



# BETTER WORK

## NEWSLETTER

N° 4/2015 23 septembre 2015

### ZOOM

p. 1

Entgrenzt arbeiten:  
Zwischen Selbstbestim-  
mung und Mehrbelastung

### KNOW-HOW

p. 5

Une démarche stratégique  
pour prévenir les problèmes  
psychosociaux au travail

## ZOOM

### Entgrenzt arbeiten: Zwischen Selbstbestimmung und Mehrbe- lastung

*Mit der zunehmenden Flexibilisie-  
rung von Arbeitszeiten in den 1990er  
Jahren begann eine Erosion der  
Trennlinien zwischen Erwerbsar-  
beit und anderen Lebensbereichen.  
Diese Entwicklung wird mit dem  
Begriff der Entgrenzung umschrie-  
ben. Bringt das nun mehr persönli-  
che Freiheit und Selbstbestimmung  
oder erhöhen sich die Arbeitsbelas-  
tungen und Einschränkungen. Der  
Autor Rolf Schmucker stellt dazu  
Befunde des DGB-Index Gute Arbeit  
vor.*

#### **Darum geht es in diesem Beitrag**

- Flexible Arbeitszeiten und -orte stärken im günstigsten Fall die Zeitsouveränität der Beschäftigten und erweitern deren Autonomie.
- Die Anforderung, in der Freizeit für berufliche Belange erreichbar zu sein, steht im Zusammenhang mit mehreren Belastungsfaktoren.
- Sehr häufig wird Erreichbarkeit bereits von 12% der Beschäftigten erwartet, von 11% wird dies oft und von 29% selten verlangt.

Im Verlaufe der Industrialisierung hatte sich ein Modell der Organisation von Erwerbsarbeit durchgesetzt, das auf einer standardisierten Arbeitszeit und einem festgelegten Arbeits-

ort beruhte. Beide Merkmale sind in den vergangenen Jahren zunehmend unter Veränderungsdruck geraten. Teleheimarbeit, mobiles Arbeiten oder Vertrauensarbeitszeit sind nur einige Stichworte, die die Veränderungen in der Arbeitsorganisation beschreiben. Die Entgrenzung hat verschiedene Treiber:

- Wirtschaftlicher Strukturwandel
- technologische Innovationen (Digitalisierung)
- politische Deregulierung
- veränderte Konzepte der Unternehmenssteuerung
- aber auch gewandelte Bedürfnisse der Beschäftigten haben die Entwicklung vorangetrieben.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort betrifft allerdings nicht alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen. Je nach Branche und Tätigkeitsbereich sind die Möglichkeiten entgrenzten Arbeitens unterschiedlich stark ausgeprägt. So ist etwa Wissensarbeit leichter räumlich und zeitlich flexibel zu gestalten als Tätigkeiten im gewerblichen Bereich, die eine betriebliche Präsenz der Beschäftigten erfordern. Dennoch weist die Entgrenzung von Arbeit eine große Dynamik auf, die eine wachsende Zahl von Arbeitsverhältnissen erfasst.



## Entgrenzung – Chance oder Risiko?

Flexible Arbeitszeiten und -orte können für die Beschäftigten ganz unterschiedliche Auswirkungen haben. Im günstigsten Fall stärken sie die Zeitsouveränität, erweitern die Autonomie in der Arbeitsgestaltung und ermöglichen eine bessere Vereinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Lebensbereiche. Zu einer Belastung für die Betroffenen wird die Entgrenzung dann, wenn sie zu einer Ausdehnung der Arbeitszeit führt, die Anforderungen an die Verfügbarkeit für das Unternehmen steigen und die Freizeit immer stärker durch betriebliche Belange durchdrungen wird. Letzteres verstärkt die psychische Belastung der Betroffenen, kann zur Einschränkung der im Arbeitsschutz vorgeschriebenen Erholungszeiten führen und das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen.

## Befunde des DGB-Index Gute Arbeit 2014

Im Rahmen der Befragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2014 stand das Thema Arbeitszeitgestaltung im Mittelpunkt. In der bundesweit repräsen-

tativen Umfrage wurden 5 800 abhängig Beschäftigte telefonisch zu ihren Arbeitsbedingungen befragt. Um die Auswirkungen entgrenzten Arbeitens auf die Arbeitssituation einschätzen zu können, werden im Folgenden zwei Indikatoren genauer betrachtet, die als symptomatisch für die Entgrenzung von Arbeit gelten können:

- Die ständige Erreichbarkeit der Beschäftigten für Belange der Arbeit
- sowie die Möglichkeit, Arbeitstätigkeiten auch von zu Hause aus zu erledigen.

## Ständige Erreichbarkeit – stärkere Belastung

Im DGB-Index Gute Arbeit werden die Beschäftigten gefragt, wie häufig von ihnen erwartet wird, auch außerhalb der normalen Arbeitszeit (z.B. per E-Mail oder Telefon) für die Arbeit erreichbar zu sein. Während knapp die Hälfte (48%) aller Befragten berichtet, außerhalb der Arbeitszeit nicht erreichbar sein zu müssen, geben 12% an, dass Erreichbarkeit sehr häufig von ihnen erwartet wird, von 11% wird dies oft und von 29% selten verlangt.

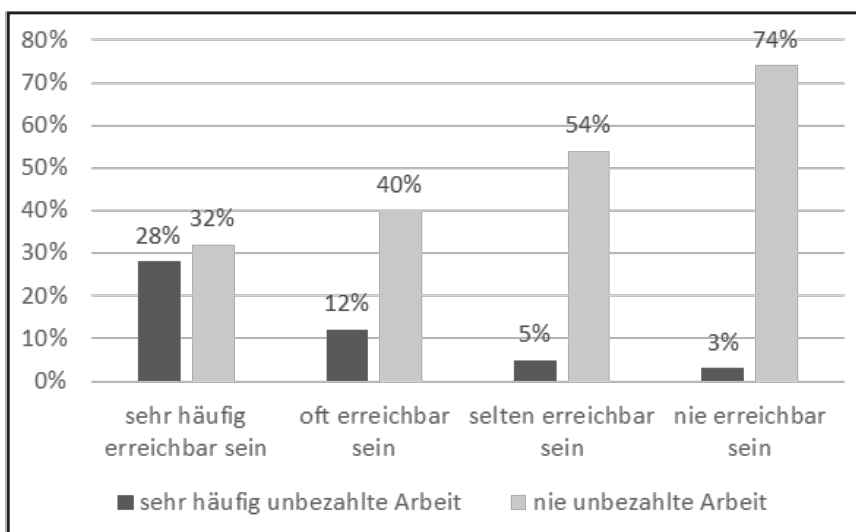
Die Anforderung, auch in der Freizeit erreichbar zu sein, weist einen deutlichen Zusammenhang mit einer Reihe von Belastungsfaktoren auf.

- So arbeiten drei Viertel aller Befragten, die sehr häufig/oft außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sein müssen, sehr häufig oder oft gehetzt und unter Zeitdruck.
- Unter den Befragten, die nur selten oder nie erreichbar sein müssen, sind es deutlich weniger, aber immer noch besorgniserregende 50%.

Ähnliche Unterschiede zeigen sich bei der Frage nach Arbeitsverdichtung. Auch hier berichtet die Gruppe der sehr häufig/oft Erreichbaren zu einem deutlich höheren Anteil davon, dass sie (in hohem/sehr hohem Maß) mehr Arbeit in der gleichen Zeit leisten müssen (51% gegenüber 34%).

Augenfällig ist darüber hinaus der Zusammenhang zwischen der Erreichbarkeitsanforderung und der unbezahlten Mehrarbeit, die die Beschäftigten für den Arbeitgeber leisten (Abb. 1): Je stärker die Erreichbarkeits-Anforderungen ausgeprägt sind, desto häufiger leisten die Befragten unbezahlte Arbeit.

Abb. 1: Erreichbarkeit und unbezahlte Arbeit



(DGB-Index Gute Arbeit 2014)

Die häufige Erreichbarkeit über Mobiltelefon oder E-Mails ist bei den betroffenen Beschäftigten in deutlich höherem Maße mit Arbeitsintensivierung und vermehrter Arbeit zum Nulltarif verbunden. Ursächlich sind dabei jedoch nicht in erster Linie die technischen Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationsmittel, sondern entscheidend ist die Frage, wie diese eingesetzt werden.<sup>1</sup> Die Befunde sprechen dafür, dass dies in vielen Fällen zu Lasten der Beschäftigten geschieht, die dadurch eher mit den Risiken der Entgrenzung konfrontiert sind, als von deren Chancen zu profitieren.

### Arbeiten von zu Hause: Mehr Stress durch mehr Freiheit?

In der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit 2014 wurden die Beschäftigten auch danach gefragt, welchen Einfluss sie auf die Gestaltung der Arbeitszeit nehmen können (z.B. über die Festlegung von Arbeitsbeginn bzw. -ende, die Wahl der Pausenzeiten oder die

Unterbrechung des Arbeitstages).

Wenn Flexibilisierung zu einer größeren Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten führen soll, müssen diese ihre Arbeitszeiten selbstbestimmt gestalten können. Die Ergebnisse zeigen, dass die jeweiligen Gestaltungsspielräume sehr ungleich zwischen den Beschäftigten verbreitet sind und ein erheblicher Anteil der Befragten nur geringe oder gar keine Einflussmöglichkeiten besitzt.

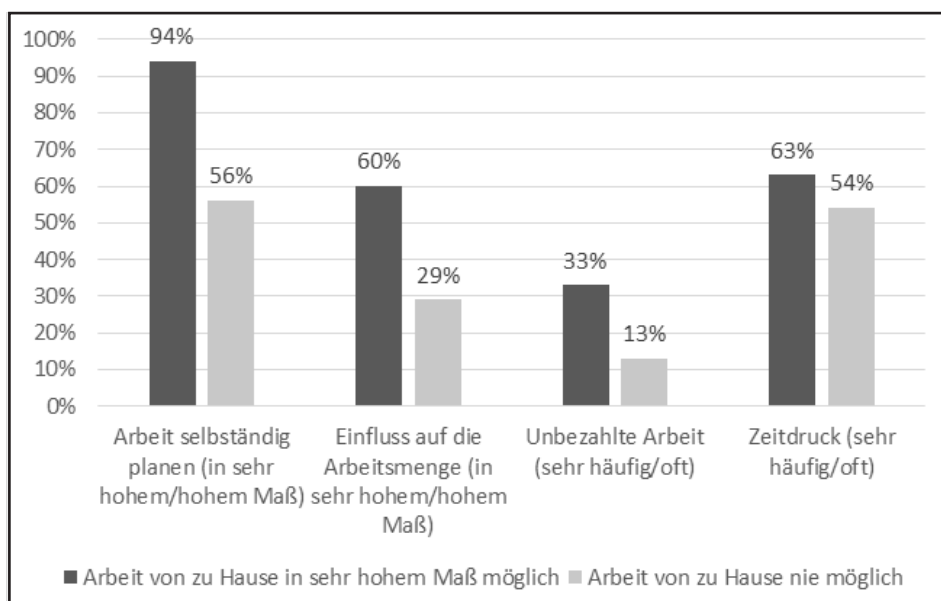
Darüber hinaus wird aber auch deutlich, dass die Beschäftigten, die über hohe Gestaltungsspielräume bei der Arbeitszeit verfügen, grundsätzlich auch geringere Belastungen aufweisen. Zum Beispiel geht der wahrgenommene Zeitdruck bei zunehmender Zeitautonomie deutlich zurück (vgl. ausführlicher: DGB-Index Gute Arbeit. Report 2014).

Eine Ausnahme zeigt sich allerdings bei der Option, Arbeit von zu Hause aus erledigen zu können. Mit dem „Home Office“ wird neben der Erreichbarkeit ein zweiter wesentlicher Indikator für

entgrenztes Arbeiten erfasst. 14% der Befragten geben an, dass sie in sehr hohem (6%) oder hohem (8%) Maß die Möglichkeit besitzen, auch kurzfristig von zu Hause arbeiten zu können. Betrachtet man die Arbeitsbedingungen der Gruppe mit den ausgeprägtesten Heimarbeitsmöglichkeiten im Vergleich zu den Beschäftigten, die die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten gar nicht besitzen, so zeigen sich interessante Zusammenhänge (vgl. Abb. 2).

Einerseits wird die Möglichkeit der Heimarbeit als vergrößerter Gestaltungsspielraum wahrgenommen. 94% der räumlich Flexiblen geben an, ihre Arbeit in sehr hohem oder hohem Maße selbständig planen zu können. Bei Befragten ohne Möglichkeit zur Heimarbeit sind es nur 56%. Auch der Einfluss auf die Arbeitsmenge ist in der ersten Gruppe deutlich stärker ausgeprägt (60% vs. 29%). Hier zeichnet sich ein Autonomiegewinn ab, der den Beschäftigten mehr Gestaltungsspielräume eröffnet.

Abb. 2: Kurzfristig von zu Hause Arbeiten - Zusammenhänge



(DGB-Index Gute Arbeit 2014)

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Carstensen, Tanja: Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Techno-logien. In: WSI-Mitteilungen 3/2015, S. 187ff.

## Indirekte Steuerung erhöht die Belastungen

Diese als größer empfundenen Gestaltungsmöglichkeiten sind jedoch andererseits nicht mit geringeren Arbeitsbelastungen verbunden. Im Gegenteil: Beschäftigte, die von zu Hause arbeiten können, leisten wesentlich häufiger unbezahlte Arbeit für ihren Arbeitgeber und berichten häufiger darüber, unter Zeitdruck zu arbeiten. Das Ergebnis ist scheinbar paradox: Größere Freiheitsgrade bei der Gestaltung der Arbeit gehen mit erhöhten Belastungen einher. Wie ist das zu erklären?

Befunde der arbeitssoziologischen Forschung legen nahe, dass die Kombination veränderter Arbeitsorganisation mit indirekten, ergebnisorientierten Formen der Leistungssteuerung diese widersprüchliche Konstellation hervorbringt. Selbstbestimmtes Arbeiten – sei es räumlich, zeitlich oder inhaltlich – ist ein wichtiges Merkmal entwicklungs- und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Diese Wirkung kann sich jedoch nur entfalten, wenn die vereinbarten oder vorgegebenen Ziele in einem vertretbaren Verhältnis zu Arbeitszeit und Arbeitsvermögen stehen.

Sind die Ziele nicht am Leistungspotential der Beschäftigten sondern an abstrakten Größen wie dem Markt- oder Umsatzwachstum orientiert, kommt es leicht zu Überforderungen. Um die Ziele dennoch zu erreichen, versuchen viele Beschäftigte, das Arbeitstempo weiter zu erhöhen, unterlaufen Pausenregelungen, gehen krank zur Arbeit oder verlängern die „selbstbestimmte“ Arbeitszeit. Dieses Spannungsverhältnis hat mittelfristig gesundheitliche Folgen: der Druck durch ständig steigende Zielvorgaben („Zielspirale“) setzt die Beschäftigten unter Stress und erhöht

das Risiko psychischer Erkrankungen (wie z.B. Burnout).<sup>2</sup>

## Entgrenzung braucht Leitplanken

Die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit deuten darauf hin, dass Entgrenzung für viele Betroffenen eine Arbeitsintensivierung und die Ausdehnung unbezahlter Mehrarbeit nach sich zieht. Will man die Risiken flexibilisierten Arbeitens für die Beschäftigten reduzieren und die Chancen für eine selbstbestimmte und zeitsouveräne Arbeitsgestaltung nutzen, bedarf es flankierender Regelungen, die sich am Leitbild guter, menschengerechter Arbeit orientieren. Dabei geht es um die Festlegung und Einhaltung von Schutzstandards – quasi als Leitplanken der Entgrenzung – und um die Stärkung kollektiver und individueller Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten.

Die Dringlichkeit des Themas zeigt sich auch darin, dass mittlerweile in einer Reihe von Unternehmen Betriebsvereinbarungen geschlossen wurden, in denen Fragen der Erreichbarkeit und des mobilen Arbeitens geregelt werden. Exemplarisch sei hier die Vereinbarung genannt, die der Gesamtbetriebsrat der BMW AG abgeschlossen hat und deren zentrales Anliegen darin besteht, die „wilde Mobilarbeit“ im Interesse einer stärkeren zeitlichen Selbstbestimmung der Beschäftigten zu ordnen.<sup>3</sup>

## Neue Anforderungen an das Arbeitszeitgesetz

Zu diesem Zweck wird die von zu Hause oder unterwegs geleistete mobile Arbeit systematisch als Arbeitszeit anerkannt und erfasst. Zudem haben die Beschäftigten das Recht, Zeiten festzulegen, zu denen sie für den Arbeitgeber nicht erreichbar

sind. Für den Schutz von Freizeit und Erholungsphasen sind dies wichtige Schritte.

Betriebsvereinbarungen zum Thema Entgrenzung sind allerdings bislang lediglich in wenigen Unternehmen getroffen worden. Um einen Schutz aller Beschäftigten vor den Risiken entgrenzten Arbeitens zu gewährleisten ist es notwendig, das Recht auf Nichterreichbarkeit und Nicht-Reaktion im Arbeitszeitgesetz zu verankern. Auf dieser Grundlage wäre der Umgang mit Entgrenzung in allen Betrieben zu thematisieren und ggf. in betriebliche Regelungen zu fassen.

## Schlüsselfrage Leistungspolitik und Gefährdungsbeurteilung

Mit dem Recht auf Nichterreichbarkeit ist allerdings nur ein erster Schritt getan. Denn die Arbeitszeit steht immer im Zusammenhang mit der zu bewältigenden Arbeitsmenge. Dieses Spannungsverhältnis ist schwieriger zu lösen, betrifft es doch die betriebliche Leistungspolitik und die Bewertung dessen, welche Arbeitsmenge den Beschäftigten zumutbar und angemessen ist.

Die Erfassung der psychischen Belastungssituation im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung kann hierbei ein wichtiges Instrument sein. Voraussetzung ist allerdings, dass sie a) von den Unternehmen tatsächlich durchgeführt wird, und b) ihre Ergebnisse in die Festlegung von Arbeitsumfängen – z.B. in Zielvereinbarungen – einfließen, um gesundheitlichen Beeinträchtigungen präventiv zu vermeiden.

Auch die Leistungsbemessung muss sich an den Kriterien humaner Arbeit orientieren. Dies lässt sich am ehesten umsetzen, wenn die Beschäftigten und die betrieblichen Interessenvertretungen in dieser Frage mehr

<sup>2</sup> Vgl. Chevalier, Anja/Kaluza, Gert: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In: Gesundheitsmonitor 1/2015, S. 1-12.

<sup>3</sup> Vgl. BMW-Betriebsvereinbarung, Eckpunkte daraus, in „Gute Arbeit“ 4/2014, S. 26 f.: „Mobil arbeiten, Arbeitsort bestimmen, Arbeitszeiten erfassen.“

Mitbestimmungsrechte erhalten. Will man die Freizeit schützen, die Work-Life-Balance verbessern und die stressbedingten Gesundheitsrisiken reduzieren, müssen der Entgrenzung Grenzen gesetzt werden.

### Weitere Informationen

DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2014. Mit dem Themenschwerpunkt: Arbeitszeitgestaltung. Bestellen und downloaden unter <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/>

Autor: Rolf Schmucker, Institut DGB-Index Gute Arbeit

## KNOW - HOW

# Une démarche stratégique pour prévenir les problèmes psychosociaux au travail

La prévention des problèmes psychosociaux au travail ne doit pas se répliquer sur celle d'une autre organisation. Il est essentiel de développer une stratégie précise qui correspond aux réalités de l'organisation. Pour l'élaboration d'une démarche stratégique de prévention il y a en général cinq étapes à respecter.

### 1. La préparation de la démarche

Avant d'entreprendre une démarche de prévention, il faut s'assurer que toutes les conditions de succès sont rassemblées. Ces principales conditions sont :

- l'établissement de valeurs fondamentales et d'objectifs précis pour encadrer la démarche ;
- l'engagement de tous les partenaires de l'organisation : dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats ;
- mettre sur pied un groupe de travail ;
- la disponibilité de ressources financières et humaines ;
- la nomination d'un chef de projet solide afin de conduire une démarche souvent considérée comme secondaire ;
- la réalisation d'un plan de

communication transparent et qui fait consensus.

### 2. L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques

Afin d'étayer la nécessité d'agir et pour contrer les préjugés associés aux problèmes psychosociaux, il est essentiel de bien connaître l'ampleur des problèmes et d'être bien informé de la nature de ces problèmes dans le quotidien. Ces deux objectifs peuvent être atteints en tenant compte des points suivants :

- être bien informé des signaux individuels qui peuvent se manifester ;



- avoir et bien utiliser les données administratives permettant de mesurer l'ampleur du problème et les « points chauds » de l'organisation (p.ex. : statistiques des absences au travail, indicateurs clés de performance, taux de roulement, coût des assurances, nombre de plaintes...);
- effectuer un sondage afin d'obtenir un portrait détaillé des facteurs de risque et de leurs conséquences.

### 3. L'identification des problèmes concrets

Il s'agira ensuite de déterminer quelles sont les raisons (présence de facteurs de risque) qui expliquent la présence des problèmes psychosociaux dans l'organisation. Il est important de dépasser la seule identification des facteurs de risque et de cibler précisément les problèmes concrets. Voici quelques indications à suivre :

- se doter de moyens simples, mais valides, pour mieux comprendre les causes et conséquences humaines et organisationnelles des problèmes de santé psychologique au travail (p.ex. : questionnaire aux travailleurs, entretiens de groupes focalisés) ;
- dresser un portrait des pro-

- problèmes concrets présents dans l'organisation ;
- prendre conscience qu'à travers les pratiques de gestion et les pratiques de travail, nos comportements, paroles et décisions peuvent constituer des facteurs de risque ou des facteurs de protection de la santé.

#### 4. L'élaboration des solutions

La recherche de solutions doit également faire l'objet d'une démarche spécifique permettant de bien associer facteurs de risque – problèmes concrets – solutions. Les activités de prévention doivent épouser parfaitement les réalités organisationnelles plutôt que d'utiliser des approches préétablies. Il est également essentiel de combiner des interventions de niveaux primaire, secondaire et tertiaire. Les points suivants sont à considérer :

- déterminer (les partenaires de l'organisation ensemble) les zones d'intervention possibles et les zones d'intervention plus difficiles ou impossibles afin de ne pas créer d'attentes qui ne pourront pas être satisfaites ;
- prendre conscience de bien ajuster les solutions au contexte organisationnel ;
- établir des priorités et sélectionner les solutions appropriées ;
- s'assurer de la participation de tous les partenaires de l'organisation dans la mise en œuvre des solutions (les employés, les dirigeants, les syndicats, les gestionnaires...)

#### 5. L'implantation des actions et l'évaluation des impacts

L'identification des solutions ne met pas fin à la démarche, il faut poursuivre le travail en établissant précisément les plans d'action qui permettent le passage de la solution aux actions. L'évaluation des effets doit aussi être planifiée dès cette étape. Les aspects à considérer sont :

- l'établissement d'un plan d'action détaillé ;
- l'identification des critères de succès et d'échec des actions à implanter ;
- l'élaboration d'une méthode de suivi ;

- l'évaluation des actions réalisées.

Cette construction du plan d'actions doit spécifier ce qui doit être mené de façon prioritaire, pour chaque niveau de prévention. Les actions seront alors construites en définissant, paritaire-ment toujours, les secteurs concernés, les responsables des actions et tout ce qui fait partie de ce type de conduite de projet (budget, délais, modalités de suivi, d'évaluation, etc.).

Sources :

Publication de la CSL : « Violence et harcèlement moral au travail : Agir pour prévenir. Un guide pratique. » (juin 2010). <http://www.csl.lu/component/rubberdoc/doc/682/raw>  
« Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail ». Benjamin SAHLER, Michel BERTHET, Philippe DOUILLET, Isabelle MARY-CHERAY. Editions du réseau ANACT. 2007.

Publication de l'IRSST : « Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail ». <http://www.irsst.qc.ca/files/documents/Pub-IRSST/RG-618.pdf>