

---

# Arbeitswelt 4.0 – Problemlagen und Herausforderungen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

**Dr. Martin Kuhlmann**

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)  
an der Georg-August-Universität Göttingen

AOK-Fachforum Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0, Hannover 17. Mai 2018

---

---

# Gliederung

1. SOFI-Untersuchung: Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0
2. Befunde zur Arbeitswelt 4.0
3. Digitalisierung und Arbeit: Herausforderungen
4. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0

---

# Gliederung

- 1. SOFI-Untersuchung: Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0**
2. Befunde zur Arbeitswelt 4.0
3. Digitalisierung und Arbeit: Herausforderungen
4. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0

---

# Ziele der SOFI-Untersuchung

- Erkenntnisse über Anforderungen, Problemlagen und Gestaltungsmöglichkeiten einer sich zunehmend digitalisierenden Arbeitswelt („Arbeiten 4.0“)
- Evaluation von BGM-Prozessen für eine Arbeitswelt 4.0:
  - Ansatzpunkte, Umsetzung(sformen), Perspektiven
  - Prozesse der Aushandlung und betrieblichen Realisierung

## Vorgehensweise:

- pro Betrieb zwei Erhebungswellen: (1) Analysephase, (2) Evaluationsphase
- qualitative und quantitative Methoden: Beobachtungen, Expertengespräche, Beschäftigteninterviews und Fragebogenerhebung
- vergleichende Fallstudien – breites Spektrum – tätigkeitsorientierter Ansatz
- Verallgemeinerungen und Good Practice Sharing durch fallvergleichenden Forschungsansatz

---

# Gliederung

1. SOFI-Untersuchung: Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0
- 2. Befunde zur Arbeitswelt 4.0**
3. Digitalisierung und Arbeit: Herausforderungen
4. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0

---

## 6 Befunde zur Arbeitswelt 4.0 (1)

- (1) **heterogene** aber **zunehmende Verbreitung der Digitalisierung** ...  
... **erhebliche Unterschiede** zwischen Branchen / Tätigkeitsfeldern:
- teilw. Erfahrungen mit Digitalisierung (z.B. Medien, Finanz, Chemie)
  - teilw. geht es eher um Integration (auch: Perfektionierung von Lean)
  - teilw. geht es v.a. um papierlose Prozesse
- oft erhebliche Skepsis gegenüber „4.0-Hype“ – aber klarer Trend
- Arbeitspolitik (Arbeit & Organisation) ist wichtiges Thema:  
insb. **Prozessoptimierung, betriebliche Führung, Flexibilisierung, demografischer Wandel / Fachkräfteversorgung**
- (2) **keine einheitlichen Arbeitsfolgen**
- differenziert entlang Branchen, Tätigkeitsfelder, Techniklinien
  - typische Muster in versch. Tätigkeitsbereichen
  - Arbeitsstrukturen: oft Kontinuität; z.T. Aufwertung; auch: Abwertung
  - kein dominanter Trend (digitaler Taylorismus/Amazonisierung, agil)

---

## 6 Befunde zur Arbeitswelt 4.0 (2)

- (3) **Digitalisierung vielfach Verstärker** und **Beschleuniger** von Trends:
- Flexibilisierung, Standardisierung/Formalisierung, mehr Transparenz
  - Entgrenzung, Beschleunigung
  - neue internetbasierte IuK-Technologien: **Risiken** und **Ambivalenzen**
- Risiken:**
- Verdichtung, Unterbrechungen, Selbstüberforderung
  - Verdrängung unmittelbarer („analoger“) Kommunikation
  - digitale Spaltung in Betrieben / Belegschaften
- Ambivalenzen:**
- Flexibilisierung / mobiles Arbeiten / Homeoffice
  - steigende Ausdrucks-/Gestaltungsmöglichkeiten
  - erhöhte Transparenz
- (4) Wandel bei **Qualifikationsanforderungen:**
- (beruflich strukturiertes) Erfahrungswissen bleibt wichtig
  - erweitertes Technik- und IT-Wissen *und zusätzlich*
  - erweiterte Kompetenzen: Prozess-Knowhow (v.a. Zusammenhänge), fachübergreifende Kooperation, Selbstbewusstsein/-organisation
  - vielfach: bleibende Bedeutung der mittleren Qualifikationsebene
-

---

## 6 Befunde zur Arbeitswelt 4.0 (3)

- (5) **Bedeutung arbeitspolitischer Strategien** und **Konzepte** ist hoch  
→ nimmt tendenziell sogar zu (Lean Production, Agilität, ...)  
Tendenz: **wachsender arbeitspolitischer Gestaltungsbedarf**  
→ Konzeptkonkurrenz, Unsicherheit, fortbestehende Zielkonflikte  
→ die neuen Technologien sind gestaltbar(er)
- (6) **Akteure** (auch: Strukturen, Kulturen) hierauf oft **nicht gut vorbereitet**  
→ System-/Prozessgestaltung eher prozessfern und expertendominiert  
→ Qualifizierungsstrategien/–praktiken bleiben vielfach defizitär  
– nach wie vor ungelöst: Integration von Arbeiten und Lernen  
→ betriebliche Führungskräfte oft zu wenig involviert  
→ Betriebsräte häufig (ver)unsicher(t) – fühlen sich überfordert  
– aufgrund von Ressourcenmangel, hoher Komplexität, begrenztem Wissen, wenig gesicherten Beteiligungsrechten  
– sind deshalb oft eher skeptisch, defensiv-abwartend  
→ HR-Bereiche: wenig strategisch, eher reaktiv, häufig prozessfern  
Trend: Rückzug auf ‚Kerngeschäft‘ und Digitalisierung admin. Aufg.



---

# Gliederung

1. SOFI-Untersuchung: Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0
2. Befunde zur Arbeitswelt 4.0
- 3. Digitalisierung und Arbeit: Herausforderungen**
4. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0

---

# Digitalisierung und Arbeit: Herausforderungen

- (1) **Aufgabenzuschnitte** und **Rolle** der **Menschen** und der **Arbeit**
    - Zunahme, Abnahme und/oder **Formwandel** von **Qualifikationen**?
    - **Gestaltungsfreiräume**, Flexibilität oder mehr Vorgaben/Formalisierung?
    - Umgang mit räumlich, zeitlich und organisatorisch erweiterten **Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten**
  - (2) **Mitgestaltungsmöglichkeiten** bei **Systementwicklung/-umsetzung/-nutzung**
    - mehr Mitsprachemöglichkeiten oder größere Hürden?
    - **Bedienerfreundlichkeit** (Usability) – **Akzeptanz** – **Performanz**
    - **Rolle** der **betrieblichen Führung**
  - (3) **Umgang** mit erhöhter **Transparenz** der Systeme und Prozesse
    - **Wer** nutzt sie? **Wofür** wird sie genutzt? → Regelungsbedarfe
  - (4) **Qualifikationsanforderungen / Qualifizierung**
    - **IT-Knowhow** und **Verbindungswissen** werden (noch) wichtiger, aber...
    - beruflich strukturiertes Wissen und **berufliches Erfahrungswissen** bleibt
    - **lernförderliche Arbeitsformen/–bedingungen** (noch) wichtiger
  - (5) **Umgang** mit steigenden **Flexibilitätsanforderungen**
    - **Aushandeln** und **Ausbalancieren** von Anforderungen (Vereinbarkeit)
-

---

# Gliederung

1. SOFI-Untersuchung: Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0
2. Befunde zur Arbeitswelt 4.0
3. Digitalisierung und Arbeit: Herausforderungen
- 4. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0?**

---

# Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in der Arbeitswelt 4.0

## **Ausgangsüberlegungen** und allererste Einschätzungen:

- bisherige gesundheitsbezogene Problemlagen bleiben relevant für BGF
- Gesundheitsbezogene Herausforderungen der Digitalisierung verbinden sich vielfach mit bestehenden Problemlagen und entstehen häufig aus organisatorischen Rahmungen ihrer Nutzung.
- Pfadabhängige Techniknutzung auch relevant beim Thema Gesundheit?
- Arbeitspolitische Defizite der gegenwärtigen Handlungsbedingungen und Akteurskonstellationen werden eher noch problematischer.
- Rolle digitaler Technologien im Bereich der Gesundheitsförderung selbst ist noch ungeklärt – soweit sie über klass. Arbeitsschutz hinausgehen

**Vielen Dank  
für die Aufmerksamkeit!**