

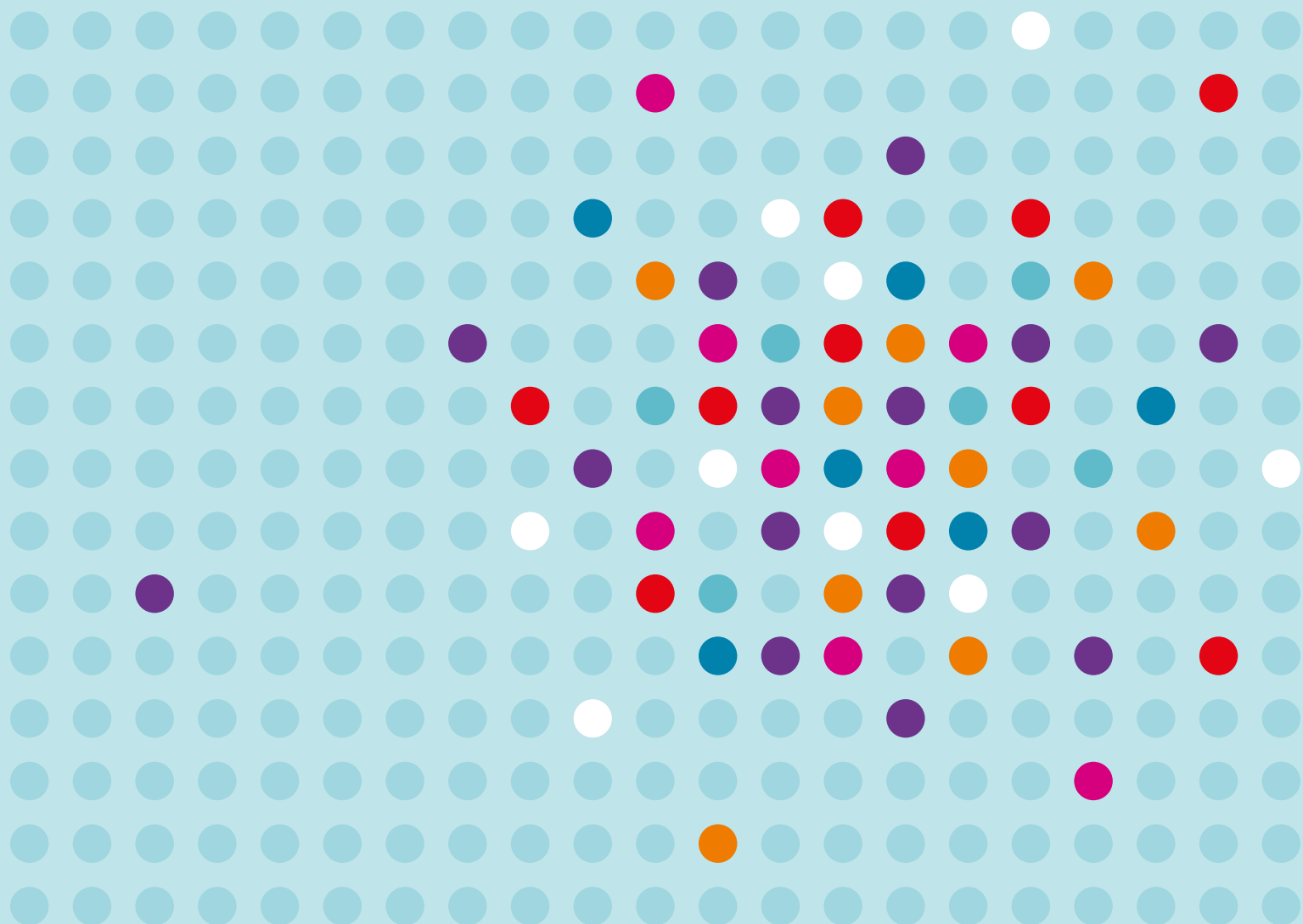
# POLICY BRIEF

Nr. 20 · Policy Brief WSI · 02/2018

Das WSI ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

# FORDERUNGEN DER BETRIEBSRÄTE FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0

Elke Ahlers



## Executive Summary

Die Arbeitswelt ist von zahlreichen verflochtenen Veränderungen gekennzeichnet. Intensiver globaler Wettbewerb, Digitalisierung in Industrie und Dienstleistung sowie der schon lange diskutierte sektorale Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft führen zu neuen Geschäftsmodellen und einer veränderten Arbeitsorganisation. Es wandeln sich daher auch Anforderungen an Organisationen und Beschäftigte, beispielsweise an die zeitliche Flexibilität und die Selbstorganisation. Dies beobachten auch Betriebsräte, die oftmals an der Gestaltung guter Arbeitsbedingungen beteiligt sind und die dafür ihre langjährige praktische Expertise einbringen. Aus den Befunden der repräsentativen WSI-Betriebsrätebefragung wird deutlich, dass Betriebsräte eigene Forderungen an die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 stellen. So halten es 70% der Betriebsräte für dringend notwendig, den hohen Arbeitsdruck unter den Beschäftigten zu verringern. Dazu sollten die Personaldecken in den Betrieben so aufgestockt werden, dass Beschäftigte ihre Arbeit auch bewältigen können, ohne mittelfristig ihre Gesundheit zu riskieren. Zu wenig Personal gibt es in erster Linie im Dienstleistungssektor, allen voran in Krankenhäusern. Der Personalmangel korrespondiert hier oft mit schlechten Arbeitsbedingungen und ungerechter Bezahlung. Der hohe Arbeits- und Leistungsdruck lässt sich aber auch über eine bessere und stärkere Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen erzielen. Hier fordern Betriebsräte mehr Engagement von den Arbeitgebern.

## Einleitung

Arbeit 4.0 und Digitalisierung sind die Schlagwörter bei der politischen Gestaltung und Regulierung moderner Arbeitswelten. In den Medien wird der Eindruck erweckt, dass zukünftig die Arbeit und die Arbeitszeit so reguliert werden müsse, dass sie den Bedürfnissen einer digitalen Wirtschaft entgegen komme. Dabei wird zu Recht davon ausgegangen, dass sich die Arbeit und die Leistungsanforderungen an die Beschäftigten grundlegend ändern werden. Erwartungen an Flexibilität spielen hier eine große Rolle. Arbeitgeber und konservative Ökonomen fordern, dass Beschäftigte sich diesem Wandel durch mehr Flexibilität am Arbeitsmarkt und in der Arbeitszeitregulierung stellen sollen (Sachverständigenrat für Wirtschaft 2017/18). Empirische Befunde der WSI-Betriebsrätebefragung zeigen jedoch ein widersprüchliches Bild. Klar ist, dass Betriebsräte und Beschäftigte der Digitalisierung durchaus offen gegenüberstehen und deren Vorteile wahrnehmen. Die Befunde der WSI-Betriebsrätebefragungen zeigen aber, dass die Unternehmen und Betriebe bisher nicht die nötigen Rahmenbedingungen für eine flexiblere und digitalisierte Arbeitswelt bieten. Es mangelt sowohl an ordnungsgemäßer Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzgesetzes (Gefährdungsbeurteilungen) als auch an der Bereitstellung von ausreichendem Personal, um den Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 gerecht zu werden.

## Chancen der Digitalisierung arbeitnehnergerecht nutzen

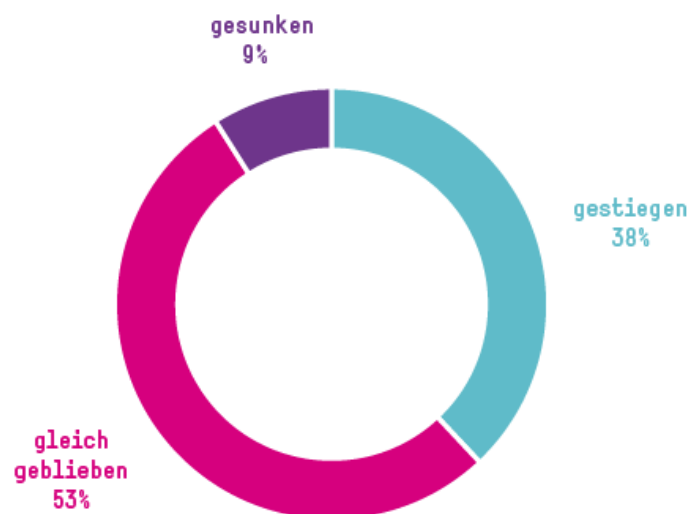
Die Arbeitswelt ist von zahlreichen miteinander verflochtenen und sich gegenseitig verstärkenden Veränderungen gekennzeichnet. Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie, intensiver globaler Wettbewerb, Digitalisierung in Industrie und Dienstleistungen sowie der schon lange diskutierte sektorale Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft führen zu neuen Geschäftsmodellen und einer veränderten Arbeitsorganisation. Es wandeln sich daher auch Anforderungen an Organisationen und Beschäftigte, beispielsweise an die zeitliche Flexibilität und die Selbstorganisation (Boes/Kämpf/Langes/Lühr 2016; Bauer 2012).

Betriebsräte nehmen diese Entwicklungen aufmerksam wahr und bewerten die Digitalisierung der Arbeitswelt zunächst wohlwollend. 40 % von ihnen verbinden den Einsatz neuer Technologien mit positiven Auswirkungen für die Beschäftigten und den Betrieb. Tatsächlich ergeben sich Chancen für bessere Arbeitsbedingungen. Neue und bessere Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen den Beschäftigten orts- und zeitflexibles Arbeiten. Dies bietet mehr Zeitsouveränität und vereinfacht die Verbindung von Lebens- und Arbeitswelt.

Knapp zwei Fünftel der über 2.000 im Jahr 2016 vom WSI befragten Betriebsräte geben an, dass auch die Möglichkeiten eigenverantwortlich zu arbeiten durch die Digitalisierung gestiegen sind (38 %). Das gilt für alle Branchen. Somit stecken in dieser Entwicklung Chancen für die Beschäftigten und viel Potenzial für eine weitere Verbesserung und Humanisierung der Arbeitswelt.

Abb. 1 Eigenverantwortliches Arbeiten nimmt zu

Möglichkeiten, eigenverantwortlich zu arbeiten sind durch die Digitalisierung...  
Antworten der Betriebsräte in %



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2016

WSI

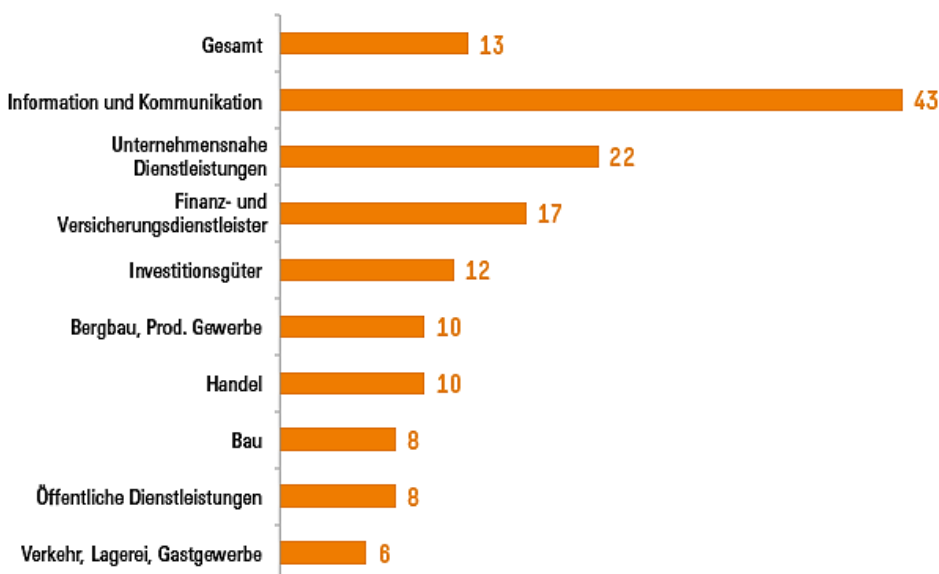
Besonders über Homeoffice und mobiles Arbeiten könnten diese Vorteile genutzt werden. Als positive Folgen werden vor allem mehr Zeitsouveränität, eine bessere Vereinbarung von Leben und Arbeit und die Einsparung von Pendelwegen diskutiert. Trotz dieser gestiegenen technologischen Möglichkeiten ist überraschend, dass mobiles Arbeiten laut Betriebsrätebefragung nur in 13 % der Betriebe verstärkt angeboten und genutzt wird (vor allem im IT-Sektor). Ein allgemeiner Trend zum Homeoffice lässt sich aber nicht feststellen (siehe auch BAuA-Arbeitszeitreport 2016). Generell liegt Deutschland beim Anteil der Personen mit Home Office unter dem EU-Durchschnitt. Nur 12 % aller abhängig Beschäftigten hierzulande arbeiten überwiegend oder gelegentlich von zu Hause aus, obwohl dies auf 40 % der Arbeitsplätze theoretisch möglich wäre (Brenke 2016). In den meisten Fällen scheitert der Wunsch nach Heimarbeit an den Arbeitgebern. Der Anteil könnte auf 30 % steigen, so Brenke (2016), wenn die Arbeitgeber umdenken würden (ebenda). Angesichts der Chancen, die mobiles Arbeiten eröffnen könnte, wäre zu diskutieren, unter welchen Konstellationen mehr Beschäftigte davon profitieren können und wie die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens weiter ausgebaut werden könnten.

Dazu gehört z. B. auch die Forderung nach mehr Arbeitszeitsouveränität für die Beschäftigten und die Forderung, sich kosten- und arbeitszeitneutral weiter zu qualifizieren. Es geht also darum, die Gestaltungsspielräume auch zu nutzen, die sich aufgrund der räumlichen und zeitlichen Disponibilität von vernetzter Arbeit eröffnen (z. B. die Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit).

Abb. 2 Homeoffice ist wenig verbreitet

### In diesen Branchen ist Homeoffice verbreitet

Antworten der Betriebsräte in %



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2016



## Risiken der Digitalisierung

Für einzelne Branchen allerdings, vor allem für den Finanz- und Versicherungssektor, fällt die Bewertung deutlich negativer aus. Hier sieht jeder dritte Betriebsrat negative Konsequenzen für die Beschäftigten. Damit nehmen Möglichkeiten der Verhaltens- und Leistungskontrolle in der Arbeitswelt zu, besonders im Finanz- und Versicherungssektor.

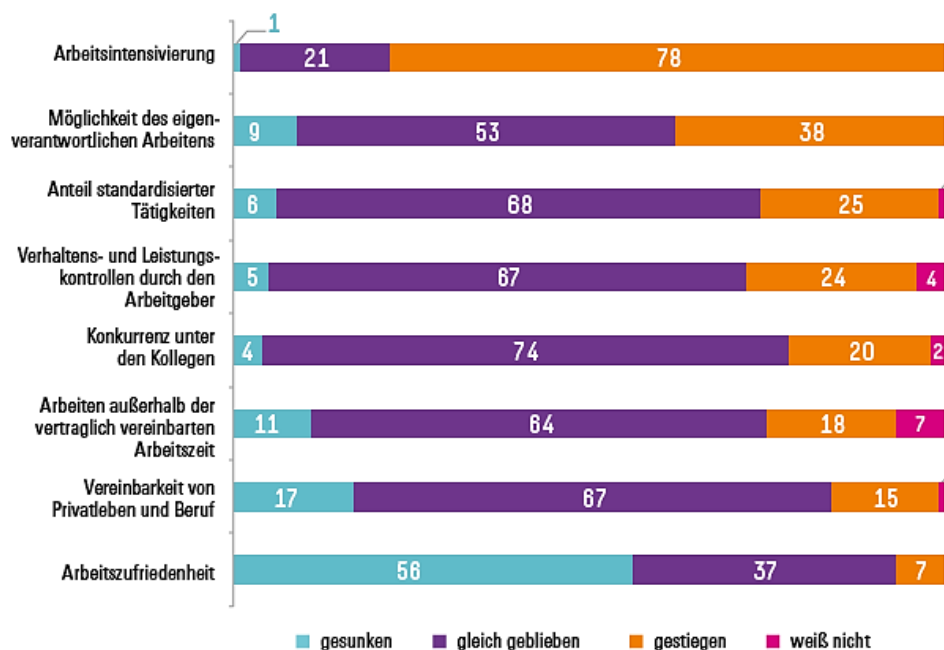
Und tatsächlich lassen sich in den Betrieben immer häufiger einzelne Arbeitsschritte durch Computerprogramme erfassen (vgl. Geiselberger 2013). Reguliert ist hier noch wenig. Generell zeigen die Befunde der WSI-Betriebsrätebefragungen, dass weite Teile der digitalen Arbeitswelt bisher nicht oder kaum reguliert sind und den Beschäftigten daher wenig Schutz vor Überwachung, Leistungskontrolle und Datenmissbrauch bieten. Dazu gehört auch der Umgang mit dienstlichen Smartphones, Tablets (digitale Endgeräte) sowie die Nutzung von Social Media generell.

Die Befunde zeigen weiterhin, dass sich die Arbeitsbedingungen generell in den letzten fünf Jahren vor allem in Richtung steigender Arbeitsintensität verändert haben (78 %). Die Arbeitszufriedenheit ist dagegen – nach Ansicht jedes zweiten Betriebsrats (56 %) – gesunken. Die Arbeitsintensivierung trifft besonders für den Dienstleistungsbereich zu (Finanz- und Versicherungsdienstleistungen 87 %, Erziehung/Gesundheit/Schule 84 %, Handel 80 %).

Abb. 3 Der Trend geht in Richtung weiterer Arbeitsintensivierung

### Entwicklung der Arbeitsbedingungen

Antworten der Betriebsräte in %



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragungen 2016, Diese Entwicklungen haben die Betriebsräte für die vergangenen fünf Jahre beobachtet, Antworten der Betriebsräte in %

WSI

Unter Arbeitsintensivierung wird eine Zunahme der im Beschäftigungsverhältnis geleisteten Anstrengung über die Zeit verstanden (Green/McIntosh 2001). Dabei kann zwischen zwei Ausprägungen unterschieden werden: Bei der ersten handelt es sich um die Verlängerung der Arbeitszeiten, die anhand der objektiven Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden gemessen werden kann und die sowohl eine Verlängerung der täglichen Arbeitszeit als auch das Arbeiten an freien Tagen umfasst. Oft werden tägliche Ruhezeiten verkürzt, unterbrochen oder Pausen entfallen ganz (Beermann et al. 2017). Die zweite Form bezieht sich auf den erhöhten Arbeitseinsatz innerhalb vorgegebener Zeiteinheiten, wobei hier insbesondere die Zunahme der Arbeitsgeschwindigkeit und die subjektive Wahrnehmung von Zeitdruck eine entscheidende Rolle spielen.

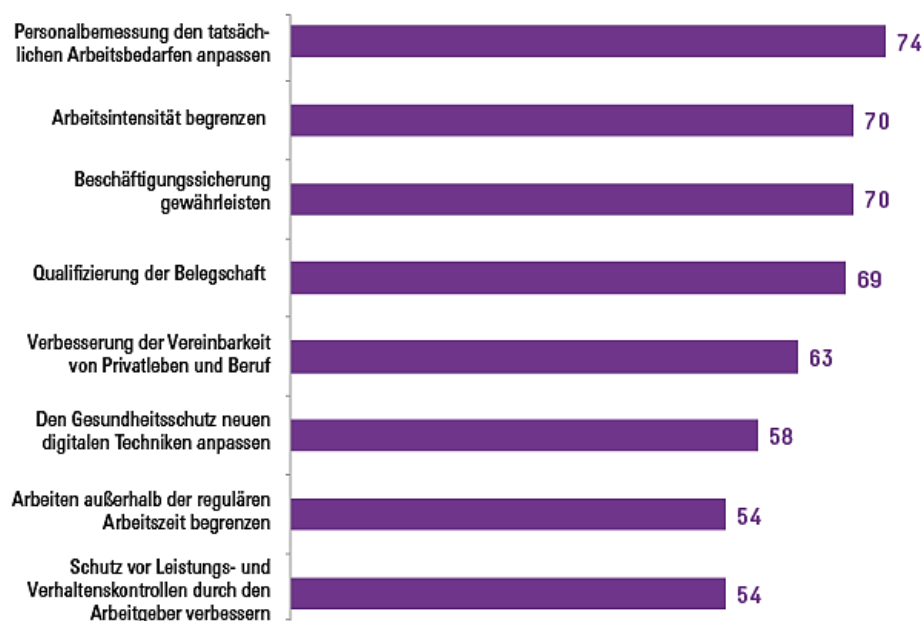
Arbeitsintensivierung geht einher mit Gefährdungen für die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen (u. a. Korunka/Kubicek 2017). Der Zusammenhang zwischen einer hohen Arbeitsintensität und einem schlechteren Gesundheitszustand konnte in verschiedener Hinsicht bereits empirisch und theoretisch belegt werden. Es zeigen sich Zusammenhänge zu einer reduzierten Schlafqualität und einer eingeschränkten Regenerationsfähigkeit (Rau 2012). Je höher die gefühlte Arbeitsbelastung durch lange Arbeitszeiten und hohen Arbeitsdruck, desto eher haben Beschäftigte laut DGB-Index Gute Arbeit den Eindruck, die Tätigkeit nicht bis zum Rentenalter ausüben zu können (DGB Index Gute Arbeit 2015). Diese negativen gesundheitlichen und sozialen Konsequenzen zu begrenzen, sollte als zentrale Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften angesehen werden.

Daher wäre es notwendig, dass auch die Unternehmen selbst die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine Arbeitswelt bereitstellen, z. B. ausreichend Personal, humane Arbeitsbedingungen und eine gute betriebliche Gesundheitsprävention. Mit den Befunden der WSI-Betriebsrätebefragung kann gezeigt werden, dass die politischen Forderungen (u. a. des BDA) an die Beschäftigten, sich dem digitalen Wandel in Form von mehr Flexibilität anzupassen, nicht mit den Problemdeutungen der Betriebsräte übereinstimmen. Deutlich wird dabei, dass sich im Zuge der Digitalisierung dringliche betriebliche Gestaltungsaufgaben stellen.

Abb. 4 Personalaufstockung, Beschäftigungssicherung und bessere Qualifizierung der Belegschaft

### Wo sehen Betriebsräte den größten Handlungsbedarf?

Zustimmende Antworten der Betriebsräte in % \*



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2016, Mehrfachnennungen möglich

WSI

Als wesentliches Problem sehen die Betriebsräte immer wieder die zu geringe Personalausstattung in den Betrieben. Als eine der wichtigsten Herausforderungen für die nächsten Jahre nennen 74 % der befragten Betriebsräte eine Personalaufstockung, um die tatsächlichen Arbeitsanforderungen auch bewältigen zu können. Besonders in den öffentlichen Dienstleistungsbranchen (u.a. Erziehung und Gesundheit) werden die zu geringen Personaldeckungen kritisiert. Fachkräftemangel korrespondierend mit schlechten Arbeitsbedingungen und ungerechter Bezahlung werden für diese Branchen als Ursache für das fehlende Personalangebot diskutiert (vgl. Köllner 2015).

Gleichzeitig sehen Betriebsräte aber auch die Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze als zentrale Zukunftsaufgabe an. Vor dem Hintergrund der wiederholten Umstrukturierungen in den Unternehmen, die oft mit Personalentlassungen oder Versetzungen einhergehen, ist dies nachvollziehbar. Verstärkt wird dieser Gedanke auch durch das hohe Rationalisierungspotenzial, das der Digitalisierung innewohnt. Tatsächlich stehen über weitere Automatisierung und Algorithmisierung viele Arbeitsplätze auf dem Spiel (vgl. Bonin et al. 2015). Hier sind die Betriebsräte aufmerksam und aktiv. Das Gleiche gilt für die Qualifizierung der Beschäftigten. Es gilt, die Beschäftigten im Zuge der Digitalisierung an die Bedarfe des Arbeitsmarktes anzupassen. 69 % der Betriebsräte sehen Notwendigkeiten, die Beschäftigten im Betrieb für das vernetzte Arbeiten zu qualifizieren.

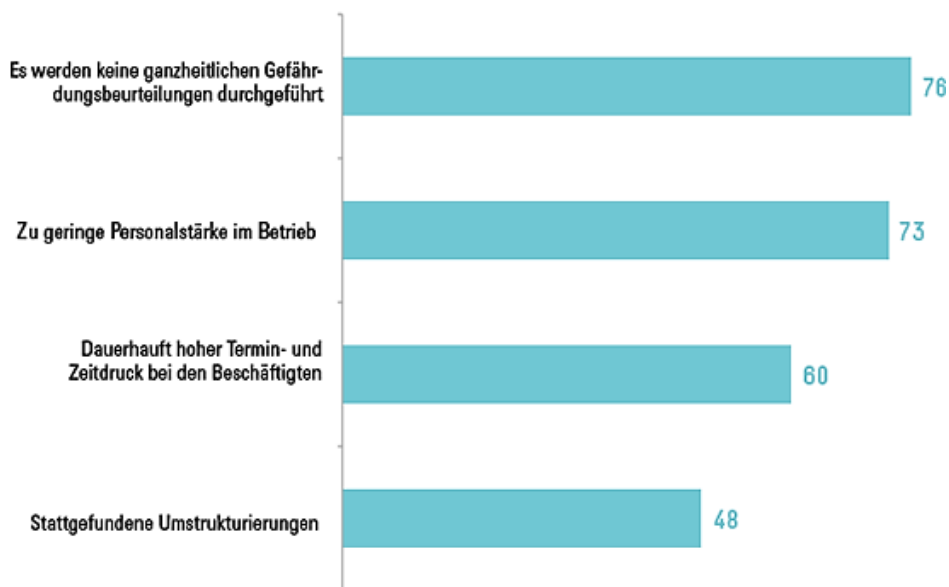
Zwar wird die Arbeitswelt 4.0 gerne als zukunftsweisend, human und fortschrittlich beschrieben, mit der auch eine bessere Work-Life-Balance und familienfreundlichere Arbeitsbedingungen ermöglicht werden können. In

der betrieblichen Realität ist das nicht immer der Fall: 63 % der Betriebsräte beobachten für ihre Unternehmen Schwachstellen, die es zu verbessern gilt. Ein Grund dafür ist offenbar auch die weitere (unkontrollierte) Entgrenzung der Arbeitszeit. Tatsächlich betont gut jeder zweite Betriebsrat (52 %), dass das Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit begrenzt werden sollte. Weil Arbeitszeitextensivierung bzw. – intensivierung, daraus entstehende Arbeitsbelastungen und betrieblicher Gesundheitsschutz Hand in Hand gehen, wird auch hier Handlungsbedarf gesehen. 58 % der Betriebsräte halten es für notwendig, dass sich der betriebliche Gesundheitsschutz an die veränderten (digitalen) Bedingungen, wie z. B. dem mobilen Arbeiten und der ständigen Erreichbarkeit, anpassen muss.

**Abb. 5 Status quo in den Betrieben: zu wenig Personal, hoher Arbeitsdruck und fehlende Gesundheitsprävention**

### Rahmenbedingungen in den Betrieben

Antworten der Betriebsräte in %



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2015, So sehen Betriebsräte die heutigen Rahmenbedingungen in den Betrieben, Mehrfachantworten der Betriebsräte in %



Sieht man sich die Rahmenbedingungen in den Betrieben an, verwundern diese Forderungen nicht. In drei von vier Betrieben herrscht steter Personalmangel (73 %). Dies ist vermutlich auch ein Grund dafür, dass 60 % der Betriebsräte betonen, dass die Beschäftigten dauerhaft unter hohem Termin- und Zeitdruck arbeiten. In fast jedem zweiten Betrieb brachten Umstrukturierungen in den letzten zwei Jahren zusätzlich Unruhe (48 %). Viele Betriebsräte berichten sogar von permanenten Umstrukturierungen verbunden mit Mehrarbeit und Arbeitsüberlastung der Beschäftigten.

Der ständige Arbeitsdruck wird von 77 % der Betriebsräte auch mit vermehrten gesundheitlichen Problemen der Beschäftigten in Verbindung gebracht. Diesem Problem könnte mit einem präventiven betrieblichen Gesundheitsschutz begegnet werden. Das Arbeitsschutzgesetz bietet mit der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung (§5 ArbSchG) die Möglichkeit, Arbeitsbelastungen weitgehend zu reduzieren. Gefährdungsbeurteilungen



sind im Arbeits- und Gesundheitsschutz das Instrument oder Verfahren, über das sich auch komplexe psychische Arbeitsbedingungen erheben lassen. Sie sind als stetiger Prozess gedacht, in dem regelmäßig Arbeitsbedingungen und Belastungen der Mitarbeiter bewertet bzw. abgefragt werden, um daraus entstehende Belastungen mit entsprechenden betrieblichen Arbeitsschutzmaßnahmen begegnen zu können.

Der partizipative Ansatz ist dabei von großer Bedeutung, denn nur die Beschäftigten selbst können umfassend über faktische Störungen und Belastungen am Arbeitsplatz Auskunft geben. Diese Gefährdungsbeurteilungen sind wichtig, um zu verhindern, dass hoher Arbeitsdruck zu ungesunden Arbeitsbedingungen führt.

In der betrieblichen Wirklichkeit aber scheuen viele Unternehmen davor zurück, sich mit den belastenden Arbeitsbedingungen im Betrieb auseinanderzusetzen. In 76 % der vom WSI befragten Betriebe sind keine ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt worden, d.h. die gesetzliche Auflage nach dem Arbeitsschutzgesetz ist von den Arbeitgebern nicht erfüllt worden (Ahlers 2015). Genau das aber wäre eine wichtige Voraussetzung, um die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt anzugehen.

## Fazit

Die Digitalisierung der Arbeit kann für die Betriebe sinnvoll genutzt werden. Die Betriebsräte zeigen sich aufgeschlossen und sie beobachten Vorteile für die Beschäftigten. Momentan allerdings bestimmt die politische Forderung nach weiterer Flexibilisierung am Arbeitsmarkt den öffentlichen Diskurs. Im Zentrum der Debatte geht es vor allem um die Anpassung der Menschen an die Erfordernisse der Wirtschaft – nicht umgekehrt. Die hier dargelegten Befunde zeigen jedoch, dass die Unternehmen selbst den eingeforderten Wandel nicht mit den nötigen betrieblichen Rahmenbedingungen unterstützen. Erforderlich wären die Bereitstellung von ausreichend Personal, flexible Arbeitszeitregelungen mit mehr Zeitsouveränität und eine bessere Gesundheitspolitik in den Unternehmen. Die Personaldecken sind zu dünn, um den geforderten Dynamiken einer Arbeitswelt 4.0 gerecht zu werden. Die Beschäftigten werden von den Unternehmen mit dem wachsendem Arbeitsdruck und der steigenden Terminhetze alleine gelassen. Andererseits unterbreiten die Unternehmen ihren Beschäftigten zu wenig Angebote, zeitsouverän (z. B. über Homeoffice) zu arbeiten. Die Betriebsräte verweisen auf Grundlage ihrer alltäglichen Erfahrungen darauf, dass nicht die Forderung nach noch mehr Flexibilität das eigentliche Zukunftsthema ist, sondern die Bereitstellung von ausreichend Personal.

Die gesundheitlichen Probleme in den Betrieben häufen sich. In einem sehr großen Teil der befragten Betriebe sind die Themen Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck bereits Gegenstand von Betriebsversammlungen, aber auch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sind gerade bei hohen Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten die bestehenden Regulierungsansätze zur Arbeitszeit und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz notwendig, um gesunde Arbeitsbedingungen auch langfristig sicher zu stellen (Romahn 2017).

Trotzdem werden die heute gültigen Schutzregelungen für die Beschäftigten (z. B. Höchstarbeitszeiten, Ruhezeiten) in der Debatte um die digitale Arbeitswelt oft als veraltet dargestellt und stehen deswegen immer häufiger zur Disposition. Das passt nicht zusammen. Hier sollte es mehr Sensibilität für die Notwendigkeit von passenden Regulierungen zum Schutz der Beschäftigten geben.

Zukünftig werden die Gesundheitsprävention und das Instrument der Gefährdungsbeurteilung weiter an Bedeutung gewinnen. Im Zuge der Debatte um Arbeiten 4.0 sind solche Regulierungsansätze gefragt, die die individuellen Konflikte zwischen dem Wunsch nach höherer Arbeitsautonomie einerseits und der wachsenden Selbstaussbeutung andererseits anerkennen und verbindliche individuell stärkende Hilfestellungen anbieten. Ansätze, die nicht über die Verbotslogik wirken, sondern verbindliche Mitbestimmungsoptionen bieten, z. B. in Fragen der Erreichbarkeit oder in Bezug auf personelle Teamaufstockung etc.

Über das Arbeitsschutzgesetz liegen solche Regularien mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilungen schon vor, sie müssen allerdings auch genutzt werden. Aufgrund der aktuell schwachen Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen wird derzeit viel Potenzial zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen verschenkt. Daneben zeigt sich

aber auch, dass die Arbeitszeit als solche in Zeiten der digitalen Vernetzung und ständigen Erreichbarkeit zu entgrenzen droht, über Autonomie und Ergebnisorientierung in der Arbeit neuen Mechanismen folgt und damit auch immer schwieriger zu regulieren ist. Hier sollte dringend nach Lösungen gesucht werden, individuelle Wünsche der Beschäftigten zu ermöglichen und gleichzeitig Ausuferungen zu verhindern.

Innovativ wäre es, wenn politisch Anreize dazu gesetzt würden, die bestehenden Chancen der Digitalisierung zu nutzen und die Risiken für Beschäftigte zu minimieren. Dazu gehören beispielsweise Arbeitszeitkonten, die das Potenzial bieten könnten, flexibles Arbeiten sowohl für Beschäftigte als auch Arbeitgeber leichter zu organisieren und zu regulieren. Auch mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten ließe sich bei entsprechender Regulierung über Arbeitszeitkonten gewährleisten. Im Idealfall bieten Arbeitszeitkonten für die Beschäftigten nicht nur die Möglichkeit, Beginn und Ende der Arbeitszeit frei zu wählen, auch Homeoffice ließe sich besser darin berücksichtigen. Zudem können geleistete Überstunden anderntags besser wieder abgebaut werden. Eine weitere Möglichkeit, Betriebe besser auf eine Arbeitswelt 4.0 vorzubereiten, besteht darin, die Beschäftigten durch mehr Partizipation stärker an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen teilhaben zu lassen und dadurch zur Verringerung von gesundheitsgefährdenden Arbeitsbelastungen beizutragen. Dies kann über die schon jetzt existierenden gesetzlichen Regularien eines präventiven betrieblichen Gesundheitsschutzes mit seinen partizipativen Gefährdungsbeurteilungen gelingen (§ 5 des Arbeitsschutzgesetzes). Über dieses Instrument werden Beschäftigte als Experten ihrer eigenen Gesundheit nach ihren belastenden Arbeitsbedingungen gefragt, um gemeinsam nach Lösungen zur Verringerung dieser Belastungen zu suchen. Die Unternehmen müssen zukünftig stärker als bisher dafür sorgen, dass die vorgeschriebenen ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen auch umgesetzt werden.

Die Handlungsempfehlungen an die Unternehmen lauten weiterhin, die Personaldecken in den Betrieben so aufzustocken, dass Beschäftigte ihre Arbeit sowohl flexibel und bedarfsgerecht als auch gesundheitsschonend erledigen können. Besonders für den Dienstleistungsbereich (Gesundheit, Pflege, Erziehung) sollte dies über bessere Arbeitsbedingungen, die Verringerung von gesundheitsgefährdenden Arbeitsbelastungen und eine bessere Bezahlung realisierbar sein.

## Literatur

**Ahlers, E. (2015):** Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen. In: WSI-Mitteilungen 68 (3), S. 194-201.

**BAuA (2016):** Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Dortmund.

**Bauer, W. (2012):** Arbeitswelten 4.0 – Wie wir morgen arbeiten und leben, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2012.

**Beermann et al. (2017):** Orts- und Zeitflexibles Arbeiten: gesundheitliche Chancen und Risiken. Dortmund/Berlin/Dresden.

**Boes, A./Kämpf, T./Langes, B./Lühr, T. (2016):** „Lean“ und „agil“ im Büro, in: Working Paper Forschungsförderung - Hans-Böckler-Stiftung (23).

**Bonin, H./Gregory, T./Zierahn, U. (2015):** Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Kurzepertise Nr. 57 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Endbericht), Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hg.), Mannheim, Download unter [ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzepertise\\_BMAS\\_ZEW2015.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzepertise_BMAS_ZEW2015.pdf) [8.8.2016]

**Brenke, K. (2016):** Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW-Wochenbericht 5/2016. S. 95-106.

**DGB Index Gute Arbeit (2015):** Der Report 2015. Multitasking, unzureichende Personalausstattung, Arbeit ohne Pause – Profi lmerkmale der Arbeitshetze, Berlin.

**Geiselberger, H. (2013):** Big Data. Das neue Versprechen der Allwissenheit, Berlin.

**Green, F./McIntosh, S. (2001):** The intensification of work in Europe, in: Labour Economics 8 (2), S. 291-308.

**Köllner, V. (2015):** Psychisch krank in der Pflege – Psychische Belastungen durch den Beruf, Möglichkeiten zu Prävention und Rehabilitation. WI-SO direct. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn

**Korunka, C./Kubicek, B. (2017):** Job Demands in a Changing World of Work, [S.I.]

**Rau, R. (2012):** Erholung als Indikator für gesundheitsförderlich gestaltete Arbeit, in: B. Badura/A. Ducki/H. Schröder/J. Klose/M. Meyer (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren, Berlin, Heidelberg, S. 181-190.

**Romahn, R. (Hg., 2017):** Arbeitszeit gestalten. Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis. Marburg.

**Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2017):** Jahresgutachten 2017/18. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden.

## **AUTOREN**

---

**Dr. Elke Ahlers**

Referat Qualität der Arbeit  
Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut der  
Hans-Böckler-Stiftung  
Düsseldorf

## **IMPRESSUM**

---

**Herausgeber**

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISSN 2366-9527

Satz: Elke Kremer

Grafiken: Yuko Stier

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)