

# Arbeitsintensivierung in den Betrieben

## Problemdeutungen und Handlungsfelder von Betriebsräten

Betriebsräte bewerten die in den Belegschaften viel diskutierte Arbeitsintensivierung als ein entscheidendes Handlungsfeld der betrieblichen Interessenvertretung. Sie beobachten zum einen eine gestiegene Arbeitsmenge und komplexere Leistungsanforderungen an den Arbeitsplätzen, zum anderen fast flächendeckend anhaltende Personalengpässe in den Betrieben, die als eine wesentliche Ursache für die Arbeitsintensivierung gesehen werden. Wie Betriebsräte die veränderten Arbeitsanforderungen im Einzelnen wahrnehmen, welche Ursachen sie für die hohe Arbeitsintensität sehen und welche Maßnahmen in den Betrieben zur Reduzierung von hoher Arbeitsintensität getroffen werden, ist Gegenstand dieses Beitrags.

ELKE AHLERS

### 1 Einleitung

Die zahlreichen (vor allem subjektiven) gesamtgesellschaftlichen Befunde zu hoher Arbeitsintensität von Beschäftigten zeigen sich auf betrieblicher Ebene mindestens genauso deutlich. Vermehrt interessieren sich betriebliche Akteure (Betriebsräte, Gesundheitsmanagement des Unternehmens) wegen der oftmals hohen krankheitsbedingten Fehlzeiten für Maßnahmen, die dem gesundheitlichen Verschleiß der Beschäftigten entgegenwirken und die betrieblichen Rahmenbedingungen verbessern. Für Betriebsräte gelten die Begrenzung der hohen Arbeitsintensität in den Unternehmen und eine dafür notwendige Aufstockung des Personals seit Jahren als entscheidende Aufgaben ihrer Interessenvertretungsarbeit (Ahlers 2016). Auch sehen sie in der Regulierung von (veränderten) Arbeitsbedingungen – wie höhere Kunden- und Marktorientierung, Projektarbeit, mobile Arbeit oder ständige Erreichbarkeit, welche mit höherer Arbeitsintensität in Verbindung gebracht werden (vgl. Kratzer in diesem Heft) – eine zentrale Herausforderung, insbesondere vor dem Hintergrund andauernder Personalengpässe.

Branchenübergreifende empirische Studien zu den betrieblichen Hintergründen von Arbeitsintensivierung sowie deren bisherige Regulierungsansätze im Betrieb in Bezug auf Leistung, Arbeitszeit und Arbeitsschutz liegen

kaum vor. Daher soll dieser Beitrag der Frage nachgehen, inwieweit das Thema Arbeitsintensivierung auf der betrieblichen Regulierungsebene wahrgenommen und bearbeitet wird und wo betriebliche Mitbestimmungsakteure die Ursachen für Arbeitsintensivierung sehen. Eine hohe Arbeitsintensität ist in diesem Beitrag definiert als das unausgewogene Verhältnis des zu erzielenden Arbeitsergebnisses (Menge/Anforderungen) zum Aufwand (Zeit/Ressourcen). Wenn hier von Arbeitsintensivierung gesprochen wird, ist damit die subjektive Wahrnehmung steigender Arbeitsanforderungen gemeint. Auf der betrieblichen Ebene ist statt des Begriffs der Arbeitsintensität eher der Begriff Arbeitsintensivierung geläufig, sodass dieser auch in den Interviews mit den Betriebsräten gebraucht wurde.

Da in diesem Beitrag das Augenmerk auf betriebliche Rahmenbedingungen und betriebliche Regulierung gerichtet werden soll, bietet sich der Datensatz der WSI-Betriebsrätebefragung an. Im Jahr 2018 wurde eine Schwerpunktbefragung zu den Themen Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie Arbeitsintensivierung durchgeführt. Diese Datengrundlage bietet die Vorteile, das Thema Arbeitsintensivierung zum einen aus Sicht von betrieblichen Akteuren zu betrachten, die die Entwicklung der Rahmenbedingungen im Betrieb seit Jahren (auch kritisch) beobachten konnten und zum anderen die genutzten oder ungenutzten Regulierungsmöglichkeiten, z.B. zur Arbeitszeit und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz,

im Blick haben. Die Ergebnisse der WSI-Betriebsrätebefragung zu Bedeutung, Ursachen und arbeitspolitischer Herangehensweise stehen daher hier im Zentrum. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass Arbeitsintensivierung nicht nur eine Folge von technologischen Innovationen und Veränderungen in der Arbeitsorganisation ist (Green 2001), sondern auch eine Folge ungünstiger betriebsstrategischer Rahmenbedingungen, wie etwa dauerhafter Personalengpässe. Darauf aufbauend sollen anhand der Befragungsergebnisse Ursachen und Zusammenhänge zu Arbeitsintensivierung analysiert und diskutiert werden. Außerdem werden Gegenstrategien der Betriebe in Bezug auf Arbeitsintensivierung aufgezeigt.

## 2 Stand der Forschung

In deutschen Erwerbstägenbefragungen wurde der hohe Arbeits- und Leistungsdruck vieler Beschäftigter immer wieder belegt. Die BiBB/BAuA-Erwerbstägenbefragung 2018 zeigt, dass 52 % der Männer und 54 % der Frauen unter starkem Termin- und Leistungsdruck arbeiten. Darüber hinaus geben 60 % der Männer und 68 % der Frauen an, verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen zu müssen. Auch Störungen und Unterbrechungen in der Arbeit sind bei 45 % der Männer und 52 % der Frauen häufig (vgl. BAuA 2019). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt der DGB-Index Gute Arbeit (2015): 52 % der Beschäftigten fühlen sich oft oder sehr häufig bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck. 55 % geben an, oft bei der Arbeit gestört oder unterbrochen zu werden.

Da eine dauerhaft hohe Arbeitsintensität für Beschäftigte zum einen negative Auswirkungen auf das Privatleben haben kann (*work-home conflict*) und zum anderen, vermittelt über Erschöpfung und Erholungsunfähigkeit, auch ein Gesundheitsrisiko darstellt (Siegrist 2016; Lohmann-Haislah 2012; Rau/Buyken 2015; Zajc/Kohont 2017), sind tiefergehende Forschungen nicht nur zu den individuellen, sondern auch zu den betrieblichen Ursachen von hoher Relevanz. Denn über die Analyse und Beseitigung von betrieblichen Ursachen kann eine hohe Arbeitsintensität arbeitsplatzübergreifend reduziert werden.

Als Erklärungsfaktor für die hohe Arbeitsintensität gilt auf gesamtgesellschaftlicher Ebene der Wandel der Arbeitswelt in Bezug auf Tertiarisierung, Globalisierung und Informatisierung (Stab et al. 2016, Rothe/Morschhäuser 2014). Auch die daraus entstehende soziale Beschleunigung wird in diesem Zusammenhang als Ursache diskutiert (Rosa 2005, vgl. dazu auch die Ausführungen von Korunka in diesem Heft).

Für die betriebliche Ebene kommt Green (2001) zu dem Ergebnis, dass sowohl technologische Innovationen als auch Veränderungen in der Arbeitsorganisation (Lean

Management, ergebnisorientiertes Arbeiten, Zielvereinbarungen) mit einer Aufgabenflexibilität einhergehen, die zu hoher Arbeitsintensität beitragen kann. Menz/Kratzer (2015) sehen einen starken Zusammenhang zu veränderten Leistungserwartungen wie Kundenorientierung, Projektarbeit oder Multitasking, die in Verbindung mit entsprechenden Rahmenbedingungen – wie Ergebnisorientierung und hohe Eigenverantwortung sowie Selbstorganisation – für die Beschäftigten zu ambivalenten Auswirkungen führen können: Ergebnisorientierte Arbeitssysteme können für die Beschäftigten zwar einen wertvollen Beitrag zu einer bereichernden Arbeitswelt leisten. Sie bieten die Chance, dass ganzheitliche Aufgaben und erweiterte Spielräume erzielt werden. Tatsächlich wird die Arbeit von vielen Beschäftigten als herausfordernd und interessant erlebt – und weil die Beschäftigten ihren Arbeitsablauf selbst organisieren können, beinhaltet dieses Steuerungsinstrument ein gesund erhaltendes Potenzial. Die Chancen und das Potenzial dieser ergebnisorientierten Arbeitssysteme können jedoch schnell in psychische Fehlbelastungen und gesundheitliche Gefährdungen übergehen, etwa wenn die Beschäftigten zur Erreichung ihrer vorgegebenen Ziele (bei allen gewährten Freiheiten) über zu wenige Ressourcen verfügen – sei es aufgrund von zu geringen Zeitpuffern, fehlender Unterstützung durch Kollegen oder Führungskräfte, nicht ausreichender Weiterbildung bei Übertragung neuer Aufgabengebiete etc. Die Arbeitsbedingungen können also von den Beschäftigten als bereichernd und belastend zugleich empfunden werden. Die Ambivalenz in den Arbeitsbedingungen könnte aber auch dazu beitragen, dass die Verantwortung für das Erreichen bestimmter Leistungsziele und für den Erhalt der eigenen Gesundheit in Widerspruch zueinander geraten – etwa durch eigenständige Verlängerung der Arbeitszeiten und den Verzicht auf Pausen oder krankheitsbedingte Abwesenheit. Das erschwert die Gestaltung von Arbeit und verlangt nach neuen Ideen und Konzepten – besonders in Bezug auf Arbeitsintensivierung.

Darüber hinaus argumentieren etwa Boes et al. 2016 (vgl. u. a. auch Sauer 2005), dass über die Verbindung von technischen und organisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen die Produktivität und Effizienz gesteigert werden soll. Die fortlaufenden Rationalisierungswellen der Unternehmen führten zu einer stetig fortschreitenden Ausdünnung von Personaldecken mit der Konsequenz, dass immer weniger Beschäftigte vorhanden sind, um das Arbeitspensum erledigen zu können (Boes et al. 2016; Haipeter et al. 2017).

Auch in der betrieblichen Interessenvertretung hat das Thema seit Jahren einen hohen Stellenwert (Haipeter et al. 2017; Ahlers 2011). So zeigte die WSI-Betriebsrätebefragung des Jahres 2002, dass schon damals – neben der Beschäftigungssicherung und den Bemühungen um Altersteilzeitregelungen – der Leistungsdruck der Beschäftigten ein an Bedeutung gewinnendes Handlungsfeld für Betriebsräte war (Schäfer 2003). Auch in den Jahren

2008/09 beklagten die Betriebsräte den hohen Zeit- und Termindruck in den Betrieben. Als Ursachen machten sie die wachsende Kundenorientierung und zu enge Personaldecken aus (vgl. Ahlers 2011). Einige Jahre später, in Zeiten der Digitalisierung der Arbeitswelt, werden Maßnahmen zur Begrenzung der Arbeitsintensivierung und Anpassung der Personalbemessung gar zu den drängendsten Handlungsfeldern für die betriebliche Interessenvertretung (Ahlers 2018; vgl. Haipeter et al. 2017). Durch die Tertiarisierung der Arbeit und den wachsenden Angestelltenanteil unter den Beschäftigten hat sich das Problem eher verschärft, weil eine unkalkulierbare Arbeitsmenge von jeher ein Problem der Angestellten war (Haipeter et al. 2017). Aus diesem Grund bietet die hier im Zentrum stehende WSI-Betriebsrätebefragung den Mehrwert, die arbeitspolitische Regulierungsebene in Bezug auf Arbeitsintensivierung stärker zu beleuchten.

träger\*innen über „Expertenwissen“, da sie einen „privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen, Soziallagen, Entscheidungsprozesse, Politikfelder usw.“ (Meuser/Nagel 2009, S. 470) haben.

Das WSI befragt seit 1997 regelmäßig Betriebs- und Personalräte zur Situation der Mitbestimmung in den Betrieben und Dienststellen. Die Befragung ist repräsentativ für alle Wirtschaftsbereiche und Betriebsgrößenklassen in privatrechtlichen Betrieben ab 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Die öffentliche Verwaltung wurde in dieser Befragung nicht berücksichtigt, privatrechtlich organisierte Betriebe in öffentlicher Hand gehören jedoch zur Grundgesamtheit.

In der Zeit vom 30.01.2018 bis zum 27.04.2018 fanden insgesamt 2288 Interviews statt, sie alle sind Grundlage der hier vorgestellten Befunde. Die Rücklaufquote unter den panelbereiten Betriebsräten beträgt etwa 69 %. Die Befragung der Betriebsräte fand durch computergestützte Telefoninterviews (CATI) statt. Die Befunde sind für Betriebe mit Betriebsratsvertretung in Deutschland branchen- und betriebsgrößenübergreifend repräsentativ. Zwar ermöglicht es diese Befragung nicht, die Situation in Kleinbetrieben oder solchen ohne Betriebsratsvertretung widerzuspiegeln, und dies ist als klarer Nachteil zu benennen, zumal die betrieblichen Probleme dort drastischer ausfallen können. Trotzdem bietet die Befragung den Vorteil, dass mit der Größe und Vielfalt dieses Datensatzes ein großer Teil der Arbeitsbedingungen in der deutschen Volkswirtschaft abgedeckt ist. Im Jahr 2017 waren 40 % der Beschäftigten in Westdeutschland in Betrieben mit Betriebsratsvertretung tätig, in Ostdeutschland waren es 33 % (vgl. Ellguth/Kohaut 2018). Insofern ist ein Blick auf Betriebe mit betrieblicher Interessenvertretung lohnend. Zu folgenden wiederkehrenden Themenblöcken erhebt die WSI-Betriebsrätebefragung Daten: zu Beschäftigtenzahlen und -struktur, zu Entwicklungen in den Belegschaften, zur wirtschaftlichen Situation des Betriebs, zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, zum Tarifgeschehen und auch zu aktuellen Herausforderungen und Problemen in der Betriebsratsarbeit.

### 3 Die WSI-Betriebsrätebefragung 2018

Vor diesem Hintergrund hat das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung im Jahr 2018 eine umfangreiche, repräsentative und branchenweite Sonderbefragung unter Betriebsräten durchgeführt. Mit dieser Befragung wurde nicht primär beabsichtigt, weitere Daten zum Ausmaß der Arbeitsintensität in den Betrieben zu erhalten, sondern das Ziel verfolgt, die von den Betriebsräten seit Jahren beobachtete hohe Arbeitsintensität unter dem Blickwinkel der betrieblichen Regulierung zu untersuchen. Betriebsräte sind betriebliche Akteure mit Gestaltungsmacht nach dem Betriebsverfassungsgesetz und in weiten Teilen sowohl mit betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen als auch mit Belangen und Belastungen in der Belegschaft vertraut. Sie erkennen betriebliche Probleme und sind in stetigem Austausch mit dem Management. Im Unterschied zu Erwerbstätigenbefragungen, in denen einzelne Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu ihrer individuellen Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen befragt werden, können über die Betriebsrätebefragung auch die betriebliche Akteursebene einbezogen sowie betriebsspezifische Rahmenbedingungen erhoben werden. Damit liegt eine weitere wichtige Quelle zur Analyse von Arbeitsintensivierung und deren Ursachen vor. Zwar betrachten Betriebsräte die hohe Arbeitsintensität in den Belegschaften aus einem intermediären Betrachtungswinkel – d.h. sie beurteilen die Arbeitsintensität „nur“ aus einer beobachtenden Distanz –, aber genau dies kann unter Forschungsgesichtspunkten von großem Interesse sein, weil dadurch auch kritische betriebliche Rahmenbedingungen mitberücksichtigt werden, die sonst unerkannt blieben. Denn Betriebsräte verfügen in ihrer Rolle als Funktions-

### 4 Wahrnehmung von Arbeitsintensivierung durch die Betriebsräte

Die Befunde der WSI-Betriebsrätebefragung 2018 zeigen, dass 80 % der Betriebsräte in den letzten zwei Jahren eine gestiegene Arbeitsintensität in den Belegschaften wahrnehmen – besonders im Dienstleistungsbereich (Erziehung, Gesundheit, aber auch Banken und Versicherungen). Die hohe Bedeutung des Themas Arbeitsintensivierung zeigt sich vor allem darin, dass diese in 89 %

der betroffenen Betriebe<sup>1</sup> bereits Gegenstand von Verhandlungen mit dem Arbeitgeber war und in 62 % auch auf Betriebsversammlungen diskutiert wurde. 77 % der Betriebsräte sind der Auffassung, dass durch Arbeitsintensivierung die Anzahl der von gesundheitlichen Problemen betroffenen Beschäftigten in den Belegschaften zugenommen habe und 68 % sehen Zusammenhänge mit der Verschlechterung des Betriebsklimas. Dass auch die Qualität der Arbeitsergebnisse darunter leide, vermuten 47 % der Betriebsräte.

Von hoher Arbeitsintensität betroffen sind weite Teile der Belegschaft, so die Befunde der Betriebsräte, nicht nur einzelne Abteilungen oder Belegschaftsgruppen. Am häufigsten betroffen sind Beschäftigte mit abgeschlossener Berufsausbildung (86 %), gefolgt von jenen mit Hochschulausbildung (53 %). Bei Un- und Angelernten liegt der Anteil bei 44 %.

Außerdem zeigt sich, dass offenbar die Betriebsgröße einen Einfluss auf die Wahrnehmung von hoher Arbeitsintensität hat: je größer der Betrieb, desto eher ist dies ein Thema. In kleinen Betrieben bis 49 Beschäftigten liegt der Anteil noch bei 65 %, bei großen Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten sogar bei fast 90 %. Dieser Größeneffekt könnte unterschiedliche Ursachen haben. Es könnte für den Idealfall vermutet werden, dass kleine Betriebe häufig eigentümergeführt und „familiärer“ aufgestellt sind, sodass die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten eher beachtet werden können. Große Unternehmen dagegen operieren häufig international und haben mehrere Standorte, sodass im Zuge einer entstehenden Anonymität die Bedürfnisse einzelner Beschäftigter geringere Beachtung finden. Auch ließe sich denken, dass psychische Belastungen in den großen Unternehmen durch eine professionellere betriebliche Gesundheitsprävention stärker thematisiert werden als in kleineren Betrieben und daher auch die Sensibilität für die Arbeitsintensität höher ist.

Aber welche konkreten Veränderungen beobachten die Betriebsräte in Bezug auf die Arbeitsanforderungen, die zur Arbeitsintensivierung führen könnten? Die meisten Betriebsräte in nahezu allen Branchen geben an, dass die zu bewältigende Arbeitsmenge (Quantität der Arbeit) gestiegen sei (81 %), besonders häufig in Kreditinstituten und Versicherungen sowie im Bereich Verkehr/Lagerei und im Gastgewerbe. Darüber hinaus beobachten sie – auch branchenübergreifend – gesteigerte Leistungserwartungen an die Beschäftigten (76 %) und eine höhere Komplexität in der Arbeit (71 %). Multitasking wird hier genannt, also die gestiegene Notwendigkeit, parallele Arbeitsprozesse gleichzeitig umzusetzen (74 %). Auch gleichzeitig zu bearbeitende Termine oder Projekte (65 %) sowie gesteigerte Kooperations- oder Abstimmungsanforderungen mit Kunden oder Kollegen (66 %) werden angeführt. Damit verweisen die Betriebsräte auf einen Anstieg sowohl quantitativer als auch qualitativer Arbeitsanforderungen, die die zu einer gestiegenen Arbeitsintensität führen (vgl. Abbildung 1).

Dass Betriebsräte unter dem Begriff der Arbeitsintensivierung sowohl die Erhöhung der Arbeitsmenge als auch gestiegene qualitative Leistungsanforderungen verstehen, zeigen Korrelationen der vorliegenden Daten. Die Befunde verweisen auch darauf, dass im betrieblichen Alltag oft beides zugleich auftritt.

## 5 Gründe für hohe Arbeitsintensität in der Wahrnehmung der Betriebsräte

Auf die Frage nach möglichen Gründen für Arbeitsintensivierung antworten die Betriebsräte in differenzierter Weise; oft machen sie mehrere Faktoren dafür verantwortlich. An der Spitze der Nennungen liegt mit über 65 % („voll und ganz“ und „eher“ zutreffend) eine unzureichende Personalbemessung (vgl. Abbildung 2). Tatsächlich werden – so zeigt eine detailliertere Analyse (nicht in der Abbildung dargestellt) – in 91 % der Betriebe, in denen die hohe Arbeitsintensität ein Problem ist, und in 89 % der Betriebe, in denen gesteigerte Arbeitsleistung erwartet wird, auch deutliche Personalengpässe gesehen. Diese Engpässe sind laut den Angaben der Betriebsräte nicht nur eine Folge von Krankheitsfällen oder hoher Auftragslage, sondern sie werden oft als Normalfall beschrieben. Die Daten geben damit Hinweise darauf, dass eine hohe Arbeitsintensität (auch) eine Folge ungünstiger betrieblicher Rahmenbedingungen, wie etwa dauerhafter Personalengpässe, sein kann.

Die Betriebsräte wurden auch befragt, ob es in den letzten zwölf Monaten Schwierigkeiten gab, alle offenen Stellen zu besetzen. Die Befunde zeigen, dass dies in fast jedem zweiten Betrieb zutraf. Die Gründe sind vielfältig und branchenabhängig. In gut der Hälfte der Betriebe, die Probleme mit der Stellenbesetzung hatten, hat sich niemand auf die offenen Stellen beworben. Darüber hinaus geben die Betriebsräte eine zu geringe Entlohnung (48 %), ungünstige Arbeitsbedingungen (34 %) oder ungünstige Arbeitszeiten (34 %) an. Das heißt, dass oftmals schlechte und unattraktive Arbeitsbedingungen dazu führen, dass offene Stellen nicht besetzt werden und dies wiederum eine hohe Arbeitsintensität nach sich ziehen bzw. verstetigen kann.

40 % der befragten Betriebsräte sehen die Gründe für Arbeitsintensivierung in stattgefundenen Umstrukturierungen. Auch vorliegende Studien verweisen auf einen Zusammenhang von betrieblichen Restrukturierungen mit Arbeitsintensivierung (Green 2004; Kieselbach 2009).

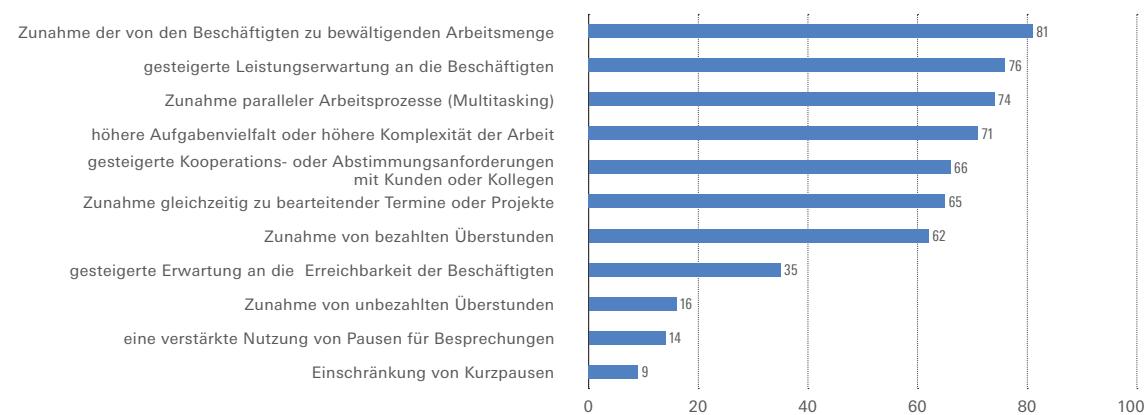
<sup>1</sup> Als betroffene Betriebe gelten solche, für die der Betriebsrat ausdrücklich angibt, dass es eine Arbeitsintensivierung gibt (80 %).

## ABBILDUNG 1

**Aspekte der Arbeitsintensivierung in der Wahrnehmung der Betriebsräte**

Frage: „Welche der folgenden Entwicklungen betraf die Beschäftigten in Ihrem Betrieb in den letzten zwei Jahren?“

Nennungen in Prozent



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2018

WSI Mitteilungen

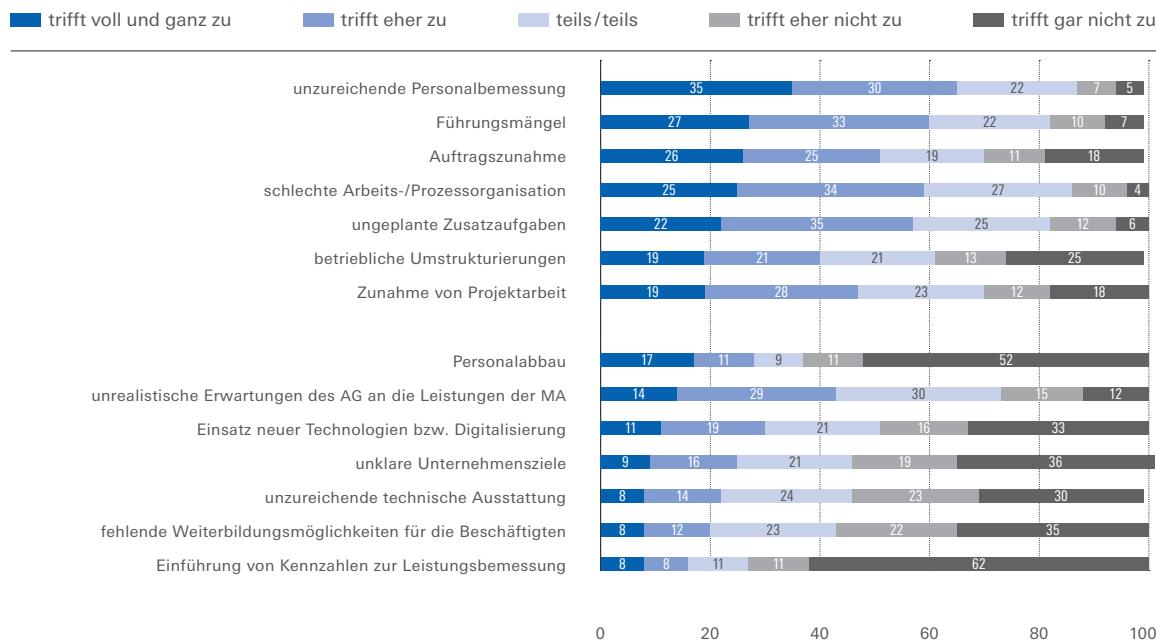
## ABBILDUNG 2

**Gründe für die Arbeitsintensivierung in der Wahrnehmung der Betriebsräte**

Frage: „Ich nenne Ihnen nun einige Gründe, weshalb es zu Arbeitsintensivierung kommen kann.“

Bitte sagen Sie mir jeweils, inwieweit diese Gründe auf die Situation in Ihren Betrieb zutreffen.“

Nennungen in Prozent



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2018

WSI Mitteilungen

Diese führen für die Beschäftigten oft zu Unsicherheiten und Ängsten und beeinträchtigen die gewohnten Arbeitsabläufe. Außerdem können sie zu Lasten der Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten gehen (Köper/Richter 2012). Übereinstimmend berichten Betriebsräte, die in den letzten zwölf Monaten Umstrukturierungen begleitet hatten, deutlich häufiger von Arbeitsintensivierung und gesteigerten Leistungserwartungen. Auch bei erfolgtem Personalabbau werden sowohl die Arbeitsintensivierung im Betrieb höher eingeschätzt als auch gestiegene Leistungserwartungen beobachtet. Diese Beobachtung der Betriebsräte passt zu der These von Sauer (2005), wonach Restrukturierungen oftmals nicht singuläre Ereignisse seien, sondern im Sinne einer „permanen Reorganisation“ eine eigene Betriebsstrategie darstellen. In der Logik dieser permanenten Reorganisation wird das Unternehmen quasi für externe Märkte geöffnet („Internalisierung des Marktes“). Die Beschäftigten nehmen die Signale des Marktes stärker eigenständig wahr und verinnerlichen dabei Marktunsicherheit und Effizienzdenken, was dauerhaft zu stärkerem Engagement führen und ggf. mit Arbeitsintensivierung und Selbstausbeutung einhergehen kann.

Führungsmängel werden oft als weiterer Faktor für Arbeitsintensivierung angeführt (über 60 %). Dies können widersprüchliche Arbeitsanforderungen sein, die die Beschäftigten im Unklaren lassen, ob z. B. maximale Kostenersparnis oder hohe Kundenorientierung (Interaktionsarbeit, Pflegequalität etc.) im Vordergrund stehen. Generell spielt Führung eine entscheidende Rolle bei der Wahrnehmung von Arbeitsbelastungen: Eine gute, unterstützende Führung kann eine Ressource für Beschäftigte sein. Aber eine schlechte Führung, die den Druck des Marktes noch verstärkt an die Beschäftigten weitergibt, kann ein zusätzlicher Stressor sein und den ohnehin hohen Arbeitsdruck noch steigern (Montano et al. 2016). Zudem benennen Betriebsräte auch eine schlecht geplante Arbeits- und Prozessorganisation (59 %) und ungeplante Zusatzaufgaben (57 %) als Grund für Arbeitsintensivierung – auch dies kann auf organisatorische Führungsmängel hindeuten.

In diesem Zusammenhang wäre für solche Betriebe, die beispielsweise durch gute Führung, Qualifikations- oder Gesundheitsmaßnahmen in die Mitarbeiter investieren und ihnen damit Wertschätzung entgegenbringen (eine Art „Präventionskultur“), zu erwarten, dass hohe Arbeitsintensität seltener ein Thema ist. Umgekehrt kann angenommen werden, dass häufiger eine hohe Arbeitsintensität vorliegen sollte, wenn wenig Wert auf eine gesunde und nachhaltige Arbeitsgestaltung für die Beschäftigten gelegt wird und ihnen nicht die nötigen zeitlichen oder sozialen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Tatsächlich weisen die Daten auf einen solchen Zusammenhang hin. Denn wenn Betriebsräte die Unternehmens- und Führungskultur in ihrem Unternehmen mit dem Satz beschreiben „Man braucht sich nicht zu wundern, wenn Beschäftigte bei diesen Arbeitsbedingungen

im Betrieb krank werden“<sup>2</sup>, dann zeigen sich signifikante Zusammenhänge mit Arbeitsintensivierung und erhöhten Leistungsanforderungen im Betrieb. Und auch hohe Fehlzeiten im Betrieb (87 %) stehen in Zusammenhang mit Arbeitsintensivierung.

Daneben wird aber auch die Auftragszunahme als Erklärung angeführt (fast 52 %), eine Erklärung, die vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Booms im Befragungszeitraum und den Jahren zuvor einleuchtet. Hier wurde offenbar in zu geringem Maße Personal aufgestockt, um den höheren Arbeitsanfall zu bewältigen. Die Digitalisierung bzw. die Einführung neuer Technologien ist aus Sicht der Betriebsräte zwar auch ein Prozess, der zu mehr Arbeitsdruck führen kann, landet aber bei der Suche nach Gründen nicht auf den vorderen Plätzen (knapp 30 %). Vermutlich gehen neue Technologien vielfach mit anderen Entwicklungen und Veränderungen, wie Umstrukturierungen oder die Einführung von Projektarbeit, einher.

## 6 Maßnahmen gegen hohe Arbeitsintensität auf betrieblicher Ebene

Wie gezeigt wurde, geht Arbeitsintensivierung in den Augen der Betriebsräte auf komplexe Faktoren zurück. Fehlendes Personal, Führungsmängel, stattgefundene Umstrukturierungen, aber auch Auftragszunahme werden als wesentliche Gründe für die Arbeitsintensivierung benannt. Dieser wahrgenommenen Komplexität ist mit einfachen und einzelnen betrieblichen Gegenstrategien sicherlich nicht beizukommen.

Auf betrieblicher Ebene lassen sich zur Regulierung von Arbeitsintensität jedoch drei allgemeine Handlungsfelder denken: (a) die Regulierung der Arbeitsmenge/die Personalausstattung (Rau/Göllner 2018), (b) die Regulierung der (veränderten) Leistungsanforderungen (Dunkel/Kratzer 2017; Kubicek/Tement 2016) und (c) das betriebliche Gesundheitsmanagement (Siegrist 2016). Die empirischen Befunde zu den bisher im Betrieb ergriffenen Gegenstrategien werden im Folgenden getrennt für diese drei Ebenen dargestellt.

2 Dieser Auswertungsschritt erfolgte in Anlehnung an Rosenstiel/Bögel (1992), die in empirischen Untersuchungen das Organisationsklima in Betrieben mit Blick auf die Arbeitsbedingungen u. a. anhand folgender Items untersuchten:  
a) „Unser Betrieb legt großen Wert darauf, dass unsere Mitarbeiter gerne hier arbeiten“; b) „In unserem Betrieb werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen menschengerecht zu gestalten“; c) „Man braucht sich nicht zu wundern, wenn Beschäftigte bei diesen Arbeitsbedingungen im Betrieb krank werden“.

*Arbeitsmenge/Personalbemessung:* 83 % der Betriebsräte geben an, dass sie beim Arbeitgeber zur Entlastung der Beschäftigten mehr Personal gefordert hätten. Aber spürbare Personalaufstockungen gab es tatsächlich nur in einem Teil der Betriebe (38 %), vor allem im produzierenden Bereich (46 %) und weniger im Dienstleistungssektor (32 %). In 44 % aller Betriebe wurde Personal eingestellt, oftmals aber auch in Form von Aushilfen oder Leiharbeitskräften (42 %). Ansonsten sind in den Unternehmen vor allem Überstunden angeordnet worden, um das hohe Arbeitspensum bewältigen zu können (57 %). Es zeigt sich allerdings auch, dass 92 % der Betriebe mit Arbeitsintensivierung in den letzten zwölf Monaten eine oder mehrere Stellen ausgeschrieben hatten. Gut die Hälfte der Betriebe konnte die ausgeschriebenen Stellen wegen unattraktiver Entlohnung und Arbeitsbedingungen nicht besetzen, vor allem im Dienstleistungsbereich. Generell zeigen diese Befunde, dass die zu geringe Personalausstattung von den betrieblichen Akteuren als Problem erkannt wurde, zu einer ausreichenden Aufstockung des Personals ist es aber bisher nicht gekommen.

*Leistungserwartungen/-kulturen:* Zunächst einmal haben fast alle befragten Betriebsräte die Beschäftigten zur offenen Thematisierung der Arbeitsüberlastung ermutigt – eine Tatsache, die in Zeiten einer Individualisierung von Arbeitsbelastungen und Selbstzuschreibung von Überforderungssituationen (Kratzer et al. 2015) von Bedeutung ist.

Seitens des Managements wurden in jedem zweiten Betrieb Maßnahmen zur Personalentwicklung oder Qualifizierung durchgeführt, die idealerweise auch dazu dienen sollten, die Beschäftigten in ihren veränderten Aufgaben zu unterstützen. Denn nur wer ausreichend für seine Rolle, die übertragenen Aufgaben, seine Position und Funktion qualifiziert ist, kann den Anforderungen gewachsen und zumindest vor inhaltlicher Überforderung gewappnet sein. Oftmals wurde die Arbeit aber auch neu organisiert (45 %), um Tätigkeiten zu reduzieren oder Aufgaben an andere Betriebe auszulagern (24 %).

Zielvereinbarungen spielen im betrieblichen Alltag vieler Branchen eine erhebliche Rolle. Auch sie werden mit hoher Arbeitsintensität in Verbindung gebracht (Ahlers 2016; Kratzer et al. 2015), zumal sie sich in den Augen so mancher Beschäftigter eher als Zielvorgabe enttarnen. Betriebsräte setzen hier an und haben in 35 % der Betriebe erreicht, dass sie an den Zielvereinbarungsgesprächen beteiligt werden. Auch haben sie durchsetzen können, dass die Leistungskennziffern zur Entlastung der Beschäftigten geändert wurden.

Ein nennenswerter Anteil der erfolgten Maßnahmen gegen die hohe Arbeitsintensität beziehen sich auf den Faktor Arbeitszeit. In vielen Betrieben haben Betriebsräte bei übermäßig langen und unregelmäßigen Arbeitszeiten eingegriffen (76 %). In fast jedem zweiten Betrieb sind Betriebsvereinbarungen hinsichtlich einer besseren Gestaltung von Arbeitszeiten verhandelt worden, die auch die

Arbeitsmenge berücksichtigen (45 %). Neben Änderungen in der Dienstplangestaltung (40 %) wurde in 28 % der Fälle die zur Erledigung der Aufgaben kalkulierte Arbeitszeit verlängert, um betroffene Beschäftigte zu entlasten. Auch wurden Fristsetzungen gelockert (22 %).

*Betriebliches Gesundheitsmanagement:* Ein „offizieller“ Hebel im Umgang mit hoher Arbeitsintensität ist der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz. Das entscheidende Instrument im Arbeits- und Gesundheitsschutz ist die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung (§ 5 Arbeitsschutzgesetz), über die sich u. a. auch eine hohe Arbeitsintensität erheben lässt (vgl. den Beitrag von Aich in diesem Heft). Gefährdungsbeurteilungen sind als stetiger und partizipativer Prozess gedacht, in dem regelmäßig Arbeitsbedingungen und -belastungen der Mitarbeiter erfasst und bewertet werden, um den entstehenden Belastungen mit entsprechenden betrieblichen Maßnahmen begegnen zu können. Dieser Verpflichtung zu ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen (einschließlich der psychischen Belastungen) kommen aber nur 44 % der vom WSI befragten Betriebe nach.<sup>3</sup> Die Arbeitsintensität ist darin theoretisch ein wichtiger Bestandteil (BAuA 2016), jedoch wird sie nach den Ergebnissen der WSI-Betriebsrätebefragung 2018 nur in 39 % der Betriebe, die Gefährdungsbeurteilungen durchführen, berücksichtigt.

Gefährdungsbeurteilungen ergeben allerdings nur dann Sinn, wenn die aus den Gefährdungen abgeleiteten Maßnahmen in den Betrieben auch umgesetzt werden. Tatsächlich haben, so zeigen es unsere Befunde, aber nur 11 % der Betriebe auch entsprechende betriebliche Maßnahmen ergriffen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Damit ist das anerkannte Instrument der Gefährdungsbeurteilung wegen fehlender betrieblicher Konsequenzen oft wirkungslos.

## 7 Diskussion

Für Betriebsräte ist die Arbeitsintensivierung in den Belegschaften seit Jahren ein hochrelevantes Feld. Betriebsräte verweisen branchenübergreifend neben einer gestiegenen Arbeitsmenge pro Beschäftigten auch auf eine höhere Komplexität in der Arbeit. Diese stellt sich in Form von Multitasking, gesteigerten Kooperations- und Abstimmungsbedarfen, höherer Kundenorientierung sowie gleichzeitig zu bearbeitender Aufgaben oder Projekte dar. Die höhere Komplexität ist als solche noch keine Ver-

<sup>3</sup> Dieser Wert ist im Vergleich zu anderen Befragungen hoch. Dabei spielt sicherlich ein Stichprobeneffekt der WSI-Betriebsrätebefragung eine Rolle, weil hier vor allem größere und mitbestimmte Betriebe vertreten sind.

schlechterung der Arbeitsbedingungen, sie verweist aber auf veränderte Leistungsanforderungen in den Belegschaften, die für das Individuum sowohl eine positive Herausforderung als auch Überforderung und Überlastung darstellen können – je nach persönlicher Veranlagung und Resourcenausstattung.

Insgesamt betrachtet aber sehen die Betriebsräte keine klaren und eindeutigen Ursachen für die wahrgenommene Arbeitsintensivierung, sondern vielfältige Faktoren, die zudem auch gleichzeitig auftreten können. Sicherlich sind die gute Konjunktur und die hohe Auftragslage zum Zeitpunkt der Befragung zentrale Erklärungsgründe, die von den Betriebsräten auch häufig genannt werden. Gleichwohl machen die Betriebsräte in zwei von drei Fällen das Management und die unzureichende Personalausstattung für die Arbeitsintensivierung verantwortlich – neben Umstrukturierungen und damit verbundenen Veränderungen in der Arbeitsorganisation. In vielen Betrieben ist die zu dünne Personaldecke seit Jahren ein Dauerthema, bei dem Betriebsräte offenbar an ihre Grenzen stoßen. Zugleich führen sie an, dass eine Reihe offener Stellen während der letzten Monate nicht zu den von den Unternehmen angebotenen Konditionen besetzt werden konnten. Vor allem im Dienstleistungssektor verweisen die Betriebsräte diesbezüglich auf die niedrige Entlohnung und die ungünstigen Arbeitsbedingungen.

Die Befunde zeigen auf der Handlungsebene aber auch, dass sich die betrieblichen Interessenvertretungen der Herausforderungen bewusst sind, die der Arbeitsdruck vieler Beschäftigter mit sich bringt. Es hat in den Betrieben bisher eine Vielzahl von Aktivitäten zur Begrenzung der hohen Arbeitsintensität gegeben, die sowohl die zu bewältigende Arbeitsmenge und das Ausmaß der Leistungsanforderungen als auch die Personalbemessung betreffen. Auffallend ist die hohe Zahl der Betriebsräte, die hinsichtlich der Arbeitsintensivierung in Verhandlungen mit den Arbeitgebern eingetreten sind. Eine gewünschte bessere Personalausstattung ist dadurch allerdings kaum erzielt worden. Denn Betriebsräte haben in Bezug auf die Personalbemessung wenig Handlungsmacht nach dem Betriebsverfassungsgesetz, sodass ihnen hier die Hände gebunden sind.

Auch im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist Arbeitsintensivierung ein großes Thema. Das zur Verfügung stehende gesetzliche Instrument der Gefährdungsbeurteilung wird aber in Bezug auf psychische Belastungen in den Unternehmen viel zu wenig umgesetzt, dabei wäre es durchaus geeignet, über das Eingangstor Arbeitsintensität die Themen Personalbemessung und Leistungsanforderungen zu thematisieren.

Zusammenfassend zeigen die Befunde, dass in den Augen der Betriebsräte nicht nur die Arbeitsmenge und die Leistungsanforderungen, sondern auch die betrieblichen Rahmenbedingungen Einfluss auf die hohe Arbeitsintensität in den Belegschaften haben. Die Komplexität in den Ursachen, so scheint es, erschwert den betrieblichen Umgang mit Arbeitsintensivierung. Das betrifft auch die Arbeit der Betriebsräte, die gerade in größeren Unternehmen viele unterschiedliche betriebliche Prozesse gleichzeitig begleiten müssen. Die jeweiligen betrieblichen Stellschrauben zu finden, um die Arbeitsintensität zu reduzieren, ist somit herausfordernd. Hinzu kommt, dass die Betriebsräte die Beschäftigten nicht immer auf ihrer Seite haben (z. B. in Bezug auf verlässlichere Arbeitszeit- und Pausengestaltung), zumal viele betroffene Beschäftigte sich mit ihren Arbeitsaufgaben identifizieren und in ihren „selbstbestimmten“ Arbeitsarrangements nach individuellen Lösungsstrategien suchen, wenn sie die Anforderungen des Arbeitsalltags nicht in der verfügbaren Zeit bewältigen können.

Zukünftig von Bedeutung wären eine nachhaltige und präventive Arbeitsgestaltung und -regulierung, die die Beschäftigten selbst mit ihren Leistungsanforderungen und Ressourcen in den Blick nimmt, sowie eine deutlich robustere Personalbemessung, die auch Urlaubs- und Krankheitsphasen übersteht. In der Mitbestimmung bzw. im Betriebsverfassungsgesetz zeigt sich in Bezug auf die Personalbemessung allerdings eine Schwachstelle. Hier sollte der Gesetzgeber in der Pflicht stehen, die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte zu vergrößern. ■

## LITERATUR

- Ahlers, E.** (2011): Wachsender Arbeitsdruck in den Betrieben, in: Kratzer, N. / Dunkel, W. / Becker, K. / Hinrichs, S. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin, S. 35–60
- Ahlers, E.** (2016): Leistung(sdruck), Arbeitssystem und Gesundheit. Eine quantitativ empirische Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragungen zu ergebnisorientierten Arbeitssystemen, Berlin
- Ahlers, E.** (2018): Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte, Düsseldorf
- Boes, A. / Kämpf, T. / Langes, B. / Lühr, T.** (2016): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)** (2016): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Berlin
- BAuA** (2019): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten, Dortmund
- DGB-Index Gute Arbeit** (2015): Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen, Der Report 2015, Berlin
- Dunkel, W. / Kratzer, N.** (2017): Ganz normal: Zeit- und Leistungsdruck, in: Schröder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Jahrbuch Gute Arbeit. Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit, Frankfurt a. M., S. 163–178
- Ellguth, P. / Kohaut, S.** (2018): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung : Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2017, in: WSI-Mitteilungen 71 (4), S. 299–306, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_115204\\_115217.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_115204_115217.htm)
- Green, F.** (2001): It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain, in: British Journal of Industrial Relations 39 (1), S. 53–80
- Green, F.** (2004): Why has effort become more intense?, in: Industrial Relations 43 (4), S. 709–741
- Haipeter, T. / Bromberg, T. / Slomka, C.** (2017): Angestellte als Machtquelle. Neue Initiativen der Interessenvertretung von Industrieangestellten im Betrieb, Wiesbaden
- Kieselbach, T.** (Hrsg.) (2009): Gesundheit und Restrukturierung: Innovative Ansätze und Politikempfehlungen, München
- Köper, B. / Richter, G.** (2012): Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter, Dortmund/Berlin/Dresden
- Kratzer, N. / Menz, W. / Pangert, B.** (Hrsg.) (2015): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze, Wiesbaden
- Kubicek, B. / Tement, S.** (2016): Work intensification and the work-home-interface, in: Journal of Personnel Psychology 15 (2), S. 76–89
- Lohmann-Haislah, A.** (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/Dresden
- Menz, W. / Kratzer, N.** (2015): Qualitative Methoden in der Belastungsanalyse, in: Kratzer et al. (Hrsg.), a. a. O., S. 337–354
- Meuser, M. / Nagel, U.** (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Pickel, S. / Pickel, G. / Lauth, H. / Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen, Wiesbaden, S. 465–479
- Montano, D. / Reeske-Behrens, A. / Franke, F.** (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung, Dortmund/Berlin/Dresden
- Rau, R. / Buyken, D.** (2015): Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 59 (3), S. 113–129
- Rau, R. / Göllner, C.** (2018): Rahmenmodell der Arbeitsintensität als objektiv bestehende Anforderung, in: Arbeit 27 (2), S. 151–174

- Rosa, H.** (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt a. M.
- Rosenstiel, L. / Bögel, D.** (1992): Betriebsklima geht jeden an. Hrsg. v. Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, München
- Rothe, I. / Morschhäuser, M.** (2014): Psychische Belastungen im Wandel der Arbeit, in: Klein-Hessling, J. / Krause, D. (Hrsg.): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Heidelberg, S. 77–89
- Sauer, D.** (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg
- Schäfer, C.** (2003): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2002 – ein Überblick, in: WSI-Mitteilungen 56 (3), S. 139–148, [https://www.boeckler.de/pdf/wsimit\\_2003\\_03\\_schaefer.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2003_03_schaefer.pdf)
- Siegrist, J.** (2016): Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen, München/Jena

- Stab, N. / Jahn, S. / Schulz-Dadaczynski, A.** (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Arbeitsintensität, Dortmund/Berlin/Dresden
- Zajc, J. C. / Kohont, A.** (2017): Impacts of work intensity on employees' quality of work, life and health, in: Teorija in Praksa 54 (2), S. 209–223

## AUTORIN

**ELKE AHLERS**, Dr., Leiterin des Referats Qualität der Arbeit am WSI der Hans-Böckler-Stiftung. Forschungsschwerpunkte: Wandel der Arbeit, Gesundheit, psychische Arbeitsbelastungen und die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung.

 [Elke.Ahlers@boeckler.de](mailto:Elke.Ahlers@boeckler.de)