

Arbeiten 4.0

Megatrend trifft Megatrend

Der demografische Wandel ist in den Unternehmen angekommen. Zugleich bestimmt die Digitalisierung die Diskussion um die Zukunft der Industrie. Die Digitalisierung gewinnt im Kontext von Arbeiten 4.0 immer mehr an Bedeutung, meint Dr. Astrid Rimbach.



Astrid Rimbach

Expertin Betriebliches Gesundheitsmanagement

Stand: 29.11.2017

Lesezeit: 04:30 min



Arbeiten 4.0 ist kein vorübergehendes industrielles Phänomen. Unternehmen, Mitarbeitende, Verbraucher sowie Konsumenten werden hiervon einige Jahrzehnte begleitet werden. Maschinen, Anlagen, Roboter werden sich fortwährend zu lernenden Systemen entwickeln. Die Zukunft der Unternehmen wird auf der intelligenten Vernetzung von Mensch, Maschine und industrieller Prozesse basieren.



INDUSTRIE, ARBEITS- UND LEBENSWELT 4.0

Unter Industrie, Arbeits- und Lebenswelt 4.0 (IAL 4.0) wird der grundlegende Wandel in der Produktionsweise verstanden, der sich durch eine veränderte Mensch-Maschine- und Maschine-Maschine-Interaktion wie auch durch Digitalisierung, Vernetzung und Flexibilität auszeichnet.

Demografie und Digitalisierung sollten zusammen gedacht werden: Was muss sich im betrieblichen Alltag verändern?

Die Erwartungen an das Arbeiten 4.0 sind hoch und es zeichnen sich erhebliche Veränderungen in der Arbeitswelt ab. Von den Unternehmen werden eine hohe Flexibilität und Innovationsfähigkeit gefordert. Ebenso ältere Mitarbeitende wie auch die heute 40-Jährigen müssen in diese Entwicklung mit ihren Konsequenzen hineinwachsen. Die zweite große industrielle Welle der Veränderung erleben die heute 50-Jährigen. Sie müssen ihre neue Rolle in diesem Umbruch finden. Durch die Digitalisierung der Prozesse werden in der Produktion körperlich belastende Tätigkeiten durch die Vernetzung von Maschinen und Anlagen reduziert werden. Doch die psychischen Belastungen werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Dennoch ist die digitalisierte Arbeitswelt mit ihren Wirkungen auf die Arbeitsbedingungen keineswegs eindeutig vorherbestimmt. Diese Veränderungen bieten Chancen und Herausforderungen: Genau genommen ist dies für die betriebliche Arbeitswelt kein Schicksal, sondern das Arbeiten 4.0 ist gestaltbar. Deshalb sollten Demografie und Digitalisierung zusammen gedacht werden: Was muss sich im betrieblichen Alltag verändern? Wie bleiben die Beschäftigten möglichst lange gesund – am besten bis zum Eintritt ins gesetzliche Rentenalter? Welche Themen sind schon heute für eine altersngerechte Arbeit in den Blick zu nehmen, damit auch morgen noch motivierte sowie leistungsfähige Mitarbeitende zur Verfügung stehen?

Gesund und leistungsfähig in die Zukunft

Im Fokus stehen der Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft. Für die Entwicklung von individuellen Lösungen hat sich das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ als Modell bewährt. Es wurde von Professor Juhani Ilmarinen in Finnland entwickelt und bietet ein gutes Fundament. So zeigt

es z.B. die ‚Stellschrauben‘ auf, mit denen sich die Arbeitsfähigkeit von alternden Belegschaften fördern lässt.



*Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen
(Quelle: in Anlehnung an Schröder et al., 2016, S. 22)*

Entsprechend diesem Modell sind auf Seiten der Beschäftigten Gesundheit (körperliches und psychisches Leistungsvermögen), Kompetenz (Fertigkeiten, Wissens- und Erfahrungstransfer, Qualifikation) und Werte (Einstellungen und Motivationen) die bedeutenden Faktoren. Auf Seiten der Unternehmensführung geht es um Aspekte wie Arbeitsinhalte, Arbeitsmittel, Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation sowie Führung und Management.

Positive Effekte entstehen dann, wenn Belastungen ermittelt und passende Maßnahmen umgesetzt werden. Wichtig ist dabei die ganzheitliche Sicht, also die Einbeziehung aller Faktoren aus dem Haus der Arbeitsfähigkeit. Nachhaltige Effekte zeigen sich nur, wenn die Gestaltungsfelder einer demografieorientierten und gesundheitsfördernden Personalpolitik in die gesamte Unternehmensstruktur integriert werden. Die Angebote, Maßnahmen, Konzepte und Instrumente sollten an die Strukturen und

Prozesse des einzelnen Unternehmens und die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen angepasst werden. Letztere sind zugleich die Betroffenen und Experten ihres Arbeitsplatzes.

Digitalisierung und Demografie – alter(n)sgerechte Arbeit

Digitalisierung und Demografie lassen sich besser mit Belegschaften bewältigen, die mit den Veränderungen offensiv umgehen und in die Gestaltung der Arbeitsbedingungen einbezogen werden. Der Fokus sollte folgerichtig auf die altersgerechten Arbeitsbedingungen gelegt werden:

Abbau von Belastungen durch gute Arbeitsgestaltung mit dem Ziel, Arbeitstätigkeiten mit angemessenen Beanspruchungen zu schaffen (beanspruchungsoptimale Gestaltung).

Stärken von Ressourcen durch lern-, persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (Gestaltung personaler und organisationaler Ressourcen).

Stärken der Veränderungs- und Gestaltungskompetenz der Mitarbeitenden (vgl. Klippert, 2017, S. 31).

Die Handlungsfelder sind nicht „trennscharf“, sondern überschneiden sich, hängen zusammen und führen zu Synergieeffekten, wenn z.B. arbeitsorganisatorische Veränderungen an vorab stattfindende Qualifizierungsmaßnahmen gebunden sind. Aber gerade dieses Ineinandergreifen stellt vielfach einen Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit der Maßnahmen dar.



Zusammenarbeit mit internen und externen Akteuren

Bei der Umsetzung des konkreten Prozesses kann eine Vielzahl von internen und externen Experten unterstützen. Hierzu zählen interne Akteure, die auf gesetzlicher Basis tätig werden, sowie Beauftragte, Stabstellen, Fachkräfte und Fachabteilungen. Zu den externen Akteuren zählen Kooperationen mit verschiedenen institutionellen Einrichtungen sowie die Zusammenarbeit mit den Akteuren aufgrund gesetzlicher Verpflichtung:

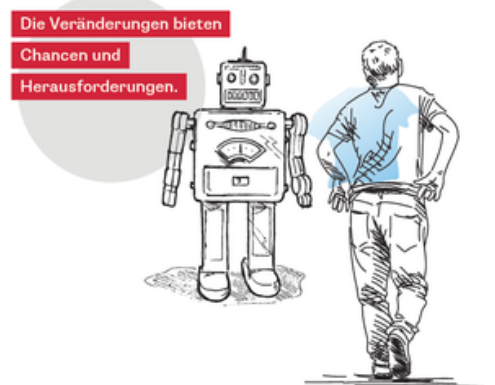
Fachkraft für Arbeitssicherheit; Arbeitsmediziner; Sicherheitsbeauftragte; BEM-Experten; Betriebsrat; Schwerbehindertenvertretung; Führungskräfte; Personalentwicklung; Qualitätsmanagement; Krankenkassen; Rentenversicherung; Berufsgenossenschaft; Unfallversicherungsträger; Gewerbeaufsicht; Gewerkschaften; Arbeitgeberverbände; weitere Organisationen, Verbände und Institutionen.

Analyse von Personalstrukturen und Arbeitsbedingungen

Im ersten Schritt gibt es zwei Ansatzpunkte zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen. Die Altersstrukturanalyse bietet eine Übersicht der Personalstruktur im Unternehmen. Diese Ist-Analyse berücksichtigt die vorhandenen Qualifikations- und Funktionsstruktur und gibt somit in einer systematischen Gesamtübersicht über die betriebliche Ausgangssituation.

Es empfiehlt sich also, eine differenzierte Altersstrukturanalyse für einzelne Standorte, Unternehmensbereiche und Funktionsgruppen durchzuführen. Für jeden Bereich bzw. jede Funktionsgruppe sollte dann einzeln geprüft werden, welche Herausforderungen daraus resultieren und welcher Handlungsbedarf besteht. Oft liegen solche Daten der Personalabteilung bzw. dem Unternehmen bereits vor. Falls nicht empfiehlt es sich dringend, eine solche Erhebung durchzuführen. Alle vorliegenden Daten sollten systematisch sowie regelmäßig ausgewertet und entsprechend visualisiert werden, um Ansatzpunkte für konkrete Verbesserungen und geeignete Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern ableiten zu können.

Für die Analyse der Arbeitsbedingungen sollten die zentralen Faktoren berücksichtigt werden. Das Arbeitsschutzgesetz (§ 4 ArbSchG) verpflichtet die Betriebe, eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen durchzuführen. Die Gefährdungsbeurteilung ist das zentrale Präventionsinstrument des Arbeitsschutzes. Sie ist Voraussetzung dafür, auf sicherer Grundlage den ermittelten Gefährdungen mit passgenauen und wirkungsvollen Schutzmaßnahmen entgegen zu wirken. Die Art des Vorgehens bei der Gefährdungsermittlung und die Wahl der Erhebungsinstrumente sind den Betrieben freigestellt. Wichtig ist, dass die Gefährdungsbeurteilung die nicht nur auf Gesundheits- und Sicherheitsrisiken durch Unfallgefahren und Arbeitsstoffe beschränkt bleibt, sondern die gesamte Breite der Gefährdungen für die physische und psychische Gesundheit einbezieht (§ 4 Abs. 1 ArbSchG).



Ausblick

Soweit zur Theorie. Mehr erfahren? Im nächsten Artikel (2018) stellen wir einzelne Handlungsfelder sowie konkrete Maßnahmen vor.



Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt sich Dr. Astrid Rimbach mit dem Erhalt und der Förderung von Gesundheit, Leistungs-, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Ihre Schwerpunkte liegen im betrieblichen Gesundheits- und Demografiemanagement, der altersngerechten Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung sowie der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

[kontakt\(at\)astrid-rimbach.com](mailto:kontakt(at)astrid-rimbach.com)

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG © 2025