

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 nach dem 65. Lebensjahr noch so sein?

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.

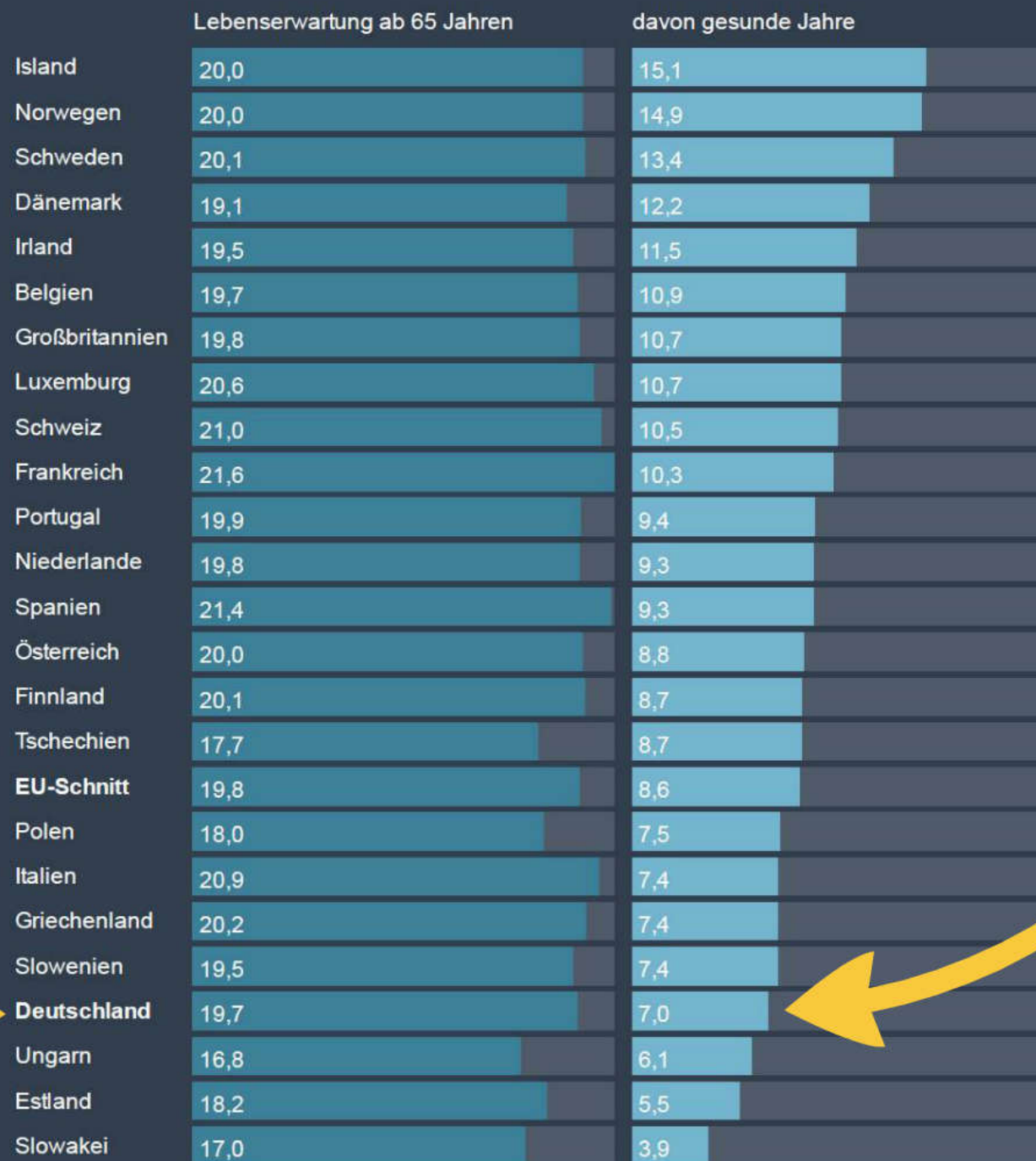
Ursachen laut OECD

- 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...



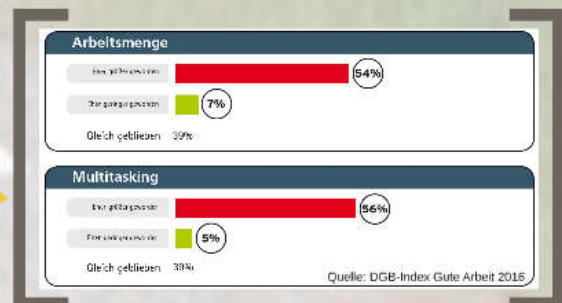
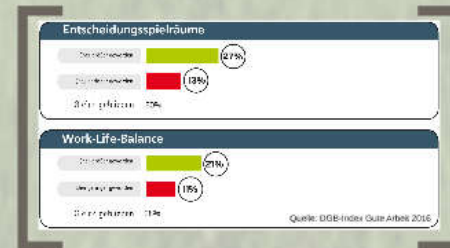
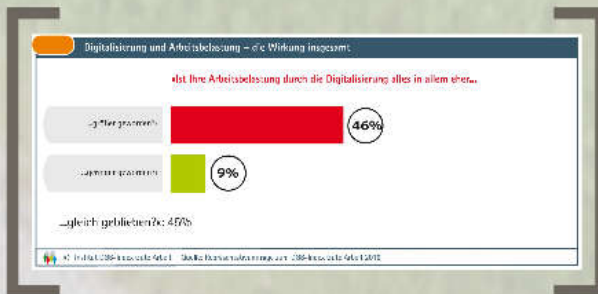
der digitale Tornado...



Quelle: Universal Music

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: ReaG

Digitalisierung und Arbeitsbelastung – die Wirkung insgesamt

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

...größer geworden?«



46%

...geringer geworden?«

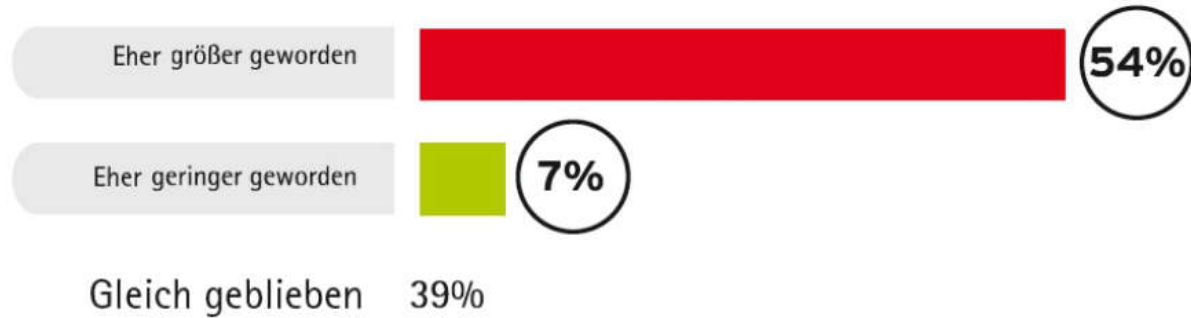


9%

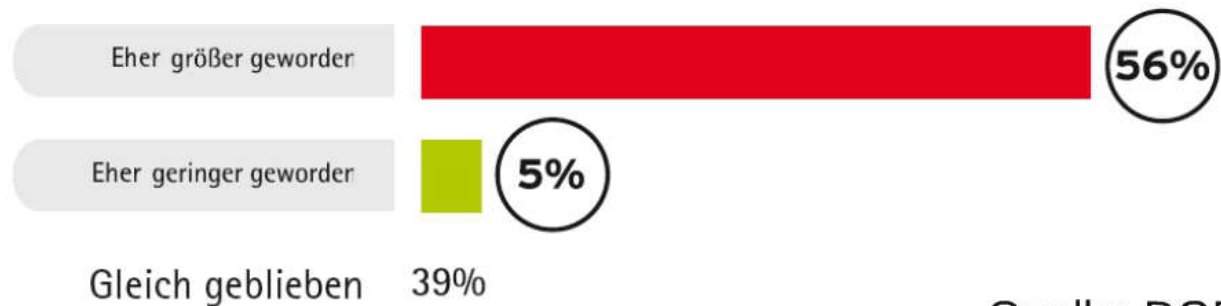
...gleich geblieben?«: 45%



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



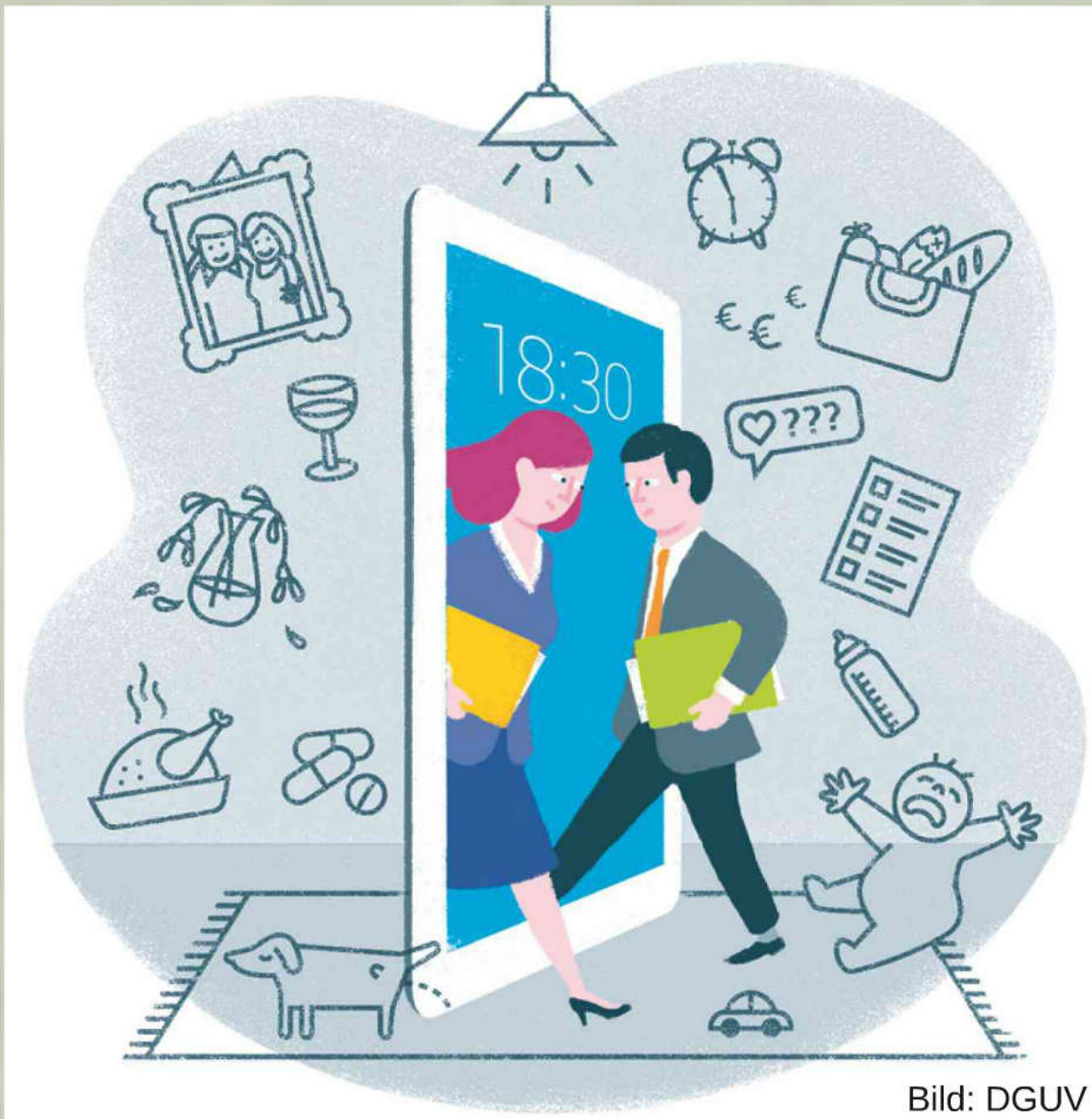


Bild: DGUV



- 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...

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

Der arbeitswissenschaftliche Blick

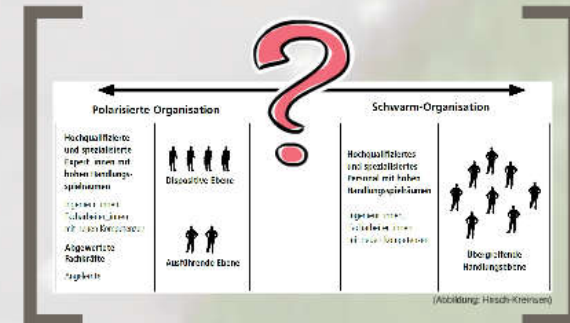
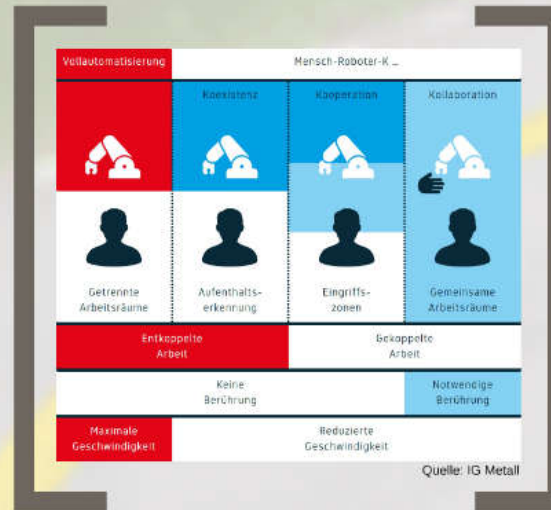
Kriterien der humanen Arbeitsgestaltung

(nach Hacker & Richter 1980)

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

Interaktion von Mensch und Maschine

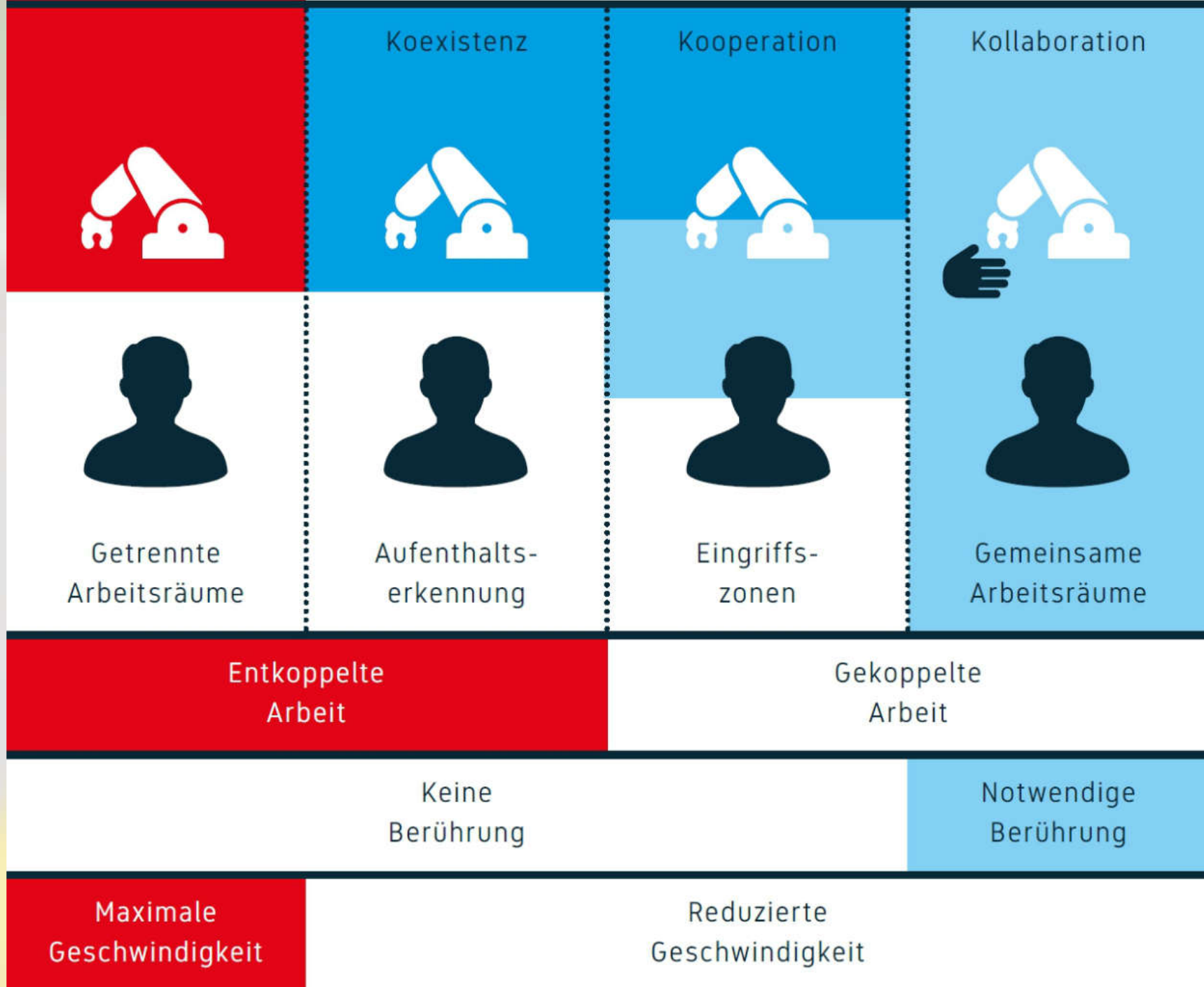
Neue Möglichkeiten und viele neue Fragen:
ein "soziotechnisches System" will gestaltet werden!





Vollautomatisierung

Mensch-Roboter-K ...



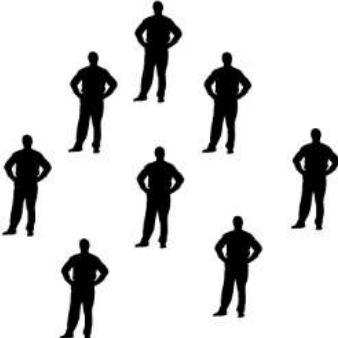
Quelle: IG Metall



Polarisierte Organisation

Schwarm-Organisation

<p>Hochqualifizierte und spezialisierte Expert_innen mit hohen Handlungsspielräumen</p> <p>Ingenieur_innen, Facharbeiter_innen mit neuen Kompetenzen</p> <p>Abgewertete Fachkräfte</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
- Senken der Qualität
- Umgehen von Sicherheits- u. Schutzstandards

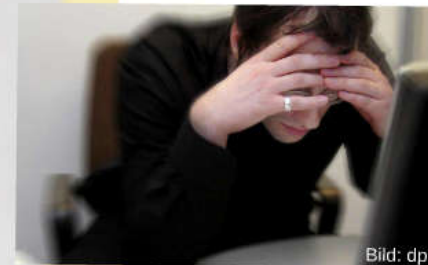


Bild: DGUV

Bild: dpa

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...



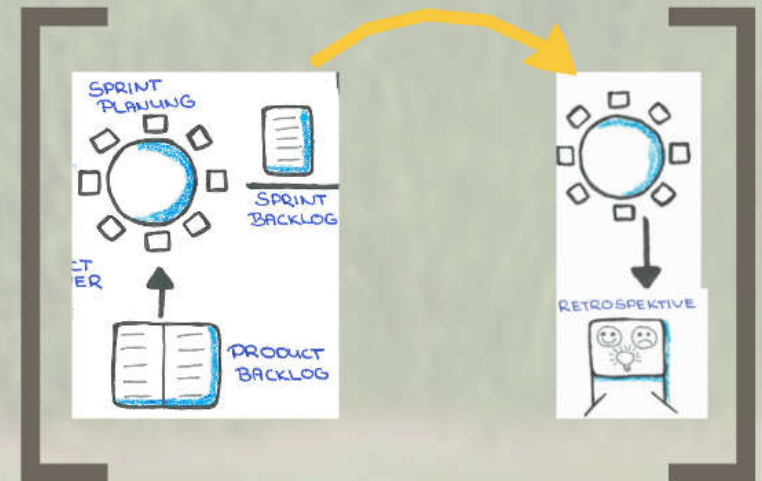
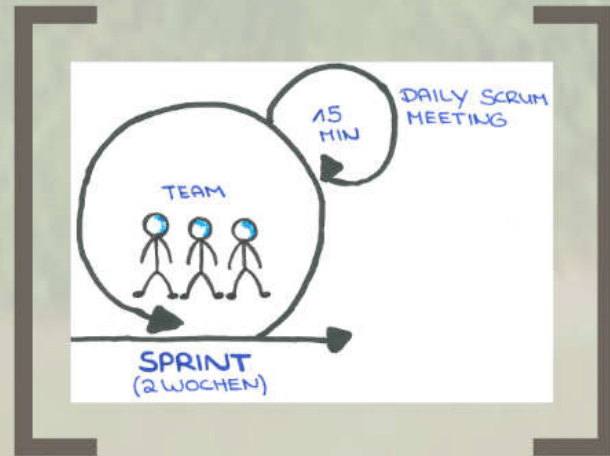
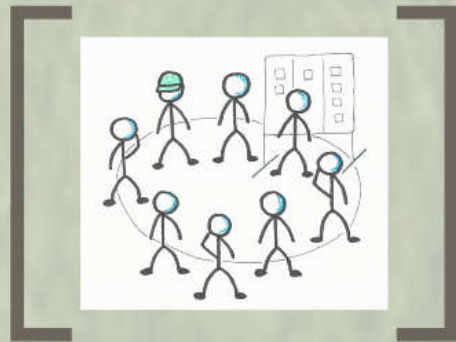
Mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Selbstführung?



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)



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie



Förderschwerpunkt
Betriebliches
Kompetenzmanagement
im demografischen Wandel



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG



FACH
HOCHSCHULE
LÜBECK
University of Applied Sciences



Wertschöpfung gestalten.



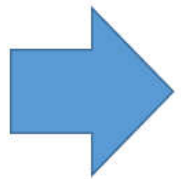
GITTA mbf

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

