

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

## Evolution der Unternehmens- und Arbeitsorganisation

Neue Perspektiven für Prävention und Gesundheitsmanagement durch Arbeit 4.0

25. April 2023

ESB Business School, Hochschule Reutlingen

Professur für Organisation und Leadership

Prof. Dr. Arjan Kozica und Dr. Madlen Krüger



## Gliederung

1 Einführung

2 Neue Konzepte der Arbeitsorganisation

3 Ansatzpunkte für Präventionsarbeit und GBM

4 Fazit

## Arbeit und Zusammenarbeit der Zukunft: Eine Herausforderung für die Präventionsarbeit!

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 das BGM.



## Ansatzpunkte für die Präventionsarbeit und das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)

---

Der iga.Report<sub>44</sub> 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 GBM

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/](http://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"> <li>▪ Industriegesellschaft (Ende des 18. Jh)</li> <li>▪ erste Arbeitsorganisationen</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Massenproduktion</li> <li>▪ Anfänge des Wohlfahrtsstaats (Ende des 19. Jh.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsolidierung des Sozialstaats und der Arbeitnehmerrechte</li> <li>▪ soziale Marktwirtschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unsicherer und prekärer</li> <li>▪ Digitaler</li> <li>▪ Flexibler</li> <li>▪ Diverser</li> <li>▪ Demokratischer</li> <li>▪ ...</li> </ul> 
1800	1900	2000	Heute

→ 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

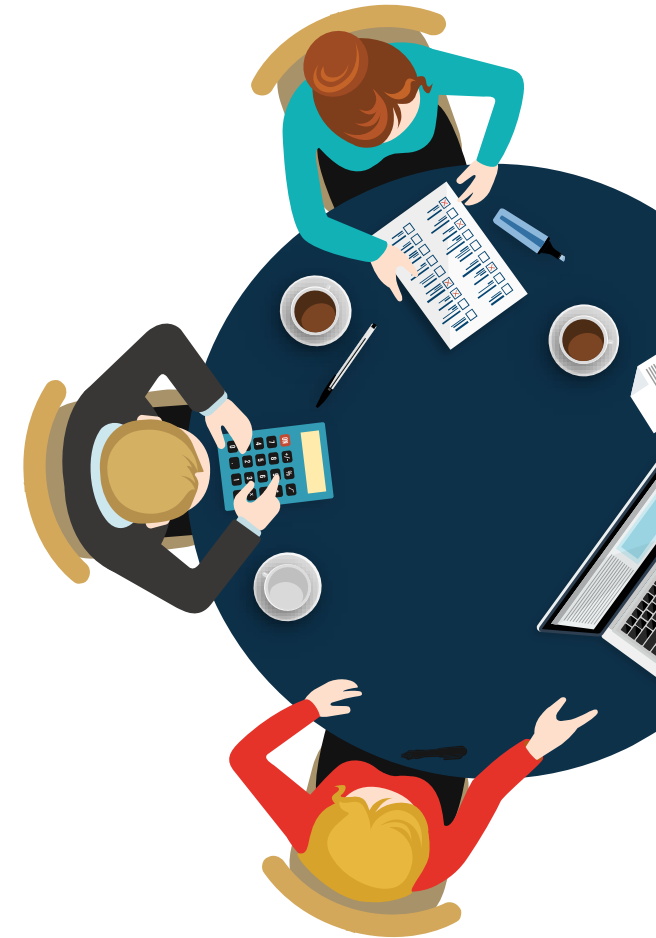
Holokratie

Evolutionäre Organisation

### Gemeinsamkeiten der Konzepte:

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

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, Burnout 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 GBM**

4 Fazit

## Neue Arbeitskonzepte ergeben neue Ansatzpunkte für Präventionsarbeit



### Ansatzpunkt 1:

Während Veränderungsprozessen kommt es vermehrt zu gesundheitlichen Belastungen der Beschäftigten.

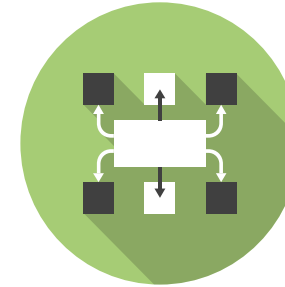
→ Veränderungsprozesse mitgestalten



### 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 Berater:innen gewährleisten

## Gliederung

1 Einführung

2 Neue Konzepte der Arbeitsorganisation

3 Ansatzpunkte für Präventionsarbeit und GBM

4 Fazit

## Neue Formen der Arbeitsorganisation bieten neue Ansatzpunkte für Prävention

### Veränderungen der Arbeitswelt (Arbeit 4.0)

Agile Organisation	<b>Gemeinsamkeiten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstorganisation und Selbstverantwortung</li> <li>▪ Abflachung von Hierarchien</li> <li>▪ Sinnorientierung</li> <li>▪ Flexibilität</li> <li>▪ Integration von Leistungspotentialen</li> </ul>
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
- ...



## Kontakt Daten



### **Prof. Dr. habil. Arjan Kozica**

Professor für Organisation & Leadership  
ESB Business School, Hochschule Reutlingen

E [arjan.kozica@reutlingen-university.de](mailto:arjan.kozica@reutlingen-university.de)

T +49 (0)7121 271 3134

M +49 (0) 179 5062160

W [www.esb-business-school.de](http://www.esb-business-school.de)

### **Dr. Madlen Krüger**

Beraterin Organisationsentwicklung  
Karl Storz SE & Co. KG

E [madlen.krueger@karlstorz.com](mailto:madlen.krueger@karlstorz.com)

T +49 (0)160 93780386



## Literatur

- 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). Wiesbaden: 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). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kozica, A., Müller, M. & Roser, P. (2021). Evolution der Unternehmens- und Arbeitsorganisation. Neue Perspektiven für Prävention und Gesundheitsförderung durch Arbeit 4.0. *Iga-Report* 44.
- 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). Wiesbaden: 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). Wiesbaden: 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.