

iga.Report44

Evolution der Unternehmens- und Arbeitsorganisation

Neue Perspektiven für Prävention und Gesundheitsförderung durch Arbeit 4.0

05. Juli 2022 | Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) | online

ESB Business School, Hochschule Reutlingen

Professur Organisation und Leadership

Prof. Dr. Arjan Kozica und Team

Gliederung

1 Einführung

2 Neue Konzepte der Arbeitsorganisation

3 Ansatzpunkte für Präventionsarbeit und BGM

4 Fazit

Arbeit und Zusammenarbeit der Zukunft: Eine Herausforderung für die Prävention!

Digitalisierung | demographische Veränderungen | Wertewandel

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre
Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation neu zu gestalten.

Zentrale Stichworte sind beispielsweise
Agilität – Selbstorganisation – Selbstverantwortung – Sinnorientierung

Neue Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation der Arbeit 4.0 wie agile Organisation, Soziokratie, Holokratie und evolutionäre Organisation erfordern neue Ansatzpunkte für die Präventionsarbeit und die BGF.



Ansatzpunkte für die Präventionsarbeit und das BGM

Der iga.Report 44 unterstützt dabei,

1. die verschiedenen **Konzepte neuer Arbeitsorganisation** kennenzulernen;
 2. **gesundheitliche Auswirkungen** der neuen Konzepte einordnen zu können; und
 3. die richtigen **Ansatzpunkte für die Präventionsarbeit und das BGM** in neuen Arbeitswelten zu identifizieren.
-



Gliederung

1 Einführung

2 Neue Konzepte der Arbeitsorganisation

3 Ansatzpunkte für Präventionsarbeit und BGM

4 Fazit

New Work und Arbeit 4.0: Begriffliche Annäherungen

New Work

- Ursprung: „Neue Arbeit“ nach Frithjof Bergmann
- Heute: Oberbegriff **innovative Arbeitsgestaltung** (Hackl et al., 2017)
- Drei wesentliche Veränderungsdimensionen: (www.iga-info.de/themen/new-work/)
 - **People:** Einstellungen, Werte, Sinnorientierung, Anforderungen an Organisationen und Führung
 - **Place:** Rahmenbedingungen von Arbeit (wie Arbeitszeit und Arbeitsort)
 - **Technology:** Hard- und Software, Umstellung auf digitale Arbeitsprozesse, Vernetzung und Integration

Arbeit 4.0

Schließt begrifflich an frühere Stufen der Entwicklung von Arbeit an (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015):

Arbeit 1.0	Arbeit 2.0	Arbeit 3.0	Arbeit 4.0
<ul style="list-style-type: none">▪ Industriegesellschaft (Ende des 18. Jh.)▪ erste Arbeitsorganisationen	<ul style="list-style-type: none">▪ Massenproduktion▪ Anfänge des Wohlfahrtsstaats (Ende des 19. Jh.)	<ul style="list-style-type: none">▪ Konsolidierung des Sozialstaats und der Arbeitnehmerrechte▪ soziale Marktwirtschaft	<ul style="list-style-type: none">▪ Unsicherer und prekärer▪ Digitaler▪ Flexibler▪ Diverser▪ Demokratischer▪ ...

1800 1900 2000 Heute Zeit

→ Bisher ist offen, wie Organisationen und Arbeitswelten in Zukunft aussehen werden.

Was sind neue Konzepte der Arbeitsorganisation?

Veränderte Anforderungen an Arbeit

- Digitalisierung
- Wertewandel
- Globalisierung
- Demographischer Wandel
- ...

Innovative Konzepte der Arbeitsorganisation, die

- die „Gestaltung nach Art, Umfang und Bedingungen aller Elemente des Arbeitens“ umfassen und
- den Fokus darauf legen, „wie Menschen mittelbar oder unmittelbar mit anderen Menschen zusammenarbeiten.“

(Nissen & Bartscher, 2018, o. S.)

Agile Organisation

Soziokratie

Holokratie

Evolutionäre Organisation

Was haben neue Konzepte der Arbeitsorganisation gemeinsam?

Agile Organisation

Soziokratie

Holokratie

Evolutionäre
Organisation

Gemeinsamkeiten der Konzepte:

- Selbstorganisation und Selbstverantwortung
- Abflachung von Hierarchien
- Sinnorientierung
- Flexibilität
- Integration von Leistungspotenzialen

Bislang gibt es noch wenig konkrete Gestaltungskonzepte und -maßnahmen zur sogenannten Prävention 4.0



Neue Organisationskonzepte können sich negativ gesundheitliche auswirken

- Entgrenzung
- Selbstorganisation
- Erhöhter Koordinationsbedarf
- „Multiteaming“

Anstieg von psychischen Erkrankungen wie insbesondere Stress, Burn-out und Depression (Berger, 2019; Goos, 2017; Schubert, 2016)

- Selbstorganisation im Team

Erschwerte Konfliktlösung im Team (Geramanis, 2020)

- Verringerte soziale Kontakte

Vereinsamung (Schaff, 2019)

- Veränderungsprojekte

Überforderung, Verunsicherung, Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes (Frost & Jeske, 2019)

- Neue (digitale) Technologien

Technostress (Tarafdar et al., 2007)



Gliederung

1 Einführung

2 Neue Konzepte der Arbeitsorganisation

3 Ansatzpunkte für Präventionsarbeit und BGM

4 Fazit

Neue Arbeitskonzepte ergeben neue Ansatzpunkte für Präventionsarbeit



Ansatzpunkt 1:

Während Veränderungsprozessen kommt es vermehrt zu gesundheitlichen Belastungen der Beschäftigten.

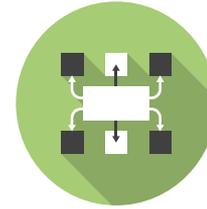
→ **Veränderungsprozesse mitgestalten**



Ansatzpunkt 2:

Beratende haben die Chance, Merkmale neuer Arbeitsformen wie Selbstverantwortung, -organisation und Sinnorientierung oder flache Hierarchien zu nutzen.

→ **Chancen und Risiken für die Beratung erkennen**



Ansatzpunkt 3:

Beratende müssen sich in neuen Strukturen von Organisationen zurechtfinden, um Gesundheitsthemen in neuen Organisationsformen zielführend einzubringen.

→ **Anschlussfähigkeit der Beratenden gewährleisten**

Gliederung

1 Einführung

2 Neue Konzepte der Arbeitsorganisation

3 Ansatzpunkte für Präventionsarbeit und BGM

4 Fazit

Neue Formen der Arbeitsorganisation bieten neue Ansatzpunkte für Prävention

Veränderungen der Arbeitswelt (Arbeit 4.0)

Agile Organisation	Gemeinsamkeiten: <ul style="list-style-type: none">▪ Selbstorganisation und Selbstverantwortung▪ Abflachung von Hierarchien▪ Sinnorientierung▪ Flexibilität▪ Integration von Leistungspotenzialen
Soziokratie	
Holokratie	
Evolutionäre Organisation	



Ansatzpunkte für Präventionsarbeit und GBM:

- Veränderungsprozesse im Change zu neuen Formen der Arbeitsorganisationen
- Merkmale neuer Formen der Arbeitsorganisation als Chancen und Risiken erkennen
- In neuen Formen von Arbeitsorganisation zurechtfinden

Welche Forschungsthemen sind in Zukunft relevant?



Mögliche Forschungsbedarfe:

- „Prävention 4.0“
- Einsatz neuer Technologien in der Prävention (insbesondere auch für Wissensarbeit)
- Weitere Auswirkungen neuer Formen der Arbeitsorganisation
- Weitere Ansatzpunkte für Präventionsarbeit und BGM
- ...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Weitere Informationen zur
Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)
unter [iga-info.de](https://www.iga-info.de)

Team der Professur Organisation und Leadership



Prof. Dr. habil. Arjan Kozica

Professor für Organisation & Leadership

E arjan.kozica@reutlingen-university.de
T +49 (0)7121 271 3134
M +49 (0) 179 5062160
W www.esb-business-school.de



**Madlen Müller,
M.A. Soziologie**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Projekt DigiTrain

E madlen.mueller@reutlingen-university.de
T +49 (0)7121 271 1473



**Veronika Kunath,
M.A. Soziologie**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Projekt AOK Experimentierräume

E veronika.waldenmaier@reutlingen-university.de
T +49 (0)7121 271 3144



**Adrian Mühleisen,
M.Sc. Management**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Projekt DigiTrain

E adrian.muehleisen@reutlingen-university.de
T +49 (0)7121 271 1446

**ESB Business
School**

Hochschule Reutlingen
Alteburgstr. 150
72762 Reutlingen

Literatur I

- Berger, S. (2019). Rollenstress in Teams. *OrganisationsEntwicklung*, 38(4), 25–30.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). *Arbeit Weiter Denken. Grünbuch. Arbeiten 4.0*. Bonn.
- Frost, M. & Jeske, T. (2019). Change Management und Weiterbildung für die Arbeitswelt 4.0. Dresden: Frühjahrskongress 2019.
- 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). Springer Fachmedien.
- 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). Springer Gabler.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Gabler.
- 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*. iga.

Literatur II

- Nissen, R. & Bartscher, T. (2018). Arbeitsorganisation. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Zugriff am 30.03.2020 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsorganisation-29839/version-253436>
- 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). Springer Fachmedien.
- 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). Springer Fachmedien.
- Schubert, F. (2016). Moderne Arbeitswelt und psychische Gesundheit. *Kontext*, 47(2), 240–256.
- 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.