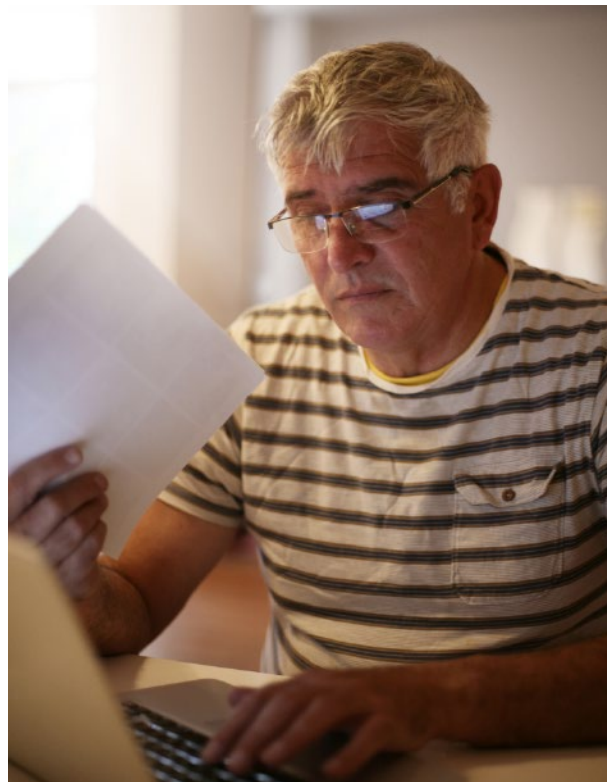


„Der schnelle Informationstransfer ist die größte Herausforderung für HR“

Interview mit Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Herr Professor Sonntag, die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt von Grund auf. Wie viel wissen wir bereits heute darüber, wie sich die Digitalisierung konkret auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt?

Karlheinz Sonntag: Nicht viel! Bislang liegen noch wenige belastbare Forschungsergebnisse über die Wirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit vor. Das liegt auch daran, dass der Begriff Digitalisierung sehr unscharf und der Umsetzungsstand in der Praxis demzufolge nicht leicht zu erfassen sind. Auch handelt es sich bei der Digitalisierung nicht um eine Revolution – wie von den Protagonisten häufig erklärt –, sondern um einen evolutionären Prozess, der je nach unternehmensspezifischer Innovationsdynamik sehr unterschiedlich fortgeschritten sein kann. Dieser begann mit der Computerisierung in den letzten Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts und erreicht gegenwärtig mit der Vernetzung und mit vielfältigen digitalen Anwendungen in cyberphysischen Systemen eine neue Entwicklungsstufe. In diesem Zusammenhang müssen Unternehmen viele Geschäftsprozesse neu ausrichten. Damit wir die gesundheitlichen Auswirkungen der digitalen Transformation bestimmen können, brauchen wir genau dazu



Ältere Mitarbeiter müssen lernen, mit digitalen Anwendungen umzugehen, und ihr Wissen weitergeben.

© Liderina/Stock/Thinkstock/Getty Images

konkrete Angaben: Wie werden Geschäftsprozesse und Aufgabeninhalte neu definiert, welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Beschäftigten? Hinzu kommt ein weiterer Megatrend: Die Digitalisierung trifft auf den demographischen Wandel. Das Human-Resources-Management muss unter dem Eindruck dieser aktuellen Entwicklungen proaktiv tätig werden, soll der Transformationsprozess der Digitalisierung in die realen Organisationen erfolgreich sein.

Was ist bislang darüber bekannt, wie digitale Anwendungen innerhalb der Arbeitswelt wirken?

Karlheinz Sonntag: Als potenzielle Stressoren in der dynamischen Arbeitswelt erweisen sich Vielfalt und Dichte von Informationen sowie deren schnelle Verarbeitung. Dies macht nicht nur älteren Berufstätigen zu schaffen. Die zeitliche und räumliche Organisation von Arbeit verändert sich. Mit unterschiedlichen Varianten von Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten sollen vor allem jüngere Mitarbeitergenerationen angesprochen werden, um deren Lebensentwürfe adäquat zu berücksichtigen. Doch bei der Gestaltung flexibler und mobiler Arbeitsformen tauchen Fragen auf, wie Beruf und ▶

Privatleben am sinnvollsten zu harmonisieren sind. Die digitale Omnipräsenz lässt den Anspruch an Fach- und Führungskräfte, vor allem an das mittlere Management, steigen, überall und jederzeit erreichbar zu sein. Unternehmen wie Daimler haben im Sinne betrieblicher Gesundheitsförderung bereits Schutzmechanismen eingeführt, indem sie zum Beispiel während des Urlaubs eine E-Mail-Sperre für Mitarbeiter verhängen. Das ist auch richtig, denn der Erholungseffekt des Urlaubs schwindet, sobald ein Mitarbeiter berufliche E-Mails liest, die ja auch unangenehme Sachverhalte enthalten können. Wichtig ist also, die Gestaltung moderner Arbeit stärker an individuellen Kriterien und Bedürfnissen auszurichten. Die in Studien nachgewiesenen positiven Effekte auf Gesundheit, Zufriedenheit und Engagement legen dies nahe. Dies gilt auch für Führungskräfte, die Betroffene und Gestalter zugleich sind. Sie sind in der Verantwortung, ihre Mitarbeiter wertzuschätzen, zu inspirieren und deren kreatives Potenzial zu fördern.

An welchen Stellen sollte das Human-Resources-Management den Hebel ansetzen?

Karlheinz Sonntag: Die kognitiven Tätigkeitsanteile im Arbeitsleben werden in Zukunft zunehmen. Routineaufgaben und körperlich anstrengende Tätigkeiten werden zunehmend Roboter und Assistenzsysteme übernehmen, etwa im Pflegebereich, wo zunehmend Assistenzsysteme eingesetzt werden können, oder in der industriellen Produktion bei Mensch-Roboter-Kollaborationen. Bei der Umgestaltung der kognitiven Anteile der Arbeit geht es vor allem um Informationsvielfalt und die Verarbeitung von Informationen unter Zeitdruck. Hier

sollten die Unternehmen auch ältere Mitarbeiter in die Lage versetzen, neue digitale und automatisierte Arbeitstechniken und Instrumente zu benutzen. Zugleich muss das HR-Management dafür sorgen, dass in altersgemischten Teams Ältere ihre Erfahrungen und ihr Wissen an jüngere Kollegen weitergeben.

Konzerne sind dabei oft deutlich weiter als kleine Betriebe und Mittelständler.

Karlheinz Sonntag: Oft verfügen kleine und mittlere Unternehmen, die sogenannten KMU, noch nicht über ein professionelles Gesundheitsmanagement. Das Tagesgeschäft ist dominant, es mangelt den Verantwortlichen an Zeit und Kapazitäten oder finanziellen Ressourcen, um die benötigten Strukturen aufzubauen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt in diesem Zusammenhang mit dem Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen. In 30 deutschlandweiten Verbundprojekten leiten Wissenschaftler in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und Akteuren aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz Leitlinien, Methoden und Instrumente für die digitale Transformation in KMU ab (www.gesundearbeit-mega.de).

Wie werden Lösungen für kleine und mittlere Betriebe entwickelt?

Karlheinz Sonntag: Um die beiden Megatrends Digitalisierung und demographische Entwicklung im Unternehmen personalpolitisch erfolgreich umzusetzen, braucht das HR-Management-Lösungen für drei Risikobereiche:



„Unternehmen sollten das HR-Management und das BGM in einer Funktion zusammenlegen, um Effizienz und Effektivität zu steigern.“

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Heidelberg

das Qualifikations-, das Gesundheits- und das Motivationsrisiko der Mitarbeiter. In den Verbundprojekten werden bis 2019 für KMU auf der normativen, strategischen und operativen Ebene Maßnahmen und Instrumente entwickelt, mit denen sich Fach- und Führungskräfte auf den digitalen Wandel vorbereiten können. Die Risiken lassen sich durch verschiedene Einflussfaktoren, sogenannte Treiber, reduzieren. Dazu zählen etwa die Unternehmenskultur, das Gesundheitsmanagement, HR-Development, Führung, die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsorganisation – und natürlich der Inhalt der Arbeit selbst.



Und wie sehen konkrete Lösungen am Ende aus?

Karlheinz Sonntag: In den einzelnen Projekten werden beispielsweise entlastende Arbeitssysteme oder Mensch-Roboter-Kollaborationen im Montagebereich entwickelt und erprobt. Sensitive Roboter sollen künftig mit Menschen zusammenarbeiten. Andere Projekte entwickeln auch Module im Sinne eines präventiven Gesundheitsansatzes, um arbeitsmedizinische und arbeitswissenschaftliche Kenntnisse bereits in die Aus- und Weiterbildung einzubeziehen. Extra für das Handwerk entstehen Blended-Learning-Ansätze mit Modulen, die Präsenzphasen und webbasiertes Training für die gesundheitliche Förderung umfassen. Weitere Projekte dienen der Prävention gegen psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Und für die Logistikbranche entsteht gerade ein präventionsorientierter Demonstrationsarbeitsplatz.

Wie sollte sich die Zusammenarbeit zwischen Human Resource und betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) ändern, um der Digitalisierung gewachsen zu sein?

Karlheinz Sonntag: Nicht selten sind diese beiden Bereiche aufbauorganisatorisch voneinander getrennt. Erforderlich ist ein professionelles BGM. Aus meiner Sicht sollten Unternehmen HR-Management und BGM in einer Funktion zusammenlegen, um die Effizienz und die Effektivität zu steigern. In KMU sollte die Verantwortung dafür entweder beim Personalleiter oder direkt beim Geschäftsführer liegen. Arbeitgeberverbände, Berufsgenossenschaften und andere Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz bieten Rat und Hilfe an.

Wie können Unternehmen konkret die psychische Belastung ihrer Mitarbeiter messen?

Karlheinz Sonntag: Hier empfehlen sich eindeutig objektive Ansätze zur Analyse von Belastungsfaktoren im Unternehmen. Ein solches Verfahren liegt mit der Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung (GPB) vor, das wir entwickelt haben und das in etlichen Unternehmen eingesetzt wird. Dabei sind zwölf Dimensionen wie Arbeitskomplexität, Handlungsspielraum, Verantwortungsumfang, Arbeitsunterbrechungen sowie Kundenorientierung durch ein geschultes Analyseteam, bestehend aus Vertretern der Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit, Betriebsrat und Führungskräften zu beurteilen. Die Auswertung gibt an, ob kritische Belastungskombinationen vorliegen und welche Maßnahmen abzuleiten sind. Eine solche Analyse psychischer Belastungen ist gerade in einer Arbeitswelt wichtig, in der die klassischen Dimensionen Raum, Zeit und Struktur zunehmend ihre Grenzen verlieren und die Informationsdichte und -vielfalt zunehmen. Damit steigen der Druck auf und die Anforderungen an die Mitarbeiter. Wie weit sich die Schraube der Flexibilisierung und Dynamisierung drehen lässt, wird man in Zukunft sehen.

Das Interview führte Dr. Guido Birkner. ◀

„bAV 2017“ – für alle, denen Nachhaltigkeit im Assetmanagement wichtig ist

Das Buch „bAV 2017 – Nachhaltigkeit und Assetmanagement in betrieblichen Pensionseinrichtungen“ behandelt in 15 Beiträgen von Fachautoren und Experten operativ und strategisch die Kapitalanlage von Planvermögen sowie die Frage, wie Versorgungswerke zukunftsfest gemacht werden können.



Pascal Bazzazi/Guido Birkner (Hrsg.): bAV 2017
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – der F.A.Z.-Fachverlag
192 Seiten, 24,90 Euro
ISBN 978-3-945999-35-6
Direkt bestellbar unter:
www.frankfurt-bm.com/publikationen/katalog/bav-2017