

Arbeit 4.0: Chancen nutzen, Risiken vermeiden

Was Unternehmen für Gesundheit und Kompetenz ihrer Mitarbeiter tun können



Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Arbeits- und Organisations-
psychologie der Universität
Heidelberg

Mit der Digitalisierung der Arbeitswelt stehen große strukturverändernde Innovationen bevor: Nicht nur die Technik wird sich zunehmend verändern, auch die Menschen und Unternehmen müssen sich auf neue Wandlungsprozesse einstellen. Insbesondere das klassische Verständnis von Arbeit hinsichtlich Raum, Zeit und Struktur unterliegt einem offenkundigen Wandel. Neue Arbeitsformen zeichnen sich durch hohe Flexibilität, flache Hierarchien, wechselnde Arbeitsorte, fragmentierte Arbeitsstrukturen, häufigen Tätigkeitswechsel und vollem 24 h Zyklus aus. Gestützt werden sie dabei durch mehr oder minder smarte IT-Anwendungen.

Eine konsequente Umsetzung von IT-Anwendungen findet sich aktuell in der „Industrie 4.0“. Dieses Vorhaben, das Teil der Hightech-Strategie der Bundesregierung ist, soll

die Informatisierung klassischer Industriebereiche und Dienstleistungen vorantreiben und verbesserte Wertschöpfungsprozesse ermöglichen. Um Industrie 4.0 erfolgreich zu realisieren, muss nach Ansicht von Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft eine auf den Menschen bezogene, soziotechnische Gestaltung der neuen Arbeitssysteme gelingen. So sollen sich Fach- und Führungskräfte dank intelligenter Assistenzsysteme auf die kreativen, wertschöpfenden Tätigkeiten konzentrieren können, von Routineaufgaben entlastet und arbeitsbedingte Fehlbelastungen vorgebeugt werden.

Wie eine Gestaltung moderner Arbeitswelten gelingen kann, wird derzeit unter der Chiffre Arbeit 4.0 diskutiert. Neben den großen Veränderungspotenzialen der Digitalisierung müssen hierbei auch der Wandel von Werten und Lebensentwürfen der verschiedenen Generationen sowie demografische Trends berücksichtigt werden. Die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter bei gleichzeitiger Informatisierung der Arbeitswelt sind entscheidende Herausforderung für Unternehmen und Beschäftigte.

Um die Chancen der Arbeit 4.0 zu nutzen und Risiken zu vermeiden, ist es unabdingbar, dass Unternehmen gesundheitsfördernde und präventive Strategien anwenden. Mit ihnen können Beschäftigte darauf vorbereitet werden, ihre Gesundheit und berufliche Leistungsfähigkeit zu erhalten und den Umgang mit digitalen Technologien zu meistern. Denn mit dem Einzug neuer, intelligenter Produktions- und Kommunikationstechnologien steigt die Komplexität von Aufgaben, es entstehen neue interdisziplinäre Tätigkeitsfelder und damit veränderte Anforderungen an Beschäftigte. Diese Herausforderungen treffen insbesondere das produzierende Gewerbe, gefragt ist ein modernes HR- und Gesundheitsmanagement. Wichtige Stellschrauben, die

Unternehmen bei einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung mitdenken müssen, adressieren vor allem diese Fragen:

- Was kann man tun, um psychische Belastungen von Beschäftigten vorzubeugen?
- Wie gelingt eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit?
- Welche Möglichkeiten haben kleine und mittlere Unternehmen (KMU)?

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz vorbeugen

Die Ursachen psychischer Belastungen in einer digitalisierten Arbeitswelt können vielfältig sein – etwa Zeitdruck, wachsende Verantwortung, Arbeitsintensität, enge Taktung oder störende Unterbrechungen. Hinzu kommen Erwartungshaltungen ständiger Erreichbarkeit telefonisch oder per Email, auch außerhalb der regulären Arbeitszeit, mit der vor allem Führungskräfte zu kämpfen haben. Um geeignete Konzepte für Gesundheit und Prävention zu entwickeln und sie erfolgreich zu implementieren, sind Unternehmen gefordert, mögliche Belastungsquellen zu identifizieren.

In mehrjährigen Forschungsarbeiten haben Heidelberger Arbeits- und Organisationspsychologen zusammen mit der Praxis das Analyseverfahren „Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastungen (GPB)“ entwickelt (Sonntag et al. 2016). Geschulte Analyseteams, zusammengesetzt aus Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, Vorgesetzten und Betriebsräten, beurteilen im Rahmen von Arbeitsplatzbegehungen nicht Einzelpersonen sondern Tätigkeiten oder Arbeitsplätze. Betrachtet werden die in der internationalen Forschung immer wieder identifizierten Belastungsdimensionen, zum Beispiel Arbeitskomplexität, Handlungsspielraum oder Konzentrations- und Kooperationserfordernisse. Das Verfahren hat den Vorteil, dass sich anhand objektiver Ergebnisse gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften Maßnahmen ableiten lassen, um negative Beanspruchungsfolgen zu vermeiden. Bedingt durch aktuelle normative und gesetzliche Regelungen zum Gesundheitsschutz (Gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie oder §5, Zif.7, ArbSchG), erfährt die GPB der Heidelberger Arbeitspsychologen bundesweit eine erhöhte Nachfrage bei Unternehmen.

Harmonisierung von Arbeit und Privatleben

Wenn Arbeit zeitlich und örtlich immer flexibler wird – gestützt durch omnipräsenten, digitalen IT-Support –, beeinflusst dies das Verhältnis von Arbeit und Privatleben in erheblichem Maße. Negative Beanspruchungsfolgen wie Erschöpfung und Stresserleben der Beschäftigten sind die Folge, so die zentralen Befunde eines großangelegten BMBF-Forschungsprojektes zur Work-Life-Balance, das die Heidelberger Arbeitspsychologen in Kooperation mit Organisationen aus einem Industriecluster und dem öffentlichen Dienst durchführten (Sonntag 2014). Obgleich viele Beschäftigten das Bedürfnis nach einer deutlichen Trennung der Lebensbereiche Arbeit und Privatleben verspüren, schätzen sie die vorhandenen Möglichkeiten einer solchen in ihren Organisationen als vergleichsweise gering ein.

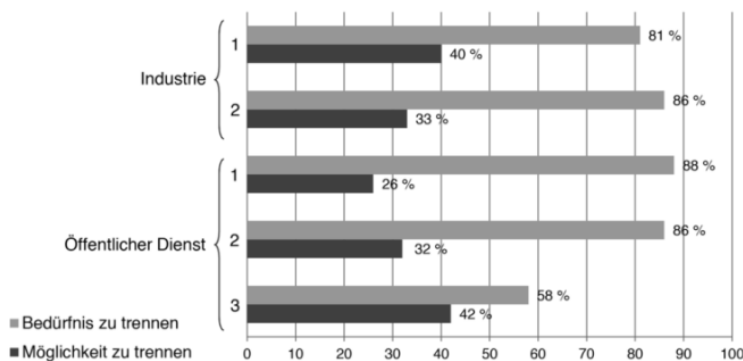


Abbildung 1: Trennung von Arbeit und Privatleben (Wunsch und Möglichkeit); N=2424

Diese erlebte Diskrepanz führt zu Motivationsverlusten und stellt eine Gefahr für die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten dar. Gelingt es Unternehmen Arbeitsinhalt und -rhythmus in der digitalisierten Arbeitswelt mit den Bedürfnissen ihrer Fach- und Führungskräfte nach Trennung der Lebensbereiche in Einklang zu bringen, reduziert sich deutlich das Auftreten von Erschöpfungssymptomen und die Arbeitszufriedenheit verbessert sich.

Die Ergebnisse der Work-Life-Balance-Studie führten zu bemerkenswerten personalpolitischen Konsequenzen: So verabschiedet der Vorstand bei dem global aufgestellten schwäbischen Automobilbauer der Premiumklasse aus dem Industriecluster verbindliche konzernübergreifende Führungsgrundsätze zur Harmonisierung der Lebensbereiche. Des Weiteren wurde flächendeckend der geschäftliche E-Mail-Verkehr während der Urlaubszeit in der Weise eingestellt, dass ein „folgeschwerer“ Abwesenheitsassistent geschaltet wurde. Neben den üblichen Hinweisen auf urlaubsbedingte Abwesenheit und eine Stellvertretung wird explizit darauf hingewiesen, dass die E-Mail gelöscht wird. Eine weitere Intervention bestand in einem Training, das die selbstregulativen Fähigkeiten ausbilden soll, um eine bessere Grenzziehung zwischen Arbeit, Freizeit und Familie zu erreichen. Das Training richtet sich an Nachwuchsführungskräfte, die sich in der Rush Hour ihres Lebens befinden und sich gleichzeitig mit der Karriere und Familienplanung beschäftigen.

Bedarfsanalyse und Empfehlungen für das HR-Management

In einer digitalisierten und dynamischen Arbeitswelt mit zunehmend älteren Erwerbstätigen sind Gesundheit und Kompetenz die entscheidenden Ressourcen. Erwerbstätige müssen durch präventive Konzepte darauf vorbereitet werden, ihre Gesundheit und berufliche Leistungsfähigkeit zu erhalten und den Umgang mit neuen Technologien zu meistern. Dafür ist es notwendig, dass Unternehmen Gesundheits- und Kompetenzförderung als essenziellen Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensstrategie begreifen. Doch vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) kommt die Integration eines strategischen HR- und Gesundheitsmanagements häufig zu kurz – sei es durch die Dominanz des Tagesgeschäftes, mangelnder Ressourcen oder schlichtweg fehlendes Know-how. Erforderlich sind bedarfsgerechte Konzepte und Methoden, die auf die jeweiligen personellen und organisatorischen Begebenheiten angepasst sind. Nur damit kann es Unternehmen gelingen, die Vitalität, Kreativität und Innovationsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu stärken – und letztlich auch ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihren Standortvorteil zu sichern.

Mit dem Ende 2015 gestarteten Projekt „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ wurden die Heidelberger Arbeits- und Organisationspsychologie vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beauftragt, derartige Präventionskonzepte zu erarbeiten. Als wissenschaftliches Begleitvorhaben ergänzt MEgA den Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ des Ministeriums, dem bundesweit 30 Verbundprojekte angehören. Themen des Förderschwerpunktes sind unter anderem die Nutzung von Robotern und webbasierten Assistenzsystemen, Präventionsallianzen oder Gesundheitsprävention im Pflegebereich.

Ein besonderes Anliegen des Projektes MEgA ist es, KMU auf dem Weg zur sicheren und gesunden Arbeit von morgen zu unterstützen. Durch Interviews und repräsentative Befragungen bei Personalverantwortlichen werden konkrete Bedarfe und Anforderungen erfasst. Ziel ist es, aufbauend auf diesen Ergebnissen und den Erkenntnissen aus den Verbundprojekten praktisch anwendbare Lösungen wie praxiserprobten Tools, Leitfäden, Checklisten und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die zu einer kompetenzförderlichen wie auch gesund erhaltenden Arbeitsgestaltung beitragen, und diese Maßnahmen in Organisationen zu erproben. Bestandteil des Projektes ist auch, das bereits in Großunternehmen erfolgreich eingesetzte Verfahren „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung“ für KMU zu adaptieren.

Gesundheitsmanagement – auch Teil der Wertschöpfungskette

Doch es geht nicht nur um das eigene Gesundheitsmanagement von Unternehmen: Gesundheitsmanagement sollte auch aus inter-organisationaler Perspektive betrachtet werden, und zwar durch den Einbezug von Kunden und Kooperationspartnern. Stellen wir uns vor, dass zwar das eigene Gesundheitsmanagement top ist, die Arbeitsbedingungen von Zulieferern oder Subunternehmen jedoch nur unzureichend berücksichtigt werden. Für Unternehmen kann dies erheblich zum Einbüßen ihrer Reputation und Glaubwürdigkeit führen. Umso wichtiger ist es, Gesundheitsmanagement auch als Teil der Wertschöpfungskette zu verankern. Diesem Anliegen geht GESIOP als eines der Verbundprojekte im Förderschwerpunkt nach, koordiniert wird es von der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Hamburg.

Austausch, Information und Best-Practice zur gesunden Arbeit

Über neue Entwicklungen in einer digitalisierten Arbeitswelt und aktuelle Forschungsergebnisse aus dem BMBF-Förderschwerpunkt informiert die interaktive Plattform www.gesundearbeit-mega.de. Damit wird ein schnellerer Wissensaustausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Sozialpartner sichergestellt. Unternehmen finden hier Best-Practice-Beispiele, Tools, Leitfäden und Arbeitshilfen für ihr Gesundheits- und HR-Management.

Vertreter von Unternehmen sind eingeladen, die Plattform kostenlos zu nutzen. In einem internen Mitgliederbereich können sie mit anderen Unternehmen in Kontakt treten und über die Bedarfe zu den Themenbereichen Digitalisierung und Industrie 4.0, demografischer Wandel, Qualifizierung und Betriebliches Gesundheitsmanagement diskutieren.

Die Anmeldung ist auf www.gesundearbeit-mega.de möglich.

MEGA FÖRDSCHWERPUNKT AKTUELLES MEDIATHEK

Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen (MEGA)
Digitalisierung, demografischer Wandel - erfordern Prävention

• • • •

Neu erschienen: Veranstaltungsdokumentation zur Auftaktveranstaltung des BMBF-Förderschwerpunktes

Mehr als 180 Experten aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis und dem Arbeits- und Gesundheitsschutz sind zur Fachtagung „Arbeit 4.0. Präventiv gestalten, kompetent bewältigen“ am 29. und 30. November 2016 in Heidelberg zusammengekommen, um über Anforderungen an Unternehmen... mehr

Termine

15. Februar 2017 - Zürich
63. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

15. März 2017 - Hamburg
57. Wissenschaftliche Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für

Abbildung 2: www.gesundearbeit-mega.de

Weitere Informationen:

Sonntag Kh, Turgut S & Feldmann E (2016). Arbeitsbedingte Belastungen erkennen, Stress reduzieren, Wohlbefinden ermöglichen: Ressourcenorientierte Gesundheitsförderung. In: Sonntag Kh (Ed), Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen: Hogrefe, 411-455 (4. Aufl.).

Sonntag Kh (2014). Arbeit und Privatleben harmonisieren. Life Balance Forschung und Unternehmenskultur: Das WLB-Projekt. Kröning: Asanger.