

## **Eigenverantwortung als Weg, neue Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu meistern?**

Stephan SANDROCK, Nicole OTTERSBOCK, Martina FROST, Catharina STAHN

*ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

**Kurzfassung:** Die Arbeitswelt unterliegt schon seit einigen Jahren massiven Änderungen bedingt durch Wandlungstreiber wie Globalisierung, technischen Entwicklungen, Digitalisierung und dem durch den demografischen Wandel bedingten Fachkräftemangel. Damit einher gehen Veränderungen der beruflichen Anforderungen, die eine ständige Anpassung der beruflichen Qualifikationen erforderlich machen. Dies betrifft sowohl fachliche als auch überfachliche Aspekte. Neue Technologien erlauben unter anderem virtuelles agiles Arbeiten über cloudbasierte Datenstrukturen. In diesem Kontext ist von Unternehmen wie Beschäftigten ein verantwortungsvoller Umgang erforderlich, der neben arbeitsschutzrechtlichen und datenschutztechnischen Aspekten gleichermaßen Anforderungen an Transparenz und Vertrauen sowie an die Eigenverantwortung stellt. Der Eigenverantwortung kommt aber auch in klassischen Arbeitsformen eine hohe Bedeutung, gerade auch hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu. Im Beitrag werden Anlässe und Herangehensweisen für eigenverantwortliches Handeln von Beschäftigten thematisiert.

**Schlüsselwörter:** Arbeiten 4.0, Digitalisierung, Eigenverantwortung, Personalentwicklung, Leistungsfähigkeit, Arbeitsschutz, Gefährdungsbeurteilung

### **1. Einleitung**

Der schnelle Wandel der Arbeitswelt wurde schon in der Vergangenheit als Grund für veränderte Anforderungen an Beschäftigte in Unternehmen, und damit verbunden mit neuen Qualifikationsbedarfen, genannt (z.B. Bullinger, 2000; Holling & Liepmann, 2004; Weber 2007). Dabei stehen Unternehmen vor der Herausforderung, den viel skizzierten Wandlungstreibern mit geeigneten Strategien zu begegnen. Aktuelle Studien zufolge spielt als Wandlungstreiber besonders der mit dem demografischen Wandel verbundene Fachkräftemangel (z. B. ifaa 2019a) eine zentrale Rolle. Bleiben Fachkräfte aus, erscheint es umso wichtiger, dass die aktuelle Belegschaft so lange wie möglich gesund und leistungsfähig im Betrieb gehalten werden kann. Dabei sollte auch die Stärkung eigenverantwortlichen Gesundheitsverhaltens bei betrieblichen Präventions- und Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigt werden.

Ferner wirken die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung auf Betriebe und Mitarbeiter ein. Sich verändernde und individuellere Kundenanforderungen erfordern zügige Aktionen von Seiten der Unternehmen. Der Einzug neuer Technologien hat Möglichkeiten der Kommunikation mit internen und externen Kunden sowie auch Beschäftigten untereinander in den letzten Jahren verändert. Dies betrifft unter anderem die Geschwindigkeit und die Menge der Daten, die über digitale Kanäle verbreitet

werden können. Technische Mittel und der Zugriff auf Unternehmensdaten bspw. in der Cloud können u.a. dazu genutzt werden, Beschäftigten zeit- und ortflexibles Arbeiten zu ermöglichen. War das Arbeiten von unterwegs vor allem für Vertreter, Monteure und andere Außendienstmitarbeiter schon früher selbstverständlich, können heute auch andere Berufsgruppen in unterschiedlichen Lebensphasen davon profitieren.

Der Austausch über Netzwerk- und cloudbasierte Datenstrukturen ermöglicht virtuelles agiles Arbeiten. In diesem Kontext ist von Unternehmen wie Beschäftigten verantwortungsvolles Handeln erforderlich, das neben arbeitsschutzrechtlichen und datenschutztechnischen Aspekten gleichermaßen Anforderungen an Transparenz und Vertrauen sowie an die Eigenverantwortung jedes Einzelnen stellt.

Der Eigenverantwortung von Beschäftigten kommt aber auch in klassischen Arbeitsformen eine höhere Bedeutung zu – gerade auch hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Eigenverantwortung kann in diesem Zusammenhang verstanden werden als Konzept, „wie sich Beschäftigte in kritischen Situationen selbst dazu verpflichten, übergeordnete Ziele einer Organisation zu verfolgen“ (Koch, 2003, S. 17). Eigenverantwortung wird unter anderem auch mit Selbstregulation und Willenskraft in Zusammenhang gebracht (vgl. Bierhoff 2003). Um eigenverantwortlich handeln zu können, bedarf es entsprechend eines Selbstmanagements, das als Bemühungen einer Person verstanden werden kann, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen (König & Kleinmann, 2014). Strategien dazu können z. B. in systematischen Personalentwicklungsmaßnahmen vermittelt werden.

## **2. Neue Arbeitsformen und Eigenverantwortung**

Unter neuen Arbeitsformen werden unter anderem sogenannte agile Arbeitsstrukturen aufgeführt, die sich dadurch auszeichnen, kurzfristig und -zyklisch auf Änderungen von Kundenanforderungen reagieren zu können.

Im Grunde handelt es sich dabei aber nicht um beliebig flexible Formen der Arbeitsorganisation, sondern um relativ hoch strukturierte Arbeitsformen mit definierten Rollen der einzelnen (Team-)Mitglieder. Die ursprünglich aus der Software-Entwicklung stammenden Formen werden zunehmend auch auf andere Tätigkeitsbereiche übertragen. Ihnen wird zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen eine gewisse Bedeutung beigemessen, wie Studien belegen (vgl. dazu Ottersböck et al. in diesem Band; Eilers et al. 2018). Systematische Belege zum Nutzen in den unterschiedlichsten Wirtschafts- und Dienstleistungsbereichen stehen aber bislang noch aus, wengleich einzelne Unternehmen vom Erfolg agiler Arbeitsstrukturen berichten. Gemein ist flexiblen Strukturen, dass der Selbst- oder Eigenverantwortung von Beschäftigten, die in diesen Strukturen arbeiten, eine höhere Rolle zukommt als zum Beispiel in klassischen hierarchisch strukturierten Arbeitsformen (Nerdinger 2003).

Ferner können auch bestimmte Formen mobiler Arbeit zu den neuen Arbeitsformen gezählt werden (ifaa 2019b), wengleich Ansätze zu Telearbeit und virtuellen Teams schon seit längerem in der wissenschaftlichen Diskussion stehen (z. B. Konradt & Hertel 2002). Allerdings lässt die technische Entwicklung der letzten Jahre digitale Kommunikationsmöglichkeiten zu, die vor 15 Jahren noch nicht realisierbar waren. Damit ist orts- und zeitunabhängiges Arbeiten möglich, das Betrieben und Beschäftigten Flexibilität einerseits zum Beispiel für die globale Kommunikation und andererseits auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht. Beschäftigte

müssen dazu den Umgang mit den neuen Technologien und auch der Ausgestaltung der Aufgaben erlernen, wozu allerdings zunächst betriebliche Rahmenbedingungen zu gestalten sind.

In den letzten Jahren wird in vielen Unternehmen dem Konzept der indirekten Steuerung eine höhere Bedeutung beigemessen (Krause & Dorsemagen 2017), welches auf dem Prinzip basiert, Ziele zu vereinbaren, und den Erfolg entsprechend zu honorieren. Der Weg zur Zielerfüllung ist den Beschäftigten dabei in einem bestimmten Rahmen frei. So wird die Verantwortung für das Erreichen der Ziele auf Beschäftigte aller Hierarchieebenen übertragen. Der Grad der Zielerreichung ist dabei regelmäßig und systematisch zu überprüfen und kann beispielsweise anhand von Kennzahlen zurückgemeldet werden. Hierbei ist eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten zentral, da bei der Verwendung indirekter Steuerungselemente Beschäftigte sich nicht ständig unter dem direkten Einfluss einer Führungskraft befinden.

### **3. Gesundheitsschutz und Eigenverantwortung**

Der zunehmende Fachkräftemangel legt nahe, dass es für Unternehmen wichtig ist, dass die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der aktuellen Belegschaft so lange wie möglich erhalten bleibt. Grob lassen sich dazu zwei Herangehensweisen differenzieren, die den Erhalt der Gesundheit adressieren. Zum einen sind dies die Maßnahmen des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und zum anderen freiwillige Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Das Arbeitsschutzgesetz und nachstehende Verordnungen adressieren zunächst einmal den Arbeitgeber, dem es obliegt, für die Unversehrtheit seiner Beschäftigten bei der Arbeit Sorge zu tragen. Die Eigenverantwortung Beschäftigter hinsichtlich ihrer Gesundheit zu stärken, ist im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung ein wichtiges Ziel betrieblicher Präventions- und Sensibilisierungsmaßnahmen.

Allerdings obliegen den Beschäftigten auch im Rahmen des Arbeitsschutzes Pflichten, die im Folgenden skizziert werden. Nach § 15 ArbSchG sind Beschäftigte dazu verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu sorgen. Damit wird den Beschäftigten eine generelle Verantwortung für die eigene Vorsorge übertragen (Koll et al. 2015). Dahinter stehen nach den Autoren die Annahmen, dass zum einen z. B. Schutzvorkehrungen nur dann wirksam sein können, wenn Beschäftigte sich sicherheitsgerecht verhalten, und weiterhin sich auch bewusst selbst um Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit kümmern. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Passus „nach ihren Möglichkeiten“ nahelegt, dass die Beschäftigten geistig und körperlich befähigt sein müssen, sich um die Eigenvorsorge zu kümmern. Es ist Aufgabe des Arbeitgebers, dies zu überprüfen. Als Gründe für fehlendes Bewusstsein, sicher zu arbeiten, werden nach Poppelreuter (2019) häufig vor allem Defizite in den Bereichen Können, Wissen und Wollen genannt. Daher sind Beschäftigte entsprechend zu qualifizieren, bzw. ist es sinnvoll, ein entsprechendes Bewusstsein für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu erzeugen. Nicht nur in Arbeitsformen wie mobiler Arbeit, in denen der Beschäftigte nicht direkt unter dem Einfluss des Vorgesetzten steht, sondern auch in Bereichen, in denen es z. B. um die sichere Benutzung von Maschinen oder die Verwendung ergonomischer Hilfsmittel im Unternehmen geht, scheint dies von besonderer Bedeutung zu sein. Neben der grundsätzlichen Befähigung der Beschäftigten bleibt die Relevanz der

Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung und der darauf basierenden Unterweisung nach wie vor bestehen und nimmt eine bedeutende Rolle ein.

#### **4. Betriebliche Rahmenbedingungen für Eigenverantwortung**

Die Wahrnehmung von Eigenverantwortung seitens der Beschäftigten ist wie oben aufgeführt in unterschiedlichen Situationen und Arbeitskontexten relevant. Damit Beschäftigte eigenverantwortlich agieren können, sind mindestens folgende betriebliche Bereiche zu berücksichtigen:

- Strukturen und Kultur
- Führung
- Qualifizierung und Befähigung

Die Kultur eines Unternehmens muss erlauben, dass Beschäftigte eigenverantwortlich handeln können – dies beinhaltet zum Beispiel das Suchen von alternativen, ggf. auf den ersten Blick ungewöhnlichen Lösungen, die von im Betrieb vorliegenden Normen und Regeln abweichen können. Damit ist sicherheitswidriges Verhalten allerdings ausdrücklich nicht gemeint. Strukturen, wie gelebte Verbesserungsprozesse und eine transparente Fehlerkultur, sind hilfreiche Voraussetzungen für die Übernahme von Eigenverantwortung.

Führungskräfte spielen durch ihr Verhalten eine zentrale Rolle. Dabei ist zunächst einmal regelmäßiges und konstruktives Feedback als ein wichtiges Thema zu nennen. Dies trägt dazu bei, dass Beschäftigte ihr Verhalten und ihre Leistung realistisch reflektieren und dann auch ihren Beitrag an der Erreichung von Unternehmenszielen erkennen können. Ferner müssen Führungskräfte in die Lage versetzt werden, auch Verantwortung abgeben zu können, damit ihre Mitarbeiter sich entsprechend einbringen können. Um Führungskräfte für die skizzierten Faktoren zu sensibilisieren, können sich zunächst einführende Handlungshilfen anbieten, wie im Beitrag von Ottersböck et al. (2020) vorgestellt.

Qualifizierung und Befähigung zur Erlangung beruflicher Handlungskompetenz sind weitere Voraussetzungen. Die Erwartung, dass Beschäftigte, die bislang noch nicht gewöhnt waren, Eigenverantwortung zu zeigen, dies ohne eine entsprechende Vorbereitung tun, wird möglicherweise enttäuscht werden. Gerade auch im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind zunächst einmal das Wissen und Können der Beschäftigten mit geeigneten Maßnahmen zu adressieren.

#### **5. Literatur**

- Bierhoff HW (2003) Eigenverantwortung als Merkmal der Persönlichkeit. In: Koch S, Kaschube J, Fisch R (Hrsg) Eigenverantwortung für Organisationen. Göttingen: Hogrefe, 47-60.
- Bullinger H-J (2000) Arbeit im Wandel – Perspektiven und Herausforderungen für den Arbeitsschutz. In: Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (Hrsg): Magazin der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2000, 8-13.
- Holling H, Liepmann D (2004) Personalentwicklung. In: Schuler H (Hrsg) Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber, 345-383.
- ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2019a) ifaa-Trendbarometer Arbeitswelt. Topthema der Experten: Den Unternehmen brennt der Fachkräftemangel unter den Nägeln. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote\\_und\\_Produkte/Studien/Auswertung\\_ifaa\\_Trendbarometer\\_Fru\\_hjahr\\_2019.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Studien/Auswertung_ifaa_Trendbarometer_Fru_hjahr_2019.pdf).
- ifaa (2019b) Gutachten zur Mobilen Arbeit. Erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion der Freien Demokratischen Partei (FDP).

- Koch S (2003) Das Konzept der Eigenverantwortung. In: Koch S, Kaschube J, Fisch R (Hrsg) Eigenverantwortung für Organisationen. Göttingen: Hogrefe, 17-30.
- Koll M, Janning R, Pinter (2015) Arbeitsschutzgesetz - Kommentar für die betriebliche und behördliche Praxis. Stuttgart: Kohlhammer.
- Konradt U, Hertel G (2002) Management virtueller Teams: von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim: Beltz.
- König CJ, Kleinmann M (2014) Selbstmanagement. In: Schuler H, Kanning UP (Hrsg) Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, 647-674.
- Krause A, Dorsemagen C (2017) Neue Herausforderungen für die betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: Faller G (Hrsg) Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, 3. Aufl. Göttingen: Hogrefe, 153–164.
- Ottersböck N, Frost M, Stahn C, Sandrock S. (2020) Praxischeck - Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg) Digitaler Wandel, digitale Arbeit, digitaler Mensch? Tagungsdokumentation des Frühjahrskongresses 2020, Beitrag 8.4.
- Nerdinger FW (2003) Neue Organisationsformen und der psychologische Kontrakt. In: Koch S, Kaschube J, Fisch R (Hrsg) Eigenverantwortung für Organisationen. Göttingen: Hogrefe, 167-177.
- Poppelreuter S (2019) Warum passieren Unfälle? Sicherheitsingenieur 10:26-29.
- Weber B (2007) Schöne neue Arbeitswelt? - die Zukunft der Arbeit. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg) Informationen zur politischen Bildung 293/2007. Online unter: <https://www.bpb.de/izpb/8588/schoene-neue-arbeitswelt-die-zukunft-der-arbeit>. Abgerufen: 08. Januar 2020.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?**

66. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin  
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin  
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020**

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme  
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2020  
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.  
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**  
**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)