

Digitalisierung – Chancen und Risiken

GESUNDHEIT *Computer und Informationstechnologien verändern die Arbeit in rasantem Tempo. Für die Beschäftigten kann das Vor-, aber auch Nachteile bringen. Der Gesundheitsschutz ist gefordert.*

VON SVEN HINRICHS

DARUM GEHT ES

1. Die Digitalisierung der Arbeit bringt neue Gesundheitsgefährdungen mit sich, vor allem durch psychische Belastungen.

2. Die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung muss diese Risiken beachten.

3. Daraus sollten geeignete präventive Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung folgen.

P psychische Belastungen in den Betrieben und öffentlichen Verwaltungen nehmen zu. Und seit Jahren schon wächst dort auch die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage, die auf eben diese Belastungen zurückzuführen sind.¹ Die Digitalisierung in der Arbeitswelt wird von Gesundheitsexperten zunehmend als eine der Hauptursachen für die Zunahme von psychischen Belastungen gesehen. Wie genau geht das vor sich? Und was kann dagegen getan werden? Wissenschaftliche Untersuchungen dazu gibt es viele, aber abschließende gesicherte Erkenntnisse stehen noch aus. Die Instrumente, die der Arbeitsschutz bietet, sind noch nicht auf dem neuesten Stand. Die Akteure des betrieblichen Gesundheitsmanagements stehen somit vor der Aufgabe, die Auswirkungen des digitalen Wandels individuell in den Betrieben und Verwaltungen zu ermitteln und die Ergebnisse für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen zu nutzen.

»Arbeit 4.0«

Die Digitalisierung der Arbeitswelt verläuft in unterschiedlichen Formen. Bereits weit fortgeschritten ist die elektronische Kommunikation mithilfe von E-Mail, Smartphones und sozialen Netzen. Der analoge Austausch von Informationen (zum Beispiel über den postalischen Weg) findet kaum noch statt und ist für die meisten Beteiligten mit viel zu langen Wartezeiten verbunden. IT-Experten gehen davon aus, dass die derzeit am häufigsten in Betrieben und Verwaltungen verwendete Kommuni-

kation über E-Mail-Systeme bereits in wenigen Jahren durch neue digitale Kommunikationswege mit noch schnelleren Reaktionsmöglichkeiten abgelöst wird.

Ebenfalls bereits weit verbreitet ist die computergesteuerte Projektarbeit. Mithilfe einer digitalen Steuerung über das Intranet oder Internet werden Arbeitsaufgaben bewältigt und Projektabläufe geplant. Projektgruppenmitglieder treffen sich nicht mehr an einem gemeinsamen Ort, sondern kommunizieren über Videokonferenzen miteinander.

»Soll digitalisierte Arbeit langfristig für alle Akteure zum Erfolgsfaktor werden, muss sie human gestaltet werden.«

SVEN HINRICHS

In einigen Betrieben und Verwaltungen werden die Arbeitsaufgaben bereits mit unterstützenden elektronischen Geräten bewältigt. Hierzu zählen nicht nur die klassischen Scanner, sondern auch die modernen 3-D-Drucker,

¹ Siehe zum Beispiel DAK-Gesundheitsreport 2017. Download unter www.dak.de/dak/download/gesundheitsreport-2017-1885298.pdf.

digitale Diagnoseinstrumente (zum Beispiel in Arztpraxen) oder Datenbrillen (zum Beispiel in Logistikunternehmen). Zukünftig ist davon auszugehen, dass unterstützende elektronische Geräte auch zunehmend in Verwaltungen eingesetzt werden. So zum Beispiel bei der Einführung der eAkte oder im Rahmen des eGovernment.

Vor allem in der Industriebranche wird die Arbeit bereits seit längerer Zeit durch computergesteuerte Maschinen (zum Beispiel CAD oder CNC) unterstützt. Die Entwicklung ist mittlerweile so weit fortgeschritten, dass in Zukunft auch die Arbeiten der Haustechnik, der Pflegedienste oder der Fahrbereitschaft durch Roboter bzw. fahrerlose Pkw übernommen werden können.

Letztlich werden ganze Arbeitsabläufe durch digitale Software gesteuert. Die Produktionsplanung von Gütern und Produkten erfolgt mithilfe von Planungs- und Steuerungssoftware. Vertriebsmitarbeiter werden mit entsprechenden Softwareprogrammen bei ihrer Terminplanung unterstützt. Logistikunternehmen haben die Routenplanung auf effektive softwaregesteuerte Systeme umgestellt. Die Vermittlung von Telefonanrufen verläuft digital und nicht mehr analog.

Insgesamt zeigt diese nicht abschließende Auflistung unterschiedlicher Folgen der Digitalisierung, dass den Beschäftigten zukünftig Arbeit abgenommen werden kann. Perspektivisch wird uns Technik in unserem Verhalten »steuern«. Gleichzeitig werden aber auch Beschäftigte benötigt, um die Technik zu »steuern« und beherrschbar zu machen.

Chancen der digitalisierten Steuerung von Arbeitsabläufen

Mit der Umsetzung von Arbeitsabläufen durch erweiterte technische Möglichkeiten können viele Chancen verbunden sein. Vor allem bisher noch nicht genutzte Potenziale der Flexibilisierung von Arbeit sollen verstärkt ausgeschöpft werden.

Mobile und digital gesteuerte Arbeit schafft Freiräume für eine flexiblere Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Dies kann gleichzeitig einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben dienen.

Der Einsatz von rechnergestützten Werkzeugen und Hilfsmitteln (»digitale Ergonomie«) ermöglicht darüber hinaus eine

Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz. Für die Planung guter Arbeitsmittel und Arbeitssysteme erlangen Digitale Menschmodelle (»DMM«) zunehmende Bedeutung. Aus Sicht der Arbeitgeber bieten digitale Überwachungsinstrumente, wie zum Beispiel Kennzahlencontrolling, GPS-Systeme und Spy-Software, Möglichkeiten der indirekten Effizienzsteigerung und Kontrolle der Arbeitsleistung.

Gefährdungsfaktoren aufgrund veränderter Arbeitsbedingungen

Als Folgewirkungen des digitalen Wandels entstehen (neue) Gefährdungsfaktoren für die psychische Gesundheit der Beschäftigten.

► Vielfalt und Abwechslung

In einer Arbeitswelt, in der die Beschäftigten durch Technik »gesteuert« werden, gehen häufig die Vielfalt und Abwechslung der Arbeitsaufgaben sowie das Sinnerleben der eigenen Arbeit verloren. Monotone Tätigkeiten mit häufigen Wiederholungen oder schnelles Arbeiten mit hoher Taktbindung belasten die Psyche und das Wohlergehen der Beschäftigten. Eigenes Wissen, Können und bereits erworbene Kenntnisse sind für die Ausübung der Arbeitsaufgaben meist nicht mehr erforderlich. Vielmehr entsteht eine einseitige Belastung durch die Abarbeitung von Routinetätigkeiten, bei denen geistig anspruchsvolle Aufgaben keine Berücksichtigung finden und der eigene Beitrag für die Organisation bzw. der gesamte Prozess der Dienstleistungserstellung nicht mehr erkennbar sind.

► Ängste der Beschäftigten

Je mehr die Arbeitsaufgaben durch den Einsatz von Technologie ersetzt werden, umso größer werden die Ängste der Beschäftigten vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. Diese Angst verstärkt sich dadurch, dass unter den Beschäftigten unterschiedliche technologische Kompetenzen vorhanden sind. Der Druck, sich ständig dem technologischen Fortschritt anpassen zu müssen, um nicht den Anschluss zu verlieren, macht viele Beschäftigte krank und führt nicht selten zu einer langfristigen Arbeitsunfähigkeit oder sogar Frühverrentung.

DIGITALE MENSCHMODELLE

Digitale Menschmodelle, auch DMM abgekürzt, ist eine computergestützte Simulation des Menschen. Sie hilft Konstrukteuren, Designern und Ingenieuren etwa den Arbeitsplatz realer Menschen in Sachen Sicherheit und Gesundheit optimal zu gestalten. So kann überprüft werden, inwieweit der bisherige oder künftige Arbeitsplatz den Sicherheits- und Gesundheitsanforderungen genügt. Digitale Menschmodelle können einen Beitrag leisten, um Produkte, Arbeitsmittel und Prozesse ergonomischer zu gestalten.

FACHTAGUNG

Die BTQ Niedersachsen GmbH veranstaltet am 11.9.2018 in Hannover eine Fachtagung zum Thema »Psychische Belastungen in Betrieb und Dienststelle – Folgen der Digitalisierung und der indirekten Steuerung«. Weitere Informationen zur Fachtagung mit Inhalten und Anmeldemodalitäten finden sich unter www.btq.de.

Bei der vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung sind besonders die psychischen Belastungen einzubeziehen.

► Störungen und Unterbrechungen

Aus Sicht der Beschäftigten zählen Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit zu den größten Stressfaktoren am Arbeitsplatz.² Die zunehmende Kommunikation mit elektronischen Hilfsmitteln verstärkt diese noch. Der Eingang und die Beantwortung von E-Mails, WhatsApp-Nachrichten oder »Messages« im Intra- und Internet unterbrechen den eigentlichen Arbeitsablauf und stören die Konzentration bei der Ausübung von Arbeitstätigkeiten.

► Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Durch mobile Arbeit, Homeoffice oder Teleworking wird die bisher deutlich vorhandene Trennlinie zwischen Arbeits- und Nichtarbeitszeit durchlässiger. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Mit einem Laptop ist das Büro für die Beschäftigten immer präsent und nutzbar. Wann und wo gearbeitet wird, entscheidet die betroffene Person für sich allein. Die Herausforderung entsteht in der Frage: Wie schütze ich meine freie Zeit und wann nehme ich mir die Freizeit, die ich für mich benötige? Die Experten sprechen

in diesen Fällen auch von einer Entgrenzung der Arbeit. Private Aufgaben zu erledigen wird erschwert oder ist nicht mehr möglich. Auch familiäre Pflichten können nicht mehr erfüllt und private Bedürfnisse müssen zurückgestellt werden. Die hinzugewonnene Flexibilität einerseits und die Entgrenzung der Arbeit andererseits wirken somit hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf ambivalente Weise.

► Ständige Erreichbarkeit

Ein weiteres Merkmal der Entgrenzung von Arbeit ist die ständige Erreichbarkeit (»24-Stunden-Service«). Durch isoliertes Arbeiten und fehlende Kontakte haben mobile Beschäftigte in der Wahrnehmung ihrer Kolleginnen und Kollegen im Extremfall den ganzen Tag »Freizeit«. In der Realität wirken mobile Arbeitsverhältnisse aber in hohem Maße belastend. Pausenzeiten können seltener eingehalten werden und die Arbeitszeit wird häufig auf das Wochenende oder in den Urlaub ausgeweitet. Eine kurze Beantwortung der E-Mail oder die Erledigung eines wichtigen Anrufs erfolgt in der eigentlich »freien Zeit« und es entsteht schnell das Gefühl des »Arbeitens ohne Ende«.

► Indirekte Steuerung

Die persönlichen Freiheiten durch Mobilität und Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort werden häufig im Vorfeld mit Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben sowie über finanzielle, materielle und immaterielle Anreize »erkauft«. Für die Führungskräfte ist das eine moderne Form der »indirekten Steuerung«. Die Beschäftigten sollen selbst »ihr Möglichstes tun, um ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente zu erhalten«.³ Bei der Gesunderhaltung »kommt es in erster Linie auf die Eigenverantwortung und Bereitschaft des Einzelnen zur Mitwirkung an«.⁴ Von den Beschäftigten wird erwartet, eine fachlich hochwertige Arbeit im Rahmen von hochflexiblen Arbeitszeitregelungen mit Eigenverantwortung, internen sowie externen Wettbewerbsgedanken und mit wirtschaftlichem Erfolg für die gesamte Organisation zu erledigen. Auftretende Herausforderungen und Konflikte sollen sie eigenständig lösen. Der direkte Kontakt zu Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen fehlt oder wird minimiert.



² Siehe dazu: Stressreport Deutschland 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Download unter www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile.

³ Stellungnahme der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) zum Projekt des BMAS »Neue Kultur der Arbeit« (Juni 2009).

⁴ Ebd.

► Überwachung und Kontrolle

Mittels technischer (Kennzahlen-)Systeme erfolgt eine ständige Überwachung und Kontrolle der Arbeitsergebnisse. Dies setzt Beschäftigte permanent unter Druck. Eine Rückmeldung über Leistungsmerkmale erfolgt dabei nur selten persönlich durch den direkten Vorgesetzten, sondern meist automatisch und kontinuierlich über entsprechend gesteuerte Software. Die Technologie bestimmt das Handeln. Die Beschäftigten sind der Technik »ausgeliefert«. Weichen die Ergebnisse von den vorgegebenen Kennzahlen ab, ist mit Sanktionen zu rechnen. Hinzu kommt ein Konkurrenzverhalten in der eigenen Organisation, da jedes Team bzw. jeder Beschäftigte die persönlichen Ziele erreichen möchte und wenig Interesse an einer gemeinsamen Zusammenarbeit zeigt.

Um die persönlichen Freiheiten nicht zu gefährden und das Eigeninteresse am beruflichen Erfolg zu befriedigen, halten die Beschäftigten an den vorgegebenen Zielen fest, auch wenn diese meist unrealistisch und unerreichbar erscheinen. Das persönliche Arbeitshandeln gefährdet somit langfristig die eigene Gesundheit. Es entsteht eine »interessierte Selbstgefährdung«. Beschäftigte kommen krank zur Arbeit (»Präsentismus«), verletzen das Arbeitsschutzgesetz, indem sie länger als zehn Stunden am Tag oder am Wochenende bzw. im Urlaub arbeiten, weisen ein hohes Ausmaß an unbezahlten Überstunden auf, umgehen Sicherheits- und Schutzstandards und nehmen im schlimmsten Fall Medikamente zur Leistungssteigerung oder Erholung ein.

► Digitale Umgebungsbedingungen

Wenn Arbeitsabläufe durch elektronische Geräte oder computergesteuerte Maschinen unterstützt werden, müssen auch die digitalen Umgebungsbedingungen, die Arbeitsergonomie und der nutzerfreundliche Einsatz von Arbeitsmitteln beachtet werden. Gesundheitliche Belastungen können zum Beispiel dadurch entstehen, dass unter anderem in Großraumbüros die Lärmbelastung an Bildschirmarbeitsplätzen zu hoch, die Beleuchtung unzureichend oder eine räumliche Enge vorhanden ist. Schreibtische und Stühle sollten den in den Arbeitsschutzvorschriften festgelegten ergonomischen Anforderungen entsprechen. Die eingesetzte Software muss für die Beschäftigten anwendbar und

nutzerfreundlich gestaltet sein (»Softwareergonomie«). Veraltete Hardware (Computer, Drucker, Server, Netzwerk, Telefonanlagen etc.) sowie unzureichender oder fehlender Support bei Softwareproblemen lösen Frustration bei den Beschäftigten aus und wirken langfristig als psychische Belastungsfaktoren.

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Ein gesetzlich vorgeschriebenes Mittel zur Überprüfung möglicher Belastungen für die Beschäftigten am Arbeitsplatz ist die Gefährdungsbeurteilung. Seit Ende 2013 fordert das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) explizit die Berücksichtigung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung (vgl. § 5 ArbSchG).

Die Pflicht des Arbeitgebers zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird in vielen Betrieben und Dienststellen bisher leider vernachlässigt. Mögliche Auswirkungen der Veränderungen von Arbeitsbedingungen durch den digitalen Wandel finden somit bislang wenig bis keine Berücksichtigung. Als Folge existiert in den meisten Verwaltungen kein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement mit speziellen Angeboten an Maßnahmen zur Abwendung von Gesundheitsrisiken und zur Stärkung der eigenen Gesundheitskompetenz. Auch Ansprechpartner für Gesundheitsfragen suchen die Beschäftigten häufig vergeblich.

Möglichkeiten des Personalrats

Der Personalrat kann im Rahmen seiner Überwachungsrechte und -pflichten über geltende Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Vereinbarungen (vgl. § 68 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG und den entsprechenden Vorschriften der Länderpersonalvertretungsgesetze) sowie über seine Mitbestimmungsrechte hinsichtlich der Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (vgl. § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG, analog Länderpersonalvertretungsgesetze) aktiv Einfluss auf die Durchführung und Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz nehmen.

Ziel des Personalrats sollte es daher sein, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen fest in die organisatorischen Abläufe zu integrieren und damit gleichzeitig einen

Auf dem neuesten Stand



Däubler

Gläserne Belegschaften

Das Handbuch zum Beschäftigtendatenschutz
7., aktualisierte u. überarb. Auflage
2017. 678 Seiten, gebunden
€ 59,90
ISBN: 978-3-7663-6620-7

www.bund-verlag.de/6620



kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069/79 50 10-20

systematischen Prozess der Verbesserung des Arbeitsschutzes sowie der Präventionsarbeit hinsichtlich möglicher Digitalisierungsfolgen in Gang zu setzen.

Maßnahmen gegen Überlastsituationen

Der Arbeitgeber hat gemäß § 5 Abs. 1 ArbSchG durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Er ist dann zu Präventivmaßnahmen verpflichtet. Hierbei gilt zunächst der rechtliche Grundsatz: Verhältnisvor Verhaltensprävention (vgl. § 4 ArbSchG). Individuelle Schutzmaßnahmen für einzelne Beschäftigte sind nachrangig gegenüber allen weiteren Maßnahmen.

Im Zusammenhang mit den dargestellten Gefährdungsfaktoren aufgrund veränderter (digitalisierter) Arbeitsbedingungen muss der Arbeitgeber eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsabläufe sichern, etwa durch die Beispiele dieser Seite.

Des Weiteren sollte die Arbeitsumgebung den ergonomischen Anforderungen entsprechen und mit Maßnahmen zu Lärmdämmung, guter Beleuchtungsqualität, gutem Raumklima und positiver Arbeitsatmosphäre gesundheitsgerecht gestaltet werden. Dies gilt auch für mobile Arbeit! Die Qualität der Arbeit lässt sich unter anderem dadurch steigern, dass die Arbeitsaufgaben interessant und abwechslungsreich sind und eine gute Mischung von verschiedenen Beanspruchungen existiert (Konzentration, Kreativität und Routine).

Insgesamt ist es erforderlich, die Qualifizierung von Führungskräften in die Maßnahmen des Gesundheitsschutzes einzubeziehen. Hierzu gehören die Vermittlung von Wissen zu Stress und Stressvermeidung, Regeln humaner Arbeitsgestaltung und Stärkung der sozialen sowie personellen Kompetenzen.

Um das Arbeitsklima in Verwaltungen zu pflegen, sollte eine regelmäßige Kommunikation unter den Beschäftigten (inklusive der »mobil« Beschäftigten) ermöglicht werden, die nicht nur mit digitalen Hilfsmitteln, sondern auch analog und »von Angesicht zu Angesicht« verläuft. Im Rahmen von Gesundheitszirkeln oder Arbeitskreisen können organisationsindividuelle Gesundheitsthemen gemeinsam erörtert werden. Herausforderungen und Konflikte werden mittels kollegialer

BEISPIELE

Gestaltung der Arbeitsabläufe

Der Arbeitgeber hat für eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsabläufe zu sorgen, beispielsweise durch

- Einkalkulieren von Zeitspielräumen,
- Verringern der Arbeitsintensität,
- Beseitigen von Arbeitsunterbrechungen,
- Garantie von regelmäßigen Pausen,
- Begrenzen von Überstunden oder
- Erstellen von Tätigkeitsbeschreibungen mit Kompetenzdefinitionen und Arbeitsanweisungen.

Beratung gelöst. In jeder Organisation sollte ein bereichsübergreifender Steuerkreis »Gesundheit« installiert werden, der die Ergebnisse aus den Gefährdungsbeurteilungen sowie aus den Gesundheitszirkeln sammelt, mit den veröffentlichten Gesundheitsberichten der Krankenkassen abgleicht und Maßnahmen der Gesundheitsförderung entwickelt, umsetzt und kontrolliert.

Fazit

Digitalisierung macht Arbeit beweglicher und flexibler. Für die Verwaltungen bieten sich dadurch viele Möglichkeiten zur Flexibilisierung, Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Risikoverlagerung. Für die Beschäftigten eröffnen sich durch digitale Arbeit neue Freiheiten hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort.

Der Attraktivität digitalisierter Arbeitswelten stehen aber auch die Risiken einer Gefährdung der Gesundheit durch veränderte Arbeitsbedingungen entgegen. Soll digitalisierte Arbeit langfristig für alle Akteure zu einem Erfolgsfaktor werden, muss sie human gestaltet werden. Die Gesundheit der Beschäftigten ist durch eine aktive Anwendung der Rechte und Pflichten aus bereits existierenden Gesetzen sowie durch die Umsetzung von präventiven Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu sichern. ◀



Sven Hinrichs,
BTQ Niedersachsen GmbH,
Oldenburg.