

# Wandel der Arbeitswelt ist eine Chance für die deutsche Wirtschaft



**Dr. Alexandra Schröder-Wrusch**  
ias-Vorstand

*Zunehmend volatile Märkte, sich ändernde Kundenbedürfnisse, neue Formen der Arbeit und die Digitalisierung stellen hohe Ansprüche an Führungskräfte, Mitarbeiter und Unternehmen. „Betriebe sind heute gefordert, sich flexibel und agil auf Entwicklungen einzustellen, dabei gleichzeitig ihr Geschäft zu stabilisieren, den Wandel zu gestalten und Strategien gegen den Fachkräftemangel zu entwickeln“, sagt ias-Vorstand Dr. Alexandra Schröder-Wrusch.*

Die ias-Gruppe beschäftigt sich in der täglichen Arbeit bei ihren Kundenunternehmen sowie in Forschungen und Studien mit den Veränderungen der Arbeitswelt und deren Auswirkungen auf Mensch und Organisation. „WIR IM NORDEN“ sprach mit Dr. Schröder-Wrusch.

## Wie verändert die Digitalisierung unsere Arbeit?

Ganz massiv: Zum einen ändert sich die Arbeitswirklichkeit direkt, indem durch neue Technologien oder Automatisierung Arbeitsplätze wegfallen, sich Anforderungen an Arbeitnehmer stark verändern oder ganz neue Berufe entstehen. Wenn Sie vor 20 Jahren erzählt hätten, Sie seien Data Analyst oder Social-Media-Manager, hätte sie keiner verstanden – heute schon. Zum anderen ändert sich die Arbeitswelt aber auch mittelbar, weil sich die Geschäftsmodelle und -praktiken von Unternehmen verändert haben. Die Geschwindigkeit ist in digitalen Märkten viel höher, Erfolg ist weniger planbar und das Risiko, durch disruptive Veränderungen komplett aus dem Markt gedrängt zu werden ist viel größer geworden. Denken Sie zum Beispiel an Nokia. All das hat natürlich auch Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir arbeiten – und wie wir uns dabei fühlen.

## Aus arbeitsmedizinischer Perspektive:

### Sind diese Veränderungen gut oder schlecht?

Das ist sehr unterschiedlich. Beschäftigte mit monotonen oder körperlich anstrengenden Tätigkeiten profitieren erst einmal durch eine Automatisierung, weil sie Entlastung bedeutet. Auf der anderen Seite kann der zunehmende Einsatz moderner Technologien auch zu Überforderung führen, wenn er nicht gut begleitet und unterstützt ist. Dazu kommt die Angst, den Anschluss zu verpassen und eventuell den Arbeitsplatz zu verlieren. Nicht jeder kann oder will lebenslang lernen. Der digitale Wandel betrifft aber alle Arbeitnehmer, ob sie das nun wollen oder nicht. Und er nimmt immer mehr an Fahrt auf – die Unternehmen müssen also reagieren.

### Was belastet Menschen heute besonders am Arbeitsplatz?

Informationsüberflutung, Zeitdruck und Multitasking sind häufige Stressfaktoren am Arbeitsplatz. Auch unsere Kommunikation hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert, denn digitale Märkte sind durch die fast kostenlos mögliche Kommunikation zwischen den Marktteilnehmern hochgradig vernetzt. Kunden sind heute nicht mehr bloße Empfänger von Werbebotschaften. Sie wollen in Dialog treten, gehört und gepflegt werden – und zwar rund um die Uhr. Im Endeffekt machen wir heute also mehr, wir machen es schneller und wir machen es ständig.

Hinzu kommt, dass die Digitalisierung flexibles Arbeiten ermöglicht. Dieses Mehr an Flexibilität verlangt aber auch mehr Eigenverantwortung von Mitarbeitern, da die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit sonst verschwimmen. Ständige Erreichbarkeit kann zur Überlastung führen. Um gut arbeiten zu können, muss man sich auch erholen dürfen.

### Ist es nicht Aufgabe jedes Einzelnen, für sich Verantwortung zu übernehmen?

Natürlich. Doch nicht jeder schafft es, behutsam mit den eigenen Ressourcen umzugehen. Deshalb ist es auch die Verantwortung von Arbeitgebern, die eigenen Mitarbeiter hier zu unterstützen. Es ist übrigens auch in ihrem Interesse – denn ohne gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter kein Erfolg. Die Digitalisierung ist eine große Chance für die deutsche Wirtschaft, aber sie muss aktiv von den Betrieben und ihren Führungskräften gestaltet werden.

In unserer aktuellen Studie zum Thema „Agiles Arbeiten“ sagen vier von fünf Befragten, dass in diesem Kontext Maßnahmen wie Personalentwicklung, Coaching für Führungskräfte und Gesundheitsförderung wichtig für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens sind.

### Wie gelingt es Unternehmen, ihre Mitarbeiter fit für die Digitalisierung zu machen?

Auch in der „Arbeitswelt 4.0“ steht der Mensch im Mittelpunkt. Die Technik ist wichtig, aber der Mensch ist wichtiger. Unternehmen sollten die Beschäftigten deshalb von Anfang an einbinden.

Die digitale Transformation wirkt sich tiefgreifend auf Unternehmenskultur, Kommunikation, Führung und Organisation aus. Umso beunruhigender ist es, dass laut unserer Studie nicht einmal ein Drittel der Unternehmen über ein strategisches Gesundheitsmanagement verfügt, das die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter langfristig sicherstellt.

### Welche Rolle spielen Führungskräfte im Wandlungsprozess?

Sie setzen die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche digitale Transformation. Führungskräfte können Sicherheit im Wandel geben. In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit fließenden, agilen Organisationsstrukturen brauchen Führungskräfte den Mut, eine neue Arbeitskultur zu entwickeln, in der die Flexibilität, Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefördert, aber auch zugelassen werden. Die Basis hierfür ist eine Unternehmenskultur, in der Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern und eine offene Kommunikation selbstverständlich sind – und in der Fehler gemacht werden dürfen.

### Ein kurzer Blick in die Zukunft?

Die Geschwindigkeit der Veränderungen wird in Zukunft noch zunehmen, auch in der Arbeitswelt. Ständiger Wandel wird die Norm. Veränderungsfähigkeit ist daher eine Schlüsselqualifikation für gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter und Organisationen. Die gute Nachricht: Es ist möglich, sich auf permanenten Wandel einzustellen und ihn auch zu gestalten. Dazu müssen Unternehmen aber bereit sein – und sich, wo nötig, auch professionelle Unterstützung holen.

Die ias-Studie „Außen agil, innen traditionell – Unternehmen zwischen den Welten“ ist kostenfrei als PDF erhältlich: [redaktion@ias-gruppe.de](mailto:redaktion@ias-gruppe.de)

# Biotüten für ein besseres Klima



**P**lastiktüten und andere Störstoffe in den grünen Biotonnen gefährden zunehmend die hohe Qualität des aus den Bioabfällen erzeugten Kompostes. Besonders Tüten aus sogenanntem „Bio“plastik verleiten wohlmeinende Nutzer, diese Plastiktüten für das Sammeln von Küchen- und Speiseabfällen zu nutzen. Dabei sorgen gerade diese dünnen Plastiktüten für große Probleme bei der Herstellung von Kompost. Auch noch verpackte Lebensmittel haben in der Biotonne nichts zu suchen.

Die Umweltbehörde und die SRH nehmen deshalb an der Aufklärungskampagne **#wirfuerbio** teil, um die Qualität und Menge des gesammelten Biomülls weiter zu steigern. **Umweltsenator Jens Kerstan** hat deshalb die Schirmherrschaft der Kampagne **#wirfuerbio** übernommen, mit der mehr als 25 norddeutsche Entsorgungsunternehmen gemeinsam für eine bessere Nutzung der Biotonnen werben.

Die Stadtreinigung Hamburg fördert die Nutzung der Biotonne durch eine Verteilung von je zehn kostenlosen, wachsbeschichteten und lebensmittelechten Papiertüten. Weitere Tüten gibt es kostenlos auf den Recyclinghöfen und gegen einen Coupon von der Stadtreinigungswebsite bei BUDNI. Die SRH-Biotüte ist nassfest und kann, anders als (Bio)Plastiktüten, zusammen mit Inhalt in der Biotonne entsorgt werden. „Alle 600.000 Haushalte mit einer Biotonne vor der Tür erhalten ab Oktober zehn Biotüten gratis in den Briefkasten“, kündigte **SRH-Geschäftsführer Prof. Dr. Rüdiger Siechau** an: „Ich bin überzeugt, dass die Hamburger die Vorteile unserer Papiertüte schnell erkennen und auch Küchenabfälle und Speisereste nicht mehr in der schwarzen Restmülltonne, sondern in der grünen Biotonne sammeln. Wer Bioabfall konsequent trennt, leistet einen wichtigen persönlichen Beitrag zum Klimaschutz.“

Zurzeit sind 603.500 Hamburger Haushalte an die Bioabfallsammlung angeschlossen. Das sind knapp 94 Prozent der anschlussfähigen Haushalte und rund 60 Prozent aller rund 946.200 Privathaushalte. 137.500 Biotonnen zwischen 120 Liter und 1.100 Liter Fassungsvermögen werden von der SRH wöchentlich 71.900-mal geleert. Im vergangenen Jahr hat das SRH-eigene Biogas- und Kompostwerk Bützberg 53.400 t Bioabfall zu 19.155 t Qualitätskompost verarbeitet. Gleichzeitig erzeugte die Anlage 2017 klimaneutrales Biogas (Methan) mit einem Energiegehalt von 12.500 MWh, das ins Hamburger Gasnetz eingespeist wurde. Damit wurden 31.500 t klimaschädliches Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>) aus fossilen Brennstoffen vermieden. ■