



Editorial	2	FlexA – Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit in der BGN	29
<b>SCHWERPUNKT</b>		Neuer Schub für das Land der Ideen – DGUV Ideen-Treffen aktualisiert	33
„Die Erfahrungen der Pandemie für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nutzen“	3	Gasversorgung, Wasserstoff und Arbeitsschutz	36
Interview mit Isabel Rothe		<b>AGENDA</b>	
Elf Werte einer neuen Arbeitswelt	7	„Vision Zero ist für jedes Unternehmen weltweit einsetzbar“	40
Etwas Altes, etwas Neues – Wandel in Unternehmen unter dem Schlagwort New Work	9	Interview mit Prof. Karl-Heinz Noetel	
Die Arbeitswelt nach Corona	12	Nachrichten aus Brüssel	42
Digitale Plattformarbeit – Prävention auf verschiedenen Ebenen	17	Aus der Rechtsprechung	43
Brüssel möchte Plattformbeschäftigung regulieren	21	Personalmeldungen aus der gesetzlichen Unfallversicherung	44
Fachkräftemangel und Arbeitsschutz am Beispiel der Pflege	25		

# Liebe Leserinnen und Leser,

demografischer Wandel, globaler Wettbewerb, Klimakrise und Fachkräftemangel sind Themen des Strukturwandels, die auch die gesetzliche Unfallversicherung beschäftigen.

Die Pandemie hat diesen Strukturwandel noch einmal beschleunigt: Die Arbeitsorganisation hat sich in Richtung Homeoffice verschoben. Das soziale Miteinander wurde aufgrund der Coronakrise stark eingeschränkt. Informelle Kommunikation, die für den sozialen Zusammenhalt wichtig ist, war nicht mehr so einfach möglich. Dennoch ist bei vielen Beschäftigten der Wunsch nach flexiblem Arbeiten und damit einhergehend einer verbesserten Work-Life-Balance groß. Die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit kann jedoch nur mit gegenseitigem Vertrauen und entsprechendem Arbeitsschutz gelingen.

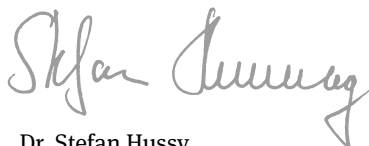


Foto: Jan Röhl/DGUV

Auch die Digitalisierung erlebte aufgrund der Pandemie eine Beschleunigung. Mittlerweile hat sich der Begriff New Work zum Megatrend entwickelt. New Work beschreibt vor allem die Transformation von starren Arbeitsstrukturen hin zu neuen Arbeitsweisen und Haltungen. Die neue Arbeitswelt bringt einen Wandel der Werte mit sich, der untrennbar verknüpft ist mit einer Veränderung im Verhalten der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden.

Gleichzeitig hat die Pandemie zu einer stärkeren Wertschätzung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in den Betrieben geführt. Binnen kürzester Zeit mussten Arbeitsschutzmaßnahmen etabliert und immer wieder angepasst werden. Aber die Arbeitsformen der New Work stellen den Arbeitsschutz auch vor neue Herausforderungen. Als Beispiel sei an dieser Stelle die digitale Plattformarbeit genannt, die keine Randerscheinung mehr in der Arbeitswelt ist. Aus arbeits- und sozialrechtlicher Sicht ist Plattformarbeit jedoch noch immer weitgehend unregelt und für die Prävention in vielen Belangen eine neue Herausforderung. Nichtsdestotrotz haben wir schon heute eine große Anzahl von Möglichkeiten, uns für sichere und gesunde Plattformarbeit einzusetzen. Als gesetzliche Unfallversicherung ist es daher unsere Aufgabe durch entsprechende Maßnahmen zu einer Stärkung der Gesundheitskompetenz der Plattformtätigen beizutragen.

Ihr



Dr. Stefan Hussy  
Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung

# „Die Erfahrungen der Pandemie für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nutzen“

## Key Facts

- Der Rat der Arbeitswelt veröffentlicht ein Positionspapier über Auswirkungen der Pandemie auf die Betriebe
- Die Pandemie hat zu einer stärkeren Wertschätzung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz geführt
- Das Gremium spricht sich für einen Mix aus Präsenzbetrieb und ortsflexibler Arbeit aus

## Autorin

➔ Isabel Rothe

## Ein Gespräch mit Isabel Rothe, Präsidentin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), über das Positionspapier des Rats der Arbeitswelt „Der Betrieb als sozialer Ort“.

**Frau Rothe, der Rat der Arbeitswelt, dessen Mitglied Sie sind, hat sich von Beginn an sehr genau die Auswirkungen der Pandemie auf die Betriebe angeschaut. Vor diesem Hintergrund ist jetzt das Positionspapier „Der Betrieb als sozialer Ort“ entstanden. Welches Ziel verfolgt der Rat mit dem Positionspapier?**

**Rothe:** Mit dem Positionspapier setzen wir fort, was wir bereits in unserem ersten Arbeitswelt-Bericht 2021 begonnen haben. Wir beobachten, was in der Arbeitswelt aktuell geschieht – insbesondere in Kontext der Pandemie –, und wir entwickeln vor diesem Hintergrund Gestaltungsempfehlungen für die zukünftige Arbeitswelt. Dabei nutzen wir die Expertise unseres Gremiums sowie der beteiligten Institute und suchen das Gespräch mit weiteren Vertretern und Vertreterinnen der Sozialpartner und der Wissenschaft. Unsere Empfehlungen richten sich an die Politik wie auch an betriebliche und überbetriebliche Akteure und Akteurinnen der Arbeitswelt und wir informieren sehr gern auch die interessierte Öffentlichkeit.

In unserem aktuellen Positionspapier „Der Betrieb als sozialer Ort“ haben wir auf Ba-

sis fachlicher Analysen und intensiver Diskussionen im Rat als zentrale Empfehlungen formuliert: Die Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie sollten für die weitere Gestaltung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes aktiv genutzt werden. Dabei ist besondere Aufmerksamkeit auf die Arbeitsbedingungen im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen zu richten. Für die zunehmende mobile Arbeit wünschen wir uns eine gute betriebliche Verankerung und eine aktive Mitgestaltung durch die unterschiedlichen Akteursgruppen. Und nicht zuletzt: Der Betrieb als sozialer Ort bleibt weiterhin zentral: für Innovation, für gemeinsame Leistung – daher gilt es, Präsenz zu fördern und zu gestalten.

**Der Titel mag auf den ersten Blick verwundern. Was hat die Pandemie mit dem Betrieb als sozialen Ort zu tun?**

**Rothe:** Zunächst möchte ich mit aller Deutlichkeit sagen: Ohne ein intensives kollegiales Miteinander im Betrieb wäre es nicht möglich gewesen, die Pandemie in der Weise zu bewältigen, wie die allermeisten Betriebe dies geschafft haben. Mancherorts mussten ganze Geschäftsmodelle zügig umgekrempelt werden, wie beispielsweise im Handel oder in der Gastronomie, oder

mit überhohem Arbeitsaufkommen unter besonders schwierigen Arbeitsbedingungen umgegangen werden, wie beispielsweise in Bereichen des Gesundheitswesens. Alle Betriebe mussten Arbeitsschutzmaßnahmen in kürzester Zeit etablieren, immer wieder anpassen und lange durchhalten. Die notwendigen Maßnahmen waren sehr umfangreich und haben das Engagement



Foto: Sylwia Wisbar

Isabel Rothe, Präsidentin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



## Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass die allermeisten Betriebe umfangreiche Maßnahmen des Arbeitsschutzes ergriffen haben, in einem sehr breiten Portfolio.“

Isabel Rothe

aller Beteiligten und häufig auch das konkrete individuelle Verhalten bei der Umsetzung der Maßnahmen gefordert. Zentral hierbei war, dass man sich aufeinander verlassen konnte – im Betrieb als sozialen Ort.

Gleichzeitig ist in vielen Bereichen nach nunmehr zwei Jahren der Pandemie durch die weitgehenden Kontaktbeschränkungen das soziale Miteinander stark eingeschränkt. Das Arbeiten während der Pandemie war und ist mehr als zuvor geprägt durch medial vermittelte Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften. Das hat auch Auswirkungen auf den Betrieb als Ganzes. Formalisierte Kontakte und Arbeitsanlässe lassen sich relativ gut in digitale Formate übertragen, für den informellen und sozial integrativen Austausch bleibt dabei jedoch weniger Raum. Gerade diese informelle Kommunikation ist aber für den sozialen Zusammenhalt, die gegenseitige Unterstützung, für das Lernen bei der Arbeit bis hin zur Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten essenziell. Gleiches gilt für Innovation und gemeinsame Problemlösung.

Der Rat der Arbeitswelt hat sich daher zur Frage der gemeinsamen Präsenz klar positioniert. Auch wenn wir in der Pandemie gelernt haben, dass ortsflexible Arbeit und digitale Kommunikation häufig besser funktionieren, als wir vorher angenom-

men hatten, so ist doch genauso deutlich geworden, wie wichtig der Betrieb als Ort der Begegnung, der direkten Kommunikation und Zusammenarbeit, letztlich auch als Ort der Innovation und Weiterentwicklung ist. Daher sprechen wir uns für einen gesunden Mix aus Präsenzbetrieb und ortsflexibler Arbeit aus.

### Welche Maßnahmen zum Schutz vor einer Infektion wurden in den Betrieben getroffen?

**Rothe:** Die BAuA hat die Einführung von pandemiebedingten Arbeits- und Infektionsschutzmaßnahmen fortlaufend beobachtet. So haben wir zum Beispiel gemeinsam mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung begleitend zur Pandemie mehrere Betriebsbefragungen durchgeführt. Zusätzlich wurden Akteurinnen und Akteure des Arbeitsschutzes systematisch von uns befragt.

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass die allermeisten Betriebe umfangreiche Maßnahmen des Arbeitsschutzes ergriffen haben, in einem sehr breiten Portfolio: Technische Maßnahmen, organisatorische Maßnahmen und personenbezogene Maßnahmen, von der Nutzung von Luftreinigungsanlagen und technischer Abtrennungen, über veränderte Schichtmodelle zur Entzerrung des Dienstbetriebs bis hin zu Hygieneregeln und dem konsequenten Tragen von Schutzmasken.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Maßnahmen der Verhaltensprävention deutlich mehr im Vordergrund standen als Maßnahmen der Verhältnisprävention, anders als im Arbeitsschutz eigentlich üblich. Damit solche Maßnahmen Wirkung entfalten, müssen die Menschen im Betrieb vor Ort die Regeln verstehen und aktiv umsetzen – für ihren eigenen Schutz und für den Schutz ihrer Kolleginnen und Kollegen. Und das wiederum setzt eine gute und kontinuierliche Kommunikation auf allen Ebenen voraus. Dazu hat sicher auch beigetragen, dass die Schutzmaßnahmen deutlich stärker als üblich von den Unternehmensleitungen selbst getragen wurden.

Das Auf und Ab des Infektionsgeschehens und die bisweilen kurzfristige Anpassung überbetrieblicher Regelungen haben allen betrieblichen Akteuren und Akteurinnen viel abverlangt. Diese Herausforderungen zu bewältigen wäre nicht möglich gewesen ohne das große Engagement aller Beteiligten, von den Akteurinnen und Akteuren des Arbeitsschutzes, den Führungskräften und Interessenvertretungen und nicht zuletzt von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### Kommen wir noch einmal zu den Details: Welche Beeinträchtigungen hat es in den verschiedenen Branchen gegeben?

**Rothe:** Hier sind zuallererst ökonomische Beeinträchtigungen zu nennen, denn die



## Die Pandemie hat in vielen Betrieben zu einem großen Digitalisierungsschub geführt und dies hat deutlich besser funktioniert als erwartet.“

Isabel Rothe

Geschäftsmodelle einiger Betriebe, allen voran des Gastgewerbes, waren durch die erforderlichen Maßnahmen in ganz besonderer Weise betroffen. Neben zeitweisen Schließungen, Kurzarbeitsregelungen und aus dem Boden gestampften Geschäftsprozessen ist es hier ganz sicher die große und anhaltende Arbeitsplatzunsicherheit, die zu hohen Belastungen bei den Beschäftigten führt.

Darüber hinaus hatte das Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen, also die personenbezogenen Dienstleistungen, unter besonderen Belastungen durch die Pandemie zu funktionieren. Denn in diesem Bereich greifen die vielfältigen Schutzmaßnahmen unmittelbar in die Tätigkeit selbst ein; die Interaktion als Gegenstand der Arbeit findet unter erschwerten Bedingungen und mit erhöhten Risiken statt. Dies gilt beispielsweise für Beschäftigte in der Pflege, für Lehrkräfte, für Erzieherinnen und Erzieher oder Beschäftigte in der Behindertenhilfe. Vier von fünf Beschäftigten aus dieser Branche berichten von Erschwernissen bei der Arbeit während der Interaktion mit Dritten. Auch durch Ängste vor einer Infektion bei der Arbeit sowie Überforderung durch erhöhtes Arbeitsaufkommen waren Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen in den letzten beiden Jahren besonders betroffen.

**Gibt es Branchen, in denen der Rat bei der Verbesserung des Arbeitsschutzes**

**einen besonderen Handlungsbedarf sieht?**

**Rothe:** Es sind genau diese personenbezogenen und sozialen Dienstleistungen, mit denen sich der Rat der Arbeitswelt besonders beschäftigt hat. In diesen Berufen waren die Arbeitsanforderungen schon vor der Pandemie hoch und die Situation hat sich beispielsweise durch ein erhöhtes Infektionsrisiko und neu hinzugekommene Hygieneauflagen noch weiter verschärft. Aber auch durch Herausforderungen in der Kommunikation, beispielsweise mit den zu betreuenden Personen und mit den Angehörigen.

In der COVID-19-Krise hat sich nochmals ein hoher Investitionsbedarf offenbart. Dieser betrifft aus Sicht des Rats der Arbeitswelt alle Aspekte der Gestaltung guter Arbeit: die räumlich-technischen Voraussetzungen, die digitale Ausstattung und Infrastruktur, aber auch Arbeitszeiten und Entlohnung sowie ausreichende Spielräume für interprofessionelle Kooperation und Koordination. Übergreifend gilt es für diese Berufe eine bedarfsgerechte Personalbemessung für ausreichendes und ausreichend qualifiziertes Personal zu etablieren. Um diese Personalbemessung auch konkret umsetzen zu können, müssen wiederum Fragen der Fachkräftesicherung und der Fachkräftegewinnung für diese Branchen konsequent angegangen werden. Eine gute Gestaltung personenbezogener Dienstleistungsarbeit kann

dazu beitragen, die Attraktivität der Berufe langfristig wieder zu steigern.

**Wie wirken sich die pandemiebedingten Homeoffice-Regelungen in den Betrieben aus? Wie kann es in Zukunft weitergehen zwischen Homeoffice und Büro? Welche Rolle wird das Büro nach Pandemieende spielen?**

**Rothe:** Die Pandemie hat in vielen Betrieben zu einem großen Digitalisierungsschub geführt und vieles hat deutlich besser funktioniert als erwartet. Gleichwohl ist das Homeoffice in der Pandemie nicht das Homeoffice, das wir für die Zukunft gestalten wollen. Denn Homeoffice fand häufig unter schwierigen Bedingungen statt, beispielsweise mit unzureichender Ausstattung, kombiniert mit Homeschooling, und durch die stark eingeschränkte Präsenz vor Ort mit nur sehr geringem direkten Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen. So geben 90 Prozent der Beschäftigten mit coronabedingtem Homeoffice an, dass sie nach der Corona-Zeit weniger im Homeoffice arbeiten wollen, weil ihnen der persönliche Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen wichtig ist. Die Hälfte der Befragten sagt, dass sie Arbeit und Privatleben trennen wollen, und etwa 40 Prozent können ihre Tätigkeiten im Homeoffice nicht so gut erledigen wie im Büro.

Aus Sicht des Rats der Arbeitswelt sollte der Gefahr der Entgrenzung der Arbeitszeiten, aber auch des zunehmenden Zeit-





## Es gilt, gemeinsame Präsenz im Betrieb gezielt zu fördern und dabei auch den Austausch zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen aktiv zu gestalten.“

Isabel Rothe

drucks und des eingeschränkten Kontakts von mobil arbeitenden Beschäftigten zu Kolleginnen und Kollegen begegnet werden, indem betriebliche und gegebenenfalls gesetzliche Regelungen für das mobile Arbeiten im Homeoffice getroffen werden. Wichtige Aspekte sind hierbei nicht nur Fragen der ergonomischen Gestaltung eines Arbeitsplatzes im eigenen Zuhause, sondern auch verbindliche Maßgaben zu Erreichbarkeit und eben auch Nichterreichbarkeit. Gleichzeitig gilt es, gemeinsam Präsenz im Betrieb gezielt zu fördern und dabei auch den Austausch zwischen den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen – denjenigen, die zeitweise ortsflexibel arbeiten, und denjenigen, deren Tätigkeiten vor Ort stattfinden – aktiv zu gestalten.

Daher sollte – so die Position des Rats der Arbeitswelt – ein angemessener Mix aus Präsenzbetrieb und ortsflexiblen Arbeiten angestrebt werden.

Für diese neue, hybride Normalität mit einem Mix aus Präsenz und Ortsflexibilität wird in den Betrieben über neue Raumkonzepte nachgedacht. Für die Gestaltung der Präsenz sind ausreichende Büroflächen vorzuhalten; darüber hinaus sollte mitgedacht werden, wie Büros und Betriebsstätten dazu beitragen können, formelles wie informelles Lernen am Arbeitsplatz zu fördern. Zudem sollten auch Räume für das konzentrierte Arbeiten oder die Bearbei-

tung von vertraulichen Informationen zur Verfügung stehen. Diese neue Gestaltung von Arbeitsräumen in den Betrieben sollte auf der Agenda des Arbeitsschutzes eine ausreichende Rolle spielen.

### Welche Erfahrungen aus der Pandemie sollten für die zukünftige Gestaltung des Arbeitsschutzes in Betrieben genutzt werden?

**Rothe:** Viele Betriebe wollen pandemiebedingt eingeführte technische beziehungsweise verhältnisbezogene Schutzmaßnahmen längerfristig beibehalten, auch das zeigen unsere Studien. So sollen beispielsweise installierte Luftfilter weiterbetrieben werden und auch eine räumliche Trennung, zum Beispiel durch Schutzscheiben, will etwa die Hälfte der betroffenen Betriebe aufrechterhalten.

Auch personen- und verhaltensbezogene Maßnahmen bleiben in den Betrieben weiterhin relevant. Die Mehrzahl der befragten Betriebe möchte beispielsweise künftig Schutzmasken kurzfristig bereitstellen können. Genauso wollen viele Betriebe fortsetzen, was in der Pandemie konsequenter eingeübt wurde: Wer krank ist, bleibt zu Hause. Für die eigene Gesundheit und für die Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen.

Die Pandemie hat insgesamt zu einer stärkeren Wahrnehmung und Wertschätzung

der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes in den Betrieben geführt. Nahezu zwei Drittel der Betriebe geben an, dass sie den Arbeitsschutz bei künftigen Entscheidungen stärker berücksichtigen wollen und die Führungskräfte vermehrt für Fragen des Arbeitsschutzes qualifiziert werden sollen. Besonders häufig wird herausgestellt, dass die Mitwirkung der Beschäftigten im Arbeitsschutz an Bedeutung gewinnt.

Reflektiert man diese Befunde und auch die aktuellen und künftigen Herausforderungen, so ist es sehr wichtig, den betrieblichen Arbeitsschutz auf hohem Niveau zu halten. Die Pandemie ist noch nicht vorüber und auch langfristige Auswirkungen, wie etwa der Umgang mit Erkrankungen, werden die Betriebe sehr fordern. Aber auch generell sind die Gestaltungsherausforderungen für die Betriebe im Wandel der Arbeit sehr groß, etwa durch technologische Innovation, neue Geschäftsmodelle und flexible Arbeitsformen. Daher plädiert der Rat dafür, das außerordentliche Engagement aller Beteiligten für den Arbeitsschutz der vergangenen Jahre für eine differenzierte und sachgerechte Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes zu nutzen. ←

Das Gespräch führte Elke Biesel.

# 11 Werte einer neuen Arbeitswelt

## Key Facts

- Der Wandel der Arbeitswelt geht mit Änderungen der zentralen Werte von Arbeit einher
- Der Wertewandel wiederum beeinflusst das Verhalten der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Die Corona-Krise als Katalysator der Digitalisierung beschleunigt den Prozess

## Autorin

➔ Prof. Dr. Frauke Jahn

**Die Werte der Arbeit haben sich verändert und verändern sich rasant weiter. Die Erwartungen der Beschäftigten an die Unternehmen und umgekehrt sind andere als bisher. Elf Werte der neuen Arbeitswelt sollen zeigen, wie Führung und Zusammenarbeit in neuen Unternehmens- und Organisationsformen aussehen können und welche Kommunikation und Kultur dafür benötigt werden.**

**W**erte sind etwas, wonach Menschen streben und woran sie sich orientieren, auch wenn es vielleicht nicht jeden Tag gelingt, danach zu leben, zu arbeiten und zu führen. Werte spiegeln Einstellungen wider und stecken persönliche Ziele ab.

Organisationsexperte Sven Franke<sup>[1]</sup> beschreibt elf Werte einer neuen Arbeitswelt. Die Unfall- und Krankenversicherung hat diese im Expertendialog der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) gemeinsam mit ihm diskutiert und in elf Wertebältern veröffentlicht (siehe Infokasten).

Im Folgenden werden die elf Werte vorgestellt:

### 1. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird als erster Wert genannt und zeigt damit seine Wichtigkeit. Nachhaltigkeit als Wert meint nicht nur Umweltschutz. Ökologische, ökonomische und soziale Aspekte gehen Hand in Hand. Das ist auch für viele New-Work-Unternehmen zentral. Und doch ist echte Nachhaltigkeit oft noch Nebensache oder Greenwashing.<sup>[2]</sup>

Dabei lohnt sich nachhaltiges Arbeiten und kann zum Wettbewerbsvorteil werden:

Kosteneinsparung durch Ökoeffizienz, höhere Arbeitszufriedenheit, Motivation der Belegschaft und Förderung von Innovation sind ebenso möglich wie ein stärkerer Schutz der Beschäftigten vor negativen Belastungen.

### 2. Sicherheit

Sicherheit als zweiter Wert der Arbeit ist grundlegend im Sinne von Gefahrenabwehr. Darüber hinaus aber auch im Sinne von Gewissheit. Sicherheit im Job ist für manche sogar wichtiger als Selbstbestimmung. Sie erwächst aus Vertrauen und respektvoller Kommunikation auf allen Ebenen des Unternehmens. Auch die Einbindung des Teams und jeder einzelnen Person bei wichtigen Entscheidungen fördert Sicherheit. Die Delegation von schweren, aber lösbaren Aufgaben erweitert Kompetenzen und hilft, ein sicheres Gefühl aufzubauen. Die positiven Folgen sind: motivierte, mit dem Unternehmen verbundene und leistungsfähige Beschäftigte.

### 3. Gleichberechtigung

Gleichberechtigung – oft erwarten Beschäftigte unter diesem Wert etwas anderes, als in Unternehmen gelebt wird. Gleichberech-

tigung heißt nicht, dass alle Menschen gleich sind oder gleichbehandelt werden wollen. Gleichberechtigung kommt von Gerechtigkeit und bedeutet Chancengleichheit unabhängig von individuellen Merkmalen wie zum Beispiel Geschlecht, Ethnie oder Religion. Im Arbeitskontext von New Work ist sie gleichbedeutend mit Kommunikation auf Augenhöhe – und damit eines der maßgeblichen Elemente der neuen Arbeitswelt. Gleichberechtigung führt zu echtem Meinungsaustausch – und eröffnet damit die Chance zur bestmöglichen Lösung einer Aufgabe.

### 4. Vertrauen

Vertrauen ist gut, Kontrolle besser? Nicht unbedingt. Je flexibler Strukturen sind und je komplexer die Situation bei der Arbeit, desto mehr Handlungsspielraum, Autonomie und Vertrauen bedarf es.

Wer in der neuen Arbeitswelt weiter versucht, top-down über Macht zu führen, ist fehl am Platz. Der Führungsstil des Anweisens und Kontrollierens wird einer neuen, veränderten Arbeitswelt nicht mehr gerecht.

„Gute Führungskräfte sind wie Eltern“.<sup>[3]</sup> Sie wollen, dass ihre Kinder sicher und

## „Gute Führungskräfte sind wie Eltern.“

gesund aufwachsen und sich entwickeln. Sie gestalten die Rahmenbedingungen und geben Raum, sich auszuprobieren, Fehler zu machen und zu wachsen und ihren Weg zu gehen.

### 5. Offenheit

Ein offener Umgang miteinander zeugt von Wertschätzung und fördert den Austausch. Dabei muss Offenheit in zwei Richtungen gedacht werden: Im Idealfall trifft Ehrlichkeit auf Aufgeschlossenheit. Das ermöglicht einen konstruktiven Umgang mit Fehlern – was für eine betriebliche Lernkultur wichtig ist.

Offenheit ist ein Merkmal leistungsfähiger Teams. Aber nicht von Anfang an. Zuvor muss sich ein Team finden und seine Regeln und Rollen definieren. Das braucht Zeit – Ressourcen, die von Anfang an mit eingeplant werden müssen.

### 6. Sinn

New Work stellt die grundlegende Frage nach dem Sinn der Arbeit. Sinnvolle Arbeit – ein Argument, das für etwa die Hälfte der Beschäftigten entscheidender ist als die Höhe des Einkommens. Wer Sinn in seiner Arbeit sieht, steckt Rückschläge besser weg, ist motivierter, zufriedener und weniger häufig krank.<sup>[4]</sup>

Führungskräfte können dafür Sorge tragen, dass Beschäftigte die Bedeutung ihrer Arbeit für sich und andere entdecken. So tragen sie zu diesen positiven Effekten bei.

### 7. Mut

Wer in der digitalen Arbeitswelt erfolgreich sein will, braucht Mut. Egal, ob man Führungsverantwortung hat oder nicht. Mut braucht Vertrauen zu sich selbst und zu

anderen. Dabei ist der Grat zwischen Mut und Übermut schmal: Die Einschätzung einer Situation ist sehr individuell und hängt von persönlichen Einstellungen, Fähigkeiten und Erfahrungen ab. Selbstreflexion hilft dabei, die eigene Person und Position nicht zu über-, aber auch nicht zu unterschätzen.

### 8. Engagement

Engagement wirkt sich auf die Leistung aus: Bei mehr Engagement wird effizienter gearbeitet. Das Arbeitsklima und die soziale Unterstützung im Team sind besser.

Spannend ist, dass im New-Work-Verständnis nicht mehr nur das Engagement der Beschäftigten betrachtet wird. Das Unternehmen ist genauso gefragt. Denn entscheidend ist unter anderem die Gestaltung der Arbeit. Passt diese nicht zu den gestellten Anforderungen, besteht die Gefahr von Unterforderung und mangelnder Nutzung von Ressourcen oder Überforderung und Erschöpfung.

### 9. Selbstentwicklung

Selbstentwicklung ist ein Prozess, den man in Stufen denken kann. Mit jeder Stufe erweitert sich der persönliche Horizont. Aber Selbstentwicklung braucht Nahrung und Möglichkeiten. Im Unternehmen sind das zum Beispiel gute Arbeitsinhalte sowie Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Wer sich persönlich weiterentwickelt, kann mit der Zeit auch Sichtweisen und Werte besser akzeptieren, die von der eigenen Haltung abweichen. Davon profitiert das Miteinander – auch im Unternehmen.

### 10. Work-Life-Blending

Eine zündende Idee kann einen bereits auf dem Arbeitsweg ereilen – oder erst spät am Abend, wenn es ruhiger wird. Das dringende Telefonat mit dem Teenager oder dem pflegebedürftigen Elternteil duldet während der Arbeitszeit vielleicht keinen Aufschub.

Work-Life-Balance wird von Work-Life-Blending abgelöst. Die Vermengung von

Arbeiten und Leben wird in der neuen Arbeitswelt tragend. Beide Sphären durchdringen sich zunehmend gegenseitig und erfordern Flexibilität und Disziplin gleichzeitig. Abschaltzeiten und Ruhebereiche braucht es in beiden Welten.

### 11. Individualisierung

New Work steht für Individualisierung. Das zeigt sich heute mehr als jemals zuvor, da sich Einzelne und Gruppen in Gesellschaften stark voneinander abgrenzen wollen beziehungsweise sich in besonderer Weise miteinander identifizieren. Das gilt auch für Unternehmen.

Beschäftigte sind selbstbewusste Individuen mit einem wachsenden Bedürfnis, in der Masse sichtbar zu werden. Dies kann zu Konflikten führen, wenn daraus ein permanenter Wettbewerb in Unternehmen entsteht. Daher sollte das „starke Ich“ in einem „starken Wir“ stehen.

Grundlage für die Individualisierung von New Work sind gemeinsame Werte, Sinnerleben und eine verbindende Unternehmenskultur.

#### Weitere Informationen

Weitere Informationen zu den Wertebüchern und die Handreichung für sich selbst und die Beratung: ➔ <https://www.iga-info.de/themen/new-work/>

#### Fußnoten

- [1] [www.coplusx.de/ueber-uns/sven-franke/](http://www.coplusx.de/ueber-uns/sven-franke/) (abgerufen am 26.04.2022)
- [2] Kein ökologisches Handeln, sondern vorrangig PR-Methoden, die auf ein grünes Image zielen
- [3] Simon Sinek im Interview mit „Die Presse“, [www.diepresse.com/4588900/gute-chefs-sind-wie-eltern](http://www.diepresse.com/4588900/gute-chefs-sind-wie-eltern) (abgerufen am 28.04.2022)
- [4] Arbeit als sinnstiftend erlebt: ca. 9 Tage krank vs. Arbeit nicht als sinnstiftend erlebt: ca. 20 Tage krank; Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer (Hrsg.) 2018: Fehlzeitenreport 2018, Springer, Berlin



# Etwas Altes, etwas Neues – Wandel in Unternehmen unter dem Schlagwort New Work

## Key Facts

- New Work bedeutet für die befragten Unternehmen organisationale Anpassungsfähigkeit
- Die Zugangswege für Veränderungen wurden nach betrieblichen Belangen, involvierten Personen oder gemachten Vorerfahrungen gewählt
- Der Wandel unter New Work bedeutet nicht zwangsläufig neue (agile) Arbeitsformen

## Autorinnen

- ➔ Diana Eichhorn
- ➔ Isabelle Woelk

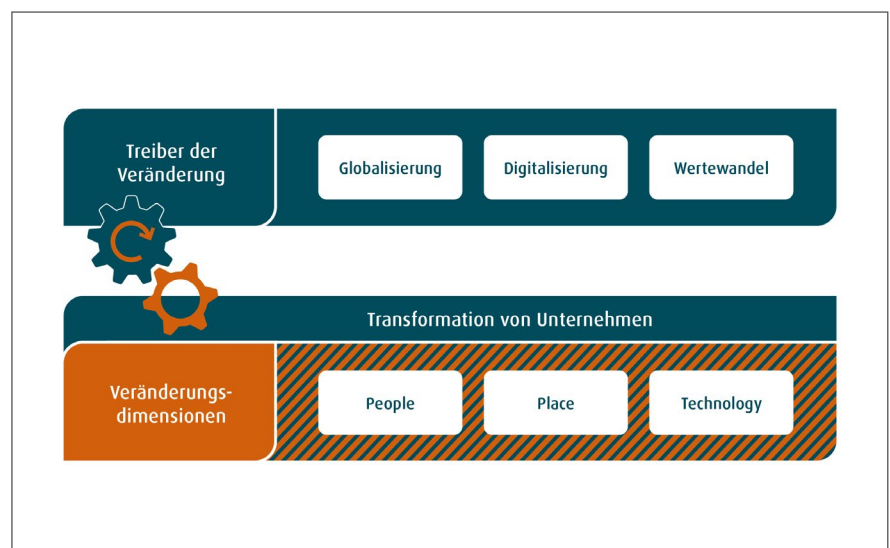
**Der Wandel von Arbeitsformen, Arbeitsverständnissen oder Rahmenbedingungen von Arbeit unter dem Schlagwort New Work wirkt sich auf Unternehmen und deren Haltung und Handlungen aus. Der Beitrag beschäftigt sich mit den Grundlagen und den Treibern des Wandels und dem Umgang der Betriebe mit diesen Veränderungen.**

**N**ew Work ist seit Jahren ein Schlagwort, das es aus einem kleinen Kreis, einer Bewegung, in die breite Öffentlichkeit geschafft hat. In seiner heutigen Ausformung steht New Work für Veränderungen in der Arbeitswelt und Neugestaltung der Arbeit, die ineinandergreifen. Ein einheitliches Verständnis oder eine Definition des Begriffes gibt es nicht.<sup>[1]</sup> Vielmehr werden unterschiedliche Puzzleteile wie Flexibilisierung oder Selbstorganisation genannt. Alle diese Teile fügen sich zu einem Bild, nämlich dem Wandel von starren Arbeitsstrukturen hin zu neuen Arbeitsweisen und Haltungen in Organisationen. Als Treiber gelten der demografische Wandel, die Globalisierung, die digitale Transformation und der Wandel von Werten.<sup>[2]</sup> Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) sieht drei Veränderungsdimensionen in Unternehmen, auf die die Treiber wirken. Diese nimmt iga in den unterschiedlichen Projekten in den Blick und stellt unter anderem diese Fragen: Woran orientieren sich die Menschen in den Unternehmen (Dimension People)? Wie werden Unternehmen und Organisationen gesteuert? Wie wird die Arbeit gestaltet und organisiert (Dimension Place)?

## Unternehmenskultur im Fokus und im Wandel

Der iga.Report 47 (in Vorbereitung) befasst sich mit der Bedeutung von Kultur in Unternehmen. Neben den theoretischen Hintergründen von Unternehmenskultur wird im Report der kulturelle Wandel betrachtet, der sich in einigen Unternehmen

unter dem Schlagwort New Work vollzieht. Ausgangspunkt der Untersuchung war das Interesse daran, welche Umsetzungsformen von „neuer“ Arbeit in deutschen Unternehmen zu beobachten sind. Der Fokus lag dabei auf Unternehmen, die nicht von Beginn an eine Arbeitskultur aufweisen, wie sie in der Start-up-Szene oder technologieintensiven Branchen zu finden ist



Die Treiber und Dimensionen der Veränderung der Arbeitswelt



**Es braucht etwas Neues, es braucht etwas Kollektives, es braucht auch etwas systemisch Denkendes. Aber es braucht auch all das, was davor geschehen ist.“**

und die häufig als Ausdruck von New Work verstanden wird. Vielmehr wurde etablierten und traditionellen Unternehmen Aufmerksamkeit geschenkt, die eine Veränderung unter einem eigenen Verständnis von New Work angegangen sind. Ziel war es, das Spektrum der Vorgehensweisen zu beschreiben, wie solche Unternehmen Veränderungsprozesse umsetzen.

### Die Untersuchung

Die Erfahrungen der betrieblichen Akteurrinnen und Akteure bei der Umsetzung von Veränderungen standen im Zentrum des Interesses. Ein qualitativer Forschungsansatz eignete sich zur Erhebung, da dieser die Sichtweise des Subjekts miteinbezieht.<sup>[3]</sup> Denn es ging nicht nur um die Erfassung von Veränderungsbereichen, sondern auch um die damit gemachten Erfahrungen und kulturellen Auswirkungen. Es wurden leitfadengestützte Interviews geführt, das Sample umfasste zwölf Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Davon war mehr als die Hälfte im produzierenden Gewerbe tätig, die anderen Unternehmen überwiegend im unternehmensnahen Dienstleistungssektor. Bei der Arbeit mit dem Datenmaterial konnten bestimmte Muster identifiziert werden. Beispielsweise haben diese Unternehmen ein ähnliches Verständnis von New Work oder nehmen Veränderungen zum Beispiel auf struktureller Ebene vor oder rücken den Menschen im Unternehmen in den Fokus. Sie unterscheiden sich in diesen Aspekten von den anderen

Gruppen. Insgesamt konnten drei Typen der Veränderung identifiziert werden.

### Drei Typen der Veränderung

Die Veränderung in Organisationen wurde über unterschiedliche Ansatzpunkte verfolgt, denen wiederum unterschiedliche Verständnisse von Kultur zugrunde liegen und die verschiedene Auswirkungen haben.

#### Die Struktur im Fokus

Es konnten Unternehmen identifiziert werden, die sich aufgrund von Neuerungen im Markt anpassen wollen beziehungsweise müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein. New Work wird in diesen Unternehmen als Anpassung der innerbetrieblichen Rahmenbedingungen an äußere, hauptsächlich vom Markt ausgehende Anforderungen verstanden. Der gewählte Ansatz einer Veränderung ist die Umstellung der Organisationsform.

Alle interviewten Personen waren in der Geschäftsführung tätig. Sie hatten die

Position entweder als Nachfolgeneration aus der Familie übernommen oder waren selbst Gründungsmitglied. Veränderungsprozesse wurden direkt durch die Geschäftsleitung initiiert und gesteuert, somit konnten strukturelle Anpassungen schnell umgesetzt werden. Als Folge musste aber auch eine Befähigung aufseiten der Beschäftigten erreicht werden. Diese übernehmen nach der Veränderung mehr Verantwortung, benötigen dafür eine stärkere Transparenz im Unternehmen und erhalten teils neue Arbeitsprofile.

Die Unternehmenskultur wird als Gedächtnis einer Organisation gesehen. In diese fließt ein, was zuvor stattgefunden hat. Die Kultur ist somit eine Folge gemachter Erfahrungen. Nach diesem Verständnis verändert sich die Kultur erst, wenn andere Wege beschritten und über einen längeren Zeitraum gelebt werden. Andere Wege werden in den Unternehmen eingeschlagen, da mit strukturellen Umstellungen von Organisationsformen gewisse Grundhaltungen gegenüber dem Menschen wie Eigenverantwortung, Mitgestaltung und

### Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)

Seit zwei Jahrzehnten arbeiten in der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) Verbände der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherung zusammen. Das gemeinsame Ziel ist es, Prävention und Gesundheitsförderung im Arbeitsleben zu unterstützen. Dazu beleuchtet iga aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt, macht Erkenntnisse für die Praxis nutzbar und entwickelt erfolgreiche Vorgehensweisen weiter mit dem Fokus, Fachberaterinnen und -berater der Krankenkassen und Unfallversicherungsträger sowie Betriebe in ihrer praktischen Tätigkeit zu unterstützen.



Befähigung einhergehen. Diese neuen Erfahrungen werden sich langfristig auch auf die Kultur auswirken, so die Annahme der Betriebe. Die Arbeit an der Unternehmenskultur wird aber nicht aktiv verfolgt.

### Der Mensch im Fokus

Vor allem unter den größeren Unternehmen mit Konzernanbindung konnte ein anderer Zugangsweg beobachtet werden. In dieser Gruppe zielten unternommene Veränderungen weniger darauf, auf eine komplett „neue“ Art zu arbeiten, sondern waren vielmehr eine Reaktion auf einen spürbaren Wandel. Das, was diese Unternehmen unter New Work verstehen, hat keine feste Form und Methoden, sondern kennzeichnet sich durch maximale Anpassungsfähigkeit sowohl der Organisation als auch der einzelnen Menschen.

Im Kern der Veränderung steht der Mensch. Ein Umbruch der Organisationsstruktur konnte nicht erkannt werden; die Veränderungen wurden über weiche, personenbezogene Faktoren eingeleitet. Es wurde an Positionen oder organisatorischen Aufteilungen augenscheinlich nichts verändert. Vielmehr wurde der Anspruch formuliert, die Formalstruktur nicht als Hierarchie zu leben. Es wurde klar benannt, dass es aufgrund der Unternehmensgröße nicht möglich erschien, die gesamte Firmenstruktur anzupassen.

Die Personen, die den Wandel begleiten, waren in der Organisationsentwicklung tätig. Als grundlegende Basis für Veränderungen wird die aktive Arbeit an der Unternehmenskultur benannt, erst danach folgen Organisationsformen und Arbeitsmethoden. Anders als beim zuvor beschriebenen Typus kann nach der hier vertretenen Auffassung Kultur aktiv gestaltet werden. Dies geschieht im alltäglichen Handeln. Personen, die im Unternehmen im Fokus stehen, können diese Kultur stärker beeinflussen, weil sie mehr Aufmerksamkeit erfahren. Diese Personen können die Transformation vorantreiben.

### Anpassung auf allen Ebenen

Der dritte Zugangsweg ist charakterisiert durch die Kombination von Anpassung

der Struktur und neuem Blick auf die Beschäftigten. In dieser Gruppe wird unter New Work ein kontinuierlicher Veränderungsprozess für Unternehmen verstanden. Als veränderte Anpassungsleistung im Vergleich zu früheren wurde der Umgang mit Unsicherheit beschrieben. Bei den Anpassungen im Unternehmen wurde kein Schwerpunkt gesetzt, von dem die größte Hebelwirkung erwartet wurde. So zeichnet sich die Arbeitsorganisation mal als agil, mal als projektorientiert oder mal als strukturiert aus. Parallel wurden sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte befähigt, mit den zukünftigen Anforderungen umzugehen.

Die interviewten Personen waren in Funktionen der Unternehmensentwicklung tätig. Nach deren Aussagen standen im Hintergrund der Veränderungsprozesse aber Personen der Geschäftsführung, die als Treiber der Veränderungen fungieren und diese flankieren. Um in einem traditionellen Unternehmen neue Haltungen oder Arbeitsverständnisse einzubringen, benötige es einen Kulturveränderungsprozess. Dieser könne nur von „oben“ initiiert werden. Die Weichen für eine tiefgehende (Kultur-)Veränderung würden dort gelegt. Es benötige Treiber auf der oberen Ebene, die für die Akzeptanz des „Neuen“ sorgen.

### Es gibt keine Blaupause

Die Interviews in den Unternehmen haben deutlich gemacht, dass je nach den

betrieblichen Belangen, involvierten Personen oder bereits gemachten Erfahrungen unterschiedliche Ansätze gewählt wurden. Die Zugangswege zu Veränderungen entsprachen den individuellen Ausgangslagen. Die Prozesse wurden teilweise als Experimentierraum in Pilotbereichen genutzt und dort auch Fehler oder Kehrtwenden zugelassen. Denn nicht jede (agile) Arbeitsform passt für jedes Unternehmen. Es ist möglich, dass innerhalb eines Unternehmens im Sinne der Ambidextrie die alte und die neue Arbeitsform parallel existieren und dies das passende Konzept des Unternehmens ist<sup>[4]</sup>. Bei der Auswahl kommt es auf die Arbeitsweise, die Komplexität des Aufgabenbereiches und der Projekte sowie das Commitment der Beschäftigten an. Es gibt keine Blaupause, die eins zu eins von einem auf ein anderes Unternehmen übertragen werden kann. ↩

### New Work – Aktueller Themenschwerpunkt in iga:

➔ [www.iga-info.de/themen/new-work/](http://www.iga-info.de/themen/new-work/)

### Fußnoten

- [1] Kozica, Müller & Roser, 2021
- [2] Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017
- [3] Flick, Kardoff & Steinke, 2015
- [4] Schneeberger & Habegger, 2020

### Quellen

- Flick, U.; Kardoff, E. & Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2015.
- Hackl, B.; Wagner, M.; Attmer, L. & Baumann, D.: New Work: Auf dem Weg zur neuen Welt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien, Wiesbaden 2017.
- Kozica, A.; Müller, M. & Roser, P.: iga.Report 44. Evolution der Unternehmens- und Arbeitsorganisation. Neue Perspektiven für Prävention und Gesundheitsförderung durch Arbeit 4.0, iga, 2021.
- McGregor, D.: The Human Side of Enterprise, 1960.
- Schneeberger, S. J. & Habegger, A.: Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. In: Schellinger, J.; Tokarski, K.; Kissling-Näf, I. (Hrsg.): Digitale Transformation und Unternehmensführung, Wiesbaden 2020.

# Die Arbeitswelt nach Corona

## Key Facts

- Die Arbeitswelt wird sich grundsätzlich wandeln
- Mobiles Arbeiten wird Standard werden
- Besonders stark werden sich Nutzung und Funktion von Büros ändern – diese dienen dann primär der Kommunikation und kreativen Tätigkeiten

## Autor

➔ Dr. Torsten Kunz

**Schon jetzt ist absehbar: Für Beschäftigte, die im Büro arbeiten, hat sich mit der Einführung des Homeoffice die Arbeitswelt verändert. Was wird bleiben, wenn die Pandemie vorüber ist? Eine Bestandsaufnahme und ein Ausblick.**

**D**ie Pandemie mit dem SARS-CoV-2-Virus führte in sehr kurzer Zeit zu starken Veränderungen der Arbeitswelt.

Zum einen wurden als Maßnahme der Seuchenbekämpfung Unternehmen und Einrichtungen großer Wirtschaftszweige temporär geschlossen oder in ihrem Betrieb begrenzt. Andere mussten – oft aufgrund eines nachlassenden Konsums ihrer Produkte – die Produktion drosseln und ebenfalls ihre Beschäftigten in die Kurzarbeit entlassen. Wieder andere Branchen wie das Gesundheitswesen oder die Logistikbranche erlebten eine regelrechte Überlastung.

Aber auch in Branchen und Funktionen, die scheinbar nicht von den oben genannten Entwicklungen betroffen waren – etwa in Verwaltungen des öffentlichen Dienstes oder anderen Bürobetrieben – kam es zu signifikanten Veränderungen. Inzwischen arbeiten 71 Prozent aller Beschäftigten zumindest zeitweise an einem Büroarbeitsplatz<sup>[1]</sup>, sodass Veränderungen hier eine deutliche Signalwirkung auf die gesamte Wirtschaft haben.

## Auswirkungen der Pandemie auf Bürobetriebe

In den Bürobetrieben waren mehrere miteinander verbundene Entwicklungen zu beobachten, die sich der fortschreitenden Digitalisierung und aus den jeweils geltenden Pandemiemaßnahmen ergaben beziehungsweise noch ergeben. Die Entwicklungen sind dabei wissenschaftlich gut erforscht: Inzwischen liegen alleine in Deutschland die Ergebnisse von fast 40 Befragungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Pandemie vor<sup>[2]</sup>. Auch wenn sich diese hinsichtlich der Fragestellung, der Art und Größe der Stichprobe sowie deren Repräsentativität unterscheiden, so ähnelten sich die Ergebnisse doch in vielen Aspekten:

- Die Zahl der Beschäftigten im Homeoffice ist im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit deutlich angestiegen: Arbeiteten vor der Pandemie 2019 circa drei Prozent der Berufstätigen voll und 25 bis 30 Prozent gelegentlich im Homeoffice, so waren es (je nach Infektionslage und Lockdowns) in der Pandemie zwischen 40 und

50 Prozent. Rund die Hälfte davon arbeitete ausschließlich im Homeoffice, ein weiteres Viertel überwiegend. Ein Grund für die hohe Quote war die bis März 2022 gültige Pflicht zum Homeoffice durch die Corona-Arbeitsschutzverordnung. Allerdings wurde trotz Pflicht das volle Potenzial an Homeoffice offenbar nicht ausgeschöpft: In Befragungen<sup>[3]</sup> gaben Beschäftigte an, die Einrichtung eines Homeoffice-Arbeitsplatzes wäre an technischen Voraussetzungen oder der fehlenden Bereitschaft des Arbeitgebenden gescheitert. Auch der Datenschutz sowie eine klare Trennung von Beruf und Privatem erschwerte die Arbeit im Homeoffice. Ebenfalls wurden fehlende Betriebsvereinbarungen und Vorbehalte der Führungskräfte häufig als hemmende Faktoren genannt, die aber mit wachsender Vertrautheit mit der Arbeit von zuhause in der Tendenz abnahmen.

- Homeoffice wurde eher von Beschäftigten mit hohem Bildungsniveau (60 Prozent im Homeoffice) genutzt als von solchen mit niedrigem oder



## Für die Arbeitswelt von morgen stellt sich die Frage, welche der Arbeitsformen und Tagungsformate, die während der Coronakrise erprobt wurden, längerfristig Bestand haben werden.“

mittlerem (25 Prozent). Allerdings führte die Pandemie gerade bei der letzten Gruppe verstärkt dazu, Homeoffice zu erproben. Alter und Geschlecht hatten keinen signifikanten Einfluss, aber der Umfang der Stelle: Beschäftigte in Vollzeit arbeiteten häufiger im Homeoffice als solche in Teilzeit.<sup>[4]</sup>

- Als Folge der Zunahme des Homeoffice verbesserte sich die Ausstattung mit „bürotauglicher“ digitaler Infrastruktur deutlich. So erlebten die Händler und Hersteller mobiler Endgeräte am Anfang der Pandemie einen regelrechten Boom. 58 Prozent der Betriebe, die den Einsatz von Homeoffice in der Pandemie ausweiteten, schafften neue Hardware wie Laptops, Tablets, Webcams und Headsets an; 40 Prozent investierten in Software wie Videokonferenz- und Projektplanungstools oder bauten den IT-Support für die Beschäftigten aus. Es verwundert daher nicht, dass in den Befragungen nur wenige Beschäftigte angaben, auf Grund technischer Schwierigkeiten ihre Arbeit nicht im Homeoffice leisten zu können.
- Mehrere Studien<sup>[5]</sup> bestätigten einen Anteil von 70 bis 80 Prozent der Beschäftigten, die auch nach der Pandemie im Homeoffice arbeiten möchten.
- Innerhalb sehr kurzer Zeit brach der Markt für Dienstreisen völlig zusammen (zum Beispiel ging die Zahl der beförderten Passagiere im Flugverkehr in Deutschland 2020 von 227 Millionen auf 58 Millionen

Passagiere zurück und erholt sich auch 2021 nur langsam auf 74 Millionen.<sup>[6]</sup>). Besprechungen fanden selbst zwischen den beiden Lockdown-Phasen primär digital statt.

- Galten Präsenzseminare bis in den Herbst 2020 als „Goldstandard“ der Qualifizierungen, erfolgte ein Umdenken mit zunehmender Pandemiedauer. Anstelle ausfallender Präsenzschulungen wurden zunehmend Qualifizierungen auf Online-Formate umgestellt.
- Die genannten Entwicklungen hatten Einfluss auf die Nutzung der Büroflächen. Während die Büros der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten weitgehend leer standen, waren zumindest in der Anfangszeit der Pandemie Sonderräume, die für Videokonferenzen mit Kameras, Lautsprechern und Mikrofonen ausgestattet waren, stark frequentiert. Mit der zunehmenden Verbreitung von Tagungssoft- und Hardware auch im Homeoffice erübrigte sich die Nutzung der Räume dann zunehmend.

### Was bleibt von der neuen Arbeitswelt

Für die Arbeitswelt von morgen stellt sich die Frage, welche der Arbeitsformen und Tagungsformate, die während der Coronakrise erprobt wurden, längerfristig Bestand haben werden. Hier ist zu beobachten, dass sich zumindest zwei Trends der Pandemiezeit auch nach deren Ende fortsetzen werden: Die Arbeit im Homeoffice und digitale Tagungsformate. Mit beiden werden sich nun die folgenden Abschnitte beschäftigen.

### Homeoffice und Telearbeit

In welchem Umfang sich mobile Formen der Büroarbeit – insbesondere Homeoffice – sowie die etablierte Telearbeit durchsetzen werden, wird davon abhängen, ob sie sowohl für die Beschäftigten als auch die Arbeitgebenden Vorteile generieren.

Bei den Beschäftigten spielen dabei sicher die während der Pandemiezeit gemachten Erfahrungen eine Rolle: Die parallele Nutzung der Wohnung als Arbeits- und Lernort für mehrere Personen, beengte Wohnverhältnisse, eine schlechte technische Ausstattung und fehlende Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen, die Vermischung von Privatem und Beruflichem, technische Probleme und ungenügende Ausstattung sowie unzureichende Feedbacks zur Arbeitsleistung<sup>[7]</sup> sind in der Kosten-Nutzenabwägung der Beschäftigten als Minuspunkte zu werten; wegfallende Fahrzeiten und -kosten, geringere Ausgaben für ein „Büro-Outfit“ und eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben als Pluspunkte.

In der Realität nutzt rund die Hälfte der befragten Homeoffice-Arbeitenden ein eigenes Arbeitszimmer, die übrigen nutzen Küche, Wohn-, Ess- beziehungsweise Schlafzimmer oder wechselnde Räume. Diejenigen, die eigene Arbeitsräume nutzten, bewerteten die dortige ergonomische Ausstattung und den Einfluss auf ihre Arbeit positiver.

Einen negativen Einfluss auf die Erledigung von Arbeiten zuhause hatte hingegen die Betreuung von Familienangehörigen. Bei





## Homeoffice wird auch in der Zeit nach der Pandemie einen Aufschwung erleben, wenn sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgebende und Führungskräfte sich Vorteile davon versprechen.“

Beschäftigten im Homeoffice, die parallel Angehörige betreuten, war zum Beispiel eine Arbeit außerhalb der üblichen Arbeitszeiten und an den Wochenenden sowie der Ausfall von Arbeitspausen häufiger als bei Beschäftigten ohne Betreuung. Sie bewerteten auch andere Aspekte des Homeoffice negativer als Nutzer ohne zusätzliche Betreuungsaufgaben.<sup>[8]</sup>

Der formelle Kommunikationsfluss im Homeoffice wurde vergleichbar gut, der informelle (Informationen „nebenbei“ und ungezielt erhalten) leicht schlechter bewertet als in Präsenz. Homeoffice wurde im Vergleich zum Büro bei konzentrierteren Arbeiten und zum Telefonieren und für Videokonferenzen positiver bewertet, bei kreativen Arbeiten neutral bis leicht negativer und bei der Arbeit mit personensensiblen Daten in der Tendenz negativer.

Da einige der genannten Negativpunkte an die Pandemiephase selbst gekoppelt sind (zum Beispiel die Notwendigkeit der Kinderbetreuung zuhause während der Lockdowns durch die Schließung von Schulen und Kitas) oder durch Anlaufschwierigkeiten bedingt waren (anfangs überlastete Internetverbindungen, unzureichende DV-Ausstattung, mangelnde Vertrautheit mit Videokonferenzprogrammen), dürften in den meisten Fällen die Vorteile auch für die Beschäftigten überwiegen.

Dies spiegelte sich auch in den Befragungen wieder: Über 80 Prozent der Befragten unterschiedlicher Studien waren mit

ihrer Arbeitssituation im Homeoffice zufrieden. 43 Prozent der Befragten gaben an, mit ihrer Arbeit im Homeoffice zufriedener zu sein als mit der Arbeit im Büro. Explizit unzufrieden mit der Arbeit im Homeoffice waren nur zwischen fünf und 19 Prozent der Befragten. Am zufriedensten waren Männer mit Kindern im Haushalt, Alleinstehende, Paare ohne Kinder und Familien mit älteren Kindern; am unzufriedensten waren Frauen mit kleinen Kindern. Ein wichtiger Zufriedenheitsfaktor war auch das reibungslose Funktionieren der Bürotechnik und das gute Interagieren mit anderen Stellen im Betrieb.<sup>[9]</sup>

Noch deutlicher sind sicher die Vorteile von Homeoffice für die Arbeitgebenden: Die Produktivität von Beschäftigten in Heimarbeit ist keineswegs schlechter als bei solchen in Präsenz. So bewerteten 44 Prozent der in einer Fraunhofer-Studie<sup>[10]</sup> befragten Personen die Arbeit im Homeoffice und Büro als gleich effektiv, 39 Prozent im Homeoffice sogar als produktiver. Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Allerdings schätzten Frauen mit betreuungspflichtigen Kindern ihre Produktivität im Homeoffice geringer ein als der Durchschnitt der Befragten.

Weitere wichtige positive Argumente für die Arbeitgebenden sind, dass die Arbeitsplatzkosten (Anmietung von Büroräumen, Kantine, Zuschuss zu Fahrtkosten) weitgehend wegfallen und die Dauer der krankheitsbedingten Ausfälle sinkt. Die Option einer Rekrutierung gut qualifizierter und

geeigneter Fachkräfte auch jenseits der Metropolen und schnelle Vertretungen bei Ausfällen sind weitere Vorteile.

Das Angebot an Heimarbeit bleibt dennoch immer hinter den Möglichkeiten zurück, auch wenn sich die Bedenken der Arbeitgebenden gegenüber der Vor-Corona-Zeit<sup>[11]</sup> deutlich reduzierten. Hürden bestehen hier in einer fehlenden Eignung der Arbeit, fehlender technischer Ausstattung, im Datenschutz sowie einer mangelnden Vertrautheit der Führungskräfte mit Führung auf Distanz.<sup>[12]</sup>

Diese Ängste und Probleme muss man in der Diskussion und bei der Planung von Arbeitsmodellen berücksichtigen.

### Wann wird Homeoffice ein Erfolg?

Homeoffice wird auch in der Zeit nach der Pandemie einen Aufschwung erleben, wenn sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgebende und Führungskräfte sich Vorteile davon versprechen. Sicherheit und Gesundheit an sich sind allerdings nicht verhandelbar: Notwendig ist daher zunächst, dass zumindest die Beschäftigten, die primär im Homeoffice arbeiten, dort einen Arbeitsplatz erhalten, der hinsichtlich der Funktionalität und Ergonomie mit dem im Büro vergleichbar ist. Das bedeutet auch bei der Nutzung privater Einrichtungen die Einhaltung der gängigen Anforderungen an die Möblierung, die DV-Ausstattung (Ausstattung zur Datenverarbeitung) und auch an Größe, Beleuchtung, Störungsfreiheit und Lärmschutz des Arbeitsraums selbst.

”

## Eine Veränderung der Arbeitswelt in der beschriebenen Dimension hätte nicht nur gravierende Folgen für die Arbeit selbst, sondern auch für die Gesellschaft.“

Um im Homeoffice nicht zu vereinsamen, muss bei den Beschäftigten, die primär im Homeoffice arbeiten, zumindest die tages- oder stundenweise Präsenz im Büro möglich sein und dort die übliche technisch und ergonomisch einwandfreie Ausstattung zur Verfügung stehen, die aber nicht zwingend eine personenbezogene Zuordnung beinhalten muss. Auch die Arbeitszeit und Erreichbarkeit müssen analog der für Büros üblichen Standards geregelt werden – eingeschlossen eines Rechts auf temporäre Nicht-Erreichbarkeit. Werden diese Anforderungen umgesetzt, ist die Zustimmung der Beschäftigten zu einer Arbeit im Homeoffice wahrscheinlich.

Für die Arbeitgebenden lohnen – neben der höheren Produktivität – flächendeckende Homeoffice-Lösungen dann finanziell, wenn sie die Anmietung teurer Büroflächen kündigen können. Dies wäre dann der Fall, wenn bei einer überwiegenden Nutzung des heimischen Arbeitsplatzes ein fest zugeordnetes Büro, das ohnehin die meiste Zeit leer stünde, wegfiel oder anders (zum Beispiel gemeinsam) genutzt würde. Somit würden sich bei einer häufigeren Nutzung von Homeoffice Nutzung und Nutzungskonzepte der Büros quantitativ und qualitativ ändern:

### Veränderte Büronutzung

Das Büro als Anlaufstelle für eine Vielzahl von Beschäftigten im Homeoffice würde in der neuen Arbeitswelt eine andere Aufgabe erhalten: Wird die eigentliche Sachbearbeitung zuhause erledigt, dienen die

Aufenthalte im Büro primär der Kommunikation und des formellen und informellen Austauschs untereinander. Die dann (reduzierten) Büroflächen benötigten damit auf der einen Seite Räume für formelle Besprechungen, Videokonferenzen mit mehreren internen Teilnehmenden als auch für die informelle Kommunikation.

Auf der anderen Seite sind Einzelbüros für hoch konzentrierte Arbeiten oder Videokonferenzen für die Beschäftigten vorzusehen, deren persönliches Wohnumfeld diese Arbeiten im Homeoffice nicht zulässt. Beschäftigte mit problematischen Wohnbedingungen (sehr kleine Wohnung und viele auch tagsüber anwesende Haushaltssangehörige) sollten ohnehin nicht zum Homeoffice gezwungen werden.

Das Büro der Zukunft würde eher den heutigen Coworking-Spaces ähneln, die als lokale Knoten- und Anlaufpunkte gegebenenfalls in ein dezentrales Bürokonzept integriert werden könnten.

### Dezentrale Führung und Kommunikation

Eine Organisation, deren Beschäftigte primär nicht an einem zentralen Ort arbeiten, benötigen selbstverständlich andere Führungs- und Kommunikationsstrukturen. An die Stelle seltener (zum Beispiel wegen Wegezeiten) Treffen in Präsenz können häufige Treffen online treten, um eine Verbundenheit als Gruppe zu fördern. An die Stelle zeitlicher Vorgaben (Präsenzzeiten) müssten die Erledigung von Aufgaben und Abstimmungen im Team im Mittelpunkt

stehen. Zum Führen aus der Distanz gibt es bereits zahlreiche gute Konzepte, die übernommen werden können.

Um das Risiko einer zu starken Entgrenzung der Arbeit zu minimieren, empfiehlt etwa das aktuelle Positionspapier des Rates der Arbeitswelt (Michel, 2022) betriebliche (Betriebsvereinbarungen) und gesetzliche Regelungen für das Homeoffice. Diese sollten neben der ergonomischen Ausstattung des Heim-Arbeitsplatzes auch Aspekte wie Arbeitszeit oder Erreichbarkeit berücksichtigen.

### Digitale Tagungsformate

Vor der Corona-Pandemie nur selten genutzt, setzten sich Videokonferenzen binnen kurzer Zeit als bevorzugtes Format der Regelkommunikation von Arbeitsgruppen und anderer Gremien durch. Auch hier wird sich das Format dauerhaft etablieren, wenn es für die Beschäftigten als auch die Arbeitgebenden vorteilhaft ist.

Die Vorteile für die Beschäftigten liegen auf der Hand: Eine Besprechung von üblicherweise drei oder vier Stunden Dauer erfordert dann nur noch die reine Tagungszeit; die Reisezeit und damit ein frühes Aufstehen, die Auseinandersetzung mit Staus, Unwetter, Verspätungen oder Ausfällen von Flügen und Zügen und das Infektionsrisiko durch Mitreisende entfallen. Zudem kann ein digitaler Sitzungstag auch besser mit privaten Aktivitäten verknüpft werden, und kann somit zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen.

Negativ ist, dass oft mehrere Sitzungen an einem Tag stattfinden, sich die Arbeit somit verdichtet. Zudem sind Dienstreisen nicht nur Belastung, sondern auch eine Abwechslung in einem sonst gleichförmigeren Berufsalltag. Auch ist die Qualität der Treffen anders als in Präsenz. Digitale Treffen werden zudem oft als anstrengender empfunden als Präsenzsitzungen gleicher Länge (Stichwort „Zoom-Fatigue“) – und es fehlt der informelle Austausch am Rande der Sitzung.

Für die Arbeitgebenden stehen als Vorteile sicher die eingesparten Reisekosten und die effektivere Nutzung der Arbeitszeit durch den Wegfall von Reisezeiten im Mittelpunkt. Nachteile gibt es für sie kaum.

### Wann werden digitale Tagungsformate ein Erfolg?

Auf Grund der vielen Vorteile für beide Seiten ist es wahrscheinlich, dass sich die digitalen Tagungsformate besonders bei kurzen oder mittellangen Routinebesprechungen durchsetzen werden.

Videokonferenzen werden aber Präsenzsitzungen nicht völlig ersetzen: Diese haben dann Vorteile, wenn sich Gruppen neu bilden, wenn völlig neue und kreative Inhalte erarbeitet werden müssen (Brainstorming), wenn der informelle Austausch in der Gruppe wichtig oder wenn eine lange Sitzung notwendig ist.

In vielen Gremien hat sich bereits eine hybride Arbeitswelt im Sinne einer Kombination beider Formate etabliert.

Auch hier muss zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden ein fairer Modus vereinbart werden, wem die Vorteile des Ersatzes von Dienstreisen durch digitale Tagungsformate zugutekommen.

### Fazit

Eine Veränderung der Arbeitswelt in der beschriebenen Dimension hätte nicht nur gravierende Folgen für die Arbeit selbst, sondern auch für die Gesellschaft: Kein tägliches Pendeln mehr, geringerer Energie-

verbrauch, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, attraktivere Bedingungen für das Leben in ländlichen Gebieten und sinkender Druck auf den Wohnungsmarkt der Metropolen.

In welchem Umfang sich die begonnenen Entwicklungen durchsetzen werden, ist zwar noch offen, sicher ist aber: Auf jeden Fall wird sich die Arbeit nach Corona von der davor deutlich unterscheiden: Die Zukunft der Büroarbeit ist hybrid. ↩

### Literatur

Michel, J.: Positionspapier des Rates der Arbeitswelt, „Der Betrieb als sozialer Ort“, In: BAuA-Aktuell, 1/2022, Dortmund, BAuA, 2022.

Boockmann, B.; König, T.; Laub, N.; Becker, C.; Hofmann, E.; Kennel, M. und Spies, D.: Forschungsbericht 580/4, Meta-Studie: Covid-19-Pandemie und betriebliche Anpassungsmaßnahmen, Begleitforschung für die Arbeitsweltberichterstattung im Auftrag des BMAS. Tübingen, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW) 2021.

Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) (2021): Repräsentative Befragung von Beschäftigten, die im Homeoffice arbeiten, 2021. ➔ [www.dguv.de/medien/inhalt/mediencenter/pm/pressearchiv/2021/4\\_quartal/umfrage\\_dguv\\_homeoffice\\_belastungen.pdf](http://www.dguv.de/medien/inhalt/mediencenter/pm/pressearchiv/2021/4_quartal/umfrage_dguv_homeoffice_belastungen.pdf) (abgerufen am 12.05.2022)

Hasselmann, O. und Stollenwerk, E.: New Work Führung. Kurzbericht: Mobile Arbeit und Homeoffice. Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA), 2022.

Bockstahler, M.; Jurecic, M. und Rief, S.: Homeoffice experience, Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Stuttgart 2020: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Gimpel, H.; Bayer, S.; Lanzl, J.; Regal, C.; Schäfer, R. & Schoch, M.: Digitale Arbeit während der COVID-19-Pandemie. Eine Studie zu den Auswirkungen der Pandemie auf Arbeit und Stress in Deutschland. Augsburg 2020: Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT.

Bonin, H.; Eichhorst, W.; Kaczynska, J.; Kümmerling, A.; Rinne, U.; Scholten, A. und Stefes, S.: Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Forschungsbericht 549 im Auftrag des BMAS. Berlin 2020: BMAS.

Hofmann, J.; Piele, A. und Piele, C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Stuttgart 2020, Fraunhofer IAO und DGFP.

IBA-Studie 2019/2020: Die Entwicklung der Büroarbeit. Wiesbaden: Industrieverband Büro und Arbeitswelt e.V. (IBA).

Bitkom.org: Vier von zehn Unternehmen setzen auf Homeoffice. Pressemitteilung am 18.01.2019 zur Vorstellung einer Umfrage von Bitkom Reasearch. ➔ [www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice](http://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice) (abgerufen am 2.4.2022)

### Fußnoten

- [1] IBA-Studie 2019/2020
- [2] Boockmann et al, 2021, S. 38 f
- [3] Boockmann et al, 2021, S. 44 f
- [4] Boockmann et al, 2021, S. 49 f
- [5] Boockmann et al, 2021
- [6] Eurostat Data Browser
- [7] IAG, 2021
- [8] Bockstahler, Jurecic & Rief, 2020, S. 11 f
- [9] Boockmann et al, 2021, S. 61 f
- [10] Bockstahler, Jurecic & Rief, 2020
- [11] Bitkom, 2019
- [12] Boockmann et al, 2021, S. 58 f

# Digitale Plattformarbeit – Prävention auf verschiedenen Ebenen

## Key Facts

- Digitale Plattformarbeit ist mittlerweile fest in der Arbeitswelt etabliert
- Während in der politischen Diskussion vor allem arbeits- und sozialrechtliche Fragestellungen im Mittelpunkt stehen, zeigen sich für die Prävention ganz grundsätzliche Herausforderungen
- Bei der Gestaltung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen von digitaler Plattformarbeit ist die gesetzliche Unfallversicherung gefragt

## Autorinnen und Autor

- ➔ Eileen Bröring
- ➔ Markus Kohn
- ➔ Alexandra Schiel

**Über digitale Plattformen vermittelte Arbeit nimmt stetig zu – typische Beispiele sind Handwerkstätigkeiten, Lieferdienste oder Softwareentwicklung. Nicht selten gehen diese neuen Arbeitsmodelle mit potenziellen Risiken für die Sicherheit und Gesundheit der Plattformtätigen einher. Der Prävention eröffnen sich hier Ansätze auf mehreren Ebenen.**

## Digitale Plattformen und Plattformarbeit

Landläufig werden mit digitalen Plattformen vor allem Social-Media-Netzwerke sowie Verkaufs- und Tauschplattformen in Verbindung gebracht. Hierüber findet jedoch in der Regel keine Vermittlung von Arbeitsleistungen statt. Im vorliegenden Beitrag werden daher insbesondere jene Plattformen in den Blick genommen, die eine Dienstleistung vermitteln und über die folglich Plattformarbeit betrieben wird.

Plattformarbeit lässt sich nach unterschiedlichen Maßstäben kategorisieren. Eine Variante ist die Unterscheidung von ortsgebundener und ortsungebundener Arbeit. Tätigkeiten, die ortsgebunden verrichtet werden können, werden als Gigwork bezeichnet. Beispiele sind Lieferdienste wie Lieferando, Plattformen zur Vermittlung von Haushalts- oder Handwerksdienstleistungen wie MyHammer und Helpling sowie Transportdienstleistungen wie Uber. Ortsungebundene Tätigkeiten – sogenannten Cloudwork – können online verrichtet

werden, beispielsweise in Form von Textarbeit wie unter [www.content.de](http://www.content.de), Softwareentwicklung oder Produktbeschreibungen, wie Amazon Mechanical Turk sie vermittelt.<sup>[1]</sup>

Plattformarbeit ist kein neues Phänomen. Ihre Relevanz für die Prävention liegt auf der Hand.<sup>[2]</sup> Die konkreten Zahlen zu Plattformarbeit variieren jedoch je nach Erhebung stark. Einige aktuelle Eckdaten dazu:

- Schon 2015 zeichnete sich ein Trend zur Zunahme von Plattformarbeit ab: Eine Studie der Weltbank prognostizierte für diese Arbeitsform eine weltweite jährliche Wachstumsrate von 30 Prozent.<sup>[3]</sup> Die Corona-Pandemie brachte einen weiteren Wachstumsschub von bis zu 450 Prozent mit sich. So erfolgt die Aufnahme einer Tätigkeit über digitale Plattformen aktuell häufig im Zuge pandemiebedingter Arbeitslosigkeit. Als unterstützend erweisen sich geringe Einstiegshürden und flexible Arbeitsmöglichkeiten.<sup>[4]</sup>

- 2017 fand Plattformarbeit überwiegend als selbstständiges Nebengewerbe oder als Nebenerwerb im Angestelltenverhältnis zusätzlich zu einer anderweitigen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung statt. Lediglich ein sehr geringer Anteil von Plattformarbeitenden erzielte mit dieser Arbeit ein erwerbssicherndes Einkommen.<sup>[5]</sup>
- 2018 ergab eine EU-Erhebung, dass etwa 2,7 Millionen Deutsche über Plattformen tätig waren und damit entweder die Hälfte ihres Einkommens erwirtschafteten oder mindestens zehn Stunden pro Woche über Plattformen arbeiteten.<sup>[6]</sup>
- Die meisten der über Plattformen erbrachten Dienstleistungen sind in den Branchen Medien und Informationstechnik verortet, gefolgt von Maschinenbau und sonstigem verarbeitendem Gewerbe.<sup>[7]</sup>

Plattformarbeit ist somit keine Eintagsfliege und nimmt mittlerweile einen festen Platz in der deutschen und internationalen



## Plattformarbeit ist kein neues Phänomen. Ihre Relevanz für die Prävention liegt auf der Hand.“

Arbeitswelt ein. Immer mehr Menschen arbeiten über Plattformen. Dies offenbart zunehmend Regelungsbedarf in den Bereichen soziale Sicherung und Arbeitsschutz.

### Digitale Plattformen in der politischen Diskussion

Angesichts dieser Entwicklungen scheint die politische Relevanz plattformvermittelter Arbeit klar. Bereits 2016 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) digitale Plattformen zu einem der zentralen Spannungsfelder der Arbeitswelt 4.0 erklärt.<sup>[8]</sup> Aber auch fünf Jahre später zeigte eine öffentliche Anhörung im Deutschen Bundestag, dass Datenlücken und die Vielschichtigkeit von Plattformarbeit die Politik weiterhin herausfordern.

Mit dieser Herausforderung hat sich in den vergangenen Jahren insbesondere die „Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft“<sup>[9]</sup> im BMAS beschäftigt. In einem breit angelegten Dialogprozess führte sie die Perspektiven von Plattformtätigen, Plattformbetreibern, Gewerkschaften, Digitalwirtschaft, Wissenschaft und Sozialversicherungen zusammen. Intensiv diskutiert wurden vor allem Fragen zur

statusrechtlichen Einordnung oder auch zur adäquaten Alterssicherung. Dass die spezifische Organisation von Plattformen etwa durch die Vorgabe der Geschäftsbedingungen ein hohes Maß an Fremdbestimmtheit auch für Selbstständige bedeutet, führt aus Sicht des BMAS zu einem erhöhten Schutzbedürfnis. Das warf Fragen auf, ob und wie diese Plattformen hinsichtlich der sozialen Absicherung solo-selbstständiger Plattformbeschäftigter stärker in die Verantwortung genommen werden könnten.<sup>[10]</sup>

### Auf dem Weg zu mehr Regulierung?

Im Rahmen der deutschen EU-Ratspräsidentschaft 2020 setzte sich die politische Diskussion fort.<sup>[11]</sup> Im selben Jahr legte Bundesarbeitsminister Hubertus Heil eigene Eckpunkte für faire Arbeit in der Plattformökonomie vor.<sup>[12]</sup> Demnach sollten Plattformen in die soziale Sicherung der Selbstständigen miteinbezogen und finanziell mindestens an deren Alterssicherung beteiligt werden. Mit Blick auf unfallgeneigte Tätigkeiten wie bei Liefer- und Transportdiensten wollte das BMAS die Absicherung in der Unfallversicherung und den Arbeitsschutz stärken. Eine Konkreti-

sierung oder gar Umsetzung fanden diese Eckpunkte bis zum Ende der Wahlperiode 2021 jedoch nicht.

Insbesondere durch die Initiativen der EU-Kommission zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit (siehe den Beitrag von Ilka Wölfle und Volker Schmitt „Brüssel möchte Plattformbeschäftigung regulieren“ auf Seite 20) nimmt die politische Diskussion aktuell wieder Fahrt auf. Die neue Ampel-Regierung kündigt hierzu in ihrem Koalitionsvertrag eine konstruktive Begleitung an.

### Stimmen aus der Wissenschaft

Erste Vorschläge zur Bewertung fairer Arbeit in der Plattformökonomie schließen die Verantwortlichkeit der Plattformen für den Schutz vor arbeitsbezogenen Risiken und Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und Sicherheit der Plattformtätigen ausdrücklich mit ein.<sup>[13]</sup> In seinem ersten Arbeitsweltbericht hielt der vom BMAS 2020 eingerichtete „Rat der Arbeitswelt“ die Einbeziehung von Soloselbstständigen, also auch Plattformbeschäftigten, in die gesetzliche Sozialversicherung und damit auch in die Unfallversicherung für angezeigt. Ausdrücklich hervor hob er außer-



”

**Ein möglicher präventiver Ansatz ist, einen Standard ‚Sichere und gesunde Plattformarbeit‘ – gegebenenfalls auch in Verbindung mit einem Gütesiegel – zu schaffen.“**

dem die Notwendigkeit, die Gesundheitskompetenz Soloselbstständiger zu stärken und sie in ihrer Arbeits- und Gesundheitssituation zu unterstützen.<sup>[14]</sup>

### Präventionsfeld Plattformarbeit

Nicht alle der bei Plattformarbeit möglichen Probleme sind völlig neu, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- ortsgebundene Plattformarbeit:
  - ▶ Umgang mit Gefahrstoffen bei der Reinigung (Haushaltsdienstleistungen)
  - ▶ Sicherheit von Verkehrsmitteln und Sicherheit im Verkehr (Essenslieferungen)
  - ▶ Sicherheit von Arbeitsmitteln (Handwerksleistungen)
- ortsungebundene Plattformarbeit:
  - ▶ Ergonomie bei der Bildschirmarbeit
  - ▶ Trennung von Arbeit und Freizeit
  - ▶ Gefahr der Selbstausbeutung

Eine Studie zur Plattformarbeit in Deutschland im Auftrag der Bertelsmann Stiftung<sup>[15]</sup> nennt außerdem unter anderem die folgenden Arbeitsbedingungen als charakteristisch für Plattformarbeit:

- häufig unbezahlter Arbeitsaufwand
- Zunahme der Arbeitsbelastung
- weltweiter Konkurrenzkampf
- ständige Verfügbarkeit beziehungsweise fehlende feste Arbeitszeiten

Aus Sicht der Prävention ergibt sich aus diesen Bedingungen eine ganze Reihe von Problemen: unregelmäßige Arbeits- und Ruhezeiten, potenziell unbegrenzte Arbeitsbelastung, Selbstausbeutung, psychische Belastungen diverser Art.

### Prävention auf drei Ebenen

Digitale Arbeitsplattformen sind für die zumeist selbstständigen Plattformarbeitenden keine Arbeitgeber, sondern treten lediglich als Arbeitsvermittler auf. Daher entfallen für die Prävention auch die üblichen gesetzlichen Hebel wie das Arbeitsschutzgesetz und die DGUV Vorschrift 1 als Handlungsrahmen für die sichere und gesunde Gestaltung von digitaler Plattformarbeit. Dennoch ist die Prävention allgemein hier nicht gänzlich hilflos.

Auf der jeweils individuellen Ebene ist digitale Plattformarbeit verbunden mit hohen Anforderungen an Selbstdisziplin und Eigenverantwortung der Plattform-

tätigen: Die Trennung von Arbeit und Erholungs- beziehungsweise Freizeit ist mitunter schwierig, Selbstüberschätzung und damit (ungewollte) Überlastung können die Folge sein. Eine weitere Gefahr besteht in einer interessierten Selbstgefährdung, die auf einem Nicht-erkennen-Wollen von Überlastung beruht. Die Prävention kann hier – ganz im Sinne des Rats der Arbeitswelt – durch entsprechende Maßnahmen zu einer Stärkung der Gesundheitskompetenz der Plattformtätigen beitragen.

Auf der technischen Ebene müssen Plattformtätige ihre Arbeitsmittel in der Regel selbst einbringen. Die normalerweise vom Arbeitgeber zu gewährleistende Sicherheit und Gesundheit der Arbeitsmittel ist hierbei nicht unbedingt gegeben. Die Prävention kann allerdings problemlos entsprechende Empfehlungen zu sicheren Arbeitsmitteln und deren ergonomischem Einsatz geben.

Auf der arbeitsorganisatorischen Ebene stehen die Plattformtätigen insbesondere bei ortsungebundener digitaler Plattformarbeit meist unter ständiger Beobachtung und unterliegen einer algorithmischen Leistungskontrolle, die in der Regel intransparent ist. Aufgabenbeschreibungen sind zudem

oft unklar oder unvollständig und können sogar im Laufe der Bearbeitung erweitert oder verändert werden.

Ein möglicher präventiver Ansatz hierfür ist, einen Standard „Sichere und gesunde Plattformarbeit“ – gegebenenfalls auch in Verbindung mit einem Gütesiegel – zu schaffen. Ein Standard, der von einigen Plattformen selbst ins Leben gerufen wurde und auf einer freiwilligen Selbstverpflichtung beruht, ist der „Code of Conduct“.<sup>[16]</sup> Die Unfallversicherung kann diesen als ein

Beispiel guter Praxis aktiv fördern sowie seine Weiterentwicklung anregen und begleiten.

### Fazit

Digitale Plattformarbeit ist mittlerweile kein Randphänomen in der Arbeitswelt mehr. Immer mehr Menschen, auch in Deutschland, arbeiten teilweise oder vollständig in über digitale Plattformen vermittelten Tätigkeiten. Aus arbeits- und sozialrechtlicher Sicht ist Plattformarbeit jedoch

noch immer weitgehend ungeregelt und für die Prävention in vielen Belangen unsicheres Terrain. Hier ist vor allem auch die Politik am Zug. Darüber hinaus bietet sich für die Prävention jedoch schon heute eine Vielzahl von Möglichkeiten, sichere und gesunde Plattformarbeit zu fördern. Mit dem vorgestellten Modell der Prävention auf drei Ebenen brauchen die Fachleute der Prävention, allen voran die Unfallversicherung, den Sprung in das bislang unbekannte Gewässer Plattformarbeit nicht zu scheuen. ↩

### Literatur

Baethge, C. et al.: Plattformarbeit in Deutschland. Freie und flexible Arbeit ohne soziale Sicherung, hrsg. von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2019.

Bröring, E. & Kohn, M.: Digitale Plattformarbeit – Unbekannte Gewässer für die Prävention? In: DGUV Forum, Ausgabe 12/2019, S. 20–23.

[BMAS 2020a] Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Neue Arbeit fair gestalten Eckpunkte des BMAS. Faire Arbeit in der Plattformökonomie, Berlin 2020, ➔ [www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/eckpunkte-faire-plattformarbeit\\_1\\_.pdf](http://www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/eckpunkte-faire-plattformarbeit_1_.pdf) (abgerufen am 11.04.2022).

[BMAS 2020b] Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Deutschlands Vorsitz im Rat der Europäischen Union. Juli – Dezember 2020. Begleitband des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Berlin 2020.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Zukunftsdialog – Ergebnisbericht – Handlungsempfehlungen, Berlin 2019.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Weißbuch Arbeit 4.0, Berlin 2016.

Fairwork: Fairwork Deutschland Ratings 2021. Arbeitsstandards in der Plattformökonomie, Berlin, Oxford 2022.

Kuek, S. C. et al.: The Global Opportunity in Online Outsourcing. World Bank Group Report No, ACS14228, Juni 2015.

Peetz, K.: Plattformarbeit. Braucht Crowdfunding neue Regeln?, ➔ [www.deutschlandfunk.de/plattformarbeit-braucht-crowdfunding-neue-regeln-100.html](http://www.deutschlandfunk.de/plattformarbeit-braucht-crowdfunding-neue-regeln-100.html) (abgerufen am 11.04.2022).

Pongratz, H. J. & Bormann, S.: Online-Arbeit auf Internet-Plattformen. Empirische Befunde zum „Crowdfunding“ in Deutschland. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jahrgang 10, Heft 2, November 2017, S. 158–181.

Rat der Arbeitswelt: Arbeitsweltbericht 2021. Vielfältige Ressourcen stärken – Zukunft gestalten, Berlin 2021.

Testbirds GmbH (Hrsg.): Code of Conduct. Grundsätze für bezahltes Crowdsourcing/Crowdfunding, München 2017, ➔ [www.crowdsourcing-code.com/media/documents/Code\\_of\\_Conduct\\_DE.pdf](http://www.crowdsourcing-code.com/media/documents/Code_of_Conduct_DE.pdf) (abgerufen am 11.04.2022).

### Fußnoten

[1] BMAS 2020b

[2] Bröring & Kohn 2019

[3] Kuek et al. 2015

[4] Peetz 2021

[5] Pongratz & Bormann 2017

[6] Peetz 2021

[7] Peetz 2021

[8] BMAS 2016

[9] Siehe Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft: [www.denkfabrik-bmas.de](http://www.denkfabrik-bmas.de) (abgerufen am 25.04.2022).

[10] BMAS 2019

[11] BMAS 2020b

[12] BMAS 2020a

[13] Fairwork 2022

[14] Rat der Arbeitswelt 2021

[15] Baethge et al. 2019

[16] Testbirds 2017

# Brüssel möchte Plattformbeschäftigung regulieren

## Key Facts

- Die Europäische Kommission (EU-Kommission) möchte mit einer Richtlinie die Arbeitsbedingungen für Plattformbeschäftigte verbessern
- Anhand von fünf Kriterien soll der Beschäftigungsstatus festgelegt werden
- Belgien möchte Teile des Richtlinienentwurfs vorab umsetzen und allen Plattformbeschäftigten eine verpflichtende Absicherung gegen Arbeitsunfälle gewähren

## Autorin und Autor

- ➔ Ilka Wölfle
- ➔ Volker Schmitt

**Viele Plattformbeschäftigte fallen durch das Netz der sozialen Sicherung. Die EU-Kommission möchte das ändern und hat am 9. Dezember vergangenen Jahres einen Richtlinienvorschlag vorgelegt. Ziel ist, die Rechte der Plattformbeschäftigten zu stärken. Die Feststellung ihres Beschäftigungsstatus spielt dabei eine besondere Rolle.**

In den vergangenen Jahren hat die Plattformbeschäftigung, zusätzlich beschleunigt durch die COVID-19-Pandemie, in immer mehr Wirtschaftszweigen eine rasante Entwicklung genommen – man denke nur an die Essenslieferanten und -lieferantinnen. So arbeiten heute EU-weit mehr als 28 Millionen Menschen über digitale Arbeitsplattformen. Laut EU-Kommission könnte diese Zahl bis 2025 auf 43 Millionen ansteigen.<sup>[1]</sup> Plattformbeschäftigung bietet sowohl für digitale Arbeitsplattformen, für Verbraucherinnen und Verbraucher als auch für Menschen, die in der Plattformökonomie arbeiten, ein großes Potenzial für Innovationen, neue Geschäftsmodelle und flexible Formen der Arbeitsorganisation. Gleichzeitig stellt sie aber auch bestehende arbeits- und sozialrechtliche Rechte und Pflichten infrage.

Deswegen beschäftigt sich Brüssel auch schon seit einigen Jahren mit der Frage, wie Plattformbeschäftigte eine faire soziale Absicherung erhalten können.

## Soziale Sicherung als wichtiger Baustein

Mit den neu vorgeschlagenen Regelungen<sup>[2]</sup> möchte die EU-Kommission sicherstellen, dass Personen, die über digitale Arbeitsplattformen arbeiten, auch die ihnen zustehenden Beschäftigtenrechte und Sozialleistungen in Anspruch nehmen können. In der Praxis werden heutzutage Erwerbstätige, die gegenüber digitalen Arbeitsplattformen tätig sind, häufig als Selbstständige erfasst. Viele davon sind bei der Ausübung ihrer Tätigkeit auch tatsächlich selbstständig und nutzen bewusst die Plattformarbeit, um ihre unternehmerischen Aktivitäten zu entwickeln. Andere dagegen werden von der Plattform in unterschiedlichem Maße kontrolliert und befinden sich de facto in einem Abhängigkeitsverhältnis. Diese Personen sind dann in der Regel der Gefahr von schlechten Arbeitsbedingungen sowie eines fehlenden oder eingeschränkten Zugangs zu angemessenem Sozialschutz bei Arbeitsunfällen, Arbeitslosigkeit, Krankheit

und im Alter ausgesetzt. Damit verbunden sind die Risiken unlauteren Wettbewerbs, nicht angemeldeter Erwerbstätigkeit, fragmentierter und unvorhersehbarer Einkommen und Arbeitszeiten, mangelnder Qualifizierungsmöglichkeiten sowie fehlender Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz.

So wurde in einer im Auftrag des Europäischen Parlaments erstellten Studie festgestellt, dass Plattformbeschäftigte unabhängig von ihrem Beschäftigungsstatus mit einem hohen Risiko für prekäre Beschäftigungsverhältnisse konfrontiert sind. Dies gilt insbesondere für diejenigen, die gering qualifiziert Online-Plattformarbeit leisten.<sup>[3]</sup>

## Datennutzung wirft Fragen auf

Nicht nur die soziale Absicherung von Plattformbeschäftigten wird in Brüssel diskutiert. Der digitale Wandel hat auch neue Möglichkeiten des algorithmischen



**Ein Schwerpunkt des Richtlinienvorschlags ist die Festlegung des Beschäftigungsstatus. Er soll den tatsächlichen Arbeitsregelungen entsprechen und nicht der vertraglichen Vereinbarung zwischen Plattformbeschäftigten und digitalen Arbeitsplattformen.“**

Managements geschaffen. Neben dem Innovationspotenzial geht dies jedoch mit Fragen der Überwachung, der Datennutzung, der Gleichstellung und Diskriminierung von Plattformbeschäftigten einher. Somit ist ein neuer Regelungsbedarf entstanden, damit diese neuen Möglichkeiten nicht zulasten der Arbeitsbedingungen sowie des Gesundheitsschutzes und der Arbeitssicherheit von Plattformbeschäftigten gehen. Deswegen sollen die Plattformbeschäftigten mit den neuen Regelungen zusätzlichen Schutz bei der Verwendung von automatisierten Systemen, die Managementfunktionen bei der Arbeit unterstützen oder ersetzen, erhalten.

### **Große Zustimmung für europäische Regelung**

Plattformbeschäftigung ist oft auch eine neue Form grenzüberschreitender Arbeit, die sich alleinigen nationalen Regelungen entzieht. Um das Potenzial der Plattformarbeit nutzen zu können und gleichzeitig den Sozialschutz von Beschäftigten auch in der Plattformökonomie zu sichern, wurde schon früh ein europäischer Regelungsrahmen gefordert.

So hatte die Bundesregierung Maßnahmen zur Gewährleistung guter Tätigkeitsbedingungen und sozialer Sicherheit in den neuen Arbeitsformen wie der plattform-

basierten Arbeit zu einem Thema ihrer Ratspräsidentschaft im zweiten Halbjahr 2022 gemacht.<sup>[4]</sup> Auch der Rat der Europäischen Union hat in seiner Empfehlung zum Zugang zum Sozialschutz für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Selbstständige die teilweise stark eingeschränkte Absicherung von Plattformbeschäftigten hervorgehoben.<sup>[5]</sup>

Das Europäische Parlament hat am 16. September 2021 mit 524 Jastimmen bei 39 Gegenstimmen und 124 Enthaltungen eine Entschließung zu einem europäischen Rahmen für Plattformbeschäftigung angenommen. Danach sollen die Chancen der Digitalisierung genutzt werden. Plattformbeschäftigte sollten jedoch über das gleiche Maß an sozialem Schutz verfügen wie nicht auf Plattformen beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit vergleichbaren Tätigkeiten.

Die Entschließung zielt auch auf die oft schlechten Arbeitsbedingungen von Plattformbeschäftigten unabhängig von deren Beschäftigungsstatus ab. So fordert das EU-Parlament neben einer gesünderen und sicheren Arbeitsumgebung durch Arbeits- und Schutzmaterialien auch die Mitgliedstaaten der EU auf, Plattformbeschäftigten Zugang zur Absicherung gegen Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten, Krankenversicherung und Versicherungsschutz

im Falle einer Erwerbsminderung zu gewähren.<sup>[6]</sup>

### **Vorschläge aus Brüssel**

Mit dem Richtlinienvorschlag möchte die Europäische Kommission einen europaweit gültigen Rahmen für den Zugang zum Sozialschutz und zu den Arbeitsrechten von Plattformbeschäftigten schaffen. Es sollen keine starren Regeln festgelegt werden, vielmehr möchte die Brüsseler Behörde mit einer Reihe von Mindeststandards den Plattformbetreibenden und -beschäftigten mehr Rechtssicherheit gewähren. Von den neuen Regelungen sollen alle Plattformbeschäftigten profitieren, die innerhalb der Europäischen Union arbeiten – unabhängig vom jeweiligen Standort der Arbeitsplattform.<sup>[7]</sup>

### **Im Fokus: Beschäftigungsstatus**

Ein Schwerpunkt des Richtlinienvorschlags ist die Festlegung des Beschäftigungsstatus. Er soll den tatsächlichen Arbeitsregelungen entsprechen und nicht der vertraglichen Vereinbarung zwischen Plattformbeschäftigten und digitalen Arbeitsplattformen.<sup>[8]</sup>

Basierend auf der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs hat die EU-Kommission fünf Kriterien aufgestellt,



## Digitale Arbeitsplattformen sollen Risiken automatisierter Überwachungs- und Entscheidungssysteme für die Sicherheit und Gesundheit von Plattformbeschäftigten bewerten und geeignete Präventions- und Schutzmaßnahmen einführen.“

anhand derer festgestellt werden soll, ob ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis oder eine selbstständige Tätigkeit vorliegt. Diese betreffen die Bestimmung der Höhe der Vergütung, verbindliche Regelungen in Bezug auf Erscheinungsbild und Verhalten, die Überwachung und Überprüfung der Arbeitsleistung, Einschränkungen in der eigenständigen Arbeitsorganisation und der Auftragsannahmen sowie Restriktionen beim Aufbau eines eigenen Kundenstamms. Als abhängig beschäftigt gilt demnach, wenn zwei oder mehr Kriterien erfüllt werden. Das Vorliegen eines Beschäftigungsverhältnisses wird dann vermutet. Für die digitalen Arbeitsplattformen besteht die Möglichkeit, diese gesetzliche Vermutung in Gerichts- oder Verwaltungsverfahren zu widerlegen. Die Beweislast soll aber bei den digitalen Arbeitsplattformen liegen. Das Verfahren soll keine aufschiebende Wirkung auf die Anwendung der gesetzlichen Vermutung haben. Damit soll sichergestellt werden, dass den Plattformbeschäftigten, die in ihrer Arbeit tatsächlich in einem Unterordnungsverhältnis stehen, frühzeitig der Zugang zu Arbeits- und Sozialschutz gewährleistet wird.

### Mehr Transparenz bei Datennutzung

Der Richtlinienvorschlag soll auch die Nutzung von Algorithmen durch digitale

Arbeitsplattformen regulieren. Zentraler Aspekt ist eine erhöhte Transparenz bei deren Anwendung zur Überwachung der Arbeitsleistung, da hiervon direkte Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und die Gesundheit sowie Sicherheit am Arbeitsplatz ausgehen. Auch wird die Verarbeitung personenbezogener Daten, wie beispielsweise zur Gesundheit der Plattformbeschäftigten, eingeschränkt. Des Weiteren sollen digitale Arbeitsplattformen Risiken automatisierter Überwachungs- und Entscheidungssysteme für die Sicherheit und Gesundheit von Plattformbeschäftigten bewerten und geeignete Präventions- und Schutzmaßnahmen einführen.

Ein zentraler Aspekt ist auch das Recht, eventuelle automatisierte Entscheidungen anfechten zu können. Dieses Recht soll für alle Plattformbeschäftigten gelten, unabhängig vom Beschäftigungsstatus.<sup>[9]</sup>

Weiterhin sollen für digitale Arbeitsplattformen Transparenz- und Meldepflichten ausgeweitet werden.<sup>[10]</sup>

### Bisherige Kritikpunkte

In den bisherigen Stellungnahmen<sup>[11]</sup> des von der EU-Kommission eingeleiteten Konsultationsprozesses werden insbesondere die Statusfeststellung anhand der gesetzli-

chen Vermutung mittels fünf Kriterien, die Beweislastumkehr und die nicht aufschiebende Wirkung eines Widerspruchs gegen die Statusfeststellung zum Teil kritisch diskutiert. Bei einer begrenzten Anzahl fester Kriterien besteht die Gefahr einer entsprechenden Anpassung der Verträge zwischen Plattformbeschäftigten und digitalen Arbeitsplattformen. Diese Gefahr besteht insbesondere, wenn Plattformbeschäftigte in einem Untergebenenverhältnis zu der sie beschäftigenden digitalen Arbeitsplattform stehen. In diesem Fall ist davon auszugehen, dass die Plattformbeschäftigten nur einen geringen Einfluss auf die Vertragsgestaltung haben und die tatsächliche Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses von den vertraglichen Regelungen abweichen kann. Die Folge wäre, dass die gesetzliche Vermutung aufgrund der formalen Erfüllung der vorgeschlagenen Kriterien nicht zur Anwendung käme. Aus Sicht der Europavertretung der Deutschen Sozialversicherung ist daher wesentlich, dass das tatsächliche Beschäftigungsverhältnis der gesetzlichen Vermutung zugrunde liegt.

### Belgien als Vorreiter

Die soziale Absicherung von Plattformbeschäftigten steht auch in der belgischen Politik aktuell im Fokus. Ein Teil der am 15. Februar 2022 vorgestellten Arbeitsmarktreform sind neue Vorgaben für die





**Das belgische Wirtschafts- und Arbeitsministerium hatte daran erinnert, dass Plattformbeschäftigte einem 15-mal höheren Risiko ausgesetzt seien, einen Arbeitsunfall zu erleiden, als eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer.“**


Feststellung des Beschäftigungsstatus von Plattformbeschäftigten sowie deren Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

Bei der Vorstellung des Reformpakets hat sich die Regierung dabei explizit auf den Richtlinienvorschlag der Europäischen Kommission zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit bezogen und die drei im Konsultationsprozess zum Teil kritisch diskutierten Aspekte übernommen. Abweichend vom Vorschlag der Europäischen Kommission

soll die gesetzliche Vermutung hier anhand von acht Kriterien erfolgen. Die Vermutung einer abhängigen Beschäftigung kommt zur Anwendung, sobald drei der acht Kriterien oder zwei der fünf Kriterien erfüllt sind.

Darüber hinaus soll eine obligatorische Absicherung gegen Arbeitsunfälle für alle Plattformbeschäftigten unabhängig von deren Beschäftigungsstatus eingeführt werden. Dies war dem belgischen Wirtschafts- und Arbeitsministerium wichtig.

Es hatte daran erinnert, dass Plattformbeschäftigte einem 15-mal höheren Risiko ausgesetzt seien, einen Arbeitsunfall zu erleiden, als eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer.

Der Versicherungsschutz muss hierbei von der digitalen Arbeitsplattform gezahlt werden. Es bleibt abzuwarten, wie der Gesetzestext am Ende des Verfahrens aussehen wird. Derzeit liegt der belgische Vorstoß erst einmal den Sozialpartnern zur Stellungnahme vor.<sup>[12]</sup> 

## Fußnoten

[1] Public Policy and Management Institute (2021): Study to support the impact assessment of an EU initiative on improving working conditions in platform work, S. 85 und 96 ff.

[2] Das Maßnahmenpaket umfasst die Mitteilung der Kommission „Bessere Arbeitsbedingungen für ein stärkeres Europa“, C(2021) 761 final; den Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Verbesserung der Arbeitsbedingung in der Plattformarbeit, C(2021) 762 final; den Entwurf für Leitlinien zur Klärung der Anwendung des EU-Wettbewerbsrechts auf Kollektivvereinbarungen von Solo-Selbstständigen, C(2021) 8838 final.

[3] Hauben, H. (Hrsg.); Lenaertz, K.; Waeyert, W. (2020): The platform economy and precarious work, Publikation für den Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten (EMPL) des Europäischen Parlaments, S. 5 und S. 29 ff.

[4] Bundesregierung (2022): Gemeinsam. Europa wieder stark machen -- Programm der deutschen EU-Ratspräsidentschaft, S. 9

[5] Empfehlung des Rates vom 08.11.2019 zum Zugang zum Sozialschutz für Arbeitnehmer und Selbstständige, C(2019) 387/01.

[6] Beschluss „Beschäftigungs- und Sozialpolitik des Euro-Währungsgebiets 2021“, Europäisches Parlament, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0426\\_DE.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0426_DE.pdf) (abgerufen am 28.04.2022), Erwägungsgrund 15.

[7] C(2021) 762 final, Kapitel I

[8] C(2021) 762 final, Kapitel II

[9] C(2021) 762 final, Kapitel III

[10] C(2021) 762 final, Kapitel IV

[11] [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12828-Improving-the-working-conditions-of-platform-workers\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12828-Improving-the-working-conditions-of-platform-workers_en) (abgerufen am 22.03.2022)

[12] <https://dsv-europa.de/de/news/2022/02/belgien-will-richtlinienvorschlag-zu-plattformbeschaeftigung-vorab-umsetzen.html> (abgerufen am 23.03.2022)

# Fachkräftemangel und Arbeitsschutz am Beispiel der Pflege

## Key Facts

- Fachkräftemangel und Arbeitsschutz sind eng miteinander verzahnt und bedingen sich in großen Teilen gegenseitig
- Gute Arbeitsschutzbedingungen und erfolgreiche Prävention können das Image einer Branche, zum Beispiel der Pflegebranche, verbessern und dem Fachkräftemangel entgegenwirken
- Mehr Diversität am Arbeitsplatz ist ein möglicher Lösungsansatz für die Herausforderung „Personalmangel“ und damit eine Zukunftsaufgabe für die gesetzliche Unfallversicherung

## Autorinnen und Autor

- ➔ Eva Flaspöler
- ➔ Ina Neitzner
- ➔ Angelika Hauke
- ➔ Dr. Ruth Klüser
- ➔ Prof. Dr. Dietmar Reinert

**Untersuchungen des DGUV Risikoobservatoriums zeigen: Fachkräftemangel hat Folgen für den Arbeitsschutz. Der Beitrag illustriert am Beispiel der Pflegebranche, was Fachkräftemangel für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit bedeutet und wie Prävention auch in Zukunft gesteuert werden kann.**

Im Rahmen des Strukturwandels in Deutschland rückt der Fachkräftemangel zunehmend in den Fokus. Letzterer wird nicht zuletzt durch die veränderte Altersstruktur in der Gesellschaft befeuert: Immer weniger Erwerbspersonen, immer mehr ältere Beschäftigte mit höheren und längeren Krankenständen, immer mehr Menschen, die – häufig vor der Zeit – in den

Ruhestand gehen. Das alles sind Gründe für den Fachkräftemangel. Hinzu kommt, dass die Nachfrage nach Studienplätzen steigt und sich – damit einhergehend – immer weniger junge Erwachsene für eine Ausbildung begeistern.

Das Risikoobservatorium der DGUV (RO) untersucht seit 2012 systematisch, welche Entwicklungen in der Arbeitswelt von heute und morgen Effekte auf Sicherheit, Gesundheit und Wohlergehen der Beschäftigten haben. Das Ziel: konkrete Anhaltspunkte für eine proaktive Prävention der Unfallversicherung.

nisse des RO über alle Branchen hinweg, dass das Fehlen von qualifiziertem Personal in 33 von 42 untersuchten Branchen absehbar ein Risiko für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit darstellt.

In den 33 Branchen, in denen der Fachkräftemangel zu den Top-Entwicklungen gehört, erreichten auch Themen, die damit eng verknüpft sind beziehungsweise in Wechselwirkung stehen, hohe Relevanzwerte: dabei waren der demografische Wandel, die Arbeitsverdichtung sowie die Beanspruchung des Muskel-Skelett-Systems. Wo Arbeitskräfte fehlen, steigt der Druck auf die verbleibende Belegschaft. Muskel-Skelett-Belastungen akkumulieren über das Arbeitsleben hinweg; ihre Folgen treten in einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung deutlicher zutage. Gleichzeitig brauchen ältere Arbeitnehmende besondere Hilfs- und Präventionsangebote, um schwere oder einseitig belastende körperliche Tätigkeiten weiterhin ausüben zu können. Und nicht zuletzt können Belastungen der Wirbelsäule und Stress durch Arbeitsverdichtung ungünstig zusammen-



### Methodik des RO (QR-Code)



### Risikoobservatorium: Ergebnisse zum Fachkräftemangel

Die zweite Befragungsrunde des RO zwischen 2017 und 2021 hat deutlich gemacht, dass die Prävention der Zukunft auch von Entwicklungen jenseits des gesetzlichen Auftrags der Unfallversicherung bestimmt wird. Darunter, ganz prominent, der Fachkräftemangel. Tatsächlich zeigen die Ergeb-

wirken und sich gegenseitig verstärken – ein Belastungsmix, der mit zunehmendem Alter schwerer zu kompensieren sein dürfte. Schon diese wenigen Beispiele machen klar: Die identifizierten Top-Entwicklungen stehen nie für sich. Die Folgen für den Arbeitsschutz sind komplex und bedürfen ganzheitlicher und interdisziplinärer Lösungsstrategien.

### Beispiel Pflege

Die Branchen „Ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen“ sowie „Krankenhäuser und Kliniken“ sind – neben vielen anderen Branchen – besonders vom Fachkräftemangel betroffen. Tabelle 1 zeigt für beide Branchen die Ranglisten der Top-Entwicklungen als Ergebnis der zweiten Befragungsrunde des RO.

Der Fachkräftemangel in der Pflegebranche zählt zu den wichtigsten gesellschaftlichen Themen unserer Zeit. Die einsetzende Verrentung der Babyboomer und die steigende Lebenserwartung in Deutschland sind auch in dieser Branche ein wesentlicher Grund, warum immer weniger Fachkräfte

eine zunehmende Zahl an Pflegebedürftigen versorgen müssen. Erschwerend kommt hinzu, dass viele (angehende) Pflegekräfte die Ausbildung beziehungsweise ihren Beruf frühzeitig aufgeben – vor allem aufgrund ungünstiger Arbeitsbedingungen. Ein Blick auf die besonderen Herausforderungen der Branche macht deutlich, dass auch Arbeitsschutzdefizite das Image und damit die Attraktivität der Pflegebranche potenziell schwächen.

### Fordernder Pflegealltag

Rationalisierungsmaßnahmen mit dem Ziel der Profitmaximierung haben die Pflegearbeit in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Umfangreiche Dokumentationspflichten prägen mittlerweile den Arbeitsalltag vieler Pflegekräfte. Wenngleich Schicht- und Wochenendarbeit in der Pflege seit jeher üblich sind, wiegen sie bei einer bereits durch Fachkräftemangel ausgedünnten Personaldecke besonders schwer. Beruf und Familie sind in der Branche zumeist nur schwer miteinander in Einklang zu bringen. Parallel zum steigenden Patientendurchsatz

mit immer kürzeren Liegezeiten wachsen für Pflegekräfte Zeitdruck und Überstundenkonto. In der Corona-Pandemie führten und führen zudem die Einhaltung der Infektionsschutzmaßnahmen und der durch die Pandemie weiter verschärfte Personal-mangel zu zusätzlicher Arbeitsverdichtung. Auch die emotionalen Anforderungen in der Branche sind überdurchschnittlich: Mit der körperlichen Nähe zu den Pflegebedürftigen geht – insbesondere in Pandemiezeiten – auch immer eine latente Angst vor Infizierung mit gefährlichen Erregern einher. Der Umgang mit Krankheit, Sterben und Tod, aber auch die zunehmende Gewaltbereitschaft von Betreuten und deren Angehörigen setzen Pflegekräften seelisch und vereinzelt auch körperlich zu. Darüber hinaus nehmen die interkulturellen Anforderungen an Pflegekräfte durch den Anspruch zu, einer wachsenden Zahl an anderssprachigen Menschen fremder Kulturen gerecht werden zu müssen.

Neben diesen überwiegend psychischen Belastungen gehen für die Pflegekräfte mit dem Heben oder Tragen von Pflegebedürftigen immer noch hohe körperliche

Quelle: DGUV

Rangliste	Ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen	Krankenhäuser und Kliniken
1.	Arbeitsverdichtung, längere Arbeitszeiten und Verantwortungsausweitung	Arbeitsverdichtung, längere Arbeitszeiten und Verantwortungsausweitung
2.	<b>Fachkräftemangel</b>	<b>Fachkräftemangel</b>
3.	Lang anhaltende und/oder einseitige Beanspruchung des Muskel-Skelett-Systems	Lang anhaltende und/oder einseitige Beanspruchung des Muskel-Skelett-Systems
4.	Demografischer Wandel und unausgewogene Altersstruktur	Demografischer Wandel und unausgewogene Altersstruktur
5.	Fehlende gesellschaftliche und/oder finanzielle Anerkennung	Körperliche Gewalt bei versicherten Tätigkeiten
6.	Emotionale Anforderungen bei versicherten Tätigkeiten	Emotionale Anforderungen bei versicherten Tätigkeiten
7.	Körperliche Gewalt bei versicherten Tätigkeiten	Interkulturelle und sprachliche Anforderungen
8.	Seelische Gewalt	Sensibilisierende Stoffe
9.	Interkulturelle und sprachliche Anforderungen	Migration von Krankheitserregern
10.	Flexibilisierung von Arbeit	Resistenzen gegenüber Desinfektions- und/oder Sterilisationsmitteln
11.	Resistenzen gegenüber Desinfektions- und/oder Sterilisationsmitteln	Resistenzen gegenüber Arzneimitteln
12.	Notwendigkeit zum lebenslangen und interdisziplinären Lernen	Arbeitsverdichtung, längere Arbeitszeiten und Verantwortungsausweitung
13.	Resistenzen gegenüber Arzneimitteln	–

Tabelle 1: Rangliste der Top-Entwicklungen für die Pflegebranchen

”

**Erfolgreiche Prävention in den Einrichtungen könnte dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Angebote der gesetzlichen Unfallversicherung zur Prävention der Belastungen sind zahlreich verfügbar.“**

Belastungen der Lendenwirbelsäule einher. Häufig entwickeln sich auch chronische Rückenschmerzen. Die wachsende Zahl pflegeintensiver und übergewichtiger Menschen verschärft dieses Problem.

Dass die Fehlzeiten in der Pflegebranche überdurchschnittlich hoch ausfallen, verwundert angesichts der beschriebenen Arbeitsbedingungen nicht. Laut TK-Gesundheitsreport 2019 fielen Kranken- und Altenpflegekräfte durchschnittlich für rund 23 Tage pro Jahr und damit über 50 Prozent häufiger als die Vergleichsgruppe aller Beschäftigten krankheitsbedingt aus.

### Ursache und Wirkung

Es ist davon auszugehen, dass jede weitere Verschlechterung der Personalsituation die Anforderungen für die Menschen in Pflegeberufen weiter erhöht: mehr Arbeit, mehr Verantwortung, mehr emotionaler und psychischer Druck und auch mehr körperliche Belastung. Während also einerseits der Fachkräftemangel sicheres und gesundes Arbeiten erschwert, wirken sich ebendiese arbeitsschutzrelevanten Defizite auf das Image der Branche aus. Sie sind so auch Ursache für fehlenden Nachwuchs. Andersherum scheint es wahrscheinlich,

dass Investitionen in sichere und gesunde Pflegearbeit positive Auswirkungen auf das Bild der Pflegebranche als attraktives Berufsfeld haben dürften. Erfolgreiche Prävention in den Einrichtungen könnte folglich dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Angebote der gesetzlichen Unfallversicherung zur Prävention der oben beschriebenen Belastungen sind zahlreich verfügbar. Die Motivation, sie zu nutzen, scheint vielerorts ausbaufähig.

### Prävention für die Pflege

Die Prävention der gesetzlichen Unfallversicherung zielt darauf ab, die Arbeitsbedingungen im Pflegeberuf möglichst gesundheitsförderlich und sicher zu gestalten, sodass Beschäftigte für den Beruf (zurück-)gewonnen beziehungsweise darin gehalten werden können. Einigen Aspekten kommt zukünftig besondere Bedeutung zu, blickt man vor allem auf die Entwicklungen, die mit dem Fachkräftemangel – wie oben beschrieben – besonders eng verknüpft sind.

Neben der systematischen Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen unter Berücksichtigung psychischer Belastungsfaktoren machen Demografie-Checks zur Altersstrukturanalyse langfristige Folgen des demografischen Wandels in der Pflege vorhersehbar. Auch Schicht- und Wochenendarbeit können alterssensibel gestaltet und durch flankierende Angebote (zum

Grafik: saatwerk.de, 2018



Abbildung 1: Belastungen in den Pflegebranchen





## Es ist wichtig in die Forschung zu Exoskeletten und Pflegerobotern zu intensivieren, denn die Systeme können Entlastungspotenzial bieten.“

Beispiel ganztägige betriebliche Betreuung von Kleinkindern) ergänzt werden.

Beratungsangebote im Zusammenhang mit Gewalterfahrungen im Beruf können die Resilienz von Pflegekräften stärken. Präventiv wirken außerdem der Einsatz von Zugangskontrollen, Sicherheitspersonal, Notrufsystemen und eine Mindestpersonenzahl im Dienst.

Um Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems bei Pflegekräften weiter vorzubeugen, sollten Hilfsmittel sowie belastungsarme Hebe-, Trage- und Umbetttechniken konsequent eingesetzt werden. Hier ist die Angebotspalette groß, aber vermutlich nicht allen Einrichtungen bekannt. Auch ist es wichtig, die Forschung zu Exoskeletten und Pflegerobotern zu intensivieren, denn die Systeme können weiteres Entlastungspotenzial bieten.

Der Umstand, dass viele gute Präventionslösungen der gesetzlichen Unfallversicherung den Weg nur schwer an die Pflegearbeitsplätze finden, kann auch durch Kommunikationsdefizite bedingt sein. Geeignete Informationskanäle, die den spezifischen Bedürfnissen der sich verändernden Zielgruppen entsprechen, gehören deshalb auf den Arbeitsplan der Unfallversicherung. Möglichst früh ansetzende Kommunikation und Sensibili-

sierung – schon im Kindesalter – können branchenunabhängig helfen, individuelle Gesundheitskompetenzen und Eigenverantwortung in Vorbereitung auf die Arbeitswelt zu stärken.

Diese und viele andere Maßnahmen waren und sind geeignet, Arbeit in der Pflege sicher und gesund zu gestalten. Trotzdem bedarf die Komplexität der Aufgabe auch politischer Rückendeckung. So hat im Jahr 2018 die damalige Bundesregierung die „Konzertierte Aktion Pflege“ ins Leben gerufen, die noch bis Ende 2023 läuft. Zu den zentralen Zielen dieses Programms gegen Personalnot gehören auch bessere Arbeits- und Ausbildungsbedingungen.

### Diverse Zukunft

Es ist und bleibt vorrangig Aufgabe von Politik und Wirtschaft, dem sich verschärfenden Fachkräftemangel zu begegnen. Dies geschieht am besten, indem bislang auf dem Arbeitsmarkt unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen (zum Beispiel Frauen, Ungelernte, Menschen mit Migrationshintergrund, Langzeitarbeitslose oder Personen mit Behinderung) verstärkt integriert und Arbeitszeit und -ort weiter flexibilisiert werden. Für die gesetzliche Unfallversicherung stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob und wie Präventionsangebote für diese Zielgruppen anzupassen und empfängergerecht zu kommunizieren sind. Zwei Beispiele:

Menschen mit Migrationshintergrund müssen vor ihrem sprachlichen und kulturellen Hintergrund abgeholt werden. Bildgestützte Unterweisungen, Übersetzungshilfen oder mehrsprachige Angebote können helfen, Arbeitsschutzthemen zu vermitteln. Interkulturelle Kompetenzen aufseiten der Stammbesellschaften erleichtern die Eingliederung von Menschen mit Migrationshintergrund.

Nach wie vor sind bestehende Strukturen auch im Arbeitsschutz nicht geschlechtsneutral. Mit einer wahrscheinlich größer werdenden Zahl weiblicher Arbeitskräfte – auch in bislang stark männerdominierten, meist technischen Bereichen – wird der

Ruf nach geschlechtersensiblem Arbeitsschutz lauter, der Maßnahmen schafft, die differenziert wirken können. Denn: Belastungen von Frauen und ihr Umgang damit, aber auch ihre Sensitivität gegenüber Stressoren unterscheiden sich ebenso wie ihr Zugang zu Ressourcen. Für den Arbeitsschutz heißt das konkret: Defizite mit Blick auf Gender Mainstreaming im Arbeitsschutz erforschen und Maßnahmen ableiten. Und es heißt auch: Alle Beteiligten im Arbeitsschutz sensibilisieren und weiterbilden, von der Führungskraft über die Betriebsärztinnen und -ärzte bis hin zum Personalrat.

Umfassendere Informationen zu den Ergebnissen des Risikoobservatoriums finden sich unter folgendem Link: ➔ <https://www.dguv.de/ifa/fachinfos/arbeiten-4.0/risikoobservatorium/index.jsp> ↩



### Referenzen

Flaspöler, E. & Neitzner, I.: Ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen. Ausführliches Branchenbild aus dem Risikoobservatorium der DGUV. Hrsg.: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Berlin, 2018. ➔ [https://www.dguv.de/medien/ifa/de/fac/arbeiten\\_4\\_0/branchenbild\\_pflege\\_langfassung.pdf](https://www.dguv.de/medien/ifa/de/fac/arbeiten_4_0/branchenbild_pflege_langfassung.pdf)

Klüser, R. & Neitzner, I.: Krankenhäuser und Kliniken. Ausführliches Branchenbild aus dem Risikoobservatorium der DGUV. Hrsg.: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Berlin, 2018. ➔ [https://www.dguv.de/medien/ifa/de/fac/arbeiten\\_4\\_0/branchenbild\\_kliniken\\_langfassung.pdf](https://www.dguv.de/medien/ifa/de/fac/arbeiten_4_0/branchenbild_kliniken_langfassung.pdf)

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.): Arbeitswelten. Menschenwelten: Prioritäten für den Arbeitsschutz von morgen, Berlin, 2021. ➔ <https://publikationen.dguv.de/praevention/allgemeine-informationen/4355/arbeitswelten.menschenwelten-prioritaeten-fuer-den-arbeitsschutz-von-morgen>



# FlexA – Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit in der BGN

## Key Facts

- Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit gelingt nur mit gegenseitigem Vertrauen
- Eine Dienstvereinbarung setzt die Rahmenbedingungen – der Wandel muss in den Köpfen stattfinden
- FlexA berührt viele Themen und ist Katalysator für die Digitalisierung und weitere Projekte

## Autor

➔ Rolf Stein

**Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Forderungen nach verbesserter Work-Life-Balance – Begriffe und Themen, mit denen sich auch die Berufsgenossenschaften beschäftigen. Die BGN beschreitet mit dem Projekt FlexA einen eigenen Weg, ihre Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern. FlexA wird dabei die Art der Zusammenarbeit und die Unternehmenskultur verändern.**

## Agieren statt reagieren

Bereits im April 2018 – etwa zwei Jahre vor Beginn der Corona-Pandemie – definierte der Führungskreis der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) unter Leitung der Hauptgeschäftsführung (HGF) das Thema „Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort in der BGN“ als strategisches Ziel.

Gründe dafür waren:

- die zunehmende Forderung der Belegschaft – insbesondere der jüngeren Generationen – nach einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- der demografische Wandel, durch den in den nächsten zehn Jahren fast 50 Prozent der Belegschaft altersbedingt ausscheiden werden
- der bereits deutlich spürbare Fachkräftemangel im bisherigen Rekrutierungsgebiet der BGN
- geplante langjährige Straßenbaumaßnahmen in Ludwigshafen, die den Arbeitsweg vieler Beschäftigter sehr stark behindern werden

Ziel war es, unter diesen eher widrigen Ausgangsbedingungen die Attraktivität der BGN als moderne, zukunftsorientierte Arbeitgeberin nicht nur zu erhalten, sondern weiter auszubauen.

## Ermöglichen statt verhindern

Die Zukunftsvision lautete: „Flexibles Arbeiten (zeit- und ortsunabhängig) ist 2020 bei der BGN etabliert!“

Vor der Einführung von FlexA gab es bei der BGN bereits die Möglichkeit der Telearbeit, die jedoch nur unter bestimmten, eng gefassten Bedingungen (zum Beispiel Betreuung nachweislich pflegebedürftiger Angehöriger) beantragt werden konnte. Die Teilnahme an der Telearbeit war auf die Dauer der Teilnahmevoraussetzungen beschränkt. Führungskräfte konnten nicht teilnehmen. Etwa 200 der 1.500 BGN-Beschäftigten nahmen durchschnittlich die Möglichkeiten der Telearbeit in Anspruch.

Flexibles Arbeiten sollte dagegen prinzipiell für alle BGN-Beschäftigten möglich sein.

„Flexibles Arbeiten bei der BGN bedeutet, dass zukünftig jede und jeder Mitarbeitende unter bestimmten Voraussetzungen in direkter Absprache mit den Vorgesetzten Teile der vereinbarten Arbeitsleistung außerhalb des BGN-Dienstortes, von zu Hause oder einem dritten Ort, erbringen kann.“

Der Projektauftrag, auf einen Satz reduziert, lautete:

- ▶ **Bis Ende 2020 sind die Voraussetzungen geschaffen, dass BGN-Beschäftigte flexibel arbeiten können.**

Die ersten Überlegungen wurden um weitere Rahmenbedingungen und zwei Kernaussagen ergänzt:

- Die Projektlaufzeit beträgt zwei Jahre bis Ende 2020.
- Der Fokus liegt auf der räumlichen UND zeitlichen Flexibilität.
- Die derzeitige Telearbeit wird in die FlexArbeit integriert.
- Die Umsetzung erfolgt mit möglichst geringem administrativem Aufwand

# “Für das Arbeiten innerhalb der BGN-Gebäude muss ein Arbeitsumfeld vorhanden sein, das zusätzliche Vorteile gegenüber dem alleinigen Arbeiten zu Hause bietet.“

durch eine einheitliche Regelung ohne einzelvertragliche Ergänzungen.

- Es wird eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz (inklusive Opportunitätskostenbetrachtung) angestrebt.
- ▶ **Der Leitgedanke während der gesamten Projektarbeit lautete:** „Lösungen finden, die FlexA ermöglichen, und keine Probleme suchen, die FlexA einschränken oder verhindern!“
- ▶ **Die freiwillige Teilnahme an FlexA soll eine Win-win-Situation für die Beschäftigten und die BGN sein!**

Bei Projektstart wurde aufgrund von Erfahrungen anderer Verwaltungsunternehmen mit ähnlichen Projekten eine FlexA-Teilnahme von etwa 40 Prozent der Beschäftigten erwartet. Bereits bei dieser Größenordnung war abzusehen, dass die Flexibilisierung der Arbeit einen nachhaltigen Wandel der Zusammenarbeit und damit der Unternehmenskultur und -struktur in der BGN zur Folge haben würde. Dieser Wandel würde eine Reihe weiterer Projekte nach sich ziehen und durch ein geeignetes Changemanagement begleitet werden müssen.

## Aktive Einbindung aller Beteiligten

Bei der Zusammensetzung des Projektteams und der angewendeten Projektmethodik wurden mit FlexA neue Wege beschritten.

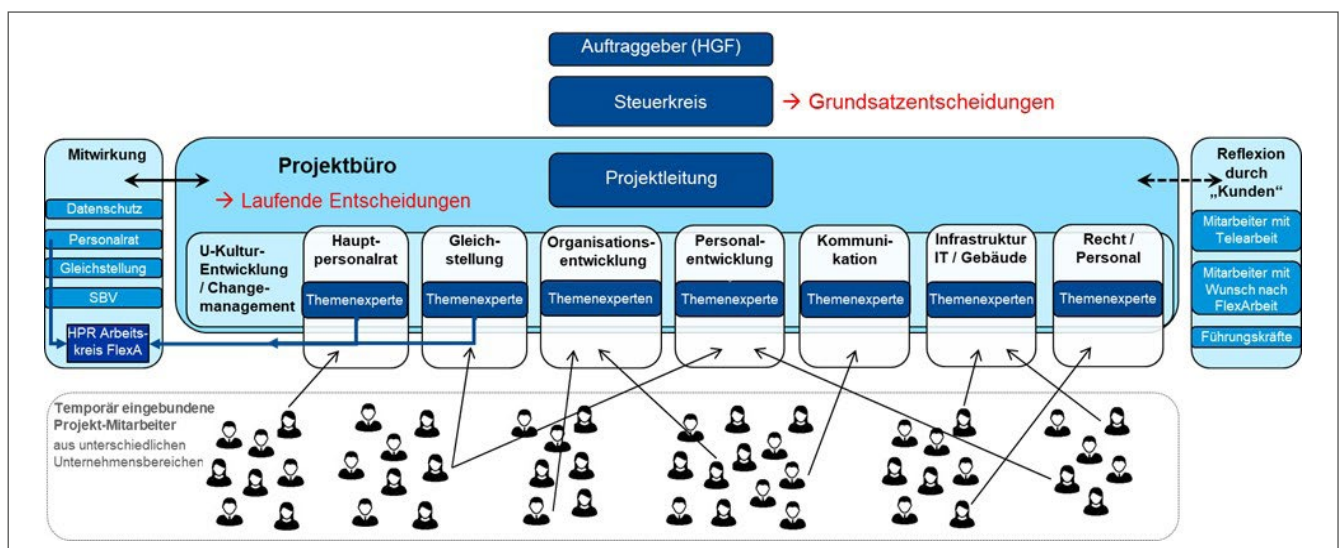
Erste Recherchen ergaben eine Vielzahl von Themen, auf die FlexA gestaltenden Einfluss haben würde und die im Rahmen der Projektarbeit oder in nachgelagerten Fachbereichsprojekten bearbeitet werden mussten. Nach dem Clustern dieser Projektthemen wurde das interdisziplinäre Projektteam aus entsprechenden Expertinnen und Experten zusammengestellt. Dieses konnte bei Bedarf temporär durch weitere Personen aus den Fachbereichen

ergänzt werden. In der Folge bearbeitete das Projektteam die unterschiedlichen Themen in parallel arbeitenden Projektgruppen unter Federführung der jeweiligen Fachleute.

Aufgrund der anfänglichen Zielunschärfe kamen einige agile Projektmanagementmethoden zur Anwendung. Das Projektteam traf sich wöchentlich zu einem halbstündigen „Weekly“, um sich kurz auszutauschen und die Wochenziele zu besprechen, sowie monatlich zu einer vierstündigen Projektsitzung, um die zwischenzeitlichen Gruppenergebnisse vorzustellen und anliegende Entscheidungen im Konsens zu treffen. Zwischen den Projektsitzungen wurden die Themen in den selbstorganisierten Arbeitsgruppen weiterbearbeitet. Zwischenergebnisse wurden regelmäßig an die verschiedenen Kundengruppen (Beschäftigte, Führungskräfte und Gremien der BGN) kommuniziert. Deren Rückmeldungen waren die Basis für die Definition der nächsten Etappenziele. Auf eine klassische Meilensteinplanung wurde zugunsten einer schnellen Reaktion auf die sich weiterentwickelnden Kundenerwartungen und Zieldefinition verzichtet.

Gremienvertretungen – Gleichstellungsbeauftragte (GleiB), Hauptpersonalrat (HPR) und Schwerbehindertenvertretung (SBV) – waren vollberechtigt in das Projektteam

Grafik: BGN



Das Organigramm des FlexA-Projekts

integriert und arbeiteten in den einzelnen Arbeitsgruppen mit. Als gleichzeitige Mitglieder des auf HPR-Seite installierten Arbeitskreises FlexA sicherten sie den kontinuierlichen Informationsfluss in beide Richtungen. Die wenigen verbleibenden Konfliktpunkte konnten meist schnell am „runden Tisch“ mit der HGF gelöst werden.

Die Führungskräfte wurden in Einzelgesprächen und in Präsenzveranstaltungen am jeweiligen Standort über das Projekt informiert. Eine repräsentative 20-köpfige Mitarbeitenden-Reflexionsgruppe stellte die Einbindung der Beschäftigten sicher. Da sich die Beschäftigten für die Mitarbeit in der Reflexionsgruppe aktiv bewerben mussten, bestand diese ausschließlich aus hoch motivierten und engagierten Beschäftigten. In sieben monatlichen Workshops wurde der jeweilige Projektstand vorgestellt und interaktiv ein aktuelles Projektthema bearbeitet. Die Gruppenmitglieder fungierten außerdem als Multiplikatoren und Stimmungsgeber für die Kollegen und Kolleginnen in ihrem Bereich und an ihrem Standort.

Flankiert wurde das umfassende Kommunikationskonzept durch eine Intranetseite mit Projektnews, FAQs, zielgruppengerechten Mails an Führungskräfte und Beschäftigte sowie regelmäßigen Berichten im Printmedium „BGNews intern“.

### Mit progressivem Konzept zu einem attraktiven Arbeitgeber

Anstatt klassisch vorzugehen und Inhalte zunächst vollständig zu erarbeiten, bevor sie nach zeitaufwendigen Verhandlungen mit den Gremien in eine Dienstvereinbarung münden, entschied sich das Projektteam, parallel zur Projektarbeit mit der Ausformulierung einer Rahmendienstvereinbarung zu beginnen und diese kontinuierlich zu erweitern und abzustimmen. Ausgangspunkt der Projektarbeit war die Überlegung: „Was muss alles geregelt sein, damit FlexA funktioniert und den gesetzlichen Anforderungen genügt?“ Gleichzeitig sollte die Dienstvereinbarung (DV) genug Spielraum lassen, um Details bilateral zwischen Führungskraft und Be-

schäftigten unter Beachtung der jeweiligen Fachbereichsanforderungen festzulegen.

Die DV-Abschnitte wurden von den verschiedenen Projektarbeitsgruppen parallel erarbeitet. So entstand eine sechsseitige DV mit sechs Anlagen. Das Auslagern bestimmter Inhalte in die Anlagen stellt sicher, dass diese an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden können, ohne die eigentliche DV neu verhandeln zu müssen.

Wesentliche Punkte, die mit der „DV FlexA“ geregelt werden, sind:

- Die Teilnahme an FlexA ist beiderseits freiwillig und widerruflich.
- Der Wunsch nach FlexA geht immer von dem oder der Beschäftigten aus.
- Persönliche Eignung, Eignung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsinhalte müssen vorhanden sein.
- Der Umfang von FlexA wird zwischen Führungskraft und der oder dem Beschäftigten bilateral geregelt, wobei die Führungskraft das gesamte Team im Blick hat.
- Die Anzahl der FlexA-Tage kann ebenso über die Zeitachse variieren wie die konkreten Wochentage. Auf Wunsch der Beschäftigten können auch feste Wochentage vereinbart werden.
- Die Erbringung der Arbeitsleistung hat Vorrang, ebenso wie die Orientierung an den üblichen Bürozeiten, soweit die Arbeit Außenwirkung entfaltet.
- Aus dienstlichen Gründen kann die Anwesenheit in der BGN verlangt werden.
- Die Arbeitsschutzbestimmungen, der Datenschutz und die Informationssicherheit sind auch am flexiblen Arbeitsplatz verpflichtend einzuhalten. Die Beschäftigten werden entsprechend informiert und geschult.
- Die IT-Ausstattung des Arbeitsplatzes zu Hause wird von der BGN zur Verfügung gestellt. Eine ergonomische Büromöbelausstattung wird von dem oder der Beschäftigten gestellt.

- Ab einem Umfang der durchschnittlichen Arbeitszeit zu Hause von mehr als 20 Prozent der individuellen Arbeitszeit steht der oder dem Beschäftigten in der BGN statt eines fest zugewiesenen Arbeitsplatzes ein Poolarbeitsplatz zur Verfügung.
- Die bisherige Telearbeit entfällt und geht in FlexA auf.

Mit dem Inkrafttreten der DV FlexA wurde auch die DV zur Arbeitszeitregelung angepasst, die nun ein zeitlich erweitertes Arbeiten zu Hause innerhalb der zuschlagsfreien Tarifarbeitszeiten erlaubt. Samstags-, Sonntags- und Feiertagsarbeit müssen nach wie vor beantragt und genehmigt werden.

### Corona als erste Bewährungsprobe

Die ursprüngliche Planung, nach Inkrafttreten der DV FlexA die Anmeldebögen freizuschalten und die notwendige zusätzliche IT-Hardware einzelfallorientiert zu beschaffen, wurde durch den Ausbruch der Corona-Pandemie hinfällig.

Auf Basis der damals fast fertigen DV FlexA wurde es einem Großteil der BGN-Beschäftigten sehr schnell ermöglicht, unter Mitnahme der IT-Hardware von zu Hause aus zu arbeiten.

Positiv war: Es existierte ein sofort anwendbares Regelwerk, das auch für das Arbeiten unter Pandemiebedingungen genutzt werden konnte. Für das Projekt kam dies einer Pilotphase gleich, während deren viele Beschäftigte Erfahrungen mit dem selbstorganisierten Arbeiten zu Hause und der überwiegend elektronischen Kommunikation und Zusammenarbeit sammeln konnten. Viele FlexA-kritische wie auch FlexA-euphorische Beschäftigte haben durch den Praxistest ihre Meinung relativiert.

Negativ war: Die Beschaffung der für FlexA notwendigen zusätzlichen IT-Hardware verzögerte sich aufgrund von Lieferengpässen um Monate. Der Übergang von Corona zu „FlexA in Reinkultur“ bedarf einer bis heute andauernden Planung und

Umsetzung. Es gilt nun, die während der Pandemie überproportionalen Freiheiten, jederzeit von zu Hause aus arbeiten zu dürfen, auf das in den FlexA-Anmeldebögen vereinbarte Maß zurückzuführen.

Für die Umsetzung von FlexA in der BGN gehört neben einem verbindlichen Regelwerk auch die Planung der zukünftig benötigten fest zugewiesenen Arbeitsplätze und der neu einzurichtenden Poolarbeitsplätze. Auf Basis der Vereinbarungen in den FlexA-Anmeldebögen wurde mit den Führungskräften der Organisationseinheiten in Einzelgesprächen die benötigte Anzahl je Arbeitsplatztyp festgelegt. Die nach einem einheitlichen Schema ermittelten Zahlen wurden prozentual beaufschlagt, um zukünftige Schwankungen sicher ausgleichen zu können.

Das Einrichten der Poolarbeitsplätze sowie die notwendige Raumplanung und die damit verbundenen innerbetrieblichen Umzüge werden als Fachbereichsprojekte der IT und des Gebäudemanagements umgesetzt.

### Beginn eines Struktur- und Kulturwandels

Das weit gefasste Regelwerk zur flexiblen Arbeit in der BGN und die praktischen Erfahrungen aller Beschäftigten während der Corona-Pandemie führten dazu, dass sich bisher mehr als zwei Drittel der rund 1.500 BGN-Beschäftigten zum FlexA-Programm angemeldet haben – weit mehr als die zu

Projektbeginn prognostizierten 40 Prozent. Das Führen wie das Geführtwerden auf Distanz verlangen eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens. Das Führen der Beschäftigten erfolgt stärker als bisher mittels Zielvereinbarungen und aktiver Kommunikation zwischen Führungskraft und den Mitarbeitenden. Führen durch Kontrolle funktioniert spätestens seit FlexA nicht mehr, ebenso wie der Anwesenheitsnachweis kein Maß für die Arbeitsleistung ist.

Dies verlangt nach geeigneter organisatorischer und technischer Unterstützung sowie weiteren geeigneten Personalentwicklungsangeboten.

Ebenso bedarf es Mechanismen, die zuverlässig die Gefahren der Selbstausbeutung und der sozialen Vereinsamung, aber auch das Unterlaufen des Arbeitsschutzes verhindern.

Vorgesetzte müssen ein Augenmerk auf eher ruhige Mitarbeitende haben und den aktiven Kontakt pflegen.

Das Arbeitsumfeld in der BGN und die Art der Zusammenarbeit werden sich verändern. Wenn ständig ein nicht unerheblicher Prozentsatz der Beschäftigten von zu Hause aus arbeitet, werden weniger Arbeitsplätze in der BGN benötigt. Dies hat Auswirkungen auf die benötigten Gebäudeflächen an allen Standorten. Es bedarf einer besseren Koordination und Abstimmung, wenn anlassbezogen alle Beschäf-

tigten eines Bereiches gleichzeitig in die BGN kommen sollen.

Poolarbeitsplätze „gehören“ nicht ausschließlich einem Fachbereich, sondern dürfen fachbereichsübergreifend genutzt werden.

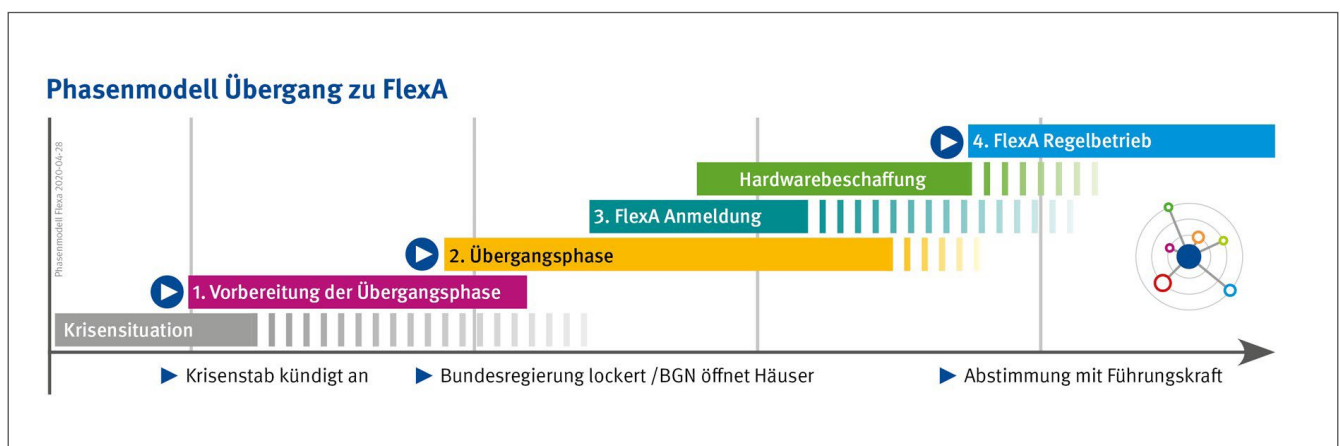
Für das Arbeiten innerhalb der BGN-Gebäude muss ein Arbeitsumfeld vorhanden sein, das zusätzliche Vorteile gegenüber dem alleinigen Arbeiten zu Hause bietet. Diese Vorteile liegen in der Zusammenarbeit bei Präsenzveranstaltungen und dem persönlichen fachlichen und informellen, also auch dem sozialen Austausch unter Kolleginnen und Kollegen sowie mit Führungskräften. Entsprechende Raumkonzepte für diese Begegnungskultur sind zu entwickeln.

Nicht zuletzt wird FlexA als Katalysator für Digitalisierungsprojekte in der BGN dienen. Denn nur Arbeitsinhalte, die digital über das VPN-geschützte Unternehmensnetz zu Hause bearbeitet werden können, sind für das flexible Arbeiten geeignet.

### Ausblick

Dem Einführungsprojekt FlexA 2020 schließt sich aktuell das Projekt FlexA 2022 an. Schwerpunkte sind die Evaluation der Zielerreichung des Einführungsprojektes, das Entwickeln eines Konzeptes für eine moderne, kollaborationsfördernde Arbeitsumfeldgestaltung in der BGN und das Erstellen einer Kosten-Nutzen-Analyse.

Grafik: BGN



Das Phasenmodell zeigt den Übergang von der Corona-Zeit zu FlexA



# Neuer Schub für das Land der Ideen – DGUV Ideen-Treffen aktualisiert

## Key Facts

- Strukturwandel, globaler Wettbewerb, Klimakrise, innerbetriebliche Problemstellungen – immer kommt es darauf an, gute Ideen zu haben und sie erfolgreich umzusetzen
- Seit Februar 2022 stehen die DGUV Ideen-Treffen, eine systematische und partizipative Methode zur Erarbeitung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, aktualisiert zur Verfügung
- Aus Sicht der Präventionsdienste der Unfallversicherungsträger sind die DGUV Ideen-Treffen ein etabliertes Instrument, das im Rahmen von Beratung und Überwachung auch kleineren Betrieben empfohlen wird

## Autorinnen und Autor

- ➔ **Betty Willingstorfer**
- ➔ **Sonja Wittmann**
- ➔ **Dr. Roland Portuné**

**Auf der betrieblichen Ebene entscheiden oft die Beteiligungsmöglichkeiten der Belegschaft darüber, ob und wie Ideen eingebracht und Innovationen erfolgreich umgesetzt werden können. Das DGUV Ideen-Treffen kann dabei helfen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu erzielen sowie Sicherheit und Gesundheit, aber auch die Qualität der Arbeit insgesamt zu fördern.**

## Gute Ideen sind unverzichtbar

Ob es um gesamtgesellschaftliche Herausforderungen wie den Strukturwandel und den demografischen Wandel geht oder auf betrieblicher Ebene um die kontinuierliche Erarbeitung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen oder die erfolgreiche Entwicklung der Unternehmen – gute Ideen sind unverzichtbar. Deutschland, das „Land der Ideen“<sup>[1]</sup>, ist angewiesen auf diese wertvolle Ressource, die in den Köpfen der Menschen potenziell angelegt ist und ohne die weiterführende Innovationen undenkbar sind.

Im Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung<sup>[2]</sup> werden insbesondere die Klimakrise, der verschärfte globale Wettbewerb, die Verteidigung der demokratischen Werte und die Digitalisierung als wichtige Themenfelder genannt. Zum Arbeits- und Gesundheitsschutz heißt es dort, es sei für den Erhalt des „hohen Arbeits- und Gesundheitsschutzes in der sich wan-

delnden Arbeitswelt“<sup>[3]</sup> zu sorgen. Darüber hinaus wird die Anpassung an neue Herausforderungen hervorgehoben, und zwar insbesondere die Bedeutsamkeit der psychischen Gesundheit sowie der Unterstützung vor allem kleinerer und mittlerer Unternehmen im Rahmen der Prävention und Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Aus Sicht der gesetzlichen Unfallversicherung bedeutet dies, genau zu beobachten, welche neuen Geschäftsmodelle entstehen – einhergehend mit den bedeutsamen Veränderungen oder gar dem Wegfall ganzer Branchen. Dabei sind die Veränderungen bezüglich der Unfallrisiken und Unfallquoten, aber auch der arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren in geeigneter Form zu berücksichtigen. Dies führt aufseiten der Unfallversicherungsträger auch immer wieder zu neuen oder flexibel angepassten Methoden und Instrumenten der Prävention. Ein Beispiel hierfür sind die DGUV Ideen-

Treffen, die bei den Präventionsdiensten der gesetzlichen Unfallversicherung bereits seit längerem als bewährtes Instrument gelten und nun aktualisiert worden sind.

## Die DGUV Ideen-Treffen – aus der Praxis für die Praxis

Die DGUV Ideen-Treffen wurden 2007 als Methode für Kleinbetriebe entwickelt. Ziel war ein Interventionsinstrument, mit dem Probleme in der betrieblichen Zusammenarbeit kontinuierlich ohne externe Unterstützung besprochen und gelöst werden können. Dabei liegt der Fokus auf der Lösung der Probleme. Die Beteiligung der Beschäftigten, ihre Ideen und Überlegungen präsent zu machen und den Betrieb dadurch Stück für Stück zu verbessern – das ist der zentrale Gedanke der Ideen-Treffen. Durch die flexibel zu gestaltenden Rahmenbedingungen ist das Instrument inzwischen in jedem betrieblichen Kontext einsetzbar – sei es im Groß- oder Klein-



betrieb, in der gewerblichen Wirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung.

### Wie laufen die DGUV Ideen-Treffen ab?

Im ersten Schritt werden die beteiligten Personen gefragt, was aus ihrer Sicht bei der Arbeit gut läuft und was verbessert werden könnte. In Schritt zwei wird aus den Verbesserungswünschen ein Thema ausgewählt. In Schritt drei sammeln die Beschäftigten Ideen, um das Problem zu lösen oder die Situation zu verbessern. Die Ideen werden anschließend bewertet, um eine gute und praktikable Lösung für alle zu finden. Alle Lösungen können in einem Aufgabenblatt mit Zuständigkeit und Zeitplan festgehalten werden.

### Was ist neu bei den DGUV Ideen-Treffen?

In der neu überarbeiteten Version wurde der Ablaufplan auf der Grundlage praktischer Erfahrungen vereinfacht. Zusätzliche Moderationstipps wurden ergänzt.

Auch wenn das Instrument im Kern über die Zeit gleich geblieben ist, wurden die Anwendungsfelder kontinuierlich erweitert. So wurden beispielsweise die psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung und der Einsatz im Arbeitsschutzausschuss (ASA) aufgenommen. Darüber hinaus beschreiben Erklärvideos<sup>[4]</sup> die Anwendung des Tools.

Die neue und erweiterte Auflage enthält drei zusätzliche Anwendungsbereiche:

- mitarbeiterorientierte Ergänzung der Gefährdungsbeurteilung
- Ableitung von Maßnahmen nach einer Mitarbeiterbefragung

- Sicherheitskultur verbessern: Sicherheit und Gesundheit gemeinsam leben

### DGUV Ideen-Treffen: flexibel, partizipativ, zielführend

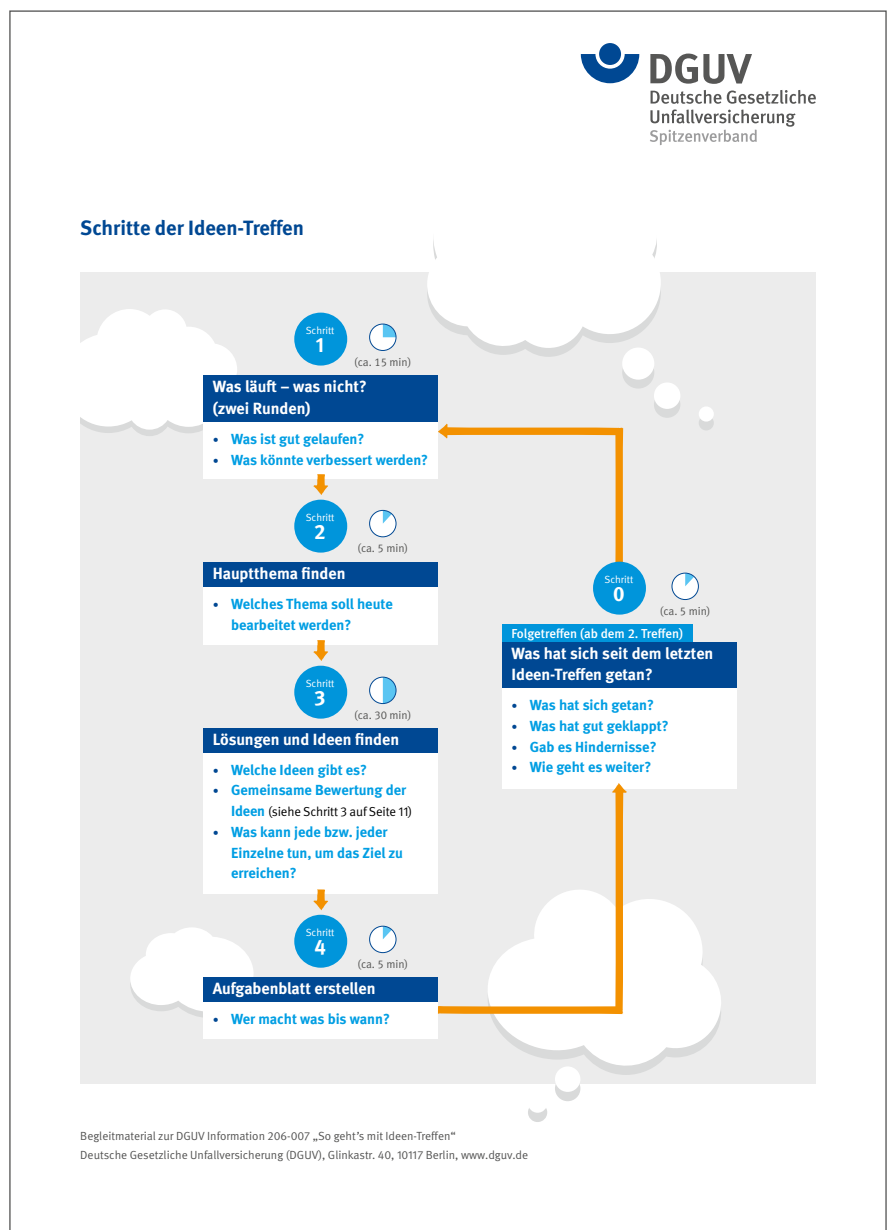
Die Ideen-Treffen erfüllen in vielerlei Hinsicht die eingangs genannten Anforderungen.

So zeigt sich die Flexibilität der Methode bereits beim Einsatz in verschiedensten Branchen. Ursprünglich für Kleinbetriebe

im Gewerbe gedacht, hat sich die Anwendung in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen des öffentlichen Dienstes ebenso bewährt. Dabei zeigte es sich, dass die Verwendung in landesweiten oder kommunalen Einrichtungen gleichermaßen erfolgreich möglich ist.

### Praxisbeispiele

Anstelle einer Befragung können die Ideen-Treffen zur Ermittlung der psychischen Belastung genutzt werden. Dies bietet sich vor allem bei sehr kleinen Organisationen und



Grafik: DGUV1 206-007, 2022

So geht’s richtig: In fünf Schritten zum Ideen-Treffen

**i** Informationen, Beispiele und Hilfen zum Ideen-Treffen unter: ➔ <https://www.dguv.de/de/praevention/themen-a-z/kmu/ideen-treffen/index.jsp>



## Die Ideen-Treffen als systematische und partizipative Methode ermöglichen kontinuierliche Verbesserungsprozesse für nahezu alle Teams, Betriebe oder Verwaltungen, unabhängig von Größe und Branche.“

bei Behördenstrukturen an, die zwar inhaltlich als eine zentrale Einheit zu sehen, aber regional in viele kleine Verwaltungseinheiten vor Ort gegliedert sind. Befragungsergebnisse können nicht auf kleine Einheiten heruntergebrochen werden, damit die Anonymität gewährleistet ist. Bei den Ideen-Treffen wird die Vertraulichkeit gewahrt, indem nur die gefundenen Ideen und Lösungen weitergegeben werden, zum Beispiel in einen Steuerungskreis Sicherheit und Gesundheit. Dieser verfolgt und begleitet die Umsetzung der Ideen.

Auch die Reihenfolge der Schritte wird je nach Einsatzgebiet sinnvoll variiert. Nutzt man die Ideen-Treffen als Methode zur Ableitung von Maßnahmen nach einer erfolgten Mitarbeiterbefragung, werden die Schritte eins und zwei getauscht. Man setzt erst die aus der Befragung erkannte Gefährdung als Thema fest und fragt danach: Was läuft gut? Was könnte verbessert werden? Das Herzstück – Lösungen und Ideen finden – und die weiteren Schritte schließen sich wie gehabt daran an.

Häufig ist es der Bereich „Information und Kommunikation“, in dem sich bei der Ermittlung der psychischen Belastung ein Handlungsbedarf herausstellt. Die Frage „Was läuft gut?“ öffnet den Blick für bereits gut funktionierende Prozesse in diesem Feld wie zum Beispiel „In unserem Team läuft die Kommunikation sehr gut“ oder „Im Allgemeinen sind alle sehr hilfsbereit“. Die Frage „Was läuft nicht?“ konkretisiert die Schwachstellen: „Die Absprache zwischen den Referaten läuft nicht“, „Abteilungsübergreifend wissen wir nicht, was

die anderen machen“ oder „Wir erfahren erst aus der Zeitung, wer unser neuer Präsident wird“. Meist haben die Beschäftigten bereits gute Lösungen parat, die konkret zu ihrem Arbeitsalltag passen. Vom grünen Tisch aus würde man vielleicht als Maßnahme zur Absprache zwischen den Referaten eine wöchentliche Besprechung von zwei Stunden anbieten. In den Ideen-Treffen kommt heraus: Alle vier Wochen ein Jour fixe für eine halbe Stunde mit den anderen Referaten zusammen reicht schon aus.

### DGUV Ideen-Treffen digital

Nicht zuletzt lässt sich mithilfe der Ideen-Treffen die Digitalisierung aufgreifen, nutzen oder sogar voranbringen. Pandemiebedingt wurden die Ideen-Treffen in digitale Formate umgesetzt, mit den gleichen guten Ergebnissen wie in Präsenzform. Manche Verwaltung nutzt diese Erfahrung als ein weiteres Argument, mit entsprechender Hard- und Software für alle Beschäftigten ausgestattet zu werden, um für die Digitalisierung gerüstet zu sein.

### Fazit

Die Ideen-Treffen als systematische und partizipative Methode ermöglichen kontinuierliche Verbesserungsprozesse für nahezu alle Teams, Betriebe oder Verwaltungen, unabhängig von Größe und Branche. Sie sind für verschiedenste betriebliche Problemstellungen einsetzbar, von der Unfallverhütung bis zur Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Sie sind zwar kein Allheilmittel für alle

Problemstellungen unserer Zeit, können aber durch die Förderung von Kreativität und Innovation auf betrieblicher Ebene einen tragfähigen Unterbau erzeugen, auf dessen Basis verschiedenste Organisationen ihre jeweiligen Beiträge auch im Hinblick auf die großen gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen erfolgreich beisteuern können. Da sie insbesondere auch zur nachhaltigen Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb eingesetzt werden können, sind und bleiben die Ideen-Treffen aus Sicht der Präventionsdienste der Unfallversicherungsträger ein sehr empfehlenswertes Instrument, von dem – erst recht nach der erfolgten Aktualisierung – auch zukünftig noch einiges zu erwarten sein dürfte. ↩

### Fußnoten

[1] Deutschland. Land der Ideen, <https://land-der-ideen.de/> (abgerufen am 12.04.2022)

[2] SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, FDP: Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und den Freien Demokraten (FDP), 2021, [www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1](http://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1) (abgerufen am 12.01.2022).

[3] SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, FDP: Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025, S. 72.

[4] Erklärfilme zum DGUV Ideen-Treffen, [www.sifa.dguv.de/de/praevention/themen-a-z/kmu/ideen-treffen/index.jsp](http://www.sifa.dguv.de/de/praevention/themen-a-z/kmu/ideen-treffen/index.jsp) (abgerufen am 28.04.2022).

# Gasversorgung, Wasserstoff und Arbeitsschutz

## Key Facts

- Für den Erfolg der Energiewende kommt Wasserstoff bei der Reduzierung von Kohlendioxid-Emissionen eine Schlüsselrolle zu
- Im Sachgebiet Energie und Wasser des Fachbereichs Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse der DGUV werden für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beim Betrieb von Wasserstoffanlagen und -leitungen praktische Lösungen erarbeitet
- Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung legt der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin Schutzmaßnahmen fest

## Autor

➔ Dr. Albert Seemann

**Wasserstoff wird eine wichtige Rolle für eine erfolgreiche Energiewende spielen. Doch der Einsatz des chemischen Elements ist nicht ungefährlich. Die richtigen Schutzmaßnahmen helfen, die Gefährdungen zu vermeiden.**

**F**ür eine erfolgreiche Energiewende kommt Wasserstoff bei der Reduzierung von Kohlendioxid-Emissionen eine Schlüsselrolle zu. Er lässt sich klimafreundlich durch Strom aus erneuerbaren Energien mithilfe der Elektrolyse erzeugen. Bei Energieversorgungsunternehmen, in Bereichen der Stahlbranche sowie Chemieindustrie werden bereits Elektrolyseanlagen zur Herstellung, Verarbeitung und zum Transport von Wasserstoff betrieben.

Für das Arbeiten an Wasserstoffleitungen oder -anlagen sowie für den Betrieb der Anlagen muss der Unternehmer und die Unternehmerin für die Beschäftigten im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung geeignete Schutzmaßnahmen unter Berücksichtigung der speziellen Eigenschaften von Wasserstoff festlegen. Zurzeit wird im Sachgebiet Energie und Wasser der DGUV eine Publikation der Reihe „Fachbereich Aktuell“ erarbeitet, die kurz und kompakt Schutzmaßnahmen für Arbeiten an Wasserstoffanlagen und -leitungen sowie zur Explosionssicherheit aufzeigt. Brand- und Explosionsgefährdungen stehen dabei im Vordergrund.

## Praktische Lösungen für den Arbeitsschutz

Die DGUV Information 203-090 „Arbeiten an in Betrieb befindlichen Gasleitungen“ und die DGUV Information 203-092 „Arbeitssicherheit beim Betrieb von Gasanlagen“ bieten Hilfestellungen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und geben Hinweise zu Schutzmaßnahmen für das Arbeiten an sowie den Betrieb von Erdgasanlagen.

In der DGUV-Publikation „Fachbereich Aktuell Wasserstoff“ soll mit Bezugnahme auf beide zuvor aufgeführten DGUV Informationen die notwendigen Ergänzungen für Wasserstoff in Anlagen und Leitungen bereitstellen (Wasserstoffanteil über 98 Volumenprozent).

Zu den betrachteten Wasserstoffanlagen (Arbeitsbereiche) zählen zum Beispiel:

- Erzeugungsanlagen (zum Beispiel Elektrolyse-Anlagen)
- Gasaufbereitung
- Gas-Verdichter
- Speicherbehälter
- Gas-Druckregel- und Messanlagen

- Rohrleitungen (zum Beispiel freiverlegt, erdverlegt, Schlauchleitungen, Armaturen, Abblase- und Entspannungsleitungen)
- Verbrauchsanlagen (zum Beispiel Thermoprozessanlagen, Haubenglüherei, Direktreduktionsanlagen, Hydrierung, Öfen und Wannen in der Glas- und Keramikindustrie)

## Eigenschaften und Kenngrößen von Wasserstoff

Einen Überblick zu den sicherheitstechnischen Kenngrößen von Wasserstoff und Methan zeigt die Tabelle 1. Mit höherer Temperatur erweitert sich der Explosionsbereich, die Zündenergie nimmt ab und auch bei erhöhtem Druck nimmt die Zündenergie ab (die Werte wandern in die ungünstigere Richtung). Wasserstoff ist ein geruchloses und in reiner Form untoxisches Gas.<sup>[1][2]</sup>

## Gefährdungen

Beim Betrieb von Wasserstoffanlagen und -leitungen ist mit dem Auftreten von Brand- und Explosionsgefährdungen zu rechnen.

Hierzu nachfolgend einige Beispiele:

Auftreten von Gas-Luft-Gemischen, zum Beispiel:

- undichte gasführende Systeme
- Freisetzung von Wasserstoff an Abblase- und Entspannungsleitungen oder Atmungsleitungen
- Wasserstofffreisetzung beim Öffnen gasführender Anlagenteile und Rohrleitungen im Rahmen der Instandhaltung
- Bildung von gefährlicher explosionsfähiger Atmosphäre im Inneren von Leitungen und Anlagen bei In- und Außerbetriebnahme sowie Instandhaltung

Zündquellen:

- heiße Oberflächen
- mechanische Reib-, Schlag- und Abtrennvorgänge
- elektrische Anlagen
- statische Elektrizität
- Blitzschlag
- ...

Infolge der Entzündung eines explosionsfähigen Gemisches an Abblase- und Ent-

spannungsleitungen ist mit folgenden Auswirkungen zu rechnen:

- Gasbrand
- Druckanstieg infolge verzögerter Zündung einer Gaswolke

Weitere Gefährdungen:

- Erstickungsgefahr infolge Sauerstoffverdrängung durch Wasserstoff oder Inertgase (zum Beispiel Stickstoff)
- Ab etwa zehn Volumenprozent Wasserstoff im Gemisch mit Luft sind die Auswirkungen von Explosionen in einem weiten Konzentrationsbereich sehr heftig.

### Beispiele für Schutzmaßnahmen

Im Rahmen der Unterweisung sind neben den allgemeinen Gefährdungen und Schutzmaßnahmen für die durchzuführenden Tätigkeiten die wasserstoffspezifischen Gefährdungen und Schutzmaßnahmen zu berücksichtigen.

Die wasserstoffspezifischen Schutzmaßnahmen sind in der Betriebsanweisung beziehungsweise Arbeitsfreigabe aufzuführen.

Spezielle persönliche Schutzausrüstung betrifft zum Beispiel ableitfähiges Schuhwerk, ableitfähige Schutzkleidung, ableitfähige Handschuhe. Diese Schutzausrüstung ist zu tragen, wenn im Arbeitsbereich mit dem Auftreten von gefährlicher explosionsfähiger Atmosphäre zu rechnen ist; siehe. Technische Regel für Gefahrstoffe (TRGS) 727<sup>[3]</sup>.

### Tragbare Gaswarngeräte

Bei Instandhaltungsarbeiten mit Überwachung der Konzentration im Arbeitsbereich wird das Auftreten von gefährlicher explosionsfähiger Atmosphäre mithilfe von tragbaren Gaswarngeräten erfasst. Wird beim Auftreten von gefährlicher explosionsfähiger Atmosphäre ein Alarm ausgelöst, ist der Gefahrenbereich umgehend zu verlassen.

Beschäftigte, die diese Messungen durchführen, müssen nach der Technischen Regel für Betriebssicherheit (TRBS) 1112 Teil 1<sup>[4]</sup> über die erforderliche Fachkunde verfügen, bezogen auf:

- verwendete Messgeräte und Messverfahren
- Eigenschaften der zu messenden Stoffe (Medium Wasserstoff)

Eigenschaft/sicherheitstechnische Kenngröße		Methan	Wasserstoff
Dichte (0 °C, 1.013 mbar)	kg/m <sup>3</sup>	0,7175	0,0899
Dichteverhältnis zu trockener Luft bei gleicher Temperatur und gleichem Druck	-	0,56	0,0695
Untere Explosionsgrenze (UEG)	Vol.-%	4,4	4,0
Obere Explosionsgrenze (OEG)	Vol.-%	17,0	77,0
Sauerstoffgrenzkonzentration bei Inertisierung mit Stickstoff und 20 °C (SGK)	Vol.-%	9,9	4,3
Mindestzündtemperatur (T <sub>z</sub> )	°C	595	560
Temperaturklasse	-	T1	T1
Mindestzündenergie (MZE)	mJ	0,23	0,017
Grenzspaltweite (NSW)	mm	1,14	0,29
Explosionsgruppe	-	IIA	IIC
Sichtbarkeit einer Flamme	-	gut sichtbar	kaum sichtbar

Tabelle 1: Sicherheitstechnische Kenngrößen und Eigenschaften von Methan und Wasserstoff



## An den Mündungen von Abblase- und Entspannungsleitungen zur Atmosphäre von Anlagen sind mögliche Gefährdungen zu bewerten und erforderliche Schutzmaßnahmen festzulegen.“

- angewendete Arbeitsverfahren und betriebliche Verhältnisse

Die Gaswarngeräte müssen für den Einsatz in explosionsgefährdeten Bereichen für Wasserstoff auf der Grundlage der Europäischen Richtlinie (RL) 2014/34/EU<sup>[5]</sup> hinsichtlich ihrer Sicherheit als elektrische Betriebsmittel zulässig und entsprechend gekennzeichnet sein. Zusätzlich muss die messtechnische Funktionsfähigkeit für die vorgesehene Anwendung entsprechend den Anforderungen der RL 2014/34/EU nachgewiesen sein. In der DGUV Regel 113-001 „Explosionsschutz-Regeln (EX-RL)“ Anlage 3 „Liste funktionsgeprüfter Gaswarngeräte“ sind für Wasserstoff geeignete Gaswarngeräte aufgeführt.

### Anforderungen an Arbeitsmittel und Geräte

Muss mit dem Auftreten von gefährlicher explosionsfähiger Atmosphäre im Arbeitsbereich gerechnet werden, sind wirksame Zündquellen zu vermeiden. Bei der Auswahl elektrischer und nicht elektrischer Geräte und Arbeitsmittel im Sinne der Richtlinie 2014/34/EU sind diese entsprechend der Gerätegruppe II, Kategorie 2 G auszuwählen, soweit sich aus der Gefährdungsbeurteilung keine anderen Anforderungen ergeben (vgl. TRBS 1112 Teil 1). Die Explosionsgruppe IIC für Wasserstoff ist zu berücksichtigen.

### Handwerkzeuge

Für Wasserstoff ist auch beim Gebrauch von einfachen handgeführten Werkzeugen

wie Schraubenschlüsseln, Zangen, Schraubendrehern oder relativ leichten Geräten wie Leitern die Möglichkeit einer Entzündung durch Funken zu unterstellen.

Zur Gefährdungsvermeidung findet sich in der TRGS 723<sup>[6]</sup> der Hinweis auf die Verwendung von funkenarmen Werkzeugen aus nicht gehärtetem Nichteisen-Metall, zum Beispiel Beryllium-Kupfer-Legierung zur Zündfunkenvermeidung.

### Brandbekämpfung

Die Unterbrechung des nachströmenden Wasserstoffs ist im Brandfall die bevorzugte Methode der Brandbekämpfung.

### Instandhaltung von Wasserstoffleitungen und -anlagen

Müssen gasführende Anlagenteile geöffnet werden, sind Arbeitsverfahren auszuwählen, bei denen das Auftreten gefährlicher explosionsfähiger Atmosphäre im Arbeitsbereich vermieden wird. Dazu zählt zum Beispiel das Arbeiten im gasfreien Zustand. Folgende Sachverhalte sind hierbei zu berücksichtigen: Beiderseits der Arbeitsstelle ist eine gasdichte Absperrung (mittels Sperrstrecke oder Steckscheiben) zu realisieren, nach dem Entspannen des Leitungsabschnittes ist der Arbeitsbereich zu inertisieren<sup>[7]</sup>, zum Beispiel durch Spülen mit Stickstoff. Beim Spülen von Rohrleitungen ist darauf zu achten, dass eine Schichtenbildung in der Leitung vermieden wird, damit kein Wasserstoff in der Leitung verbleibt. Dazu ist eine ausreichend hohe Strömungsgeschwindigkeit in der Leitung erforderlich.

Für die Inertisierung von Baugruppen und Leitungsabschnitten in Gasanlagen kann das Verfahren der Druckwechselinertisierung angewendet werden, wie es in der TRGS 722 im Anhang 2<sup>[8]</sup> beschrieben wird. Für eine erfolgreiche Inertisierung sind unter anderem folgende Kriterien zu beachten: Dichteunterschiede der Gase, Durchmesserunterschiede der Leitungsabschnitte, Abzweigungen, Strömungsgeschwindigkeit, Toträume.

Der gasfreie Zustand in der Leitung ist nachzuweisen (zum Beispiel mittels Gaskonzentrationsmessgerät) und zu dokumentieren (Arbeitsfreigabebeschein).

Die Durchführung der Inertisierung ist schriftlich im Vorfeld festzulegen (Arbeitsablaufplan).

Bei Arbeiten an Gasleitungen in Gebäuden ist dafür zu sorgen, dass sich keine gefährlichen Gas-Luft-Gemische in den Räumen bilden können.

### Vermeidung von Zündquellen

Kann nicht ausgeschlossen werden, dass Gasreste im System verbleiben, sind Maßnahmen zur Zündquellenvermeidung im Arbeitsbereich festzulegen. Hierzu zählt auch die Erdung von Personen sowie ortsbeweglicher und metallischer Arbeitsmittel.

### Absperrverfahren

Absperrsysteme und -verfahren (zum Beispiel Blasenetzgerät, Stopple-Gerät) zum



temporären Sperren müssen für den Einsatz an Wasserstoffleitungen vom Hersteller hierfür freigegeben sein.

## Prüfungen und Kontrollen

Für die Kontrolle einer ordnungsgemäßen Begasung ist darauf zu achten, dass der Messbereich des verwendeten Messgerätes dies zulässt (100 Volumenprozent Wasserstoff).

Nach Abschluss der Arbeiten ist die Dichtigkeit der Leitung zu prüfen (zum Beispiel mittels geeigneter Gasspürgeräte oder schaumbildender Mittel).

## Explosionssicherheit


An den Mündungen von Abblase- und Entspannungsleitungen zur Atmosphäre von Anlagen sind mögliche Gefährdungen zu bewerten und erforderliche Schutzmaßnahmen festzulegen. Folgende Gefährdungen können vorhanden sein: Explosion, Brand, Druckauswirkung bei der Zündung.

Festlegungen sind zu treffen für:

- explosionsgefährdete Bereiche
- Schutzabstand für unzulässige Wärmeeinwirkung auf die Umgebung
- Schutzabstand hinsichtlich Druckauswirkung infolge verzögerter Zündung
- Zur Ermittlung der Gefahrenbereiche und Schutzabstände können geeignete Berechnungsverfahren angewendet werden.

Für die Zoneneinteilung spezieller Wasserstoffanlagen finden sich in der DGUV Regel 113-001 zwei Beispieltabellen:

- Punkt 1.2.7 „Anlagen zur Herstellung und Verwendung von Wasserstoff“
- Punkt 4.2.5 „Anlagen für die Einspeisung von Wasserstoff in Gasversorgungsnetze“

Die Einteilung explosionsgefährdeter Bereiche in Zonen ist ein bewährtes Mittel, um die Anforderungen an die Zündquellenvermeidung festzulegen. 

## Wasserstoff

Wasserstoff ist vielseitig einsetzbar. Er kann beispielsweise als Brenn-, Hilfs- und Grundstoff in der Industrie eingesetzt werden und lässt sich mittels Brennstoffzellen in Strom und Wärme umwandeln, um Häuser mit Elektrizität zu versorgen und zu beheizen. Außerdem kann Wasserstoff als Treibstoff dienen oder als Rohstoff bei der Produktion synthetischer Kraftstoffe für Lastkraftwagen, Züge, Schiffe und Flugzeuge.

Zurzeit liegt der Verbrauch von Wasserstoff in Deutschland bei rund 55 Terawattstunden. Bedarfe gibt es in erster Linie in der Industrie, zum Beispiel in der Ammoniak-Herstellung oder in der Petrochemie. Der Hauptteil des derzeit genutzten Wasserstoffs ist „grauer“ Wasserstoff. Dieser basiert auf dem Einsatz von fossilen Kohlenwasserstoffen. Seine Erzeugung ist mit erheblichen CO<sub>2</sub>-Emissionen verbunden.

Hoffnungsträger im Rahmen der Energiewende und des Klimaschutzes ist hingegen der [➔ „grüne“ Wasserstoff](#). Er wird durch Elektrolyse von Wasser hergestellt, wobei für die Elektrolyse ausschließlich Strom aus erneuerbaren Energien zum Einsatz kommt. Die Produktion von grünem Wasserstoff ist damit CO<sub>2</sub>-frei.

Die Bundesregierung sieht bis 2030 einen Wasserstoffbedarf von etwa 90 bis 110 Terawattstunden. Um einen Teil dieses Bedarfs zu decken, sollen bis zum Jahr 2030 in Deutschland Erzeugungsanlagen von bis zu fünf Gigawatt Gesamtleistung einschließlich der dafür erforderlichen Offshore- und Onshore-Energiegewinnung entstehen. Dies entspricht einer grünen Wasserstoffproduktion von bis zu 14 Terawattstunden und einer benötigten erneuerbaren Strommenge von bis zu 20 Terawattstunden.

Um die Produktion von grünem Wasserstoff zu fördern, hat die Bundesregierung die [➔ Nationale Wasserstoffstrategie \(NWS\)](#) geschaffen. Sie setzt einen Handlungsrahmen für die künftige Erzeugung, den Transport, die Nutzung und Weiterverwendung von Wasserstoff und damit für entsprechenden Innovationen und Investitionen. Sie definiert die Schritte, die notwendig sind, um zur Erreichung der Klimaziele beizutragen, neue Wertschöpfungsketten für die deutsche Wirtschaft zu schaffen und die internationale energiepolitische Zusammenarbeit weiterzuentwickeln.

Begleitet und weiterentwickelt wir die Strategie von einem [➔ Nationalen Wasserstoffrat](#). Das Gremium setzt sich aus 26 Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammen.

## Fußnoten

- [1] GESTIS-Stoffdatenbank, <https://gestis.dguv.de>, Gefahrstoffinformationssystem der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung.
- [2] Sicherheitstechnische Eigenschaften von Gemischen aus Wasserstoff und Erdgas, 14. Kolloquium zur chemischen und physikalischen Sicherheitstechnik, Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM), Berlin 2016.
- [3] TRGS 727 „Vermeidung von Zündgefahren infolge elektrostatischer Aufladungen“
- [4] TRBS 112 Teil 1 „Explosionsgefährdungen bei und durch Instandhaltungsarbeiten – Beurteilung und Schutzmaßnahmen“
- [5] Richtlinie 2014/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26.02.2014 zur Harmonisierung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten für Geräte und Schutzsysteme zur bestimmungsgemäßen Verwendung in explosionsgefährdeten Bereichen (Neufassung)
- [6] TRGS 723 „Gefährliche explosionsfähige Gemische – Vermeidung der Entzündung gefährlicher explosionsfähiger Gemische“
- [7] Bei der Inertisierung wird durch Zugabe von Stickstoff, der mit Wasserstoff nicht reagiert (Inertstoff), die Bildung explosionsfähiger Gemische verhindert.
- [8] TRGS 722 „Vermeidung oder Einschränkung gefährlicher explosionsfähiger Gemische“



# „Vision Zero ist für jedes Unternehmen weltweit einsetzbar“

## Key Facts

- Das Symposium will Best Practices im Bereich des Arbeitsschutzes auf Baustellen definieren
- Die Zahl der Arbeitsunfälle in der Bauwirtschaft ist im Schnitt doppelt so hoch wie in anderen Teilen der Wirtschaft
- Die konsequente Anwendung der Vision Zero-Strategie zeigt, dass die Vision Zero in der Arbeitswelt zur Realität werden kann

## Autor

➔ Prof. Karl-Heinz Noetel

**Wie kann die Vision Zero in der Bauwirtschaft erreicht werden? Dieses Thema steht vom 8. bis 10. Juni 2022 in Berlin im Zentrum des 31. Symposiums der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS). Professor Karl-Heinz Noetel, Präsident der IVSS im Baubereich, erläutert, was Besucherinnen und Besucher erwartet.**

**Herr Professor Noetel, welche Ziele verfolgt die „Internationale Sektion der IVSS für Prävention in der Bauwirtschaft“ mit der Veranstaltung dieses Symposiums?**

**Professor Noetel:** Viele Unternehmen agieren über nationale Grenzen hinweg und sind dabei in jedem Land mit anderen Voraussetzungen konfrontiert. Arbeits- und Produktionsbedingungen können stark variieren – und ebenso das Niveau von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Grundsätzlich sind die Herausforderungen für den Arbeitsschutz in allen Ländern ähnlich. Welche Maßnahmen wie umgesetzt und gewichtet werden, kann sich jedoch stark unterscheiden.

Hier setzt das Symposium an. Es richtet sich an Bauunternehmen, Architektinnen und Architekten, Behörden, Arbeitsschutzorganisationen, Forschungsinstitute, Universitäten, Ausbildungseinrichtungen sowie Bauherren weltweit. Und es hat zum Ziel, Best Practices im Bereich des Arbeitsschutzes auf Baustellen zu definieren. Wir wollen Erfahrungen, neue Ansätze und Innovationen, insbesondere im digitalen

Bereich, diskutieren und international bekannt machen. So wollen wir dazu beitragen, die Zahl der Unfälle und Berufskrankheiten auf Baustellen weltweit zu reduzieren, und dem Ziel der Vision Zero näher kommen.

**Wie hoch sind die Zahlen für Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten in der Bauwirtschaft in Deutschland und weltweit?**

**Professor Noetel:** Eine gute Nachricht vorweg: 2020 lag die Zahl der meldepflichtigen Arbeitsunfälle je 1.000 Vollarbeiter in der deutschen Bauwirtschaft erstmals knapp unter 50. Doch das ist immer noch mehr als doppelt so viel wie der Durchschnitt der gesamten Wirtschaft in Deutschland. Auch wenn die weltweiten statistischen Erhebungen nicht immer vergleichbar sind: Die internationalen Zahlen bei den Arbeitsunfällen sind hier ähnlich.

Bei den Berufskrankheiten ist in der deutschen Bauwirtschaft in den vergangenen Jahren ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Das liegt insbesondere daran, dass Hautkrebs infolge Sonneneinstrahlung seit 2015 als Berufskrankheit anerkannt wird.

Ein weltweiter Vergleich ist hier aber nicht möglich. Denn die statistische Erfassung ist sehr unterschiedlich, teilweise werden die in Deutschland anerkannten Arten von Berufskrankheiten in anderen Ländern gar nicht erfasst.

**Welches sind die größten Risiken bei Bauarbeiten in Deutschland?**

**Professor Noetel:** Das höchste Risiko verzeichnet die Bauwirtschaft im Bereich der Absturzunfälle. Das Abstürzen, etwa von Dächern, Decken oder Leitern, ist in der Regel mit schweren gesundheitlichen Folgen und menschlichem Leid für die Betroffenen verbunden. Wenige Unfälle verursachen sehr hohe Kosten für die Unternehmen und die betroffenen Unfallversicherungsträger – ein Hinweis darauf, dass die gesundheitlichen Folgen so massiv sind. Ein weiterer Schwerpunkt im Unfallgeschehen liegt bei herabfallenden oder kippenden Teilen sowie bei Maschinenunfällen.

Die häufigsten Berufskrankheiten sind Lärmschwerhörigkeit, Hautkrebs durch Sonneneinstrahlung und Lungenkrebs durch Asbest.

**Welche Strategien haben sich besonders bewährt, um schwere Unfälle oder Berufskrankheiten zu reduzieren?**

**Professor Noetel:** Es gibt viele Strategien, jedoch hat sich die Vision Zero-Strategie als übergreifender Ansatz besonders bewährt. In mehr als hundert Ländern dieser Welt ist sie bereits Bestandteil der Arbeitsschutzpolitik. Vision Zero ist ein Präventionsansatz, der die drei Dimensionen Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit auf allen Ebenen verbindet.

Das Vision Zero-Konzept der IVSS ist flexibel und kann an die Anforderungen für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in jedem denkbaren Umfeld angepasst werden. Deshalb ist Vision Zero für jeden Arbeitsplatz, für jedes Unternehmen und jede Branche in allen Regionen der Welt einsetzbar und nützlich.

In Deutschland hat die BG BAU das Programm „BAU AUF SICHERHEIT. BAU AUF DICH“ ins Leben gerufen. Es geht darum, die Betriebe dabei zu unterstützen, dass alle gemeinsam sicher arbeiten. Wichtige Bestandteile sind die sogenannten „Lebenswichtigen Regeln“ für verschiedene Gewerke, die STOPP-Botschaft und anschauliche Printmedien, die die Versicherer für spezielle Risiken wie beispielsweise Absturz sensibilisieren sollen.

Darüber hinaus können Unternehmen, die in technische Schutzmaßnahmen investieren, Fördermittel durch die BG BAU erhalten. Außerdem unterstützt die BG BAU

Foto: Foto: Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft/Marc Darching



**Karl-Heinz Noetel:** „Um Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen zu verbessern, muss man nicht zwangsweise Ausgaben erhöhen.“

“  
**Das Vision Zero-Konzept der IVSS kann an die Anforderungen für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in jedem denkbaren Umfeld angepasst werden.“**

**Karl-Heinz Noetel**

auch bei der Umsetzung eines Arbeitsschutzmanagementsystems.

Dass wir die Vision Zero im Blick behalten und solche Programme umsetzen, hat maßgeblich dazu beigetragen, in den vergangenen Jahrzehnten die Arbeitsunfälle deutlich zu reduzieren.

**Was wurde auf dem Weg zu Vision Zero in den vergangenen Jahrzehnten bereits in der Bauwirtschaft erreicht?**

**Professor Noetel:** Weltweit hat eine konsequente Anwendung der Vision Zero-Strategie gezeigt, dass die Vision von null Unfällen und Berufskrankheiten in der Arbeitswelt zur Realität werden kann. Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sind nicht nur eine rechtliche und moralische Verpflichtung. Sie lohnen sich auch wirtschaftlich. Investitionen in Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz vermeiden menschliches Leid und schützen unser wertvollstes Gut – unsere physische und psychische Unversehrtheit.

Von besonderer Bedeutung ist auch, dass sich die Vision Zero-Strategie positiv auf die Motivation der Beschäftigten, auf die Qualität von Arbeit und Produkten, auf den Ruf des Unternehmens und auf die Zufriedenheit von Beschäftigten, Führungskräften sowie Kundinnen und Kunden auswirkt

und damit zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Um Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen zu verbessern, muss man nicht zwangsweise Ausgaben erhöhen. Viel wichtiger ist es, dass das Management sensibel handelt, widerspruchsfrei führt und ein Klima des Vertrauens und der offenen Kommunikation auf allen Ebenen fördert. Um die Vision Zero-Präventionsstrategie im Unternehmen einzuführen, bedarf es der aktiven Unterstützung und Beteiligung aller Akteurinnen und Akteure im Betrieb. Eines ist klar: Erfolg oder Misserfolg der Vision Zero-Strategie hängt letztlich von engagierten und motivierten Unternehmerinnen und Unternehmern und Führungskräften sowie wachsamem Beschäftigten ab.

**Welche Ziele hat die ISSA für die Zukunft?**

**Professor Noetel:** Die Internationale Sektion mit derzeit fast 30 Mitgliedsorganisationen weltweit will Unternehmen und Organisationen in der Bauwirtschaft Hilfestellungen an die Hand geben, um schwere Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten weiter zu reduzieren.

Auf unseren Veranstaltungen stellen Expertinnen und Experten vor, wie die Vision Zero auf Baustellen dieser Welt umgesetzt wird. In Konferenzen und Workshops bieten wir den Unternehmen konkrete Hilfestellung, welche Maßnahmen sie selbst einsetzen können. Dazu entwickeln wir auch Leitfäden und eine Sammlung von Best-Practice-Beispielen. Auch das Thema Digitalisierung im Arbeitsschutz nehmen wir in den Blick, etwa im Hinblick auf die Umsetzung von BIM-Anwendungen<sup>[1]</sup>. ➔

Das Interview führte Dr. Dagmar Schittly.

**Fußnote**

[1] Bauwerksdatenmodellierung (Building Information Modeling, kurz: BIM) beschreibt eine Arbeitsmethode für die vernetzte Planung, den Bau und die Bewirtschaftung von Gebäuden und anderen Bauwerken mithilfe von Software.

# Europawahl: mehr Frauen, mehr Mitsprache, mehr Europa?

**Autorin**

[➤ Ilka Wölfle](#)

Foto: Adobe Stock/somartin



Im Jahr 2024 finden die nächsten Europawahlen statt. Der Name soll endlich das hergeben, was er verspricht: eine echte transeuropäische Wahl mit einheitlichen Regeln in jedem EU-Staat. Das Europäische Parlament stimmte Anfang Mai für eine Wahlrechtsreform und legte damit einen wichtigen Grundstein für neue Spielregeln. Und die klingen vielversprechend.

In den vergangenen Jahren gab es 27 getrennte Europawahlen. Jeder EU-Staat hatte eigene Regeln und somit eigene Wahlen. In Deutschland wird beispielsweise traditionell sonntags gewählt. In unserem Nachbarland, den Niederlanden, fand die letzte Europawahl an einem Mittwoch statt. So hat es Tage gedauert, bis alle Stimmen ausgezählt waren und klar war, wer von den Kandidatinnen und Kandidaten den Einzug ins Europäische Parlament geschafft hat. Zudem war die Wahl streng genommen national ausgelegt. Denn es war nicht möglich, Politikerinnen und Politiker aus anderen europäischen Ländern zu wählen. Das soll sich nun alles ändern.

Dazu einige Details: Alle Europäerinnen und Europäer sollen künftig am 9. Mai zur Wahlurne schreiten. Warum genau dieser Tag? Am 9. Mai ist Europatag. Das ist der

Tag, an dem der ehemalige französische Außenminister Robert Schuman 1950 mit seiner berühmten Schuman-Erklärung den Grundpfeiler der Europäischen Union legte.

Gewählt werden soll nach einem Zweistimmenprinzip. Mit der ersten Stimme wird die Kandidatin oder der Kandidat aus dem nationalen Wahlkreis gewählt. Mit der zweiten Stimme wird dann eine Person aus einer europäischen Wahlliste bestimmt. Die national ausgestaltete Europawahl würde somit erstmals einen europäischen Anstrich über Ländergrenzen hinweg erhalten.

Auch die Gleichstellung der Geschlechter soll mit der Wahlrechtsreform berücksichtigt werden. Während 1979 im ersten direkt gewählten Europäischen Parlament der Frauenanteil bei 15,2 Prozent lag, war er 2019 bereits bei 40,4 Prozent (Quelle: [➤ Europäisches Parlament, 2019](#)). Der Haken: Auf den Wahllisten einiger EU-Staaten tauchen immer noch überproportional viele Männer als Kandidaten auf. Das führt dazu, dass weibliche Abgeordnete aus Mitgliedsländern wie zum Beispiel Griechenland, Zypern, der Slowakei und Rumänien stark unterrepräsentiert sind. In Rumänien sind aktuell unter den 33 Gewählten beispielsweise nur fünf Frauen. In Zypern gibt es sogar nur männliche Europaabgeordnete. Zum Vergleich: Deutschland liegt mit 37 weiblichen von insgesamt 96 EU-Abgeordneten im Mittelfeld. Damit sich das ändert, sollen die Wahllisten nach dem Wunsch des Europäischen Parlaments gemäß dem Reißverschlussystem – also abwechselnd Frauen und Männer – oder nach einer Quote geregelt werden.

Zudem sollen EU-Bürgerinnen und Bürger mehr Einfluss auf die Wahl des Kommissionspersonals erhalten. Geplant ist, dass die Bürger und Bürgerinnen nach dem sogenannten Spitzenkandidatensystem über eine Wahlliste die Kommissionspräsidentin oder den Kommissionspräsidenten wählen. Dies ist sicherlich der Tatsache geschuldet, dass die Wahl der derzeitigen Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen nicht unumstritten war. Viele Abgeordnete sowie auch Bürgerinnen und Bürger beklagten sich über Intransparenz.

Zudem soll es bei großen EU-Ländern eine Sperrklausel geben. Das heißt, dass Parteien erst einen Sitz im EU-Parlament erhalten, wenn sie eine 3,5-Prozent-Hürde erreichen. Auch das Wahlalter soll europaweit auf 16 Jahre abgesenkt werden.

Ob die Wahlrechtsreform bereits zur nächsten Europawahl 2024 in Kraft tritt, ist jedoch fraglich. Die Gesetzesinitiative des Europäischen Parlaments muss erst vom Europäischen Rat angenommen werden. Und das wird eine Hürde sein, da alle 27 EU-Mitgliedstaaten dafür stimmen müssten. Es ist davon auszugehen, dass der Vorschlag des Europäischen Parlaments nicht eins zu eins angenommen wird. Gerade das Spitzenkandidatensystem ist bei einigen Ländern – zum Beispiel in Frankreich – umstritten. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass etwa Ungarn die transeuropäische Wahlliste kritisch sehen wird. Kompromisse müssen gefunden werden. Hoffen wir, dass diese zu mehr Geschlechtergerechtigkeit, mehr Mitsprache und mehr Europa führen.



# Keine Verpflichtung zum Online-Apothekeneinkauf nach einem Arbeitsunfall



Landgericht München, Urteil vom  
1. April 2022 – 26 O 18070/20

**Autor**

➔ Dr. Jerom Konradi


## Die zivilrechtliche Schadensminderungspflicht reicht nicht so weit.

Nach schweren Arbeitsunfällen können Versicherte zum Teil lebenslang und damit Jahrzehnte auf Heil- und Hilfsmittel angewiesen sein. Wenn diese in einer Präsenzapotheke vor Ort gekauft werden, kann es dazu kommen, dass diese zum Teil doppelt so teuer wie bei einem Einkauf in einer Online-Apotheke sind. Wenn nun der Unfallversicherungsträger diese teureren Kosten zahlt und bei einem den Unfall des Versicherten verursachenden Schädiger beziehungsweise dessen Versicherer Regress geltend macht, erheben Letztere häufig den Einwand eines Verstoßes des Versicherten gegen die Schadensminderungspflicht. Ziel des Haftpflichtversicherers des Schädigers ist es dann, den voll zahlenden Sozialversicherungsträgern nur einen Teil der tatsächlichen Kosten zu erstatten – damit die Sozialversicherungsträger den Versicherten veranlassen, online statt in Präsenz einzukaufen, um die Kosten niedriger zu halten. Für Versicherte wiederum, die oftmals ein jahrelanges Vertrauensverhältnis zur Apotheke vor Ort aufgebaut haben und sich dort beraten lassen (können), besteht regelmäßig kein Grund, lieb (und teuer?) gewordene Gewohnheiten zu ändern. Schließlich zahlt der Unfallversicherungsträger den vollen Preis in der Präsenzapotheke und es ist dessen Problem, ob er diesen vollen Preis vom Schädiger/dessen Versicherer erstattet erhält.

Soweit ersichtlich wurde diese Thematik nun erstmals gerichtlich problematisiert. Der Haftpflichtversicherer des Unfallverursachers und damit des Schädigers des Versicherten zahlte nicht den vollen von der Berufsgenossenschaft ausgegebenen Preis der Heil- und Hilfsmittel der Präsenzapotheke, sondern nur den fiktiven niedrigeren Preis der Online-Apotheke. Im konkreten Fall hat nun zunächst das Amtsgericht Ravensburg zum Aktenzeichen 10 C 802/17 mit Urteil vom 28. Juni 2018 einem Verstoß gegen die Schadensminderungspflicht durch den Versicherten eine Abrede erteilt, weil es – wenn auch nur im Einzelfall – für den Versicherten den Einkauf in einer Online-Apotheke für unzumutbar erachtete, selbst wenn der Versicherte seit vielen Jahren die gleichen Produkte regelmäßig wiederkehrend benötigt. Denn der Einkauf

über ein vom Versicherer vorgeschlagenes Vergleichsportal bedeutet einen relativ hohen und unzumutbaren Aufwand. Zudem bestünden keine ausreichenden Anhaltspunkte für die Zuverlässigkeit der Online-Apotheke.

Der Haftpflichtversicherer des Schädigers verstand dieses erste Urteil als Segelanweisung, dem Versicherten nicht mehr ein Vergleichsportal, sondern eine konkrete, angeblich zuverlässige und billigere Online-Apotheke zu empfehlen. Es kam daher zu einem zweiten Rechtsstreit, dieses Mal vor dem Landgericht München I, das durch Urteil vom 1. April 2022 ebenfalls zugunsten der Berufsgenossenschaft entschied. Erneut wurde darauf hingewiesen, dass der Versicherte nicht auf eine Versandapotheke verwiesen werden dürfe. Aus dem gesetzlichen Leitbild des Schadensersatzes ergebe sich, dass der Geschädigte Herr des Restitutionsverfahrens sei und eine Verweisung auf vermeintlich günstigere Alternativen nur in Ausnahmefällen zulässig sein könne. Wenn dem Geschädigten ein Verhalten auferlegt werden solle, das den Grundsätzen und der bisherigen Lebensweise des Geschädigten widerspreche, sei dies für ihn unzumutbar.

Auch wenn das Urteil noch nicht rechtskräftig geworden ist – beklagtenseits wurde Berufung zum Oberlandesgericht München eingelegt –, ist zu begrüßen, dass gerichtlich festgestellt wurde, dass der Geschädigte die freie Wahl der Mittel zur Schadensbehebung besitzt. Sicherlich wird in jedem Einzelfall die Zumutbarkeit eines Online-Apothekeneinkaufs zu beurteilen sein. Die jüngeren Generationen mögen hier in Bezug auf die Zumutbarkeit im Nachteil sein, weil man Versicherten, die alles online kaufen, eher zumuten darf, auch Heil- und Hilfsmittel so günstig wie möglich zu beschaffen. Voraussetzung ist aber auch hier der Nachweis der Zuverlässigkeit der Online-Apotheke. Denn auf das billigste Angebot allein ohne Zuverlässigkeit der Apotheke muss sich niemand verweisen lassen. So weit reicht auch die zivilrechtliche Schadensminderungspflicht nicht. 



## Wechsel an der Spitze der gesetzlichen Unfallversicherung VBG

Die VBG hat eine neue Führungsspitze. Auf Vorschlag des Vorstands hat die Vertreterversammlung **Kay Schumacher** zum Hauptgeschäftsführer und **Nada Göltzer** zur stellvertretenden Hauptgeschäftsführerin gewählt. Beide haben ihr Amt zum 1. Mai 2022 angetreten.

Kay Schumacher ist Volljurist und bereits seit 1993 bei der VBG. Seit 2002 hat Schumacher die VBG-Bezirksverwaltung in Mainz geleitet. Nada Göltzer ist Sportwissenschaftlerin und Aufsichtsperson. Sie ist seit 2010 bei der VBG beschäftigt. Nach verschiedenen Positionen in der Prävention wechselte sie im Jahr 2020 als Leiterin zur Bezirksverwaltung in Dresden. Die bisherige Vorsitzende der Geschäftsführung, **Angelika Hölscher**, und das Mitglied der Geschäftsführung, **Prof. Bernd Petri**, haben ihre Tätigkeit Ende April 2022 beendet.

Angelika Hölscher war seit 2000 Mitglied der VBG-Geschäftsführung, 2012 hat sie den Vorsitz übernommen. Prof. Bernd Petri hat lange Jahre die VBG-Bezirksverwaltung in Dresden geleitet, war Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft Rehabilitation (BAR) und seit 2012 Mitglied der Geschäftsführung.



v.l.n.r.: Prof. Bernd Petri, Angelika Hölscher, Kay Schumacher, Nada Göltzer

Foto: VBG/Silke Mayer

## Dr. Kirsten Kappert-Gonthier zur neuen BVPG-Präsidentin gewählt

Die Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung (BVPG) hat eine neue Präsidentin: Auf der

Mitgliederversammlung am 10. Mai 2022 wurde **Dr. Kirsten Kappert-Gonthier** (Bündnis 90/Die Grünen), Mitglied des Bundestags und stellvertretende Vorsitzende des Gesundheitsausschusses, zur neuen Präsidentin der BVPG gewählt.

Kappert-Gonthier folgt auf die langjährige Präsidentin Ute Bertram (CDU/CSU), Mitglied des Bundestages 2013-2017). Sie hatte ihr Amt nach der Bundestagswahl 2021 zur Verfügung gestellt.

Prof. Dr. Dagmar Starke, kommissarische Leiterin der Akademie für Öffentliches Gesundheitswesen in Düsseldorf, folgt als Beisitzerin auf Dr. Ute Teichert, die ihr Amt zum Jahresende niedergelegt hatte und seit Februar 2022 die Abteilung »Öffentliche Gesundheit« im Bundesgesundheitsministerium leitet.



Dr. Kirsten Kappert-Gonthier ist neue Präsidentin der BVPG

Foto: Thomas\_Trutschel

## Vorstand des Demographie Netzwerks wird jünger und weiblicher

Das Demographie Netzwerk hat einen neuen Vorstand gewählt. **Corinna Vogt**, Geschäftsleiterin DB Training, Learning & Consulting bei der Deutschen Bahn, folgt auf Rudolf Kast, der die Arbeit des Netzwerks als Vorstandsvorsitzender in den vergangenen zehn Jahren maßgeblich vorangetrieben hatte. Vogt hat sich bereits zuvor im Vorstand des Netzwerks engagiert. Als wichtigste Aufgabe des Netzwerkes bezeichnete die 50-Jährige, praktische Hilfestellungen für Unternehmen im Zusammenhang mit dem zunehmenden Fachkräftemangel und der nachhaltigen Transformation der Wirtschaft anzubieten.

Ihr zur Seite stehen ihre Stellvertreterinnen und Stellvertreter Christian Ramm, Vorsitzender der Geschäftsführung Agentur für Arbeit Freiburg a.D. und Gründer und Geschäftsführer des Start-Ups „Der Arbeitsmarktmanager“; Niels Reith, Geschäftsführer der Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung; und die geschäftsführende ddn-Vorständin Martina Schmeink. Neu in den Vorstand gewählt wurden Diana Scholl, Geschäftsführerin des Bundesverbands Deutscher Berufsförderungswerke, und Birthe Kretschmer, Geschäftsführerin der ZEIT Akademie, Mitinitiatorin und Gastgeberin der digitalen Unconference des Deutschen Demografie Preises.



Corinna Vogt ist die neue Vorstandsvorsitzende des Demographie Netzwerks

Foto: DB Training