



Fortsetzung des Schwerpunkts:

Zukunft der Arbeit – Arbeit der Zukunft: Wer steuert wen?

Nadine Müller

Das Ringen um Gute Arbeit in Zeiten smarter Technik

Die Gestaltung von Arbeit mit Software

Unter dem Schlagwort Digitalisierung wird derzeit eine Reihe umfassender Veränderungen in der Arbeitswelt gefasst, die uns vor (teils) neue Herausforderungen für die Arbeitsgestaltung stellen. Diese als Digitalisierung oder auch als Computerisierung bezeichnete Entwicklung erfasst nahezu alle Arbeitsplätze, direkt oder indirekt. Der Prozess ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitsmittel digital ausgestattet sind: über 90 % der Arbeitsplätze in der Medien- und Kulturbranche, über 80 % in den Energieunternehmen und rund 70 % im Handel. Präziser wäre: nur noch wenige Arbeitsplätze – und in Zukunft wird dieser Anteil weiter abnehmen – kommen heute ohne Software aus, ob in Scannern, Robotern, Personal-Computern, Laptops oder Smartphones.

Damit ergeben sich große Herausforderungen an die Arbeitsgestaltung: Einige Tätigkeiten werden hinfällig, andere entstehen neu; so auch Berufe und Qualifikationen. Arbeit in Betrieben und Verwaltungen wird umorganisiert, Out- und Crowdsourcing sowie globale Arbeitskooperationen stehen auf der Tagesordnung. Dies stellt auch unsere Gewerkschaft vor große Anforderungen. So hat sich ver.di auf dem 4. Bundeskongress die soziale, demokratische und humane Gestaltung des digitalen Umbruchs zum Ziel gesetzt. Nur so werden aus den Risiken der Digitalisierung Chancen. Dazu bedarf es politischer, demokratisch legitimierter Initiativen und Interventionen.

Beschäftigungs- und Zukunftsperspektiven

Eine Studie der Bank ING-DiBa kommt zum Ergebnis, dass der Anteil der gefährdeten Arbeitsplätze in Deutschland höher ist als in den USA: Die Berechnung der Volkswirte basiert auf der Untersuchung von Carl Frey und Michael Osborne aus dem Jahr 2013:

„Während die Originalstudie davon ausgeht, dass in den USA 47 Prozent aller Stellen gefährdet sind, schießt der Wert in der Untersuchung für Deutschland auf 59 Prozent. Die Autoren glauben, dass das größere Gewicht der Industrie in Deutschland für den Unterschied verantwortlich ist.“¹

Die Potenziale von zukunftsorientierten Wirtschaftszweigen wie Gesundheit, Software oder IKT sind dagegen laut dem Leiter des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) Marcel Fratzscher noch nicht wirklich ausgeschöpft:

„Wir müssen die jungen Branchen, die jungen Unternehmen fördern. Und wir sollten viel ambitionierter sein, was Forschung und Entwicklung angeht.“²

Es gibt inzwischen diverse Studien mit verschiedenen Prognosen, die sich auf unterschiedliche Annahmen, Zeithorizonte etc. beziehen. Unbestritten ist jedoch das Rationalisierungspotenzial in den Branchen. Eine kürzlich veröffentlichte Untersuchung

kommt zu dem Ergebnis, dass 300000 neue Arbeitsplätze in den Branchen Gesundheit und Pharma bis 2030 benötigt werden, während bis dahin 940000 Verkaufskräfte nicht mehr nachgefragt werden. In Teilen bedeutet dies eine Fortschreibung des Trends: Auch aufgrund des demografischen Wandels sind 1,3 Millionen Arbeitsplätze von 2001 bis 2014 im Gesundheits- und Sozialbereich entstanden, während 300000 Stellen in der Industrie abgebaut wurden – so eine Studie des Instituts für deutsche Wirtschaft (Stiens 2015)³. Bezüglich des zukünftig benötigten Arbeitsvolumens nach Berufshauptfeldern weist das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in einer Prognose darauf hin, dass auch im Jahr 2030 die meisten Arbeitsstunden in Büro- und kaufmännischen Dienstleistungsberufen (7,9 Mrd. Stunden) aufgewendet werden, aber dann nicht mehr gefolgt von den be- und verarbeitenden und instandsetzenden Berufen (7,5 Mrd. Stunden), sondern von den Gesundheits- und Sozialberufen sowie Körperpflege (7,8 Mrd. Stunden; IAB 2012)⁴.

Auf der Auftaktveranstaltung des Bundesarbeitsministeriums (BMAS) zum Dialog „Arbeiten 4.0“ hat der damalige VW-Vorstand Horst Neumann prognostiziert, dass vor allem durch die Robotisierung bei VW mittelfristig taktgebundene Arbeit wegfällt, die etwa die Hälfte in der Produktion ausmacht, – und mehr Wissensarbeit sowie Arbeit am Menschen entstehen wird (BMAS, 20.4.2015)⁵. 70 % der Beschäftigung finden in Deutschland bereits im Dienstleistungssektor statt. Interaktive Arbeit beziehungsweise Arbeit an und mit Menschen nimmt

an Bedeutung zu. Diese Bedeutung spiegelt sich jedoch noch nicht im Investitions- und Innovationsgeschehen wider – wie Marcel Fratzscher vom DIW richtig feststellt – auch nicht in der Entlohnung. Allzu einseitig wird Industriepolitik betrieben und mit neuen Schlagwörtern wie *Industrie 4.0* auf 20 % der Wertschöpfung fokussiert.

Weil jedoch laut den Beschäftigten Gute Arbeit zuvörderst in beruflicher Zukunftssicherheit besteht, ist es vorrangiges Ziel von ver.di, eine möglichst positive Beschäftigungsentwicklung im Zuge des digitalen Umbruchs zu erreichen. Dazu eignet sich insbesondere, neue gute Arbeitsplätze in gesellschaftlich notwendigen und sozialen Dienstleistungsbereichen aufzubauen. Zu den gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen – also Diensten, die das Funktionieren der Gesellschaft garantieren – gehören neben Gesundheit auch Bildung und Mobilität etc. Dazu ist die gezielte Erforschung, Identifikation und Unterstützung von sozialen Innovationen nötig, die geeignet sind, nachhaltige Beschäftigung zu schaffen. Soziale Innovationen meint, dass – durchaus im Sinne von *Open Innovation* – Bürger:innen, Patient:innen, Kund:innen wie auch die Erwerbstätigen an der Erstellung neuer Dienste beteiligt werden. Dahinter steht also ein partizipativer Innovationsprozess, denn Partizipation wie auch gute Arbeitsbedingungen fördern (Er-)Neuerungen (Müller 2012, Müller/Roth 2013/2016)⁶.

Für die Beschäftigungsförderung ist es unerlässlich, in eine hochwertige, flächendeckende und allen Bürger:innen gleichermaßen zugängliche digitale Infrastruktur zu investieren. Es genügt jedoch nicht, die technischen Grundlagen bereitzustellen. Genauso wichtig ist die Investition in eine entsprechende Qualifizierung. Damit einhergehen müssen intensivere Anstrengungen zur Vermittlung digitaler Kompetenzen auf allen Ebenen des Bildungswesens, die Verbesserung der finanziellen, rechtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen für berufsbegleitende Weiterbildung und die Entwicklung neuer Berufsbilder für eine digital vernetzte Arbeitswelt. So spricht sich die Mehrheit der Deutschen für den Vorschlag aus, dass Kinder in der Schule Programmieren lernen sollten – wie aus einer von der Hamburger Körber-Stiftung veröffentlichten Forsa-Umfrage hervorgeht.⁷ Fortschritt wird aber auch dabei nur herauskommen, wenn Kinder zugleich eine Ausbildung in sozialen, v. a. demokratischen Belangen erhalten. Dazu gehört das Wissen, was es mit der *informationellen Selbstbestimmung* und den Persönlichkeitsrechten auf sich hat. Technische Kompetenzen und Fähigkeiten allein garantieren noch keine Innovationsfähigkeit. Das bestätigt unsere regelmäßige Befragung von ver.di-Aufsichts-, Betriebs- und Personalräten. Sie sehen mehr Weiterbildungsbedarf in sozialen Kompetenzen⁸. Wie Technisches und Soziales in der Informatik im Bereich der Hochschulausbildung verknüpft werden können, zeigt das „Mikropolis-Modell“⁹.

Aber es geht eben nicht nur um das Wie, sondern um die erforderlichen Ressourcen für das im Prozess der Computerisierung erforderliche permanente Lernen (Müller 2010, 150)¹⁰. Dafür, und um die Effekte der Rationalisierung abzumildern, eignet sich eine Reduktion der Arbeitszeit – Zeit, die auch für Weiterbildung aufgewendet werden kann. Eine öffentlich geförderte Weiterbildungsteilzeit sollte das unterstützen (ver.di 2015a, Schröder 2016/2017)¹¹.

Crowdwork

Mit der Computerisierung und ihren technischen Möglichkeiten, insbesondere dem Internet, hat sich der Grad der Globalisierung von Arbeit erhöht (vgl. Müller 2010: Kap. 2.2). Diese Möglichkeiten hat eine Bewegung für die Erstellung von Software genutzt, die eine *freie* Kooperation bzw. einen möglichst freien Wissensaustausch sicherstellen will, um damit die Qualität ihres Codes zu verbessern (ebd., 74). Um die Vorteile freier Software zu nutzen, haben die Unternehmen diverse Strategien verfolgt. Eine besteht darin, mit der daran anschließenden Open-Source-Bewegung zu kooperieren und neue Lizenzmodelle zu schaffen, die eine Kommerzialisierung der Software erlauben – auch wenn darin nicht entlohnte Arbeit steckt (ebd.). Ein weiterer Versuch, sich die Vorteile einer erweiterten Kooperation anzueignen, die über die im *eigenen* Unternehmen hinausgeht, ist *Crowdwork* (vgl. Boes et al. 2014)¹². Das ist jedoch nur eines von mehreren Zielen, die mit der Auftragsvergabe auf Plattformen wie *freelancer.com* verfolgt werden: die Einbindung nicht im Unternehmen angestellter Freelancer bzw. Solo-Selbständiger und damit auch des Know-how, über das sie verfügen. Ein weiteres Ziel besteht schlicht in der Reduktion von Kosten, auch durch das Unterlaufen von Arbeitsrechten. Denn den Freelancern muss kein Urlaubsgeld gezahlt werden, keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und keine Weiterbildungskosten. Sie sind für ihren Arbeits- und Gesundheitsschutz selbst verantwortlich, für die Ergonomie ihres Arbeitsplatzes – das Arbeitsschutzgesetz greift hier nicht. Zudem müssen die Crowdworker:innen auch allein für ihre Sozialversicherungsbeiträge aufkommen.

Um in Erfahrung zu bringen, was die Crowdworker umtreibt, hat ver.di Studien in Auftrag gegeben. So wurden auf der Plattform *javoto* sowie auf einer IT-Plattform 165 Crowdworker zu ihrer Lebenssituation, ihrer Motivation und ihren Erwartungen an Gewerkschaften im Herbst 2015 befragt. Die Befragten sind hoch qualifiziert, die Mehrheit hat einen Hochschulabschluss (Al-Ani/Stumpp 2015, 19)¹³. Der Zeitaufwand für Crowdwork variiert. Während die *Kreativ-Crowd* (*javoto*) in der Mehrheit bis zu 10 Stunden im Monat für Arbeitsaufträge von Plattformen verwendet, sind es bei der *IT-Crowd* 11 bis 40 Stunden. Eine knappe Mehrheit (ca. 51 %) würden in eine Festanstellung mit tariflicher Bezahlung und ähnlichen Tätigkeiten wechseln, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten (Leimeister et al. 2016)¹⁴. Von den Kreativen (*javoto*) arbeiten die meisten freiberuflich, während über 40 % der IT-Crowd angestellt sind (Al-Ani/Stumpp 2015, 19). Weitere Studien bestätigen, dass auf Design-Plattformen über 50 % freiberuflich tätig sind. Sie weisen jedoch insgesamt darauf hin, dass die Mehrheit nur *nebenberuflich* Aufträge von Plattformen ausführen. So ist das Ergebnis der – nicht repräsentativen – Studie von Leimeister et al. (2016), dass für nur 22 % von den 248 befragten Crowdworkern Plattformaufträge Haupteinkommensquelle sind.

Während eine knappe Mehrheit der Crowdworker in dieser Studie eher keine Erwartungen an die Gewerkschaften haben (über 50 % der Kreativ-Crowd wünscht sich jedoch Beratung und fast 50 % eine Zertifizierung von Plattformen), so erachten nach einer Untersuchung der Universität Kassel über 50 % der Befragten eine gewerkschaftliche Interessenvertretung als sinnvoll (Leimeister et al. 2016). ver.di setzt sich für Gute Digitale Arbeit

in der Crowd ein und bietet seit April 2015 eine spezielle Beratung für Crowdworker an: www.cloudworker-beratung.de. Darüber hinaus betreibt ver.di Öffentlichkeitsarbeit und engagiert sich politisch wie beispielsweise im Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. ver.di fordert ein Minimum an ganzheitlichen Arbeitsinhalten, adäquate Mitbestimmungsmöglichkeiten und eine soziale Regulierung der Arbeitsverhältnisse mit Mindestbedingungen sowie den Schutz der Persönlichkeitsrechte. Solo-Selbständige sind in die gesetzliche Sozialversicherung aufzunehmen sowie die Auftraggeber und Plattformbetreiber zu verpflichten, ebenfalls ihren Beitrag hierfür zu leisten. Diese Forderungen hat ver.di auch in die Debatte um den Code of Conduct einiger Plattformbetreiber – initiiert von *testbird* – im Juli 2015 eingebracht.

Humane und gesunde Arbeit

Um die Potenziale der Digitalisierung für gutes, humanes und gesundes Arbeiten zu nutzen, sollte entsprechend das Arbeits-, Sozial- und Datenschutzrecht modernisiert werden. Die Ansprüche abhängig Erwerbstätiger auf *Nicht-Erreichbarkeit* und *Nicht-Reaktion* sind zu verankern. Das ist ein Beitrag neben anderen, um Rechte auf Zeit- und Ortsouveränität der Beschäftigten zu gewährleisten. Weitere wichtige Schritte sind die Verankerung wirksamer Arbeits- und Sozialstandards mit Mindestbedingungen für Werkvertragsnehmer:innen, Solo-Selbständige und Crowdworker:innen hinsichtlich Vertragsinhalten und Honorarhöhe. Zudem ist es notwendig geworden, die sozialen Sicherungssysteme an die neuen Größenordnungen und Herausforderungen abhängiger Erwerbstätigkeit außerhalb klassischer Normalarbeitsverhältnisse – unter anderem durch die Einbeziehung von Solo-Selbständigen und Crowdworker:innen – anzupassen und eine Ko-Finanzierung durch deren Auftraggeber sicherzustellen. Dabei ist zudem darauf hinzuwirken, dass die auf Risikoausgleich ausgerichteten Solidarsysteme in Zeiten erhalten werden, in denen sich automatisiert persönliche Daten über individuelle Risikofaktoren einer Person auswerten lassen (Stichwort: *Scoring*). Digitalisierung soll helfen, eine solidarische Gesellschaft zu stärken.

Auf die Herausforderungen der Digitalisierung müssen auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz kreative und innovative Antworten gefunden werden. Bislang vorwiegend an ortsfesten Tätigkeiten ausgerichtete Normen sind mit Blick auf ortsflexible Arbeit zu modernisieren. Zudem ist es längst an der Zeit, hochwertige ergonomische Hard- und Softwarestandards für mobile digitale Arbeitsmittel zu entwickeln und zu fördern. Gefördert werden sollten zudem Initiativen zur Humanisierung digitaler Arbeitsprozesse, die die Gewährleistung von möglichst sinnvol-

len und ganzheitlichen Arbeitsinhalten zum Ziel haben müssen. Unabdingbar ist außerdem die Intensivierung der öffentlichen Förderung von Modell- und Forschungsprojekten zur Klärung der spezifischen Belastungen und Beanspruchungen wie auch der positiven Potenziale und erforderlichen Ressourcen digital mobiler Arbeit, zu deren menschengerechter Gestaltung und eben zu Konzepten einer *Mobilisierung* des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die Ergebnisse solcher Projekte müssen umgesetzt werden, sie dürfen nicht in der Schublade verschwinden wie bisher oft.

Gute Arbeit: Mehr Beteiligung und mehr Mitbestimmung

Ein zentraler Punkt, um im Zeitalter *smarter* Technik Demokratisierung voranzutreiben, ist die Verbesserung der Beteiligung der Erwerbstätigen und der Mitbestimmungsrechte von Betriebs- und Personalräten in verschiedenen Feldern wie im Arbeits- und Gesundheitsschutz, bei Auftragsvergaben, Out- und Crowdsourcing und bei Wertschöpfungsprozessen in vernetzten *virtuellen* Strukturen. ver.di setzt sich dafür ein, dass im Betriebsverfassungs- und im Personalvertretungsrecht das sofortige Hinzuziehen unabhängiger externer Sachverständiger in allen Fragen vor Einführung neuer Arbeitsverfahren, neuer Arbeitsmittel und Software als eindeutiger Rechtsanspruch festgeschrieben wird. Die Verabschiedung eines eigenständigen Beschäftigtendatenschutz-Gesetzes, das den spezifischen Bedingungen und Abhängigkeiten in Arbeitsverhältnissen Rechnung trägt, ist längst überfällig. Auch tritt ver.di für die Schaffung von Rechtssicherheit für die Kommunikation von Arbeitnehmer:innen in sozialen Netzwerken ein.

Um die Ziele zu erreichen, wird sich ver.di intensiv an den Diskussionen um die Weiterentwicklung und Umsetzung der Digitalen Agenden von Bundesregierung und Europäischer Kommission sowie an weiteren Debatten von Parteien und Parlamenten beteiligen. So hat ver.di jüngst Stellung zum Grünbuch „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales genommen. Es sollen die zu erwartenden Konsequenzen des digitalen Umbruchs für die Beschäftigung und für Geschäfts-, Produktions- und Arbeitsmodelle in Branchenanalysen untersucht und prognostiziert werden. Kerngeschäft wird es sein, kollektive Vereinbarungen zur Durchsetzung Guter Arbeit abzuschließen sowie Mustervereinbarungen für die und mit den Kolleg:innen in Betrieben und Verwaltungen zu entwickeln. Aufbauend auf den langjährigen Erfahrungen der Selbständigenarbeit wird ver.di sich verstärkt auch den Anliegen von Crowdworker:innen zuwenden und für sie und mit ihnen gewerkschaftliche Unterstützungs- und Beteiligungsangebote entwickeln. Kurz, ver.di hat



Nadine Müller

Nadine Müller ist Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit beim ver.di-Bundesvorstand in Berlin.

die Durchsetzung guter Arbeit in den Zeiten des digitalen Umbruchs zu einem Schwerpunkt ihrer Aktivitäten gemacht. Davon zeugt auch der 3. ver.di-Digitalisierungskongress (<http://www.verdi.de/themen/digitalisierungskongresse/kongress-2016>).

Weiterlesen

Mehr Informationen: <http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit>

Referenzen

- 1 Kaiser, T.: Maschinen könnten 18 Millionen Arbeitnehmer verdrängen, in: Die Welt vom 2.5.2015, www.welt.de/wirtschaft/article140401411/Maschinen-koennten-18-Millionen-Arbeitnehmer-verdraengen.html; Brzeski/Burk, Die Roboter kommen, *Economic Research*, 2015
- 2 Sievers, M., Interview mit M. Fratzscher: „Ich glaube, dass Berlin goldene Jahrzehnte vor sich hat“, in: Berliner Zeitung vom 18./19.4.2015, S. 10
- 3 Stiens, T. (2015): Mehr Jobs, weniger Gehalt, in: SZ vom 16.4.2015
- 4 IAB (2012): Qualifikations- und Berufsfeldprojektion bis 2030, Kurzbericht 18/2012, <http://doku.iab.de/kurzber/2012/kb1812.pdf>
- 5 BMAS (20.4.2015), Arbeiten 4.0, <http://www.arbeitenviernull.de/aktuelles/videos/arbeiten-40-auftaktveranstaltung-diskussionspanel-1.html>; siehe dazu auch: Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 prallen aufeinander, in: CuA 5/2015, 3
- 6 Müller, N./Roth, I. (2013): Innovationsfähigkeit durch Partizipation – Ergebnisse des Innovationsbarometers 2011, in: Schröder/Urban: Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt/M. und Müller, N./Roth, I. (2016):

Digitalisierung und Innovation, in: Schröder/Urban: Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt/M.

- 7 dpa, Umfrage: Mehrheit fordert Programmieren als Schulfach, in: Berliner Zeitung vom 22./23.10.2016, B11
- 8 ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (2015): ver.di-Innovationsbarometer 2015. Ausgewählte Ergebnisse, Berlin, <http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer>
- 9 Christ, M./Krause, D./Rolf, A./Simon, E. (2006): Wissen, wie alles zusammenhängt. Das Mikropolis-Modell als Orientierungswerkzeug für die Gestaltung von Informationstechnik in Organisationen und Gesellschaft, in: Informatik-Spektrum, 29. Jg., Heft 4, S. 263–73
- 10 Müller, N. (2010): Reglementierte Kreativität, Arbeitsteilung und Eigentum im computerisierten Kapitalismus, Berlin
- 11 ver.di (2015a): Stellungnahme zum „Grünbuch Arbeiten 4.0.“ der Bundesregierung, <http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit>; Schröder, L. (2016): Die Digitalisierung der Arbeitswelt – ein Blick zurück nach vorn, in: Schröder/Urban: Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt/M., 46–60; Schröder, L. (2017): Die digitale Treppe, Frankfurt/M.
- 12 Boes et al. (2014): Cloudworking und die Zukunft der Arbeit, hrsg. von der Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) im Bildungswerk der ver.di im Lande Hessen e. V./Input Consulting GmbH Stuttgart
- 13 Al-Ani, A./Stumpp, S./Schildhauer, T. (2015): Motivationen und Durchsetzung von Interessen auf kommerziellen Plattformen. Ergebnisse einer Umfrage unter IT- und Kreativ-Crowdworkern. HIIIG Working Paper 5/2015, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2699065
- 14 Leimeister, J. M./Durward, D./Zogaj, S. (2016): Crowd Worker in Deutschland. Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen. Study Nr. 323, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_323.pdf



Eva von Buch

Gesundheit in Zeiten von Arbeit 4.0

Mit der großflächigen Umsetzung von Industrie 4.0- und Digitalisierungsvorhaben verändern sich die Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit. Damit stellen sich auch neue Fragen hinsichtlich der Gesundheit von Beschäftigten. Es scheint immer wichtiger zu werden, dass Beschäftigte selbst mehr Verantwortung übernehmen für die eigene Gesundheit. Denn die Möglichkeiten zur Regulierung von Unternehmensseite sind rückläufig. Deren Verantwortung wird zukünftig darin liegen, in enger Abstimmung mit den Beschäftigten immer individuellere Lösungen zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben und auch generell zur Bewältigung von Anforderungen im Beruf zu entwickeln. Die Prävention berufsbedingter Erkrankungen sollte dabei mehr Bedeutung erlangen. Politik und Gewerkschaften müssen sich neu positionieren.

erschienen in der FIfF-Kommunikation,
herausgegeben von FIfF e.V. - ISSN 0938-3476
www.fiff.de

Was ist Gesundheit –

Aaron Antonovsky, der Wissenschaftler, der in den 70er-Jahren das Konzept der *Salutogenese* entwickelte, sprach von einem *Kontinuum*, auf dem sich unsere Gesundheit ein ganzes Leben lang hin und her bewegt. Dabei könne ein sehr kranker Mensch sich aufgrund unterschiedlicher Ressourcen trotzdem als verhältnismäßig gesund empfinden, ein objektiv kerngesunder Mensch hingegen sich aufgrund fehlender Ressourcen als sehr krank wahrnehmen. Es sei grundsätzlich möglich, dass Beschäftigte sich *gesund* oder *wohl* fühlen, trotz Einschränkung beispielsweise durch ein erhöhtes Stressaufkommen in Veränderungsprozessen.

... stellt sich die Frage, was Beschäftigte brauchen, um die Veränderungen, die in den Organisationen mit der Einführung von *Industrie 4.0*/Digitalisierung einhergehen, verstehen, annehmen und bewältigen zu können. Welche Ressourcen kann und muss eine Organisation generell zur Verfügung stellen, damit sich ihre Beschäftigten wohl fühlen? Müssten diese Ressourcen andere sein als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren? Und schließlich: Wie viel Verantwortung kann und muss eine Organisation für die Gesundheit ihrer Beschäftigten überhaupt übernehmen?