

# DAS NEUE NORMAL DER ARBEITSWELT UND SEIN EINFLUSS AUF DIE INDIVIDUELLE GESUNDHEIT

---

## KERNBOTSCHAFTEN

- Psychische Krankheiten und Mehrfachbelastungen durch Rollenverschmelzung und Vereinigung von Berufs- und Privatleben in der digitalen Welt auf der einen und soziale Isolation und Vereinsamung auf der anderen Seite müssen durch **Erarbeitung eines konsentierten Zielbildes** vom Leben und Arbeiten im New Normal adressiert werden. Aus diesem Zielbild sind Maßnahmen abzuleiten, um diese Entwicklung in eine positive und mehrwertstiftende Richtung zu lenken.
- Erreichte und etablierte Regelungen für die betriebliche Gesundheitsfürsorge werden infrage gestellt. **Standards für die Gesundheitsvorsorge und Lebensqualität** müssen in der neuen Situation konsequent in das Homeoffice und das Mobile Arbeiten übertragen werden.
- Essenziell ist eine **Veränderung der Unternehmenskultur. Nur durch eine konsequente Adressierung innerhalb der Unternehmen** kann die Transformation in die neue Arbeitswelt erfolgreich gelingen.

In Kooperation mit:



mc-quadrat



AutorInnen:  
Christiane Fritsch (ING)  
Cornelia Gottbehüt (EY)  
Nikolaus Hagl (SAP)  
Jens-Rainer Jänig (mc-quadrat)  
Dr. Lars Schatilow (IBM)  
Prof. Dr. Anette Weisbecker (Fraunhofer IAO)

Mitwirkende:  
Christian Busch (ING)  
Daniel Eggers (ING)  
Roya Borchers-Fardi (ING)  
Prof. Dr. Peter Horn (EY)  
Luise Krompholz (SAP)

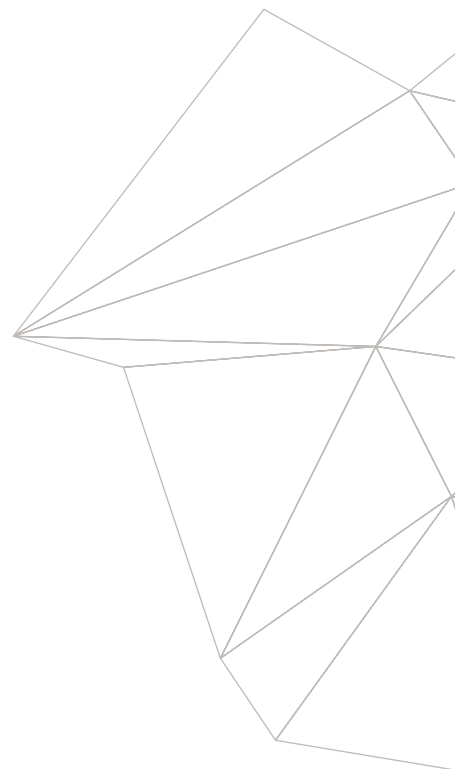
## **EINLEITUNG**

Der Begriff der Gesundheit hat sich im Verlauf der Geschichte mehrfach verändert und sich in Anspruch und Umsetzung an die gesellschaftlichen Möglichkeiten angepasst. So ist heute Gesundheit als das zu verstehen, was es einem Menschen ermöglicht, objektives und subjektives körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden zu erleben. Aus dieser der WHO entlehnten Definition ergibt sich bereits, dass Gesundheit viel mehr ist als die Abwesenheit von Krankheit. Vielmehr steckt darin alles, was Gesundheit erhält und Krankheit vermeidet. Daraus folgt auch, dass die Ausgestaltung einzelner Bereiche des Lebens – hier speziell des Privatlebens und des Berufslebens – grundlegende Komponenten zur Erhaltung und auch Gestaltung der individuellen Gesundheit enthalten sollte.

Quasi über Nacht wurden durch die Coronapandemie neue Anforderungen an die Arbeitsrealitäten gestellt. Die Zahl der Menschen, die in Deutschland mobil bzw. im Homeoffice arbeiten, verdoppelte sich: Ein Drittel der ArbeitnehmerInnen in Deutschland arbeitete 2020 von zu Hause. Zumindest Teile der Bevölkerung wollen diese neuen Arbeitsweisen beibehalten: Mit Blick auf die Zukunft nach der Coronapandemie möchten 36 Prozent der befragten Berufstätigen mit Bürojob künftig mindestens die Hälfte der Arbeitszeit von zu Hause arbeiten, um die positiven Effekte (zum Beispiel eine flexiblere Work-Life-Balance durch weniger Pendelzeit, bessere Planungsmöglichkeit der beruflichen und privaten Termine durch örtliche Flexibilität, mehr Effektivität und Effizienz durch ruhigere Umgebung und Ermöglichung eines eigenen Arbeitsrhythmus) für sich nutzen zu können. Von den Befragten mit Homeoffice-Erfahrung können sich sogar mehr als die Hälfte vorstellen, den Anteil auszubauen (Initiative D21 2021, S. 46). Fast jedeR Vierte von denen, die regelmäßig im Homeoffice arbeiten, ist sich sicher, an diesem Arbeitsplatz produktiver arbeiten zu können als am normalen. Zudem wird der Zeitgewinn geschätzt, weil der Weg zur Arbeit wegfällt (DAK 2020, S. 15).

Die plötzliche Veränderung der Arbeitsweise und auch des Arbeitsplatzes führte zur provisorischen Einrichtung dieser neuen Arbeitswelt. Ein Arbeiten in der gewohnten Umgebung unter regulierten, abgesicherten und standardisierten Bedingungen war nicht mehr möglich. Stattdessen fand eine abrupte Verlagerung des Berufslebens in das Privatleben statt. Dies bedeutete oftmals: Die etablierten Rituale wie der notwendige Austausch unter KollegInnen und FreundInnen fanden nicht mehr statt; das Mitei-

*Fast ein Viertel ist überzeugt, produktiver aus dem Homeoffice arbeiten zu können.*



ander war und ist ein Virtuelles. Hinzugekommen sind eine Fragmentierung und Ausweitung der Arbeitszeit, einhergehend mit einer Vernachlässigung von Pausen, Informationsüberfluss in einer Vielzahl von Kommunikationskanälen, permanentes Multitasking, ausgeweitete Erreichbarkeit und eingeforderte schnellere Reaktionszeiten. Vor allem der fehlende Kontakt zu KollegInnen und KundInnen ist für viele Befragte ein Nachteil; außerdem vermisst fast jedeR Zweite eine klare Trennung von Beruf und Privatleben (DAK 2020, S. 19).

Die erlebte Situation unter den Bedingungen einer Pandemie stellt sicherlich das Extrem eines solchen Wechsels dar. Nichtsdestotrotz nahmen Intensität und Dauer der Arbeit unter diesen Bedingungen zu und die Arbeitsbelastung stieg. Eine internationale, repräsentative Studie der Harvard Business School konnte nachweisen: Die Anzahl der Meetings stieg in der Pandemie pro Person um 13 Prozent, die Anzahl der TeilnehmerInnen pro Meeting um 14 Prozent und die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit um 9 Prozent (DeFilippis et al. 2020, S. 3 ff.). Grundsätzlich war die Belastungen für die Beschäftigten zu Beginn der Pandemie höher und nahm mit deren Verlauf ab (DAK 2020, S. 10).

Es ist daher eine Investition in die Zukunft, sich mit den individuellen Konsequenzen, Chancen und Risiken zu beschäftigen, die sich aus den Umwälzungen in der Arbeitswelt für die individuelle Gesundheit ergeben, und sich zu fragen, welche Faktoren Gesundheit befördern und erhalten sowie Krankheit vermeiden.

### **These 1: Berufs- und Privatleben verschmelzen in der digitalen Welt und führen zu Mehrfach- und Überbelastung.**

---

#### **BESCHREIBUNG**

Die räumliche und strukturelle Trennung von Privat- und Arbeitsleben minimiert eine Vermischung verschiedener, oft auch geschlechtsspezifischer Rollenverständnisse. Das Arbeiten in den Räumlichkeiten eines Unternehmens ermöglicht es, die Rollenerwartungen aus dem Privatleben wie zum Beispiel Haushalt oder Sorgearbeit von den Rollenerwartungen aus dem Berufsleben zu trennen. Durch diese räumliche Trennung kön-

*Die Anzahl der Meetings stieg in der Pandemie pro Person um 13 Prozent, die Anzahl der TeilnehmerInnen pro Meeting um 14 Prozent und die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit um 9 Prozent.*

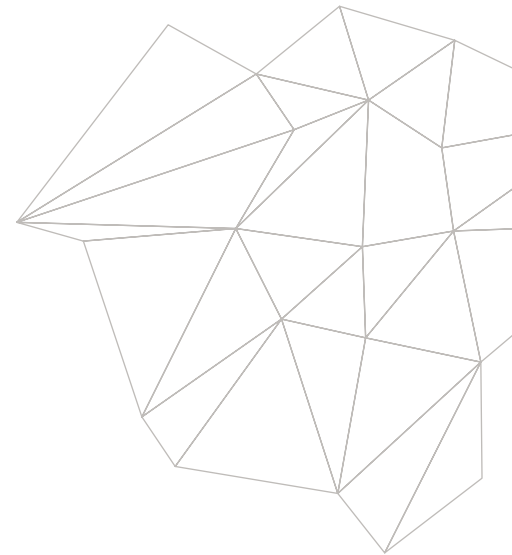
nen zeitliche und kognitive Ressourcen effektiv auf einen der beiden Bereiche fokussiert werden; sie ermöglicht feste Strukturen für Kontakte und Austausche außerhalb der Privatsphäre und verhindert immanente Konflikte bei der Durchmischung von zeitgleich auftretenden Interessenskonflikten zwischen Privatleben und Arbeitsleben. So können beispielsweise Eltern – tradiert sind jedoch deutlich häufiger die Mütter in dieser Rolle – ihre Tätigkeit im Büro konzentriert ausüben, während sie im Homeoffice eher dem Druck ausgesetzt sind, gleichzeitig Sorge- oder Hausarbeiten zu leisten. Dies gilt auch dann vor allem für Frauen, wenn beide Partner bzw. Elternteile Vollzeit im Homeoffice arbeiten. In einer repräsentativen Umfrage der Bertelsmann Stiftung geben 69 Prozent der Frauen an, dass sie die generelle Hausarbeit erledigen, während das unter den Männern gerade einmal 11 Prozent von sich behaupten (von Würzen 2020, S. 1).

Auf die Frage, ob die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit im Homeoffice verschwimmen, antworteten in einer Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung von 2020 20 Prozent der Befragten mit „voll und ganz“ sowie 40 Prozent mit „eher ja“ (Hans-Böckler-Stiftung 2020, S. 2). Diese zunehmende Verschmelzung zwischen privater und beruflicher Lebenswelt wird auch als „Blended Work“ oder „Work-Life-Blending“ bezeichnet und ist durch die die Coronapandemie potenziert worden (Wolf/Mayer-Ahuja 2002, S. 197 f.).

#### **FOLGEN**

Die Verschmelzung des Arbeits- mit dem Privatraum führte in der Pandemie zu einer Aufweichung der bestehenden Grenzen, was insbesondere unter den Bedingungen des „Lockdowns“ zu einer extremen Herausforderung wurde, zum Beispiel durch den Mangel an Ausgleichsmöglichkeiten wie Kino oder Sportstudio, durch die Belastung für Eltern aufgrund der Notwendigkeit zur Betreuung von Kindern oder durch Einsamkeit bei Alleinstehenden. Die im Verlauf des vergangenen Jahres erlebte Konstellation, verbunden mit der Etablierung von Arbeit im häuslichen Umfeld, stellt besonders für berufstätige Frauen eine außerordentliche Herausforderung dar, da Rollenverschmelzung und Abgrenzungsprobleme zwischen beruflicher und häuslicher bzw. familiärer Arbeit häufig zu Mehrfach- und Überbelastung führen.

Gesundheitlich wirkt sich diese in Erschöpfung unabhängig von Homeoffice aus und steht im Zusammenhang mit dem Erwerbsumfang und der Zuständigkeit für Sorgearbeit (Hobler et al. 2020, S. 6). Von erschöpfungsbedingten Einschränkungen in Freizeit und Familie berichten mehr als die



*Die Verschmelzung des Arbeits- mit dem Privatraum führte in der Pandemie zu einer Aufweichung der bestehenden Grenzen, was insbesondere unter den Bedingungen des „Lockdowns“ zu einer extremen Herausforderung wurde.*

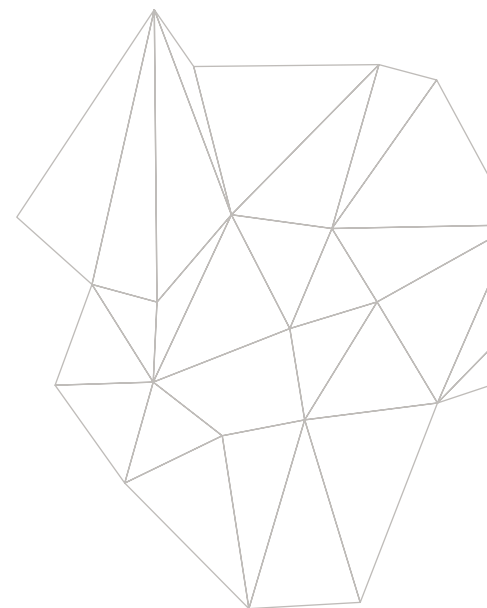
Hälfte der vollzeitbeschäftigten Frauen (52 Prozent; Männer: 38 Prozent). Liegt eine Kinderbetreuungsaufgabe vor, sind es 53 Prozent (Männer: 40 Prozent). Besonders leiden pflegende Frauen in Vollzeit (65 Prozent; Männer: 46 Prozent) (Hobler et al. 2020, S. 34). Eine verstärkte Verschmelzung der Rollen im Homeoffice kann daher auch zur Verfestigung überholter traditioneller Rollenverteilungen beitragen (von Würzen 2020, S. 1 f.; Initiative D21 2020, S. 26).

Für Berufstätige mit Kindern ergeben sich auch aus pädagogischen Gesichtspunkten heraus Konflikte: Während Eltern bislang bemüht waren, den Medienkonsum ihrer Kinder zu begrenzen, leben sie denselben im Homeoffice nahezu unbegrenzt vor. Es sind bereits Verhaltensmuster bei Kindern zu beobachten, in denen die „Online-Welt“ als das neue Normal verstanden wird. Nach einer Studie des Deutschen Jugendinstituts verbrachten mehr als die Hälfte der Grundschul Kinder nach Einschätzung ihrer Eltern mehr Zeit mit Computerspielen, und ein Drittel war häufiger im Internet als vor der Pandemie. Unter den Kindern und Jugendlichen der Sekundarstufe beschäftigten sich drei Viertel mehr mit Fernsehen, Streamingdiensten oder YouTube; fast ebenso viele surfen häufiger im Internet und gut zwei Drittel spielten häufiger am Computer, Tablet oder Smartphone (Langmeyer et al. 2020, S. 31 f.).

### **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

Auf den ersten Blick erscheint eine räumlich und zeitlich vom Privatleben getrennte Ausübung des Berufes unter Wahrung der geltenden und nachweislich positiv verstärkenden Arbeitsschutzbedingungen als ideale Konstellation zur Berufsausübung und Gesunderhaltung. Bei näherer Betrachtung jedoch werden diese offensichtlichen Vorteile mit mangelnder Flexibilität und eingeschränkter Selbstbestimmung erkaufte. Immerhin 48 Prozent der Berufstätigen geben an, dass zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten zu Steigerung ihrer Lebensqualität beiträgt (Initiative D21 2021, S. 49). Bei einer unter ArbeitnehmerInnen in Österreich durchgeführten Umfrage zu Wünschen an die Arbeitgebenden nannten 77 Prozent der Befragten flexible Arbeitszeitmodelle, gefolgt von Gesundheits- und Vorsorgemodellen (49 Prozent) (Österreichische Gallup-Institut 2021, S. 4 f.). Daraus folgt, dass sich die neue und von ArbeitnehmerInnen geschätzte Flexibilität im New Normal der Arbeitswelt in Teilen der Wirtschaft etablieren wird und daher Maßnahmen notwendig sind, um den oben beschriebenen Verschmelzungs- und Abgrenzungsproblemen entgegenzuwirken.

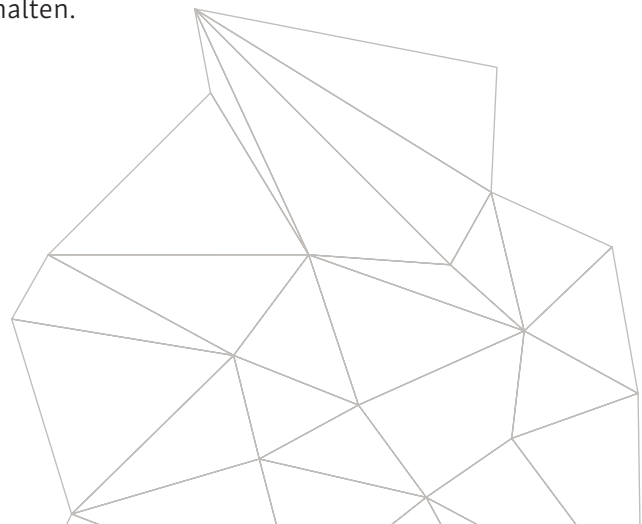
*Eine verstärkte Verschmelzung der Rollen im Homeoffice kann auch zur Verfestigung überholter traditioneller Rollenverteilungen beitragen.*



Politik: Wir empfehlen daher die Erarbeitung eines konsentierten Zielbildes gemeinsam mit ArbeitnehmerInnenvertretungen, welches aufzeigt, wie Rollenabgrenzung, Freiräume und Geschlechtergleichbehandlung im Homeoffice zur Vermeidung von Überlastung realisiert werden können. Das erarbeitete Zielbild stellt den Konsens aus gesellschaftlichem und kulturellem Diskurs dar und definiert die Chancen für jedeN BeteiligteN. Damit kann es als Basis für weitere Projekte dienen, die einzelne Aspekte aufgreifen. Um die häuslichen Voraussetzungen im Homeoffice zu verbessern, sollte es Anreize für Wohnungsbau-Unternehmen geben, Arbeitszimmer bzw. -bereiche einzuplanen. Für die Einrichtung von Arbeitszimmern sollte es wiederum einen allgemeinen Zuschuss bzw. eine Steuererleichterung für die Inanspruchnehmenden geben.

Unternehmen/Wirtschaft: Es ist zu empfehlen, dass unternehmens- und branchenübergreifende ExpertInnen eine Charta für Werte und Prinzipien erarbeiten, welche die Risiken der Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben aufgreifen und begegnen. Unternehmen können sich entweder dieser Charta selbst verpflichten oder diese als Beispiel nehmen, eine eigene Charta zu entwickeln. Ein Recht auf Nichterreichbarkeit, eine Ausweitung der Maßnahmenkataloge für Gesundheitsfürsorge um beispielsweise Zuschüsse zu ergonomischem Mobiliar oder Kontrollmechanismen zum Beispiel gegen entgrenzte Arbeitszeiten sollten Inhalte dieser Charta sein. Trainings, Coachings und Seminare sollten die Umsetzung der Werte und Prinzipien aus der Charta begleiten. Das Thema Zeitmanagement ist bereits bei vielen Organisationen fester Bestandteil des Kursangebotes, das interne oder externe TrainerInnen und Coaches Führungskräften und MitarbeiterInnen anbieten. Dieses Angebot kann genutzt und um Dimensionen erweitert werden, welche die speziellen Herausforderungen im Homeoffice aufgreifen: Der (neue) extreme Medienkonsum und die damit verbundenen Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen sowie auf deren Umfeld sollen in den Lerneinheiten so erarbeitet werden, dass Betroffene wirksame Hilfe zur Selbsthilfe erhalten.

*Wir empfehlen,  
dass unternehmens-  
und branchenüber-  
greifende ExpertInnen  
eine Charta für  
Werte und Prinzipien  
erarbeiten, die den  
Risiken der Ent-  
grenzung von  
Arbeits- und Privat-  
leben begegnet.*

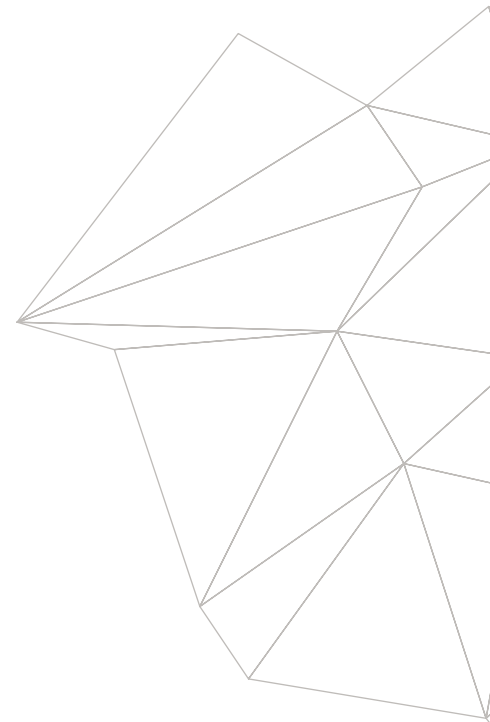


## **These 2: Soziale Isolation und Vereinsamung, durch das Arbeiten im Homeoffice potenziert, sowie der Mangel an sozialen Kontakten und Austausch führen zu psychischen Krankheiten bis hin zu körperlichen Aggressionen.**

---

### **BESCHREIBUNG**

Laut Statistischem Bundesamt arbeiteten Vollerwerbstätige 41 Stunden pro Woche (Destatis 2019). Diese Arbeitszeit ist – abhängig von der Art der Beschäftigung – mehr oder weniger mit sozialen Kontakten und spontanen Austauschen verbunden, zum Beispiel dem kurzen Gespräch in der Kaffeeküche oder dem gemeinsamen Mittagessen. Bei einer dauerhaften Verlagerung der beruflichen Tätigkeit ganz oder in Teilen ins Homeoffice fallen die direkten sozialen Kontakte mit KollegInnen, Vorgesetzten und KundInnen größtenteils weg, genauso wie eine soziale Kontrolle bei Suchtgefährdeten. Gleichzeitig bewerten aber viele Beschäftigte Homeoffice auch positiv: So statuierten 42 Prozent der Befragten des D21-Digital-Index eine Verbesserung der Work-Life-Balance (Initiative D21 2021, S. 49); auf die Frage, ob das Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert, stimmten sogar 77 Prozent der Befragten zu (Hans-Böckler-Stiftung 2020, S. 2). In einer weiteren Studie gaben 68 Prozent der Befragten an, eine Menge Zeit durch den Wegfall des Arbeitsweges zu gewinnen. 66 Prozent sagten, dass sie Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren können (DAK 2020, S. 17). In der Coronapandemie sind weitere soziale Kontakte aufgrund der Krisenmaßnahmen zur Unterbrechung von Infektionsketten größtenteils weggefallen und durch soziale Kontakte über moderne Kommunikationsformen wie zum Beispiel Videokonferenz-Tools, soziale Medien oder Messenger-Apps ersetzt worden. Allerdings haben diese Kontakte im Homeoffice auch oft einen Arbeitscharakter erhalten, was dem Trend des „Work-Life-Blendings“ geschuldet ist. Vor allem junge ArbeitnehmerInnen, die in ihrer ersten Arbeitsstelle arbeiten und dafür in einen neuen Ort gezogen sind, klagen zunehmend über soziale Vereinsamung.





## FOLGEN

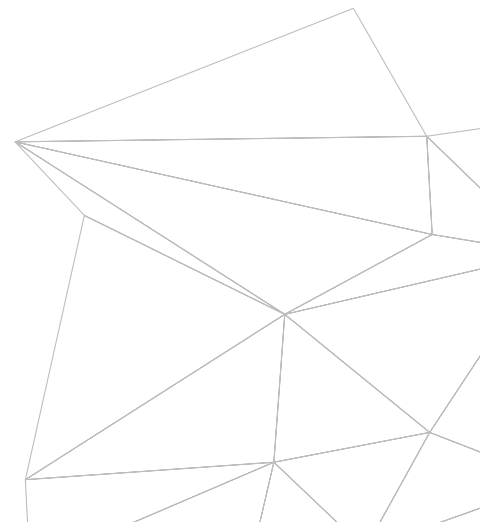
Die Pandemie hat uns wie ein Brennglas die dramatischen Auswirkungen einer völligen Verlagerung der Arbeit in den privaten Raum aufgezeigt. Die neue Arbeitsweise führte zu einer drastischen Reduktion der sozialen Kontakte sowie der individuellen Mobilität. Im Verlauf des vergangenen Jahres kam es zu einer deutlichen Verschlechterung des allgemeinen Gesundheitszustandes (Oakman et al. 2020; S. 2). Außerdem begünstigten die soziale Vereinsamung und der Verlust von persönlichen Freiräumen die Zunahme von Depressionen, Burn-out oder Suchtverhalten. Innerfamiliäre Konflikte auch mit Gewaltanwendung stiegen an (Steinert/Ebert 2020, S. 1) und nahmen im Vergleich zum Vorjahr durchschnittlich um zehn Prozent zu (Amaral/Endl-Geyer/Rainer 2020, S. 57). Innerfamiliäre Spannung entstehen auch durch Frustration darüber, dass die vorhandene Infrastruktur keine effiziente Arbeit zulässt. Mittlerweile kennt jedeR die Abbrüche in Video- oder Telefonkonferenzen, den fehlenden Ton oder die schlechte Bildqualität, die vor allem am Ende eines langen Homeoffice-Arbeitstages die Nerven aller – auch der Familienmitglieder – strapazieren. 72 Prozent der Befragten einer ifo-Studie von 2020 gaben an, technische Probleme (z. B. mangelnde IT-Ausstattung, fehlende Bandbreite, zu wenig Kapazitäten in der IT-Abteilung, Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit) bei der Umsetzung von Homeoffice zu haben (Demmelhuber et al. 2020, S. 2).

Nach der Pandemie wird mit einem zunehmenden Zurückkehren in unser normales Arbeits- und Privatleben ein Teil dieser negativen Auswirkungen hoffentlich überwunden bzw. abgemildert sein. Jedoch wird die Organisation von sozialen Kontakten und Austauschformaten insbesondere für Mobiles Arbeiten und Homeoffice an Bedeutung gewinnen müssen, um negative soziale Aspekte zu vermeiden sowie Freiräume und Teilnahme zu ermöglichen.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wirtschaft/Unternehmen: Um in der neuen Arbeitswelt soziale Isolation und Vereinsamung sowie die negativen Folgen für die Gesundheit zu vermeiden, besteht die Notwendigkeit, Strukturen zu schaffen, welche die soziale Interaktion und die persönliche Beteiligung von Menschen an diesen Arbeitswelten ermöglichen. Die komplette Rückkehr an den Arbeitsplatz im Unternehmen ist sicher nicht die Antwort, denn viele wünschen sich ein Hybridmodell, in dem ein wesentlicher Teil der Arbeitszeit

*Die soziale Vereinsamung und der Verlust von persönlichen Freiräumen begünstigten die Zunahme von Depressionen, Burn-out oder Suchtverhalten.*





(drei Tage pro Woche) an flexiblen Orten erbracht werden kann (Alexander et al. 2021). Die Unternehmen müssen das Informieren aller Mitarbeitenden und den Austausch mit ihnen als eine wesentliche und „neue“ Leadership-Aufgabe aufgreifen. Die bestehenden Austausch- und Kommunikationsprozesse sowie -strukturen müssen auf die Rahmenbedingungen des New Normal überprüft werden, um soziale Isolation zu vermeiden und die Fragen der Beschäftigten nach „Wie geht es dauerhaft weiter?“ und „Wie kann ich teilhaben?“ zu adressieren. Dabei haben Gewerkschaften, Betriebsräte und andere Personalvertretungen einen Gestaltungsauftrag für einen proaktiven Dialog mit den ArbeitgeberInnen.

Politik: Wir brauchen einen gesellschaftlichen Diskurs zur Bedeutung von persönlichem Austausch im (digitalen) Arbeitsleben als wesentlichem Teil der Weiterentwicklung unserer Gesellschaft.

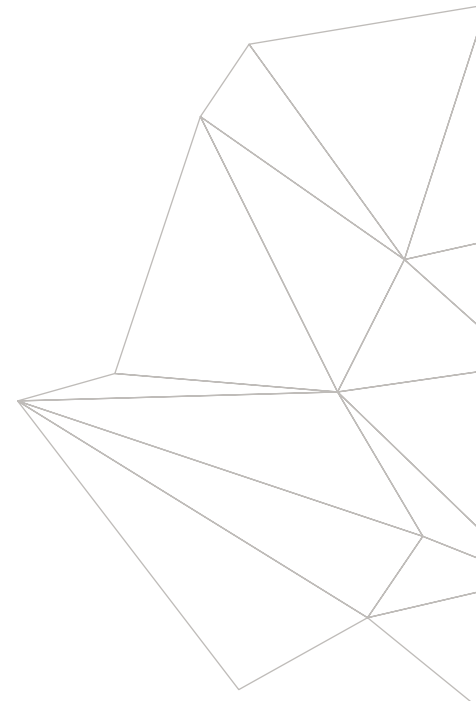
Verwaltung: Eine systematische Untersuchung der Auswirkungen mit Blick auf soziale Interaktion und Isolation durch Digitalisierung und Homeoffice sollte zum Beispiel durch das Bundesministerium für Gesundheit (BMG), gemeinsam mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), in Auftrag gegeben werden.

### **These 3: Erreichte und etablierte Standards für die betriebliche Gesundheitsfürsorge adressieren noch nicht die Anforderungen, die sich aus dem New Normal der Arbeitswelt ergeben.**

#### **BESCHREIBUNG**

Der betrieblichen Gesundheitsförderung kommt in zunehmendem Maße eine wichtige Rolle zu, da sie als Managementaufgabe darauf zielt, das Arbeitsumfeld durch Maßnahmen wie gesunde Kantinenkost oder gesundheitsfördernde Büromöbel und auch Kurse zur Entspannung, zum Stressmanagement oder zum Multitasking so zu gestalten, dass es für den Erhalt der Gesundheit der Mitarbeitenden förderlich ist. Es ist daher wichtig, diese Aspekte bei der Erstellung neuer Tätigkeitskonzepte zu berücksichtigen, vor allem, weil noch nicht überall entsprechende Angebote vorhanden sind: Ergebnisse einer Statista-Umfrage in Deutschland zur Nutzung der betrieblichen Gesundheitsförderung vom Januar 2017 und somit vor dem Eintreten eines möglichen New Normal zeigten,

*Die Unternehmen müssen das Informieren aller Mitarbeitenden und den Austausch mit ihnen als eine wesentliche und „neue“ Leadership-Aufgabe aufgreifen.*



dass 49 Prozent der Befragten gar keine betriebliche Gesundheitsförderung in ihrem Unternehmen haben. Rund 17 Prozent der Befragten gaben an, dass sie das vorhandene Angebot einer betrieblichen Gesundheitsförderung nicht nutzen (Statista 2017).

### **FOLGEN**

Durch die hohe Geschwindigkeit der Änderungen der Arbeitswelt in der Pandemie sowie die in vielen Fällen erzwungene Verlagerung des primären Arbeitsortes sind betroffene ArbeitnehmerInnen, die im Homeoffice oder mobil arbeiten, aktuell unterversorgt, was betriebliche Gesundheitsfürsorge betrifft. Tatsächlich sind sie gegenüber ArbeitskollegInnen, die im Betrieb arbeiten und die dortigen Gesundheitsfürsorgemaßnahmen wie eine Kantine mit gesundem Essen, ergonomisches Mobiliar oder Bewegungsangebote genießen können, sogar schlechter gestellt.

### **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

Die betriebliche Gesundheitsvorsorge muss weiterentwickelt werden und die Perspektive der veränderten Arbeitswelt berücksichtigen.

Wirtschaft/Unternehmen: Betriebliche Gesundheit muss vernetzt und räumlich unabhängig konzipiert und umgesetzt werden. Angebote können nicht nur in den Räumlichkeiten des Betriebs vorhanden sein, sondern müssen – in Konsequenz des New Normal – am Ort des Arbeitens (im Büro oder Zuhause oder im Café oder in der Bahn) umgesetzt werden. Die technische Ausstattung im Homeoffice, die entsprechende Arbeitsplatzausstattung, aber auch grundlegende Vereinbarungen in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung, Verfügbarkeit, Dokumentation der Arbeitszeit bzw. Leistung sind in den Unternehmen neu zu konzipieren und in die bestehenden Betriebsvereinbarungen einzubinden.

Politik: Die notwendige Transformation der Arbeitswelt mit der Möglichkeit einer flexiblen, eigenverantwortlichen Gestaltung durch ArbeitnehmerInnen erfordert zum Erhalt der individuellen Gesundheit auch die konsequente Übertragung der Prinzipien der Arbeitgebergrundverantwortung in den häuslichen oder mobilen Bereich. Hierfür sind regulatorische Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln, welche gesetzgeberischer Kompetenz bedürfen (zum Beispiel Versicherungsschutz, Arbeitszeitregelungen).

*Durch die hohe Geschwindigkeit der Änderungen der Arbeitswelt in der Pandemie sowie die oft erzwungene Verlagerung des Arbeitsortes sind ArbeitnehmerInnen im Homeoffice aktuell unterversorgt, was betriebliche Gesundheitsfürsorge betrifft.*

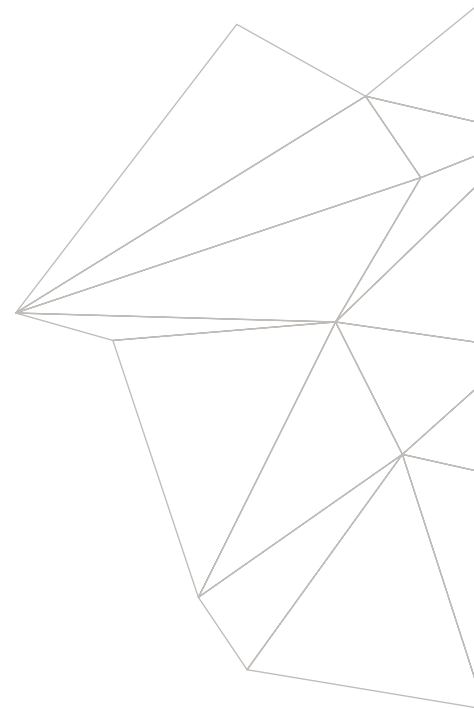
**FAZIT**

Die Etablierung neuer Arbeitsmodelle mit höheren Homeoffice- oder auch mobilen Anteilen wird massiv an Bedeutung gewinnen. Damit die positiven Effekte wie Wegfall von Wegezeiten, Flexibilisierung etc. nicht zu Lasten der individuellen Gesundheit gehen, muss diese weitreichende Veränderung mit Auswirkungen auf unser berufliches wie privates Leben auch als solche verstanden und gesteuert werden. Denn nur wenn wir diese Transformation, durch die wir pandemiebedingt in Teilen gegangen sind, ganzheitlich erfassen und auch die in den letzten Monaten weniger im Fokus liegenden Aspekte wie die Auswirkungen auf die individuelle Gesundheit adressieren, kann diese Transformation dauerhaft positiv für uns sein.

Damit Überlastung durch Rollenverschmelzung und Abgrenzungsprobleme, fehlende Standards für die betriebliche Gesundheitsfürsorge und soziale Isolation unsere individuelle Gesundheit in der neuen Arbeitswelt nicht nachteilig beeinträchtigen, muss gehandelt werden. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die gesetzlich und somit auch kulturell verankerten Rechte der ArbeitnehmerInnen genauso wie die in unserer „alten“ Realität durch räumliche Trennung erreichten Rollenabgrenzungen und Kommunikationsstrukturen effektiv in den häuslichen Rahmen übertragen werden:

- durch die Erarbeitung eines konsentierten Zielbildes (Leben und Arbeiten im „New Normal“),
- durch die Übertragung und Anpassung von etablierten Standards für die betriebliche Gesundheitsfürsorge in das Homeoffice sowie die Welt des Mobilen Arbeitens,
- durch die Veränderung der Unternehmenskultur mit Blick auf die neue Arbeitswelt.

Als wichtigste dieser Empfehlungen erscheint die Veränderung der bestehenden Unternehmenskultur in Bezug auf die neue Arbeitswelt. Es ist essenziell, im Rahmen gemeinschaftlicher Anstrengungen zunächst Konsens über die Notwendigkeit, die Möglichkeit und vor allem den Erfolg für alle bei der Etablierung neuer Arbeitsmodelle zu erzielen. Dafür müssen Werte, Zusammenarbeitsformate, Kommunikation, Führung, Leistungsmessung etc. hinterfragt und neu definiert werden (mehr dazu im Denkimpuls „Neue Anforderungen an Zusammenarbeit, Kultur, Führung und Eigenverantwortung in der Arbeitswelt nach Corona“). Das übergeordnete Ziel bleibt es, eine individuelle gesundheitsfördernde und somit auch langfristig gesundheitserhaltende Arbeitsumwelt zu erschaffen.



**QUELLEN:**

- Alexander, Andrea/De Smet, Aaron/Langstaff, Meredith/Ravid, Dan (2021):** What employees are saying about the future of remote work. Online verfügbar unter: [www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work) (Abfrage: 12.4.2021).
- Amaral, Sofia/Endl-Geyer, Victoria/Rainer, Helmut (2020):** Familiäre Gewalt und die Covid-19-Pandemie: Ein Überblick über die erwarteten Auswirkungen und mögliche Auswege. In: ifo-Schnelldienst 2020, 73 (7), S. 52–56. Online verfügbar unter: [www.ifo.de/DocDL/sd-2020-07-amaral-endl-geyer-rainer-familiaere-gewalt-corona.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-07-amaral-endl-geyer-rainer-familiaere-gewalt-corona.pdf) (Abfrage: 11.05.2021).
- DAK-Gesundheit (2020):** Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. Online verfügbar unter: [www.dak.de/dak/download/folien-2295280.pdf](https://www.dak.de/dak/download/folien-2295280.pdf) (Abfrage: 25.03.2021).
- DeFilippis, Evan/Impink, Stephen Michael/Singell, Madison/Polzer, Jeffrey T./Sadun, Raffaella (2020):** Collaborating During Coronavirus. The Impact of Covid-19 on the Nature of Work. Working Paper 27612. Cambridge: National Bureau of Economic Research (auch online unter: [www.nber.org/system/files/working\\_papers/w27612/w27612.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27612/w27612.pdf) [Abfrage: 25.03.2021]).
- Demmelhuber, Katrin/Englmaier, Florian/Leiss, Felix/Möhrle, Sascha/Peichl, Andreas/Schröter, Theresa (2020):** Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. In: ifo-Schnelldienst 2020, 1 (14), S. 52–56. Online verfügbar unter: [www.ifo.de/DocDL/sd-2020-digital-14-demmelhuber-et-al-homeoffice-vor-nach-corona.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-digital-14-demmelhuber-et-al-homeoffice-vor-nach-corona.pdf) (Abfrage: 25.03.2021).
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2019):** Wöchentliche Arbeitszeit. Online verfügbar unter: [www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/woechentliche-arbeitszeitl.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/woechentliche-arbeitszeitl.html) (Abfrage: 25.03.2021).
- Hans-Böckler-Stiftung (2020):** Homeoffice: Besser klar geregelt. In: Böckler Impuls 2020, 15, S. 2. Online verfügbar unter: [www.boeckler.de/data/impuls\\_2020\\_15\\_S2.pdf](https://www.boeckler.de/data/impuls_2020_15_S2.pdf) (Abfrage: 25.03.2021).
- Hobler, Dietmar/Lott, Yvonne/Pfahl, Svenja/ Schulze Buschoff, Karin (2020):** Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. WSI Report 2020, 56 (auch online unter: [www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_56\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_56_2020.pdf) [Abfrage: 25.03.2021]).
- Initiative D21 (2020):** Digitales Leben. Rollenbilder und Geschlechterunterschiede im Privaten, Professionellen und im Zwischenmenschlichen. Online verfügbar unter: [www.initiaved21.de/app/uploads/2020/10/studie\\_digitales\\_leben.pdf](https://www.initiaved21.de/app/uploads/2020/10/studie_digitales_leben.pdf) (Abfrage: 25.03.2021).

**Initiative D21 (2021):** D21-Digital-Index 2020 / 2021. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Online verfügbar unter: [www.initiaved21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020\\_2021.pdf](http://www.initiaved21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020_2021.pdf) (Abfrage: 25.03.2021).

**Langmeyer, Alexandra; Guglhör-Rudan, Angelika; Naab, Thorsten; Urlen, Marc; Winklhofer, Ursula (2020):** Kind sein in Zeiten von Corona. Ergebnisbericht zur Situation von Kindern während des Lockdowns im Frühjahr 2020. Hrsg. vom Deutschen Jugendinstitut. Online verfügbar unter: [www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs2020/Ergebnisbericht\\_Kindsein\\_Corona\\_2020.pdf](http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2020/Ergebnisbericht_Kindsein_Corona_2020.pdf) (Abfrage 11.05.2021).

**Österreichisches Gallup-Institut (2021):** Arbeitnehmer/innen und Corona. Gallup Corona-Stimmungsbarometer, 19. Januar 2021. Online verfügbar unter: [www.gallup.at/fileadmin/documents/PDF/marktstudien/2021/PA\\_Charts\\_Corona\\_und\\_ArbeitnehmerInnen\\_19012021.pdf](http://www.gallup.at/fileadmin/documents/PDF/marktstudien/2021/PA_Charts_Corona_und_ArbeitnehmerInnen_19012021.pdf) (Abfrage: 25.03.2021).

**Oakman, Jodi/Kinsman, Natasha/Stuckey, Rwth/Graham, Melissa/Weale, Victoria (2020):** A rapid review of mental and physical health effects of working at home. How do we optimise health?, In: BMC Public Health 2020, 1825 (20), S. 1–13 (auch online unter: [bmcpublihealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12889-020-09875-z.pdf](http://bmcpublihealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12889-020-09875-z.pdf) [Abfrage: 11.05.2021]).

**Statista (2017):** Nutzen Sie die betriebliche Gesundheitsförderung in Ihrem Unternehmen? Statista-Mehrthemenbefragung Januar 2017. Online verfügbar unter: [www.statista.com/statistik/daten/studie/221929/umfrage/umfrage-zur-nutzung-betrieblicher-gesundheitsfoerderung-durch-arbeitnehmer/](http://www.statista.com/statistik/daten/studie/221929/umfrage/umfrage-zur-nutzung-betrieblicher-gesundheitsfoerderung-durch-arbeitnehmer/) (Abfrage: 25.03.2021).

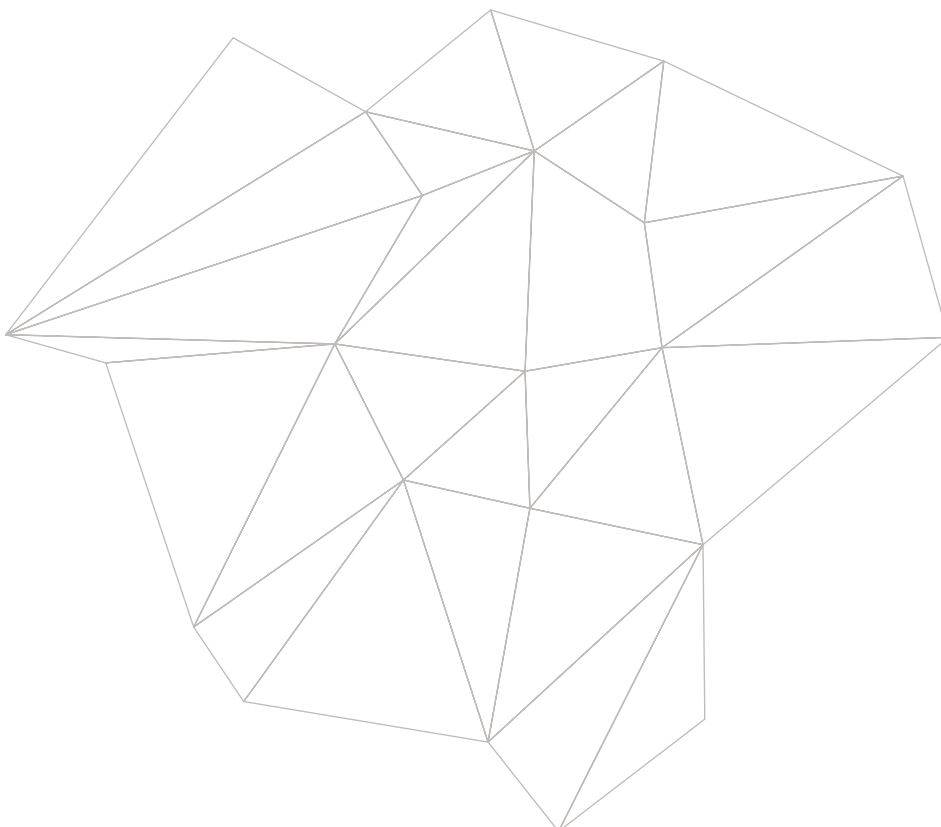
**Steinert, Janina/Ebert, Cara (2020):** Gewalt an Frauen und Kindern in Deutschland während COVID-19-bedingten Ausgangsbeschränkungen: Zusammenfassung der Ergebnisse. Hrsg. von der TUM School of Governance. Online verfügbar unter: [drive.google.com/file/d/19Wqpby9nwMNjdgO4\\_FCqqlfYyLjmbn7y/view](http://drive.google.com/file/d/19Wqpby9nwMNjdgO4_FCqqlfYyLjmbn7y/view) (Abfrage: 11.05.2021).

**von Würzen, Barbara (2020):** Traditionelle Rollenverteilung in Corona-Krise belastet die Frauen. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage. Hrsg. von der Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter: [www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Spotlight\\_Rollen\\_und\\_Aufgabenverteilung\\_bei\\_Frauen\\_und\\_Maennern\\_in\\_Zeiten\\_von\\_Corona.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Spotlight_Rollen_und_Aufgabenverteilung_bei_Frauen_und_Maennern_in_Zeiten_von_Corona.pdf) (Abfrage: 11.05.2021).

**Wolf, Harald/Mayer-Ahuja, Nicole (2002):** Grenzen der Entgrenzung von Arbeit. Perspektiven der Arbeitsforschung. In: SOFI-Mitteilungen 2002, 30, S. 197–205 (auch online unter: [www.econbiz.de/archiv1/2008/17280\\_perspektiven\\_der\\_arbeitsforschung.pdf](http://www.econbiz.de/archiv1/2008/17280_perspektiven_der_arbeitsforschung.pdf) [Abfrage: 25.03.2021]).

## DAS PROJEKT „NEW NORMAL“

Durch die Pandemie veränderte sich unsere Arbeitswelt schneller und radikaler als durch jedes andere Ereignis der letzten 50 Jahre. Das Projekt „New Normal“ der Initiative D21 hat zum Ziel, die Konsequenzen dieser sich stark verändernden Arbeitswelt zu durchdenken und Szenarios für die Nach-Corona-Zeit zu zeichnen – hinsichtlich mobilem Arbeiten, Homeoffice sowie virtueller Zusammenarbeit und Kommunikation, aber auch darüber hinaus: Welche Auswirkungen hat die beschleunigte Transformation gesamtheitlich, was sind mögliche gesellschaftliche und individuelle Konsequenzen? Wie können die Rahmenbedingungen frühzeitig gestaltet werden, um das richtige Maß zu finden? Dafür beleuchten Mitglieder des Gesamtvorstands der Initiative D21 die Perspektiven von ArbeitnehmerInnen, Führungskräften, Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung mit den Leitfragen: Was wird bleiben, was wird sich ändern und was wird der neue „Normalzustand“?



### IMPRESSUM

Initiative D21 e.V.  
Reinhardtstraße 38  
10117 Berlin  
Telefon: 030 5268722-50  
kontakt@InitiativeD21.de  
www.InitiativeD21.de

Juni 2021

### DOWNLOAD

[InitiativeD21.de/new-normal](https://www.InitiativeD21.de/new-normal)