

Personalführung: Arbeitsintensität im Fokus

LEISTUNGSSTEUERUNG *Fehlende Ressourcen, eine zu knappe Personaldecke, Personalführung mithilfe der indirekten Steuerung: Die Risikofaktoren für eine zu hohe Arbeitsintensität sind entschlossen anzugehen – betrieblich und beteiligungsorientiert.*

VON N. MÜLLER UND A. SCHMIDT

Gewerkschaftliches Engagement für gute Arbeitsbedingungen ist gerade in Krisen- und Umbruchzeiten unverzichtbar. Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di wird deshalb ihre Initiative Gute Arbeit zu einer gemeinsamen Offensive in den Betrieben und Verwaltungen unter veränderten Rahmenbedingungen ausbauen: vor allem infolge der Covid-19-Pandemie und der Digitalisierung. Den Start markiert die Kick-off-Veranstaltung des ver.di-Bereichs Innovation und Gute Arbeit Anfang September 2021 (s. Kasten).

ver.di verbessert die Arbeitsbedingungen beteiligungsorientiert – das ist der Kern der Initiative. Das Recht auf Gute Arbeit ist in der ver.di-Grundsatzserklärung festgeschrieben, was bedeutet: Ein wichtiges Augenmerk liegt darauf, die Rechte der Erwerbstätigen in Zukunft zu stärken: das Recht auf faire Löhne, auf (berufliche Weiter-)Bildung, auf Nichterreichbarkeit, auf das Homeoffice, auf mehr Orts- und Zeitsouveränität – und vor allem auf adäquate Arbeitsmengen. Es braucht in vielen Bereichen – vor allem in den Krankenhäusern – eine gesetzliche Personalbemessung (s. Beitrag von Frank Werneke ab S. 8).

Gestaltungsbedarf: Zu hohe Arbeitsintensität

Die Arbeitsintensität und die psychischen Belastungen steigen, und das nicht erst seit der

Corona-Pandemie.¹ Seit Jahren zeigen die Daten des DGB-Index Gute Arbeit sowie anderer Untersuchungen wie beispielsweise der BAuA,² dass die Arbeitsintensität alarmierend hoch ist. Die Hälfte der abhängig Beschäftigten in Deutschland ist in hohem Maß Arbeitshetze und Zeitdruck ausgesetzt (DGB-Index Gute Arbeit 2020).

»Die Arbeitsintensität und die psychischen Belastungen steigen nicht erst seit der Corona-Pandemie.«

NADINE MÜLLER

Besonders betroffen sind die Beschäftigtengruppen, die mit Menschen arbeiten, also Interaktionsarbeit leisten (vgl. DGB-Index Gute Arbeit 2018). Auch die Digitalisierung wirkt unter den derzeitigen Bedingungen deutlich als Treiber für Arbeitsstress.

Als eine Ursache für die anhaltend hohe Arbeitsintensität gelten neue »indirekte« Steu-

DARUM GEHT ES

1. Gute Arbeit ist nur zu erreichen, wenn die Rechte der Beschäftigten am Arbeitsplatz gestärkt werden, Beteiligungsorientierung ist die zentrale Voraussetzung.

2. Die Grundlage für eine gute Arbeitsgestaltung sind Arbeitsmengen und angemessene Aufgaben, die in der vereinbarten Arbeitszeit zu schaffen sind.

3. Indirekte Steuerung des Personals kann zu einer höheren Arbeitsbelastung führen. Dem ist mit gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu begegnen.

¹ Vgl. auch das Titelthema »Stress in der Pandemie«, »Gute Arbeit« 6/2020 (S. 8–20).

² BAuA: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. www.baua.de.

LESETIPPS

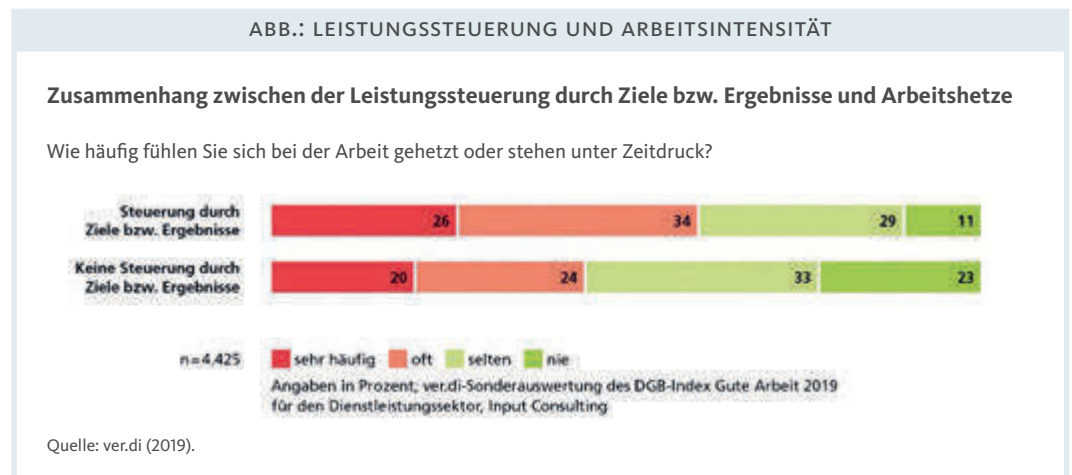
▷ ver.di 2021: Leistungssteuerung und Arbeitsintensität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor.

▷ ver.di 2021: Praxis gestalten »Gesunde Arbeit«. Empfehlungen für die tarif- und tarifpolitische Gestaltung.

▷ Projekt »Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt« – diGAP, 2021: Abschlussbroschüre. www.gute-agile-projektarbeit.de

▷ ver.di 2019: Arbeitsintensität. Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht.

▷ DGB-Index Gute Arbeit: Der Report (Interaktionsarbeit 2018, Mobile Arbeit 2020). www.index-gute-arbeit.dgb.de



erungsmodelle, bei denen die Verantwortung für das Erreichen der geforderten Arbeitsleistung an die Beschäftigten delegiert wird – oft aber, ohne sie mit den erforderlichen Ressourcen und Handlungsspielräumen auszustatten.

Die Personalführungsmethode der »indirekten Steuerung« hat auch mit der Digitalisierung an Bedeutung gewonnen, weil die Vorgabe und Kontrolle einzelner Arbeitsschritte mit der Zunahme von Wissensarbeit und der Arbeit mit Menschen nicht mehr funktioniert.

Im Unterschied zur klassischen direkten Steuerung, bei der die Arbeitnehmer:innen Arbeitsaufträge erhalten und abarbeiten, werden bei der indirekten Steuerung Ziele bzw. Kennziffern vereinbart und die Beschäftigten über solche Vorgaben und Zielvereinbarungen (indirekt) geführt (s. ver.di 2019, S. 50).³ Auch die sogenannte Kontextsteuerung zählt zur indirekten Führung: Hier wird vor allem über gesetzte Rahmenbedingungen gesteuert, dazu kann auch zu knappes Personal gehören.

Steigender Leistungsdruck im Dienstleistungssektor

Wie wirken die Steuerungsmethoden auf die Arbeitsintensität und mit welchen Handlungsansätzen kann dem steigenden Arbeitsstress entgegengewirkt werden?

Die ver.di-Studie »Leistungssteuerung und Arbeitsintensität im Dienstleistungssektor« untersucht auf Grundlage des DGB-Index Gute Arbeit 2019 (vgl. Kasten zum DGB-Index Gute Arbeit), wie die Arbeitsleistung in den Unternehmen gesteuert wird, welche Effekte die Leistungssteuerung auf die Intensität der

Arbeit und vor allem welche Folgen die hohe Arbeitsintensität auf die Gesundheit der Beschäftigten hat.

Betrachtet wird sowohl der Dienstleistungssektor insgesamt als auch speziell die Situation in der Sozialarbeit bzw. Sozialpädagogik, beim wissenschaftlichen Personal in Hochschulen, im Versand- und Einzelhandel, in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), bei den Finanzdienstleistungen sowie in der Alten- und Krankenpflege.

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl die Anzahl der Steuerungsformen als auch die Art der Steuerung in Bezug auf die Arbeitsintensität eine Rolle spielen:

- Je mehr Steuerungsformen angewandt werden, desto höher ist die Arbeitsverdichtung und desto häufiger kommt es z. B. vor, dass Beschäftigte ihre Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Zeit bewältigen.
- Die Art und Weise, wie die Leistung gesteuert wird, kann sich negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. Beeinträchtigungen der Gesundheit sind insbesondere bei einer hohen Anzahl an Steuerungsformen sowie bei der Steuerung durch Ziele bzw. Ergebnisse zu konstatieren.
- Indirekte Formen der Leistungssteuerung wie das Führen über Ziele und Ergebnisse bewirken potenziell eine höhere Arbeitsintensität. So berichten beispielsweise 60% der Beschäftigten, deren Leistung über Ziele bzw. Ergebnisse gesteuert wird, von (sehr) häufiger Arbeitshetze und von Zeitdruck. Bei Beschäftigten, die dieser Form der Leistungssteuerung nicht unterliegen, ist der Anteil mit 44% deutlich geringer.

³ ver.di (2019): Arbeitsintensität (...). Vgl. Angabe im Seitenrand.

KICK-OFF: GUTE ARBEIT – DIE VER.DI-OFFENSIVE

Der Startschuss für die ver.di-Initiative Gute Arbeit fällt am 7.–8.9.2021 in Berlin (Mercure Hotel Moa Berlin, Stephanstr. 41). Die Kick-off-Veranstaltung richtet sich an gewerkschaftlich Aktive, betriebliche Interessenvertretungen und Interessierte.

Angesichts der ökonomischen Folgen der Corona-Krise und einer beschleunigten Digitalisierung geht es um eine positive gewerkschaftliche Perspektive für Gute Arbeit in den Betrieben und Verwaltungen; konkrete Projekte sollen auf den Weg gebracht werden.

Beim Kick-off stehen diese Themen an:

- Beteiligung (Konzept und Instrumente) als Kern Guter Arbeit
 - Gute digitale Arbeit, Arbeit mit Menschen sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz
 - Anwendung des DGB-Index Gute Arbeit in Branchen, Betrieben und Verwaltungen
 - Verknüpfung der ver.di-Initiative Gute Arbeit mit Tarifpolitik und Mitgliedererwerb sowie kollektiver Betriebsarbeit
 - Entwicklung und Begleitung von Gute Arbeit-Projekten.
- www.innovation-gute-arbeit.verdi.de

Zu hohe Leistungsanforderungen und eine hohe Arbeitsintensität können zum Verzicht auf Pausen oder zu Präsentismus (krank zur Arbeit gehen) führen und negative Auswirkungen auf die psychische wie physische Gesundheit haben. Die Ergebnisse zeigen:

- Die Tendenz zur »Selbstgefährdung« ist bei den Beschäftigten besonders groß, die sehr häufig oder oft ihre Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Zeit schaffen, die von (sehr) häufiger Arbeitshetze und Zeitdruck berichten und für die es Folgen hätte, wenn sie die vorgesehene Arbeitsmenge nicht bewältigen.
- Diese »Selbstgefährdung« bedeutet konkret: Mehrarbeit zu Hause, unbezahlte Arbeit, die Verkürzung von Pausen oder der Verzicht auf Urlaubstage. Dies hat nachweislich einen negativen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der betroffenen Beschäftigten: Sie können häufiger auch in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten, sich nicht richtig erholen und sie fühlen sich nach der Arbeit eher leer und ausgebrannt.

Stellschrauben: Arbeitsmenge und Personalbemessung

Eine wichtige Stellschraube ist die Arbeitsmenge, die Beschäftigte in der vertraglich vereinbarten Zeit leisten müssen; die Ergebnisse der Studie zeigen, dass hier oft eine Schiefelage zwischen der Arbeitsmenge und der vereinbarten Arbeitszeit besteht. Durch eine Verknappung der personellen Ressourcen werden strukturelle Zwänge geschaffen, wenn die Arbeit auch unter den erschwerten Bedingungen

erledigt werden muss: z. B., weil Patient:innen zu versorgen, Fristen zu wahren und Waren zuzustellen sind. 39% aller Dienstleistungsbeschäftigten sind in hohem Maß davon betroffen, aufgrund einer zu knappen Personaldecke mehr bzw. länger zu arbeiten.

»Besonders die Steuerung über Ziele kann sich negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken.«

ASTRID SCHMIDT

Im Pflegebereich müssen 58% der Befragten aufgrund von fehlendem Personal häufig höhere Arbeitsmengen bewältigen oder ihre Arbeitszeiten ausdehnen. Nur bei einem Drittel (35%) werden die Arbeitsmenge bzw. die eingeplanten Zeiten vom Arbeitgeber angepasst, wenn unvorhergesehene Ereignisse oder Störungen auftreten. Auch in den Finanzdienstleistungen berichten 43% der Beschäftigten davon, wegen fehlendem Personal mehr Arbeit leisten zu müssen bzw. länger zu arbeiten. Eine Anpassung der Arbeitsmenge bzw. der eingeplanten Terminleistungen finden nur bei knapp der Hälfte der Beschäftigten (49%) statt.



gutearbeit-online.de

▷ In »Gute Arbeit« 5/2020, A. Schmidt: »Arbeitsintensität, das zentrale Problem« (S. 17–20).

▷ Titelthemen zur Interaktionsarbeit in »Gute Arbeit« 1/2019 (DGB-Index Gute Arbeit, S. 8–20) und 9/2017 (S. 8–19).

▷ »Gute Arbeit« 4/2019, N. Müller, C. Wille: »So geht gute agile Arbeit« (S. 25–29).

Einigungsstelle klug nutzen



Laßmann / Overbeck
Pankau / Rupp / Teppich

Handbuch Einigungsstelle

Mitbestimmungsrechte gezielt durchsetzen
6., aktualisierte Auflage
2021. 286 Seiten, gebunden
€ 44,90
ISBN 978-3-7663-7074-7

buchundmehr.de/7074

**BUCH
& MEHR**

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



Stress und Arbeitsverdichtung prägen vielerorts die Arbeit in der Pflege. Die Gefährdungen müssen beurteilt und bei Bedarf beseitigt werden.

Ansatzpunkte für Gute Arbeit

Positiv wirken sich Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsgestaltung durch die Beschäftigten aus: etwa auf die Arbeitsplanung, die Arbeitsmenge und die Arbeitszeit. Wer hier über gute Spielräume verfügt, ist weniger stark belastet als diejenigen, bei denen das nicht der Fall ist.

Doch die Studienergebnisse zeigen deutlich: Dies allein reicht bei Weitem nicht aus, um hohe Arbeitsbelastungen zu kompensieren, denn die Arbeitsintensität ist auch bei denjenigen mit guten Einflussmöglichkeiten viel zu hoch.

Dazu kommt, dass Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsmenge eher selten sind. Werden den Beschäftigten größere Spielräume zugestanden, gilt das meist in Bezug auf die Arbeitsplanung und die Arbeitszeiten. Gerade eine angemessene Arbeitsmenge bzw. Möglichkeiten, diese wenn notwendig anzupassen, sind aber wichtige Voraussetzungen für gute und gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen. Die Realität weicht davon häufig ab. Wo kann, wo muss angesetzt werden?

Fazit: Die Beschäftigten brauchen Entlastung

Ein guter Arbeits- und Gesundheitsschutz, mehr Kolleg:innen und stärkere Rechte, dafür

setzt sich ver.di in Tarifverhandlungen, auf betrieblicher Ebene und gegenüber dem Gesetzgeber ein. Dem Problem der Arbeitsverdichtung kann nur mit einer Änderung der Arbeitsbedingungen in Verbindung mit einer Absicherung durch kollektive Regelungen effektiv begegnet werden.⁴

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz ist die die sogenannte „Verhältnisprävention“ der erste und zentrale Ansatz: Das heißt: Die Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz werden ins Visier genommen und verbessert. Gesetzlich vorgeschrieben ist hierfür die Gefährdungsbeurteilung. Aus einer Gute-Arbeit-Perspektive heraus ist sie beteiligungsorientiert durchzuführen, also gemeinsam mit den Erwerbstätigen, die ihre Vorstellungen und Ideen einbringen können.

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Arbeitszeit und Arbeitsmenge ist die Grundlage für gute, gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen. Hier gilt es, sowohl die Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretungen zu stärken als auch die gesetzlichen Regelungen beispielsweise zur Personalbemessung in der Pflege einzufordern.

Viele Studien haben inzwischen bestätigt, dass die stärkere Beteiligung der Beschäftigten bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen zur Entlastung beitragen kann, vor allem der Einfluss auf die Arbeitsmenge hat einen entlastenden Effekt. Solch eine Beteiligung wird z. B. durch umfassend angewandte agile Methoden ermöglicht, indem Teams selbst festlegen, wie viele Aufgaben sie in einem bestimmten Zeitraum erledigen.⁵

Insbesondere das Prinzip des »nachhaltigen Tempos« bietet einen Ansatzpunkt, um das Problem der Arbeitsverdichtung anzugehen. Dazu hat ver.di bereits Gestaltungsempfehlungen entwickelt und erste kollektive Regelungen abgeschlossen. Denn Tarifverträge sowie Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind ein zentrales gewerkschaftliches Instrument, um die Arbeitsverdichtung zu reduzieren.⁶ ◀



Dr. Nadine Müller leitet den Bereich Innovation und Gute Arbeit beim ver.di-Bundesvorstand in Berlin.



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

4 Vgl. Hierzu den Beitrag von S. Skrabs und C. Wille in diesem Heft, »Tarifverträge zur Entlastung der Unikliniken«.

5 Vgl. »Gute Arbeit« 4/2019, N. Müller, C. Wille: »So geht gute agile Arbeit« (S. 25–29).

6 Vgl. Interview mit Prof. Dr. S. Pfeiffer, »Die Rahmenbedingungen müssen stimmen«, in der ver.di-Studie, S. 60ff.