

# Arbeits- intensität

---

Perspektiven,  
Einschätzungen,  
Positionen aus  
gewerkschaft-  
licher Sicht



*Innovation und  
Gute Arbeit*

**ver.di**





*Innovation und  
Gute Arbeit*





# Arbeits- intensität

---

**Perspektiven,  
Einschätzungen,  
Positionen aus  
gewerkschaft-  
licher Sicht**

# Inhalt

## **Vorwort und Einleitung**

- 8 **Vorwort**  
Frank Werneke
- 10 **Einleitung und Situationsbestimmung**  
Bereich Innovation und Gute Arbeit

## **Arbeitsintensität – Zentrale Aspekte**

- 20 **Agilität**
- 24 **Arbeitszeit**
- 30 **Belastung und Fehlbeanspruchung**
- 36 **Digitalisierung**
- 40 **Eigenverantwortung**
- 44 **Fachkräftebedarf und Personalplanung**
- 50 **Indirekte Steuerung**
- 56 **Interaktionsarbeit – Arbeit mit Menschen**
- 62 **Neoliberalismus**
- 66 **Souveränität**
- 72 **Vereinbarkeit**  
Bereich Innovation und Gute Arbeit

## **Arbeitsintensität – Wissenschaftliche Perspektiven**

- 78 **»Der Anspruch an sich selbst  
ist ein starker Treiber«**  
Kerstin Jürgens
- 82 **»Der Markt wird ins Unter-  
nehmen hinein gepresst«**  
Ulrich Brinkmann
- 88 **»Wir sollen Arbeit als Teil  
unserer Identität begreifen«**  
Stefanie Graefe

## **Zur Situation in den Dienstleistungsbranchen**

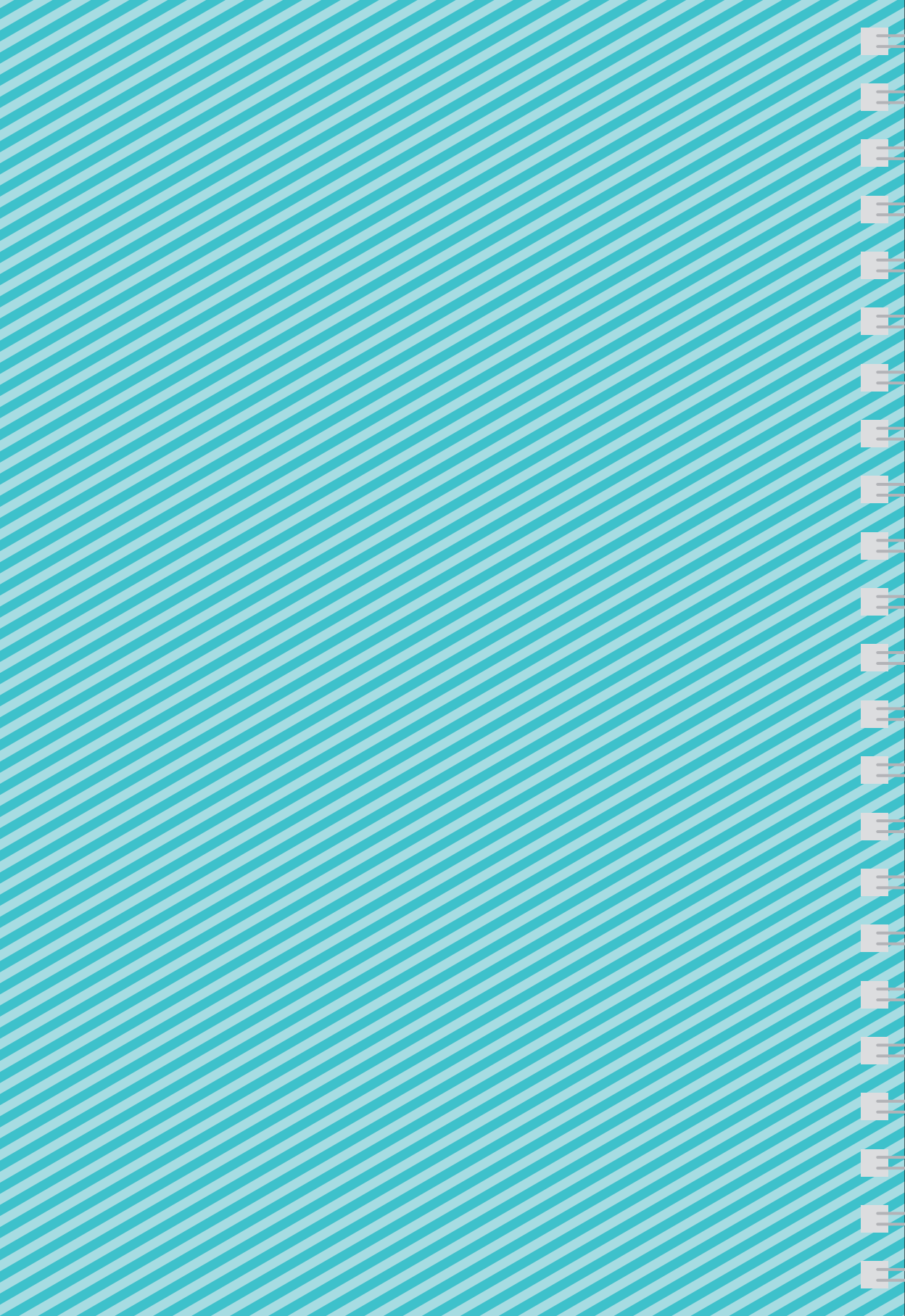
- 96 Die Situation im Gesundheits-  
und Sozialwesen**  
Sylvia Bühler
- 104 Die Situation im öffentlichen Dienst**  
Wolfgang Pieper
- 112 Die Situation in der Post- und  
Logistikbranche**  
Andrea Kocsis
- 120 Die Situation im Handel**  
Hubert Thiermeyer
- 128 Die Situation in der Informations-  
technologie und Telekommunikation**  
Frank Sauerland

## **Gewerkschaftliche Handlungsfelder**

- 138 Neue Dimensionen im Arbeits- und  
Gesundheitsschutz**  
Horst Riesenberg-Mordeja
- 146 Aufgaben und Möglichkeiten der  
betrieblichen Mitbestimmung**  
Kerstin Jerchel
- 152 Arbeitsintensität und Arbeitszeit aus  
wirtschaftspolitischer Perspektive**  
Patrick Schreiner
- 160 Arbeitsintensität aus tarifpoli-  
tischer Perspektive**  
Sylvia Skrabs

## **Innovation und Gute Arbeit**

- 168 Der Bereich Innovation und Gute Arbeit**
- 176 Impressum**







**Vorwort**

**und**

**Einleitung**

# Vorwort

Der Mensch hat ein Recht auf Gute Arbeit. Dieses Recht, das seit 2010 in der ver.di Grundsatzerklärung verankert ist, prägt unser gewerkschaftspolitisches Handeln auf allen Ebenen. Gut ist eine Arbeit, wenn die Beschäftigten in ihr Wertschätzung und Respekt erfahren, wenn sie die Gesundheit und die Persönlichkeit fördert, wenn die Beschäftigten die Rahmenbedingungen mitgestalten können.

Die Realität sieht in vielen Bereichen des Dienstleistungssektors allerdings anders aus. Arbeitsverdichtung sorgt für Arbeitsstress und Arbeitshetze und stellt eine enorme psychische Gefährdung dar. Ursachen für den steigenden Druck sind oftmals überambitionierte Profit- und Leistungserwartungen und absurde Vorstellungen darüber, wo noch am Personal gespart werden könnte. Das kollidiert mit dem Anspruch auf Gute Arbeit und das geht zu Lasten derjenigen, die durch ihre Arbeit dafür sorgen, dass unsere Gesellschaft funktioniert.

Der hohen Arbeitsintensität muss begegnet werden. Das beinhaltet enorme Herausforderungen, die nur bewältigt werden können, wenn alle Akteure einbezogen werden. ver.di steht für Beteiligung. Denn die Beschäftigten sind die Expertinnen und Experten für ihre Arbeitsbedingungen und wissen selbst am besten, wo Handlungsbedarf besteht.

Zentral ist dabei die Arbeitsgestaltung im Betrieb oder in der Verwaltung. Betriebs- und Personalräten kommt dabei die verantwortungsvolle Aufgabe zu, mitzugestalten und verbindliche kollektive Vereinbarungen abzuschließen. Nicht alles lässt sich aber sinnvoll auf betrieblicher Ebene regeln. Das stärkste Instrument sind und bleiben Tarifverträge. ver.di steht für qualitative Tarifpolitik. Denn wichtig für ein gutes Leben mit guter Arbeit sind neben einem angemessenen Entgelt auch die Rahmenbedingungen der Arbeit. Deshalb gibt es in den Dienstleistungsbranchen Tarifverträge für Entlastung, Gesundheit, Qualifizierung oder Digitalisierung.

Aber auch die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen müssen stimmen. ver.di steht für politische Intervention. Denn wie unsere Gesellschaft gestaltet wird, wie Gelder verteilt werden und wie Gesetze bzw. Sicherungssysteme wirken, bestimmt auch die Art und Weise, wie wir arbeiten können. Deshalb macht sich ver.di etwa dafür stark, alle Erwerbstätigen in die sozialen Sicherungssysteme einzubeziehen. Deshalb verteidigt ver.di die Schutzstandards des Arbeitszeitgesetzes. Und deshalb fordert ver.di eine Umverteilung der digitalisierungsbedingten Produktivitätsgewinne zu Gunsten der Dienstleistungen am Menschen und zu Gunsten einer sozialen Gesellschaft.

**Frank Werneke**

Stellvertretender ver.di-Vorsitzender

# Einleitung und Situations- bestimmung

ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit: Karl-Heinz (Charly) Brandl,  
Florian Haggemiller, Matthias Lindner, Nadine Müller, Astrid Schmidt,  
Anke Thorein und Christian Wille

Dreiviertel aller Beschäftigten in Deutschland arbeiten im Dienstleistungssektor. Sie versorgen Kranke und pflegebedürftige Menschen, erziehen Kinder, ermöglichen Einkäufe, leisten Kulturarbeit und beraten in Finanzangelegenheiten. Sie sorgen dafür, dass die Infrastruktur funktioniert und genutzt werden kann – Post, Telefon und Internet, Energie und Wasser, Nah- und Fernverkehr, Ämter und Verwaltungen. Sie alle leisten einen wichtigen Beitrag dazu, dass die Gesellschaft funktioniert. Allerdings sind die Rahmenbedingungen ihres Engagements nicht immer gut und gesundheitserhaltend gestaltet.

Ein Kernanliegen von Gewerkschaften sind gute und menschengerechte Arbeitsbedingungen, die den Beschäftigten eine Teilhabe am sozialen und gesellschaftlichen Leben sowie eine Ausgewogenheit von Berufs- und Privatleben erlauben und die Gesundheit ebenso wie die Persönlichkeit fördern und erhalten. Arbeit kann diesen Ansprüchen gerecht werden. Allerdings nur, wenn sie gut gestaltet ist – wird das nicht beachtet, kann sie zu einem Risikofaktor für die psychische und physische Gesundheit werden.

Ein stressauslösender Faktor ist die seit Jahren anhaltend hohe Arbeitsintensität – also die Verdichtung von Arbeit. Es geht um das Maß der Arbeitsleistung in einem Zeitabschnitt, bestimmt durch das Zusammenwirken von Quantität (Arbeitsmenge, Arbeitszeit), Qualität (Komplexität, Anforderungen) und Tempo der Arbeit. Der DGB-Index Gute Arbeit fragt bei dem Kriterium Arbeitsintensität

- nach Arbeitshetze und Zeitdruck,
- nach Störungen und Unterbrechungen,
- nach widersprüchlichen Anforderungen, die schwer miteinander vereinbart werden können,
- danach, ob Beschäftigte alle notwendigen Informationen bekommen, um die Arbeit gut machen zu können und
- nach Qualitätsabstrichen, die gemacht werden, um das Arbeitspensum zu schaffen.

Ermittelt wird mit dem DGB-Index Gute Arbeit das Urteil der Beschäftigten – im Mittelpunkt steht ihre Perspektive und Wahrnehmung. Jedes Jahr wird im Auftrag des DGB deutschlandweit eine solche Repräsentativbefragung durchgeführt, die belastbare Aussagen über die Arbeitsqualität erlaubt – auch über die Arbeitsintensität.

Die Daten des DGB-Index Gute Arbeit zeigen seit Jahren deutlich, in welchem Maß Arbeitshetze und Zeitdruck die Realität vieler Beschäftigter prägen, gerade auch im Dienstleistungssektor. Sie verschlechtern die Arbeitsbedingungen und sind mitverantwortlich für einen Anstieg psychischer Fehlbeanspruchungen. Über die Hälfte aller Dienstleistungsbeschäftigten hat das Gefühl, mehr Arbeit in der gleichen Zeit leisten zu müssen; mehr als jede\*r Zweite arbeitet häufig unter Zeitdruck und gehetzt. Die Ursachen für den Arbeitsstress liegen in der Arbeitsorganisation: Eine zu knappe Personalausstattung, zu enge Termin- und Zeitvorgaben, ungeplante Zusatzaufgaben und Multitasking, also zu viele gleichzeitig zu bearbeitende Projekte, sind aus Sicht der Beschäftigten die häufigsten Gründe.

Arbeitsintensität steht dabei in einer Wechselwirkung zu anderen Faktoren – beispielsweise die Arbeitszeiten werden stark durch die Arbeitsintensivierung beeinflusst. Denn wer immer mehr leisten soll, der arbeitet meist auch immer dichter, also mehr in der gleichen Zeit – und immer länger, das heißt, die Arbeitszeiten werden ausgedehnt. Besonders ausgeprägt ist die Verdichtung von Arbeit bei der Arbeit mit Menschen, der so genannten Interaktionsarbeit, die für über Zweidrittel aller Dienstleistungsbeschäftigten Bestandteil der Arbeit ist. Auch mit der Digitalisierung haben Arbeitsintensität wie auch psychische Belastungen zugenommen – und die Arbeit im Dienstleistungssektor ist in hohem Maße digitalisiert, über 80 Prozent sind hiervon auf die eine oder andere Weise betroffen.

## Der digitale Wandel

Im Zuge der Digitalisierung erhöht sich die Arbeitsintensität und die psychischen Belastungen steigen (→ **Digitalisierung**). Arbeitsmenge und Multitasking nehmen zu. Viele Routinetätigkeiten sind bereits automatisiert, in einigen Bereichen entstehen neue Einfach Tätigkeiten. Zugleich werden in vielen Berufen die Anforderungen komplexer und gehen mit höherem Qualifizierungsbedarf einher. Fachliche Kenntnisse müssen ständig aktualisiert, neue Skills zusätzlich erworben werden. Viele Menschen, die mit digitalen Mitteln arbeiten, fühlen sich der Technik ausgeliefert und »digital gestresst«. Denn: Mit den neuen Arbeitsmitteln wie zum Beispiel Software muss umgegangen werden, und das gleich auf mehreren Ebenen. Die Technik muss verstanden werden, damit sie angewendet und genutzt werden kann. Dafür braucht es die richtigen Weiterbildungen und auch die Zeit, diese wahrzunehmen. Ein weiterer Stressfaktor ist die Möglichkeit, mittels digitaler Arbeitsmittel die Leistungen der Beschäftigten zu kontrollieren und zu überwachen.

Die neuen Technologien, vor allem mobile Endgeräte wie Laptops und Tablets, gehen aber auch mit teils neuen Herausforderungen einher. Die Möglichkeit, von überall aus zu arbeiten, könnte den Erwerbstätigen mehr Autonomie verschaffen. Kombiniert mit der Möglichkeit, ständig erreichbar zu sein, weckt sie bei Arbeitgebern aber vor allem Begehrlichkeiten, die in Konkurrenz stehen zu dem Wunsch und der Notwendigkeit, von der Arbeit abzuschalten, dem Detachment (→ **Souveränität**). Zugleich verändert der digitale Wandel die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Neben der Arbeit mit Menschen nimmt Wissensarbeit zu. Sie wird häufig als Projektarbeit organisiert, neue Ansätze wie etwa agile Methoden entstehen (→ **Agilität**). Damit sind die Arbeitenden gefordert, sich stärker selbst zu organisieren und ihre Arbeit zu planen. Das braucht neben den entsprechenden Kompetenzen vor allem die nötigen zeitlichen Ressourcen. Sonst führt die vermeintlich größere Autonomie zur Arbeitsintensivierung.

## Neoliberalismus

Neoliberale Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik (→ **Neoliberalismus**) trägt dazu bei, die Arbeitsintensität zu erhöhen. Beschäftigte haben von dem permanenten Rationalisierungsstreben nicht profitiert – im Gegenteil, denn die Treiber sind kurzfristige Gewinn- und Profitstrategien statt eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft und der Arbeitswelt. Restrukturierungen werden zumeist mit Personalabbau verbunden – und zwar entlang arbeitgeberseitig gewünschter und geplanter Einsparungspotenziale. Das schafft nicht nur Unsicherheit, es verschärft auch den Arbeitsstress.

Die zunehmende Unsicherheit manifestiert sich zudem in der Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse: in geringen oder nicht verlässlichen Einkommen, unsicheren Beschäftigungsverhältnissen oder der fehlenden bzw. unvollständigen Einbindung in die sozialen Sicherungssysteme. Ein Beispiel hierfür ist Crowdwork bzw. Plattformarbeit, also die Vermittlung von zumeist selbstständigen Tätigkeiten über digitale Plattformen. Auch Leiharbeit, Minijobs oder Kettenbefristungen sind Formen prekärer Arbeit.

Die Privatisierung ehemals öffentlicher Daseinsvorsorge hat die Arbeitsbedingungen im Dienstleistungssektor in vielen Bereichen verschlechtert und die Arbeitsintensität erhöht. Denn eine höhere Leistungs- und Renditeerwartung bei gleichen oder niedrigeren Kosten geht immer zulasten der Beschäftigten. Insbesondere gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen wie Gesundheit und Bildung stehen unter massivem Druck, der negativ auf die Beschäftigten und auch die Empfänger\*innen der jeweiligen Dienstleistungen wirkt, beispielsweise Patient\*innen und Lernende.

## Indirekte Management- und Steuerungsformen

Die hohe Arbeitsintensität resultiert zu einem großen Teil aus dem steigenden Druck und wachsenden Anforderungen, immer schneller, immer mehr und immer länger zu arbeiten. Dahinter stehen Steuerungsformen, die den abhängig Beschäftigten die Verantwortung dafür übertragen, dass die gewünschte Arbeitsleistung am Ende erbracht ist – egal unter welchen Umständen. Man spricht hier auch von einer Vermarktlichung der Arbeit. Die Konsequenzen sind Arbeitsintensivierung bis hin zu einem selbstgefährdenden Verhalten (→ **Indirekte Steuerung**). Denn wenn am Ende nur die Ergebnisse bewertet werden und nicht die Leistungen und die investierte Zeit, dann steigt der Druck, diese Ergebnisse auch zu erreichen – oft auf Kosten der Gesundheit und des Privatlebens. Verschärft wird dieser Druck, wenn die Verweigerung von Mehrarbeit oder kurzfristigem Einspringen außerhalb des Dienstplans zu Lasten der Kolleginnen und Kollegen geht. Wenn über Arbeitsintensivierung gesprochen wird, dann darf über Leistungsanforderungen nicht geschwiegen werden. Die Ergebniserwartungen orientieren sich in vielen Fällen – und das sorgt für eine weitere Verschärfung – nicht am realistisch Machbaren, sondern an Finanzmarktzielen und Renditeerwartungen.

## Arbeitszeitrealitäten

Unrealistische Leistungsbemessungen bringen Beschäftigte immer häufiger in die Bredouille, ihre Arbeit nur dann zu schaffen, wenn sie ihre vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten überschreiten, auf Pausen verzichten und andere gesetzliche Vorgaben ignorieren. Steigendes Arbeitsvolumen und wachsende Leistungsanforderungen haben unmittelbare Wirkung auf den arbeitenden Menschen. Arbeitszeiten werden ausgedehnt – etwa durch Überstunden oder Arbeit von zuhause aus in der eigentlich arbeitsfreien Zeit, zum Beispiel am Wochenende. Aber auch der Takt und die Schnelligkeit verändern sich und wirken auf den Umgang mit den Arbeitszeiten. Beschäftigte leisten bezahlte und unbezahlte Mehrarbeit, sie leben mit weniger Planbarkeit und arbeiten immer häufiger zu sozial besonders wertvollen Zeiten wie abends oder am Wochenende (→ [Arbeitszeit](#), → [Vereinbarkeit](#)).

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten ist ein zentrales Thema für Arbeitgeber und Beschäftigte – insbesondere angesichts der neuen Möglichkeiten im Zuge der Digitalisierung durch mobile, leistungsstarke Endgeräte und gute Netze, aber auch im Kontext sich verändernder Arbeitsorganisation. Arbeitgeber argumentieren gerne damit, dass sich Beschäftigte durch Gesetze und tarifliche wie betriebliche Regelungen eingeschränkt und bevormundet fühlen würden. Eine solche Argumentation blendet sowohl den Druck durch indirekte Steuerungsmethoden als auch Aspekte des Gesundheitsschutzes aus. Unberücksichtigt bleibt zudem das Machtgefälle zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer\*innen – Beschäftigte sind auf die Erwerbsarbeit angewiesen, um ihre Existenz zu sichern. Echte Souveränität – also Einfluss auf die Arbeits(zeit)gestaltung, die den Beschäftigten bessere Handlungsspielräume verschafft – ist eine Ressource, die positiv wirken kann und von vielen gewünscht wird (→ [Souveränität](#)). Realität ist aber in den meisten Fällen eine Flexibilisierung zugunsten der Arbeitgeber und zulasten der Beschäftigten, die mit einer Intensivierung und Entgrenzung der Arbeit einhergeht.

## Arbeit mit Menschen

70 Prozent aller Dienstleistungsbeschäftigten arbeiten mit Menschen – und die Arbeitsintensität ist hier besonders hoch. Das hat unterschiedliche Ursachen. Zunächst gilt: Der Arbeitsaufwand ist in diesem Bereich schwieriger zu bestimmen als zum Beispiel in der industriellen Produktion, da die Erfüllung der Arbeitsaufgaben zu einem größeren Teil von menschlichen Beziehungen abhängt. Patient\*innen, Klient\*innen, zum Beispiel Antragsteller\*innen im Jobcenter, oder Kundinnen und Kunden müssen kooperieren, damit die Dienstleistung erbracht werden kann. Diese Kooperationsbeziehung ist zunächst herzustellen. Dazu muss mit Gefühlen und Emotionen umgegangen werden: zuallererst mit denjenigen derer, die »Gegenstand« der Dienstleistung sind, aber auch mit den eigenen Gefühlen, die oftmals bei der Arbeit verborgen werden müssen (→ [Interaktionsarbeit](#)). Problematisch ist vor allem, dass der Aufwand, der mit Interaktionsarbeit einhergeht, oft nicht in der Arbeitsplanung berücksichtigt wird – als wäre es keine Arbeit, die Zeit, Energie und Kompetenz braucht.



Auch der Arbeitsschutz ist entlang der Bedarfe der Industriearbeit entwickelt worden und ist für die besonderen Bedingungen der Arbeit mit Menschen nicht immer angemessen. Das alles wirkt auf die Beschäftigten und führt zu einer Verdichtung von Arbeit und einer Zunahme von Arbeitsstress.

## Die Folgen hoher Arbeitsintensität

Eine hohe Arbeitsintensität und widersprüchliche Anforderungen haben gesundheitliche Auswirkungen auf die betroffenen Beschäftigten – und zwar sowohl in Bezug auf die physische als auch auf die psychische Gesundheit (→ **Be-  
lastung und Fehlbeanspruchung**). Psychische Erkrankungen und Burnout nehmen zu und sorgen für teils langfristige Ausfälle bis hin zu Frühverrentungen. 40 Prozent aller Frühverrentungen haben ihre Ursache psychischen Erkrankungen. Das zieht auch gesellschaftliche Kosten nach sich, die von der Allgemeinheit getragen werden – obwohl sie in der Verantwortung der Unternehmen liegen. Eine zu hohe Arbeitsintensität gilt zudem als größtes Hemmnis für die Innovationsfähigkeit in Dienstleistungsunternehmen, so die ver.di-Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte. Dies wiederum verschlechtert die Ausgangssituation für Beschäftigung und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.

Unter der hohen Arbeitsintensität leidet aber nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Vereinbarkeit mit dem Leben außerhalb der Erwerbsarbeit. Je größer der Arbeitsstress ist, je mehr die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen und je schlechter Beschäftigte von der Arbeit abschalten können, desto stärker wird auch das Privatleben beeinträchtigt (→ **Vereinbarkeit**). Auch eine gerechtere Verteilung der unbezahlten Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern wird letztlich durch eine hohe Arbeitsintensität unterminiert – denn wenn eine gute Vereinbarkeit in Vollzeit aufgrund der hohen Arbeitsintensität nicht möglich ist, sind es meist die Frauen, die zugunsten der Sorgearbeit ihre Arbeitszeit reduzieren.

## Die gewerkschaftliche Haltung

Die anhaltend hohe Arbeitsintensität hat deutlich negative Auswirkungen auf die Arbeitsqualität und damit die Gesundheit und das Leben der Arbeitnehmer\*innen. Dahinter stecken handfeste Kapitalinteressen. Die permanente Steigerung von Gewinnen, die in die Taschen weniger fließen, sollen auf dem Rücken der Beschäftigten ermöglicht werden – eine nachhaltige Wirtschaft mit angemessenen Arbeitsbedingungen sieht anders aus. Betroffen davon sind hier nicht nur die Beschäftigten, sondern die gesamte Gesellschaft.

Die Arbeitsintensität zu reduzieren ist deshalb ein wichtiges Gestaltungsthema auf politischer, betrieblicher und tariflicher Ebene. ver.di steht für das Recht auf Gute Arbeit und hat damit bereits vor zehn Jahren der neoliberalen Haltung, dass eine schlechte Arbeit besser als gar keine Arbeit sei, eine klare Absage erteilt. Diese Haltung und Forderung wurde 2010 in die ver.di-Grundsatzserklärung aufgenommen. Davon ausgehend hat ver.di 2014 Leitlinien für gute digitale Arbeit entwickelt, um den digitalen Umbruch vorausschauend und im Sinne guter Arbeitsbedingungen mitzugestalten.

Zentral bei alledem ist die Beteiligung der Beschäftigten. Sie sind Expert\*innen für ihre Arbeitsbedingungen und müssen mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen einbezogen werden.

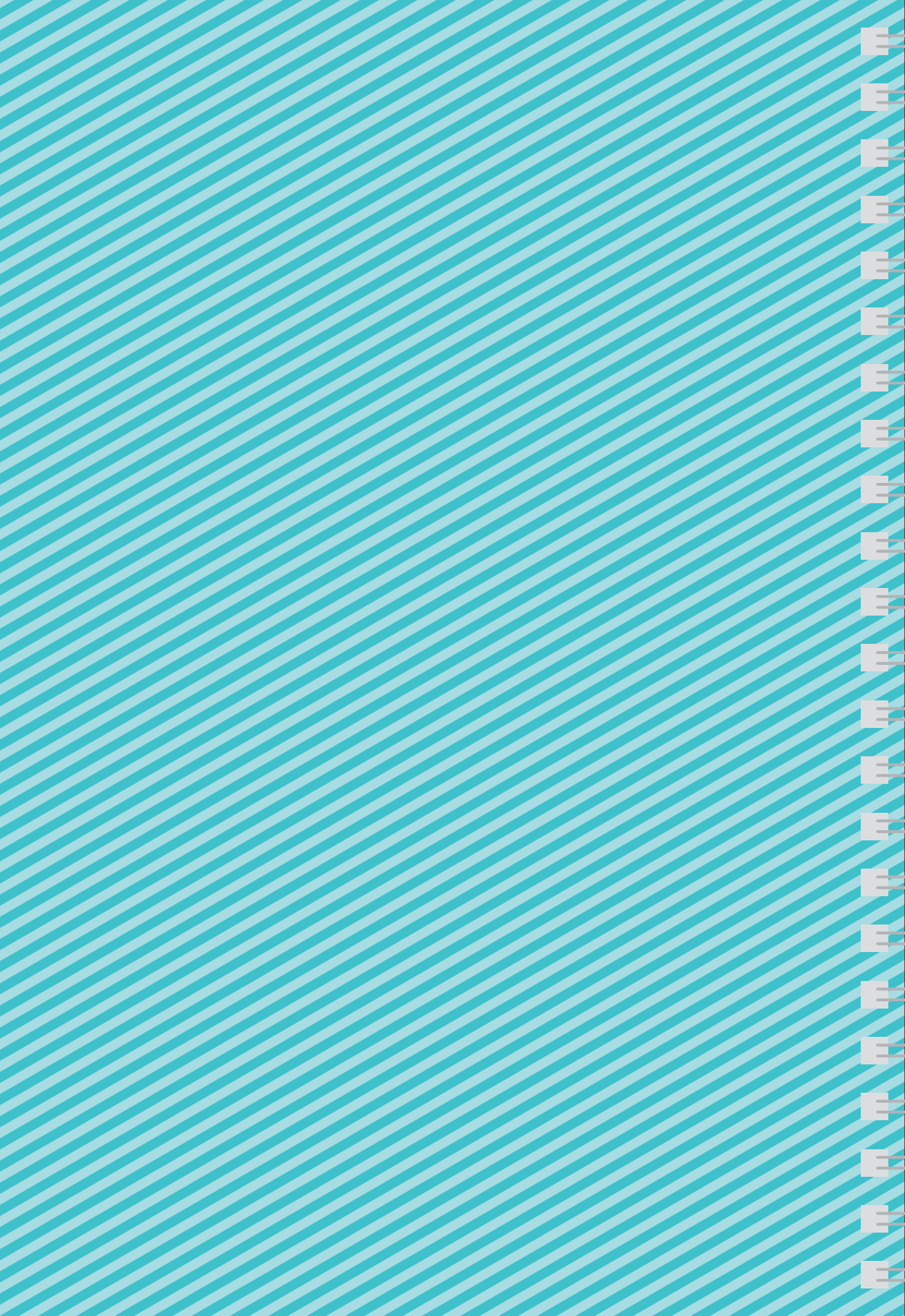
## **Stellschrauben aus der Perspektive Guter Arbeit**

- Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden. Es gibt Regeln und Gesetze für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die bisher zu wenig umgesetzt werden – und es gibt starke Mitbestimmungsrechte bei der verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung auch psychischer Belastungen. Diese gilt es zu nutzen. Dabei unterstützt die ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist konsequent umzusetzen und entlang der neuen Herausforderungen zu modernisieren und zu erweitern.
- Bestehende Möglichkeiten werden aber oft unterlaufen – möglich ist das durch zu schwache oder unzureichende Sanktionsmöglichkeiten. Deshalb fordert ver.di eine Ausweitung der Sanktionsmöglichkeiten, insgesamt einen verbindlicheren Arbeitsschutz sowie eine Aufstockung des Aufsichtspersonals.
- Die betriebliche Mitbestimmung ist ein entscheidender Faktor für die Qualität der Arbeitsbedingungen. Ihre Rechte berühren aber nicht alle relevanten Bereiche der aktuellen Arbeitswelt – teils, weil sich im Zuge der Veränderungen zum Beispiel durch Digitalisierung ganz neue Themen herauskristallisiert haben. Deshalb fordert ver.di eine Ausweitung der Mitbestimmung unter anderem beim Beschäftigtendatenschutz.
- Arbeitsintensität kann nur durch gute Arbeitsgestaltung eingedämmt werden. Das umfasst eine breite Palette an Themen, die angegangen werden müssen:
  - Der digitale Umbruch – inklusive des Themas Künstliche Intelligenz (KI) – muss aus Beschäftigtenperspektive mitgestaltet und mitgeprägt werden. Hierzu hat ver.di erste Positionen formuliert und ist politisch aktiv.
  - Die Arbeit mit Menschen (Interaktionsarbeit) ist aufzuwerten und mit allen Bestandteilen in der Arbeitsplanung zu berücksichtigen. Über die besonderen Anforderungen und Belastungen bei Interaktionsarbeit muss aufgeklärt werden. Dazu hat ver.di eine Veranstaltungsreihe etabliert.
  - Arbeitszeit ist eine zentrale Stellschraube – neben einer guten Gestaltung, die alle relevanten Aspekte beachtet, fordert ver.di eine Verkürzung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich. ver.di entwickelt hierzu Leitlinien für gute Arbeitszeitgestaltung und hat Konzepte zur kurzen Vollzeit vorgelegt.
  - Wie sieht eine angemessene Arbeitsmenge aus – und wie kann der Aufwand im Dienstleistungssektor realistisch eingeschätzt werden? Die betrieblichen Interessenvertretungen haben hierzu bislang keine Rechte, müssen aber mit den Konsequenzen bewusst in Kauf genom-mener Fehleinschätzungen umgehen. Hier stellt sich die Frage, welche Rechte und Möglichkeiten die betriebliche Mitbestimmung braucht. ver.di hat dazu bereits 2016 das Diskussionspapier »Arbeit 4.0 braucht gleichberechtigte Teilhabe!« veröffentlicht.

- ver.di setzt auf Beteiligung – das heißt auch, entsprechende Ansätze für eine selbstorganisierte Arbeitsorganisation zu begleiten und zu unterstützen. ver.di führt bereits ein Forschungsprojekt zur guten Gestaltung agiler Projektarbeit durch und hat erste Gestaltungsempfehlungen publiziert.
- Um Arbeit gut zu gestalten und Arbeitsintensität sowie psychische Belastungen nachhaltig zu reduzieren, besteht gerade im Kontext des digitalen Wandels und im Hinblick auf die Arbeit mit Menschen noch Forschungsbedarf. ver.di setzt sich für entsprechende Forschungsvorhaben ein und ist selbst an diversen Projekten beteiligt.
- Beschäftigte brauchen sichere, verbindliche und einklagbare Regelungen durch Tarifverträge, Dienst- und Betriebsvereinbarungen – nur so kann gewährleistet werden, dass Verbesserungen auch wirklich bei ihnen ankommen. ver.di hat bereits Tarifverträge zu qualitativen Themen wie Belastung bzw. Entlastung, aber auch zu Automatisierung und Digitalisierung abgeschlossen. Daraus abgeleitete Empfehlungen – zum Beispiel zur Regulierung mobiler Arbeit und die Grundsätze, auf denen die Tarifwerke basieren – werden gemeinsam von ver.di-Vertreter\*innen in regelmäßig stattfindenden Workshops entwickelt und stehen den Akteurinnen und Akteuren zur Verfügung.
- Gute Arbeit heißt Beteiligung. Ansätze und Regelungen müssen gemeinsam entwickelt, durch- und umgesetzt werden. Gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen, gemeinsam mit Beschäftigten. In der jährlichen Werkstatt Gute Arbeit werden betriebliche Projekte vorgestellt, zentrale Themen diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht.

#### Tipps zum Weiterlesen

- ver.di: Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit, Berlin 2019
- ver.di: Studie Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Sorgearbeit im Dienstleistungssektor, Berlin 2019
- ver.di: Praxis gestalten: Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung, Berlin 2019
- ver.di: Studie Digitalisierung und Arbeitsqualität, Berlin 2017
- ver.di: Studie Arbeitszeit und Belastung, Berlin 2016
- ver.di: Diskussionspapier »Arbeit 4.0 braucht gleichberechtigte Teilhabe!«, Berlin 2016
- ver.di: Sonderheft 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit, Berlin 2018
- ver.di: Reader Gute Arbeit 2020: Arbeitsschutz und Digitalisierung, Berlin 2020 (im Erscheinen)
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI): Arbeitszeiten in Deutschland: Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik, WSI-Report Nr. 19/ 2014
- [innovation-gute-arbeit.verdi.de](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de)
- [verdi-gefaehrungsbeurteilung.de](http://verdi-gefaehrungsbeurteilung.de)



# Arbeits- intensität

—

# Zentrale Aspekte

ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit:  
Karl-Heinz (Charly) Brandl, Florian Haggemiller,  
Matthias Lindner, Nadine Müller, Astrid Schmidt,  
Anke Thorein und Christian Wille

# Agilität

## Definition

Agile Methoden sind ab den 1990er Jahren in der Softwareentwicklung entstanden (→ **Digitalisierung**). Das »Manifest für agile Softwareentwicklung«, das Softwareexperten in Auswertung ihrer Erfahrungen mit erfolgreichen Projekten 2001 entworfen haben, umfasst vier Werte und zwölf Prinzipien. Der erste Wert besagt, dass »Menschen und Interaktionen« für gelingende Projekte höher einzuschätzen sind als »Prozesse und Werkzeuge«. Das Leitbild der Agilität betont die Fähigkeit der Einzelnen und die Selbstorganisation der Teams. Eines der zwölf agilen Prinzipien ist das »nachhaltige Tempo«: Die Beteiligten sollen ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können. Regelmäßige Überstunden sind nach dem Verständnis agiler Experten »inakzeptabel« und ein Hinweis auf zu lösende Probleme im Projekt.

»Agile Softwareentwicklung ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von Methoden und Praktiken, die auf Werten und Prinzipien des Manifests Agiler Softwareentwicklung basieren« (Agile Alliance). Im Scrum, der am weitesten verbreiteten agilen Praktik, gibt es drei Rollen (Team, Product Owner und Scrum Master) sowie verschiedene Formate oder Meetings wie Planning, Daily, Review und Retrospektive. In meist zweiwöchigen, sogenannten Sprints werden die Anforderungen umgesetzt. Über den Zuschnitt und den Umfang der Aufgaben, die in einem Sprint erledigt werden, entscheidet das Team im Sprint-Planning. Die Schätzung des Projektaufwandes durch das Team wird also zyklisch wiederholt (iterativer Prozess). Agile Planung findet kooperativ statt. Im Daily Scrum Meeting berichten die Teammitglieder täglich in höchstens 15 Minuten, was sie getan haben, was sie planen und was sie behindert. Die Ergebnisse des Sprints werden im Sprint Review dem Product Owner und gegebenenfalls auch Kunden vorgestellt. In der Retrospektive nach dem Sprint reflektiert das Team den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit, um sich stetig zu verbessern.

## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Die Bedeutung agiler Methoden hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Dies gilt vor allem – aber längst nicht mehr ausschließlich – für den IT-Sektor, in dem die agilen Methoden entwickelt wurden: 68 Prozent der in der Studie Status Quo Agile 2016/2017 Befragten geben an, dass ihre Projekte teils agil arbeiten, 20 Prozent sogar durchgängig, während lediglich 12 Prozent aller Projekte ausschließlich mit konventionellen Methoden arbeiten. Eine noch weitgehend offene Frage ist, in welchen Bereichen – über die Softwareentwicklung hinaus – agile Methoden sinnvoll angewendet werden können.

ver.di hat sich für ein Projekt eingesetzt, um die Potenziale agiler Praktiken für Gute Arbeit auszuloten. Aus dem Projekt »Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt« (diGAP), an dem ver.di beteiligt ist, liegen Ergebnisse aus einer Online-Beschäftigtenbefragung im Jahr 2017 und Interviews vor. Die Befragungsergebnisse zeigen: Je stärker agile Methoden umgesetzt werden – vor allem, je mehr die Beschäftigten über zeitliche Ressourcen verfügen –, umso größer sind die Möglichkeiten zu selbstbestimmtem Arbeiten und desto geringer sind die Belastungen. 64 Prozent der befragten agil Arbeitenden verbinden mit agilen Projekten die Möglichkeit zu mehr selbstbestimmter Arbeit. Auch bewerten sie die Kriterien »Gestaltungsmöglichkeiten«, »emotionale Anforderungen« sowie »Beschäftigungssicherheit« des DGB-Index Gute Arbeit signifikant besser als »nicht-agil« Arbeitende.

Aber viele der befragten Beschäftigten – agil wie auch nicht agil Arbeitenden – schätzen die Arbeitsintensität als insgesamt sehr problematisch ein. Neben dem Zeitdruck spielen dabei Störungen und Unterbrechungen der Arbeit eine wichtige Rolle. Fast zwei Drittel der agil Arbeitenden machen Überstunden. Mit dem Umfang der Mehrarbeit steigen auch die Belastungen. Zudem nimmt mit der Anzahl der Überstunden der Anteil der Beschäftigten zu, die ihre Arbeitszeit in den Abend ausweiten. Daran zeigt sich, dass Agilität und vor allem das agile Prinzip des »nachhaltigen Tempos« noch nicht in ausreichendem Maße umgesetzt ist.

Belastungen entstehen oft, wenn nur einzelne Elemente von Agilität umgesetzt werden. Nahezu alle befragten agil Arbeitenden produzieren der Methodik gemäß in regelmäßigen Zeitabständen überprüfbare Ergebnisse – für fast die Hälfte von ihnen stellt dies eine (sehr) starke Belastung dar. 51 Prozent der befragten agil Arbeitenden nehmen die Transparenz der Arbeitsfortschritte im Team als Kontrolle ihrer Arbeitsleistung wahr. Fast die Hälfte von ihnen belastet das (eher) stark.

## Was tun?

Die agilen Prinzipien der Selbstorganisation und des nachhaltigen Tempos bieten Ansatzpunkte, um das Problem der Arbeitsintensivierung anzugehen (→ [indirekte Steuerung](#)). Sie ermöglichen es, gemäß dem Ansatz der »Guten Arbeit« die Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit anzusprechen und sowohl die Arbeitsweise als auch die Arbeitsbedingungen ausgehend von ihren Erfahrungen zu problematisieren.

Das ist allerdings mit tiefgreifenden Eingriffen in die Unternehmensstruktur verbunden: Verlagerung von Führungsaufgaben und Entscheidungsbefugnissen nach unten, erweiterte Ressourcenverfügung und Qualifikation. Deshalb ist Agilität umkämpft. Von Unternehmensseite wird oft nur das Versprechen aufgegriffen, schneller auf veränderte Bedingungen reagieren zu können. Agilität wird als Flexibilisierungstreiber eingesetzt. Als zentrale Hebel für die gute Gestaltung hat sich Folgendes herausgestellt:

- Teams, die dem agilen Ansatz entsprechend in hohem Maße über zeitliche Ressourcen verfügen, können die Belastungen erheblich reduzieren.
- Dies setzt ein Verständnis der Arbeitsweise auch bei den Führungskräften voraus.
- Eine konsequente Umsetzung agiler Prinzipien, die Stärkung der Selbstorganisation agiler Teams und geeignete Rahmenbedingungen im Unternehmen sind unabdingbar und sollten durch die Mitbestimmung abgesichert werden.

Einer großen Mehrheit der im Projekt diGAP Befragten ist eine Unterstützung durch betriebliche Vereinbarungen zu den Themen Beschäftigungssicherheit, Arbeitsort und -zeit sowie Belastungen wichtig. Beim letzten Thema wie auch bei Qualifikation und Arbeitsmenge sehen sie Anpassungsbedarf für betriebliche Regelungen mit Blick auf agiles Arbeiten. Gute Arbeit basiert auf einem beteiligungsorientierten Vorgehen. Daher sind auch die Interessenvertretungen gefordert, beim Abschluss von Regelungen von den Erfahrungen und Wünschen der Beschäftigten auszugehen. Dafür können sie die diGAP-Befragungsergebnisse und -Handlungsempfehlungen nutzen sowie selbst Beschäftigtenbefragungen durchführen und kreative Methoden wie Design Thinking einsetzen.

Um einen verbindlichen Rahmen für gute agile Arbeit zu setzen, sind tarifliche und betriebliche Regelungen, bei denen die Mitbestimmungsrechte voll zur Geltung kommen, ein zentraler Baustein. Ziel ist, dass gesetzliche, tarifliche, betriebliche und soziale Standards gewahrt bleiben und die Vorteile agiler Methoden auch den Beschäftigten zugutekommen. Dabei ist es besonders wichtig, das Prinzip des nachhaltigen Tempos, Teamautonomie – vor allem Verfügung über Zeit – und Qualifizierung abzusichern. Zudem sind die Verantwortlichkeiten von Führungskräften und die agilen Rollen zu klären. Als Pilotvereinbarungen können entsprechende Regelungen zunächst in einem begrenzten Bereich des Unternehmens erprobt und im Pilotierungszeitraum auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Inzwischen gibt es im ver.di-Organisationsbereich erste Leitplanken sowie Betriebsvereinbarungen in verschiedenen Branchen.

#### Tipps zum Weiterlesen

- ver.di: Factsheet Nr. 5: Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP, Berlin 2018
- ver.di: Praxis gestalten: Agile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung, Berlin 2020 (im Erscheinen)
- [innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap)



»Die Einführung agiler Arbeitsmethoden stellt die Mitarbeiter\*innen vor bisher nicht gekannte Herausforderungen. Das schafft einerseits Verunsicherung, bietet aber auch Chancen. Für uns ist klar: Eine solche komplett neue Arbeitsweise braucht Spielregeln. Diese haben wir in einer Betriebsvereinbarung detailliert festgelegt. Dazu gehört die Qualifikation für die Rollen im agilen Team ebenso wie die Schaffung von Arbeitsplatzkonzepten, die die agile Arbeitsweise unterstützen. Für die Beschäftigten hat das, je nach Blickwinkel, Vor- aber auch Nachteile. Zum Beispiel die Transparenz: Jeder weiß jederzeit, wo das Team steht und was der Einzelne macht. Das kann natürlich auch Leistungsdruck erzeugen. In den selbst organisierten Teams kann eine Gruppendynamik entstehen, die zu Überforderung führt. So etwas wollen wir verhindern. Dazu gehört eine positive Fehlerkultur, in der Probleme offen angesprochen werden können, ohne Einzelne an den Pranger zu stellen. Dafür braucht es Schulungen. Für uns als Betriebsrat ist es keine Frage: Wir gestalten das mit. Wir haben so konkret wie möglich geregelt, wie die Beschäftigten in die neue Organisation überführt werden und was passiert, wenn jemand mit seinem oder ihrem Einsatzort nicht einverstanden ist. Entscheidend ist, gut zu kommunizieren, viel zuzuhören und zu erklären. Ich kann Betriebsräten zudem nur empfehlen: Wenn ihr die Möglichkeit habt, dann arbeitet mal eine Weile im agilen Team mit. Das ist eine sehr wertvolle Erfahrung.«

Heike Anscheid ist Betriebsrätin in der Zentrale der Commerzbank AG in Frankfurt am Main.

# Arbeitszeit

## Definition

Bei der Arbeitszeit handelt es sich um die vertraglich vereinbarte Zeit, die Beschäftigte dem Arbeitgeber gegen Bezahlung zur Verfügung stellen. Die Gestaltung der Arbeitszeiten findet auf Grundlage des Arbeitszeitgesetzes sowie anderer Verordnungen/Regelungen, zum Beispiel zu Bildschirm-pausen, statt. Dabei gilt: Das Arbeitszeitgesetz ist ein Schutzgesetz. Es basiert auf arbeitswissenschaftlichen und -medizinischen Erkenntnissen. Darin sind die Mindeststandards normiert – wie beispielsweise die tägliche Höchst-arbeitszeit von acht Stunden, Pausenregelungen oder die 11-stündige Ruhephase zwischen zwei Arbeitstagen. Das Arbeitszeitgesetz regelt, dass Beschäftigte bis zu 60 Stunden wöchentlich arbeiten dürfen, sofern diese Überstunden innerhalb von sechs Monaten wieder so ausgeglichen werden, dass die tägliche Höchst-arbeitszeit von acht Stunden nicht überschritten wird. Spätestens nach sechs Stunden muss eine Pause von mindestens 30 Minuten, ab einer Arbeitszeit-dauer von mehr als neun Stunden müssen insgesamt 45 Minuten Pause gemacht werden. Ein Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 14. Mai 2019 (EuGH 14.5.2019 – C-55/18) stellt detaillierte Vorgaben für die vollständige und individuelle Arbeitszeiterfassung bei allen Beschäftigten auf. Erst mit Systemen zur transparenten Erfassung aller Arbeitszeiten würden effektive Kontrollen durch die Arbeitnehmervertretungen und die Arbeitsschutzaufsicht ermöglicht, betont der EuGH.

Sind Beschäftigte und Arbeitgeber tarifgebunden oder nimmt der Arbeitsvertrag auf einen Tarifvertrag Bezug, ist dieser zu beachten. Existiert eine Interessenvertretung im Betrieb bzw. in der Verwaltung, können der gesetzlichen Rahmen oder der Tarifvertrag durch Dienst- oder Betriebsvereinbarungen ausgestaltet werden.

Relevante Stellschrauben für die Gestaltung sind die Lage der Arbeitszeit (bspw. Schicht-, Abend oder Wochenendarbeit), die Verteilung der Arbeitszeit (z. B. Anfang und Ende der täglichen Arbeit) und die Dauer der Arbeitszeit (vertraglich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit).

## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Die Arbeitszeitrealität im Dienstleistungssektor ist für viele Beschäftigte geprägt durch Entgrenzung und Flexibilisierung. Sonderauswertungen des DGB-Index Gute Arbeit zeigen: Dreiviertel der Dienstleistungsbeschäftigten arbeitet zu so genannten atypischen Arbeitszeiten (am Wochenende, abends, nachts oder in Schichten). Jede\*r Fünfte berichtet von häufigen kurzfristigen Änderungen der Arbeitszeit. Diese Flexibilisierung kommt vor allem den Arbeitgebern, nicht aber den Beschäftigten zugute (→ **Souveränität**). Negativ wirken sich unregelmäßige Arbeitszeiten (sogenannte Kapazitäten orientierte variable Arbeitszeiten, KAPOVAZ) aus, die etwa im Handel bei Teilzeitkräften stark verbreitet sind (→ **Interview Hubert Thiermeyer**). Aber auch das kurzfristige Einspringen außerhalb des Dienstplans oder ständige Erreichbarkeitserwartungen sind stressauslösende Faktoren.

Hinzu kommt Mehrarbeit, von der knapp die Hälfte aller Dienstleistungsbeschäftigten in hohem Maß betroffen ist. 19 Prozent überschreiten die Grenzen des Arbeitszeitgesetzes und arbeiten regelmäßig mehr als 48 Wochenstunden. Knapp 40 Stunden sind bei Vollzeitkräften vertraglich im Schnitt vereinbart, 44 Stunden sind Realität. Dabei würden die meisten Vollzeitbeschäftigten gerne kürzer arbeiten: 37 Stunden pro Woche ist die durchschnittliche Wunscharbeitszeit. Teilzeitbeschäftigte hingegen würden gerne mehr arbeiten als vertraglich vereinbart, nämlich 27 statt durchschnittlich 23 Stunden. Das Perfide ist: Von den rund zwei Milliarden Überstunden, die in Deutschland jährlich insgesamt geleistet werden, wird nur die Hälfte bezahlt.

60 Prozent aller Beschäftigten klagen über eine Verdichtung der Arbeit, die sich ebenfalls auf die Arbeitszeit auswirkt. Nur ein knappes Drittel aller Beschäftigten lässt die Pausen nie ausfallen bzw. verkürzt diese nicht. Ein Drittel hingegen tut beides in hohem Maß. Immer mehr Beschäftigte können ihre Aufgaben nicht mehr in der vereinbarten Arbeitszeit erfüllen oder müssen Qualitätsabstriche in Kauf nehmen.

Arbeitszeit kann nicht unabhängig von Leistungsanforderungen und Steuerungsmethoden betrachtet werden (→ **Indirekte Steuerung**). Sowohl die erwartete Arbeitsmenge als auch die Verantwortung, die den Beschäftigten für das Erreichen der gewünschten Ergebnisse übertragen wird, ohne sie jedoch mit den entsprechenden Gestaltungs- und Handlungsspielräumen auszustatten (→ **Souveränität**, → **Eigenverantwortung**), wirken auf die Arbeitszeit und den Umgang mit der eigenen Arbeitszeit.

## Was tun?

Arbeitszeit ist ein gesellschaftspolitisches Thema und wirkt auf das gesamte Leben: Denn Zeit ist eine endliche Ressource. Je mehr Zeit für den einen Bereich verwendet wird, desto weniger bleibt für die anderen Bereiche übrig. Der Arbeitsintensivierung muss alleine schon deshalb begegnet werden, um allen Beschäftigten eine gute Teilhabe am sozialen Leben und einen gesundheitserhaltenden und -fördernden Erwerbsverlauf zu ermöglichen. Das beinhaltet nicht nur die entsprechenden zeitlichen Ressourcen, sondern auch ein gewisses Maß an Planbarkeit und Einflussmöglichkeiten.

- Zentral sind Gestaltungsspielräume (→ **Souveränität**), die Beschäftigte in Bezug auf ihre Arbeitszeiten haben. Das betrifft bspw. den Einfluss auf Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeiten oder den Ausgleich von Überstunden. Der ver.di-Bundeskongress hat 2015 Forderungen nach Zeitsouveränität und kurzer Vollzeit beschlossen, wobei diese Souveränität so geregelt werden muss, dass den neuen Belastungsfaktoren (z. B. ständige Erreichbarkeit) begegnet wird.
- Der ver.di-Forderung nach kurzer Vollzeit liegt der Anspruch zugrunde, gute digitale Arbeit zu gestalten und der hohen Arbeitsintensität Rechnung zu tragen. Das Konzept sieht unter anderem eine Reduzierung der Arbeitszeit in Form von zusätzlichen freien Tagen vor, wobei die Arbeitsmenge entsprechend anzupassen ist, die Entlohnung hingegen gleichbleibt.
- Das tarifpolitische Programm von ver.di greift die Arbeitszeitgestaltung in verschiedenen Zusammenhängen auf (Gesundheit, Vereinbarkeit, Demografie, Digitalisierung) und gibt Orientierung für die tarifliche Gestaltung von Arbeitszeiten (→ **Artikel Sylvia Skrabs**).
- Arbeitszeit ist ein zentrales Thema im Arbeits- und Gesundheitsschutz und muss auch Bestandteil der verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung sein (→ **Belastung**).
- Wesentlich ist, die Beschäftigten einzubeziehen, um Ideen zu entwickeln und ihre Interessen auf Grundlage der Schutzregeln zu verwirklichen.
- Den arbeitgeberseitigen Forderungen, das Arbeitszeitgesetz zu lockern, ist eine klare Absage zu erteilen.

Eine weitere relevante Stellschraube ist die Arbeitsmenge, die von den Beschäftigten in der vereinbarten Zeit erwartet wird. Diese sollte so bemessen sein, dass sie realistisch erreicht werden kann. Klar ist, dass eine unrealistische Leistungssteuerung und Leistungsbemessung zu einer Intensivierung der Arbeit, Zeitdruck und Entgrenzung führt (→ **Indirekte Steuerung**).

Es existieren wirkmächtige Vorstellungen darüber, welche Arbeitsbereitschaft von Beschäftigten erwartet wird. Diese Haltungen entstehen im Kontext kapitalistischer Verwertung und wirtschaftspolitischer gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Die Erwartungen wirken auf den jeweils eigenen Umgang mit Arbeitszeiten und sorgen auch für selbstgefährdendes Verhalten (→ **Indirekte Steuerung**): indem Höchstarbeitszeiten überschritten oder Pausen nicht genommen werden oder indem trotz Krankheit gearbeitet wird. Hierfür gilt es, Bewusstsein zu schaffen und ins Gespräch zu kommen.

#### Tipps zum Weiterlesen:

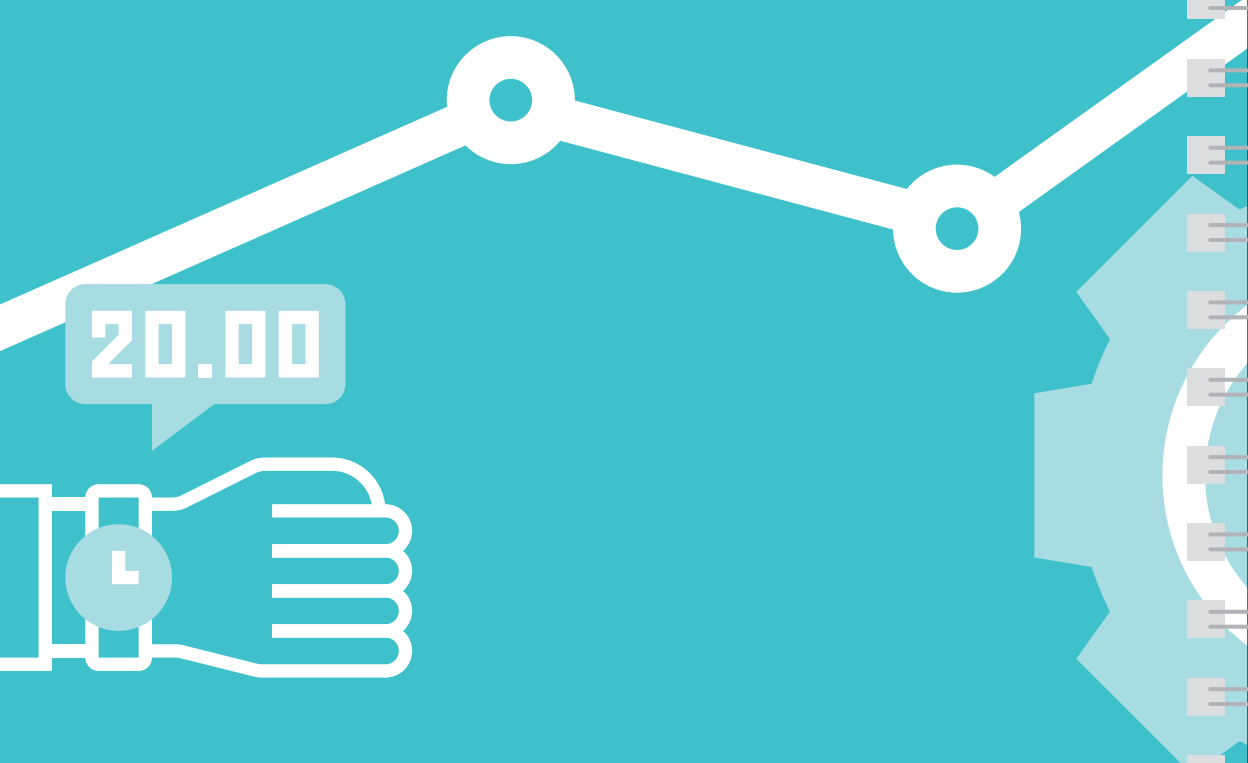
- ver.di: Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit im Dienstleistungssektor, Berlin 2019
- ver.di: Factsheet Nr. 3: Arbeitszeitrealitäten im Dienstleistungssektor, Berlin 2017
- ver.di: Arbeitszeit und Belastung im Dienstleistungssektor, Berlin 2016
- ver.di: Arbeitsberichterstattung Nr. 11: Unbezahlte Arbeit. Umfang – Orte – Zeiten, Berlin 2016
- ver.di: Mehr Zeit für mich. Impulse für eine neue arbeitszeitpolitische Debatte, Berlin 2015
- ver.di/IG Metall: Jahrbuch Gute Arbeit 2017: Streit um Zeit, Frankfurt/Main 2017
- [innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitszeit](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitszeit)
- [verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen/arbeitszeit](http://verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen/arbeitszeit)

»Einerseits haben wir viele lange Dienste mit einer Arbeitszeit von über acht Stunden, andererseits aber auch sehr kurze Dienste. Beides ist belastend. Bei kurzen Schichten verliert man viel Zeit für die An- und Heimfahrt. Nach einer langen Schicht haben die Fahrer\*innen manchmal nur zehn oder elf Stunden Ruhezeit. Wenn sie dann um vier Uhr früh wieder anfangen müssen, ist das schon hart. Zumal man immer hoch konzentriert sein muss. Zwei bis drei Mal im Monat muss man am Wochenende ran. Das geht natürlich zu Lasten des Familienlebens und der sozialen Beziehungen. Ein Problem sind auch geteilte Dienste, die laut Betriebsvereinbarung bis zu 20 Prozent der Dienstplanmasse ausmachen können. Das macht die Arbeitstage sehr lang – bis zu zwölf Stunden. Und es gibt keine vernünftigen Pausenräume, in die sich die Kolleg\*innen zwischen den Diensten zurückziehen können. Hinzu kommt ein Mangel an Fahrzeugen. Dadurch sind zeitliche Puffer nicht möglich. Das wäre aber oft nötig, damit die Fahrer\*innen mal durchschnaufen und in Ruhe auf Toilette gehen können. 2013 hat der Betriebsrat gemeinsam mit ver.di eine Mitarbeiterbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit durchgeführt, die gezeigt hat, wie belastend die Situation für die Kolleginnen und Kollegen ist. Die daraus folgenden Maßnahmen wurden aus unserer Sicht allerdings nicht konsequent umgesetzt. Eine weitere Befragung hat 2017 ergeben, dass sich die Qualität der Arbeit nicht wesentlich verbessert und im Werkstattbereich sogar verschlechtert hatte. Auf dieser Basis werden wir in den nächsten Wochen gemeinsam mit der Geschäftsführung Maßnahmen entwickeln und auf deren Umsetzung drängen.«

Peter Seifert ist Straßenbahn- und Busfahrer und stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Magdeburger Verkehrsbetriebe.

# 2,15

Milliarden Überstunden machten die Erwerbstätigen in Deutschland 2018. Die Hälfte davon wurde nicht bezahlt.



20.00

Quelle: Berechnungen des IAB (Quelle für Arbeitnehmer\*innen insgesamt und Erwerbstätige: Statistisches Bundesamt), Februar 2019



# Belastung und Fehlbeanspruchung

## Definition

Der Begriff Belastung – also Arbeitsbelastung – wird unterschiedlich verwendet. In der Arbeitswissenschaft wird Belastung neutral verstanden und umfasst all diejenigen Bedingungen und Anforderungen, die von außen auf den Menschen einwirken. Als Beanspruchung bezeichnet man die Art, wie diese Belastungen auf das Individuum wirken. Wirken sich die Belastungen negativ aus, spricht man von Fehlbeanspruchungen. Die Begriffe werden hier entsprechend dieser Definitionen verwendet.

Es gibt körperliche Belastungen, die auf Muskeln, Knochen, Gelenke und Haut einwirken und es gibt psychische Belastungen, die auf die Sinnesorgane, auf Denken, Lernen, Gedächtnis, Konzentration und Empfindungen wirken. Dementsprechend handelt es sich bei psychischen Beanspruchungen um die Auswirkungen der psychischen Belastungen auf das Individuum, wobei die Wirkung von den jeweiligen Voraussetzungen und Ressourcen abhängt.

Solche Wirkungen können gesundheitsförderlich sein. Das ist beispielsweise der Fall, wenn Menschen sich durch lernförderliche Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation weiter entwickeln können. Eine wichtige Rolle spielt das Vorhandensein von Ressourcen, also strukturelle und individuelle Faktoren, die sich stressmindernd auswirken, zum Beispiel wertschätzende soziale Beziehungen. Die Wirkungen können aber auch negativ sein. Dann spricht man von psychischen Fehlbeanspruchungen, die sich in kurz- und längerfristigen Gesundheitsbeeinträchtigungen niederschlagen können.

Das Problem im Dienstleistungssektor ist, dass die wissenschaftlichen Modelle und der Arbeits- und Gesundheitsschutz ausgehend von industrieller Arbeit entwickelt wurden und stark auf körperliche Gefährdungen fokussierten. Im Zuge der Digitalisierung (→ [Digitalisierung](#)) und mit der Ausdehnung des Dienstleistungssektors hat sich die Arbeitswelt jedoch gewandelt – so kommt zum Beispiel der Arbeit mit Menschen eine große Bedeutung zu (→ [Interaktionsarbeit](#)). Insbesondere psychische Belastungen und mögliche psychische Fehlbeanspruchungen müssen stärker berücksichtigt und die Modelle entlang dieser Aspekte bzw. Anforderungen aktualisiert und ergänzt werden.



## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Mit der Digitalisierung (→ **Digitalisierung**) und der Ausdehnung des Dienstleistungssektors (→ **Interaktionsarbeit**) nehmen die psychischen Belastungen zu. Dahinter steckt ein zentraler Belastungsfaktor: die hohe Arbeitsintensität.

Eine stark ausgeprägte Arbeitsintensität wirkt negativ im Sinne psychischer und physischer Fehlbeanspruchungen. Emotionale Erschöpfung, Ermüdung, Depression, Angst und Schlafbeschwerden, aber auch körperliche Beschwerden wie Muskel-Skelett-Erkrankungen sind mögliche Folgen. Auch durch die Unsicherheit im Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln, die Überflutung mit Nachrichten und Informationen sowie zunehmende Komplexität entsteht »digitaler Stress«, der zu Rücken- und Kopfschmerzen und zu allgemeiner Müdigkeit führen kann. Daten der Krankenkassen und Rentenversicherungen weisen auf den hohen Anteil psychischer Erkrankungen hin, die inzwischen die häufigste Ursache für Frühverrentungen sind.

Die obligatorische Gefährdungsbeurteilung muss auch die psychischen Belastungen erfassen. Dazu gehören die Aspekte, die im Zusammenhang mit Arbeitsintensität eine Rolle spielen, etwa Zeitdruck. Arbeitgeber kommen ihrer Verpflichtung nach der regelmäßigen vollständigen Gefährdungsbeurteilung allerdings nach wie vor nur sehr unzureichend nach. Die Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) für das Jahr 2015 hat ergeben, dass nur 24 Prozent aller Betriebe eine Gefährdungsbeurteilung auch psychischer Belastungen vornahmen und lediglich 13 Prozent aller Betriebe sämtliche vorgesehenen Prozessschritte durchlaufen. Zehn Prozent aller Beschäftigten gaben im Rahmen der DGB Index Gute Arbeit Befragung 2012 an, dass in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen stattfand. Nicht jede (formal) vorgenommene Beurteilung psychischer Gefährdungen konnte offenbar von den Betroffenen als solche erkannt werden. Die Kontrollmöglichkeiten durch die Gewerbeaufsicht sind zwar vorhanden, werden aber nur unzureichend genutzt – eine Ursache hierfür ist deren zu knappe Personalausstattung.

Die betriebliche Maßnahmenentwicklung setzt in vielen Fällen nicht an den Arbeitsbedingungen an, die psychische und physische Fehlbeanspruchungen verursachen. Stattdessen stehen so genannte Resilienzsteigernde Maßnahmen im Vordergrund. Resilienz wird auch übersetzt als »psychische Widerstandsfähigkeit«. Beliebte Resilienzsteigernde Maßnahmen zielen zum Beispiel auf Stressbewältigung ab, womit die Verantwortung auf die Betroffenen geschoben wird, nicht aber an den Ursachen am Arbeitsplatz angesetzt wird.

Die meisten Gestaltungsempfehlungen hingegen thematisieren Aspekte wie eine angemessene Personalausstattung, Aufgaben- und Pausengestaltung, klare Rollen, eine gute Arbeitsumgebung und Weiterbildungsmöglichkeiten. Führungskräften kommt in diesen Prozessen eine wichtige Rolle zu, für die sie über die entsprechenden Ressourcen verfügen und qualifiziert werden müssen.

## Was tun?

Ein wichtiger Hebel, um die psychischen Gefahren zu ermitteln und damit Ansatzpunkte für wirksame Maßnahmen zu finden, ist die Gefährdungsbeurteilung.

- Die Gefährdungsbeurteilung umfasst neben der Analyse der Gefährdungen auch die Entwicklung von Maßnahmen und deren Wirksamkeitskontrolle.
- ver.di fordert die konsequente Umsetzung eines zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und regelmäßiger vollständiger Gefährdungsbeurteilungen. Dazu braucht es neben einer eigenen Verordnung zu psychischen Gefährdungen auch eine Aufstockung des Aufsichtspersonals sowie Sanktionsmöglichkeiten bei unterlassener Gefährdungsbeurteilung.
- Bei der Erfassung von (psychischen) Gefährdungen hat die Beteiligung der Beschäftigten als Expertinnen und Experten eine besondere Bedeutung. Gefährdungen bei Dienstleistungstätigkeiten können nicht in gleicher Weise wie bei Gefahrenstoffen ermittelt werden. Mögliche Methoden sind Fragebögen, Beobachtungsinterviews und moderierte Workshops.
- Beteiligungsorientierung braucht es nicht nur bei der Analyse, sondern auch bei der Maßnahmenentwicklung und der Wirksamkeitskontrolle. Mangelnde Qualifizierung gilt selbst als Gefährdungsfaktor und muss beseitigt werden (→ [Fachkräftebedarf](#)).
- Grundsätzlich gilt: Gefährdungen müssen beseitigt, nicht nur minimiert werden, damit keine Fehlbeanspruchungen auftreten. Ressourcen müssen im Sinne einer positiven Beanspruchung ausgebaut werden. Dazu muss vor allem die Arbeitsorganisation berücksichtigt werden, zum Beispiel die Verfügung über Zeit und Personal.
- Das Thema Arbeitsintensität muss für die Aufsicht und Beratung prioritär werden. Es gilt, entsprechende Instrumente (weiter) zu entwickeln, etwa im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA), an der auch ver.di mitwirkt.
- Betriebsräte haben ein Initiativrecht bei der Gefährdungsbeurteilung und gute Handlungsmöglichkeiten bei ihrer Ausgestaltung. Auch Personalräte haben Mitbestimmungsrechte. Diese Hebel gilt es zu nutzen.

Die neuen Arbeitsformen können mit einer Erhöhung der Spielräume einhergehen (→ [Souveränität](#), → [Digitalisierung](#)), wenn die hierfür notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Ist das nicht der Fall, droht eine Zunahme der Belastungen (→ [Indirekte Steuerung](#), → [Agilität](#)).


### **Tipps zum Weiterlesen**

- ver.di: Reader Gute Arbeit 2020: Arbeitsschutz und Digitalisierung, Frankfurt/Main 2020
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, Dortmund 2017
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Berlin 2017
- [verdi-gefaehrungsbeurteilung.de](http://verdi-gefaehrungsbeurteilung.de)

»Die Belastungen in den Postdiensten sind immens. Es müssen immer mehr schwere Pakete zugestellt werden. Der von der Software vorgegebene Takt passt mit der Realität oft nicht zusammen. Denn die Bedingungen sind in jedem Zustellstützpunkt anders, zum Beispiel in Bezug auf Berge, Hinterhöfe und Treppen. Das kann man nicht alles über einen Kamm scheren. Mit dem Betriebsverfassungsgesetz allein kommen wir da nicht weiter. Wir setzen deshalb vor allem auf Gefährdungsbeurteilungen, die wir vor zwei Jahren in einer Betriebsvereinbarung geregelt haben. Darin sind neben körperlichen auch psychische Belastungen berücksichtigt. Vor allem aber: Wenn wir uns mit dem Arbeitgeber nicht über die nötigen Maßnahmen einigen, können wir die Einigungsstelle anrufen. Diese Betriebsvereinbarung wird richtig gut gelebt und von den Kolleg\*innen angenommen. Das ist ganz wichtig, denn ohne ihre Beteiligung kann der Betriebsrat überhaupt nichts bewegen. Hilfreich sind zudem die guten Tarifverträge, die ver.di bei der Post durchgesetzt hat. Die neue Entlastungszeit wird von etlichen Kolleginnen und Kollegen genutzt. Dass viele die freien Tage in Anspruch nehmen und dafür auf Geld verzichten, zeigt, wie groß die Belastung ist. Das hat auch mit dem hohen Altersschnitt von rund 50 Jahren zu tun. Ich meine: Gesundheit ist nicht verhandelbar. Es ist das höchste Gut, das die Beschäftigten haben. Wir müssen alles dafür tun, sie zu schützen.«

Aina Gruber-Baumbach ist Betriebsratsvorsitzende der Brief-Niederlassung Braunschweig und Mitglied im Arbeits- und Gesundheitsausschuss des Gesamtbetriebsrats der Deutschen Post AG.





# 39%

aller Erwerbstätigen gehen davon aus, dass sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkungen ausüben können.



# Digitalisierung

## Definition

Die Digitalisierung in der Arbeitswelt zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass Tätigkeiten zunehmend mit digitalen Arbeitsmitteln wie Computer, Laptop, Scanner und Smartphone ausgeführt werden. Digitale Arbeitsmittel können zudem vernetzt werden und ermöglichen so über das Internet neue Arbeitsformen wie Plattformarbeit sowie einen neuen Schub der Globalisierung.

Damit ändert sich der Charakter von Arbeit im Vergleich zu industriellen Tätigkeiten. So ist ein Großteil der industriellen Arbeit (vor allem monotone Tätigkeiten) im Zuge des digitalen Wandels automatisiert worden. Inzwischen werden die Potenziale der Digitalisierung auch dazu genutzt, einfache Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich zu ersetzen – wenngleich weiterhin »Einfacharbeiten« entstehen. »Wissensarbeit« und Arbeit an Menschen nehmen stetig zu. Deshalb muss Arbeit nun anders organisiert werden: Die Bedeutung eines Managements, bei dem körperliche Arbeit in kleine Teilschritte zerlegt wird (Taylorismus), nimmt in der Gesamtwirtschaft eher ab. Nichtsdestotrotz gibt es weiterhin Auseinandersetzungen um die Dequalifizierung von Tätigkeiten, die Vorgabe von Arbeitsschritten durch Programme und monotone, kleinteilige Aufgaben. Das Management mittels Zielen, auch Kontextsteuerung oder Indirekte Steuerung genannt, gewinnt an Bedeutung (→ [Indirekte Steuerung](#)). Mit der Wissensarbeit breiten sich zudem Projektarbeit und agile Methoden aus (→ [Agilität](#)).

## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Die Digitalisierung wird derzeit vor allem neoliberal gemanagt (→ [Neoliberalismus](#)). Hinter den Zielen als Steuerungsinstrument stehen vor allem Renditevorgaben. Das ist eine wesentliche Ursache für die hohe Arbeitsintensität, die sich in den letzten Jahren beobachten lässt.

Einfache Routinetätigkeiten werden vermehrt rationalisiert (z. B. »Dunkelverarbeitung« in den Versicherungen, also die digitale Erfassung und Bearbeitung von Schadensmeldungen). In der Folge nehmen die Komplexität und die Qualifikationsanforderungen in der Arbeitswelt zu. Kreative, soziale und kommunikative Anforderungen kommen hinzu, fachliche Anforderungen ändern sich immer schneller. Dem lebenslangen Lernen kommt vor diesem Hintergrund eine wichtige Bedeutung zu (→ [Fachkräftebedarf und Personalplanung](#)). »Digitaler Stress« ergibt sich vor allem aus der Unsicherheit im Um-

gang mit den neuen technischen Arbeitsmitteln. Insgesamt steigen die psychischen Belastungen (→ **Belastungen**) und (Fehl-)Beanspruchungen, vor allem aufgrund der höheren Arbeitsintensität.

Der Dienstleistungssektor ist bereits in hohem Maß digitalisiert, das zeigen die Daten des DGB-Index Gute Arbeit: Nur 17 Prozent der Beschäftigten sind nicht von der Digitalisierung betroffen, Zweidrittel der Dienstleistungsbeschäftigten hingegen in hohem Maß. Digital Arbeitende bewerten die Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten als tendenziell besser, die körperlichen Anforderungen als geringer und die Arbeitsintensität als höher. So fühlen sich Beschäftigte, die in hohem Maß von der Digitalisierung betroffen sind, deutlich häufiger in der Arbeit gehetzt (59 Prozent).

Fast die Hälfte stellt eine höhere Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung fest (46 Prozent). 56 Prozent geben an, dass die Arbeitsmenge zunimmt. 57 Prozent meinen, dass die Zahl der gleichzeitig zu bewältigenden Vorgänge mit der Digitalisierung ansteigt (Multitasking).

Auch die Entgrenzung der Arbeitszeit (→ **Arbeitszeit**) nimmt zu: So erleichtern digitale mobile Endgeräte das Arbeiten auch von unterwegs oder zu Hause. Zudem erwarten viele Unternehmen eine ständige Erreichbarkeit ihrer Beschäftigten (→ **Souveränität**). Die Entscheidungsspielräume sind allerdings nur für ein Viertel der Beschäftigten durch die Digitalisierung größer geworden.

Erwerbstätige leiden außerdem vermehrt unter einer Missachtung von Persönlichkeitsrechten durch die Möglichkeiten der digitalen Überwachung. So berichten 47 Prozent von mehr Überwachung und Kontrolle am Arbeitsplatz. Im Dienstleistungssektor fühlt sich fast die Hälfte der Beschäftigten (45 Prozent) sehr häufig oder oft bei ihrer Arbeit der digitalen Technik ausgeliefert. Dies nimmt ab, wenn sie an der Einführung beteiligt werden. Aber nur ein Viertel der Beschäftigten meint, dass sie in (sehr) hohem Maße Einfluss auf Art und Weise der Digitalisierung haben.

Wichtige Stressoren, die mit diesem Management der Digitalisierung einhergehen, sind zudem der Personalabbau, Beschäftigungsunsicherheit und die zunehmend prekären Arbeitsverhältnisse, wie sie auch mit der Plattformarbeit (Crowdwork) Einzug gehalten haben. Denn ein Management, das vor allem eine schnelle Rendite im Blick hat, setzt oft vor allem auf Senkung der Personalkosten.

## Was tun?

Die bisherige Gestaltung der digitalen Arbeit hat eher zu einer Verschlechterung der Arbeitsqualität und zu einer hohen Arbeitsintensität geführt. Sie ist wenig nachhaltig, bringt Probleme und Widersprüche: So ist beispielsweise der Zeitdruck nach Auskunft der ver.di-Personal-, Betriebs- und Aufsichtsräte das größte Innovationshemmnis im Dienstleistungssektor. Alternative Managementmethoden, die sich mit den Prinzipien Guter Arbeit vertragen, wie das agile Arbeiten, könnten die Lage verbessern – wenn sie richtig umgesetzt werden. Dabei sticht das agile Prinzip des nachhaltigen Tempos besonders hervor, wonach ständige Überstunden inakzeptabel sind. Aber auch die Selbstorganisation der Teams, vor allem die Verfügung über zeitliche Ressourcen, kann Arbeitsstress entgegenwirken (→ **Agilität**).

Digitalisierung ist gestaltbar. Wichtig ist es, die Beschäftigten hierbei zu beteiligen, wichtig sind entsprechende kollektive Regelungen, insbesondere auch Tarifverträge. Nur so kann den Risiken, die im Zuge des digitalen Umbruchs entstehen, begegnet werden und nur so können die positiven Möglichkeiten für Beschäftigte erschlossen werden.

- ver.di hat bereits 2014 Leitlinien für Gute digitale Arbeit entwickelt und verabschiedet, 2018 folgten Positionen zu Künstlicher Intelligenz. Diese Leitlinien messen dem Problem der Arbeitsintensität eine hohe Bedeutung zu. Gefordert wird eine Gestaltung, die den neuen Belastungen, die im Zuge des digitalen Wandels entstehen, präventiv durch verbindlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz begegnet.
- ver.di hat bereits erste Digitalisierungstarifverträge (zum Beispiel in der Versicherungsbranche und im Verkehrsbereich) abgeschlossen. Weiterhin entwickelt ver.di in Workshops gemeinsam mit den Fachbereichen Empfehlungen für die relevanten Gestaltungsthemen, zum Beispiel zum Gesundheits- und Belastungsschutz, zu Qualifizierung oder Mobiler Arbeit.
- Zentral ist eine Ausweitung der Mitbestimmung. Die betrieblichen Interessenvertretungen sollten mehr Rechte bei der Einführung digitaler Technik, der Personal- und Leistungsbemessung sowie auch beim Outsourcing, der Qualifizierung und dem Schutz von Persönlichkeitsrechten erhalten.
- Gefordert wird auch die Umverteilung von Effizienzgewinnen: Entlastung durch Arbeitszeitverkürzung, Investition in Qualifizierung, sozial abgesicherte Beschäftigung, Stärkung der sozialen Sicherungssysteme, Wahrung von Persönlichkeitsrechten und die Ausweitung der Arbeitsforschung.

Digitalisierung ist ein gesellschaftspolitisches Thema von hoher Brisanz. ver.di mischt sich in die aktuellen Debatten ein, beispielsweise zum Thema Künstliche Intelligenz (KI), ver.di ist in Fokusgruppen des Bundesarbeitsministeriums und anderen Institutionen aktiv sowie Mitglied der Enquete-Kommission der Bundesregierung zu KI.

### Tipps zum Weiterlesen

- ver.di: Reader Gute Arbeit 2020: Arbeitsschutz und Digitalisierung, Frankfurt/Main 2020
- ver.di: Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, Berlin 2017
- Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina: Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«, Bielefeld 2017
- Schröder, Lothar: Die digitale Treppe. Wie die Digitalisierung unsere Arbeit verändert und wie wir damit umgehen, Frankfurt/Main 2016
- ver.di/IG Metall: Jahrbuch Gute Arbeit 2016: Digitale Arbeitswelt. Trends und Anforderungen, Frankfurt/Main 2015
- ver.di: Reader Gute Arbeit und Digitalisierung. Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt, Berlin 2015
- [innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit)



»Die Digitalisierung schreitet voran – auch in unserer Stadtverwaltung mit ihren 11.000 Beschäftigten. Bei uns wird derzeit eine Dokumentenmanagement- bzw. E-Akten-Software in einzelnen Pilotämtern getestet, möglichst bald soll das auf die gesamte Düsseldorfer Stadtverwaltung ausgerollt werden. Als Personalräte haben wir prinzipiell viele Möglichkeiten, solche Prozesse im Sinne der Kolleginnen und Kollegen zu gestalten. Allerdings bedarf es großer Anstrengungen, hierbei nicht den Anschluss zu verlieren. Es geht nicht nur um Technik, sondern um umfassende Veränderungen in Arbeitsabläufen und -prozessen. Wir haben bereits eine ganze Reihe von Dienstvereinbarungen abgeschlossen. Sie sorgen beispielsweise dafür, dass Verhaltenskontrolle und Dauerüberwachung weitestgehend ausgeschlossen sind. Und sie begrenzen die Arbeitsintensität: So haben wir zum Beispiel in der KfZ-Zulassungsstelle festgelegt, dass es trotz elektronischer Terminvergabe und Aufrufsysteme die Sachbearbeiter selbst sind, die den nächsten Bürger aufrufen – nicht der Computer. Bei der Einführung neuer Softwareprogramme bestehen wir auf entsprechenden Schulungen und Einweisungen, damit die Beschäftigten sicher und effektiv mit ihnen umgehen können. Auch den Arbeits- und Gesundheitsschutz müssen wir dabei im Blick behalten. Problematisch ist es immer, wenn Prozesse nicht ›medienbruchfrei‹ sind, also wenn zum Beispiel Anträge elektronisch eingehen und anschließend in Papierform weiterverarbeitet werden müssen. Das führt oft zu Doppel- und Mehrarbeit. Wenn das so ist, muss gegebenenfalls auch mehr Personal eingesetzt werden. Klar ist, dass mit der zunehmenden Digitalisierung der Bedarf an IT-Fachleuten stetig steigt. Auch in allen übrigen Bereichen fehlt uns Personal. Selbst wenn durch Digitalisierung Tätigkeiten entfallen würden, könnten die davon Betroffenen zunächst gut in anderen Bereichen eingesetzt werden.«

Katharina Lang ist Vorsitzende des Gesamtpersonalrats der Stadt Düsseldorf.

# Eigenverantwortung

## Definition

Das Schlagwort »Eigenverantwortung« hat im Zuge der Hartz IV Reformen Anfang der 2000er Jahre in Deutschland neue Wirkmächtigkeit erlangt – im sozialpolitischen (→ [Neoliberalismus](#)) ebenso wie im betrieblichen Kontext. Dahinter steckt meist ein Appell des Managements an die Einzelnen, Leistungen zu erbringen und Verpflichtungen zu übernehmen, die zum Erreichen übergeordneter Ziele und zum Gesamterfolg der Unternehmen beitragen. Der Begriff erscheint überfrachtet – denn Verantwortung beinhaltet ja bereits die eigene Verantwortung. Ein Unterschied ergibt sich in der Verwendung. Eigenverantwortung wird im Arbeitskontext oft so ausgelegt, dass Verpflichtungen für bestimmte Aufgaben übernommen werden sollen, ohne dass die dafür notwendigen Befugnisse und Kompetenzen geklärt wären und ohne ausreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume (→ [Indirekte Steuerung](#)).

## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Unternehmen und Management fordern von ihren Beschäftigten verstärkt, »Eigenverantwortung« zu übernehmen. Sie sollen Gestaltungsinitiative zeigen, damit die Unternehmensziele möglichst optimal erreicht werden. Die Ziele selbst werden in der Regel nicht zur Debatte gestellt, Machtstrukturen und unterschiedliche Interessenlagen nicht problematisiert. Die geforderte »Eigenverantwortung« steht dabei nicht selten im Konflikt mit den Maßstäben, die Beschäftigte in Bezug auf Verantwortung für sich entwickelt haben, nämlich qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten. Zudem stehen die Anforderungen oft in keinem Verhältnis zu den verfügbaren Ressourcen.

Eine Verständigung über Ziele und Kriterien muss die Klärung beinhalten, was genau an Verantwortung übertragen werden soll, welche Befugnisse hierfür notwendig sind und was in der Organisationsverantwortung der Unternehmensleitung verbleibt. Ebenso muss thematisiert werden, welche notwendigen Voraussetzungen, Gestaltungs- und Unterstützungsmöglichkeiten gegeben sein müssen, damit Beschäftigte eine bestimmte Verantwortung überhaupt richtig übernehmen können. Ist dieser Rahmen nicht gegeben, wird der Ruf nach »Eigenverantwortung« schnell zum Einfallstor für Arbeitsverdichtung und Arbeitsstress. Das ist für viele Beschäftigte, denen die Verantwortung für das geforderte Ergebnis übertragen wird, Realität (→ [indirekte Steuerung](#)).

Dabei wird »Eigenverantwortung« durchaus auch moralisch eingesetzt und zum Beispiel Verantwortung für die Kundenzufriedenheit oder das Ansehen des Unternehmens auf Beschäftigte übertragen – ohne dass sie die Möglichkeit hätten, auf struktureller Ebene mitzugestalten.

Die Forderung nach »Eigenverantwortung« verbindet sich mit Wünschen von Beschäftigten nach mehr Handlungsspielräumen und auch mit einer sich verändernden Arbeitsorganisation. So steigt im Zuge der Digitalisierung und der Zunahme von Wissensarbeit die Notwendigkeit einer stärkeren Selbstorganisation (→ [Digitalisierung](#), → [Agilität](#)). Arbeit kann in vielen Fällen nicht mehr hierarchisch vorgeplant werden und verändert sich auch durch die Zunahme von ortsflexibler Arbeit und der Arbeit in virtuellen Teams. Es geht also keinesfalls darum, Verantwortung abzulehnen, sondern darum, diese als Gestaltungsaufgabe zu begreifen. Die Rahmenbedingungen wie z. B. Ressourcen und Befugnisse müssen geklärt und das immanente Abhängigkeitsverhältnis muss mitberücksichtigt werden.

Auch mit Blick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz wird das Konzept der »Eigenverantwortung« zu Ungunsten von Beschäftigten benutzt. Der Arbeitgeber ist verantwortlich für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, welche die Gesundheit der Beschäftigten sowie ihre Beschäftigungsfähigkeit langfristig erhält und zudem persönlichkeitsfördernd wirken kann. Diese arbeitgeberseitige Verantwortung wird oft nicht ernst genug genommen. Eine vollständige Gefährdungsbeurteilung auch psychischer Gefährdungen findet nur in jedem vierten Betrieb statt und wird nur in jedem zehnten Betrieb von den Beschäftigten wahrgenommen (→ [Belastung und Fehlbeanspruchung](#), → [Interview Horst Riesenberg-Mordeja](#)). Arbeitsintensität und Arbeitspensum werden selten betrachtet und noch seltener bis nie gibt es Maßnahmen, um der fast überall hohen Arbeitsintensität wirksam zu begegnen. Gesundheit, körperliche Unversehrtheit und eine ausgewogene Work-Life-Balance zählen für die Unternehmen zumeist weniger als Profitsteigerungen und ambitionierte Zielerwartungen. Statt an strukturellen Ursachen für Gesundheitsgefährdungen anzusetzen, wird auch hier die Verantwortung an die Beschäftigten delegiert, die lernen sollen, besser mit Stress umzugehen, sich gesund zu ernähren oder Sport und Entspannung in ihre Freizeit einzubauen. Sie selbst werden am Ende dafür verantwortlich gemacht, wenn sie »nicht funktionieren« (→ [Neoliberalismus](#)).

## Was tun?

Verantwortung kann zu guten Arbeitsbedingungen beitragen – wenn die Rahmenbedingungen geklärt sind und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen. Ist das nicht der Fall, kann es zu einer Intensivierung der Arbeit, also zu Arbeitsstress und Arbeitsverdichtung, führen.

- Ist im betrieblichen Kontext von »Eigenverantwortung« die Rede, sollte genau hingeschaut und kollektiv geklärt werden, welche Befugnisse und Kompetenzen Beschäftigte für die Übernahme bestimmter Verantwortlichkeiten erhalten, wie ihre Interventionsrechte aussehen und wie die Mitbestimmung einbezogen werden kann.

- Angesichts der Problematik des Begriffs »Eigenverantwortung« sollte eher von Verantwortung gesprochen werden. Die Aufgaben sowie die dazu nötigen Ressourcen müssen möglichst konkret benannt und verhandelt werden, mit Hilfe der Mitbestimmung und kollektiver Regelungen.
- Der Arbeitgeber ist im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung auch für das Thema Arbeitsintensität als einem wichtigen Belastungs- und Gefährdungsfaktor verantwortlich. Seine Aufgabe ist es, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu schützen und zu stärken (→ **Belastung und Fehlbeanspruchung**). Dazu gehört, die Ursachen hoher Arbeitsintensität zu analysieren und zu beseitigen.

Beschäftigte tragen Verantwortung für ihr Handeln – und zwar in Bezug auf das Gesetz und arbeitsvertragliche Vereinbarungen sowie in Bezug auf Gesellschaft und Betriebskultur, die jede und jeder Einzelne mitprägt.

- Arbeitnehmer\*innen müssen über die Arbeitnehmerhaftung aufgeklärt werden. Denn sie werden haftbar gemacht, wenn ihr Handeln Schaden verursacht und sie sich nicht an geltendes Recht gehalten haben. Das ist beispielsweise der Fall, wenn sie nicht angeordnete Überstunden leisten, dabei die gesetzlich erlaubten Tageshöchstleistungszeiten überschreiten und dann im Rahmen ihrer Arbeit Auto fahren und einen Unfall mit Personenschaden verursachen.
- Ein Instrument, das Beschäftigten zur Verfügung steht, um sich zu schützen, ist die Gefährdungsanzeige. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind nach ArbSchG, §§ 15 und 16 verpflichtet, potenzielle Gefährdungen zu dokumentieren und dem Arbeitgeber zu melden. Eine Gefährdungsanzeige dient der Abwehr von Schäden: Für die Beschäftigten selbst und für alle von ihrer Arbeit Betroffenen. Gefährdungsanzeigen sichern gegen Schadensersatzansprüche ab und dienen dem Funktionieren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Sie sind deutliche Hinweise darauf, dass die Arbeitsgestaltung Mängel aufweist und können eine erneute, »außerplanmäßige« Gefährdungsbeurteilung anstoßen.
- Als Beschäftigte Verantwortung im Betrieb zu übernehmen, bedeutet auch, sich für Gute Arbeit und das Gemeinwohl einzusetzen – für eine kollektiv-solidarische Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie eine gerechte Verteilung und Entlohnung.

#### Tipps zum Weiterlesen

- ver.di: Reader Gute Arbeit 2020: Arbeitsschutz und Digitalisierung, Frankfurt/Main 2020
- ver.di b+b: Die Überlastungs-Gefahrenanzeige, Düsseldorf 2016, 3. Auflage 2017
- [verdi-gefaehrungsbeurteilung.de](http://verdi-gefaehrungsbeurteilung.de)

»Im Journalismus spielt Eigenverantwortung eine große Rolle. Wir sind ziemlich frei, unsere Arbeitsabläufe und Themenschwerpunkte selbst zu bestimmen. Das macht auch den Reiz dieses Berufes aus: Man entscheidet vieles selbst und es passiert immer etwas Neues, oft Unvorhergesehenes. Doch das kann einen auch überfordern. Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen, weil auch die Arbeitszeiten weitgehend eigenverantwortlich gestaltet werden. Auch in meinem Umfeld nimmt die Zahl der Burnout-Fälle merklich zu. Das hat mit Überforderung, aber auch mit Zukunftsängsten zu tun. Denn das große Engagement der Kolleginnen und Kollegen wird nicht dadurch gewürdigt, dass die Verlage ihnen Sicherheit bieten. Im Gegenteil: Ständig wird umstrukturiert, werden Arbeitsplätze abgebaut. Das belastet zusätzlich.

Der Journalismus gibt einem das Gefühl, höhere Ziele zu verfolgen. Man deckt Missstände auf, hilft Menschen, verteidigt die Demokratie. Das macht einen anfällig dafür, die eigenen Interessen und die eigene Gesundheit zu vernachlässigen. Einige Betriebsräte bestehen darauf, dass die Arbeitszeiten richtig erfasst werden – so, wie es auch der Europäische Gerichtshof in seinem jüngsten Urteil verlangt. Das finde ich total wichtig, auch wenn man die Kolleginnen und Kollegen dabei nicht sofort auf seiner Seite hat. Wir müssen die Leute sensibilisieren und Bewusstsein schaffen. Anders geht es nicht.«

Peter Freitag arbeitet als Lokalredakteur für den Kölner Stadt-Anzeiger und die Kölnische Rundschau und ist stellvertretender Vorsitzender der Deutschen Journalistinnen- und Journalisten-Union (dju).

# Fachkräftebe- darf und Personal- planung

## Definition

Fachkräfte sind diejenigen, die qua Ausbildung oder Studium über eine formal anerkannte Qualifikation für eine bestimmte Tätigkeit verfügen. In bestimmten Berufsgruppen bzw. Tätigkeitsfeldern bestehen hohe, teils nicht gedeckte Fachkräftebedarfe, etwa in pflegerischen oder erzieherischen Berufen sowie in Bezug auf naturwissenschaftliche und bestimmte IT-Skills. Letztere werden auch als Medien- oder digitale Kompetenzen bezeichnet, also die Fähigkeit, Software zu entwickeln und/oder anzuwenden (→ [Digitalisierung](#)). Unzureichende Qualifizierung erweist sich als Stressfaktor.

Personalplanung ist Teil der Unternehmensplanung: Das Management hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die im Unternehmen benötigten Fähigkeiten in ausreichendem Maß vorhanden sind und auch in Zukunft sein werden. Das bedeutet erstens: genug Personal. Und zweitens: entsprechend qualifiziertes Personal. Dafür braucht es eine vorausschauende und strategische Planung. Eine solche Planung umfasst Qualifizierung (Ausbildung, berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung) und Umqualifizierung ebenso wie die Übernahme von Auszubildenden sowie (dual) Studierenden und die gezielte Einstellung neuer Beschäftigter. Die Fachkräfte müssen sowohl gewonnen als auch gehalten werden.

## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Im Zuge des demografischen Wandels werden insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen immer mehr Beschäftigte gebraucht. Prognosen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus dem Jahr 2019 gehen davon aus, dass bis 2035 in diesen Sektoren die meisten Menschen beschäftigt sein werden.

Trotz des hohen Fachkräftebedarfs und obwohl es sich gerade in diesen Sektoren um gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen am Menschen handelt – von denen alle profitieren und abhängig sind – müssen die Arbeitsbedingungen in erzieherischen und pflegerischen Berufen gerade mit Blick auf die Arbeitsintensität eher kritisch bewertet werden (→ [Interview Sylvia Bühler](#)). Arbeitshetze und Zeitdruck prägen die Arbeitsrealität vieler Beschäftigter, die oftmals Qualitätsabstriche machen müssen, um das Pensum zu schaffen. Das wirkt negativ auf die psychische und physische Gesundheit und treibt nicht wenige in die (unfreiwillige) Teilzeit oder in andere Jobs und bewirkt eine oft hohe Fluktuation. Sollen heute und in Zukunft genügend Fachkräfte in diesen Sektoren gewonnen und gehalten werden, sind gute Rahmenbedingungen, Zukunftsperspektiven und eine angemessene Bezahlung wichtige Stellschrauben.

Hinzu kommt, dass nicht alle Fachkräftestellen mit gelernten Fachkräften besetzt sind. Etwa jede\*r fünfte Beschäftigte in Deutschland ist formal unterqualifiziert, arbeitet also auf einer Stelle, für die er oder sie nicht die erforderliche Ausbildung hat. Auch in Pflege und Erziehung wird versucht, den Anteil des Fachpersonals im Zuge neoliberaler Restrukturierungen (→ [Neoliberalismus](#)) gegenüber geringer qualifiziertem Personal abzusenken – was erwiesenermaßen zu Lasten der Versorgungsqualität geht.

Die Digitalisierung (→ [Digitalisierung](#)) sorgt für Umbrüche in der Arbeitswelt und damit in den Tätigkeiten. Bestimmte Berufsbilder verschwinden schrittweise, andere Fähigkeiten werden immer stärker benötigt oder kommen ganz neu hinzu. Die Situation ist geprägt durch eine Gleichzeitigkeit von drohenden Jobverlusten auf der einen und hohem Fachkräftebedarf auf der anderen Seite.

Qualifizierung ist hier ein zentrales Thema. Zum einen geht es darum, diejenigen, deren Jobs durch den digitalen Wandel gefährdet sind, im Rahmen ihrer Erfahrungen und Fähigkeiten zu qualifizieren. Zum anderen kommt der ständigen Weiterbildung eine immer wichtigere Rolle zu, denn der Takt, innerhalb dessen Qualifikationen aktualisiert werden müssen, wird immer schneller. Unsicherheit im Umgang mit digitalen Technologien ist einer der häufigsten Gründe für digitalen Stress (→ [Digitalisierung](#)). Diesem Stressfaktor kann nur durch Fortbildung begegnet werden, für die allerdings auch die entsprechenden zeitlichen Ressourcen eingeplant und die vom Arbeitgeber bezahlt werden müssen (→ [Arbeitszeit](#)).

## Was tun?

Qualifizierung und Weiterbildung sind in der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt zentral und eine Bedingung dafür, dass der digitale Wandel im Sinne aller bewältigt werden kann (→ **Digitalisierung**). ver.di fordert deshalb eine Weiterbildungsoffensive in Gesellschaft und Unternehmen.

- Ein Bundesgesetz zur Weiterbildung soll den Rahmen bilden: für das Recht auf Weiterbildung, garantierte Lernzeiten, eine sichere Finanzierung, mehr Beratung und Transparenz, zur bessere Qualitätssicherung und Zertifizierung.
- ver.di macht sich für das Recht auf eine staatlich geförderte Bildungsteilzeit stark, das analog dem Modell der geförderten Altersteilzeit funktionieren könnte und berufsbegleitende Weiterbildung ohne gravierende finanzielle Einbußen ermöglicht.
- Grundlage für Qualifizierung sollte eine strategische Personalplanung sein, mittels derer auf der einen Seite das Unternehmen die künftigen Bedarfe ermittelt und plant, wie diese Kompetenzen entwickelt werden. Auf der anderen Seite ermöglicht eine transparente, vorausschauende Unternehmensstrategie den Beschäftigten, sich entlang künftig benötigter Qualifikationen weiterzuentwickeln und damit die eigene Beschäftigungsperspektive zu erhalten.
- Für Qualifizierung sind die nötigen zeitlichen Ressourcen einzuplanen. Das beinhaltet auch, dass die Arbeitsmenge entsprechend angepasst werden muss, damit die Qualifizierung auch tatsächlich innerhalb der vereinbarten Arbeitszeit zu schaffen ist. Sie muss von den Arbeitgebern bezahlt werden.

Fachkräftegewinnung ist nicht unabhängig von der Arbeitsqualität, also den Arbeitsbedingungen und der Entlohnung. Gerade in Branchen mit typischen Frauenberufen, zum Beispiel der Altenpflege, sind die Beschäftigten deutlich schlechter bezahlt als in gleichwertigen männerdominierten Berufen, zum Beispiel in der Industrie. Hier gilt es, die Bezahlung entsprechend aufzuwerten und die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass es eine attraktive und langfristig gesundheitserhaltende Perspektive ist, in diesen Bereichen (in Vollzeit) zu arbeiten.

- ver.di fordert die Aufwertung sozialer Berufe und die Umverteilung von Produktivitätsgewinnen auch zugunsten von Bildung.

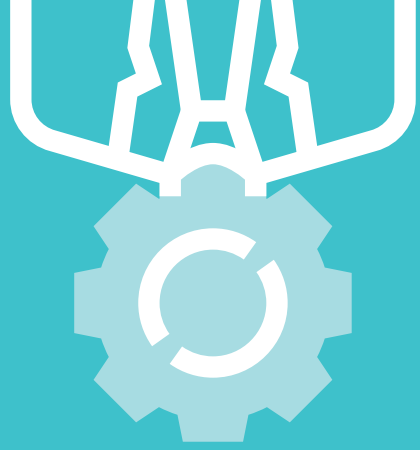
### **Tipps zum Weiterlesen**

- Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA): Strategische Personalplanung leicht gemacht – Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen, Berlin 2018
- ver.di/GEW/IG Metall: Weiterbildung reformieren. Sechs Vorschläge, die wirklich helfen, Berlin, Frankfurt/Main 2017
- Hans Böckler Stiftung (HBS): Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung. Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Mitbestimmungspraxis Nr. 7, Düsseldorf 2017
- [gesundheits-soziales.verdi.de/themen/mehr-personal](https://gesundheits-soziales.verdi.de/themen/mehr-personal)



»Bis 2030 werden rund 40 Prozent unserer Kolleginnen und Kollegen in Rente gehen. Wenn wir nichts tun, droht in ein paar Jahren ein Fachkräftemangel. Doch jetzt ist die Situation noch umgekehrt: Wir haben oft zu wenige freie Stellen, um die Auslerner\*innen nach ihrer Ausbildung bei uns zu übernehmen. Deshalb haben wir vom Betriebsrat aus gemeinsam mit dem Personalbereich ein Projekt gestartet und die Beschäftigten befragt, ob sie sich vorstellen können, ihre Arbeitszeit bei Teillohnausgleich zu reduzieren. Innerhalb kürzester Zeit meldeten sich 600 Interessierte. Das waren zum einen ältere Kolleg\*innen in höheren Gehaltsgruppen, die ihre Arbeitszeit wegen der zunehmenden Arbeitsverdichtung reduzieren wollten. Zum anderen wollten eher Jüngere diese Möglichkeit nutzen, um eine bessere Vereinbarkeit mit der Familie oder der Pflege von Angehörigen hinzubekommen. Wiederum andere wollten nebenher studieren oder sich weiterbilden. Durch die individuelle Reduzierung der Arbeitszeiten können wir jetzt 80 Prozent der Auslernern\*innen unbefristet einstellen. Früher waren es nur 15 Prozent. Sie bekommen allerdings nicht gleich eine feste Stelle, sondern übernehmen Aufgaben von Kolleg\*innen, die ihre Arbeitszeit reduziert haben, oder machen Elternzeitvertretungen. Das Positive daran: Sie sammeln wichtige Erfahrungen in verschiedenen Bereichen, bevor sie auf eine feste Stelle kommen. Dadurch findet auch ein für das Unternehmen wichtiger Wissenstransfer statt. Insgesamt hat das Projekt gezeigt: Wir können etwas tun, um den Fachkräftebedarf zu sichern und jungen Beschäftigten eine Perspektive zu bieten.«

Wolfgang Scharnagl ist stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der N-ERGIE Aktiengesellschaft in Nürnberg.





# 37%

**der Beschäftigten haben in sehr hohem bzw. hohem Maß  
den Eindruck, dass sie in den letzten 12 Monaten mehr Arbeit  
in der gleichen Zeit als vorher schaffen mussten.**



# Indirekte Steuerung

## Definition

Indirekte Steuerung bedeutet: Es zählt in erster Linie das erfolgreich erbrachte Ergebnis, nicht die investierte Zeit und Leistung. Im Gegensatz zur direkten Steuerung, bei der die Arbeitnehmer\*innen Arbeitsaufträge entgegennehmen und abarbeiten, werden bei der »indirekten Steuerung« Ziele bzw. Kennziffern vereinbart und die Arbeitnehmer\*innen entsprechend über solche Vorgaben und Zielvereinbarungen geführt. Diese Art der Steuerung gewinnt auch im Zuge des digitalen Umbruchs (→ **Digitalisierung**) an Bedeutung, weil die Vorgabe einzelner Arbeitsschritte mit der Zunahme von Wissensarbeit und der Arbeit mit Menschen (→ **Interaktionsarbeit**) nicht mehr funktioniert. Den Arbeitnehmer\*innen wird die Verantwortung für das Erreichen der gewünschten Ergebnisse übertragen – sie bleiben jedoch weisungsgebundene abhängig Beschäftigte und der Rahmen, innerhalb dessen sie eigenständige Entscheidungen treffen können, wird durch das jeweilige Unternehmen vorgegeben (→ **Eigenverantwortung**). Es geht bei Indirekter Steuerung also vor allem um Selbstmanagement. Eine begleitende und abschließende Kontrolle der Zielerreichung erfolgt oftmals anhand von definierten Kennziffern. Die Arbeitsleistung wird anhand der Zielerreichung beurteilt.

## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Quer durch alle Branchen hat sich die Art und Weise, wie Beschäftigte gesteuert werden, verändert. Immer häufiger gilt nicht mehr die geleistete Arbeitsleistung als Maß, sondern das Ergebnis. Zielvereinbarungen oder Kennziffern geben den Takt vor – und werden von den Beschäftigten nicht selten als unrealistisch eingeschätzt. Denn die Ziele werden nicht unbedingt entlang des Machbaren entwickelt, sondern entlang des wirtschaftlich Gewünschten (→ **Neoliberalismus**). 36 Prozent der Befragten einer Bertelsmann-Studie von 2015 halten ihre Zielvereinbarungen für nicht erreichbar. Als weiteres Problem wird die so genannte Zielspirale benannt – also ständig steigende Leistungsziele. Dies ist für 42 Prozent der Befragten Realität.

Indirekte Steuerung ist ein breit angewendetes Instrument. Zentrales Merkmal ist die Übertragung der Verantwortung für den (wirtschaftlichen) Erfolg auf die Beschäftigten, die gleichzeitig aber nicht unbedingt Einfluss auf die Rahmenbedingungen nehmen können. Im Gegenteil: Ihre Aufgabe ist es, selbst und unter den gegebenen Bedingungen eine Lösung für die Probleme zu finden, die sich der erfolgreichen Ergebnisreichung in den Weg stellen.

Diese Form des Arbeitens muss nicht per se zu Lasten der Beschäftigten gehen – sie tut es aber in den meisten Fällen. Knackpunkte sind beispielsweise fehlende Ressourcen: Wenn die Personaldecke zu dünn ist und der Aufwand zu knapp und ohne Puffer kalkuliert wird, dann besteht oft die vermeintlich einzige Lösung darin, länger und schneller zu arbeiten (→ **Arbeitszeit**).

Aber auch fehlende Autonomie, also geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume, können negativ wirken: Wenn sich zum Beispiel herausstellt, dass ein bestimmter Arbeitsschritt mehr Zeit braucht als eingeplant, dann müsste das Ziel entsprechend angepasst werden – etwa, was den geplanten Zeitraum betrifft (→ **Agilität**). Das zu entscheiden liegt aber oftmals nicht in der Kompetenz der indirekt gesteuert Arbeitenden, die ja immer noch abhängig Beschäftigte in zumeist hierarchisch gegliederten Strukturen sind. Wenn aber Widersprüche zwischen den fachlichen und ökonomischen Zielen von den (fachlich arbeitenden, durch ökonomische Ziele gesteuerten) Arbeitnehmer\*innen »gelöst« werden sollen, dann ist das eine Bürde, die Stress verursachen und zu selbstgefährdendem Verhalten führen kann. Denn die meisten Beschäftigten haben den Anspruch, Qualitätsansprüche an die eigene Arbeit einzuhalten, und es wird als sehr belastend wahrgenommen, wenn hier Abstriche gemacht werden müssen.

Selbstgefährdendes Verhalten ist eine häufige Konsequenz, die mit »indirekter Steuerung« einhergeht. Die Arbeit wird intensiviert, die Arbeitszeit ausgedehnt und auch Präsentismus – also zur Arbeit zu gehen, obwohl man eigentlich krank ist – gilt als typische Verhaltensweise. Die Betriebsrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung von 2014 konnte nachweisen, dass selbstgefährdendes Verhalten – wie Arbeitszeiten über zehn Stunden und das Unterlaufen von Regelungen zum Schutz der Gesundheit – deutlich häufiger in Betrieben mit Zielvereinbarungen auftritt.

## Was tun?

Es braucht gute Rahmenbedingungen und ausreichende Ressourcen:

- Unrealistische Aufwandseinschätzungen dürfen nicht die Grundlage für Zielerwartungen darstellen – das gilt für die Reinigungskraft im Krankenhaus ebenso wie für den Versicherungsmakler oder die Softwareentwicklerin.
- Erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile sollten abgeschafft werden. Dort, wo es sie dennoch gibt, muss es Einflussmöglichkeiten auf die Prozessgestaltung geben – die Übertragung des unternehmerischen Risikos auf die Beschäftigten muss auch mit den notwendigen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen einhergehen.

- Passende Qualifizierungsangebote, die beim Umgang mit solchen Steuerungsmethoden und Zielvereinbarungen helfen, müssen sowohl den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen als auch den Führungskräften zur Verfügung stehen. Die zeitlichen Ressourcen hierfür müssen so eingeplant werden, dass die Angebote auch wahrgenommen werden können.

Es braucht kollektive Verständigung und kollektives Handeln:

- Oft sind es strukturelle Bedingungen, die für eine Arbeitsintensivierung im Zusammenhang mit indirekten Steuerungsmethoden sorgen. Diese gilt es zu benennen und dabei die vorhandenen Mittel für Gegenmaßnahmen zu nutzen – etwa Überlastungsanzeigen.
- Es braucht gute Regelungen, die kollektiv wirksam sind und verbindlich eingefordert werden können. Bei deren Entwicklung müssen die Beschäftigten mit ihren Ideen und Erfahrungen einbezogen und beteiligt werden (→ Artikel Sylvia Skrabs). Auch Ansätze, die auf eine Steuerung »von unten« setzen (→ Agilität), können Impulse und Ideen liefern, wie Arbeit selbstorganisiert und in nachhaltigem Arbeitstempo gestaltet werden kann.
- Regelungen sind nur so gut wie ihre praktische Umsetzung und Anwendung – Führungsverhalten und das betriebskulturelle Umfeld spielen eine wichtige Rolle und sind dementsprechend zu beobachten, im Sinne Guter Arbeit zu fördern und zu prägen.

### Tipps zum Weiterlesen

- VBG (Gesetzliche Unfallversicherung): Führen durch Ziele. Chancen und Risiken indirekter Steuerung. Ergebnisse des Projekts mitdenken 4.0: Neue Präventionsansätze für Arbeitsprozesse in der Büro- und Wissensarbeit, Hamburg 2018
- Breisig, Thomas/Grzech-Sukalo, Hiltraud/Vogl, Gerlinde (Hrsg.): Mobile Arbeit gesund gestalten – Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo (präventions-orientierte Gestaltung mobiler Arbeit), Oldenburg 2017
- Kratzer, Nick u.a. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin 2011
- WSI: Report Nr. 19: Arbeitszeiten in Deutschland. Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik. WSI-Report Nr. 19, Düsseldorf 2014
- Bertelsmann Stiftung: Gesundheitsmonitor 1/2015, Gütersloh 2015

»Das Arbeitspensum im Krankenhaus ist durch andere vorgegeben. Die Schichten sind unterbesetzt, die Arbeit ist mit dem vorhandenen Personal nicht zu schaffen. Zugleich wurde die Pflegedienstleitung ausgedünnt, so dass für die Pflegekräfte kaum noch jemand ansprechbar ist. Sie werden mit den Problemen allein gelassen. Die Schichtbesetzung gilt als unveränderbar. Früher hieß es, das Budget sei erschöpft. Heute: »Der Arbeitsmarkt ist leergefegt.« Dadurch wird die Gesamtverantwortung auf das Pflegeteam übertragen, ohne dass es Einfluss auf die Rahmenbedingungen nehmen kann. Wenn alle Rationalisierungsreserven ausgeschöpft sind, wird der Arbeitsalltag bewältigt durch Einschränkungen von Leistungen an einzelnen Patient\*innen und den Verzicht auf eigene Rechte. Pflegekräfte arbeiten gesetzlich vorgeschriebene Pausen durch, leisten regelmäßig Überstunden ohne Anordnung und springen außerhalb des Dienstplans ein. Das tun sie aus Rücksicht auf das Team, das die ihr überlassene Aufgabe irgendwie bewältigen muss. Die Folgen sind: Die Beschäftigten arrangieren sich irgendwie mit der Situation, gehen in Teilzeit oder verlassen den Beruf ganz – oder sie wehren sich. Die Arbeitgeber haben sich abhängig gemacht von Freiwilligkeitsleistungen der Beschäftigten und sich ihnen gegenüber ins Unrecht gesetzt. Gemeinsam kann das Team Forderungen stellen – zum Beispiel nach verlässlichen und ausreichenden Schichtbesetzungen – und ankündigen, den Verzicht auf eigene Rechte wieder zurückzunehmen. So haben bereits eine ganze Reihe von Teams Verbesserungen durchgesetzt.«

Volker Mörbe ist Krankenpfleger und ver.di-Vertrauensleutesprecher im Klinikum Stuttgart.



# 52%

der Beschäftigten fühlen sich sehr häufig bzw. oft bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck.







# Interaktions- arbeit – Arbeit mit Menschen

## Definition

Insbesondere im Dienstleistungssektor ist die Arbeit mit Menschen weit verbreitet – über Zweidrittel aller dort Beschäftigten arbeiten häufig im Kontakt mit Bürgern und Bürgerinnen, Patientinnen und Patienten, Klientinnen und Klienten oder Kundinnen und Kunden. Damit die jeweiligen Dienstleistungen gelingen, ist es nötig, mit den Menschen zu interagieren. Diese sind an der Erbringung der Dienstleistung also direkt beteiligt. Die Interaktionsarbeit, wie sie in der Arbeitswissenschaft genannt wird, beinhaltet vier wesentliche Aspekte:

- Die Kooperationsarbeit dient der Herstellung von Kooperationsbeziehungen zwischen Dienstleistern und Kundschaft bzw. den jeweiligen Adressatinnen und Adressaten. Sie müssen zusammenarbeiten, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen.
- Gefühlsarbeit findet statt, um die emotionale Verfassung der Kundschaft, der Patient\*innen oder Klient\*innen herzustellen, die für das Gelingen der Dienstleistung notwendig ist.
- Doch auch mit den eigenen Emotionen müssen die Beschäftigten umgehen – was Emotionsarbeit genannt wird.
- Hinzu kommt, dass die Beschäftigten mit unwägbaren und unplanbaren Situationen zurechtkommen müssen, für die es keine Anleitung gibt. Sie auf müssen auf die jeweilige Situation und die beteiligten Personen reagieren. Dies wird als »subjektivierendes Arbeitshandeln« bezeichnet.

Diese Aspekte der Interaktionsarbeit werden in der Arbeitsgestaltung, der Arbeitsplanung und der Arbeitsorganisation oft nicht berücksichtigt. Das führt auch zu einer höheren Arbeitsintensität.

## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Die Bedeutung der Interaktionsarbeit wächst nicht nur im Dienstleistungssektor – auch und gerade im Zuge der Digitalisierung (→ [Digitalisierung](#)). Denn während Routinetätigkeiten zunehmend automatisiert werden, nehmen Tätigkeiten zu, die »soziale und kreative Intelligenz« benötigen. Die Arbeit mit Menschen bringt dabei besondere und auch zusätzliche Belastungen mit sich, vor allem in Bezug auf die Arbeitsintensität, die emotionalen Anforderungen und die Arbeitszeit (→ [Arbeitszeit](#)).

Im Jahr 2018 war Interaktionsarbeit ein Schwerpunktthema der jährlichen Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit. Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitsintensität bei Beschäftigten mit häufigem Kundenkontakt stärker ausgeprägt ist als bei denjenigen, für die das nicht der Fall ist. Arbeitsintensität wird von Interaktionsarbeitenden sehr schlecht bewertet und stellt eine Gesundheitsgefährdung dar, die einen dringenden Handlungsbedarf anzeigt. So sind interaktiv arbeitende Beschäftigte häufiger von Arbeitshetze betroffen als nicht interaktiv Arbeitende (59 Prozent versus 42 Prozent). Ähnlich sieht es bei häufigen unerwünschten Arbeitsunterbrechungen aus (56 Prozent im Vergleich zu 46 Prozent). Auch die mit Arbeitshetze verbundenen Belastungen sind bei Beschäftigten, die häufig Kundenkontakt haben, höher (47 Prozent zu 41 Prozent). Eine Konsequenz ist, dass Abstriche bei der Qualität der Arbeit gemacht werden müssen. Das ist bei über einem Viertel derjenigen der Fall, die im Dienstleistungssektor mit Menschen arbeiten. Bei denen, die kaum Kundenkontakt haben, sind es 20 Prozent. Auch die emotionalen Anforderungen – etwa die Gefühle bei der Arbeit verbergen zu müssen – sind bei interaktiv arbeitenden Beschäftigten besonders hoch. Die drei wichtigsten Stressfaktoren sind: zu wenig Zeit, zu viel Zeit für Dokumentation und knappe Personalbemessung. Weitere Stressfaktoren sind Konflikte mit, aber auch oft unrealistisch hohe Erwartungshaltungen von Kund\*innen, beispielsweise durch die Anforderung, dass Dienstleistungen nicht im vereinbarten Zeitraum, sondern sofort erledigt werden sollen.

Mehrfachbelastungen sind dabei für ein Drittel all derjenigen, die mit Menschen arbeiten, an der Tagesordnung: Für sie gilt, dass die häufig körperlich schwer arbeiten müssen, von Arbeitshetze und Zeitdruck betroffen sind und außerdem ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen müssen. In besonders hohem Ausmaß betroffen sind Beschäftigte im Einzelhandel – hier sind 54 Prozent mehrfachbelastet. Im Sozialwesen sind es 49, im Gesundheitswesen 41 Prozent. Interaktionsarbeitende haben zudem öfter »atypische« Arbeitszeiten. Um alles zu bewältigen, leisten diese Beschäftigten mehr Überstunden (55 Prozent zu 45 Prozent), oftmals auch unbezahlt.

## Was tun?

Die besonderen Anforderungen und Belastungen der Interaktionsarbeit müssen sichtbar gemacht und eingeplant werden.

- In der Gefährdungsbeurteilung sollten die besonderen Anforderungen und Belastungen ebenfalls betrachtet werden, um Fehlbeanspruchungen vorzubeugen.
- Bereits vorhandene arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung von Interaktionsarbeit sind zügig und konsequent umzusetzen – zum Beispiel die zeitliche Begrenzung von Tätigkeiten, die emotional stark belastend sind (Emotionsarbeit) auf höchstens sechs Stunden täglich und der Wechsel von interaktiven und nicht-interaktiven Tätigkeiten.
- In der Arbeits- und Ressourcenplanung müssen diese Arbeitsbestandteile berücksichtigt werden – etwa hinsichtlich der Personalbemessung, der Arbeitsmenge und der Arbeitszeit, inklusive der Pausengestaltung. Die Interaktionsarbeit muss in die Aufwandseinschätzung einfließen.

Die Anforderungen müssen in Qualifizierung und Entgeltsysteme aufgenommen werden.

- Bei der Aus-, Fort- und Weiterbildung müssen die Anforderungen aufgenommen und die Dienstleister\*innen entsprechend qualifiziert werden.
- Die Tätigkeitsanforderungen müssen bei der Entgeltstruktur berücksichtigt und sie müssen aufgewertet werden.

### Tipps zum Weiterlesen

- ver.di: Studie Arbeit mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit für den Dienstleistungssektor. Berlin 2019
- ver.di (Hrsg.): Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf, Frankfurt/Main 2018
- Böhle, Fritz/Stöger, Ursula/Wehrich, Margit (Hrsg.): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit, Berlin 2014
- [innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit)

»Wer mit Kindern und Jugendlichen arbeitet, geht eine ganz besondere Interaktion ein, die sehr viel Spaß macht. Wenn man Zugang zu ihnen bekommt, eine Beziehung aufbaut, ist das schon toll. Zugleich interagieren wir intensiv mit Eltern, Erzieher\*innen und Lehrkräften, und natürlich im Team. Letzteres ist sehr wichtig, denn manchmal stößt man schon an seine Grenzen, wenn Eltern zum Beispiel überhaupt nicht zugänglich sind oder sich nicht interessieren. Solche Dinge besprechen wir jeden Monat in kollegialen Fallberatungen, bei denen wir uns gegenseitig unterstützen und Tipps geben. Hinzu kommen regelmäßig Supervisionen. Als Betriebsrat machen wir die Herausforderungen der Interaktionsarbeit immer wieder zum Thema, zum Beispiel bei Betriebsversammlungen. Dabei wurde auch klar, dass wir die Rahmenbedingungen nicht ausblenden können. Es gibt einfach viel zu wenige therapeutische Angebote für Kinder und Jugendliche in der Stadt. Das setzt uns unter Druck, weil wir immer ewig-lange Wartelisten haben. Eine Gefahr ist, dass man im Akkord arbeitet und nur noch das macht, was abgerechnet werden kann – so, wie in der Pflege und anderswo. Bei uns ist es noch nicht ganz so schlimm, aber auch wir müssen immer mehr dokumentieren, statt Zeit zu haben, uns auf die Kinder einzustellen. Wenn Zeit und Ruhe fehlen, wird Interaktionsarbeit schnell zur Belastung. Wir Beschäftigte müssen lernen, auch unsere eigenen Interessen zu vertreten. Nur wenn wir für uns selbst sorgen, können wir gut für andere da sein.«

Ulrike Philipp ist Betriebsratsvorsitzende der Ki.D.T. gGmbH, die in Berlin fünf Kinder- und Jugendambulanzen/Sozialpädiatrische Zentren betreibt und zum Sozialverband VdK gehört.



# 53%

der Beschäftigten werden sehr häufig bzw. oft bei ihrer Arbeit gestört oder unterbrochen.





# Neoliberalismus

## Definition

Neoliberalismus bezeichnet im allgemeinen Sprachgebrauch das Wiederaufleben von Konzepten und Denkweisen, deren zentrale Idee der freie Markt ist, der sich selbst lenkt und möglichst wenig durch staatliche Eingriffe reguliert wird. Als vorherrschende ideologische Einstellung und politische Orientierung, die Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt maßgeblich bestimmt, hat er sich seit den 1970er Jahren zunächst in Chile, dann in den USA und in Europa durchgesetzt. Zentrale Charakteristika sind die Zurückdrängung staatlichen Einflusses auf die Wirtschaft, Flexibilisierung, Deregulierung und Privatisierung. Neoliberalismus wirkt dabei nicht alleine auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt, sondern auch auf die Anforderungen, die an Menschen in der Arbeitswelt gerichtet werden.

In Deutschland wird eine »neoliberale Wende« in den 1990er Jahren verortet. Global beginnt diese jedoch schon früher. Als wichtige Ideologieschmiede des Neoliberalismus gilt die Chicago School. In den 1970er-Jahren konnten die »Chicago Boys« (eine Gruppe chilenischer Ökonomen, die in Chicago studiert hatten) im Chile der Pinochet-Diktatur ihre Vorstellungen von Privatisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen umsetzen. Das gilt als erstes praktisches Experiment marktradikaler Reformen. Für Margaret Thatcher in Großbritannien stand in den 1980er-Jahren die Zurückdrängung von staatlichen und gewerkschaftlichen Einflüssen im Fokus. Ronald Reagan in den USA setzte auf Steuerensenkungen zugunsten des Kapitals. Nach dem Zusammenbruch des »Realsozialismus« 1989 wurde in Europa eine neoliberale Politik mit besonderem Akzent auf den Abbau des Sozialstaats und der sozialen Bürgerrechte vorangetrieben. Hier gelten die Sozialdemokraten Gerhard Schröder und Tony Blair als wichtige Protagonisten. In Deutschland sind insbesondere die Hartz-IV-Reformen im Rahmen der »Agenda 2010« hervorzuheben, in deren Folge das sozialstaatliche Modell und soziale Rechte massiv eingeschränkt wurden.



## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Konsequenzen neoliberaler Wirtschaftspolitik sind die Privatisierung ehemals staatlicher Infrastrukturen (zum Beispiel Telekommunikation, Post, Wohnen oder Energie) und Dienstleistungen (zum Beispiel Krankenhäuser und Pflegeheime). Entsprechend der Marktlogik, dass Unternehmen Profit generieren müssen, sollen die privatisierten Bereiche nun Überschüsse generieren. Das hat oft negative Folgen – gerade wenn es sich um gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen am Menschen handelt oder um Infrastrukturen der Daseinsvorsorge, also der Güter und Dienstleistungen, die für eine Grundversorgung aller notwendig sind. Die Privatisierung geht dann einerseits zu Lasten der Gesellschaft, andererseits zu Lasten derjenigen, die in diesen Sektoren beschäftigt sind und an denen direkt oder indirekt (zum Beispiel durch zu knappe Personalausstattungen) gespart wird.

Die Durchsetzung der neoliberalen Ideologie muss im Kontext von anderen wichtigen Einflussfaktoren und Umbrüchen gesehen werden, wie der Globalisierung und der Digitalisierung (→ **Digitalisierung**), die in diesem Sinne managed werden. Die Entwicklung neuer Technologien ermöglichen virtuelle Arbeits- und Produktionsräume und damit (globale) Umbrüche in der Produktionsweise. Die Ausgliederung auch von hochkomplexen Tätigkeiten und neue Möglichkeiten der globalen Zusammenarbeit sorgen für eine stärkere internationale Konkurrenz zwischen Standorten und ermöglichen den Unternehmen, gewerkschaftliche Proteste vor Ort zu unterlaufen.

Widersprüche und Probleme zulasten der Gesellschaft haben sich zum Beispiel in der Finanz- und Bankenkrise gezeigt. Auch die »Liberalisierung« der Finanz- und Kapitalmärkte gehört zur neoliberalen Wende. Im Zuge der Bankenkrise mussten jedoch enorme Summen staatlicher Gelder dazu verwendet werden, große Banken zu retten, um das System nicht zu gefährden. Das Prinzip: Gewinne privatisieren und Verluste bzw. gesundheitliche wie ökologische Kosten vergesellschaften.

Mit dem Neoliberalismus haben sich auch die Anforderungen an die Erwerbstätigen verändert. Trotz ungleicher Zugangsmöglichkeiten zu Bildung und Ressourcen – sowie einem nach wie vor ungleichen Machtgefälle zwischen Arbeitgebern und abhängig Beschäftigten – sollen die Erwerbstätigen nun in Eigenverantwortung (→ **Eigenverantwortung**) ihr »Humankapital« optimieren, managen und einsetzen. Ansprüche an den Staat und die Solidargemeinschaft hingegen sollen möglichst reduziert oder am besten gar nicht mehr gestellt werden.

Das alles findet in einem Setting flexibilisierter Arbeitsmärkte statt. Sachgrundlose Befristungen, Minijobs und Leiharbeit sorgen für Unsicherheit und haben den Anteil derer, die von ihrer Erwerbsarbeit nicht leben können, deutlich erhöht. Die Schere zwischen Arm und Reich vergrößert sich zusehends. Das gilt auch für Deutschland. Nicht nur in den USA sind viele Menschen arm trotz Arbeit.

## Was tun?

Privatisierung gesellschaftlich notwendiger Infrastrukturen und Dienstleistungen wirkt sich negativ auf die gesamte Gesellschaft aus. Denn die Erbringung der notwendigen Dienstleistungen hängt an den Erwerbstätigen. Sind zu wenige Menschen für die Aufgaben eingestellt und entsprechend qualifiziert – um Kosten zu sparen und die privatwirtschaftlichen Gewinne zu erhöhen –, dann geht das zulasten ihrer Gesundheit und der Qualität der Dienstleistung.

Aber auch die Einschnitte im Sozialstaat – zum Beispiel die Unterfinanzierung der Krankenhäuser – wirken sich negativ auf Beschäftigte sowie Betroffene aus.

- Es gilt, weitere Privatisierungen zu verhindern bzw. für die Rückführung privatisierter Betriebe in die öffentliche Hand einzutreten, etwa durch eine Rekommunalisierung der Wasser- oder Energieversorgung.
- Soziale Rechte müssen geschützt und ausgebaut werden. Das richtet sich zum einen an den Gesetzgeber – beispielsweise mit der Forderung nach gesetzlicher Personalbemessung. Zum anderen gilt es, auf kollektivrechtlicher Ebene entsprechende Absicherungen durch Tarifverträge oder Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen durchzusetzen.
- Produktivitätsgewinne, zum Beispiel durch die Digitalisierung, müssen umverteilt werden zugunsten der gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen wie Bildung, Mobilität, Versorgung und Gesundheit (**→ Digitalisierung**).

Arbeitsgestaltung ist ein Hebel, um die Rahmenbedingungen innerhalb von Betrieben oder Verwaltungen zu verbessern. Diesen gilt es zu nutzen. Zugleich ist klar, dass gute Arbeitsbedingungen, die den Erwerbstätigen und der Gesellschaft zugute kommen, meist gegen die Interessen der Arbeitgeber durchgesetzt und erkämpft werden müssen, weil sie auf kurze Sicht oft mit höheren Kosten oder weniger Kontrolle verbunden sind.

Innovative Modelle der Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten mehr Mitsprache und Einfluss einräumen, müssen gestärkt werden. Dabei gilt es, für Rahmenbedingungen zu sorgen, mit denen die Potenziale auch wirklich bei den Beschäftigten ankommen (**→ Souveränität, → Agilität**).

### Tipps zum Weiterlesen

- [wipo.verdi.de/themen](http://wipo.verdi.de/themen)
- [ver-und-entsorgung.verdi.de/themen](http://ver-und-entsorgung.verdi.de/themen)
- [gesundheit-soziales.verdi.de/themen/privatisierung](http://gesundheit-soziales.verdi.de/themen/privatisierung)

»Die neoliberale Politik hat das Gesundheitswesen für den Markt und Privatisierungen geöffnet. In der Altenpflege geht das besonders weit. Hier tummeln sich Finanzinvestoren und internationale Großkonzerne, um schnelles Geld zu machen. An einer dauerhaft guten Versorgung und guten Arbeitsbedingungen sind sie zumeist nicht interessiert. Solche Unternehmen verlangen hohe Renditen und schütten die Gewinne an ihre Anteilseigner aus. Dadurch werden dem Gesundheitswesen Mittel entzogen, die für eine bessere Personalausstattung und gute Bezahlung dringend gebraucht werden. Studien zufolge geben öffentliche Pflegeheime 62 Cent pro Euro Umsatz für Personal aus, bei privaten Betreibern sind es nur 50 Cent. Das macht deutlich, dass die Gewinne letztlich zulasten der Beschäftigten und der Bewohner\*innen gehen. Ich finde, im Gesundheitswesen muss die bestmögliche Versorgung das oberste Ziel sein, nicht der höchste Profit. Ein Weg, das Lohndumping kommerzieller Firmen einzudämmen, wäre ein flächendeckender Tarifvertrag für die gesamte Altenpflege. Ich hoffe, dass das bald Realität wird. Ebenso bundesweit einheitliche und bedarfsgerechte Personalstandards. Dann würde der Wettbewerb zumindest nicht mehr über die Bezahlung und die Personalausstattung ausgetragen.«

Viola Bute ist Betriebsrätin bei Pflegen & Wohnen Hamburg. Der einst städtische Pflegeheimbetreiber wurde 2007 vom damaligen CDU-Senat privatisiert und ist aktuell in Besitz des Immobilienkonzerns Deutsche Wohnen SE.

# Souveränität

## Definition

Digitale Technologien – wie leistungsstarke mobile Endgeräte und entsprechende Software sowie gut ausgebaute Netzinfrastrukturen – ermöglichen neue Formen von Arbeitszeitsouveränität und Mobilität. Im virtuellen Raum wird von überall her gearbeitet und kommuniziert – immer mehr Tätigkeiten können zumindest teilweise mobil erbracht werden (→ [Digitalisierung](#)). Souveränität bezieht sich dabei aber nicht alleine auf die vorhandenen (technischen) Möglichkeiten, sondern immer auch auf die (demokratischen) Gestaltungsspielräume und Einflussmöglichkeiten, die Beschäftigte haben.

Zeitsouveränität und Mobilität haben einen hohen Stellenwert in aktuellen Debatten über die Arbeitswelt. Hierbei gilt es grundsätzlich zu differenzieren zwischen Flexibilisierungswünschen von Arbeitgebern und Wünschen der Beschäftigten nach Gestaltungsspielräumen, also Souveränität. Bei Souveränität handelt es sich eben nicht um Flexibilitätsanforderungen, auf die Beschäftigte meist wenig Einfluss haben, sondern um Spielräume, von denen Beschäftigte profitieren und auf deren Ausgestaltung sie Einfluss nehmen können.

Der Rahmen für solche Gestaltungsspielräume definiert zugleich die Schranken dieser Möglichkeiten. In einem Arbeitsverhältnis sind abhängig Beschäftigte weisungsgebunden und haben zuallererst die Pflicht, ihre Arbeitsleistung zu erbringen. Souveränitätspotenziale im Arbeitsleben müssen ausgehend von den jeweils vorhandenen Möglichkeiten bestimmter Tätigkeiten und Aufgaben ermittelt werden.

## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Arbeitszeitsouveränität beinhaltet eine Reihe von Aspekten. Es geht um Einflussmöglichkeiten zum Beispiel auf Anfang und Ende der Arbeitszeiten, auf Pausenzeiten und kurzfristige Unterbrechungen des Arbeitstags sowie auf den Ausgleich von Überstunden. Regelungen zur Arbeitszeitsouveränität müssen auf der Grundlage des Arbeitszeitgesetzes entwickelt werden (→ [Arbeitszeit](#)) und sollten den langfristigen Erhalt der Gesundheit berücksichtigen (→ [Belastung](#)). Denn die Gefahr besteht, dass die vermeintliche Souveränität in selbstgefährdendes Verhalten umschlägt – wenn etwa die Anforderungen zu hoch sind und die Verantwortung für das Erreichen der Arbeitsleistung auf die Beschäftigten übertragen wird (→ [indirekte Steuerung](#), → [Eigenverantwortung](#)).

Zurzeit dominiert eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten zugunsten der Unternehmen (→ **Arbeitszeit**). Diese Flexibilisierung geht allerdings nicht unbedingt mit mehr Autonomie für Beschäftigte einher. Mehrarbeit, kurzfristige Dienstplanänderungen und Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeiten von zuhause aus sind oft dadurch verursacht, dass Beschäftigte ihre Arbeit sonst nicht schaffen oder es Anweisungen von Vorgesetzten bzw. dem Betrieb gibt – das zeigen die Ergebnisse des DGB-Index' Gute Arbeit.

Dabei ist die Situation in den einzelnen Branchen sehr unterschiedlich. So haben Angestellte in den öffentlichen Verwaltungen viele Einflussmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume, die durch entsprechende kollektive Regelungen unterstützt werden. Auch Beschäftigte im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien verfügen bei der Arbeitszeitgestaltung über größere Spielräume. Allerdings werden diese oft durch eine hohe Arbeitsintensität, Leistungsdruck und die Erwartung konterkariert, auch außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar zu sein. Diese Faktoren können die positiv bewerteten Spielräume in ihr Gegenteil verkehren und die Entgrenzung der Arbeitszeiten verschärfen. Andere Branchen – etwa der Einzelhandel und die Krankenhauspflege – bieten schon aufgrund der Arbeitsaufgaben geringe Spielräume. Diese werden oft zusätzlich durch Flexibilisierungsanforderungen der Arbeitgeber eingeschränkt, die die Planbarkeit von Berufs- und Privatleben oder den Einfluss auf Schichten oder Arbeitszeiten unterminieren.

Mobiles Arbeiten bezeichnet Arbeit außerhalb der eigentlichen (ersten) Arbeitsstätte in Betrieben oder Verwaltungen. Das beinhaltet die Arbeit von zuhause aus (Telearbeit, alternierende Telearbeit, Homeoffice) oder an frei gewählten Orten (Mobile Working). Dazu zählt auch die Arbeit beim Kunden bzw. im Außendienst, die es unabhängig von der Digitalisierung gibt, sowie die Arbeit von unterwegs, zum Beispiel im Zug oder Hotelzimmer bei Dienstreisen.

Eine Gefahr der mobilen Arbeit mit digitalen Arbeitsmitteln ist, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Nicht wenige Beschäftigte arbeiten ohnehin schon unbezahlt außerhalb ihrer Arbeitszeit – weil sie ihre Arbeitsmenge sonst nicht bewältigen, weil sie ihre Freizeit kurz für Telefonate oder E-Mails unterbrechen oder weil von ihnen erwartet wird, stets erreichbar zu sein. Es stellt sich nicht nur die Frage, wie mit den Arbeits- und Ruhezeiten umgegangen wird, sondern auch die Frage nach der Anerkennung der Arbeitszeiten – zum Beispiel wenn im Hotel oder auf der Zugfahrt im Rahmen einer Dienstreise gearbeitet wird.

Für Ergonomie und Arbeitsschutz ergeben sich ebenfalls Herausforderungen. Zwar gibt es seit 2016 eine Arbeitsstättenverordnung, die die Gesundheit der Beschäftigten bei alternierender Telearbeit schützen soll. Diese gilt aber nur unter bestimmten Voraussetzungen, die in vielen Fällen nicht gegeben sind – zum Beispiel, weil keine schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem über die regelmäßige Telearbeit zu bestimmten Zeiten existiert.

Auf der anderen Seite verbessert die Möglichkeit mobiler Arbeit für viele Beschäftigte die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Sie wird als positive Ressource wahrgenommen, die oftmals durch die Digitalisierung (zum Beispiel durch Laptops) ermöglicht wird.

## Was tun?

ver.di fordert Zeitsouveränität. Diese muss so geregelt sein, dass den neuen Belastungsfaktoren (zum Beispiel ständiger Erreichbarkeit) begegnet und eine Entgrenzung der Arbeitszeiten verhindert wird.

- Dazu gehören etwa eine verbindliche Arbeitszeiterfassung, das Recht auf Planbarkeit und gute Mitgestaltungsmöglichkeiten.
- ver.di fordert ein Recht auf Nichterreichbarkeit. Dieses gilt es explizit zu sichern, denn (informelle) permanente Erreichbarkeitserwartungen prägen die Realität jedes und jeder vierten Dienstleistungsbeschäftigten.
- Eine weitere Stellschraube ist die Leistungsbemessung, also die Frage, wieviel Arbeit Beschäftigte innerhalb ihrer vertraglich definierten Arbeitszeit leisten sollen. Einfluss auf die Arbeitsmenge bzw. grundsätzlich realistische Anforderungen helfen dabei, Souveränität im Sinne der Beschäftigten zu ermöglichen.

ver.di setzte sich für ein Recht auf Homeoffice ein. Die Teilnahme daran muss allerdings freiwillig sein und wer nicht mobil arbeiten will, darf keine Nachteile erfahren. Dazu gilt es, die mobile Arbeit so zu gestalten, dass die Gesundheit geschützt und potenziellen Risiken präventiv begegnet wird.

- Den Belastungsrisiken muss vorausschauend durch gute Regelungen begegnet werden – zum Beispiel durch definierte Zeiträume, innerhalb derer mobil gearbeitet werden darf und Regelungen zu Erreichbarkeits- und Präsenzeiten. Hierüber müssen die Beschäftigten entsprechend informiert und qualifiziert werden. Und auch die Vorgesetzten brauchen entsprechende Skills, um auch bei mobiler Arbeit gut zu führen.
- Klar muss sein, dass nicht aufgrund widriger Rahmenbedingungen am eigentlichen Arbeitsplatz mobil gearbeitet wird. Erfahrungen zeigen, dass viele Beschäftigte von zuhause aus arbeiten, weil sie dort ungestörter und konzentrierter arbeiten können. Das kann zum Beispiel mit Großraumbüros und Desksharing zusammenhängen. Die Möglichkeit, auch mobil zu arbeiten, darf also nicht die gute Arbeitsplatzgestaltung im Betrieb ersetzen.
- Der überwiegende Anteil der Arbeitszeit sollte am betrieblichen Arbeitsplatz verbracht werden – alleine schon, um die soziale Einbindung und den Austausch mit Kolleg\*innen und der betrieblichen Mitbestimmung zu gewährleisten.

### Tipps zum Weiterlesen

- ver.di-Bereiche Innovation und Gute Arbeit sowie Tarifpolitische Grundsatzabteilung (Hrsg.): Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung, Berlin 2019
- Breisig, Thomas/Grzech-Sukalo, Hiltraud/Vogl, Gerlinde (Hrsg.): Mobile Arbeit gesund gestalten – Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo (präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit), Oldenburg 2017
- [innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitszeit](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitszeit)
- [innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit)
- [verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen/arbeitszeit](https://verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen/arbeitszeit)

»Bei IBM haben wir einen Arbeitszeit-Tarifvertrag, wonach man zwischen 6 und 20 Uhr flexibel arbeiten kann. Das finde ich grundsätzlich gut, denn so können die Kolleg\*innen private Verpflichtungen und Beruf besser unter einen Hut kriegen. Allerdings besteht zwischen Flexibilität und Entgrenzung immer auch ein Spannungsverhältnis. In den Teams oder von Vorgesetzten kann ein unterschwelliger Druck entstehen, über die eigenen Grenzen zu gehen. Solange alles in Ordnung ist, spürt man das nicht. Aber irgendwann kann das kippen, zum Beispiel, wenn sich an der Arbeitssituation oder am Gesundheitszustand etwas ändert. Wir haben 2015 zum ersten Mal Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen durchgeführt. 2019 wiederholen wir das, um zu sehen, ob die Maßnahmen greifen. Mit unserem Tarifvertrag Gesundheitsmanagement verfügen die Beschäftigten unter anderem über ein ›Gesundheitsticket‹ – ein Budget, das sie frei einsetzen können, zum Beispiel für Physiotherapie, Gymnastikstunden oder Kurse zur Stressbewältigung. Das ist gut, um die Auswirkungen belastender Arbeit abzumildern. Der Arbeitgeber steht aber auch in der Pflicht, Krankheitsursachen abzubauen. Darüber reden wir in paritätisch besetzten Gesundheitskommissionen, die Maßnahmen beschließen können. Als Betriebsräte können wir aber nur etwas tun, wenn die Beschäftigten uns Probleme melden. Sie für den Schutz der eigenen Gesundheit zu sensibilisieren, ist daher eine Daueraufgabe.«

Bettina Bludau ist Gesamtbetriebsratsvorsitzende bei der IBM Research & Development GmbH.







# 23%

**der Beschäftigten sollen sehr häufig bzw. oft außerhalb Ihrer normalen Arbeitszeiten für ihre Arbeit erreichbar sein, zum Beispiel per E-Mail oder Telefon.**

# Vereinbarkeit

## Definition

Für ein gutes Leben müssen Menschen unterschiedliche Bereiche miteinander in Einklang bringen. Dazu gehört die bezahlte Erwerbsarbeit ebenso wie unbezahlte Arbeit, die etwa im familiären Rahmen geleistet wird, also Sorge- und Reproduktionsarbeit für Kinder oder pflegebedürftige Personen. Und das Privatleben in all seinen Facetten: Freundschaften und Ehrenamt, Hobbies und Weiterbildung. Nicht zuletzt muss sich der Mensch auch erholen und »reproduzieren« – auch Schlaf, Essen und Körperpflege brauchen Zeit und Raum. Eine gute Vereinbarkeit all dieser Bereiche ist wichtig für die Lebenszufriedenheit und für die psychische und physische Gesundheit. Das betrifft sowohl die Work-Life-Balance, also die Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben insgesamt, als auch die Vereinbarkeit von bezahlter und unbezahlter Arbeit (Sorgearbeit).

Zentral für gute Vereinbarkeit ist eine verbindliche Arbeitszeitgestaltung, die mit den Leistungsanforderungen in Einklang steht und von den Beschäftigten eingehalten wird. Gesetzliche Grundlagen, die die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit ermöglichen sollen, sind neben dem Arbeitszeitgesetz (→ [Arbeitszeit](#)) unter anderem das Elternzeitgesetz. Dieses ermöglicht es allen Eltern, sich innerhalb der ersten drei Lebensjahre sowohl bezahlt (insgesamt 14 Monate) als auch unbezahlt (jeweils drei Jahre) ganz oder teilweise freistellen zu lassen. Auch Auszeiten für die Pflege pflegebedürftiger Personen oder kranker Kinder sind in einem bestimmten Rahmen gesetzlich abgesichert. Wer seine Arbeitszeiten reduziert, zum Beispiel um Sorgepflichten nachzukommen, hat seit 2018 in bestimmten Fällen das Recht auf Rückkehr in Vollzeit. Teile der Erwerbstätigen sind hiervon jedoch ausgenommen, zum Beispiel, weil sie in kleinen Betrieben arbeiten.

## Wie ist die Situation im Dienstleistungssektor?

Die hohe Arbeitsintensität torpediert eine gute Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben für einen erheblichen Teil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor. Negativ wirken hier zum einen entgrenzte Arbeitszeiten – Überstunden, Arbeiten in der Freizeit, ständige Erreichbarkeit. Sie führen häufig dazu, dass Familie und Privatleben vernachlässigt werden. Zum anderen haben die Verdichtung von Arbeit und zunehmender Arbeitsstress negative Auswirkungen auf die Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensbereiche.

Gerade die Vereinbarkeit von Beruf und Familie berührt auch Geschlechterfragen. Wie ist die unbezahlte Sorge- und Reproduktionsarbeit zwischen den Geschlechtern verteilt und welche Konsequenzen hat das? Welche Erwartungen und Rollenstereotype wirken in der Gesellschaft? Nach wie vor leisten Frauen einen Großteil der Sorgearbeit. Sie tragen öfter als Männer Sorgeverantwortung für Kinder oder pflegebedürftige Menschen. Sie investieren deutlich mehr Zeit als Männer – unabhängig davon, ob sie in Vollzeit oder in Teilzeit arbeiten. Und sie reduzieren häufiger ihre Arbeitszeiten, um der familiären Verantwortung besser nachkommen zu können. Nur zehn Prozent der Frauen mit Kindern unter drei Jahren arbeiten in Vollzeit.

Insgesamt haben ein Viertel aller Dienstleistungsbeschäftigten zeitliche Probleme, ihre Arbeit mit ihrer Sorgeverantwortung zu vereinbaren. Gut 40 Prozent haben Vereinbarkeitsprobleme, weil sie nach der Arbeit oft zu erschöpft sind, um sich noch um Familie bzw. Privatleben zu kümmern. Als Hauptursachen werden Arbeitsstress und Arbeitsverdichtung benannt. In der Alten- und Krankenhauspflege ist die Situation am bedenklichsten: Fast zwei von drei Beschäftigten mit familiärer Sorgeverantwortung haben mit solchen belastungsbedingten Vereinbarkeitschwierigkeiten zu tun.

Eine wichtige Ressource zur Verbesserung der Vereinbarkeit ist der Einfluss auf die Arbeitszeiten (→ **Souveränität**). Denn zeitliche Vereinbarkeitschwierigkeiten hängen oftmals mit kollidierenden Zeitvorgaben aus den unterschiedlichen Bereichen zusammen. Wer Anfang und Ende seiner Arbeitszeiten mitbestimmen kann – zum Beispiel im Rahmen eines Gleitzeitmodells oder durch Mitsprachemöglichkeiten bei der Schichtplangestaltung – hat seltener Vereinbarkeitschwierigkeiten. Auch Homeoffice wirkt entlastend: Über die Hälfte der Dienstleistungsbeschäftigten, die ab und zu im Homeoffice arbeiten, machen das, weil es für sie die Vereinbarkeit verbessert.

Im DGB-Index Gute Arbeit 2017 wurden die Beschäftigten danach gefragt, was ihnen zu einer besseren Vereinbarkeit verhelfen könnte. An oberste Stelle stehen mehr zeitliche Ressourcen für die Pflege von Kindern und Angehörigen, mehr Souveränität und weniger Entgrenzung von Arbeitszeiten.

Vereinbarkeit kann auch geschaffen werden, indem Sorgearbeit outgesourct wird und die Zeiten, die sich überschneiden, überbrückt werden. Nicht jede\*r hat aber ein Umfeld, in dem das unentgeltlich angeboten wird – und wer für diese Dienstleistungen zahlt, muss sich das erst einmal leisten können. Gleiches gilt im Übrigen für den Wechsel von Voll- in Teilzeit – auch dies geht zu Lasten des Einkommens sowie späterer Rentenerwartungen.

Nicht jede\*r kann sich das problemlos erlauben – was nicht bedeutet, dass es nicht getan wird. So arbeiten fast 90 Prozent der weiblichen Einzelhandelsbeschäftigten mit Sorgeverantwortung in Teilzeit – von den männlichen Beschäftigten mit Sorgeverantwortung kaum einer. Die hohe Teilzeitquote rührt auch daher, dass nur jeder dritte Beschäftigte dieser Branche Einfluss auf die Arbeitszeiten hat. Viele arbeiten im Schichtdienst, abends oder am Wochenende. Das erschwert die zeitlichen Vereinbarkeitmöglichkeiten. Hinzu kommt die hohe Arbeitsintensität: Über die Hälfte der Einzelhandelsbeschäftigten ist in hohem Maß Arbeitshetze und Zeitdruck ausgesetzt.

## Was tun?

Vereinbarkeit hängt von einer guten Gestaltung der Rahmenbedingungen ab – sowohl in Bezug auf die Arbeitszeiten als auch auf die Intensität der Arbeit.

- Vollzeitarbeit muss mit dem Privatleben und auch mit unbezahlter familiärer Sorgearbeit vereinbar sein. Nur so lässt sich die ungerechte Verteilung dieser unbezahlten Arbeit zwischen den Geschlechtern perspektivisch aufbrechen.
- Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit haben, ihre Arbeitszeiten den jeweiligen Lebensphasen anzupassen. Das beinhaltet auch das Recht auf Rückkehr von Teilzeit in Vollzeit für alle Beschäftigten. Das neue Gesetz ist ein guter erster Schritt, schließt aber nach wie vor viele Beschäftigte aus, zum Beispiel, weil sie in kleineren Betrieben arbeiten oder weil sie vor Inkrafttreten des Gesetzes in Teilzeit gegangen sind.
- Potenziale für mehr Einfluss der Beschäftigten auf ihre Arbeitszeit sollten erschlossen und zugänglich gemacht werden (→ **Souveränität**). Das betrifft sowohl die täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeiten als auch die Arbeitszeiten im Lebensverlauf.
- Wichtig ist: Jeder Mensch hat das Recht auf Arbeitsbedingungen, die eine gute Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen ermöglichen. Dieses Recht auf Vereinbarkeit muss nicht durch dringliche Anforderungen aus anderen Bereichen, zum Beispiel Sorgearbeit, nachgewiesen werden. Es gilt unabhängig davon, wofür die erwerbsarbeitsfreie Zeit genutzt wird.

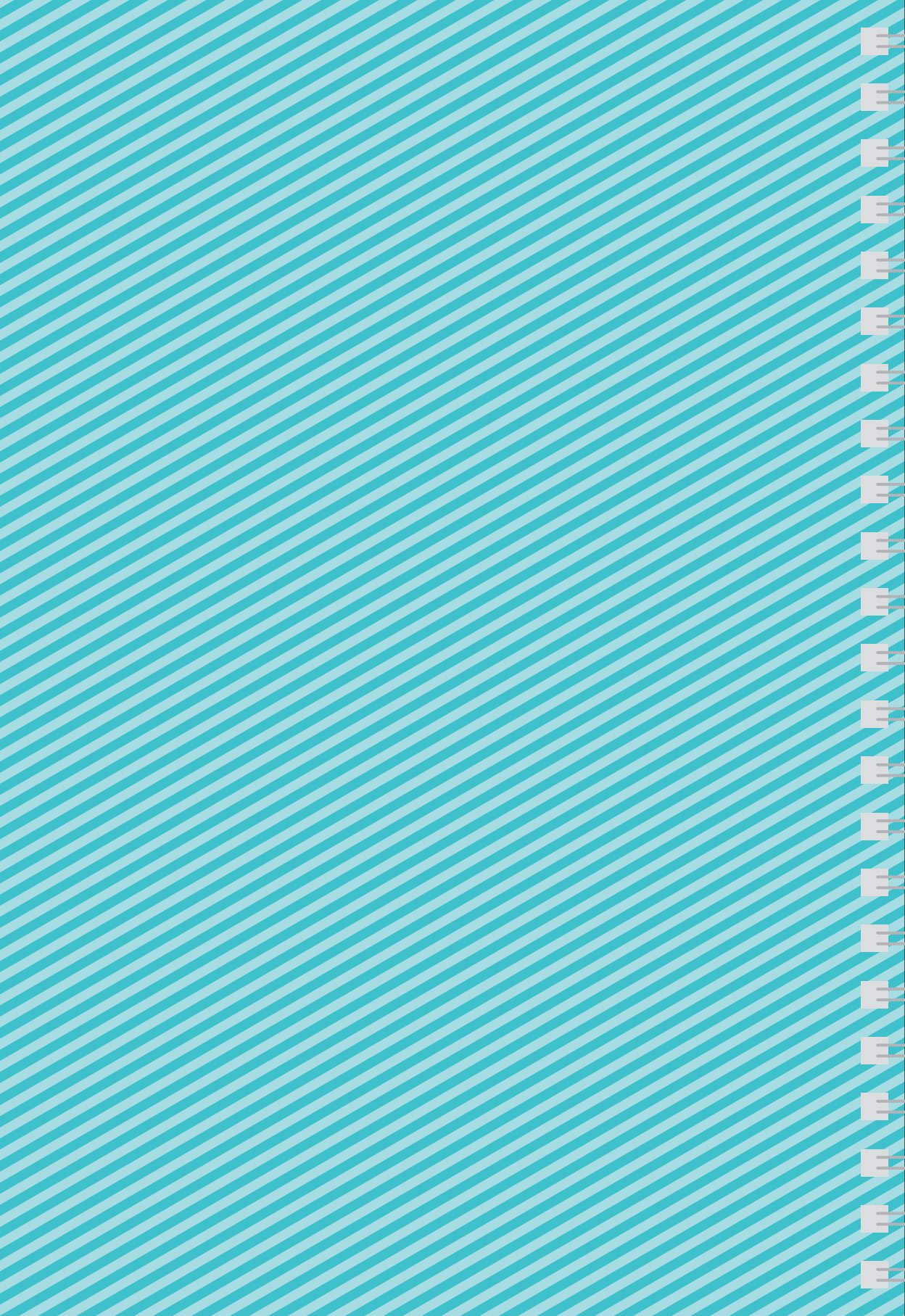
### Tipps zum Weiterlesen

- ver.di: Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit im Dienstleistungssektor. Eine Auswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2017, Berlin 2019
- WSI Report 47: Lott, Yvonne: Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen, Düsseldorf 2019
- [innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitszeit](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitszeit)
- [frauen.verdi.de/themen/vereinbarkeit](http://frauen.verdi.de/themen/vereinbarkeit)

»Die Flexibilisierung bei H&M und im gesamten Einzelhandel wird immer extremer. Feste Teilzeitverträge, bei denen die Leute immer in der Frühschicht oder an bestimmten Wochentagen arbeiten, gibt es kaum noch. In Tarifverträgen sind – abhängig vom Tarifgebiet – etwa 18 oder 20 Mindeststunden pro Woche festgeschrieben, auf die die Kolleg\*innen Anspruch haben. Das kann aber heißen, dass man in der einen Woche bis zu 40 Stunden eingesetzt wird, in der nächsten nur die Mindeststunden. »Umsatzangepasste Personalplanung« nennt sich das. Für die Beschäftigten bedeutet das, dass sie weder verlässlich wissen, wie viel Geld sie am Monatsende auf dem Konto haben, noch ihr Privatleben vernünftig organisieren können. Wie will man im Sportverein mitmachen oder einen Arzttermin vereinbaren, wenn man nie weiß, wann man arbeiten muss? Ganz zu schweigen von der Kindererziehung oder der Pflege von Angehörigen. Das unternehmerische Risiko tragen hier de facto die Beschäftigten.

In Filialen ohne betriebliche Interessenvertretung gilt die gesetzliche Ankündigungsfrist von nur vier Tagen. In den meisten Betriebsvereinbarungen ist hingegen festgelegt, dass die Beschäftigten drei oder vier Wochen vorher wissen sollen, wann sie eingeteilt sind. Das macht klar: Mit Betriebsrat ist man besser dran. Aber die Möglichkeiten sind begrenzt. Wenn Kolleg\*innen mit befristetem Vertrag genötigt werden, »freiwillig« einzuspringen, bleibt uns nur das Mittel der politischen Skandalisierung. Mit unserer Kampagne für menschengerechtes Arbeiten entlang der Wertschöpfungskette machen wir öffentlich, was prekäre Beschäftigung für die Menschen bedeutet – ob hier, in Bangladesch oder anderswo.«

Saskia Stock ist Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats beim Textilhändler Hennes & Mauritz (H&M).



**Arbeits-  
intensität**

**—**

**Wissen-  
schaftliche  
Perspek-  
tiven**

# »Der Anspruch an sich selbst ist ein starker Treiber«



## Im Gespräch mit Kerstin Jürgens

Kerstin Jürgens ist Professorin für Soziologie an der Universität Kassel. Sie forscht bereits seit den 1990er Jahren zu Fragen rund um »Arbeit«. Der Gestaltung von Arbeitszeiten gilt seit ihrer Studie zur Vier-Tage-Woche bei Volkswagen ihre besondere Aufmerksamkeit. Ihre Veröffentlichungen der vergangenen Jahre widmen sich vor allem den Auswirkungen des digitalen Wandels. Sie war zum Thema im Beraterkreis des Bundesarbeitsministeriums zum Weißbuchentwurf »Arbeiten 4.0« und führte, gemeinsam mit dem DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann, den Vorsitz der Expertenkommission »Arbeit der Zukunft« der Hans-Böckler-Stiftung.



### Beschäftigte ganz unterschiedlicher Branchen berichten davon, dass sich ihre Arbeit verdichtet. Wie kommt es dazu?

Arbeitsintensivierung ist ein fortlaufender Prozess. Wenn wir in die Entwicklungsgeschichte der Arbeit zurückblicken, wurde in immer kürzerer Zeit immer mehr pro Arbeitsstunde geschafft. Mit digitaler Vernetzung, beschleunigter Kommunikation, umfassenden Informationsoptionen und Assistenzsystemen können viele Prozesse jetzt noch effizienter gestaltet werden. Viele Abläufe lassen sich standardisieren und automatisieren. Dadurch wird die verbleibende menschliche Arbeit komplexer und anspruchsvoller. Routineaufgaben waren und sind – in Maßen – aber auch entlastend. Mit ihnen fallen nun also kognitiv weniger anspruchsvolle Arbeitsphasen weg, und die technischen Neuerungen und komplexen Arbeitsabläufe binden wiederum viel Zeit. Psychische Überlastung wird deshalb auch zukünftig nicht aus der Arbeitswelt verschwinden, stattdessen könnte sie weiter zunehmen.

### Und jenseits der digitalen Veränderungen, gibt es da Erkenntnisse zu Ursachen?

Im Betrieb wird Arbeitsintensivierung oft mit besonderen Situationen begründet, etwa krankheitsbedingten Ausfällen oder unerwartetem Auftragsvolumen. Solche Umstände gehören aber zum Arbeitsprozess dazu, und sind deshalb bei der Personalplanung immer mit einzukalkulieren. Wenn Verantwortliche das versäumen und das Personal »auf Kante« nähern, dann spart das Kosten, aber nur auf den ersten Blick. Wird Intensivierung zum Dauerzustand, erhöht sich die Fehlerquote, das Betriebsklima leidet und letztlich ist die Gesundheit der Arbeitskräfte gefährdet. Auch Angehörige und letztlich die Solidargemeinschaft, die Ausfälle über das Kranken- und Rentenversicherungssystem mitfinanziert, sind davon betroffen. Das Leistungspensum der Einzelnen ist daher eine zentrale Stellgröße – für die Gesunderhaltung, aber auch für die Gesellschaft.

### Gibt es da Unterschiede zwischen Betrieben?

Grundsätzlich sind das Geschäftsmodell und das Verständnis von Personalpolitik entscheidend, aber auch die Ressourcenausstattung spielt eine wichtige Rolle. Liegt es da im Argen, müssen die Beschäftigten die Lücke kompensieren. In vielen Bereichen werden die Zielvorgaben auch unrealistisch gesetzt. Die Beschäftigten reiben sich dann an den Zielen auf und schreiben das Scheitern sich selbst statt den Verantwortlichen zu. Die Forschung problematisiert das seit langem als mögliche Ursache von Burnout. Auffallend ist zudem, dass eine hohe Arbeitsintensität oft nicht isoliert auftritt, sondern in solchen Bereichen, in denen der Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck hoch sind, der Arbeitsplatz nicht sicher ist oder Maßnahmen zum Schutz der Arbeitskraft nicht richtig ernst genommen werden, wie etwa Gefährdungsbeurteilungen. Daraus entstehen dann Gemengelagen, die extrem verschleißend wirken können, auch wenn der je einzelne Aspekt zunächst noch zumutbar erscheinen mag.

### Wo ließe sich also ansetzen?

Bekannt ist, dass in Betrieben mit gewerkschaftlicher Interessenvertretung eher auf Regeln für gesunderhaltende Arbeit geachtet wird. Der Gesetzgeber könnte also die Mitbestimmung generell fördern oder eben selbst Festlegungen vornehmen. Das wäre schon deshalb wichtig, weil viele Betriebe gar nicht tarifgebunden sind, aber die dort Beschäftigten ebenfalls klare Verfahrensregeln brauchen. Wenn nun wieder engagiert über Naturschutz und einen nachhaltigen Ressourcenumgang diskutiert wird, dann sollte dabei der Umgang mit dem Menschen selbst nicht zu kurz kommen. Hier wird spannend zu beobachten sein, ob die jungen Generationen tatsächlich eine nachhaltigere Lebensweise durchsetzen, die die Erwerbszentrierung der älteren Generationen ablöst – und man darf auch nicht vergessen, dass diese keine rein freiwillige Angelegenheit ist.

### Warum nicht?

Es gibt zwar eine Gruppe, die sehr stark intrinsisch motiviert ist und länger und intensiver arbeitet als sie das aus Sicht ihrer Vorgesetzten tun müsste. Mein eigenes Berufsfeld, die Wissenschaft, ist da ein Beispiel. Da ist der Anspruch an sich selbst ein starker Treiber oder auch ein besonderes Interesse an der Arbeit. Aber auch das entsteht natürlich in einem Kontext, in dem das Maß dessen, was »reicht«, sich immer weiter verschoben hat. Hinzu kommt, dass viele Menschen unter extremem Leistungsdruck stehen, um weiterbeschäftigt zu werden oder auch um Kunden, Patientinnen oder Kolleginnen nicht im Stich zu lassen.

### Gibt es dafür Belege?

Wenn wir uns die Arbeitszeitstudien der letzten Jahre anschauen, dann bestätigt sich immer wieder: Die tatsächlichen Arbeitszeiten sind höher als die tariflichen und diese sind nochmal höher als die gewünschten. Nur bei der Teilzeit sieht es anders aus. Viele wollen dort gern mehr Stunden arbeiten. Es müsste also in der Summe besser justiert werden; und das ginge durchaus, würde aber eine echte Qualifizierungsoffensive voraussetzen.

### Wenn Belastung durch Intensivierung so ein gravierendes Thema ist, wer soll sich darum kümmern und wie?

Die Personalbemessung ist eine zentrale Stellgröße und gehört auf die Agenda der Gewerkschaften, letztlich aber auch des Gesetzgebers, der ein ganz eigenes Interesse an nachhaltigem Personaleinsatz zeigen muss – vor allem, wenn in einzelnen Bereichen des Arbeitsmarktes mit Personalmangel zu rechnen ist. Gerade dort ist die Lage paradox: Die Beschäftigten haben genau deswegen einen besonders arbeitsintensiven Alltag, werden aber wegen ihrer besonderen Qualifikation langfristig und auf hohem Leistungsniveau benötigt.

### Sind denn politische Interventionen wahrscheinlich?

Der Europäische Gerichtshof hat es mit der Verpflichtung zur Zeiterfassung gerade vorgemacht. Sehr aufschlussreich waren für mich die Reaktionen auf das Urteil. Da wird nun das »Ende der Vertrauensarbeitszeit« betrauert, statt zu akzeptieren, dass Menschen eine begrenzte Leistungsfähigkeit haben und Pausen vorteilhaft sind. Flexibles Arbeiten, auch um Beruf und Familie oder Freizeitinteressen zu vereinbaren, ist ja damit weiter möglich, aber die geleistete Zeit wird nun auch erfasst und hoffentlich vergütet. Selbst kurze Arbeitseinheiten, wie etwa der Blick in die dienstliche Mailbox, sollen also berücksichtigt werden. Das ist gerade in Zeiten technologischer Innovationen auch kein bürokratischer Aufwand mehr, sondern kann ganz bequem app-gesteuert im Hintergrund ablaufen.

### Zeitinteressen sind nun aber nicht einheitlich. Wie sollte man mit den verschiedenen Wünschen umgehen?

Nicht nur die Interessen, sondern auch die Realitäten sind vielfältig. Warum verbindliche Pausen oder Endzeiten wichtig sind, leuchtet einem in jüngerem Lebensalter vielleicht noch nicht ein, nach der Familiengründung oder einer Krankheit vielleicht aber sehr wohl. Doch so vielfältig die Wünsche auch sind: Alle benötigen im Alltag Zeit für Erholung und Familie oder Freundinnen; und alle wollen über den Lebenslauf hinweg gesund bleiben und noch für schöne Dinge im Leben genügend Kraft haben. Arbeitszeitpolitik kann hierfür einen Rahmen setzen. Wird nichts geregelt, gilt das Gesetz des Stärkeren bzw. desjenigen, der am meisten nachgefragt wird.

### Was also ist konkret zu tun?

Eine Zeitpolitik, die den ganzen Lebenslauf in den Blick nimmt, ist auf jeden Fall von Vorteil. Nur so lässt sich über Jahrzehnte die Arbeitsfähigkeit der Menschen aufrechterhalten und zugleich eine gute Lebensqualität erreichen. Dass sich Einkommenseinbußen ergeben, wenn man phasenweise kürzer oder gar nicht arbeitet, ist klar. Aber dass damit auch oft der Anschluss an beruflichen Aufstieg, Weiterbildungsangebote oder höhere Einkommensstufen verloren geht, ist kritisch zu sehen. Sind Unternehmen auf Arbeitskräfte angewiesen, vermeiden sie meist freiwillig solche Benachteiligungen. Im Feld der vermeintlich »Ersetzbaren« sieht die Lage aber anders aus; Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen können hier unterstützen, sei es individuell oder zum Beispiel durch eine Betriebsvereinbarung, die hierzu Regeln aufstellt. Generell sollten Betriebe eine Erfassung der Zeitwünsche der Beschäftigten vornehmen. Das hat für beide Seiten Vorteile, weil sich sofort erkennen lässt, wo sich absehbar Konflikte ergeben werden.

### Bleibt also ein optimistischer Blick in die Zukunft?

Das Thema Zeit ist in der Gesellschaft aktueller denn je. Es treibt quasi alle um, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. Damit bieten sich auch für Gewerkschaften ausgezeichnete Möglichkeiten, Unterstützung für arbeitszeitpolitische Initiativen zu erhalten und die Menschen zu mobilisieren. Die Durchschlagskraft ließe sich wahrscheinlich noch steigern, wenn die Gewerkschaften ihre Kräfte bündeln und gemeinsam eine Strategie verfolgen würden, statt einzelgewerkschaftlich je eigene Modelle zu entwerfen.

#### Tipps zum Weiterlesen

- Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina: Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«, Bielefeld 2017
- Jürgens, Kerstin: Die gesellschaftliche Integrationskraft der Arbeit, in: WSI-Mitteilungen, Heft 6/2018 (71), S. 439–447

# »Der Markt wird ins Unternehmen hinein gepresst«



## Im Gespräch mit Ulrich Brinkmann

Ulrich Brinkmann ist Professor für Wirtschafts- und Organisationssoziologie an der Technischen Universität Darmstadt. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit veränderten gesellschaftlichen und betrieblichen Steuerungsformen im Finanzmarktkapitalismus sowie deren Auswirkungen auf die Interessenartikulation und die Gesundheit von Beschäftigten. Schon lange ist er in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit aktiv und Vertrauensdozent der Hans-Böckler-Stiftung. Im Herbst 2019 erscheint im VSA-Verlag das Buch »Solidarität und Skepsis. Flucht, Migration, arbeitsweltliche Umbrüche und politische Entwurzelung«, das u. a. den Zusammenhang zwischen der Zunahme des Rechtspopulismus und den Umbrüchen in der Arbeitswelt thematisiert.

## Die Frage der Arbeitsintensität stellt sich aus Unternehmenssicht als »Transformationsproblem«.

### Was bedeutet das?

Das Transformationsproblem war schon immer eine zentrale Schwierigkeit des Managements im Kapitalismus: Das Unternehmen kauft Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt, muss diese aber noch in konkrete Arbeitsleistung umsetzen, also transformieren. Das heißt: Ob die Beschäftigten fleißig sind und sich im Unternehmenssinne verhalten, lässt sich nicht im Vorhinein festschreiben. Es wird zwar immer wieder versucht, individuelles Fehlverhalten in Anhängen zum Arbeitsvertrag zu sanktionieren – zum Beispiel, dass der Paketzusteller die Pakete nicht abgeben darf ohne zu scannen oder dass man in der Werkshalle nicht rauchen darf oder ähnliches. Das ist aber eher Ausdruck von Hilflosigkeit. Das Transformationsproblem bleibt bestehen. Die Unternehmen haben dafür zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Lösungen gefunden.

### Welche waren das?

Es waren stets »zeitgemäße« Lösungen. In den Kleinbetrieben und Manufakturen des Frühkapitalismus hat der Vorgesetzte durch persönliche Kontrolle – oft mit körperlicher Gewalt – dafür gesorgt, dass die Beschäftigten schneller, intensiver und länger arbeiten. In manchen Kleinbetrieben dominiert auch heute noch die persönliche Kontrolle, wenn auch in der Regel ohne Gewaltanwendung. Mit Entstehung der großen Industrien wurde irgendwann klar: Persönliche Kontrolle allein reicht nicht und ist zu teuer. So wie die Arbeitsorganisation immer weiter optimiert wurde, entwickelte sich auch die Kontrolle von Arbeit weiter. Sie wandelte sich zu einer vor allem technischen Kontrolle – Stichwort Stechuhren. Das bekannteste Beispiel ist das Fließband, das den Takt und damit die Arbeitsintensität vorgibt. Dadurch brauchte man weniger Vorgesetzte, die den Arbeiter\*innen über die Schulter gucken.

## Was für ein Menschenbild steht dahinter?

Frederick Winslow Taylor war sozusagen der Urvater der misstrauensbasierten Unternehmensorganisation. Seine berühmten »Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung« von 1913 sind voll von Tiraden gegen den »sich drückenden« Arbeiter. Er ging davon aus, dass man die Menschen knechten muss, damit sie produktiv arbeiten. Doch diese Form der Kontrolle hat ihre Grenzen. Aufgrund der Entfremdung suchten die Beschäftigten ständig nach Wegen, sich der Arbeit zu entziehen oder griffen gar zu Sabotage. Auch anderweitig stieß der Fordismus an Grenzen. Die Profitraten stagnierten oder gingen zurück. Die Produktivität ebenfalls, denn irgendwann kann man Arbeit nicht mehr weiter zerlegen. Das war ja Taylors zentrale Idee: Arbeit immer weiter zu zerteilen und so die Effizienz zu steigern. Das hatte sich irgendwann erschöpft.

## Heute ist stattdessen viel davon die Rede, die Kreativität der Beschäftigten als Ressource zu nutzen.

Genau. Zum einen wollte man mit dem Aufkommen der sogenannten Lean Production ab etwa 1990 das »Gold in der Köpfen« der Beschäftigten für die Unternehmen nutzbar machen. Zum anderen mussten Produktion und Dienstleistungen flexibler werden. Bei Ford hieß es noch »Your car can have any colour you like, as long as it is black.« (»Sie können einen Ford in jeder Farbe haben, Hauptsache er ist schwarz.«) Heute müssen die Unternehmen hingegen flexibel auf Kundenwünsche reagieren. Auch das machte eine Neuorganisation der Arbeit nötig.

Die Bevormundung der Beschäftigten im fordistischen Arbeitsprozess wurde auch von den Gewerkschaften kritisiert. Im Rahmen der Diskussion um eine »Humanisierung der Arbeit« forderten sie den Abbau von Hierarchien und die Anreicherung von Tätigkeiten.

Ja, aber eine Arbeitsanreicherung und mehr Selbstständigkeit müssen einen Rahmen haben, der dafür sorgt, dass die erweiterten Spielräume für die Beschäftigten nicht einfach nur erweiterte Risiken sind. Zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit: Wer vom alten Korsett der Stechuhr weg und flexible Arbeitszeiten einführen will, muss unter anderem sicherstellen, dass die Arbeitszeiten erfasst und kontrolliert werden. Sonst kann das Ergebnis eine Entgrenzung und Intensivierung der Arbeit sein, statt mehr Souveränität. Vor allem, wenn das Ganze mit neuen Methoden der Unternehmenssteuerung einhergeht.

#### Welche neuen Methoden sind das?

Zum einen die Marktzentrierung, zum anderen die Wertsteuerung. Das sind zwei Elemente, die ab Ende der 1980er-Jahre Einzug in die Unternehmen gehalten haben. Ideologische Basis war, dass mit dem Zusammenbruch des real-existierenden Sozialismus jede Form zentraler Planung als gescheitert angesehen wurde. Das wurde auch auf die Unternehmen bezogen. Seither versucht man, den Markt quasi in die Unternehmen hineinzupressen. Die Marktgrenzen, die vorher bildlich gesprochen am Werksgelände verliefen, werden in die Unternehmen hinein verschoben, zum Beispiel durch den Einsatz von Freelancern, Leiharbeitskräften und Werkvertragsbeschäftigten. Dadurch werden Markt- und Konkurrenzverhältnisse innerhalb der Unternehmen etabliert und die Stammkräfte unter Druck gesetzt.

#### Und was hat es mit der Wertsteuerung auf sich?

Sie wird mit dem Begriff des Shareholder Value ganz gut auf den Punkt gebracht. Damit war ursprünglich vor allem das Ziel der Eigentümer verbunden, ihre Manager besser zu kontrollieren. Deren Entlohnung wird an der Steigerung des Aktienwerts ausgerichtet. Die Manager geben diesen Druck der Finanzmärkte wiederum an die Beschäftigten weiter, indem sie jede Einheit bis hinunter zu einzelnen Abteilungen daran messen, wie groß ihr Beitrag zur Erreichung der vom Finanzmarkt diktierten Vorgaben ist. Das erzeugt einen enormen Druck.

#### Wie äußert sich das in Bezug auf die Arbeitsintensität?

Unter dem Diktat der Finanzmärkte fahren die Unternehmen eine Personalpolitik der »unteren Linie«: Die Zahl der Stammkräfte orientiert sich nicht mehr am durchschnittlichen Personalbedarf, sondern an der Kapazitätsuntergrenze. Alles darüber hinaus wird durch den strategischen Einsatz von Leih- und Werkvertragsbeschäftigten abgedeckt. Denn Letztere zählen nicht zu den Personal-, sondern zu den Sachkosten, was von den Finanzmärkten anders bewertet wird. Eine Folge dieser Personalpolitik ist, dass die Arbeitsintensität stets bis zu Anschlag ausgereizt wird. Es ist eigentlich immer zu wenig oder gerade genug Personal da, um die Arbeit zu schaffen. Die Beschäftigten werden so permanent unter Hochspannung gehalten.

### Steckt nicht auch etwas Positives in den neuen Organisationsmethoden?

Sie versprechen ein Mehr an Freiheit. Allerdings stimmen die Rahmenbedingungen dafür nicht. Man verlangt von den Beschäftigten, unternehmerisch zu denken, innovativ, kreativ und flexibel zu sein, gesteht ihnen aber nicht die Freiheiten eines Unternehmers zu. Zum Beispiel haben sie weiterhin nicht mitzubestimmen, ob und wie investiert wird. Sie können nicht einmal selbst entscheiden, ob sie bei dem Spiel mitspielen und »Unternehmer im Unternehmen« sein wollen. Das wird ihnen aufgezwungen.

Eine fatale Folge der Verschiebung der Marktgrenzen ist, dass sie dem kollektiven Zusammenhalt unter den Beschäftigten entgegenwirkt. Wenn die Menschen in eine marktwirtschaftliche Konkurrenz zueinander getrieben werden, stehen Kollegialität und Solidarität zur Disposition. Das macht es den Gewerkschaften schwer, Gegenmacht zu entwickeln.

### Wie können die Gewerkschaften unter diesen Bedingungen überhaupt noch Einfluss nehmen?

Die Gewerkschaften beweisen immer wieder, wie wichtig eine überbetriebliche Interessenvertretung der Beschäftigten ist, die die zwischenbetriebliche Konkurrenz zumindest partiell außer Kraft setzt. Sie haben es in einigen Fragen geschafft, politische Mehrheiten für ihre Anliegen zu organisieren – zum Beispiel beim gesetzlichen Mindestlohn, bei der Re-Regulierung von Leiharbeit oder aktuell in der Pflege. Sie gestalten die Arbeitsbedingungen mit den Mitteln der Tarifpolitik. In diesem Zusammenhang halte ich die Auseinandersetzungen um die Arbeitszeit für zentral. In der Metallindustrie, aber auch bei der Post, bei der Bahn, im Nahverkehr und anderswo haben die Gewerkschaften dies zum Thema gemacht – mit überraschendem Erfolg. Es ist ein kluger Schachzug, in den Tarifverträgen die Frage der Arbeitsbelastung mit dem Wunsch nach mehr Arbeitszeitsouveränität zu verknüpfen. Das findet in den Belegschaften offensichtlich einen enormen Anklang. Dass die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung bzw. zusätzlichen freien Tagen wieder zu einem mobilisierungsfähigen Thema geworden ist, hat viel mit der enorm gestiegenen Arbeitsintensität zu tun. Es ist darauf die richtige Antwort.

### Tipps zum Weiterlesen

- Brinkmann, Ulrich: Agil in den Abgrund? Kontrolle und Koordination von Arbeit in Zeiten von Agilität und Digitalisierung, in: Konfliktodynamik, Heft 3/2018, S. 206–215
- Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich/Engel, Thomas/Satzer, Rolf: Handbuch Gesundheit & Beteiligung. Neue Instrumente für den Gesundheitsschutz in Betrieben & Behörden, Hamburg 2014





## Sozialwesen:

41%

wurden sehr häufig/oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen.

57%

haben sehr häufig/oft unter Arbeitshetze und Zeitdruck gearbeitet.

35%

mussten sehr häufig/oft Qualitätsabstriche machen, um das Arbeitspensum zu schaffen.

42%

waren sehr häufig/oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind.

31%

bekamen sehr häufig/oft nicht alle notwendigen Informationen, um die Arbeit gut zu erledigen.



# »Wir sollen Arbeit als Teil unserer Identität begreifen«



## Im Gespräch mit Stefanie Graefe

Stefanie Graefe ist Soziologin und Privatdozentin an der Friedrich-Schiller-Universität Jena im Bereich Politische Soziologie. Neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit teamt sie Seminare zur Politischen Ökonomie im Bereich der JuSiE-Ausbildung. Außerdem ist sie im Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft (NGAWiss) aktiv. Im Herbst 2019 erscheint im transcript-Verlag ihr Buch »Erschöpfung und Resilienz im Krisenkapitalismus. Wider das Lob der Anpassung«.

Sie haben sich mit Erschöpfung beschäftigt und sprechen davon, dass sich ausgelaugt zu fühlen, eine Art verallgemeinerter Normalzustand ist. Woran liegt das, und was hat das mit den Anforderungen der Arbeitswelt zu tun?

Die Anforderungen der Arbeitswelt haben sich in den vergangenen 20 Jahren grundlegend gewandelt. Es reicht heute nicht mehr, sich anzustrengen, fleißig, pünktlich und zuverlässig zu sein. Vielmehr sollen wir die Arbeit als Teil unserer Identität begreifen, also als Bereich, in dem wir uns als ganze Person einbringen. Während man früher in vielen Jobs seine Persönlichkeit morgens an der Garderobe abgeben und abends wieder einsammeln konnte, muss man sie jetzt als Produktivkraft nutzen. Und das gilt längst nicht mehr nur für kreative oder soziale Berufe. Das Modell Dienst nach Vorschrift wird immer schwieriger. Stattdessen greift das Modell Präsentismus – das heißt: krank zur Arbeit kommen. Arbeit bestimmt immer mehr das ganze Leben. Erschöpfung, egal ob nun als Depression, Anpassungsstörung oder Burnout diagnostiziert, ist vor diesem Hintergrund so etwas wie die Staublung des 21. Jahrhunderts. Mit der Seele, den Gefühlen, wird der Teil der Person krank, der in der Arbeitswelt am meisten beansprucht wird. Das Ganze verschärft sich dann noch, wenn zu den entgrenzten Arbeitsanforderungen schlechte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kommen: unzureichende Bezahlung, unsichere Perspektiven, Befristung, ungewollte Teilzeit etc.

Gibt es Gruppen, die in besonderem Maß betroffen sind?

Prinzipiell trifft das auf viele Arbeitsbereiche zu – auch auf solche, an die man nicht unbedingt als erstes denkt, wie Lagerverwaltung oder Logistik. Auch die Arbeit im Call-Center beispielsweise ist sehr anfällig für Erschöpfung, denn hier kreuzt sich die Anforderung, auch noch mit den ungehobeltesten Kund\*innen stets freundlich, geduldig und empathisch zu sein, mit einem hohen Output- und Zahlendruck. Generell gilt, dass Arbeit, die von uns verlangt, emotional auf andere Menschen einzugehen, besonders anstrengend ist. Muss man Gefühle wie Empathie oder Freundlichkeit strategisch einsetzen oder aber – wie etwa im Bereich der Alten- und Krankenpflege – immer wieder unterdrücken, weil man, wenn man sich für die Patient\*innen ausreichend Zeit nimmt, die Arbeit nicht mehr schafft, dann geht das auf Dauer an die Substanz. Das verschärft sich unter schlechten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen noch.

## Was prägt unsere heutige Arbeitswelt und welchen Einfluss hat das auf das kollektive Miteinander und den einzelnen Menschen?

Grundsätzlich dient Arbeit im Kapitalismus immer schon und immer noch in erster Linie der unternehmerischen Wertschöpfung und erst in zweiter Linie der Existenzsicherung und Entfaltung. Man arbeitet in diesem Sinne eigentlich immer für einen fremden, nicht für den eigenen Zweck. Das ist schon mal eine schwierige Grundkonstellation, die Karl Marx sehr treffend als Entfremdung bezeichnet hat. Gute Arbeit kann das bis zu einem gewissen Punkt ausgleichen und tatsächlich dazu führen, dass Menschen ihre Erwerbsarbeit als wichtiges und befriedigendes Element ihrer Identität und ihres Lebens wahrnehmen. Unter den Bedingungen der globalisierten Hyperkonkurrenz wird das allerdings immer schwieriger. In vielen Betrieben sind Umstrukturierungen an der Tagesordnung, befristete Arbeitsverträge sind längst neue Normalität geworden. Auf den einzelnen Menschen erhöht sich dadurch der Druck, sich noch mehr anzustrengen. Das kollektive Handeln wird nicht gerade leichter. Aber unmöglich ist es nicht, wie die verschiedenen Arbeitskämpfe im Dienstleistungssektor in den vergangenen Jahren, zum Beispiel bei den Sozial- und Erziehungsdiensten oder der Berliner Charité und anderswo gezeigt haben. Dabei wurde auch die Arbeitsbelastung thematisiert, was ich für sehr wichtig halte.

## Arbeitsverdichtung, Arbeitsstress, Druck – diese Phänomene charakterisieren die Arbeitsbedingungen in den meisten Bereichen des Dienstleistungssektors und werden von Beschäftigten auch so benannt. Trotzdem arbeiten viele Menschen immer wieder an den Grenzen ihrer Belastbarkeit. Warum machen sie das mit?

Die Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten. Ich würde sie deshalb gerne zweimal beantworten, einmal als Wissenschaftlerin und einmal als Betroffene. Es gibt eine Reihe von wissenschaftlichen Ansätzen. Dem Problem am nächsten kommt meiner Meinung nach das Konzept der interessierten Selbstgefährdung (→ Indirekte Steuerung). Dieses meint im Kern, dass man sich in seinem eigenen Interesse (am Erfolg im Beruf) gegen seine eigenen Interessen (am Erhalt seiner Gesundheit) verhält, indem man zum Beispiel freiwillig unbezahlte Überstunden kloppt. Die Frage bleibt, wie dieses widersprüchliche Verhalten zu erklären ist. Wenn ich mal auf mich selber schaue: Letzte Woche zum Beispiel habe ich eine ganze Nacht durchgearbeitet. Wohlgedenkt, die Nacht zwischen zwei normalen, vollen Arbeitstagen. Keine Sorge, das kommt jetzt nicht ständig vor, aber es kommt eben vor. Warum? In meinem Fall ganz konkret war es eine Mischung aus Deadlines – übrigens ein sprechender Begriff – und Verpflichtungen, die einen stark persönlichen Anteil haben, wie etwa detaillierte Rückmeldungen zu wissenschaftlichen Arbeiten von Studierenden und Doktorand\*innen. Das Gefühl, jemanden, den ich kenne, bei etwas, das für diese Person sehr wichtig ist, nur aufgrund meiner eigenen Müdigkeit hängen zu lassen, ist mir und vielen anderen Menschen einfach sehr schwer erträglich.

Das klingt banal. Aber der spannende Punkt ist, dass als ich studiert und promoviert habe, die meisten Dozierenden und Professor\*innen diese Art der persönlichen Verpflichtung ganz offensichtlich nicht empfunden haben. Da konnte man durchaus viele Monate auf ein Gutachten oder auch nur eine kurze Rückmeldung warten. Und ich würde behaupten, der Outputdruck, was Forschungsanträge und Publikationen angeht, war damals um einiges niedriger als heute. Was also hat sich geändert? Dass jeder Aspekt meiner Arbeit mit mir als Person zu tun hat, also damit, was für eine Art Mensch ich eigentlich sein will. In Kombination mit objektiv gestiegenen Leistungsanforderungen erscheint dann die »interessierte Selbstgefährdung« oftmals als einzige Handlungsoption.

### Die Erwerbsarbeit ist für viele Menschen also ein wichtiger Bestandteil des Selbstbildes. Wird das ausgenutzt?

Für Arbeitgeber ist das natürlich eine perfekte Konstellation: Man muss die Leute nicht mehr antreiben, sondern stellt ihnen im Zweifel sogar noch großzügig eine Stechuhr hin, bietet ihnen Stressbewältigungstrainings an oder stellt am Wochenende den Server ab, nach dem Motto: An uns liegt es nicht, wenn du dich übernimmst. Lerne gefälligst, mit deinen Grenzen umzugehen! Damit verlagert man die Verantwortung endgültig auf die einzelne Person. Zugleich werden die belastenden Rahmenbedingungen, also die Arbeitsmenge, die Personalausstattung, die Projekttermine etc., für unumstößlich erklärt oder sogar immer weiter verschärft. Ein ebenso effektives wie perfides Rezept der Produktivitätssteigerung.

### Warum ist es offenbar so schwierig, sich zu widersetzen?

Wiederum: Arbeit ist zu persönlich geworden. Für Widersetzung und Kritik braucht es einen gewissen Abstand. Auch zu mir selbst. Entscheidend in diesem Zusammenhang ist auch das Prinzip der Konkurrenz. Hier hat eine wesentliche Verschiebung stattgefunden. In der Arbeitswelt alten Typs war das Prinzip der Konkurrenz – das genauso wie das der Entfremdung im Kapitalismus grundlegend ist – auf die Konkurrenz zwischen Unternehmen beschränkt. Inzwischen wird sie gezielt auch als Steuerungsinstrument innerhalb von Unternehmen eingesetzt, zum Beispiel zwischen Abteilungen oder Teams. Das Konkurrenzprinzip herrscht außerdem längst auch in solchen Bereichen vor, die traditionell davon ausgenommen waren, zum Beispiel im öffentlichen Dienst. Und wenn diese Steuerungsformen dann noch auf prekäre Arbeitsbedingungen und knappe Arbeitsplätze treffen – wie das beispielsweise in meinem Bereich, der Wissenschaft, in extremer Form der Fall ist – dann steht im Grunde, ob man es will oder nicht, jede und jeder mit jeder und jedem in Konkurrenz. Das wiederum erschwert eine gemeinsame Organisation erheblich. Und die braucht es für wirksame Formen der Widersetzung. Die gute Nachricht lautet: Es ist trotzdem möglich. Sogar im Wissenschaftsbereich. Ich bin zum Beispiel im Netzwerk Gute Arbeit in der Wissenschaft (NGAWiss) aktiv, das gerade zusammen mit ver.di und der GEW eine bundesweite Kampagne gegen Befristungen organisiert.

**Wo sind aus Ihrer Sicht die zentralen Handlungsfelder, um der konstant hohen Arbeitsintensität im Dienstleistungssektor zu begegnen, wo liegen die Herausforderungen und wo die Möglichkeiten? Worüber sollten wir nachdenken – als Gewerkschafter\*innen, Interessenvertreter\*innen und Beschäftigte – und was brauchen wir an Debatten in Betrieben und in der Gesellschaft?**

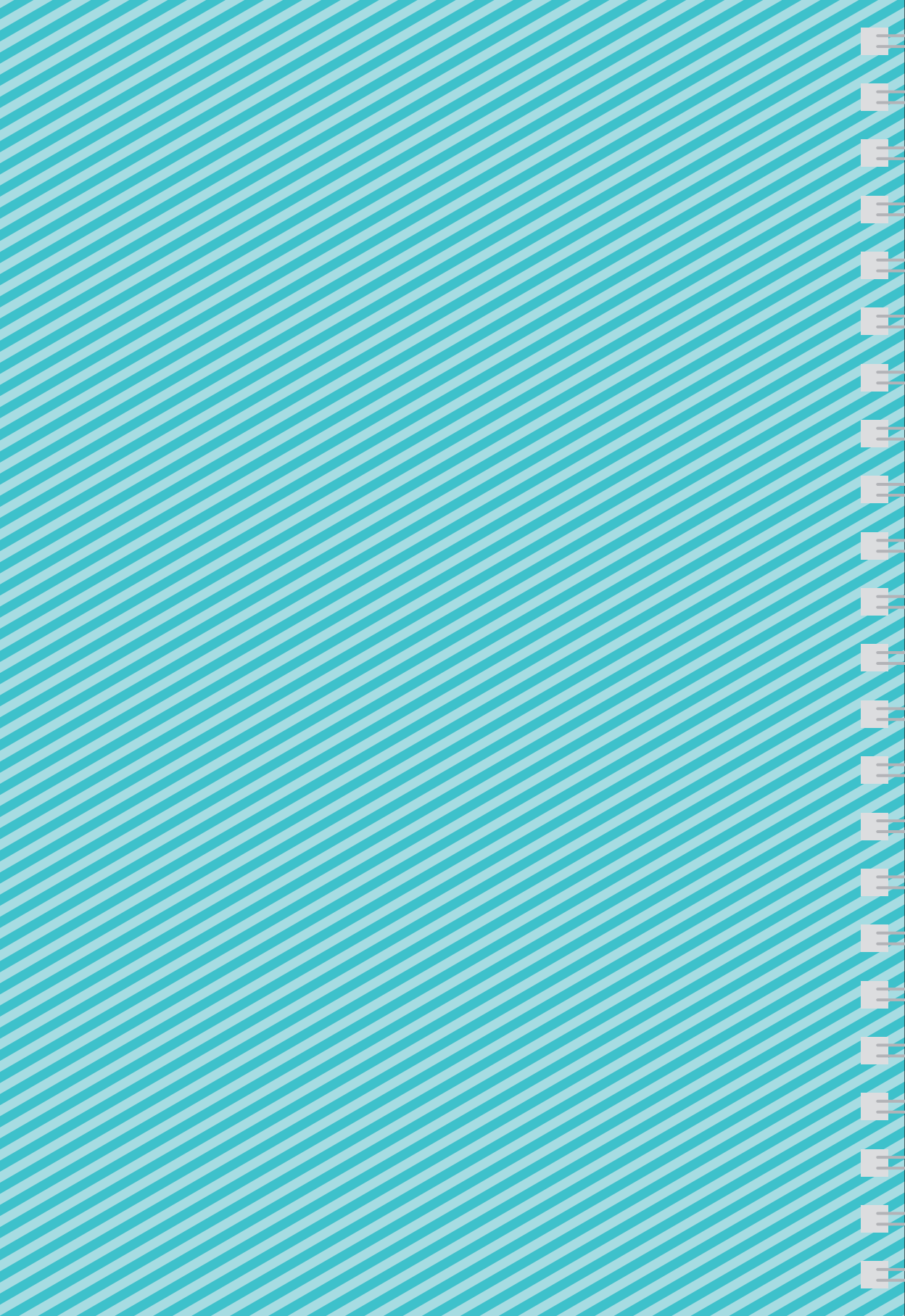
Der erste Schritt wäre aus meiner Sicht der, dass Kolleg\*innen miteinander ins Gespräch kommen, um das Prinzip der Konkurrenz und des stillschweigend verinnerlichten Leistungsdrucks durch das offene Wort zu entschärfen. Wir müssen wieder lernen, uns ehrlich die Frage zu stellen: Will ich das eigentlich so? Will ich mein Leben so führen, dass es nur noch um die Arbeit kreist? Und was müsste sich hier ganz konkret an meinem Arbeitsplatz, in meinem Betrieb ändern, damit ich wieder mehr vom Leben habe? Und wie geht es dir und euch eigentlich mit der Situation hier? Dadurch können wir erkennen, dass nicht die einzelne Person, also man selbst, für alles verantwortlich ist, was bei der Arbeit schief läuft oder zu viel ist. Und schließlich geht es darum, Handlungsstrukturen zu entwickeln, die nicht dem Prinzip der Produktivitätssteigerung und Konkurrenz folgen, sondern dem der Solidarität – und die die Einzelnen dazu ermutigen, auch mal nein zu sagen, Kritik zu üben und sich nicht länger alles gefallen zu lassen.

Das Thema der Erschöpfung bietet Gewerkschaften und Interessenvertretungen vielfältige Anknüpfungspunkte, mit Beschäftigten ins Gespräch zu kommen und gemeinsam Gegenstrategien zu entwickeln. Das wird bislang aber, soweit ich es sehe, noch nicht ausreichend genutzt. Und die ganz große, grundlegende Herausforderung für Gewerkschaften im 21. Jahrhundert besteht aus meiner Sicht darin, dass sie lernen müssen, sich von der traditionellen Stellvertreterpolitik konsequent zu verabschieden und zu verstehen, dass man es nicht mehr mit einer mehr oder weniger homogenen Masse an Beschäftigten mit einfachen Interessen (mehr Lohn, mehr Urlaub) zu tun hat, sondern mit höchst unterschiedlichen Individuen, die als einzelne komplexe Persönlichkeiten mit ebenso komplexen Ansprüchen und Wünschen angesprochen werden wollen. Was mitnichten heißt, dass Forderung nach höheren Löhnen oder mehr Urlaub hinfällig geworden sind – ganz im Gegenteil. Sie müssen aber eingebunden werden in umfassendere Forderungen nach einer qualitativen (Mit-)Gestaltung von Arbeit, die eine tatsächliche Entfaltung der Person ermöglicht, und diese nicht nur als Managementstrategie und Druckmittel einsetzt.

**Tipps zum Weiterlesen:**

- [www.frististfrust.net](http://www.frististfrust.net)
- Stefanie Graefe: Erschöpfung und Resilienz im Krisenkapitalismus. Wider das Lob der Anpassung, Bielefeld 2019







The background of the image is a teal-colored spiral notebook. The spiral binding is visible on the left side, with the metal rings and the edges of the pages. The pages have a fine, diagonal hatched pattern. The text is presented in white rectangular boxes that appear to be placed on the pages.

**Zur**

**Situation**

**in den**

**Dienst-**

**leistungs-**

**branchen**

# Die Situation im Gesundheits- und Sozialwesen



## Im Gespräch mit Sylvia Bühler

Sylvia Bühler ist Mitglied im ver.di-Bundesvorstand und leitet den Fachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen.

### Dass Beschäftigte in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen überlastet sind, wird in den Medien und der Öffentlichkeit intensiv diskutiert. Wie kommt es, dass das Thema eine solch große Aufmerksamkeit erfährt?

Darauf möchte ich ganz unbescheiden antworten: Dazu haben wir ganz erheblich beigetragen. Die Beschäftigten haben gemeinsam mit ihrer Gewerkschaft ver.di immer und immer wieder mit starken Argumenten, spektakulären Aktionen und sogar durch harte Tarifauseinandersetzungen klar gemacht, dass sich etwas ändern muss. Überall fehlt es an Personal, um die Arbeit gut bewältigen zu können. Die Zahl der Patient\*innen steigt, die Schwere der Fälle nimmt zu. Dennoch wurden über Jahre hinweg Stellen abgebaut – insbesondere in der Pflege und im Servicebereich. Im Bundestagswahlkampf ist das Thema richtig hochgekocht, als der Pflege-Azubi Alexander Jorde die Kanzlerin in einer ARD-Sendung mit den Realitäten in der Pflege konfrontierte. Das war ein wichtiger Auftritt. Auch danach hat das Thema die Schlagzeilen nicht mehr verlassen. Dafür haben die Beschäftigten mit etlichen Aktionen auf betrieblicher, tariflicher und politischer Ebene gesorgt. Ihre Ausdauer zahlt sich aus. Die große Resonanz auf unsere Aktivitäten hat natürlich auch damit zu tun, dass jede und jeder potenziell betroffen ist. Wir alle wollen gut versorgt werden, wenn wir ins Krankenhaus oder Pflegeheim müssen. Die Menschen wissen: Da liegt vieles im Argen. Jeder kann aus dem persönlichen Umfeld bittere Geschichten darüber erzählen.

### Worin drückt sich die Überlastung konkret aus?

Wir haben viele Zahlen zusammengetragen, die die Folgen der Personalnot dokumentieren. Zum Beispiel hat unser »Nachtdienstcheck« im März 2015 ergeben, dass fast zwei Drittel der Pflegekräfte nachts allein auf ihrer Station arbeiten und im Durchschnitt für 26 Patientinnen und Patienten zuständig sind. Jede siebte Pflegekraft sagt, dass sie in der letzten Nachtschicht keine Pause nehmen konnte. Über Dreiviertel mussten erforderliche Leistungen weglassen, 60 Prozent erlebten in den vorangegangenen vier Wochen gefährliche Situationen, die bei mehr Personal vermeidbar gewesen wären. Solche Arbeitsbedingungen machen krank.

### Kann man das auch statistisch nachweisen?

Sämtliche Berichte der Krankenkassen zeigen, dass Beschäftigte im Gesundheitswesen öfter und länger krank sind als der Durchschnitt aller Beschäftigten. Das gilt insbesondere für psychische Erkrankungen, von denen Altenpfleger\*innen laut BKK-Gesundheitsatlas 2017 fast doppelt so stark betroffen sind wie andere. Auch Beschäftigte in der Krankenpflege, im Rettungsdienst und in der Geburtshilfe werden demnach häufiger aufgrund psychischer Probleme krankgeschrieben. Die Ursachen liegen auf der Hand. Einer Befragung der AOK zufolge sind zum Beispiel Pflegekräfte überdurchschnittlich häufig von Termin- und Leistungsdruck, zu großen Arbeitsmengen und hohem Arbeitstempo belastet. Hinzu kommt das ethische Dilemma, in das die Beschäftigten in Pflegeheimen und Kliniken getrieben werden.

### Welches ethische Dilemma?

Pflegekräfte erleben jeden Tag, dass sie die Menschen nicht so versorgen können, wie sie es gelernt haben; dass sie ihnen nicht das geben können, was sie brauchen. Weil keine Zeit ist, müssen sie den Patient\*innen und Pflegebedürftigen Leistungen vorenthalten, die diese eigentlich bräuchten. Das führt zu einer inneren Spannung, die in der Sozialpsychologie »kognitive Dissonanz« genannt wird und die krankmachen kann.

### Die Bundesregierung hat auf die Situation reagiert und eine Reihe von Reformen auf den Weg gebracht.

#### Wie beurteilst du sie?

Wir haben gezeigt, dass man auch einen Gesundheitsminister wie Jens Spahn (CDU), der sich ja selbst als liberal-konservativ bezeichnet, zum Handeln bewegen kann. Einige Beschlüsse bringen allerdings wenig oder legitimieren den Pflegenotstand noch – wie die völlig unzureichenden Pflegepersonal-Untergrenzen für bisher vier Bereiche im Krankenhaus. Andere sind ein wirklicher Fortschritt. So werden zusätzliche Pflegestellen sowie Lohnerhöhungen für Pflegekräfte in Krankenhäusern jetzt vollständig refinanziert. Das gibt den Kliniken Spielräume, die Pflege zu entlasten und finanziell aufzuwerten. Um den Beruf attraktiver zu machen, haben wir auf dieser Grundlage beispielsweise in der Länder-Tarifrunde für Pflegekräfte zusätzlich zur allgemeinen Lohnerhöhung einen Zuschlag von 120 Euro im Monat durchgesetzt, beim Klinikkonzern Helios sind es bis 300 Euro. Von besonderer Bedeutung ist die Entscheidung der Bundesregierung, die Pflegepersonalkosten aus den Fallpauschalen (Diagnosis Related Groups, DRG) herauszunehmen.

### Warum ist die Herauslösung der Pflege aus den DRGs so wichtig?

Weil dieser Schritt an die Wurzel des Problems geht. Mit den Fallpauschalen wurden die Krankenhäuser in einen Preiswettbewerb getrieben, auf den sie vor allem mit der Senkung der Personalkosten reagiert haben. Wenn die Pflege diesem Mechanismus entzogen wird, ist das sehr positiv. Noch gravierender ist die Entwicklung in der Altenpflege und in der Rehabilitation. Mittlerweile haben Finanzinvestoren diese Bereiche als lukrative Anlagemöglichkeiten für sich entdeckt. Ihnen geht es vor allem darum, aus viel Geld schnell noch viel mehr Geld zu machen. Das muss gestoppt werden. So ein Gebaren hat in der Gesundheitsversorgung nichts zu suchen.

### Wie versucht ver.di konkret, der Überlastung entgegenzuwirken?

Neben der politischen sind wir auch auf der betrieblichen und tarifpolitischen Schiene unterwegs. Immer wieder organisieren wir betriebliche Aktionstage, mit denen wir auf die unhaltbaren Zustände hinweisen. So zum Beispiel darauf, dass es wegen der Personalnot oft nicht möglich ist, die Hände vorschriftsgemäß zu desinfizieren. Oder die Soll-ist-voll-Aktion: Bei dieser rechnen die Teams aus, bis wann das Personal reichen würde, wenn die Schichten angemessen besetzt wären. Oft ist am 22. oder 23., manchmal auch schon am 20. eines Monats Schluss. Neben solchen eher symbolischen Aktionen setzen manche Teams ihrem Arbeitgeber ein Ultimatum: Entweder er erfüllt bestimmte Forderungen zur Entlastung oder die Kolleg\*innen verweigern freiwillige Leistungen.

### Wie funktioniert das genau?

Viele Arbeitgeber nutzen die Empathie und das Engagement ihrer Beschäftigten gnadenlos aus. Der ganze Betrieb funktioniert nur noch irgendwie, weil Beschäftigte über ihre Grenzen gehen und die eigenen Rechte ignorieren. Bei der Methode »Ultimatum« drohen Teams damit, diese freiwilligen Leistungen – zu denen sie laut Arbeitsvertrag nicht verpflichtet sind – ab einem bestimmten Zeitpunkt kollektiv einzustellen. Zum Beispiel versprechen sich die Pflegekräfte untereinander, ab Tag X nicht mehr außerhalb des Dienstplans einzuspringen und keine Überstunden mehr zu machen. Damit können sie einen enormen Druck erzeugen. Wo Teams diese Methode offensiv einsetzen, erreichen sie nahezu immer Verbesserungen. Sie gewinnen Selbstbewusstsein und verschaffen sich Respekt.

### Welche Möglichkeiten haben die betrieblichen Interessenvertretungen, ihre Mitbestimmungsrechte im Sinne von Entlastung zu nutzen?

Eine ganze Reihe. Wir unterstützen die Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen dabei, zum Beispiel Gefährdungsbeurteilungen zur psychischen Belastung einzufordern und die Dienstpläne wirksam zu kontrollieren. Überzeugend die tolle Arbeit des Betriebsrats im Helios-Klinikum Salzgitter. Immer wieder hat er auf seinen Mitbestimmungsrechten auch bei Dienstplanänderungen bestanden. Die Gerichte haben klargestellt, dass der Ausfall von Beschäftigten auch im Krankenhaus keinen Notfall darstellt, bei dem der Arbeitgeber die Rechte des Betriebsrats ignorieren kann. Auf dieser Grundlage wurde Helios zur Zahlung von Ordnungsgeldern verurteilt. Damit trifft der Betriebsrat den kommerziellen Klinikkonzern genau dort, wo es ihm wehtut: beim Geld. Für sein Engagement ist er 2018 mit dem Deutschen Betriebsrätepreis in Gold ausgezeichnet worden.

### Und die von dir benannte tarifpolitische Schiene? Welche Rolle spielt sie beim Thema Entlastung?

Wir lassen die Arbeitgeber nicht aus der Verantwortung, die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu schützen. Dafür nutzen wir auch das wirksamste Mittel, über das wir als Gewerkschaft verfügen: die Tarifpolitik und wenn nötig auch den Arbeitskampf. Den Anfang machten seinerzeit die Kolleg\*innen der Berliner Charité, die nicht nur den ersten Entlastungs-Tarifvertrag durchgesetzt, sondern auch Rechtsgeschichte geschrieben haben. Als die Klinikleitung den Streik 2015 verbieten lassen wollte, schrieb der Richter ihr ins Stammbuch: »Die unternehmerische Freiheit des Arbeitgebers endet dort, wo der Gesundheitsschutz der Beschäftigten anfängt.« Mittlerweile haben wir in 14 Kliniken Vereinbarungen für mehr Personal und Entlastung erreicht – teilweise gegen harte Widerstände. So mussten die Beschäftigten der Unikliniken Essen und Düsseldorf im vergangenen Jahr 34 bzw. 44 Tage streiken, um den Widerstand der Arbeitgeber zu brechen. Die Qualität der Vereinbarungen wird von Mal zu Mal besser, vor allem, was die Konsequenzen betrifft, falls Regelungen nicht eingehalten werden. Derzeit bereiten sich die Kolleginnen und Kollegen an den Unikliniken in Jena, Mainz und Schleswig-Holstein darauf vor, einen Tarifvertrag Entlastung anzugehen. Wir bleiben also dran.

Das zentrale Argument der Arbeitgeber gegen verbindliche Vorgaben – seien es gesetzliche oder tarifvertragliche – ist stets der Fachkräftemangel. Der Arbeitsmarkt sei »leergefegt«, das Personal schlicht nicht vorhanden, heißt es. Was hältst du dem entgegen?

In einigen Bereichen gibt es tatsächlich einen Mangel an Arbeitskräften, wenn auch längst nicht flächendeckend. Doch das Problem ist hausgemacht. Schlechte Arbeitsbedingungen treiben Pflegekräfte in Teilzeit oder ganz aus dem Beruf. Die »Pflege-Comeback-Studie« sieht ein Potenzial von 120.000 bis 200.000 zusätzlichen examinierten Pflegekräften, die bei besseren Rahmenbedingungen zurückgewonnen werden könnten. Wäre der Teilzeitanteil in der Altenpflege so hoch wie im Gesamtdurchschnitt aller Beschäftigten, gäbe es in der ambulanten und stationären Pflege 125.000 Vollzeitbeschäftigte mehr. Und allein in der Ausbildung gehen jedes Jahr über 13.000 Pflegefachkräfte verloren, weil sie die Ausbildung abbrechen oder die Prüfung nicht schaffen. Mit mehr Zeit für Praxisanleitung, guten Bedingungen in der Schule und individueller Betreuung könnte vielen von ihnen geholfen werden. All das zeigt: Arbeitgeber und Politik haben es in der Hand. Wenn sie für gute Bedingungen sorgen, können genug Fachkräfte für diesen tollen Beruf gewonnen und darin gehalten werden.







## Gesundheitswesen:

59%

wurden sehr häufig/oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen.

68%

haben sehr häufig/oft unter Arbeitshetze und Zeitdruck gearbeitet.

28%

mussten sehr häufig/oft Qualitätsabstriche machen, um das Arbeitspensum zu schaffen.

37%

waren sehr häufig/oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind.

35%

bekamen sehr häufig/oft nicht alle notwendigen Informationen, um die Arbeit gut zu erledigen.



# Die Situation im öffentlichen Dienst



## Im Gespräch mit Wolfgang Pieper

Wolfgang Pieper ist Mitglied im ver.di-Bundesvorstand  
und Leiter der Fachbereiche Bund und Länder sowie Gemeinden.

**Die öffentliche Verwaltung hat nicht das Image, dass dort eine hohe Arbeitsintensität vorherrschen würde. Warum stimmt dieses Bild nicht?**

In den vergangenen Jahrzehnten hat im öffentlichen Dienst ein drastischer Personalabbau stattgefunden. Zugleich sind die Aufgaben nicht weniger, sondern eher mehr und auch komplexer geworden. Wir sehen das zum Beispiel im Bereich der Infrastruktur: Diese kann vielfach nicht erhalten und weiterentwickelt werden – nicht, weil das Geld dafür nicht da wäre, sondern weil das nötige Personal fehlt. Das gilt auch für das Bauwesen. Oft kommt es zu einem Rückstau an Bauanträgen, weil es nicht genug Beschäftigte gibt, die sie bearbeiten können. Dadurch verzögert sich der Bau dringend benötigter neuer Wohnungen.

**Was sind die besonderen Belastungen in der öffentlichen Verwaltung?**

Es besteht ein enormer Druck, die Vorgänge möglichst rasch abzuarbeiten. Sonst schimpfen alle auf die Verwaltung. Interaktionsarbeit, der Umgang mit anderen Menschen, spielt in diesem Bereich eine große Rolle. Wir stellen fest, dass die Aggressivität und Übergriffe auf Beschäftigte zunehmen, was eine weitere Belastung darstellt. Hinzu kommt die Einführung digitaler Technologien, die von Beschäftigten vielfach nicht als Entlastung, sondern als Mehrbelastung empfunden wird – und das ist nicht nur ihre subjektive Wahrnehmung. Das Grundproblem: Die Personalausstattung ist im Verhältnis zu den Aufgaben an vielen Stellen nicht angemessen.

**Wie gehen die Angestellten damit um?**

Die Beschäftigten haben eine hohe intrinsische Motivation: Sie wollen ihre Arbeit gut machen und für das Gemeinwohl tätig sein. Deshalb muten sie sich oft viel zu, machen häufig Überstunden und lassen diese auch noch verfallen. Der positive menschliche Zug, gut arbeiten zu wollen, wird von den Arbeitgebern ausgenutzt.

**Welche Rolle spielt das sogenannte Lean Management?**

Es wird zwar versucht, neue Konzepte umzusetzen. Das vorherrschende Ziel scheint aber stets zu sein, Stellen und Personal einzusparen. Eine gute Arbeitsorganisation, die für ausreichend Personal mit der nötigen Qualifizierung am richtigen Platz sorgt, sucht man meist vergebens. Es werden eher größere Einheiten geschaffen, in denen zum Teil kaum noch eine Arbeitsteilung besteht. Dort machen quasi alle alles. Dadurch wird die Arbeit womöglich abwechslungsreicher. Es kann aber auch zu Überforderung führen, wenn man auf die unterschiedlichen Aufgaben nicht ausreichend vorbereitet ist.

**In anderen Branchen wird Verantwortung zum Teil nach unten verlagert – was auch zweischneidig ist: Einerseits werden alte Hierarchien abgebaut, andererseits erhöht sich mit der Eigenverantwortung auch der Druck. Ist das in der Verwaltung ein Thema?**

Ein Fall ist die Bundesagentur für Arbeit, wo eine extrem starke und kleinteilige Kennzifferorientierung herrscht. Dort wird über Zahlen gesteuert und damit Druck erzeugt. Das hat aber nichts mit einer Verlagerung von Verantwortung nach unten zu tun. Diese ist in der Verwaltung eher selten. Inzwischen gibt es ein paar Modelle, bei denen versucht wird, neue Arbeitsformen zu etablieren. Doch die Struktur des öffentlichen Dienstes spricht im Grunde gegen so etwas.

### Warum das?

Weil die Verwaltung weiterhin sehr hierarchisch organisiert ist. Die berufliche Entwicklung der Beamtinnen und Beamten wird vor allem über den sogenannten Stellenkegel gesteuert. Anders als bei Angestellten rührt der Vergütungsanspruch der Beamtinnen und Beamten nicht aus ihrer jeweiligen Tätigkeit. Stattdessen durchlaufen sie eine Laufbahn, bei der sie sukzessive aufsteigen. Damit das funktioniert, braucht man entsprechend bewertete Stellen, die besetzt werden können. Das ist ein Kegel, der spitz zuläuft: Je besser die Stellen dotiert sind, desto weniger gibt es von ihnen. Ich glaube, dass die Verwaltung dieses hierarchische Prinzip nicht länger aufrechterhalten kann – insbesondere angesichts der Digitalisierung, die mehr Flexibilität verlangt.

### Der öffentliche Dienst hat in den 1990er- und 2000er-Jahren einen dramatischen Personalabbau erlebt.

Ja, das lief unter dem Schlagwort des »schlanken Staates«, der möglichst viel dem Markt überlässt und sich aus vielen Bereichen zurückzieht. Entsprechend viel wurde in dieser Zeit privatisiert, was für die Beschäftigten zumeist Lohnsenkungen und verschlechterte Arbeitsbedingungen nach sich zog. Es gab und gibt auch immer wieder Bereiche, die ausgebaut werden – aktuell zum Beispiel die öffentliche Sicherheit und die Bildung. Doch in der Regel probiert man, die Schaffung zusätzlicher Stellen zu vermeiden. Stattdessen wird versucht, den Aufbau in einem Bereich durch Abbau in anderen Bereichen zu kompensieren. Wo immer möglich setzen wir uns gegen Stellenabbau zur Wehr. Es sind uns aber enge Grenzen gesetzt. Denn meist sind dies parlamentarische Entscheidungen, gegen die man sich kaum wehren kann.

### Das heißt, ver.di kann nichts für die Beschäftigten tun?

Doch, durchaus. So haben wir im Zusammenhang mit den diversen Verwaltungsreformen einen Rationalisierungsschutz-Tarifvertrag durchgesetzt, der die Beschäftigten vor Arbeitsplatzverlust und Lohn-einbußen schützt. Das funktioniert als Kaskadensystem, bei dem der Arbeitgeber zunächst einen gleichwertigen Arbeitsplatz im gleichen Betrieb, dann in einem anderen Betrieb etc. anbieten muss. Dadurch konnten wir die sozialen Folgen der Umstrukturierungen abmildern. Dieser Tarifvertrag gilt allerdings nur in Westdeutschland, weil er vor 1990 abgeschlossen wurde und die Arbeitgeber eine Übertragung auf den Osten abgelehnt haben.

### Jetzt kommt noch die Digitalisierung hinzu, die weitere Umbrüche bewirken wird.

Ja. Deshalb wollen wir den Rationalisierungsschutz-Tarifvertrag zu einem Digitalisierung-Tarifvertrag weiterentwickeln, der im gesamten Bundesgebiet gilt. Damit wollen wir versuchen, den Beschäftigten bei den anstehenden Veränderungen die nötige Sicherheit zu geben. Sie müssen sicher sein, dass ihre Arbeitsplätze und ihr Lohnniveau erhalten bleiben. Zudem sollen sie verbrieft Rechte bei mobiler Arbeit und der Einführung neuer Arbeitsformen haben. Die Beschäftigten müssen an den Digitalisierungsprozessen beteiligt werden. Wir diskutieren auch darüber, wie beim Einsatz Künstlicher Intelligenz Transparenz über die Entscheidungsprozesse erhalten bleiben kann. Ganz wichtig ist uns ein Anspruch auf Qualifizierung, wenn Tätigkeiten wegen der Digitalisierung wegfallen. Und wir brauchen eine Verkürzung der Arbeitszeiten, falls nicht genug Ersatzarbeitsplätze zur Verfügung stehen.

**Tarifpolitisch waren die Arbeitszeiten seit den großen Konflikten um Arbeitszeitverlängerung 2006 im öffentlichen Dienst kein Thema mehr. Warum wird darüber in ver.di jetzt wieder diskutiert?**

Das hat unter anderem mit den gestiegenen Belastungen zu tun. Die Beschäftigten brauchen Entlastung, und mehr Freizeit ist eine Form davon. Es gibt zudem das Bedürfnis nach mehr Arbeitszeitouveränität, also über die Dauer und Lage der Arbeitszeiten stärker selbst entscheiden zu können. Hinzu kommt wie gesagt die Digitalisierung. Prognosen zufolge könnte diese gerade im öffentlichen Sektor viele Arbeitsplätze kosten. Um in dieser Situation Arbeitsplätze zu sichern, wollen wir auch die Möglichkeit der Arbeitsumverteilung durch Arbeitszeitverkürzung nutzen.

**Bei der Bahn, bei der Post, in der Metallindustrie und anderswo haben die Gewerkschaften Wahlmodelle geschaffen, mit denen Beschäftigte zwischen zusätzlichen freien Tagen, kürzerer Wochenarbeitszeit und Lohn-erhöhungen wählen können. Ist das auch für den öffentlichen Dienst ein denkbare Konzept?**

Das ist auf jeden Fall eine Option. Mit der Beschäftigtenbefragung im öffentlichen Dienst wollten wir herausfinden, was die Bedürfnisse und Präferenzen der Kolleginnen und Kollegen sind. Auf dieser Grundlage wird die Bundestarifkommission Forderungen für die nächste Tarifrunde bei Bund und Kommunen beschließen.

**Ein stark expandierender Bereich des öffentlichen Dienstes sind die Kitas. In den Streikbewegungen von 2009 und 2015 ging es vor allem um finanzielle Aufwertung. Man hatte aber den Eindruck, dass für die Kolleginnen oft vor allem bessere Arbeitsbedingungen und mehr Personal im Vordergrund standen. Ist das so und wie hängen Aufwertung und Entlastung zusammen?**

Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen beiden Fragen. Die Fachkraft-Kind-Relation – also der Personalschlüssel – ist von Bundesland zu Bundesland sehr unterschiedlich. Die Belastungen und Anforderungen in den Kitas haben deutlich zugenommen. Es wird zum Beispiel viel über Sprachförderung und Inklusion diskutiert. Aber um das gut umsetzen zu können, brauchen wir kleinere Gruppen. Eine qualitativ hochwertige frühkindliche Bildung ist nur mit genug gut ausgebildetem Personal möglich. Und dafür brauchen wir mehr Fachkräfte. Bis 2025 werden allein für die Kitas 600.000 neue Fachkräfte benötigt. In den anderen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe und der Eingliederungshilfe lässt sich der Bedarf nicht wirklich beziffern. Um die nötigen Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, müssen die Berufe finanziell aufgewertet werden. Zudem müssen die Ausbildungskapazitäten massiv ausgebaut werden. Wenn sich da nichts Entscheidendes tut, wird es nicht einmal reichen, die Arbeitskräfte zu ersetzen, die aus demografischen Gründen ausscheiden. Im Rahmen der Diskussion um das Gute-Kita-Gesetz haben wir dafür plädiert, die Mittel für den Ausbau des Ausbildungssystems zu verwenden und für zusätzliche Sofortmaßnahmen, um Erzieherinnen und Erzieher zu entlasten, zum Beispiel durch mehr Hauswirtschafts- und Verwaltungskräfte.

### In der Tarifaueinandersetzung im Sozial- und Erziehungsdienst 2009 ging es auch um eine Vereinbarung zum Gesundheitsschutz. Was hat sie gebracht?

Zumindest in den größeren Städten ist es uns gelungen, beim technischen Arbeits- und Gesundheitsschutz Fortschritte zu erzielen – zum Beispiel beim Lärmschutz und bei einer erwachsenengerechteren Ausstattung in den Kitas. Man kann sich vorstellen, welche körperlichen Folgen es hat, wenn man dauernd auf Kinderstühlen sitzen muss und ähnliches. In solchen Fragen sind wir durchaus vorangekommen, aber bei den psychischen Belastungen bestehen weiterhin große Defizite. Hier ist es dringend nötig, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen und die Schlussfolgerungen daraus konsequent umzusetzen. Die Fachkraft-Kind-Relation spielt dabei sicher eine entscheidende Rolle.

### Was bedeutet es für Erzieherinnen und Erzieher, wenn sie stets das Gefühl haben, nicht genug Zeit für die Kinder zu haben?

Wenn man seinen eigenen Ansprüchen dauernd nicht gerecht werden kann, frustriert das und kann krank machen. Zum Teil führt es auch dazu, dass die Menschen aus dem Beruf aussteigen – was den Personalmangel noch verschärft. Das ist ähnlich wie in der Pflege: Wenn wir jetzt nicht anfangen, die Bedingungen zu verbessern und den Fachkräftemangel massiv anzugehen, wird das Problem immer größer.

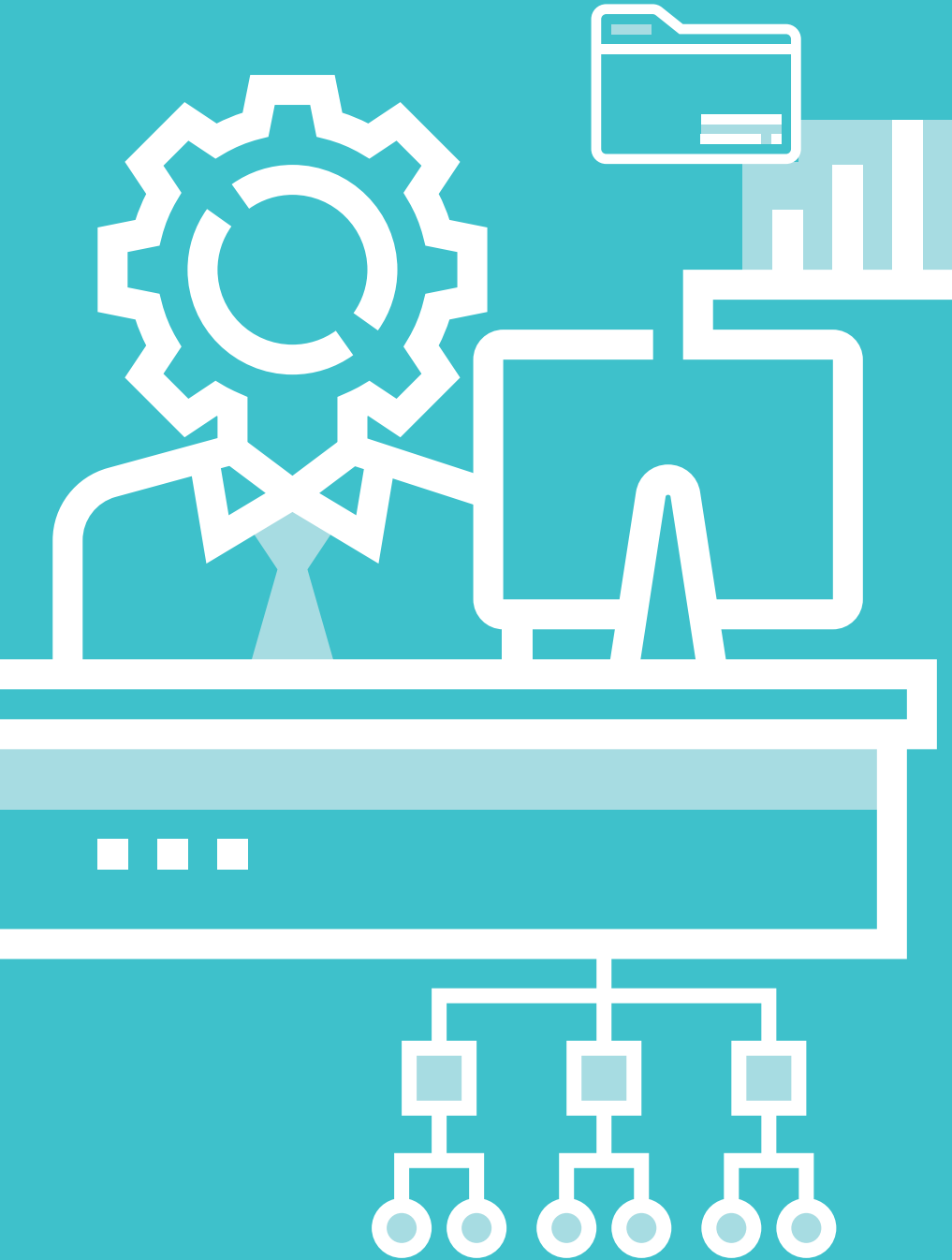
### Mit dem sogenannten Gute-Kita-Gesetz stellt der Bund den Ländern über fünf Milliarden Euro für die Kitas zur Verfügung. Werden die Arbeitsbedingungen damit endlich besser?

Das reicht bei Weitem nicht. Vor allem die Länder stehen in der Verantwortung, sehr viel mehr zu tun. Denn die frühkindliche Bildung gehört zu ihren Aufgaben. Wir hätten uns gewünscht, dass der Bund deutlich striktere Vorgaben für die Verwendung der Mittel macht, zum Beispiel für einheitliche Mindeststandards in der Personalausstattung, um damit für Entlastung und bessere Arbeitsbedingungen zu sorgen. Wir brauchen mehr, nicht weniger Qualität in der frühkindlichen Bildung. Da alle Maßnahmen der Qualitätsverbesserung mit mehr Personal einhergehen, muss man sich aktuell auf den Ausbau des Ausbildungssystems konzentrieren.

### Zeigt sich hier nicht auch ein Problem des föderalen Systems der Bundesrepublik?

Durchaus. Es gibt keine Rechtfertigung dafür, dass die Fachkraft-Kind-Relation in den Bundesländern so unterschiedlich ist. Kinder sind ja nicht unterschiedlich viel wert, weil sie in verschiedenen Bundesländern wohnen. Die Qualität der frühkindlichen Bildung kann nicht von der Kassenlage der einzelnen Länder und Kommunen abhängen.







## Öffentliche Verwaltungen:

61%

wurden sehr häufig/oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen.

48%

haben sehr häufig/oft unter Arbeitshetze und Zeitdruck gearbeitet.

26%

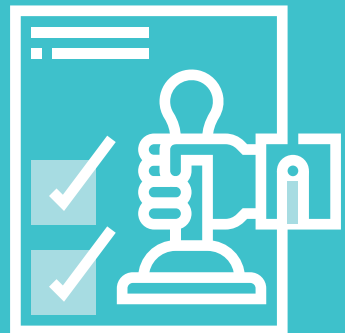
mussten sehr häufig/oft Qualitätsabstriche machen, um das Arbeitspensum zu schaffen.

33%

waren sehr häufig/oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind.

36%

bekamen sehr häufig/oft nicht alle notwendigen Informationen, um die Arbeit gut zu erledigen.



# Die Situation in der Post- und Logistikbranche



## Im Gespräch mit Andrea Kocsis

Andrea Kocsis ist stellvertretende ver.di-Vorsitzende und Leiterin  
des Fachbereichs Postdienste, Speditionen und Logistik.

**Du hast in Bezug auf schlechte Arbeitsbedingungen in der Paketzustellung mal von einem »Darknet in der Paketbranche« gesprochen. Was meinst du damit?**

Das bezieht sich darauf, dass in Teilen der Paketbranche Menschen arbeiten, die weder sozialversichert sind noch den gesetzlichen Mindestlohn bekommen. Oft kommen sie aus Osteuropa und haben keine Arbeitserlaubnis. Über das Ausmaß gibt es keine genauen Zahlen, aber bei Kontrollen des Zolls ist immer wieder aufgefallen, dass es bei Subunternehmen großer Paketdienstleister viele solcher Arbeitsverhältnisse gibt.

**Auch in den Medien und in der Politik sind die schlechten Arbeitsbedingungen in der Paketbranche mittlerweile Thema. Dass das so ist, liegt auch an den Aktivitäten von ver.di. Was müssen die politisch Verantwortlichen jetzt tun?**

Wir fordern eine Nachunternehmerhaftung in der Paketbranche. Das heißt: Die großen Unternehmen müssen mit in die Verantwortung genommen werden, wenn bei ihren Subunternehmern beispielsweise keine Sozialversicherungsbeiträge abgeführt oder gesetzliche Mindeststandards nicht eingehalten werden. Es ist gut, dass die Politik das Thema jetzt aufgegriffen hat. Es gab zunächst die Debatte über mehr Kontrollen. Diese sind unbedingt nötig, aber es muss eben auch eine Haftungsregelung geben, damit sich die großen Paketdienstleister nicht damit herausreden können, die Subunternehmen seien eigenständige Firmen mit denen sie nichts zu tun hätten. Die Große Koalition hat sich darauf verständigt, ein solches Gesetz auf den Weg zu bringen. Wir hoffen, dass das jetzt zügig umgesetzt wird.

**Auch mit einer Nachunternehmerhaftung wird das Problem des Outsourcings wohl bestehen bleiben. Für drei der fünf großen Paketdienstleister – DPD, Hermes und GLS – ist das schließlich das Geschäftsmodell: Sie arbeiten fast ausschließlich mit Hilfe von Subunternehmen. Wie ist dem beizukommen?**

Das Problem des Outsourcings besteht ja nicht nur in dieser Branche. Subunternehmen wird es sicher weiterhin geben. Um dort für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen, ist die Nachunternehmerhaftung ein wichtiger, aber nur ein kleiner Schritt. Das würde lediglich Mindeststandards sicherstellen, wie die Einhaltung des gesetzlichen Mindestlohns und des Arbeitszeitgesetzes. Darüber hinaus streiten wir selbstverständlich für Tarifverträge mit deutlich besseren Bedingungen – so, wie sie auch in Teilen der Paketbranche durchaus üblich sind. Die großen Paketdienstleister tragen eine soziale Verantwortung dafür, dass die Beschäftigten auch in den Subunternehmen tariflich abgesichert sind. Darüber wollen wir verstärkt mit ihnen in die Diskussion kommen.

**Tarifverträge durchzusetzen, ist immer auch eine Machtfrage. Wie ist es um die Organisationsmacht von ver.di in diesem Bereich bestellt?**

Die vielen kleinen Subunternehmen sind für uns kaum zugänglich. Allein durch den Versuch, in diesen Firmen Organisationsmacht zu entwickeln, werden wir dem Problem kaum beikommen. Daher sind auch politische Lösungen gefragt.

Bei DHL ist es ver.di gelungen, die rund 13.000 Beschäftigten der Delivery-Gesellschaften in die Post AG zurückzuführen. Dagegen hat sich der Konzern lange mit Händen und Füßen gewehrt. Sogar ein wochenlanger Streik konnte 2015 die Gründung der Regionalgesellschaften nicht verhindern. Wie hat ver.di das nun doch erreicht und was bedeutet das für die Beschäftigten?

Wir haben nach der großen Auseinandersetzung von 2015 nicht aufgehört, uns mit den Deliveries zu beschäftigen. Wir haben dort überall Betriebsräte eingerichtet, viele Gewerkschaftsmitglieder geworben und Tarifverträge durchgesetzt. In regionalen Verhandlungen und durch Arbeitskämpfe konnten wir die regionalen Flächentarifverträge in Bezug auf die Arbeitsbedingungen in den Deliveries deutlich verbessern. Dadurch ist das Delta zu den Löhnen im Mutterkonzern immer geringer geworden. Vor diesem Hintergrund hat sich die doppelte Kostenstruktur von zwei Unternehmen für den Konzern nicht mehr gerechnet. Das alles hat dazu geführt, dass die Post dieses Modell aufgegeben hat. Das ist ein großer Erfolg. Für die Beschäftigten bedeutet das in den allermeisten Regionen deutliche Einkommensverbesserungen. In Ostdeutschland bekommen die Kolleginnen und Kollegen seit dem 1. Juli 2019 über 300 Euro mehr im Monat. Darüber hinaus erhalten nun alle Weihnachts- und Urlaubsgeld, haben eine betriebliche Altersversorgung und profitieren von all den Regelungen des Post-Tarifvertrags – von der Entlastungszeit bis zum Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen.

Habt ihr vor dem Hintergrund des hohen Arbeitskräftebedarfs in der Branche die Hoffnung, dass das die Bedingungen insgesamt nach oben zieht?

Die Hoffnung haben wir und es gibt auch schon Belege dafür. Die Leute stehen nicht mehr Schlange, um Paketzusteller zu werden. Paketdienstleister mit Eigenzustellung und guten Bedingungen haben klare Vorteile.

**Nicht nur in diesem Bereich sind ausufernde Arbeitszeiten ein Problem. Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat kürzlich klargestellt, dass Arbeitszeiten vollständig erfasst werden müssen. Manche Arbeitgeber klagen, das sei nicht möglich und ein zu großer bürokratischer Aufwand. Wie siehst du das, zum Beispiel in Bezug auf die Paketzustellung oder auch im Speditionsgewerbe?**

ver.di hat dazu eine klare Haltung: Die EuGH-Entscheidung muss sofort umgesetzt werden. Darauf drängen wir in den Betrieben und bei Tarifverhandlungen. Die Speditions- und Logistikbranche fällt unter das Gesetz zur Bekämpfung von Schwarzarbeit, weshalb die Arbeitszeiten dort ohnehin komplett erfasst werden müssen. Das ist auch absolut richtig. Denn anders kann man zum Beispiel die Einhaltung des Mindestlohns gar nicht überprüfen.

**Ebenso wie in der Paketzustellung gibt es im Lkw-Verkehr zu wenig staatliche Kontrollen. Bundesweit sind nur rund 200 Kontrolleur\*innen im Einsatz, um Lenk- und Ruhezeiten zu überprüfen.**

Das Personal beim Zoll für diese Arbeit soll nun aufgestockt werden. Das begrüßen wir sehr, denn in der Vergangenheit sind immer wieder eklatante Verstöße festgestellt worden. Leider wird es eine Weile dauern, bis das nötige Fachpersonal beim Zoll eingestellt und gut ausgebildet ist. Wir werden auf eine rasche und konsequente Umsetzung der Pläne drängen.

**Auf den Autobahnen macht ver.di immer wieder Aktionstage, um Lkw-Fahrer\*innen anzusprechen und die Arbeitsbedingungen zu kontrollieren – zum Teil gemeinsam mit anderen europäischen Gewerkschaften. Wie erfolgreich ist diese Strategie?**

Wir machen das, um den Beschäftigten ihre Rechte näher zu bringen. Da Deutschland ein Transitland ist, treffen wir auf viele Fahrer insbesondere aus Osteuropa, die ihre Rechte gar nicht kennen. Deshalb arbeiten wir mit dem DGB-Projekt »Faire Mobilität« zusammen, um die Kolleginnen und Kollegen aufzuklären und ihnen zu helfen. Das können wir aber natürlich nicht flächendeckend leisten. Die Einhaltung der Gesetze zu kontrollieren, ist Aufgabe des Staates.

**Das Beispiel zeigt, dass es für die Gewerkschaften nicht ausreicht, sich auf den nationalstaatlichen Rahmen zu beschränken. Wie weit ist ver.di damit, die gewerkschaftliche Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg zu entwickeln?**

Zuletzt waren wir gemeinsam mit der Europäischen Transportarbeiter-Föderation (ETF) sehr aktiv, um das Mobility Package mitzugestalten, das neue Regeln für den Güterverkehr auf Europas Straßen beinhaltet. Wir haben einige Verbesserungen erreicht. Das reicht zwar noch nicht, aber die Probleme der Beschäftigten werden jetzt stärker berücksichtigt. Den Prozess, das in konkrete Gesetzgebung zu übersetzen, werden wir weiter intensiv begleiten.

Desweiteren hat ver.di eine von der EU geförderte Untersuchung zu den Arbeitsbedingungen im Güterkraftverkehr auf den Weg gebracht. Ein Ergebnis: Das Lohngefälle innerhalb der Europäischen Union ist immer noch exorbitant hoch, so dass es sich für einen rumänischen Fahrer lohnt, womöglich über eine Briefkastenfirma in Deutschland zu arbeiten. Das setzt die Arbeitsbedingungen überall unter Druck. Wir versuchen dagegen zu halten – unter anderem mit der Forderung nach europäischen Mindestlöhnen. Die Arbeitsbedingungen müssen sich nach dem Standard des jeweiligen Landes richten, nicht nach der Herkunft der Beschäftigten.

**Wenn Lohn- und Sozialdumping durch osteuropäische Unternehmen so ein gravierendes Problem ist, ist die Schlussfolgerung daraus, dass die Arbeitnehmerfreizügigkeit in der EU eingeschränkt werden sollte?**

Auf keinen Fall. Wir sind Befürworter der Europäischen Union und halten die Arbeitnehmerfreizügigkeit für richtig. Lohn- und Sozialdumping muss allerdings unterbunden werden. Dafür muss man sich auf europäischer Ebene stärker auf gemeinsame und gute Arbeitsbedingungen verständigen. Das ist sicher auch der Schlüssel dafür, dass die Menschen Europa als etwas Positives wahrnehmen. Das soziale Europa ist in den vergangenen Jahren zu sehr aus dem Blick geraten. Das muss sich wieder ändern, auch um den Rechtspopulismus zurückzudrängen.

Bei der Deutschen Post AG ist ver.di traditionell gut organisiert. Und es gibt starke betriebliche Interessenvertretungen. Was tun sie für gute Arbeitsbedingungen?

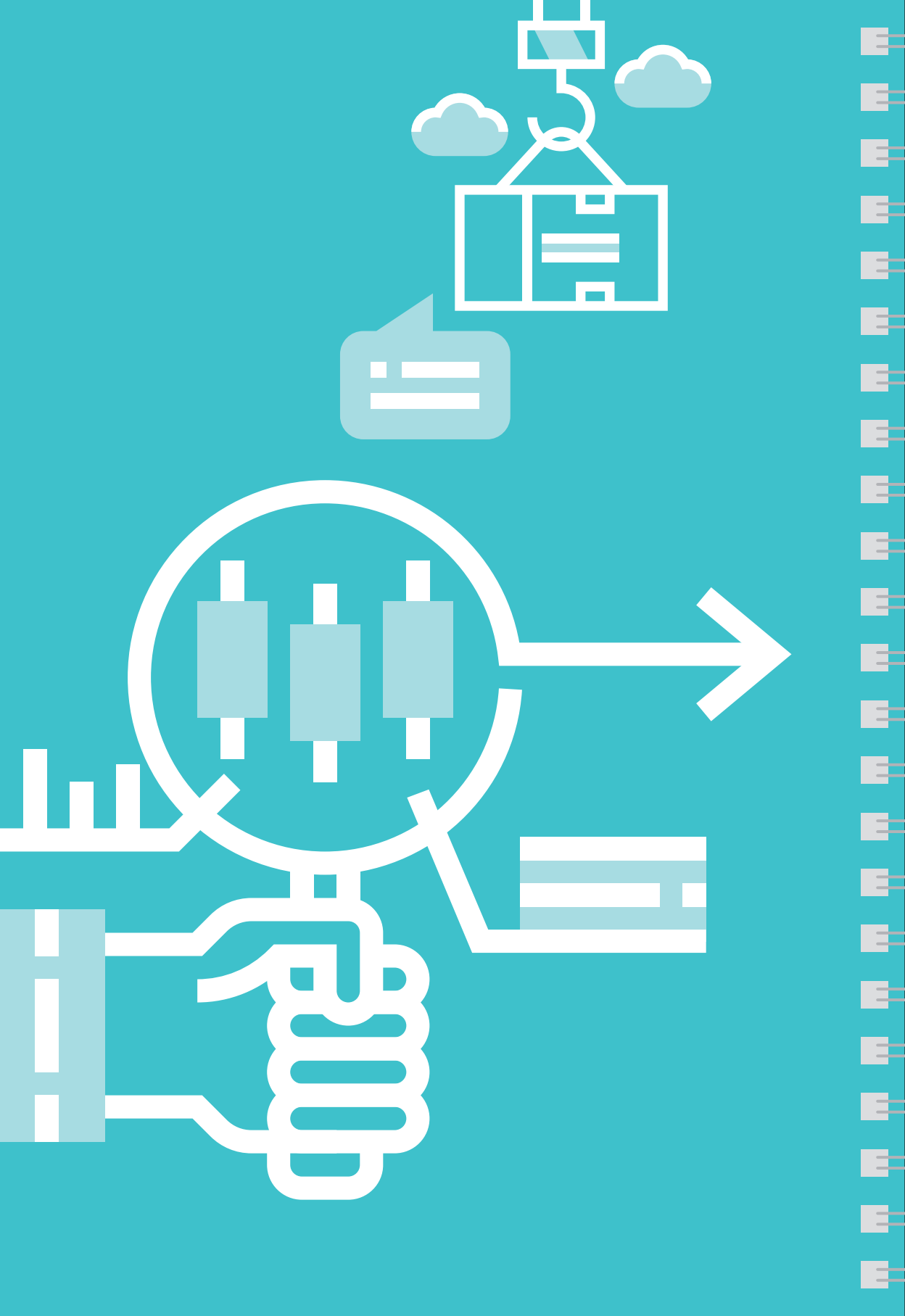
ver.di und die Betriebsräte bei der Post ziehen hier schon immer an einem Strang. Kürzlich haben wir uns auf ein Verfahren zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen zur psychischen Belastung verständigt, kurz »PsyGesund«. Das Unternehmen hatte sich zunächst geziert, aber die Betriebsräte haben das durchgesetzt, zum Teil in Einigungsstellen. Mit Hilfe wissenschaftlicher Expertise, in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen und anderen haben wir Fragebögen für einzelne Tätigkeitsbereiche entwickelt. Diese wollen wir jetzt übrigens auch in anderen Logistikunternehmen einsetzen, denn die psychischen Belastungen nehmen überall zu.

Im Post-Konzern haben wir zudem eine Muster-Betriebsvereinbarung erstellt, die an die jeweiligen betrieblichen Bedingungen angepasst werden kann. Noch sind wir in der Analysephase, aber ich bin zuversichtlich, dass wir das gut zusammen umsetzen. Denn auch das Problem der psychischen Belastung, die krank machen kann, wird inzwischen von allen erkannt. Das hat auch damit zu tun, dass die Ausfallzeiten wegen Krankheit in der Logistikbranche extrem hoch sind, was für die Unternehmen einen wirtschaftlichen Schaden bedeutet. Wegen ihrer Initiative ist die Interessenvertretung bei der Post AG für den Deutschen Betriebsrätepreis 2019 nominiert. Das freut uns sehr.

Im Tarifvertrag bei der Deutschen Post hat ver.di 2018 eine sogenannte Entlastungszeit durchgesetzt: Die Beschäftigten können die Lohn-erhöhung von drei Prozent gegen gut 60 Stunden zusätzliche Freizeit eintauschen. Wie wird das in der Belegschaft angenommen?

Nach meinem Kenntnisstand nehmen das mehr als 20.000 Kolleginnen und Kollegen in Anspruch. Es gibt also eine gute Resonanz. Es ist gut, dass die Beschäftigten diese Option entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse nutzen können oder eben nicht. Auch von Seiten des Unternehmens wird die Vereinbarung gut umgesetzt. Das ist eine wichtige Regelung zur Entlastung – deshalb auch der Name »Entlastungszeit« – auch wenn es keine kollektive Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnausgleich ist. Solche Modelle werden ja nun auch in anderen Teilen von ver.di intensiv diskutiert. Im Vorfeld haben wir übrigens eine große aufsuchende Mitgliederbefragung gemacht, an der sich innerhalb weniger Wochen über 35.000 Beschäftigte beteiligt haben. Für gute Tarifpolitik ist es entscheidend, die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen zu kennen und sie einzubeziehen.







## Logistik:

44%

wurden sehr häufig/oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen.

56%

haben sehr häufig/oft unter Arbeitshetze und Zeitdruck gearbeitet.

24%

mussten sehr häufig/oft Qualitätsabstriche machen, um das Arbeitspensum zu schaffen.

24%

waren sehr häufig/oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind.

32%

bekamen sehr häufig/oft nicht alle notwendigen Informationen, um die Arbeit gut zu erledigen.



# Die Situation im Handel



## Im Gespräch mit Hubert Thiermeyer

Hubert Thiermeyer ist Leiter des Fachbereichs Handel  
im ver.di-Landesbezirk Bayern.

Die Einzelhandelsbranche ist – wie so oft in ihrer Geschichte – geprägt von dramatischen Veränderungen. Der Onlinehandel boomt, während in vielen Bereichen des stationären Handels Personal abgebaut wird. Zugleich besteht ein extrem harter Preiswettbewerb. Wie wirkt sich all das auf die Arbeitsbedingungen der rund drei Millionen Beschäftigten aus?

Das ist eine Entwicklung, die seit nunmehr 20 Jahren stattfindet, und die sich durch die Expansion des Onlinehandels und die Digitalisierung weiter zuspitzt. Im Einzelhandel findet ein Verdrängungswettbewerb statt, der vor allem zu Lasten der Beschäftigten geht. Ausgetragen wird dieser über die Ausweitung der Öffnungszeiten und der Verkaufsflächen sowie über Preiskriege. All das führt zu einem permanenten Kostendruck in allen Bereichen der Wertschöpfungskette – von der Güterproduktion über den Transport bis hin zum Verkauf. Für den Einzelhandel bedeutet das: immer mehr prekäre Beschäftigung, Tarifflicht, deregulierte Arbeitszeiten.

#### Und erhöhte Arbeitsintensität?

Ganz genau. Im stationären Einzelhandel wird massiv Personal abgebaut, während die Öffnungszeiten ausgeweitet werden und die Verkaufsflächen gleich bleiben oder ebenfalls wachsen. Das bedeutet natürlich eine enorme Leistungsverdichtung. Übrigens erleben wir das auch im Onlinehandel – dort nimmt der Leistungsdruck ebenfalls dramatisch zu. Zugleich steigen die Anforderungen. Nicht nur das Sortiment, auch die Betriebskonzepte und Abläufe ändern sich ständig. Unter dem hohen Kostendruck setzen die Manager vor allem auf kurzfristige Effekte, was die Beschäftigten ebenfalls belastet.

Weniger Personal auf der Fläche heißt auch weniger Zeit für die Kundinnen und Kunden.

Ja definitiv. Zusätzlich kommen noch die besonderen Anforderungen der Interaktionsarbeit – also der Arbeit von Mensch zu Mensch – welche arbeitswissenschaftlich erst langsam in den Fokus genommen werden. Ein Großteil der Arbeitsforschung kommt aus der Industrie und befasst sich mit der Arbeit an Maschinen und mit Gegenständen. Diese sind am Montagvormittag dieselben wie am Freitagnachmittag. Das gilt für die Kundinnen und Kunden im Einzelhandel nicht. Kund\*innen und Beschäftigte gehen ein Interaktionsverhältnis ein, das sie wechselseitig beeinflusst und oft zu zusätzlichem Stress und weiteren Anforderungen führt. Wenn zum Beispiel bei einem Beratungsgespräch ein zweiter Kunde dazukommt, ändert sich das Verhältnis der ersten beiden. Der erste Kunde fühlt sich von dem zweiten vielleicht bedrängt und reagiert gereizt. An diesem einfachen Beispiel kann man ermessen, was es bedeutet, wenn zu wenig Personal in der Fläche ist und die Beschäftigten mit immer mehr unterschiedlichen Kundenwünschen konfrontiert sind.

Hinzu kommt, dass die Kundinnen und Kunden sich oft vorher im Internet informieren. Es gibt insgesamt eine höhere Informationsdichte. Wenn am Abend eine Sendung auf bestimmte Risiken eines Produkts hinweist, haben die Beschäftigten das am nächsten Morgen tausendfach in ihren Läden. Das führt dazu, dass Verkäufer\*innen abends in ihrer Freizeit irgendwelche Sendungen anschauen, um darauf vorbereitet zu sein. Auch sprachlich und im Umgang erhöhen sich die Anforderungen. Die gesellschaftlichen Entwicklungen und Probleme werden in den öffentlichen Räumen spürbar, also auch in den Einzelhandelsfilialen.

### Wenn wenig Zeit für gute Beratung bleibt, was macht das mit den Verkäufer\*innen?

Viele merken, dass der eigentliche Kern ihres Berufs immer weniger zum Tragen kommt. Stattdessen müssen Kassierer\*innen zum Beispiel dauernd nach Kundenkarten, Postleitzahlen oder sonstigem fragen. Oder Verkäufer\*innen werden angehalten, bestimmte Waren vorrangig zu verkaufen. Trotz der hohen Belastung müssen sie immer freundlich sein. Das führt häufig zu Überforderung und auch zu Frust. Körperlich sind die Anforderungen ebenfalls enorm. Zum Teil laufen Verkäufer\*innen 18 bis 25 Kilometer am Tag, vom ständigen Stehen gar nicht zu reden. Und wenn in einem Warenhaus mit vergleichbarer Fläche vor 20 Jahren 950 Beschäftigte gearbeitet haben und jetzt nur noch 200, kann man sich vorstellen, wie viel mehr der Einzelne an Waren hineintragen und platzieren muss.

### Die sukzessive Ausweitung der Ladenöffnungszeiten hat eine weitgehende Arbeitszeitflexibilisierung nach sich gezogen. Was bedeutet das für die Beschäftigten, ihre Arbeitsbedingungen und ihre Möglichkeiten, Privat- und Berufsleben unter einen Hut zu bekommen?

Die Deregulierung der Öffnungszeiten hat vielfältige Auswirkungen. Eine ist, dass Unternehmen viele Vollzeitarbeitsplätze durch Teilzeitbeschäftigung ersetzt haben. So können sie das Personal flexibler einsetzen. Dass Teilzeitkräfte feste Arbeitszeiten haben – zum Beispiel an bestimmten Wochentagen oder immer vormittags – gibt es kaum noch. In der Regel haben sie einen Vertrag über vielleicht 20 Stunden, werden aber je nach betrieblichen Bedürfnissen über einen Zeitraum von 70, 80 Stunden verplant. Das macht es viel schwieriger, Berufs- und Privatleben, Familie, Kinder, Kultur und Sozialleben unter einen Hut zu bekommen. Die Lebensqualität leidet darunter.

### Was macht das mit den betrieblichen Sozialbeziehungen?

Durch die Flexibilisierung gehen auch gemeinsame Reflexionszeiten und -räume verloren. Das hat für die Beschäftigten und die sozialen Beziehungen im Betrieb, aber auch für uns als Gewerkschaften dramatische Folgen. Als wir vor einiger Zeit eine Befragung zum Thema Gute Arbeit durchgeführt haben, ist uns erstmals aufgefallen, dass die Kolleginnen und Kollegen ganz elementare Dinge nicht mehr voneinander wissen. Ein Grund dafür ist, dass sie die Pausenzeiten kaum noch gemeinsam verbringen. Das bedeutet auch, dass sie keine gemeinsame Analyse ihrer Situation entwickeln. Jeder ist mit seinen Problemen und Bedürfnissen allein und weiß oftmals gar nicht, dass es anderen genauso geht. Das behindert die Entstehung eines kollektiven Bewusstseins – eine Voraussetzung für solidarisches Handeln.

### Wie versucht ver.di, diese Schwierigkeiten zu überbrücken?

Wir haben beispielsweise vor einigen Jahren damit angefangen, betriebliche ver.di-Blogs im Internet zu organisieren. Das ist sehr erfolgreich und einige Unternehmen reagieren darauf extrem aggressiv. Denn die Blogs schaffen Transparenz über das Verhalten von Arbeitgebern und Führungskräften. Das trägt dazu bei, dass die gewerkschaftlich Aktiven eine Meinungsführerschaft im Betrieb erreichen. Diese Blogs werden von Ehrenamtlichen betrieben, aber anonym, das Impressum stellt ver.di. So kann das Unternehmen nicht gegen die Kolleg\*innen vorgehen. Der Austausch über das Internet schließt vielfach die Lücke, welche durch das Fehlen persönlicher Treffen entsteht, die angesichts der Flexibilisierung kaum noch zu organisieren sind. Eine Ausnahme sind beispielsweise Streikaktionen: Diese sind für die Kolleginnen und Kollegen auch eine Gelegenheit, mal wieder zusammenzukommen, miteinander zu reden und Verabredungen zu treffen.

Zunehmend gerät auch der Sonntag in den Fokus der Einzelhandelsfirmen. ver.di versucht, gemeinsam mit den Kirchen, den arbeitsfreien Sonntag zu erhalten. Wie erfolgreich ist das?

Von der Ausweitung der Öffnungszeiten in die Nacht hinein, haben die Konzerne etwas abgelassen – auch dort, wo sie die gesetzlichen Möglichkeiten dafür haben. Denn zum einen bestätigt sich die alte Wahrheit, dass den Kunden nicht die Zeit, sondern das Geld zum Einkaufen fehlt. Zum anderen haben die meisten Menschen nach 20 Uhr etwas Besseres zu tun als einzukaufen. Dennoch zielen nahezu alle großen Handelskonzerne extrem darauf ab, sonntags zu öffnen. Dabei geht es vor allem darum, den Mitbewerbern zuzusetzen. Sonntagsöffnungen haben den Effekt, Umsatzströme vom Land in die Zentren umzuleiten. Und innerhalb der Zentren geht der Umsatz vor allem in die sogenannten 1a-Lagen. Sonntagsöffnungen heizen den Verdrängungswettbewerb also weiter an.

Fakt ist: Die Mehrzahl der Sonntagsöffnungen ist rechtswidrig. Das hat sich bei einer Vielzahl erfolgreicher Klagen gezeigt. Die von uns erreichten Urteile haben die Rechtsprechung verfestigt und den verfassungsmäßigen Schutz des freien Sonntags gestärkt. In den Medien wird aber meist nicht erklärt, dass die betreffenden Kommunen gegen Recht und Gesetz verstoßen haben. Stattdessen regt man sich über die Kläger auf. Wir versuchen, dem mit öffentlichen Aktionen zu begegnen. Übrigens ist hier die veröffentlichte nicht unbedingt mit der öffentlichen Meinung gleichzusetzen. In den meisten Umfragen spricht sich die Mehrheit der Menschen für den Erhalt der Sonntagsruhe aus. Insgesamt sind wir im Kampf gegen die Sonntagsöffnung also extrem erfolgreich.

Digitalisierung und Automatisierung sind im gesamten Handel ein großes Thema. Gibt es die Chance, dass sich die Arbeitsbedingungen durch den Einsatz neuer Technologien verbessern?

Die Gefahren der Digitalisierung werden im Handel besonders deutlich, zum Beispiel die einer weiteren Arbeitsverdichtung und Entdemokratisierung. Doch es gibt auch Gestaltungsmöglichkeiten. Diese werden wir allerdings nur mit einer aktionsorientierten und konfliktorientierten Arbeit nutzen können – davon bin ich überzeugt. Eine Ausweitung der Mitbestimmung ist zwar ein wichtiger Schritt wird aber bei Weitem nicht ausreichen, um die Digitalisierung menschengerecht zu gestalten und ihre Gefahren beherrschbar zu machen.

Ein Beispiel für die Problematik ist die totale Überwachung, von der Beschäftigte bei Amazon berichten: Per Hands scanner erfasst das Unternehmen detaillierte Bewegungsdaten und nutzt sie, um die Kolleg\*innen unter Druck zu setzen.

Ja. Bei Amazon kann man sehr gut sehen, wie die Möglichkeiten der totalen Überwachung auch das Denken von Konzernen beeinflussen. Es wird gar nicht mehr gesehen, dass hinter den ganzen Algorithmen Menschen stehen und keine Roboter. Nicht nur in Deutschland, auch aus den USA berichten Amazon-Beschäftigte von Kolleg\*innen, die heulend auf der Toilette sitzen, weil sie das einfach nicht aushalten. Und das ist nur der Beginn dessen, was die Konzerne mit Hilfe der Digitalisierung tun können. Heute schon gibt es zum Beispiel Handschuhe, mit deren Hilfe manuelle und stark monotone Tätigkeiten permanent optimiert werden können. Das macht deutlich, welche Möglichkeiten die Digitalisierung den Konzernen zur Effektivierung und Leistungssteigerung bietet. Einer solchen Entwicklung müssen wir mit allen unseren gewerkschaftlichen Möglichkeiten entgegentreten.

### Was können die Gewerkschaften tun?

Zum einen müssen wir für die Ausweitung der Mitbestimmung eintreten – ganz klar. Auch die Qualifizierung der Kolleginnen und Kollegen steht oben auf unserer Agenda. Wir können zudem über Tarifverträge Schutzregeln für die Beschäftigten festschreiben. Das geht aber sicher nur im Konflikt. Zugleich ist der Gesetzgeber gefragt. Denn Datenschutz und Datensicherheit funktionieren nicht mehr allein auf betrieblicher und Unternehmensebene, und auch nicht im einzelnen Nationalstaat.

### Wie macht ver.di die zunehmende Arbeitsintensität im Handel konkret zum Thema?

Wir machen viel auf der betrieblichen Ebene. So versuchen wir, über Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen und eine stärkere Beteiligungsorientierung in der Arbeit der Betriebsräte die gesamte Dimension Gute Arbeit zu erfassen. Das setzen die Betriebsräte immer mehr auch über Einigungsstellen durch. So ist es gelungen, dass die Personalbesetzung und Personalbemessung in den Einigungsstellen zum Thema wird. Für diese Arbeit haben wir gewerkschaftliche Grundsätze entwickelt, die eine Beteiligung der Beschäftigten an diesen Prozessen sicherstellen sollen. Denn sonst erreichen wir in den Einigungsstellen womöglich gute Ergebnisse, die aber im betrieblichen Alltag nicht umgesetzt werden.

Gemeinsam mit dem gewerkschaftlichen Netzwerk tie haben wir die Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette zum Thema gemacht. Dabei versuchen wir über neue koordinierte Verhandlungsansätze die Verhandlungskompetenz und Durchsetzungsmacht der unmittelbar Betroffenen zu stärken. Zum Beispiel haben wir über die Methode des »Körper-Mapping« gesundheitliche Belastungen der Beschäftigten in den Zulieferländern mit den Beschäftigten im Handel sichtbar gemacht und gemeinsame Betroffenheit geschaffen. Und das funktioniert in Bangladesch, Indien und Sri Lanka genauso gut wie in Deutschland. Das hatte den positiven Effekt, dass die Kolleginnen und Kollegen mehr über den Tellerrand schauen und sich für gemeinsame Handlungsperspektiven begeistern lassen.

### Und was tut ver.di auf tariflicher Ebene?

Wir haben drei Jahre lang versucht, mit den Arbeitgeberverbänden in Bayern und Nordrhein-Westfalen über Tarifverträge für mehr Gute Arbeit zu verhandeln. Doch es hat sich herausgestellt, dass mit den Unternehmerverbänden des Einzelhandels unter den Bedingungen der Friedenspflicht hierzu keinerlei Ergebnisse zu erzielen sind. Unsere Erkenntnis daraus ist, dass wir mehr Gute Arbeit im Handel nur konfliktorisch und mit gewerkschaftlichen Aktionen ohne Friedenspflicht in Tarifverträgen verankern können. Ein großes Handlungsfeld ist, unsere Entgelttarifverträge zukunftsfähig zu gestalten. Deshalb gibt es seit mehreren Jahren einen über alle Tarifkommissionen im Einzelhandel abgestimmten Verhandlungsprozess mit den Arbeitgebern.

### Was habt ihr sonst noch vor?

Eine offene Baustelle ist, dass wir uns stärker mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen zur interaktiven Dienstleistungsarbeit auseinandersetzen müssen. Was bedeutet das für die Betriebsratsarbeit, was für unsere Tarifarbeit? Ein zweites wichtiges Feld ist es, die Folgen der Digitalisierung zu analysieren und Handlungskonzepte zu entwickeln. Dafür haben wir auf Bundesebene ein Projekt aufgelegt, bei dem wir gemeinsam mit den Betriebsräten an Antworten arbeiten.

Natürlich spielt die Umsteuerung der gewerkschaftlichen Arbeit, um in den Betrieben aktions- und durchsetzungsfähiger zu werden, auch bei uns eine wichtige Rolle. Und wir wollen unsere gewerkschaftliche Arbeit entlang der Wertschöpfungsketten auf weitere Branchen und Länder ausweiten.



24



## Handel:

48%

wurden sehr häufig/oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen.

45%

haben sehr häufig/oft unter Arbeitshetze und Zeitdruck gearbeitet.

20%

mussten sehr häufig/oft Qualitätsabstriche machen, um das Arbeitspensum zu schaffen.

27%

waren sehr häufig/oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind.

30%

bekamen sehr häufig/oft nicht alle notwendigen Informationen, um die Arbeit gut zu erledigen.



# Die Situation in der Informations- technologie und Telekommunikation



## Im Gespräch mit Frank Sauerland

Frank Sauerland leitet den Bereich Tarifpolitik des  
Fachbereichs Telekommunikation/Informationstechnologie  
in der ver.di-Bundesverwaltung.

Informationstechnologie und Telekommunikation sind hochgradig digitalisierte Branchen, die immer stärker miteinander verwachsen. Dabei treffen sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander.

**Wo liegen hier die gewerkschaftlichen Herausforderungen?**

Die Beschäftigten der ehemaligen klassischen TK-Branche sind traditionell gewerkschaftlich gut organisiert. Im Zuge des digitalen Wandels entfallen jedoch zunehmend einfachere und mittelschwere Tätigkeitsbereiche, der Anteil der akademischen Berufe nimmt zu. In dieser Berufsgruppe, wie auch in der IT-Branche, werden die Beschäftigten von den Arbeitgebern teils stark umworben. Ihnen wird so mitunter der Eindruck vermittelt, dass sie eine kollektive Interessenvertretung und Gewerkschaften überhaupt nicht benötigen. Dies ist jedoch ein gefährlicher Trugschluss. In Zeiten exponentiell zunehmender Digitalisierung lässt sich auch Wissensarbeit weltweit in Konkurrenz setzen. Herkömmliche Vollzeitarbeitsplätze werden beispielsweise durch selbstständige Clickworker oder durch die Auslagerung von Aufgaben an weltweit tätige externe IT-Firmen in Frage gestellt. Dieser Entwicklung mit all ihren auch sozialpolitischen Auswirkungen lässt sich nur kollektiv etwas entgensetzen.

Viele Beschäftigte wollen gerne möglichst souverän arbeiten und wünschen sich Gestaltungsspielräume bei ihren Arbeitszeiten und -orten. Zugleich scheint die digitale Entgrenzung eine der Ursachen für die hohe Arbeitsbelastung in der Branche zu sein. **Woran liegt es, dass die Risiken gegenüber den Chancen offenbar überwiegen?**

Arbeitgeber versuchen oft, parallel zur Einführung mobiler, flexibler Arbeitsformen auch neue Führungsmodelle zu etablieren, die Prinzipien wie Unternehmertum und Selbststeuerung folgen. In diesen Modellen verliert dann oft die eigentliche Bemessungsgröße für das Arbeitsverhältnis, nämlich die Arbeitszeit, ihre Bedeutung. Stattdessen wird ausschließlich über das zu erzielende Arbeitsergebnis gesteuert. Der Ergebnis- und Erfolgsdruck wird so unmittelbar auf die Beschäftigten verlagert. Eine für die Beschäftigten äußerst ungesunde Konstellation.

**Siehst du Unterschiede zwischen Unternehmen und zwischen Berufsgruppen?**

Ja, ganz klar. In Unternehmen, in denen Gewerkschaften und Betriebsräte stark verankert sind, werden flexible Arbeitsmodelle durch kollektive Regelungen begleitet und die Rahmenbedingungen klar definiert. So wird eine »Wild West Situation« vermieden. In Bezug auf die Berufsgruppen sind die Arbeitgeber insbesondere bei operativen Tätigkeiten mit der Einführung solcher Arbeitsformen oft noch sehr zurückhaltend, obwohl sich hier viele Beschäftigte mehr Flexibilität wünschen. Bei höher qualifizierten Tätigkeitsbereichen ist die Ausbreitung flexibler Modelle größer.

### Müssen Leistungsanforderungen stärker mitbestimmt werden? Wo sind wirksame Hebel?

Ja, ja, und nochmals ja. Seit Jahren nimmt die Zahl der Ausfalltage aufgrund psychischer Erkrankungen zu. Da müssen doch alle mal genauer hinschauen und nach den Ursachen fragen. Und wenn uns in Befragungen die Beschäftigten sagen, dass sie sich zunehmend gehetzt fühlen – wie zuletzt bei der Befragung der Telekom-Beschäftigten im Frühjahr 2019 – oder sie nicht glauben, die Anforderungen bis zum Rentenalter durchzuhalten, dann besteht hier dringender Handlungsbedarf. Ich sehe die Notwendigkeit einer Renaissance der Lohn-Leistungsbeziehung. Und dabei spielt die Frage, was in welcher Zeit für den Lohn als »Normalleistung« anzusehen ist, eine ganz entscheidende Rolle. Betriebsräte sind am nächsten an den Arbeitsprozessen dran. Deshalb sollten sie zum Beispiel das Recht haben, aktiv zu werden, wenn sich Überforderungssignale in Belegschaftsteilen zeigen. Wenn ein Arbeitgeber ein Arbeitsumfeld zulässt, das die Gesundheit der Beschäftigten gefährdet, muss der Betriebsrat hart sanktionieren und einschreiten dürfen.

### Bei der Telekom wurde in Folge einer Befragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit im Jahr 2012 der Tarifvertrag Belastungsschutz entwickelt – unter anderem, um den vorausschauenden Schutz gefährdeter Bereiche zu verbessern und die betrieblichen Akteure zu stärken. Was bringt der Tarifvertrag, wo liegen die Herausforderungen bei der Umsetzung?

Mit dem Tarifvertrag haben wir einen unternehmensweiten betrieblichen Prozess etabliert. Es wird halbjährlich anhand von festgelegten Kennzahlen überprüft, ob sich Überforderungsanzeichen in den Belegschaftsstrukturen zeigen. Wenn ja, werden betriebliche Kommissionen tätig, um den Ursachen nachzugehen und diese abzustellen.

Der Tarifvertrag ist noch sehr jung und in der Startphase gab es tatsächlich einige Hindernisse, zum Beispiel bei der Erhebung der Kennzahlen und auch bei der Auswertung. Zudem erschwert der stetige Umbau der Unternehmen die vergleichende Betrachtung und die Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen. Bereits heute lässt sich aber feststellen, dass der Weg, den wir eingeschlagen haben, richtig ist. Für die Zukunft bedarf es einer stärkeren und konsequenteren Umsetzung im Betrieb – und wir müssen überprüfen, ob wir die richtigen, sprich: aussagekräftigen, Kennzahlen heranziehen.

Ihr habt in gewerkschaftlich organisierten Unternehmen wie der Telekom oder IBM gute tarifliche Regelungen beispielsweise zu Arbeitszeitsouveränität, lebensphasenbedingten Auszeiten oder mobiler Arbeit. Welche Grundsätze müssen beachtet und gewahrt werden, damit das nicht in einer stärkeren Entgrenzung mündet?

Mobilität soll für die Beschäftigten positiv erlebbar werden. Das heißt, sie müssen vor Eingriffen des Arbeitgebers in die »Mobile Zeit« weitestgehend geschützt werden. Dazu ist es wichtig, den Rahmen klar zu umreißen, in dem mobil gearbeitet werden darf. 24 Stunden an sieben Tagen pro Woche ist wenig sinnvoll. Deshalb sind auch die Zeiten konkret festzulegen, in denen von Beschäftigten nicht erwartet werden darf, mobil zu arbeiten. Und die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten sowie die Arbeitsschutzgesetze sollen eingehalten werden. Die Aufzeichnung der Arbeitszeiten spielt für alle diese Aspekte eine wesentliche Rolle. Zu beachten ist außerdem, dass der Kontakt zum Betrieb nicht verloren geht, sonst führt man die Beschäftigten in die Isolation. Insofern müssen auch Rechte der Gewerkschaft und Betriebsräte festgeschrieben werden, mit den Beschäftigten online zu kommunizieren.

Wie sieht es bei der praktischen Umsetzung aus – was sind die Voraussetzungen dafür, dass diese Regelungen auch tatsächlich bei den Beschäftigten ankommen?

Das ist eines der größten Probleme. Oft sind die Beschäftigten dankbar, an solchen Modellen teilnehmen zu dürfen und glauben dann, als Gegenleistung unbezahlte Mehrarbeit erbringen zu müssen. Da müssen wir den Beschäftigten den Rücken stärken und ein gesellschaftspolitisches Umdenken befördern. Beschäftigte sollten ein Recht auf Teilnahme haben und dann angehalten werden, selbstbewusst an solchen Modellen teilzunehmen. Sie sollten ihre Rechte ebenso wie ihre Pflichten kennen.

Ihr habt eine Arbeitszeitverkürzung von 38 auf 36 Wochenstunden für große Teile der Telekom-Beschäftigten durchgesetzt und für die Media Broadcast sogar eine Vier-Tage-Woche ausgehandelt. Wie sorgt ihr dafür, dass die Arbeitszeitverkürzung nicht zu einer Verdichtung der Arbeit führt?

Der Arbeitgeber kann das durch die gewählte Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung nicht so einfach mit Arbeitsverdichtung auffangen. Wir setzen auf ganze freie Tage. Bei Media Broadcast haben wir erreicht, dass grundsätzlich immer der Freitag zusätzlich frei ist. Bei der Telekom haben wir die 36-Stunden-Woche in Form von 14 zusätzlichen freien Tagen durchgesetzt. Das heißt, die Beschäftigten arbeiten wie bisher ihre 38-Stunden-Woche, bekommen aber neben den 30 Tagen Urlaub zusätzlich 14 ganze Tage im Jahr »wie Urlaub« frei. Damit stehen nicht nur ein paar Minuten am Tag, sondern ganze Tage zur freien Gestaltung und Erholung des Beschäftigten zur Verfügung. Dadurch, dass die Beschäftigten in unserem Modell »ganze Schichten« fehlen, wird der Gefahr begegnet, dass einfach dieselbe Arbeit in weniger Zeit erledigt wird.

**Der digitale Umbruch wirkt massiv auf die Tätigkeitsprofile – bestimmte Berufe werden künftig nicht mehr gebraucht, andere Berufe verändern sich stark, neue Berufsbilder entstehen. Das sorgt auch für Unsicherheit. Wie nehmt ihr das in der IKT-Branche wahr und wie geht ihr damit um?**

Wir haben derzeit eigentlich in allen Unternehmen eine rege Diskussion mit den Arbeitgebern über neue Job-Profile und neue Skill-Anforderungen. Und dort, wo diese bisher nicht stattfindet, fangen wir sie an. Denn es wäre fahrlässig, sich angesichts der sich abzeichnenden Veränderungen zurückzulehnen. Alte Berufsbilder würden Gefahr laufen, morgen einfach ersatzlos zu verschwinden. Und neue Skills der Zukunft würden in den Unternehmen fehlen. Da ist es doch besser, sich rechtzeitig Gedanken darüber zu machen, wie sich Anforderungen und Qualifikationen verändern und die heutigen und neuen Beschäftigten soweit wie möglich darauf vorzubereiten.

**Welche Themen werden in der nächsten Zukunft eine wichtige Rolle spielen, und wie bereitet ihr euch darauf vor?**

Ich glaube, dass für die Beschäftigten der TK/IT-Branche in Zeiten digitaler Umbrüche Themen wie Arbeitsplatzsicherheit, sichere und ausreichende Einkommen, berufliche und persönliche Perspektiven sowie der Gesundheitsschutz die höchste Relevanz haben. Doch Schutz vor Kündigung, eine gute Einkommensentwicklung, Budgets für Qualifizierung und Gesundheitsschutz fallen leider nicht vom Himmel. Deshalb gehen wir koordiniert, strategisch abgestimmt und konsequent weiter in den Dialog mit den Beschäftigten, um diese zu organisieren und zu mobilisieren. Angesichts der sehr geringen Tarifbindung in der Branche ist unser Motto: Nicht nachlassen!

Wenn ich mir allerdings etwas wünschen dürfte, hätte ich gerne die Möglichkeit, die vielen guten Regelungen, die wir in den organisierten Unternehmen haben, branchenweit für allgemeinverbindlich erklären zu lassen. Dann könnten die vielen anderen IKT-Unternehmen in dieser »Schlüsselbranche«, die sich bislang einer Tarifbindung entziehen, die geregelten Konditionen nicht immer weiter – auf Kosten der Beschäftigten – unter Druck setzen.







## Informations- und Kommunikationstechnologie:

76%

wurden sehr häufig/oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen.

61%

haben sehr häufig/oft unter Arbeitshetze und Zeitdruck gearbeitet.

20%

mussten sehr häufig/oft Qualitätsabstriche machen, um das Arbeitspensum zu schaffen.

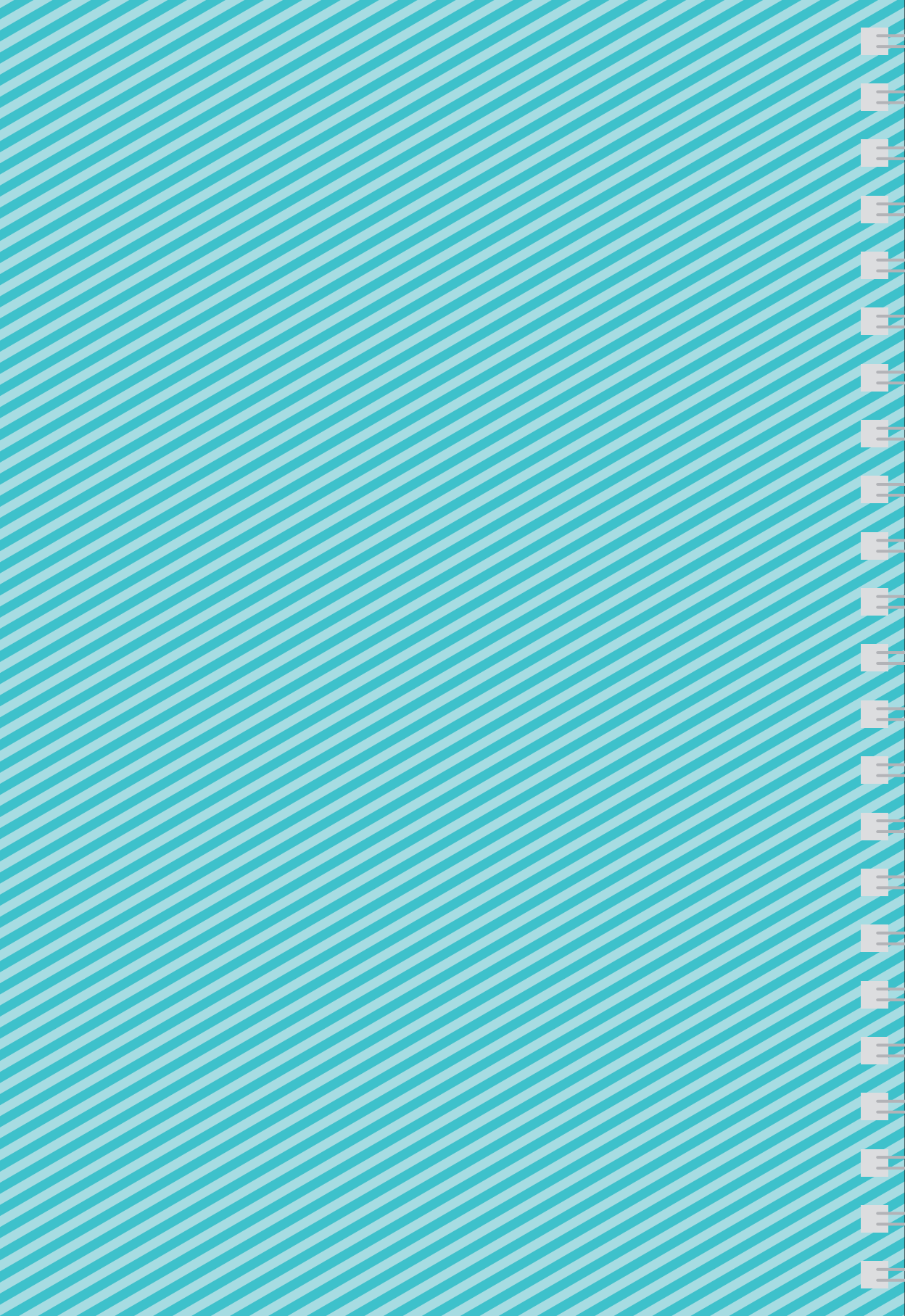
37%

waren sehr häufig/oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind.

47%

bekamen sehr häufig/oft nicht alle notwendigen Informationen, um die Arbeit gut zu erledigen.





The background of the image is a teal-colored spiral notebook. The spiral binding is visible on the left side, with the metal rings creating a series of horizontal lines. The paper has a fine, diagonal hatched pattern.

**Gewerk-**

**schaftliche**

**Handlungs-**

**felder**

# Neue Dimensionen im Arbeits- und Gesundheitsschutz



## Im Gespräch mit Horst Riesenberg- Mordeja

Horst Riesenberg-Mordeja leitet das Referat Arbeitsschutz/  
Unfallversicherung in der ver.di-Bundesverwaltung.

**Die Arbeitswelt steht vor radikalen Veränderungen – Stichwort Digitalisierung. Bezogen auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz plädiert du vor diesem Hintergrund für eine »Prävention 4.0«. Was kann man sich darunter vorstellen?**

Diesen Begriff haben wir geprägt, um darauf hinzuweisen, dass eine neue Dimension des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nötig ist. Es findet in der Arbeitswelt eine bislang ungekannte Flexibilisierung von Raum und Zeit statt. Es gab zwar immer schon mobiles Arbeiten – zum Beispiel die Schifffahrt – aber heute können viele Tätigkeiten mit mobilen Endgeräten und via Internet überall in Echtzeit erledigt werden. Deshalb müssen sich die Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes weiterentwickeln. »Prävention 4.0« beinhaltet darüber hinaus, die Beschäftigten selbst stärker zu beteiligen.

**Auch bei den Beschäftigungsformen verändert sich viel: Das sogenannte Normalarbeitsverhältnis ist auf dem Rückzug, während die Zahl der Leiharbeiter\*innen, Solo-selbstständigen und Werkvertragsbeschäftigten zunimmt.**

Die Fragmentierung der Beschäftigungsformen ist in der Tat ein weiteres Element der Veränderungen, auf die sich der Arbeits- und Gesundheitsschutz einstellen muss. Wir müssen klären, was als abhängige Beschäftigung definiert wird. Zum Beispiel, wenn Menschen über digitale Plattformen arbeiten, formal selbstständig sind, aber in der Realität völlig von der Auftragsvergabe durch den Plattformbetreiber abhängen. Diese sollten in den Arbeits- und Gesundheitsschutz, aber auch in die solidarischen Sicherungssysteme einbezogen werden.

**Der Einsatz digitaler Technik könnte für die Beschäftigten als Entlastung wirken. Zumeist berichten die Kolleginnen und Kollegen aber stattdessen über zunehmende Belastungen.**

Die Arbeitgeber haben lange geleugnet, dass die Digitalisierung auch zu zusätzlichen Belastungen führt. Inzwischen ist das nicht nur durch gewerkschaftliche Untersuchungen – wie den DGB-Index Gute Arbeit –, sondern auch durch Expertenbefragungen der gesetzlichen Unfallversicherung klar belegt. In der Tat könnte die digitale Entwicklung zur Entlastung der Beschäftigten beitragen, indem Tätigkeiten vereinfacht werden. Doch die Steigerung der Informationsmenge und die Verkürzung der erwarteten Reaktionszeiten gleichen die Erleichterungen mehr als aus. Am Ende steht eine weitere Arbeitsverdichtung. Was wir auch beobachten ist, dass die klassischen Instrumente des Arbeits- und Gesundheitsschutzes unter den Bedingungen der Digitalisierung nicht greifen.

**Kannst du dafür ein Beispiel nennen?**

Zum Beispiel die Arbeitsstättenverordnung. Wenn sie in meinem Betrieb gut umgesetzt wird, habe ich einen ergonomischen Bürostuhl, gute Beleuchtung und vieles mehr, was dafür sorgt, dass ich über Jahrzehnte arbeiten kann, ohne dass es dadurch zu körperlichen Beeinträchtigungen kommt. Wenn ich aber von zu Hause oder unterwegs aus arbeite und die Ergonomie dabei nicht beachtet wird, muss man davon ausgehen, dass es langfristig zu Beschwerden und Erkrankungen kommt. Deshalb muss mobiles Arbeiten in den Arbeits- und Gesundheitsschutz einbezogen werden.

### Wie funktioniert der Arbeits- und Gesundheitsschutz konkret?

Es besteht mit der »Leitlinie Gefährdungsbeurteilung« ein gemeinsames Verständnis darüber, wie die gesetzlichen Grundlagen zu interpretieren sind. Demnach gibt es einen Zyklus: Gefährdungen werden erstens ermittelt, zweitens beurteilt, es werden drittens Maßnahmen festgelegt und viertens auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Je nachdem, was das Ergebnis ist, beginnt dieser Zyklus erneut von vorne. Dazwischen gibt es noch eine Unterweisung der Beschäftigten, bei der sie sich zu möglichen Mängeln äußern können. Das ist die gesetzliche Grundlage. Diese greift bei mobiler Arbeit aber nicht, weil ein mehr oder weniger großer Anteil der Arbeit nicht in der Gefährdungsbeurteilung abgearbeitet wird. Um es klar zu sagen: Das ist kein Mangel der gesetzlichen Grundlage, sondern ein Mangel in der Praxis. Laut Gesetz muss die gesamte Arbeitstätigkeit in die Gefährdungsbeurteilung einbezogen werden. De facto überlassen es die Arbeitgeber aber zumeist den Beschäftigten, wie sie außerhalb des Betriebs klarkommen.

### Inwiefern werden Gefährdungsbeurteilungen überhaupt umgesetzt, die ja auch psychische Gefährdungen erfassen sollen?

Ganz grob kann man sagen, dass nur etwa die Hälfte der Betriebe eine Gefährdungsbeurteilung vornimmt. Von diesen setzt sich wiederum nur die Hälfte auch mit psychischen Gefährdungen auseinander. Und es sind noch weniger, die daraus Maßnahmen ableiten und sie konsequent umsetzen. Insgesamt sind es nur rund dreizehn Prozent der Betriebe, die dieses Instrument wirksam nutzen.

### Wie kann das geändert werden?

Es handelt sich um ein klassisches Vollzugsdefizit. In anderen Bereichen achtet der Staat sehr darauf, dass die von ihm gesetzten Regeln eingehalten werden. Im Falle der Gefährdungsbeurteilungen wird das hingegen recht lasch gehandhabt. Es gibt zu wenig Personal, das die Betriebe berät und überwacht. Wenn dennoch Mängel festgestellt werden, gibt es nur schwache Sanktionen. Das wird übrigens auch auf europäischer Ebene bemängelt. Im vergangenen Jahr hat die EU – die Kommission der hohen Arbeitsaufsichtsbeamten (SLIC) – erneut festgestellt, dass die Rechtsvorschriften hierzulande nicht ausreichend umgesetzt werden.

### Wie ist das zu erklären?

Immer noch wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz von der Politik oft als Hindernis für die wirtschaftliche Entwicklung betrachtet. Das Gegenteil ist der Fall: Gesunde Beschäftigte sind die Voraussetzung für wirtschaftliches Handeln. Auch vielen Arbeitgebern ist nicht klar, wie wichtig die Gesundheit der Beschäftigten für das eigene Unternehmen ist.

### Was muss sich in Bezug auf psychische Erkrankungen ändern?

Wir plädieren unter anderem dafür, diese als Berufskrankheit anzuerkennen. Auch wenn das der Fall ist, muss man für eine Entschädigung allerdings einen kausalen Zusammenhang herstellen: Man muss also beweisen können, dass die betreffende Erkrankung ganz überwiegend durch die berufliche Tätigkeit hervorgerufen wurde.

Gerade bei psychischen Erkrankungen ist das ja nicht so einfach. Wenn jemand zum Beispiel eine Depression hat, wird der Arbeitgeber sicher damit argumentieren, der Beschäftigte habe auch private Probleme etc.

Solche Diskussionen hatten und haben wir auch in anderen Bereichen. Zum Beispiel beim Lärm oder Asbest: Da wird gesagt, die Leute würden in ihrer Freizeit laute Musik hören, Rauchen oder ähnliches. Man behilft sich in solchen Fällen damit, dass man eine bestimmte Exposition feststellt. Wenn es sich zum Beispiel um einen Beruf handelt, in dem der Beschäftigte über Jahre hinweg unter einem hohen Lärmpegel oder Asbestbelastung gearbeitet hat, geht man von einem kausalen Zusammenhang aus. So etwas ist auch in Bezug auf psychische Erkrankungen vorstellbar. Wir wissen, dass in bestimmten Berufen – wie im Erziehungs-, Sozial- und Gesundheitswesen – Beschäftigte deutlich häufiger von psychischen Fehlbelastungen und Erkrankungen betroffen sind als anderswo. Auch hier können also Zusammenhänge hergestellt werden.

Für Entschädigungen müssen solche Kausalzusammenhänge sehr deutlich sein. Für die Prävention ist das geforderte Niveau niedriger. In der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern werden psychische Gefährdungen als Top-Thema definiert – mit Zustimmung der Arbeitgeber. Alle sind sich einig, dass psychische Belastungen einen großen Einfluss auf die Gesundheit haben und dass die Prävention verstärkt werden muss.

Du plädiert dafür, dass die Beschäftigten selbst am Arbeits- und Gesundheitsschutz beteiligt werden. Warum ist dir das so wichtig?

ver.di steht grundsätzlich dafür, die Beschäftigten in allen Bereichen zu beteiligen. Das ist auch dort wichtig, wo es um klassische Belastungen wie schweres Heben und Tragen geht. Aber in Zeiten, in denen sich die Arbeit immer weiter ausdifferenziert, in der sich die Arbeitsformen und -orte ständig ändern, ist die Beteiligung umso wichtiger. Denn unter diesen Bedingungen sind externe Fachleute allein kaum in der Lage, die Belastung des Einzelnen adäquat zu bewerten.

Unsere Vorstellung einer »Prävention 4.0« geht deutlich über das Arbeitsschutzgesetz hinaus. Wir plädieren für eine institutionalisierte Einbindung der Beschäftigten. Derzeit gibt es neben Sicherheitsfachkräften auch Sicherheitsbeauftragte – also Beschäftigte, die den Betrieb beim Thema Arbeitssicherheit unterstützen. Es wäre vorstellbar, das weiterzuentwickeln. Sie könnten Beauftragte für Sicherheit und Gesundheit sein, die eine größere Rolle spielen, von der Belegschaft gewählt werden und stärker vor Benachteiligungen geschützt sind. Sie könnten ein Bindeglied zwischen Beschäftigten und Fachleuten darstellen und den Arbeits- und Gesundheitsschutz voranbringen.

### Welche Rolle können Betriebs- und Personalräte bzw. Mitarbeitervertretungen spielen und welche rechtlichen Mittel brauchen sie dafür?

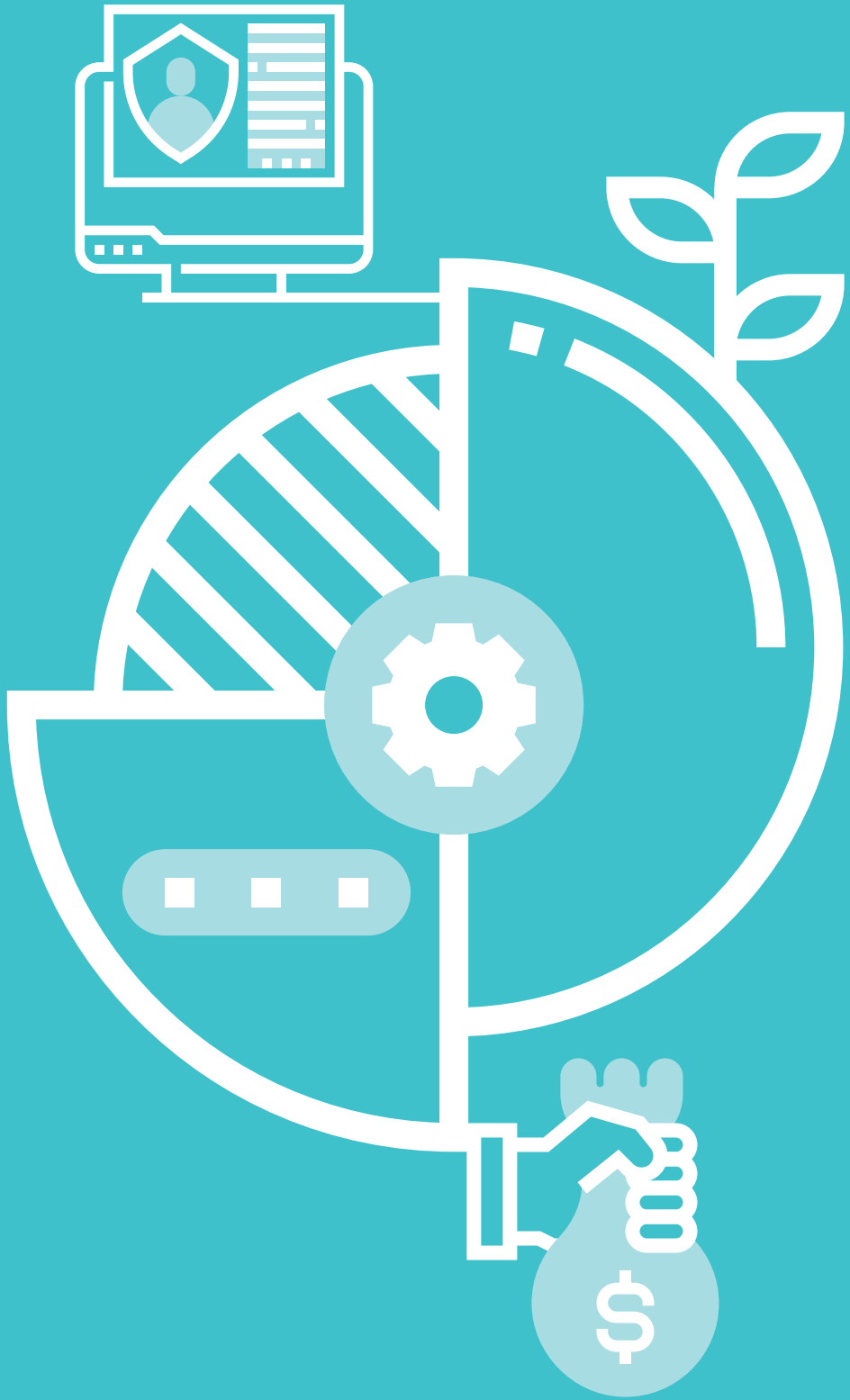
Die betrieblichen Interessenvertretungen haben die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften zu überwachen – dazu gehört auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dafür gibt es entsprechende Mitbestimmungsrechte. In der Praxis hängt allerdings viel davon ab, ob es im Betrieb eine Präventionskultur gibt, bei der Gesundheit als Unternehmensziel gesehen wird. Wenn sie hingegen nur als Kostenfaktor betrachtet wird, muss der Betriebsrat immer hinterher laufen. Er hat zwar Initiativrechte und kann Maßnahmen einfordern, es ist angesichts der Komplexität aber sehr mühsam und langwierig, diese gegebenenfalls über eine Einigungsstelle zu erzwingen.

### Zurück zur Digitalisierung: Umfragen zeigen, dass die Beschäftigten an der Einführung neuer Technologien nur selten beteiligt werden. Warum wäre das in Zusammenhang mit dem Präventionsgedanken wichtig?

Auch hier geht es um eine grundsätzliche Frage, die sich bei jeder größeren Investition stellt: Wird sie als Unternehmensentscheidung gesehen, bei der der Betriebsrat außen vor ist und sich nachher mit den Auswirkungen auseinandersetzen muss? Oder werden die Interessenvertretung und die Beschäftigten frühzeitig einbezogen? Korrekturen im Nachgang sind sehr viel schwerer und teurer, weshalb es auch für Unternehmen ratsam ist, alle Sichtweisen frühzeitig einzubeziehen. Das gilt somit auch für die Einführung digitaler Technologien.







## Finanzdienstleistungen und Versicherungen:

72%

wurden sehr häufig/oft bei der Arbeit  
gestört oder unterbrochen.

69%

haben sehr häufig/oft unter Arbeitshetze  
und Zeitdruck gearbeitet.

22%

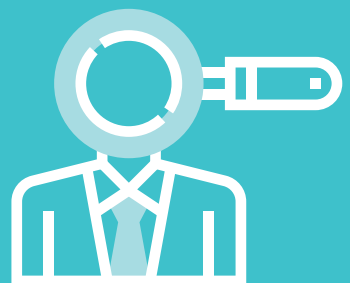
mussten sehr häufig/oft Qualitätsabstriche  
machen, um das Arbeitspensum zu schaffen.

36%

waren sehr häufig/oft mit widersprüch-  
lichen Anforderungen konfrontiert, die nur  
schwer miteinander zu vereinbaren sind.

32%

bekamen sehr häufig/oft nicht alle  
notwendigen Informationen, um die  
Arbeit gut zu erledigen.



# Aufgaben und Möglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung



## Im Gespräch mit Kerstin Jerchel

Kerstin Jerchel leitet den Bereich Mitbestimmung  
in der ver.di-Bundesverwaltung.

**Arbeitsintensität bedeutet eine Verdichtung der Arbeit und oft eine Entgrenzung der Arbeitszeiten. Beides ist Realität für viele Beschäftigte und kann negativ auf die psychische Gesundheit wirken. Was kann die betriebliche Mitbestimmung tun, um diese Intensivierung von Arbeit einzudämmen und die Rahmenbedingungen zu verbessern?**

Harte und durchsetzbare Mitbestimmungsrechte gibt es bei der Arbeitszeitgestaltung und im betrieblichen Arbeitsschutz (konkret etwa in den §§ 87 Abs. 1 Ziffern 2, 3, 7, 89 Abs. 1, 91 BetrVG sowie in § 75 Abs. 3 Ziffern 1, 11 und 16 BPersVG und den jeweiligen landesrechtlichen Personalvertretungsgesetzen). Hier haben die betrieblichen Interessenvertretungen das Recht und im Übrigen auch die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die geltenden Gesetze eingehalten werden. Auf die Arbeitsmenge kann nur indirekt Einfluss genommen werden, nämlich über die Arbeitszeit – denn zu hohe Leistungsanforderungen resultieren ja in der Regel in Überstunden oder sogar im Verzicht auf Pausen und damit sind wir wieder bei der Arbeitszeitgestaltung und der Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Mindeststandards.

**Was bedeutet Mitbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung konkret – wo und wie ist der Betriebs- oder Personalrat einzubeziehen?**

Ansatz- sowie Dreh und Angelpunkt sind Dienst- bzw. Schichtpläne. Eine verlässliche Planung ist das A und O und am besten ist es, all das in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zu regeln. Dienst- bzw. Schichtpläne müssen für die Beschäftigten verlässlich sein und alle Informationen beinhalten, also wer an welchem Tag von wann bis wann arbeitet. Auch die Pausen von 30 bzw. 45 Minuten müssen einbezogen und am besten im Vorhinein festgelegt werden. Die Pläne müssen die Ruhepause von mindestens elf Stunden berücksichtigen, danach erst darf der nächste Dienstag geplant werden. Das Arbeitszeitgesetz geht von einer Woche mit sechs Werktagen aus, die Einzelnen dürfen also nur für höchstens sechs Tage pro Woche verplant werden und auch nur für die vertraglich mit ihnen vereinbarte Arbeitszeit. Die Realität sieht leider in einzelnen Branchen anders aus. Hier gibt es immer wieder Dienstpläne, in denen Beschäftigte sieben Tage pro Woche verplant werden und Überstunden schon im Schichtplan stehen. Bei so etwas kann und muss die betriebliche Mitbestimmung intervenieren.

### Und wenn Beschäftigte ausfallen?

Ausfallkonzepte und Urlaubsplanung müssen als Teile der Dienst- bzw. Schichtplanung begriffen und zugrunde gelegt werden. Deshalb gibt es ja auch eine Urlaubsplanung in den Betrieben. Und niemand darf so tun, als würden Menschen nicht ab und zu ausfallen – weil sie krank sind, Termine haben, Weiterbildungsmaßnahmen besuchen und so weiter. Das gehört alles in die Dienst- bzw. Schichtplanung hinein. Betriebs- bzw. Personalräte haben die Aufgabe, das zu überwachen und dafür zu sorgen, dass die Regeln eingehalten werden. Damit sie das tun können, haben sie das Recht und die Pflicht, sich die Pläne vorlegen zu lassen und sie zu überprüfen. Für Mitarbeitervertretungen (MAV) gibt es besondere Regelungen und eingeschränkte Mitbestimmungsmöglichkeiten.

### Und wie können die Beschäftigten Aktivitäten ihres Betriebs- bzw. Personalrats anstoßen?

Die Beschäftigten können Beschwerden oder Überlastungsanzeigen einreichen, denen die Interessenvertretung nachgehen muss.

### Flexibilisierte und überlange Arbeitszeiten sind in vielen Betrieben und Verwaltungen Alltag. Was geben die Gesetze her, damit die betriebliche Mitbestimmung hier im Sinne guter Arbeitsbedingungen mitgestalten bzw. mitbestimmen kann?

Das Arbeitszeitgesetz kennt keine Überstunden – es ist dem Arbeitsschutz verpflichtet. Zwar darf im Ausnahmefall bis zu zehn Stunden pro Tag gearbeitet werden, das muss aber nach dem Arbeitszeitgesetz innerhalb von sechs Monaten oder 24 Wochen wieder ausgeglichen werden (vgl. § 3 Satz 2 ArbZG).

Mit Tarifvertrag dürfen die Ausgleichszeiträume auch länger sein, denn das Gesetz beinhaltet eine Öffnungsklausel für Tarifverträge sowie Ausnahmeregelungen für einzelne Branchen wie Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen, die öffentliche Verwaltung und die Landwirtschaft (vgl. § 7 ArbZG). Das bedeutet in der Konsequenz, dass gesetzlich viel Spielraum für Flexibilisierung besteht und dieser von den Arbeitgebern auch genutzt wird. Allerdings ist das kurzfristig und rückwärtsgewandt gedacht. Die gesetzlichen Schutzgrenzen sind aus arbeitswissenschaftlichen und arbeitsmedizinischen Erkenntnissen abgeleitet. Und wenn sie aus Profitinteressen heraus unterlaufen werden, dann macht man damit langfristig die Gesundheit der Beschäftigten kaputt. Das zeigen auch die Krankheitsquoten in belasteten Bereichen. Wichtig ist: Jede\*r Beschäftigte hat das Recht, Überstunden durch Freizeit auszugleichen. Hier schließt man am besten eine sanktionsbewehrte Betriebs- oder Dienstvereinbarung ab, damit das auch klappt.

Die Betriebsräte haben starke Rechte in Bezug auf den Arbeitsschutz und die Gefährdungsbeurteilung. Sie sind die Hüter der Gesetze im Betrieb und haben für deren Einhaltung zu sorgen, um die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitszeiten einzudämmen. Es gibt Betriebsräte, die das Thema nicht gerne angehen, denn es ist unbequem und kostet viel Kraft, hier eine gute betriebliche Praxis zu entwickeln und auch umzusetzen. Einmal eingeschliffene betriebliche Arbeitszeiten sind nur mit viel Elan abänderbar. Denn Widerstände gibt es nicht nur von Seiten der Arbeitgeber, sondern auch Beschäftigte opponieren dagegen.

### Woran liegt das?

Es hat auch mit Geld zu tun. Denn Praxis in vielen Branchen ist leider, die Überstunden zu vergolden und letztlich auf Kosten der Gesundheit »abzukaufen«. Das Thema Überstunden ist ein tarifliches Thema, es geht dabei um Zuschläge, für Arbeit oberhalb der vereinbarten täglichen Arbeitszeiten oder an Sonn- und Feiertagen, wofür in der Regel ebenfalls Zuschläge gezahlt werden. Wenn Beschäftigte diese Zuschläge schon einkalkulieren oder angewiesen sind auf zusätzliches Geld, führt das dazu, dass die Gesetze auch von den Beschäftigten selbst unterlaufen werden – wenn sie zum Beispiel eine Sieben-Tage-Woche akzeptieren, die das Arbeitsgesetz grundsätzlich verbietet (§ 1 Ziffer 2 und § 11 ArbZG). Oder an zu vielen Sonntagen hintereinander arbeiten. Oder zu viele Überstunden leisten, ohne sie auszugleichen.

Es hat aber nach meiner Wahrnehmung auch mit Leistungserwartungen und Managementformen in den Unternehmen zu tun, die dazu führen, dass in bestimmten Bereichen viel unbezahlte Mehrarbeit geleistet wird. Das betrifft zum Beispiel Projektarbeiter\*innen, die ewig lange im Büro bleiben, ohne ihre Zeiten zu erfassen. Das betrifft aber auch Pflegekräfte, die sich den zu Pflegenden gegenüber verpflichtet und verbunden fühlen. Bevor nicht alle versorgt sind, wird der Dienst nicht beendet, in der Altenpflege noch ausgeprägter als im Krankenhaus.

Und es hat zu tun mit unterschiedlichen Lebensphasen: Mit 20 bis 25 Jahren, am Anfang der Arbeitstätigkeit, bei bester Gesundheit und ohne Sorgeverantwortung für andere besteht womöglich kurzfristig kein Problem mit entgrenzten, langen Arbeitszeiten. Beim Gesundheitsschutz geht es aber darum, Mindeststandards zu definieren, die langfristig und in allen Lebensphasen ausreichen, um die Gesundheit aller Betroffenen zu erhalten. Problematisch ist, dass in aktuellen Debatten um das Arbeitszeitrecht von Arbeitgebern gerne so getan wird, als bestünde die schöne neue digitale Arbeitswelt ausschließlich aus solchen 25-Jährigen. Das ist aber nicht zutreffend.

**Das heißt, der Betriebs- bzw. Personalrat hat nicht nur die Aufgabe, die Einhaltung der Gesetze gegenüber dem Arbeitgeber zu überwachen, sondern auch gegenüber den Beschäftigten Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die schützenden Regelungen sinnvoll sind?**

Genau. Ich würde sagen, der Betriebs- bzw. Personalrat hat auch die allgemeine Aufgabe, die Beschäftigten zum Thema Arbeitszeiten zu informieren und dadurch zu sensibilisieren. Zum Beispiel könnte man aktuell darüber aufklären, wie Arbeitszeiten aufgezeichnet werden müssen. Das jüngste Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) besagt, dass die Arbeitszeit komplett dokumentiert werden muss. Das ergänzt die bereits heute in Deutschland gesetzlich verbindliche Pflicht, alle Zeiten zu dokumentieren, die über den erlaubten acht Stunden täglich liegen (§ 16 Abs. 2 ArbZG). →

Dieses ist übrigens nicht das erste Urteil des EuGH zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz. In einer Vielzahl von Urteilen wurden Bereitschaftszeiten als Arbeitszeiten gewertet – was leider bis heute in der betrieblichen Praxis nicht immer so gehandhabt wird. In beiden Sachverhalten handelt es sich um allgemeingültige Schutzrechte. Das heißt: Sie gelten für alle Arbeitnehmer\*innen, unabhängig davon, bei wem sie angestellt sind – auch zum Beispiel kirchliche Beschäftigte fallen hierunter. Allerdings: Es darf nicht mit den tariflichen Themen zu Arbeitszeit und Mehrarbeit verwirbelt werden, bei denen es um die Vergütung beispielsweise von Überstunden bzw. Mehrarbeit geht.

**Gute Mitbestimmungsrechte gibt es auch bei der obligatorischen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Worauf sollten Betriebsräte hier achten?**

Der Knackpunkt bei der Gefährdungsbeurteilung ist meiner Meinung nach, dass man vorher schon begutachtet, was problematische Felder im jeweiligen Betrieb sein könnten. Denn erst wenn eine Einschätzung der potenziellen Gefährdungen vorliegt, kann man diese bei der Konzeption und der Entwicklung der Gefährdungsbeurteilung angemessen berücksichtigen. Das ist besonders wichtig.

Die Gefährdungsbeurteilung sollte vollständig durchgeführt werden. Hier haben Betriebsräte starke Mitbestimmungsrechte, die sie nutzen sollten, etwa nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG.

Erfahrungsgemäß muss die Gefährdungsbeurteilung oft erkämpft und durchgesetzt werden, denn nur jeder vierte Arbeitgeber kommt der Verpflichtung nach, eine Gefährdungsbeurteilung auch psychischer Belastungen regelmäßig durchzuführen. Die Sanktionsmöglichkeiten sind nicht sonderlich ausgeprägt und die Einhaltung der Pflicht wird kaum kontrolliert. Das hat wiederum mit Arbeitsintensität an anderer Stelle zu tun: Die hierfür zuständigen Ordnungsämter sind mit einer viel zu dünnen Personaldecke ausgestattet und schaffen es kaum, wirksam zu überwachen.





# Arbeitsintensität und Arbeitszeit aus wirtschaftspoli- tischer Perspektive



## Patrick Schreiner

Patrick Schreiner ist Referent im Bereich Wirtschaftspolitik  
in der ver.di-Bundesverwaltung.

Seit langem dominiert arbeitsmarktpolitisch der Grundsatz: Was für die Unternehmen gut sei, sei für alle gut. Folge eines solchen Denkens ist unter anderem die Intensivierung, zeitliche Flexibilisierung und Ausdehnung von Arbeit – was nicht nur den Beschäftigten schadet, sondern auch ökonomisch fragwürdig ist.

### **Arbeit und Profit**

Im Kapitalismus versuchen Unternehmen, möglichst hohe Profite zu erwirtschaften. Dazu gebrauchen sie Arbeitskraft: Unternehmen beschäftigen Menschen, um Waren und Dienstleistungen zu produzieren und zu verkaufen. Profit entsteht, wenn die erzielten Umsätze die Kosten für Arbeitskraft und Vorleistungen übersteigen.

Dabei stehen Unternehmen in wechselseitiger Konkurrenz. Sie können die eigenen Profite, und damit mittel- und langfristig das eigene Überleben, nur dann sichern, wenn sie »wettbewerbsfähig« sind. Ein Unternehmen muss – verglichen mit seinen Mitbewerbern – zu gleichen oder niedrigeren Kosten produzieren oder höhere Preise für die eigenen Waren oder Dienstleistungen erzielen. Letztere kann es beispielsweise durchsetzen, wenn die eigenen Produkte besser sind (oder als besser gelten). Für die Frage der Arbeitsintensität und der Arbeitszeit relevanter ist die Kostenseite: Unter anderem durch die Steigerung der Intensität, die zeitliche Ausdehnung und die Flexibilisierung von Arbeit kann ein Unternehmen Kosten drücken und damit Profite sichern bzw. erhöhen.

Eine Steigerung der Arbeitsintensität meint die Erhöhung der Arbeitsleistung bei gegebener Arbeitszeit. Dies kann beispielsweise durch veränderte Arbeitsabläufe erreicht werden, oder aber schlicht durch schnelleres und intensiveres Arbeiten – einschließlich verkürzter Pausen. Bei den Beschäftigten führt dies in aller Regel zu mehr Stress. Die Möglichkeit, die Produktion bei gegebener Arbeitszeit technologisch zu erhöhen, also Arbeit durch Maschinen zu ersetzen, soll an dieser Stelle zunächst ausgeblendet bleiben.

Die zeitliche Flexibilisierung erlaubt es, Arbeitskraft nur dann zum Einsatz zu bringen – und nur dann zu bezahlen – wenn das Unternehmen sie tatsächlich braucht. Flexibilisiert wird etwa durch Arbeit auf Abruf, Minijobs, Teilzeit, Befristungen und Leiharbeit. Auch die Lockerung des Kündigungsschutzes, wie jüngst in Italien und Frankreich, ist eine Form der Flexibilisierung.

Die zeitliche Ausdehnung kann ebenfalls dazu dienen, Arbeit im Sinne des Unternehmens zielgenauer und flexibler einzusetzen. Dies ist etwa der Fall, wenn Beschäftigte Überstunden leisten, was betrieblich begründete Mehrarbeit an Wochenenden und Feiertagen sowie im Rahmen von Arbeitszeitkonten einschließt. Auch die Entgrenzung von Arbeit – etwa durch die Erreichbarkeit und das Schreiben von E-Mails in Freizeit oder Urlaub – gehört in diese Kategorie. Die Ausdehnung der Arbeitszeit kann aber auch schlicht dazu dienen, die Lohnkosten zu drücken. Das ist der Fall, wenn längere Arbeitszeiten vereinbart werden, ohne die Löhne entsprechend zu erhöhen.

Letztlich gilt für die zeitliche Flexibilisierung von Arbeit, was Karl Marx zur Länge des Arbeitstages formulierte: »Und so stellt sich in der Geschichte der kapitalistischen Produktion die Normierung des Arbeitstags als Kampf um die Schranken des Arbeitstags dar – ein Kampf zwischen dem Gesamtkapitalisten, das heißt der Klasse der Kapitalisten, und dem Gesamtarbeiter, oder der Arbeiterklasse« (MEW 23: 249). Die Länge des Arbeitstages ist, wie auch die Höhe

der Löhne sowie das Ausmaß der Flexibilität und Intensität von Arbeit, das Ergebnis von Auseinandersetzungen zwischen den Käufern und Verkäufern von Arbeitskraft, zwischen den Unternehmen und den abhängig Beschäftigten. Nicht zuletzt die jüngsten Versuche der Arbeitgeberverbände, die tägliche Höchstarbeitszeit zu flexibilisieren, zeigen, wie sehr solche Auseinandersetzungen zum Kapitalismus gehören.

### **Einzel- und gesamtwirtschaftliche Perspektive**

Das Ausmaß an Intensität sowie zeitlicher Flexibilität von Arbeit und die Länge der Arbeitszeiten sind für abhängig Beschäftigte von zentraler Bedeutung. Für sie geht es um Existenzsicherung, Lebensqualität und nicht zuletzt um Würde: Was darf ihnen abverlangt werden, um Profite zu sichern – und was nicht? Wenn Profite auf Kosten der Beschäftigten und ihrer Familien erzielt werden, ist das nicht im Interesse der lohnabhängigen Mehrheit.

Diese Frage ist aber auch wirtschaftspolitisch relevant. Ein Unternehmen mag Kostenvorteile haben und Profite steigern, wenn es seine Beschäftigten – verglichen mit Mitbewerbern – flexibler einsetzen kann, wenn es ihnen mehr Arbeitsleistung bei gegebener Arbeitszeit abpresst oder wenn es sie für das gleiche Geld länger arbeiten lässt. Extraprofite und Wettbewerbsvorteile dieser Art führen aber auf gesamtgesellschaftlicher Ebene mitnichten zu Vorteilen. Dies gilt umso mehr, als unter den Bedingungen kapitalistischer Konkurrenz und vor dem Hintergrund des Strebens nach Profit ein Teufelskreis aus immer mehr Arbeitsintensivierung, immer mehr Flexibilisierung und immer mehr Ausdehnung von Arbeit droht: Jedes Unternehmen hat ein Interesse daran, seine Kosten immer weiter zu drücken. Wenn kapitalistische Konkurrenz tatsächlich zu gesamtwirtschaftlichen Wohlstandsgewinnen führen soll, dann braucht sie daher Lenkung – dann muss sie ausschließlich Konkurrenz um möglichst hohe Qualität und möglichst effiziente Produktion sein.

Aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive ist es legitim, wenn ein Unternehmen sich gegenüber seinen Mitbewerbern durchsetzt, weil seine Produkte besser sind. Das Gleiche gilt, wenn es sich durchsetzt, weil es effizienter produziert. So ist der Einsatz etwa von Maschinen, Computern und Robotern durchaus wohlfördernd: Technologie erlaubt es, mit weniger Arbeitsaufwand mehr oder besser zu produzieren, also die Produktivität zu steigern. Dass dies keineswegs mit dem Verlust von Arbeitsplätzen einhergehen muss, zeigt ein Blick zurück. Obwohl wir heute ungemein effizienter produzieren als in der Vergangenheit, ist die Zahl der Erwerbstätigen und der Lohnabhängigen in den vergangenen Jahrzehnten nicht gesunken, sondern gestiegen. Auch das Pro-Kopf-Einkommen der Beschäftigten war nie höher als heute – nicht trotz, sondern wegen der Produktivitätsgewinne.

Damit kapitalistische Konkurrenz und Profitstreben allerdings zu einem solchen Mehr an Wohlstand – und nicht zum Verlust von Arbeitsplätzen – führt, müssen spezifische Bedingungen erfüllt sein. So muss jedes Plus an Produktivität mit einer entsprechenden Steigerung der Reallöhne einhergehen. Denn nur so entsteht die Nachfrage, die notwendig ist, damit Unternehmen auch tatsächlich mehr produzieren bzw. Dienstleistungen erbringen und entsprechend Arbeitsplätze schaffen. Eine Alternative dazu wäre die Verkürzung und Umverteilung der Arbeitszeit.

Hinzu kommt eine zweite Bedingung: Den Unternehmen muss jede Möglichkeit genommen werden, sich einzelwirtschaftliche Vorteile zu verschaffen, die nicht auch gesamtwirtschaftlich von Nutzen sind. Es muss also verhindert werden, dass Unternehmen Kosten einsparen, indem sie ihre Beschäftigten flexibler einsetzen, sie bei gleicher Bezahlung länger arbeiten lassen oder ihnen mehr Arbeitsleistung bei gleicher Arbeitszeit abverlangen als andere Unternehmen. Das beste Beispiel für eine Institution, die dies gewährleistet, ist der Flächentarifvertrag. Indem er Arbeits- und Entlohnungsbedingungen für (idealerweise) alle Unternehmen einer Branche einheitlich festlegt, stellt er genau dies sicher. Ähnliches lässt sich durch Gesetze erreichen. Beispiele dafür sind etwa die Begrenzung der täglichen Höchstarbeitszeit oder die frühere starke Beschränkung der Leiharbeit. Ein weiteres Beispiel könnte ein so genanntes Anti-Stress-Gesetz sein, wie es die Gewerkschaften zur Verhinderung psychischer Krankheiten fordern: Es soll sowohl die Ausdehnung der Arbeitszeit, insbesondere deren Entgrenzung, als auch die Intensivierung von Arbeit in allen Unternehmen gleichermaßen eindämmen.

### **Der neoliberale Umbau des Arbeitsmarkts ...**

Solche Vorkehrungen und Institutionen werden allerdings zunehmend geschwächt. Seit einigen Jahrzehnten ist gesamtwirtschaftliches Denken auf dem Rückzug: Was für ein Unternehmen aus dessen einzelwirtschaftlicher Sicht sinnvoll sei, das sei auch gesamtgesellschaftlich von Nutzen, so die weit verbreitete Annahme. Und wenn unter den daraus folgenden Politik-Konzepten (unter anderem) die Beschäftigten zu leiden haben, dann ist das für viele zwar Grund zu Krokodilstränen, nicht aber zum Umdenken.

Im Ergebnis erlebt nicht nur Deutschland seit Jahrzehnten eine Zunahme flexibler Beschäftigungsverhältnisse – flexibel im Sinne der Unternehmen. Einige Beispiele: Leiharbeit wurde schon in den 1990er-Jahren liberalisiert, endgültig entfesselt dann in den 2000ern. Über alle Branchen hinweg ging das Arbeitsvolumen der Vollzeitbeschäftigten seit 1991 von über 47 Milliarden auf weniger als 41 Milliarden Stunden zurück. Das der Teilzeitbeschäftigten – überwiegend Frauen – hingegen stieg von knapp über vier auf fast zwölf Milliarden Stunden (Bundestags-Drucksache 19/8076). Generell ist die Zahl der Beschäftigten mit Nebentätigkeiten angestiegen – wobei hier Mini-jobs und Arbeit auf Abruf besonders weit verbreitet sind (Bundestags-Drucksache 19/269). Im Dienstleistungsbereich arbeitet laut DGB-Index Gute Arbeit lediglich ein knappes Viertel der Beschäftigten niemals abends, nachts oder am Wochenende.

Intensivierung, Flexibilisierung und Ausdehnung von Arbeit führen überdies zu immer höheren Stressbelastungen. Über die Hälfte der Beschäftigten fühlt sich bei der Arbeit gehetzt – die wichtigsten Ursachen dafür sind Multitasking, eine unzureichende Personalausstattung, ungeplante Zusatzaufgaben sowie Zeitmangel. 32 Prozent der Beschäftigten machen laut DGB-Index Gute Arbeit sehr häufig oder oft keine oder nur verkürzte Pausen. Ein weiterer Grund ist die Entgrenzung von Arbeit: Ein Drittel der Beschäftigten muss auch in der Freizeit häufig erreichbar sein (-> Einleitung). Hinzu kommt die Internalisierung betrieblicher Vorgaben und Erwartungen, auch durch mehr Autonomie auf Seiten der Beschäftigten (→ [indirekte Steuerung](#)).

### ... und seine ökonomischen Folgen

Obwohl die beschriebenen Veränderungen am Arbeitsmarkt wieder und wieder als Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg und Wohlstand dargestellt werden, trifft bei genauerer Betrachtung das Gegenteil zu. Denn es spricht einiges dafür, dass die Flexibilisierung, Intensivierung und zeitliche Ausdehnung von Arbeit zu geringeren Produktivitätssteigerungen führen. Der wichtigste Grund: Wenn Arbeit billig(er) zu haben ist, reduzieren Unternehmen oft ihre Investitionen in Maschinen und Weiterbildung. Eine arbeitsmarktpolitische Strategie, die auf billig und flexibel setzt, führt daher mittel- und langfristig zu geringerem Wohlstand, als es unter anderen Bedingungen möglich wäre.

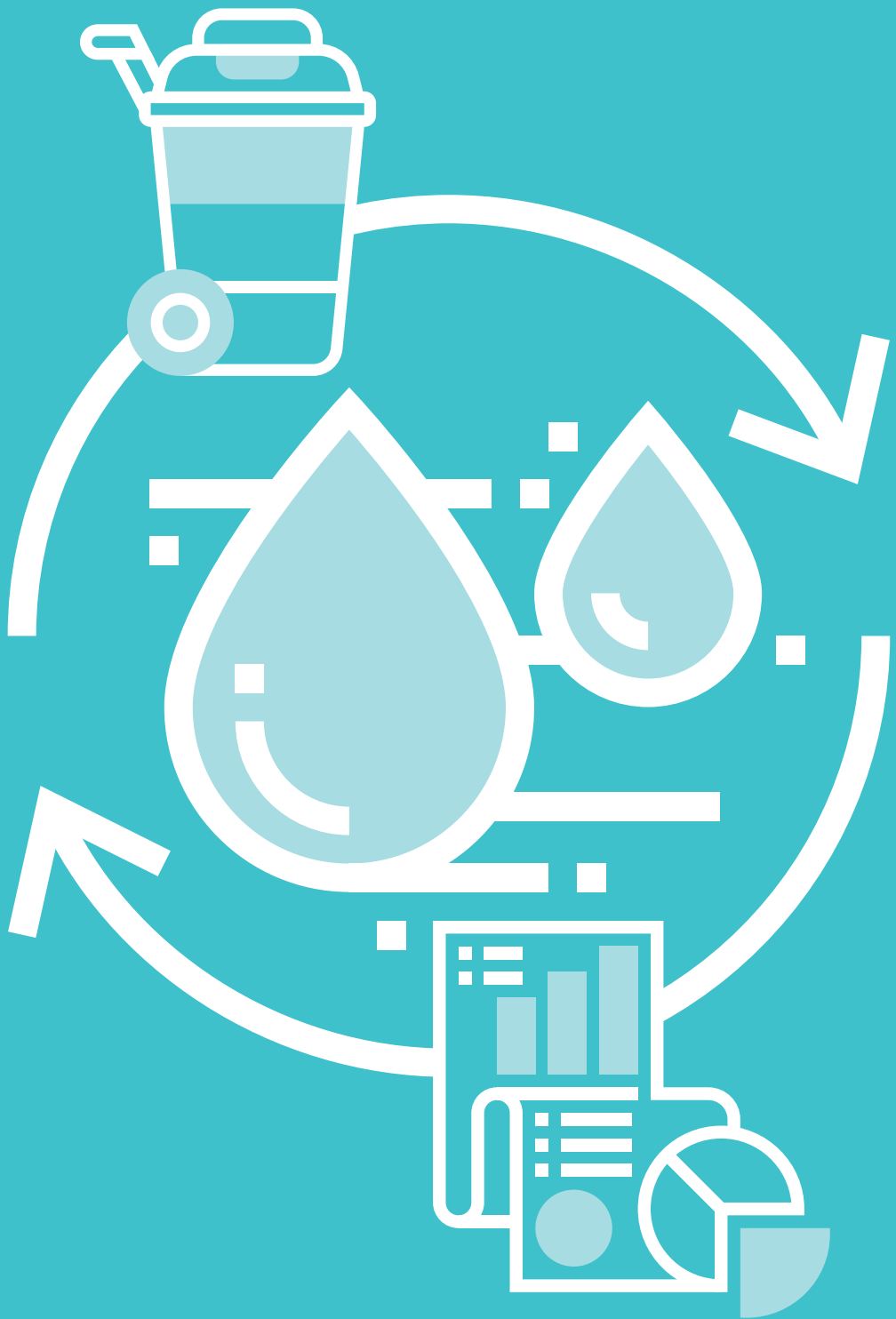
Eine neoliberale Arbeitsmarktpolitik schadet daher nicht nur den abhängig Beschäftigten, sondern sie schmälert auch die gesamtwirtschaftliche Verteilungsmasse – die dann auch noch ungleicher verteilt wird: »Die negative Konsequenz von Arbeitsmarktreformen (wie etwa ›Hartz‹) ist jedoch, dass im Zuge des geringeren Produktivitätswachstums der Spielraum für Einkommenssteigerungen kleiner wird. Tatsächlich weisen die Länder mit stärker flexibilisierten Arbeitsmärkten ein relativ bescheidenes Reallohnwachstum und eine stärkere Tendenz zu mehr Ungleichheit in der Einkommensverteilung auf« (Kleinknecht 2015: 4).

Dass sich die Frage der Verteilung gleichwohl auch unabhängig von Arbeitsintensität und Arbeitszeit stellt, sei nicht verschwiegen. Selbst wenn die Verteilungsmasse nicht durch eine falsche Arbeitsmarktpolitik geschmälert wird, können die Einkommen zwischen Kapital und Arbeit oder die Lohneinkommen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen sehr ungleich verteilt sein. Dass das ist nicht im Interesse der Beschäftigten ist, versteht sich von selbst – ist aber ein eigenes Thema.

#### Tipps zum Weiterlesen:

- Bauer, Frank: Zur Regulierung von flexiblen Arbeitszeiten, in: IAB-Stellungnahme 7/2018
- Fischer, Michael: Arbeitszeitfragen in beschleunigten Zeiten, in: Romahn, Regine (Hrsg.): Arbeitszeit gestalten. Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis, Marburg 2017
- Kleinknecht, Alfred: Strukturreformen auf dem Arbeitsmarkt schaden der Innovation, in: WISO direkt 7/2015
- Krüsemann, Markus: »Jobwunder«? Vom Umverteilen und Downsizing der Arbeit. <https://www.blickpunkt-wiso.de/post/jobwunder-vom-umverteilen-und-downsizing-der-arbeit-2076.html> (abgerufen am 10. Mai 2019)
- ver.di: Digitaler Kapitalismus ohne Arbeit? in: Wirtschaftspolitische Informationen 2/2016







## Ver- und Entsorgung:

58%

wurden sehr häufig/oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen.

43%

haben sehr häufig/oft unter Arbeitshetze und Zeitdruck gearbeitet.

16%

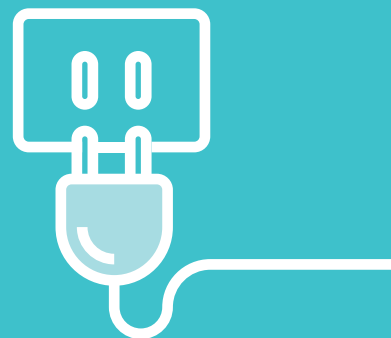
mussten sehr häufig/oft Qualitätsabstriche machen, um das Arbeitspensum zu schaffen.

23%

waren sehr häufig/oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind.

33%

bekamen sehr häufig/oft nicht alle notwendigen Informationen, um die Arbeit gut zu erledigen.



# Arbeitsintensität aus tarifpolitischer Perspektive



## Sylvia Skrabs

Sylvia Skrabs ist Referentin in der ver.di Bundesverwaltung  
im Bereich Tarifpolitische Grundsatzabteilung.

»Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein«, heißt es in der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation WHO (World Health Organisation) von 1986. Doch wie ist die Situation in Deutschland? Ist das Ziel erreicht? Haben die Beschäftigten Arbeitsbedingungen, die eine Quelle für ihr körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden sind, wie die WHO den Begriff Gesundheit unter anderem definiert?

Für Einzelne mag das zutreffen, doch für die überwiegende Zahl der Beschäftigten ist dieses Ziel noch lange nicht erreicht. Verschiedene Studien zeigen, wie es derzeit tatsächlich um die Arbeitsbedingungen bestellt ist. So kommt eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit von 2018 (DGB 2019) zu dem Ergebnis, dass trotz voranschreitender Digitalisierung fast ein Drittel der Beschäftigten von hohen körperlichen Belastungen und die Hälfte vom Arbeiten in ungünstigen Körperhaltungen betroffen sind. Eine Verringerung der physischen Belastungen ist nicht zu erkennen, während psychische Belastungen und arbeitsbedingter Stress zugleich stark zunehmen. Eine zu hohe Arbeitsintensität ist der häufigste und bedeutendste Faktor für arbeitsbedingten Stress, wie etwa die Betriebsrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung von 2018 belegt (Böckler Impuls 8/2018).

Die hohe Arbeitsintensität brennt den Beschäftigten unter den Nägeln. Das belegen nicht nur Umfragen. Dies zeigt sich auch in einer ganzen Reihe tarifpolitischer Auseinandersetzungen und Tarifverträgen, die ver.di in den vergangenen Jahren geführt bzw. abgeschlossen hat. Die Vereinbarungen zielen darauf ab, der weiteren Verdichtung von Arbeit und der Zunahme von Belastungen zu begegnen.

Tarifverträge regeln Arbeitsbedingungen und haben eine Schutzfunktion für die Beschäftigten. Sie bilden die Leitplanken, die den Beschäftigten Sicherheiten, Rechte und Rückzugsmöglichkeit bieten. Sie schaffen Rahmenregelungen für die konkrete betriebliche Umsetzung und unterstützen betriebliche Interessenvertretungen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben.

Tarifverträge bieten daher eine gute Möglichkeit, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen hin zur guten, gesundheitsförderlichen Arbeit voranzutreiben. Die tarifpolitische Auseinandersetzung um eine gute Arbeitsgestaltung ermöglicht aber auch, bestehende Probleme transparent zu machen und in die Öffentlichkeit zu tragen. Dies zeigte sich unter anderem bei den Arbeitskämpfen im Sozial- und Erziehungsdienst, in den Krankenhäusern und bei Bodenverkehrsdiensten. Die Belegschaften benennen im Zuge der Auseinandersetzungen krankmachende Faktoren und – noch wichtiger – sie entwickeln ein größeres Selbstbewusstsein. Sie machen klar, dass sie nicht mehr bereit sind, die Zustände klaglos zu ertragen. Und, dass krankmachende Faktoren nicht ein individuelles Problem sind, sondern dass sich etwas an der Arbeitsorganisation und den Arbeitsbedingungen ändern muss.

Die tarifpolitische Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen rückt daher immer stärker in den Vordergrund. Seit 2009 wächst die Zahl der Tarifverträge mit Regelungen, die den arbeitsbedingten Belastungen entgegenwirken sollen. Die Schwerpunkte sind je nach Branche und Beschäftigtengruppe unterschiedlich. So finden sich in den Tarifverträgen verschiedene

Zugänge zur Einflussnahme und zur Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen.  
Hierzu zählen:

- der allgemeine Arbeits- und Gesundheitsschutz mit Einzelaspekten oder/und mit Prozessgestaltungsanforderungen,
- die Beeinflussung von Leistungsbedingungen, zum Beispiel bei der Nutzung von Kennzahlssystemen und der Rahmensetzung für Zielvereinbarungen,
- die Nutzung von Arbeitszeitregelungen zur Entlastung, kürzere Arbeitszeiten, Nichterreichbarkeit,
- alter(n)sgerechte Arbeit
- und Personalvorgaben.

Zu den bereits in Tarifverträgen verankerten Themen bieten sich weitere Regelungsinhalte an, um Belastungen zu reduzieren. Weiterbildung und Qualifikation spielen eine entscheidende Rolle im Rahmen einer Arbeitswelt, die sich durch Digitalisierung und Technisierung stetig wandelt. Anforderungen an die Tätigkeitsbereiche verändern sich. Damit können zum einen Ängste und Stresssituationen ausgelöst werden, zum anderen können sie mit einer weiteren Arbeitsverdichtung verbunden sein. Die aus Sicht von Unternehmen mit der Einführung digitaler Technologien verbundenen Personaleinsparpotentiale werden oft bereits in Form von Stellenabbau realisiert, sobald ein neuer Ansatz entwickelt ist – obwohl gerade in der Umstellungsphase oft noch eine höhere Personalbemessung erforderlich wäre. Denn in dieser Phase müssen sich Beschäftigte, während sie noch ihre alten Aufgaben wahrnehmen, bereits auf neue einstellen und entsprechend weiterbilden. Das führt zu hohen Belastungen, die durch gute tarifliche Regelungen, unter anderem zur Weiterbildung, reduziert werden können.

Doch wohlüberlegte Tarifforderungen können nur dann ihre Wirksamkeit entfalten und zum Bestandteil von Tarifverträgen werden, wenn sie von den Beschäftigten mitentwickelt, nachvollzogen und mitgetragen werden. Noch mehr als bei einer Entgeltforderung bedarf es eines länger angelegten, gut durchdachten Konzeptes und Prozesses, um die Beschäftigten zu motivieren, für ihre Forderung gegebenenfalls auch in einen Konflikt mit dem Arbeitgeber einzutreten. Je besser die Beschäftigten und die ver.di-Mitglieder am Entstehungsprozess beteiligt sind, desto stärker wird die erreichte tarifvertragliche Regelung im Betrieb gelebt werden.

ver.di hat in den vergangenen Jahren in verschiedenen Branchen Tarifverträge durchgesetzt, die auf unterschiedliche Aspekte von Entlastung, Gesundheitsschutz und guten Arbeitsbedingungen abzielen. Darunter sind Vereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zu Arbeitszeiten, zur Regulierung der Leistungsbedingungen und zum mobilen Arbeiten. Im Folgenden werden exemplarisch einzelne Tarifregelungen vorgestellt. Zudem sei auf die Vielzahl von ver.di-Leitfäden hingewiesen, die die tarif- und betriebspolitische Gestaltung unterstützen, sowie auf das tarifpolitische Programm, das ebenfalls Hinweise darüber gibt, was ver.di unter guter, gesundheitsförderlicher Arbeit versteht.

### **Tarifverträge zum Arbeits- und Gesundheitsschutz: Das Beispiel IBM**

Bereits 2014 hat ver.di beim IT-Unternehmen IBM einen Tarifvertrag zum Gesundheitsmanagement abgeschlossen, der unter anderem die verbindliche Umsetzung einer Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) regelt – inklusive der Berücksichtigung psychischer Belastungen. Dafür wurden mögliche Belastungsfaktoren und zu beachtende Kriterien differenziert aufgestellt und entwickelt. Es wird konkret festgelegt, wie der erste Schritt, die Ermittlung von Gefährdungen, durchgeführt wird – unter anderem mit einem Fragebogen, der sich am DGB-Index Gute Arbeit orientiert. Wie die Daten erhoben werden ist ebenso fixiert wie deren Auswertung und die Einhaltung des Datenschutzes. In einem zweiten Schritt – der ebenfalls verbindlich festgeschrieben ist – geht es um die Entwicklung von Maßnahmen. Hierfür finden halbtägige Workshops mit den Beschäftigten sowie danach mit den Führungskräften statt, in denen die Belastungsfaktoren im Detail besprochen, Gefährdungen priorisiert und erste Maßnahmen entwickelt werden.

Die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte werden in dem tariflich fixierten Verfahren gewahrt. Die Interessenvertretungen können sich aber dazu entscheiden, diese Rechte an eine paritätisch besetzte Gesundheitskommission abzugeben, die nicht nur die Gefährdungsbeurteilungen durchführt und daraus folgende Maßnahmen entwickelt und umsetzt, sondern auch regelmäßig den Gesamtstatus zum Thema Gesundheit/Belastungen im Unternehmen beurteilt. Die 2016 bei IBM erfolgte Gefährdungsbeurteilung hat beispielsweise ergeben, dass die zunehmende Entgrenzung der Arbeitszeiten von den Beschäftigten als dringendes Problem angesehen wird, sie zugleich aber am Prinzip der Zeitsouveränität festhalten wollen. Eine praktische Konsequenz der Gesundheitskommission daraus war, dass die Verantwortung für die Einhaltung der Arbeitszeiten wieder bei den Führungskräften liegen sollte – nicht bei den Beschäftigten selbst. Dadurch sollten Zielplanung und Zielerwartungen an die Einhaltung des Arbeitszeitregimes angepasst werden. Die Wirksamkeit dieser und weiterer Maßnahmen wird derzeit in einer weiteren Gefährdungsbeurteilung überprüft.

### **Demografie-Tarifverträge:**

#### **Das Beispiel Rhein-Neckar-Verkehr GmbH**

Ältere Beschäftigte der Rhein-Neckar-Verkehr GmbH haben seit Oktober 2016 die Möglichkeit, sich durch zusätzliche freie Tage eine Entlastung zu verschaffen. Diesen Anspruch schreibt der von ver.di ausgehandelte Tarifvertrag Demografie fest. Demnach haben Beschäftigte ab Vollendung des 55. Lebensjahres die Möglichkeit, 6,5 Arbeitstage im Jahr zusätzlich freigestellt zu werden. Bis zur Vollendung des 64. Lebensjahres erhöht sich dieser Anspruch sukzessive auf dann 51 Arbeitstage. Vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte Finanzmittel ermöglichen es, dass 97 Prozent des Gehalts einschließlich Zulagen und Sozialversicherungsbeiträgen während der Teilnahme an dem Modell garantiert sind. Die Beschäftigten beteiligen sich also mit drei Prozent ihrer Entgeltsumme, wenn sie sich freiwillig dafür entscheiden.

Allen, auch jüngeren Beschäftigten steht seit dem 1. Januar 2018 zudem die Einrichtung eines Zeitwertkontos zu, in das der Arbeitgeber jährlich einen Beitrag in Höhe von 0,4 Prozent der individuellen Entgeltsumme einbringt. Auf

dem Zeitwertkonto können Beschäftigte Arbeitszeiten bzw. -entgelte ansparen und später für Pflegezeit, eine Verlängerung der Elternzeit, vorübergehende Teilzeitarbeit, vorgezogenen Ruhestand, private Qualifizierungsmaßnahmen oder sogenannte Sabbaticals verwenden. Das Guthaben auf dem Zeitwertkonto ist vor Insolvenz gesichert. Alternativ können Beschäftigte einen zusätzlichen freien Tag erhalten, den Arbeitgeberzuschuss in die betriebliche Altersversorgung einspeisen oder sich auszahlen lassen.

### **Vereinbarungen zur Entlastung:**

#### **Das Beispiel Krankenhäuser**

In den Krankenhäusern hat ver.di die hohe Belastung in den vergangenen Jahren nicht nur auf politischer und betrieblicher, sondern auch auf tarifvertraglicher Ebene zum Thema gemacht (→ [Interview Sylvia Bühler](#)). Tarifpolitische Vorreiter waren hierbei die Beschäftigten des Berliner Universitätsklinikums Charité, die in einer langjährigen Auseinandersetzung erstmals einen Tarifvertrag Entlastung in einem Krankenhaus durchsetzten. Ihnen sind seither eine Reihe weiterer Klinikbelegschaften gefolgt, so dass ver.di mittlerweile in insgesamt 14 Kliniken Vereinbarungen zur Entlastung geschlossen hat. Die Qualität dieser Vereinbarungen hat sich aus Beschäftigtensicht sukzessive verbessert – insbesondere mit Blick auf das sogenannte Konsequenzenmanagement, also die Mechanismen, die bei Nichteinhaltung der vereinbarten Regelungen zum Tragen kommen. Einen wichtigen Durchbruch erzielte ver.di im Sommer 2018 in den Unikliniken Essen und Düsseldorf, wo die Arbeitgeber erst nach 34 bzw. 44 Streiktagen einen Kompromiss akzeptierten. Darin ist unter anderem die Einrichtung von jeweils 180 zusätzlichen Stellen festgeschrieben – davon 40 in nicht-pflegerischen Bereichen. Mit der Ausnahme von sehr kleinen Stationen muss nachts nun stets mehr als eine Pflegekraft anwesend sein. Für alle Pflegebereiche wird eine Soll-Besetzung ermittelt, bei deren Unterschreitung automatisch Entlastungsmaßnahmen eingeleitet werden – zum Beispiel der Einsatz zusätzlicher Kräfte aus dem Springerpool, die Verringerung der Arbeitsleistung durch die Verlegung von Patient\*innen oder die Verschiebung von Operationen.

In den Unikliniken in Homburg und Augsburg legte ver.di noch einen drauf: Die dort geschlossenen Vereinbarungen beinhalten auch einen individuellen Anspruch von Beschäftigten, die bei Überlastung zusätzliche freie Tage geltend machen können. Schichten, in denen die Personalausstattung die Sollbesetzung unterschreitet, gelten als »Belastungstage«. Eine bestimmte Anzahl solcher Belastungstage führt dazu, dass die Betroffenen im folgenden Dienstplanzklus einen zusätzlichen freien Tag erhalten.

### **Tarifverträge zu mobiler Arbeit:**

#### **Das Beispiel Telekom**

Mit der Deutschen Telekom hat ver.di im Juni 2016 einen Tarifvertrag zu »Mobile Working« geschlossen, der das Ziel hat, »im Rahmen von Mobile Working eine örtliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation sowohl im Unternehmensinteresse als auch im Mitarbeiterinteresse sinnvoll zu gestalten«. Sie setzt auf das Prinzip der »doppelten Freiwilligkeit«. Der Arbeitgeber entscheidet, für welche Bereiche diese Arbeitsform vorgesehen ist; Die in diesen Be-

reichen tätigen Beschäftigten entscheiden, ob sie daran teilnehmen wollen. Durch die (Nicht-)Teilnahme am »Mobile Working« dürfen ihnen keine Nachteile entstehen. Ein weiterer Grundsatz: »Die ortsflexible Arbeit wird im Rahmen der tarifvertraglich festgelegten Arbeitszeit erbracht.« Die mobile Arbeit soll also nicht zu einer Ausweitung der Arbeitszeiten oder zu Mehrarbeit führen. Und: Jede Arbeitsleistung gilt – unabhängig vom Ort, an dem sie erbracht wird – als Arbeitszeit. Zugleich werden der mobilen Arbeit Grenzen gesetzt, indem der Tarifvertrag die Arbeitnehmer\*innen zu einer hinreichenden regelmäßigen Anwesenheitszeit im Betrieb verpflichtet. So soll der erforderliche (betriebliche) Informationsfluss ebenso garantiert werden wie die Bindung und der soziale Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen. Eine Besonderheit der Tarifvereinbarung ist zudem, dass sie gewerkschaftliche Informationsrechte bei ortsflexiblen Arbeitsmodellen verankert.

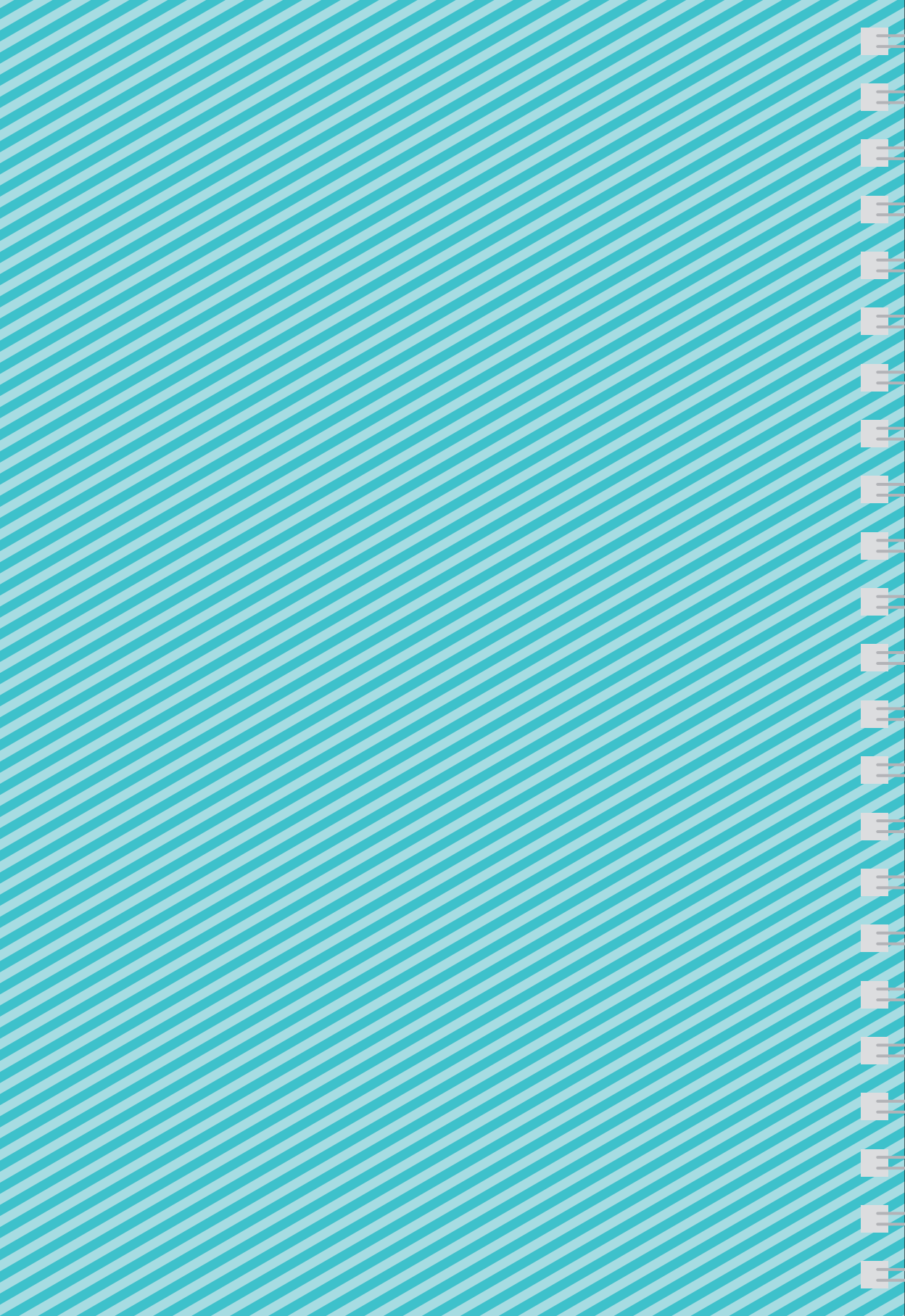
Die konkrete Ausgestaltung überlässt der Tarifvertrag den Betriebsparteien, die spezifische Regelungen treffen müssen. Diese sollen unter anderem Fragen wie den Zugang zu der Arbeitsform, die Lage der Arbeitszeiten und die Erreichbarkeitszeiten, die Auswahl des außerbetrieblichen Arbeitsorts, die Anforderungen an betriebliche Anwesenheitszeiten, die Sicherstellung von Datenschutz und Vertraulichkeit, die technische Ausstattung und das Vorgehen bei technischen Systemausfällen sowie die Schulung der mobil Arbeitenden regeln. Damit setzt der Tarifvertrag einen Rahmen, der unter Beachtung des Arbeitszeitgesetzes per Betriebsvereinbarung gefüllt werden muss.

#### Tipps zum Weiterlesen:

- ver.di: Praxis gestalten. Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung, 2019
- ver.di: Mehr Zeit für mich. Das Konzept der Verfügungszeit. Impulse für eine neue Arbeitszeitpolitische Debatte, 2. überarbeitete Auflage, 2018
- ver.di: Suchtprävention: Bausteine guter und gesunder Arbeit. Tarif- und betriebspolitische Impulse, 2015
- ver.di: Aufklären – Anschieben – Mitgestalten. Für generationsübergreifend gute Arbeit, 2012
- ver.di: Hauptsache Gesundheit. Tarif- und betriebspolitisches Drehbuch zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, 2010
- ver.di: Anforderung – Bemessung – Verdichtung. Leistungsbedingungen tarifpolitisch gestalten, 2010

Alle Broschüren stehen zum Download bereit:

- [innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitsintensitaet](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitsintensitaet)





The background of the image is a teal-colored spiral notebook. The spiral binding is visible on the left side, with the metal rings creating a series of small, repeating patterns. The paper has a fine, diagonal hatched pattern.

**Der**

**Bereich**

**Innovation**

**und Gute**

**Arbeit**

# Der Bereich Innovation und Gute Arbeit

Karl-Heinz (Charly) Brandl, Florian Haggemiller, Matthias Lindner,  
Nadine Müller, Astrid Schmidt, Anke Thorein und Christian Wille

## Gemeinsam für Gute Arbeit

Das Recht auf Gute Arbeit hat ver.di 2010 in seiner Grundsatzerklärung geltend gemacht und 2011 als Leitbild verankert.

»Der Mensch hat ein Recht auf Gute Arbeit. Ein Recht auf eine Arbeit, in der er Wertschätzung und Respekt erfährt. Ein Recht auf Arbeitsbedingungen, die er auch als abhängig Beschäftigter mitgestalten kann. Ein Recht auf eine Arbeitsgestaltung, durch die seine Gesundheit und seine Persönlichkeit gefördert werden. Ein Recht auf ein Arbeitsentgelt, das seiner Leistung gerecht wird und ihm ein Leben in Würde ermöglicht.« (ver.di-Grundsatzerklärung)

## Der Ansatz: Beteiligung

ver.di macht Arbeitspolitik von unten. Denn die Frage, wo genau Handlungsbedarf besteht, können die Arbeitnehmer\*innen am allerbesten beantworten: sie sind diejenigen, die unter diesen Bedingungen arbeiten. Je nach betrieblicher Situation stehen hier verschiedene Instrumente zur Verfügung: Beschäftigtenbefragungen mit dem DGB-Index Gute Arbeit, Wandzeitungen und die beteiligungs-basierte Gefährdungsbeurteilung. Zentraler Ansatz: Die Sicht der Beschäftigten. Sie beurteilen die Qualität ihrer Arbeitsbedingungen, sie definieren, wo Belastungen vorhanden sind.

Beteiligungsorientierung heißt auch: Keine Stellvertreterpolitik. Gute Arbeit bezieht die Beschäftigten von Anfang bis Ende ein und setzt auf eine aktive Basis, die sich einmischen will.

- DGB-Index Gute Arbeit:  
[index-gute-arbeit.dgb.de/mein-index](http://index-gute-arbeit.dgb.de/mein-index)
- Wandzeitungen Gute Arbeit:  
[innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/arbeitsgestaltung](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/arbeitsgestaltung)
- Online Handlungshilfe Gefährdungsbeurteilung:  
[verdi-gefaehrungsbeurteilung.de](http://verdi-gefaehrungsbeurteilung.de)

## Materialien

Die Publikationen des Bereichs untersuchen aktuelle Felder der Arbeitswelt ebenso wie die Situationen in einzelnen Branchen des Dienstleistungssektors. Im Fokus stehen dabei sowohl Daten und Analysen als auch die gewerkschaftliche und betriebliche Praxis.

Alle Materialien stehen auch online zur Verfügung unter:  
[innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien)

## ver.di-Initiative Gute Arbeit

- Sonderheft: 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit (2018)
- ABC der Guten Arbeit (2015)
- Daten zu Taten: Gemeinsam für Gute Arbeit (2010)
- Gute Arbeit! Wie durch den DGB-Index die Qualität der Arbeitsbedingungen im Betrieb ermittelt und verbessert wird

## Jahrbuch Gute Arbeit

- ver.di-Reader Gute Arbeit 2020:  
Arbeitsschutz und Digitalisierung (im Erscheinen)
- Jahrbuch Gute Arbeit 2019:  
Transformation der Arbeit – ein Blick nach vorne zurück
- Jahrbuch Gute Arbeit 2018:  
Ökologie der Arbeit – Impulse zum nachhaltigen Umbau
- Jahrbuch Gute Arbeit 2017:  
Der Streit um Zeit - Arbeitszeit und Gesundheit
- Jahrbuch Gute Arbeit 2016:  
Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen
- Jahrbuch Gute Arbeit 2015:  
Qualitative Tarifpolitik – Arbeitsgestaltung – Qualifizierung
- Jahrbuch Gute Arbeit 2014:  
Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten
- Jahrbuch Gute Arbeit 2013:  
Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft
- Jahrbuch Gute Arbeit 2012:  
Zeitbombe Arbeitsstress – Befunde, Strategien, Regelungsbedarf
- Jahrbuch Gute Arbeit 2011:  
Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung
- Jahrbuch Gute Arbeit 2010:  
Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften
- Jahrbuch Gute Arbeit 2009:  
Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften

[innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/  
materialien-und-studien/jahrbuch-gute-arbeit](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/jahrbuch-gute-arbeit)

## Arbeitsberichterstattung

- Nr. 14: Null Information, nix Prävention (2019)
- Nr. 13: Gestörtes Arbeiten – schlechteres Arbeiten (2019)
- Nr. 12: Arbeitsbedingungen im Sicherheitsgewerbe (2018)
- Nr. 11: Unbezahlte Arbeit. Umfang – Orte – Zeiten (2016)
- Nr. 10: Gute Arbeit und Unternehmensbindung (2015)
- Nr. 9: Arbeitsbedingungen von Menschen mit Behinderung (2014)
- Nr. 8: Wertschätzung (2014)
- Nr. 7: Beschäftigte in Pflegeberufen (2013)
- Nr. 6: Arbeitsbedingungen im Handel (2013)
- Nr. 5: Ständig erreichbar, dauernd gehetzt (2012)
- Nr. 4: Arbeitshetze (2011)
- Nr. 3: Arbeit in Bibliotheken (2011)
- Nr. 2: Arbeit mit Kunden, Patienten, Klienten (2011)
- Nr. 1: Arbeitsbedingungen in Dienstleistungsbranchen (2010)

[innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/  
materialien-und-studien/ver-di-arbeitsberichterstattung](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/ver-di-arbeitsberichterstattung)

## Studien

- Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit (2019)
- Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Sorgearbeit im Dienstleistungssektor (2019)
- Wie Betriebsräte die Digitalisierung gestalten. Fallstudie über das Projekt P.A.K.T. 2020 im Kundenservice der Telekom (2019)
- Digitalisierung und Arbeitsqualität (2017)
- Arbeitszeit und Belastung (2016)
- Die Arbeitsbedingungen von Führungskräften (2015)
- Die Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Beschäftigten (2014)
- Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten (2014)
- Die Arbeitsbedingungen im Finanzdienstleistungssektor (2012)
- Arbeitsbedingungen im Post- und Logistiksektor (2012)
- Die Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern aus Sicht der Beschäftigten (2011)

[innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/  
materialien-und-studien/ver-di-studien](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/ver-di-studien)

## Factsheets

- Nr. 6: Ergebnisse des Forschungsprojekts prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit
- Nr. 5: Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP
- Nr. 4: Wie Betriebsräte den digitalen Wandel gestalten. Erfahrungen mit dem Projekt P.A.K.T. 2020 im Kundenservice der Telekom
- Nr. 3: Arbeitszeitrealitäten im Dienstleistungssektor
- Nr. 2: Crowdwork-Erfahrungen von ver.di-Mitgliedern
- Nr. 1: Was erwarten Solo-Selbstständige von ihrer Gewerkschaft?

[innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/ver-di-factsheets](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/ver-di-factsheets)

## Thematische Veröffentlichungen

- Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung (2019)
- Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren (2018)
- Gute Arbeit und Digitalisierung. Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt (2015)

## Innovationsbarometer

Ständige Erneuerungen (Innovationen) sind mehr und mehr die Basis für Wohlstand und wirtschaftliches Wachstum. Der Wert von Innovationen ist vor allem daran zu messen, ob und in welchem Maße sie die Arbeitsqualität, die Gestaltungsmöglichkeiten und die Lebensqualität der primär davon Betroffenen verbessern. Wo es hakt, zeigt der zweijährlich erhobene ver.di-Innovationsbarometer. Online befragt werden dafür Arbeitnehmer/innen-Vertreter in Aufsichtsräten sowie Vorsitzende von Betriebs- und Personalräten.

- ver.di-Innovationsbarometer 2017: Open Innovation – interaktive Innovationsarbeit
- ver.di-Innovationsbarometer 2015: Digitale Innovationen im Dienstleistungssektor – Bedeutung und Folgen
- ver.di-Innovationsbarometer 2013: Lernkultur und Innovationsmanagement im Dienstleistungssektor
- ver.di-Innovationsbarometer 2011: Schwerpunkt Arbeitsintensität

[innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer)

## Filme

- Interaktionsarbeit (2019)
- Kriterien der Guten Arbeit (2015)
- Gute Arbeit in der WSV (2015)
- Gute Arbeit beim Handel Hamburg (2015)
- Gute Arbeit bei der HOWOGE (2015)
- Gute Arbeit an der Hochschule Bochum (2015)
- Burn or Out (2014)
- »Wir sind gekommen, um zu bleiben«  
zum Thema sachgrundlose Befristung (2013)

[innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/filme](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/filme)

## Forschungsprojekte

Der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit setzt auf vorausschauende Arbeitsforschung. Momentan ist der Bereich in zwei vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekten mit eigenen Stellen involviert, zwei weitere Projekte wurden Anfang 2019 abgeschlossen.

[innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte)

### **Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit (prentimo)**

ver.di hat im Projekt »Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit« (prentimo) im Verbund mit wissenschaftlichen Partnern und Unternehmen mitbestimmungsrelevante Gestaltungsthemen mobiler Arbeit herausgearbeitet und Handlungsansätze für betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Beratungspraxis entwickelt. An dem Projekt waren drei Unternehmenspartner beteiligt. ver.di verfolgte das Ziel, Praxisleitfäden für die Akteure der Mitbestimmung zu entwickeln und den Gestaltungswillen zu Themen mobiler Arbeit zu befördern. Damit mobile Arbeit Gute Arbeit ist und die Beschäftigten auf lange Sicht sicher und gesund ihrer Arbeit nachgehen können.

[prentimo.de](http://prentimo.de)

[prentimo.verdi.de](http://prentimo.verdi.de)

### **Cloudbasiertes Arbeiten und Crowdwork (Cloud & Crowd)**

ver.di hat sich in dem drei-jährigen Projekt »Cloudbasiertes Arbeiten und Crowdwork« (Cloud und Crowd) im Verbund mit wissenschaftlichen Partnern, Gewerkschaften und Unternehmen mit dem Wandel von Arbeit durch die Digitalisierung befasst. Schwerpunkte lagen dabei auf dem Thema Crowdwork sowie den Veränderungen in Call- und Service-Centern durch cloudbasiertes Arbeiten. ver.di hat im Rahmen des Projekts Hintergrundanalysen und Praxisleitfäden für die Akteure der Mitbestimmung erstellt und Workshops und Konferenzen durchgeführt. Ziel des Projekts war es, betriebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten sowohl bei Crowdwork als auch bei der Gestaltung der Zukunft der Call- und Service-Center aufzuzeigen und sich für Kriterien Guter Digitaler Arbeit einzusetzen.

[cloud-und-crowd.de](http://cloud-und-crowd.de)  
[cloud-crowd.verdi.de](http://cloud-crowd.verdi.de)

### **Transformation der Arbeit durch Digitalisierung (Transwork)**

In dem vier-jährigen Verbundprojekt »Transformation der Arbeit durch Digitalisierung – Transwork« befasst sich ver.di im Verbund mit wissenschaftlichen Partnern damit, die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit und Arbeitsprozesse zu analysieren, zu bewerten und Beispiele für die Gestaltung von »guter digitaler Arbeit« zielgruppengerecht für betriebliche Akteure aufzubereiten und zu transferieren. Zum Nutzen aller beteiligten Projekte und zur Weiterentwicklung des Themenfeldes ist es zudem das Ziel von Transwork, Forschungs- und Entwicklungslücken zu identifizieren und zu schließen.

[transwork.de](http://transwork.de)  
[transwork.verdi.de](http://transwork.verdi.de)

### **Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt (diGAP)**

In dem vom Bereich Innovation und Gute Arbeit initiierten Projekt »Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt« entwickelt ver.di im Verbund mit wissenschaftlichen Partnern und Unternehmen praxistaugliche Methoden und Modelle guter agiler Projektarbeit. In der IT-Branche, die durch hohe Arbeitsintensität, aber auch durch einen hohen Grad an Selbstorganisation gekennzeichnet ist, sollen die Voraussetzungen für belastungsarme und nachhaltig erfolgreiche agile Projektarbeit erforscht werden. Denn die Bedeutung von agilen Managementmethoden hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Dies gilt vor allem – aber längst nicht mehr ausschließlich – für den IT-Sektor, aus dem die Methoden stammen. ver.di identifiziert Kriterien und entwirft Gestaltungsleitfäden für Gute agile Projektarbeit, mit denen die betrieblichen Akteure und die gewerkschaftliche Interessenvertretung unterstützt werden. Auf Transfer-Workshops und Konferenzen werden die Projektergebnisse verbreitet, weiterentwickelt und insbesondere mit gewerkschaftlich Aktiven diskutiert. Darüber hinaus fließen die Resultate in gewerkschaftliche Weiterbildungsangebote ein.

[gute-agile-projektarbeit.de](http://gute-agile-projektarbeit.de)  
[digap.verdi.de](http://digap.verdi.de)





**Arbeitsintensität – Perspektiven,  
Einschätzungen, Positionen  
aus gewerkschaftlicher Sicht**

1. Auflage

Berlin, September 2019

**Herausgeber**

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Bereich Innovation und Gute Arbeit

Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin

**Konzeption**

Astrid Schmidt

**Redaktion**

Daniel Behruzi, Astrid Schmidt

**V.i.S.d.P.**

Karl-Heinz Brandl

**Berechnung der Grafiken**

Institut DGB-Index Gute Arbeit

index-gute-arbeit.dgb.de

**Gestaltung**

4S, Berlin

**Druck**

DCM, Meckenheim

