

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales definiert den Begriff der *Arbeit 4.0* wie folgt:

„Arbeiten 4.0 wird vernetzter, digitaler, flexibler sein. Wie genau die zukünftige Arbeitswelt aussehen wird, ist offen. Seit Beginn des 21. Jahrhundert stehen wir vor einem erneuten grundlegenden Wandel der Produktionsweise. Die wachsende Vernetzung und zunehmende Kooperation von Mensch und Maschine ändert nicht nur die Art, wie wir produzieren, sondern schafft auch ganz neue Produkte und Dienstleistungen. Durch den kulturellen und gesellschaftlichen Wandel entstehen neue Ansprüche an Arbeit, auch die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen verändert sich. Welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf die Organisation von Arbeit und sozialer Sicherung haben, ist offen. Wir stehen am Beginn neuer Aushandlungsprozesse zwischen Individuen, Sozialpartnern und dem Staat.“

Es reicht zukünftig nicht, an den Rändern des Arbeitsmarktes auf unerwünschte Entwicklungen zu reagieren, auch wenn dies weiter notwendig sein wird. Der Gestaltungsbedarf von Arbeiten 4.0 geht darüber hinaus.“¹

Veränderte Belastungen

Über die Annahme, dass die Belastung von Beschäftigten durch Auswirkungen von Digitalisierung und *Industrie 4.0* zugenommen hat, streiten sich die Gelehrten. Aus dem Arbeitgeberlager heißt es, es habe immer schon Phasen höheren Belastungsaufkommens gegeben und der sich seit Jahren abzeichnende Anstieg von Fällen und Dauer psychischer Erkrankungen sei nicht zwingend auf die Veränderungen im Berufsalltag zurückzuführen. Arbeitnehmernahe Organisationen wie beispielsweise der DGB hingegen propagieren sehr deutlich, dass die veränderten Arbeits- und Vereinbarungsanforderungen der letzten Jahre ihren Tribut von den Beschäftigten fordern. Sie rufen anlässlich der aktuellen Veröffentlichung von Krankheitsdaten der DAK² nach einer wirksamen *Anti-Stress-Politik*³.

Eine im September 2016 veröffentlichte Studie von BARMER GEK und Universität St. Gallen bestätigt einen signifikanten Einfluss, den die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Danach seien „signifikante Zusammenhänge mit emotionaler Erschöpfung (Burnout) und Konflikten zwischen Arbeit und Familie zu verzeichnen. 23 % der Befragten fühlten sich durch

ihre Arbeit emotional erschöpft.“⁴ Diesem Ergebnis geht die These voraus, dass durch die Digitalisierung in vielen Branchen der Druck entsteht, schneller zu arbeiten und sich ständig fortzubilden. Überdurchschnittlich betroffen seien Führungskräfte, jüngere Berufstätige, Männer – und natürlich IT- und naturwissenschaftliche Berufe.⁵ Eine weitere These ist aber auch, dass die Digitalisierung *kaum* den Krankenstand erhöhe; zwischen der Anzahl der Krankentage und dem Grad der Digitalisierung von Unternehmen bestehe lediglich ein geringer Zusammenhang.

Die Große Freiheit: Flexibilisierung

Schon Albert Camus hat gesagt: „Es gibt keine Freiheit ohne gegenseitiges Verständnis.“ So ist es! Die zunehmenden Freiheiten, die Beschäftigte heute zur Ausgestaltung ihrer Arbeit haben, müssen auch vereinbar sein mit ihrem Belastungsprofil. Ein Zugewinn an Freiheit für Beschäftigte ist häufig mit einem Mehr an Arbeit verbunden. Nur selten wird dabei überprüft, ob die Arbeitsmenge tatsächlich auch zu dem Freiraum passt, der gewährt wurde. Weil Mitarbeitende sich durch den Vertrauensbeweis ihres Arbeitsgebers *gebrauchpinselt* fühlen, mögen sie dann oft nicht reklamieren, dass die Arbeitsmenge doch zu hoch sei – und erledigen die Arbeit in den späten Abendstunden oder am Wochenende, vielleicht sogar im Urlaub. Es sollte also einen offenen Dialog zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten geben, um die Interessen beider Parteien ins Gleichgewicht zu bekommen. Dazu braucht es eine gesundheitsbewusste Unternehmensphilosophie, verantwortungsbewusste Führungskräfte und reflektierte Beschäftigte.

Umstrukturierung

In den vergangenen Jahren haben sich die Veränderungszyklen in den Organisationen um ein Vielfaches beschleunigt. Nicht selten können Beschäftigte mit der Geschwindigkeit und Häufigkeit der Veränderungen nicht mehr mithalten, weil klare Informationen und gute Beteiligungsstrukturen fehlen. Die daraus resultierende latente Überforderung schlägt sich auf die Gesundheit der Beschäftigten nieder. Das trifft nicht nur IT- und Produktionsbetriebe, sondern inzwischen auch die öffentlichen Verwaltungen.

Die Veränderungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen müssen in vielen Organisationen von einer alternden Belegschaft bewältigt werden – der *demografische Wandel* ist in vollem Gange, ohne hörbar thematisiert zu werden.



Eva von Buch

Eva von Buch ist Beraterin bei der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW in der Regionalstelle Bielefeld. Sie berät und schult Betriebs- und Personalräte zu Themen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wie beispielsweise der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und des Betrieblichen Eingliederungsmanagements. Auch Gesunde Führung und Demografischer Wandel stehen auf ihrer Agenda. Eva von Buch ist außerdem als zertifizierter Coach und als MBSR-Lehrerin tätig.

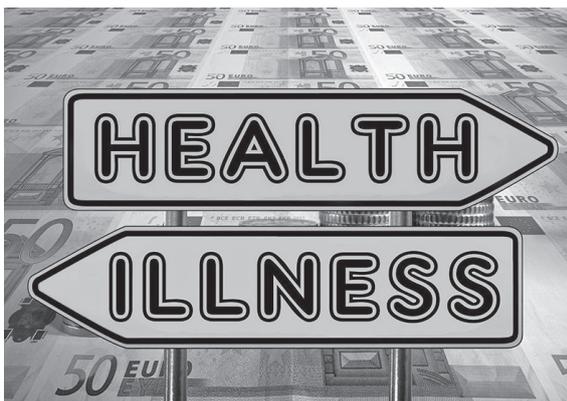
Veränderte Formen von Arbeit

Getragen werden die Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse unter anderem durch die Einführung neuer Formen von Projektarbeit. Das *agile* Projektmanagement beispielsweise umfasst unterschiedliche Methoden, die vor allem auf Flexibilität und Anpassung setzen. Statt ausführlicher und umfangreicher Planung zu Beginn eines Projekts werden das adaptive Planen sowie die schnelle Abstimmung im Team unterstützt. Agiles Projektmanagement hat insbesondere bei der Software-Entwicklung an Bedeutung gewonnen. Die Verantwortung jedes einzelnen Teammitglieds ist dabei hoch, entsprechend auch der Druck. Bei einer Belastungs- und Ressourcenanalyse des Instituts für Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen wiesen 20–40 % der befragten IT-Spezialisten Anzeichen von psychischer Erschöpfung auf. Als zentrale Bedingungsfaktoren wurden neben Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen und ungeplantem Zusatzaufwand auch widersprüchliche Arbeitsanforderungen, sozio-emotionale Belastungen und Synchronisations-Erschwernisse zwischen Erwerbsarbeits- und Familienrolle genannt.⁶

Die große Freiheit birgt Widersprüche. Häufig ist beispielsweise das Gehalt der Beschäftigten an Zielvereinbarungen gekoppelt. Im Zielvereinbarungsgespräch müssten Beschäftigte, deren Belastungsgrenze erreicht ist, die Übernahme weiterer Aufgaben oder Projekte ablehnen und damit auch auf die Gehaltserhöhung verzichten. Das fällt schwer, zumal, wenn nur ein Einkommen für den Unterhalt einer Familie sorgt oder wenn eine größere Anschaffung getätigt wurde. Auch ist die Angst oft groß, von den Vorgesetzten und im Unternehmen als *Minderleister* wahrgenommen zu werden. Womit wir wieder bei der Unternehmenskultur wären – und auch bei der individuellen, lebensphasenbezogenen Aushandlung von Anforderungen zwischen Arbeitgeber.in und Arbeitnehmer.in.

Zu den veränderten Arbeitsformen gehört auch die Zunahme des Phänomens *Crowdworking*. Frank Werneke, stellvertretender Vorsitzender der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) beklagt:

„Das Internet der Dinge tritt an die Stelle der bisher der Denkleistung von Menschen vorbehaltenen Teile der Arbeitswelt. Die Digitalisierung bedeutet einen revolutionären Umbruch – zurück zu einer Individualisierung und Vereinzelung der Arbeitnehmerschaft. Die Arbeiter von heute, das sind immer mehr Soloselbständige, Click- und Crowdworker, oft ohne jede Rechte.“⁷



Damit ist das Meiste schon gesagt. Click- und Crowdworker.innen profitieren von einer vermeintlichen Freiheit und nehmen dafür häufig in Kauf, dass sie zu einem Minimallohn arbeiten – in extremen Fällen sogar unbezahlt in Konkurrenz zu weltweit agierenden Spezialisten. Auch das hat viel mit Gesundheit zu tun. Vereinzelung, fehlende soziale Absicherung, um nur einige Folgen zu nennen, können dazu führen, dass die Beschäftigten krankheitsanfälliger werden – körperlich wie psychisch.

Interessierte Selbstgefährdung

In diesem Zusammenhang ist auch der Begriff der *Interessierten Selbstgefährdung* zu erwähnen – ausgelöst unter anderem durch Formen indirekter Steuerung wie die zuvor beschriebenen agilen Methoden. Ihr Einsatz führt dazu, dass eine größtmögliche Verantwortung bei einzelnen Mitarbeitenden verbleibt. Ein weiteres Beispiel für indirekte Steuerung ist das Zielvereinbarungsgespräch. Da die Beschäftigten ihre Zielvereinbarung selbst mit aushandeln, übernehmen sie auch die Verantwortung für die Zielerreichung. Und die setzt die Maßstäbe für das weitere Handeln. Vorgesetzte müssen überhaupt keinen Druck mehr auf Mitarbeiter ausüben, das übernehmen die ganz selbstverständlich selbst. Pausen, Urlaubszeiten, Erholungszeiten: Fast schon antiquiert klingen diese Begriffe in den Ohren mancher Projektmitarbeiter.

Dabei ist es grundsätzlich kein Problem, Erholungszeiten für eine begrenzte Zeit zu reduzieren – wenn danach eine Erholungsphase folgt im Sinne von weniger Zeitdruck, Arbeitsdichte, Geschäftsreisen etc. Gerade jüngere Beschäftigte und Führungskräfte sind auf diesem Auge aber blind, sie halten sich für unbegrenzt leistungsfähig und überschätzen häufig ihre Fähigkeiten. Mit der Folge, dass sie irgendwann ausgebrannt sind.

Anforderungen an Staat und Sozialpartner

Mit dem Arbeitsschutzgesetz, das seit 1996 unter anderem eine Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsplätzen vorsieht (seit 2015 auch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen!), wurde grundsätzlich gut für die Beschäftigten gesorgt. Es spricht dem Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht zu, den Beschäftigten klare Rechte, die ihre Gesundheit im Betrieb schützen sollen. Und damit sind wir auch beim Haken: Das Gesetz bezieht sich auf einen klar umrissenen Rahmen, innerhalb dessen Arbeit stattfindet. Was ist mit *mobiler Arbeit*, *Homeoffice* und anderen Formen der (räumlichen und/oder inhaltlichen) Entgrenzung von Arbeit? Wie wird die Gefährdung einer permanenten Erreichbarkeit durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) erhoben? Und wie soll sie eingedämmt werden?

Andrea Nahles, Bundesarbeitsministerin, hat mit ihrem *Grünbuch 4.0* einen ersten Aufschlag gemacht und darin wichtige Fragen gestellt, die Anforderungen an Arbeitsbedingungen der Zukunft betreffen – und damit auch den Aspekt der *Gesunden Arbeit 4.0*.⁸ Ein *Weißbuch*, zu dem inzwischen ein erster Diskussionsentwurf vorliegt, soll Antworten auf die entsprechenden Fragen liefern.⁹

Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sind in der natürlichen Verantwortung, sich mit allen Aspekten von *Arbeit 4.0* auseinanderzusetzen – also auch mit dem der Gesundheit von Beschäftigten. Das betrifft besonders den Umgang mit neuen Formen der Belastung und Beanspruchung – sowohl an den Mensch-Maschine-Schnittstellen, also beispielsweise in der Produktion, wo menschliche Arbeitsleistung durch einen Roboter ersetzt wird, als auch im Bereich der Psyche (Druck, Überforderung, Arbeitsverdichtung, entgrenzte Arbeitszeiten, Probleme im Team oder mit Vorgesetzten etc.). Institutionen wie die *Nationale Arbeitsschutzkonferenz (NAK)*, deren Arbeitsaufgaben im Arbeitsschutzgesetz festgelegt sind, müssen sich zukünftig ebenfalls intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzen.

Anforderungen an die Arbeitgeber

Zwar gab es in der Vergangenheit erste Vorstöße von Unternehmen wie beispielsweise VW, die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (hier: den Mailverkehr) der Beschäftigten per Betriebsvereinbarung zu regulieren. Es bleibt aber offen, wie erfolgreich derartige Regulierungsversuche sein können, wenn die Beschäftigten bereit und in der Lage sind, diese selbst zu unterlaufen. Auch hier stoßen wir wieder auf das Thema der Unternehmensphilosophie. Wenn es eigentlich gewollt ist, dass Beschäftigte bis zur Erschöpfung arbeiten und ihnen dies auch von ihren Vorgesetzten vorgelebt wird, ändert sich so schnell nichts in den Organisationen. Ein konsequent umgesetztes betriebliches Gesundheitsmanagement kann diese Themen aufgreifen und in Abstimmung mit den Beschäftigten für gesunde Rahmenbedingungen sorgen. Das muss von der Geschäftsleitung allerdings gewollt und getragen werden.

In vielen Unternehmen, besonders den größeren im Lande, werden schon längst neue Lösungen entwickelt, die Arbeit für gut qualifizierte Beschäftigte attraktiv gestalten sollen, um diese zu gewinnen oder im Unternehmen zu halten. Nicht selten fragen heute Bewerber im Vorstellungsgespräch nach dem Vorhandensein eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, Angeboten zur Gesundheitsförderung oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

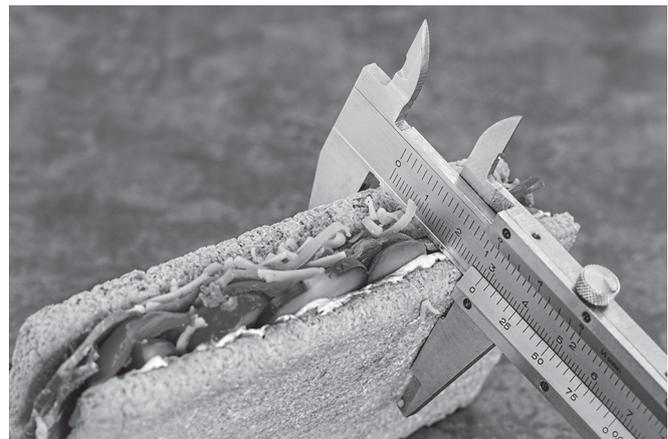
Noch nicht erwähnt sind dabei die zahlreichen ungelerten und geringqualifizierten Beschäftigten, deren Gesundheit durch Arbeitsformen wie Leih- und Werkvertragsarbeit erheblich beeinflusst ist. Wie eine sinnvolle und effektive *Arbeit 4.0* für sie aussehen kann, ist völlig offen. Dies trifft auch die erwähnten Click- und Crowdworker:innen.

Anforderungen an die Beschäftigten

Vor der vielleicht größten Herausforderung stehen die Beschäftigten selbst, wenn es darum geht, sich um die eigene Gesundheit zu kümmern. Denn der Spagat zwischen Leistungswillen und einem *achtsamen* Umgang mit der eigenen Gesundheit fällt oft schwer. Das Ringen um eine persönliche Lebensbalance beschäftigt viele Arbeitnehmer. Es müssen Entscheidungen für oder gegen bestimmte Lebens- und Arbeitsmodelle getroffen werden. Das setzt eine hohe Fähigkeit zur Selbstreflexion vor-

aus. Eine gute soziale Vernetzung kann sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen. Für alle Beschäftigten dürfte es immer wichtiger werden, regelmäßig und in einer angemessenen Form für einen Ausgleich der Belastungen für Körper und Geist zu sorgen.

Unter den Beschäftigten sind sehr unterschiedliche Umgangsweisen mit diesen Anforderungen wahrzunehmen. Auf der einen Seite gibt es einen Hang zur geistigen wie körperlichen Selbstoptimierung, die gerne durch technische *Gadgets* unterstützt wird. Auf der anderen Seite nimmt beispielsweise die Zahl der stark übergewichtigen Arbeitnehmer zu, die den hohen Wert von Bewegung und gesunder Ernährung (noch) nicht erkannt zu haben scheinen – oder die vorhandene Informationen und Angebote für sich nicht nutzen können.



Die Anforderung, individuelle körperliche oder psychische Belastungspotenziale im beruflichen wie auch im privaten Umfeld frühzeitig zu identifizieren und angemessen darauf zu reagieren, ist komplex. Denn mit den Verlockungen einer flexiblen und selbstbestimmten Arbeitsgestaltung sind eben auch Entgrenzungsrisiken verbunden, die sich gesundheitsschädigend auswirken können, wie ständige Erreichbarkeit; Vereinbarung unrealistischer Zielvorgaben etc. Die Verantwortung besteht für viele Beschäftigte darin, an den entscheidenden Stellen auch einmal ein klares *Nein* zu äußern. Dieses *Nein* ist gleichzeitig ein *Ja* zu sich selbst und zur eigenen Gesundheit.

Fazit

Wenn wir also über Gesundheit in Zeiten von *Arbeit 4.0* sprechen, so stellt sich immer wieder die Ressourcenfrage. Was brauchen Beschäftigte, um neue Herausforderungen motiviert und zuversichtlich und im Rahmen ihres individuellen Leistungsvermögens angehen zu können? Innerhalb einer Organisation könnte man sie einfach danach fragen. In Interviews, Workshops, im Einzelgespräch. Das setzt voraus, dass Arbeitgeber Interesse haben am Gesundheitszustand und -empfinden ihrer Mitarbeitenden. Und an praktischen Lösungsansätzen für Probleme, die im Arbeitsalltag belasten. Ob das eine schwierige Teamsituation ist oder häufige Unterbrechungen im Produktionsablauf oder die Unvereinbarkeit der Arbeitszeiten mit der derzeitigen familiären Situation. ... Die Beschäftigten sind die Expert:innen für ihre Arbeit, sie wissen häufig, welche Ressourcen sie bräuchten. ... Schon allein, sie danach zu fragen, ist eine wichtige Ressource. Konkrete Ansätze könnten dann beispiels-

weise sowohl passgenaue Arbeitszeitmodelle sein als auch Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Dabei kann die Nutzung der gesetzlich vorgeschriebenen Präventionsinstrumente *Gefährdungsbeurteilung*, auch psychischer Belastungen, und *Betriebliches Eingliederungsmanagement* durchaus hilfreich sein. Hier können Arbeitsplätze auf ihr Gefährdungspotenzial für die Beschäftigten hin überprüft werden. Und es können Team- oder Einzellösungen gefunden werden zur Auflösung von Belastungssituationen – gemeinsam mit den Beschäftigten.

In Zukunft wird es mehr innovative und nachhaltige Lösungen für gesunde *entgrenzte* Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen geben müssen. Diese Herausforderung gilt für alle Ebenen – Staat, Betrieb und Individuum. Die Form der Interventionen für gesunde Arbeitsbedingungen wird sich dabei vielleicht gar nicht so sehr verändern – eher die Frage der Zuständigkeit. Gelingt hier die Einbeziehung der Antonovskyschen Theorie von den Ressourcen, ist den Beschäftigten schon viel geholfen!

Michael Ahlmann

Besprechung der Stellungnahme von DIE LINKE im Bundestag

zum Grünbuch *Arbeiten 4.0* des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vom 8. Juni 2016

*Die Bundesregierung hat gemeinsam mit den Arbeitgeberverbänden eine Diskussion zum Thema Industrie 4.0 angestoßen – ohne dass es meiner Meinung nach eine vierte industrielle Revolution gäbe. Darauf hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ein Grünbuch – Arbeit 4.0¹ herausgegeben. Die Abgeordneten der Linke.n kritisieren in ihrer Stellungnahme² diesen Text. Mit dem Grünbuch will das BMAS eine gesellschaftliche Debatte zu den Auswirkungen der aus „4.0“ resultierenden Veränderungen auf die Institutionen des Sozialstaates anstoßen. Ende des Jahres 2016 ist aufbauend auf dem Grünbuch ein Entwurf zum Weißbuch *Arbeiten 4.0* des BMAS mit Handlungswegen und Lösungen erschienen³. Aus der Stellungnahme zum Grünbuch will ich insbesondere die sozialen Aspekte aufgreifen und auf einzelne Ansätze aus dem Entwurf zum Weißbuch verweisen. In der FlfF-Kommunikation 4/2016 haben sich die Autor.innen mit wesentlichen Aspekten zum Thema Zukunft der Arbeit – Arbeit der Zukunft: Wer steuert wen? auseinandergesetzt. Im Folgenden entsprechen fettgedruckte und zentrierte Überschriften den jeweiligen Überschriften in der Stellungnahme **DIE LINKE** Meine Position zur Stellungnahme ist am Ende jedes Abschnitts kursiv gesetzt.*



Einleitung

Schwerpunkte des Regierungsansatzes *Industrie 4.0* sind Entwicklungen in der Fertigungstechnik und der Logistik, es geht aber auch um die Softwareentwicklung (*Smart Factory*, *Internet der Dinge* oder *Cyber-Physical Systems*). Es geht nach der Auffassung der Linke.n nicht um einen grundlegenden technologischen Wandel, sondern mehr um Spekulationen und Phantasien für die Zukunft. Entsprechende Untersuchungen über die Auswirkungen auf Arbeitsplätze differieren extrem – die Universität Oxford unterstellt 2013, dass 50 % der Arbeitsplätze in den USA durch Computer ersetzt werden, während das IAB 2015 nur 0,4 % der Arbeitsplätze in Europa betroffen sieht. Die Regierung will laut Grünbuch die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie sichern, und so beachtet dabei nach Auffassung der Linke.n das Grünbuch weder den Einfluss des Kaufkraftzuwachses der Bevölkerung noch den des Wachstums des Binnen-

Referenzen

- 1 <http://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Arbeiten-vier-null/arbeiten-vier-null.html>
- 2 https://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2016_-_Warum_Frauen_und_Maenner_anders_krank_sind-1782660.pdf
- 3 <http://www.dgb.de/themen/++co++bb6fa620-595e-11e6-92da-525400e5a74a>
- 4 <https://www.barmer-gek.de/blob/34728/f3576976c7e2d74c84699ff-cdb1f615/data/vortrag.pdf>
- 5 <https://www.barmer-gek.de/blob/34726/53b4d9e3b154a41468aa7de6e0edae4a/data/handout.pdf>
- 6 http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-01445-2_8
- 7 <http://www.zeit.de/karriere/2016-10/gewerkschaften-digitalisierung-zukunft-arbeitnehmer-selbstaendige-crowdworking-tarifvertraege>
- 8 <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/A872-gruenbuch-arbeiten-vier-null.html>
- 9 http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=4



marktes, also z. B. durch erfolgreiche Tarifrunden. Bei steigender Produktivität müssen nach Auffassung der Linke.n Umverteilungen, Verkürzungen oder eine Neuverteilung der Arbeitszeit erwogen werden.

Diese Forderung der Linke.n teile ich und sehe hier dringenden Handlungsbedarf für Beschäftigte, Gewerkschaften, Politik und Öffentlichkeit. Laut IG Metall und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sind im Jahr 2015 ca. 1,4 Milliarden Überstunden in Deutschland angefallen, 997 Millionen Überstunden davon ohne Bezahlung.⁴ Dies ist ein Betrug der Arbeitgeber am Sozialstaat. Für mich folgt aus den unbezahlten Überstunden die Forderung: Freizeitausgleich oder Vergütung und Schaffen neuer Arbeitsplätze, um so Maßnahmen der Beschäftigungssicherung zu finanzieren.