)
• Arbeitszeit (neue Schichtmodelle, Jahresarbeitszeit, Langzeitkonto)	3
• Nutzung moderner Arbeitsmittel (ständige Erreichbarkeit, Selbstorganisation, Überwachungsdruck)	-
• Leistungsverdichtung (Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung)	-
• Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung	2
• bislang durchgeführte Mitarbeiterbefragungen, insgesamt	10
• in Betrieben	7 (70 %)
• in Dienststellen	3 (30 %)
• beteiligte Beschäftigte	2.204
• ausgefüllte Fragebögen	1.350 (61 %)
• Gesprächstermine in Betrieben/Dienststellen, insgesamt	146
• Informations- und Orientierungsgespräche	33 (23 %)
• Beratungs- und Analysetermine	101 (69 %)
• Betriebs-/Personalversammlungen, betriebliche Informationsveranstaltungen	12 ( 8 %)
• Teilnehmer*innen an Betriebs-/Personalversammlungen, betrieblichen Informationsveranstaltungen	972

• Steuerungsgruppen für die Durchführung der Analysen	19
• beteiligte Beschäftigte (ca.)	134
• Workshops zur Feinanalyse/Maßnahmenentwicklung	17
• in Betrieben	11
• in Dienststellen	6
• Workshop-Termine	24
• beteiligte Beschäftigte (ca.)	183
• Arbeitsgruppen zur Gestaltung betrieblicher Einzelthemen	5
• beteiligte Beschäftigte (ca.)	25
• Orientierungsgespräche mit überbetrieblichen Expert*innen	30
• Fachberichte und Fachartikel aus der Projektarbeit	7
• Social-Media-Beiträge aus der Projektarbeit (soziale Medien)	33

\* Prozentzahlen: z. T. Summenfehler aufgrund von Rundungen

## Anhang 2: Materialien aus der betriebsbezogenen Informationsarbeit durch das BEST-Projektteam

### Flyer des MWAEV



Anke Behringer  
Ministerin für  
Wirtschaft, Arbeit,  
Energie und Verkehr

**» GUTE ARBEIT:  
EIN HARTER  
STANDORTFAKTOR**

„Das Thema Gute Arbeit ist ein Schwerpunkt der saarländischen Landesregierung. Es hängt untrennbar mit der Strategie zur Fachkräfte-sicherung zusammen. Unternehmen, die gute Arbeitsbedingungen schaffen, haben es leichter, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu halten.“

„Wer sich nicht um alters- und altersgerechte Arbeitsplätze sorgt, stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit. Wer schließlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Auge behält, hat für seine Personalentwicklung eine Trumpfkarte auf der Hand. Gute Arbeit ist also kein weiches, sondern ein harter Standortfaktor.“

**KONTAKT**

BEST, Analyse- und  
Beratungsaktivitäten  
Beraterin: Kerstin Blass  
Berater: Ronald Weschelde  
E-Mail: gute-arbeit@best-saarland.de  
Selbstamt: Tel. (0661) 4005-249



Projektsieger:  
**Arbeitskammer des Saarlandes**  
Adresse: Fritz-Dobusch-Str. 6-8  
66111 Saarbrücken



Website:  
Aktivitäten der Arbeitskammer und anderer regionaler Akteure zum Thema Gute Arbeit finden Sie unter:  
[www.arbeitskammer.de/Gute-Arbeit](http://www.arbeitskammer.de/Gute-Arbeit)  
[www.gute-arbeit-saar.de](http://www.gute-arbeit-saar.de)  
[www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de)

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr  
Franz-Josef-Röder-Straße 17, 66119 Saarbrücken  
[www.wirtschaft.saarland.de](http://www.wirtschaft.saarland.de)

\* Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr



**Projekt »  
BetriebsMonitor  
Gute Arbeit Saar**

EIN BERATUNGSPROJEKT DER ARBEITSKAMMER DES SAARLANDES FÜR BESCHÄFTIGTE, BETRIEBE UND VERWALTUNGEN - IM AUFTRAG DER LANDESREGIERUNG



**» BetriebsMonitor  
Gute Arbeit Saar**

Unternehmen, die gute Arbeitsbedingungen schaffen, haben es leichter, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu halten.



\* Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr



**HERAUSFORDERUNGEN:  
» KLARE STRATEGIEN**

Die demografische Entwicklung führt dazu, dass weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Im Saarland sind die Auswirkungen sogar stärker als anderswo. Um Wirtschaftskraft und Wohlstand zu erhalten, kommt es deshalb darauf an, zur Deckung des künftigen Personalbedarfs in den Betrieben und Verwaltungen klare Strategien festzulegen.

Diese Strategien müssen auch Antworten geben auf die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt: Zeit- und Leistungsdruck, körperliche und psychische Belastungen, Niedriglohnbeschäftigung, Arbeitszeitflexibilisierung, atypische Beschäftigungsformen wie Minijobs, Werkverträge und Leiharbeit prägen immer stärker den Alltag.



**PROJEKTZIELE:  
» GUTE ARBEIT**

Vor diesem Hintergrund hat die Landesregierung bei der Arbeitskammer des Saarlandes das auf mehrere Jahre angelegte Beratungsprojekt BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar im Auftrag gegeben. Für dessen Umsetzung zeichnet die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) verantwortlich.

Im Sinn des landespolitischen Ziels „Gute Arbeit“ soll der BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar dazu beitragen:

- die Arbeits- und Lebensbedingungen im Saarland zu verbessern,
- die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe und Verwaltungen zu stärken sowie
- eine sozial verantwortliche Unternehmensführung zu fördern.

**ZIELGRUPPEN  
» UND ZIELEBENEN**

Der BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar wendet sich sowohl an Beschäftigte und ihre Interessenvertreter als auch an Arbeitgeber, Personalverantwortliche und politische Akteure. Arbeits- und Innovationsbedingungen werden analysiert und über betriebliche Beratung verbessert. Das Projekt gibt Antworten auf die Frage nach Reformbedarf und besseren Rahmenbedingungen im Sinn der Guten Arbeit.

**PROJEKTINSTRUMENTE:  
» ANALYSEN UND BERATUNGEN**

Im Projekt BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar werden durch BEST betriebliche Analysen und Beratungen für Betriebe- und Personalräte sowie Personalverantwortliche durchgeführt. Die Ergebnisse fließen in Dialogveranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkförderung und Politikberatung ein.



Sie vertreten als Betriebsrat, als Personalrat oder als Mitarbeitervertretung die Interessen Ihrer Kolleginnen und Kollegen oder tragen Personalverantwortung im Unternehmen?

**» Wir bieten:**

- Einzelgespräch mit Einzelanalyse und bis zu sieben kostenfreie Beratungsgänge
- Betriebsanalysen und Beratungen, zum Beispiel zur Belastungssituation oder zur Altersstruktur der Belegschaft sowie zur Unterstützung bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen im Sinne Guten Arbeit,
- Mitarbeiterbefragungen und Workshops sowie Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Aspekten der Guten Arbeit.

Empfehlungsschreiben der Ministerin für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr  
Anke Rehlinger

Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit,  
Energie und Verkehr



An die  
Unternehmen, Organisationen  
und Verwaltungen im Saarland

Saarbrücken im Februar 2015

**Landesprojekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bedanke mich für Ihr Interesse an dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“. Dieses wird als Kooperation des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr und der Arbeitskammer des Saarlandes durchgeführt. Die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) ist im Rahmen des Projekts mit Analysen zur Arbeitssituation und mit Erstberatungen zur Unterstützung betrieblicher Gestaltungsprojekte beauftragt.

Im vergangenen Jahr hat mein Ministerium selbst positive Erfahrungen mit einer umfassenden Mitarbeiterbefragung durch das Projektteam gesammelt. Personalverantwortliche und Beschäftigte profitieren seitdem von der Umsetzung der Ergebnisse der Befragung.

Die Analysen und Beratungen des „BetriebsMonitors“ werden für die Personalverantwortlichen sowie für Betriebs- und Personalräte durchgeführt. Es entstehen dabei keine Kosten, da das Projekt aus Landesmitteln gefördert wird. Alle Beteiligten sind selbstverständlich dazu verpflichtet, die im Rahmen des Projekts zur Kenntnis gelangten personen- und betriebs- bzw. dienststellenbezogenen Informationen streng vertraulich zu behandeln.

Der „BetriebsMonitor“ ist ein wichtiger Baustein für die Gesamtstrategie „Gute Arbeit“ der Landesregierung. Er hängt unmittelbar mit der Strategie zur Fachkräftesicherung zusammen. Das Projekt soll zum einen für die betrieblichen Akteure eine praktische Unterstützung leisten und zum anderen der Landespolitik fundierte Erkenntnisse liefern, um die Rahmenbedingungen für Gute Arbeit zielführend zu gestalten. Denn: Unternehmen, die gute Arbeitsbedingungen vorweisen können, haben es leichter, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu halten.

Ich bitte Sie nicht zuletzt aufgrund der eigenen, sehr motivierenden Erfahrungen mit dem Projekt, dieses auch in Ihrem Betrieb aktiv zu unterstützen. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, gute Arbeitsbedingungen im Saarland weiterzuentwickeln und auszubauen.

Mit freundlichen Grüßen



Anke Rehlinger



Ministerin  
Stellvertretende Ministerpräsidentin

Franz-Josef-Röder-Straße 17 · 66119 Saarbrücken  
[www.wirtschaft.saarland.de](http://www.wirtschaft.saarland.de)

## Vertraulichkeitserklärung für die betriebliche Arbeit



Saarbrücken, den 21.05.2019

**Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“  
der Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes  
Vertraulichkeitsverpflichtung**

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

vielen Dank für Ihr Interesse an dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“. Das Projekt wird in Kooperation zwischen der Landesregierung (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr) und der Arbeitskammer des Saarlandes durchgeführt. Die Arbeitskammer hat die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) im Rahmen des Projektes mit der Durchführung von Erstanalysen und Erstberatungen zur Unterstützung von betrieblichen Gestaltungsprojekten beauftragt.

Diese Erstanalysen und -beratungen werden aus Landesmitteln gefördert, so dass hierdurch für die beteiligten Betriebe und Dienststellen keine Kosten entstehen. Die Beratung wird durch die Projektmitarbeiter/innen, Kerstin Blass, Dr. Matthias Hoffmann und/oder Ronald Westheide, durchgeführt.

Die Projektmitarbeiter/innen sowie BEST e.V. als durchführende Organisation verpflichten sich, ihnen im Rahmen des Projekts zur Kenntnis gelangte personen- und betriebs- bzw. dienststellenbezogene Informationen streng vertraulich zu behandeln und nicht an Dritte weiterzugeben. Die projektbezogenen erforderliche Auswertung der Beratung und die Berichterstattung hierüber durch BEST e.V. an Dritte erfolgen in einer Weise, dass keine Rückschlüsse auf den beratenen Betrieb bzw. die Dienststelle möglich sind.

Um diese Verpflichtung gegebenenfalls aufzuheben, zum Beispiel für die Veröffentlichung gelungener Fallbeispiele, ist die ausdrückliche und auf den konkreten Zweck bezogene schriftliche Einwilligung des Betriebes bzw. der Dienststelle erforderlich.

Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit und verbleiben  
mit freundlichen Grüßen

Thomas Otto, BEST  
Geschäftsführer

Kerstin Blass, BEST  
Beraterin

Ronald Westheide, BEST  
Berater



Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Gemeinschaftsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.



## Datenschutzkonzept für Mitarbeiterbefragungen (Ausschnitt)

Stand: 01.10.2019, rw/to



Schutz personenbezogener Daten bei Mitarbeiterbefragungen

### Datenschutzkonzept

#### 1. Allgemeines

- 1.1 Die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (im Folgenden BEST) verpflichtet sich zur Einhaltung der Bestimmungen der Verordnung (EU) 2016/679 – Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) bzw. des Saarländischen Datenschutzgesetzes (SDSG). Insbesondere werden keine personenbezogenen Daten aus einer Mitarbeiterbefragung an den Auftraggeber oder an Dritte weitergegeben.
- 1.2 Die BEST verpflichtet sich, bei der auftragsgemäßen Verarbeitung der personenbezogenen Daten des Auftraggebers das Datengeheimnis nach § 53 BDSG bzw. §13 SDSG zu wahren. Sie sichert zu, dass sie die bei der Durchführung der Arbeiten beschäftigten Mitarbeiter/innen mit den für sie maßgeblichen Bestimmungen des Datenschutzes vertraut macht und schriftlich auf das Datengeheimnis verpflichtet. Sie überwacht die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften.
- 1.3 Die BEST verpflichtet sich, bei der automatisierten Verarbeitung der Daten ein mit § 64 BDSG bzw. § 22 SDSG in Verbindung mit Artikel 5 DSGVO vergleichbares Schutzniveau der Sicherheitsmaßnahmen hinsichtlich der Kontrolle des Zutritts, des Zugangs, des Zugriffs, der Weitergabe, der Eingabe, des Auftrags und der Verfügbarkeit einzuhalten.
- 1.4 Die BEST verwendet die zur Datenverarbeitung überlassenen Daten ausschließlich für vertragsbezogene Zwecke. Sie sichert die Trennung der im Rahmen der Mitarbeiterbefragung verarbeiteten Daten von sonstigen Datenbeständen der BEST zu.
- 1.5 Die ausgefüllten Fragebögen und der aus diesen erstellte Rohdatensatz werden ausschließlich in den Arbeitsräumen der BEST in den Räumlichkeiten der Arbeitskammer des Saarlandes (Gebäude Hafestraße 41 – 43, 66111 Saarbrücken) durch die mit der Projektdurchführung befassten Mitarbeiter/innen der BEST verarbeitet und genutzt.  
  
Dem Auftraggeber werden ausschließlich zu Gruppenauswertungen zusammengefasste Daten zugänglich gemacht.
- 1.6 Die der BEST im Rahmen der Durchführung zur Verfügung gestellten Befragungsunterlagen, insbesondere die ausgefüllten Fragebögen, sowie alle sonstigen nicht mehr benötigten Unterlagen mit personenbezogenen Daten, werden unter Wahrung einer Frist von vier Wochen nach erfolgter Abnahme – je nach vertraglicher Gestaltung und auf Wunsch im Beisein von Beauftragten des Auftraggebers – in den Räumen der BEST (durch datenschutzgerechtes Schreddern in einem Gerät der Sicherheitsstufe 3 gemäß DIN 32757, Schutzklasse 2 gemäß DIN 66399) oder in den Räumen eines auf die Aktenvernichtung spezialisierten Unternehmens vernichtet. Die BEST bestätigt dem Auftraggeber schriftlich die Vernichtung.
- 1.7 Der Auftraggeber hat das Recht, die Einhaltung des Datenschutzrechts zu kontrollieren und Weisungen über Art, Umfang und Verfahren der Datenverarbeitung zu erteilen, soweit dies zur Einhaltung des Datenschutzrechts erforderlich ist. Er benennt der BEST im Voraus die hierfür zuständigen Personen. Die BEST verpflichtet sich, dem/der Beauftragten für den Datenschutz des Auftraggebers auf Anforderung Zugang zu den Arbeitsräumen zu gewähren.

Veranstaltung: 11. Symposium Betriebliches Gesundheitsmanagement,  
IHK Saarland, 14. Mai 2019, Flyer

### Anmeldung

Anmeldung bitte bis zum 10.05.2019 zurück an:

Fax: 0681-5846125  
oder E-Mail: [dhs@saaris.de](mailto:dhs@saaris.de)  
online: [www.saaris.de/termine](http://www.saaris.de/termine)

An der Veranstaltung „11. Symposium Betriebliches Gesundheitsmanagement“ am Dienstag, 14. Mai 2019, nehme/n ich/wir mit \_\_\_\_\_ Person/en teil.

**Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge des Eingangs berücksichtigt.**

Teilnehmer/in \_\_\_\_\_

weitere Personen \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Funktion im Unternehmen \_\_\_\_\_

Anschrift \_\_\_\_\_

Mail \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

### Kooperationspartner

  
Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz SAARLAND

  
Deutsche Hochschule für Technik und Information Management University of Applied Sciences

  
Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz SAARLAND

  
Institut für Qualität und Nachhaltigkeit e.V. Saarbrücken

gefördert von

  
Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz SAARLAND

  
Europäische Union

## „Du bist nicht allein“ – BGM und Arbeitsschutz gemeinsam gestalten

11. Symposium  
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Dienstag,  
14. Mai 2019  
14.00 bis 17.00 Uhr  
IHK Saarland,  
Saarbrücken






### Kontakt

saaris  
Franz-Josef-Röder-Straße 9  
66119 Saarbrücken

Ansprechpartner  
Dr. Christoph Esser  
Tel. 0681 9520-440  
[christoph.esser@saaris.de](mailto:christoph.esser@saaris.de)  
[www.demografie-netzwerk-saar.de](http://www.demografie-netzwerk-saar.de)

## „Du bist nicht allein“ – BGM und Arbeitsschutz gemeinsam gestalten

11. Symposium  
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist bei Unternehmen in der Regel inzwischen unbestritten. Aber gerade kleine und mittelständische Unternehmen tun sich schwer, über das gesetzlich geforderte Maß hinaus Maßnahmen zur Gesunderhaltung ihrer Mitarbeitenden strukturiert zu gestalten. Die Ursachen liegen unter anderem in knappen finanziellen Budgets zur Etablierung von Gesundheitsinitiativen, in der Unkenntnis, wie BGM und Arbeitsschutz im eigenen Betrieb nachhaltig verankert werden kann oder der fehlenden Idee, die eigenen Beschäftigten zur gebotenen Beteiligung an solchen Maßnahmen dauerhaft zu motivieren.

Das 11. Symposium Betriebliches Gesundheitsmanagement beschäftigt sich mit diesem Thema und zeigt unter anderem auf, welche finanziellen und inhaltlichen Unterstützungsmöglichkeiten saarländischen Unternehmen und Organisationen zur Verfügung stehen, um Betriebliches Gesundheitsmanagement sinnvoll und zielgruppengerecht zu gestalten.

Wir freuen uns auf Sie!

### Programm

**14.00 Uhr Begrüßung:**  
Stephan Schweitzer, Geschäftsführer saaris e.V.

**Impulsvortrag: Kosten-Nutzen-Betrachtung von BGM versus Arbeitsschutz: was sagt die Wissenschaft, wie sieht die Praxis aus?**  
Oliver Wallé, DHPG

**Infoboxing** (Rundlauf durch drei Infostationen mit der Möglichkeit, Fragen zu stellen):

- Bedarfsanalyse und Gestaltung eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements**  
Ronald Westheide & Kerstin Blass, BEST e. V.
- Mitarbeitende für BGM motivieren und begeistern**  
Markus Warjok, DHPG
- Beratungsmöglichkeiten und finanzielle Unterstützung für KMU**  
Prof. Bernhard Allmann, DHPG

**15.45 Uhr Pause**

**16.05 Uhr Zusammenfassung aus den Infostationen**

**Podiumsdiskussion: „BGM und Arbeitsschutz kosten nur, bringen nichts“ – oder doch?**  
Teilnehmer: Christina Woll (Woll Maschinenbau, Saarbrücken), Prof. Anja Liebrich (IAF - Institut für Arbeitsfähigkeit, Mainz), Dr. Simone Lehnert (Dillinger Hütte, Dillingen), Uwe Hippchen (Stadt St. Wendel)

**17.00 Uhr Imbiss und Get together**

Moderation: Prof. Daniel Bieber, iso-Institut

### Termin

14. Mai 2019 von 14.00 bis 17.00 Uhr

**Ort:**  
IHK Saarland  
Saalbau  
Franz-Josef-Röder-Straße 9  
66119 Saarbrücken

**Parken:**  
Bitte nutzen Sie das Parkhaus am Schloss, Talstraße 38 – 42  
66111 Saarbrücken



Veranstaltung: TBS-Netz-Fachtagung „Psychische Gesundheit in veränderten Arbeitswelten“, Berlin, 8. bis 10. Mai 2019 (abgerufen am 27.11.2019)

## Psychische Gesundheit in veränderten Arbeitswelten



### Fachtagung für Betriebs- und Personalräte und andere Beschäftigtenvertretungen

vom 8. bis 10. Mai 2019 in Berlin

---

**MENÜ**

- Start
- Die Fachtagung im Überblick
- Die Foren
- Fotos der Tagung
- Organisatorisches
- Veranstalter
- Kontakt
- Impressum und
- Datenschutzerklärung

**SCHRIFTGRÖSSE**

↑ A ↓

**SUCHE**

**TBS-Netz**  
arbeitsorientierte Beratung

**Die Foren - Details**

**A Mittwoch 16:15-18:00 Uhr** | **B Donnerstag 11:00 – 13:00** | **C Donnerstag 14:00 – 16:00**

**C1 Eckpunkte einer Betriebs-/Dienstvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung**  
*Kerstin Blass, Dr. Matthias Hoffmann, BEST Saarland*  
Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen und formalen Anforderungen sind zu beachten? Was sind sinnvolle Bausteine einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung?

**C2 Führen auf Distanz – indirekte Steuerung**  
*Nina Stock, TBS Rheinland-Pfalz, Sven Hinrichs, BTQ Niedersachsen*  
Mobilität und Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort stehen häufig in Zusammenhang mit „indirekter Steuerung“. Dieses Thema gewinnt gerade an Bedeutung. Vor welchen besonderen Herausforderungen sind Führungskräfte wie Mitarbeitende im Zusammenhang mit „indirekter Führung“ gestellt? Wir identifizieren Herausforderungen, die mit „indirekter Steuerung“ verbunden sein können und diskutieren gemeinsam bewährte Lösungsansätze.

**C3 Von den Analyseergebnissen zu wirkungsvollen Maßnahmen**  
*Silke Landerer, tbs berlin, Steffen Himmel, DGB Bundesvorstand*  
Wie betriebliche Akteure zu konkreten und pragmatischen Maßnahmen kommen können - und wie die Umsetzung gelingen kann. Anregungen und Beispiele aus unserer Beratungspraxis.

**C4 Gesundheitsnavigator 4.0**  
*Frank Steinwender, Karsten Lessing, TBS NRW*  
Digitalisierung, Arbeit 4.0 und der Arbeitsschutz? Wir wollen an einem Gesundheitsnavigator Digitalisierung arbeiten. Welche möglichen gesundheitlichen Belastungen gibt oder wird es im Rahmen von Digitalisierung geben und wie können Interessenvertretungen den Arbeitsschutz begleitend gestalten?

Veranstaltung: AK-Zukunftsforum Pflege, Workshop 2, 16. September 2019



Veranstaltung: Messe „Mitbestimmung Saar 2019“,  
Congresshalle Saarbrücken, 6. November 2019



*AK-Workshops zur Transformation in der saarländischen Automobil-  
und Stahlindustrie, 20. November 2019 und 2. Dezember 2019*



## An einem Strang gezogen

**GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG** Das Marienhaus Klinikum Saarlouis-Dillingen zeigt, wie es geht

Im Marienhaus-Klinikum Saarlouis-Dillingen unterstützte BEST die Mitarbeitervertretung bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung. Die Zusammenarbeit der Akteure und das gemeinsame Vorgehen können als gutes Beispiel dienen.

Von Matthias Hoffmann

Eine „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung“ dient dazu, Belastungen in der Arbeit zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Sie ist gesetzlich vorgeschrieben. Im Auftrag der Landesregierung bietet BEST das Projekt „Betriebsmonitor Gute Arbeit Saar“ (BMGAS) an, in dem auch Arbeitnehmervertretungen beraten und begleitet werden, wenn eine solche betriebliche Belastungsanalyse durchgeführt wird. Für den Erfolg einer solchen Belastungsanalyse ist es wichtig, dass alle Beteiligten ziel- und konsensorientiert an einem Strang ziehen. Wie man's richtig macht, zeigt das Marienhaus-Klinikum Saarlouis-Dillingen.

Der Ablauf einer solchen Analyse ist im Grunde genommen immer der gleiche: Einrichtung einer Lenkungsgruppe, in der alle Verantwortlichen vertreten sind, die man zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen braucht. Erstellung eines Fragebogens, Befragung, Präsentation der Ergebnisse vor der Belegschaft, Workshops und schließlich Maßnahmenentwicklung nach dem Grundsatz der Beschäftigten als „Experten und Expertinnen ihrer selbst“.

Die Frage ist nur: Warum funktioniert die Durchführung in manchen Betrieben gut und in manchen schlecht? Was waren im Marienhaus die Erfolgsfaktoren? Ganz grundsätzlich war es schlicht der Wille zum Guten. Alle Beteiligten wollten die Gefährdungsbeurteilung nach Kräften nutzen, um Belastungen zu erkennen und geeignete Maßnahmen der Abhilfe zu schaffen. Sie arbeiteten regel-



Arbeiteten erfolgreich zusammen (von links): Sabine Ruppert-Fürstos (Krankenhaus-Oberin), Sonja Petit (Vorsitzende der Mitarbeitervertretung), Rosemarie Wolfanger-Benoit (Betriebsärztin), Esther Blaß (Gesundheitsmanagerin), Michael Müller (Fachkraft für Arbeitssicherheit), Holger Schlichter (Qualitätsmanagementbeauftragter) und Rudolf Krasenbrink (Pflegedirektor).

mäßig und über einen längeren Zeitraum engagiert in den Lenkungsgruppentreffen mit und bereiteten diese ernsthaft und gründlich vor. Die Bereitschaft, fachkundigen Rat von BEST anzunehmen und gleichwohl notfalls hartnäckig mit dem zwingenden Zwang des besseren Arguments die eigene Ansicht zu vertreten, setzten die notwendige Energie und Dynamik frei, die ein solches Projekt braucht.

### Alle waren gewillt, ein Ergebnis zu erzielen

Eine stets wertschätzende Diskussionskultur zeichnete aber auch die Zusammenarbeit der Lenkungsgruppe nach innen aus. Durchaus hart in der Sache, aber immer verbindlich im Ton wurden Diskussionen geführt und Entscheidungen gefällt. Solche Situationen führten mitunter sogar zu einem befreienden Lachen, wenn die Diskutanten plötzlich erkannten – gelegentlich nach einem Wink von BEST – dass sie sich unnötig in einem Punkt verbissen und verannt hatten. Solche Momente sind in einem Projektprozess Gold wert. Auch die Einbindung der Beschäftigten in alle Phasen des Projekts war vorbildlich und deswegen nachhaltig erfolgreich. Alle Schritte wurden frühzeitig und umfangreich kommuniziert: Inhaltlich transparent und um Mitarbeit werbend im Ton.

Zu guter Letzt: Die Bereitschaft, nach der Projektphase in

zwei Workshops mit BEST passgenaue Maßnahmen zu entwickeln, hat den Mitarbeitern noch einmal deutlich gemacht, dass es der Lenkungsgruppe nicht darum ging, mit dem Projekt BMGAS nur den Einstieg in die Gefährdungsanalyse zu machen, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern Belastungen zu erkennen und wirklich die Arbeitsbedingungen an diesen Punkten zu verbessern. Daher wurde auch eine Überprüfung der Maßnahmen (Wirksamkeitskontrolle) in zwei Jahren beschlossen.

Fazit: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Lenkungsgruppe des Klinikums können zu Recht stolz sein auf die von ihnen geleistete Arbeit.

Dr. Matthias Hoffmann ist Fachberater bei BEST.

### WAS BEST BIETET

Unterstützung und Beratung der Arbeitnehmervertretungen in allen Feldern betrieblicher Mitbestimmung, auch bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung.



Informationen unter [best-saarland.de](http://best-saarland.de) oder telefonisch unter der Nummer 0681 4005-249

Artikel von Kerstin Blass, in: AK-Konkret Nr. 4/2019

Betrieb + Gewerkschaft

Beispiele für Projektthemen

- Fastnacht/Fasching
- Ostern
- Schultüte basteln
- Abschied Schulkinder
- Kooperation mit Schule
- KigaPlus
- Geschenke basteln zu Mutter-/Vatertag
- Elternabend
- Pfarrfest/Sommerfest/Erntedankfest
- Halloween
- Martinstag
- Laterne basteln
- Nikolaustag
- Advents kalender basteln
- Weihnachtsgeschenke Eltern



„Kita“-Beschäftigte sollten auf manches Projekt im Jahresverlauf (wie Geschenke basteln mit den Kindern) verzichten, wenn ihre Arbeitsbelastung zu hoch ist.

## „Kita“-Personal braucht Entlastung

**GEFÄHRDUNGSANALYSE** Wie kann der hohe Arbeitsdruck reduziert werden?

Ein Bündel von Maßnahmen ist nötig, um den hohen Arbeitsdruck, der auf den Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen lastet, zu senken. Das wurde bei Workshops mit BEST-Beratern zur psychischen Belastung und zur Gefährdungsbeurteilung deutlich.

Von Kerstin Blass

Sabine ist Erzieherin in einer Kindertageseinrichtung. Sie wölft schon immer mit Kindern arbeiten und denkt nicht im Traum daran, diese „Berufung“ aufzugeben. So wie ihr geht es über 90 Prozent der rund 100 von BEST im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ befragten Beschäftigten aus elf Kindertageseinrichtungen in unterschiedlicher Trägerschaft. Die pädagogisch anspruchsvolle Arbeit ist für Erzieherinnen und Erzieher noch immer eine sinnstiftende Arbeit, obwohl es unstrittig ist, dass sich die Arbeitsanforderungen und -belastungen stetig erhöht haben und die Grenze erreicht ist.

Anlass der genannten Befragungen war der Einstieg in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, zu der nach § 5 Arbeitsschutzgesetz jeder Arbeitgeber verpflichtet ist. Wie groß und vielfältig die Arbeitsbelastungen in der „Kita“ sind, wurde insbesondere in Tagesworkshops erarbeitet. Die Be-

schäftigten konnten ihre Belastungen sehr detailliert beschreiben. Trotz einrichtungsspezifischer Ausprägungen ließen sich übergreifend vor allem drei Faktoren besonders hervorheben: Die Organisation der Teamkommunikation und Zusammenarbeit, der gestiegene Unterstützungs- und Hilfebedarf der Kinder und Eltern, die unzureichende Personaldecke und Sachmittelausstattung.

### Konkrete Vorschläge für Verbesserungen

In den Workshops entwickelten die Belegschaften Maßnahmen zur Optimierung der Teamzusammenarbeit und der Einrichtungskommunikation. So soll mit einer 15-minütigen Stehkonferenz zum Arbeitsbeginn auf ungeplante Ereignisse und Fehlzeiten reagiert und die täglichen Arbeitspakete für alle zeitgleich und verbindlich festgelegt werden. Dadurch werden die zeitintensiven bilateralen Abstimmungen über den Tag minimiert. Andere Maßnahmen betreffen die Reorganisation der Teamsitzungen (Großteam, Kleinteam, pädagogisches Team usw.), indem die zu besprechenden Inhalte präzisiert und gestrafft wurden. Sehr hilfreich war auch die Strukturierung der Aufgaben und Raumnutzung über die Woche sowie die Planung der Projekte über das Jahr. Allein die

Auflistung der Jahresprojekte (siehe Kasten oben), die zusätzlich zu der täglichen pädagogischen Betreuung organisiert und durchgeführt werden, führte allen Beteiligten vor Augen, dass Projekte mit den aktuellen Personalschlüsseln (Nettoarbeitszeit ein/e Erzieher/in für 25 Kinder im Regelbereich) nur noch ausgewählt angeboten werden können.

Werden noch einmal die eingangs genannten drei Belastungsquellen betrachtet – Teamkommunikation und Zusammenarbeit, gesteigener Unterstützungs- und Hilfebedarf der Kinder und Eltern, unzureichende Personaldecke und Sachmittelausstattung – liegt es auf der Hand, dass diese nicht alle über betriebliche Gestaltungskraft und -bemühungen zu reduzieren sind. Damit sind gleichzeitig die „Wirksamkeitsgrenzen“ der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung angedeutet. Um die Arbeitsbelastungen in den Kindertageseinrichtungen tatsächlich nachhaltig zu reduzieren, sind eben auch Maßnahmen zur Steigerung der Strukturqualität und die flächendeckende Verbesserung des Fachkraft-Kind-Schlüssels dringend erforderlich.

Kerstin Blass ist BEST-Beraterin und Fachkraft für Gesundheitsmanagement im Betrieb (IHK).



BEST unterstützt Betriebs- und Personalräte in allen Bereichen ihrer Mitbestimmung. Dazu zählt auch der Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Homeoffice oder mobiler Arbeit.  
Infos: [www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de), Tel.: 0681 4005-249

AK-Konkret 4|19 - 15

Artikel von Tobias Szygula, in: AK-Konkret Nr. 3/2020

Titelthema

# Aus der Krise lernen, um wieder für richtig gute Arbeit zu sorgen

**MITBESTIMMUNG** Der Standortvorteil von Deutschland muss gestärkt werden

Vor allem am Thema Homeoffice hat sich im Lockdown gezeigt, dass die meisten Unternehmen und Betriebe nicht auf eine solche Krise vorbereitet waren. Vieles musste von heute auf morgen umgesetzt werden, die Interessenvertretungen waren vor etliche Herausforderungen gestellt und mussten kurzfristig Lösungen finden. Dabei wurde die Innovationskraft der Mitbestimmung deutlich. Diese gilt es jetzt zu nutzen, um wieder gute Arbeitsbedingungen entstehen zu lassen.

Von Tobias Szygula

Wir schreiben den Sommer 2020, Normalerweise eine Zeit, in der der „große Urlaub“ für viele kurz bevorsteht. Reisen an Strände, in die Berge oder Sightseeing-Touren in Städte stehen an. Dieser Sommer 2020 ist jedoch anders. Das Corona-Virus ist immer noch allgegenwärtig und vermiest die anstehenden Urlaubsreisen. Angefangen hat das alles im März dieses Jahres. Dieses Virus und die damit verbundenen Einschränkungen kamen schlagartig und veränderten unser aller Leben und die Arbeitswelt. Dabei waren die anstehenden Urlaubsreisen das kleinste Übel, das das Land und die Menschen beschäftigt hat. Der sogenannte Lockdown zwang Geschäfte zur vorüber-

gehenden Schließung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in Kurzarbeit geschickt. Die Folge waren harte Zeiten für Wirtschaft und Gesellschaft.

## Schnelle und tragfähige Lösungen finden

Auch heute, drei Monate später, hält uns das Virus in Atem und wir müssen voraussichtlich auch noch einige Zeit damit leben. Immerhin: Einiges hat sich in der Zwischenzeit normalisiert. Betrieben und Dienststellen wurde viel abverlangt, um einen Krisenbetrieb aufrechtzuerhalten. Dass das gelang und die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gewahrt wurden, ist oft genug dem besonnenen und kompetenten Handeln der Betriebs- und Perso-

nalräte sowie der Mitarbeitervertretungen zu verdanken.

Zu Beginn des Lockdowns galt es für die Beschäftigtenvertretungen, viele Herausforderungen zu meistern. Die Situation war für alle neu und niemand wusste so recht damit umzugehen. In allen Betrieben war schnelles Handeln gefragt. Viele Maßnahmen mussten ad hoc umgesetzt werden, um überhaupt arbeiten zu können und einer möglichen Betriebschließung aus dem Weg zu gehen. Es galt, gemeinsam mit dem Arbeitgeber Hygiene-Konzepte für das Arbeiten im Betrieb auf die Beine zu stellen. Die Herausforderung für die Interessenvertretungen bestand darin, schnelle und tragfähige Lösungen zu finden, die nicht nur die Arbeitsfähigkeit, sondern auch den effektiven Gesundheitsschutz für die Beschäftigten sicherstellten. Viele Beschäftigtengewerkschaften einigten sich daraufhin mit dem Arbeitgeber auf sogenannte „Pandemie-Vereinbarungen“. Inhalt dieser Vereinbarungen waren meist unbürokratische schnelle Lösungen zum Schutz der Beschäftigten, die zwar alles Notwendige regeln, aber nicht das Maß an Tiefgründigkeit einer klassischen Betriebs- oder Dienstvereinbarung besitzen.

Die erste Schwierigkeit bestand allerdings darin, als Interessenvertretung überhaupt handlungsfähig zu bleiben, um sich für die Kolleginnen und Kollegen einsetzen zu können. Ein Geschäftsführer kann den Betrieb ohne Probleme rechtmäßig aus dem Homeoffice leiten. Für Interessenvertretungen war das bislang nicht möglich. Interessenvertretungen handeln durch Beschlüsse, für deren Wirksamkeit allerdings eine Präsenzpflicht erforderlich ist. Schwierig bis unmöglich bei einer hohen Infektionsgefahr. Was also tun? Videokonferenzen stellten weder eine einfache technische

Nach einer Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes sind Beschlussfassungen des Betriebsrats in einer Video- oder Telefonkonferenz jetzt rechtssicher möglich.



18 · AK-Konkret 3|20

## Titelthema



Homeoffice bedeutet oft Arbeiten im improvisierten Büro.

noch rechtliche Lösung dar. Da es aber die einzige Möglichkeit war, und für diese Fälle wohl auch zukünftig ist, musste man sich einiges einfallen lassen, um wenigstens über diesen Weg handeln zu können. Hier, das ist offenkundig, muss für die Zukunft eine verbindliche gesetzliche Lösung her.

Der Fokus nahezu aller in dieser Anfangszeit getroffenen Regelungen und Maßnahmen lag darauf, überhaupt handlungsfähig zu bleiben oder zu werden und sich aufgrund des enormen Drucks auf minimalste Standards zu verständigen. Inzwischen kehrt Stück für Stück mehr Normalität ein und es gilt, die getroffenen Regelungen auf den Prüfstand zu stellen, auf die aktuelle Situation abzustimmen und auch wieder das Ziel „dauerhaft guter Arbeit“ ins Auge zu fassen. Die in der Krise getroffenen ad hoc-Regelungen dürfen nicht dazu führen, dass sich Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten dauerhaft verschlechtern.

Besonders im Einzelhandel sahen sich Interessenvertretungen mit geänderten Ladenöffnungszeiten konfrontiert. Auch hier mussten schnelle arbeitssichernde und zugleich für die Beschäftigten gute, zumindest aber tragfähige Lösungen gefunden werden. In diesem Zusammenhang galt es dann, auch gemeinsam mit dem Ar-

beitgeber über die Änderung von Schichtsystemen beziehungsweise das Splitten von Teams zu verhandeln. In der Zwischenzeit hat sich jedoch die Situation verändert. Die Schließung von Betrieben im Lockdown liegen hinter uns. Einkäufen ist wieder möglich, auch Hotels, Bars und Restaurants dürfen unter strengen Hygieneauflagen öffnen. Große Autobauer und deren Zulieferer haben die Produktion wieder hochgefahren, zumindest zum Teil. Es gilt aber auch zu überprüfen, wieweit man die getroffenen Pandemie-Regelungen der aktuellen Pandemie-Situation anpassen kann oder muss.

### Das Thema Homeoffice offenbart Versäumnisse

Es ist offenkundig, dass die überwiegende Mehrheit der Betriebe, Dienststellen und Einrichtungen in Deutschland nicht auf diese Krise vorbereitet war. Dies zeigt sich vor allem beim Thema Homeoffice. Betrachtet man den Ländervergleich in der EU, erkennt man, dass Deutschland weit abgehängt ist. Während hierzulande für nur 11,7 Prozent der Beschäftigten Homeoffice ein Thema war, standen die Niederlande mit einer ähnlichen, wenn auch deutlich kleineren Volkswirtschaft mit 37 Prozent ganz anders da. Vielleicht hat das dort gesetzlich verbriefte

Recht auf Homeoffice dazu beigetragen. Fakt ist, dass es in den vergangenen 20 Jahren in Deutschland durchaus möglich gewesen wäre, dafür zu sorgen, dass die Bundesrepublik diesbezüglich deutlich besser dasteht. Sowohl die technischen Möglichkeiten als auch die Mittelbestimmung waren gegeben. Man muss jedoch feststellen, dass Homeoffice eben kein Thema war. In vielen Betrieben, Dienststellen und Einrichtungen gab es bis zur Krise nur vereinzelte oder gar keine Heimarbeitsplätze, da das Gros der Arbeitgeber dem Thema sehr kritisch gegenübersteht. Oft wird mit einer zweifelhaften Arbeitsmotivation der Beschäftigten im Homeoffice argumentiert oder diese sogar generell in Frage gestellt. Aufgrund des Lockdowns waren die Arbeitgeber jedoch von heute auf morgen „gezwungen“, entsprechende Heimarbeitsplätze zu ermöglichen.

In einem ersten Schritt wurden in den bereits beschriebenen Pandemie-Vereinbarungen nur die allernötigsten Eckpunkte festgelegt. Ausstattungsfragen, Arbeitssicherheit und Ergonomie wurden hinten angestellt. Inzwischen arbeiten die Beschäftigten allerdings schon seit Monaten in improvisierten Büros, zum Teil am Küchentisch. Gesundes Arbeiten heißt nicht nur Umsetzen des Infektionsschutzes. Es ist inzwischen an

Unter [www.bund-verlag.de/aktuelles-7-Fragen-zur-Betriebsratsarbeit-waehrend-der-Corona-Krise-#finden-Beschäftigten-vertretungen](http://www.bund-verlag.de/aktuelles-7-Fragen-zur-Betriebsratsarbeit-waehrend-der-Corona-Krise-#finden-Beschäftigten-vertretungen) ergänzende Informationen.

# Digitale Transformation mitgestalten!

**MITBESTIMMUNG** Interessenvertretungen sollten das Thema trotz Corona ernst nehmen

Interessenvertretungen sind durch die Corona-Pandemie immer noch vor große Herausforderungen gestellt. Sie sollten sich aber auch wieder mit der digitalen Transformation auseinandersetzen. Denn die Veränderungsprozesse der digitalen Transformation dürfen nicht ohne die aktive Mitwirkung der Beschäftigten vorstatten gehen.

Von Tobias Szygula

Die Corona-Pandemie ist immer noch allgegenwärtig. Auch Monate nach dem Ausbruch des Virus in Deutschland müssen sich viele Interessenvertretungen mit den Folgen für ihren Betrieb oder ihre Dienststelle auseinandersetzen. Es liegen zum Teil immer noch Kollektivvereinbarungen zum Thema Homeoffice auf dem Verhandlungstisch. Zudem werden sehr häufig Hygiene-Konzepte abgeändert.

All das sind natürlich wichtige Aspekte, die es rasch abzuarbeiten gilt. Allerdings geht dabei oftmals unter, dass die fortschreitende Digitalisierung am Arbeitsplatz auch vor Corona nicht Halt macht. Und zwar auf ambivalente Art und Weise.

Angesichts des Lockdowns war es nur natürlich, dass der Fokus nicht darauf lag, geplante digitale Transformationsprozesse voranzutreiben, sondern irgendwie den Betrieb aufrechtzuerhalten. Geplante Transformationsprozesse wurden ausgesetzt, um aber überhaupt einen Pandemie-Betrieb zu ermöglichen, wurden andere bislang ungeplante digitale Prozesse in Windeseile umgesetzt, zum Beispiel Systeme für Videokonferenzen und digitales Zusammenarbeiten.

Mit zunehmender Dauer und auch aufgrund der sich anschließenden Lockerungen der Maßnahmen kehrte dann auch allmählich wieder ein bisschen Alltag am Arbeitsplatz ein und die geplanten Transformationsprozesse kamen ebenfalls wieder ins Rollen. Unternehmen und



Mitbestimmung muss frühzeitig in die digitale Transformation integriert werden.

Dienststellen investieren viel Geld in die digitale Veränderung, weshalb sie verständlicherweise auch an einem rascheren Vorschreiten der Prozesse interessiert sind. Wichtig für Interessenvertretungen ist deshalb, den Fokus nicht alleine auf die Pandemie und die damit einhergehenden Probleme zu richten, sondern sich auch wieder der digitalen Transformation zu widmen. Natürlich gab oder gibt es durchaus auch Überschneidungen in den Themenbereichen. Der Punkt Homeoffice, welcher jahrelang von vielen Arbeitgebern auf die lange Bank geschoben worden war, musste plötzlich umgehend geregelt werden. Hier wirkte die Pandemie quasi als „Katalysator“ für Veränderungsprozesse und verlangte kurzfristige Lösungen.

## Wichtig ist, die Gremien frühzeitig einzubinden

Inzwischen wissen wir, dass uns die Pandemie mit ihren Begleiterscheinungen mindestens bis Mitte des nächsten Jahres erhalten bleibt. Insofern ist es nur natürlich, auch im Bereich der Mitbestimmung wieder zum Regelbetrieb überzugehen. Das Ziel bei allen Herangehensweisen ist die frühzeitige Einbindung der Gremien in die Transformationsprozesse. Dazu müssen sie geschult sein und wissen, worauf es ankommt. Es gilt, aktiv in den Prozessen mitzuwirken.

Eine gute Voraussetzung dies sicherzustellen, ist ein funktionierendes Betriebs- und Kommunikationsklima mit dem Arbeitgeber. Dieses sollte genutzt werden, um auch Transparenz bei den Beschäftigten zu schaffen, denn Transparenz schafft Akzeptanz. Und Akzeptanz ist die Grundbedingung für ein Gelingen. Wichtig ist, die Beschäftigten als Experten in die Prozesse einzubeziehen. Dies kann beispielsweise durch die Bildung von sogenannten Steuerkreisen geschehen, die sich aus verschiedensten betrieblichen Akteuren zusammensetzen. Ein derartiger Querschnitt der Belegschaft schafft die nötige Expertise, die für anstehende Prozesse erforderlich ist. Fehlt es Interessenvertretungen an notwendigem Fachwissen, besteht die Möglichkeit, externe Sachverständige zu involvieren. Diese bringen Erfahrung mit und können helfen, die Prozesse im Sinne aller positiv zu gestalten.

Letztendlich gibt es jedoch kein Patentrezept, um die rasante Veränderung der Arbeit zu meistern. Ziel muss sein, Interessenvertretungen und damit die Mitbestimmung frühzeitig in die Transformationsprozesse zu integrieren, um im Zuge der Digitalisierung nicht aufs Abstellgleis zu geraten und auch in ungewisser Zukunft für gute Arbeit zu sorgen.

Tobias Szygula ist BEST-Berater.



BEST unterstützt Betriebs- und Personalräte in allen Bereichen ihrer Mitbestimmung. Dazu zählt auch der Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Homeoffice oder mobiler Arbeit. Infos: [www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de), Tel. 0681 4005-249

Projektinformation auf der BEST-Website (abgerufen am 20.10.2020)



**BETRIEBSMONITOR GUTE ARBEIT SAAR**  
ANALYSE UND BERATUNGSANGEBOT

Zielgruppe Beschäftigte/ Interessensvertretungen/ Arbeitgeber/ betriebliche Fachkräfte für die Arbeitsgestaltung

Sie vertreten die Interessen Ihrer Kolleginnen und Kollegen oder Sie tragen Verantwortung für Ihr Personal?

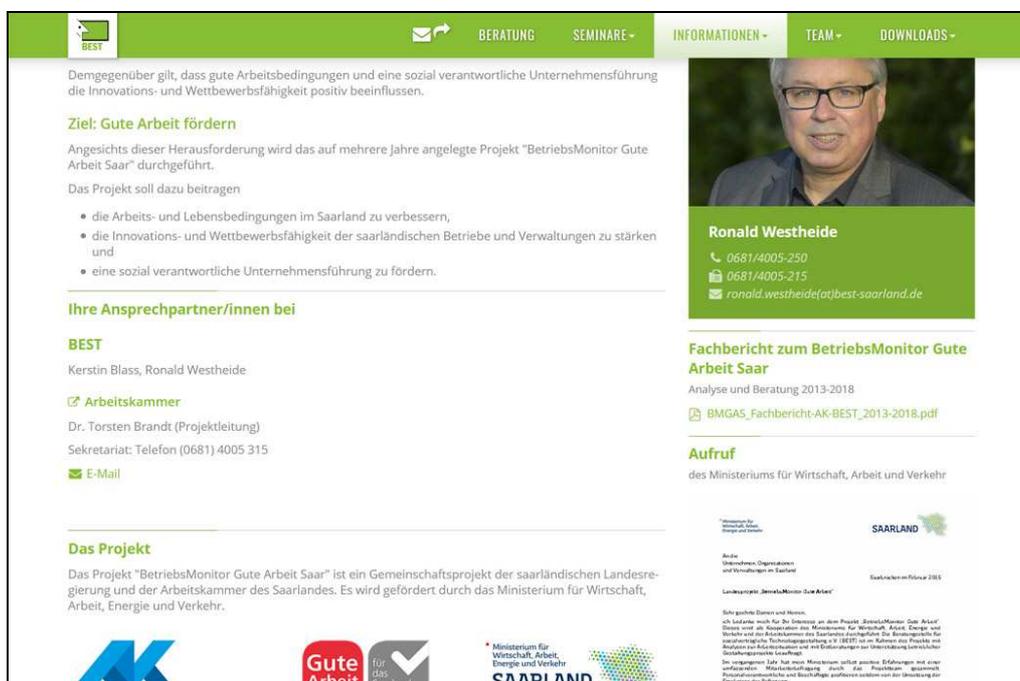
**Angebot von BEST:**

- betriebliche Analysen und Beratungen, zum Beispiel zur Belastungssituation oder zur Altersstruktur der Belegschaft sowie fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu Guter Arbeit,
- Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Workshops sowie Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich Gute Arbeit,
- bis zu fünf - für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie - Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.

**Problem: Gute Arbeit - oft mehr Wunsch als Wirklichkeit**

Zeit- und Leistungsdruck, psychische und körperliche Belastungen, Arbeitszeitflexibilisierungen, unsichere Beschäftigungsformen prägen immer stärker die moderne Arbeitswelt. Gerade das Saarland ist mit der Abwanderung junger qualifizierter Fachkräfte, einem hohen Anteil an Produktionsarbeitsplätzen mit überdurchschnittlichen gesundheitlichen Belastungen und einem gestiegenen Durchschnittsalter der Belegschaften konfrontiert.

**Kerstin Blass**  
0681/4005-349  
0681/4005-215  
kerstin.blass@best-saarland.de



Demgegenüber gilt, dass gute Arbeitsbedingungen und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen.

**Ziel: Gute Arbeit fördern**

Angesichts dieser Herausforderung wird das auf mehrere Jahre angelegte Projekt "BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar" durchgeführt.

Das Projekt soll dazu beitragen

- die Arbeits- und Lebensbedingungen im Saarland zu verbessern,
- die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe und Verwaltungen zu stärken und
- eine sozial verantwortliche Unternehmensführung zu fördern.

**Ihre Ansprechpartner/innen bei**

**BEST**  
Kerstin Blass, Ronald Westheide

**Arbeitskammer**  
Dr. Torsten Brandt (Projektleitung)  
Sekretariat: Telefon (0681) 4005 315  
E-Mail

**Das Projekt**

Das Projekt "BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar" ist ein Gemeinschaftsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.

**Ronald Westheide**  
0681/4005-250  
0681/4005-215  
ronald.westheide@best-saarland.de

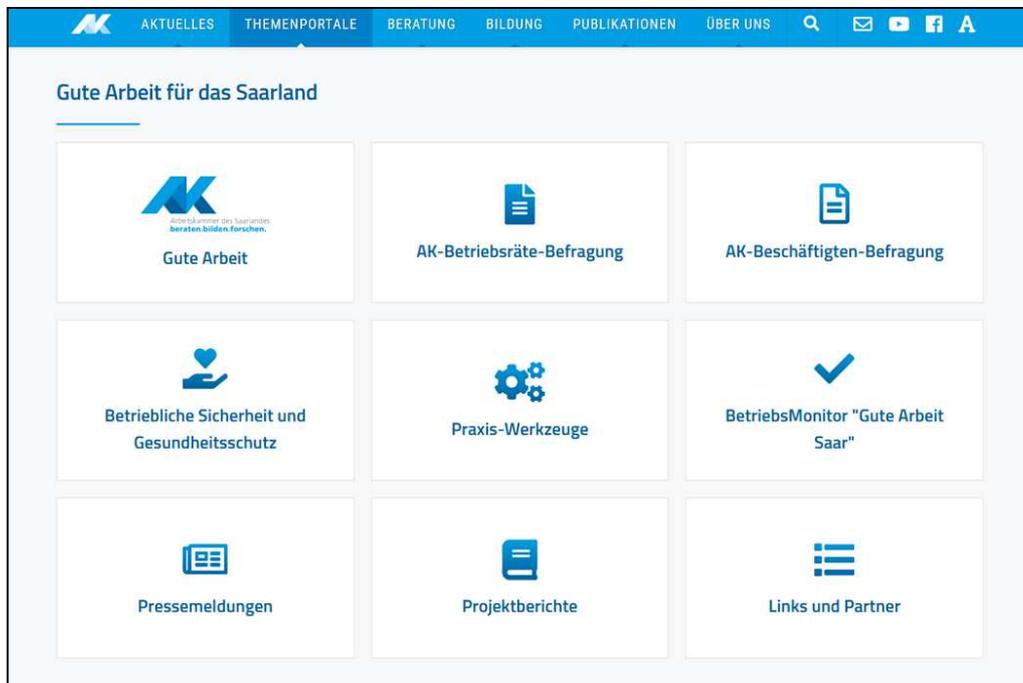
**Fachbericht zum BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar**  
Analyse und Beratung 2013-2018  
BMGAS\_Fachbericht-AK-BEST\_2013-2018.pdf

**Aufruf**  
des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr  
SAARLAND  
Eckdaten im Februar 2018  
Landesprojekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“

Siehe auch: Barmen und Rhein  
Die Landesregierung hat im Februar 2018 ein Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ als Kooperation mit der Arbeitskammer für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr und der Arbeitskammer des Saarlandes beschlossen. Das Projekt zielt auf eine langfristige Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Saarland ab. Im vergangenen Jahr hat das Ministerium erste positive Erfahrungen mit einer landesweiten „Mitarbeiterbefragung durch die Betriebskammer“ gemacht. Personalverantwortliche und Beschäftigte profitieren zudem von der Unterstützung der Experten der Arbeitskammer.

Projektinformation auf der AK-Website (abgerufen am 20.10.2020)



The screenshot shows the AK website's main navigation bar with the following menu items: AKTUELLES, THEMENPORTALE, BERATUNG, BILDUNG, PUBLIKATIONEN, ÜBER UNS. Below the navigation bar, the main heading is "Gute Arbeit für das Saarland". The content is organized into a 3x3 grid of white boxes, each with a blue icon and a title:

- Gute Arbeit**: Icon of the AK logo.
- AK-Betriebsräte-Befragung**: Icon of a document with a checkmark.
- AK-Beschäftigten-Befragung**: Icon of a document with a checkmark.
- Betriebliche Sicherheit und Gesundheitsschutz**: Icon of a hand holding a heart.
- Praxis-Werkzeuge**: Icon of three interlocking gears.
- BetriebsMonitor "Gute Arbeit Saar"**: Icon of a checkmark.
- Pressemeldungen**: Icon of a newspaper.
- Projektberichte**: Icon of a document with a checkmark.
- Links und Partner**: Icon of a list of three horizontal lines.



The screenshot shows the "Gute Arbeit - Projektberichte" page. The navigation bar is identical to the previous screenshot. The main heading is "Gute Arbeit - Projektberichte". Below the heading, there is a section for "Projektflyer" with a sub-link: "Das Projekt 'BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar'". To the right of this text is an image of a large grey gear with a red checkmark inside it. Below the flyer section is the "Projektberichte" section, which includes a short introductory paragraph: "Auf dieser Seite werden wir Sie regelmäßig über den Stand des Projektes 'BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar' sowie allgemein zum Thema 'Gute Arbeit' informieren." This is followed by three list items, each with a right-pointing arrow:

- Leitfaden Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung
- Projekt-Abschlussbericht BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar 2013 - 2018
- Kurzberichte aus der Projektarbeit

At the bottom of the page is the "Weitere Veröffentlichungen" section with one link: "Artikel zum Thema 'Gute Arbeit' aus dem arbeitnehmer und der AK-Konkret".

Handreichung im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie (Ausschnitt)



**Infektionsrisiko verringern! Arbeitsschutz in der Corona-Pandemie**  
**Informationen für Arbeitnehmervertretungen 1**

7. Mai 2020

**SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard**

Sicherheit und Gesundheitsschutz haben oberste Priorität, wenn es um Arbeit in Zeiten der Corona-Pandemie geht. Dem Arbeitsschutz kommt dabei eine zentrale Rolle zu. In den Betrieben, Organisationen und Dienststellen müssen die unverzichtbaren Präventionsmaßnahmen zum Schutz vor dem Virus umgesetzt werden. Eine zentrale Rolle spielen dabei technische, arbeitsorganisatorische und personenbezogene Schutzmaßnahmen, die vor allem darauf zielen, den Sicherheitsabstand einzuhalten und erforderliche Hygieneanforderungen zu gewährleisten. Für den Schutz der Gesundheit sind per Gesetz die Arbeitgeber verantwortlich. Die Umsetzung notwendiger Maßnahmen zur Verhältnis- und Verhaltensprävention muss wegen der unmittelbaren Gefährdungslage sehr zeitnah erfolgen. Die Arbeitnehmervertretungen haben umfassende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, hierbei auch das Recht zur eigenen Initiative.



**Gesundheit geht vor, vor allem bei der Arbeit!**  
**Unser Corona-Arbeitsschutzstandard**

1. Arbeitsschutz gilt - ergänzt um Infektionsschutz!
2. Mit Sozialpartnern, Expert\*innen, Vorsorge!
3. Mindestens 1,5 m Abstand einhalten!
4. Wenig direkter Kontakt im Betrieb, Abläufe entzerren!
5. Niemals krank zur Arbeit!
6. Mehr Schutz bei unvermeidlichem direktem Kontakt!
7. Hygiene immer und überall ermöglichen!
8. Risikogruppen besonders schützen!
9. Betriebliche Routinen für Infektionsfälle erarbeiten!
10. Maßnahmen aktiv kommunizieren!

(Grafik: BMAS)

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat gemeinsam mit der Deutschen Unfallversicherung (DGUV), dem Spitzenverband der Berufsgenossenschaften und der Unfallkassen, in dem neuen Arbeitsschutzstandard SARS-CoV-2 Eckpunkte für die Umsetzung der Corona-Prävention festgelegt:

Handreichung im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie (Ausschnitt)



## Infektionsrisiko verringern! Arbeitsschutz in der Corona-Pandemie Informationen für Arbeitnehmervertretungen 2

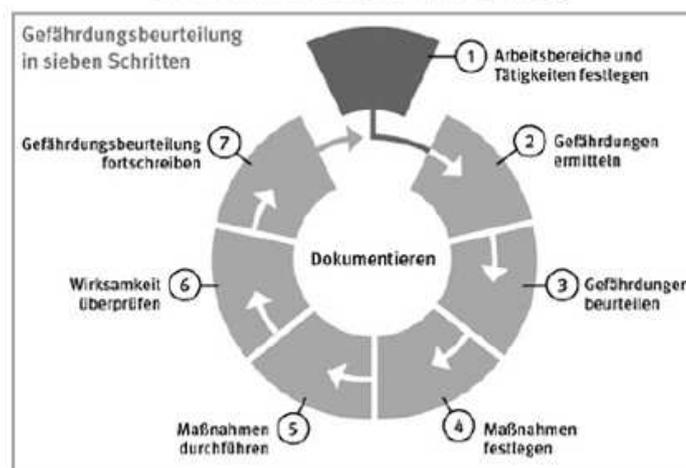
7. Mai 2020

### Arbeitsschutz: Rechtsgrundlagen und Mitbestimmung

#### Verantwortung des Arbeitgebers

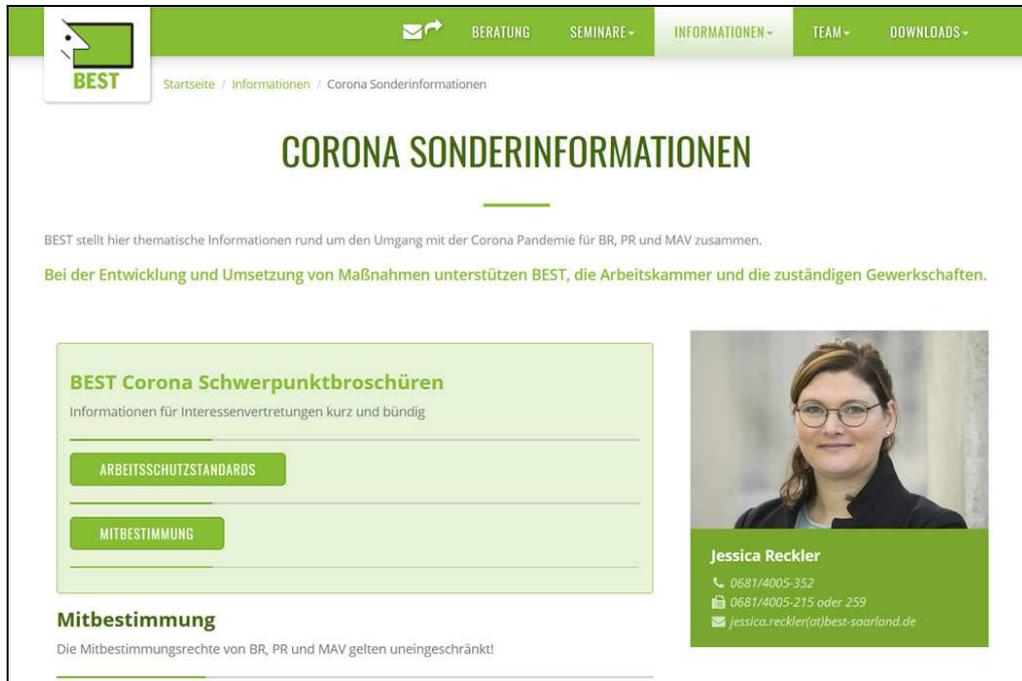
Die **Sicherheit** und **Gesundheit** der Beschäftigten zu gewährleisten, liegt in der Verantwortung des **Arbeitgebers**. Seine **Fürsorgepflicht** ist in mehreren Schutzvorschriften konkretisiert. Vor allem von Bedeutung ist dabei das **Arbeitsschutzgesetz** (ArbSchG, Download: <https://bit.ly/3frSEBo> [abgerufen am 07.05. 2020]). Ihm zufolge ist der Arbeitgeber verpflichtet, die mit der Arbeit verbundenen **Gefährdungen** für die Gesundheit der Beschäftigten zu ermitteln und gemäß den **gesetzlichen Präventionsanforderungen** zu beseitigen oder zumindest so weit wie möglich zu verringern (§ 3 Abs. 1 ArbSchG). Hierzu hat er Maßnahmen zur Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu ergreifen und diese erforderlichenfalls an sich ändernde Gegebenheiten anzupassen. Sowohl die **Ermittlung** möglicher Gefährdungen als auch die Ableitung von **Maßnahmen** des Arbeitsschutzes erfolgt dabei im Rahmen der so genannten **Gefährdungsbeurteilung** (§ 5 ArbSchG).

#### Der Kreislauf der Gefährdungsbeurteilung



(Grafik: Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege - BGW)

Corona-Information auf der BEST-Website (abgerufen am 20.10.2020)



The screenshot shows the website's navigation bar with links for BERATUNG, SEMINARE, INFORMATIONEN, TEAM, and DOWNLOADS. The breadcrumb trail indicates the current page is 'Corona Sonderinformationen'. The main heading is 'CORONA SONDERINFORMATIONEN'. Below the heading, there is a sub-heading 'BEST Corona Schwerpunktbroschüren' and a description 'Informationen für Interessenvertretungen kurz und bündig'. Two buttons are visible: 'ARBEITSSCHUTZSTANDARDS' and 'MITBESTIMMUNG'. To the right, there is a portrait of Jessica Reckler with her contact information: phone number 0681/4005-352, fax number 0681/4005-215 oder 259, and email address jessica.reckler@best-saarland.de. Below the buttons, there is a section titled 'Mitbestimmung' with the text 'Die Mitbestimmungsrechte von BR, PR und MAV gelten uneingeschränkt!'.

**BEST** Startseite / Informationen / Corona Sonderinformationen

## CORONA SONDERINFORMATIONEN

BEST stellt hier thematische Informationen rund um den Umgang mit der Corona Pandemie für BR, PR und MAV zusammen.

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen unterstützen BEST, die Arbeitskammer und die zuständigen Gewerkschaften.

### BEST Corona Schwerpunktbroschüren

Informationen für Interessenvertretungen kurz und bündig

ARBEITSSCHUTZSTANDARDS

MITBESTIMMUNG

**Mitbestimmung**

Die Mitbestimmungsrechte von BR, PR und MAV gelten uneingeschränkt!

**Jessica Reckler**

0681/4005-352  
0681/4005-215 oder 259  
jessica.reckler@best-saarland.de

Beiträge auf Facebook (Auswahl, abgerufen am 20.10.2020)

**BEST e.V. - Beratungsstelle für BR, PR und MAV**  
 13. August um 16:10 · 

Transformation: Gute Arbeit braucht eine starke Mitbestimmung!  
 Knapp 2.000 Betriebsräte beteiligten sich im Jahr 2019 am Projekt "Transformationsatlas" der IG Metall. Sie vertreten rund 1.700.000 Beschäftigte. 77 Prozent sind der Ansicht, dass die Digitalisierung neue Arbeitsbelastungen mit sich bringt. 52 Prozent der Interessenvertretungen werden über Veränderungsprojekte nicht frühzeitig informiert. 62 Prozent sind nicht in die Mitgestaltung eingebunden:  
<http://bit.ly/2uXh...> Mehr ansehen

**best-saarland.de**



**Gute Arbeit für das Saarland**  
 Projekt 3 BetriebsMonitor

**Mitbestimmung 4.0!**

**BEST e.V. - Beratungsstelle für BR, PR und MAV**  
 Gepostet von Ronald Westheide [?] · 3. Februar · 

Ein Bündel von Maßnahmen ist nötig, um den hohen Arbeitsdruck, der auf den Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen lastet, zu senken. In der Analyse der Arbeitsbedingungen wird vor allem aber auch klar: Oft fehlt Personal.  
 BEST-Beraterin Kerstin Blass berichtet in der "AK-Konkret", Heft 4/2019, über Workshops zur Gefährdungsbeurteilung:  
<http://bit.ly/36we5M4>  
 Auch die "AK-Aktuell" Nr. 5 vom November 2019 befasst sich mit der Thematik: "Geordnetes Chaos - das beschreibt den ... Mehr anzeigen



**Kita-Personal: Wie kann der Arbeitsdruck reduziert werden?**

**best-saarland.de**

**BEST e.V. - Beratungsstelle für BR, PR und MAV**  
 Gepostet von Ronald Westheide [?] · 2. März um 14:55 · 

Die Gefährdungsbeurteilung ist das „Herzstück“ des Arbeitsschutzes. Die Arbeitnehmervertretung sollte dabei eine aktive Rolle spielen. Aber: Nicht wenige Interessenvertretungen werden bei der Gefährdungsbeurteilung überhaupt nicht beteiligt.  
 Unsere Schwesterorganisation, die TBS gGmbH Rheinland-Pfalz, hat einen Leitfaden zur ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung herausgegeben. Die Broschüre vermittelt wichtige Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung. Zudem stellt sie die Aufgaben und Rechte der Arbeitnehmervertretungen dar und gibt Anregungen, wie diese aktiv mitwirken können.  
<http://bit.ly/2RsLTol>  
 (Foto: Pasquale D'Angiolillo)

**best-saarland.de**



**Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung: Aber wie?**

**BEST e.V. - Beratungsstelle für BR, PR und MAV**  
 9. Juli · 

Die Homeoffice-Umfrage von BEST und der Arbeitskammer erbrachte, dass nach Einschätzung der Interessenvertretungen etwas mehr als vier Prozent der saarländischen Beschäftigten "vor Corona" zumindest teilweise im Homeoffice gearbeitet haben. Anfang Juni 2020 waren es mehr als ein Viertel, und "nach Corona" wird ein Anteil von rund zehn Prozent erwartet.  
 Eine Erhebung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) aus dem Jahr 2018 zeigt allerdings, dass mobile ... Mehr ansehen

**best-saarland.de**



**Homeoffice: Ohne Vereinbarung überwiegen Arbeitsbelastungen**

Beiträge auf Facebook (Auswahl, abgerufen am 20.10.2020)

**BEST e.V. - Beratungsstelle für BR, PR und MAV**  
 Gepostet von Jessica Reckler [?] · 31. März um 08:12 ·

Ist die Organisation des Arbeitsschutzes im Betrieb bzw. in der Dienststelle für den Pandemiefall gut aufgestellt? Sind die Schutzmaßnahmen angemessen? Ist die Betreuung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit und den Betriebsarzt hinreichend vorhanden? Unsere Schwesterorganisation in Nordrhein-Westfalen, die TBS NRW, hat zu diesen und weiteren Fragen einen Kurzcheck "Gut gerüstet für den Ernstfall?" entwickelt. Mit der Checkliste können Arbeitnehmersvertretungen eine grobe ... Mehr anzeigen

**best-saarland.de**



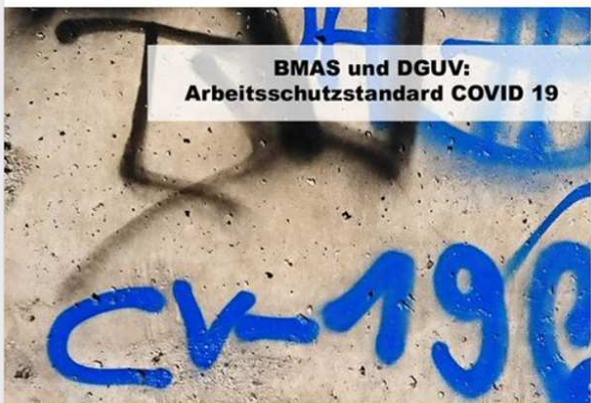
**Arbeits- und Gesundheitsschutz:  
Gut gerüstet für den Ernstfall?**

**Gute Arbeit** für das Saarland  
 Projekt in BetriebsMonitor

**BEST e.V. - Beratungsstelle für BR, PR und MAV**  
 Gepostet von Ronald Westheide [?] · 16. April um 15:06 ·

Die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Beschäftigten haben oberste Priorität, erst recht in der Corona-Krise. Das Bundesarbeitsministerium (BMAS) und die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) haben am 16. April 2020 den Arbeitsschutzstandard COVID 19 vorgestellt. Dieser formuliert für die Dauer der Pandemie konkrete Anforderungen an den Arbeitsschutz. Es sind zusätzliche technische, organisatorische und personenbezogene Maßnahmen zum Infektionsschutz vor SARS-... Mehr anzeigen

**BMAS und DGUV:  
Arbeitsschutzstandard COVID 19**



**best-saarland.de**

**BEST e.V. - Beratungsstelle für BR, PR und MAV**  
 Gepostet von Ronald Westheide [?] · 14. Mai um 12:40 ·

Arbeitszeit: Antwort auf die wichtigsten Fragen gibt das Faltblatt der Arbeitskammer "Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG)" vom November 2019: <http://bit.ly/3bauzN5>  
 Auch bei der Arbeitskammer Bremen kann man ein Merkblatt bekommen (Stand: Mai 2018): <http://bit.ly/2tp6PDZ>  
 Das Saarbrücker iso-Institut hat in einem Projekt unter Mitwirkung von BEST einen umfangreichen Leitfaden zur Arbeitszeitgestaltung erarbeitet (Stand: Februar 2013):... Mehr anzeigen

**best-saarland.de**



**Wie lange dürfen Beschäftigte arbeiten?**

**BEST e.V. - Beratungsstelle für BR, PR und MAV**  
 Gepostet von Jessica Reckler [?] · 7. Mai um 07:55 ·

Covid 19: Das Infektionsrisiko am Arbeitsplatz ist groß. Es nimmt zu mit der Lockerung von Beschränkungen und der Wiederaufnahme von Produktion und Dienstleistung. Was ist nötig, um Beschäftigte (und Kunden) zu schützen? Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hat eine Reihe von Empfehlungen für verschiedene Branchen veröffentlicht, unter anderem für Tätigkeiten im  
 - Büro (<https://bit.ly/35FCyzB>),  
 - Lebensmitteleinzelhandel (<https://bit.ly/35FYCtH>),  
 - Fr... Mehr anzeigen

**baa:**  
 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

**Corona-Arbeitsschutz:  
Empfehlungen der BAuA**

**Aktuelle Informationen zum Coronavirus SARS-CoV-2**

Hier finden Sie gebündelt alle Informationen (inkl. FAQs) der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zu diesem Thema.

LESEN SIE MEHR

**best-saarland.de**

## Anhang 3: Kurzinformation BEST

### **BEST – Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V.: Kompetenzzentrum für die saarländischen Arbeitnehmervertretungen**



Bernhard Scheid, Thomas Hau, Dr. Oliver Müller, Nadine Schmidt, Tobias Szygula, Kerstin Blass, Thomas Otto, Jessica Reckler, Angelika Diener, Ronald Westheide, Anke Hien-Bausch, Barbara Kunkel

Seit 1989 bietet BEST als gemeinsame Einrichtung der AK und des DGB Rheinland-Pfalz/Saarland – Region Saar fachliche Unterstützung bei der betrieblichen Gestaltung von Arbeit und Technik. Die Tätigkeit von BEST richtet sich in erster Linie an Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen. Das BEST-Team bündelt Know-how aus unterschiedlichen Fachbereichen und verfügt über langjährige Erfahrung aus zahlreichen betrieblichen Projekten.

- BEST bietet Beratung vor Ort an. Dies erfolgt je nach Anforderung bezogen auf Einzelaspekte oder im Rahmen eines umfassenden Gestaltungsprozesses.
- BEST qualifiziert durch Seminare, Workshops, Vorträge und Veranstaltungen.
- BEST informiert durch Fachartikel und Broschüren, direkt im Gremium, in Arbeitsgruppen, in Betriebs- und Personalversammlungen.

Das Angebot orientiert sich am Leitbild der „Guten Arbeit“. „Gute Arbeit“ umfasst viele Gestaltungsfelder, zum Beispiel

- Einsatz von IT-Systemen und Kommunikationstechnik (integrierte Softwaresysteme, elektronische Zeitwirtschaft, Telekommunikationssysteme, mobiles Arbeiten, GPS-Überwachung, elektronische Assistenzsysteme),

- Produktionssysteme (Lean Management, Ganzheitliche Produktionssysteme, Industrie 4.0),
- Nutzung von Internet, E-Mail und Social Media im Arbeitsverhältnis,
- Arbeitnehmerdatenschutz,
- Qualitätsmanagement,
- Innovationsmanagement (betriebliches Vorschlagswesen, Ideenmanagement),
- Führungskompetenz,
- Personalentwicklung, betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung,
- Leistungsvorgaben, Leistungsbeurteilungen, Leistungsentgelt,
- Arbeitszeit, Schichtsysteme, Dienstplanung,
- psychische Belastungen,
- altersgerechtes Arbeiten.

BEST leistet Hilfe zur Selbsthilfe. Dies kann auf vielen Wegen erfolgen, zum Beispiel durch:

- Vermittlung grundlegender Informationen zur Gestaltung von Arbeit und Technik,
- überbetriebliche und betriebliche Qualifizierungsveranstaltungen,
- Analysen zur Arbeitssituation, unter anderem mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen,
- Ausarbeitung von Gutachten und Stellungnahmen,
- Prozessbegleitung in Gestaltungsprojekten, zum Beispiel durch Organisation, Moderation, Dokumentation,
- methodische Unterstützung und fachliche Beratung, zum Beispiel bei der Ausarbeitung und dem Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Die Tätigkeit von BEST verbindet das soziale Interesse der Beschäftigten an guten und attraktiven Arbeitsbedingungen mit den wirtschaftlichen Interessen der Betriebe, Organisationen und Verwaltungen an modernen, innovationsförderlichen und wettbewerbsfähigen Arbeitsstrukturen und -abläufen. Durch arbeitswissenschaftlich fundierte Beratung, Weiterbildung und Information fördert BEST eine breite Beteiligung am betrieblichen Prozess der Gestaltung technischer und sozialer Innovationen. Hierdurch wird ein Beitrag geleistet, dass das Potenzial und die Interessen der Beschäftigten in diesem Prozess konstruktiv genutzt werden. Die Tätigkeit von BEST umfasste bislang

**Beratung:** Durchführung von Beratungsprojekten (überwiegend prozessbegleitend) in ca. 580 saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen, in erster Linie für und mit Arbeitnehmervertretungen, aber auch für Geschäfts- bzw. Dienststellenleitungen und Fachabteilungen,

**Qualifizierung:** Durchführung von rund 850 überbetrieblichen und betrieblichen Seminaren zu Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit und Technik sowie Durchführung von bzw. Beteiligung an zahlreichen Fachveranstaltungen und Workshops aus dem relevanten Themenspektrum,

**Information:** Veröffentlichung zahlreicher Fachbeiträge zu Schwerpunktthemen auf den BEST-Internetseiten ([www.best-saarland.de](http://www.best-saarland.de)), in der Zeitschrift der AK, in den Reihen AK-Broschüren, AK-Beiträge und AK-Texte sowie weiteren regionalen und überregionalen Medi-

en (u. a. der Zeitschrift „Gute Arbeit“), außerdem Erstellung zahlreicher Seminarmaterialien und Handouts,

**Kooperation:** regelmäßige Zusammenarbeit, zum Teil projektbezogen, mit regionalen und überregionalen Forschungseinrichtungen (u. a. DFKI/SaarLernNetz, ZeMA – Zentrum für Mechatronik und Automatisierungstechnik gemeinnützige GmbH/COTEMACO, INFO-Institut, iso-Institut, Universität des Saarlandes, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, Universität Kaiserslautern), Transfereinrichtungen (u. a. saaris, KWT, KoWA, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Saarbrücken, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kaiserslautern, Bildungsträgern (AK-Bildungszentrum Kirkel, BFW, bfw, CEB, RAG Bildung) sowie gewerkschaftlichen Fachabteilungen und der Hans-Böckler-Stiftung, enger Arbeitszusammenhang und fachlicher Austausch im Rahmen des bundesweiten Netzwerkes arbeitsorientierter Beratungseinrichtungen ([www.tbs-netz.de](http://www.tbs-netz.de)),

**Projekte:** Konzeption und Durchführung von bzw. Beteiligung an und Begleitung von zahlreichen Projekten mit Anknüpfungspunkten zu den Themen „Mitarbeiterorientierung“, „Gute Arbeit“ und „Innovation“, u. a.

- Arbeitnehmerdatenschutz (1998, 2004 und 2012/2013),
- Wissens- und Innovationsmanagement durch betriebliche Qualifizierung (1999),
- Arbeitsgestaltung, Qualifizierung, Beteiligung und Mitbestimmung unter der Perspektive des „lernenden Unternehmens“ (1999 bis 2002),
- Lernende Region „SaarLernNetz“ (2001 bis 2006),
- Organisationsklima in saarländischen Betrieben und Dienststellen (2002),
- Mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement (2009 bis 2011),
- BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar (Phase 1 2013 bis 2018, Phase 2 seit 2019)
- (Digitalisierte) Arbeit in Industrie 4.0 – aktueller Umsetzungsstand im Saarland und Themenrelevanz für betriebliche Interessenvertretungen (2015),
- Arbeitszeit als Gegenstand der Analyse psychischer Belastungen (2016 bis 2018),
- Digitalisierung in der Dienstleistung – aktueller Umsetzungsstand im Saarland und Themenrelevanz für betriebliche Interessenvertretungen (2018),
- COTEMACO – Increased NWE COmpetitiveness Through Efficient MAn & Machine Collaboration, gemeinsam mit dem ZeMA – Zentrum für Mechatronik und Automatisierungstechnik, Saarbrücken, im Rahmen des Programms Interreg North West Europe (2018 – 2022) sowie
- Arbeitskammer-Betriebsbarometer: Erhebung der Arbeitssituation der Beschäftigten in saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen im Auftrag der AK (2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, 2017, 2019).

# Projekt » BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar

EIN BERATUNGSPROJEKT DER  
ARBEITSKAMMER DES SAARLANDES  
FÜR BESCHÄFTIGTE, BETRIEBE UND  
VERWALTUNGEN – IM AUFTRAG DER  
LANDESREGIERUNG



• Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit,  
Energie und Verkehr

SAARLAND

