

# Veränderungen in der Arbeitswelt – Reflexion des Arbeitsschutzsystems

Beate Beermann, Nils Backhaus, Lena Hünefeld,  
Valentin Janda, Britta Schmitt-Howe, Sabine Sommer<sup>1</sup>

baua: Fokus

Die Veränderungen in der Arbeitswelt werden, je nachdem aus welcher Perspektive sie betrachtet werden, als Chancen oder Risiken wahrgenommen. Würde dabei eine systematische Bilanzierung vorgenommen, so wäre das Ergebnis von der Tätigkeit, den Rahmenbedingungen und der Positionierung des Betrachters abhängig. Die Gestaltung der Arbeit beeinflusst wesentlich, wie diese Bilanz langfristig für Beschäftigte und Betriebe ausfällt. Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit nimmt dabei eine zentrale Stellung ein. Sie setzt bei den an der Gestaltung Beteiligten ein entsprechendes Gestaltungswissen und Kompetenzen voraus, um dieses Wissen umzusetzen.

## Inhalt

1	Belastungsfaktoren mit hohen Gestaltungsanforderungen.....	1
1.1	Hohe Arbeitsintensität: Verbreitung, Ursachen und Risiken.....	1
1.2	Mobilität und ortsflexibles Arbeiten: Verbreitung, Chancen und Risiken.....	4
2	Herausforderung an das Arbeitsschutzsystem .....	6
2.1	Unsichtbarkeit der Arbeit und des Arbeitsschutzsystems .....	6
2.2	Zukunftsbezogene Herausforderung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	7
3	Fazit und Gestaltungsansätze .....	8
	Literatur.....	9

## 1 Belastungsfaktoren mit hohen Gestaltungsanforderungen

Die Beobachtung der Arbeitswelt zeigt aktuell, dass der Wandel neue Anforderungen und neue Arbeits- und Belastungskonstellationen mit sich bringt, die möglicherweise über das verfügbare Gestaltungswissen hinausgehen.

Zunehmende Flexibilisierung und eine tendenzielle Entgrenzung von Arbeitszeit und -ort stellen nicht selten hohe Anforderungen an die Selbstorganisation der Beschäftigten. Sie führen dabei häufig zu einer Ausweitung der Arbeitszeit und einer zunehmenden Arbeitsverdichtung. Die folgende Betrachtung fokussiert dementsprechend auf die Belastungsfaktoren hohe Arbeitsintensität und mobiles Arbeiten/Homeoffice.

### 1.1 Hohe Arbeitsintensität: Verbreitung, Ursachen und Risiken

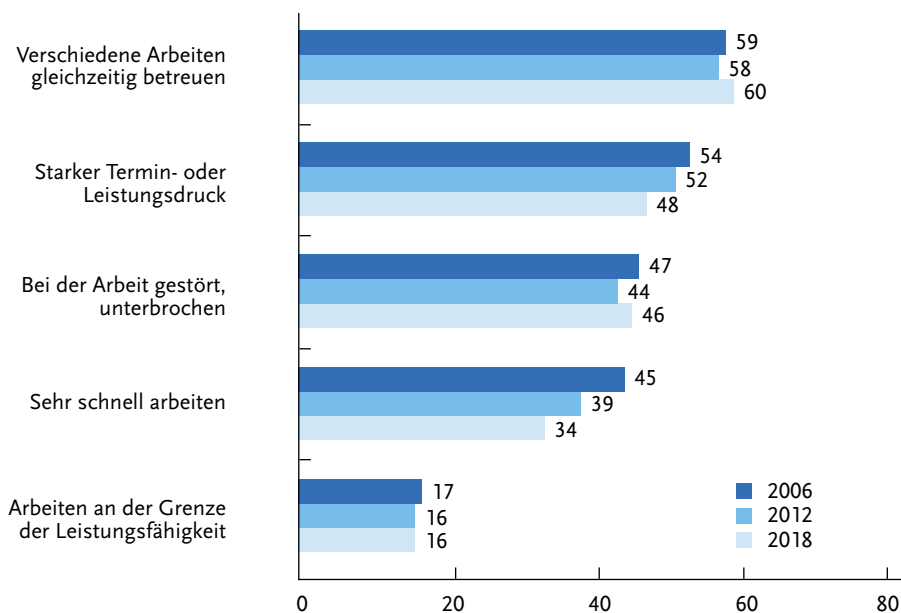
Die Arbeitswelt ist komplexer geworden und befindet sich im stetigen Wandel. Insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender gesellschaftlicher Beschleunigungsprozesse (Rosa 2005)

<sup>1</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

ist eine hohe Arbeitsintensität ein aktuell viel diskutiertes Thema. Viele Erwerbstätige beschreiben das subjektive Erleben der Verdichtung und Intensivierung von Arbeit. Sie erleben, dass immer mehr in der gleichen Zeit geleistet werden muss, mehrere Arbeiten gleichzeitig erledigt werden müssen und insgesamt die Steigerung der Produktivität erwartet wird. Häufig wird dies auch als stetige Zunahme über die Zeit hinweg beschrieben (Arbeitsintensivierung). Eine hohe Arbeitsintensität ist oft das Ergebnis eines Missverhältnisses zwischen Arbeitsmenge, geforderter Qualität und zur Verfügung stehender Zeit (Rau/Göllner 2018). Dabei ist eine hohe Arbeitsintensität bzw. Arbeitsintensivierung nicht nur eine andauernde Zunahme der zu bewältigenden Menge, sondern kann auch eine Folge von dynamischen, unvorhersehbaren Arbeitsanforderungen sein, auf die Erwerbstätige immer wieder neu reagieren müssen. Die Komplexität der Arbeitsaufgaben ist somit ebenfalls bedeutsam für die Entstehung einer hohen Arbeitsintensität bzw. für Arbeitsintensivierung.

### Verbreitung hoher Arbeitsintensität

Eine Möglichkeit, die Verbreitung hoher Arbeitsintensität zu erfassen, besteht in der Messung beispielsweise des Zeitdrucks, des Arbeitstempos oder der Notwendigkeit, verschiedene Aufgaben parallel zu bearbeiten. Auswertungen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 (ca. 17.000 abhängig Erwerbstätige) zeigen z. B., dass 60 % der Befragten angeben, häufig Verschiedenes gleichzeitig bearbeiten zu müssen (siehe Abb. 1). Fast die Hälfte aller abhängig Beschäftigten äußern, dass sie häufig unter starkem Termin-/Leistungsdruck arbeiten (48 %) oder bei der Arbeit gestört/unterbrochen werden (46 %). Seltener berichten die Befragten vom häufigen sehr schnellen Arbeiten (34 %) und häufigem Arbeiten an der Leistungsgrenze (16 %). Im Zeitvergleich (2006, 2012, 2018) zeigt sich, dass die Angaben zu der Häufigkeit der einzelnen Arbeitsbedingungen nahezu konstant geblieben sind. Wie auch andere empirische Daten verdeutlichen, hat sich die Arbeitsintensität in den letzten Jahren auf einem hohen Niveau stabilisiert (Eurofound 2016; Green et al. 2018). Ferner verdeutlichen weiterführende Auswertungen, dass die wahrgenommene Belastung durch eine hohe Arbeitsintensität über die Jahre zugenommen hat. So berichteten beispielsweise 2006 43 % der abhängig Erwerbstätigen, dass sie sich durch sehr schnelles Arbeiten und 60 %, dass sie sich durch starken Termin-/Leistungsdruck belastet fühlen, 2018 sind es schon 51 % bzw. 67 %.



**Abb. 1** Anteil der abhängig Beschäftigten, die den Arbeitsbedingungen häufig ausgesetzt sind in Prozent (2006: n=17.745, 2012: n=17.519, 2018: n=17.798)

### Ursachen hoher Arbeitsintensität

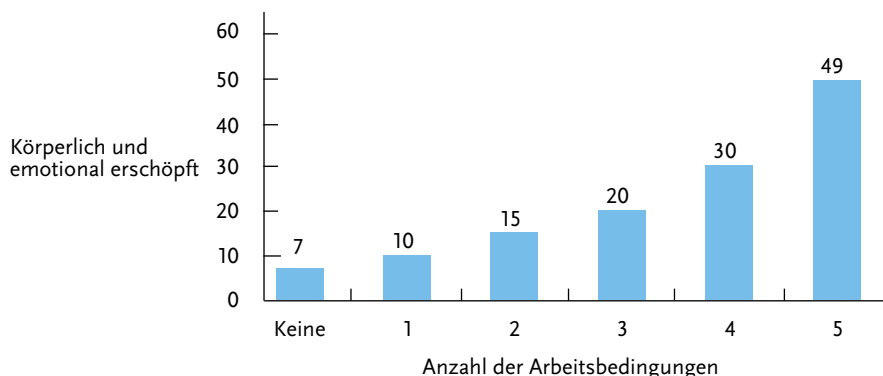
Neben den gesamtgesellschaftlichen Erklärungsfaktoren Globalisierung, Tertiarisierung und Informatisierung (Stab et al. 2016) lassen sich weitere vielseitige Faktoren auf betrieblicher Ebene für eine hohe Arbeitsintensität finden. Zu nennen sind hier unter anderem:

- Technologische Innovationen (moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, andauernde Zunahme von Rechnerleistungen, Einsatz von künstlicher Intelligenz; Carstensen 2015),
- Veränderungen in der Arbeitsorganisation (Lean Management, ergebnisorientiertes Arbeiten, Zielvereinbarungen; Green 2002),
- veränderte Leistungserwartungen (hohe Kundenorientierung, Projektarbeit, Multitasking; Menz/Kratzer 2015) sowie
- Rationalisierung und Restrukturierung (Boes/Kämpf/Langes/Lühr 2016).

Diese Faktoren gehen für viele Beschäftigte sowohl mit einer höheren Aufgabenflexibilität und -komplexität, zeitlicher und örtlicher Flexibilisierung als auch mit mehr Selbstverantwortung/-verwaltung einher. Dies kann zum einen mehr Freiheiten, eine bessere Vereinbarkeit und mehr Selbstverwirklichung bedeuten, zum anderen aber auch eine Überlastung, eine höhere Arbeitsintensität und somit auch mehr Stress.

### Gesundheitliche Risiken hoher Arbeitsintensität

Es gibt vielfältige Hinweise darauf, dass eine hohe Arbeitsintensität eine gesundheitsgefährdende Belastung für Beschäftigte darstellen kann (u.a. Beermann et al. 2018; Lohmann-Haislah 2012). So konnte Franke (2015) zeigen, dass hohe Arbeitsintensität und hohe Arbeitsintensivierung vor allem mit psychosomatischen Beschwerden, wie Erschöpfung oder Schlafstörungen, einhergehen. Stab und Kollegin (2017) kommen außerdem zu dem Schluss, dass die andauernde Belastung durch eine intensivere Nutzung der verfügbaren Arbeitszeit dazu führt, dass Beschäftigte durch die daraus resultierende Fehlbeanspruchung an ihre Leistungsgrenzen stoßen. Auch Auswertungen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 weisen auf das gesundheitliche Risiko hoher Arbeitsintensität hin. Bereits einzelne Arbeitsbedingungen<sup>1</sup>, wie z. B. der Zeitdruck, bringen ein gewisses Stresspotenzial mit sich. Die Arbeitswelt besteht aber aus einem komplexen Zusammenspiel vieler Arbeitsbedingungen und hohe Arbeitsintensität entsteht meist da, wo mehrere Belastungsmomente gleichzeitig auftreten (Rau/Göllner 2018). Abbildung 2 zeigt: Je mehr Arbeitsbedingungen bei den abhängig Beschäftigten auftraten, die im Zusammenhang mit hoher Arbeitsintensität diskutiert werden, umso häufiger waren sie körperlich und emotional erschöpft.



**Abb. 2** Anteil der abhängig Beschäftigten, die sich erschöpft fühlen, nach der Anzahl der Arbeitsbedingungen in Prozent (n = 17.755)

<sup>1</sup> Unter Arbeitsbedingungen sind hier Bedingungen gemeint, die im Zusammenhang mit Arbeitsintensität stehen (siehe Abbildung 1)

Die Auswertungen verdeutlichen, dass eine angemessene Arbeitsintensität einen bedeutsamen Faktor für die Arbeitsqualität von Erwerbstätigen darstellt und somit ein hoch relevantes Thema für den Arbeits- und Gesundheitsschutz in Deutschland ist.

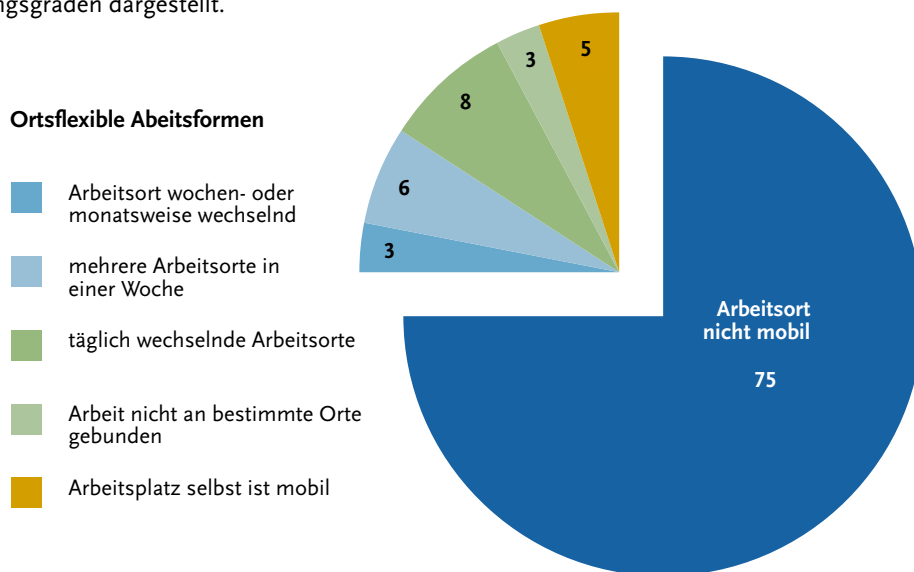
### 1.2 Mobilität und ortsflexibles Arbeiten: Verbreitung, Chancen und Risiken

Auch die zunehmenden Möglichkeiten ortsflexibler Arbeit bzw. der Arbeit von zuhause können dazu beitragen, dass die Arbeitsintensität steigt und die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Auf der anderen Seite können diese Arbeitsformen dazu beitragen, dass Berufliches und Privates besser vereinbart und Pendelzeiten reduziert werden können. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es immer mehr Beschäftigten, auch unabhängig von einem festen Arbeitsort außerhalb des Büros zu arbeiten, z. B. von unterwegs oder zu Hause (Backhaus et al. 2019; Eurofound 2020). Damit besteht die Möglichkeit, Arbeitsleistungen auch außerhalb der definierten Arbeitszeit zu erbringen, ohne dass sie für das Unternehmen oder aber auch den betrieblichen Gesundheitsschutz sichtbar werden. Viele Beschäftigte arbeiten ohnehin in Berufen, in denen schon immer an wechselnden Orten gearbeitet wurde, wie z. B. im Handwerk oder der ambulanten Pflege. Bei anderen Beschäftigten ist der Arbeitsort selbst mobil, beispielsweise beim Fahr- und Begleitpersonal auf der Straße, der Schiene oder in der Luft.

Aufbauend auf Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017<sup>2</sup> wird das Auftreten der unterschiedlichen Mobilitätsformen umrissen und deren Auswirkungen auf Gesundheit und Work-Life-Balance beleuchtet (Wöhrmann & Gerstenberg 2018; Wöhrmann & Brauner, im Erscheinen).

#### Verbreitung von Mobilität und ortsflexibler Arbeit

In der folgenden Abbildung sind verschiedene Mobilitätsformen mit ihren jeweiligen Verbreitungsgraden dargestellt.



**Abb. 3** Anteil abhängig Beschäftigter nach hauptsächlicher Mobilitätsform des Arbeitsortes, Angaben in Prozent (n = 8.459)

Drei Viertel der Beschäftigten haben einen überwiegend festen Arbeitsort und ein Viertel verteilt sich auf verschiedene ortsflexible Arbeitsformen (s. Abb. 1). Ein Teil hat wochen- oder monatsweise wechselnde Arbeitsorte (3 %), mehrere Arbeitsorte pro Woche (6 %) oder mehrere Arbeitsorte am gleichen Tag (8 %). Der Wechsel von Arbeitsorten tritt dort auf, wo kurz-

<sup>2</sup>Die BAuA-Arbeitszeitbefragung ist eine repräsentative telefonische Panelbefragung zufällig ausgewählter Erwerbstätiger in Deutschland, die einer bezahlten Erwerbstätigkeit von mindestens 10 Stunden pro Woche nachgehen (Häring et al. 2018). Für die vorliegenden Analysen wurden nur abhängig Beschäftigte im Alter von 15-65 Jahren berücksichtigt.

oder längerfristig ein dauerhafter Arbeitseinsatz vor Ort erforderlich ist, z. B. an Baustellen (Hoch- und Tiefbau, (Innen-) Ausbauberufe) oder bei Kundinnen und Kunden bzw. Klientinnen und Klienten im häuslichen Bereich (z. B. bei Einkaufs- Vertriebs- oder Handelsberufen, ambulante Pflege). Arbeit, die primär nicht an bestimmte Orte gebunden ist (3 %), kommt zumeist in wissensintensiven Berufen vor (z. B. IKT- und Informatikberufe). Arbeitsorte, die selbst mobil sind (5 %), finden sich erwartungsgemäß in Berufen der Fahrzeugführung und Logistik (z. B. LKW-Fahrerinnen und -fahrer). Hier stellt Mobilität auch die Hauptaufgabe der Beschäftigten dar.

Mehr als ein Drittel der Beschäftigten (36 %) sind von Dienstreisen betroffen, zehn Prozent davon mehrmals im Monat. Bei 28 % der Beschäftigten kommen auch Auswärtsübernachtungen vor, bei zehn Prozent mehrmals im Monat. Männer und Beschäftigte mit hohem Bildungsniveau haben häufiger Dienstreisen und Auswärtsübernachtungen. In den Wirtschaftszweigen Öffentlicher Dienst und Industrie bzw. bei geistigen Bürotätigkeiten kommen Dienstreisen besonders häufig vor. Diese Berufe und Tätigkeiten verfügen in den meisten Fällen auch über hohe Handlungsspielräume, z. B. im Hinblick auf die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit. Gleichzeitig treten aber auch eine hohe Arbeitsintensität und zeitliche Entgrenzung vermehrt auf.

Die Folgen der unterschiedlichen Formen der Mobilität sind durchaus heterogen (Ducki et al. 2017). Häufig treten verschiedene Mobilitätsformen auch gleichzeitig auf. In der gesellschaftlichen Diskussion kommt dabei aktuell insbesondere der Frage des mobilen Arbeitens bzw. Telearbeit oder dem Homeoffice besondere Aufmerksamkeit zu. Das ist zum einen den zunehmend bestehenden Möglichkeiten der Nutzung dieser Arbeitsformen aufgrund verfügbarer IKT geschuldet, zum anderen aber auch den bei einzelnen Beschäftigtengruppen bestehenden Wunsch einer Verbesserung der Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Anforderungen.

#### Arbeit von Zuhause: Telearbeit bzw. Homeoffice

12 Prozent der abhängig Beschäftigten haben mit ihrem Arbeitgeber Telearbeit oder Homeoffice vereinbart, aber nur acht Prozent arbeiten regelmäßig, d. h. mindestens einen Tag pro Woche, von zu Hause aus. Homeoffice bzw. Telearbeit scheinen mit höherem Bildungsniveau und vor allem mit einer Bürotätigkeit einherzugehen. Außerdem tritt diese Arbeitsform häufiger in Vollzeit und bei Beschäftigten mit Kindern im Haushalt auf. Es ist nicht überraschend, dass gerade im Wirtschaftszweig Information und Kommunikation ein großer Anteil von Beschäftigten eine Vereinbarung zu Telearbeit und Homeoffice aufweist (36 %).

### WIE GRENZEN SICH TELEARBEIT, HOMEOFFICE UND MOBILES ARBEITEN VONEINANDER AB

Die Begriffe Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten werden häufig synonym verwendet. Bei allen Formen unterstützt moderne IKT und eine Internetverbindung die Anbindung an den Betrieb, darüber hinaus bestehen aber deutliche Unterschiede zwischen den Begriffen.

Die Arbeit von zuhause umfasst das Homeoffice und die Telearbeit. Telearbeit fußt dabei auf fest eingerichteten Arbeitsplätzen im Privatbereich der Beschäftigten. Die benötigte Ausstattung wird bereitgestellt und über die Einrichtung und den Umfang der Telearbeit besteht eine Vereinbarung (§7 Abs. 2 Arbeitsstättenverordnung). Gleichzeitig finden weite Teile der Arbeitsstättenverordnung Anwendung bei der Telearbeit, es gelten ähnliche Anforderungen wie im Betrieb (z. B. Anhang 6 zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen). Homeoffice ist als Begriff nicht rechtlich abgegrenzt, ähnlich wie das Mobile Arbeiten.

Mobiles Arbeiten zeichnet sich dadurch aus, dass die Arbeitstätigkeit weder an das häusliche noch das betriebliche Büro gebunden ist (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Bundestags, 2017). Hier ist die Arbeit theoretisch von überall möglich (so auch im Zug auf Dienstreisen oder beim Geschäftspartner vor Ort).

Telearbeit und Homeoffice gehen zumeist mit einer erhöhten Autonomie in Bezug auf die Arbeitstätigkeit und die Gestaltung der Arbeitszeit einher. Das ermöglicht zum einen eine bessere Planbarkeit und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Zum anderen steigt mit einer Vereinbarung zu Telearbeit und Homeoffice oft auch die Entgrenzung des beruflichen und privaten Bereichs. Es werden beispielsweise häufiger Ruhezeiten verkürzt oder es wird auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit gearbeitet (Backhaus et al. 2019; Wöhrmann & Brauner, im Erscheinen). Dies ist insbesondere bei ausgedehntem Homeoffice und hoher Arbeitsintensität der Fall. Häufig sind dadurch das Abschalten und die Erholung von der Arbeit erschwert, was zu Schlafproblemen oder Erschöpfung führen kann.

Knapp ein Drittel der Beschäftigten (31 %) arbeitet zumindest gelegentlich auch ohne eine Vereinbarung von zuhause. Bei dieser Gruppe überwiegen die belastenden Arbeitsanforderungen, z. B. eine hohe Arbeitsintensität, was häufig auch mit einer geringeren Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance einhergeht. Zudem berichten Beschäftigte, die ohne Vereinbarung von zuhause arbeiten, ebenfalls davon, schlechter abschalten zu können (vgl. Backhaus et al. 2019).

## 2 Herausforderung an das Arbeitsschutzsystem

Am Beispiel der Arbeitsintensität oder auch des mobilen und ortsflexiblen Arbeitens wird deutlich, dass sich daraus auch neue Anforderungen an die Gestaltung ergeben, die von allen Beteiligten ein hohes Maß an Gestaltungskompetenz erfordert. Diese arbeitswissenschaftliche (Gestaltungs-)Kompetenz wird im klassischen betrieblichen Kontext auch über die Akteure des betrieblichen Arbeitsschutzes eingebracht. Im Rahmen der nach Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung unterstützen sie den Arbeitgeber bei der Erfassung von gefährdenden Faktoren am Arbeitsplatz und bei der Entwicklung von Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung. Im Rahmen des Wandels der Arbeit ist hier in den letzten Jahren allerdings zu beobachten, dass gerade diese Akteure sich zu zentralen Gestaltungsfeldern, wie z. B. den psychischen Belastungen oder aber auch der Frage der Auswirkung des demografischen Wandels, nur eingeschränkt sprachfähig fühlen (Barth et al. 2017). Obwohl auf der Seite der Qualifizierung erhebliche Anstrengungen unternommen werden, diese Lücke zu schließen, zeigt sich doch gleichzeitig auf der Seite der Entwicklung „neuer“ Arbeitsformen wie z. B. des mobilen und ortsflexiblen Arbeitens die Grenzen der Umsetzung und Gleichzeitigkeit. Die Problematik wird dabei nochmals unterstützt durch die Schwierigkeiten der systematischen Messbarkeit belastender Faktoren wie z. B. der Arbeitsintensität und der zusätzlich nur begrenzten Beobachtbarkeit der Arbeit, z. B. bei mobiler Arbeit.

### 2.1 Unsichtbarkeit der Arbeit und des Arbeitsschutzsystems

Diese veränderten Arbeitsformen wirken sich demzufolge nicht allein auf die Betriebe und Beschäftigten aus – etwa im Sinne neuer arbeitsbezogener Anforderungen und Belastungen – sondern beeinflussen demnach auch die Wirkbedingungen des betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsschutzsystems.

Die Beantwortung der Frage, wie das betriebliche und überbetriebliche Arbeitsschutzsystem auch in digitalisierten und flexibilisierten Arbeitszusammenhängen anschlussfähig und wirksam ist, wo mögliche Herausforderungen liegen und wo Anpassungen nötig sind, ist entscheidend für die Sicherstellung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten in der Zukunft.

#### Arbeitsprozesse werden für Arbeitsschützer zunehmend unsichtbar

Eine von der BAuA durchgeführte Studie zur Frage der Anschlussfähigkeit des Arbeitsschutzsystems an durch die Flexibilisierung der Arbeit entstehende Anforderungen macht die Herausforderungen der Zukunft sichtbar. Auf Grundlage von ausführlichen leitfadengestützten Interviews mit ausgewählten Expertinnen und Experten des Arbeitsschutzes wurden systematisch Beschreibungen von konkreten Problemfeldern des Arbeitsschutzes in mobilen,

digitalisierten Arbeitskontexten entwickelt. Das Ergebnis ist eine idealtypische Typologie von problematischen Phänomenen des Arbeitsschutzes (Janda, Guhlemann 2019).

Der rote Faden, der alle beschriebenen problematischen Phänomene durchzieht, ist eine neue Unsichtbarkeit. Im Zuge zunehmender orts- und zeitflexibler Arbeit läuft der Arbeitsschutz Gefahr, unsichtbar zu werden, denn oftmals tauchen die Arbeit und die Beschäftigten im Blickfeld der Arbeitsschützer kaum noch auf. Bisher waren Arbeit, Vorschriften, Führungskräfte, Belastungen und Gestaltungen und viele weitere Elemente eines funktionierenden Arbeitsschutzes wenigstens unidirektional bekannt. Der Arbeitsschutz und seine Akteure waren auf dem Laufenden, was die Belange in ihrem Betrieb anging. Probleme und Errungenschaften waren sicht- und greifbar. Diese zumindest einseitige Wahrnehmung durch den Arbeitsschutz schwindet zunehmend; insbesondere dort, wo Arbeit zeitlich und räumlich flexibel wird und in den digitalen Prozessen schwerer zu greifen ist.

Problematisiert wird insbesondere die Schwerpunktlegung der Arbeitsschutzmaßnahmen auf einfach messbare Gefährdungen, Begehungen, Unterweisungen und auf die technisch-materielle Ausstattung und ergonomische Fragen. Komplexe und schwerlich quantifizierbare Themen, wie psychische und soziale Belastungen rund um ständige Erreichbarkeit, mobile Arbeit und Desynchronisation sowie die zunehmende Arbeitsintensivierung werden, darauf weisen die Daten hin, aufgrund der gelebten alter Leitbilder des Arbeitsschutzes selten thematisiert. Dies ist vermutlich sowohl im Kontext der Problematik der Messbarkeit aber auch der Bedeutungszuweisung und Gestaltungskompetenz der Akteure zu interpretieren. Obwohl der Arbeitsschutz eine gesetzliche Grundlage hat, existieren vielerorts wenig Kenntnisse und ein geringes Problembewusstsein für die Anliegen des Arbeitsschutzes. Gleichwohl lässt sich Arbeitsschutz kaum ohne die Kooperation mit den Betrieben wirksam umsetzen. Es ist davon auszugehen, dass der schon im klassischen Kontext häufig fehlende gute Zugang zu den Betrieben sich in den dynamischen Prozessen flexibler Arbeit nochmals verschärft. Das Arbeitsschutzsystem hat sich auf feste Arbeitsplätze ausgerichtet und ist damit durchaus erfolgreich. Dieses Prinzip wird in Frage gestellt, wenn Arbeitsplätze nicht mehr zugänglich sind und Beschäftigte nicht mehr gesehen und erlebt werden. Flexible Arbeit erzeugt Zugriffsprobleme, ihre Sichtbarkeit schwindet.

Die Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeit führt auch zu einer Verantwortungsverlagerung. Beschäftigte müssen heute mehr Verantwortung für die Organisation und Zielerreichung ihrer Arbeit übernehmen und werden weniger intensiv geführt. Der Arbeitsschutz wird nicht selten in die Verantwortung der Betroffenen übergeben.

## 2.2 Zukunftsbezogene Herausforderung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz

Um die Gestaltungskompetenz und die Mitarbeit der Beschäftigten und Führungskräfte zu nutzen, bedarf es aber neben organisatorischen Rahmenbedingungen auch einer etablierten Präventionskultur (vgl. Elke 2015 & 2001).

Empirische Arbeiten von Schmitt-Howe und Hammer (2019) zeigen, dass die Präventionskultur in den Betrieben deutliche Unterschiede in Bezug auf die Bandbreite kulturprägender Normen und Werte zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bei Fach- und Führungskräften aufzeigt. Dabei wird insgesamt eine Expertenorientierung beobachtet. Eine systematische Rollenzuweisung an andere Akteursgruppen wie Beschäftigte und Führungskräfte ist in den Betrieben nur sehr eingeschränkt zu erkennen (Schmitt-Howe, Hammer 2019).

Künftig wird der Arbeitsschutz möglicherweise seine etablierten Wege verlassen müssen, um neue Strategien und Zugänge zu schaffen. Hatte der Arbeitsschutz bisher zumindest in den Großbetrieben die Beschäftigten im Blick, ist diese Sichtbarkeit heute durch die Flexibilisierung der Orte und Zeiten von Arbeit teils nicht mehr gegeben. Perspektivisch muss der Arbeitsschutz sich die Frage stellen, wie er auch ohne feste Zeiten und Orte der Arbeit in zunehmend digitalen Arbeitskontexten die Belange und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nicht aus den Augen verliert.



### 3 Fazit und Gestaltungsansätze

Die seit längerem zu beobachtende Arbeitsintensität auf hohem Niveau stellt für die Beschäftigten und die Arbeitsgestaltung in den Betrieben weiterhin eine drängende Herausforderung dar. Vor diesem Hintergrund kommt der Gestaltung „neuer“ – zunehmend verbreiteter – Arbeitsorganisationsformen wie der Telearbeit bzw. dem Homeoffice besondere Aufmerksamkeit zu. Telearbeit bzw. Homeoffice sind je nach Ausmaß und Gestaltung eine Ressource oder Belastung. Um die Belastungen durch Mobilität und Ortsflexibilität möglichst gering zu halten, sollten deren Rahmenbedingungen positiv gestaltet und die Intensität möglichst reduziert werden. Hierzu sollte die Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Kontrollierbarkeit durch ein hohes Ausmaß an Partizipation und Entscheidungsspielräumen erhöht werden. Zu hohe Arbeitsintensität, Zeit- und Leistungsdruck wirken sich zumeist negativ aus und sollten vermieden werden. Des Weiteren unterstützen psychoedukative Maßnahmen den positiven Umgang mit den Belastungsfaktoren bei ortsflexibler und mobiler Arbeit bzw. Homeoffice. Flexibilisierung und Digitalisierung sind in der Regel auch ein Umbau bekannter Arbeitsabläufe. Sie bieten damit gute Gelegenheiten für eine breite Thematisierung eines präventiven und prospektiven Arbeitsschutzes, der auch auf die Mitgestaltung neuer Arbeitszusammenhänge zielt. Konkrete und praktische Anregungen für Umsetzungen sind bekanntermaßen auch durch die Einbeziehung der Beschäftigten zu finden. Oft sind es gerade die Beschäftigten, die eine hohe Expertise für ihre Arbeit und ihre Gefährdungen haben. Anregungen hierzu finden sich etwa im Partizipatorischen Design (vgl. Björgvinsson et al. 2012). Anpassungen und Gestaltungen ihrer Arbeit werden teils von Beschäftigten selbst vollzogen, weil Arbeitsschutzakteure hier nicht tätig werden oder ihre Konzepte nicht zur Arbeitsrealität passen. Vor diesem Hintergrund muss der Arbeitsschutz kritisch prüfen, ob seine ‚one size fits all‘-Lösung und seine enge Bindung an die Strukturen der Normalarbeit eine fehlende Zukunftsfähigkeit aufweisen.

Für den Arbeitsschutz wird absehbar, dass er im Kontext digitalisierter, zeitlich und räumlich flexibler Arbeit neue Wirkweisen entwickeln muss – gerade auch jenseits der Allianz mit den Strukturen, in denen Arbeit organisiert wird.

In Zeiten des Zuwachses an mobil Arbeitenden wird es nötig sein, sich nicht mehr allein auf Expertenwissen im Arbeitsschutz zu verlassen. Erwerbstätigen allein die Rollen des „Ausführenden von Verfahrensanweisungen“ oder des bloßen „Bewohners einer Arbeitsumgebung“ (Schmitt-Howe 2019) zuzuweisen, wird immer weniger ausreichen, wenn es um die Gestaltung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen geht. Plattformarbeiter müssen vielmehr nach ihren Bedürfnissen gefragt und zur gesunden Arbeitsgestaltung qualifiziert werden. Für die Aktivierung der Erwerbstätigen in diesem Sinne bringen Betriebe die besten Voraussetzungen mit, deren Präventionskultur bereits jetzt die Rolle von „Konsultationspartnern“ für Beschäftigte vorsieht. Rollenzuweisungen im Sinne „eigenverantwortlich Lernender“ und „souveräner Alleskönner“ hingegen bleiben unvollständig und verstärken das Risiko interressierter Selbstgefährdung (Schmitt-Howe, Hammer 2019).

Zu nachhaltig präventiver Arbeitsgestaltung muss deshalb beides gehören – den Beschäftigten eine aktive Rolle bei der Arbeitsgestaltung einzuräumen und zugleich technische, organisatorische und kommunikative Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien können die Umsetzung von Aufgaben des Arbeitsschutzes und der Arbeitsgestaltung unterstützen. Diese Chance der digitalen Transformation sollte genutzt werden.

Eine wichtige Herausforderung gleicht sich in digitalen wie in analogen Arbeitszusammenhängen: Nicht allein die Existenz von Regularien und ein fundiertes Wissen erzeugen Wirkung, erst die konkrete Umsetzung und Anwendung des Arbeitsschutzes entfalten eine positive Wirkung.



## Literatur

- Backhaus, N., Wöhrmann, A. M. & Tisch, A. (2019). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland (baua: Bericht kompakt). Dortmund / Berlin / Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zugriff am 26.02.2020 unter <http://doi.org/10.21934/baua:berichtkompakt20191216.2>
- Beermann, B., Amlinger-Chatterjee, M., Brenscheidt, F., Gerstenberg, S., Niehaus, M., Wöhrmann, A. M. (2018): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken. , Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Boes, A., Kämpf, T., Langes, B., Lühr, Th. (2016): "Lean" und "Agil" im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten: transkript.
- Barth, C., Eickholt, C., Harmacher, W., Schmauder, M. (2017): Bedarf an Fachkräften für Arbeitssicherheit in Deutschland. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Björgvinsson, E., Ehn, P., Hillgren, P. (2012): Design Things and Design Thinking: Contemporary Participatory Design Challenges. In: Design Issues, 28 (3), S. 101-116.
- Carstensen, T. (2015): Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien, in: WSI-Mitteilungen 68 (3), S. 187-193.
- Ducki, A., Nguyen, H. T. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Mobilität. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Elke, G., Gurt, J., Möltner, H., Externbrink, K. (2015): Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung. Vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Elke, G. (2001). Sicherheits- und Gesundheitskultur I: Handlungs- und Werteorientierungen im betrieblichen Alltag. In: Zimolong, B. (Hrsg.). Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. 1. Aufl. Wiesbaden. S. 171-200.
- Eurofound. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Franke, F. (2015): Is work intensification extra stress? Journal of Personnel Psychology, 14(1), 17-27.
- Green, Fr. (2002): Its Been A Hard Day's Night: The Concentration an Intensification of Work in Late Twentieth-Ventury Britain. In: British Journal of Industrial Relations, 39 (1), S. 53–80.
- Green, F., Felstead, A., Gallie, D., Henseke, G. (2018): Work Intensity in Britain – First Findings from the Skills and Employment Survey 2017, London: Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, UCL Institute of Education.
- Häring, A., Schütz, H., Middendorf, L., Hausen, J., Brauner, C., Wöhrmann, A. M. (2018). Methodenbericht und Fragebogen zur BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017 (baua: Bericht). Dortmund / Berlin / Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zugriff am 22.08.2018 unter <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20180727>

Janda, V., Guhlemann, K. (2019): Sichtbarkeit und Umsetzung – die Digitalisierung verstärkt bekannte und erzeugt neue Herausforderungen für den Arbeitsschutz. Dortmund, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Menz, W., Kratzer, N. (2015): Qualitative Methoden in der Belastungsanalyse. In: Nick Kratzer, Wolfgang Menz und Barbara Pangert (Hg.): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze. Wiesbaden: Springer, S. 337–354.

Rau, R., Göllner, Ch. (2018): Rahmenmodell der Arbeitsintensität als objektiv bestehende Anforderung. In: Arbeit, 27 (2), S. 151–174. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1515/arbeit-2018-0012>.

Rosa, H. (2005): Beschleunigung: die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Berlin: Suhrkamp Verlag.

Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grever, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B., Formazin, M. (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – wissenschaftliche Standortbestimmung. 1. Auflage. Dortmund: BAuA.

Rothe, I., Beermann, B. (2019). Transformation der Arbeit: Neue Anforderungen an eine präventive Arbeitsgestaltung in: Schröder, L. & Urban, H.J. Transformation der Arbeit – ein Blick zurück nach vorn. Jahrbuch Gute Arbeit 2019, 1. Auflage. Frankfurt am Main: BUND-Verlag.

Schmitt-Howe, B., Hammer, A. (2019). Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben. 1. Aufl. Dortmund. BAuA. DOI:10.21934/baua:bericht20180703.

Schmitt-Howe (2019). Präventionskultur als Startpunkt in die menschengerechte Organisation von Arbeit und Arbeitsschutz im Zeitalter der Digitalisierung.  
in: Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten. Dokumentation des 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses vom 27.02. bis 01.03.2019 Dortmund. GfA-Press. S. 1-6.

Stab, N., Schulz-Dadaczynski, A. (2017): Arbeitsintensität: Ein Überblick zu Zusammenhängen mit Beanspruchungsfolgen und Gestaltungsempfehlungen, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 71 (1), S. 14-25.

Stab, N., Jahn, S., Schulz-Dadaczynski, A. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Arbeitsintensität. BAuA. Dortmund/Berlin/Dresden (baua: Bericht).

Wöhrmann, A. M., Gerstenberg, S. (2018). Mobiles Arbeiten in Deutschland: Ein repräsentativer Überblick. In R. Trimpop, J. Kampe, M. Bald, I. Seliger & G. Effenberger (Hrsg.). Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Voneinander lernen und miteinander die Zukunft gestalten! Kröning: Asanger Verlag.

Wöhrmann, A. M., Brauner C. (im Erscheinen). Entgrenzung bei ortsflexibler Arbeit und berufsbedingter Mobilität. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Stressreport 2019. Dortmund / Berlin / Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.