



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Arbeitsintensität im öffentlichen Dienst – Herausforderungen erkennen und gestalten

Dr. Lena Hünefeld

DGB Schöneberger Forum 2019

Inhalt

1. Was ist Arbeitsintensität?
2. Treiber hoher Arbeitsintensität
3. Öffentlicher Dienst im Wandel
4. Arbeitsintensität im öffentlichen Dienst
5. Gesundheitliche Situation im öffentlichen Dienst
6. Gestaltungsmöglichkeiten

Arbeitsintensität

- **Arbeitsintensität** wird bestimmt durch: Arbeitsmenge, geforderter Qualität und zur Verfügung stehender Zeit (Rau/Göllner 2018)
 - Hohe Arbeitsintensität ergibt sich aus einem Missverhältnis von Menge, Qualität und Zeit
 - **Arbeitsintensivierung**: Zunahme der Intensität über die Zeit
 - nicht nur eine andauernde Zunahme der zu bewältigende Menge, sondern kann auch eine Folge von dynamischen, unvorhersehbaren Arbeitsanforderungen sein, auf die Erwerbstätige immer wieder neu reagieren müssen.
- **Komplexität der Arbeitsaufgabe relevant für die Arbeitsintensität**

Treiber hoher Arbeitsintensität

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

Treiber hoher Arbeitsintensität

- höhere Aufgabenflexibilität und -komplexität, zeitliche und örtliche Flexibilisierung
- mehr Freiheiten, eine bessere Vereinbarkeit und mehr Selbstverwirklichung
- mehr Selbstverantwortung/-verwaltung

- **Überlastung, höhere Arbeitsintensität und mehr Stress**

Öffentlicher Dienst im Wandel

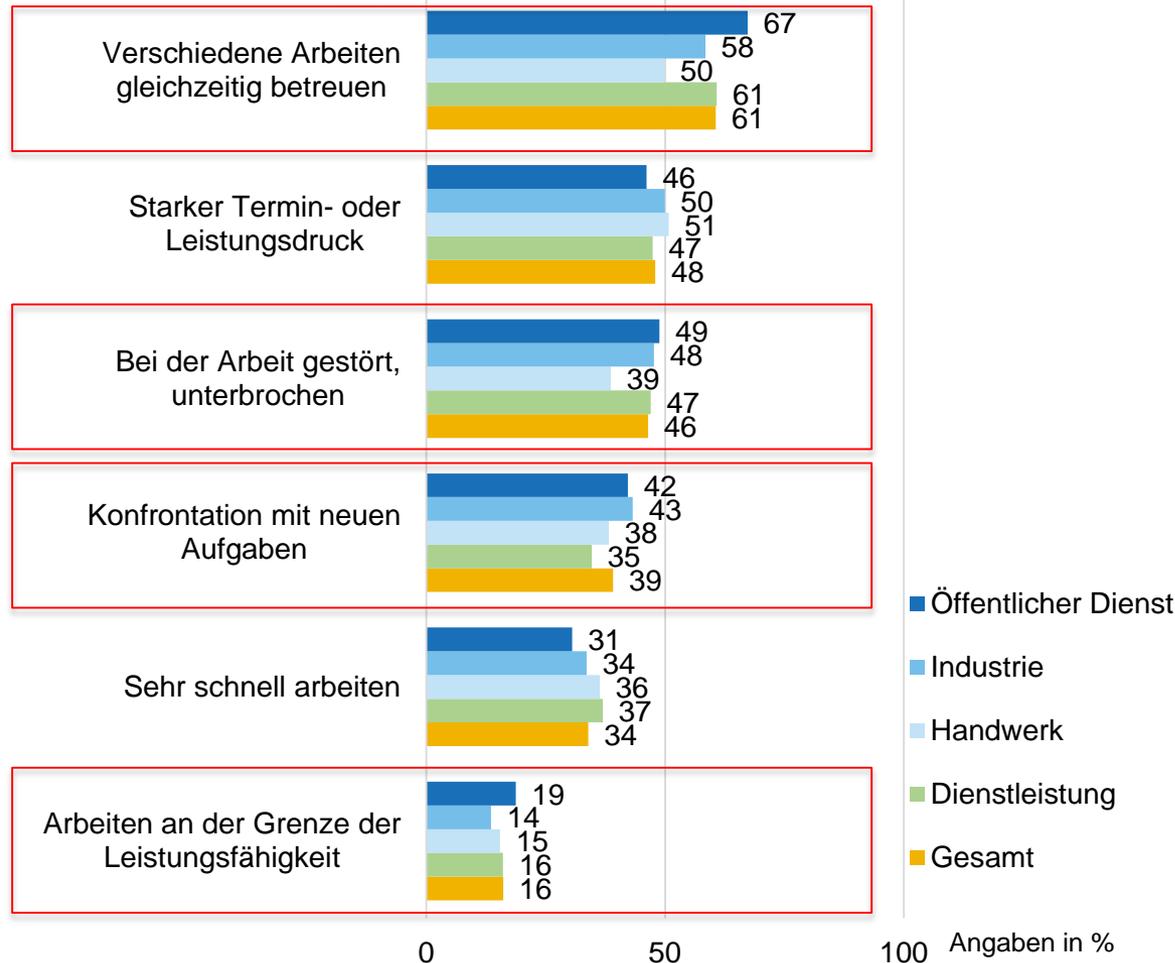
- Durchdringung mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien → Digitale Verwaltung
 - Veränderte Erwartungen von Bürgern und Bürgerinnen an die Leistungen des öffentlichen Dienstes
- Umorganisationen und Restrukturierung
 - 43 % der Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst, waren in den letzten zwei Jahren von wesentlichen Umstrukturierungen oder Umorganisationen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld betroffen, nur im industriellen Bereich häufiger (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018)
- Demographischer Wandel
 - Überalterung der Belegschaft, Fachkräftemangel → mangelnde Personalressourcen

Arbeitsintensität im öffentlichen Dienst

- **Daten:** BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018
 - insgesamt 20.012 Erwerbstätige (15 Jahre und älter, bezahlte Tätigkeit von mind. 10 Std./Woche)
- **Arbeitsintensität:** Termin-/Leistungsdruck, Multitasking, Sehr schnell arbeiten etc.
 - Häufigkeit: häufig, manchmal, selten oder nie
 - Wenn häufig, abfrage Belastung: ja, nein
- **Öffentlicher Dienst:** Eigene Zuordnung zu einem der folgenden Wirtschaftsbereiche:
 - Öffentlicher Dienst, Industrie, Handwerk, Dienstleistungen

Arbeitsintensität im öffentlichen Dienst

Häufige psychische Anforderungen



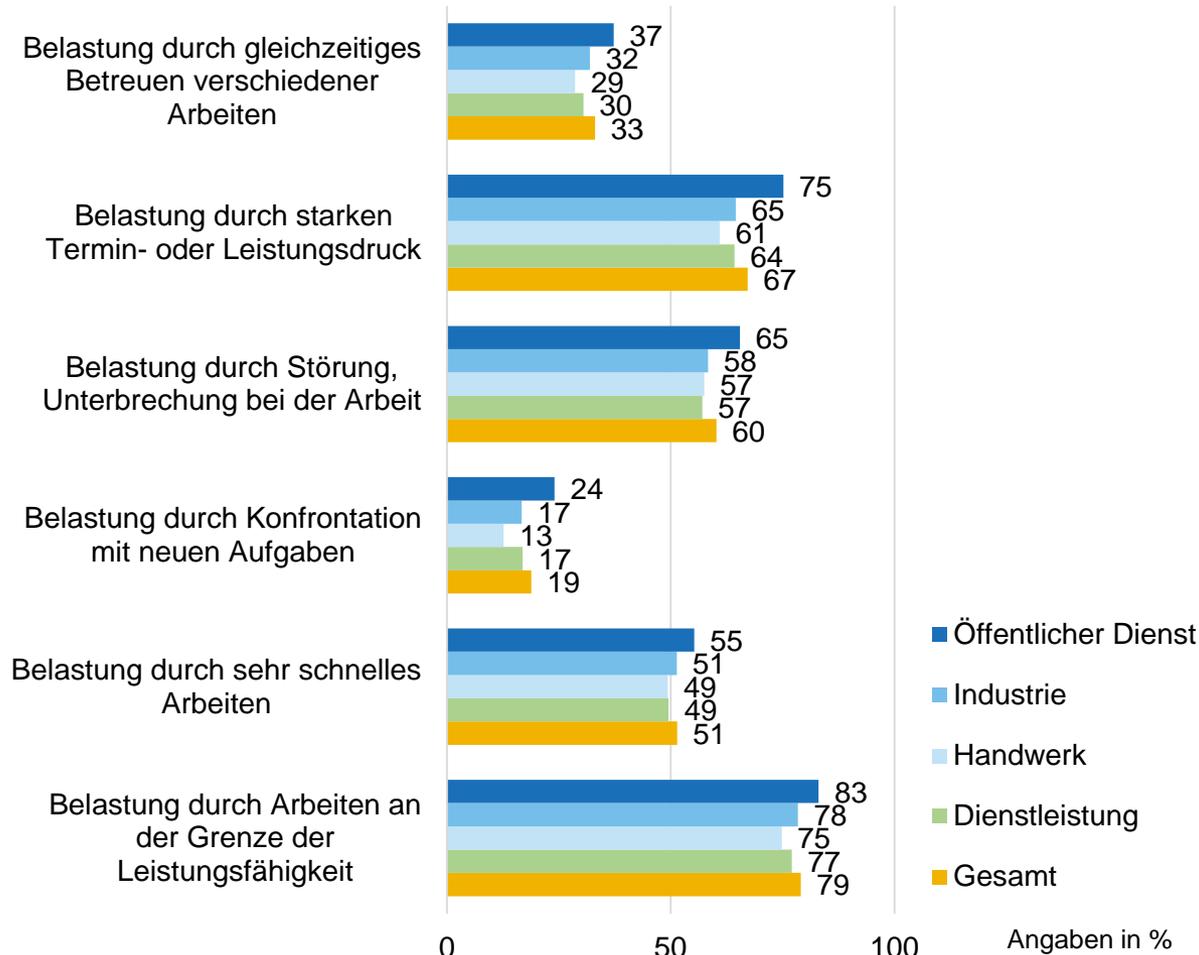
Arbeitsintensivierung → Zunahme von Stress und Arbeitsdruck in den letzten zwei Jahren:

- Öffentlicher Dienst: 43 %
- Industrie 40 %
- Handwerk 35 %
- Dienstleistung 36 %

BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, N=17.852 abhängig Beschäftigte

Arbeitsintensität im öffentlichen Dienst

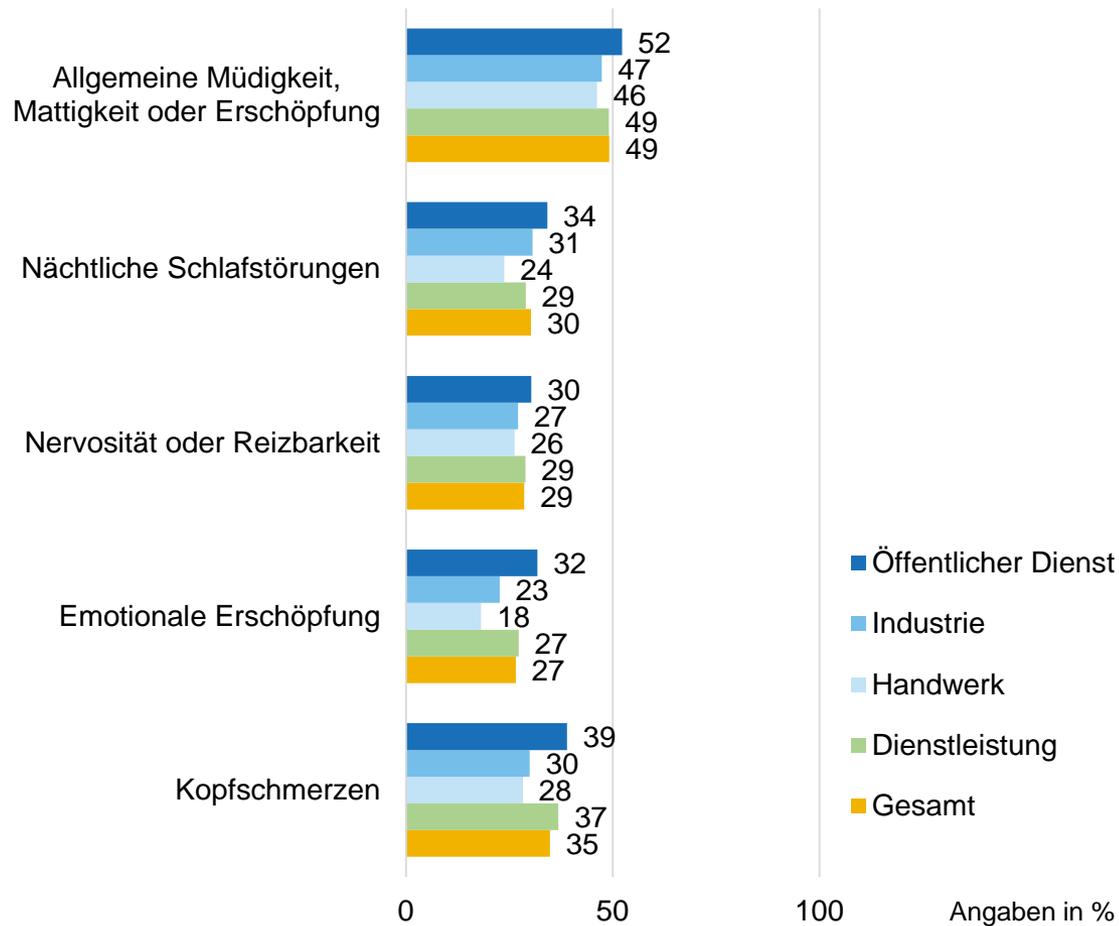
Belastung durch häufige psychische Anforderungen



BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, N=17.852 abhängig Beschäftigte

Gesundheit im öffentlichen Dienst

Gesundheitliche Beschwerden



BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, N=17.852 abhängig Beschäftigte

Fazit

- Auch der öffentlichen Dienst ist ein Bereich, der stark vom Wandel betroffen ist: Digitalisierung, Restrukturierung, demographischer Wandel
- Hohe Arbeitsintensität betrifft einen großen Teil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst
- Gesundheitliche Situation im öffentlichen Dienst: erhöhte Werte bei gesundheitlichen Beschwerden, die auch mit einer andauernden hohen Arbeitsintensität in Verbindung gebracht werden.

→ **Arbeitsintensität als Gestaltungsaufgabe für Arbeitsschutzakteure!**

Gestaltungsmöglichkeiten

- **Strategische Personalplanung und Organisationsentwicklung** (Hoffmann, 2017)
 - Z.B. Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen braucht das Unternehmen, um strategische Ziele zu realisieren?
- **Betriebs-/Dienstvereinbarungen als Gestaltungswerkzeug** (Müller/Steinwender, 2019)
 - Regelungen: z.B. Zeiterfassung oder Qualifizierung
- **Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung** (Aich, im erscheinen)
 - Leitparameter zur Feststellung hoher Arbeitsintensität: z.B. Einhaltung von Arbeits- und Pausenzeiten, Einhaltung inhaltlicher Vorgaben und vorgegebener Termine
- **Arbeitszeitgestaltung** (Tisch/Backhaus, 2019)
 - Z.B. Einhaltung der gesetzlichen Tageshöchstleistungs- und Ruhezeiten, Klare Regelungen bei Home-Office und mobilen Arbeiten

Gestaltungsmöglichkeiten

- **Hohe Arbeitsintensität lässt sich nicht immer vermeiden, daher**

→ Ressourcen schaffen:

- Handlungsspielraum
- Soziale Unterstützung
- Adäquates Feedback durch Führungskräfte
- Ausreichende Informationen
- Erholzeiten
- Etc.



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Kontakt:

Dr. Lena Hünefeld

Huenefeld.Lena@baua.bund.de

Literatur

- Aich, E. (im Erscheinen): Arbeitsintensität in der Gefährdungsbeurteilung. WSI-Mitteilungen 01/2020.
- 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: transkript.
- Carstensen, T. (2015): Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien, in: WSI-Mitteilungen 68 (3), S. 187-193
- Green, F. (2002): Its Been A Hard Day's Night: The Concentration an Intensification of Work in Late Twentieth-Century Britain. In: British Journal of Industrial Relations, 39 (1), S. 53–80.
- Hoffmann, T. (2017): Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Reihe: Mitbestimmungspraxis, Nr. 7. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_07.pdf
- Menz, W.; Kratzer, N. (2015): Qualitative Methoden in der Belastungsanalyse. In: Nick Kratzer, Wolfgang Menz und Barbara Pangert (Hg.): Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze. Wiesbaden: Springer, S. 337–354.
- Müller, A.; Steinwender, F. (2019): Betriebsvereinbarungen als Gestaltungswerkzeug. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/v_2019_05_13_mueller.pdf
- Rau, R.; Göllner, C. (2018): Rahmenmodell der Arbeitsintensität als objektiv bestehende Anforderung. In: Arbeit, 27 (2), S. 151–174. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1515/arbeits-2018-0012>.
- Tisch, A.; Backhaus, N. (2019): Digitalisierung, Arbeitsintensivierung und Arbeitszeitgestaltung. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/v_2019_05_13_panel_5_ergebnisse.pdf