

# NEUE FORMEN DER ARBEIT



## BEGRIFFSBILDUNG UND KONSEQUENZEN FÜR DAS BERUFGENOSSENSCHAFTLICHE HANDELN



## Die neue Welt der Arbeit

Wir leben in einer Dienstleistungsgesellschaft. Der Übergang von der Industrie-, zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ist die Voraussetzung und gleichzeitig die Folge des Wandels der Arbeitswelt. Ebenfalls sind die Entwicklung und die Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, die Globalisierung, der Strukturwandel und eine Reihe anderer Faktoren die Auslöser und die Antriebskraft dieses immer weiter gehenden Wandels. Die Folgen sind veränderte Arbeitsprozesse, neue Unternehmensstrukturen und damit neue Arbeits- und Organisationsformen.

Die Unternehmen reagieren mit einem Struktur- und Organisationswandel. An die Stelle starrer, bürokratischer Koordinierungsformen (Top-down) treten neue Organisationsformen. Diese bauen auf Selbständigkeit, Verantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter und kennzeichnen sich u. a. durch **flache Hierarchien**, Dezentralisierung und **Teamarbeit**. Das Arbeitsleben der Menschen ändert sich rasant. Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verwischt zunehmend, man kann Arbeitsleben und Privatleben häufig nicht mehr trennen. Auf uns kommen neue Freiheiten, neue Anforderungen, aber auch neue Belastungen und Beanspruchungen zu. Durch die Entkopplung der Arbeit von den Faktoren Zeit und Ort wird die Arbeit immer mobiler und flexibler.

### *Gruppen- und Teamarbeit*

Die Gruppenarbeit wird von Unternehmen als eine der entscheidenden Erfolgsfaktoren für die eigene Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Die Einführung der Gruppenarbeit führt zu Kosteneinsparungen, zur Qualitätssteigerung, zur Optimierung von Prozessen und Abläufen sowie zur menschengerechteren Arbeitsgestaltung. Außerdem erhöht der Einsatz der Gruppenarbeit die Unternehmensflexibilität. Die Unternehmen können ihre Mitarbeiter viel flexibler einsetzen. Auch in Hinsicht auf die Möglichkeit, mehr Produktvarianten schneller herstellen zu können, ist Gruppenarbeit von Vorteil.

### *Flache Hierarchien*

Starre Top-Down-Hierarchien (Stablinien) entsprechen nicht mehr den Anforderungen der neuen Arbeitswelt und der dynamischen Märkte. Der Abbau von Hierarchien bringt den Mitarbeitern mehr Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten sowie mehr Verantwortung.

Doch ist die Flexibilität und Mobilität der Beschäftigten grenzenlos? Und wenn nicht, wo ist dann die Grenze? Wer legt sie fest? Ebenfalls müssen die Beschäftigten breitere Qualifikationen als bisher nachweisen. Außer fachlichen Kenntnissen werden soziale und kulturelle Kompetenzen, Eigeninitiative und Teamgeist zu Kernqualifikationen. Hier stellt sich die Frage, zu welchen zusätzlichen Belastungen können steigende Anforderungen und sich ändernde Qualifikationen führen? Auf diese und viele anderen Fragen soll die moderne Prävention Antworten finden.

Durch sich wandelnde Arbeits- und Organisationsformen (z. B. virtuelle Unternehmen und „neue Selbständigkeit“) wird den Beschäftigten die Sorge und Verantwortung für die eigene Gesundheit selbst übertragen. Hieraus ergeben sich auch für den Gesundheitsschutz neue Aufgaben und Herausforderungen.

Diese Broschüre beschäftigt sich mit der Begriffsbestimmung von sich wandelnden Arbeits- und Organisationsformen und widmet sich vor allem folgenden Fragen:

- ***Wandel der Arbeitswelt***
- ***Kriterien sich wandelnder Arbeits- und Organisationsformen***
- ***Neue Herausforderungen für die Beschäftigten***
- ***Veränderte Belastungen und Beanspruchungen***
- ***Ableitungen für die berufsgenossenschaftliche Prävention***

## Determinanten einer sich wandelnden Arbeitswelt

Die Arbeitswelt befindet sich in einem ständigen Wandel. Die Ursache dafür liegt vor allem in der schnellen Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien und den daraus entstehenden Veränderungen bei der Produktion und dem Vertrieb von Waren sowie von Dienstleistungen. Ebenfalls wird die neue Arbeitswelt durch die Tertiarisierung und die Veränderung der Beschäftigungsverhältnisse, aber auch durch das Entstehen neuer Beschäftigungschancen für sonst eher benachteiligte Menschen determiniert.

### INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN (IKT)

Informations- und Kommunikationstechnologien haben alle Bereiche unseres Lebens durchdrungen. Aber vor allem unser Arbeitsleben hat sich infolge der rasanten Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien stark verändert. So hat man mit der Verbreitung von Computern und digitalen Netzen die Möglichkeit bekommen, überall und jederzeit zu arbeiten. Arbeit wurde damit von den Faktoren Zeit und Ort abgekoppelt und atypische Arbeitsverhältnisse wie Telearbeit und **Freelancertum** breiten sich aus. Vieles hat sich mit dem Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in den Unternehmen verändert.

Heute nutzen Unternehmen ihre eigene Website, um sich weltweit zu präsentieren und Waren zu verkaufen (E-Business). Sie nutzen Online-Vertriebs- und Einkaufswege, um schnell auf die Kundenwünsche und auf die Veränderungen auf dem Markt zu reagieren. Viele Unternehmen verbreiten ihre Stellenanzeigen über das Netz und gewinnen damit die Möglichkeit, ihre Arbeitskräfte weltweit zu rekrutieren.

Dank der Informations- und Kommunikationstechnologien wurden neue Unternehmensmodelle, wie z. B. **virtuelle Unternehmen** gegründet und es sind neue, dezentrale Arbeitsorganisationsformen, wie Satellitenbüros, Telecenter, Outsourcing und Dezentralisierung entstanden. Solche Unternehmen sind viel flexibler; außerdem sparen sie Raum- und sonstige Bürokosten.

#### *Freelancertum*

Freelancer heißt „freier Mitarbeiter“ oder „Freiberufler“. Diese Beschäftigungsform leitet sich vom steuerrechtlichen Begriff der Freiberuflichkeit ab. Freelancer sind Selbstständige, die frei, ungebunden von Anweisungen, Arbeitsort und Arbeitszeit der Arbeitgeber handeln. Das heißt, sie sind weder in die betriebliche Organisation eingegliedert noch an nur einen Arbeitgeber gebunden.

#### *Virtuelle Unternehmen*

Das virtuelle Unternehmen ist ein zeitlich befristeter Zusammenschluß mehrerer, manchmal weltweit tätiger, rechtlich selbständiger Unternehmen, die unter einem Firmennamen zusammenarbeiten. Wie lange ein virtuelles Unternehmen existiert, hängt von der Auftragsgröße oder der Projektdauer ab.

Um heute erfolgreich, schnell und innovativ auf dem Markt zu sein, Entwicklungszyklen zu verkürzen und damit einen Wettbewerbsvorsprung zu schaffen, setzen Unternehmen neue Formen der Zusammenarbeit ein. Die Anwendung der neuen Telekommunikationstechnologien gibt Unternehmen die Möglichkeit, eine globale, interorganisationale Kooperation – **Telekooperation** – aufzubauen.

Die rasche Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien hat zur Bildung neuer Arbeits- und Organisationsformen in allen drei Wirtschaftssektoren, Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistung, geführt.

In der Industrie unterstützen neue IKT die Planungs- und Logistikfunktionen. In die Arbeitsabläufe wird immer mehr Wissen integriert, viele Routinetätigkeiten werden durch den Einsatz von IKT automatisiert. Auch beim Rest der Tätigkeiten werden die Beschäftigten immer öfter mit Informationen arbeiten, d.h. sie müssen Informationen verstehen und verwalten.

In der Landwirtschaft werden die neuen Kommunikationstechnologien zur Kommunikation der Landwirte untereinander und mit Kunden zur Intensivierung der Direktvermarktung eigener Produkte eingesetzt.

Aber besonders große Veränderungen haben neue Informations- und Kommunikationstechnologien im Dienstleistungssektor bewirkt. Die Produkte und Dienstleistungen der Informationsarbeit werden grenzenlos und weltweit angeboten und gekauft. In einem der größten Dienstleistungsbereiche, der Medizin, finden neue Informations- und Kommunikationstechnologien immer breitere Anwendung. Roboter sind in der Chirurgie nicht mehr weg zu denken, medizinische Überwachungs- und Behandlungsgeräte beobachten die Patienten rund um die Uhr und computergesteuerte Laser finden fast in jedem Medizinbereich breiten Einsatz. Auch die gesamte Information über Patienten wird heute elektronisch gespeichert. Statt dicke Ordner zu blättern, kann der behandelnde Arzt alle relevanten Informationen per Mausklick aufrufen. Ebenfalls haben Informations- und Kommunikationstechnologien die Entwicklung der Telemedizin ermöglicht.

#### *Telekooperation*

Telekooperation bezeichnet die mediengestützte Leistungserstellung von individuellen Aufgabenträgern und Organisationen, die über mehrere Standorte verteilt sind.

## GLOBALISIERUNG

Die Globalisierung ist ein Prozess, der durch eine Zunahme internationaler Wirtschaftsbeziehungen und das Zusammenwachsen von Märkten verschiedener Länder charakterisiert wird. Tempo und Ausmaß dieses Prozesses werden durch die rasche Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien und durch weltweit verbesserte politische Rahmenbedingungen beeinflusst. Die Veränderungen der Arbeitswelt sind stark mit dem Prozess der Globalisierung verbunden. Dieser Prozess hat die Entstehung neuer Arbeits- und Organisationsformen ermöglicht, aber auch erfordert. So sind durch die Globalisierung neue, globale Märkte entstanden; dies führte zu einer starken Intensivierung des Wettbewerbs. Um heute erfolgreich und konkurrenzfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen auf neue Formen der Arbeit und Organisation, wie z. B. die Auslagerung der Produktion (**Outsourcing**) oder die weltweite Zusammenarbeit, zurückgreifen. Ohne Globalisierung wären diese Aktivitäten nicht möglich. Wie jede Erscheinung hat die Globalisierung ihre positiven und negativen Seiten. Die Unternehmen können weltweit tätig sein und ihre Kosten mit der Auslagerung der Produktion reduzieren. Auf der anderen Seite bedeutet Outsourcing häufig das Wegfallen von Produktionsarbeitsplätzen in den Industrieländern.



### *Outsourcing*

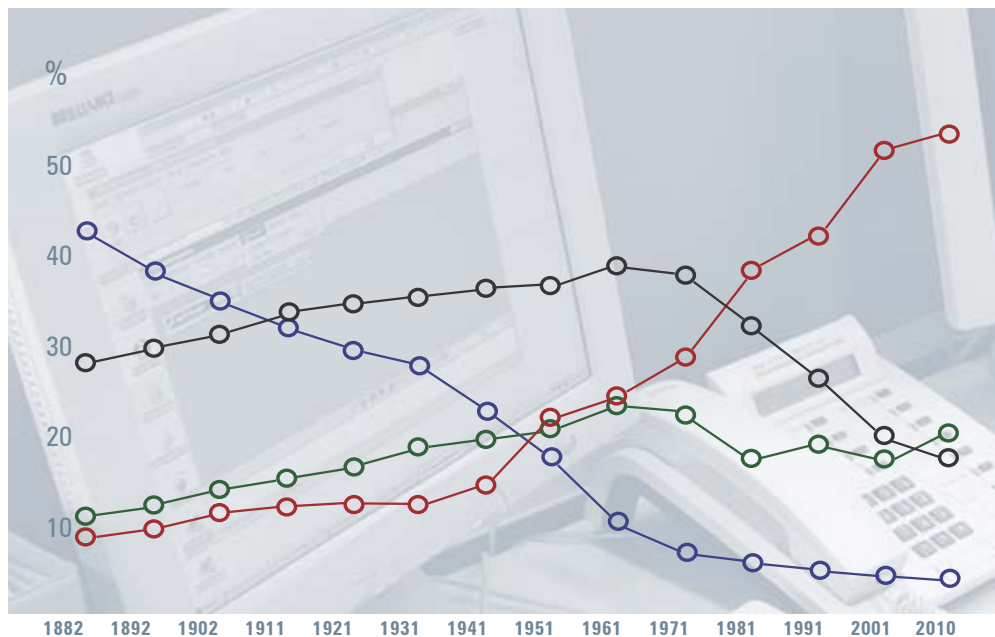
Outsourcing meint die Auslagerung von Produktions- oder anderen Tätigkeiten an externe Firmen. So können z. B. die Unternehmen ihre Produktion in Billiglohnländer oder ihren Dienstleistungs-service in kleinere Unternehmen auslagern.

## TERTIARISIERUNG | STRUKTURWANDEL

Deutschland ist eine Dienstleistungsgesellschaft mit einem Anteil von fast 70% Dienstleistungsarbeit (2002). In den meisten Bundesländern arbeiten mehr als zwei Drittel der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich.

Für die ständige Zunahme der Dienstleistungsarbeit ist der Prozess des Strukturwandels verantwortlich. Diese Entwicklung, die auch als Tertiarisierungsprozess bezeichnet wird, läuft schon seit Jahrzehnten und weist eine stabile Laufrichtung auf: die primären (Landwirtschaft, Fischerei, Forsten) und sekundären (industrielle Produktion) Sektoren verlieren an Bedeutung, während das Gewicht des tertiären Sektors (Handel, Dienstleistungen) stets zunimmt.

Information  
Produktion  
Dienstleistung  
Landwirtschaft



Das „Vier-Sektoren-Modell“ (mod. nach Dostal, 1998)

Der Tertiarisierungsprozess hat einen Wandel der Märkte vom Verkäufer- zum Käufermarkt ausgelöst. Heute bestimmt die Nachfrage das Angebot, die Produkte werden immer kundenspezifischer und dienstleistungsintensiver.



Die Industrie muss sich von produktionsorientiertem Verhalten auf marktorientiertes Verhalten umstellen und sich immer mehr mit Service beschäftigen. So werden auf der einen Seite in den Industrieunternehmen verschiedene Dienstleistungsaktivitäten von anderen selbständigen oder Dienstleistungsunternehmen zugekauft und auf der anderen Seite steigt der Anteil der Industriebeschäftigten, die verschiedene Dienstleistungsaktivitäten inzwischen selbst ausüben. Der Prozess des Strukturwandels findet nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb der Sektoren statt. Hieraus kann ein vierter Sektor – ein Informationssektor – aggregiert werden, in dem alle Beschäftigten, die mit Informationen arbeiten aus allen drei Sektoren zusammengefasst sind.

Das Vier-Sektoren-Modell verdeutlicht, dass auch der tertiäre Sektor (klassischer Dienstleistungsbereich) seit mehreren Jahrzehnten stagniert. Und im Produktionssektor sind heute nur noch wenige Erwerbstätige mit direkten Produktionsaufgaben beschäftigt. Es wird prognostiziert, daß der Informationssektor weiter zunehmen wird.

Dieser Trend wird vor allem dadurch bedingt und gefördert, dass in der Wissensgesellschaft der Hauptanteil der Arbeit aus Informationsarbeit besteht.

## WISSENSGESELLSCHAFT

Der Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Informationsgesellschaft hat die Wertschöpfungsprozesse verändert. Waren früher für das Wirtschaftswachstum Ressourcen und Kapital wichtig, so ist heute in der Informationsarbeit der Mensch („Human Ressource“) der wichtigste und erfolgsbestimmende Wertschöpfungsfaktor. Die Wissensgesellschaft fördert die Bildung und Ausbreitung neuer Arbeits- und Organisationsformen, in denen der größte Teil der Arbeit im Umgang mit Informationen besteht und das Wissen gleichzeitig Ressource, Kapital und Produkt ist.

Der Wandel der Arbeitswelt wird weiterhin durch Veränderungen in der Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung bedingt. Diese Änderungen sind infolge des demografischen Wandels aufgetreten. Der demografische Wandel in Deutschland ist durch die Steigerung der Lebenserwartung, den Rückgang der Geburtenraten und durch Migration gekennzeichnet. Das führt zur Überalterung der Erwerbsbevölkerung und zur Steigerung der Zahl ausländischer Beschäftigter. Die Unternehmen müssen sich auf diese Entwicklungen vorbereiten und ihre Arbeitsabläufe, Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation allgemein an die alternde Arbeitsgesellschaft anpassen.

## DEMOGRAFISCHER WANDEL

---



Die Veränderung der Arbeitswelt und insbesondere der Strukturwandel eröffnen auch neue Beschäftigungsmöglichkeiten für Zielgruppen, die sonst eher benachteiligt sind. Insbesondere alleinerziehende Frauen, Frauen im Erziehungsurlaub und behinderte Menschen können von den neuen Arbeits- und Organisationsformen (z. B. **Teleheimarbeit**) profitieren. Mit den neuen Arbeitszeitregelungen könnten ebenfalls mehr ältere Mitarbeiter beschäftigt werden. Aber auch Langzeitarbeitslose könnten in Arbeits- und Organisationsformen wie **Ich-AG**, **Zeitarbeit** oder Teilzeitarbeit (Saisonarbeit) den (Wieder-)Einstieg ins Berufsleben finden.

## NEUE BESCHÄFTIGUNGSMÖGLICHKEITEN

---

### *Telearbeit*

Telearbeit ist eine auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz, der mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden ist, ausgeübt wird.

### *Alternierende Telearbeit*

Bei alternierender Telearbeit wird abwechselnd zu Hause und am Arbeitsplatz im Betrieb gearbeitet.

Die Einführung von neuen Arbeits- und Organisationsformen bringt natürlich auch Veränderungen im Bereich der Arbeitsverträge mit sich. Während auf der einen Seite Chancen für früher benachteiligte Personengruppen entstehen, besteht die Gefahr, daß durch die Einführung anderer Arbeits- und Organisationsformen das sog. Normalarbeitsverhältnis zunehmend seltener wird. Aus zahlreichen Prognosen über die Zukunft der Arbeit wird deutlich, dass in der Zukunft unbefristete Stellen, Vollzeitbeschäftigung oder mehrjährige Tätigkeit bei demselben Unternehmen eher abnehmen werden. Viel mehr werden die Beschäftigten mit atypischen Beschäftigungsformen, virtuellen und anderen sich wandelnden Arbeits- und Organisationsformen konfrontiert.

#### Teleheimarbeit

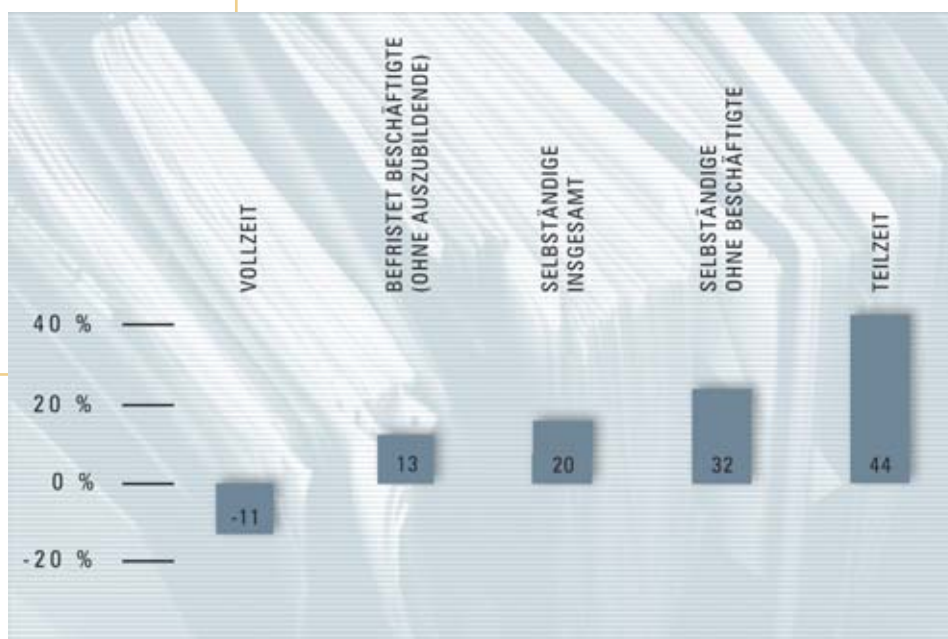
Bei der Teleheimarbeit arbeiten die Beschäftigten ausschließlich zu Hause. Sie haben keinen Arbeitsplatz im Betrieb und die Kommunikation mit dem Arbeitgeber erfolgt in den meisten Fällen ausschließlich mittels Informations- und Kommunikationstechnologien.

#### Zeit- oder Leiharbeit

Bei der Zeit- oder Leiharbeit werden die Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer), die bei einem Zeitarbeits- bzw. Leiharbeitsunternehmen (Personalüberlasser oder Verleiher) angestellt sind, an Dritte (Personalübernehmer oder Entleiher) vorübergehend überlassen, um für Entleihunternehmen nicht dauerhafte Arbeit zu erledigen.

#### Ich-AG

Die Ich-AG ist eine neue Form der Förderung von selbständiger Tätigkeit. Personen, die eine Ich-AG gründen, haben Anspruch auf einen besonderen Existenzgründerzuschuss.



Veränderung ausgewählter Erwerbsformen zwischen 1991 und 2001



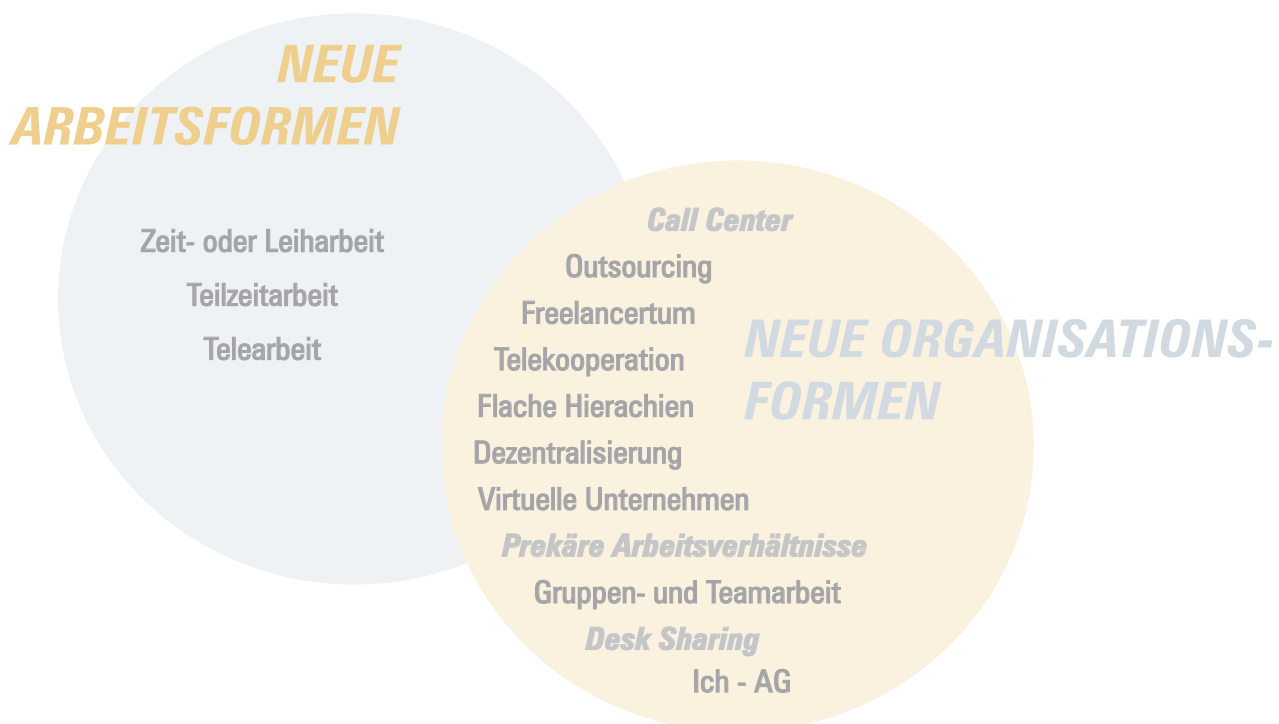
## Der Begriff „Neue Arbeits- und Organisationsformen“

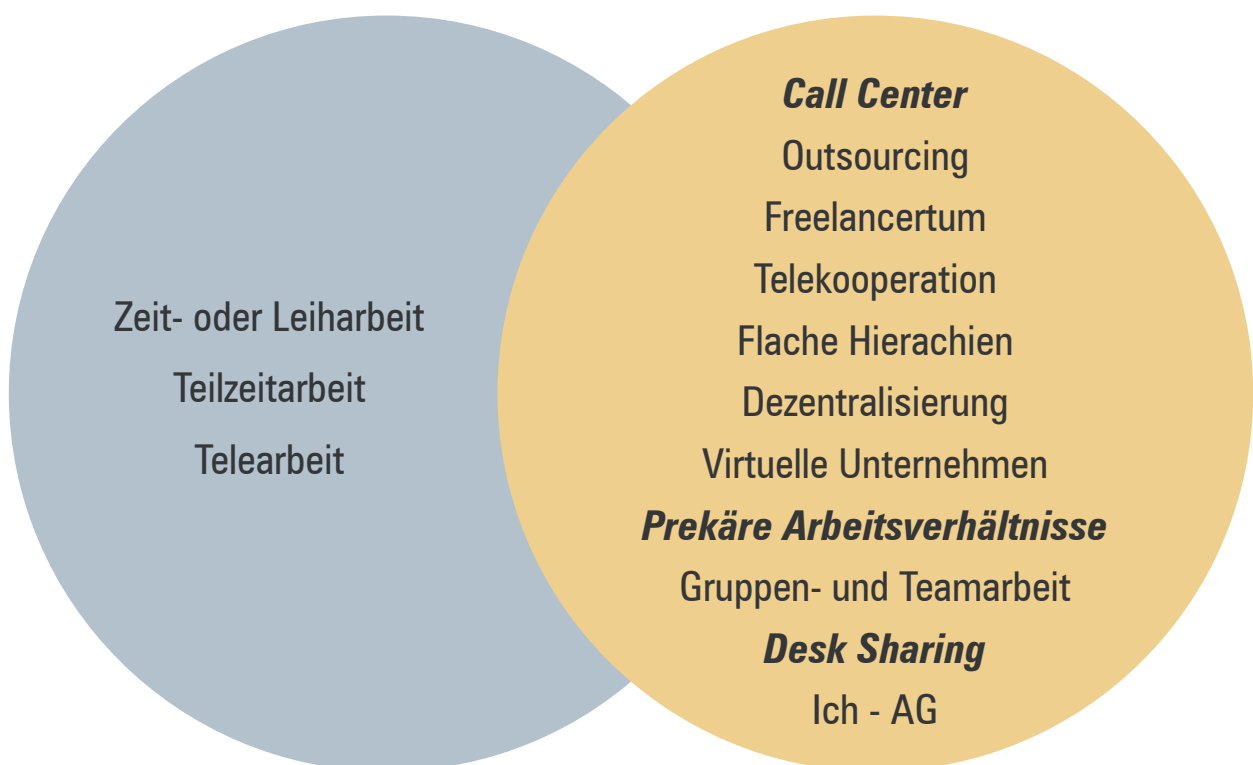
Trotz großer Verbreitung des Begriffes „Neue Arbeitsformen“ fehlt bis jetzt für neue Arbeits- und Organisationsformen eine klare Begriffsbestimmung. Der folgende – nicht vollständige – Überblick über die Vielzahl von Arbeits- und Organisationsformen zeigt die Schwierigkeit einer trennscharfen Begriffsbestimmung.

Arbeits- und Organisationsformen haben sich mit dem Wandel der Arbeitswelt verändert. Durch mehrere Faktoren bedingt und beeinflusst, entwickeln sie sich immer weiter. Von starren, funktionsorientierten und hierarchischen Prozessen bewegen sich die Arbeits- und Organisationsformen zu flexiblen, prozess- und lösungsorientierten Abläufen mit flachen Hierarchien.

Aus diesem Grunde ist eine starre Begriffsbildung und eine trennscharfe Unterscheidung zwischen Arbeits- und Organisationsformen schwierig. Darüber hinaus ist sie auch aufgrund der Dynamik und Flexibilität in diesem Bereich nicht sinnvoll und hat wenig heuristischen Wert.

Daher wird nicht zwischen Arbeits- und Organisationsformen unterschieden, sondern sie werden als ein Terminus operationalisiert, da sie sich in der Regel gegenseitig bedingen. Ebenfalls wird auf den Begriff der „neuen“ Arbeits- und Organisationsformen insofern verzichtet, als dieser Begriff einen Status und keinen Prozess abbildet. Wir sprechen daher von „sich wandelnden Arbeits- und Organisationsformen“.





### *Prekäre Arbeitsverhältnisse*

Prekäre Beschäftigung ist eine ungeschützte Beschäftigungsform. Kündigungsschutz, Tariflohn und soziale Absicherung sind dabei unzureichend garantiert.

### *Desk Sharing*

Beim Desk Sharing teilen sich mehrere Mitarbeiter einen Arbeitsplatz. Desk Sharing wird bei manchen Telearbeitsformen, Jobsharing, Teilzeitarbeit, Außendienstmitarbeitern und Schichtsystemen eingesetzt.

### *Call Center*

Die organisatorische Zusammenfassung von Telefonarbeitsplätzen in Verbindung mit informations- und kommunikationstechnischer Unterstützung zur Verbesserung des Kundenservices und zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit.

## Deskriptoren sich wandelnder Arbeits- und Organisationsformen

Bin ich ein „neuer Beschäftigter“? Wandeln sich in meinem Unternehmen die Arbeits- und Organisationsformen?

Wann kann man von sich wandelnden Arbeits- und Organisationsformen reden oder ist es ein fortwährender Prozess? Welche Kriterien lassen sich an sich wandelnde Arbeits- und Organisationsformen anlegen?

Diese Fragen stellen sich Beschäftigte und Unternehmen, wenn sie mit dem Begriff „Neue Arbeits- und Organisationsformen“ konfrontiert werden. Kann man wirklich sagen, dass diejenigen, die sich einen Arbeitsplatz mit Kollegen teilen, also nach dem „Desk Sharing-Prinzip“ arbeiten, in „Neuen Arbeits- und Organisationsformen“ arbeiten? Eher nicht. Es müssen auch andere Kriterien erfüllt sein, bevor man über sich wandelnde Arbeits- und Organisationsformen sprechen kann. Dabei sind diese Kriterien in zwei Gruppen unterteilt – eine Haupt- und eine Nebengruppe. Es muss wenigstens ein Kriterium aus der Hauptgruppe erfüllt sein.



Deskriptoren sich wandelnder Arbeits- und Organisationsformen (gruppiert)

## Neue Anforderungen und veränderte Qualifikationen

Die Veränderungen der Arbeitswelt stellen neue Anforderungen an Beschäftigte und Qualifikationen:

- *Arbeitsmärkte werden immer internationaler. Das verlangt nach Fremdsprachenkenntnissen und kulturellen Kompetenzen*
- *IKT wachsen immer rascher, die Beschäftigten müssen allgemeine oder fachliche IKT-Kenntnisse nachweisen. Die Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verlangt von den Arbeitnehmern mehr logisches, abstraktes, analytisches, hypothetisches und planmäßiges Denken*
- *Berufliche und soziale Qualifikationen müssen ständig verbessert werden, es wird immer mehr in Wissen und Bildung investiert. Lernbereitschaft und Lernfähigkeit werden zu wichtigen Qualifikationen, lebenslanges Lernen wird zur Kernkompetenz der Beschäftigten*
- *Die Veränderungen in Unternehmensstrukturen – die Dezentrierung der Arbeitsstätten und die Bildung von flachen Hierarchien – fordern mehr Selbständigkeit, Kreativität, Eigeninitiative und Verantwortung. Parallel dazu verbreiten sich immer mehr Gruppen- und Teamarbeit, Desk Sharing und andere Arbeits- und Organisationsformen, die Fähigkeiten wie Kommunikation, Kooperation und teamorientiertes Denken verlangen. Soziale Kompetenz und Teamgeist sind hier genau so wichtig wie Fachwissen.*
- *Die Arbeit wird immer mehr zeit- und ortsunabhängiger. Es wird eine größere Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter verlangt.*

Die Arbeitsbelastungen ändern sich – die körperlichen Belastungen stehen immer weniger im Mittelpunkt, dagegen steigt die Aufmerksamkeit für psychische Belastungen immer mehr an. Die Verantwortung, für die eigene Sicherheit und Gesundheit zu sorgen, müssen die Arbeitnehmer oft selbst tragen. Insbesondere dann, wenn sie dezentral arbeiten und für den Vorgesetzten nicht persönlich erreichbar sind. Das verlangt von den Beschäftigten Fähigkeiten, mit Stress, psychischen Belastungen, Kritik und Fehlschlägen umzugehen, sich unter Ungewissheit immer wieder neu motivieren zu können.

## Neue Belastungen und Beanspruchungen

Sich wandelnde Arbeits- und Organisationsformen bringen oftmals mehr Handlungsspielräume, mehr Freiheiten und Flexibilität hinsichtlich Zeitplanung und Standort- bzw. Wohnortauswahl. Damit können die Beschäftigten immer öfter selbst ihre Arbeitszeit gestalten und den Arbeitsort aussuchen. Doch bringen diese Freiheiten nur Positives?

In den Medien wächst die Anzahl von Berichten über Stress bei der Arbeit sowie eine Zunahme von Arbeitstempo und -intensität. Psychische Anforderungen scheinen im Vergleich zu den körperlichen zu wachsen. So treten immer öfter psychosomatische Reaktionen, Depressionen und Burnout-Syndrome auf. Die Gesundheitsberichte mehrerer Krankenkassen weisen psychische Störungen mittlerweile als die vierthäufigste Erkrankungs-kategorie aus. Die Einbußen bei der Wertschöpfung liegen im Milliardenbereich.

In 2000 waren in Europa die am häufigsten genannten Gesundheitsbeschwerden Rücken-, Kopf- und Muskelschmerzen sowie allgemeine Erschöpfung.

Diese Beschwerden waren vor allem gesundheitliche Auswirkungen eines **hohen Arbeitstempos und Termindrucks**.

Die Arbeitszeiten werden immer flexibler. In der Dienstleistungsgesellschaft ist oft ein 24-Stunden-Service mit ständiger Erreichbarkeit gefordert. Auch Zeit- bzw. Termindruck, zunehmendes Arbeitstempo und Leistungsanforderungen führen zu **längeren Arbeitszeiten**. Um diesen Zeitdruck zu vermindern, werden die Arbeiten öfter in der Freizeit fortgeführt. Dies wiederum bringt die Gefahr der Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben. Um diese Work-Life-Balance aufrecht zu halten, ist ein **qualifiziertes Selbstmanagement** erforderlich.

In Zukunft werden erhöhte Koordinationsanforderungen durch flexible Arbeitszeitgestaltung alle Gesellschaftsgruppen betreffen.

Psychische und mentale Belastungen treten immer häufiger bei neuen, stark wachsenden Personengruppen, wie hoch qualifizierten Fachleuten und Informationsarbeitern auf. Diese Gruppe von Beschäftigten, die normalerweise einen großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum hat, leidet nicht unter Monotonie. Die Gesundheit belastenden Faktoren sind hier vor allem steigende Arbeitsintensität, Termin- und Leistungsdruck und immer längere Arbeitszeiten.

Insgesamt ist die Verschiebung der Belastungen bei sich wandelnden Arbeits- und Organisationsformen durch folgendes gekennzeichnet:

- Leistungsdruck
- Termindruck
- Verantwortungsdruck
- Steigende Arbeitsintensität
- Steigende Flexibilität und damit verbundene mögliche Verwischung der Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben

- Anstieg der Anforderungen an:
  - Selbstmanagement
  - Selbstverantwortung

- Soziale Kompetenzen
- Fachliche Kompetenzen
- Lebenslanges Lernen

- Häufiger Wechsel des/der:
  - Arbeitsortes
  - Branche
  - Arbeitsbedingungen
  - sozialen Umfelds

Mit flexiblen Arbeits- und Organisationsformen mit flachen Hierarchien, selbstbestimmter Arbeit, großen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen tritt nun die Gefahr auf, dass das Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Leistungsvoraussetzungen nicht mehr zu erhalten ist.

In Europa geben über die Hälfte der Beschäftigten (56 %) an, dass ihre Tätigkeit komplexe Arbeitsaufgaben enthält. Solche ganzheitlichen Aufgaben mit großem Handlungsspielraum, Selbstverantwortung und vielen Lernchancen können häufig mit hohen **Arbeitsintensitätsrisiken** verbunden sein und zu **Überforderungen** führen.

Die weitere Zunahme psychischer und mentaler Belastungen durch folgende Faktoren wird prognostiziert:

- **Das Verlangen nach immer höheren und breiteren Qualifikationen kann zu psychischen Belastungen bei weniger qualifizierten Mitarbeitern führen**
- **Angst- und Überforderungsgefühle**
- **Arbeitsplatzunsicherheit, Aufgabenwechsel und Verlangen nach lebenslangem Lernen nehmen zu**
- **Burnout-Symptome und emotionale Erschöpfung in neuen Dienstleistungsberufen durch Emotionsarbeit mit Kunden steigen an**
- **Unterforderung und Monotonie bei geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen und gering qualifizierten Tätigkeiten, Gefühl des Statusverlustes**
- **Verlust stabiler sozialer Netze durch steigende Mobilität (z. B. bei Mobiltelefonarbeitern). Mögliche soziale Isolation der Teleheimarbeiter.**

Die Veränderungen der Belastungs- bzw. Beanspruchungskonstellationen fordern auch Veränderungen der Prävention. Die Präventionsvorkehrungen haben sich bis heute mehr an „normalen“ Arbeitsverhältnissen ausgerichtet. So werden z.B. die Beschäftigten in prekären Arbeitsverhältnissen von vielen präventiven Maßnahmen nicht erreicht. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind bei den Präventionsbemühungen zu berücksichtigen. Durch Outsourcingprozesse ist hier eine deutliche Zunahme zu erkennen. Insgesamt stellen die sich wandelnden Arbeits- und Organisationsformen neue Anforderungen an Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und fordern eine moderne Prävention.

## Neue Herausforderungen für das präventive Handeln

Die Veränderungen in der Arbeitswelt sind unübersehbar. Die Anzahl der Menschen, die mit der Verarbeitung oder dem Management von Informationen beschäftigt sind, steigt stetig. Hierdurch muß sich zwangsläufig auch der Arbeitsschutz verändern. Insbesondere der Prävention kommt hier eine hohe Bedeutung zu, obliegt ihr doch die Aufgabe, Schaden und Gefahren überhaupt erst zu verhindern. Bedeutete die klassische Prävention die Verhütung von Unfällen und Erkrankungen, umfaßt moderne Prävention deutlich mehr. Insbesondere in sich wandelnden Arbeits- und Organisationsformen umfaßt die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren auch die Prozessgestaltung. In der Dienstleistungsgesellschaft rückt der Beschäftigte als Human Ressource und wichtigste Kraft an die entscheidende wertschöpfende Stelle. Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens hängt damit direkt mit der des Beschäftigten zusammen. Daher muß moderner Arbeitsschutz nach dem Prinzip „erfolgreich und gesund arbeiten“ vorgehen und sich darüber hinaus bewußt sein, daß betriebliche Interventionen bei sich wandelnden Unternehmen immer ein Eingriff an der Achillessehne des Unternehmens sind. Was gilt es zu beachten, wenn moderne Prävention betrieben wird:

Die Trennung zwischen Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung muß aufgebrochen werden. Prävention muß ganzheitlich sein und darf sich nicht eingeschränkt auf den Gesundheitsschutz verstehen. Moderne Prävention muß Einfluß nehmen dürfen auf alle Arbeitsprozesse. Erst dieses erweiterte Verständnis erlaubt, unter Einbezug aller Prozesse kompetente Beratung zu leisten. In einer komplexen Welt kann Beratung nicht funktionieren, wenn Details gesehen werden, ohne das Ganze zu betrachten.



*Das Vorgehen der modernen Prävention muß weniger flächendeckend, denn individuell sein.* Die Globalisierung hat auch zu einer Individualisierung geführt. Werden Prozessabläufe unter besonderer Beachtung der Human Resources betrachtet, wird es schwer gelingen, flächendeckende Hilfen zu geben, da die Variabilität in den einzelnen Branchen und Unternehmen denkbar groß ist. Daher ist die individuelle Vorgehensweise auch hinsichtlich der Effizienz und Nachhaltigkeit der flächendeckenden vorzuziehen. Eine erfolgreiche Strategie kann sein, über einzelne erfolgreiche Branchenprojekte Kompetenzen aufzubauen, die sich über und durch die Unternehmen multiplizieren.

*Die Voraussetzung für den Erfolg moderner Prävention ist ein multi- /interdisziplinäres Vorgehen (Task Force Gedanke).* Erfolgreiche und gesunde Arbeit wird durch ein komplexes Netz von Bedingungsfaktoren determiniert. Um hier erfolgreich zu sein, reicht es nicht mehr aus, nur die Seite der technischen Beratung abzudecken. Vielmehr ist es erforderlich, alle relevanten Bereiche, also auch die der Ökonomie und Arbeitspsychologie mit einzubeziehen. Durch eine Task Force wäre eine viel effizientere Beratung möglich. Dies erfordert jedoch auch eine Erweiterung bzw. Neuausrichtung des Aufsichtsdienstes.

*Moderne Prävention kann nur dann erfolgreiche Lösungen hervorbringen, wenn die Sichtweise des betrieblichen Akteurs berücksichtigt wird.* Beratung muß unter Berücksichtigung der betrieblichen Realität und Machbarkeit erfolgen.

*In sich wandelnden Arbeits- und Organisationsformen hängt moderne Prävention direkt mit den Wertschöpfungspotenzialen zusammen.* Humanressourcen haben insbesondere in Dienstleistungsgesellschaften wertschöpfende Aufgaben. Wird nun eine moderne Prävention im Unternehmen oder mit den Beschäftigten betrieben, ist ein direkter Zusammenhang zu den ökonomischen Faktoren erkennbar. Ein gesunder Mitarbeiter bringt auch mehr Leistung!

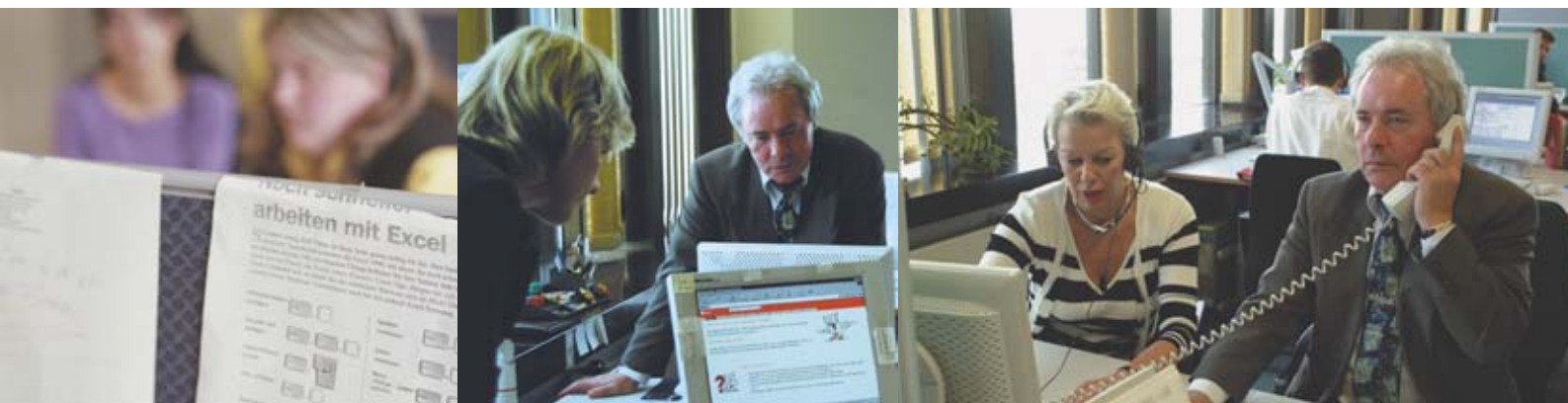
*Arbeitsschutz ist mit dem Wandel der Arbeit mehr zum Produkt als zum Regularium geworden.* Innovative Arbeits- und Organisationsformen benötigen eine „dynamische“ Beratung, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Beschäftigten ausgelegt ist. Hierbei wirken weniger Regeln, denn effiziente Beratung, die, wird sie erfolgreich betrieben, bald Produktstatus erringen wird.

*Durch Outsourcingprozesse steigt die Anzahl kleinerer Unternehmen im Vergleich zu größeren stetig an.* Insbesondere hier muß moderne Prävention Ansatzmöglichkeiten finden. Dabei kann das Vorgehen nicht nur sein, flächendeckend Informationen zu versenden, sondern es muss ein Beratungscenter für präventive Innovation in kleinen Unternehmen zur Verfügung stehen, das im Sinne einer Task Force aktiv wird.

*Psychoemotionale Anforderungen bei der Arbeit nehmen zu.* Die zunehmende Dienstleistungsorientierung führt zu neuen Anforderungen bei der Arbeit, die sich in den Bereichen „Emotion“ und „Kommunikation“ besonders niederschlagen. Hier müssen Verfahren zur Erfassung und Möglichkeiten zur Qualifizierung zur Verfügung gestellt werden.

*Moderne Prävention muß mit Aufsichtspersonen Unternehmensberatung betreiben, die den Bedarf und das Ziel von Betrieben berücksichtigt.* Moderne Prävention ist ein Produkt, das sich auf Zielgruppen verschiedener Branchen einstellen muß. Hierfür ist es erforderlich, den Bedarf und die Zielstellung der Kunden zu kennen, um passgerechte Lösungen zur Verfügung zu stellen.

*Moderne Prävention muß zeitgemäße Informationsplattformen bereit stellen, die im Bedarfsfall schnelle Lösungen für Probleme liefern.* Hier ist ein modulares Vorgehen anzustreben. Dazu gehört auch, Informationen empfängergerecht aufzuarbeiten. Will moderne Prävention in einzelnen Branchen erfolgreich arbeiten, so muss sie wissen, wie die Unternehmen an Informationen gelangen.



*Moderne Prävention muß innovativ sein.* Anreizsysteme gehören heute zum Standard in der gewerblichen Wirtschaft. Unternehmen arbeiten gewinnorientiert. Wenn moderne Prävention zum Produkt wird, dann bedarf es auch Anreizsystemen, um dieses Produkt attraktiv zu machen.

*Auf dem Käufermarkt der heutigen Dienstleistungsgesellschaft muss auch die Prävention wettbewerbs- und kundenorientierter werden.* Sie muss ihre Dienstleistungen kundenindividuell, d.h. konkret auf Kundensituation und -bedürfnisse ausgerichtet, entwickeln.

- Apgar, M. (1998). **Die Arbeitsplätze der Zukunft**. Harvard Business Manager, 6, 53-68
- Badura, B., Schellschmidt, H. & Vetter C. (Hrsg.). (2003). **Fehlzeiten-Report 2002**. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin: Heidelberg: New York: Springer.
- Bieneck, H.-J., Janzen, W. & Wölfel, V. (2002). **Den Wandel der Arbeitswelt mitgestalten- Perspektiven 2002 bis 2005**. Bundesarbeitsblatt, 4, 20-22.
- Bullinger, H.-J. (2000). **Arbeit im Wandel - Perspektiven und Herausforderungen für den Arbeitsschutz**. In Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (Hrsg), Magazine. [Online], 2. Verfügbar unter: <http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/2/de/index 5.htm> [05.11.02].
- Bullinger, H. (2001). **Neue Formen der Arbeit - neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit**. WSI Mitteilungen, 11, 685-691.
- Bullinger, H.-J., Warnecke, H.-J. & Westkämpfer, E. (Hrsg.). (2003). **Neue Organisationsformen im Unternehmen**. Berlin: Springer.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie & Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). (2001). **Telearbeit. Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis**. Braunschweig: Westermann.
- CCall (2001). Branchenbild Call Center. **CCall Report 1**. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Verfügbar auch im Internet unter: [www.ccall.de](http://www.ccall.de).
- CCall (2001). Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand-Teil 1. **CCall Report 3**. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Verfügbar auch im Internet unter: [www.ccall.de](http://www.ccall.de).
- CCall: Die bedarfsorientierte Integration behinderter Menschen in Call Center. **CCall Report 10**, (2002). Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Verfügbar auch im Internet unter: [www.ccall.de](http://www.ccall.de).
- CCall (2002). Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand-Teil 2. **CCall Report 11**. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Verfügbar auch im Internet unter: [www.ccall.de](http://www.ccall.de).
- CCall (2003). Emotion und Kommunikation als Herausforderung im Call Center - Ein Tool zur Erfassung emotionaler und kommunikativer Anforderungen. **CCall Report 17**. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Verfügbar auch im Internet unter: [www.ccall.de](http://www.ccall.de).
- DAK (2003). **DAK Gesundheitsreport 2003**. Hamburg: DAK.
- Dollard, M.F., Winefield, A.H. & Winefield H.,R. (2003). **Occupational Stress in the Service Professions**. New York: Taylor & Francis
- Dostal, W. (1998). **Optionen - Das Volumen der Arbeit ist unbegrenzt**. In W. Eichendorf (Hrsg.), Work it out. Beiträge zur Zukunft der Arbeit (S. 74-86). Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt.
- empirica (Hrsg.). (2002). **Telearbeit - Zukunft der Arbeit** [Online]. Verfügbar unter: <http://www.empirica.com/telearbeit/> [27.02.03].
- Fraunhofer IAO (Hrsg.). (2001). **Telearbeit, E-Lancer, virtuelle Unternehmen: Neue Themen für den Arbeitsschutz. Optimierte Arbeitsorganisation in virtuellen Organisationen** [Online]. Verfügbar unter: <http://www.optima.iao.fhg.de/aktuelles/news.php3> [14.02.03].
- Grömling, M., Lichtblau, K. & Weber, A. (1998). **Industrie und Dienstleistungen im Zeitalter der Globalisierung**. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

- Holman, D., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P. & Howard, A. (2003). **The New Workplace - A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices**. West Sussex: Wiley
- Isaksson, K., Hogstedt, C., Eriksson, C. & Theorell, T. (2000). **Health Effects of the New Labour Market**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Kastner, M. (Hrsg.). (2003). **Neue Selbständigkeit in Organisationen**. München: Rainer Hampp Verlag.
- Kastner, M., Kipfmüller, K., Quaas, W., Sonntag, K. & Wieland, R. (Hrsg.). (2001). **Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft**. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Quick, J.C., Quick, D.J., Nelson, D.L. & Hurrell, J.J.Jr. (1997). **Preventive Stress Management in Organizations**. Washington, DC: American Psychological Association.
- Reichwald, R. & Möslein, K. (1996). Telearbeit und Telekooperation. In Bullinger, J.H., Warnecke, H.J. (Hrsg.), **Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management**. (S. 691-708). Berlin, u.a.
- Statistisches Bundesamt (2002). **Dienstleistungen in Deutschland**. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden

## **Inhaltliche Bearbeitung**

*FA ORG - Themenfeld 5*

*Arbeitsschutz für Neue Formen der Arbeit*

Arnold Barth, Berufsgenossenschaft für den Einzelhandel

Ludger Fortmeier, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Dr. Ralph Hettrich, Berufsgenossenschaft für Feinmechanik und Elektrotechnik

Diana Härtwig, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Hans Müller, Deutscher Gewerkschaftsbund

Dr. Ralf Schweer, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Dr. Roger Stamm, Berufsgenossenschaftliches Institut für Arbeitsschutz

Gerhard Strothotte, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften

## **Gestaltung**

Annett Lichtner, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Karen Weinert, Grafik und Design



## **Kontakt**

Dr. Ralf Schweer  
Verwaltungs-Berufsgenossenschaft  
Schützenhöhe 26  
01099 Dresden  
Tel.: 0351 - 8145 - 201  
Fax: 0351 - 8145 - 223  
ralf.schweer@vbg.de