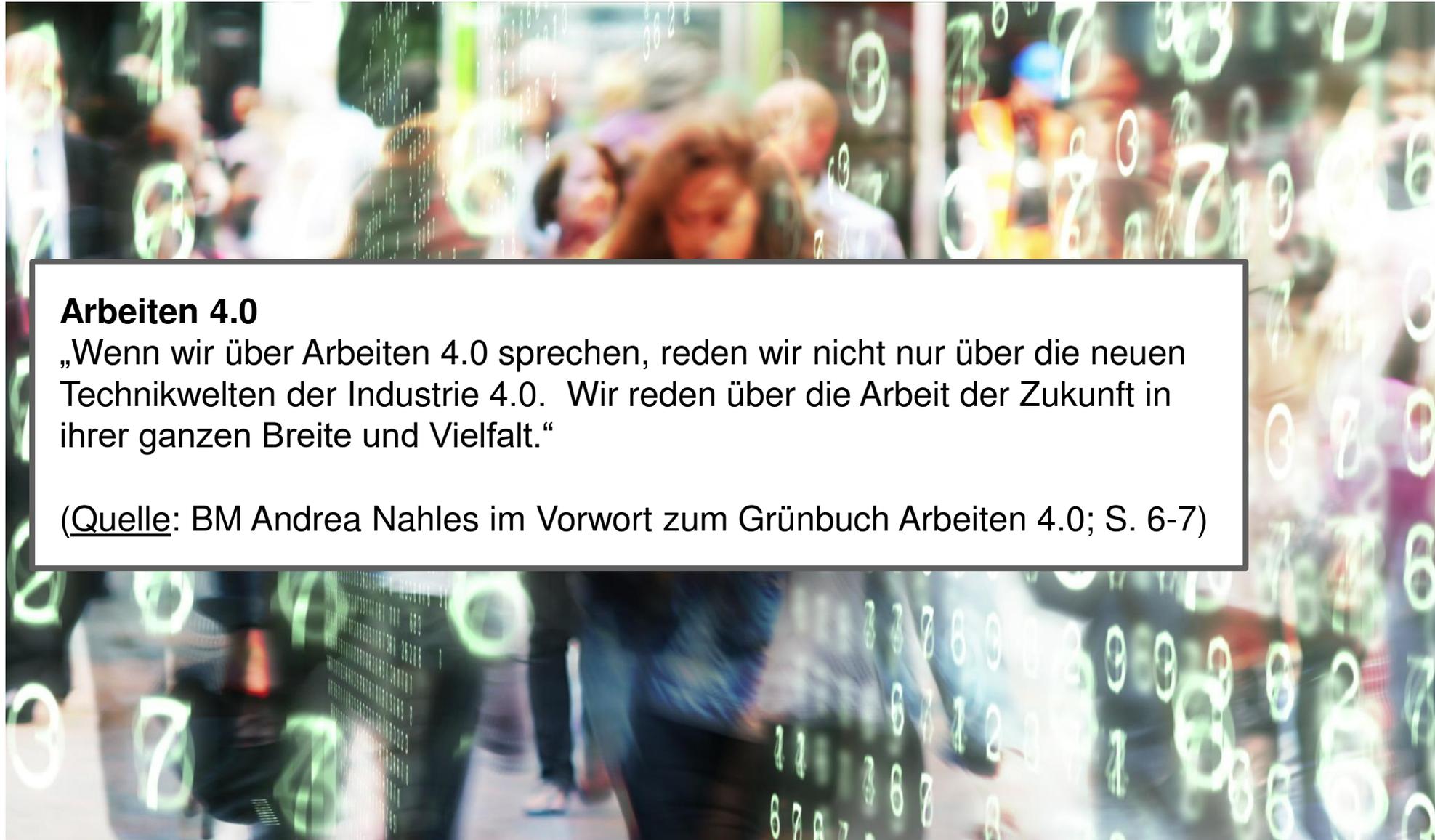


# Neue Formen der Arbeit – Neue Formen der Prävention



Elisa Bradtke  
15.11.2017



## **Arbeiten 4.0**

„Wenn wir über Arbeiten 4.0 sprechen, reden wir nicht nur über die neuen Technikwelten der Industrie 4.0. Wir reden über die Arbeit der Zukunft in ihrer ganzen Breite und Vielfalt.“

(Quelle: BM Andrea Nahles im Vorwort zum Grünbuch Arbeiten 4.0; S. 6-7)

## Neue Technologien



## Neue Flexibilisierung



## Neue Anforderungen an Führung



## Neue Vielfalt der Beschäftigungsformen





- **Selbstorganisierte Produktionssysteme (Industrie 4.0), „Cyber Physical Systems (CPS)“**
- **Kollaborierende Roboter**
- **Intelligente Sensoren, Fernsteuerung**
- **Ambiente Technologien**

- **weltumspannende Informations- und Kommunikationstechnik**
- **„mobile Endgeräte“: Smartphone, Tablet, Notebook**
- **Virtualität**
- **Augmented Reality**
- **Connected Reality**



## Technologische Trends

- Internet der Dinge
- Ubiquitäre Intelligenz
- Neue Schnittstellen
- Digitale Produktion
- Autonome Systeme

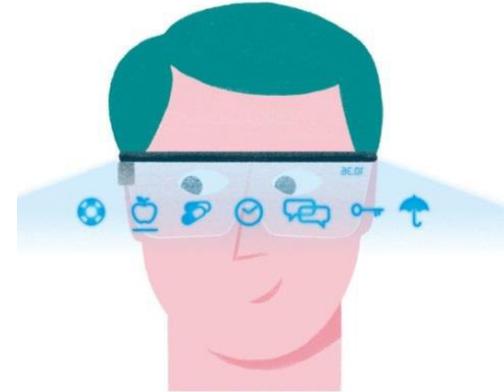
## Gesellschaftliche Treiber

- Digital Lifestyle
- Der neue Geist der Autarkie
- Echtzeit Ökonomie
- Ressourceneffizienz
- Sicherheit

Quelle: Trendstudie Connected Reality von der Z\_punkt GmbH

## Konsequenzen für die Erwerbstätigen:

- Mobil-flexibles Arbeiten wird ermöglicht
- Interaktion zwischen Mensch und Maschine erreicht eine neue Komplexität
  - Aufmerksamkeits- und Konzentrationserfordernisse
  - Arbeitsverdichtung, Informationsflut
  - ...



## Konsequenzen für die Prävention:

- Durch neue Technologien kann die menschengerechte Gestaltung von Arbeit gefördert werden
- Bereits in Planungs- und Entwicklungsprozesse des Arbeitssystems muss die Sicherheit und Gesundheit des Menschen einbezogen werden.
- Arbeitssystem als Ganzes (Mensch, Organisation, Technik) in den Blick nehmen

- **räumliche Flexibilisierung:**
  - Teleheimarbeit
  - Remote Working,
  - virtuelle Teamarbeit,
  - Vertrauensarbeitsplatz
  - ...

- **Flexible Arbeitsstrukturen:**
  - Flexible Teams,
  - Crowdwork,
  - ...

- **zeitliche Flexibilisierung:**
  - Vertrauensarbeitszeit
  - **ständige Erreichbarkeit**
  - Rufbereitschaft
  - „Arbeit auf Abruf“,
  - ...

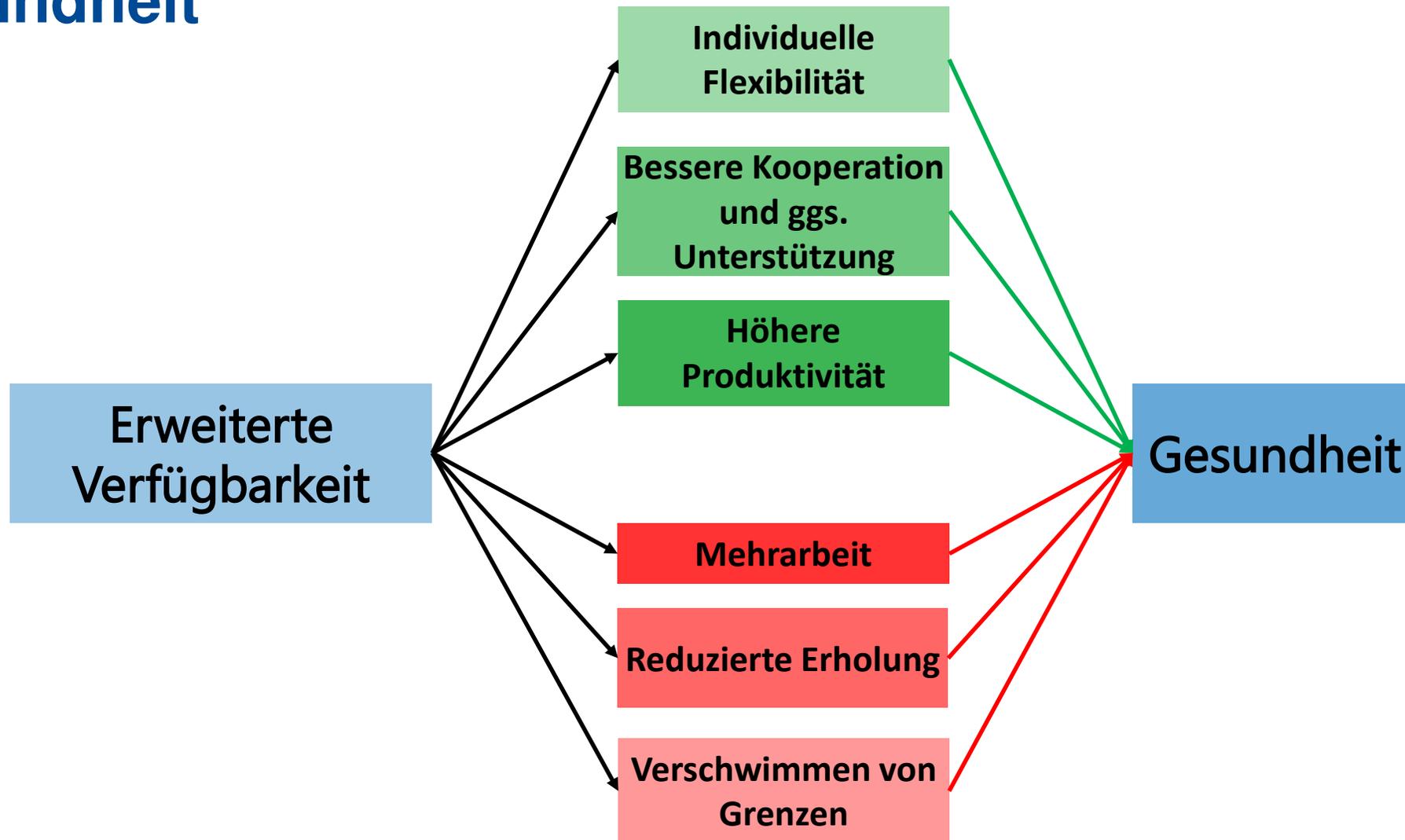
**Endpunkt: „Arbeite wo Du willst, wann Du willst, und mit wem Du willst“**

## Veränderung der Arbeitswelt durch Informations- und Kommunikationstechniken:

- Herkömmliche Grenzen der Erwerbsarbeit verschwinden zunehmend:
  - Jeder Ort kann in einen Arbeitsort transformiert werden
  - Jeder Zeitraum kann in Arbeitszeit verwandelt werden
- Beschäftigte sind nicht nur während abgegrenzter Arbeitszeiten und an definierten Arbeitsorten für die Erwerbsarbeit verfügbar, sondern darüber hinaus



# Wirken von erweiterter Verfügbarkeit auf die Gesundheit



## Ergebnisse aus Quer-, Längsschnitt- und Tagebuchuntersuchungen

- Erweiterte Verfügbarkeit kann mit positiven und negativen Aspekte verbunden sein
- Negative Aspekte wie Mehrarbeit, Erholungseinbußen und dem (unkontrollierten Verschwimmen der Grenzen zwischen den Lebensbereichen hat einen konsistent negativen Effekt auf das Wohlbefinden (psychisch z.B. Erschöpfung) und physiologisch, z.B. Stresshormonausschüttung)
- Die Wirkung ist unabhängig von tatsächlichen Arbeitseinsätzen
- Positive Aspekte wie individuelle Flexibilitätsvorteile (z.B. das Büro mal eher verlassen) und bessere Kooperationsmöglichkeiten können negativen Wirkungen entgegenwirken
- Erhebliche Unterschiede in den Wirkungen zwischen den Personen und Organisationen
- Nicht die „Ständige Erreichbarkeit“, die „erweiterte Verfügbarkeit“
- Spezifische Gestaltungsmerkmale der Verfügbarkeit bestimmen über positive und negative Wirkungen

## → Gestaltungbarkeit der Verfügbarkeit

## Erreichbarkeit - Gut gestaltet im Betrieb in Kooperation mit der Medical School Hamburg



### Ziel des Projekts:

- Praxistaugliche Maßnahmen für die gesundheitsförderliche Gestaltung von Erreichbarkeit in den Betrieben wurden erarbeitet.
- Das Wissen zu der Gestaltung von Erreichbarkeit wurde erweitert.
- Die gesundheitsförderliche Wirkung der Maßnahmen wurde überprüft und bestätigt.
- Die Mitarbeiter und Betriebe profitieren von der Gestaltung der Erreichbarkeit.

## Konsequenzen für die Erwerbstätigen:

- hohe Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Erwerbstätige; Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben
- Risiken wie Überforderung, mangelnden Erholungszeiten oder speziell bei räumlicher Mobilität auch ergonomische Probleme
- hohe Anforderungen an Selbstorganisation



## Konsequenzen für die Prävention:

- Konkrete betriebliche Gestaltungsempfehlungen müssen erarbeitet werden
- Bedeutung der Gesundheitskompetenz wächst
- Verantwortung für den Arbeitsschutz und Gestaltung gesundheitsgerechter betrieblicher Rahmenbedingungen verbleibt beim Arbeitgeber

- 
- **Führung auf Distanz**
    - Direkte, persönliche Interaktion nimmt ab
    - Kommunikation zunehmend virtuell, ermöglicht durch I&K-Technologien
    - Führungssubstitute
  - **Indirekte Leistungssteuerung**
    - Führen über Kennzahlen und Zielvorgaben
    - Für die Bewertung der Arbeit ist nicht der Arbeitsprozess, sondern zunehmend das Arbeitsergebnis entscheidend



- Martin ist seit 15 Jahren Privatkundenberater in einer Bank
- Aktuelle Ertragszahlen jedes Mitarbeiters werden mit den vorgegebenen Zielen.
- Martin hat seitdem regelmäßig schlechte Laune und Magenschmerzen.
- Kollegen sind zur Konkurrenz geworden.

## Zwei Beispiele aus der Praxis...

- Hannes ist Privatkundenberater und sehr zufrieden mit seiner Arbeit.
- Die Filiale muss jährlich Ertragsziele erreichen.
- Filialziele werden selbstorganisiert ohne die Filialleitung von den Mitarbeitern verteilt.
- Spezifische Fähigkeiten der unterschiedlichen Beschäftigten können genutzt werden.
- Kollegen werden von für sie besonders schwierigen Aufgaben entlastet.



- Führungsstil, der sich auf Ergebnisse und das Erreichen gesetzter Ziele konzentriert
- Kernmerkmale :
  1. Vorgesetzte führen über Ziele
  2. Vorgesetzte übertragen die Verantwortung für Zielerreichung auf Beschäftigte aller Hierarchieebenen
  3. Ziele sind Indikatoren für unternehmerischen Erfolg
  4. Beschäftigte erhalten systematische Rückmeldungen zum Zielerreichungsgrad
  5. Vorgesetzte betreiben Benchmarking anhand von Kennzahlen

## Direkte Steuerung

Prinzip: „**Command & Control**“

Die Führungskraft sagt den Beschäftigten, was sie tun sollen.



## Indirekte Steuerung

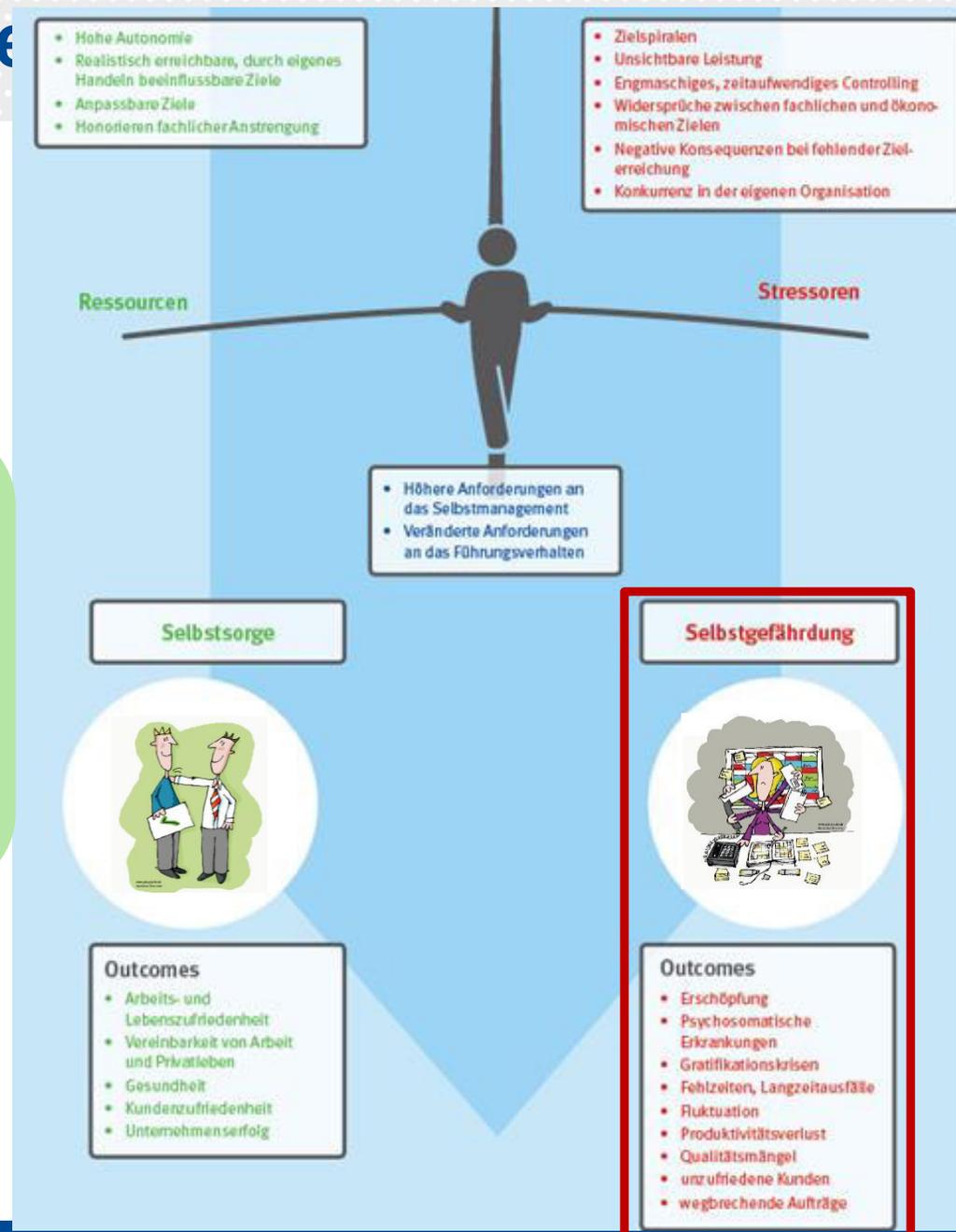
Prinzip: „**Setzen von Rahmenbedingungen**“

Sie als Führungskraft gestalten die Rahmenbedingungen, sodass Beschäftigte von sich aus tun, was sie von ihnen erwarten.

# Wie hängt Indirekte zusammen?

## Ausprägungen indirekter Steuerung mit *positiver* Wirkung auf die Gesundheit:

- Hohe Autonomie
- Realistisch erreichbare, durch eigenes Handeln beeinflussbare Ziele
- Anpassbare Ziele
- Honorieren fachlicher Anstrengung/ Erfolge



## Ausprägungen indirekter Steuerung mit *negativer* Wirkung auf die Gesundheit:

- Zielspiralen
- Unsichtbare Leistung
- Engmaschiges, zeitaufwendiges Controlling
- Widersprüche zwischen fachlichen und ökonomischen Zielen
- Negative Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung
- Konkurrenz in der eigenen Organisation

Definition:

Interessierter Selbstgefährdung ist ein Verhalten, bei dem Beschäftigte aus Interesse am beruflichen Erfolg selbst die eigene Gesundheit gefährden.

- Kurzfristiger positiver Einfluss auf die Zielerreichung, Aufgabenbewältigung und den eigenen Erfolg
- Langfristig aufgrund von einer zu hohen Arbeitsbelastung und fehlender Erholung nachteilig für die Leistungsfähigkeit und Gesundheit

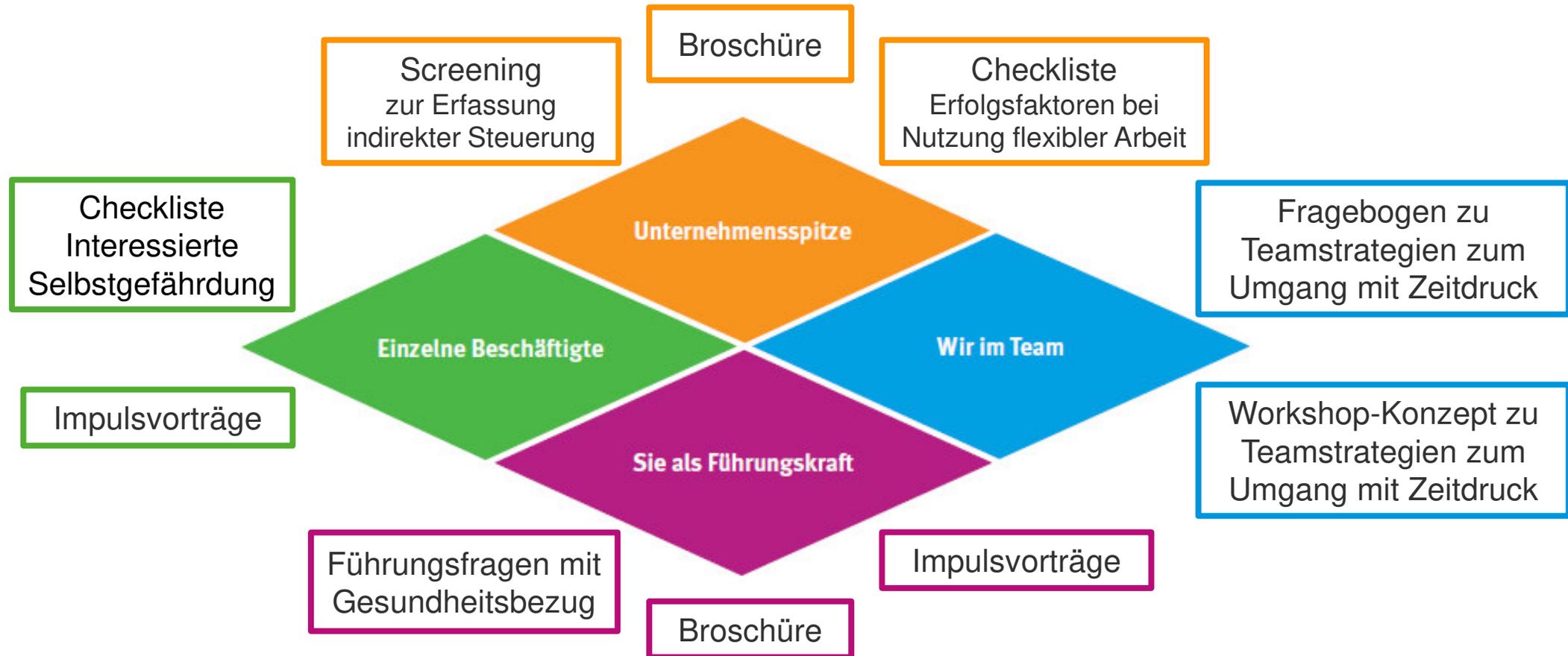


- Die Art der Auswirkung indirekter Steuerung ist abhängig von der konkreten Gestaltung der Arbeitsbedingungen.
- Interessierte Selbstgefährdung als Coping-Strategie bei v.a. geringer Qualität indirekter Steuerung geht mit schlechterer Gesundheit einher.
- Individuelle Merkmale, wie Selbstwirksamkeit beeinflussen ebenfalls Verhaltensweisen der Selbstgefährdung.

→ Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Stärkung individueller Gesundheitskompetenzen

Wie kann das gehen?  
gemeinsam umsetzen!

# Welche Interventionsansätze gibt es?



## Konsequenzen für die Erwerbstätigen:

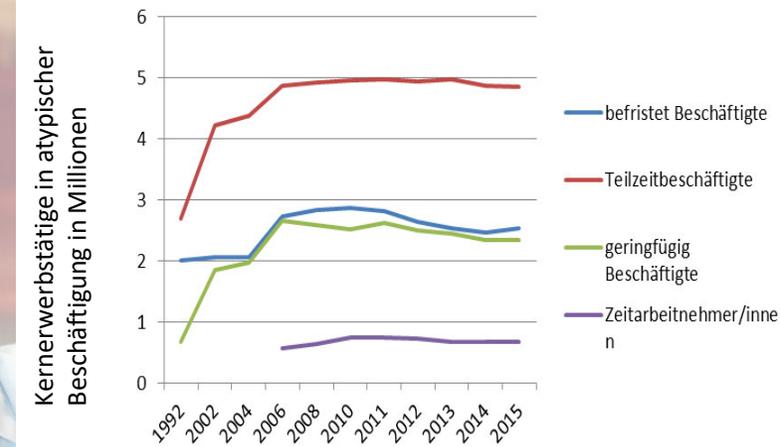
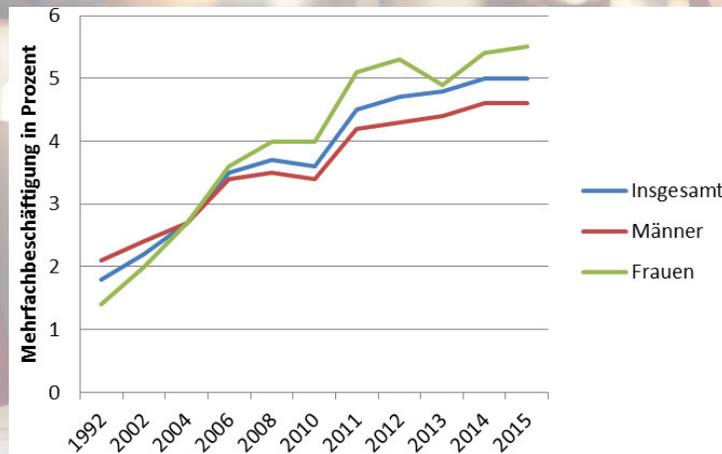
- Häufigkeit und Qualität der Kontakte nehmen ab
- Kommunikation stärker sachbezogen
- Weniger Kenntnisse über Belastungen der MA
- Weniger „Ressource“ Führungskraft
- Hohes Ausmaß an Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Verantwortung
- Motivation, Arbeitszufriedenheit
- Risiko: Überforderung und Selbstgefährdung



## Konsequenzen für die Prävention:

- Führung wird wichtiger!
- Qualifikation und Gestaltungslösungen erforderlich
- Ziele und Zielsetzungsmechanismen
- Führungskultur

- **Anteil neuer Beschäftigungsformen hat sich deutlich erhöht**
  - Teilzeit, befristet, oder geringfügig beschäftigt
  - Gelegenheitsbeschäftigung, Mitarbeiter-Sharing, ...



## • Mehrfachbeschäftigung

Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Darstellungen

- **Vielfältige Möglichkeiten einer selbständigen Tätigkeit nachzugehen**
  - Werkverträge
  - Siehe Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen: (virtuelle) Projektarbeit

## Konsequenzen für die Erwerbstätigen:

- Häufig wechselnde Arbeitszeiten, -orte und Unternehmen
- Neue Beschäftigungsformen können den Interessen der Erwerbstätigen entgegenkommen
  - z.B. bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Belangen
- Häufig Abweichung von betriebsüblichen Standards
- Spezielle beschäftigungsbezogene Stressoren



## Konsequenzen für die Prävention:

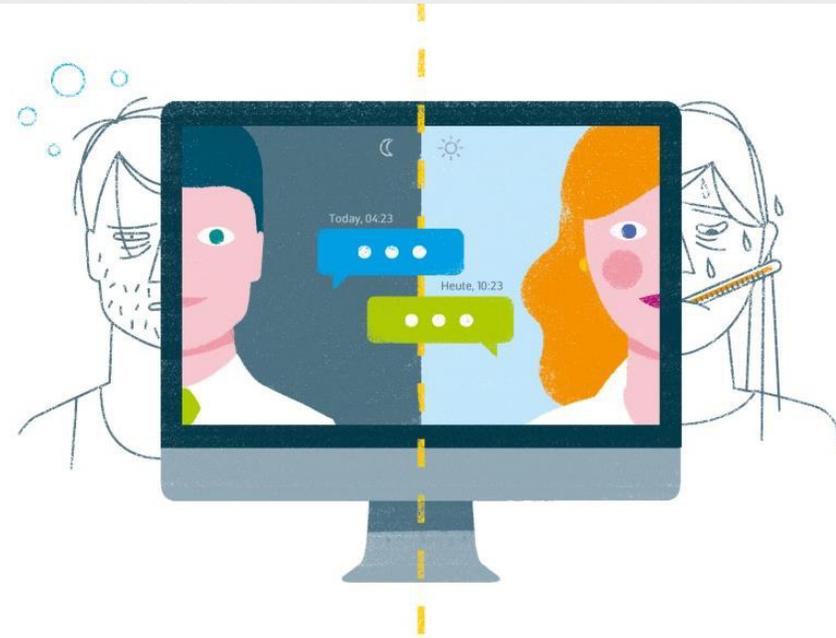
- organisatorische Probleme wie Zuständigkeiten oder Erreichbarkeit der Beschäftigten
- Kumulation und Wechselwirkungen von Belastungen berücksichtigen

- Wie können technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen menschengerecht gestaltet werden?
- Wie sieht eine angemessene Arbeitsschutzorganisation für mobile und flexible Arbeit aus, um die Menschen gesund zu erhalten?
- Wie müssen Unternehmensleitungen zukünftig Führungs- und Steuerungsprozesse gestalten, um ihrer Verantwortung für Sicherheit und Gesundheit gerecht zu werden?
- Wie kann unabhängig von der Beschäftigungsform das gleiche Arbeitsschutzniveau für alle Erwerbstätigen erreicht werden?



# Herausforderungen der Prävention

- Eine prospektive Arbeitsgestaltung, insbesondere in Bezug auf technische Entwicklungen.
- Eine ganzheitliche Prävention, die sowohl physische wie auch psychische Belastungen konsequent gemeinsam berücksichtigt.
- Förderung der Gesundheitskompetenz von Beschäftigten unter Beibehaltung der unternehmerischen Verantwortung.
- Etablierung einer Kultur der Prävention, die die Rahmenbedingungen gesunder Arbeit auch in der Arbeitswelt 4.0 nachhaltig sicherstellt.



## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Dipl.-Psych. Elisa Bradtke**

**Referat Arbeitspsychologie  
VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung  
Deelbögenkamp 4, 22297 Hamburg**

**Tel.: 040-5146 2331**

**E-Mail: [elisa.bradtke@vbg.de](mailto:elisa.bradtke@vbg.de)**