

# iga.Report<sup>44</sup>



Themenschwerpunkt  
**New Work**

## Evolution der Unternehmens- und Arbeitsorganisation

.....

Neue Perspektiven für Prävention und Gesundheitsförderung durch Arbeit 4.0

Arjan Kozica, Madlen Müller und Pia Roser

### Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) arbeiten gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung zusammen, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga ist eine Kooperation von BKK Dachverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)



# iga.Report 44

Evolution der Unternehmens-  
und Arbeitsorganisation

.....

Neue Perspektiven für Prävention und Gesund-  
heitsförderung durch Arbeit 4.0

Arjan Kozica, Madlen Müller und Pia Roser

# Zusammenfassung

Technologische und gesellschaftliche Entwicklungen, wie die digitale Transformation, der demographische Wandel oder die zunehmende Individualisierung von Lebensverläufen, verändern die Arbeitswelten. Zahlreiche Organisationen gestalten entsprechend ihre Arbeitsorganisationen um. Als neue Leitvorstellung gilt das agile Unternehmen, in dem der Mensch mit seinen kommunikativen und kreativen Fähigkeiten in den Mittelpunkt rückt. Miteinander gehen allerdings gesundheitliche Risiken, die der Aufmerksamkeit bedürfen. Berater und Beraterinnen, die die verschiedenen Konzepte und die richtigen Ansatzpunkte für Sicherheit und Gesundheit in neuen Arbeitswelten kennen, können die Risiken gezielt adressieren. Die vorliegende Studie unterstützt Beratende dabei, indem verschiedene Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeitsorganisation vorgestellt und Ansatzpunkte für die Präventionsarbeit und die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) abgeleitet werden.

Unter dem zusammenfassenden Begriff Arbeit 4.0 stellt dieser Report die *agile Organisation*, die *Soziokratie* und die *Holokratie*, sowie die *evolutionäre Organisation* vor. Gemein ist diesen Konzepten die Betonung von Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Beschäftigten, die Abflachung von Hierarchien, die stärkere Sinnorientierung und Flexibilität sowie die umfassendere Integration von Leistungspotentialen der Beschäftigten. Bezogen auf diese Konzepte werden drei Ansatzpunkte für die Präventionsarbeit und die BGF ausgearbeitet: *Erstens* bieten die Merkmale der neuen Formen der Arbeitsorganisation Anknüpfungspunkte für die Präventionsarbeit und die BGF. Zentraler Gedanke ist es, die (Gesundheits-)Kompetenzen der Beschäftigten zu entwickeln. Die steigende Selbstverantwortung führt dazu, dass gesundheitliche Themen zunehmend eigenverantwortlich wahrgenommen werden, wofür entsprechende Kompetenzen erforderlich sind. *Zweitens* ergibt sich ein Ansatz für die Präventionsarbeit und die BGF aus den Veränderungsprozessen im Zuge der Umgestaltung von Arbeitsorganisationen. Gesundheitliche Belastungen sind in Phasen der Veränderung besonders hoch und Präventionsthemen müssen dann entsprechend direkt eingebracht werden. *Drittens* müssen sich Beratende für Prävention und BGF in den neuen Formen von Arbeitsorganisation zurechtfinden und wissen, wie sie Gesundheitsthemen gezielt einbringen können. Dies gelingt vor allem dann, wenn sich diese Fachleute selbst agile Arbeitsmethoden aneignen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2 Arbeit 4.0 und neue Konzepte der Arbeitsorganisation</b>	<b>8</b>
2.1 Treiber und integrative Konzepte neuer Arbeitswelten	8
2.1.1 Treiber für neue Arbeitswelten	8
2.1.2 Ursprung und Bedeutung von New Work	9
2.1.3 Ursprung und Bedeutung von Arbeit 4.0	9
2.1.4 Arbeit 4.0 und New Work im Vergleich	10
2.2 Neue Konzepte der Unternehmens- und Arbeitsorganisation	11
2.2.1 Agile Organisation	11
2.2.2 Soziokratie und Holokratie	12
2.2.3 Evolutionäre Organisation	17
2.3 Gemeinsamkeiten neuer Organisationskonzepte	20
<b>3 Gesundheitliche Auswirkungen von Arbeit 4.0</b>	<b>21</b>
3.1 Wandel betrieblicher Prävention und Gesundheitsförderung durch Arbeit 4.0	23
3.2 Neue Perspektiven und Ansatzpunkte für die Beratung	23
3.2.1 Gestaltungsmöglichkeiten in Veränderungsprozessen	24
3.2.2 Chancen und Risiken für die Beratung	24
3.2.3 Erweiterung der Beratungsthemen	28
<b>4 Fazit und Ausblick</b>	<b>29</b>
<b>5 Literaturverzeichnis</b>	<b>30</b>
<b>6 Abbildungsverzeichnis</b>	<b>36</b>
<b>7 Tabellenverzeichnis</b>	<b>36</b>



# 1 Einleitung

*Arbeit 4.0, New Work, Holacracy, agiles Arbeiten* und die *evolutionäre Organisation*: Diese und andere aktuell diskutierte Begriffe verdeutlichen, dass sich die Organisation von Arbeit verändert. Gründe dafür sind der technologische Wandel, die zunehmende Internationalisierung, beschleunigte Innovations- und Produktzyklen sowie innovative Dienstleistungen, beispielsweise auf Grundlage umfangreicher und unstrukturierter Daten (Ewinger et al., 2016; Hackl et al., 2017). Kundenwünsche werden intensiver berücksichtigt und die Wertschöpfungsprozesse in den Unternehmen verändern sich substantiell. Das hierarchische Organisationsprinzip stößt an seine Grenzen, da es zu wenig Flexibilität und Innovation ermöglicht (Hackl et al., 2017). Als neue Leitvorstellung gilt das *agile Unternehmen*. In diesem rückt der Mensch mit seinen kommunikativen und kreativen Fähigkeiten in den Mittelpunkt, der Grad der Selbstorganisation in Teams steigt und die individuelle Selbstverantwortung der Beschäftigten wird wichtiger (Hofert, 2018; Kühl, 2015).

Die neue Art und Weise, Arbeit zu organisieren, bringt Chancen mit sich. So können die Beschäftigten ihr Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbaren, wenn die zeitliche und räumliche Flexibilität steigt (Gálvez et al., 2011; Troup & Rose, 2012). Sie können zudem stärker mitentscheiden, auch bei betrieblichen Strategien oder beim Gehalt (Franke et al., 2019; Kühl, 2015). Stichworte wie Demokratisierung und Augenhöhe verdeutlichen diesen Aspekt (Sattelberger et al., 2015). Neben den Chancen bergen die neuen Formen der Arbeitsgestaltung allerdings auch Risiken. Dazu zwei Beispiele: Steigt der Grad der Selbstorganisation an, sind Mitarbeitende stärker als bislang gefordert, ihre Arbeit selbst zu gestalten. Fehlen ihnen die entsprechenden Kompetenzen, können sie mit den neuen Anforderungen überfordert sein (Schubert, 2016). Selbstorganisation auf Teamebene kann dazu führen, dass soziale Konflikte weniger als bislang über Hierarchie geklärt werden können. Teaminterne Auseinandersetzungen können sich dadurch chronifizieren und negativ auf die Gesundheit der Teammitglieder auswirken (Kühl, 2015).

Diese Entwicklungen stellen die Präventionsarbeit und die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) vor neue Herausforderungen. Beratende kommen in der Regel von außen in die zu unterstützenden Unternehmen, Abteilungen und Teams. Dies gilt insbesondere, wenn sie nicht in einem Stabs-

bereich verankert, sondern vollständig unternehmensextern sind. Die vor Ort geltenden Regeln und Abläufe müssen dann erst erschlossen, die damit verbundenen Risiken identifiziert und Ansatzpunkte für Prävention und BGF erarbeitet werden. Die klassischen Konzepte der Arbeitsorganisation (z. B. hierarchische Organisation) sind Beratern und Beraterinnen in der Regel bekannt. Mittlerweile müssen sie aber vermehrt in Organisationen wirken, die sich an Ideen der Arbeit 4.0 orientieren. Um die Präventionsarbeit und die BGF auf jene neuen Konzepte und deren Risiken abstimmen zu können, ist es förderlich, wenn sie neue Arbeitsorganisationskonzepte in ihrer Beratung einordnen und deren Relevanz für ihre Arbeit im jeweiligen Kontext bewerten können.

Der vorliegende Bericht ermöglicht eine Auseinandersetzung mit neuen Formen der Arbeitsorganisation und deren Bedeutung für die betriebliche Prävention und Gesundheitsförderung. Zunächst werden die in der Praxis existierenden Ausprägungen neuer Arbeitsorganisationsformen vorgestellt. Neben den integrativen Begriffen *Arbeit 4.0* und *New Work* rücken hier auch das *agile Arbeiten*, die *Soziokratie/Holokratie* sowie die *evolutionäre Organisation* in den Fokus. Anschließend werden drei Ansatzpunkte für die Präventionsarbeit und die BGF diskutiert. Der erste Ansatzpunkt adressiert die individuellen (Gesundheits-)Kompetenzen. Die steigende Selbstverantwortung von Individuen und Teams verlagert auch die gesundheitlichen Themen zunehmend in die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Doch damit diese stärker selbstverantwortlich für ihre Gesundheit sorgen können, sind besondere Kompetenzen erforderlich. Der zweite Ansatzpunkt nimmt betriebliche Veränderungsprozesse in den Blick, da die gesundheitlichen Belastungen für Beschäftigte in dieser Phase besonders hoch sind. Präventionsthemen müssen in dieser Zeit bewusst eingebracht werden. Der dritte Ansatzpunkt bezieht sich auf veränderte Anforderungen bei der Beratung in Unternehmen. Beratende müssen sich in den neuen Organisationsstrukturen zurechtfinden und wissen, wie sie Gesundheitsthemen zielführend einbringen können. Dies gelingt besser, wenn sie sich selbst agile Arbeitsmethoden aneignen und so bei neuen Formen der Arbeitsorganisation fachlich anschlussfähig bleiben.

## 2 Arbeit 4.0 und neue Konzepte der Arbeitsorganisation

Aktuell diskutiert die Fachwelt unterschiedliche Konzepte für neue Formen der Arbeitsorganisation. In diesem Kapitel werden zunächst die Treiber neuer Arbeitswelten sowie die integrativen Konzepte *New Work* und *Arbeit 4.0* erläutert. Anschließend werden drei neue Arbeitsformen vorgestellt, die momentan in der Praxis, die meiste Resonanz erzeugen: *Agiles Arbeiten*, *Soziokratie*, deren spezifische Weiterentwicklung *Holokratie*, sowie die *evolutionäre Organisation*.

### 2.1 Treiber und integrative Konzepte neuer Arbeitswelten

Gesellschaftliche und technologische Veränderungen führen derzeit dazu, dass Konzepte wie *Arbeit 4.0* und *New Work* an Bedeutung gewinnen. Die Begriffe werden in Wissenschaft und Praxis derzeit intensiv diskutiert und bezeichnen eine grundlegende und nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt (Hackl et al., 2017). Beide Begriffe sind breit gefasst und schließen unterschiedliche Entwicklungen ein, wie Arbeit zukunfts-fähig gestaltet werden kann.

#### 2.1.1 Treiber für neue Arbeitswelten

Mehrere Rahmenbedingungen und Entwicklungen fördern die Veränderungen der Arbeitswelt und damit die Popularität von *New Work* und *Arbeit 4.0*. Drei Punkte werden nachfolgend stellvertretend für diverse Entwicklungen thematisiert: die Digitalisierung, die demografischen Veränderungen und der gesellschaftliche Wertewandel.

Die *Digitalisierung* ermöglicht digitale Arbeitsprozesse, in denen Arbeitsaufgaben über digitale Tools zu jeder Zeit und an jedem beliebigen Ort außerhalb des Büros bearbeitet werden können. Arbeitsaufgaben können über Laptops, Tablets oder Smartphones erledigt werden und erfordern nicht mehr zwingend eine physische Anwesenheit der Beschäftigten. Dadurch wird die zeitliche und örtliche Entgrenzung der Arbeitswelt vorangetrieben (Pfeiffer, 2012; Picot & Neuburger, 2008; Kaiser & Kozica, 2014). Organisationen können zunehmend transparent agieren, indem digitale Informationen frei zugänglich gemacht werden. Hierdurch entstehen neue Formen der Beteiligung der Beschäftigten.

Die *demografischen Entwicklungen* wirken sich weitreichend auf die Organisationen aus. Die seit ca. 30 Jahren relativ konstante Geburtenrate sowie eine immer weiter ansteigende Lebenserwartung führen dazu, dass die Erwerbsbevölkerung bei ansteigendem Durchschnittsalter abnimmt. Unternehmen müssen zunehmend mit einer sinkenden Anzahl an Bewerbungen, einem Fachkräftemangel sowie mit einer älter werdenden Belegschaft umgehen (BPM, 2018). Das bedeutet, dass Organisationen für potentielle Arbeitskräfte möglichst attraktiv sein und ihren Beschäftigten beispielsweise flexible Arbeitsmodelle ermöglichen müssen. Letztere werden vor allem von jüngeren Bewerbern und Bewerberinnen gefordert. Der demografische Wandel sorgt somit dafür, dass Organisationen auf neue Arbeitsmodelle umsteigen.

Der *Wertewandel* in der Gesellschaft führt dazu, dass Lebensentwürfe stärker individualisiert werden (Ewinger et al., 2016). Unternehmen müssen sich künftig zunehmend mit heterogenen Werten und Anforderungen an die Arbeit auseinandersetzen. Vor allem den jüngeren Generationen sind *Work-Life-Balance*, individualisierte Arbeitszeiten sowie Nachhaltigkeit wichtig (Hesse, 2014). Während aber die einen unter *Work-Life-Balance* einen Gleichgewichtszustand zwischen Arbeit und Freizeit verstehen, verstehen Andere darunter, Arbeit und Privatleben strikt zu trennen. Darüber hinaus existiert das Konzept des *Work-Life-Blending*. Darunter versteht sich die ständige Erreichbarkeit für Privates in der Arbeit und für Arbeitsbelange im Privaten. Für solch unterschiedliche Wertvorstellungen sind klassische Organisationsmodelle nicht flexibel genug (Ameln & Wimmer, 2016). Die Herausforderung besteht somit darin, Arbeitsorganisation stärker zu flexibilisieren und Möglichkeiten zu bieten, die den unterschiedlichen Wertvorstellungen der Beschäftigten entsprechen (Hackl et al., 2017).

Es gibt bislang keine belastbaren Daten, wie die genannten Treiber zur Verbreitung von *Arbeit 4.0* und *New Work* beitragen. Offizielle Erhebungen, aber auch nichtwissenschaftliche Online-Umfragen (z. B. Kununu, 2020) beschränken sich auf einzelne Aspekte von *Arbeit 4.0* und *New Work*, wie etwa mobiles Arbeiten beziehungsweise Homeoffice (Grunau et al., 2019). Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Ideen von *Arbeit 4.0* und *New Work* in zahlreichen Unternehmen diskutiert werden und vielfach Veränderungen auslösen.



## 2.1.2 Ursprung und Bedeutung von New Work

Der ursprüngliche Begriff der *Neuen Arbeit* geht auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück, der bereits vor über 20 Jahren ein alternatives Modell zur klassischen Lohnarbeit entwickelte. Bergmanns *Modell der Neuen Arbeit* sieht vor, dass jeder Einzelne zu je einem Drittel klassischer Erwerbsarbeit nachgeht, Arbeit verrichtet, die er persönlich wirklich möchte, und sogenannte „High-Tech-Eigen-Produktion“ (Technologien für die Eigenherstellung von lebensnotwendigen Dingen) betreibt (Hackl et al., 2017). Der heutige Begriff *New Work* geht über dieses Verständnis hinaus und wird allgemeiner als der spezifische Begriff der *Neuen Arbeit* nach Frithjof Bergmann verwendet.

*New Work* dient heute vielmehr als Oberbegriff für neue Anforderungen an Arbeit und eine damit einhergehende innovative Arbeitsgestaltung (Hackl et al., 2017). Vertreter und Vertreterinnen von *New Work* beziehen den Begriff auf verschiedene Aspekte, wie beispielsweise Personalbeschaffung (Rekrutierung), Motivation, Zusammenarbeit, Unternehmenskultur, Kommunikation, Personalentwicklung und Lernen sowie Führung und Organisationsformen (Brommer et al., 2019). Nicht immer sind die mit *New Work* verbundenen Ansätze und Ideen grundlegend neu (Brommer et al., 2019; Martela, 2019) und häufig wird der Begriff recht unspezifisch verwendet. Trotz reger Diskussionen auf Konferenzen und anderen Tagungsformaten wie Meet-Ups oder Open Spaces gibt es zudem kein einheitliches Verständnis von *New Work*.

### New Work – Aktueller Themenschwerpunkt in iga

iga greift das Thema *New Work* derzeit auf und initiiert eine Reihe von Einzelprojekten unter dem Themenschwerpunkt „New Work“. Im Fokus der Projekte stehen die Veränderungsprozesse, mit denen Unternehmen und Beschäftigte konfrontiert sind, und dazu passende neue Ansätze für die Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung. Die Ergebnisse sollen die Beratung zu Sicherheit und Gesundheit in Unternehmen unterstützen.

[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Themen > New Work

Das im Themenschwerpunkt vorliegende Verständnis von *New Work* geht von Veränderungen in der Arbeitswelt aus, die in Schwerpunktthemen behandelt werden. Drei wesentliche Veränderungsdimensionen werden durch *New Work* adressiert, und zwar *People*, *Place* und *Technology* (siehe auch [www.iga-info.de/themen/new-work/](http://www.iga-info.de/themen/new-work/)). Die iga bezieht die Dimension *People* auf die Beschäftigten und deren Einstellungen, Werte, Sinnorientierung und Anforderungen an Organisationen sowie auch auf verschiedene Formen von Führung. Als neue Anforderungen an *New Work* nennen Hackl et al. (2017) oder Hofmann et al. (2019) etwa die Möglichkeit zur Selbststeuerung, Partizipation und Selbstentwicklung, zur freien Gestaltung von Arbeit sowie zur Sinnstiftung. Außerdem solle die Arbeit ein soziales Umfeld für die Beschäftigten darstellen. Die Dimension *Place* umfasst die Rahmenbedingungen von Arbeit, so beispielsweise die Arbeitszeit und den Arbeitsort (DGUV, 2016). Als ein wesentliches Merkmal von *New Work* gilt die zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Arbeit (Hofmann et al., 2019), die durch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen immer mehr ermöglicht wird (Reddy & Reinartz, 2017; Picot & Neuburger, 2008). Zur Veränderungsdimension *Technology* zählen schließlich die technologischen Rahmenbedingungen innerhalb von Organisationen, die ebenfalls durch die voranschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt beeinflusst werden (Rau & Hoppe, 2020). Hierzu zählen beispielsweise die genutzte Hard- und Software im Unternehmen, die Umstellung von analogen auf digitale Arbeitsprozesse, oder die Vernetzung und Integration von Arbeitsschritten oder Maschinen.

## 2.1.3 Ursprung und Bedeutung von Arbeit 4.0

In engem Zusammenhang mit der Digitalisierung der Arbeitswelt steht der Begriff *Arbeit 4.0*, der häufig im selben Kontext wie *New Work* verwendet wird. Der Begriff *Arbeiten 4.0* wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Jahr 2015 geprägt und schließt sich begrifflich an die früheren Stufen der Entwicklung von Arbeit an (siehe hierzu Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015):

- *Arbeiten 1.0* beschreibt die beginnende Industriegesellschaft und die ersten Arbeiter-Organisationen. Neuerungen in der Produktionsweise, der Organisation von Arbeit und auch den Gesellschaftsstrukturen gehen v.a. auf die Einführung der Dampfmaschine am Ende des 18. Jahrhunderts zurück.
- *Arbeiten 2.0* zeichnet sich durch die beginnende Massenproduktion im Zuge der Industrialisierung sowie die An-

fänge des Wohlfahrtsstaates am Ende des 19. Jahrhunderts aus.

- *Arbeiten 3.0* beschreibt die anschließende, auf sozialer Marktwirtschaft basierende, Konsolidierung des Sozialstaates und der Arbeitnehmerrechte im Laufe des 20. Jahrhunderts.
- *Arbeiten 4.0* ist durch eine zunehmende Flexibilisierung, Dezentralisierung und Virtualisierung von Arbeit und Arbeitswelten zu Beginn des 21. Jahrhunderts gekennzeichnet (Hackl et al., 2017). Die Entgrenzung von Zeit und Raum sowie eine immer weitreichendere Vernetzung führen dazu, dass die Beschäftigten permanent erreichbar sind und so die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zunehmend verschwimmen. Gleichzeitig entstehen durch den kulturellen und gesellschaftlichen Wandel neue Ansprüche an Dienstleistungen, Produkte und der Arbeit selbst, die es zukünftig zu gestalten gilt. Bisher ist noch offen, wie Organisationen und Arbeitswelten in Zukunft aussehen werden.

Basierend auf den grundlegenden Merkmalen, wird in diesem Report *Arbeit 4.0* als erwerbsorientierte Arbeit verstanden, die sich durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen und Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten auszeichnet. *Arbeit 4.0* bzw. *Arbeiten 4.0* steht zudem für die veränderten Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit.

## 2.1.4 Arbeit 4.0 und New Work im Vergleich

Für die Begriffe *Arbeit 4.0* und *New Work* existieren keine einheitlichen Definitionen und sie werden häufig synonym verwendet. Dennoch können Anhaltspunkte identifiziert werden, anhand derer die Begriffe unterschieden werden können. So wurde der Begriff *New Work* insbesondere durch interessierte Personen und Unternehmen (v.a. Beratungsunternehmen, Vortragsredner und -rednerinnen („Speaker“), Einzelberatende und die Start-Up-Szene) populär (vgl. Tabelle 1). Der Wunsch nach demokratischen Unternehmensstrukturen und unmittelbarer Mitbestimmung, nach Zeit- und Ortsautonomie und einer besseren Work-Life-Balance steht im Mittelpunkt. Der Fokus von *New Work* liegt auf den Individuen in der Organisation, deren Werte und Anforderungen an gute Arbeit sowie die sich daraus ergebende Gestaltung neuer Arbeitswelten. *New Work* bezieht sich dabei besonders auf positive Aspekte neuer Arbeitswelten und wird häufig über zusammenstellende Listen „guter“ Elemente von „New Work“ charakterisiert. Hierzu gehören z.B. Mitbestimmung, Selbstorganisation und neue Vergütungsmodelle („New Pay“).

*Arbeiten 4.0* wurde hingegen in öffentlichen Institutionen wie dem BMAS geprägt und hat damit seinen Ursprung auf der Governance-Ebene. Dementsprechend wird *Arbeit 4.0* stärker von Ministerien, in öffentlichen Ausschreibungen oder Forschungseinrichtungen verwendet (vgl. Tabelle 1). Arbeitsgestaltung wird hier umfassender verstanden und es

Tabelle 1: Gegenüberstellung von New Work und Arbeit 4.0

	New Work	Arbeit 4.0
Verbreitung	In Unternehmen, der Start-Up-Szene und in der Beratung	Auf Governance-Ebene entstanden, Verwendung des Begriffs in offiziellen Veröffentlichungen
Fokus	Individuen, Anforderungen an gute Arbeit aus Sicht der Einzelnen, eklektische Themensammlung zur Charakterisierung von New Work	Neue Technologien, Entgrenzung von Arbeit, konkrete Themen neuer Arbeitswelten (z. B. Homeoffice)
Akteure	Freie Beratende, interessierte Führungskräfte z.B. in Foren	Ministerien, Forschungseinrichtungen, zunehmend Unternehmen
Begriff	Auf positive Aspekte fokussiert, eklektisch	Neutraler, integrativer und an konkreten Konzepten (Homeoffice, Arbeitszeit) orientiert

werden neben den positiven Aspekten ebenso die negativen Aspekte in den Blick genommen. So kann eine aus der New-Work-Bewegung geforderte gesetzliche Änderung beim Arbeitszeitgesetz für abhängige Beschäftigte erhebliche Risiken bergen. Die integrative und neutrale Bedeutung von *Arbeit 4.0* liegt auch diesem Report zugrunde.

## 2.2 Neue Konzepte der Unternehmens- und Arbeitsorganisation

.....

Die veränderten Anforderungen an Arbeit führen dazu, dass unter dem Leitgedanken der *Arbeit 4.0* zunehmend innovative Konzepte der Arbeitsorganisation aufgegriffen werden. Zu den bekanntesten Ansätzen zählen die Konzepte der *Agilität*, *Soziokratie* und *Holokratie* sowie der *evolutionären Organisation*. Diese Konzepte stellen (anders als der umfassendere Begriff der *Arbeit 4.0*) spezifische Ansätze der Arbeitsorganisation dar. Der Begriff Arbeitsorganisation umfasst laut Nissen & Bartscher, 2018 (o. S.) die

„Gestaltung nach Art, Umfang und Bedingungen aller Elemente des Arbeitens. Von zentraler Bedeutung ist hierbei, wie Menschen mittelbar oder unmittelbar mit anderen Menschen zusammenarbeiten.“

Arbeitsorganisationskonzepte geben somit vor, wie Unternehmen Arbeitsprozesse zukunftsfähig organisieren sollen. In den genannten Konzepten gibt es jeweils grundlegende Prämissen, die in initialen Publikationen festgehalten wurden, wie zum Beispiel dem agilen Manifest (<https://agilemanifesto.org>) oder den Vorgaben für die *Holokratie* (Robertson, 2015b). Die Konzepte sind daher in dem Sinne normativ, als dass sie konkrete Vorgaben dafür machen, wie die Konzepte in der Praxis angewandt werden sollen. Beratende, die in Unternehmen tätig sind, können das betriebliche Geschehen vor Ort besser bewerten und adäquate Ansätze für die Präventionsarbeit und die BGF identifizieren, wenn sie die gängigen Konzepte für die neuen Arbeitsorganisationen kennen. Nachfolgend werden daher die *agile Organisation*, die verwandten Konzepte der *Soziokratie* und *Holokratie* sowie die *evolutionäre Organisation* vorgestellt.

### 2.2.1 Agile Organisation

Elemente des agilen Arbeitens werden in zahlreichen Organisationen genutzt, und es ist das derzeit vermutlich einfluss-

reichste Konzept für moderne Formen der Arbeitsorganisation. Die *agile Organisation* grenzt sich von klassischen Organisationsformen ab, die durch feste Machtstrukturen und langwierige Entscheidungsprozesse geprägt sind (Brückner & Ameln, 2016). In agilen Organisationen besitzen Teams ein hohes Maß an Eigenverantwortung bezüglich der Arbeitsorganisation und Bottom-up-Vorgehensweisen stehen im Vordergrund (Hofert, 2018; Kaltenecker, 2017).

Erstmals beschrieben wurde die Grundidee in den 1970er Jahren durch den ehemaligen McKinsey-Vorstand Tom Peters und die Professorin Rosabeth Moss Kanter (Hofert, 2018; Summerer & Maisberger, 2018). Mit Agilität bezeichneten sie die flexible und aktive Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an Marktveränderungen (Hofert, 2018). Aufgrund immer dynamischer werdender Märkte entwickelte sich das Konzept der Agilität in den darauffolgenden Jahren weiter. Im Jahr 2001 veröffentlichte ein Softwareentwickler-Team um Kent Beck das sogenannte *agile Manifest* (Beck et al., 2020), das die Grundannahmen des agilen Arbeitens beinhaltet. Zu diesen Grundsätzen zählen:

1. Die Autonomie von und Interaktion zwischen Individuen stehen über Prozessen.
2. Gleichberechtigung von Individuen und Zusammenarbeit erhalten Vorrang vor Verhandlungen.
3. Flexibilität gegenüber sich ändernden Umständen steht über der Einhaltung eines Plans.

Das agile Manifest bildet den Startpunkt einer Reihe von Weiterentwicklungen des Konzepts, z. B. konkretere Handlungsrahmen oder Methoden wie Scrum und Kanban (Hofert, 2018).

Die Kernidee agilen Arbeitens ist es, in interdisziplinären Teams selbstorganisiert zusammenzuarbeiten und so das verteilte Wissen der Teammitglieder besser zu nutzen. Dies soll eine schnellere Reaktion auf Umweltveränderungen und Entscheidungen ermöglichen und so den Kundennutzen stärken (Brückner & Ameln, 2016). Die Agilität soll über unterschiedliche Dimensionen erreicht werden. Besonders betont wird, dass agiles Arbeiten ein bestimmtes *Mindset* voraussetzt, also eine bestimmte Haltung der Beschäftigten (Hofert & Thonet, 2019). *Mindset* lässt sich als Denk- und Handlungslogik beschreiben, als eine Einstellung des Denkens, die nicht vom Handeln getrennt werden kann. Sowohl Menschen als auch Organisationen haben ein *Mindset*, wobei Individuen im Arbeitsumfeld häufig das *organisationale Mindset* übernehmen (Hofert & Thonet, 2019). Daher wird über die gesamte

Organisation hinweg eine bestimmte Kultur gefordert, die das *organisationale Mindset* widerspiegelt. Neben dem *Mindset* und der Kultur zeichnet sich agiles Arbeiten durch konkrete Vorgehensweisen (Frameworks) und Werkzeuge aus (beispielsweise Stand-up-Meetings, Kanban-Board). Eine beispielhafte Definition von Agilität verdeutlicht dies:

„Agilität ist eine Haltung, eine Unternehmenskultur mit gelebten Werten. Es gibt klare Vorgehensweisen und Werkzeuge, die die Selbstorganisation von Einzelpersonen, Teams und Organisationen unterstützen. Ziele der agilen Zusammenarbeit [...] sind: die Kundenzufriedenheit [...], bessere Produkte in kürzerer Zeit [...], die Mitarbeiterzufriedenheit [...] und eine hohe Attraktivität des Unternehmens für junge Mitarbeiter“

(Summerer & Maisberger, 2018, S. 8).

Als bekanntestes Framework agilen Arbeitens gilt der Produktentwicklungsprozess *Scrum*, der mit fest vorgegebenen Rollen und Regeln versucht, eine agile Arbeitsweise zu ermöglichen (Brückner & Ameln, 2016). Die Mitglieder eines multidisziplinären Teams nehmen eine von drei festen Rollen ein, die jeweils einen bestimmten Zweck erfüllen. Der *Product Owner* ist für die Beschaffenheit und die Güte des Produkts zuständig, während das *Entwicklungsteam* das Produkt eigenständig und selbstorganisiert anfertigt (Brückner & Ameln, 2016). Zudem existiert die Rolle des *Scrum Masters*, der die Einhaltung der Scrum-Regeln beaufsichtigt und eventuelle Hindernisse für das Team beseitigt (Hofert, 2018). Durch eine iterative Vorgehensweise und die inkrementelle Auslieferung von Produkten besteht die Möglichkeit, Anpassungen und Veränderungen schneller vorzunehmen (Brückner & Ameln, 2016). Neben dem *Scrum* ist unter anderem die Methode des *Design Thinking* verbreitet, die zur Entfaltung von Kreativität in komplexen Sachverhalten dienen soll. Diese ebenfalls iterative Vorgehensweise basiert auf der Arbeit in multidisziplinären Teams, in multifunktionalen Räumen und mit variierenden Perspektiven und Aufgaben (Brückner & Ameln, 2016). Des Weiteren hat die Visualisierungsmethode *Kanban* (japanisch für „Karte“ oder „visuelles Zeichnen“) zunehmend an Popularität gewonnen. Die Methode stammt ursprünglich aus der Produktion und ist Teil der sogenannten *Lean Production*, die den Ressourcenverbrauch in der Produktion minimieren soll (Hofert, 2018). Heute wird die Methode auch in der Wissensarbeit genutzt, um Abläufe in die drei einfachen Schritte zu unterteilen: *zu erledigen*, *in Arbeit* und *erledigt*. Kanban fördert so die Transparenz von Arbeitsprozessen und ermöglicht es Zuständigkeiten schnell zu überblicken.

Ein zentraler Aspekt agiler Organisationen ist es, die Beschäftigten auch teamübergreifend stärker zu vernetzen. John Stepper (2020) entwickelt hierfür die Methode des *Working Out Loud* (WOL). Das „laute Arbeiten“ hilft dabei, Arbeitsbeziehungen aufzubauen und zu vertiefen und so individuelle und gemeinsame Ziele leichter zu erreichen. Dies geschieht mithilfe von Geschichten, Praktiken und Übungen, die in sogenannten WOL-Zirkeln angewandt werden. Dazu treffen sich die Beschäftigten 12 Wochen lang (persönlich oder digital) in Kleingruppen und bearbeiten ihre jeweiligen Ziele gemeinsam.

Agile Arbeitsmethoden sind in der Praxis weit verbreitet und werden für einzelne Projekte oder im ganzen Unternehmen angewandt. Ein bekanntes Beispiel ist eine Online-Bank, die seit einiger Zeit auf agile Strukturen umstellt (ING, 2020). Die Bank reagiert damit auf veränderte Anforderungen von Kundschaft und Umwelt. Die Umsetzung von agilen Arbeitsmethoden orientiert sich am internen Leitfaden „One Agile Way of Working“, der auf den Prinzipien „Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter“, „Einbeziehung der Kunden“ und „Einheitliches Organisationsdesign und einheitliche Arbeitsweisen“ basiert.

Agiles Arbeiten kann sich positiv auf die Zufriedenheit und Produktivität auswirken, Innovationen fördern und den Nutzen der Kundschaft steigern. Agile Arbeitsmethoden bergen jedoch auch Risiken. So können leistungsschwächere Beschäftigte durch die neuen Arbeitsweisen überlastet werden. Zudem wird durch die hohe Transparenz erkennbar, wer wie viel in welcher Zeit erreicht. Dies kann Beschäftigte psychisch belasten (Hofert, 2018). Trotz dieser Risikofaktoren sind agile Arbeitsmethoden in der Praxis bereits weit verbreitet (siehe auch Tabelle 2).

## 2.2.2 Soziokratie und Holokratie

Ein zentrales Merkmal von *Arbeit 4.0* ist die Mitbestimmung und Selbststeuerung der Beschäftigten. Die Organisationsform der *Soziokratie* zielt darauf, Beschäftigte möglichst weitreichend in unternehmensbezogene Entscheidungen einzubeziehen. Sie geht ursprünglich auf den französischen Philosophen August Comte zurück und wurde erstmals 1970 von Gerard Endenburg, einem niederländischen Ingenieur, in dessen Unternehmen praktisch umgesetzt (Strauch & Reijmer, 2018). Die Organisationsform der *Soziokratie* erlaubt es den Beschäftigten, sich weitgehend selbst zu führen und zu organisieren und kann durch den Grundgedanken der Gleichheit aller Beteiligten charakterisiert werden. Dies drückt sich auch in der Etymo-

Tabelle 2: Die wichtigsten Begriffe für Agiles Arbeiten

Begriff	Erklärung
Agilität	Unternehmen mit spezifischem agilen <i>Mindset</i> (Unternehmenskultur), klaren Vorgehensweisen und Werkzeugen zur Selbstorganisation von Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Ziele: Kundenzufriedenheit steigern, bessere Produkte in kürzerer Zeit liefern, Beschäftigtenzufriedenheit erhöhen, Attraktivität als Unternehmen steigern
Scrum	Produktentwicklungsprozess mit fest vorgegebenen Rollen und Regeln; Teammitglieder nehmen eine von drei Rollen ein: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Product Owner</i>: zuständig für Beschaffenheit und die Güte des Produkts</li> <li>- <i>Entwicklungsteam</i>: fertigt das Produkt eigenständig und selbstorganisiert an</li> <li>- <i>Scrum Master</i>: beaufsichtigt Einhaltung der <i>Scrum</i> Regeln und beseitigt Hindernisse</li> </ul> → Iterative Vorgehensweise und inkrementelle Auslieferung von Produkten ermöglichen schnelle Anpassungen und Veränderungen
Design Thinking	Kreativitätsmethode für komplexe Sachverhalte; Arbeit in multidisziplinären Teams, in multifunktionalen Räumen und mit variierenden Perspektiven und Aufgaben
Kanban	Visualisierungsmethode für Arbeitsprozesse; Einteilung von Arbeitsaufgaben in die drei Kategorien <i>zu erledigen</i> , <i>in Arbeit</i> , und <i>erledigt</i> → Transparenz von Arbeitsprozessen, Überblick über Zuständigkeiten
Working Out Loud	Vernetzungsmethode, um relevante Arbeitsbeziehungen aufzubauen, Ziele leichter zu erreichen und selbstorganisierter zu arbeiten.

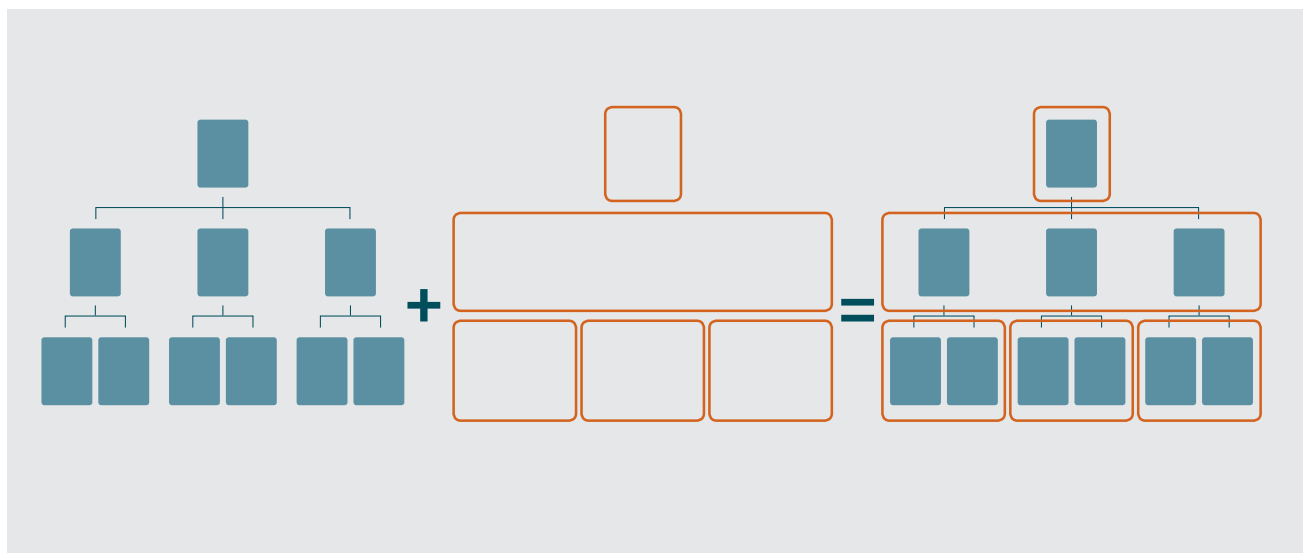


Abbildung 1: Kreisstruktur Soziokratie (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Rütter, 2017)

logie des Begriffs *Soziokratie* aus: Er setzt sich aus dem Lateinischen *socius* = der Gefährte, und dem Griechischen *kratein* = Macht zusammen und bedeutet zusammengesetzt *die Macht der Gruppe* (Schallhart, 2017).

Entscheidungen werden in soziokratischen Modellen auf Basis von Gleichgewicht, Feedback und Transparenz nach dem

sogenannten *Konsent-Prinzip* getroffen (Strauch & Reijmer, 2018). Der *Konsent* unterscheidet sich von Konsens dadurch, dass nicht jede beteiligte Person einen Vorschlag befürworten muss, sondern lediglich keinen schwerwiegenden Einwand dagegen haben darf (Schallhart, 2017; Rütter, 2017). Das Resultat muss also keine Übereinstimmung sein, sondern es geht vielmehr darum, die Gegenargumente und Be-

dürfnisse aller zu berücksichtigen. Trotz der Mitbestimmung der Beschäftigten bleiben in soziokratischen Organisationen hierarchische Linienstrukturen erhalten. Diese werden jedoch durch Kreise ergänzt, die ebenfalls hierarchisch angeordnet sind (siehe Abbildung 1).

Die Kreise entscheiden innerhalb ihrer Grenzen autonom und verfolgen dabei gemeinsame Ziele. Alle Beteiligten im Kreis agieren auf Augenhöhe und tragen gleichberechtigt zur Lösungsfindung bei. Die Kreise sind durch eine doppelte Kopplung an den nächsthöheren Kreis gebunden. Jeder Kreis verfügt über eine leitende und eine delegierende Person, die jeweils im Entscheidungsprozess des nächsthöheren Kreises eingebunden ist und dort die Interessen des eigenen Kreises vertritt. Eine im Voraus gemeinsam entwickelte Vision kann dabei helfen, die individuelle Motivation für Gemeinschaftsinteressen zu stärken (Geschwill & Nieswandt, 2020).

Laut den Vertretern und Vertreterinnen des Konzepts, ist es unabhängig von der Größe, Branche und Ausrichtung des Unternehmens möglich, das Konzept zu implementieren. Erfolgreiche soziokratische Führungsstrukturen setzen, genau wie agile Organisationen, ein neues *Mindset* und einen Mentalitäts- und Kulturwechsel voraus (Lobodda & Schlachte, 2018). Führungskräfte müssen bereit sein, Macht abzugeben, und Mitarbeitende müssen die neue Verantwortung annehmen. Neben dem Ursprungsbetrieb von Gerard Endenburg führten weltweit zahlreiche Organisationen das soziokratische Modell ein. Dazu zählen beispielsweise eine innovative Software-Beratung (Oestereich, 2015), eine niederländische Dachorganisation für Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen sowie eine niederländische regionale Pflegeorganisation (Rüther, 2017). Obwohl verschiedene Soziokratiezentren bestehen (<https://soziokratiezentrum.org/>), über die das Organisationsmodell der *Soziokratie* durch Beratung und Ausbildung verbreitet wird, ist es schwer einzuschätzen, wie viele Organisationen das Modell implementiert haben.

Einerseits kann der Grundgedanke von Gleichberechtigung und Mitbestimmung positiv bewertet werden, da die Konzepte mehr Flexibilität und Autonomie der Mitarbeitenden zulassen (Lübbers & Johannsen, 2018). Auf der anderen Seite ist ein grundlegendes Umdenken von Führungskräften und Mitarbeitenden oft schwierig und kann viel Zeit in Anspruch nehmen (Geramanis & Hutmacher, 2018). In der Praxis zeigt sich, dass nur wenige Betriebe das Organisationssystem der *Soziokratie* über einen längeren Zeitraum hinweg aktiv umsetzen. So hat

sich auch der Vorreiterbetrieb von Gerard Endenburg mittlerweile wieder von dem Modell entfernt (Rüther, 2017).

*Soziokratie* gilt als Grundlage für ein neueres und radikaleres Konzept der Unternehmensorganisation: die *Holokratie*. Im Gegensatz zu anderen Managementsystemen, die ihren zentralen Fokus auf die Führungskräfte legen, steht die *Holokratie* für eine radikale Neuerung der Unternehmensstruktur.

Das Organisationskonzept der *Holokratie* geht auf den amerikanischen Unternehmer Brian Robertson zurück, der gemeinsam mit zwei Kollegen die Marke Holacracy gründete und patentieren ließ. Angelehnt an Elemente der Soziokratie (zum Beispiel Kreisstruktur mit doppelter Kopplung) entwickelten sie eine Verfassung, die die Grundlagen der *Holokratie* beschreibt. Brian Robertson vergleicht die *Holokratie* beziehungsweise die Verfassung mit einem Betriebssystem oder mit Spielregeln, die als Grundlage (bestehend aus Regeln, Strukturen und Prozessen) für ein System dienen und als Ganzes übernommen werden müssen (Rüther, 2017).

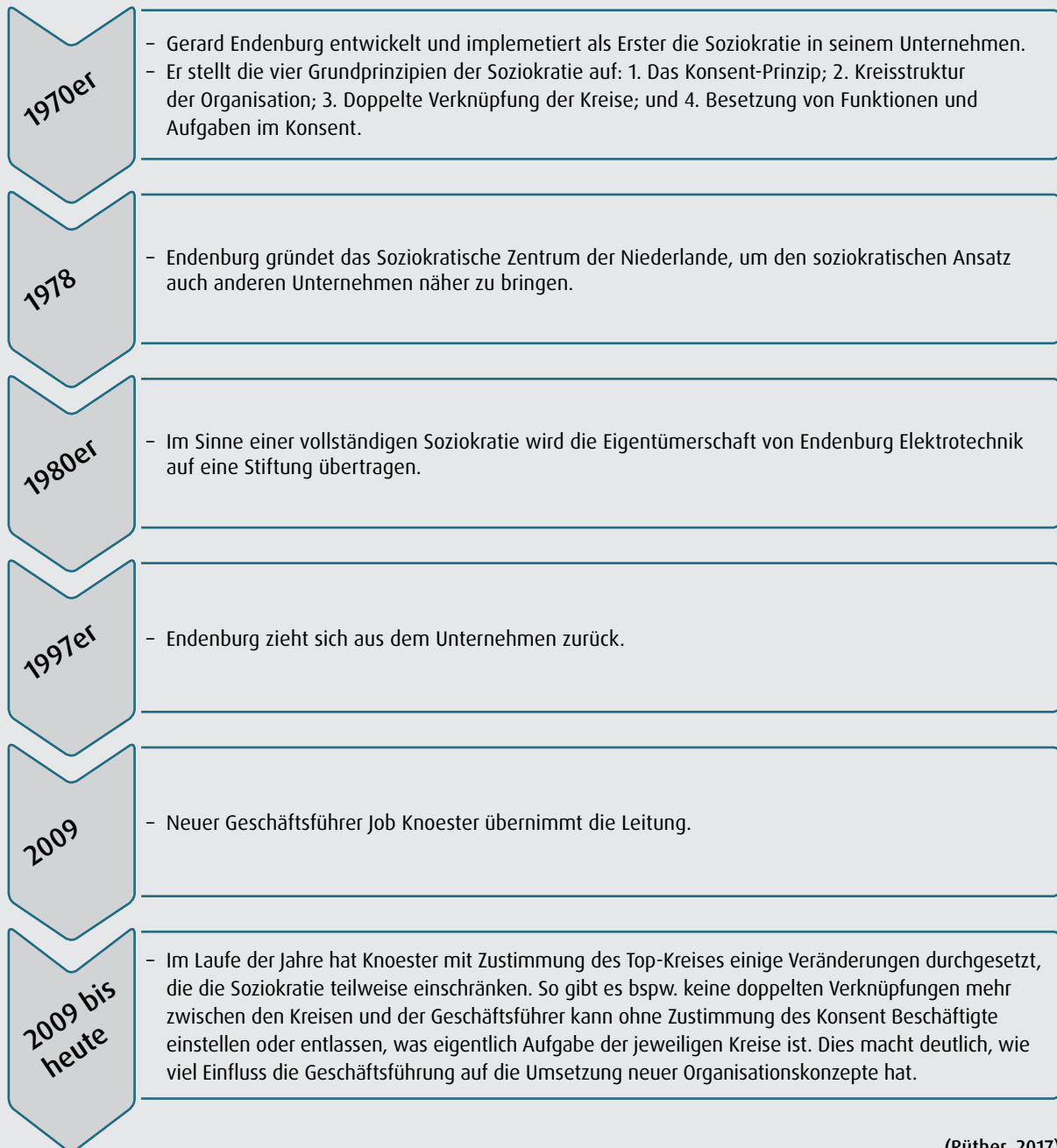
Der holokratische Ansatz stützt sich auf drei organisatorische Reformen (Bodie, 2018):

1. Eine komplexe interne Governance-Struktur, welche Macht auf nicht-hierarchische Gruppen verteilt;
2. Prozesse zur Aufbringung und Lösung von Problemen innerhalb der Governance-Struktur;
3. und eine Fokussierung auf den organisationalen Zweck.

Die Organisationsstruktur der *Holokratie* besteht aus einer Holarchie von selbstorganisierenden Teams, den sogenannten Kreisen (siehe Abbildung 2). Die Holarchie der Kreise entsteht prozessual und entwickelt sich über die Zeit hinweg. Das Ziel ist es, auf diese Weise eine natürliche Hierarchie zu kreieren, die ihren Fokus auf die Arbeit und nicht auf Einzelpersonen richtet (van de Kamp, 2014). Jeder Kreis verfolgt ein Ziel und besitzt einen eigenen Anwendungsbereich sowie die Befugnis, eigene Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren. Wie in der *Soziokratie*, sind auch die Kreise der *Holokratie* über eine Doppelverbindung miteinander verknüpft. Zu den Kernpraktiken der *Holokratie* gehören regelmäßige Kreisbesprechungen zur Strukturierung und Erledigung der Arbeit. Zusätzlich zu den Kernpraktiken beinhaltet die *Holokratie* Zusatzpraktiken oder Module, die viele spezifische Unternehmensprozesse abdecken (zum Beispiel Einstellungen, Budgetierungen, Projektmanagement) und je nach Bedarf angewandt werden können (Robertson, 2007).



## Praxisbeispiel 1: Endenburg Elektrotechnik ([www.endenburg.nl](http://www.endenburg.nl))



(Rüther, 2017)

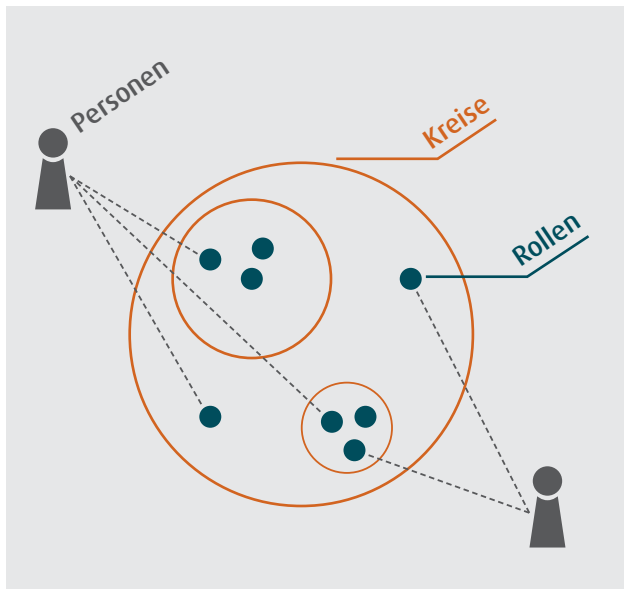


Abbildung 2: Kreisstruktur *Holokratie* (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Rüter, 2017)

Einer der grundlegendsten Unterschiede zwischen einer traditionellen Organisation und der *Holokratie* ist, dass Einzelpersonen keine Berufsbezeichnungen mehr tragen. Das bedeutet, dass auch keine Managementtitel mehr existieren, da Berufsbezeichnungen oft statusbezogen sind und lediglich einen vagen Zusammenhang mit der eigentlich erbrachten Arbeit des oder der Einzelnen besitzen. Die *Holokratie* definiert Rollen mit einem klaren Zweck und nur dann, wenn sie zum organisatorischen Zweck und zum Ziel des Kreises beitragen. Die Rollen entstehen also durch die zu erledigende Arbeit. Durch die Zuweisung von Befugnissen und Verantwortlichkeiten wird die Entscheidungsfindung auf das gesamte Unternehmen verteilt (van de Kamp, 2014).

Im Jahr 2015 existierten weltweit ca. 300 Unternehmen, die das Konzept der *Holokratie* längerfristig anwendeten (Robertson, 2015a). Zudem experimentieren zahlreiche Unternehmen mit holokratischen Methoden (siehe z. B. Andrey & Jung, 2016; Universität St. Gallen, 2017) und es gibt einige lizenzierte Beratungsunternehmen zur *Holokratie*. Als wohl bekanntestes und erfolgreichstes Beispiel für die Implementierung von *Holokratie* innerhalb eines Unternehmens dient die Tochtergesellschaft eines amerikanischen Online-Versandhändlers (Kumar & Mukherjee, 2018). Diese Firma wird in vielen Publikationen, Fallstudien und Vorträgen aufgegriffen.

*Holokratie* steigert die organisatorische Agilität (die hier auch als sprachlicher Bezugspunkt dient), indem es die Methoden zur Kontrolle organisatorischer Aktivitäten verbesser-

sert. Es ist hilfreich, Entscheidungen schnell und schrittweise unter Einbezug möglichst vieler und ggf. im Prozess neu auftretender Informationen zu treffen, sodass der gewählte Weg kontinuierlich angepasst werden kann. Im Falle von Unklarheiten bezüglich der zu treffenden Entscheidung sollen individuelle Maßnahmen nach eigenem Ermessen ergriffen und die daraus folgenden Auswirkungen akzeptiert werden, um anschließend aus der Erfahrung zu lernen (Robertson, 2007).

Neben den positiven Aspekten wird das Konzept der *Holokratie* auch kritisiert:

- Ähnlich wie bei der Soziokratie und der agilen Organisation erfordert auch das holokratische Konzept ein Umdenken von Führungskräften und Mitarbeitenden, was zu Ablehnung oder Überforderung bei den Beteiligten führen kann (Rüter, 2017).
- Aufgrund der strengen Regelungen und starren Abläufe des holokratischen Modells besteht die Gefahr einer Überregulation, wobei gleichzeitig soziale Komponenten in den Hintergrund treten. Csar (2017) merkt dazu an, dass teilweise eine Verschleierung in Hinblick auf hierarchische Strukturen innerhalb von Gruppen stattfindet. So liegt der Fokus nicht auf Einzelpersonen und deren Persönlichkeiten oder Teams, sondern lediglich auf den Rollen und Zwecken, die diese Personen für die Organisation erfüllen. Es gibt in holokratischen Systemen demnach keinen Platz mehr für informellen Austausch, der nicht in direktem Arbeits- oder Rollenbezug steht. Problematisch hieran ist, dass sich solch informelle Beziehungspflege auch auf formale Tätigkeiten in der jeweiligen Rolle auswirkt beziehungsweise auswirken kann (Goyk & Grote, 2018). Arbeitsplatzbezogene soziale Beziehungen beeinflussen das Leistungsvermögen, die Arbeitszufriedenheit und somit auch die Gesundheit der Beschäftigten (Drössler et al., 2016).
- Zudem finden sich in den holokratischen Regeln keine oder nur schwer in der Realität anwendbare Hinweise zum Umgang mit Streitigkeiten oder unkooperativen Beschäftigten (Csar, 2017). Dies ist darauf zurückzuführen, dass in den strengen Sitzungsregeln und im Organisationsmodell der *Holokratie* Emotionalität nicht zugelassen oder thematisiert wird (Rüter, 2017).

Tatsächlich gibt es Unternehmen, die bei der Einführung holokratischer Konzepte und den damit einhergehenden, tiefgreifenden Machtveränderungen scheiterten (zum Beispiel eine digitale Plattform im Bereich Insurance Technology) (Rüter, 2017).



## Praxisbeispiel 2: Online-Versandhändler für Schuhe und Kleidung (www.zappos.com)

Seit Januar 2014 ist das Unternehmen offiziell holokratisch organisiert (Zappos Insights, 2020). Die Beschäftigten **arbeiten in selbstorganisierten Kreisen** zusammen und nehmen dabei verschiedene Rollen ein (Zappos Insights, 2020).

Seither **erfolgreiches Beispiel** für eine holokratische Organisation

Die Einführung der Holokratie erfolgte **radikal**, wobei die Beschäftigten sich entscheiden konnten, ob sie weiterhin in der neuen Organisation arbeiten wollen oder nicht (Kumar & Mukherjee, 2018).

Ca. 18 % der Beschäftigten verließen daraufhin das Unternehmen (Kumar & Mukherjee, 2018). Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass die verbliebenen **sich mit den neuen Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur identifizieren**.

Kumar und Mukherjee (2018) nennen die Anpassung der **Unternehmenskultur** als zentralen **Erfolgsfaktor** für die Einführung neuer Organisationskonzepte wie das der Holokratie.

Auch das Unternehmen selbst betont die Wichtigkeit der Unternehmenswerte und -kultur: **„We all know that our culture and our core values are THE secret sauce behind not only our success, but our love for this company and for being a part of it.“** (Zappos Insights, 2020)

### 2.2.3 Evolutionäre Organisation

Ausgehend von einem tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt diskutiert Frederic Laloux in seinem Buch „Reinventing Organizations“ (2015) die Frage, wie Organisationen im 21. Jahrhundert gestaltet werden können. Dabei stellt er die klassischen Organisationsformen, die primär auf Hierarchie ausgelegt sind, infrage und arbeitet zentrale Merkmale zukunftsfähiger, evolutionärer Organisationen aus.

Laloux zufolge haben die heute vorherrschenden Strukturen ihre Grenzen erreicht, weshalb eine neue produktive und erfüllende Organisationsform, die sogenannte *evolutionäre Organisation* benötigt wird. Das Ziel besteht darin, Organisationen zu schaffen, die frei von Burnout, Stress, Konkurrenz und Bürokratie sind.

Grundlage für Laloux' Konzept sind zwölf ausgewählte Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen, die er durch seine Tätigkeit als Berater kennengelernt und anschließend näher analysiert hat. Anhand dieser Praxisbeispiele konnte er

herausfiltern, was innovative und erfolgreiche Unternehmen gemeinsam haben und was die dann später „evolutionär“ genannten Organisationen von den klassischen unterscheidet. Laloux stellte dabei fest, dass die Organisation der Zukunft nicht darauf basiert, alte Modelle zu adaptieren. Vielmehr findet ein radikaler Paradigmenwechsel statt, in dem es keinen Platz für starre Hierarchien gibt.

Im Rahmen seiner Untersuchung identifizierte Laloux drei wesentliche Charakteristiken *evolutionärer Organisationen*. In seinem Modell unterscheidet er zwischen verschiedenen Entwicklungsstufen von Organisationen, die sich danach bemessen lassen, in welchem Maße sich die drei folgenden Prinzipien einer *evolutionären Organisation* in den Unternehmen widerspiegeln:

- *Selbstorganisation*: Die Selbstorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass externe Führung durch Selbstführung und Eigenverantwortung ersetzt wird. *Evolutionäre Organisationen* funktionieren vollständig ohne Hierarchien und ohne das lähmende Konsensprinzip in der Entscheidungsfindung. Für Laloux ist die konsultative

Einzelentscheidung das Kernelement der Selbstorganisation. Entscheidungen werden demnach dezentral an den betroffenen Stellen getroffen und nicht an der Spitze der Hierarchie. Demzufolge kann jede Person Entscheidungen für ihren Aufgabenbereich treffen, sobald sie sich im Vorfeld den Ratschlag aller Beteiligten eingeholt hat. Diese Art des Entscheidungsprozesses fördert den Informationsaustausch und die Transparenz innerhalb der Organisation.

- **Ganzheitlichkeit:** Ganzheitlichkeit meint, dass die Beschäftigten mit all ihren Eigenschaften, Emotionen und Zweifeln partizipieren können. Die eigene Persönlichkeit soll eingebracht werden, da der oder die Beschäftigte als ganzheitlicher Mensch und nicht nur als Produktionsfaktor betrachtet wird. *Evolutionäre Organisationen* fördern die Authentizität der Beschäftigten, die in klassischen Organisationen häufig „Masken tragen“ und einen Teil ihres Selbst verdrängen. Außerdem werden Konkurrenzdenken und Selbstdarstellung unbedeutend, da kollektive Intelligenz und rechtzeitiges Feedback Konflikte lösen und verhindern.
- **Evolutionärer Zweck:** Heutige Organisationen wirtschaften häufig mit dem Ziel der Gewinnmaximierung und dem Erlangen von Wettbewerbsvorteilen. Laloux plädiert dafür, dass jede Organisation eine bestimmte Daseinsberechtigung und somit einen Auftrag für die Welt haben sollte und dass der Sinn in *evolutionären Organisationen* nicht mehr nur an der Gewinnmaximierung ausgerichtet werden sollte.

Diese drei Prinzipien umzusetzen bedeutet, die bisherigen Vorstellungen über die Funktion einer Organisation zu hinterfragen und sich gegenüber neuen Denkweisen zu öffnen.

In seinem Buch beschreibt Frederic Laloux (2015) mehrere Unternehmen, die bereits Grundideen von *evolutionären Organisationen* umsetzten. Dazu zählen beispielsweise ein niederländischer Pflegedienst oder eine französische Gießerei (Laloux, 2015). Der Pflegedienst zeichnet sich vor allem durch kleine, selbstorganisierte Teams aus, die ohne Führungskräfte arbeiten und lediglich durch eine kleine Zentrale unterstützt werden. Die Beschäftigten kümmern sich weitgehend autonom um die ihnen zugewiesenen Pflegebedürftigen, wodurch der Ansatz der Ganzheitlichkeit verfolgt wird. Auch in der französischen Gießerei gibt es keinen Vorstand, sondern die wenigen Besprechungen finden jeweils in oder zwischen den Teams statt. Die Unternehmenskultur ist vertrauensvoll und lehnt strikte Kontrollen oder Hierarchien ab.

Obwohl beide Unternehmen erfolgreich sind, kritisiert Rüter (2017), dass Frederic Laloux sich zu sehr auf die positiven Aspekte der in die Analyse einbezogenen Organisationen fokussiert. Negative Aspekte, Schwierigkeiten bei der Umsetzung oder Elemente aus traditionellen Organisationsmodellen werden nicht diskutiert. Die Grundgedanken von Selbstorganisation, Mitbestimmung und Ganzheitlichkeit können sich positiv auf die Produktivität, die Zufriedenheit und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken (Geramanis & Hutmacher, 2018; Laloux, 2015; Lübbers & Johannsen, 2018). Dennoch muss, genau wie bei den anderen neuen Organisationsmodellen, auch bei der evolutionären Organisation angemerkt werden, dass das erforderliche radikale Umdenken von Führungskräften und Mitarbeitenden nur sehr schwer zu erreichen ist. Auch können Mitarbeitende von der neuen Selbstorganisation und Eigenverantwortung überfordert sein (Geramanis & Hutmacher, 2018; Lübbers & Johannsen, 2018). Auch in den von Laloux untersuchten Organisationen treten Schwierigkeiten in der Praxis auf. Diese werden allerdings aufgrund des Erkenntnisinteresses nicht weiter diskutiert (Rüter, 2017). In Bezug auf das Organisationsmodell äußert Rüter (2017) außerdem den Kritikpunkt, dass die Kernideen – Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und der evolutionäre Sinn – zunächst sehr abstrakt beschrieben werden und nicht überschneidungsfrei sind. Die folgende Tabelle beschreibt praxisnah Herausforderungen bei der Etablierung und gibt Hinweise zur Umsetzung der Selbstorganisation in Teams.

**Praxisbeispiel 3: Selbstorganisation in einer Krankenkasse** (Studie der Hochschule Reutlingen)

**Ausgangssituation:** In drei Teams einer gesetzlichen Krankenkasse (je ca. 15 Teammitglieder), wird die **Selbstorganisation** versuchsweise eingeführt. Die zuvor eingesetzten Teamleiter verlassen die Teams oder geben ihre formale Führungsrolle ab. Die Teammitglieder übernehmen im Rahmen der Selbstorganisation gemeinsam die Führungs- und Koordinationsaufgaben.

<b>Risiken der Selbstorganisation</b>	Überforderung der Mitarbeitenden	„Ja, es sind halt Aufgaben, also die der Chef hat, der, wie gesagt, dafür studiert hat, und Fortbildungen, Ausbildungen gemacht hat, die uns natürlich fehlen.“
	Keine eigenständige Konfliktlösung im Team möglich	„Also es funktioniert einfach nicht. [...] also ich habe jetzt, ehrlich gesagt, ich habe es jetzt gerade auch aufgegeben.“
	Sinkende Arbeitsqualität durch wegfallende Kontrolle von oben	„Kritisch oder herausfordernd ist sicherlich das Thema Ziel- und Ergebnisverantwortung, auch Qualität in der Bearbeitung. Da gibt es einige Themen, die müssen wir jetzt nach und nach auch angehen und aufgreifen.“
<b>Tipps zur Umsetzung der Selbstorganisation</b>	Regelmäßige und offene Kommunikation	„Reden, reden, reden. Kommunikation über alles. Ganz hohe Transparenz. Auch der kritische Austausch mit den Themen.“
	OneNote (Dokumentation von Infos, Transparenz)	„OneNote als Austauschplattform, ob es jetzt OneNote sein muss oder irgendein anderes Programm in der Form, ist mal dahingestellt. Aber wir haben halt eine Plattform gesucht, wo wir relativ schnell Informationen weitergeben können, die von überall aus abrufbar sind in Echtzeit.“
	Klare und gerechte Aufgabenteilung	„Aber nachdem das dann alles erledigt war und verteilt war, fand ich, ist es recht schnell gut gelaufen.“
	Unterstützung des Teams durch den Masterkomplizen	„Dafür haben wir den Masterkomplizen, dessen Hauptjob es ist, die Selbstorganisation von jedem Einzelnen und vom Team zu fordern und zu fördern.“

### 2.3 Gemeinsamkeiten neuer Organisationskonzepte

Ein Vergleich der vorgestellten Organisationskonzepte zeigt, dass sich einige grundlegende Gedanken überschneiden. Zu den Gemeinsamkeiten gehören:

- Abflachung oder Abschaffung traditioneller Hierarchien,
- Selbstorganisation, Selbstverantwortung und stärkere Mitbestimmung,
- Sinnorientierung,
- Flexibilität durch den Einsatz agiler Arbeitsweisen,
- Stärkere Integration umfassender Leistungspotentiale der Beschäftigten.

Die zentralen Merkmale neuer Arbeits- und Organisationskonzepte hängen miteinander zusammen und sind vor allem durch die fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehende zeitliche und örtliche Entgrenzung der Arbeitswelt bedingt. Zunächst erfordert die zeit- und ortsungebundene Arbeit eine neue Form der individuellen Arbeitsorganisation (Thiemann et al., 2020). Den Beschäftigten wird mehr Eigenverantwortung für die Erfüllung der Aufgaben übertragen (Jaakson & Kallaste, 2010), was eine verstärkte Selbstor-

ganisation ihrerseits erfordert (Schwarz Müller et al., 2017; Basile & Beauregard, 2016). Unter Selbstorganisation wird hier insbesondere die Autonomie der Mitarbeitenden in Hinblick auf ihre tägliche Arbeitsgestaltung verstanden. Dazu zählen beispielsweise Entscheidungen über Arbeitsinhalte, Arbeitsmethoden, Vorgehen und Aufwand (Spreitzer, 1995).

Auch die Dezentralisierung von Arbeitsaufgaben und die Einführung agiler, projektbasierter Teamarbeit führen dazu, dass Hierarchien abgebaut werden und die Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung erhalten (Bolte & Neumer, 2008; Heisig & Ludwig, 2004; Wilkinson, 1998). Die Organisation ist zuständig für die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Teams und Individuen ihre Arbeitsziele selbstständig erreichen und die dafür nötigen Mittel und Schritte autonom organisieren können (Bolte & Neumer, 2008; Geramanis, 2020; Heisig & Ludwig, 2004). Die Unternehmenskultur wandelt sich dabei meist von einer Präsenz- hin zu einer Ergebnisorientierung (Schwarz Müller et al., 2017), was zu mehr Sinnstiftung beitragen kann. Indem Verantwortlichkeiten umverteilt werden und die Handlungsautonomie gestärkt wird, soll die Kreativität der Mitarbeitenden gefördert und mehr Engagement und Commitment erzeugt werden (Wilkinson, 1998).

#### Lesetipps: Vertiefende Literatur mit hohem Praxisbezug

Organisationskonzept	Literatur
<b>Agile Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hofert, S. (2018). <i>Agiler führen</i>. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.</li> <li>– Hofert, S. &amp; Thonet, C. (2019). <i>Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen</i>. Wiesbaden: Springer Gabler.</li> <li>– Kühl, S. (2015). <i>Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien</i>. Frankfurt, New York: Campus Verlag.</li> </ul>
<b>Soziokratie und Holokratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Robertson, B. (2007). <i>Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™</i>.</li> <li>– Robertson, B. (2015). <i>Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy</i>. New York: Penguin.</li> <li>– Strauch, B. &amp; Reijmer, A. (2018). <i>Soziokratie – Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen</i>. München: Franz Vahlen.</li> <li>– Rüter, C. (2017). <i>Skript: Soziokratie, Holokratie. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation</i>.</li> <li>– Lobodda, S. &amp; Schlachte, C. (2018). <i>Soziokratie – das neue Führungsverständnis für die digitale Arbeitswelt</i>. <i>Wissensmanagement</i> (2), 36–37.</li> </ul>
<b>Evolutionäre Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laloux, F. (2017). <i>Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit</i>. München: Franz Vahlen.</li> </ul>

Die zeitgleiche Arbeit in mehreren projektbasierten Teams trägt zudem dazu bei, dass die Beschäftigten sich in der Organisation vernetzen und ihre Leistungspotentiale stärker integrieren. Durch die Abkehr von klassischen Silos kann ihr Wissen besser genutzt und im Unternehmen geteilt werden. Ihre verstärkte Kollaboration kann zu mehr Flexibilität und zu kulturellen Veränderungen in Organisationen führen. Es entsteht Raum für Austausch, gegenseitige Unterstützung und Inspiration (Tandemploy, 2019).

Darüber hinaus ist den neuen Organisationskonzepten gemein, dass die Umsetzung der zentralen Merkmale jeweils einen Wandel im organisationalen sowie im individuellen *Mindset* der Beschäftigten voraussetzt. Eine Veränderung von Kultur und *Mindset* ist allerdings oft schwer und nur über einen längeren Zeitraum hinweg zu erreichen.

### 3 Gesundheitliche Auswirkungen von Arbeit 4.0

Die zentralen Aspekte neuer Organisationskonzepte bergen Chancen, aber auch gesundheitliche Risiken für die Beschäftigten. Allgemein weisen aktuelle Studien darauf hin, dass Burnout oder Depressionen in Zusammenhang mit den neuen Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 zunehmen (Goos, 2017; IGES Institut GmbH, 2013; Schaff, 2019; Voss & Weiss, 2013). Körperliche Beeinträchtigungen durch beispielsweise schwere körperliche Arbeit, Schadstoffe oder Lärm nehmen im Rahmen der digitalen Transformation hingegen ab (Ohlbrecht, 2018). Bisher existiert wenig Forschungsliteratur zum Themenbereich Gesundheit und *Arbeit 4.0*. Aus der bislang veröffentlichten Literatur lässt sich jedoch ableiten, dass das Risiko für psychische Erkrankungen von Beschäftigten in neuen Organisationsformen ansteigt (Goos, 2017; Schaff, 2019). Für solche Erkrankungen gibt es verschiedene Auslöser, die im Folgenden genauer beleuchtet werden.

Die Entgrenzung der Arbeitswelt durch eine fortschreitende Digitalisierung führt auf der einen Seite zu mehr Flexibilität für die Beschäftigten, da die Notwendigkeit einer physischen Anwesenheit im Büro abnimmt. Auf der anderen Seite kann das Gefühl ständiger Erreichbarkeit über digitale Kanäle zu Stress und psychischer Belastung führen (Georg & Guhlemann, 2020; Goos, 2017; Schaff, 2019; Schubert, 2016). Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen, was die Erholung in der Freizeit erschwert (Junghanns & Pech, 2008; Ohlbrecht, 2018; Vogl & Kratzer, 2015). Flexible Arbeitszeiten können außerdem dazu führen, dass Pausen reduziert (Wöhrmann et al., 2016) und Urlaubstage nur unregelmäßig in Anspruch genommen werden (Voss & Weiss, 2013). Findet die Zusammenarbeit überwiegend virtuell über digitale Kanäle statt, führt der verringerte soziale Kontakt oftmals zu einer Vereinsamung der Beschäftigten (Schaff, 2019).

#### Lesetipp

.....

Hintergründe und Auswirkungen digitalisierter Arbeitsprozesse können im iga.Report 41 „Neue Technologien und Digitalisierung in der Arbeitswelt“ (Rau & Hoppe, 2020) nachgelesen werden.

#### WEITERE INFORMATIONEN

→ [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Veröffentlichungen > iga.Reporte > iga.Report 41

.....

Des Weiteren birgt ein hohes Maß an Selbstorganisation die Gefahr, dass sich Mitarbeitende überfordert fühlen (Schaff, 2019; Schubert, 2016). Dies ist besonders dann der Fall, wenn Arbeitsaufgaben und -abläufe zuvor stark von Führungskräften vorgegeben wurden und/oder die Komplexität von Aufgaben signifikant zunimmt (Schaff, 2019). Fallen Führungskräfte als Ansprechpartner durch den Abbau von Hierarchien weg, entstehen außerdem neue Dynamiken der Kontrolle. Vormalig externe Kontrollmechanismen werden von Individuen aufgegriffen und internalisiert, sodass starke Selbstzwänge entstehen (Ohlbrecht, 2018). Studien zeigen beispielsweise, dass sich in selbstorganisierten Teams die Mitglieder des Teams stark untereinander kontrollieren, vor allem mit Bezug auf die etablierten Gruppennormen wie beispielsweise Verhaltensregeln und Standards (Barker, 1993; Lazega, 2000; Sewell, 1998). Der Druck innerhalb der Gruppe kann dabei sogar stärker sein, als in hierarchischen Strukturen (Barker, 1993; Göbel, 1998). Das liegt unter anderem daran, dass in hierarchisch strukturierten Unternehmen Mitarbeitende ihre Rolle im Team nicht laufend neu aushandeln müssen, was besonders für schwächere Beschäftigte von Vorteil sein kann (Kühl, 2015). Göbel (1998) diskutiert das Problem der normativen Kontrolle als „Ausbeutung mit anderen Mitteln“. Damit ist gemeint, dass in autonomen, selbstorganisierten Arbeitsgruppen nicht mehr die Führungskraft kontrolliert, sondern Mitarbeitende sich selbst und auch gegenseitig stark unter Druck setzen und ggf. sanktionieren.

Wenn Organisationen agile Arbeitsmethoden nutzen, findet Arbeit zunehmend in Teams und projektbasiert statt. Dadurch müssen sich die Organisationsmitglieder stärker abstimmen und koordinieren, was bei den Beteiligten zu Stress führen kann. Dieser kann sich etwa aus der Verdichtung von Aufgaben ergeben (Ahuja et al., 2007; Ayyagari et al., 2011), da zu den bestehenden fachlichen Aufgaben auch interne Koordination und Abstimmung hinzukommen. Darüber hinaus beschränkt sich diese Aufgabenakkumulation nicht mehr nur auf die Zeit, die man in Präsenz am Arbeitsplatz verbringt, sondern dringt aufgrund neuer Technologien auch in den privaten Lebensbereich vor. Diese Allgegenwärtigkeit der Arbeit im digitalen Format und die Abhängigkeit von Endgeräten kann sich psychisch, aber auch physisch (zum Beispiel in Form von Schlafstörungen) negativ auswirken – ein Phänomen, das als Technostress bezeichnet wird (Tarafdar et al., 2007; Mittermüller et al., 2019). Ein weiterer Punkt, der dazu beiträgt, dass Mitarbeitende Stress empfinden, ist die Befürchtung, den an die eigene Person gestellten Aufgaben und Erwartungen nicht gerecht zu werden. Dies bewirkt, dass Be-

troffene Sozialstress ausgesetzt sind, sich also konstant infrage stellen und Ängste entwickeln (Sorge, 2012). Besonders problematisch gestalten sich Situationen, wenn darüber hinaus Konflikte im Team nicht eigenständig angesprochen und gelöst werden können, sondern sich verfestigen und zu einem schlechten Arbeitsklima führen (Geramanis, 2020).

Im Rahmen projektbasierter Teamarbeit kommt es auch häufig vor, dass qualifizierte Mitarbeitende gleichzeitig in mehreren Projekten eingesetzt werden (Berger, 2019). Das sogenannte Multiteaming führt zu einer hohen Auslastung bei den Betroffenen und steigert so das Risiko für Stress und Burnout (Berger, 2019). Im Falle einer Überlastung kann die Produktivität der Teams sinken, da zu viele Aufgaben gleichzeitig zu erledigen sind. Dies führt zu noch mehr Stress und zu Demotivation. Ein weiteres Risiko von Multiteaming ist, dass Rollenkonflikte auftreten (Berger, 2019). Das bedeutet, dass Mitarbeitende ihre verschiedenen Rollen nicht oder nur schwer miteinander vereinen können und so Konflikte bei deren Ausführung entstehen (Goode, 1960). Rollenkonflikte können sich negativ auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit auswirken (Tubre & Collins, 2000).

Gesundheitliche Belastungen können insbesondere in der Einführungsphase neuer Organisationskonzepte aufkommen. Rigotti und Otto (2012) ziehen aus den in ihrer Studie erhobenen Daten folgende eher allgemein gehaltene Schlussfolgerung: die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte gesundheitliche Beeinträchtigungen erfahren, steigt mit der Anzahl und dem Ausmaß von Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen. Häufig entsteht Widerstand von Seiten der Beschäftigten gegen geplante Veränderungen aufgrund von Überforderung, Verunsicherung oder Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes (Frost & Jeske, 2019). Kriegesmann und Kley (2014) beschäftigen sich in ihrer Studie zu Belastung und Erschöpfung während Veränderungsprozessen damit, welche gesundheitlichen Implikationen diese Prozesse für Führungskräfte haben. Grundlegende strukturelle Veränderungen in Unternehmen bezeichnen sie dabei als „Stresstest“ (S. 116) für die gesamte Belegschaft und Führungsebene. Eine der zentralen Auswirkungen von durch Veränderung erzeugtem Stress ist gemäß dieser Studie die sogenannte Vitale Erschöpfung, ein Konzept der klinischen Praxis. Diese äußert sich zum Beispiel durch übersteigerte Müdigkeit, mangelnde Energie und Gefühle der Demoralisierung und wurde bei weit über der Hälfte aller befragten Führungskräfte in moderater oder starker Ausprägung festgestellt (Kriegesmann & Kley, 2014).

### 3.1 Wandel betrieblicher Prävention und Gesundheitsförderung durch Arbeit 4.0

Im dynamischen Prozess der digitalen Transformation sowie den damit verbundenen Arbeitsveränderungen ist es essentiell, dass Unternehmen sich frühzeitig mit Chancen und Risiken neuer Organisationskonzepte und mit entsprechenden Präventionsmaßnahmen auseinandersetzen (Icks et al., 2018). Denn ein wesentlicher Faktor in der Gestaltung der neuen Arbeitswelt ist, dass die Beschäftigten ihre Potentiale leistungsbereit und leistungsfähig einbringen (Cernavin et al., 2018). Auch Baumann et al. (2018) beschreiben eine „aktivierende betriebliche Präventionskultur“ als entscheidend für eine erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation (S. 4).

Für Beratende ist es daher sinnvoll, sich mit den neuen Konzepten von Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung auseinanderzusetzen und die Präventionsarbeit und die BGF an neue Strukturen, Methoden und Inhalte anzupassen. Allerdings gibt es bislang noch wenig konkrete Gestaltungskonzepte und -maßnahmen zur sogenannten *Prävention 4.0* (Cernavin et al., 2018). In der Forschungsliteratur wird insbesondere auf mögliche Themen in der Prävention und der BGF (zum Beispiel Benach et al., 2002; DGUV, 2016) in neuen Arbeitswelten hingewiesen (Cernavin et al., 2018). Im Bereich des Arbeitsschutzes konzentrieren sich Studien vor allem auf das Thema Prävention im Zusammenhang mit Handwerk und Industrie 4.0 sowie im Pflege- oder Dienstleistungssektor, wobei Themen wie Exoskelette, Smart Devices oder Hilfsroboter zur Arbeitsentlastung im Vordergrund stehen (zum Beispiel Verbundprojekt „Prävention 4.0“, 2020; oder Begleitprojekt „MEgA – Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“, 2020 mit verschiedenen Unterprojekten). Im Bereich Gesundheitsförderung beschäftigen sich Studien zum Thema Prävention und Digitalisierung beispielsweise mit Möglichkeiten der digitalen Gesundheitsförderung über Apps oder andere digitale Anwendungen (zum Beispiel Knieps & Pfaff, 2017; Matusiewicz, 2019). Zudem existieren bereits Untersuchungen zu anderen Formen der Arbeitsorganisation, z. B. temporäre Arbeitsverhältnisse, und deren Auswirkungen auf die Gesundheit und Arbeitssicherheit von Beschäftigten (Gerbing & Mess, 2019; Gallagher & Underhill, 2012; Koukoulaki, 2010).

Konkrete Anhaltspunkte oder Maßnahmen dazu, wie Arbeit in neuen Organisationskonzepten gesundheitsgerecht gestaltet werden kann, lassen sich jedoch kaum oder nur in

knapper Form finden (z. B. Zukunft Personal Blog, 2020). Dieses Kapitel zeigt daher Ansatzpunkte sowie Chancen und Risiken für die Beratung zu Sicherheit und Gesundheit in neuen Arbeitswelten auf. Hierzu folgt zunächst ein allgemeiner Überblick zur betrieblichen Prävention in Deutschland. Anschließend wird auf die Möglichkeiten der Präventionsarbeit und der BGF in neuen organisationalen Konzepten eingegangen.

### 3.2 Neue Perspektiven und Ansatzpunkte für die Beratung

Infolge aktueller technologischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Entwicklungen befinden sich derzeit viele Unternehmen in einem Veränderungsprozess, in dem neue Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation eingeführt werden. Obwohl eine gesundheitsfördernde Gestaltung neuer Arbeitswelten in der Forschung als hochrelevant beurteilt wird (Cernavin et al., 2018; Baumann et al., 2018), finden sich bisher wenige konkrete Gestaltungskonzepte und -maßnahmen zur sogenannten *Prävention 4.0* (Cernavin et al., 2018). Frühere Studien konzentrieren sich vor allem auf Gesundheitsthemen in der Industrie 4.0, wie zum Beispiel Hilfsroboter, oder auf digitale Gesundheitsförderung über digitale Tools und Apps (z. B. *Prävention 4.0*, 2020; Knieps & Pfaff, 2017).

Daher bietet der vorliegende Report eine Übersicht über drei Ansatzpunkte für die Prävention und die BGF in neuen Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation.

#### 1. Veränderungsprozesse mitgestalten

In der Einführungsphase neuer Organisationsformen kann es vermehrt zu gesundheitlichen Belastungen der Beschäftigten kommen (Kriegesmann & Kley, 2014; Rigotti & Otto, 2012). Deshalb ist es wichtig, dass Präventionsthemen in Veränderungsprozessen gezielt Beachtung finden und betriebliche Prävention und Gesundheitsförderung als Teil des Change-Managements integriert werden (Kapitel 3.2.1).

#### 2. Chancen und Risiken für die Beratung erkennen

Beratende haben die Chance sich in der Arbeit mit neuen Organisationsformen die Themenkomplexe Selbstverantwortung, -organisation und Sinnorientierung sowie flache Hierarchien anzueignen. Ein Bewusstwerden von



möglichen Herausforderungen in der Beratungstätigkeit ist ebenfalls von großer Bedeutung (Kapitel 3.2.2).

### 3. Erweiterung der Beratungsthemen

Drittens müssen sich Beratende in den neuen Strukturen von Organisationen zurechtfinden. Sie müssen beispielsweise verstehen, wie die Verantwortlichkeiten sind, wie Arbeitsprozesse ablaufen und welche Risiken entstehen. So können Gesundheitsthemen in neuen Organisationsformen zielführend eingebracht werden (Kapitel 3.2.3).

#### 3.2.1 Gestaltungsmöglichkeiten in Veränderungsprozessen

Neue Strategien, Strukturen und Prozesse – Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen erhöhen die gesundheitlichen Belastungen von Mitarbeitenden (Rigotti & Otto, 2012; Kriegesmann & Kley, 2014). Häufig entsteht Widerstand gegen geplante Maßnahmen oder Beschäftigte fühlen sich überfordert, verunsichert oder fürchten den Verlust ihres Arbeitsplatzes (Frost & Jeske, 2019). Daher ist die Phase des Wandels in Unternehmen besonders relevant für Beratende, wenn neue Organisationskonzepte eingeführt werden.

Um Präventionsthemen während Veränderungsmaßnahmen gezielt im Blick zu behalten, ist es sinnvoll, die Veränderungsprozesse durch ein aktives Change-Management zu begleiten. Zur exemplarischen Verdeutlichung der während eines Change-Prozesses aufkommenden Emotionen der Beschäftigten eignet sich die Methode der „Vier Zimmer der Veränderung“ (Tschönhens & Bissegger, 2012). Die Einteilung in die vier Phasen Zufriedenheit, Verleugnung, Verwirrung und Erneuerung zeigt auf, welche Stadien der Veränderung die Beschäftigten durchlaufen. Die grafische Darstellung der vier Stadien als Zimmer hilft dabei, Hindernisse im Veränderungsprozess leichter zu erkennen und gemeinsam zu lösen (siehe Abbildung 3). Außerdem schafft die Methode gegenseitiges Verständnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften für auftretende Emotionen (wie Angst oder Überforderung) (Frost & Jeske, 2019). Soziale Unterstützung von Teammitgliedern und auch Führungskräften stellt wiederum einen zentralen Einflussfaktor auf den Zusammenhang zwischen Veränderungsprozessen und Gesundheit dar. So zeigen Rigotti und Otto (2012) in ihrer Studie, dass die soziale Unterstützung von Teammitgliedern und Führungskräften den negativen Einfluss von Veränderungsmaßnahmen auf die Gesundheit von Beschäftigten moderiert, da Veränderungen mithilfe weiterer, äußerer Ressourcen besser bewältigt werden können.

Um Veränderungen in Organisationen erfolgreich umzusetzen, ist es wichtig, dass Mitarbeitende eine gewisse Offenheit und Bereitschaft für Veränderungsprozesse sowie Anpassungsfähigkeit mitbringen (Hasselmann et al., 2018). Dies kann beispielsweise durch eine offene Kommunikation im Unternehmen unterstützt werden. So zeigen Rigotti und Otto (2012), dass die Informationspolitik in Unternehmen den Einfluss von Veränderungsmaßnahmen auf die Gesundheit von Beschäftigten beeinflusst. Eine gezielte und offene Kommunikation über geplante Veränderungen kann beispielsweise Top-down über offizielle Informationsveranstaltungen, Newsletter oder das Intranet erfolgen (Rigotti & Otto, 2012). An dieser Stelle kann eine Beratung ansetzen und bei der Informationssteuerung unterstützen. Wichtig ist, dass informelle und wenig steuerbare Informationen möglichst vermieden werden sollten, um Beschäftigte nicht zu verwirren oder zu überfordern (Rigotti & Otto, 2012).

Neben dem klassischen BGM schlagen Kriegesmann und Kley (2014) vor, niedrigschwellige Angebote für Mitarbeitende und Führungskräfte zu schaffen, z.B. individuelle Beratungsgespräche oder Coachings. Diese würden aufgrund der bereits hohen Alltagsbelastung möglicherweise gut von Mitarbeitenden und vor allem Führungskräften angenommen. An diesen Überlegungen können Beratende ansetzen und Beschäftigte jeder Hierarchiestufe mit leicht zugänglichen Präventionsangeboten im Veränderungsprozess unterstützen und begleiten.

#### 3.2.2 Chancen und Risiken für die Beratung

Zentrale Merkmale neuer Organisations- und Arbeitsformen sind beispielsweise die Selbstverantwortung und Sinnorientierung, die Abflachung von Hierarchien und die Selbstorganisation auf Teamebene. Diese bilden den Ausgangspunkt einer künftigen Beratung von Unternehmen zu den Themen Gesundheit und Sicherheit. Tabelle 3 gibt einen Überblick über Chancen, Risiken und korrespondierende Ansatzpunkte für die Präventionsarbeit und die BGF bezogen auf die Merkmale neuer Arbeitswelten.

Ein zentrales Merkmal neuer Organisationsformen ist die individuelle Selbstverantwortung der Beschäftigten bezüglich Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsinhalte, Methoden und Arbeitsorganisation. Mit dieser Selbstverantwortung geht einher, dass sie zunehmend den Sinn ihrer Tätigkeiten bewerten und Arbeitsthemen eigenverantwortlich ausgestalten, um etwas aus ihrer Sicht Sinnvolles zu tun. Dadurch ergibt sich



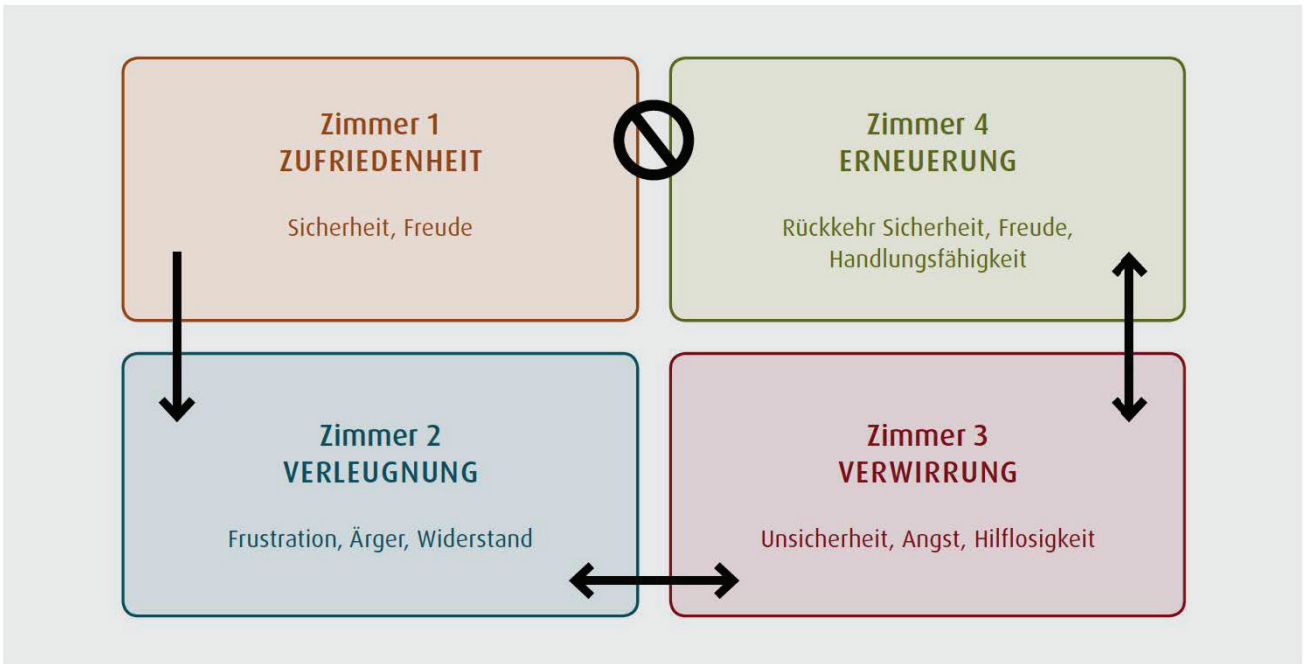


Abbildung 3: Die vier Zimmer der Veränderung (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Tschönhens & Bissegger, 2012)

Tabelle 3: Chancen und Risiken neuer Organisationsformen und Ansatzpunkte für Prävention und BGF (Quelle: Eigene Darstellung)

Gemeinsamkeiten neuer Organisationskonzepte	Risiken	Ansatzpunkte für die Beratung (Risiken)	Chancen	Ansatzpunkte für die Beratung (Chancen)
<b>Individuelle Selbstverantwortung und Sinnorientierung</b>	Überforderung durch Eigenverantwortung bei Gesundheitsthemen, keine eigenständige Nutzung der Präventionsangebote	Beschäftigte für eigene Gesundheit sensibilisieren und motivieren	Selbstwahrnehmung zu Gesundheitsthemen	Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Gesundheit stärken (z. B. Achtsamkeit); keine Prävention „auferlegen“
<b>Abflachung von Hierarchien und Selbstorganisation auf Teamebene</b>	Konflikte im Team, Sozialstress	Kompetenzen zum Umgang mit Stress und sozialen Konflikten in den Teams aufbauen	Eigenständige Konfliktlösung	Kommunikationskultur (insb. Kommunikation über virtuelle Kanäle) der Teams stärken, Sozial- und Konfliktlösungskompetenzen stärken, Führungskräfte und Team für Gesundheitsthemen sensibilisieren

die Chance, dass sie gesundheitliche Themen stärker selbst wahrnehmen, als relevant und sinnvoll bewerten und eigenverantwortlich ihre Gesundheit fördern. Prävention wird so weniger von außen auferlegt, sondern eigenverantwortlich wahrgenommen. Präventionsarbeit und BGF können dies fördern, indem die individuelle Gesundheitskompetenz gestärkt wird (Georg & Guhlemann, 2020). So können Mitarbeitende die neuen und teilweise erhöhten Belastungen in veränderten Organisationsformen bewältigen (Georg & Guhlemann, 2020; Sonntag, 2017). Sie müssen lernen, Gefährdungs- und Belastungspotentiale zu erkennen und zu verstehen sowie die möglichen gesundheitsfördernden Optionen eigenständig anzuwenden. Bei der „individuellen Verhältnisprävention“ (Sonntag, 2017) kann beispielsweise das Tool „BalanceGuard“ helfen. Mit diesem webbasierten Tool können Beschäftigte ihre Stressoren und Ressourcen kontinuierlich erfassen und auswerten. Auf Basis der Daten werden individuelle Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung, zur Belastungsreduzierung oder zum Ressourcenaufbau gegeben und so die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten unterstützt (Sonntag, 2017).

Verhaltenspräventiv sind außerdem weitere individuelle Kompetenzen für eine gesunde Arbeitsgestaltung in neuen Organisationsformen von Bedeutung. Hierzu zählen vor allem (Hasselmann et al., 2018; Lechleiter et al., 2018):

- Zeitmanagement,
- Stressbewältigung,
- Resilienz,
- Achtsamkeit,
- verantwortungsvolle Selbstorganisation,
- Medien- und Digitalkompetenz (auch digitales Kommunikationsverhalten),
- Grenzziehung,
- Regenerationsfähigkeit,
- Priorisierung und Informationsfilterung,
- Umgang mit Unterbrechungen und
- Multitasking.

Die Kompetenzentwicklung kann durch neue Technologien unterstützt und in den Arbeitsalltag integriert werden, beispielsweise durch sogenannte Lernnuggets (kurze Videos oder Audiodateien) (Görke et al., 2017). Zudem können Lerninhalte über digitale Weiterbildungssysteme individuell an den Wissensstand, die Sprache, die Qualifizierungsbedarfe oder den Lernfortschritt angepasst werden (Frost & Jeske,

2019). Unternehmen fällt es so leichter, Lern- oder auch Präventionsangebote besser an die Bedarfe der Beschäftigten anzupassen.

Setzen Präventionsarbeit und BGF verstärkt auf die individuelle und eigenverantwortliche Gesundheitsförderung der Beschäftigten, besteht das Risiko, dass sie zusätzlich belastet und möglicherweise überfordert werden. In diesem Fall würden Beschäftigte die bestehenden Präventionsangebote im Unternehmen nicht eigenständig nutzen. Eine Forschungsgruppe der Universität Heidelberg befragte 2017/2018 insgesamt 597 Geschäftsführer, Geschäftsführerinnen und Personalverantwortliche zu Human Resource Management und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt 4.0. Die Studienergebnisse zeigen, dass Beschäftigte die vielfältigen Präventionsangebote oftmals nicht von sich aus annehmen (Lechleiter et al., 2018). Eine Mehrzahl der befragten Unternehmen sieht daher die Verbesserung der Kommunikation über (betriebliche) Präventionsangebote sowie die daraus folgende Teilnahmesteigerung in der Belegschaft als vorrangige Bedarfe an (Lechleiter et al., 2018). Zur Motivationssteigerung bei Beschäftigten können auch digitale Tools wie *Wearables* (z. B. Smartwatch oder Schrittzähler) oder Gesundheits-Apps eingesetzt werden (Matusiewicz, 2019). Durch virtuelle Welten und Gamification-Ansätze kann das Gesundheitsinteresse geweckt werden, indem beispielsweise spielerische Wettkämpfe zwischen den Teammitgliedern oder im ganzen Unternehmen eröffnet werden (Matusiewicz, 2019; Tolks et al., 2020). Ein Beispiel für ein digitales Spiel zur Gesundheitsförderung ist das Spiel „ONYA“, welches auf der Dokumentation von Aktivitäten zur Förderung des Wohlbefindens basiert (Tolks et al., 2020). Auch die Visualisierung von Daten und die jederzeit mögliche Erfolgskontrolle können das Verantwortungsbewusstsein der Beschäftigten sowie deren intrinsische Motivation stärken (Matusiewicz, 2019). Wichtig ist also, dass sie für die eigene Gesundheit sensibilisiert und dazu angehalten werden, (betriebliche) Präventionsangebote tatsächlich eigenständig zu nutzen (Lechleiter et al., 2018).

Die verstärkte Konzentration auf die individuelle und eigenverantwortliche Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden kann zu einem Spannungsfeld zwischen ihrer Selbstverantwortung und der Verantwortung des Unternehmens führen. Neben den verhaltenspräventiven Maßnahmen, die auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden abzielen, kann das Unternehmen beispielsweise verhältnispräventive Maß-

nahmen ergreifen. Mithilfe dieser Maßnahmen sollen Stressoren im Arbeitsumfeld vermieden und gesundheitsfördernde Strukturen geschaffen werden. Beispielsweise können digitale Weiterbildungssysteme oder Gesundheits-Apps, wie oben ausgeführt, zu einem bedarfsgerechten Lern- und Gesundheitsangebot beitragen. Einen weiteren Ansatzpunkt für verhältnispräventive Maßnahmen stellt außerdem die Zusammenarbeits- und Kommunikationskultur im Unternehmen dar, was im Folgenden näher erläutert wird.

Agile Arbeitsmethoden in neuen Organisationsformen führen zum Abbau von Hierarchien und zur Zunahme projektbasierter Teamarbeit. Dadurch findet Selbstorganisation nicht nur auf individueller, sondern auch auf Teamebene statt. Dies birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Zu den Chancen zählt, dass Konflikte eigenständig von den Mitarbeitenden im Team gelöst werden. Damit dies gelingt, ist die Konfliktlösungs- und Sozialkompetenz der Mitarbeitenden ein wichtiger Ansatzpunkt. Vor allem folgenden Kompetenzen kommt in neuen Arbeitswelten laut Hasselmann et al. (2018) eine zentrale Bedeutung zu:

- Sozialkompetenz,
- Vertrauensbildung,
- emotionale Intelligenz,
- Empathie,
- interkulturelle Kompetenz und
- virtuelle Zusammenarbeit.

Die Stärkung dieser Kompetenzen ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich in wechselnden Projektteams zu behaupten, mit Teammitgliedern und Führungskräften auf Augenhöhe zu kommunizieren sowie selbst soziale Anerkennung zu erfahren und diese auch gegenüber anderen Teammitgliedern zum Ausdruck zu bringen. Das wirkt sich wiederum positiv auf die individuelle psychische Gesundheit aus. Findet Führung zunehmend auf Augenhöhe statt, ist es außerdem wichtig, dass auch die Sozial-, Konfliktlösungs- und Gesundheitskompetenzen von Führungskräften gestärkt werden. Besonders Führungskräfte müssen über emotionale Intelligenz, Empathie und interkulturelle Kompetenz verfügen, um ihre eigene sowie die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu fördern (Hasselmann et al., 2018).

Für eine gute Zusammenarbeit im Team ist eine offene Kommunikationskultur von zentraler Bedeutung, damit beispielsweise Konflikte angesprochen und zeitnah gelöst werden

können. Auch hierin liegt ein Ansatzpunkt für die Beratung zu Prävention und BGF. Es gilt, die Kommunikationsfähigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften zu stärken. In neuen Organisationsformen nimmt die Kommunikation über digitale Kanäle und die virtuelle Zusammenarbeit zu. Hier ist es wichtig, dass die betriebliche Kommunikationskultur in Hinblick auf digitale Kommunikation (z. B. über E-Mail oder Messengerdienste) angesprochen wird und eine Klärung gegenseitiger Erwartungen hinsichtlich der Erreichbarkeit erfolgt. Führungskräfte sollten insbesondere für ihre Vorbildrolle (zum Beispiel E-Mails am Wochenende) sensibilisiert werden (Hasselmann et al., 2018). Digitale Kommunikation kann darüber hinaus gesundheitsförderlich gestaltet werden, indem z. B. die E-Mail-Flut begrenzt wird (Lechleiter et al., 2018) oder trotz virtueller Zusammenarbeit soziale Beziehungen aktiv gepflegt werden. Auch hier nehmen Führungskräfte eine wichtige Rolle beim gesundheitlichen Schutz ihrer Mitarbeitenden ein (Kreitzberg, 2019). Daher müssen sowohl Führungskräfte als auch selbstorganisierte Teams für Gesundheitsthemen sensibilisiert und deren gesundheitsfördernden Kompetenzen gestärkt werden.

In selbstorganisierten Teams besteht das Risiko, dass Konflikte nicht eigenständig im Team gelöst werden können und einzelne Mitarbeitende unter hohem Sozialstress leiden. Hier sollten Beratende darauf achten, die Konfliktlösungs- und Kommunikationsfähigkeiten ausgleichend zu stärken und ggf. individuell auf einzelne Mitarbeitende einzugehen.

Insgesamt zeigt sich, dass die zentralen Merkmale neuer Organisations- und Arbeitsformen vielfältige Ansatzpunkte für die Beratung zu Prävention und BGF bieten – sowohl in der Verhaltens- als auch in der Verhältnisprävention. Während einige Anknüpfungspunkte direkt das Verhalten von Beschäftigten adressieren (z. B. Achtsamkeit oder Konfliktlösungskompetenz), betreffen andere Maßnahmen die Arbeitsverhältnisse in neuen Organisationsformen (z. B. Kommunikationskultur oder Gesundheits-Apps). Anders ausgedrückt können Präventionsarbeit und BGF grundsätzlich von zwei Seiten erfolgen: 1. Stärkung der Ressourcen (Kompetenzentwicklung) und 2. Vermeidung von Stressoren (Schaff, 2019). In neuen Organisationsformen liegt ein besonderer Fokus auf der Entwicklung individueller Kompetenzen (siehe z. B. Breidenbach & Rollow, 2019). Grund dafür ist die zunehmende Selbstverantwortung von Individuen und Teams, wodurch auch gesundheitliche Themen immer mehr in die Eigenverant-

wortung der Beschäftigten fallen. Wichtig ist, alle erforderlichen Kompetenzen der Beschäftigten für sich verändernde Arbeitsumstände zu stärken, damit weniger gesundheitliche (vor allem psychische) Belastungen entstehen. Das Vorhandensein angemessener Kompetenzen zur Arbeitsbewältigung ist daher auch im Arbeitsschutzgesetz (§ 7) verankert (ArbSchG, 2019). Demnach müssen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen sicherstellen, dass Beschäftigte dazu befähigt sind, die ihnen übertragenen Aufgaben sicher und unter Berücksichtigung der jeweiligen Gesundheitsschutzbestimmungen zu erfüllen (Kreizberg, 2019).

Ein wichtiger übergreifender Ansatzpunkt ist neben der Stärkung individueller Ressourcen auch die Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen (Schaff, 2019), da vor allem psychische Belastungen im Vergleich zu physischen Belastungen zunehmen. Dabei sind besonders Geschäftsführung und Unternehmenskultur relevante Ansatzpunkte. Zum anderen können vermehrt Analysen und Risikobewertungen auch für psychische Belastungen durchgeführt werden (Schaff, 2019).

### 3.2.3 Erweiterung der Beratungsthemen

Über die durch neue Organisationsstrukturen veränderten Ansatzpunkte hinaus, ergeben sich komplett neue oder erweiterte Themenfelder für die Präventionsarbeit und die BGF. Beratende müssen sich ebenfalls in diesen neuen Strukturen zurechtfinden, besonders dann, wenn sie als Externe in Unternehmen kommen. Es ist zunächst wichtig, Anlaufstellen und Ansprechpersonen im Unternehmen zu identifizieren, da sie nicht – wie in klassischen Organisationsmodellen sonst üblich – Top-down über hierarchische Strukturen eingebunden werden. Zugleich führen neue Arbeitsweisen, wie Agilität und Multiteaming, zu einer Verdichtung der Arbeit und bergen weitere gesundheitliche, vor allem psychische, Risiken für Mitarbeitende und Führungskräfte in neuen Führungsrollen. Dies macht Präventionsarbeit und BGF wiederum besonders relevant, weshalb es von zentraler Bedeutung ist, sicherzustellen, dass Beratende in neuen Organisationsstrukturen anschlussfähig sind und ihre Themen erfolgreich platzieren können.

Dazu müssen sie zunächst die Logik der neuen Zusammenarbeit kennen und auch verstehen, wann beziehungsweise wie Themen in Organisationen relevant werden oder umgekehrt an Bedeutung verlieren. Sie müssen sich also verstärkt mit den neuen Formen von Arbeitsorganisation auseinanderset-

zen. Eine Chance für Beratende kann dabei sein, selbst auf digitale Medien und neue Arbeitsweisen zurückzugreifen und diese für die Präventionsarbeit und die BGF zu nutzen. Digitale Tools zur Gesundheitsförderung wie Apps oder andere digitale Anwendungen wie Lernprogramme, helfen dabei, möglichst viele Beschäftigte zu erreichen und ermöglichen es, Inhalte individuell anzupassen (Hasselmann et al., 2018). Die Anwendung von digitalen Tools erleichtert zudem die direkte Ansprache der Beschäftigten, wenn Präventionsthemen nicht mehr über Führungskräfte eingebracht werden. Die individualisierten Inhalte digitaler Gesundheits-Apps oder Lernprogramme unterstützen die eigenverantwortliche Gesundheitsförderung und bieten so einen Mehrwert für die Beschäftigten und das gesamte Unternehmen (Hasselmann et al., 2018).

Nutzen Beratende neue Arbeitsmethoden nicht selbst, könnte es beispielsweise sein, dass sie die Logik und Handlungsabläufe, die einem *agilen Mindset* zugrunde liegen, nicht ausreichend kennen und erkennen. Dadurch kann es schwerer fallen, in den für agile Arbeitsmethoden typischen Rollen zu denken und zu handeln, um Gesundheitsthemen einzubringen. Durch die Anwendung bestimmter neuer Arbeitsweisen, die im Zusammenhang mit agilen Organisationsformen stehen, ist es einfacher, in den neuen Strukturen anschlussfähig zu sein. Ein Beispiel hierfür ist die Methode des *Working Out Loud* (WOL). Nehmen Beratende mit ihren Anliegen beispielsweise an WOL-Zirkeln teil, können sie auf diesem Weg ihre Themen einbringen, weiterentwickeln, diese zugleich vermarkten und dadurch relevant werden lassen.

## 4 Fazit und Ausblick

Verschiedene technologische und gesellschaftliche Entwicklungen führen dazu, dass Organisationen sich an veränderte Anforderungen anpassen müssen. Entsprechend entstehen neue Organisations- und Arbeitskonzepte, wie die *agile Organisation*, die *Soziokratie* und *Holokratie*, oder die *evolutionäre Organisation*. Vergleicht man diese Konzepte wird deutlich, dass sich einige ihrer Merkmale überschneiden, wie Selbstorganisation und Selbstverantwortung, Mitbestimmung, Sinnorientierung, Flexibilität sowie eine stärkere Integration der Leistungspotentiale von Beschäftigten. Die Gemeinsamkeiten neuer Organisationskonzepte bergen Chancen und Risiken für die Beratung zu Prävention und BGF. Insbesondere führt die Selbstorganisation von Individuen und Teams dazu, dass die individuellen Gesundheitskompetenzen sowie Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen in den Vordergrund rücken. Die Stärkung dieser und anderer relevanter Kompetenzen ist ein zentraler Ansatzpunkt für die Präventionsarbeit und die BGF in neuen Arbeitswelten.

Zudem ist die Einführungsphase von neuen Organisationskonzepten für Beratende relevant, da hier die gesundheitlichen Belastungen für Beschäftigte besonders hoch sein können. Es ist daher wichtig, dass Präventionsthemen in Veränderungsprozessen aktiv vorangetrieben und die Beschäftigten bei der Veränderung unterstützt werden.

Schließlich müssen sich Beratende in den neuen Strukturen von Organisationen zurechtfinden und wissen, wie Gesundheitsthemen in neuen Organisationsformen zielführend eingebracht werden können. Dies gelingt, indem sie sich selbst agile Arbeitsmethoden aneignen und so in neuen Organisationsformen anschlussfähig bleiben.

## 5 Literaturverzeichnis

- Ahuja, M., Chudoba, K., Kacmar, C., McKnight, D. & George, J. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1–17.
- Ameln, F. von & Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)*, 47, 11–21.
- Andrey, G. & Jung, P. (2016). Selbst organisiertes Unternehmen. Fallstudie zur Einführung von Holacracy. *Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO*, 85(6), 384–389.
- ArbSchG (2019). *Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit.* (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG).
- Ayyagari, R., Grover, V. & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831–858.
- Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437.
- Basile, K. & Beauregard, T. (2016). Strategies for successful telework. How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106–111.
- Baumann, A., Cernavin, O., Frost, M., Georg, A., Große, K., Hasselmann, O., Icks, A.; Schröter, W. & Zittlau, K. (2018). Betriebliche Prävention 4.0. In O. Cernavin, W. Schröter & S. Stowasser (Hrsg.), *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0* (S. 3–19). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2020). *Manifesto for Agile Software Development*. Zugriff am 23.03.2020 unter <https://agilemanifesto.org/>
- Benach, J., Muntaner, C., Benavides, F., Amable, M. & Jodar, P. (2002). A new occupational health agenda for a *New Work* environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(3), 191–196.
- Berger, S. (2019). Rollenstress in Teams. *OrganisationsEntwicklung* 38(4), 25–30.
- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg: Arbor Verlag.
- Bodie, M. (2018). Holacracy and the Law. *Delaware Journal of Corporate Law*, 42(3), 619–686.
- Bolte, A. & Neumer, J. (2008). Entscheidungsfindung in Meetings: Beschäftigte zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. *Arbeit*, 3(17), 151–165.
- BPM (2018). *Service Demographiemangement*. Berlin: Bundesverband der Personalmanager e. V.
- Breidenbach, J. & Rollow, B. (2019). *New Work needs Inner Work*. München: Franz Vahlen.
- Brommer, D., Hockling, S. & Leopold, A. (2019). *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brückner, F. & Ameln, F. von (2016). Agilität. *Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO)*, 47(4), 383–386.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). *Arbeit Weiter Denken. Grünbuch. Arbeiten 4.0*. Bonn.
- Cernavin, O., Schröter, W. & Stowasser, S. (2018). Vorwort. In O. Cernavin, W. Schröter & S. Stowasser (Hrsg.), *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0 (V–VIII)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Csar, M. (2017). Holacracy. Heilsbringer für die Organisation der Zukunft oder gut verkauftes Rollenspiel? *Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO)*, 48, 155–158.



- DGUV (2016). *Neue Formen der Arbeit – Neue Formen der Prävention. Arbeitswelt 4.0: Chancen und Herausforderungen*. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV).
- Drössler, S., Steputat, A., Schubert, M., Euler, U. & Seidler, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Soziale Beziehungen. baua:Bericht*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Ewinger, D., Ternès, A., Koerbel, J. & Towers, I. (2016). *Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Franke, S., Hornung, S. & Nobile, N. (2019). *New Pay – alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Frost, M. & Jeske, T. (2019). *Change Management und Weiterbildung für die Arbeitswelt 4.0*. Dresden: Frühjahrskongress 2019.
- Gallagher, C. & Underhill, E. (2012). Managing work health and safety: recent developments and future directions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 227–244.
- Gálvez, A., Martínez, M. & Pérez, C. (2011). Telework and Work-Life Balance: Some Dimensions for Organisational Change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3-4), 273–297.
- Georg, A. & Guhlemann, K. (2020). Arbeitsschutz und individuelle Gesundheitskompetenz. Perspektiven der Prävention von Arbeitsintensivierung in der „Arbeit 4.0“. *WSI Mitteilungen*, 73(1), 63–70.
- Geramanis, O. (2020). Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation* (S. 3–25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Geramanis, O. & Hutmacher, S. (2018). *Identität in der modernen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gerbing, K.-K. & Mess, F. (2019). *iga.Report 39. Beschäftigungsformen und aufsuchende Gesundheitsförderung im Betrieb*. Dresden: iga.
- Geschwill, R. & Nieswandt, M. (2020). *Laterales Management. Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Göbel, E. (1998). *Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Goode, W. (1960). A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483–496.
- Goos, M. (2017). Gesundheit im Zeitalter der digitalen Wirtschaft – Stress und Burn-Out als Reaktion auf Veränderung. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung* (S. 1105–1117). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Görke, M., Bellmann, V., Busch, J. & Nyhuis, P. (2017). Employee qualification by digital learning games. *Procedia Manufacturing*, 9, 229–237.
- Goyk, R. & Grote, S. (2018). Holakratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung? In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen* (S. 79–98). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S. & Wolter, S. (2019). Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken: Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. *IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (11).
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hasselmann, O., Meyn, C., Schröder, J. & Sareika, C. (2018). Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. In O. Cernavin, W. Schröder & S. Stowasser (Hrsg.), *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0* (S. 231–268). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heisig, U. & Ludwig, T. (2004). *Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech-Unternehmen*. Bremen: IAW.

- Hesse, G. (2014). Auf dem Weg zum Enterprise 2.0. Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise* (S. 375–399). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hofert, S. (2018). *Agiler führen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hofert, S. & Thonet, C. (2019). *Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Stuttgart: IRB Mediendienstleistungen.
- Icks, A., Bijedić, T. & Große, J. (2018). Mittelstand und Prävention 4.0. In O. Cernavin; W. Schröter & S. Stowasser (Hrsg.), *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0* (S. 335–354). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- IGES Institut GmbH (2013). *DAK-Gesundheitsreport 2013*. Hamburg: DAK Forschung.
- ING (2020). *Die erste agile Bank Deutschlands*. Zugriff am 23.03.2020 unter <https://www.ing.de/ueber-uns/menschen/agile-bank/>
- Jaakson, K. & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: Reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 196–209.
- Junghanns, G. & Pech, E. (2008). Flexibilisierung durch Telearbeit – ein Beitrag zur Verbesserung der Work-Life-Balance? *Arbeit*, 17(3), 193–208.
- Kaiser, S. & Kozica, A. (2014). Über Grenzverschiebungen in der neuen, vernetzten Arbeitswelt. In A. Richter (Hrsg.), *Vernetzte Organisation* (S. 7–15). München: Oldenburg Verlag.
- Kaltenecker, S. (2017). *Selbstorganisierte Unternehmen. Management und Coaching in der agilen Welt*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Knieps, F. & Pfaff, H. (2017). *BKK Gesundheitsreport 2017. Digitale Arbeit – Digitale Gesundheit. Zahlen, Daten, Fakten mit Gastbeiträgen aus Wissenschaft, Politik und Praxis*. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Koukoulaki, T. (2010). New trends in work environment – New effects on safety. *Safety Science*, 48(8), 936–942.
- Kreitzberg, K. (2019). Arbeitsschutz im Wandel - Kompetenzen im Kampf gegen psychische Belastungen. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 323–342). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kriegesmann, B. & Kley, T. (2014). „Gesund durch Veränderungsprozesse?!“. Belastung und Erschöpfung von Führungskräften in Change-Management-Prozessen. *Arbeit*, 23(2), 105–118.
- Kühl, S. (2015). *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Kumar, S. & Mukherjee, S. (2018). Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 12–15.
- Kununu (2020). *Familie, Beruf und eigene Bedürfnisse: In diesen Branchen klappt*. Zugriff am 10.06.2020 unter <https://news.kununu.com/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf-nach-branchen/>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Lazega, E. (2000). Rule Enforcement among Peers: A Lateral Control Regime. *Organization Studies*, 21(1), 193–214.
- Lechleiter, P., Purbs, A. & Sonntag, K. (2018). *HR- und Gesundheitsmanagement in der Arbeit 4.0. Bedarfe in deutschen und internationalen Unternehmen – eine quantitative Online-Studie* (Kurzfassung). Heidelberg: Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Lobodda, S. & Schlachte, C. (2018). Soziokratie – das neue Führungsverständnis für die digitale Arbeitswelt. *Wissensmanagement*, 2, 36–37.



- Lübbers, S. & Johannsen, J. (2018). Bereit für die Selbstorganisation? *Personalmagazin*, 8, 42–45.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(23), 1–23.
- Matusiewicz, D. (2019). Gesunde Arbeitswelt der Zukunft. In B. Hermeier; T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 289–302). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- MEgA (2020). *Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen*. Zugriff am 23.03.2020 unter <https://gesundearbeit-mega.de/>
- Mittermüller, N., Fischer, T. & Riedl, R. (2019). Digitaler Stress im Smart Home: Eine empirische Untersuchung. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56, 587–597.
- Nissen, R. & Bartscher, T. (2018). Arbeitsorganisation. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Zugriff am 30.03.2020 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsorganisation-29839/version-253436>
- Oestereich, B. (2015). Praktiken und Prinzipien der Selbstorganisation: Führungsarbeit statt Führungskräfte. In T. Sattelberger, I. Welpel & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 231–245). Freiburg: Haufe.
- Ohlbrecht, H. (2018). Arbeitswelt und Gesundheit: Ein gesundheitssoziologischer Blick auf die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0. In H. Ohlbrecht & A. Seltrecht (Hrsg.), *Medizinische Soziologie trifft Medizinische Pädagogik* (S. 117–137). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pfeiffer, S. (2012). Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen, Risiken minimieren* (S. 15–21). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Picot, A. & Neuburger, R. (2008). Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen. In C. Funken & I. Schulz-Schaeffer (Hrsg.), *Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen* (S. 221–238). Wiesbaden: Springer VS.
- Prävention 4.0 (2020). *Prävention 4.0*. Zugriff am 23.03.2020 unter <http://www.praevention40.de/>
- Rau, R. & Hoppe, J. (2020). *iga.Report 41. Neue Technologien und Digitalisierung in der Arbeitswelt. Erkenntnisse für die Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung*. Dresden: iga.
- Reddy, S. & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 9(1), 11–17.
- Rigotti, T. & Otto, K. (2012). Organisationaler Wandel und die Gesundheit von Beschäftigten. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66(4), 253–267.
- Robertson, B. (2007). *Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™*.
- Robertson, B. (2015a). Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. *CBS This Morning Season 4 (Episode 145)*.
- Robertson, B. (2015b). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. New York: Penguin.
- Rüther, C. (2017). *Skript: Soziokratie, Holokratie. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation*.
- Sattelberger, T., Welpel, I. & Boes, A. (2015). *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg: Haufe.
- Schaff, A. (2019). Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 303–322). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Schallhart, A. (2017). Soziokratie und der Paradigmenwechsel in der Internen Kommunikation. In R. Wagner, N. Roschker & A. Moutchnik (Hrsg.), *CSR und Interne Kommunikation* (S. 213–224). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Schubert, F. (2016). Moderne Arbeitswelt und psychische Gesundheit. *Kontext*, 47(2), 240–256.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P. & Welp, I. (2017). Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 617–628). Berlin: Springer Gabler.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397–428.
- Sonntag, K. (2017). *Projektatlas. Arbeit 4.0 präventiv gestalten*. Heidelberg: Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Sorge, S. (2012). *Angst und Leistung in Teams der Medienwirtschaft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Spreitzer, G. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stepper, J. (2020). *Working Out Loud. A 12-Week Method to Build New Connections, a Better Career, and a More Fulfilling Life*. Vancouver, BC: Page Two Books.
- Strauch, B. & Reijmer, A. (2018). *Soziokratie – Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. München: Franz Vahlen.
- Summerer, A. & Maisberger, P. (2018). *Teamwork agil gestalten – Das Mitmachbuch*. München: Carl Hanser Verlag.
- Tandemploy (2019). *Mach deine Arbeit sichtbar! So funktioniert Working Out Loud*. Zugriff am 02.04.2020 unter <https://www.tandemploy.com/de/blog/mach-deine-arbeit-sichtbar-working-out-loud/>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. & Ragu-Nathan, T. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Thiemann, D., Müller, M. & Kozica, A. (2020). Selbstorganisation in komplexen digitalen Arbeitswelten. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation* (S. 337–350). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tolks, D., Lampert, C., Dadaczynski, K., Maslon, E., Paulus, P. & Sailer, M. (2020). Spielerische Ansätze in Prävention und Gesundheitsförderung: Serious Games und Gamification. *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, 63, 698–707.
- Troup, C. & Rose, J. (2012). Working from Home: Do Formal or Informal Telework Arrangements Provide Better Work-Family Outcomes? *Community, Work & Family*, 15(4), 471–486.
- Tschönhens, A. & Bissegger, E. (2012). Die vier Zimmer der Veränderung. In A. Rohm (Hrsg.), *Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen* (S. 73–82). Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- Tubre, T. & Collins, J. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169.
- Universität St. Gallen (2017). *Holokratie als Organisationsmodell für agile Bildungsorganisationen? 3 Fallbeispiele*. Zugriff am 30.03.2020 unter <https://www.scil.ch/2017/11/16/holokratie-als-organisationsmodell-fuer-agile-bildungsorganisationen-3-fallbeispiele/>
- van de Kamp, P. (2014). Holacracy – A Radical Approach to Organizational Design. In University of Amsterdam (Hrsg.), *Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure* (S. 13–25).
- Vogl, G. & Kratzer, N. (2015). Zuhause – unterwegs – beim Kunden. Wenn die Arbeit viele Orte hat. In N. Kratzer, W. Menz & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik* (S. 171–191). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Voss, G. & Weiss, C. (2013). Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierte Kapitalismus oder Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? In S. Neckel & G. Wagner (Hrsg.), *Leistung und Erschöpfung: Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft* (S. 29–57). Berlin: Suhrkamp.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56.

Wöhrmann, A., Gerstenberg, S., Hünefeld, L., Pundt, F., Reeske-Behrens, A., Brenscheidt, F. & Beermann, B. (2016). *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Zukunft Personal Blog (2020). *New Work braucht zeitgemäßes Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Zugriff am 23.03.2020 unter <https://blog.zukunft-personal.com/de/2020/01/17/new-work-braucht-zeitgemaesses-betriebliches-gesundheitsmanagement/>

## 6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kreisstruktur Soziokratie .....	13
Abbildung 2: Kreisstruktur Holokratie.....	16
Abbildung 3: Die vier Zimmer der Veränderung .....	25

## 7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung von New Work und Arbeit 4.0 .....	10
Tabelle 2: Die wichtigsten Begriffe für Agiles Arbeiten.....	13
Tabelle 3: Chancen und Risiken neuer Organisationsformen und Ansatzpunkte für Prävention und BGF .....	25

Zitiervorschlag:

Kozica, A., Müller, M. & Roser, P. (2021). *iga.Report 44. Evolution der Unternehmens- und Arbeitsorganisation. Neue Perspektiven für Prävention und Gesundheitsförderung durch Arbeit 4.0*. Dresden: iga.

# IMPRESSUM



---

## NEW WORK & ORGANISATION VON ARBEIT UND GESUNDHEIT

→ Das Thema Organisation von Arbeit und Gesundheit ist nur einer von verschiedenen Aspekten, denen wir uns im **Themenschwerpunkt New Work** gewidmet haben.

Mehr Informationen unter [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Themen > New Work

.....

---

### Herausgegeben von

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)  
Internet: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)  
E-Mail: [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)

iga ist eine Kooperation von

- BKK Dachverband e. V. (BKK DV)  
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)  
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- AOK-Bundesverband GbR (AOK-BV)  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

### Autor und Autorinnen

Arjan Kozica, Madlen Müller und Pia Roser

### Verlegende Stelle

Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)  
iga.Geschäftsstelle  
Königsbrücker Landstraße 2, 01109 Dresden

### Satz

büro quer kommunikationsdesign, Dresden

### Druck

Stoba-Druck GmbH  
Am Mart 16, 01561 Lampertswalde

### Bild

Adobe Stock (yavdat)

iga.Report 44

1. Auflage März 2021

ISSN: 1612-1988 (Printausgabe)

ISSN: 1612-1996 (Internetausgabe)

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek  
iga.Reporte können in kleiner Stückzahl kostenlos  
über [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de) bezogen werden.

.....