

Arbeitsintensität, das zentrale Problem

ARBEITSGESTALTUNG *Die Ursachen für eine zu hohe Arbeitsintensität sind bekannt und werden regelmäßig in Untersuchungen bestätigt. Das Problem der Interessenvertretungen dabei: Entweder mangelt es an Mitbestimmungsrechten oder der Arbeitgeber steht auf der Bremse.*

VON ASTRID SCHMIDT

Arbeitsstress und Überlastung der Beschäftigten sind Themen, bei denen der betriebliche Gestaltungsbedarf aktuell besonders hoch ist. Nicht überall sind die Mitbestimmungsrechte ausreichend. Doch auch wenn Gesetze und Tarifverträge den Interessenvertretungen Handhabe bieten, bleibt die Umsetzung von Schutzregelungen oftmals eine riesige Herausforderung. Hetze und Zeitdruck prägen für über die Hälfte aller Beschäftigten in (sehr) hohem Maß den Arbeitsalltag. Das zeigen die Daten des DGB-Index Gute Arbeit¹ seit Jahren. Ursachen für den Stress sind oft strukturell bedingt. Dazu gehört ein wachsendes Arbeitsvolumen für Einzelne, für dessen Bewältigung nicht genügend Zeit zur Verfügung steht. Beispiele sind zu knappe Termin- und Zeitvorgaben, ungeplante Zusatzaufgaben sowie Multitasking, also Unterbrechungen und die Verantwortung für mehrere Aufgaben oder Projekte zur gleichen Zeit.²

Digitalisierung und Interaktionsarbeit als Treiber

Besonders betroffen sind Beschäftigte, die mit Menschen arbeiten, also Interaktionsarbeit leisten³ – das sind in allen Branchen über zwei Drittel der Arbeitnehmer/innen. Im Zuge der Digitalisierung steigt die Arbeitsintensität, da Aufgaben z. B. komplexer werden, die Arbeitsmenge steigt, neue Aufgaben am einzelnen Arbeitsplatz hinzukommen. Entlastende Potenziale der Arbeit kommen nicht bei den Be-

schäftigten an, im Gegenteil: für fast die Hälfte aller digital Arbeitenden steigt die Belastung.⁴ Das Verhältnis von Arbeitsmenge, Arbeitszeit und der Arbeitsqualität ist nicht im Lot. Die Profit- und Leistungserwartung ist überdimensioniert hoch, es gibt Sparmaßnahmen insbesondere beim Personal. Die Verantwortung, auch unter verknüpften Bedingungen die geforderten Ergebnisse zu erbringen, wird immer häufiger den Beschäftigten aufgebürdet, meist, ohne sie mit den nötigen Ressourcen und Entscheidungskompetenzen auszustatten.

Profiterwartungen und Personalmangel

Die überforderten Beschäftigten reagieren individuell: Statt die neoliberale Leistungsspirale zu problematisieren, suchen sie selbst nach Lösungen für strukturelle Probleme und tendieren zu selbstgefährdendem Arbeitsverhalten. In der Konsequenz treten negative Gesundheitswirkungen auf. Insbesondere psychische Erkrankungen und Burnout nehmen zu und bewirken teils lange Fehlzeiten. Psychische Diagnosen sind auch die Hauptursache für Frühverrentungen – 40% aller Erwerbsminderungsrenten sind darauf zurückzuführen.⁵

Konsequenzen hat die hohe Arbeitsintensität auch für die Leistung. Ein Viertel aller Beschäftigten gibt regelmäßig bei der jährlichen Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit an, in (sehr) hohem Maß Abstriche bei der Qualität machen zu müssen, um die Arbeit zu schaffen.⁶ Betroffen sind z. B. Dienstleistungen wie die Gesundheitsversorgung oder

DARUM GEHT ES

1. Arbeitsverdichtung, Entgrenzung und Stress sind prägende Trends der Arbeitswelt – über alle Branchen hinweg.

2. Gewerkschaften und gesetzliche Mitbestimmungsakteure sind gefragt, die Lage mit Regelungen zur Arbeitsgestaltung zu verbessern, stehen dabei aber vor großen Problemen.

3. Ein 2019 veröffentlichtes ver.di-Handbuch bereitet das Thema aus unterschiedlichen gewerkschaftlichen Blickwinkeln auf, es stellt Ansätze und gute Praxis vor.

1 DGB-Index Gute Arbeit, Reports unter www.index-gute-arbeit.dgb.de, v. a. Report 2019, vgl. hierzu auch »Gute Arbeit«, Titelthema 1/2020 (S. 8–19).

2 ver.di: Arbeitszeit und Belastung, Berlin 2016, Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit 2019.

3 ver.di: Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit, Berlin 2019.

4 ver.di: Digitalisierung und Arbeitsqualität, Berlin 2017.

5 Daten der Rentenversicherung Bund. Vgl. Deutscher Bundestag: Drucksache 19/3895, Berlin 2018.

6 DGB-Index Gute Arbeit Reports: index-gute-arbeit.dgb.de.

LESETIPPS

▷ ver.di: Arbeitsintensität. Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. Berlin 2019, online unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitsintensitaet

▷ ver.di: Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. Berlin 2020.

▷ ver.di: Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. Berlin 2019.

▷ Institut DGB-Index Gute Arbeit, Report 2019: Arbeiten am Limit. Schwerpunkt Arbeitsintensität. Berlin 2019.

▷ Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung: www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de

HANDBUCH ZUR ARBEITSINTENSITÄT

Der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit hat Ende 2019 das Handbuch »Arbeitsintensität. Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht« publiziert. Aspekte wie Arbeitszeit, Belastung/Fehlbeanspruchung, Digitalisierung, Agilität, indirekte Steuerung, Interaktionsarbeit und Vereinbarkeit werden analysiert. K. Jürgens, U. Brinkmann und S. Graefe gehen wissenschaftlich auf die Thematik ein, hinzu kommen gewerkschaftliche Ansätze und Forderungen.

Die Lage in Dienstleistungsbranchen vertiefen Interviews mit S. Bühler (Gesundheits- und Sozialwesen), W. Pieper (öffentlicher Dienst), A. Kocsis (Post, Logistik), H. Thiermeyer (Handel) und F. Sauerland (IT, Telekommunikation). Gestaltungsfelder wie Tarifpolitik, Mitbestimmung, Arbeits- und Gesundheitsschutz sind enthalten. Handbuch digital unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitsintensitaet.

die Betreuung älterer Menschen, Beschäftigte von Versorgungsnetzen, der Verwaltungen, der Logistik, der Bildung und des Handels. Die Kosten hoher Arbeitsintensität tragen nicht nur die betroffenen Beschäftigten selbst, sondern auch die Menschen, die unter solchen Bedingungen Dienstleistungen empfangen sowie das System der Renten- und Krankenversicherung.

Stellschraube Leistungs- und Personalbemessung

Strukturelle Schiefagen wie das Missverhältnis zwischen Arbeitsmenge und eingeplanter Arbeitszeit, werden oft individuell kompensiert: Die Beschäftigten arbeiten länger und dichter. Dadurch gefährden sie ihre Gesundheit und/oder ihr Sozialleben und nicht selten werden gesetzliche Vorschriften verletzt, z. B. die im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) geregelten Tageshöchstleistungszeiten, Pausen und die Ruhezeit von mindestens elf Stunden zwischen zwei Arbeitseinsätzen. Die Verantwortung liegt beim Arbeitgeber, der seine Leistungserwartungen am realistisch Machbaren und nicht am wirtschaftlich Erwünschten ausrichten und Fehlbelastungen abbauen muss.

Die Personalbemessung (Schätzung des Arbeitsaufwands) und die Personalplanung müssen realistisch abgestimmt werden und Puffer beinhalten, um die Arbeitsintensität zu mindern. Die Mitbestimmungsakteure können bisher nur indirekt, z. B. über die Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung – die auch Ausfallkonzepte oder Urlaubsvertretungen regeln sollte –, Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen. Diese Möglichkeiten gilt es zu nutzen, um die Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu erhalten und die Selbstgefährdung zu verhindern.

Kritisch zu prüfen ist, ob alle Tätigkeitsschritte und Belastungen bei der Personalbemessung einbezogen werden. Insbesondere für die Arbeit mit Menschen sind zusätzliche Ressourcen einzuplanen.

Außerdem gilt: Die zu hohe Arbeitsintensität schädigt nicht nur die Gesundheit, sondern auch die »Ressource Fachkraft«, auf die Arbeitgeber dringend angewiesen sind – zur Bewältigung des digitalen Wandels, des demografischen Wandels, für eine hohe Versorgungsqualität im Gesundheitssektor oder in der Altenpflege.

»Aufgaben und Personalbemessung sind selten realistisch abgestimmt.«

ASTRID SCHMIDT

Entlastung durch adäquate Personalbemessung

Einen Ansatz, der auf die Personal- und damit Leistungsbemessung abzielt, verfolgt der ver.di-Fachbereich Gesundheit und Soziales seit Jahren in den Unikliniken. Über »Tarifverträge Entlastung« wurden bereits in 15 Kliniken neben zusätzlichen Stellen auch verbindliche Verfahren zur Personalbedarfsermittlung tarifvertraglich verankert, auf deren Basis Soll-Besetzungen ermittelt werden. Verabredet wurde auch in einem Großteil der Tarifverträge, welche Konsequenzen es hat, wenn Beschäftigte

dennoch in unterbesetzten Schichten arbeiten müssen: Hierfür bekommen sie z. B. nach definierten Schlüsseln zusätzliche freie Tage als Ausgleich.⁷

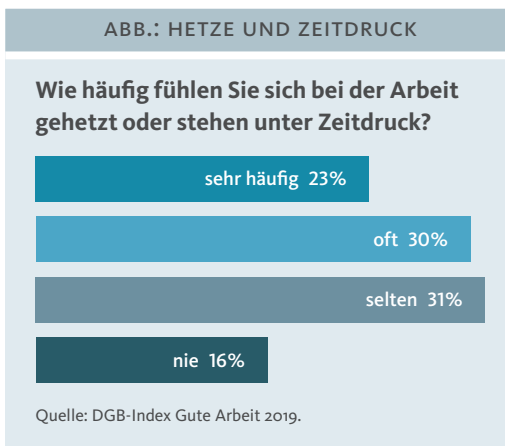
Parallel zu der Tarifbewegung macht sich der Fachbereich seit Langem für eine gesetzlich verankerte Personalbemessung in der Pflege stark. In diesem Kontext wurde im Januar 2020 gemeinsam mit der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) und dem Deutschen Pflegerat (DPR) ein Instrument zur Personalbemessung für die Pflege auf Grundlage der Pflegepersonalregelung (PPR) entwickelt und Bundesgesundheitsminister Spahn vorgestellt.⁸

Souveränität statt Hyperflexibilisierung

Viele Beschäftigte wünschen sich mehr Souveränität. Sie möchten ortsmobiler, zeitflexibler und selbstorganisierter arbeiten. Eben diese Souveränitätswünsche werden in der betrieblichen Diskussion häufig gleichgesetzt mit einer Hyperflexibilisierung, von der vor allem der Arbeitgeber profitiert. Eine Chance für gute Arbeit und damit eine potenzielle Reduzierung der Arbeitsintensität sind aber nicht Flexibilitätsanforderungen, auf die Beschäftigte wenig Einfluss haben, sondern Spielräume, auf deren Gestaltung sie Einfluss nehmen können.

Die Arbeitswelt ist hierarchisch organisiert: Arbeitnehmer/innen sind weisungsgebunden und von ihrem Arbeitgeber finanziell abhängig. Souveränitätspotenziale können nur zu einem »mehr« an Spielraum und Autonomie verhelfen. Verantwortung, die im Kontext von »mehr Souveränität« den Beschäftigten übertragen wird, ist nicht immer mit persönlichen Spielräumen verbunden. In vielen Fällen erhalten Beschäftigte Verantwortung für das Erreichen von Zielen und Ergebnissen, aber keine ergänzenden (Entscheidungs-)Kompetenzen und Ressourcen (Zeit, Personal, weniger Arbeitsmenge) im erforderlichen Umfang. Sie haben in der Regel den Anspruch und das Interesse, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten und ihnen gestellte Anforderungen zu erfüllen, zudem wollen die meisten ihr Team nicht im Stich lassen. Die Folge ist oft eine größere Intensivierung der Arbeit mit zusätzlichen Belastungen.

ver.di fordert daher kollektivvertraglich abgesicherte Leitplanken, um Beschäftigte vorausschauend vor potenziellen Gefährdungen



durch »einseitige« Flexibilisierung zu schützen und ihnen Souveränität zu ermöglichen. Dazu gehören z. B. das Recht auf Nichterreichbarkeit, eine verlässliche Planung von Präsenz- und Erreichbarkeitszeiten, verbindlich abgesicherte Kriterien der Personalbemessung und die vollständige Arbeitszeiterfassung. Mit einem kollektiv abgesicherten Rahmen lassen sich positive Potenziale wie Entlastung und größere Spielräume bei der Arbeit entfalten.

Leitplanken für Mobile Working

Bei der Deutschen Telekom gilt seit 2016 der Tarifvertrag Mobile Working, der für den Gesamtkonzern Leitplanken und Mindeststandards für mobile Arbeit festlegt. Diese müssen in den Gesellschaften, die den Tarifvertrag übernehmen, zusätzlich mit Betriebsvereinbarungen für die Einheiten präzisiert und umgesetzt werden.

Entscheidet der Arbeitgeber für einen Bereich, mobile Arbeit zuzulassen, haben alle Beschäftigten des Bereichs den Anspruch auf mobile Arbeit. Der überwiegende Teil der Tätigkeit soll aber im Betrieb stattfinden.

Um zu verhindern, dass mobile Arbeit zu einer Entgrenzung und zu unbezahlter Mehrarbeit führt, wurden Bedingungen formuliert: Es gibt einen Rahmen für mobile Arbeit, alle Arbeitszeiten darüber hinaus sind als Überstunden zu beantragen und daher mitbestimmungspflichtig. Die Arbeitszeit ist vollständig zu erfassen und es gilt die Regel, dass alle Arbeitszeiten – auch auf Dienstreisen, etwa im Zug oder im Hotel – als solche erfasst werden. Der Tarifvertrag wird gut angenommen und in immer mehr Gesellschaften umgesetzt.

So wird's richtig gemacht



Britschgi

BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement

Rechtliche Grundlagen
5., aktualisierte Auflage
2020. 176 Seiten, kartoniert
€ 19,90
ISBN 978-3-7663-6884-3

buchundmehr.de/6884

BUCH & MEHR

service@buchundmehr.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

⁷ ver.di: Krankenhäuser. Entlastung per Tarifvertrag, 12/2019.

⁸ Pressemitteilung von DKG, DPR, ver.di »PPR.2.0« vom 14.1.2020 und weitere Informationen unter gesundheits-soziales.verdi.de/themen/gesundheitspolitik.



PRAXISTIPP GEFÄHRDUNGSANZEIGE

Eine Art Notbremse, die den Beschäftigten bei der Entlastung helfen kann, ist die Gefährdungsanzeige.

Arbeitnehmer/innen sind nach den §§ 15 und 16 ArbSchG verpflichtet, potenzielle Gefährdungen zu dokumentieren und dem Arbeitgeber zu melden.

Eine Gefährdungsanzeige dient der Abwehr von Schäden: für die Beschäftigten selbst und für alle, die von ihrer Arbeit betroffen sind.

Gefährdungsanzeigen sichern z.B. 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 (vgl. hierzu C. Weuthen in »Gute Arbeit« 1/2019, »Letzter Ausweg: Gefährdungsanzeige«, S. 29–31).

Prävention: Betriebskultur und Gesundheitsschutz

Arbeitszeit, Belastungen und Fehlbeanspruchung, Folgen der Digitalisierung für die Arbeitsorganisation, neue Arbeitsformen wie Agilität, indirekte Steuerung, mobile Arbeit, die Anforderungen bei Interaktionsarbeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Kollektive und gesetzliche Regelungen können gute Arbeitsbedingungen für relevante Aspekte

»Psychische Diagnosen sind mit 40% die Hauptursache für Frühverrentungen.«

ASTRID SCHMIDT

der Arbeitsgestaltung absichern, sie sind die Grundlage für Gute Arbeit.

Schriftliche Regelungen reichen allerdings nicht aus. Die Umsetzung und der Umgang mit den Beschäftigten und ihren Ressourcen sind anzupassen. Das betrifft die Führungskultur und das Führungsverhalten, die mitentscheidend dafür sind, wie ein Unternehmen intern agiert.

Der Arbeitgeber ist durch das Arbeitsschutzrecht zur Schaffung von Arbeitsbedingungen verpflichtet, die die Gesundheit erhalten und fördern sowie die Persönlichkeitsentwicklung stärken. Ob Arbeit diese Wirkungen entfalten kann, hängt von den Arbeitsbedin-

gungen und der Arbeitsorganisation ab. Recht und Gesetze, die Mindeststandards der Arbeitsbedingungen in Deutschland regeln, sind eine gute Basis zur Arbeitsgestaltung. Sie werden aber in der Praxis zu wenig genutzt – auch im Sinne der Mitbestimmung – und von den Arbeitgebern selten umfassend eingehalten.

Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung

Der Arbeitgeber muss die Gefährdungen in der Arbeit regelmäßig ermitteln und beseitigen. Dazu dient die obligatorische Gefährdungsbeurteilung (§ 5 Arbeitsschutzgesetz), die seit 2013 explizit auch die psychischen Gefährdungen berücksichtigen muss und zu deren Umsetzung alle Prozessschritte wie die Entwicklung von Maßnahmen und die Verbesserung der kritischen Bedingungen (Fehlbeanspruchungen) gehören. Die vollständige Gefährdungsbeurteilung wird bisher von 13% aller Betriebe umgesetzt, das zeigt die Evaluierung der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA).⁹

Eine zentrale Forderung von ver.di ist und bleibt deshalb die konsequente Umsetzung eines zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie regelmäßige und vollständige Gefährdungsbeurteilungen. Dazu braucht es neben einer eigenen Verordnung zu psychischen Gefährdungen auch eine Aufstockung des Aufsichtspersonals sowie Sanktionsmöglichkeiten bei unterlassener Gefährdungsbeurteilung. ◀



Astrid Schmidt ist Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit und im Fachbereich TK/IT der ver.di-Bundesverwaltung, Berlin.

⁹ GDA: Abschlussbericht zur Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, Berlin 2019.