

# ARBEITSWELT IM WANDEL – CHANCEN UND RISIKEN

---

Dr. Elke Ahlers  
WSI in der Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf

*Fachtagung „Gute Arbeit ist die beste Medizin“ in Hannover, 04. November 2022  
Bildungsvereinigung Arbeit und Leben, Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Hannover -  
Hildesheim*

# Themen

---

1. Trends in der Arbeitswelt
2. Digitalisierung und Flexibilisierung
3. Wie ändert sich die Arbeit der Beschäftigten?
4. Fazit

## Trends in der Arbeitswelt

---

- Technikentwicklung und Digitalisierung
  - ...räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit
- „Vermarktlichung“ der Unternehmen, Ökonomisierung, Kostendruck, Management by objectives, Selbststeuerung der Beschäftigten
- Soziale Beschleunigung (Rosa 2015)
- Demografischer Wandel
  - Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Lebensverhältnisse
  - Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit
  - Steigende Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
  - Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten
  - Alternde Belegschaften
- Fachkräftemangel

## Digitalisierung – Chance oder Gefahr?

---

### Chance:

- räumliche und zeitliche Flexibilisierung als Chance (mobiles Arbeiten, etc.)
- körperlich schwere oder auch monotone/standardisierte Arbeiten können entfallen
- Erhöhung der Produktivität im Unternehmen/der Dienststelle

### Gefahr:

- Steuerung der Arbeitsleistung durch Technologien, Arbeitsintensivierung
- Abbau von Arbeitsplätzen
- digitale Kontrolle erhöht Leistungsdruck und Konkurrenz untereinander, Datenschutz
- „Entbetrieblichung“/Auslagerung (digitales Prekariat, Clickworker)

## Flexibilisierung der Arbeit – Wunsch und Wirklichkeit

---

einerseits:

- es gibt den Wunsch vieler Beschäftigter flexibler und autonomer zu arbeiten!  
(vgl. Fahimi/Nahles/Smolenski 2014)
- gilt autonomes und selbstständiges Arbeiten als gesundheitsförderlich!  
(vgl. Karasek/Theorell 1990)

## Flexibilisierung der Arbeit – Wunsch und Wirklichkeit

---

andererseits:

- bisherige Arbeitszeitregulierungen werden häufig unterlaufen
  - veränderte Leistungskulturen
  - knappe Personaldecken
- Beschäftigte verlieren zunehmend an Arbeitszeitsouveränität

---

# WIE ÄNDERT SICH DIE ARBEIT DER BESCHÄFTIGTEN?

---

## Veränderte Arbeitsbedingungen

---

- Stetige Rationalisierung (permanente Umstrukturierungen, steigende Arbeitsaufgaben → weniger Personal)
- Flache Hierarchien - Selbstorganisation
- Hohe Eigenverantwortung
- Komplexere Prozesse, Interaktion in Projekten/Teams, zunehmender Koordinationsaufwand
- Steigende inhaltliche Anforderungen: vielfältiger, schwieriger, widersprüchlicher



## Neue, flexible Formen der Arbeitsorganisation und ihre Folgen

---

- indirekte Leistungssteuerung (Deadlines, Zielvorgaben, Projektarbeit, agile Methoden)
- Ergebnisorientierung (vom Aufwand zum Erfolg)
- Subjektivierung der Arbeit (Internalisierung der Unternehmensziele)

Folgen:

- Entgrenzung der Arbeit
  - Individualisierung der Arbeitsbelastung
  - „interessierte Selbstgefährdung“
- im schlimmsten Fall Burnout

# Entwicklungen der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Betriebsräte

(Angaben der Betriebsräte in %)

---



WSI-Betriebsrätebefragung 2018

## Fazit

---

→ Der Wandel in der Arbeitswelt wirkt sich auf die Beschäftigten aus.

### Risiken:

- oft hoher Leistungsdruck auf die Beschäftigten („Permanentes Ungenügen“)
- teilweise Wettbewerbsdruck und Individualisierung unter Kollegen
- zu wenig Unterstützung seitens der Betriebe

### Chancen:

- Fachkräftemangel und demografischer Wandel führen zu einer höheren Wertschätzung der Arbeitskräfte
- gesundheitsorientierte Führungskonzepte können helfen
- neu sind Konzepte zum Empowerment der Beschäftigten, um eigenständig Grenzen zu setzen und Überforderung zu artikulieren

---

**Vielen Dank!**

Elke-Ahlers@boeckler.de