

Gesund arbeiten mit digitalen Technologien.

Beratungsstrategien für die Arbeits- & Organisationsgestaltung

Dr. Florian Schweden & Hannah Rapp

Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 1 (10:30 – 17:30 Uhr)

Eröffnung und Vorstellung

Theoretischer Input „Veränderung der Arbeitswelt“

Gemeinsame Erarbeitung „Ansatzpunkte der Beratungstätigkeit“

Exkurs von Frau Victoria Eder „Digitale Technik erleben“

Gruppenarbeit „Gestaltungsmöglichkeiten teilautomatisierter und/oder digitalisierter Tätigkeiten“

Gruppenarbeit „TOP – Ganzheitliche Arbeitsgestaltung mit Hilfe arbeitspsychologischer Methoden“

Gruppenarbeit „Kritische Reflexion – Umsetzbarkeit des Gelernten in eigenen Arbeitsalltag“

Reflexion und Ausklang Tag 1

Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 2 (09:00 – 15:30 Uhr)

Rückblick Tag 1

Theoretischer Input „Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen“

Input „Auswirkungen der Digitalisierung“

Zusammenfassung der Diskussion; Zwischenfazit; Verknüpfung

psychologisches Wissen und betriebswirtschaftliche Herausforderungen

Gemeinsames Erarbeiten „Handwerkszeug für die eigene Beratung“

Schließen der Veranstaltung

Schön, dass Sie da sind!

Ihre Erwartungen

Wissensziele

- Psychische Arbeitsmerkmale, welche gestaltbar sind, kennenlernen
- Systemische Fragetechniken als ein Mittel der Aufdeckung von Wissen vermitteln
- Effekte der mobilen Arbeit → auf Team, auf Führung, auf Kommunikation

Ziele der Zusammenarbeit

- praktische Beispiele
- Austausch mit Kolleginnen und Kollegen
- Persönlichen Nutzen daraus ziehen → am Ende Checkliste

Schön, dass Sie da sind!

Arbeitsweise

- Bitte immer fragen
- Pausen können immer eingestreut werden
- Fotoprotokoll im Anschluss
- Impulse leben von Ihren Beispielen
- Offener Austausch
- Gemeinsam erarbeitete Handlungsempfehlung
- Agenda gibt Struktur, Bedarf steuert Schwerpunkt

Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 1 (10:30 – 17:30 Uhr)

Eröffnung und Vorstellung

Theoretischer Input „Veränderung der Arbeitswelt“

Gemeinsame Erarbeitung „Ansatzpunkte der Beratungstätigkeit“

Exkurs von Frau Victoria Eder „Digitale Technik erleben“

Gruppenarbeit „Gestaltungsmöglichkeiten teilautomatisierter und/oder digitalisierter Tätigkeiten“

Gruppenarbeit „TOP – Ganzheitliche Arbeitsgestaltung mit Hilfe arbeitspsychologischer Methoden

Gruppenarbeit „Kritische Reflexion – Umsetzbarkeit des Gelernten in eigenen Arbeitsalltag“

Reflexion und Ausklang Tag 1

Wandel der Arbeit

Arbeitsgestaltung

Subjektivierung von Arbeit



Paradox neuer Arbeit

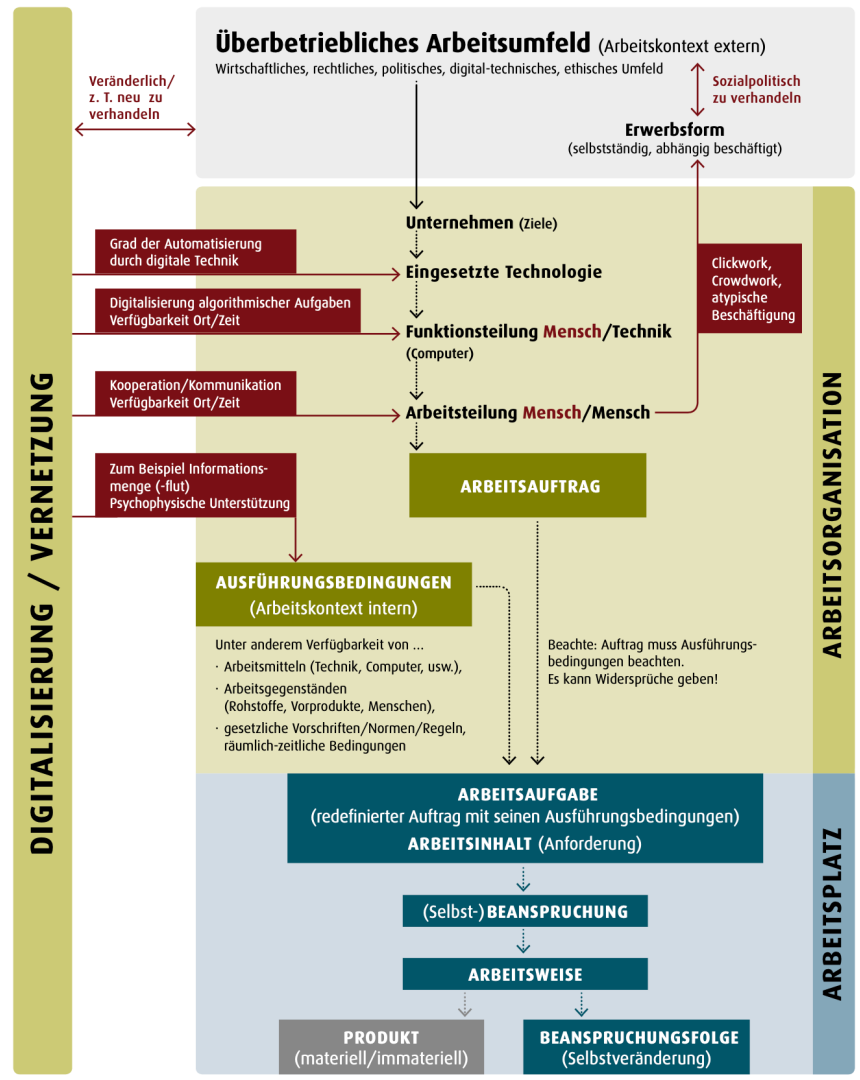
Ökonomisierung / Intensivierung

Flexibilisierung

Autonomie

Verhalten vs. Verhältnis

iga.Report 41



Überbetriebliches Arbeitsumfeld (Arbeitskontext extern)

Wirtschaftliches, rechtliches, politisches, digital-technisches, ethisches Umfeld

- Welche konkreten Ziele werden mittel- & langfristig verfolgt?

Veränderlich/
z. T. neu zu
verhandeln

Erwerbsform
(selbstständig, abhängig beschäftigt)

Sozialpolitisch
zu verhandeln

Unternehmen (Ziele)

Grad der Automatisierung
durch digitale Technik

Eingesetzte Technologie

Clickwork,
Crowdwork,
atypische
Beschäftigung

- Welche Technologie steht aktuell zur Verfügung? Welche Technologie soll perspektivisch eingeführt werden? Welche Technologien existieren theoretisch bzw. werden mit hoher Wahrscheinlichkeit entwickelt?

Digitalisierung algorithmischer Aufgaben
Verfügbarkeit Ort/Zeit

Funktionsteilung Mensch/Technik
(Computer)

Kooperation/Kommunikation
Verfügbarkeit Ort/Zeit

Arbeitsteilung Mensch/Mensch

- Welche Tätigkeiten sollen vom Menschen und welche von der Technologie übernommen werden? Wie sollte die Schnittstelle zwischen Mensch und Technik gestaltet sein? (Erwartungen & Befürchtungen Substitution)

Zum Beispiel Informations-
menge (-flut)
Psychophysische Unterstützung

ARBEITSAUFRAG

ARBEITSORGANISATION

AUSFÜHRUNGSBEDINGUNGEN
(Arbeitskontext intern)

Unter anderem Verfügbarkeit von ...
· Arbeitsmitteln (Technik, Computer, usw.),
· Arbeitsgegenständen
(Rohstoffe, Vorprodukte, Menschen),
· gesetzliche Vorschriften/Normen/Regeln,
räumlich-zeitliche Bedingungen

Beachte: Auftrag muss Ausführungs-
bedingungen beachten.
Es kann Widersprüche geben!

- Wie soll die Arbeit zwischen den Menschen verteilt sein (z. B. innerhalb einer Abteilung)? Wie soll die Kommunikation und Kooperation erfolgen? Wie erfolgt Führung mit der zukünftigen Technologie? (Führen auf Distanz; Teams mit zunehmender Vernetzung Mensch-Maschine; Hierarchie-Veränderungen; etc.)

ARBEITSAUFGABE
(redefinierter Auftrag mit seinen Ausführungsbedingungen)
ARBEITSINHALT (Anforderung)

(Selbst-)BEANSPRUCHUNG

ARBEITSWEISE

PRODUKT
(materiell/immateriell)

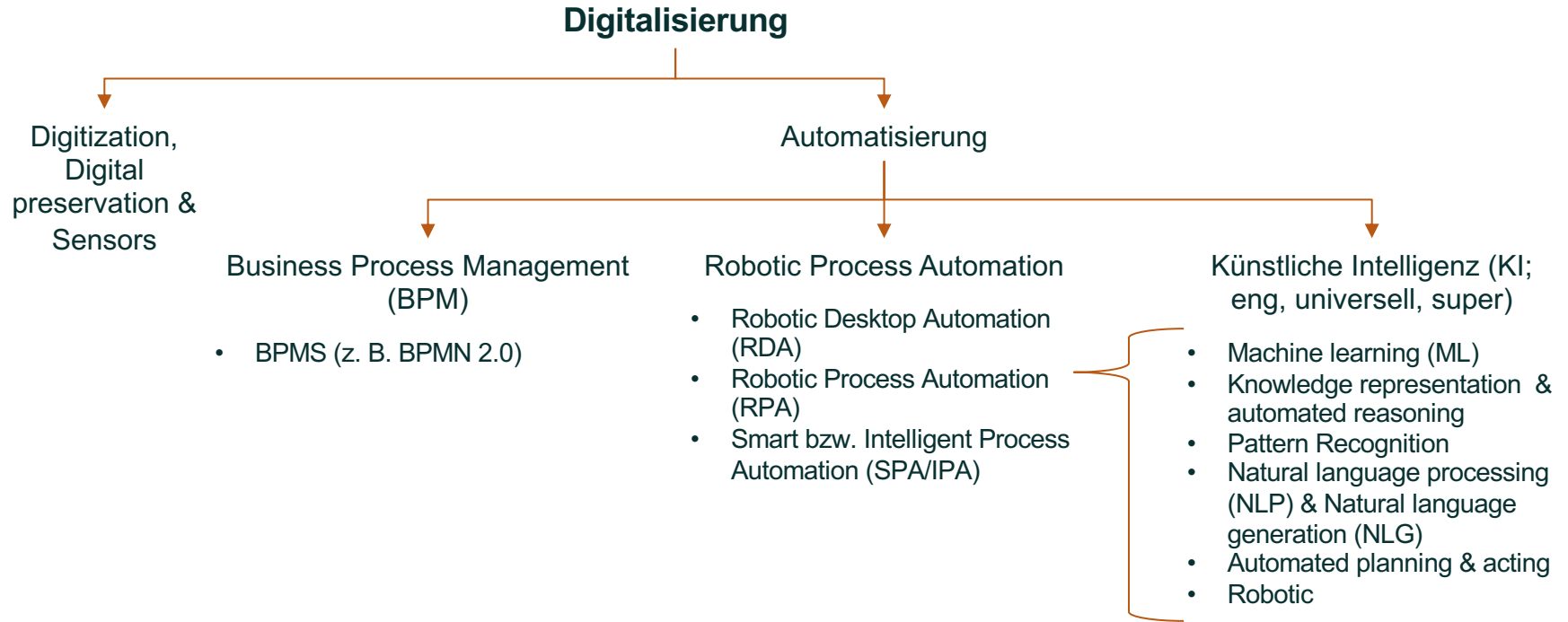
BEANSPRUCHUNGSFOLGE
(Selbstveränderung)

ARBEITSPLATZ

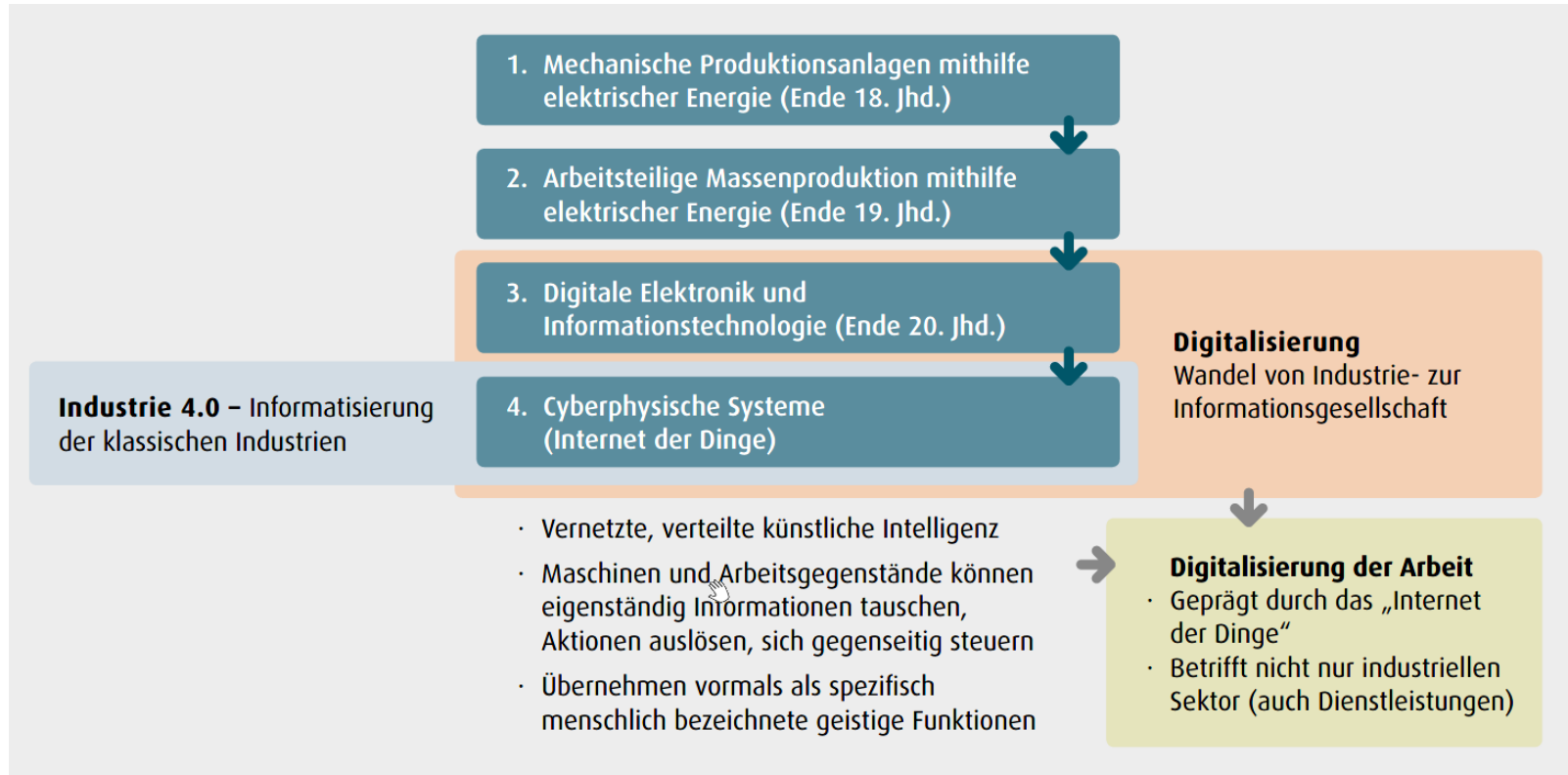
- Wie soll der Auftrag des Menschen gestaltet sein? Welche konkreten Arbeitsmerkmale ergeben sich? (Arbeitsinhalt und Arbeitsumgebung) Welche Qualifizierung wird zukünftig gebraucht?

DIGITALISIERUNG / VERNETZUNG

Es ist schwierig trennscharfe Definitionen zu finden, da die Begriffe oft synonym verwendet werden und/oder sich teilweise überlappen



Es ist schwierig trennscharfe Definitionen zu finden, da die Begriffe oft synonym verwendet werden und/oder sich teilweise überlappen



Die Art der Automatisierung ist nicht festgeschrieben – Vielfältige Möglichkeiten haben ganz unterschiedliche Auswirkungen auf die Arbeit

Beispielberuf: *Computer Supportspezialist*
Top 3-Aufträge (laut O*Net):

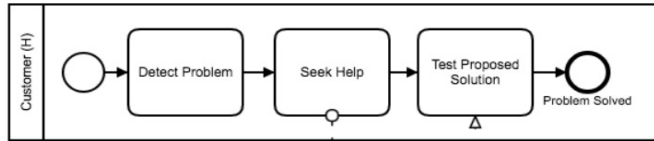
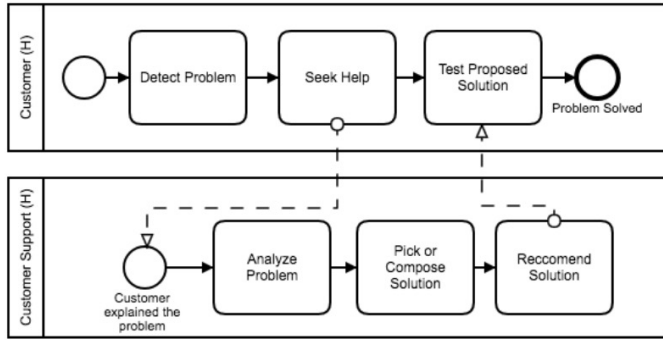
1. *Beantwortung von Benutzer- bzw. Benutzerinnenanfragen zum Betrieb von Computersoftware oder -hardware zur Lösung von Problemen.*
2. *Beaufsichtigung der täglichen Leistung der Computersysteme.*
3. *Lesen von technischen Handbüchern, Rücksprache mit Benutzern und Benutzerinnen oder Durchführung von Computerdiagnosen, um Probleme zu untersuchen und zu lösen oder um technische Hilfe und Unterstützung zu leisten.*

Fragestellung: "Welche unterschiedlichen Beziehungsmuster gibt es zwischen menschlichen und ML-gestützten automatisierten Systemen?"

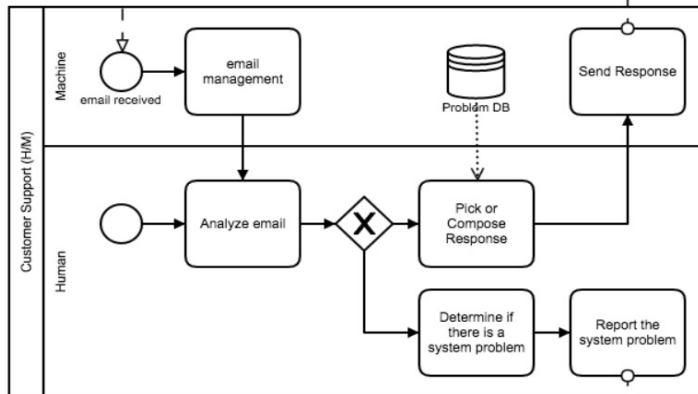
Studie zur Auswirkung von Automatisierung auf die Arbeit

- Vorstellung von 3 Mustern des Einsatzes von Automatisierung und ML
 - Entscheidungsunterstützung
 - Kombinierte Entscheidungsfindung
 - vollständige Automatisierung
- Es kann nicht DIE Arbeit digitalisiert werden, sondern nur die Aufträge, aus welchen die Tätigkeit besteht
- Die Automatisierung von einem Auftrag hat Einfluss auf andere Aufträge

Level 1 Automation



Level 2 Automation



Um einen Prozess zu automatisieren, muss zuerst ein digitaler Input vorhanden sein!

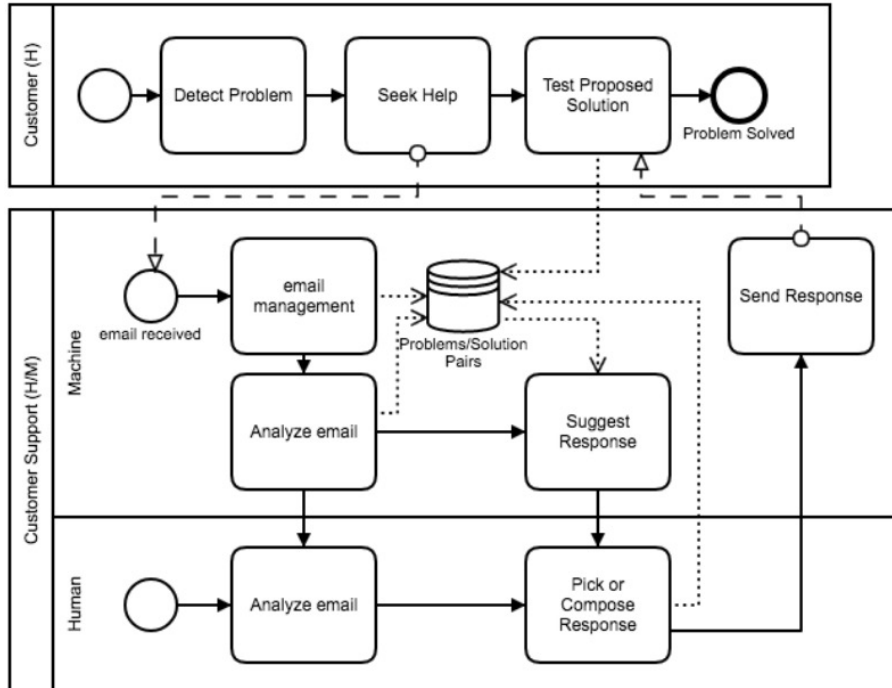
Level 1 Automation – Keine technologische Unterstützung:

- Keine Automatisierung / alles vom Menschen ausgeführt

Level 2 Automation – Digitization:

- Nur Digitization in Form von E-Mail
- Keine Automatisierung

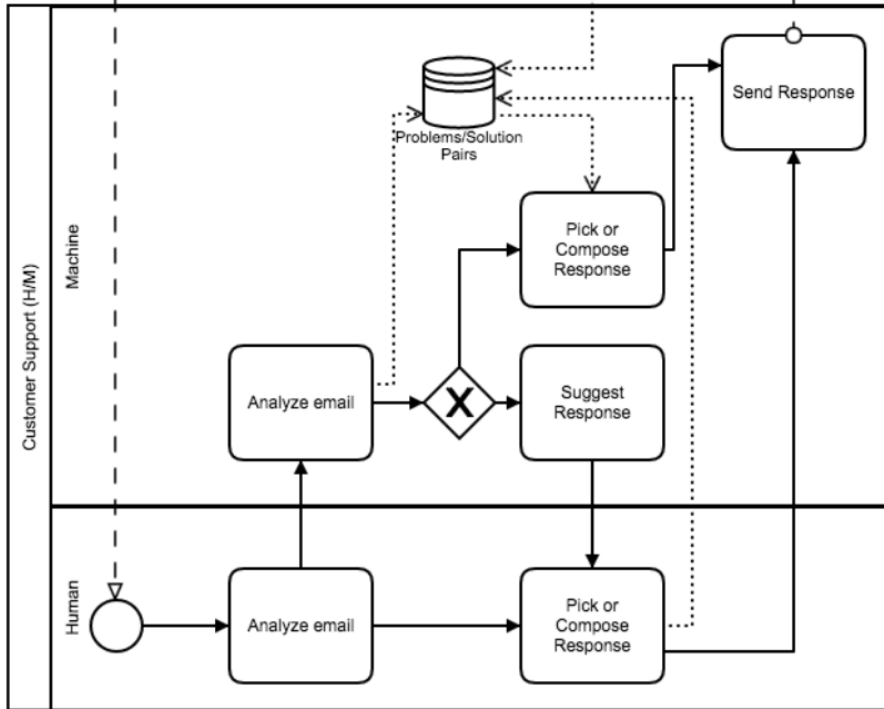
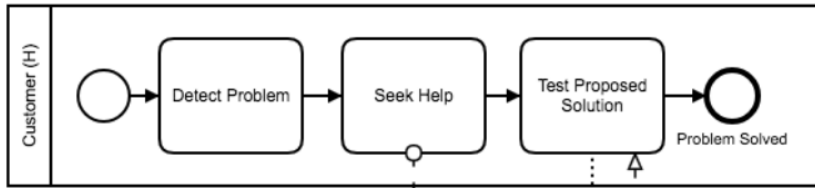
Der erste Schritt der Automatisierung betrifft die Entscheidungsunterstützung



Level 3-4 Automation – Entscheidungsunterstützung

Level 3-4 Automation – Entscheidungsunterstützung:

- System schlägt *mehrere Antworten* (Level 3) oder *eine Antwort* (Level 4) vor
 - Der Benutzer/die Benutzerin entscheidet letztlich
- Der Mensch scheint in diesem System noch einen Informationsvorsprung zu haben (daher nur Unterstützung des Systems)
- Fragen:
 - Erkennt der Mensch, ob das System eine richtige Empfehlung gibt?
 - Verringert das Vertrauen des Menschen in das System langfristig die Fähigkeiten? (Deskilling)



Level 6 Automation – Kombinierte Entscheidungsfindung

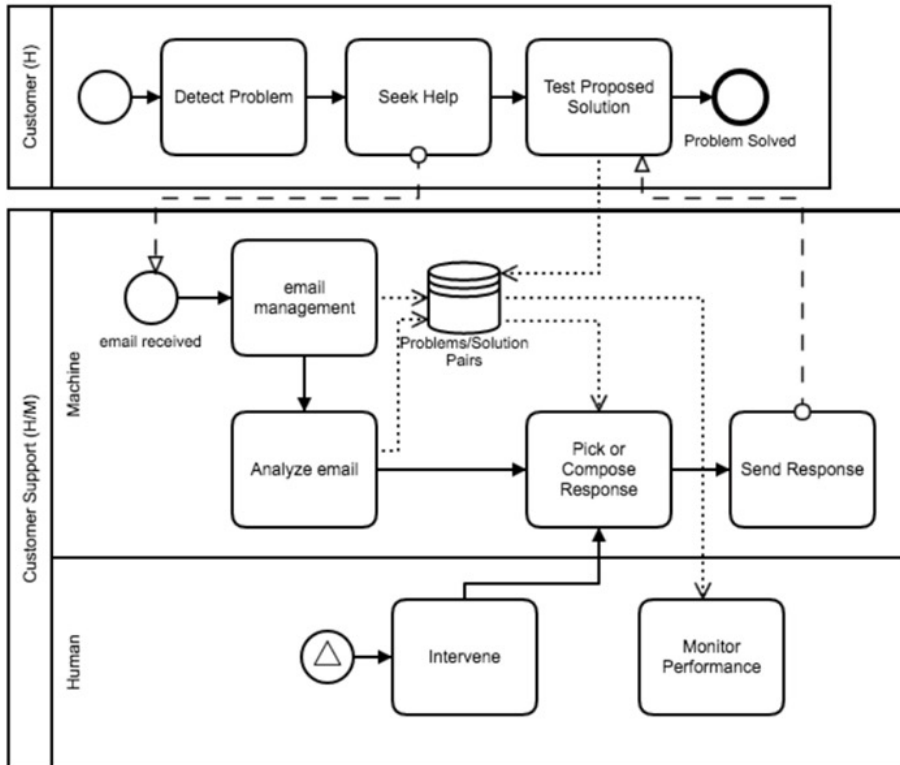
Der zweite Schritt der Automatisierung umfasst die kombinierte Entscheidungsfindung

Level 6 Automation – Kombinierte Entscheidungsfindung:

- Die Maschine ist in Lage selbstständig Entscheidungen zu treffen
 - Einfache bzw. sichere Fälle werden automatisch beantwortet
 - Das System muss lernen, einige Aufgaben dem Menschen oder der Maschine zuzuordnen
 - Wenn die Menge der E-Mails gering ist, kann alternativ der Mensch entscheiden

- Fragen:
 - Wie weiß der Mensch, was das System tut?
 - Wie kann der Mensch eingreifen, wenn etwas falsch läuft?

Im vollautomatisierten Auftrag hat der Mensch maximal eine Überwachungs- & Interventionsfunktion



Level 10 Automation – Komplette Automatisierung

Level 10 Automation – Komplette Automatisierung:

- Der komplette Auftrag ist automatisiert
- Möglichkeit zu intervenieren
 - Überwachungsfunktion
 - Anpassung einzelner Parameter zur Optimierung des Systems
- Fragen:
 - Kann der Mensch noch eingreifen und/oder darf der Mensch die Maschine überstimmen?
 - Wie kann gesichert werden, dass der Mensch den gesamten Automatisierungsprozess versteht, um einzugreifen?

Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 1 (10:30 – 17:30 Uhr)

Eröffnung und Vorstellung

Theoretischer Input „Veränderung der Arbeitswelt“

Gemeinsame Erarbeitung „Ansatzpunkte der Beratungstätigkeit“

Exkurs von Frau Victoria Eder „Digitale Technik erleben“

Gruppenarbeit „Gestaltungsmöglichkeiten teilautomatisierter und/oder digitalisierter Tätigkeiten“

Gruppenarbeit „TOP – Ganzheitliche Arbeitsgestaltung mit Hilfe arbeitspsychologischer Methoden

Gruppenarbeit „Kritische Reflexion – Umsetzbarkeit des Gelernten in eigenen Arbeitsalltag“

Reflexion und Ausklang Tag 1

Tauschen Sie sich in Kleingruppen aus.

Themenfeld Unternehmen:

- Was sind derzeitige Anlässe der Beratungsanfrage durch Unternehmen in Bezug auf digitale Technologien?
- Welche Fragen begegnen Sie?
- Was sind die Themenschwerpunkte der Unternehmen?

Themenfeld eigenes Arbeiten:

- Welche Themen ergeben sich aus Ihrer Sicht für Ihre konkrete Arbeit?
- z.B. Muss auch ganz viel digital anbieten? Wenn ja, was?

*Sammeln
Inhalte im
Plenum*

Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 1 (10:30 – 17:30 Uhr)

Eröffnung und Vorstellung

Theoretischer Input „Veränderung der Arbeitswelt“

Gemeinsame Erarbeitung „Ansatzpunkte der Beratungstätigkeit“

Exkurs von Frau Victoria Eder „Digitale Technik erleben“

Gruppenarbeit „Gestaltungsmöglichkeiten teilautomatisierter und/oder digitalisierter Tätigkeiten“

Gruppenarbeit „TOP – Ganzheitliche Arbeitsgestaltung mit Hilfe arbeitspsychologischer Methoden“

Gruppenarbeit „Kritische Reflexion – Umsetzbarkeit des Gelernten in eigenen Arbeitsalltag“

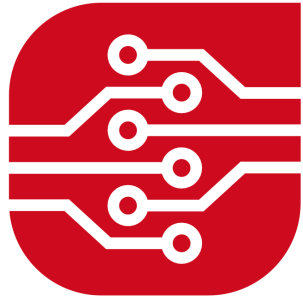
Reflexion und Ausklang Tag 1

Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 1 (10:30 – 17:30 Uhr)

Mittagspause mit Exkurs „Digitale Technik erleben“





Mittelstand-Digital
Zentrum
Berlin

Victoria Eder

Digitale Technologien kennenlernen



Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 1 (10:30 – 17:30 Uhr)

Eröffnung und Vorstellung

Theoretischer Input „Veränderung der Arbeitswelt“

Gemeinsame Erarbeitung „Ansatzpunkte der Beratungstätigkeit“

Exkurs von Frau Victoria Eder „Digitale Technik erleben“

Gruppenarbeit „Gestaltungsmöglichkeiten teilautomatisierter und/oder digitalisierter Tätigkeiten“

Gruppenarbeit „TOP – Ganzheitliche Arbeitsgestaltung mit Hilfe arbeitspsychologischer Methoden

Gruppenarbeit „Kritische Reflexion – Umsetzbarkeit des Gelernten in eigenen Arbeitsalltag“

Reflexion und Ausklang Tag 1

Alles was Sie wissen müssen – die W-Fragen

Wer tut was,
wie,
woraufhin,
wozu (zu welchem Zweck),
warum,
womit,
woran, unter welchen Bedingungen,
mit wem,
wo und
wann?

Der Zeitpunkt der Gestaltung ist für Sie wichtig!

Strategie der Arbeitsgestaltung	Zweck	Beispiel
Korrektiv	Korrektur erkannter Mängel	Einführen von störungsfreien Arbeitszeitfenstern (Bsp. Sprechzeitenregelungen)
Präventiv	Vorwegnehmende Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen und psychosozialer Beeinträchtigungen	Beschaffung von geeignetem Mobiliar bereits vor der Einführung von Bildschirmarbeitsplätzen
Prospektiv	Schaffung von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung	Konfigurierbare Unterstützungsmöglichkeiten für unterschiedliche Organisationsformen (End User Development)
Differenziell	Förderung des gleichzeitigen Angebotes von verschiedenen Arbeitsstrukturen, zwischen denen Beschäftigte wählen können	Neugestaltung einer Produktionsstruktur bei Massenfertigung, so dass Wahl zwischen fixen und variablen Tätigkeitsinhalten
Dynamisch	Möglichkeit der Erweiterung bestehender bzw. Schaffung neuer Arbeitsstrukturen, die Lernfortschritten und Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung Rechnung tragen	Mitarbeitende bekommen die Möglichkeit, nach längerer beruflicher Erfahrung in ihrem Tätigkeitsbereich Aufgaben mit einem höheren Kompetenzniveau zu übernehmen → Kombination Verhältnis & Verhalten!!!

Merkmale menschengerechter Gestaltung von Arbeitssystemen mit digitalen Arbeitsmitteln sind bereits definiert – 1

- **Entscheidungsautonomie (Handlungsträgerschaft) der Arbeitskraft** (nicht eines autonomen technischen Systems)
- **Handlungs-/Entscheidungsspielraum** hinsichtlich Arbeitstempo, Arbeitsweise/Strategien, (Mit-) Gestaltung von Prozess (und ggfs. Produkt)
- **Vollständige (ganzheitliche) Arbeitsaufträge**, die für die Arbeitenden einen erkennbaren sinnvollen Beitrag zum Arbeitsergebnis leisten. Untersetzt als Sequentielle Vollständigkeit hinsichtlich der Handlungsphasen Vorbereiten, Organisieren, Ausführen, Kontrollieren; und Hierarchische Vollständigkeit hinsichtlich der geforderten Ebenen der psychischen Regulation der Arbeitsaufträge, d. h. der automatischen, wissensgestützten und denkgesteuerten

Merkmale menschengerechter Gestaltung von Arbeitssystemen mit digitalen Arbeitsmitteln sind bereits definiert – 2

- **Vermeiden von Über- bzw. Fehlanforderungen der Leistungsvoraussetzungen**
Zeitlich/arbeitsmengenbezogen als Zeit-/Leistungsdruck, Pausenreduktion, Freizeit-Beeinträchtigung (Beeinträchtigung der „work-life-balance“)
Ergonomisch als Verstöße gegen Wahrnehmbarkeit, erwartungs- bzw. stereotypengerechte Gestaltung Inhaltlich durch fehlende Qualifikation bzw. Lernmöglichkeit
- **Inanspruchnahme vorhandener Kenntnisse**, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten/Kompetenzen beim Arbeiten zum Vermeiden von Unterforderung oder Verlust der Qualifikation (Verlernen)

Merkmale menschengerechter Gestaltung von Arbeitssystemen mit digitalen Arbeitsmitteln sind bereits definiert – 3

- **Angebot von Möglichkeiten zum Hinzulernen neuer Kenntnisse**, Fertigkeiten, Fähigkeiten/Kompetenzen beim Arbeiten (lernförderliche Arbeitsgestaltung) zum Erhalten der Beschäftigungsfähigkeit (employability) in der technologischen Entwicklung
Verhüten vorzeitiger altersabhängiger mentaler Einschränkungen
- **Vielseitige/wechselnde Anforderungen**
Zum Vermeiden von Einförmigkeits-/Monotonie-Erleben Zum Ermöglichen tätigkeitsbedingter (intrinsischer) Motivierung

Merkmale menschengerechter Gestaltung von Arbeitssystemen mit digitalen Arbeitsmitteln sind bereits definiert – 4

- **Ausreichende sinnvolle, rechtzeitige und nutzbare Rückmeldungen** aus Tätigkeitsablauf und -ergebnissen im Arbeitsprozess als Lernvoraussetzung und Motivationsbeitrag
- **Vermeiden sozialisolierter Arbeit** und organisatorisches Ermöglichen gegenseitiger sozialer Unterstützung bei der Arbeit

Achtung – Digitalisierte Arbeit braucht auch Vollständigkeit!

Ideal „Guter Arbeit“ nach DIN ISO 6385 (2016) „Gestaltung der Arbeitsaufgabe“– [Auszug]:

- **Vollständige**, ganzheitliche, sinnvolle Arbeitseinheiten
- **Individueller Beitrag** erkennbar
- **Handlungsspielraum** (hinsichtlich Arbeitstempo/Abfolge/Vorgehen)
- ausreichend sinnvolle **Rückmeldungen** über Aufgabendurchführung
- Angemessene **Vielfalt**
- Möglichkeit zu Einsatz und **Weiterentwicklung** vorhandener bzw. Aneignung neuer Kenntnisse, Erfahrungen, **Fertigkeiten und Fähigkeiten**
- **Vermeidung sozial isolierender** Arbeit

Achtung – Digitalisierte Arbeit braucht auch Vollständigkeit!

Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe



Vorbereiten → z. B. eigenes Planen, Durchdenken

Organisieren → z. B. Was brauche ich zur Zielerreichung? Wo bekomme ich diese Dinge?

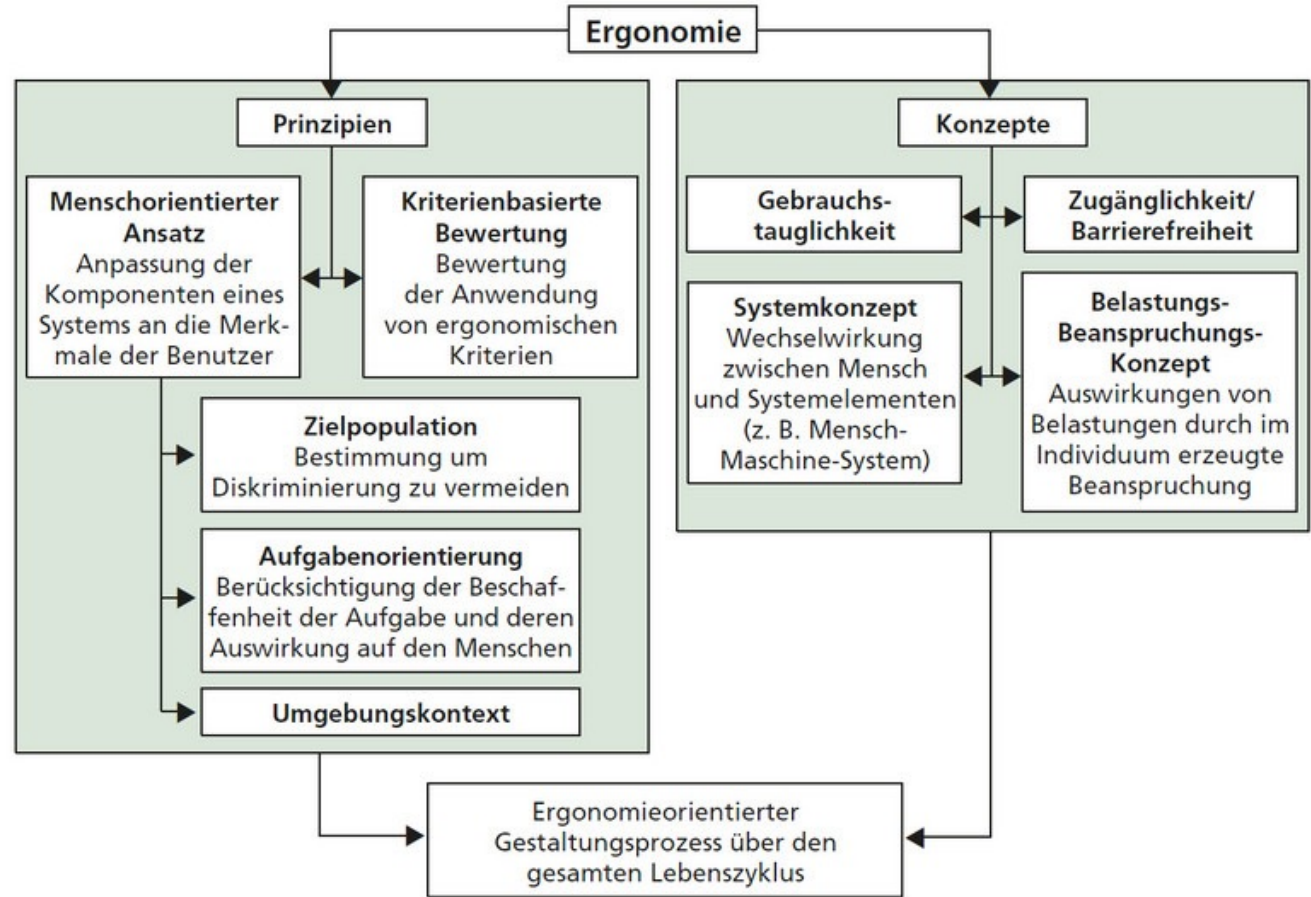
Ausführen → Die Arbeit letztendlich ausführen und bearbeiten.

Kontrollieren → z. B. Das eigene Arbeitsergebnis hinsichtlich der eigenen Vorstellungen und Gütekriterien überprüfen.

3 Säulen der „Kontrolle“

- **Durchschaubarkeit** (Transparenz) → z. B. Wichtigkeit der Aufgabe; Eingliederung in das gesamte System des Unternehmens
- **Vorhersehbarkeit** → z. B. Welche Anforderungen kommen auf mich zu? Bin ich dem gewachsen?
- **Beeinflussbarkeit** → z. B. Eingriffsmöglichkeiten in der Zielvereinbarung; eigenes Einteilen von Zeit und Menge (Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraum)

Gestaltung
kann
mehrere
Perspektiven
beinhalten.



Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 1 (10:30 – 17:30 Uhr)

Eröffnung und Vorstellung

Theoretischer Input „Veränderung der Arbeitswelt“

Gemeinsame Erarbeitung „Ansatzpunkte der Beratungstätigkeit“

Exkurs von Frau Victoria Eder „Digitale Technik erleben“

Gruppenarbeit „Gestaltungsmöglichkeiten teilautomatisierter und/oder digitalisierter Tätigkeiten“

Gruppenarbeit „TOP – Ganzheitliche Arbeitsgestaltung mit Hilfe arbeitspsychologischer Methoden

Gruppenarbeit „Kritische Reflexion – Umsetzbarkeit des Gelernten in eigenen Arbeitsalltag“

Partizipativer Ansatz → Ausrichtung Tag 2 an Ergebnissen aus Tag 1

Reflexion und Ausklang Tag 1

ENDE TAG 1

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Wir freuen uns auf das gemeinsame Abendessen!

Weitere Informationen zur
Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)
unter www.iga-info.de

Gesund arbeiten mit digitalen Technologien.

Beratungsstrategien für die Arbeits- & Organisationsgestaltung

Dr. Florian Schweden & Hannah Rapp

Tag 2

Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 2 (09:00 – 15:30 Uhr)

Rückblick Tag 1

Theoretischer Input „Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen“

Input „Auswirkungen der Digitalisierung“

Zusammenfassung der Diskussion; Zwischenfazit; Verknüpfung

psychologisches Wissen und betriebswirtschaftliche Herausforderungen

Gemeinsames Erarbeiten „Handwerkszeug für die eigene Beratung“

Schließen der Veranstaltung

Ausgangslage des Forschungsprojekts

- Merkmale guter Arbeit sind beispielsweise in der DIN EN ISO 6385 (2016) beschrieben
- Ganzheitlicher Ansatz i. S. der Gestaltung von Arbeitsbedingungen (job context) und Arbeitsinhalt (job content)
- Dynamische Arbeitsgestaltung → Kombination verhältnis- und verhaltensorientierter Maßnahmen

Aber

- Trotz umfangreicher Erkenntnisse scheinen viele Arbeitstätigkeiten schlecht gestaltet zu sein
- Praxis: Herausforderung = die Ableitung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen

Ausgangslage des Forschungsprojekts

- Welche konkreten Erfolgsfaktoren von Gestaltungsprozessen bzw. Förderfaktoren für eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung lassen sich auf Basis von Überblicksarbeiten (und Best Practice) identifizieren?
- Welchem betrieblichen Gestaltungskontext sind die Erfolgsfaktoren/Förderfaktoren zuzuordnen (bspw. BGM/BGF, Arbeitsschutz, Organisationsentwicklung/Change Management)?
- Auf die Gestaltung welcher Form von psychischer Belastung (Belastungsfaktoren) beziehen sich die Erfolgsfaktoren? Können Erfolgsfaktoren spezifisch für die Gestaltung von Zeit- und Leistungsdruck und/oder Informationsflut identifiziert werden?
- Wie kann der aktuelle Wissensstand zu den Erfolgsfaktoren betrieblicher Maßnahmenumsetzung bei psychischer Belastung eingeschätzt werden?

Datenbasis



Umfangreiche wissenschaftliche Literaturrecherche

Wissenschaftliche Literatur

- Initial
 - Initiale Suche: web of science, $n = 67.096$ (Zeitraum Jahre 2000 – 2021)
 - Ergänzung um „SME“: web of science, $n = 51.370$ (Zeitraum Jahre 2000 – 2021)
- Schritt 1
 - Nutzung *title-specific* Filterfunktionen: web of science, $n = 595$
- Schritt 2
 - Nutzung von *Boolschen Operatoren*: web of science, $n = 524$; psyndex, $n = 33$

Gewissenhaft alle Publikationen öffentlicher Institutionen recherchiert.

- Suche direkt bei Websites der öffentlichen Institutionen ($n = 53$) & Google Scholar ($n = 49$)
- Öffentliche Institutionen, die relevante Publikationen veröffentlicht haben:
 - Bundesbehörden:
BAuA; BMAS
 - Verbundinitiativen:
iga; PsyGA; ver.di; HBS; INQA
 - Gesetzliche Unfallversicherung:
DGUV; Unfallkasse Nord; BGHM; BG ETEM; BGN; BG Bau; BGW; VBG
 - Gesetzliche Krankenversicherung:
TK; HKK

Interviews mit Expertinnen und Experten

21 Interviews

- Ca. 90-minütige Interviews via Zoom (Audiospur aufgezeichnet)
- Identifizierte Erfolgsfaktoren anschließend im Plenum besprochen
- Art. 17 DSGVO → Audiospuren mit Beendigung des Auftrags unwiederbringlich gelöscht

Die interviewten Personen gehörten unterschiedlichen Zielgruppen an:

- Gewerblich Beratende, die Unternehmen bei der Gestaltung begleiten: $n = 6$
- Beratende bzw. Referenten/Referentinnen von Berufsgenossenschaften: $n = 4$
- Personal- bzw. Arbeitsschutzbeauftragte von Unternehmen: $n = 4$
- Personen, die in einer Gewerbeaufsicht/Arbeitsschutzbehörde/Handwerksinnung tätig sind: $n = 4$
- Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler: $n = 3$

Ergebnis – Es gibt keinen standardisierten Ordnungsrahmen

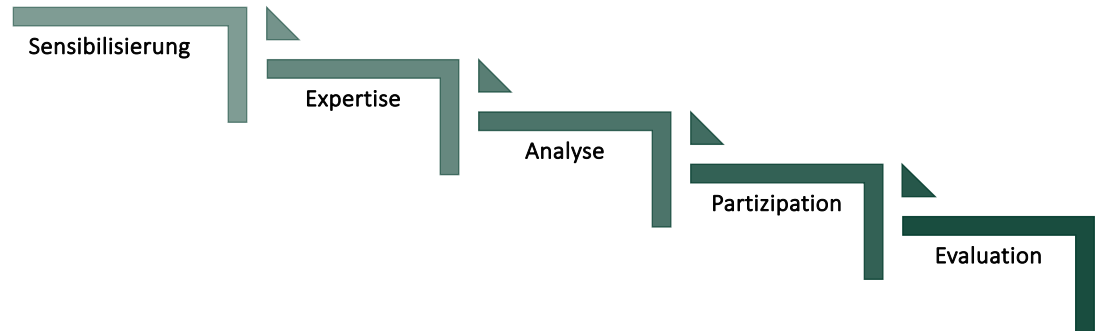
		<i>Zeitpunkt von Gestaltungsmaßnahmen</i>		
		Planen	Umsetzung	Evaluation
<i>Verortung der Wirkung von Gestaltungsmaßnahmen</i>	Ebene (Politik, Unternehmen, etc.)	zweiachsig e Aufteilung der Erfolgsfaktoren 1. Zeitpunkt von Gestaltungsmaßnahmen (Planung; Umsetzung; Evaluation) 2. Verortung der Wirkung von Gestaltungsmaßnahmen (Ebene; Akteure; Prozesse)		
	Akteure			
	Prozess			

Ergebnis – 18 Erfolgsfaktoren

		<i>Zeitpunkt von Gestaltungsmaßnahmen</i>		
		Planen	Umsetzung	Evaluation
<i>Verortung der Wirkung von Gestaltungsmaßnahmen</i>	Ebene	1 a) Partizipation durch das Unternehmen 2) Bedarfsanalyse 3) Präventionskultur – Hoher Stellenwert im Unternehmen 4) Gesunde Führungskräfte	10) Ausreichende Ressourcen 11 a) Kommunikation von Maßnahmen und erwarteten Effekten 12) Niederschwellige Angebote	1 d) Blaupause der Partizipation (Best Practice) 18) Wirksamkeitskontrollen
	Akteure	1 b) Partizipation verschiedener Akteure 5) Klarheit über Vorhaben 6) Kompetente Personen 7) Motivation & Vorbildfunktion der Führungskraft	1 c) Partizipation bei der Umsetzung 11 b) Kooperative Kommunikation über Umsetzung 13) Einbindung (insb. mittlere Führungskraft) 14) Externe Unterstützung	
	Prozess	8) Gefährdungsbeurteilung psych. Belastung als Ausgangslage 9) Ganzheitlicher Ansatz	15) An das Unternehmen angepasste Methoden und Prozesse 16) Kombination von Gruppen- & individuellen Interventionen 17) Kombination aus verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen 18) Nachhaltige/Langfristige Maßnahmen	1 e) Partizipation bei der Evaluation

Fazit

- In einigen Unternehmen bestehen noch immer Vorbehalte in Bezug auf die diversen und teilweise umfangreichen Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagementangebote.
- Oftmals werden hohe Kosten erwartet („Menschenschutz ist nicht immer Unternehmensschutz!“; Aussage eines Eigentümers von Bauunternehmen der Kategorie KMU), ohne den Nutzen von ganzheitlichen Gestaltungsansätzen zu kennen.
- Die entscheidenden Faktoren sind:



Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 2 (09:00 – 15:30 Uhr)

Rückblick Tag 1

Theoretischer Input „Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen“

Input „Auswirkungen der Digitalisierung“

Zusammenfassung der Diskussion; Zwischenfazit; Verknüpfung
psychologisches Wissen und betriebswirtschaftliche Herausforderungen

Gemeinsames Erarbeiten „Handwerkszeug für die eigene Beratung“

Schließen der Veranstaltung

Markt (soziale Marktwirtschaft
versus dereguliertes globales
Marktsystem)

Die verbleibende menschliche Arbeit muss
etwas leisten, was die vernetzten, digitalen
Systeme noch nicht können

reaktives Gestalten verbleibender Arbeit
z.B. Gestaltung von Bedienoberflächen

„**WIR**“ bestimmen mit,
was von den digitalisierbaren bzw.
automatisierten Funktionen tatsächlich
digitalisiert wird & was im Interesse des
Menschen bei diesem verbleiben sollte

Prospektives Gestalten von Arbeit:

1. Entwurf gut gestalteter Arbeitsprozesse
(Automatisierung, Digitalisierung)
→ ISO EN DIN 6385
2. **DANACH** erfolgt Bestimmen/Auslegen
der technischen Unterstützung

Vorteile

erlaubt das parallele Arbeiten in verschiedenen Rollen, Projekten und Unternehmen
→ Vielfalt

- Freie Auswahl der Arbeitsinhalte und/oder Arbeitskontext
- Freie Wahl der Arbeitszeit (nicht des Endes)

Nachteile

→ Überforderung-Stress

- kein Schutz durch Tarifvereinbarungen → häufig prekäre Beschäftigung in Bezug auf Einkommen & Planbarkeit
- Nicht auf Zumutbarkeit überprüfte Arbeitsmenge pro Zeiteinheit
- Arbeitsschutz ist individualisiert/freiwillig (abhängig von Wissen, Kosten, Umsetzbarkeit)
- Selbstüberforderung weil man will oder weil man muss
- Reduktion der Erholungszeit bei mangelnder Selbstregulationsfähigkeit und/oder wegen ökonomischen Drucks

Vorteile

- Zeitgewinn durch fehlende Arbeitswege
- Einfluss auf Work-Life-Balance (nur wenn Arbeitende das steuern kann)
- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (nur wenn Kinder-/Pflegebetreuung nicht parallel zur Arbeitszeit)

Nachteile

- fehlende Trennung von Arbeitszeit, Freizeit, Familienzeit
- Keine oder kaum optimierte Pausensysteme
- Ausdehnung der Arbeitszeit (vereinbarte Arbeitszeit + Überstunden + Arbeit in Erreichbarkeit vor/nach der vereinbarten Arbeitszeit) → Selbstüberforderung durch zeitliche Freiheitsgrade
- gefährdet Erholungszeiten (Arbeitszeitgesetz)

Schön, dass Sie da sind!

Agenda Tag 2 (09:00 – 15:30 Uhr)

Rückblick Tag 1

Theoretischer Input „Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen“

Input „Auswirkungen der Digitalisierung“

**Zusammenfassung der Diskussion; Zwischenfazit; Verknüpfung
psychologisches Wissen und betriebswirtschaftliche Herausforderungen**

Gemeinsames Erarbeiten „Handwerkszeug für die eigene Beratung“

Intensive Gruppenarbeit

Schließen der Veranstaltung

Vielen Dank für Ihr gemeinsames Schaffen!

Weitere Informationen zur
Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)
unter www.iga-info.de

INAGO – Institut für Arbeitsgestaltung & Organisationsentwicklung

INAGO – Dr. Schweden & Dr. Mustapha Partnerschaft Arbeits- & Organisationspsychologen

Gesellschafter: Dr. Florian Schweden & Dr. Vincent Mustapha

Ludwig-Erhard-Straße 18

20459 Hamburg

www.in-ago.de/leistungen

info@in-ago.de

+49 40 41 91 04 54

TAGMA – Verfahren zu Tätigkeitsanalyse



Die Analyse und Bewertung von Arbeit ist sowohl unter der Zielstellung der effizienten, lern- und gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeit als auch für die Ableitung von Maßnahmen bei potentiell beeinträchtigender bzw. gefährdender Arbeit notwendig (Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen). Für die Umsetzung dieser Ziele wurde das Verfahren für **Tätigkeitsanalyse und Gestaltung für mentale Arbeit (TAG-MA)** entwickelt. Es basiert auf theoretisch und empirisch begründeten Richtlinien von „gut“ gestalteten Arbeitsinhalten und Ausführungsbedingungen. Ein Alleinstellungsmerkmal ist die an DIN-Normen und gesetzlichen Vorschriften orientierte Bewertung von Arbeits- und Organisationsmerkmalen sowie die Nutzung des Verfahrens für die spezifische Gestaltung von Arbeit. Mit dem TAG-MA ist daher auch die Gestaltung und Bewertung zukünftiger, d.h. erst zu planender Arbeitstätigkeiten und deren Organisation möglich. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der sich verändernden Arbeitswelt durch Digitalisierung und Vernetzung von zunehmender Bedeutung.

Renate Rau, Florian Schweden, Johannes Hoppe & Winfried Hacker

Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen (TAG-MA)

2021, X, 189 S., gebunden, 39,50 €, ISBN 978-3-89334-648-6

<https://www.asanger.de/titeluebersicht/arbeitsbetrieb/taetigkeitsanalyse-b-mentalen-arbeitsanforderungen.php>



Die Arbeitswelt befindet sich im fortwährenden Wandel. Besonders die technologischen Entwicklungen und gesellschaftlichen Veränderungen tragen dazu bei, dass Arbeit immer komplexer und schnelllebig wird. Um als Unternehmen aktuell und zukünftig erfolgreich zu sein, sind Innovativität und Anpassungsfähigkeit die entscheidenden Parameter. Die Basis dafür bietet eine effiziente Arbeitsgestaltung, welche die Weiterentwicklung und besonders die Gesundheit der Arbeitenden fördert. Damit dies gelingt, werden in diesem Buch die **Grundlagen der Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung** erläutert. Neben den wesentlichen Arbeitsmerkmalen und Grundsätzen werden dabei auch Methoden vorgestellt. Abschließend wird ein ganzheitliches Vorgehen empfohlen, welches sowohl für Organisationsentwicklungsprozesse als auch für Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen genutzt werden kann.

Vincent Mustapha & Florian Schweden,
Arbeitsanalyse, -bewertung & -gestaltung – Anforderungen der Gegenwart und Zukunft bewältigen

2021, X, 54 S., gebunden, 14,99 €, ISBN 978-3-658-33129-0

<https://www.springer.com/de/book/9783658331283>