

# ***Der Betrieb als sozialer Ort – Erkenntnisse aus Theorie und Praxis***

*Franz Donner, Sprecher Rat der Arbeitswelt*

*26. Symposium zur Betrieblichen Gesundheitsförderung*

*Mainz, 25. Mai 2023*

## **Franz Donner, Sprecher Rat der Arbeitswelt**



geboren in Weinheim

**1980** Studium der Rechtswissenschaften in Heidelberg und Berlin, 1. und 2 juristisches Staatsexamen in Baden-Württemberg

**1988** Zulassung zur Rechtsanwaltschaft

**1988-1991** Rechtsanwalt im Raum Mannheim und Dozent in den Neuen Bundesländern

**1991-2001** Leiter Recht, Patente und Versicherungen bei der Carl Zeiss Jena GmbH in Jena

**2001-2004** Carl Zeiss AG, Leiter Grundsatzfragen in der globalen Konzernfunktion Personal

**2004-2010** Personalleiter Carl Zeiss Vision International GmbH (Brillenglasgeschäft Consumer Optics)

**2010-2012** Personalleiter Carl Zeiss SMT GmbH (Halbleitertechnologie)

**2012-2021** Konzernpersonalleiter Carl Zeiss Gruppe

**2022** Of Counsel bei Pusch Wahlig Workplace Law



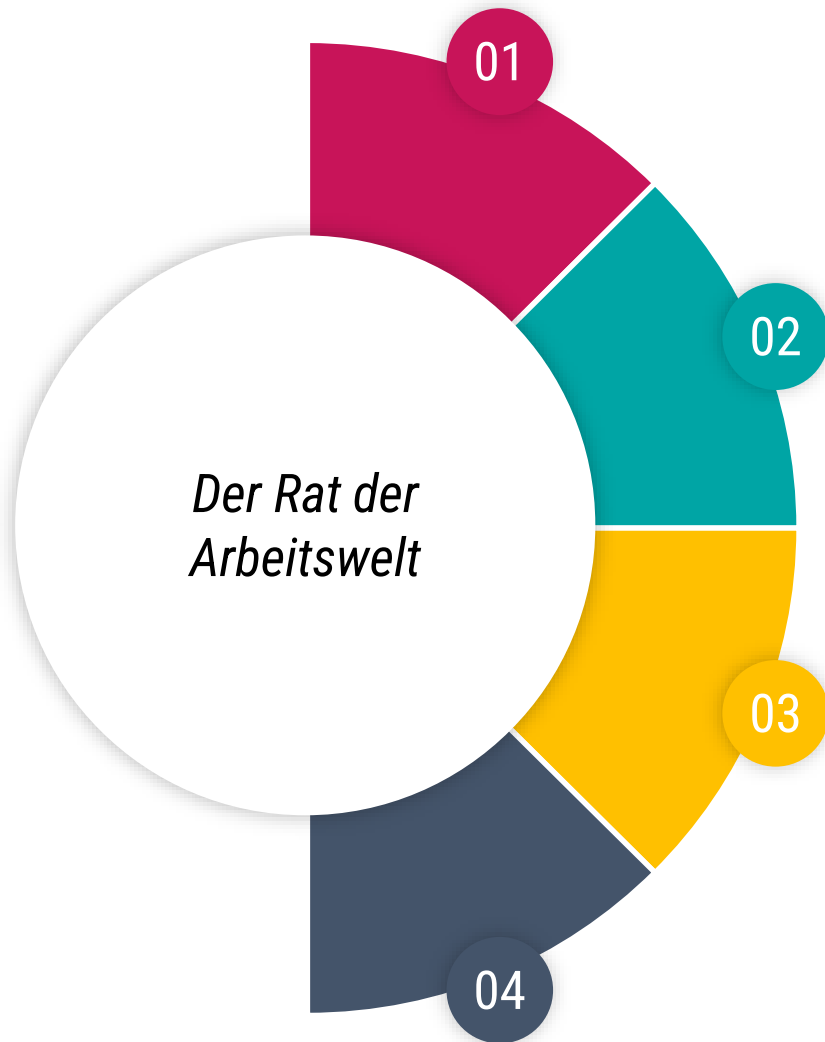
# ***DER RAT DER ARBEITSWELT***



*Entstehung, Zusammensetzung, Publikationen*



# ZUSAMMENSETZUNG DES RATS



- 01 Rat als ein divers aufgestelltes Expertengremium.

---

Kombination aus **Wissenschaftlern/-innen** verschiedener Disziplinen und **Vertretern/-innen der betrieblichen Praxis** unterschiedlicher Branchen.
- 02 Zusammensetzung aus aktiven und langjährig erfahrenen Arbeitnehmervertretern/-innen, Arbeitgebervertretern/-innen, Führungskräfte sowie wissenschaftlichen Experten/-innen.
- 03 Ratsmitglieder bringen Expertise und Netzwerke in die Arbeitsweltberichterstattung ein

# DIE MITGLIEDER

- **Prof. Dr. Melanie Arntz** – Stellv. Leiterin des Forschungsbereichs „Arbeitsmärkte und Sozialversicherungen“ am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und Leibniz-Professorin für Volkswirtschaftslehre an der Universität Heidelberg
- **Franz Donner** – Of Counsel bei Pusch Wahlig Workplace Law
- **Michaela Evans** – Experte für Arbeitsgestaltung in den sozialen Dienstleistungen
- **Alexandra Friedrich** – Vorsitzende des Gemeinschaftsbetriebsrates am Standort Melsungen der B. Braun Melsungen AG
- **Sinischa Horvat** – Vorsitzender des Betriebsrats und stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrates von BASF
- **Anna Kaiser** – Geschäftsführerin und Gründerin von Tandemploy, Vice President Strategy & Innovation bei Phenom
- **Dr. Luitwin Mallmann** – ehem. Hauptgeschäftsführer der Landesvereinigung der Unternehmensverbände Nordrhein-Westfalen sowie des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen.
- **Mathias Möreke** – stellv. Betriebsratsvorsitzender des Werks Braunschweig der VW AG
- **Prof. Dr. Sabine Pfeiffer** – Lehrstuhlinhaberin für Soziologie, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- **Isabel Rothe** – Präsidentin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- **Prof. Dr. Wolfgang Schroeder** – Professor Lehrstuhl „Politisches System der Bundesrepublik Deutschland – Staatlichkeit im Wandel“ und Leiter des Fachgebiets „Staatlichkeit im Wandel“ an der Universität Kassel; Fellow am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB)
- **Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser** – Direktor des ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
- **Prof. Dr. Ulrich Walwei** – Vizedirektor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

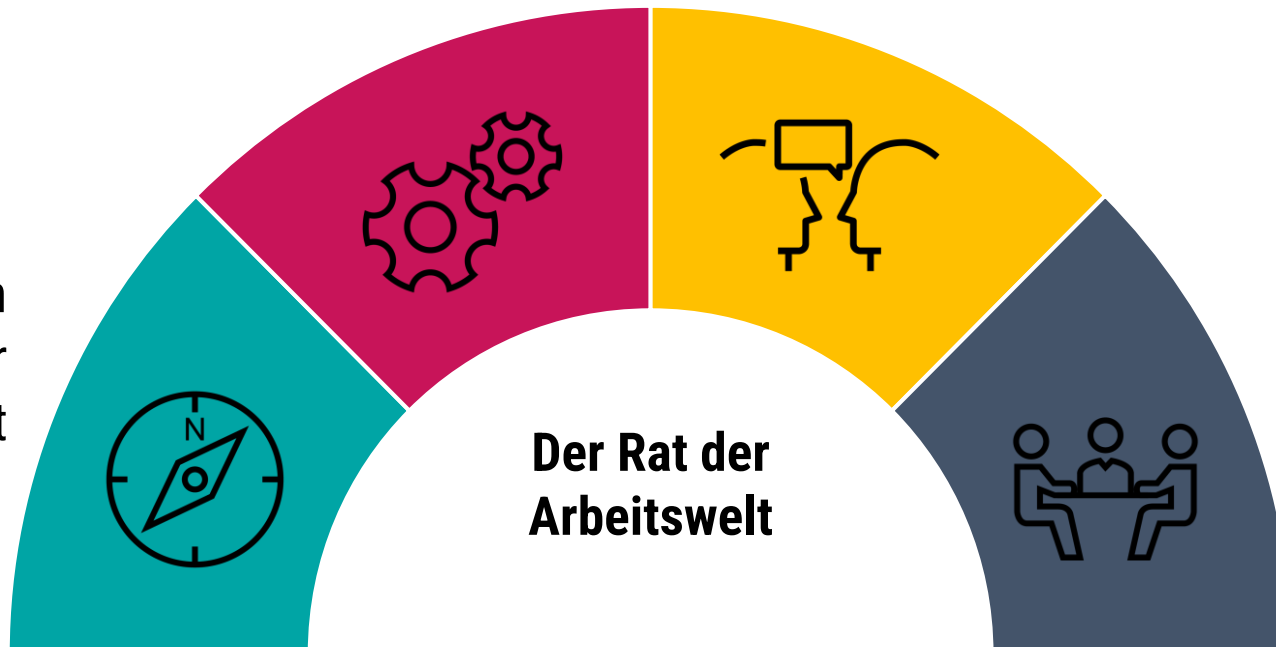


# AUFGABEN DES RATS

liefert Impulse für ein besseres  
Verständnis betrieblicher  
Veränderungsprozesse

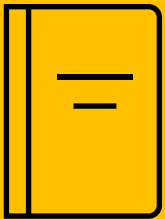
trägt zu einer verstärkten  
Auseinandersetzung der Öffentlichkeit  
mit dem Wandel in der Arbeitswelt bei

gibt Orientierung zum  
Wandel in der  
Arbeitswelt



bringt die Perspektive  
der betrieblichen Praxis  
im Abgleich mit  
fundierter  
wissenschaftlicher  
Erkenntnis in die  
politische Diskussion ein

# FORMATE DES RATS DER ARBEITSWELT



**Der Rat der Arbeitswelt veröffentlicht jedes zweite Jahr einen Arbeitswelt-Bericht.**



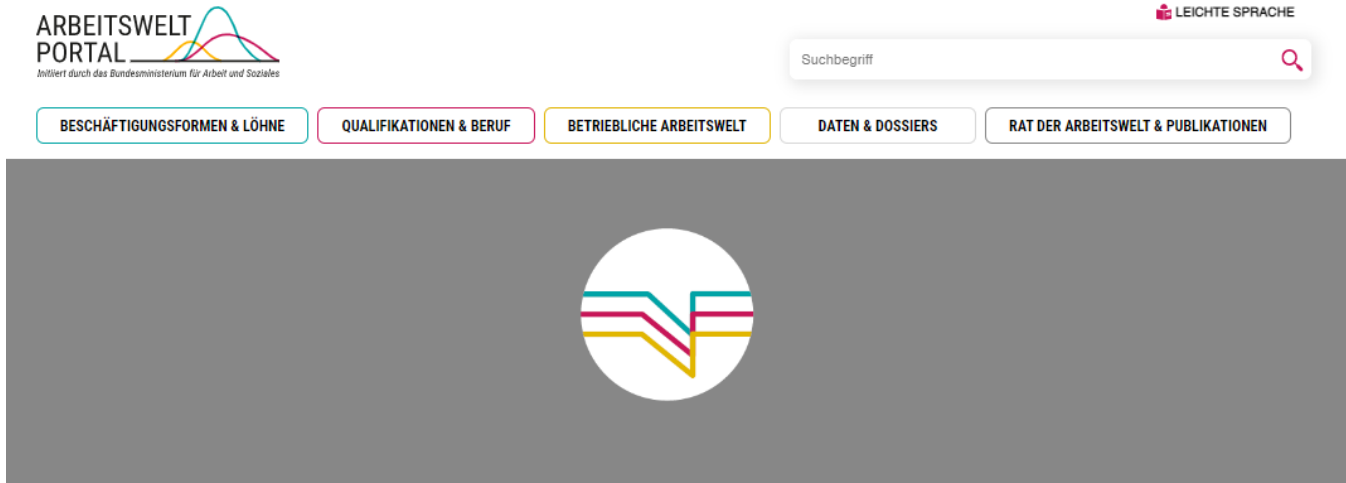
**Der Rat bringt sich mit weiteren Formaten anlassbezogen in die Diskussion ein.**

## Der Arbeitswelt-Bericht

- setzt thematische Schwerpunkte,
- präsentiert Empfehlungen, um Verbesserungen in der Arbeitswelt anzustoßen,
- wird dem Bundesarbeitsminister übergeben.

- **Positionspapiere** geben Impulse zu aktuellen Diskursen
- **Veranstaltungen** bringen den Rat in die Diskussionen mit weiteren Akteur/-innen

# DAS ARBEITSWELT-PORTAL: DIE DIGITALE HEIMAT DES RATS



## Die Mitglieder des Rats



Arbeitswelt-Portal > Rat der Arbeitswelt & Publikationen > Der Rat der Arbeitswelt

## 1 Der Rat der Arbeitswelt

Der Rat der Arbeitswelt ist ein interdisziplinär aufgestelltes Expertengremium. Er wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Januar 2020 öffentlich vorgestellt.

Der Rat agiert auf Grundlage seines Mandats unabhängig. Er verantwortet den Arbeitswelt-Bericht, der dem BMAS übergeben wird. Dabei gibt das BMAS keinerlei Vorgaben zur inhaltlichen Ausgestaltung des Berichtsauftrags. Die Expertinnen und Experten des Rats legen sich ihre Berichtsthemen selbst fest und setzen diese eigenständig um. Der Rat behält sich zudem vor, anlassbezogen zu aktuellen Themen Stellung zu beziehen.

### DER RAT DER ARBEITSWELT EIN INTERDISZIPLINÄR AUFGESTELLTES EXPERTENGREMIUM

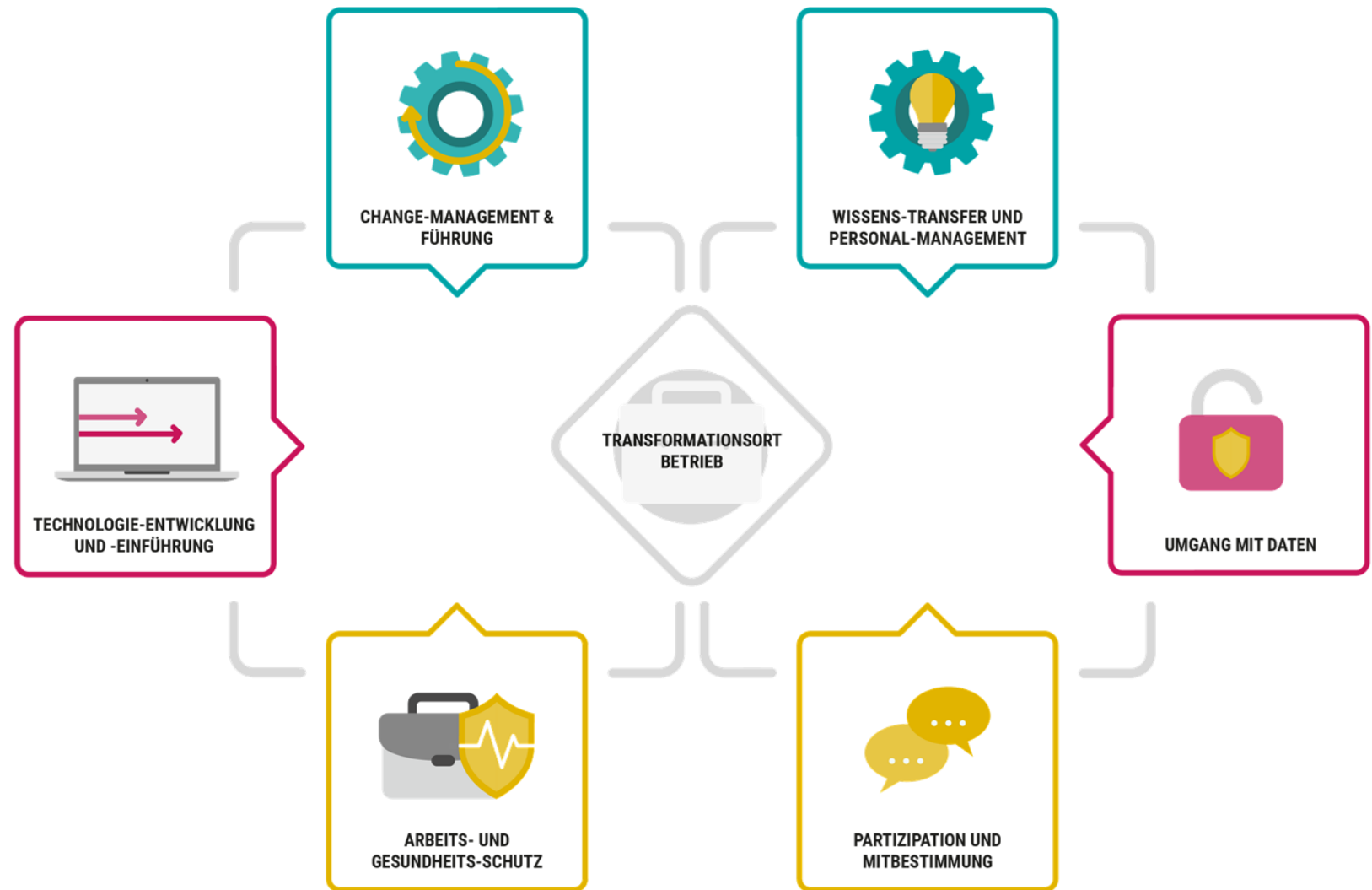
- Der Rat veröffentlicht den Arbeitswelt-Bericht, der Empfehlungen für Politik und Praxis gibt
- Der Rat kann anlassbezogen zu Themen der Arbeitswelt Stellung beziehen, zum Beispiel im Rahmen eines Positionspapiers



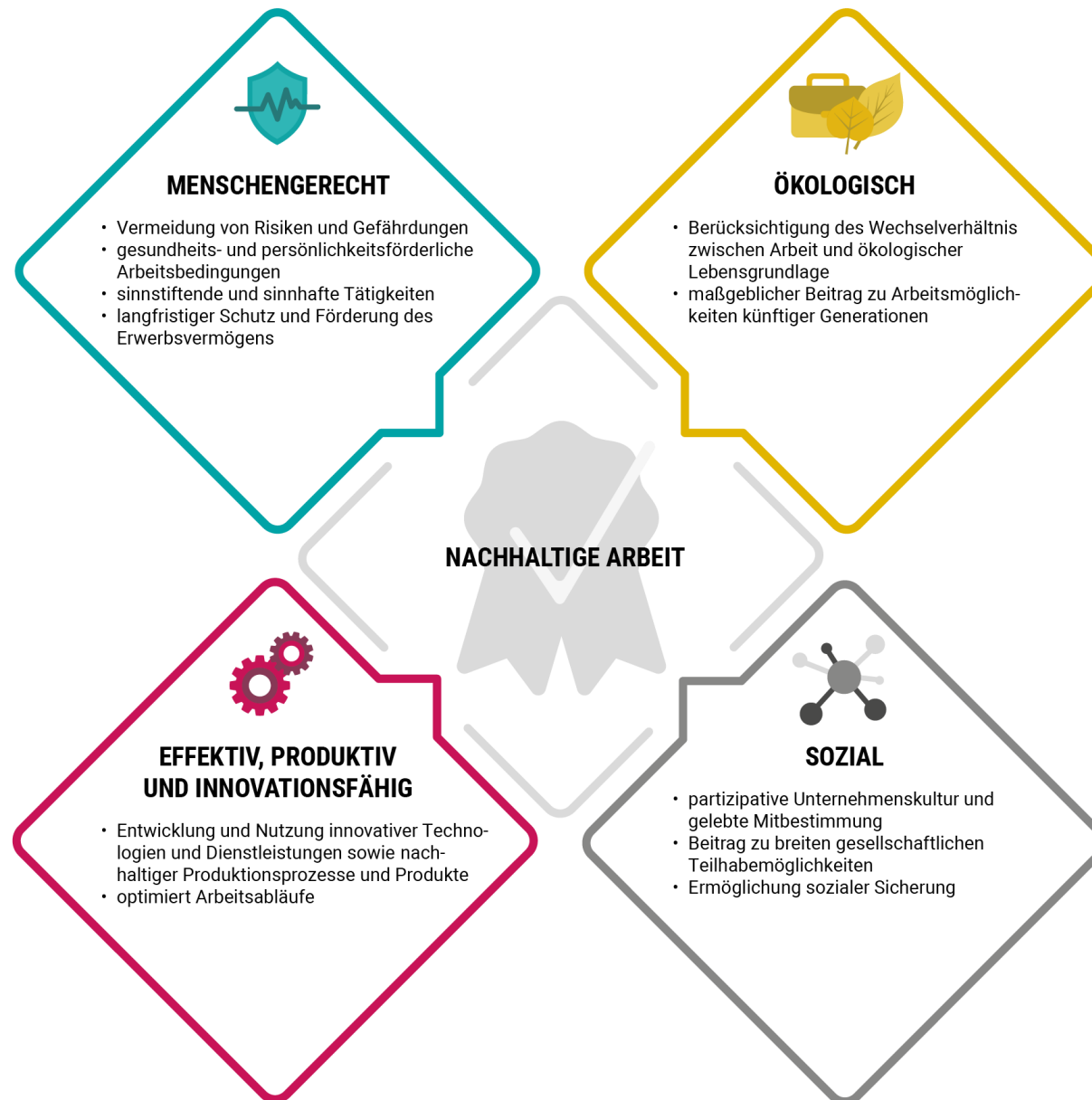


## ***2. Arbeitswelt-Bericht: Übergabe an Hubertus Heil***

**IN DEN BETRIEBEN  
PASSIERT DIE  
TRANSFORMATION  
UND MUSS DORT  
AUCH GESTALTET  
WERDEN**



# NACHHALTIGE ARBEIT ALS ZIEL UND MITTEL DER BETRIEBLICHEN GESTALTUNG VON TRANSFORMATION




# **EINE IMMER FLEXIBLERE ARBEITSWELT FUNKTIONIERT NICHT OHNE TRAGFÄHIGE RAHMENBEDINGUNGEN**

- Vorteile der doppelten Flexibilität nutzen: Balance zwischen mitarbeiterorientierter und unternehmerischer Flexibilität ausloten
- Stabile Arbeitsprozesse und -strukturen mit nachhaltigen Arbeitsbedingungen in Einklang bringen
- Erreichbarkeit so regeln, dass Entgrenzung vermindert wird
- Lebensphasen- und diversitätsorientiertes Personalmanagement stärken
- Abschaffung des Wiederbeschäftigungsverbots bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen für Personen in Rente

## **VISION DES RATTS:**

Flexibilität und  
Stabilität für die  
betriebliche  
Transformation  
nutzen

A photograph of four young women in a meeting. One woman in the center is smiling broadly while looking at a smartphone held by another woman. A third woman with glasses is also smiling and looking at the phone. A fourth woman is partially visible on the right. The background is a white brick wall and a wooden door. The text is overlaid in the center of the image.

***Der Betrieb als sozialer Ort:  
Herausforderungen.  
Entwicklungen. Empfehlungen***

Dialog vor Ort  
Januar 2022

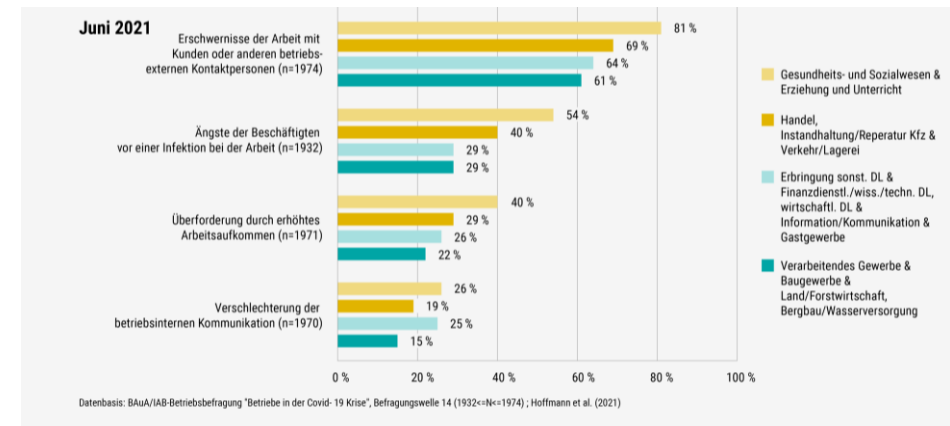
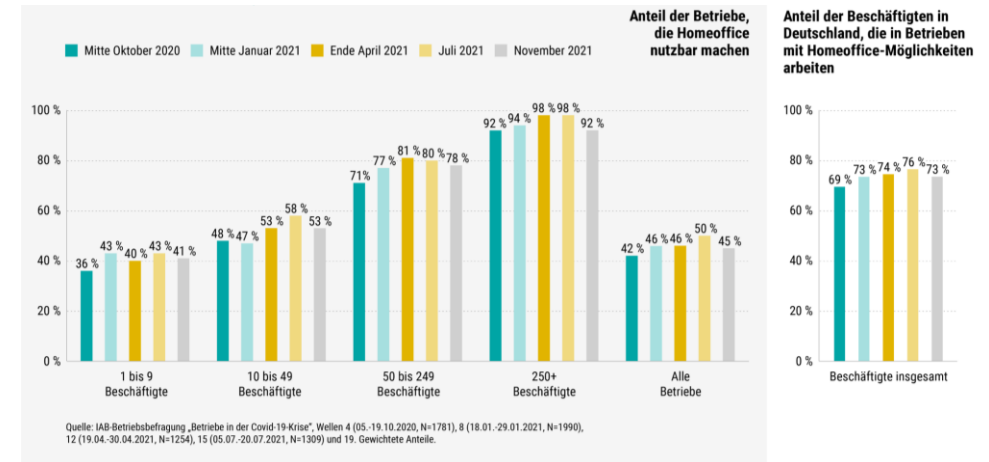
# Betriebliche Homeoffice-Angebote gestiegen

Deutlicher Anstieg des Homeoffice-Angebots  
Kleinstbetriebe mit niedrigster Homeoffice-Quote

# Besondere Belastungssituation durch die Pandemie in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen

Hohe Belastung insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen & Erziehung und Unterricht

Erschwernisse bei der Arbeit mit anderen, Ängste, Überforderung durch höheres Arbeitsaufkommen



Dialog vor Ort  
Januar 2022

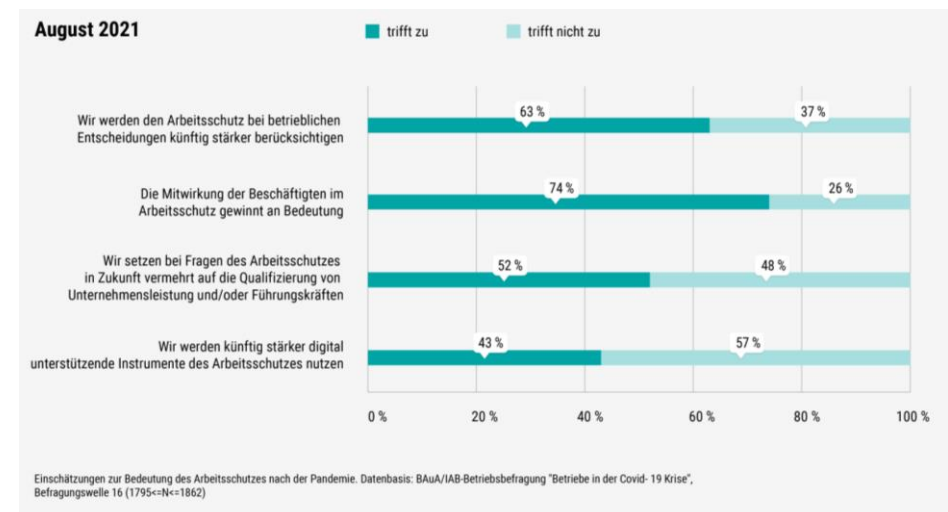
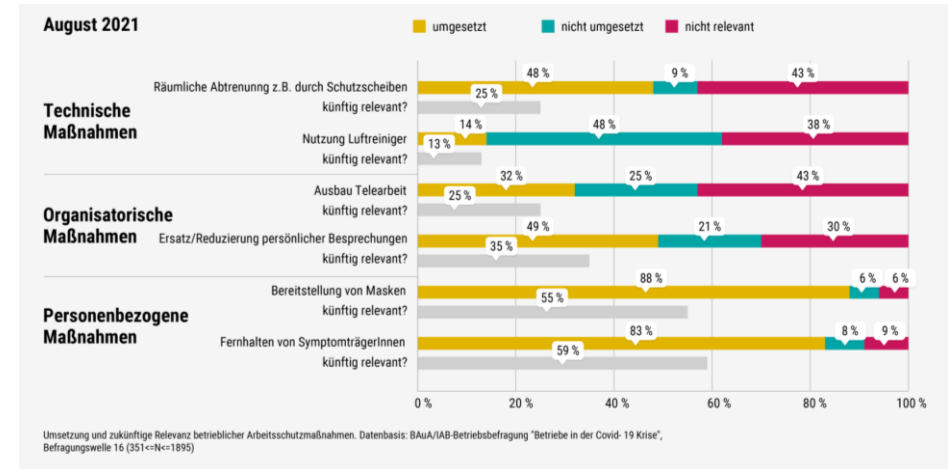
# Umfangreiche Arbeitsschutzmaßnahmen der Betriebe während der Pandemie

TOP (Technische, Organisatorische, Personenbezogene) Arbeitsschutzmaßnahmen wurden umgesetzt

# Bedeutung des Arbeitsschutzes nach der Pandemie

Mitwirkung von Beschäftigten beim Arbeitsschutz gewinnt an Bedeutung

Digitale Angebote für den Arbeitsschutz werden mehrheitlich nicht genutzt



Dialog vor Ort  
Januar 2022

## **Der Betrieb als sozialer Ort – Bisherige Lehren aus der Pandemie**

- Die Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie sollten für die weitere Gestaltung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes genutzt werden
- Bei der Weiterentwicklung und Verbesserung von Arbeitsschutz und Arbeitsbedingungen sollten personenbezogene und soziale Dienstleistungen besonders im Fokus stehen
- Von einem Anstieg des mobilen Arbeitens ist auszugehen: Betriebliche Verankerung und aktive Mitgestaltung durch die unterschiedlichen Akteursgruppen ist erforderlich
- Der Betrieb als sozialer Ort bleibt weiterhin zentral, um Innovations- und Leistungspotenziale auszugestalten – daher gilt es Präsenz zu fördern und zu gestalten

Mobile Arbeit wurde integraler Bestandteil der Arbeitswelt.  
Wunsch nach Arbeitszeit- und Ortsflexibilität gefestigt.  
Arbeits- und Kommunikationsmuster ändern sich gravierend

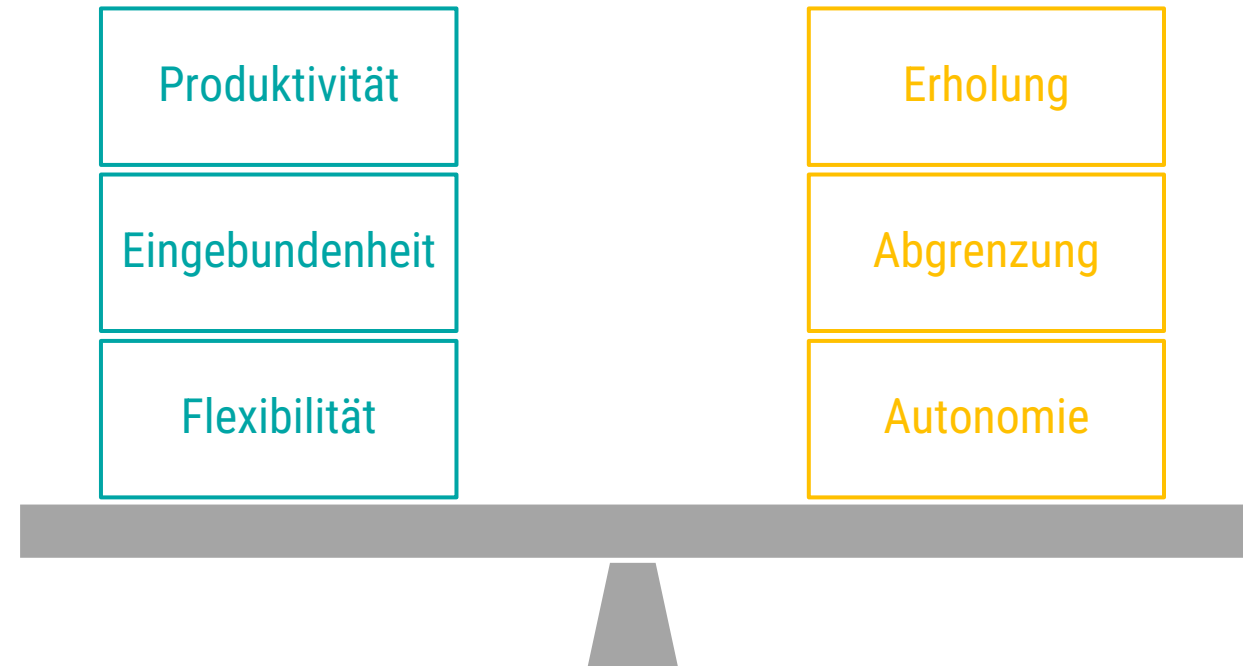


## 2. Arbeitswelt-Bericht

# NACHHALTIGE ARBEIT ALS ZIEL UND MITTEL DER BETRIEBLICHEN GESTALTUNG VON TRANSFORMATION



# Social Health @ Work



## **Wie lässt sich Arbeit individuell bestmöglich gestalten?**

- Aktives Grenzmanagement zwischen Arbeits- und Privatleben – zeitlich, örtlich und kommunikativ.
- Proaktive Gestaltung der eigenen Arbeit.
- Technologische Kompetenz wichtig – Förderung von lebenslangem Lernen

## **Wie wird Orientierung und Zusammenhalt im Team trotz räumlicher Trennung erreicht?**

- Teamebene ist für die erfolgreiche Gestaltung von mobiler Arbeit zentral.
- Gestiegene Anforderungen an Führungskräfte.
- St. Gallen Inclusion Index: Messung der sozialen Einbindung im Team. Dimensionen: Authentizität, Zugehörigkeit, Chancengleichheit, Perspektivenvielfalt.

# **BETRIEBE IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN BRAUCHEN AKTUELLES GESTALTUNGSWISSEN**

- Zukunftssichere Ausgestaltung der Arbeitsforschung
- Stärkung des Anwendungsbezugs der Forschung
- Vereinfachte Beteiligung von KMU an Forschungsprojekten
- Bessere Vernetzung der Betriebe im Kontext von Wissenstransfer
- Navigator für Betriebe durch die vielschichtige Förder- und Beratungslandschaft
- Kompetenzaufbau zum sicheren Umgang mit Daten

## **VISION DES RATS:**

Verbindungen  
zwischen  
Arbeitsforschung  
und Praxis weiter  
verstärken

## ***New Work – Verständnis für ortsgebundene Mitarbeiter-/innen***

- Pflege, Gastronomie, Produktion
- Home Office vs. Präsenz - Keine Neid-Debatte in der Belegschaft auslösen
- Partizipation statt „Command and Control“
- Feedback und Ideen unkompliziert ermöglichen
- Informations- und Kommunikationsstrukturen auf Bedürfnisse und Arbeitsrealitäten abstimmen

# KONTAKT



**Franz Donner**  
Rat der Arbeitswelt



+49 171 6229367



donner.franz@gmx.de



[www.arbeitswelt-bericht.de](http://www.arbeitswelt-bericht.de)  
[www.arbeitswelt-portal.de](http://www.arbeitswelt-portal.de)



[@Rat\\_Arbeitswelt](https://twitter.com/Rat_Arbeitswelt)



[Arbeitswelt-Portal](https://www.linkedin.com/company/Arbeitswelt-Portal)

***„Viele große Unternehmen stehen vor wichtigen Weichenstellungen zur Sicherung der notwendigen Arbeitskräfte für die Zukunft und die Gestaltung einer humanen Arbeitswelt. Ich freue mich, den Rat der Arbeitswelt bei seiner Aufgabe unterstützen zu dürfen, hierbei Orientierung für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen.“***