

# Veränderungen in der Arbeitswelt

- Ein Streifzug -

Jörg Bahlow



Ffm, 16. März 2017



**Arbeitsleben....und was dürfen wir  
danach erwarten?**

Gesund altern...klappt in Deutschland nur selten.



**Wird das Arbeitsleben  
für die Generationen  
nach uns noch  
möglich sein?**

Wird das Arbeitsleben  
für die Generationen  
nach uns noch  
möglich sein?

**Digitale Lernende, revolutionärer Umbruch  
oder doch nur Hype und heiße Luft?**

Digitale Lernende  
Revolutionärer Umbruch  
oder doch nur Hype und heiße Luft?

**Digitale Lernende, revolutionärer Umbruch  
oder doch nur Hype und heiße Luft?**

Digitale Lernende  
Revolutionärer Umbruch  
oder doch nur Hype und heiße Luft?

**Die Digitalen Light-Boys**

Die Digitalen Light-Boys  
Revolutionärer Umbruch  
oder doch nur Hype und heiße Luft?

# Veränderungen in der Arbeitswelt

- Ein Streifzug -

Jörg Bahlow

Ffm, 16. März 2017

# Arbeitsleben...und was dürfen wir danach erwarten?

Gesund altern...klappt in Deutschland nur selten.



**Qualität des Arbeitsumfeldes:**  
Wert für Deutschland erheblich unter dem OECD-Durchschnitt.

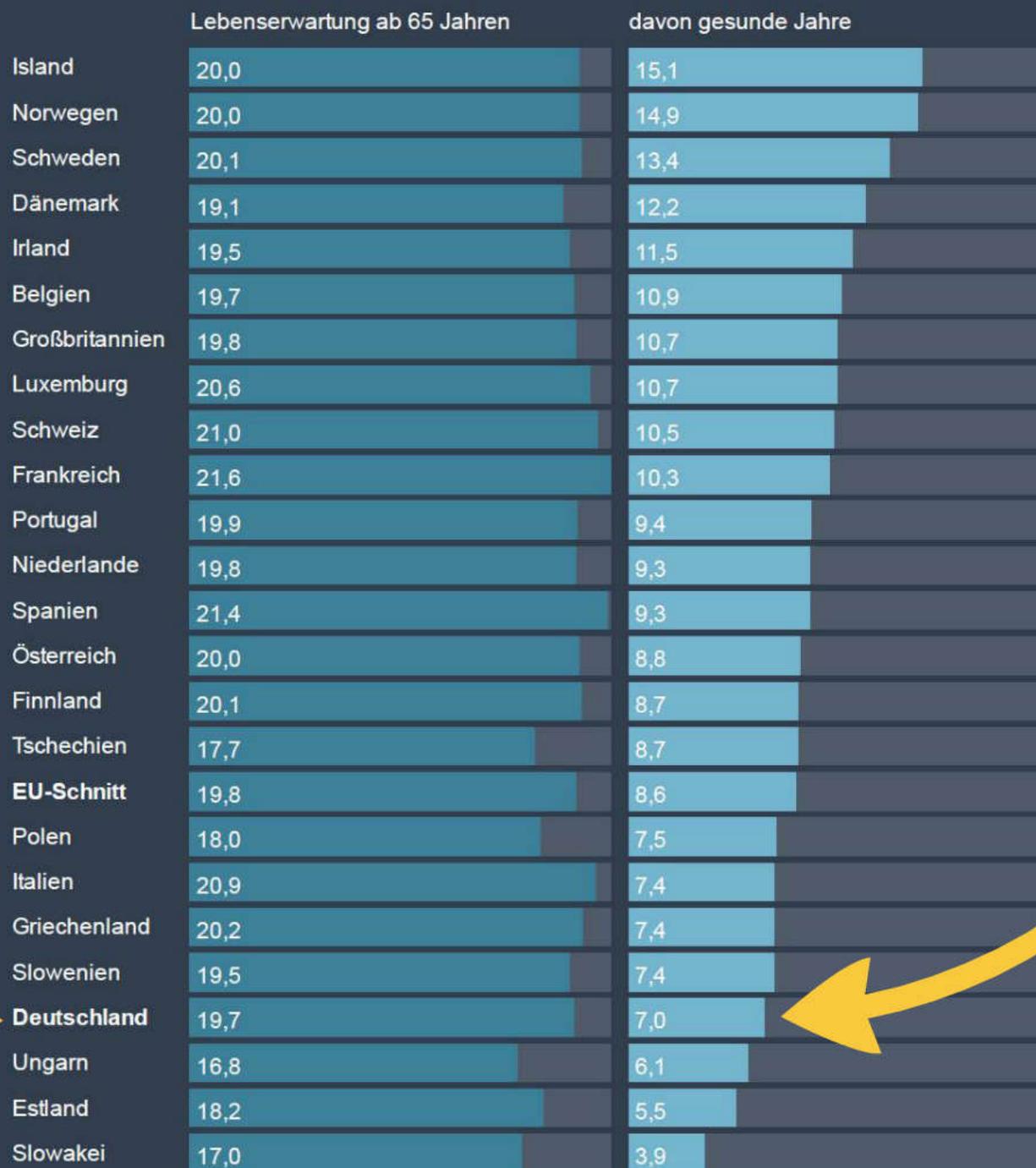
**Ursachen** laut OECD

- Gründe für krankheitsbedingte Fehlzeiten wenig analysiert
- kaum finanzielle Anreize für betriebliche Prävention
- staatliche Arbeitsschutzaufsicht drastisch reduziert
- Schutzbestimmungen bei prekären Beschäftigungsverhältnissen nicht angewendet, Verstöße bleiben unsanktioniert

Wie  
lange  
noch?



# Vergleich: So gesund altern Europas Senioren



# Qualität des Arbeitsumfeldes: Wert für Deutschland erheblich unter dem OECD-Durchschnitt.

## Ursachen laut OECD

- Gründe für krankheitsbedingte Fehlzeiten wenig analysiert
- kaum finanzielle Anreize für betriebliche Prävention
- staatliche Arbeitsschutzaufsicht drastisch reduziert
- Schutzbestimmungen bei prekären Beschäftigungsverhältnissen nicht angewendet, Verstöße bleiben unsanktioniert

# Digitaler Tornado, revolutionärer Umbruch - oder doch viel Hype und heiße Luft?!?

Im **Spagat** zwischen betrieblicher Wirklichkeit und Fachdiskussion in Expertenkreisen...

- Vieles verändert sich schneller als wir es wahrnehmen.
- Gleichzeitig hinkt die tägliche Praxis den digitalen Verheißungen mitunter (noch?) meilenweit hinterher.

**Digitalisierung:**  
längst begonnen,  
allgegenwärtig,  
nimmt immer mehr  
Fahrt auf...

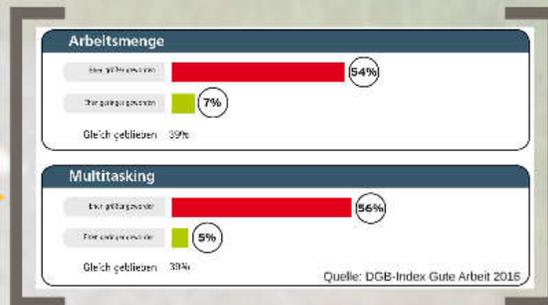
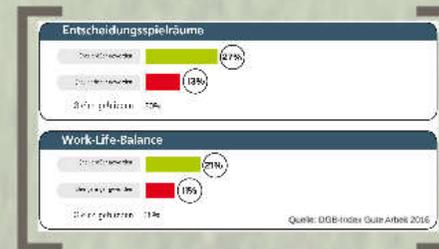
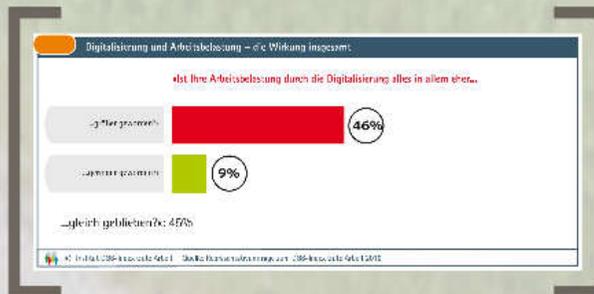


der digitale Tornado...



# Digitalisierung und veränderte Qualität der Arbeit

So sehen Beschäftigte die Auswirkungen von Digitalisierung auf ihre eigene Arbeit...und was erwarten sie?



- Im Jahr 2030 mehr Pflegende als Betreuende von unter 6-Jährigen
  - Mehr als 2/3 aller Pflegenden stehen vor der Herausforderung, die Pflegeaufgaben mit ihrer Erwerbstätigkeit zu vereinbaren
- (Quelle: Rea4U)

## Digitalisierung und Arbeitsbelastung – die Wirkung insgesamt

»Ist Ihre Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung alles in allem eher...

...größer geworden?«



46%

...geringer geworden?«

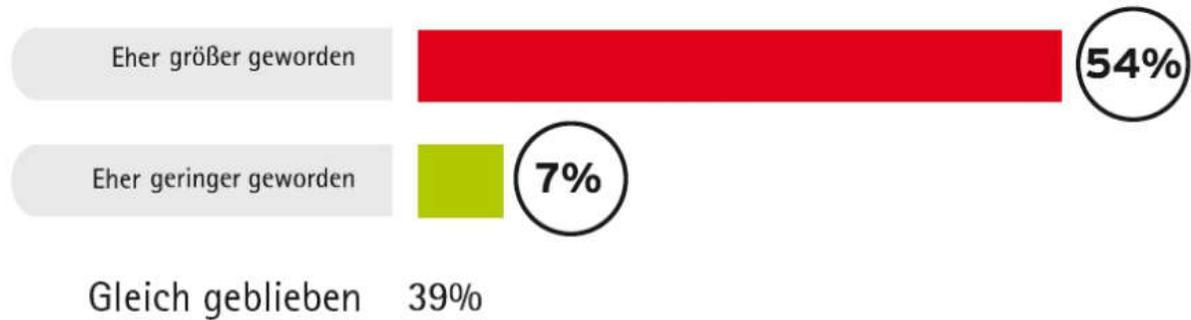


9%

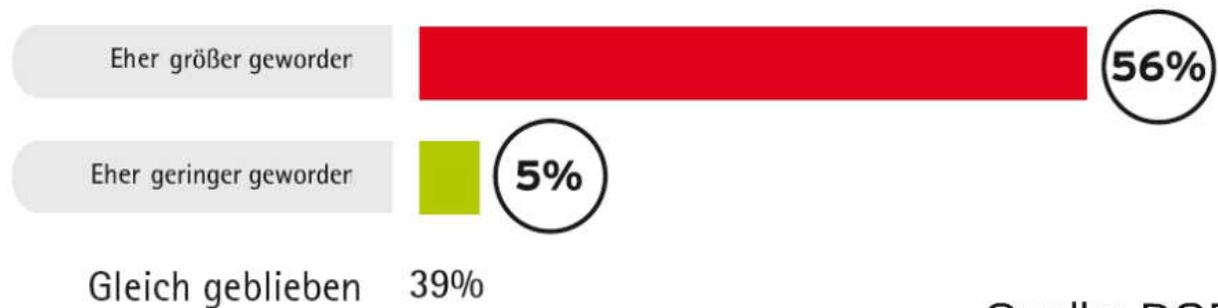
...gleich geblieben?«: 45%



## Arbeitsmenge

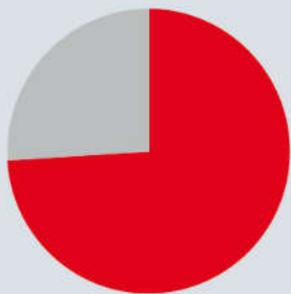


## Multitasking



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016

# alisierung auf s erwarten sie?



74%

der von Digitalisierungsprozessen Betroffenen haben gar keinen oder nur einen geringen Einfluss auf die Art des Einsatzes der digitalen Technik an ihrem Arbeitsplatz.

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016

## Entscheidungsspielräume

Eher größer geworden



27%

Eher geringer geworden



13%

Gleich geblieben 60%

## Work-Life-Balance

Wünsche von abhängig beschäftigten  
Pflegerinnen (n=90)

## Entscheidungsspielräume

Eher größer geworden



27%

Eher geringer geworden



13%

Gleich geblieben 60%

## Work-Life-Balance

Eher größer geworden



21%

Eher geringer geworden



11%

Gleich geblieben 68%

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016



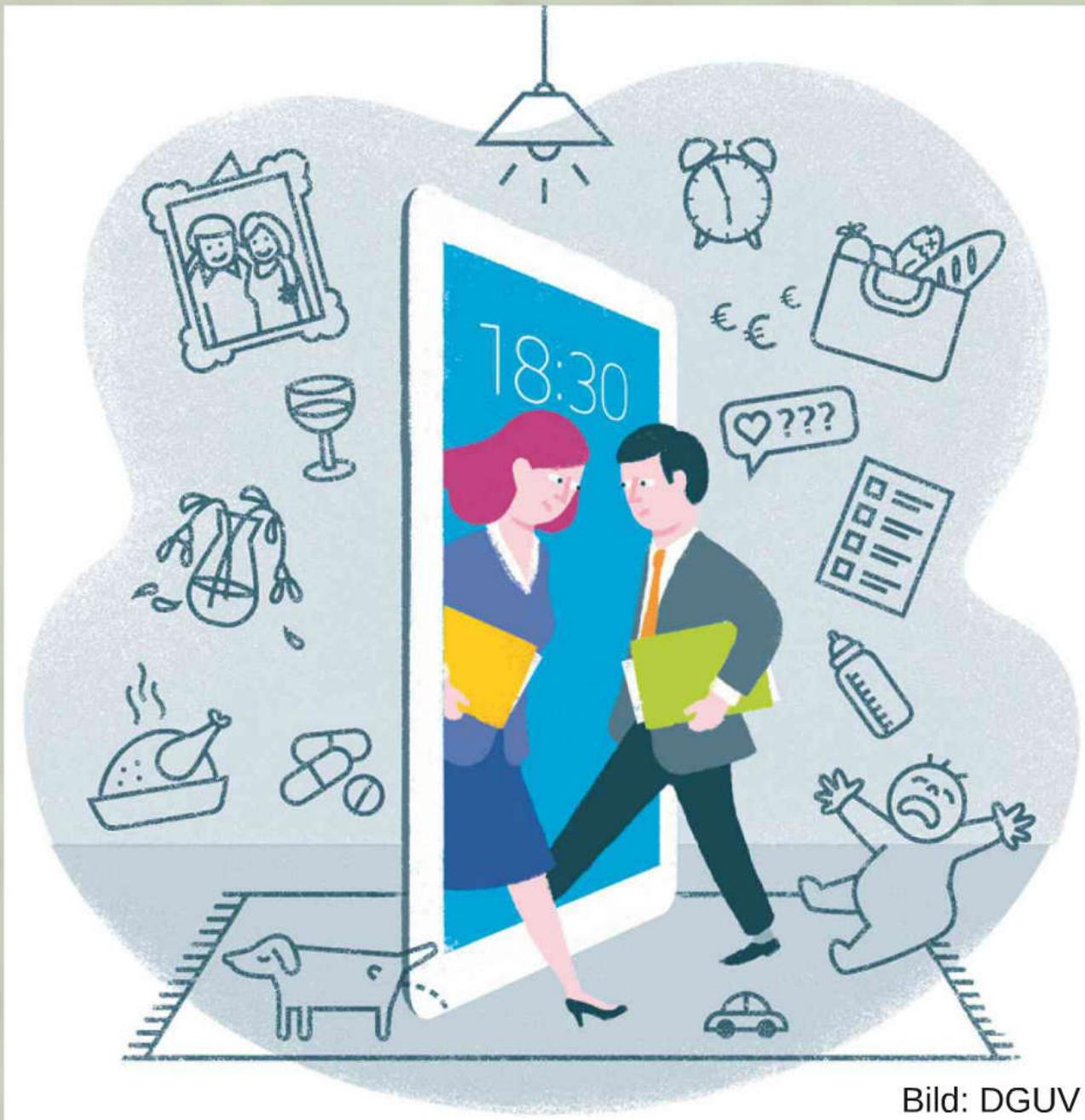


Bild: DGUV



- Im Jahr 2030 mehr Pflegende als Betreuende von unter 6-Jährigen
- Mehr als 2/3 aller Pflegenden stehen vor der Herausforderung, die Pflegeaufgaben mit ihrer Erwerbstätigkeit zu vereinbaren

(Quelle: Reuyß)

## Wünsche von abhängig beschäftigten Pflegenden (n=90)

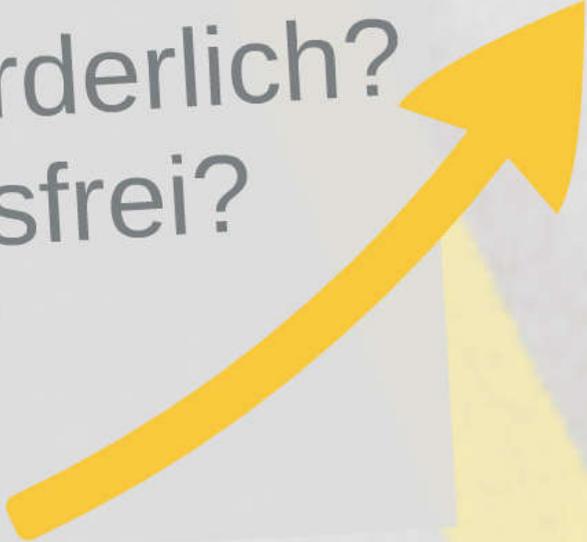
Kartenabfrage: „Was würde Ihnen helfen?“ → Persönliche TOP 3...

<b>Arbeitszeit</b>	Arbeitsbeginn und -ende frei wählbar (36)
	Eigener Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung (35)
	Arbeitszeitkonto (28)
<b>Betriebs-/Arbeitskultur</b>	Verständnis durch Vorgesetzte (41)
	Unterstützung durch Kolleg/innen (21)
<b>Arbeitsorganisation</b>	Unbefristetes Arbeitsverhältnis (20)
	Mobiles Arbeiten (13)
	Vertretungsmöglichkeiten (13)

# *Der arbeitswissenschaftliche Blick*

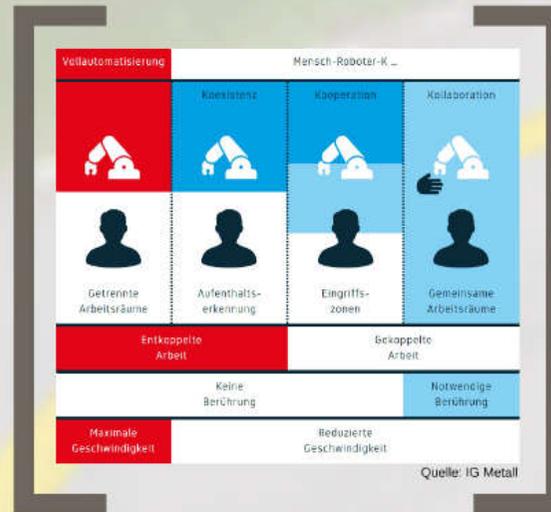
## Kriterien der humanen Arbeitsgestaltung

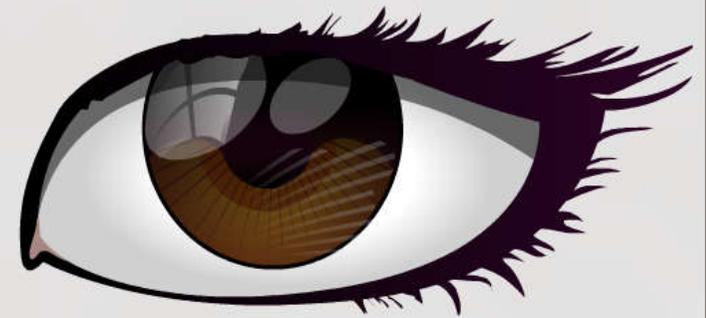
(nach Hacker & Richter 1980)

- persönlichkeitsförderlich?
  - beeinträchtigungsfrei?
  - schädigungslos?
  - ausführbar?
- 

# Interaktion von Mensch und Maschine

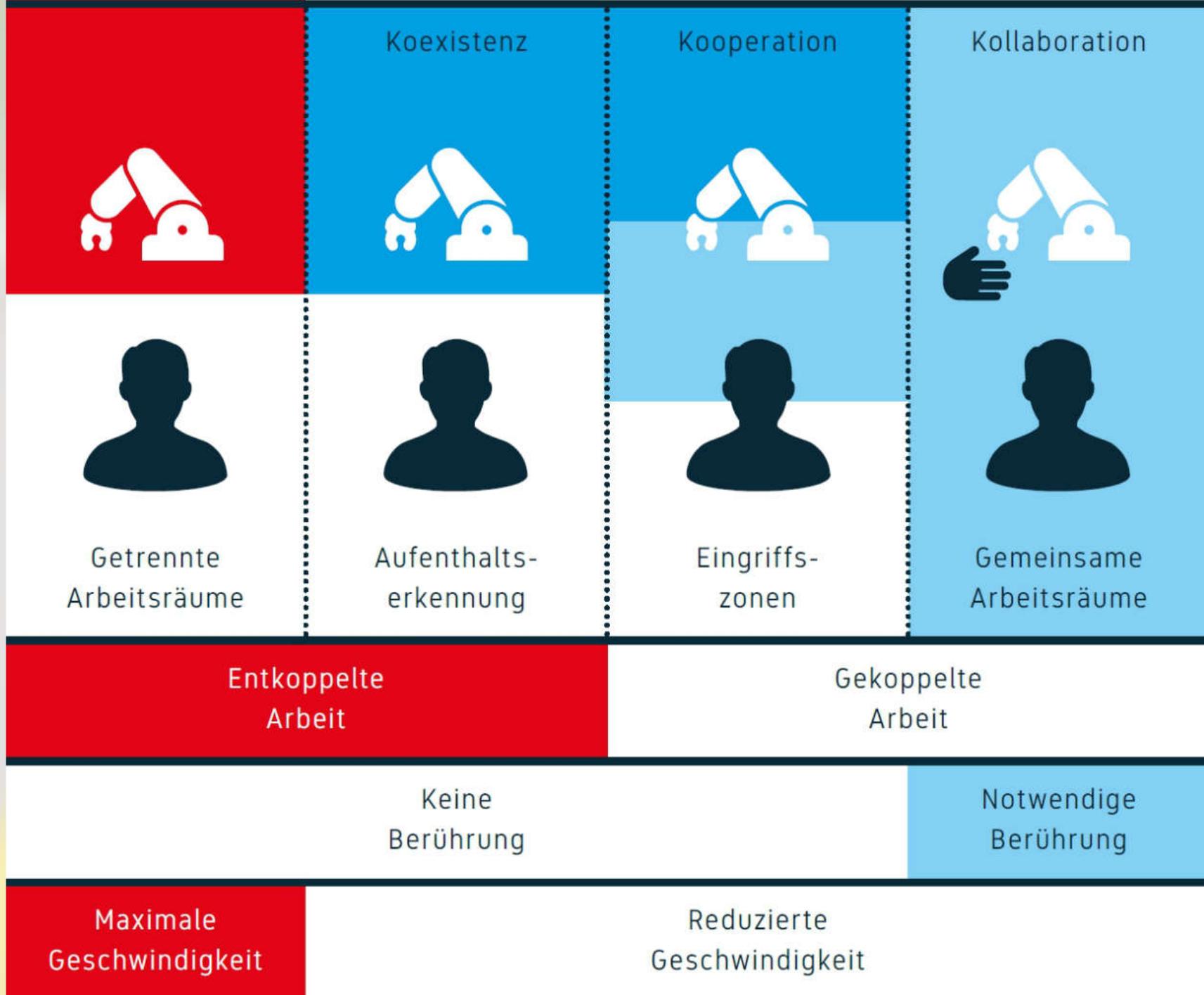
Neue Möglichkeiten und viele neue Fragen:  
ein "soziotechnisches System" will gestaltet werden!





Vollautomatisierung

Mensch-Roboter-K ...



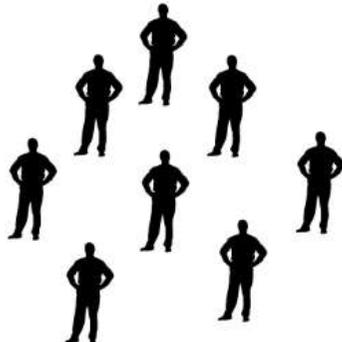
Quelle: IG Metall



**Polarisierte Organisation**

**Schwarm-Organisation**

<p>Hochqualifizierte und spezialisierte Expert_innen mit hohen Handlungsspielräumen</p> <p>Ingenieur_innen, Facharbeiter_innen mit neuen Kompetenzen</p> <p><b>Abgewertete Fachkräfte</b></p> <p>Angelehrte</p>	 <p>Dispositive Ebene</p>  <p>Ausführende Ebene</p>
---	--

<p>Hochqualifiziertes und spezialisiertes Personal mit hohen Handlungsspielräumen</p> <p>Ingenieur_innen, Facharbeiter_innen mit neuen Kompetenzen</p>	 <p>Übergreifende Handlungsebene</p>
--	--

(Abbildung: Hirsch-Kreinsen)

# Interessierte Selbstgefährdung

Interessierte Selbstgefährdung:  
Typische Facetten

- Arbeitszeit - ausdehnen  
- intensivieren
- Präsentismus - auf Erholung
- Einnahme von Substanzen - stimulierend
- Vortäuschen
- Sinken der Qualität
- Umgehen von Sicherheits- u. Schutzstandards



## Auswirkungen indirekter Steuerung

- Selbst schuld am Leistungsdruck - zu viel vorgenommen...
- Erkrankte Mitarbeiter nach Hause schicken - da stößt die Führungskraft auf Widerstand...
- "Wenn der Job zu stressig wird, fahre ich zum Kunden..."
- Vor und nach dem Urlaub: Am wenigsten Stress hätte man, wenn man gar nicht mehr in den Urlaub fahren würde...

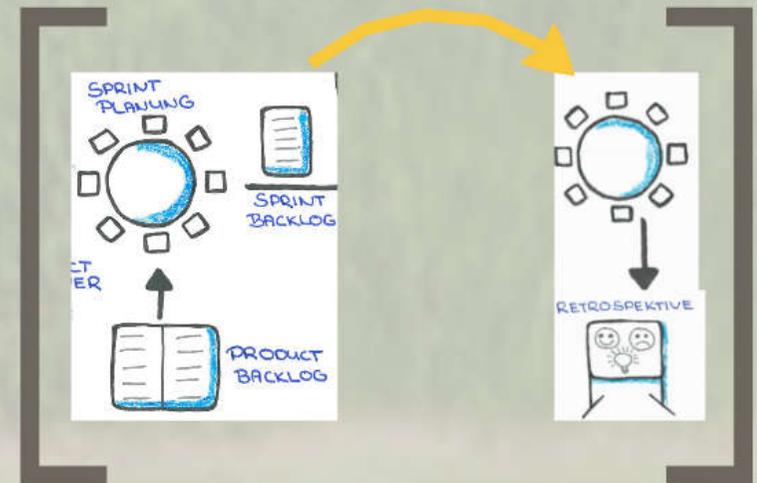
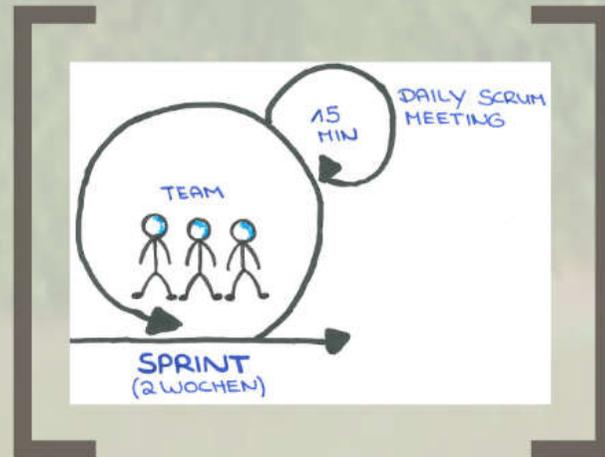
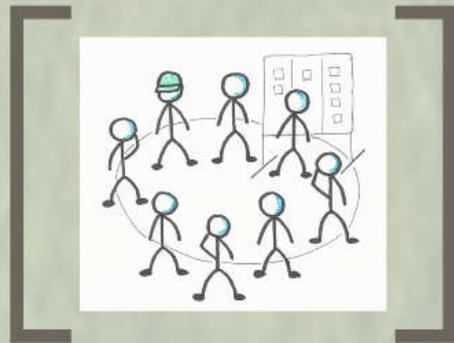
# Mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Selbstführung?



# Agil heißt nicht hastig...

Hinter Mythos und Zauberworten verbirgt sich ein neues Vorgehen...mit Chancen **und** Risiken für **gesundes Arbeiten** in Projekten und Teams.

- Commitment,
- Fokussierung,
- Offenheit,
- Respekt und
- Vertrauen.



# Blick in die Glaskugel? Kind schon im Brunnen?

Was tun bei anstehenden Veränderungen?  
Die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung...

## Exemplarisches Vorgehen

- Konzeption und Begleitung Selbstaufschreibung
- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung Beobachtungsinterviews Ist-Situation am alten Standort



## Praxisbeispiel IT-Konzern

- Workshop zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen
- FollowUp-Workshop zur Maßnahmenentwicklung psychische Belastungen
- Fachberatung und Prozessbegleitung bei Umsetzung Sofortmaßnahmen

### Workshop zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung

- 6 - 8 betroffene und sachkundige Beschäftigte
- Fachberatung und Moderation durch externen Moderator
- **Darstellung** der in den Beobachtungsinterviews und Selbstaufschreibungen ermittelten **Risikobereiche**
- Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:
  - **Einschätzung** zur Verallgemeinerbarkeit/Übertragbarkeit der Befunde aus Beobachtungsinterviews und Selbstaufschreibungen
  - **Gewichtung** der Belastungen nach Dringlichkeit
- Entwicklung von Vorschlägen für die Risikoprävention:
  - **Sofortmaßnahmen** (korrektive oder unmittelbar präventiv)
  - Ansätze für mittel- und längerfristige **Präventionsmaßnahmen**

## Exemplarisches Vorgehen

- Konzeption und Begleitung  
Selbstaufschreibung
- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung Beobachtungsinterviews Ist-Situation am alten Standort



## Praxisbeispiel IT-Konzern

- Workshop zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen
- FollowUp-Workshop zur Maßnahmenentwicklung psychische Belastungen
- Fachberatung und Prozessbegleitung bei Umsetzung Sofortmaßnahmen

## ***Workshop zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung***

- 6 - 8 betroffene und sachkundige Beschäftigte
- Fachberatung und Moderation durch externen Moderator
- **Darstellung** der in den Beobachtungsinterviews und Selbstaufschreibungen ermittelten **Risikobereiche**
- Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:
  - **Einschätzung** zur Verallgemeinerbarkeit/Übertragbarkeit der Befunde aus Beobachtungsinterviews und Selbstaufschreibungen
  - **Gewichtung** der Belastungen nach Dringlichkeit
- Entwicklung von Vorschlägen für die Risikoprävention:
  - **Sofortmaßnahmen** (korrektive oder unmittelbar präventiv)
  - Ansätze für mittel- und längerfristige **Präventionsmaßnahmen**

# Und was tun für "Selbstgestalter"?

## Das EngAGE-Online-Tool & der Einführungsprozess

### Hintergrund

- Betriebliche Gesundheitsförderung und Veränderung der Arbeitswelt**
- Flexible Formen der Arbeitsorganisation und Führung sowie Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen (Allen et al., 2011; Wood, 2011)
  - Arbeitende können (und müssen) zunehmend
    - selbst entscheiden, wann, wo und wieviel sie arbeiten
    - ihre Arbeit planen und strukturieren
    - Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse übernehmen
- Schwächere Integration der Beschäftigten in die Organisation und das Gesundheitsmanagement
- Weniger Kontakt zu und Unterstützung durch Vorgesetzte (Fürsorgepflicht)
- Flexible Arbeitszeiten und -orte erschweren kollektive Interventionen
- ➔ **Notwendigkeit von flexiblen und individuell einsetzbaren Instrumenten der Gesundheitsförderung**

### Betriebliche Einführungsstrategie - Fallbeispiel GEPRO mbH

- GEPRO mbH = Gesellschaft für Produktionstechnik und Organisation, Unternehmensberatung mit Hauptsitz in Aachen

### Ergebnisse (Auszug)

- Etablierung einer Kultur der Achtsamkeit:
  - andere auf ein Überschreiten von selbstgesetzten Standards und Belastungsgrenzen aufmerksam machen
- Entwicklung von Maßnahmen und stabil-flexiblen Standards:
  - Regelung zum Umgang mit Kommunikationsmedien und Erreichbarkeit
  - Anpassung der bestehenden Arbeitszeitmodelle
  - Einführung Homeoffice
  - ...



EngAGE

... Arbeit und Gesundheit gestalten

„Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen“

BMBF-Projekt  
(Laufzeit 01.12.2013-31.07.2017)



### Kernergebnisse des Projektes im Überblick

- Entwicklung EngAGE-Coach: ein onlinebasiertes Tool zur Gesundheitsförderung für Einzelpersonen oder als Bestandteil des betrieblichen Gesundheits- und Kompetenzmanagements
- Entwicklung und Erprobung einer Betrieblichen Einführungsstrategie: Vorgehen zur Implementierung eines "Betrieblichen Gesundheitsmanagements für Selbstgestalter"
- Evaluation des EngAGE-Coachs: Erprobung unterschiedlicher Teilbereiche und des Gesamtcoachs an verschiedenen Zielgruppen

15.09.2017

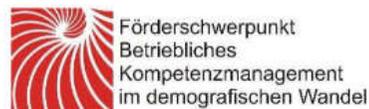


# EngAGE

... Arbeit und Gesundheit gestalten

## „Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen

BMBF-Projekt  
(Laufzeit 01.12.2013-31.07.2017)



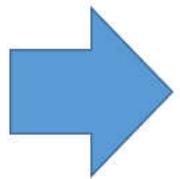
# Hintergrund

---



## Betriebliche Gesundheitsförderung und Veränderung der Arbeitswelt

- Flexiblere Formen der Arbeitsorganisation und Führung sowie Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen (Allvin et al., 2011; Wood, 2011)
  - Arbeitende können (und müssen) zunehmend
    - selbst entscheiden, wann, wo und wieviel sie arbeiten
    - ihre Arbeit planen und strukturieren
    - Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse übernehmen
- Schwächere Integration der Beschäftigten in die Organisation und das Gesundheitsmanagement
- Weniger Kontakt zu und Unterstützung durch Vorgesetzte (Fürsorgepflicht!)
- Flexible Arbeitszeiten und -orte erschweren kollektive Interventionen



**Notwendigkeit von flexiblen und individuell einsetzbaren Instrumenten der Gesundheitsförderung**

# Kernergebnisse des Projektes im Überblick

---



- Entwicklung EngAGE-Coach: ein onlinebasiertes Tool zur Gesundheitsförderung für Einzelpersonen oder als Bestandteil des betrieblichen Gesundheits- und Kompetenzmanagements
- Entwicklung und Erprobung einer Betrieblichen Einführungsstrategie: Vorgehen zur Implementierung eines "Betrieblichen Gesundheitsmanagements für Selbstgestalter"
- Evaluation des EngAGE-Coachs: Erprobung unterschiedlicher Teilbereiche und des Gesamtcoachs an verschiedenen Zielgruppen

# Betriebliche Einführungsstrategie - Fallbeispiel GEPRO mbH

---



- GEPRO mbH = Gesellschaft für Produktionstechnik und Organisation, Unternehmensberatung mit Hauptsitz in Aachen

## Ergebnisse (Auszug)

- Etablierung einer Kultur der Achtsamkeit:
  - andere auf ein Überschreiten von selbstgesetzten Standards und Belastungsgrenzen aufmerksam machen
- Entwicklung von Maßnahmen und stabil-flexiblen Standards:
  - Regelungen zum Umgang mit Kommunikationsmedien und Erreichbarkeit
  - Anpassung der bestehenden Arbeitszeitmodelle
  - Einführung Homeoffice
  - ...



**Wir** sind  
diejenigen, auf die  
wir immer  
gewartet haben.

ein Mediziner  
der Navajo

