

Nachhaltige Arbeit – ökonomisch, menschengerecht und ökologisch ist das neue Leitbild der Arbeit

**Sustainable work – economical, human-oriented,
and ecological is the new guiding principle of work**

Sascha STOWASSER

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

Kurzfassung: Unter Berücksichtigung aktueller Krisenproblematiken stehen die Auswirkungen der digitalen und ökologischen Transformation im Mittelpunkt des zweiten Arbeitswelt-Berichts des unabhängigen Rates der Arbeitswelt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Für beide Transformationen werden vom Rat der Arbeitswelt übergeordnete Fragestellungen zu Wirkungen auf dem Arbeitsmarkt sowie Anforderungen an veränderte Qualifikationen in Deutschland beantwortet. Da es vor allem die Unternehmen und ihre Beschäftigten sind, die die Transformationen umsetzen, steht der Betrieb als Transformationsort sowie die betriebliche Gestaltung von Transformationsprozessen im Zentrum der Betrachtung. Um Transformationen erfolgreich bewältigen zu können, benötigt es nachhaltige Arbeit. Nachhaltige Arbeit ist gleichermaßen ökonomisch, menschengerecht und ökologisch ausgerichtet.¹

Schlüsselwörter: Arbeitswelt, Nachhaltigkeit, Arbeitsbegriff, Transformation, Digitalisierung

Abstract: Considering current crisis problems, the effects of the digital and ecological transformation are the focus of the second report of the independent German Advisory Council on Work and Employment of the Federal Ministry of Labor and Social Affairs. For both transformations, the German Advisory Council on Work and Employment answers overriding questions about effects on the labor market and requirements for changed qualifications in Germany. Since it is above all the companies and their employees who implement the transformation, the focus is on the company as a place of transformation and the company design of transformation processes. To be able to successfully manage transformations, sustainable work is required. Sustainable work is equally economical, human, and ecologically oriented.²

Keywords: future of work, sustainability, concept of work, transformation, digitization

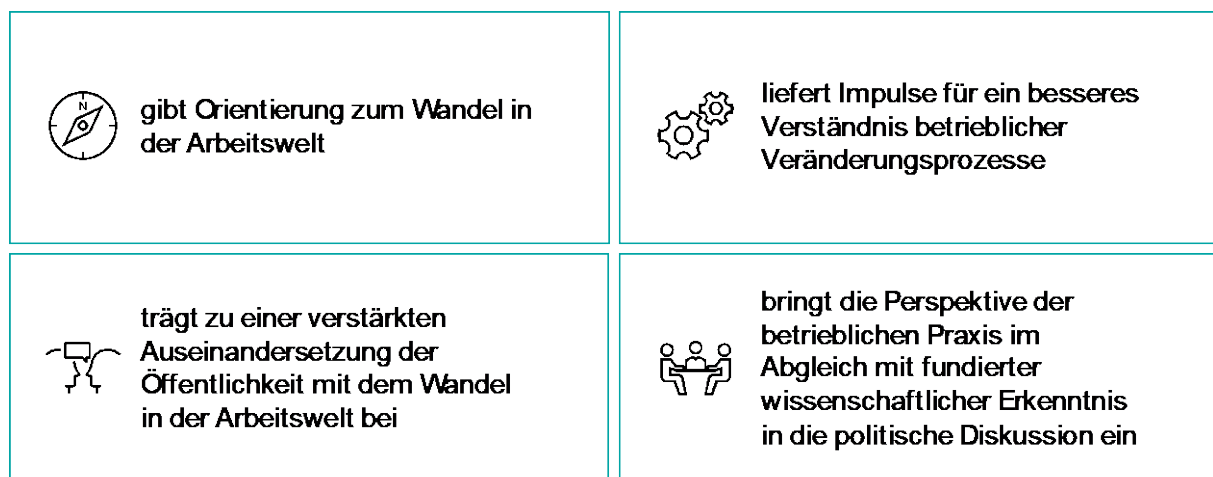
¹ Dieser Beitrag basiert auf dem Arbeitswelt-Bericht des Rats der Arbeitswelt (RdA 2023). Vielen Dank für die freundliche Abdruckgenehmigung von Berichtspassagen.

² This article is based on the Working World Report of the Working World Council (RdA 2023). Thank you for the kind permission to reproduce parts of the report.

1. Über den Rat der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt ist die tägliche Lebenswirklichkeit für die gegenwärtig 42 Millionen abhängig Beschäftigten und vier Millionen Selbständige in Deutschland, bei gut zwei Millionen Unternehmen (BMAS 2021). Die Arbeitswelt verändert sich stetig und immer kurzzyklischer – in Deutschland und weltweit. Veränderung braucht Gestaltung, und Gestaltung benötigt eine gute Informationsbasis. Dazu gehören sowohl Daten und Forschungsergebnisse als auch Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis (BMAS 2021).

Daher wurde im Januar 2020 vom Bundesminister für Arbeit und Soziales, Hubertus Heil, der Rat der Arbeitswelt (RdA 2021) als unabhängiges Gremium berufen, um Orientierung zum Wandel der Arbeitswelt zu geben. Auf Basis wissenschaftlicher Analysen und praktischer Erfahrung gibt der Rat Empfehlungen, wie Unternehmen und ihre Beschäftigten, Betriebsräte und Sozialpartner sowie die Politik die zukünftige Arbeitswelt gestalten können (Abbildung 1). Entsprechend dieser Ausrichtung ist der Rat in seiner Zusammensetzung interdisziplinär und praxisbezogen aufgestellt.



©2023 Rat der Arbeitswelt

Abbildung 1: Aufgaben des Rates der Arbeitswelt

Figure 1: Tasks of the Council of the Working World

Eine der zentralen Aufgaben des Rates ist die regelmäßige Veröffentlichung eines Arbeitswelt-Berichts. Der Arbeitswelt-Bericht soll ausgewählte Entwicklungen datenbasiert veranschaulichen, Zusammenhänge offenlegen und Anknüpfungspunkte zur Gestaltung der betrieblichen Arbeitswelt aufzeigen. Dabei stützt sich der Rat auf die empirische Evidenz, den Stand der wissenschaftlichen Forschung und die Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis (BMAS 2021).

Der erste Arbeitswelt-Bericht 2021 des Rates der Arbeitswelt stand unter dem Zeichen der Covid-19-Pandemie (RdA 2021). Der Rat beantwortete unter anderem Fragen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um den Spagat zwischen sozialem Miteinander, Gesundheitsschutz sowie zu erwartenden neuen Ansprüchen an mobiles Arbeiten beziehungsweise an das Arbeiten im Homeoffice zu schaffen (RdA 2022).

Der im Mai 2023 vorgelegte zweite Arbeitswelt-Bericht legt den Schwerpunkt auf die digitale und ökologische (doppelte) Transformation der Wirtschaft, des Arbeitsmarktes und der Unternehmen in bewegten Zeiten (RdA 2023).

2. Die doppelte Transformation in den Unternehmen

Gegenwärtig stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, die digitale und die ökologische Transformation gleichzeitig bewältigen zu müssen.

Die Digitalisierung führt zu neuen Geschäftsmodellen, Formen der Zusammenarbeit, veränderten Tätigkeiten und Berufsprofilen. Damit ist die konkrete betriebliche Ausgestaltung von Arbeit einer starken Dynamik unterworfen. Quer über alle Wirtschaftszweige sehen sich Unternehmen wie Beschäftigte mit den Auswirkungen einer zunehmenden Nutzung digitaler Technologien konfrontiert. Dies verändert Beschäftigungsperspektiven und Arbeitsbedingungen gleichermaßen. Die Entscheidung, ob und in welcher Form digitale Technologien, digitalisierte Prozesse oder digitale Geschäftsmodelle in den Betrieben eingeführt werden, folgt dabei einem unternehmerischen Optimierungskalkül.

Neben zunehmender vernetzter und intelligenter Digitalisierung beeinflusst der Klimawandel signifikant die Zukunft von Unternehmen. Der Klimawandel ist nicht nur mit ökologischen Risiken in Form von Naturgefahren, sondern auch mit veränderten Anforderungen von Gesellschaft, Kunden, Politik und Gesetzgebung an Unternehmen verbunden. Die Dekarbonisierung ist in wesentlichen Teilen durch umweltpolitische Zielsetzungen getrieben. Um Deutschland langfristig als Standort einer starken Volkswirtschaft zu erhalten, gilt es dem Klimawandel entgegenzuwirken und dafür unter anderem die angestrebte Treibhausgasneutralität bis 2045 zu erreichen (BMWK 2023). Da sich diese Ziele auf nahezu alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft auswirken, sind nunmehr nicht mehr einzelne Industrien oder Regionen von tiefgreifenden Prozessen des Strukturwandels betroffen, sondern alle Branchen der Wirtschaft und sämtliche Bereiche der Arbeitswelt.

Diese strategisch gewollten Transformationsprozesse laufen parallel zu den turbulenten und immer schwerer vorhersehbaren Umwelt- und Rahmenbedingungen (beispielsweise dauerhaft hohe Energiepreise, Inflation, Lieferkettenprobleme, neue gesetzliche Vorgaben), auf welche die Unternehmen reagieren müssen. Hinzu kommen langfristige Trends wie die demographische Entwicklung, die zu einer zunehmend älteren Belegschaft führt. Krisen können die Wirkungen von Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischem Strukturwandel beschleunigen und verstärken, aber auch verlangsamen oder gar einschränken. Trotz der verschiedenen Effekte volatiler Rahmenbedingungen bleibt es Anspruch an Politik, Wirtschaft und Sozialpartner, auf diese Unwägbarkeiten schnell, zielgerichtet und nachhaltig zu reagieren.

Die digitale und die ökologische Transformation sind gesellschaftlich notwendige Veränderungsbewegungen, die sich vollumfänglich auf die Arbeitswelt auswirken werden. Für beide Transformationen werden vom Rat der Arbeitswelt übergeordnete Fragestellungen zu Wirkungen auf dem Arbeitsmarkt sowie Anforderungen an veränderte Qualifikationen in Deutschland basierend auf der Analyse von zahlreichen Studien beantwortet. Die Bewältigung der doppelten Transformationsprozesse findet dagegen auf betrieblicher Ebene statt. Daher thematisiert der Arbeitsweltbericht ebenso die Gestaltung der Transformation im „Betrieb als Transformationsort“.

Die Herausforderung besteht darin, dass die Transformationsprozesse bei laufendem Betrieb umzusetzen sind und zu Anpassungen oder Neugestaltungen von Arbeitssystemen, Arbeitsaufgaben und -prozessen, Kompetenzen sowie kulturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen führen. Die Sicherung und Steigerung der Arbeits-, Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit, die Erhöhung der

Arbeitgeberattraktivität, die Sicherstellung des Wissenstransfers sind im Zuge der Transformationen zentrale betriebliche Aufgabenstellungen.

3. Nachhaltige Arbeit als Grundlage für gegenwärtige und künftige Transformationen

Im Kontext der Arbeits- und Betriebswelt bedeutet „Nachhaltigkeit“ die Unternehmens- und Arbeitssituation bereits heute zu verbessern, ohne die langfristigen Zukunftsaussichten für Unternehmen, Inhaber, Beschäftigte, Kunden und Lieferanten zu verschlechtern. Dazu müssen vom Unternehmen die Situation und Handlungsfolgen in den Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie gleichwertig betrachtet werden.

Um die digitale und ökologische Transformation gegenwärtig und zukünftig erfolgreich auf betrieblicher Ebene zu meistern, zeichnet der Rat der Arbeitswelt das Leitbild der nachhaltigen Arbeit (Abbildung 2). Was bedeutet nachhaltige Arbeit? Der Rat der Arbeitswelt empfiehlt die Erweiterung des arbeitswissenschaftlichen Verständnisses von Arbeit. Die beiden bisher im Zentrum stehenden Dimensionen bei der Gestaltung, Analyse und Bewertung von Arbeit sind (siehe zum Beispiel das Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. zum Strukturwandel der Arbeit; GfA 2000 oder weitere Literatur wie Luczak 1993, Becke & Bleses 2022):

- Humanität (Humanisierung) und
- Wirtschaftlichkeit (Rationalisierung).



Abbildung 2: Nachhaltige Arbeit als neues Leitbild (RdA 2023, S. 62)

Figure 2: Sustainable work as new guiding principle (RdA 2023, p 62)

REFA, eine Institution, die seit 1924 – also mittlerweile fast 100 Jahren – die Arbeits- und Betriebsorganisation in Deutschland prägt, nennt ebenso als Erfolgskriterien im Sinne des Humanorientierten Produktivitätsmanagements die „Wirtschaftlichkeit“ und „Humanorientierung“ (REFA-Institut 2016).

Nachhaltige Arbeit ist mehr als die alleinige Konzentration auf Wirtschaftlichkeit und Humanität. Nachhaltige Arbeit fordert die gleichwertige Betrachtung einer weiteren Komponente: die ökologische Dimension der Arbeit. Nachhaltige Arbeit ist gemäß dem Leitbild des Rates der Arbeitswelt demnach

- effektiv, produktiv, innovativ,
- sozial, menschengerecht und
- ökologisch.

4. Forderungen an die Arbeitsgestaltung

Auf betrieblicher Ebene ergibt sich die Notwendigkeit für nachhaltige Arbeit aus den Anforderungen von Politik, Gesellschaft, Gesetzgebung, Beschäftigten und Kunden an ein Unternehmen. Unternehmen, die diese Anforderungen nicht erfüllen, gefährden dadurch ihre wirtschaftliche Existenz und ihr Fortbestehen. Ziel muss also eine gleichberechtigte Sicherstellung und Verbesserung von ökonomischer, sozialer und ökologischer Leistungsfähigkeit sein.

4.1 Verschwendungsarmer und produktiver Umgang mit Ressourcen

Die doppelte – digitale und ökologische Transformation – ermöglicht große Chancen für die nachhaltige Arbeit und somit für eine innovations- und wettbewerbsfähige Wertschöpfung. Der Schlüssel für die Umsetzung nachhaltiger Arbeit liegt in einem möglichst verschwendungsarmen und produktiven Umgang mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Ressourcen.

Durch den Produktivitätsgedanken lassen sich die gleichwertigen Aspekte der Nachhaltigkeit verbinden und Zielkonflikte auflösen (ifaa 2021). Produktivität auf betrieblicher Ebene ist die Relation von Output (welches Ergebnis kommt heraus?) und Input (welche Ressourcen werden eingesetzt?). Die Umsetzung nachhaltiger Arbeit – angestoßen durch die digitale und ökologische Transformation – wirkt in zwei Richtungen. Einerseits steigert der Einsatz innovativer, digitaler Technologien (z. B. Werkzeuge der Künstlichen Intelligenz) den Output, andererseits erfordert die ökologische Transformation den schonenden Ressourcenumgang (und damit möglicherweise einhergehend eine Reduzierung des Inputs).

Um diese Chancen zu erkennen und zu nutzen, muss jedes Unternehmen die jeweilige eigene Situation auf betriebsspezifischer Mikroebene hinsichtlich der Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie analysieren, beurteilen und Ziele für das eigene Handeln definieren. Dazu sind geeignete Metriken auf Unternehmensebene zu finden, mit denen die Situation und Entwicklung des Unternehmens erfasst werden kann. Etablierte Produktions- und Dienstleistungsprozesse in den Unternehmen sollten angepasst und dabei die Produktivitätspotenziale digitaler Technologien sowie ökologisch orientierter Planungsansätze genutzt werden. Das Wechselspiel zwischen Arbeit und ökologischer Ressourcennutzung sowie Lebensgrundlage muss bei Planung und Gestaltung der Arbeitsprozesse zukünftig konsequent fokussiert werden. Nachhaltige

Arbeit verlangt ebenso die Sicherung der Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitsfähigkeiten jüngerer sowie künftiger Generationen. Lohnend ist die Umsetzung von nachhaltiger Arbeit im Unternehmen in vielerlei Hinsicht, denn sie führt zur

- Erhaltung der betrieblichen Existenzgrundlage und Ressourcen,
- Sicherung und Verbesserung des wirtschaftlichen Betriebserfolges,
- Wohlergehen und Zufriedenheit von Beschäftigten.

4.2 CO²-Emission und CO²-Produktivität als Bewertungsmaßstab für nachhaltige Arbeit

Was bedeutet dies für die Arbeitsanalyse und -gestaltung? Ausgehend vom Zielsystem der nachhaltigen Arbeit in den Dimensionen Wirtschaftlichkeit, Humanorientierung und Ökologie sind Bewertungsmethoden und arbeitswissenschaftliche Instrumente zu entwickeln, die diesen Dreiklang gleichwertig berücksichtigen. So sind geeignete (analoge und digitale) Verfahren verlangt, die Arbeitssysteme, Prozesse und Arbeitsaufgaben hinsichtlich unterschiedlicher Kennzahlen synchron analysieren und planen lassen, wie beispielsweise:

- Wirtschaftlichkeit: Ausführungszeit, Arbeitsproduktivität
- Humanorientierung: Ergonomiebewertung, Belastungsmessungen
- Ökologie: CO²-Emission, CO²-Produktivität

Zur Umsetzung und Evaluation von nachhaltiger Arbeit ist die Bewertung der CO²-Emissionen und der CO²-Produktivität von Beschäftigten, Arbeitstätigkeiten und Prozessen erforderlich (näheres hierzu in). Die Basis für alle CO²-Bewertungen der Arbeitsprozesse – unabhängig ob es sich beispielsweise um Produktions-, Administrations- oder sonstige Prozesse handelt, bildet die Erfassung von verbrauchter beziehungsweise umgewandelter Energie. Zur Analyse der CO²-Emission wird der gelieferte oder tatsächlich gemessene Energieverbrauch nach dem eingesetzten Energieträger ermittelt.

Die absolute CO²-Emission lässt noch keine Aussage über die Effektivität und Effizienz eines Prozesses, Arbeitssystems oder Unternehmens zu. Bei gleicher Effektivität und Effizienz steigt oder fällt die CO²-Emission mit wechselndem Output (Umsatz, Absatz) sowie wechselnder Wertschöpfungstiefe. Eine Aussage zur Effektivität und Effizienz ist somit nur bei einer Verhältniszahl möglich. Hierfür bietet sich als Kennzahl eine CO²-Produktivität an, bei der die Wertschöpfung eines Prozesses, Arbeitssystems oder Unternehmens (Output) in das Verhältnis zur Energieeinsatzmenge (CO²-Emission) für diese Wertschöpfung (Input) gesetzt wird (Eisele 2021).

5. Rahmenbedingungen für die Arbeitswissenschaft und Arbeitsforschung

Um Anforderungen und Auswirkungen gegenwärtiger und zukünftiger Arbeitswelten zu analysieren und zu beschreiben – was sich als vielschichtige Herausforderung herausstellt – ist eine richtungsweisende und strukturierte Arbeitsforschung unerlässlich. In Deutschland hat die Arbeitsforschung (und die Arbeitswissenschaft im engeren Sinne) eine jahrzehntelange starke Tradition. Zahlreiche nationale

Forschungsrahmen, Projektförderungen sowie weitere institutionalisierte Programme und Aktionen ermöglichen es der Arbeitsforschung, stets relevante Strömungen zu durchleuchten, und lenken somit die Arbeitsforschung in innovative Richtungen. Abbildung 3 stellt Empfehlungen des Rats der Arbeitswelt für die zukünftige Ausrichtung der Arbeitsforschung dar.

DER RAT EMPFIEHLT	
Angepasste Rahmenbedingungen für eine zukunfts-sichernde Forschungslandschaft	Unternehmen zu reduzieren, schon vor Projektbeginn in (Basis-)Digitalisierungstechnologie zu investieren.
<ul style="list-style-type: none">• Aufgrund der sich häufig kurzfristig verändernden Gegebenheiten in den Transformationen gilt es, Antrags- und Vorlaufzeiten von anwendungsbezogenen Forschungsprojekten zu reduzieren und den Anwendungsbezug und Wissenstransfer in den Betrieben zu stärken.• Die Evaluation von anwendungsbezogenen Forschungsprojekten sowie der Experimentierräume soll mit fundierter Begleit- oder Metaforschung sichergestellt werden.• Eine Herausforderung der Arbeitsforschung ist, dass (insbesondere) KMU teilweise die digitalen und organisationalen Voraussetzungen nur eingeschränkt mitbringen, um in Forschungsverbünden in adäquater Zeit (2–3 Jahre) Innovatives entwickeln und erproben zu können. Meistens sind in den Pilotbereichen noch standardmäßige Digitalisierungsmaßnahmen notwendig, die sich zwar für die Unternehmen als innovativ und herausfordernd darstellen, aus Sicht der Arbeitsforschung aber keine Innovation mit sich bringen. Hier sind längere Projektlaufzeiten angebracht, die den Digitalisierungsprozess ermöglichen.• Zudem hilft den Unternehmen eine frühzeitige, rechtsverbindliche Projektzusage, verbunden mit einem zeitlich flexibleren Rahmenplan auch im Hinblick auf die Finanzen, um das Risiko für	<ul style="list-style-type: none">• Unternehmen sollte weiterhin auch über die Projektlaufzeit hinaus noch begleitende Forschung bis zu einer nachhaltigen Umsetzung des Neuen zur Seite gestellt werden.• Unterschiedliche Forschungsprogramme und -kampagnen sind zu bündeln und aufeinander abzustimmen. Sinnvoll erscheint die Einrichtung – ähnlich wie das staatliche Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ in den 1980ern – einer interdisziplinären und vor allem ressortübergreifenden Initiative „Nachhaltige Transformation der Arbeitswelt“.• Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen müssen generiert werden, wie ein permanenter Wandel in den Unternehmen wirtschaftlich, humanorientiert und ökologisch sinnvoll gestaltet werden kann. Hierbei sind konkrete Anwendungsfelder und die Wirkungen des Einsatzes von Technologien und neuen Arbeitsformen im Kontext der Transformationen zu erforschen.• Inhaltlich sollten im Bereich der Forschungsförderung neue Impulse insbesondere hinsichtlich von Experimentierräumen gesetzt werden. Die Rahmenbedingungen der Experimentierräume sollten vom Unternehmen so gesetzt werden können, dass auch etwas „wirklich Neues“ im laufenden Betrieb ausprobiert werden darf.

Abbildung 3: Empfehlungen des Rats der Arbeitswelt zur Ausgestaltung der Arbeitsforschung (RdA 2023, S. 95)

Figure 3: Recommendations of the Council of the Working World on the design of work research (RdA 2023, p 95)

Die Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen sowie die Möglichkeiten und Auswirkungen des Einsatzes von vernetzter Digitalisierung und KI in den Unternehmen sind keineswegs abschließend untersucht. Wie sich das tatsächliche Zusammenspiel von digitaler und ökologischer Transformation auf betrieblicher Ebene

in unterschiedlichen Branchen konkret vollzieht, ist noch weitgehend offen. Das Leitbild der nachhaltigen Arbeit muss sich in einem sich stetig wandelnden Umfeld verankern. Um dieses Potenzial noch weiter auszubauen, bedarf es einer Weiterentwicklung von Forschung und Wissenstransfer entlang der folgenden Schwerpunkte.

Benötigt werden abgesicherte Kenntnisse und Modelle der praxisnahen Forschung zur Planung und Gestaltung von nachhaltiger Arbeit und Organisationen. Der Transfer dieser Modelle in die Praxis unterstützt eine erfolgreiche digitale und ökologische Transformation in Unternehmen in Deutschland. Inhaltlich sind Forschungsvorhaben bedeutend, die jeweils eine der beiden Transformationen, aber auch das Zusammenspiel von digitaler und ökologischer Transformation fokussieren. Die Aktivitäten unterschiedlicher Forschungsdisziplinen im Kontext der Arbeitswissenschaft, Arbeitsmarktforschung und Betriebsorganisation sind zu bündeln. Zudem sollten Kooperationen mit technischen Entwicklungs- und Umsetzungspartnern sowie Expertinnen und Experten im Kontext der Ökologie gestärkt werden.

6. Fazit

Zur erfolgreichen Transformation und zur Durchdringung nachhaltiger Arbeit in der deutschen Wirtschaft hat der Rat der Arbeitswelt die folgenden Handlungsfelder für seine Empfehlungen an Politik, Sozialpartner/-innen und Unternehmen identifiziert und im Arbeitswelt-Bericht detailliert erörtert:

- Stärkung bedarfsgerechter und transparenter Strukturen in der Weiterbildung
- Schaffung tragfähiger Rahmenbedingungen in einer zunehmend flexiblen Arbeitswelt
- Förderung sozialer Sicherheit durch neue Allianzen
- Stärkung von Mitbestimmung und Partizipation
- Vereinfachter Zugang zu Gestaltungswissen für Betriebe

Der Rat betont die Bedeutung der Weiterentwicklung von Forschungsaktivitäten und des Wissenstransfers für eine gute Gestaltung von Transformationsprozessen in der Praxis. Dies setzt voraus, dass die arbeitswissenschaftliche Forschung und ihre Nachbardisziplinen zukunftssicher aufgestellt werden.

Die Arbeitswissenschaft ist gefordert, valide Methoden zur Analyse, Planung und Gestaltung von nachhaltiger Arbeit mit den gleichwertigen Zieldimensionen Ökonomie, Menschorientierung und Ökologie zu entwickeln.

7. Literatur

Becke G, Bleses P (2022): Interdependenzen von Arbeit und Nachhaltigkeit – zur Einführung. In: Becker G, Bleses P (Hrsg.) Interdependenzen von Arbeit und Nachhaltigkeit. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 8-26.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021) Mission der Arbeitsweltberichterstattung für Deutschland. Zugriffen am 13.06.2023
https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Rat_der_Arbeitswelt_-_Mandat_und_Geschaeftsordnung_final_Stand_Oktober2021.pdf

BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023) Deutsche Klimaschutzpolitik. Verbindlicher Klimaschutz durch das Bundes-Klimaschutzgesetz. Zugriffen am 13.06.2023
<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/klimaschutz-deutsche-klimaschutzpolitik.html>

Herbstkonferenz 2023, Düsseldorf:

„Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen“

Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Sankt Augustin (Hrsg.)

Eisele O (2021): Nachhaltigkeitsmanagement – Handbuch für die Unternehmenspraxis. Gestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Betrieben. Berlin, Heidelberg: Springer. (ifaa-Edition)

GfA – Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (2000) Die Zukunft der Arbeit erforschen - Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. zum Strukturwandel der Arbeit. Zugriffen am 13.06.2023 <https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/dokumente/gfa-memorandum-2013.pdf>

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.) (2021) Nachhaltigkeit – Die Zukunft erfolgreich gestalten. Zugriffen am 13.06.2023 https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/ifaa_Zahlen_Daten_Fakten_Nachhaltigkeit_29-06-2020.pdf

Luczak H (1993): Arbeitswissenschaft. Berlin, Heidelberg: Springer.

RdA – Rat der Arbeitswelt (2021) Vielfältige Ressourcen stärken – Zukunft gestalten – Impulse für eine nachhaltige Arbeitswelt zwischen Pandemie und Wandel. Berlin, Mai 2021. Zugriffen am 13.06.2023 https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/awb_2021/210517_Arbeitsweltbericht_bf.pdf

RdA – Rat der Arbeitswelt (2022) Der Betrieb als sozialer Ort - Entwicklungen. Herausforderungen. Empfehlungen. Zugriffen am 13.06.2023 https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/dialog/220120_RdA_Positionspapier_Layout_A4_bf.pdf

RdA – Rat der Arbeitswelt (2023) Transformation in bewegten Zeiten – Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource. Berlin, Mai 2023. Zugriffen am 13.06.2023 <https://www.arbeitswelt-portal.de/arbeitsweltbericht/arbeitswelt-bericht-2023#c4320>

REFA-Institut (2016) REFA-Kompodium Arbeitsorganisation - Band 1. Arbeitsorganisation erfolgreicher Unternehmen – Wandel in der Arbeitswelt. München: Carl Hanser Verlag.

Danksagung: Dieser Beitrag basiert auf dem Arbeitswelt-Bericht des Rats der Arbeitswelt (RdA 2023). Vielen Dank für die freundliche Abdruckgenehmigung. Ein besonderer Dank gilt allen Kolleginnen und Kollegen im Rat der Arbeitswelt für die wegweisenden, tiefgehenden und kolloquialen Diskussionen und Einsichten rund um die Arbeitswelt der Zukunft. Ein sehr großer Dank geht an die Geschäftsstelle des Rates der Arbeitswelt für die hervorragende Kooperation sowie Unterstützung im Hintergrund.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen

Herbstkonferenz der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Im Rahmen des 38. Internationalen A+A
(Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) Kongresses 2023,
Messe Düsseldorf

26. Oktober 2023

GfA-Press

Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin

Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2023

ISBN 978-3-936804-33-1

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Konferenzband

Als Manuskript zusammengestellt. Dieser Konferenzband ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

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

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband 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.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de