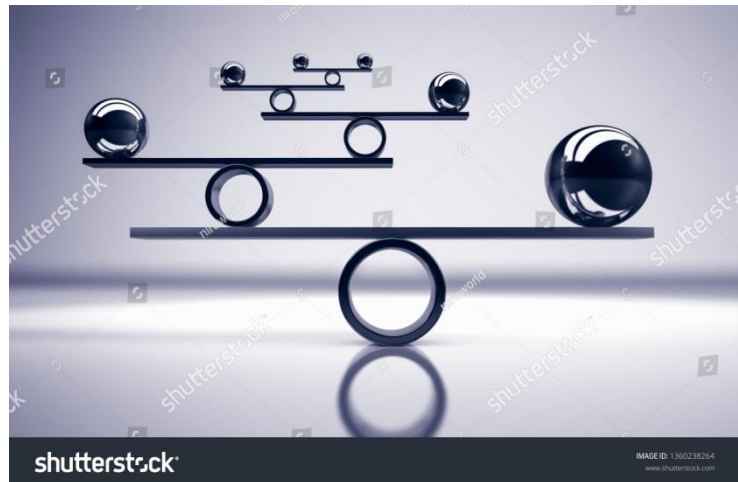


## Arbeit ganzheitlich betrachten!

Durch Digitalisierung und Automatisierung stehen tiefgreifende, bisweilen disruptive Veränderungen in Unternehmen und für Arbeit an. Dies betrifft allerdings nicht nur die Technik, sondern es müssen auch diverse weitere Aspekte von Arbeit angepasst werden.

Achten Sie deshalb auf eine umfassende und ganzheitliche Betrachtung von Arbeit. Insbesondere drei Ebenen sind dabei von Bedeutung:

- der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen
- die Technik und ihre Gestaltung sowie deren Passung zu den Arbeitsanforderungen
- und die Organisation im Unternehmen.



Ihr Ansprechpartner:

**marcdominic.jungtaeubl@uni-hohenheim.de**

Blickt man auf den einzelnen Menschen im Unternehmen, so ergeben sich weitere Aspekte für eine ganzheitliche Betrachtung und Gestaltung von Arbeit. In den meisten Fällen kann man die Arbeit der Zukunft sowohl gut für die Beschäftigten als auch positiv für das Unternehmen gestalten. Denn beispielsweise besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Gesundheit der Beschäftigten und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Machen Sie Ihr Unternehmen ab heute fit für die digitale Zukunft. Denn Arbeit wird sich enorm wandeln. So wird es Bereiche geben, in denen einfache Arbeit vollständig durch autonome Systeme ersetzt wird. In anderen Bereichen werden technische Systeme niedrig qualifizierte Beschäftigte umfassend steuern und anleiten – wir nennen dieses Zukunftsbild Angelerntenarbeit. Es wird aber auch eine weiter steigende Zahl an hochqualifizierten Tätigkeiten geben, bei denen Menschen durch Assistenzsysteme unterstützt werden. Dies sind etwa die Fach- und Wissensarbeit, in denen Selbstverantwortung und Selbstorganisation besonders gefragt sind; oder die Prozessbetreuung, bei der Menschen die Wartung weitgehend automatisierter Systeme übernehmen.

Diese wohl unausweichlichen Veränderungen erfordern eine grundlegend neue Gestaltung der Arbeit. Bereiten Sie ihr Unternehmen ganzheitlich darauf vor.

### Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0

<https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/arbeit/arbeitsmarktpolitik/zukunftsprojekt-arbeitswelt-40/>



Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit und Wohnungsbau



Universität Hohenheim  
Soziologie



Institut Arbeitswirtschaft und  
Organisation

## Der Blick ins Unternehmen

Es gibt viele Einflussfaktoren, die eine Rolle für die Arbeit und ihre Gestaltung spielen. Bei der Gestaltung der mit dem digitalen Wandel verbundenen tiefgreifenden Veränderungen ist es erforderlich, die Dimensionen Mensch, Technik und Organisation zu betrachten und aufeinander abzustimmen. Es genügt beispielsweise nicht, einfach einen Roboter in die Produktion zu stellen. Es ist ferner dann auch erforderlich, die hiervon betroffenen Beschäftigten entsprechend zu sensibilisieren und zu qualifizieren. In aller Regel muss beim Einsatz neuer Technologien auch eine Vielzahl an Prozessen angepasst werden, damit Technik ihre volle Wirkung entfaltet und sich nicht negativ auf Arbeits- und Produktionsprozesse auswirkt. Hierfür wiederum sind Arbeit, Technik und Organisation ganzheitlich zu betrachten, um eine möglichst weitreichende Folgenabschätzung anstellen zu können. All dies gilt übrigens auch für (Re-)Organisationsmaßnahmen beispielsweise hinsichtlich neuer Arbeitsgestaltungsmaßnahmen oder Prinzipien der Arbeitsorganisation (z.B. agil).

Auf der Ebene **Mensch** geht es hauptsächlich um die Qualifikation, den richtigen Einsatz der Beschäftigten in Arbeitsprozessen, um Förderung und Forderung der Beschäftigten im Zuge von Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie um Akzeptanz. Geben Sie den Beschäftigten im Zuge des digitalen Wandels das notwendige Rüstzeug an die Hand, damit sie neue Technologien produktiv einsetzen können. Akzeptanz entsteht, wenn Sie Ihre Beschäftigten möglichst aktiv in die Technikgestaltung oder zumindest in die Implementierungsprozesse von Technik mit einbeziehen. Das hilft auch dem Unternehmen, denn Ihre Beschäftigten wissen selbst am besten, wie die konkrete Arbeit aussieht und wie Technik dabei gewinnbringend einzusetzen ist. Vertrauen Sie Ihren Beschäftigten und lassen Sie ihnen ein gesundes Maß an Entscheidungs- und Handlungsspielräumen für selbstorganisiertes und selbstbestimmtes Handeln.

Eine weitere Ebene ist die der **Technik**. Vorausgesetzt, dass diese tatsächlich für den vorgesehenen Einsatz und die gestellten Aufgaben passend ist: Prüfen Sie vor dem Einsatz einer neuen Technik deren Neben- und Folgewirkungen, um potenziell störende Konsequenzen frühzeitig erkennen und ggf. gegensteuern zu können. Was bedeutet der Einsatz der Technik für die Arbeit Ihrer Beschäftigten? Welche Prozesse müssen angepasst werden? Mit welchen Störungen und Ausfallzeiten könnte das verbunden sein? Welche Aufwände entstehen für Wartung und Stammdatenpflege? Lässt sich die Technik flexibel weiterentwickeln und an neue Anforderungen anpassen, sprich wird die Technik flexibel genug sein – auch in Zukunft? Nutzen Sie die Möglichkeiten neuer, innovativer Technologien (s. hierzu insbesondere auch Leitsatz Nr. 7).

Die dritte Ebene einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeit stellt die der **Organisation** dar. Eine neue Maschine ermöglicht (oder erzwingt) oftmals veränderte Prozesse – und das ggf. nicht nur auf der Ebene konkreter Tätigkeiten rund um die Maschine. Vielmehr können auch Folgen für nicht unmittelbar betroffene Bereiche und Prozesse im Unternehmen entstehen, die es abzuschätzen gilt. Durch neue Technologien entstehen neue Aufgaben, wie z.B. Wartung und Stammdatenpflege. Die Aufgabenverteilung zwischen Mensch und Maschine muss dann neu justiert werden. Prüfen Sie, inwieweit es passt, all dies in die alte Organisation zu pressen, und passen Sie auch die Organisation Ihres Unternehmens ggf. an.

## Die Sicht des einzelnen Menschen

Ganzheitliche Arbeit ist ein elementarer Bestandteil von guter Arbeit, wie sie im Zuge der Humanisierung der Arbeitswelt beschrieben und gefordert wird. Damit ein Mensch die eigene Arbeit als ganzheitlich erlebt, muss sie gewisse Kriterien erfüllen. Diese Kriterien werden in Motivationstheorien oft als Motivationsfaktoren bezeichnet.

Die im Unternehmen anfallenden Arbeitsaufgaben werden so gegliedert, dass jedes Team und jeder Beschäftigte einen sinnvollen und in sich abgeschlossenen Prozess bearbeitet. Damit wächst das Gefühl der Zuständigkeit bei den Menschen und sie nehmen die Bedeutsamkeit ihrer Aufgaben besser wahr. Die Beschäftigten identifizieren sich mit dem Produkt oder der Dienstleistung sowie letztlich mit Ihrem Unternehmen. Auch ist das Entstehen von interdisziplinären Teams von großer Bedeutung. Die Zusammenarbeit verschiedener Gruppen von Beschäftigten vervollständigt Arbeit durch andere Perspektiven und Fachwissen. Die Kommunikation mit anderen Fachbereichen bereichert zusätzlich und ist auch sozial betrachtet von großer Bedeutung. Eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erhöht überdies die Flexibilität des Unternehmens und erschließt aufgrund der Qualifikationsvielfalt der kooperierenden Beschäftigten Möglichkeiten, auf sich verändernde Kunden-/Produktionsanforderungen besser zu reagieren. Schaffen Sie kollaborative Strukturen, in denen Beschäftigte und unterschiedliche Beschäftigtengruppen miteinander arbeiten können.

Des Weiteren sollte Arbeit immer abwechslungsreich und fordernd gestaltet werden, so dass die Tätigkeiten für jeden einzelnen Beschäftigten interessant sind. Idealerweise macht Arbeit Spaß und dient der persönlichen Befriedigung. Je besser dies gelingt, desto mehr handeln Menschen aus eigenem, innerem Antrieb. Auch brauchen Beschäftigte Handlungsspielräume und eine partizipative Arbeits- und Organisationsgestaltung, um sich gut integriert und eingebunden zu fühlen. Denn wenn Arbeit für Individuen nicht beeinflussbar ist, fühlt es sich (zu) fremdbestimmt an, als wäre man hilflos ausgeliefert und bspw. nicht imstande, Arbeitsergebnisse positiv zu beeinflussen. Durch mehr Entscheidungs- und Handlungsspielräume wird den Beschäftigten sodann ermöglicht, sich an den Anforderungen der Arbeit selbstorganisiert und selbstbestimmt auszurichten. Für Unternehmen entstehen auf diese Weise Flexibilität, Kreativität und Leistung. Verstehen Sie Führung nicht als top-down-Steuerung mit der Vorgabe starrer Anweisungen, sondern eher als Anleiten Ihrer Beschäftigten.

Bei einer damit verbundenen Dezentralisierung von Organisation und Führung ist es wichtig, dass die Beschäftigten genau wissen, was zu tun ist. Geben Sie ihnen Orientierungspunkte und einen gut abgesteckten Rahmen, sodass sie selbstverantwortlich und selbstorganisiert ihre Arbeit gut erledigen. Beispiele für Orientierungspunkte sind Werte und Prinzipien des Unternehmens. Auch Ziele können Beschäftigten Orientierung stiften. Dabei geht es aber eben nicht um starre Vorgaben, die den Beschäftigten ein enges Korsett aufzuzwingen würden. Gestalten Sie ausreichende Eindeutigkeit, durch eine Vision und Grenzen, ohne dabei zu versuchen, alles im Detail festzulegen.

In aller Regel wollen Menschen an ihren Aufgaben wachsen und sich weiterentwickeln. Der Schlüssel hierzu liegt einerseits in lebenslanger Qualifizierung und andererseits darin, immer wieder Neues zu tun. Hierfür bietet sich die Mitarbeit bei der Gestaltung von Arbeit und Technik an. Auf diese Weise können Beschäftigte auch ihre Arbeitsbedingungen beeinflussen und ihre persönlichen Interessen einbringen, wodurch die Akzeptanz hinsichtlich Technik oder/und Arbeitsorganisation steigt. Nehmen Sie Ihre Beschäftigten bei der Technik- und Organisationsgestaltung mit, etwa indem Sie diese im Rahmen einer Technikfolgenabschätzung als Experten für die Arbeit mit einbinden. Dies verbessert nicht nur Planungsergebnisse und Akzeptanz, sondern ist auch ein wichtiger Beitrag zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

Stichwort Entgrenzung: Achten Sie darauf, dass die Beschäftigten sich nicht überlasten. Denn überlastete und kranke Beschäftigte sind schließlich nicht in Ihrem Interesse. Digitale Technologien machen Beschäftigte nämlich z.B. auch jenseits der eigentlichen Arbeitszeiten erreichbar und ermöglichen Arbeit überall. Gerade Beschäftigten mit hoher Motivation und Identifikation fällt es dann häufig schwer, sich bei hohem Leistungs- oder Konkurrenzdruck von Arbeit abzugrenzen. Sichern Sie also ein ausreichendes Maß an Abgrenzung, damit die Beschäftigten nicht von Burnout oder Depressionen gefährdet sind und sie eine gute Work-Life-Balance haben.

Es bietet sich an, im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu erfassen und zu fördern. Lernen Sie Ihre Beschäftigten möglichst gut kennen, um angemessen auf sie einzugehen und sie bestmöglich mitnehmen und integrieren zu können.

Eine besondere Bedeutung hat der Erhalt der Gesundheit im demographischen Wandel. Dies ist letztlich ganz im Sinne dessen, dass Ihre Beschäftigten bis ins Alter arbeiten können. Achten Sie deshalb bereits in jungen Jahren auf umfassend ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze. Beim Gesundheitsschutz geht es dabei immer um den Schutz der physischen wie gleichermaßen der psychischen Gesundheit, damit Ihrer Beschäftigten nachhaltig leistungsfähig bleiben. Zusätzlich ist lebenslanges Lernen erforderlich, um Qualifikationen immer aktuell zu halten. Es gilt, die Beschäftigten ein Leben lang fit zu halten, denn durch den demographischen Wandel fehlen bereits heute schon viele Fachkräfte. Neben der Kapazität geht es zudem um den Verlust von wichtigem Knowhow, wenn Beschäftigte nicht gut und gesund bis ins Alter arbeiten können. Ihr spezifisches, häufig implizites Erfahrungswissen ist nicht einfach zu transferieren, sondern es muss durch Kooperation zwischen Nachwuchskräften und erfahrenen Beschäftigten Stück für Stück und praktisch weitergegeben werden. Der demografische Wandel darf nicht unterschätzt werden, bereiten Sie ihr Unternehmen darauf vor.

### **Erfolg durch gute, ganzheitliche Arbeitsgestaltung**

Gute Lösungen entstehen, wenn man Mensch, Organisation und Technik gleichzeitig und sauber aufeinander abgestimmt weiterentwickelt. Ganzheitliche (gute, humane) Arbeit motiviert und bindet die Beschäftigten an Ihr Unternehmen. Gerade in Unternehmen, die sich um Ganzheitlichkeit bemühen, werden sich Beschäftigte an den Werten, Prinzipien und Zielen des Unternehmens ausrichten und den Weg zur Zielerreichung selbst bestimmen. Die Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten sowie Vertrauen Ihrerseits erledigen dann den Rest. Damit sind Sie bestmöglich gerüstet für die Herausforderungen der Zukunft!

### **Sie wollen sich weiter einlesen?**

Die zehn Leitsätze für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft werden in den nächsten Wochen in loser Folge veröffentlicht. Sie finden diese auf der [Homepage des Projekts](#).