

**Gesundheit in
der Arbeitswelt 4.0**

Abschlussbericht

Innovationsprojekt der AOK Niedersachsen

Das Projekt

„Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“

hat das Ziel, die Wirkung der
Arbeitswelt 4.0 auf die Gesundheit
der Beschäftigten zu verstehen
und die Gesundheit positiv zu
beeinflussen.

Liebe Leserinnen, Liebe Leser,

unabhängig von Branche und Größe setzen sich Unternehmen mit den Möglichkeiten der Arbeitswelt 4.0 auseinander. Damit sie die Potenziale ausschöpfen können, sind verlässliche Rahmenbedingungen notwendig. Diese müssen sowohl Gesundheit und Bedürfnisse von Beschäftigten als auch betriebliche Erfordernisse berücksichtigen. Zudem ist es bedeutsam, dass Unternehmen Gestaltungsfreiräume nutzen, damit sie passgenaue Lösungen finden und die Möglichkeiten der Digitalisierung bedarfsgerecht und zugleich gesundheitsförderlich gestalten können.

Dies gelingt insbesondere dann gut, wenn Beschäftigte den digitalen Wandel aktiv mitgestalten und ihr Wissen und ihre Interessen einbringen können. Praxisnahe Qualifizierungs- und Lernmöglichkeiten helfen dabei, die Handlungskompetenzen von Beschäftigten zu stärken. Gestaltungsräume und Kompetenzen sind zentrale Ressourcen für die Bewältigung der Herausforderungen und Risiken der Arbeitswelt 4.0. Sie eröffnen vielfältige Chancen und sind Grundlage, die Gesundheit von Beschäftigten in der Arbeitswelt 4.0 zu schützen und zu fördern.



Dr. Jürgen Peter,
AOK - Die Gesundheitskasse
für Niedersachsen



Dr. Bernd Althusmann,
Niedersächsisches Ministerium
für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und
Digitalisierung



Daniela Behrens,
Niedersächsisches Ministerium für
Soziales, Gesundheit und Gleichstellung



Um die Zusammenhänge zwischen Digitalisierung, Arbeit und Gesundheit genauer zu betrachten, hat die AOK Niedersachsen im Jahr 2017 den offiziellen Startschuss für das Projekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ gegeben. Wir freuen uns, sowohl Entscheidungsträgern als auch Praktikern mit dem vorliegenden Bericht praxisnahe Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit 21 niedersächsischen Unternehmen zu liefern.

Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen und deren Beschäftigte in der Arbeitswelt 4.0? Und welche Chancen ergeben sich durch die Digitalisierung? Die Ergebnisse des Projekts geben Antworten auf diese Fragestellungen und zeigen, wie die Digitalisierung die gesundheitlichen Ressourcen und Belastungen in der Arbeitswelt verändert.

Anschauliche Praxisbeispiele und Gestaltungsempfehlungen bieten Orientierung für einen erfolgreichen Weg, gesundheitliche Risiken der Digitalisierung zu minimieren und Chancen zu nutzen. Sie beschreiben die Möglichkeiten und das Potenzial, die Gesundheit von Beschäftigten in der Arbeitswelt 4.0 zu schützen und zu fördern und damit im digitalen Wandel wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein zukunftsfähiges betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist dabei ein wichtiger Baustein.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.



Hubertus Heil,
Bundesministerium für Arbeit und
Soziales



Dr. Volker Müller,
Unternehmerverbände
Niedersachsen e. V.



Dr. Mehrdad Payandeh,
DGB-Bezirk Niedersachsen -
Bremen - Sachsen-Anhalt

Danke für die Unterstützung

21 Unternehmen haben für dieses Projekt über mehrere Jahre Einblick in ihre Arbeit gewährt: Ihnen ist es zu verdanken, dass vertiefende Erkenntnisse zur Arbeitswelt 4.0 gewonnen werden konnten. Sie stammen aus dem Handel, dem Versicherungs- und Gesundheitswesen, den Bereichen Transport und Logistik, dem Finanzdienstleistungssektor sowie der Elektro-, Automobil-, Metall-, Kunststoff-, Nahrungsmittel- und Möbelindustrie. Wir danken den Unternehmen für ihre Unterstützung und ihr Vertrauen – damit vereint das Projekt wertvolle Erfahrungen zur digitalen Arbeitswelt aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen.

177

verhaltens- und verhältnisorientierte Gesundheitsförderungsmaßnahmen, abgeleitet aus den gewonnenen Erkenntnissen



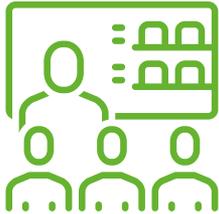
21

UNTERNEHMEN



158

WORKSHOPS IN
UNTERNEHMEN



11

BRANCHEN



Inhalte des Abschlussberichts

Zusammenfassung der Ergebnisse	12
Einführung in das Projekt	14
Datenbasis und Methodik	18

Herausforderungen und Chancen der Arbeitswelt 4.0 – Empfehlungen für eine gesunde Gestaltung

Systeme, Arbeitsformen und Qualifikation: Ist Veränderung die Konstante der Zukunft?	20
Digitale Kommunikation: Informationsflut oder verbesserte Zusammenarbeit?	32
Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit: Überall und immer im Einsatz?	40
Führung 4.0: Ändern sich Aufgaben und Kultur?	50
Digitaler Stress: Wie beeinflusst die Arbeitswelt 4.0 die psychische Gesundheit?	64
Körperliche Belastung und Ergonomie: Macht die Digitalisierung Prävention überflüssig?	74



Zukunftsfähiges BGM – von altbewährt bis zukünftig relevant

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Das ist in Zukunft wichtig	80
Instrumente und Maßnahmen des BGM: Das funktioniert in der Arbeitswelt 4.0	88
BGM-Verantwortliche im Unternehmen: So lässt sich ihre Arbeit optimal unterstützen	100
Erfahrungen mit der Arbeitswelt 4.0: Stimmen aus der Praxis der Projektunternehmen	108
Literaturverzeichnis	114
Impressum	116

Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung alle Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form genannt ist.

Zusammenfassung der Ergebnisse



Digitale Veränderungen sind ganzheitlich zu gestalten

Die Digitalisierung der Arbeit birgt sowohl Risiken als auch Chancen für die Gesundheit von Beschäftigten. Jedoch sind es nicht allein konkrete Technologien, die sich negativ oder positiv auswirken – betriebliche Konzepte und Strategien zur Implementierung und Umsetzung neuer Systeme und Prozesse spielen eine bedeutende Rolle. Digitale Veränderungen und der damit verbundene Gestaltungsbedarf müssen ganzheitlich betrachtet werden: Wichtig ist insbesondere, die Ebenen „Technik“ und „Mensch“ in Einklang zu bringen, Mitgestaltung zu ermöglichen und Qualifizierungsangebote zu schaffen.



Anforderungen an Führung verändern sich

Führungskräfte sind in der Arbeitswelt 4.0 mit neuen beziehungsweise veränderten Führungsaufgaben konfrontiert, die maßgeblichen Einfluss auf die eigene Gesundheit und die der Beschäftigten haben. Neue Anforderungen an Führung sind unternehmensseitig klar zu definieren und transparent zu machen. Dazu gehört es, entsprechende Rahmenbedingungen und Strukturen für Führung zu schaffen und gezielte Qualifizierungsmaßnahmen umzusetzen. Gesundheitsgerechte Führungskompetenzen sind dabei eine wichtige Grundlage.

Orts- und zeitflexibles Arbeiten erfährt Aufschwung

Orts- und zeitflexibles Arbeiten gewinnt in Unternehmen an Bedeutung – und hat durch die Corona-Pandemie einen besonderen Schub erhalten. Für Beschäftigte ergeben sich Vorteile: Beruf und Privatleben können besser miteinander vereinbart werden, oft ist ein konzentrierteres Arbeiten möglich. Für eine gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeitsarrangements ist es wichtig, diese im Sinne einer lebensphasen- und beschäftigtenorientierten Personalpolitik zu gestalten und transparente Vereinbarungen zu treffen.



Beschäftigte sehen Digitalisierung als Chance

Die Mehrheit der Beschäftigten sieht die Digitalisierung der Arbeit als Chance. Der technologische Wandel ist seit jeher Bestandteil der Arbeitswelt und wird als unverzichtbar für die Bewältigung von Arbeitsanforderungen angesehen. Das Verschwinden ganzer Berufsgruppen und die Angst vor Arbeitsplatzverlust im Zuge von Digitalisierungsprozessen ist in den Medien präsenter als in der betrieblichen Realität.





Neue psychische Belastungen entstehen

Bekannte psychische Belastungsfaktoren sind in der digitalen Arbeitswelt weiterhin bedeutsam. Durch die hohe Veränderungs- dichte der Arbeitswelt 4.0 erhalten sie eine neue Dynamik. Darüber hinaus stellen digitale Technologien und Medien neue Belastungen für Beschäftigte dar. Um (digitalen) Stress im Arbeitskontext zu reduzieren, ist es notwendig, verlässliche Systeme bereitzustellen, Weiter- bildungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten zu schaffen, Handlungsspielraum zu ermöglichen und individuelle Stressbewältigungskompe- tenzen von Beschäftigten zu fördern.

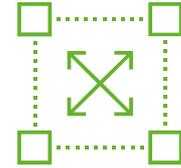


BGM ist weiterhin relevant

Grundlegende Qualitätskriterien, Handlungs- felder und Präventionsprinzipien des BGM sind in der Arbeitswelt 4.0 nach wie vor relevant, teilweise erhalten sie eine neue Dynamik. Betriebliche Rahmenbedingungen für die Nutzung digitaler Neuerungen gesund zu gestalten, Beschäftigte kontinuierlich an Veränderungsprozessen zu beteiligen, lebenslange und arbeitsplatznahe Lern- möglichkeiten zu schaffen und Gestaltungs- kompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten zu stärken – das gehört zu einem zukunftsfähigen BGM. Zudem gilt es, das BGM agil zu gestalten, darin fokussiert vorzugehen und es digital zu unterstützen.

Bewegungsförderliches Arbeiten bleibt wichtig

Durch neuartige Hilfsmittel verschwinden körperlich be-



lastende Tätigkeiten nicht. Im Zuge der fort- schreitenden technischen Entwicklungen können sich bekannte physisch belastende oder monotone Tätigkeiten auch verschärfen oder neu entstehen. Zudem bleiben soziale Berufe, wie die Pflege, trotz zahlreicher Entwicklungen in der Robotik primär in „menschlicher Hand“. Ergonomische Arbeits- bedingungen und bewegungsförderliches Arbeiten bleiben auch in Zeiten der Digi- talisierung bedeutsame Handlungsfelder betrieblicher Prävention.

Corona ist Herausforderung und Chance zugleich

Die Entwicklungen rund um das Corona-Virus haben einige



Digitalisierungsprozesse in Unternehmen beschleunigt: Neue digitale Kommunikations- und Informationsstrukturen wurden geschaffen, die Möglichkeiten für orts- und zeitflexibles Arbeiten erweitert. Zugleich hat die Pandemie betriebliche Entwicklungsfelder der Digi- talisierung aufgedeckt. Unternehmen sehen in der Pandemie auch die Chance, eingespielte Prozesse und Arbeitsweisen neu zu bewerten und Widerstände hinsichtlich digitaler Neuerungen abzubauen.

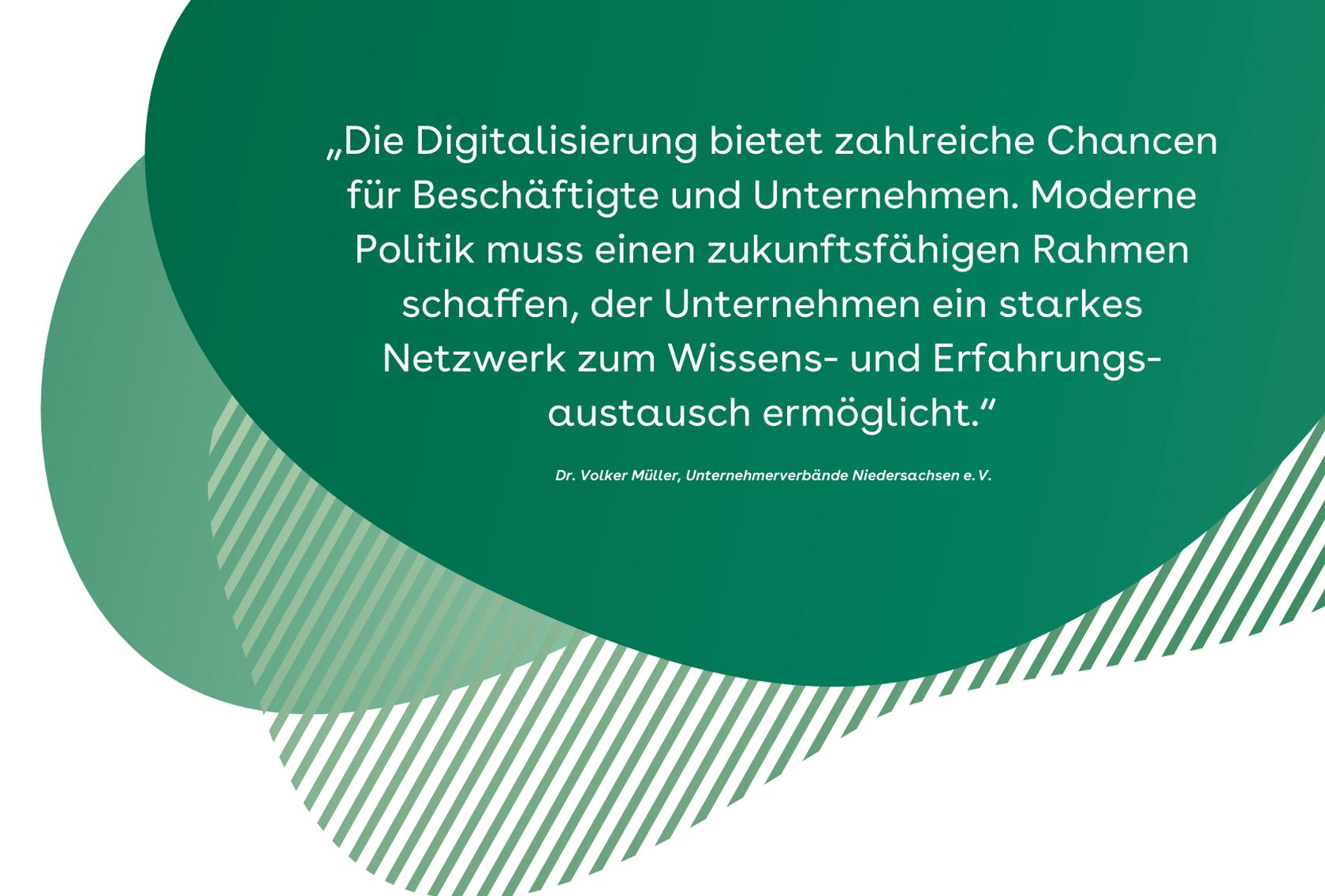
Einführung in das Projekt

Die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel – Veränderungen sind die Konstante. Die Digitalisierung steht dabei als wichtigster Treiber im Mittelpunkt. Es ergeben sich veränderte Arbeitsformen, erweiterte Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, neue Qualifikationsanforderungen und eine zunehmende Vernetzung und Flexibilisierung. Alle diese Faktoren beeinflussen die Art und Weise der Arbeit – insbesondere in ihrer Wechselwirkung. Und das in einem immer schnelleren Tempo. Wichtig ist, diese Veränderungen nicht nur aus technischer Sicht zu betrachten, sondern die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Veränderungen tragen zu einer neuen Qualität und Komplexität von Arbeit bei und sind sowohl mit Arbeitsbelastungen als auch mit Chancen und gesundheitlichen Ressourcen verbunden. Wie genau sich die Arbeitswelt wandelt und welche gesundheitlichen Folgen sich daraus ergeben, ist aktuell noch wenig untersucht. Eine übergreifende Betrachtung von Digitalisierung, Arbeit und Gesundheit findet bislang erst ansatzweise statt. Praxisnahe Projekte, die die Zusammenhänge und Wechselwirkungen der drei Themen über einen längeren Zeitraum betrachten, sind rar.

Mit dem Projekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ geht die AOK Niedersachsen einen großen Schritt voraus: Über drei Jahre werden 21 niedersächsische Unternehmen verschiedener Branchen und Größen begleitet. Das Spektrum reicht vom Gesundheitssektor über Finanzdienstleistungen und den Einzelhandel bis hin zur Logistik und verschiedenen Industriebranchen. Die langfristige und praxisnahe Arbeit in den Projektunternehmen ermöglicht einen umfassenden Einblick in das Zusammenspiel betrieblicher Rahmenbedingungen, in die Herausforderungen und Chancen der Arbeitswelt 4.0 und in deren gesundheitliche Auswirkungen.

Das Projekt der AOK Niedersachsen wird durch das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e.V. unabhängig wissenschaftlich begleitet. Die Beteiligung des SOFI ermöglicht es, betriebliche Situationen detailliert zu analysieren und zusätzliche



„Die Digitalisierung bietet zahlreiche Chancen für Beschäftigte und Unternehmen. Moderne Politik muss einen zukunftsfähigen Rahmen schaffen, der Unternehmen ein starkes Netzwerk zum Wissens- und Erfahrungsaustausch ermöglicht.“

Dr. Volker Müller, Unternehmerverbände Niedersachsen e. V.

Erkenntnisse zu gewinnen. Diese Art und Tiefe der Datengewinnung geht über den Standard bisheriger Publikationen zur Arbeitswelt 4.0 und ihrer Wirkung auf die Gesundheit hinaus (mehr dazu im Kapitel „Datenbasis und Methodik“ ab Seite 18). In Digitalisierungsdebatten werden bisher meist Daten berücksichtigt und diskutiert, die auf punktuellen Erhebungen beruhen.

Ziel des Projekts ist, aufbauend auf den Erkenntnissen ein zukunftsfähiges Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu konzipieren. Dieses soll einerseits die Herausforderungen berücksichtigen, die die moderne Arbeitswelt mit sich bringt. Andererseits soll es dazu beitragen, Chancen der Arbeitswelt 4.0 nutzbar zu machen. Mit dem Projekt schafft die AOK Niedersachsen die Grundlage, auch in Zukunft eine kompetente und zeitgemäße Partnerin in betrieblichen Gesundheitsfragen zu sein und die Wettbewerbsfähigkeit niedersächsischer Unternehmen im digitalen Wandel zu stärken.

Der vorliegende Abschlussbericht

Die ersten Kapitel (Seiten 20 bis 49) stellen die Herausforderungen und Chancen der Arbeitswelt 4.0 für Beschäftigte dar. Im Mittelpunkt stehen die stetige Anpassung von Systemen, die zunehmende orts- und zeitflexible Arbeit sowie die vermehrte digitale Kommunikation und Information. Der Bericht beschreibt, wie Beschäftigte die Entwicklungen und damit verbundene Herausforderungen wahrnehmen und welche Wirkung diese auf das Wohlbefinden und die Gesundheit haben können. Ergänzt werden diese Beschreibungen durch Beispiele aus der betrieblichen Praxis. In Form von Gestaltungsempfehlungen wird innerhalb der Kapitel aufgezeigt, welche Aspekte für eine gesunde Gestaltung digitaler Neuerungen, flexibler Arbeitsformen und des digitalen Austauschs relevant sind. Diese Empfehlungen knüpfen mit praxisnahen Lösungsansätzen an die zuvor beschriebenen Herausforderungen an.

Sowohl Herausforderungen und Chancen als auch damit zusammenhängende Auswirkungen sind keineswegs allein auf spezifische Technologien zurückzuführen. Vielmehr hängen sie von betrieblichen Rahmenbedingungen, Strategien und Tätigkeitsprofilen sowie der Gestaltung von Arbeit und Digitalisierungsprozessen ab. So gilt es, die dargestellten Gestaltungsempfehlungen als Impuls zu verstehen und diese auf die spezifischen betrieblichen Bedingungen, die Anforderungen unterschiedlicher Tätigkeiten sowie die konkreten Arbeitsprozesse anzupassen.

Auf den Seiten 50 bis 79 beschreibt der Bericht, wie sich die geschilderten Herausforderungen auf das Stresserleben von Beschäftigten sowie auf die Anforderungen an Führungskräfte auswirken. Ein Fokus liegt darauf, wie psychische Belastungen in der Arbeitswelt 4.0 vermieden oder reduziert werden können und worauf es bei gesundheitsgerechter Führung in der Arbeitswelt 4.0 ankommt. Ebenso werden ergonomische Herausforderungen der Arbeit 4.0 betrachtet.



PROJEKTSTART
Begleitung von
21 Unternehmen

2017



DEFINIEREN
Zielgruppen und
Handlungsfelder



BEOBACHTEN
Arbeitswelt 4.0 in der
betrieblichen Praxis

2018



ANALYSIEREN
Herausforderungen und
Chancen der Arbeitswelt



Die abschließenden Kapitel (Seiten 80 bis 107) sind dem BGM gewidmet: Sie zeigen, wie BGM die zuvor geschilderten Aspekte berücksichtigen kann und was darüber hinaus für eine zeitgemäße betriebliche Präventionsarbeit zu beachten ist. Dabei steht im Mittelpunkt, was im BGM zukünftig relevant ist – unabhängig davon, ob es sich bereits in der Vergangenheit bewährt hat oder einen gänzlich neuen Ansatz darstellt.

Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse umfassen die in der Praxis beobachteten und geschilderten Herausforderungen und Chancen sowie die von Beschäftigten geschilderte subjektive Wirkung auf das Wohlbefinden. Diese Erkenntnisse bestätigen bereits bestehende Ergebnisse zur Arbeitswelt 4.0 und ergänzen sie durch tiefe und wertvolle Einblicke in die Praxis.



VERSTEHEN
Auswirkungen auf die
Gesundheit



BEWERTEN
Relevanz der Ergebnisse
für das BGM



FORMULIEREN
Empfehlungen für eine gesunde
Gestaltung von Arbeit



GESTALTEN
Zukunftsfähiges
BGM-Konzept

2019

2020

2021

Datenbasis und Methodik

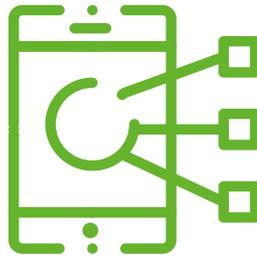
Die Ergebnisse des Projekts „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ basieren auf der mehrjährigen praktischen Begleitung der 21 Projektunternehmen beim Aufbau und der Steuerung eines zukunftsfähigen BGM. Dabei wurde intensiv mit Beschäftigten, Führungskräften und den Mitgliedern der in den Unternehmen gebildeten Steuerkreise* gearbeitet. Im Rahmen des BGM in den Unternehmen wurden Tätigkeitsbereiche fokussiert, die in besonderem Maße von Aspekten der Arbeitswelt 4.0 betroffen sind. Das sind die Bereiche, in denen beispielsweise Veränderungsprozesse oder Digitalisierungsmaßnahmen stattfinden, in denen Beschäftigte mit digitalen Medien/Hilfsmitteln oder in flexiblen Arbeitsformen beziehungsweise Organisationsstrukturen arbeiten.

Die Daten wurden zum einen durch interaktive Analyseworkshops und Befragungen erhoben. Zum anderen stammen sie aus Sitzungen mit den Steuerkreisen der Unternehmen sowie aus Befragungen der Steuerkreismitglieder als Experten für das Thema Gesundheit im Betrieb. Ergänzt wird die Datensammlung durch Erkenntnisse aus gemeinsamen Treffen mit den BGM-Verantwortlichen der Projektunternehmen sowie aus Interviews mit betrieblichen Experten zur Corona-Pandemie. Die qualitativen und quantitativen Daten wurden thematisch geclustert und sind in den folgenden Kapiteln entsprechend aufbereitet.

Neben der AOK Niedersachsen führte auch das SOFI im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung qualitative und quantitative Analysen in Form von Beobachtungen, Interviews und Befragungen durch. Diese Ergebnisse ergänzen und erweitern die Erkenntnisse der AOK Niedersachsen und sind auszugsweise in die einzelnen Kapitel integriert.

*Betriebsleitung, Führungskräfte, Personalabteilung, ggf. die für die Personalentwicklung zuständige Stelle, Betriebs- bzw. Personalrat/Vertretung von Mitarbeitenden in Betrieben ohne institutionalisierte Beschäftigtenvertretung, Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, ggf. Beauftragter für das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), ggf. Schwerbehindertenvertretung, ggf. Gleichstellungsbeauftragte, ggf. Vertreter weiterer betrieblicher Gesundheits- und Sozialeinrichtungen, z.B. Sucht- und Konfliktbeauftragte

Datenbasis



21 niedersächsische Unternehmen
verschiedener Branchen und Größen

Branchen



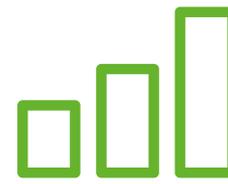
Handel, Versicherungs- und Gesundheitswesen, Transport und Logistik, Finanzdienstleistungssektor, Elektro-, Automobil-, Metall-, Kunststoff-, Nahrungsmittel- und Möbelindustrie



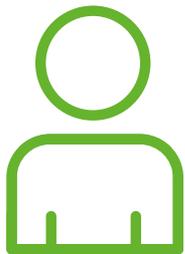
Methoden

Workshops, Befragungen, Interviews,
Beobachtungen, Netzwerktreffen

Vertiefung



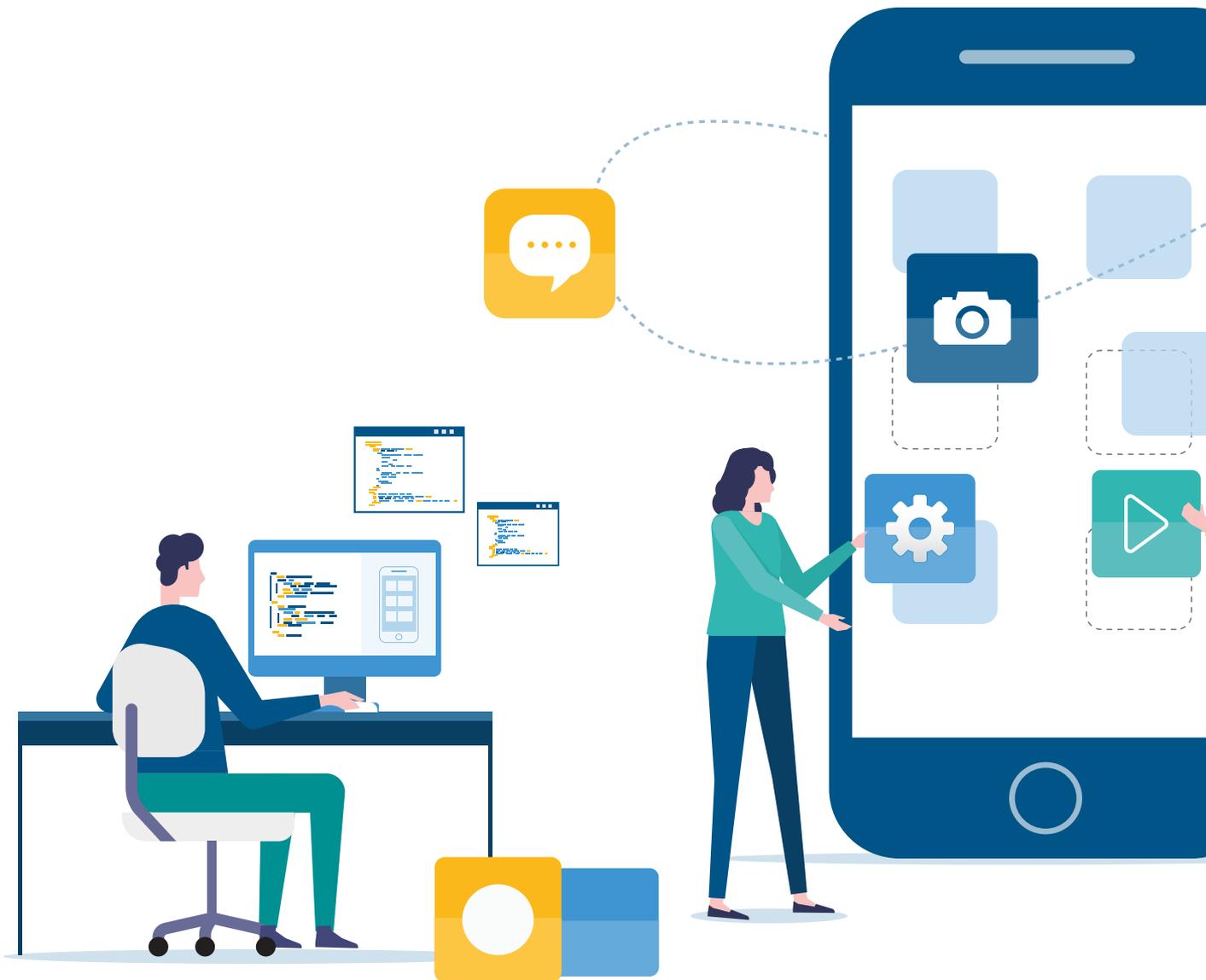
Ergebnisse aus der wissenschaftlichen
Begleitforschung durch das SOFI



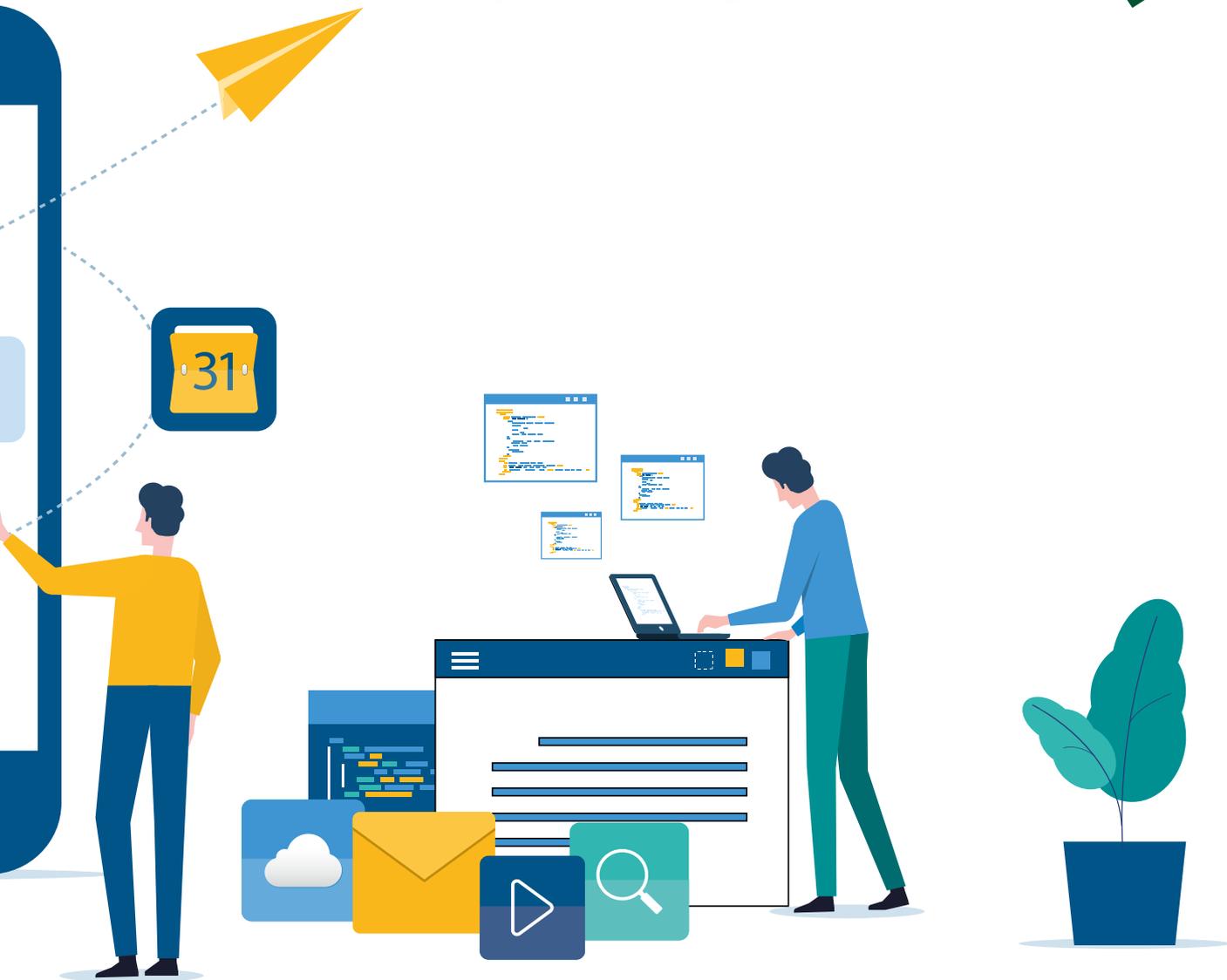
Teilnehmerkreis

Beschäftigte, Führungskräfte, Betriebs- beziehungsweise Personalräte, BGM-Verantwortliche, Bereichs- und Abteilungsleiter, Geschäftsführer, Fachkräfte für Arbeitsschutz, Vertreter des Personalwesens, Digitalisierungsbeauftragte, Change Manager, Akteure der Krisenstäbe „Corona“

Systeme, Arbeitsformen und Qualifikation: Ist Veränderung die Konstante der Zukunft?



Unternehmen stehen unter einem konstanten Innovations- und Reaktionsdruck, um in der Arbeitswelt 4.0 wettbewerbsfähig zu bleiben: Sie müssen Prozesse optimieren sowie Systeme und Technologien auf dem aktuellsten Stand halten. Das läuft jedoch nicht immer reibungslos. Woran liegt das?



Die Herausforderungen

Digitale Lösungen erfüllen nicht ihren Zweck

Neue digitale Lösungen bilden die Tätigkeiten von Beschäftigten nicht immer ausreichend ab. Beispiel: Eine neu eingeführte Software ist für die Verwaltung planbarer Arbeitsaufgaben konzipiert, jedoch nicht für die Dokumentation ungeplanter Aufträge und Störungen geeignet. Diese stellen jedoch einen Hauptbestandteil der Tätigkeit der Beschäftigten dar. Begründet sind solche defizitären Arbeitsprozesse oft darin, dass Beschäftigte nicht einbezogen werden und ihr Wissen bei der Planung technisch-organisatorischer Veränderungen nicht berücksichtigt wird. Das Ergebnis: Leistungsfähigkeit und arbeitsbezogener Nutzen der Technologien sind unzureichend. Sie unterstützen oder entlasten nicht oder nur partiell und erfüllen die im Vorfeld gemachten Versprechungen nicht. Wenn die Systeme gar zu Mehrarbeit, Arbeitsunterbrechungen oder Schnittstellenproblemen führen, kann dies negative Effekte haben: Die Akzeptanz für digitale Neuerungen sinkt, während Unzufriedenheit und Frustration zunehmen. Dies bestätigen auch die Zwischenergebnisse der SOFI-Begleitforschung.⁵

Schnittstellenprobleme rauben Zeit

In der Praxis sind zahlreiche unterschiedliche Systeme im Einsatz. Die Vielzahl der Anwendungen oder die Zusammenführung von Systemen können zu Schnittstellenproblemen führen. Beschäftigte berichten, dass sie Informationen aus verschiedenen Systemen zusammentragen oder gleiche Daten in unterschiedlichen Systemen erfassen müssen. Das führt seitens der Beschäftigten zu Mehrarbeit, Zeitdruck, Frustration und Stress. Das SOFI ergänzt: Bemängelt werden auch langsame und wiederholt notwendige Login-Prozesse sowie umständlich und wenig nutzerfreundlich zu bedienende Systeme. Die Erwartungen der

Beschäftigten, dass die Systeme ihnen zeitaufwendige Dokumentationen abnehmen, den Datenaustausch vereinfachen oder Fehlerrisiken bei der Datenübertragung verringern, erfüllen sich in der Realität oftmals nicht.⁵

Prozessfehler stören den Ablauf

Unzureichend funktions- und leistungsfähige Arbeitsprozesse bringen Unterbrechungen mit sich. Ursache sind meist Technikmängel, störanfällige Geräte oder Systemanpassungen. Beschäftigte berichten, dass IT-Anpassungen an Datenbanken regelmäßig erforderlich sind. Und häufig vorgenommen werden, ohne die Fachabteilung zu informieren oder einzubeziehen. Die Folge: Zugriffe, die für die alltägliche Arbeit benötigt werden, sind eingeschränkt oder fehlen ganz. Solche Arbeitsunterbrechungen stören den Gesamtprozess. Sie halten die Beschäftigten davon ab, ihr persönliches Tagesziel zu erreichen. Auch das führt zu wachsenden psychischen Belastungen, Zeitdruck und Stress.

Projektarbeit und Leistungsdruck überfordern

Nicht nur Systeme, Prozesse oder Technologien verändern sich im betrieblichen Alltag. Auch Organisations- und Arbeitsweisen wandeln sich. So werden Digitalisierungsprozesse oder Aufträge zunehmend in Projektgruppen bearbeitet. Beschäftigte heben die damit verbundene abwechslungsreiche und vielfältige Tätigkeit positiv hervor, ebenso wie die übergreifende Zusammenarbeit und vermehrte Kommunikation zwischen unterschiedlichen Bereichen. Gleichwohl kann Projektarbeit auch zu steigendem Leistungs- und Zeitdruck, Stress, einem Gefühl der Überforderung oder Unzufriedenheit führen. Das passiert, wenn zu viele Aufgaben parallel zu erledigen sind, Zielsetzung oder Zeitplanung nicht realistisch oder die

„Die Arbeitswelt verändert sich so schnell wie noch nie. Umso wichtiger ist es, Beschäftigten zu ermöglichen, den digitalen Wandel mitzugestalten und ihre Interessen und Bedürfnisse einzubringen.“

Dr. Mehrdad Payandeh, DGB-Bezirk Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt

Kommunikation und Abstimmung nicht ausreichend sind. Diese negativen Entwicklungen entstehen dadurch, dass Beschäftigte in der Organisation und Planung nicht ausreichend oder zu spät beteiligt werden und ihre fachliche Expertise nicht frühzeitig einbringen können.

Belastungen werden ungleich verteilt

In der Praxis kann die Digitalisierung von Arbeitsprozessen, die Umstrukturierung von Organisationseinheiten oder die wachsende Anzahl neuer Themen dazu führen,

dass sich Tätigkeiten von Beschäftigten verändern und monotone und komplexe Aufgaben ungleich auf Beschäftigte verteilt werden. Es entstehen verschiedene Belastungskonstellationen und Qualifikationsanforderungen. Wenn ursprünglich komplexe Aufgaben zergliedert werden, führt dies zu Monotonie und geringen Handlungsspielräumen – Beschäftigte werden dequalifiziert. Andererseits können neue Tätigkeiten oder Themen auch mehr Verantwortung, mehr überwachende und planende Aufgaben, mehr Kooperation von Mensch und Maschine oder

gefordertes Fachwissen mit sich bringen. Daraus kann für die einen Unterforderung, für die anderen Überforderung resultieren. Beides führt zu einer physischen und psychischen Fehlbeanspruchung und letztendlich zu einem verstärkten Stressempfinden. In der betrieblichen Realität lassen sich einzelne Verschiebungen der Belastungen und Qualifikationsanforderungen von Beschäftigten beobachten. Das SOFI stellt jedoch fest, dass sich ausgeprägte (De-)Qualifizierungsprozesse ganzer Tätigkeitsbereiche oder Berufe nicht beobachten lassen.⁵

Qualifizierungsmöglichkeiten sind unzureichend

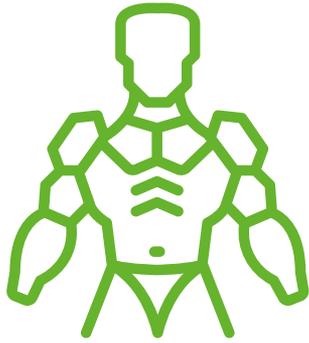
Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten sowie Qualifizierungsmöglichkeiten sind für die Bewältigung der Arbeit besonders relevant. Zudem spielt die Fähigkeit, eigenen Qualifikationsbedarf zu erkennen, sich auf neue Anforderungen einzulassen und zu lernen,

eine bedeutende Rolle in der Arbeitswelt 4.0. Die Praxis zeigt, dass Beschäftigte sich weiterbilden möchten, um im Berufsalltag sicher mit neuen Technologien oder anderen Neuerungen und Herausforderungen umgehen zu können. Nicht immer verfügen Unternehmen über Regelungen, Strukturen und Prozesse für betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen. Fehlen diese, fehlt Beschäftigten die Transparenz, wie über Weiterbildungsanfragen und -angebote entschieden wird. Es kann das Gefühl entstehen, vonseiten des Unternehmens wie auch vonseiten der Führungskraft benachteiligt und nicht ausreichend unterstützt zu werden. Unzufriedenheit und Motivationsverlust sind die Folgen. Denn fehlende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten belasten Beschäftigte auf Dauer. Die Praxis zeigt, dass Führungskräfte sich ebenso unsicher fühlen, da sie sich in ihrem Entscheidungsprozess nicht an Rahmenbedingungen orientieren können.



Regelmäßige Gespräche über Weiterbildung

Eines der Projektunternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, Prozesse und Strukturen zur Erhebung des Qualifizierungsbedarfs der Beschäftigten zu schaffen. Aufgrund stetiger technologischer und thematischer Weiterentwicklungen im Unternehmen galt es, geeignete Strukturen und Prozesse zu definieren, um regelmäßig den Fortbildungsbedarf zu erfassen. Dazu hat das Unternehmen regelmäßige Gespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten eingeführt. Das Thema „Qualifizierung“ ist fortan fester Bestandteil dieser Mitarbeitendengespräche.



Entlastung durch mechanische Helfer

In der Logistik sind Beschäftigte starken körperlichen Belastungen ausgesetzt. Hohe Lastgewichte erschweren das Ver- und Umpacken sowie das Ein- und Entladen von Waren. Mit Exoskeletten möchte eines der Projektunternehmen die hohen Belastungen für die Beschäftigten reduzieren: Mechanische Schultersegmente übertragen das Lastgewicht auf das Becken und sorgen somit für eine muskuläre Entlastung der Schulter- und Rückenpartie. Durch eine gleichbleibende Bewegungsunterstützung passt sich das Exoskelett seinem Träger an. Ungünstige Bewegungsmuster, wie das Heben hoher Lastgewichte aus dem Rücken, werden vermieden. Beschäftigte, die das Exoskelett nutzen, bestätigen, dass sie weniger Muskelkraft aufwenden müssen, eine bessere Körperhaltung haben und ihre Aufgaben präziser ausführen können.

Die Chancen

Beschäftigte sind positiv eingestellt

In der betrieblichen Realität wird deutlich: Die Mehrheit der Beschäftigten steht der Digitalisierung positiv gegenüber und betrachtet diese als Chance und natürliche Entwicklung. Sie befürchten nicht, durch die fortschreitende Digitalisierung und den technischen Wandel ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Vielmehr rechnen sie mit moderaten Wirkungen der Digitalisierung auf ihre Arbeitssituation. Moderne Technologien stellen über Jahre hinweg einen normalen Bestandteil der Arbeit dar und gelten als unverzichtbar, um Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Das SOFI bestätigt in den Zwischenergebnissen der Begleitforschung, dass Beschäftigte durch die Digitalisie-

rung tendenziell eher positive Veränderungen erwarten: beispielsweise reduzierte körperliche Belastungen, bessere Bewältigung der Arbeit, steigende Qualität der Arbeitsergebnisse, effektiveres und effizienteres Arbeiten. Negative Erwartungen sind dagegen vorhanden, was die eigenen Entscheidungsspielräume angeht und die Möglichkeiten, eigene Vorstellungen in die Arbeitsgestaltung einzubringen oder sich die Arbeit selbst einteilen zu können. Auch der zunehmende Zeitdruck wird kritisch gesehen. Entwicklungen dieser Art hängen jedoch weniger von der Digitalisierung und konkreten Technologien ab, sondern vielmehr betriebsindividuell von arbeitspolitischen Leitbildern und Geschäftsstrategien.⁵

Belastungen werden reduziert

Weiterentwicklungen von Software, Technik oder Arbeitsprozessen erleichtern die Arbeit. Das gilt besonders für zeitintensive und physisch belastende Tätigkeiten. Arbeitsprozesse in der Verwaltung werden digitalisiert – dadurch entfallen monotone Aufgaben wie das Zuordnen von Vorgängen oder das Einscannen von Schriftstücken. Es bleibt mehr Zeit für kreative und abwechslungsreiche Tätigkeiten. In der Logistik oder im Einzelhandel können Systeme auf Echtzeit-Bestände zugreifen und automatisch Neubestellungen tätigen. Das macht die Lagerführung und Warenbestellung effektiver – aufwendige händische Erfassungen und Bestellungen entfallen. Körperliche Belastungen werden reduziert und die Beschäftigten nehmen eine Verbesserung der Arbeitssituation wahr. Die Zwischenergebnisse des SOFI bestätigen, dass die Beschäftigten die Substituierung körperlich anstrengender Tätigkeiten sowie körperlicher und geistiger Routineaufgaben nahezu einhellig als belastungsreduzierend und dadurch als gesundheitsförderlich begrüßen. Allerdings hat die Digitalisierung körperlich anstrengende Tätigkeiten sowie eintönige Routineaufgaben weder vollständig ersetzt, noch ist in naher Zukunft mit einem kompletten Wegfall einfacher Produktions- und Logistik-tätigkeiten zu rechnen.⁵

Qualifizierung ist passgenau möglich

Digitale Neuerungen erfordern die Weiterbildung von Beschäftigten. Dabei bieten sie die Chance, arbeitsplatznahe Qualifizierungsmöglichkeiten zu schaffen und Beschäftigte zu beteiligen. Neue Systeme, Prozesse oder Technologien bieten die Möglichkeit, Arbeit und Lernen miteinander zu verzahnen und so eine lernförderliche Arbeitsumgebung zu gestalten. Wenn Tätigkeiten dank digitaler Neuerungen ganzheitlich sind und Planung, Ausführung sowie Kontrolle umfassen, können Beschäftigte ihr Prozess- und Überblickswissen sowie ihr Verständnis für tätigkeitsübergreifende Zusammenhänge erweitern. Zudem können Beschäftigte sich gezielt weiterentwickeln und ihre Fachkompetenzen ausbauen. Das fördert Motivation, Veränderungsbereitschaft und Arbeitsfähigkeit der Einzelnen. Gleichzeitig sichert es die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.



Sicherer Start in neue Aufgaben

In der Produktion eines Projektunternehmens schafft die Einführung kollaborierender Roboter Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Auf Basis der neuen Technologien und veränderten Arbeitsprozesse werden neue Qualifizierungs- und Tätigkeitsprofile entwickelt. Dabei arbeiten Personalentwicklung, Unternehmensstrategie und Produktionsleitung zusammen. Die Profile werden den Beschäftigten vorgestellt und diese dazu aufgerufen, sich eigeninitiativ zu bewerben. Die vorgestellten Qualifizierungsprofile reichen von „einfache Handhabung“ bis „Programmierung neuer Arbeitsprozesse und Anlernen neuer Mitarbeitender“. Nach Abschluss eines internen Bewerbungsprozesses werden die Beschäftigten in der angestrebten Tätigkeit geschult. Höher qualifizierte Beschäftigte schulen ihre Kollegen auf Augenhöhe und passgenau für die betriebsindividuelle Tätigkeit. Damit ermöglicht das Unternehmen den Beschäftigten einen beteiligungsorientierten und sicheren Start in die neuen Aufgaben.

Gestaltungsempfehlungen

Arbeitsaufwand ganzheitlich betrachten

Die Herausforderungen, die sich in der Arbeitswelt 4.0 zeigen, sind nicht neu. Steigende Leistungsanforderungen und die Versprechungen einer leistungsfähigeren IT-Infrastruktur verleihen ihnen jedoch eine höhere Bedeutung. Es reicht nicht nur, die neuste Software zu installieren und auf die erwarteten Effektivitätssteigerungen zu hoffen. Um digitale Neuerungen adäquat zu imple-

mentieren, gilt es, Veränderungen und den damit verbundenen Arbeitsaufwand realistisch und ganzheitlich zu betrachten. Das SOFI betont: In der Praxis wird der Gestaltungsbedarf bei der Einführung neuer Technologien oft unterschätzt. Die Folge sind fehlerhafte und störanfällige Technologien, die reale Arbeitsanforderungen nicht ausreichend berücksichtigen.⁵ Wichtig ist, nicht nur die technikzentrierte Organisationsebene,

sondern insbesondere die Ebene „Mensch“ und den wechselseitigen Zusammenhang zu berücksichtigen und beide miteinander in Einklang zu bringen. Das erfordert zeitliche, finanzielle und vor allem personelle Ressourcen.⁵

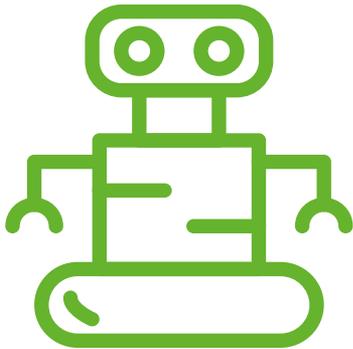
Transparent kommunizieren

Eine frühzeitige, offene und transparente Kommunikation zu veränderten Prozessen, Systemen und Technologien ist unerlässlich. Wenn Beschäftigte die Veränderungen akzeptieren sollen, müssen sie diese verstehen. Dabei sollten das Ziel der Veränderung und der Mehrwert für die Beschäftigten aufgezeigt werden. Es gilt, die Strategie hinter der Veränderung und die damit verbundenen Chancen transparent zu machen. Je nach unternehmensinternen Strukturen sind kommunikative Möglichkeiten auszuschöpfen. Eine offene Kommunikation steigert Motivation und Zufrie-

denheit und beugt gleichzeitig Unsicherheiten vor. Wenn die Kommunikation zudem kreativ gestaltet ist, erhalten Veränderungen eine gewisse Leichtigkeit (siehe Praxisbeispiel unten).

Mitgestaltung ermöglichen

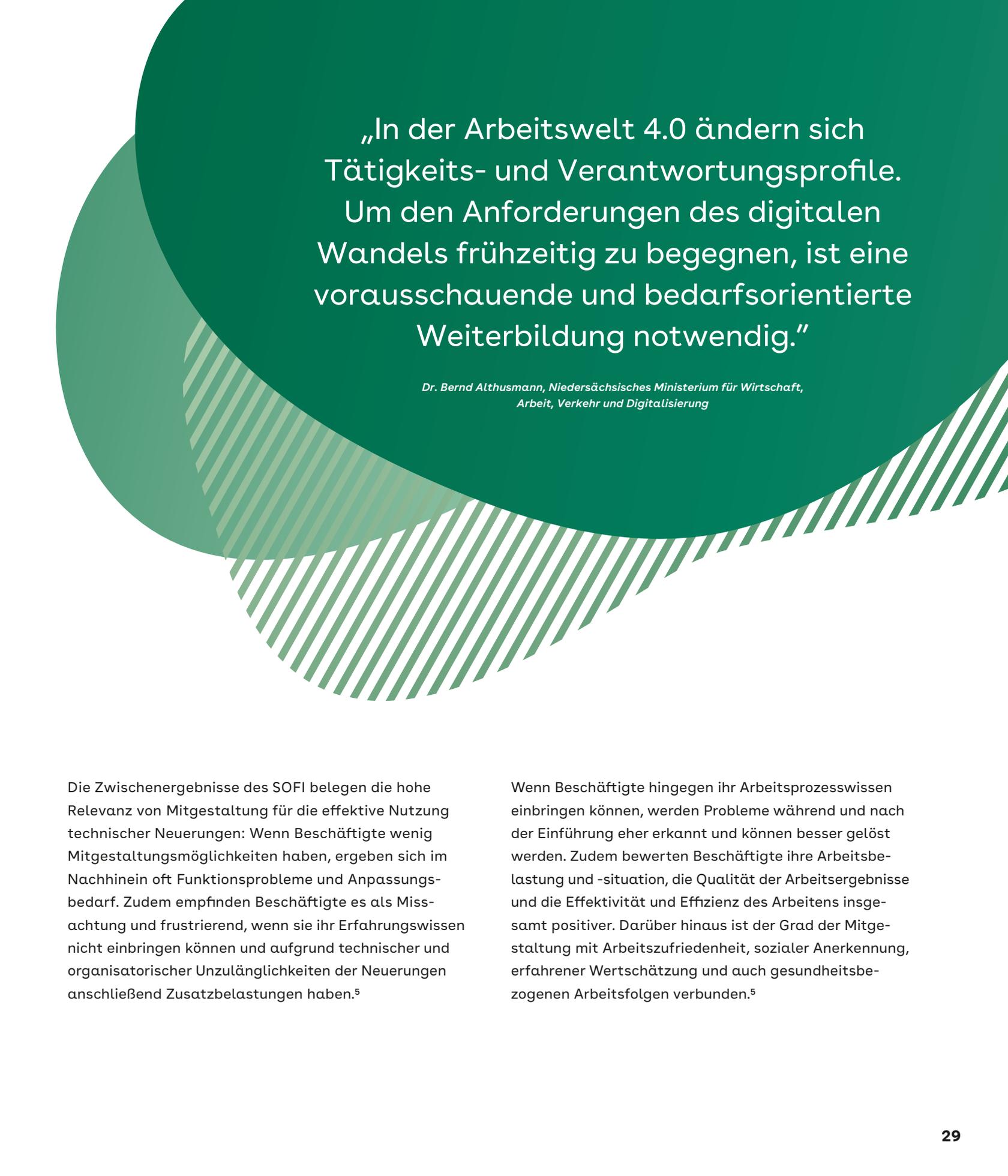
Um digitale Neuerungen passend für die operativen Aufgaben der Nutzenden und somit auch gewinnbringend für das Unternehmen zu gestalten, sollten Beschäftigte von Beginn an und kontinuierlich mitgestalten dürfen. Dabei gilt es, Menschen aus allen Bereichen einzubinden, die Berührungspunkte mit den Neuerungen haben. Dadurch fließen vielseitige Kompetenzen und wichtiges Wissen aus dem operativen Arbeitsprozess in die Ausgestaltung von Veränderungsprozessen ein. Zudem erhalten Ängste und Fragen Raum, was die Akzeptanz neuer Systeme, Prozesse und Technologie erhöht.



Begrüßung der neuen Roboter-Kollegen

Ein Projektunternehmen erhält für die Logistik neue mobile Roboter und hat bereits umfassend über deren

Einsatz informiert. Bevor diese geliefert werden, bringt das Unternehmen die Roboter den Beschäftigten spielerisch näher: Im Rahmen eines Wettbewerbs werden Namen für die „neuen Kollegen“ gesucht. Bei Eintreffen der Roboter werden diese in der Rubrik „Neue Mitarbeiter“ namentlich vorgestellt. Zudem erhalten die Roboter einen eigenen Account im Intranet, um über ihre „Einarbeitung“ zu berichten.



„In der Arbeitswelt 4.0 ändern sich Tätigkeits- und Verantwortungsprofile. Um den Anforderungen des digitalen Wandels frühzeitig zu begegnen, ist eine vorausschauende und bedarfsorientierte Weiterbildung notwendig.“

Dr. Bernd Althusmann, Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung

Die Zwischenergebnisse des SOFI belegen die hohe Relevanz von Mitgestaltung für die effektive Nutzung technischer Neuerungen: Wenn Beschäftigte wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten haben, ergeben sich im Nachhinein oft Funktionsprobleme und Anpassungsbedarf. Zudem empfinden Beschäftigte es als Missachtung und frustrierend, wenn sie ihr Erfahrungswissen nicht einbringen können und aufgrund technischer und organisatorischer Unzulänglichkeiten der Neuerungen anschließend Zusatzbelastungen haben.⁵

Wenn Beschäftigte hingegen ihr Arbeitsprozesswissen einbringen können, werden Probleme während und nach der Einführung eher erkannt und können besser gelöst werden. Zudem bewerten Beschäftigte ihre Arbeitsbelastung und -situation, die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Effektivität und Effizienz des Arbeitens insgesamt positiver. Darüber hinaus ist der Grad der Mitgestaltung mit Arbeitszufriedenheit, sozialer Anerkennung, erfahrener Wertschätzung und auch gesundheitsbezogenen Arbeitsfolgen verbunden.⁵

Welche Rolle Mitgestaltung im BGM spielt, wird im Kapitel „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ ab Seite 80 thematisiert.

Qualifizierungsmöglichkeiten schaffen

Lebenslanges Lernen und entsprechende Strukturen und Prozesse zur Weiterqualifizierung nehmen an Bedeutung zu. Die Digitalisierung der Arbeit kann Tätigkeiten vereinfachen, aber auch die Anforderungen an Wissen und Kompetenz der Beschäftigten erhöhen. Um diese Dynamik im betrieblichen Alltag zu berücksichtigen, ist es einerseits wichtig, sich offen über den Qualifizierungsbedarf auszutauschen. Andererseits ist es bedeutsam,

Lernen und Arbeiten zu verknüpfen. Die Aufgabe besteht darin, Beschäftigte zu befähigen, eigenen Qualifikationsbedarf zu reflektieren und sich Wissen über neue Technologien anzueignen, um sie anzuwenden. Bedarfs- und praxisorientierte Qualifizierungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess helfen dabei, den digitalen Wandel zu bewältigen. Idealerweise werden Qualifizierungsmaßnahmen beteiligungsorientiert gestaltet und sind mit Wahlmöglichkeiten verknüpft, die Raum für individuelle Entfaltung geben.⁵ Mehr darüber, welche Rolle Qualifizierungsmöglichkeiten für BGM-Verantwortliche selbst spielen, ist im Kapitel „BGM-Verantwortliche im Unternehmen“ ab Seite 100 aufgeführt.



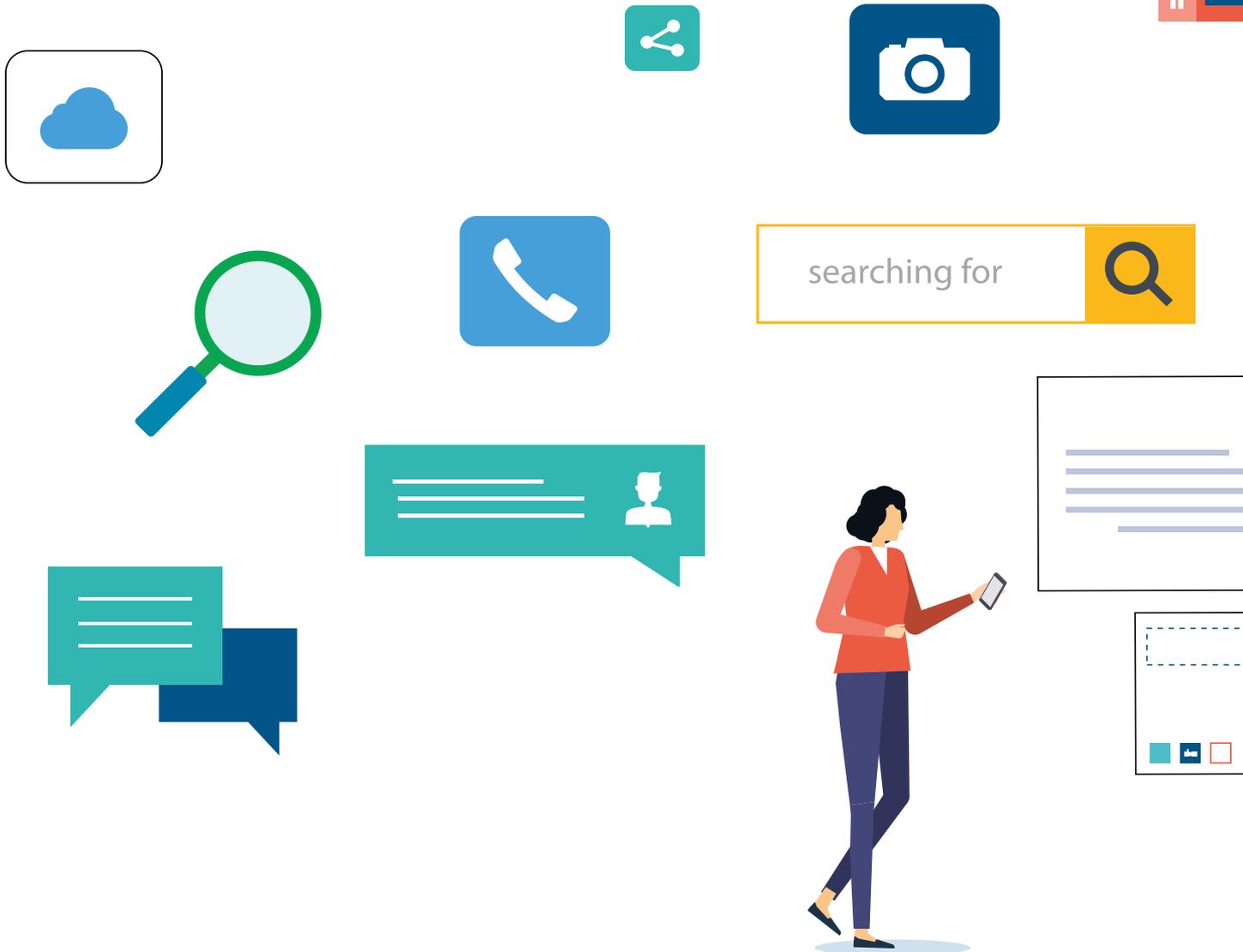
Gemeinsame Planung von Anfang an

Beim Aufbau einer stark automatisierten Fertigungsanlage eines Projektunternehmens sind von Anfang an

Beschäftigte aus Produktion und Instandhaltung sowie die Teamleitung und der Betriebsrat beteiligt. Sie bringen bei der Planung der Anlage Erfahrungen und Ideen ein und nehmen Anregungen weiterer Kollegen auf. Nach Aufbau der Fertigungsanlage ergibt eine Analyse, dass die Mehrheit der Beschäftigten die Arbeitssituation als verbessert empfindet und körperliche Belastungen und Beschwerden reduziert sind. Zudem werden Zusammenarbeit und Arbeitsklima positiver bewertet.

- 
- > Systemische, technische und prozessuale Anpassungen können die Arbeit erleichtern und die Arbeitssituation für Beschäftigte verbessern. Digitale Neuerungen bieten die Chance, sich fachlich weiterzubilden und qualifikationsorientiert zu arbeiten. Das fördert Motivation, Zufriedenheit und Veränderungsbereitschaft. Um den digitalen Wandel in Unternehmen gesund zu gestalten, gilt es, Veränderungen und den damit verbundenen Arbeitsaufwand realistisch und ganzheitlich zu betrachten. Zudem ist ein Erfolgsfaktor, den Veränderungsprozess transparent zu kommunizieren. Es ist wichtig, Beschäftigte von Beginn an zu beteiligen, ihnen Mitgestaltungsmöglichkeiten einzuräumen und Qualifizierungsmöglichkeiten zu schaffen.**

Digitale Kommunikation: Informationsflut oder verbesserte Zusammenarbeit?



E-Mails, Chat- und Kurznachrichten häufen sich in den digitalen Posteingängen und fordern Aufmerksamkeit. Gleichzeitig ermöglicht die digitale Vernetzung einfache und schnelle Interaktionen. Wohin führt die neue Kommunikationsintensität der Arbeitswelt 4.0? >



Die Herausforderungen

Digitale Kommunikation frisst Zeit

Im Arbeitskontext ist die E-Mail nach wie vor das bevorzugte Kommunikationsmedium. Genau wie andere digitale Kommunikationsmedien soll sie eigentlich die Arbeit erleichtern und Zeitersparnis bringen. Doch unzureichende Rahmenbedingungen, kein gemeinsames Verständnis von Kommunikationsregeln und die fehlende persönliche Komponente führen schnell zu Missverständnissen. So wird die geplante Zeitersparnis schnell zum Zeitfresser. Eine in der Praxis immer wiederkehrende, bekannte Problematik der digitalen Kommunikation per E-Mail ist die „cc-Mentalität“. Wenn Kommunikations- und Informationsregeln im Unternehmen unzureichend definiert oder intransparent sind und kein gemeinsames Verständnis der Nutzung der Medien und dazugehöriger Möglichkeiten besteht, kommt es zu Unsicherheiten und Mehrarbeit. Beispielsweise ist unklar, unter welchen Voraussetzungen Personen in unterschiedliche Empfängerkreise gelangen – und wie, je nach Empfängerkreis, mit einer Nachricht umzugehen ist. Die Inhalte zu sichten, fordert Zeit und Konzentration und kann dazu führen, dass das eigentliche Tagesgeschäft kaum zu bewältigen ist. Dadurch entstehen Stress und Zeitdruck. Darüber hinaus schildern Beschäftigte, dass schriftliche Informationen oder Aufträge häufig unzureichend oder unklar formuliert sind. Dadurch sind zeitraubende zusätzliche Rückfragen nötig. Das lässt sich vermeiden, wenn Nachrichten präzise formuliert sind und für die Klärung komplexer Themen und offener Fragen der persönliche Austausch per Telefon wieder mehr an Bedeutung gewinnt.

Informationsflut überfordert

Die zunehmende Kommunikation über digitale Medien trägt dazu bei, dass Beschäftigte von einem Gefühl der Informationsflut berichten. Dieses Empfinden entsteht, wenn die Informationsmenge in der verfügbaren Zeit nicht bewältigt werden kann, Informationen komplex oder unklar sind.^{1,32} Dieses Phänomen ist nicht neu, wird jedoch mit zunehmender Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationsmedien bedeutsamer. Die Beschäftigten haben das Gefühl, aufgrund des Einsatzes digitaler Medien mehr und schneller arbeiten zu müssen. Auch die Zwischenergebnisse aus der Begleitforschung durch das SOFI bestätigen, dass die ständige, schnelle und umfangreiche Verfügbarkeit von Informationen sowie die mit digitalen Technologien einhergehende Verdichtung und Ausweitung von Kommunikationsmöglichkeiten belastend und stresserzeugend sind. Insbesondere in Verwaltungstätigkeiten berichten Beschäftigte, dass sie häufig mit An- und Rückfragen konfrontiert sind und die Liste zu bearbeitender E-Mails mitunter nur noch schwer zu überblicken ist.⁵ Die Erkenntnisse aus dem Projekt der AOK Niedersachsen bestätigen damit Ergebnisse bereits vorliegender Untersuchungen: Im Arbeitskontext steht Informationsflut an Platz fünf der häufigsten Stressauslöser.⁸



Klare Leitplanken

Ein Projektunternehmen investiert in den Ausbau digitaler Infrastruktur und die Nutzung neuer Kommunikations- und Informationsmedien. Um Beschäftigten und Führungskräften Sicherheit im Umgang mit den neuen Kanälen zu geben, entwickelt das Unternehmen einen Leitfaden zur Nutzung der neuen Technik: Es wird festgelegt, welche Medien zu welchem Zweck genutzt werden sollen, wie mit E-Mails während Abwesenheiten umgegangen wird, wie Aufträge und Informationen an die Adressaten kenntlich gemacht werden und wann eine Erreichbarkeit sichergestellt werden soll. Ziel ist es, möglichen negativen Entwicklungen – etwa dem Gefühl der Informationsflut – entgegenzuwirken.

Teamgefühl geht verloren

Die zunehmende Kommunikation über digitale Medien sorgt für geringeren persönlichen Austausch im Arbeitskontext. Beschäftigte schildern, dass die persönliche Interaktion abnimmt, während der Austausch über digitale Medien zunimmt. Und das nicht nur bei räumlich verteilten Teams, sondern auch unter Mitarbeitenden am gleichen Standort. Das Teamgefühl, die gegenseitige kollegiale Unterstützung sowie das soziale Klima leiden unter dieser Entwicklung. Die Folge können Vertrauensverluste im Team, Unsicherheit und daraus resultierend abnehmende Motivation und gesundheitliche Konsequenzen sein.

Insbesondere durch die Corona-Pandemie und die dadurch verstärkte digitale Kommunikation ist vielen Unternehmen und Mitarbeitenden deutlich geworden, welche wichtige Rolle die soziale Interaktion für das Wohlbefinden hat. Experten aus den Unternehmen betonen, dass es trotz der vielen Vorteile der digitalen Arbeit wichtig ist, auf das soziale Miteinander zu achten. Die soziale Interaktion stellt eine wichtige gesundheitliche Ressource dar: Sie beeinflusst das Belastungs-/Beanspruchungs-Geschehen in vielfältiger Weise. Der gegenseitige Austausch ist dabei eine wichtige Form der Unterstützung.³³

Die Chancen

Austausch ist schneller und flexibler

Digitale Informations- und Kommunikationsmedien ermöglichen einen einfachen und schnellen Austausch sowie ortsflexible Arbeit. Beschäftigte empfinden die rasche Informationsweitergabe und umfassende Datenverfügbarkeit durch digitale Medien als positiv und somit auch als Arbeitserleichterung: Fragen können zeitnah beantwortet und Arbeitsprozesse umgehend fortgeführt werden. Mitarbeitende erhalten Informationen zeitgleich und es besteht ein einheitlicher Kenntnisstand – unabhängig davon, ob sie an verschiedenen Unternehmensstandorten oder mobil arbeiten. Dies trägt zur Zufriedenheit bei.

Digitale Kommunikation schafft Transparenz

Auch in der Betriebsorganisation zeigen sich Vorteile der digitalen Kommunikation, beispielsweise durch die Digitalisierung von Schichtplänen: Das Erfassen von Wunschdiensten, die Veränderung von Schichtbesetzungen oder die noch zu besetzenden Schichten können transparenter gestaltet werden. Selbstbestimmung und Mitsprache lassen sich fördern, wenn Beschäftigte sich selbst in die für sie passende Schicht eintragen oder Tauschanfragen direkt miteinander abstimmen können. Solche direkten Interaktions- und Beteiligungsmöglichkeiten beeinflussen die Zufriedenheit von Beschäftigten positiv. Diese Erkenntnisse werden durch die



Direkte Interaktion

In einem Krankenhaus wird das interne Dokumentationssystem weiterentwickelt – Ärzte und Pflegende werden eingebunden. Über eine integrierte Kommentarfunktion können alle Berufsgruppen bestehende Einträge oder bisherige Behandlungsschritte kommentieren und Informationen zurückspielen. So wird eine direkte Interaktion zwischen Ärzten und Pflegenden und damit eine verbesserte Zusammenarbeit ermöglicht. Bisher war der Kommunikationsprozess einseitig, nur die behandelnden Ärzte konnten zusätzliche Informationen vermerken. Die Entwicklung wird von allen positiv bewertet und trägt zur Zufriedenheit der Beschäftigten bei.

„Digitalisierung ist Chance und Risiko zugleich. Wir wissen, dass sie zu einer Verdichtung von Arbeitsprozessen führen kann. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist deswegen ein wichtiges Instrument, um die Gesundheit und die Interessen der Beschäftigten zu gewährleisten. Die Prinzipien der ‚guten Arbeit‘ sind auch in der Arbeitswelt 4.0 von zentraler Bedeutung.“

Daniela Behrens, Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung

Zwischenergebnisse des SOFI gestützt: Ein erweiterter Zugriff auf Informationen und Daten und die damit verbundene Transparenz werden von verschiedenen Beschäftigtengruppen als Entlastung und Unterstützung in der Ausübung ihrer Tätigkeiten wahrgenommen.⁵

Zusammenarbeit verbessert sich

Branchenunabhängig empfinden Beschäftigte es als positiv, wenn Daten digitalisiert sowie in Echtzeit einsehbar sind und stets zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung stehen. Laut SOFI benennen Beschäftigte die verbesserte Datenqualität und die geringere Fehlerquote bei der Übertragung oder Zuordnung von Daten als positive Effekte der digitalen Dokumentation und Bearbeitung.⁵ Durch direkte digitale Datenerfassung

und -verwaltung entfallen Doppel- und Mehrarbeit, Dokumentationen können vereinfacht werden und Fehlerquellen können durch den Wegfall der Übertragung handschriftlicher Notizen reduziert werden. All das trägt zur Zufriedenheit der Beschäftigten bei. Sind Prozesse und einzelne Arbeitsschritte nachvollziehbar sowie Dokumente und Notizen strukturiert abgelegt, bietet dies Transparenz und die Zusammenarbeit im Arbeitsprozess verbessert sich.

Gestaltungsempfehlungen

Rahmenbedingungen schaffen

Ob die zunehmende digitale Kommunikation in der betrieblichen Praxis ein Gesundheitsrisiko oder eine Ressource darstellt, wird durch verschiedene Faktoren bestimmt. Zum einen ist eine adäquate und funktionierende Hard- und Software notwendig (mehr dazu im Kapitel „Systeme, Arbeitsformen und Qualifikation“ ab Seite 20). Zum anderen muss es definierte und transparente Nutzungsbedingungen geben, um Missverständnisse, Kommunikationsdefizite oder einen erhöhten Koordinations- und Dokumentationsbedarf zu vermeiden (Näheres darüber im Abschnitt „Digitale Kommunikation frisst Zeit“ auf Seite 34). Um solche Rahmenbedingungen auszugestalten, ist zu klären, in welcher Form Informationen im Unternehmen vermittelt werden und was hinsichtlich Medium, Empfänger und Formulierung zu berücksichtigen ist. Das schafft Handlungssicherheit und stellt eine Basis für eine gesundheitsförderliche Kommunikationskultur im Unternehmen dar. Insbesondere in der Corona-Pandemie wurden in den Unternehmen vermehrt neue Kommunikations- und Informationsmedien und -systeme eingeführt sowie neue Kommunikationsstrukturen geschaffen.

Kommunikations- und Medienkompetenzen fördern

Die Kommunikations- und Medienkompetenzen von Beschäftigten zu fördern, ist ein weiterer Baustein für eine gesunde digitale Kommunikation. So ist beispielsweise das Empfinden einer Informationsflut auch von individuellen Faktoren beeinflusst.³³ Persönliche Kompetenzen sind relevant dafür, moderne Kommunikationstechnologien in gesundem Umfang zu nutzen, mit der ständigen Verfügbarkeit von Informationen umzugehen, Nachrichten klar zu formulieren und das geeignete Kommunikationsmedium auszuwählen. Es ist wichtig, Beschäftigte dafür

zu sensibilisieren, dass persönliche Kommunikation und Interaktion wichtige Ressourcen sind. Unternehmensseitig ist es daher grundlegend, geeignete Qualifikationsmöglichkeiten zum Umgang mit neuen Arbeitsmitteln, Kommunikations- und Informationsmedien zu schaffen. Auch für Führungskräfte sind entsprechende Kompetenzen bedeutsam. Worauf es insbesondere bei dieser Zielgruppe ankommt, wird im Kapitel „Führung 4.0“ ab Seite 50 thematisiert.

Persönliche Kommunikation sicherstellen

Die persönliche Kommunikation sollte durch betriebs-spezifische Strukturen und Prozesse ermöglicht und sichergestellt werden – sowohl unter Beschäftigten als auch zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Führungskräfte haben die Aufgabe, Kommunikationsprozesse, sowohl digital als auch in Präsenz, gesundheitsförderlich zu gestalten. Dazu zählen beispielsweise feste Präsenztermine oder eine zielgerichtete Medienauswahl für entsprechende Inhalte und Anlässe. Kommunikationsroutinen wie das tägliche „Guten Morgen“ oder die Verabschiedung in den Feierabend müssen nicht entfallen. Sie können bei der Arbeit auf Distanz in digitale Kommunikationsmedien verlagert werden. Es gilt zu reflektieren, wie Teamgefühl, soziale Interaktion und gegenseitige Unterstützung auch digital gestärkt werden können.

- 
- > *Digitale Kommunikations- und Informationsmedien können für schnellen Austausch und eine verbesserte Zusammenarbeit sorgen. Voraussetzung ist, dass die Rahmenbedingungen für ihre gesunde Nutzung definiert sind und jeder befähigt ist, die Medien gezielt und sicher einzusetzen. Die persönliche Kommunikation ist dabei sicherzustellen, da sie eine wichtige gesundheitliche Ressource darstellt – sowohl zwischen Beschäftigten als auch zwischen Beschäftigten und Führungskraft.***

Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit: Überall und immer im Einsatz?



Flexibel im Büro, mobil oder zu Hause arbeiten – bis 2020 war das nur in wenigen Unternehmen Realität. Durch die Corona-Pandemie ist diese Arbeitsweise in vielen Unternehmen sehr schnell zur Selbstverständlichkeit geworden. Was sind die Dos and Don'ts bei der Umsetzung?



Die Herausforderungen

„Standby-Modus“ verhindert Erholung

Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben werden durchlässiger. Beschäftigte sind gefordert, Zeiten für Arbeit und Freizeit selbst zu definieren. Diese Entgrenzung erschwert es, gedanklich von der Arbeit abzuschalten. Arbeitsthemen oder -herausforderungen werden in der Freizeit im Geiste weiterbearbeitet. Studien belegen, dass diese Problematik häufiger bei Beschäftigten auftritt, die zu Hause oder mobil arbeiten, als bei denjenigen, die ihren festen Arbeitsort im Unternehmen haben. Nicht abschalten zu können, beeinträchtigt die Erholungsphasen. Das kann sich negativ auf das Wohlbefinden und die Gesundheit auswirken.^{2,21,34} Der empfundene „Standby-Modus“ wird verstärkt durch das Gefühl, permanent erreichbar sein zu müssen. Die Ursache ist meist Intransparenz: Erwartungshaltungen der Führungskraft und/oder die Regelungen des Unternehmens zur Erreichbarkeit sind unklar. Das verunsichert Beschäftigte und wird als belastend empfunden.

Orts- und zeitflexible Arbeit verleitet zu Mehrarbeit

Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit ist oft mit einer Steuerung über Arbeitsergebnisse und Ziele verbunden. Dadurch steigt das Risiko, dass Beschäftigte erhebliche Mehrarbeit leisten und sich selbst gefährden: Sie überschreiten ihre tägliche Arbeitszeit, verzichten auf Pausen oder verletzen die gesetzlichen Mindestruhezeiten. In Fachkreisen wird dieses Phänomen

als interessierte Selbstgefährdung betitelt. Erkenntnisse aus der praktischen Arbeit in den Projektunternehmen zeigen, dass viele Beschäftigte orts- und zeitflexibles Arbeiten nutzen, um ein hohes Arbeitsvolumen zu bewältigen. Sie arbeiten über ihre reguläre Arbeitszeit hinaus und teilweise sogar im Urlaub. Untersuchungen zeigen, unter welchen Bedingungen Arbeitszeit öfter ausgedehnt und Arbeit mit nach Hause genommen wird: Insbesondere dann, wenn die Leistungsanforderungen im Unternehmen hoch sind, die Arbeitsleistung durch Ziele bestimmt wird, die Arbeitszeit nicht erfasst wird und wenn keine Vereinbarung zur Heimarbeit vorliegt.^{2,22,31,34} Problematisch ist auch, wenn Ziele nicht realistisch, die Erwartungen zu deren Erfüllung nicht klar formuliert und transparent sind oder die Handlungsspielräume zur Erreichung nicht ausreichen. Mehrarbeit, Verzicht auf Urlaub oder die Mitnahme von Arbeit nach Hause schränken die Erholungsphasen von Beschäftigten ein – mit negativen Folgen für die Gesundheit.

Dienstreisen schränken das Privatleben ein

Beschäftigte empfinden kurzfristige sowie am Wochenende stattfindende Dienstreisen als Belastung. Insbesondere in Unternehmen mit internationaler Ausrichtung kann dies auftreten. Die Dienstreisen führen zu Einschränkungen im Privat- und Familienleben, beispielsweise, wenn Treffen mit der Familie oder Freunden nicht wahrgenommen werden können. In der Folge sind zum einen Erholungszeiten gekürzt. Zum anderen ist die Zeit mit Freunden und Familie, die eine gesundheitlich relevante Ressource darstellt, reduziert.



„Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass Arbeiten von zu Hause oder unterwegs gut funktioniert und zu einer modernen Arbeitswelt passt. Für die Zeit nach der Pandemie wünschen sich viele Beschäftigte und Unternehmen daher einen Mix aus Homeoffice und Präsenz. Dafür braucht es einen geeigneten Rechtsrahmen.“

Hubertus Heil, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Die Chancen

Arbeit und Privatleben sind leichter vereinbar

Orts- und zeitflexible Arbeit richtet sich idealerweise an den Bedürfnissen Beschäftigter aus und bringt deren Flexibilitätswünsche mit den Anforderungen des Unternehmens in Einklang. Beschäftigte schildern, dass das Arbeiten zu Hause ihnen ermöglicht, private Termine besser mit ihrem Arbeitsalltag zu vereinbaren. Durch mehr Ruhe in den eigenen vier Wänden können sie Aufgaben fokussierter erledigen und sind dadurch insgesamt produktiver. Positiv ist auch, dass sie ihren Lebensmittelpunkt und Wohnort nicht nach dem Arbeitsort ausrichten müssen und die Möglichkeit haben, weiter entfernt vom Arbeitgeber zu wohnen. In der Praxis betonen Beschäftigte, die nicht in der Nähe ihres Arbeitsortes wohnen, dass sie ohne die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten, ihre jetzige Tätigkeit nicht ausüben würden. Darüber hinaus wird der Wegfall des Arbeitswegs als positiver Aspekt genannt. Insgesamt können flexible Arbeitsformen und insbesondere das Arbeiten zu Hause zu einer besseren Balance zwischen Arbeit und Privatleben und zu einer Verminderung von Unterbrechungen beitragen. Das steigert die Zufriedenheit der Beschäftigten. In einem Unternehmen geben bei einer internen Umfrage mehr als 80 Prozent der Beschäftigten an, dass sich das ortsflexible Arbeiten positiv auf sie auswirkt. Sie schätzen das Vertrauen, das ihnen das Unternehmen entgegenbringt. Die Beschäftigten wissen auch, dass eine hohe Eigenverantwortung, wie eine bewusste Pausengestaltung und das Grenzen-Ziehen zwischen Berufs- und Privatleben, grundlegend ist, damit ortsflexibles Arbeiten funktioniert.

Corona-Pandemie: Aufschwung für flexibles Arbeiten

Durch die praktische Arbeit in den Unternehmen, speziell im Zeitraum von 2017 bis 2019, ist deutlich geworden, dass orts- und zeitflexibles Arbeiten in der betrieblichen Praxis nur begrenzt gelebt wurde. Eine durchgängige Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit sowie eine vollständige Auflösung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben wurden nicht beobachtet. Damit decken sich die Projekterkenntnisse mit bisherigen Daten.⁴

Im Zuge der Corona-Pandemie haben sich die organisatorisch-kulturellen Bedingungen für zeit- und ortsflexibles Arbeiten in einigen Tätigkeitsfeldern jedoch verbessert und erweitert. In Interviews mit Experten aus den Unternehmen ist deutlich geworden, dass die Corona-Pandemie einen Schub in der Umsetzung mobiler Arbeit notwendig gemacht hat und dass neue digitale Kommunikations- und Informationsstrukturen geschaffen wurden. Die Erkenntnisse des Projekts der AOK Niedersachsen sind dadurch relevanter als je zuvor. Neben zahlreichen Herausforderungen sehen Unternehmen in den betriebsinternen Auswirkungen der Pandemie auch Chancen, da sie betriebliche Entwicklungsfelder der Digitalisierung aufgedeckt hat: Eingespielte Prozesse und Arbeitsweisen wurden neu bewertet und Widerstände hinsichtlich digitaler Neuerungen abgebaut.

So wirkt sich Homeoffice auf die allgemeine Zufriedenheit aus



Diese Faktoren beeinflussen die Zufriedenheit im Homeoffice



der Beschäftigten in den Projektunternehmen geben an, dass Homeoffice ihre allgemeine Zufriedenheit positiv beeinflusst.

Die am häufigsten genannten Gründe dafür sind

- Wegfall des Arbeitswegs
- bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- ruhigere Arbeitsatmosphäre, die effizienteres Arbeiten ermöglicht



der Beschäftigten in den Projektunternehmen geben an, dass Homeoffice ihre allgemeine Zufriedenheit negativ beeinflusst.

Die am häufigsten genannten Gründe dafür sind

- Gefühl der ständigen Erreichbarkeit
- Schwierigkeiten, nach der Arbeit abzuschalten
- ungenügende oder instabile Technik
- fehlender persönlicher Austausch



der Steuerkreismitglieder in den Projektunternehmen bewerten die Vermittlung von Selbstmanagementkompetenzen im Kontext des Arbeitens auf Distanz im BGM als zunehmend relevanter. Dazu gehört beispielsweise, Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben zu ziehen oder Arbeit und Pausen eigenständig und eigenverantwortlich zu gestalten. (n = 38)

Auch Unternehmen, die dem Thema zuvor eher zurückhaltend begegnet sind, haben erkannt, dass virtuelle Zusammenarbeit funktioniert. In einer Vielzahl der Unternehmen ist angestrebt, diese Arbeitsform beizubehalten und mit entsprechenden Rahmenbedingungen zukunftsfähig zu gestalten. Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung im Herbst 2020 zu Chancen und Herausforderungen der Corona-Pandemie verdeutlichen die Ausweitung der Homeoffice-Möglichkeiten für Beschäftigte. Während der Corona-Pandemie gaben 90 Prozent der Befragten an, durchgängig oder überwiegend aus dem Homeoffice gearbeitet zu haben. Den Einfluss von Homeoffice auf die allgemeine Zufriedenheit bewertet ein Großteil von ihnen als positiv, wie die Grafik auf Seite 45 zeigt.

Gestaltungsempfehlungen

Flexibilität als Teil der Personalpolitik nutzen

Die Unternehmenskultur bestimmt maßgeblich, wie orts- und zeitflexibles Arbeiten seitens der Führungskräfte und Beschäftigten umgesetzt und gelebt wird. Es empfiehlt sich daher zu reflektieren, wie diese Arbeitsform mit der Unternehmenskultur harmonisiert und wie die praktische Umsetzung gestaltet ist. Diese Reflexion sollte sowohl vor Einführung von Homeoffice oder mobilem Arbeiten als auch zwischendurch stattfinden. Aus gesundheitlicher Perspektive sind flexible Arbeitsarrangements Teil einer lebensphasen- und beschäftigtenorientierten Personalpolitik und ein Instrument zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Sie sind nicht Teil einer leistungsorientierten Managementstrategie (mehr dazu im Abschnitt „Orts- und zeitflexible Arbeit verleitet zu Mehrarbeit“ auf Seite 42). In der Praxis ist zu beobachten, dass einige Beschäftigte lieber am Arbeitsplatz im Unternehmen als zu Hause arbeiten. Im Sinne einer beschäftigtenorientierten Ausrichtung sollte orts- und zeitflexible Arbeit daher auf Freiwilligkeit beruhen und

individuelle Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen. Da Führungskräfte die Unternehmenskultur maßgebend prägen, Leitplanken setzen und eine Vorbildfunktion innehaben, sind diese in den Prozess der Ausgestaltung orts- und zeitflexibler Arbeit einzubinden. Welche Aspekte im Rahmen der Qualifizierung von Führungskräften zum Führen auf Distanz relevant sind, ist im Kapitel „Führung 4.0“ ab Seite 50 dargestellt.

Transparente Vereinbarungen treffen

Vereinbarungen sind sinnvoll, um Risiken flexibler Arbeitsformen einzudämmen und die Work-Life-Balance Beschäftigter zu fördern. Ist orts- und zeitflexibles Arbeiten formal geregelt, wird es genutzt, um Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren, und seltener als Instrument, um zusätzliche Arbeitsleistung zu erbringen (mehr dazu im Abschnitt „Orts- und zeitflexible Arbeit verleitet zu Mehrarbeit“ auf Seite 42).²³ Zeiterfassung ist ein schützender Faktor – die Arbeitszeit wird als zentraler Parameter wahrgenommen. Untersuchungen legen dar, dass Beschäftigte ohne Arbeitszeiterfassung häufig

länger arbeiten und Mehrarbeit leisten. Zudem wird von ihnen eher erwartet, außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten erreichbar zu sein.^{31,34} Klare Kommunikations- und Erreichbarkeitsregelungen erweisen sich beim orts- und zeitflexiblen Arbeiten als weitere gesundheitsförderliche Faktoren: definierte Zeiträume, in denen eine telefonische Erreichbarkeit gewährleistet sein soll oder E-Mails beantwortet werden – und Zeiten, in denen Beschäftigte das Recht auf Nichterreichbarkeit haben. Solche Rahmenbedingungen sind die Basis dafür, dass flexible Arbeitsarrangements gesundheitsförderlich wirken und nicht in Entgrenzung, Mehrarbeit und ständiger Erreichbarkeit münden. Diese positive Wirkung lässt sich noch steigern, wenn die Vereinbarungen gemeinsam mit den Beschäftigten oder deren Vertretern erarbeitet werden. Das steigert die Akzeptanz der Regelungen und trägt dazu bei, dass diese in der Praxis umgesetzt und eingehalten werden.

Autonomie und Handlungsspielraum ermöglichen

Handlungsspielräume werden angesichts der zunehmenden Flexibilität von Arbeitsort und -zeit relevanter. Um mobile Arbeit gesund zu gestalten, empfiehlt es sich, Beschäftigten ein hohes Maß an Autonomie einzuräumen, etwa bei der Reise- und Aufgabenplanung. Wie im Abschnitt „Arbeit und Privatleben sind leichter vereinbar“ auf Seite 44 beschrieben, bewerteten mobil arbeitende Beschäftigte ihre Arbeit trotz zahlreicher Belastungsfaktoren positiv. Das liegt vor allem an den Möglichkeiten, die Arbeit eigenständig zu organisieren und zu gestalten. Bereits vorliegende Studien bestätigen: Selbstbestimmung, beispielsweise in der Reiseplanung bei mobilem Arbeiten, bei der Arbeitszeitgestaltung oder bei der Aufgabenorganisation, ist mit weniger Stress und Zeitdruck, einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie mit einer höheren Zufriedenheit verbunden.^{23,27,34}

Eigenverantwortung stärken, Selbstgefährdung verhindern

Die zunehmende Flexibilität verlangt von Beschäftigten ein hohes Maß an Eigenverantwortung: Sie müssen selbst aktiv die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit ziehen. Äußere Faktoren, wie feste Arbeits- oder Pausenzeiten oder die Präsenz der Führungskraft, entfallen. Geistige Distanzierung von der Arbeit ist wichtig, um sich vor den Risiken flexibler Arbeitsarrangements zu schützen. Beschäftigte sollten dafür sensibilisiert sein, wie sie Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit ziehen und Pausen auch mobil oder am Heimarbeitsplatz gesund gestalten. Darüber hinaus ist eine regelmäßige Reflexion des eigenen Arbeits- und Gesundheitsverhaltens sowie über den Wert der eigenen Gesundheit relevant, um eine Selbstgefährdung zu verhindern. Der gesundheitsförderliche Umgang mit Medien und die Gestaltung der Erreichbarkeit sind ebenfalls bedeutsam, wenn es darum geht, einem empfundenen „Standby-Modus“ entgegenzuwirken. Hier empfehlen sich auch Inhalte aus dem Bereich des Stressmanagements. Mehr darüber ist im Kapitel „Digitaler Stress“ ab Seite 64 zu finden.

- 
- *Durch orts- und zeitflexibles Arbeiten sind Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren: Beschäftigte können ihren Lebensmittelpunkt unabhängig vom Sitz des Unternehmens wählen oder private Termine einfacher im Alltag berücksichtigen. Zudem können sie konzentrierter arbeiten, weil es weniger Unterbrechungen gibt. Das führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Wichtig ist, flexible Arbeitsarrangements im Sinne einer lebensphasen- und beschäftigtenorientierten Personalpolitik gesundheitsfördernd zu gestalten. Transparente Vereinbarungen sind die Basis. Zudem brauchen Beschäftigte Handlungsspielraum bei der Arbeits- und Aufgabenorganisation und die Kompetenz, die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit so zu ziehen, dass ihre Gesundheit nicht gefährdet ist.*

Führung 4.0: Ändern sich Aufgaben und Kultur?



Führungskräfte beeinflussen die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Motivation Beschäftigter – im positiven wie im negativen Sinn. Verlangt die Arbeitswelt 4.0 Führungskräften ein ganz neues Rollenverständnis ab? >



Gesundheitsgerecht führen

Durch ihr Verhalten und die soziale Beziehung zu ihren Beschäftigten nehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle ein, wenn es um das Wohlbefinden und die Gesundheit am Arbeitsplatz geht.

Für eine gesundheitsgerechte Führung ist die Beziehungsqualität relevant: also der persönliche Kontakt zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten und das gemeinsame Verständnis der Arbeitssituation und der Arbeitsanforderungen. Um diese soziale Interaktion gesundheitsförderlich zu gestalten, sind eine aktive Kommunikation und ein wertschätzendes Verhalten essenziell. Den Beschäftigten ist besonders wichtig, dass ihre Interessen vertreten werden – auch die aktive Gestaltung von Arbeitsbedingungen sehen sie als wichtige Führungsaufgabe. Die Führungskraft sollte zudem arbeitsbezogene Überlegungen der Beschäftigten berücksichtigen, sie beteiligen und bei der Umsetzung von Verbesserungsideen unterstützen, stellt das SOFI fest.⁵

Aus der betrieblichen Praxis wird deutlich, dass die gesundheitsgerechte Gestaltung von Veränderungsprozessen, das Führen auf Distanz und der Umgang mit psychisch belasteten Beschäftigten wichtige Führungsaufgaben in der Arbeitswelt 4.0 sind. Die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Herausforderungen gehen einher mit der Schlüsselrolle von Führung hinsichtlich Gesundheit und Wohlbefinden von Beschäftigten. Sie verleihen der Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Führungskraft und den Anforderungen an Führungskräfte in der zukünftigen Arbeitswelt eine neue Dynamik und Relevanz.

Veränderungsprozesse gestalten

Führungskräfte schildern, dass Veränderungen die Konstante in ihrem Führungsalltag sind und mittlerweile zur Tagesordnung gehören. Deshalb sehen sich Führungskräfte, neben ihrer originären Rolle, zunehmend in der Verantwortung des Veränderungsbegleiters. Die Corona-Pandemie hat die tragende Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen verdeutlicht: Sie haben in dieser Zeit neue Strukturen und Arbeitsweisen gestaltet, Kommunikations- und Informationsprozesse umstrukturiert und in digitale Medien verlagert. Sie haben Beschäftigte auf Distanz geführt und Routinen gefunden, den persönlichen Kontakt zu ihnen zu halten. Eine wichtige Aufgabe war, Gespräche mit Beschäftigten zu führen, um Pandemie-Maßnahmen zu kommunizieren, als Vermittler zu agieren und Ängste und Unsicherheiten zu nehmen. Die Rolle der Führungskraft als Veränderungsbegleiter oder das Führen auf Distanz sind in der Arbeitswelt 4.0 auch vor und unabhängig von der Corona-Pandemie wichtige Anforderungen: Als Verantwortungsträger, Multiplikator und Vorbild nehmen Führungskräfte in Veränderungsprozessen eine entscheidende Schlüsselposition ein. Eine offene und transparente Kommunikation, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und eine damit einhergehende Identifikation mit der Unternehmensstrategie bilden hierfür eine essenzielle Basis.²⁰



95 %

der Steuerkreismitglieder in den Projektunternehmen sehen es als relevant an, Führungskräfte für ihre Rolle in Veränderungsprozessen zu sensibilisieren und ihre Kompetenzen zum Führen im Change zu stärken. (n = 38)

Diese Anforderungen können Führungskräfte in der betrieblichen Realität nicht immer erfüllen: Zum einen sind die Einflussmöglichkeiten der unteren Führungsebene bei technisch-organisatorischen Veränderungen oft begrenzt. Zum anderen fehlen ihnen Kenntnisse und geeignete Werkzeuge des Veränderungsmanagements. Deshalb sehen sich die unmittelbaren Führungskräfte häufig zu wenig in der Lage, Veränderungen zu beeinflussen und mitzugestalten, erklärt das SOFI.⁵ Besonders problematisch ist, dass für Führungskräfte selbst die Ziele der Veränderung oft nicht ausreichend transparent sind und daher Unsicherheiten bestehen, wie sie diese in ihrem Bereich steuern und ausgestalten können. Angesichts voranschreitender Digitalisierungsprozesse bedeutet Unterstützung durch die Führungskraft jedoch noch mehr als bisher, Einfluss auf die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen zu nehmen, betont das SOFI.⁵

Verschärfend kommt hinzu, dass Führungskräfte oft stark fachlich eingebunden sind, da die Anzahl neuer Projekte oder Systeme steigt und Themen komplexer werden. Es bleibt immer weniger Zeit für die eigentlichen Führungsaufgaben und den direkten Kontakt mit Beschäftigten: Persönliche Gespräche, die Auseinandersetzung mit Unsicherheiten und regelmäßige Informationen an das Team kommen zu kurz. Große Führungsspannen erschweren diese Problematik. Das kann bei den Führungskräften zu Zeitdruck, Unzufriedenheit, Überforderung und Stress führen. Es beeinträchtigt die mitarbeiterorientierte, gesundheitsgerechte Begleitung von Veränderungsprozessen, die von ihnen erwartet wird, und wirkt sich in der Folge auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten aus. Denn Führungskräfte gelten als wichtige Ressource bei betrieblichen Veränderungen. Beschäftigte, die in Veränderungsprozessen

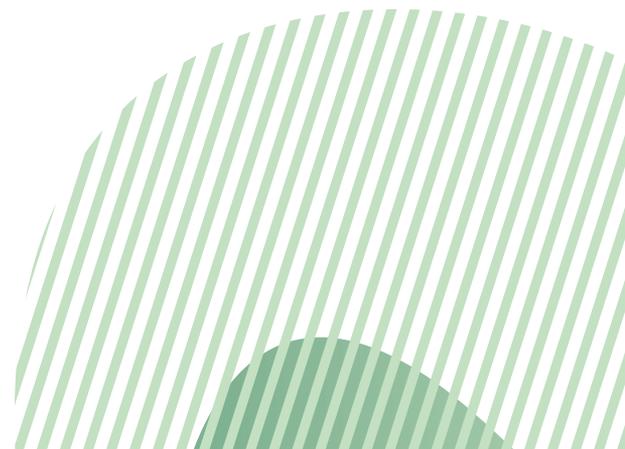
Hilfe und Unterstützung sowie Lob und Anerkennung durch ihre direkte Führungskraft erfahren, sind insgesamt zufriedener mit ihrer Arbeit und berichten seltener von psychosomatischen Beschwerden.¹²

Führungskräfte haben die Aufgabe, Veränderungsprozesse aktiv für ihren eigenen Wirkungsbereich zu gestalten, frühzeitig Widerstände zu erkennen, die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten zu fördern und diese gesund durch den Wandel zu führen. Dazu müssen sie Beschäftigte beteiligen und Mitgestaltungsprozesse etablieren, wertschätzend und offen kommunizieren, Vertrauen fördern, mögliche Ängste thematisieren und Sicherheit geben. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, benötigen Führungskräfte soziale und kommunikative Kompetenzen, Führungswerkzeuge zum Veränderungsmanagement und zum Umgang mit Widerständen. Gleichzeitig brauchen sie Klarheit über ihre Rolle als Verantwortungsträger, Multiplikator und Vorbild in Veränderungsprozessen.

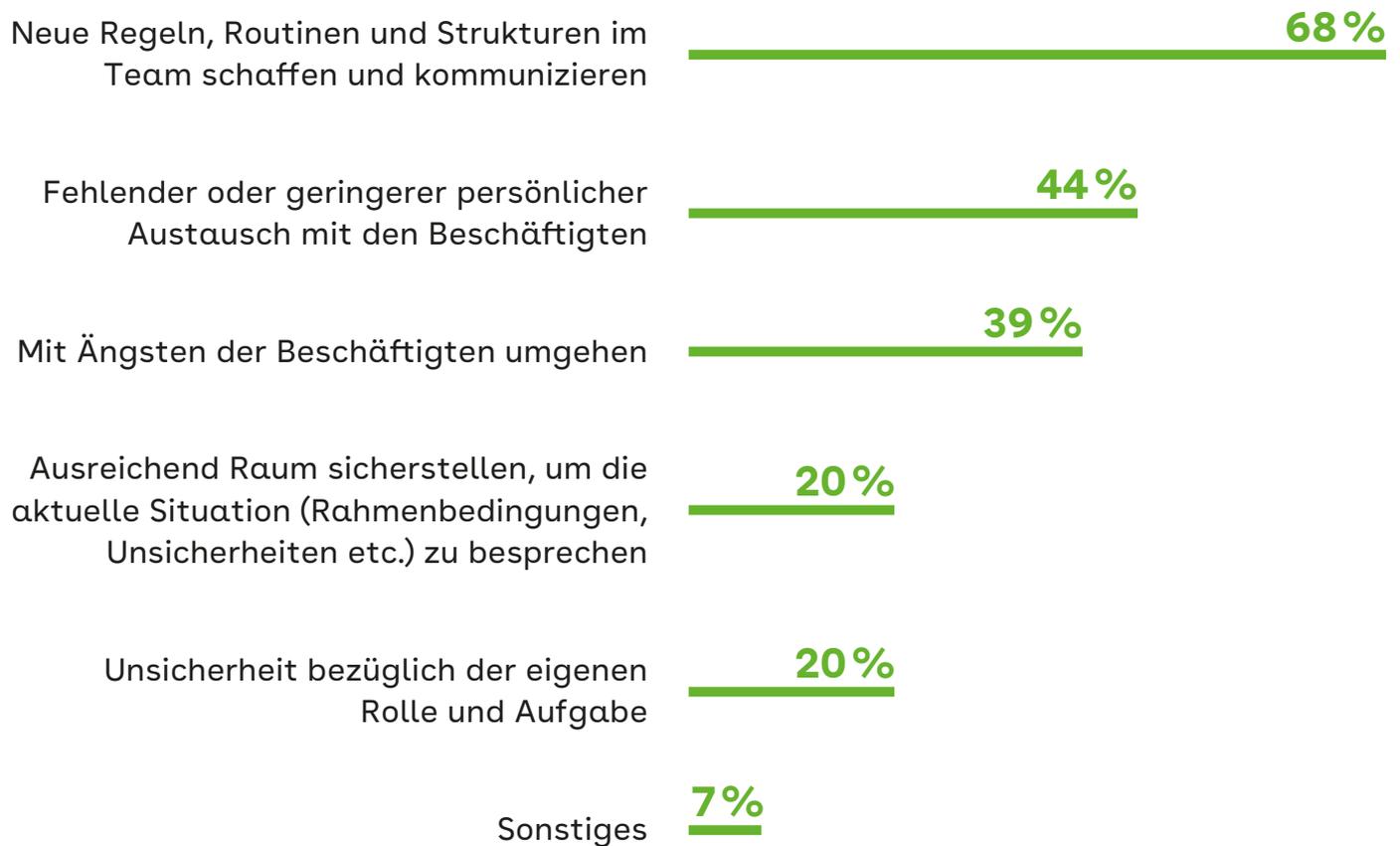
Auf Distanz führen

Digitale Informations- und Kommunikationsmedien prägen die Arbeitswelt und ermöglichen orts- und zeitflexibles Arbeiten. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Arbeits- und Informationsprozesse sowie Kommunikationsroutinen über digitale Medien zu gestalten, den persönlichen Austausch und die Beziehung zu den Beschäftigten zu pflegen, den Teamzusammenhalt zu stärken und ihrer Fürsorgepflicht auch auf Distanz nachzukommen. Mediengestützte Kommunikation ist gegenüber persönlichem Austausch sachlicher – emotionale und persönliche Kommunikationsanteile kommen oft zu kurz. Das kann bestehende soziale Bindungen schwächen und erschwert es, neue aufzubauen. Auch das Potenzial für Missverständnisse und Konflikte steigt, weil Verhalten und Emotionen sich auf diesem Weg erschwert ausdrücken und erkennen lassen.¹¹

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass digitale Kommunikation die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Führungskräften beeinträchtigen kann: Beschäftigte schildern, dass sie ihre Führungskraft schlechter erreichen und es schwieriger ist, Informationen und Entscheidungen einzuholen. Die Folgen sind Unsicherheit, Prozess- und Arbeitsverzögerungen und eine abnehmende Arbeitszufriedenheit. Nimmt der persönliche Kontakt mit der Führungskraft ab, lassen oft auch die Identifikation mit dem Team, das persönliche Engagement, Vertrauen und die Motivation nach.³³ Führungskräfte beschreiben auf der anderen Seite einen Spagat zwischen vor Ort und dezentral arbeitenden Beschäftigten. Sie fürchten, die auf Distanz arbeitenden Beschäftigten nicht gerecht zu behandeln oder ihnen nicht die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken wie denjenigen vor Ort. Das ist ein wichtiger Aspekt – denn Beschäftigte, die sich von ihren Vorgesetzten fair behandelt fühlen, sind im Homeoffice weniger gestresst und können Beruf und Privatleben besser miteinander vereinbaren.²³ Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf Distanz ist es empfehlenswert, zentrale Fragestellungen rund um die tägliche Arbeit gemeinsam mit den Beschäftigten zu klären. Beteiligung unterstützt bei diesem Prozess die Akzeptanz von Entscheidungen und stärkt Motivation und Zufriedenheit im Team.



Was waren zu Beginn der Corona-Pandemie die größten Herausforderungen für Führungskräfte?



Beim Führen auf Distanz sind Führungskräfte noch mehr darauf angewiesen, ihren Beschäftigten zu vertrauen. „Kontrollmöglichkeiten“, die vor Ort bestehen, entfallen. Das bedeutet, Beschäftigten mehr Eigenverantwortung für die Aufgabenerledigung zuzusprechen und Selbstorganisation zu unterstützen. Führen über Ziele erhält eine zentrale Bedeutung. Wichtig ist, gemeinsam mit den Beschäftigten Transparenz über Ziele und Erwartungen herzustellen, Verantwortlichkeiten und Arbeitsaufgaben präzise zu formulieren und zu strukturieren. Das fördert Sicherheit und Wohlbefinden und damit die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten und erhöht zugleich die Vertrauensbereitschaft von Führungskräften.

Führungsverantwortung bedeutet auch, die Gesundheit der Beschäftigten im Blick zu behalten. Führungskräften sollten mögliche Belastungen von dezentral arbeitenden Beschäftigten bewusst sein – etwa eine gefühlte ständige Erreichbarkeit oder die interessierte Selbstgefährdung (mehr dazu im Kapitel „Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit“ ab Seite 40). In ihrer Rolle haben sie die

Möglichkeit, solchen Belastungen durch klare und transparente Vereinbarungen entgegenzuwirken. Für diese Herausforderungen, die sich durch Führung auf Distanz ergeben, gilt es, unternehmensseitig Qualifizierungsangebote zu schaffen. Das fördert Sicherheit und eine gesundheitsförderliche Zusammenarbeit mittels digitaler Medien.

Corona-Pandemie: Aufschwung für Führen auf Distanz
Ergebnisse einer Führungskräftebefragung im Herbst 2020 zu Herausforderungen und Chancen der Corona-Pandemie für Führungskräfte zeigen, dass es rund jeder fünften Führungskraft nach eigener Einschätzung weniger gut gelungen ist, Beschäftigte auf Distanz zu führen. Als größte Herausforderung stand dabei die Schaffung und Kommunikation von neuen Regeln, Routinen und Strukturen im Team im Vordergrund. Außerdem gab fast jede zweite Führungskraft an, dass der fehlende Austausch eine große Herausforderung darstellt. Auch der Umgang mit Ängsten der Beschäftigten und Unsicherheit in der eigenen Rolle als Führungskraft wurden als Herausforderungen genannt (mehr dazu auf Seite 55).



der Steuerkreismitglieder in den Projektunternehmen sehen es als relevant an, Führungskräfte für die gesunde Gestaltung dezentraler Führung zu sensibilisieren und ihre Fähigkeiten zum Führen verteilter Teams zu stärken. (n = 38)



100 %

der Steuerkreismitglieder in den Projektunternehmen sehen in der Stärkung von Stressbewältigungskompetenzen von Führungskräften ein relevantes Thema für die Arbeitswelt 4.0. (n = 38)

Stress bewältigen

Die Tätigkeit als Führungskraft ist durch verschiedene gesundheitliche Belastungen geprägt. Gerade untere Managementebenen stehen unter erheblichem Druck: Sie befinden sich in einer mehrfachen Sandwichposition zwischen Erwartungen von Beschäftigten und betrieblichen Anforderungen sowie zwischen übergreifenden Unternehmensstrategien und konkreten Bedingungen vor Ort. Problematisch ist, dass viele Führungskräfte ihre eigenen Kompetenzen im Umgang mit Belastungen und Stress als unzureichend einschätzen. Das ist aufgrund ihrer Vorbildfunktion in doppelter Hinsicht kritisch, da sich das Stresserleben von Führungskräften auf die Beschäftigten überträgt und damit auch deren Gesundheit beeinflusst^{28,26} (mehr dazu im Kapitel „Digitaler Stress“ ab Seite 64). Deshalb benötigen Führungskräfte Handlungshilfen und praktische Werkzeuge, um eigene Belastungen zu bewältigen und im Führungsalltag gesund zu bleiben.

Mit psychisch belasteten Beschäftigten umgehen

Psychische Erkrankungen erhalten in der Gesellschaft eine wachsende Bedeutung.²⁴ Diese Entwicklung macht auch vor der Betriebstür nicht halt. Führungskräfte berichten, dass sie von Beschäftigten immer häufiger aufgrund psychischer Belastungen angesprochen werden. Mitarbeitende thematisieren psychische Krisen oder Probleme und suchen Hilfe und Unterstützung. Diese Anfragen rufen bei Führungskräften ein Gefühl der Überforderung hervor. Um dieser Herausforderung zu begegnen, brauchen Führungskräfte Sicherheit im Umgang mit psychisch belasteten Beschäftigten. Die Praxis zeigt, dass betriebliche Unterstützungsangebote für Führungskräfte oder betriebliche Sozialberatungsangebote wichtige Grundbausteine bieten.

Rollenverständnis anpassen

Um inmitten steigender Themenkomplexität, stetiger Veränderungsprozesse und veränderter Führungsformen handlungssicher zu bleiben, erachten viele Führungskräfte eine Veränderung des Führungsverständnisses sowie der Führungskultur als notwendig. Ergebnisse des Projekts „Forum Gute Führung“ bestätigen dieses Bedürfnis. Demnach befürworten mehr als drei Viertel der Führungskräfte einen Wandel der Führungskultur.¹³

Die Praxis in den Betrieben zeigt, dass nicht immer Klarheit besteht, welche Aufgaben Führungskräfte in der Arbeitswelt 4.0 erfüllen sollen und welche Rolle ihnen zugedacht ist. Beispielsweise ist es keineswegs selbstverständlich, dass sich untere Managementebenen neben Personalführung und operativen Steuerungsaufgaben aktiv in die Ausgestaltung von Arbeitsabläufen und tech-

nischen Voraussetzungen einbringen. Dies zeigen die Zwischenergebnisse aus der Begleitforschung durch das SOFI.⁵ Mangelnde Transparenz der Anforderungen führt zu Unsicherheiten. Führungskräfte wünschen sich eine eindeutige Haltung der Unternehmensführung: Wie ist Führung im Unternehmen definiert? Wie viel Zeit soll für direkte Führungsaufgaben und wie viel für Fachaufgaben aufgewendet werden? Die Führungsrolle impliziert ein Bündel verschiedenster Verhaltenserwartungen. Um einen klaren Orientierungs- und Handlungsrahmen zu erreichen, ist die Definition dieser Erwartungen im Unternehmen ausschlaggebend.

Kollegialen Austausch stärken

In der Praxis zeigt sich, dass ein wiederkehrender Austausch unter Führungskräften eine gute Möglichkeit ist, die Führungskultur zu gestalten. Führungskräfte können sich zu Herausforderungen im Führungsalltag kollegiale Unterstützung und Rat einholen. Darüber hinaus bieten solche Angebote die Möglichkeit, dass Führungskräfte voneinander lernen und ihre eigene Führungsrolle sowie ihr Führungsverhalten reflektieren. Mehrere Projektunternehmen haben nachhaltige Austauschformate für Führungskräfte etabliert. Die Erfahrung zeigt, dass sich diese Treffen positiv auf die Beziehungen zwischen den Führungskräften und die Führungskultur auswirken.

- 
- > Die vielfältigen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 machen deutlich: Die aktive und gesundheitsgerechte Gestaltung von Veränderungen und von neuen betrieblichen Arbeitsbedingungen stellt zukünftig eine wichtige Führungsaufgabe dar. Damit Führungskräfte dieser Aufgabe gewachsen sind, gilt es, betriebsindividuell Erwartungen hinsichtlich der Aufgaben und Pflichten von Führung zu definieren und transparent zu machen. Darüber hinaus sind entsprechende Rahmenbedingungen und Strukturen für Führung zu schaffen sowie gezielte Qualifizierungsmaßnahmen umzusetzen. So haben Führungskräfte die Möglichkeit, die Veränderungen der Arbeitswelt mit und für Beschäftigte gesundheitsgerecht zu gestalten.**

Praxiseinblick

Gesund führen – das Kombi-Angebot für Führungskräfte

Im Rahmen des Projekts „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ entwickelte die AOK Niedersachsen ein Blended-Learning-Programm zum gesundheitsgerechten Führen. Das „Kombi-Angebot Gesund führen“ verbindet das zeit- und ortsunabhängige Online-Programm „Gesund führen“ mit bedarfsorientierten Präsenzterminen. Im Online-Programm werden in sechs Lernmodulen zentrale Kompetenzen und Fähigkeiten gesundheitsgerechter Führung vermittelt.

Mehr Angebote

aok.de/fk/nds/fuehrungskompetenz-staerken

Alle digitalen Angebote der AOK Niedersachsen finden Sie online.

Vorteile des Blended-Learning-Formats



Blended-Learning-Format verknüpft Vorteile des digitalen Lernens mit denen klassischer Präsenzkonzepte



Präsenztermine bieten Raum für Austausch und Reflexion



Unternehmensleitung begleitet und unterstützt das Angebot

01 Ich als Unterstützer

- o Belastungen und Ressourcen im Arbeitsleben erkennen
- o Unterstützung geben

02 Ich als Zuhörer

- o Interesse zeigen
- o Zuhören im Alltag
- o Aktives Zuhören

03 Ich als Feedbackgeber

- o Wertschätzung zeigen
- o Lob und Kritik äußern
- o Feedback geben

04 Ich als Gestalter

- o Arbeit gesund gestalten
- o Entwicklungen anstoßen
- o Mitarbeiter beteiligen

05 Ich als Vorbild

- o Vorbildwirkung reflektieren
- o Eigenes Stress- und Ressourcenmanagement aufbauen
- o Notfallstrategie entwickeln

06 Ich im Gleichgewicht

- o Eigene Work-Life-Balance reflektieren
- o Ausgleich finden
- o Gesundheitsnetzwerk aufbauen

Drei Präsenztermine rahmen das Online-Programm „Gesund führen“ ein. Bei einem Auftakt-Termin werden die Teilnehmenden für gesundheitsgerechte Führung sensibilisiert. Bei einem begleiteten Präsenztermin während der Selbstlernphase im Online-Programm „Gesund führen“ sowie beim Abschlusstermin reflektieren die Teilnehmenden, wie sich die vermittelten Strategien gesunder Führung in ihrem betrieblichen Führungsalltag umsetzen lassen. Die Präsenztermine sichern den Austausch unter den Führungskräften und unterstützen sie dabei, das Erlernete umzusetzen.

So beurteilen Führungskräfte das Kombi-Angebot

68 % haben ihr Wissen über gesundheitsgerechte Führung weiterentwickelt.*

65 % haben praktische Handlungshilfen für eine gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung erlangt.*

66 % fühlen sich in ihrem gesundheitsgerechten Führungsverhalten sicherer.*

64 % reflektieren ihr Führungsverhalten stärker im Alltag.*

48 % achten stärker auf ihre eigene Gesundheit.*

98 % sind mit dem Kombi-Angebot zufrieden und empfehlen es weiter.

*Prozentangaben kumuliert aus den Angaben „trifft völlig zu“ und „trifft überwiegend zu“; n = 36

E-Learnings für eine gesundheitsgerechte Führung in der Arbeitswelt 4.0

Angesichts der dargestellten Herausforderungen und des Qualifikationsbedarfs von Führungskräften in der Arbeitswelt 4.0 wurden im Projekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ bedarfsspezifische E-Learnings entwickelt. Ziel ist es zum einen, Fähigkeiten, Kenntnisse und die Rolle der Führungskräfte zu stärken. Zum anderen werden die Teilnehmenden zur Reflexion ihres Führungsverhaltens angeregt.

Gesund führen in Veränderungsprozessen

- o Sensibilisierung für die Bedeutung und Wirkung von Veränderungsprozessen
- o Rolle und Aufgaben von Führung in Veränderungsprozessen
- o Erfolgsfaktoren und Handlungsstrategien
- o Umgang mit Widerständen und Barrieren

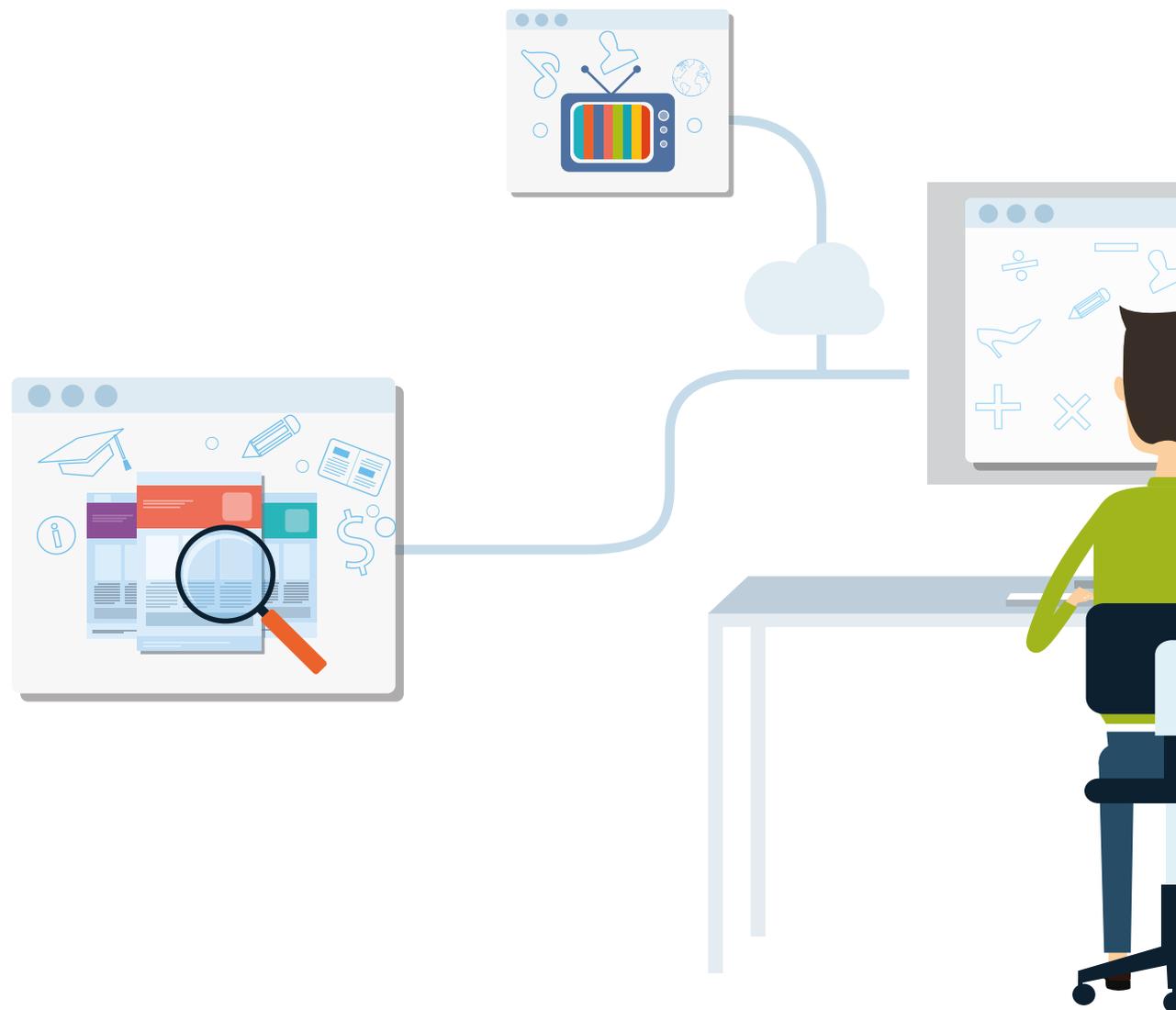
Gesund führen auf Distanz

- o Sensibilisierung für die Bedeutung von Führung auf Distanz – was verändert sich?
- o Einfluss von Führung auf Work-Life-Balance, soziale Isolation, Selbstgefährdung
- o Vermittlung der drei Kernelemente gesunder virtueller Führung: Vertrauen bilden, effektive Kommunikation in virtuellen Teams und Unterstützung trotz räumlicher Distanz

Psychisch belastete Beschäftigte: erkennen und handeln

- o Rolle und Grenzen im Umgang mit psychisch belasteten Beschäftigten
- o Vermittlung von Handlungsoptionen: Erkennen (Auffälligkeiten erkennen) – Handeln (ins Gespräch treten, Vermittlung von Gesprächstechniken) – Unterstützen (einbinden und vorbeugen)

Digitaler Stress: Wie beeinflusst die Arbeitswelt 4.0 die psychische Gesundheit?



Der psychischen Gesundheit wird in der Arbeitswelt 4.0 viel abverlangt: Klassische Belastungsfaktoren erhalten eine neue Dynamik. Digitale Technologien und Medien erweitern das Belastungsprofil. Welche Rolle spielt der digitale Stress?



Neue Stressauslöser erkennen

Unzuverlässige oder unzureichend zur Arbeitsaufgabe passende Systeme, Arbeitsunterbrechungen, steigende Leistungsanforderungen, eine zunehmende Komplexität, Mehrarbeit, eine empfundene Informationsflut, Zeitdruck oder Schwierigkeiten, von der Arbeit abzuschalten – diese Belastungsfaktoren können zu Unsicherheit, Unzufriedenheit oder Frustration führen (mehr dazu in den Kapiteln „Systeme, Arbeitsformen und Qualifikation“, „Digitale Kommunikation“ und „Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit“ ab Seite 20). Der durch digitale Technologien und Medien verursachte „digitale Stress“ gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung.⁸ Neben den oben beschriebenen Faktoren umfasst er auch Aspekte wie Verunsicherung, die Dauerpräsenz digitaler Technologien, die Möglichkeit der Leistungsüberwachung oder mangelnde Erfolgserlebnisse.^{8,9,10} Digitaler Stress erweitert somit das herkömmliche Stresserleben um Einflüsse aus dem Umgang mit digitalen Technologien.

Dauerhafter Stress beeinflusst – unabhängig vom Auslöser – nicht nur das Wohlbefinden sowie die physische und psychische Gesundheit negativ. Er wirkt sich auch auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit, die Arbeitszufriedenheit sowie die Bindung an den Arbeitgeber aus. Das kann schließlich sogar die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflussen.^{8,9,10} Digitaler Stress ist ein Schlüsselthema in den Beobachtungen zur Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0.

Digitalem Stress vorbeugen

Um den Folgen von negativem Stress entgegenzuwirken, sind Präventionsmaßnahmen sowohl auf der Verhältnis-, als auch auf der Verhaltensebene notwendig. Denn Stress wird sowohl durch objektive Belastungsfaktoren als auch durch die subjektive Belastungsverarbeitung bestimmt.^{18,7} Im Folgenden sind zusammenfassend Maßnahmen beschrieben, die das Potenzial haben, negatives Stressempfinden im beruflichen Kontext in der Arbeitswelt 4.0 zu vermeiden oder zu reduzieren.

Geeignete Technik bereitstellen

Auf der Verhältnisebene sind verlässliche Systeme, Prozesse und Technologien sowie technische Unterstützung grundlegende Faktoren, um digitalem Stress vorzubeugen. So können Schnittstellenprobleme oder Arbeitsunterbrechungen vermieden oder zeitnah gelöst werden. Grundlage, um passende Systeme oder Prozesse zu schaffen, sind Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Planung und Einführung digitaler Neuerungen. Durch frühzeitige Beteiligung werden Probleme vor, während und nach der Einführung eher erkannt und können besser gelöst werden, betont das SOFI auf Basis der Zwischenergebnisse der Begleitforschung. Lassen sich unzulängliche technische Gegebenheiten nicht ändern oder anpassen, kann personelle Unterstützung entlasten.⁵



92%

der Steuerkreismitglieder in den Projektunternehmen sehen in der Vermittlung von Stressbewältigungskompetenzen ein Präventionsprinzip, das zukünftig an Bedeutung im BGM gewinnt. Das gilt insbesondere für den Umgang mit digitalen Stressauslösern wie Unterbrechungen oder Informationsflut. (n = 38)

Weiterbildung anbieten

Im Kapitel „Systeme, Arbeitsformen und Qualifikation“ ab Seite 20 wurde bereits erläutert, dass Kompetenzen von Beschäftigten sowie deren Qualifizierungsmöglichkeiten im Unternehmen besonders relevant für die gesundheitsgerechte Ausführung von Tätigkeiten sind. Persönliche Fähigkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten spielen auch bei der Bewältigung psychischer Belastungen eine große Rolle: Durch berufliche Qualifizierung zu neuen Technologien und Systemen lässt sich digitaler Stress reduzieren. Eine höhere Kompetenz im Umgang mit digitalen Medien und Technologien wirkt sich positiv aus. Auch andere stressverursachende Faktoren wie Informationsflut, Komplexität und Verunsicherung werden durch Qualifizierungsmaßnahmen verringert.⁷

Mitgestaltung ermöglichen

Bei der Implementierung neuer digitaler Technologien und Medien zahlt es sich aus, wenn die Beschäftigten in einem kontinuierlichen Prozess mitgestalten können. Das fördert die Akzeptanz gegenüber neuen Technologien und ermöglicht eine effektive und passgenaue Entwicklung und Nutzung der digitalen Neuerungen für die berufliche Tätigkeit. Beteiligung kann zudem die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Bindung an den Arbeitgeber positiv beeinflussen. Dies wird durch die Zwischenergebnisse aus der Begleitforschung durch das SOFI gestützt: Beschäftigte mit großen Mitgestaltungsmöglichkeiten beurteilen ihre allgemeine Arbeitssituation positiver als Beschäftigte ohne oder mit wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten,⁵ das zeigen auch die Grafiken ab Seite 84.

Handlungsspielraum geben

Digitalem Stress lässt sich auch dadurch vorbeugen, dass Beschäftigte ihre Arbeit stärker selbst organisieren. Beispielsweise sind Arbeitsunterbrechungen einer der häufigsten Stressoren am Arbeitsplatz. Durch selbstgestaltete Arbeitsbedingungen wie festgelegte, störungsfreie Arbeitsphasen oder die Möglichkeit, die Tätigkeiten flexibel über den Arbeitstag oder die Arbeitswoche einzuteilen, können Zeitdruck und Stress reduziert werden.¹⁴

Gesundheitsförderlich führen

Ein gesundheitsförderlicher Führungsstil ist wichtig, auch in Bezug auf das Stresserleben der Beschäftigten. Eine Führungskraft kann Stressoren aktiv verändern: Indem sie die Rahmenbedingungen orientiert an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gestaltet, kann sie das Stresserleben Beschäftigter positiv beeinflussen.^{7,18} Verständnis und Unterstützung seitens der Führungskraft wirken zusätzlich stressmildernd. Zudem spielt der Crossover-Effekt zwischen Führungskraft und Beschäftigten eine Rolle: Empfinden Führungskräfte Stress, überträgt sich das auch auf die Beschäftigten. Das heißt, die Vorbildfunktion der Führungskraft gilt auch für den gesunden Umgang mit Stress. Mehr über gesundheitsförderliche Führung ab Seite 50.

Soziale Unterstützung anbieten

Soziale Unterstützung, Kollegialität und eine gute Zusammenarbeit im Team stellen wichtige Ressourcen zur Bewältigung betrieblicher Leistungsanforderungen und Arbeitsbelastungen dar. Sie vermitteln soziale Anerkennung, stärken das Selbstbewusstsein und geben emotionalen Rückhalt. Zudem haben sie eine positive Wirkung auf die Einschätzung psychischer und physischer Arbeitsbelastungen und auf das eigene Wohlbefinden. Die Zwischenergebnisse des SOFI belegen, dass die oben genannten Faktoren bedeutsam sind für die Bewertung von Beschäftigten, die jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausführen zu können und bei der Arbeit gesund zu bleiben – sowie für die Bereitschaft, im derzeitigen Arbeitsbereich zu verbleiben. Das SOFI betont zudem, dass eine gute Teamsituation Grundlage dafür ist, Lösungen für Arbeitsbelastungen oder Verbesserungen in Digitalisierungsprozessen zu finden.⁵

Individuelle Stressbewältigungskompetenzen stärken

Auf Verhaltensebene ist es wichtig, die individuelle Kompetenz für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Belastungen zu stärken. Das gilt sowohl für Stress im Allgemeinen als auch für digitalen Stress. Es gibt Präventionsangebote, die mehrere Stressbewältigungskompetenzen kombinieren, um Beschäftigte zu befähigen, flexibel mit Stressbelastungen umzugehen.³ Diese multimodalen Ansätze können die individuelle Stressbewältigung verbessern und in der Folge körperliche Beschwerden und negatives psychisches Befinden reduzieren.^{19,17,15,16} Beschäftigte, die Stress auf unterschiedlichen Ebenen begegnen können, schätzen ihre Gesundheit und ihre Arbeitsfähigkeit besser ein als Beschäftigte, die nur einzelne Methoden zur Bewältigung einsetzen.⁸

- 
- *Bekannte psychische Belastungsfaktoren sind für die betriebliche Präventionsarbeit weiterhin relevant. Durch die hohe Veränderungsdichte der Arbeitswelt 4.0 erhalten sie eine neue Dynamik. Darüber hinaus erweitern digitale Technologien und Medien das Belastungsprofil von Beschäftigten. Um (digitalen) Stress im Arbeitskontext zu reduzieren, ist es notwendig, verlässliche Systeme bereitzustellen, Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten, Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Planung einzuräumen, Handlungsspielraum in der Tätigkeitsausführung zu ermöglichen, Führungskräfte zum gesundheitsgerechten Führen zu qualifizieren, soziale Unterstützung anzubieten und individuelle Stressbewältigungskompetenzen der Beschäftigten zu fördern.*

Praxiseinblick

Individuelle Stressbewältigungs-kompetenzen fördern

Im Rahmen des Projekts „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ konzipierte und pilotierte die AOK Niedersachsen ein Angebot zur Stressbewältigung, das in der betrieblichen Praxis besonders gute Resonanz erzielte: Es ist an das Stressbewältigungsangebot von Dr. Gert Kaluza angelehnt und umfasst mehrere Bereiche der Stressbewältigung. Durch die Teilnahme werden individuelle Stressbewältigungskompetenzen und Ressourcen der Teilnehmenden auf verschiedenen Ebenen gestärkt. So verfügen sie über ein breites Bewältigungsrepertoire und können flexibel mit Stressbelastungen umgehen.

So beurteilen Teilnehmende das Angebot

71 % fühlen sich besser in der Lage, ihren Stress zu reduzieren.*

93 % sind sich der Ebenen, auf denen sie Stress bewältigen/reduzieren können (mental, instrumentell, regenerativ), bewusst(er) geworden.*

95 % sind die Zusammenhänge der Stressentstehung klar(er) geworden.*

100 % sind mit dem Angebot zufrieden und empfehlen es weiter.

*Prozentangaben kumuliert aus den Angaben „trifft völlig zu“ und „trifft überwiegend zu“; n=66

01

Einstieg – Stress erkennen und verstehen

- o Stressentstehung und Stressbewältigung
- o Reflexion individueller Belastungen, Stresssymptome und eigener Stressbewältigungsstrategien

02

Mentales Stressmanagement – Stress entsteht im Kopf

- o Reflexion persönlicher stressverschärfender Einstellungen und Denkmuster
- o Umstrukturierung in stressmindernde Einstellungen und Bewertungen

03

Instrumentelles Stressmanagement – effektives Zeit- und Selbstmanagement

- o Möglichkeiten der proaktiven Verringerung von Belastungen
- o Problemlöse- und Zeitmanagementmethoden

04

Regeneratives Stressmanagement: richtig erholen – Ressourcen erkennen & stärken

- o Individuell passende Erholung
- o Kurzentspannungstechniken

Praxiseinblick

Digitaler Stress – gesunder Umgang mit digitalen Medien

Im Rahmen des Projekts „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ konzipierte und pilotierte die AOK Niedersachsen ein Angebot zur Stressbewältigung mit dem Schwerpunkt „Digitaler Stress“. In erster Linie sensibilisiert es für häufige Stressoren der digitalen Arbeitswelt. Zudem erarbeiten die Teilnehmenden auf verschiedenen Ebenen Ansätze zu deren Bewältigung.

01

Grundlegende Sensibilisierung für das Thema Stress

- o Stressentstehung und Stressbewältigung
- o Reflexion des eigenen Stresserlebens und eigener Stressbewältigungsstrategien

02

Digitaler Stress – gesunder Umgang mit digitalen Medien

- o Digitale Stressoren
- o Unterbrechungen und ständige Erreichbarkeit im Arbeitskontext
- o Ansätze zur Bewältigung digitaler Stressoren auf verschiedenen Ebenen

So beurteilen Teilnehmende das Angebot

83 % sind durch das Angebot für die Aspekte von „digitalem Stress“ sensibilisiert.*

75 % sind dafür sensibilisiert, wie sich Unterbrechungen durch digitale Medien auswirken.*

83 % sind für ihre aktuelle Situation der arbeitsbezogenen Erreichbarkeit sensibilisiert.*

Mehr Angebote

aok.de/fk/nds/psychische-gesundheit-staerken

Alle digitalen Angebote der AOK Niedersachsen finden Sie online.

*Prozentangaben kumuliert aus den Angaben „trifft völlig zu“ und „trifft überwiegend zu“; n = 12

Vorteile der Konzepte zur Stressbewältigung



Sowohl interaktiver Austausch in der Gruppe als auch individuelle Reflexion



Raum für persönliche Reflexion und Transfer in den Alltag zwischen den Terminen

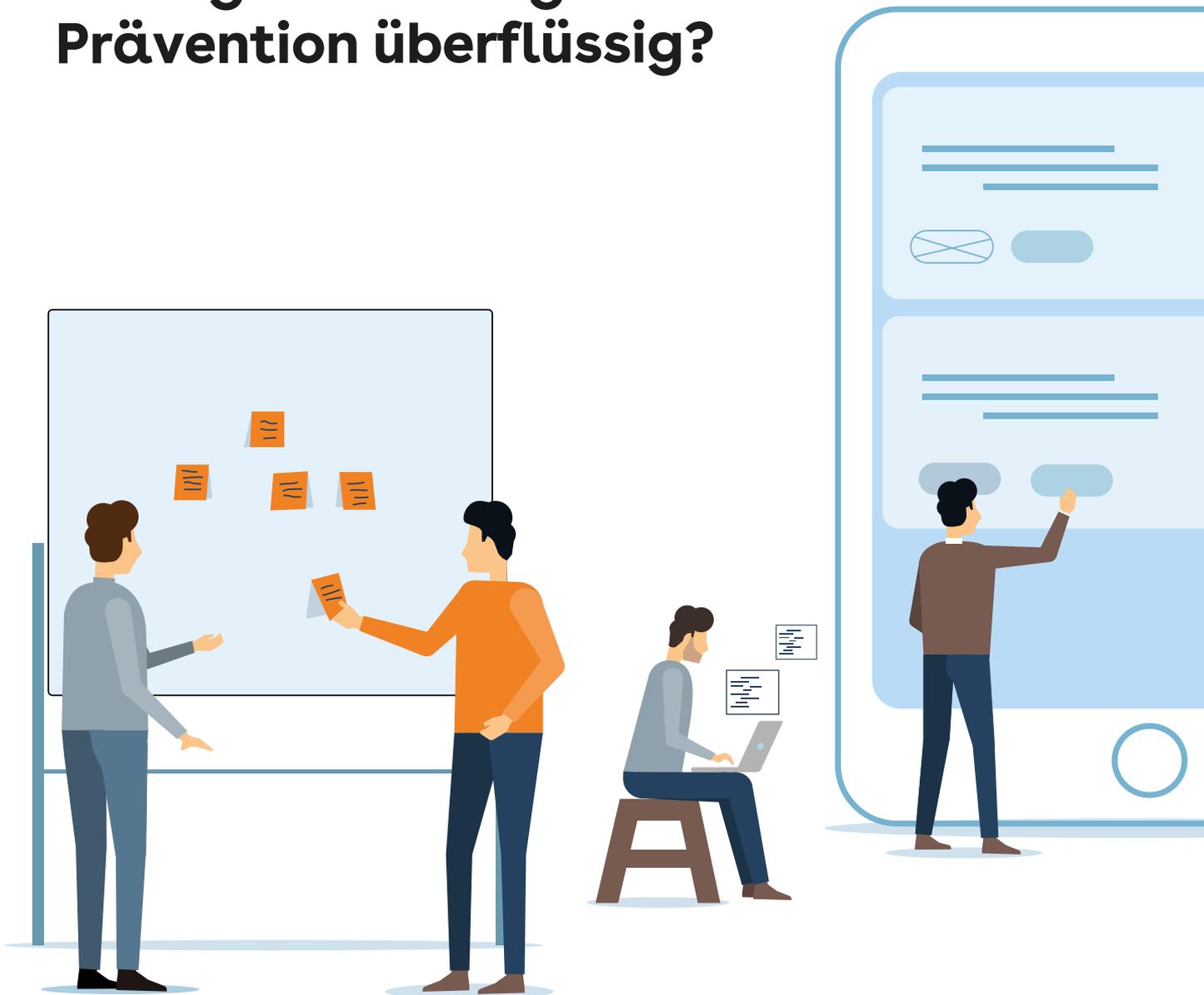


Wissensvermittlung und Reflexion zur Stressentstehung und zu Möglichkeiten, Stress auf verschiedenen Ebenen zu bewältigen

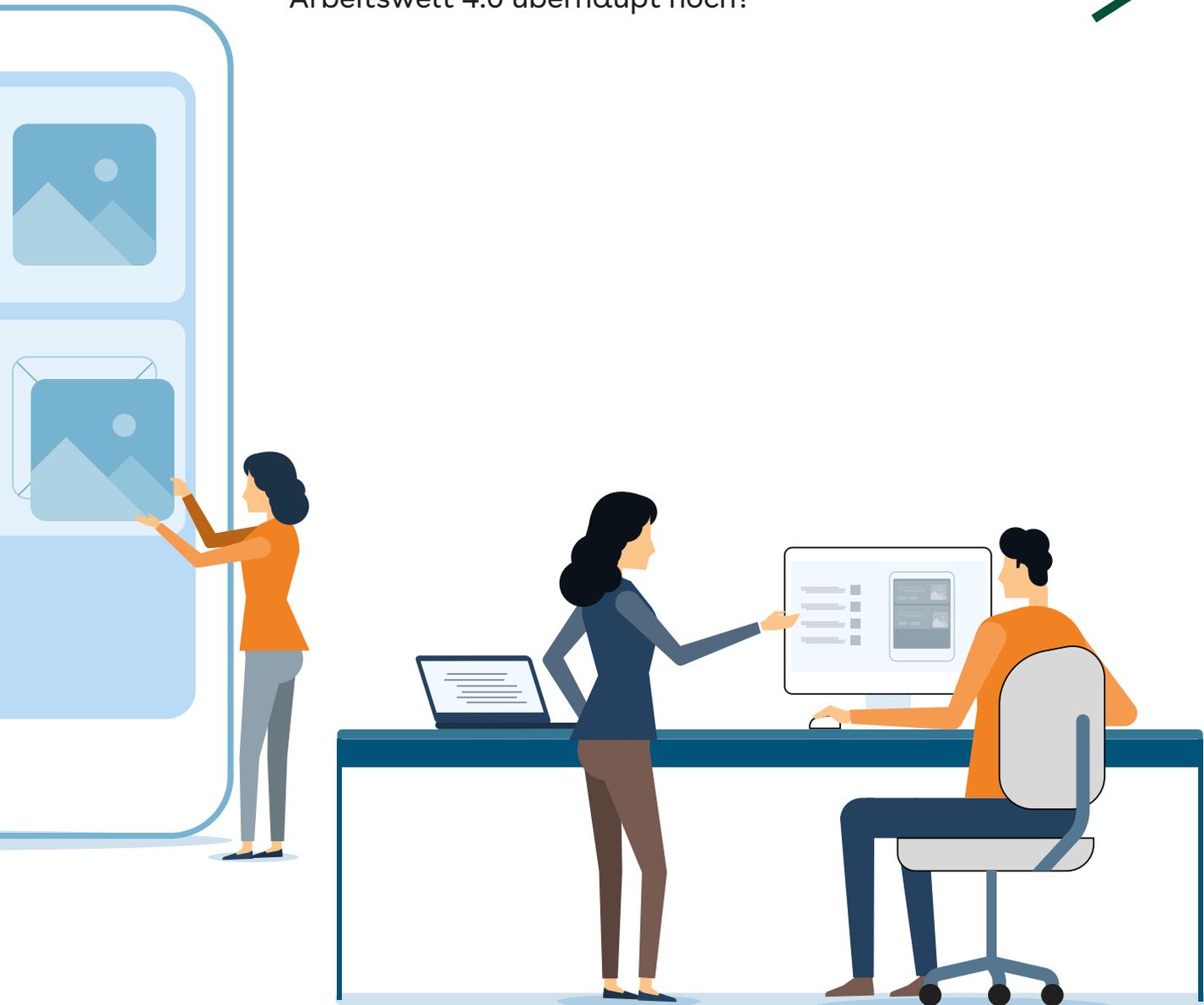


Weiterführende Hintergrundmaterialien, Reflexionsfragen sowie ein Erinnerungsbrief helfen den Teilnehmenden, auch nach dem Angebot mit den Inhalten weiterzuarbeiten

Körperliche Belastung und Ergonomie: Macht die Digitalisierung Prävention überflüssig?



Körperlich belastende und monotone Arbeitstätigkeiten können durch die Digitalisierung reduziert werden. Welche Rolle spielen eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung und ergonomisches Arbeiten in der Arbeitswelt 4.0 überhaupt noch? >



Risiken prüfen

Auch wenn die Digitalisierung durch Automatisierung oder ergonomisch verbesserte technische Arbeitsmittel wie Exoskelette bei physisch belastenden Tätigkeiten zur Entlastung beitragen kann (Praxisbeispiel dazu im Kapitel „Systeme, Arbeitsformen und Qualifikation“ auf Seite 25), bleiben körperliche Belastungen durch die Arbeitsumgebung und physiologisch ungünstige Arbeitsweisen in der Arbeitswelt 4.0 bestehen. Die Praxis zeigt, dass die Gegebenheiten am Arbeitsplatz und die ergonomische Qualität von Arbeitsmitteln nach wie vor wichtige Einflussfaktoren für Gesundheit und Wohlbefinden von Beschäftigten sind. Körperlich belastende Tätigkeiten verschwinden nicht einfach. Soziale Berufe wie die Pflege bleiben – trotz zahlreicher Entwicklungen in der Robotik – primär in „menschlicher Hand“. Physisch monotone Aufgaben können durch die fortschreitende Digitalisierung eher noch zunehmen. Auch können neue körperliche Belastungen entstehen: beispielsweise, wenn technische Störungen automatisierter Produktionsanlagen manuell behoben werden müssen. In diesen Fällen sind die körperlichen Belastungen aufgrund schlechter ergonomischer Bedingungen häufig sogar besonders hoch, betont das SOFI.⁵

Belastungen verringern

Die gesundheits- und bewegungsförderliche Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und -bedingungen ist in Anbetracht der digitalen Entwicklungen daher nach wie vor bedeutsam. Ergonomische Verbesserungen sind dabei in doppelter Hinsicht gesundheitsförderlich, da sie nicht nur Belastungen verringern können, sondern von den Beschäftigten auch als Wertschätzung und Anerkennung erlebt werden. Neben der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -mittel bleiben auch die Sensibilisierung von Beschäftigten für ein bewegungsförderliches Arbeiten, die ergonomische Nutzung und Einstellung von Arbeitsmitteln sowie entsprechende Ausgleichsübungen oder -tätigkeiten bei der Arbeit und in der Freizeit relevant. Wissen zu vermitteln und Handlungskompetenzen für physiologisch gesundheitsförderliches Arbeiten aufzubauen, kann zur Prävention von Belastungen und Beschwerden des Bewegungsapparats beitragen.

- 
- ***Gesundheitsförderliche Arbeitsumgebungen und ergonomisches Arbeiten bleiben auch in der Arbeitswelt 4.0 bedeutsame Handlungsfelder betrieblicher Prävention. Durch Digitalisierung verschwinden körperlich belastende Tätigkeiten nicht. Teilweise verschärfen sich physisch monotone Tätigkeiten oder neue körperliche Belastungen entstehen. Diese Risiken gilt es zu minimieren und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, um Beschäftigte, die körperlich beanspruchende Tätigkeiten ausüben, zu entlasten.***

Praxiseinblick

Ergonomisches Arbeiten fördern

In der betrieblichen Praxis konnte der Bedarf an verhaltensorientierten Maßnahmen zur Verbesserung der Ergonomie in unterschiedlichen Branchen und bei verschiedenen Tätigkeitsgruppen bestätigt werden. Für Tätigkeiten in der Verwaltung sowie in der Pflege wurden im Rahmen des Projekts „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ zwei Videoreihen mit je neun Einzelsequenzen von jeweils rund 90 Sekunden Länge entwickelt. Sie unterstützen bewegungs- und gesundheitsförderliches Arbeiten: Beschäftigte können sich zeit- und ortsunabhängig Wissen zur gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzergonomie aneignen. Weiterhin besteht die Möglichkeit, die Videos in Workshops zu integrieren, sodass die Vorteile digitaler Lernangebote mit denen von Präsenzkonzepten verknüpft werden können (mehr dazu im Kapitel „Instrumente und Maßnahmen des BGM“ ab Seite 88).

Mehr Angebote

aok.de/fk/nds/bewegung-im-alltag

Alle digitalen Angebote der AOK Niedersachsen finden Sie online.

Videoreihe „Ergonomie am Arbeitsplatz: Mein Schreibtisch“

Bei der Videoreihe handelt es sich um ein Angebot der Verhaltensprävention für primär sitzende Tätigkeiten. Ziel ist es, den Beschäftigten grundlegendes Wissen zur Ergonomie am Büroarbeitsplatz zu vermitteln und sie zur Durchführung von Ausgleichsübungen zu befähigen. Folgende Videos stehen zur Verfügung:

1. Warum Ergonomie am Arbeitsplatz so wichtig ist
2. Anordnung des Arbeitsplatzes im Raum und Umgang mit Umgebungsfaktoren
3. Ergonomische Einstellung von Stuhl und Tisch
4. Anordnung und Einstellung der Arbeitsgeräte am Schreibtisch
5. Arbeiten an einem Steh-Sitz-Arbeitsplatz: Was verändert sich? Wie verwende ich ihn?
6. Ausgleichsübungen zur Förderung der Beweglichkeit im Schulter-Nacken-Bereich
7. Ausgleichsübungen zur Dehnung
8. Ausgleichsübungen zur Entspannung der Hände und Augen
9. Ausgleichsübungen zur Stärkung der Muskulatur

Videoreihe „Ergonomie in der Pflege“

In Zusammenarbeit mit der Medizinischen Hochschule Hannover wurde eine Videoreihe für Pflegende entwickelt, die Tipps für ein ergonomisches Arbeitsverhalten sowie Ausgleichsübungen vermittelt. Folgende Videos stehen zur Verfügung:

1. Ergonomische Grundsätze in Pflegeberufen
2. Arbeitshöhe und Heben
3. Hilfsmittel richtig einsetzen und Zusammenarbeit im Team
4. Muskulatur und Freizeitsport
5. Lagerung und Mobilisation des Patienten
6. Transfer aus der Rückenlage auf die Bettkante
7. Transfer von der Bettkante in den Rollstuhl
8. Alltagsbewegungen und allgemeine Kräftigung
9. Ausgleichsübungen zur Kräftigung der Rumpf- und Beinmuskulatur

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Das ist in Zukunft wichtig

Die mehrjährige Arbeit in den Projektunternehmen zeigt: Auch im Rahmen der voranschreitenden Digitalisierung, Flexibilisierung und Vernetzung sind grundlegende Qualitätskriterien, Handlungsfelder und Präventionsprinzipien im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)¹⁰ nach wie vor relevant und gewinnen sogar an Bedeutung.





Die Prävention psychischer Belastungen, die Stärkung gesundheitsgerechter Führung sowie die Förderung ergonomischer Arbeitsbedingungen sind nach wie vor wichtige Teile eines zukunftsfähigen BGM. Aufgrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt 4.0 (Näheres dazu auf den Seiten 20 bis 79) erhalten diese eine neue Dynamik und es gilt, neue Aspekte und Erkenntnisse zu berücksichtigen.

Rahmenbedingungen gesund gestalten

Es ist von großer Bedeutung, Arbeit 4.0 mittels Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen gesundheitsförderlich zu gestalten. Das BGM leistet dabei einen wichtigen Beitrag. Wie in den ersten sechs Kapiteln von Seite 20 bis 79 ersichtlich wird, bergen Entwicklungen in der Arbeitswelt 4.0 Gefahren für Gesundheit und Wohlbefinden, beispielsweise, dass neue digitale Arbeitsprozesse nicht zu den operativen Aufgaben der Beschäftigten passen oder dass die fortschreitende digitale Kommunikation zu einer Belastung wird. Flexible Arbeitsformen können zu einer Entgrenzung zwischen Beruf und Privatleben beitragen, moderne Medien erhöhen das Risiko für digitalen Stress und Führungskräfte stehen vor neuen Anforderungen. Der Grundsatz „Verhältnis- vor Verhaltensprävention“ wird daher in der zukünftigen Arbeit im BGM umso relevanter.

Mitgestaltung zum Grundsatz machen

Eine Erkenntnis aus dem Projekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“, die besondere Aufmerksamkeit fordert, ist das Thema Mitgestaltung. Als ein wesentliches Ergebnis zeigt die Studie des SOFI einen positiven Zusammenhang zwischen Mitgestaltungsmöglichkeiten und den langfristigen Folgen von Arbeitsbelastungen: Je höher das Niveau der Mitgestaltung ist, desto seltener gehen

Beschäftigte davon aus, dass Arbeitsbelastungen auf Dauer zu Gesundheitsproblemen führen. Zudem hat ein hohes Mitgestaltungsniveau einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit, das Gefühl sozialer Anerkennung und die empfundene Wertschätzung,⁵ wie die Grafiken ab Seite 84 zeigen.

Laut GKV-Spitzenverband sind in BGM-Konzepten Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten vorgesehen, wenn es um den „gesamten Prozess des Aufbaus und der Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen“ geht.¹⁰ Die Projektergebnisse zeigen, dass dies in Zukunft auch bedeutet, den Beschäftigten Mitgestaltung an jeglichen Veränderungsprozessen zu ermöglichen und dadurch ihre Gesundheit positiv zu beeinflussen. Und nicht nur die Gesundheit: Ein hohes Maß an Mitbestimmung führt auch dazu, dass Beschäftigte die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Effektivität und Effizienz des Arbeitens insgesamt positiver bewerten. Deshalb ist Mitgestaltung auch aus betrieb(swirtschaft)licher Sicht sinnvoll. Beschäftigten kontinuierlich zu ermöglichen, Veränderungsprozesse mitzugestalten, ist daher eine zentrale Aufgabe des BGM in der Arbeitswelt 4.0.

Lebenslanges und arbeitsnahes Lernen fördern

In der Praxis sind Arbeitsbedingungen und -organisation häufig nicht ausreichend lernförderlich gestaltet, Beschäftigte werden zu spät oder zu selektiv qualifiziert, Lernen und Arbeiten sind oft nicht miteinander verzahnt.⁵



100 %

der Steuerkreismitglieder in den Projektunternehmen sehen BGM in der Arbeitswelt 4.0 als zunehmend relevant an, da Herausforderungen durch BGM positiv beeinflusst werden können. (n = 38)

In der Arbeitswelt werden Kenntnisse in Bezug auf digitale Lösungen, Prozess- und Überblickswissen und Verständnis für tätigkeitsübergreifende Zusammenhänge relevanter. Zudem sind Kommunikationskompetenzen für eine fach- und teamübergreifende Zusammenarbeit sowie Kompetenzen zum systematischen und selbstorganisierten Arbeiten wichtig. Bedeutsam ist darüber hinaus die Bereitschaft zu lernen sowie die Fähigkeit, das eigene Wissen und eigene Handlungsweisen zu reflektieren. Mitgestaltungsmöglichkeiten bieten die Grundlage für arbeitsnahe Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, fördern wechselseitige Unterstützung sowie eine übergreifende Zusammenarbeit und bieten die Gelegenheit, umfassendes Arbeits- und Prozesswissen zu erwerben. Sie haben so das Potenzial, die vorherrschende strikte Trennung von Arbeiten und Lernen aufzuweichen und Beschäftigte für die vielfältigen Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 zu befähigen. Das verhindert Überforderung und wirkt sich somit positiv auf die Gesundheit von Beschäftigten aus. Mitgestaltungsmöglichkeiten und arbeitsnahe Qualifizierung anzubieten, stellt damit eine bedeutsame Maßnahme eines zukunftsfähigen BGM dar.⁵

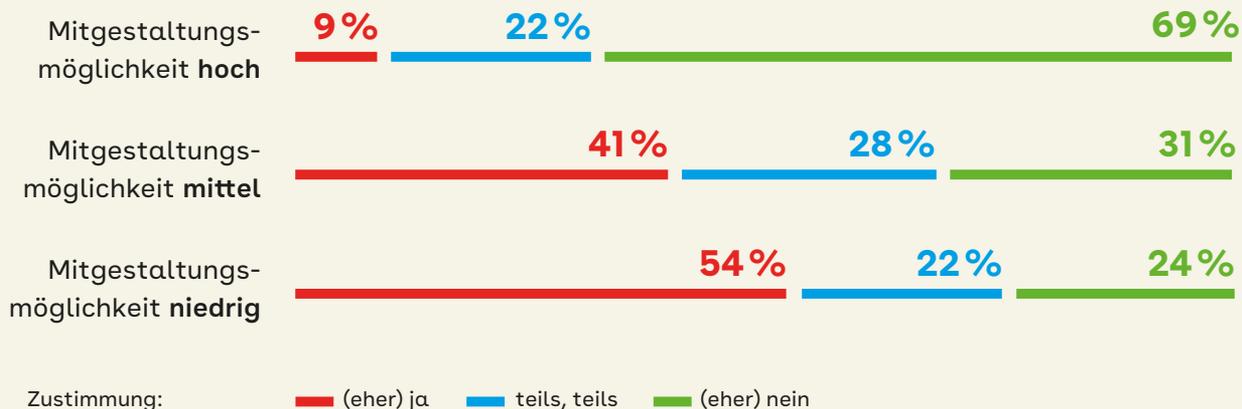
Führungskräfte gestalten lassen

Die betriebliche Realität zeigt, dass sich Führungskräfte häufig unzureichend sicher in ihren Aufgaben und Rollen fühlen oder zu wenige Möglichkeiten haben, Veränderungen zu beeinflussen und mitzugestalten. Bislang war gesundheitsgerechte Führung im BGM und in der betrieblichen Praxis überwiegend mit verhaltensorientierten Aspekten verknüpft.⁵ Mit der Arbeitswelt 4.0 gewinnen Gestaltungskompetenzen und insbesondere -befugnisse hinsichtlich einer gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeit an Bedeutung. Es gilt, Führungskräfte zu befähigen und ihnen den Handlungsspielraum zu geben, Arbeit gesundheits- und lernförderlich zu gestalten und Mitgestaltung und Qualifizierung in ihrem Wirkungskreis zu verzahnen. Ohne Raum für Gestaltung können keine gesundheitsförderlichen Effekte entstehen. Unternehmen sind daher zunehmend gefordert, sich auf strategischer Ebene mit der Führungsrolle auseinanderzusetzen. Das BGM kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, gesundheitsgerechte Führung auch im Hinblick auf Gestaltungskompetenzen und -befugnisse zu fördern (mehr zur Rolle der Führungskräfte im Kapitel „Führung 4.0“ ab Seite 50).

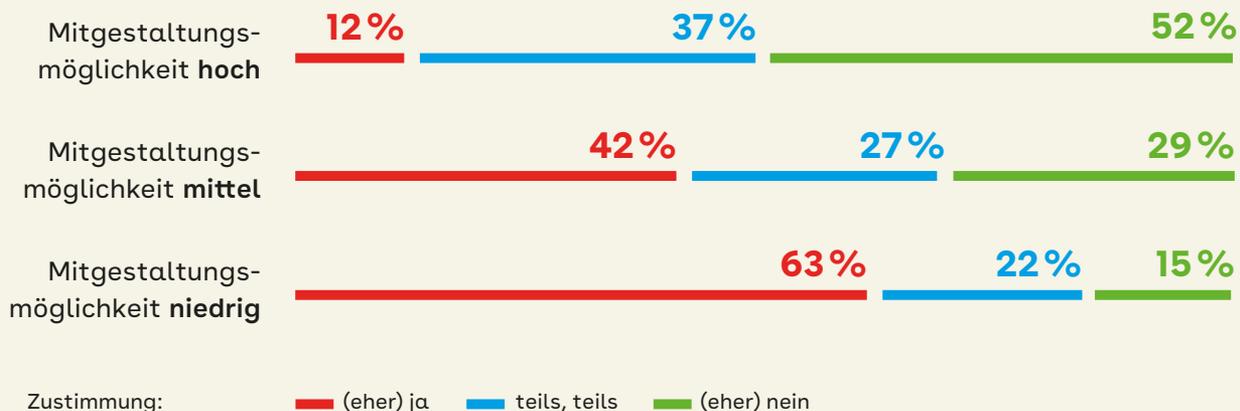
So wirkt sich das Niveau der Mitgestaltung aus

Je mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten Beschäftigte haben, desto positiver bewerten sie ihre Arbeitssituation – das zeigen die folgenden Befragungsergebnisse des SOFI.⁵

Die körperlichen Anforderungen der Arbeit sind so hoch, dass man auf Dauer gesehen mit Gesundheitsproblemen rechnen muss.



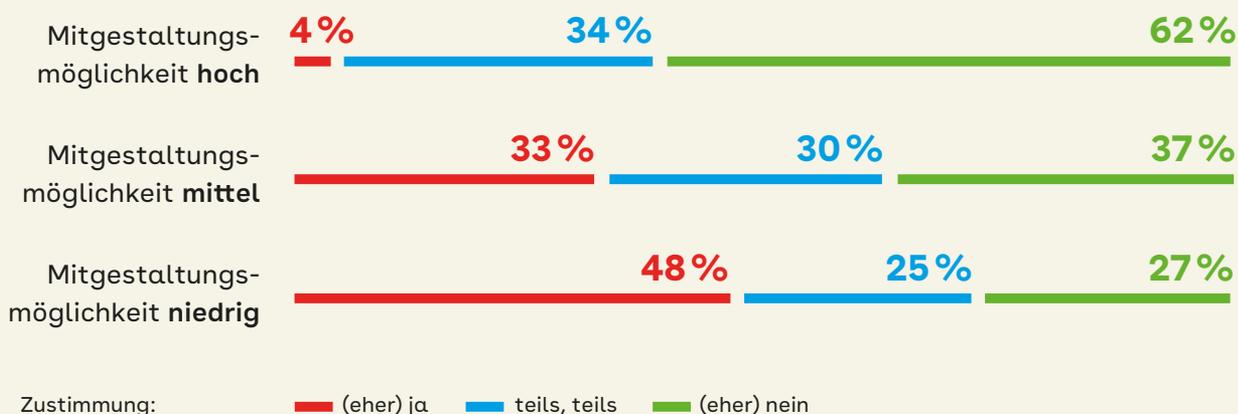
Die Leistungsanforderungen (Stress, Zeitdruck usw.) der Arbeit sind so hoch, dass man auf Dauer gesehen mit Gesundheitsproblemen rechnen muss.



„Neben der Mitgestaltung sind soziale Unterstützung, Kollegialität und eine gute Zusammenarbeit im Team wichtige Ressourcen. Sie wirken sich positiv auf die Einschätzung psychischer und physischer Arbeitsbelastungen und auf das eigene Wohlbefinden aus.“

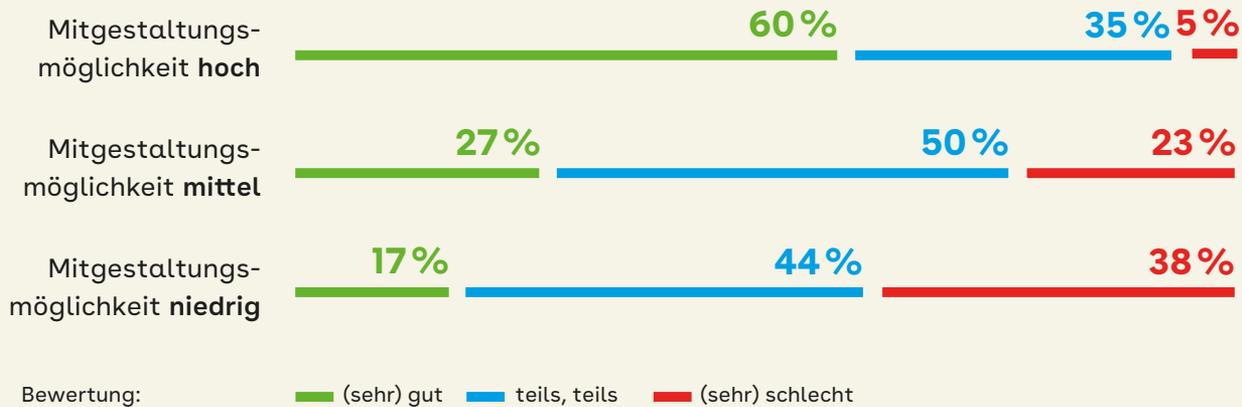
Dr. Martin Kuhlmann, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e. V.

Die psychischen und seelischen Anforderungen der Arbeit sind so hoch, dass man auf Dauer gesehen mit Gesundheitsproblemen rechnen muss.

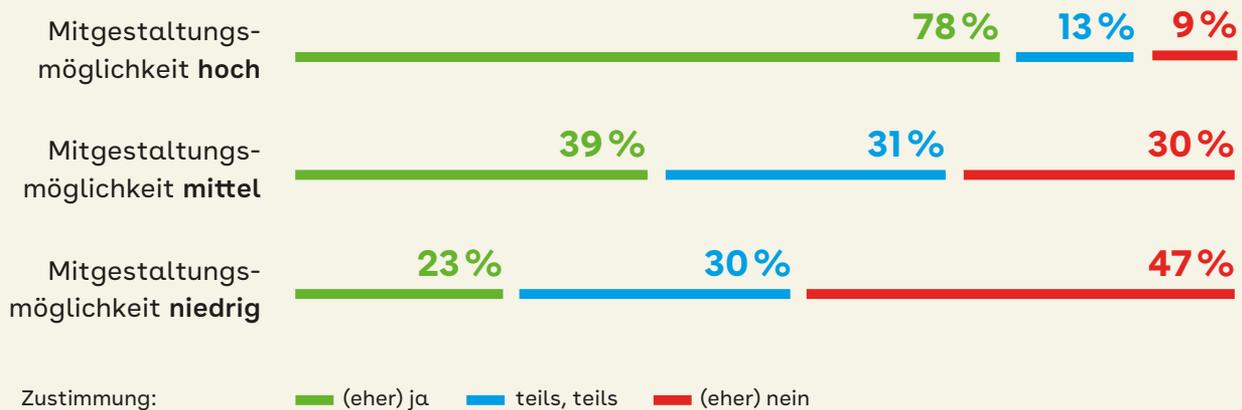


Gesundheitsprobleme auf Dauer (in Prozent); Datenbasis: Beschäftigtenbefragung Herbst 2020
 Niveau Mitgestaltung hoch (n = 69) mittel (n = 198) niedrig (n = 213)

Wie bewerten Sie Ihre Arbeit, so wie sie jetzt ist, in Bezug auf Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden?



Kann man - unter normalen Bedingungen und aller Voraussicht nach - Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben?



Arbeit und Gesundheit auf Dauer (in Prozent); Datenbasis: Beschäftigtenbefragung Herbst 2020
Niveau Mitgestaltung hoch (n = 69) mittel (n = 198) niedrig (n = 213)

- 
- > In der heutigen Arbeitswelt ist es von großer Bedeutung, Rahmenbedingungen gesund zu gestalten, Beschäftigten Mitgestaltung zu ermöglichen, lebenslange und arbeitsnahe Lernmöglichkeiten zu schaffen und Gestaltungskompetenzen und -befugnisse von Führungskräften und Mitarbeitenden zu fördern und zu stärken. Das sind wichtige Aufgaben eines zukunftsfähigen BGM.**

Instrumente und Maßnahmen des BGM: Das funktioniert in der Arbeitswelt 4.0

BGM muss auf die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 reagieren. Um zukunftsfähig zu sein, ist es agil, fokussiert und digital zu gestalten. Ein zukunftsfähiges BGM-Konzept kann dazu beitragen, Veränderungen der digitalen Arbeit gesundheitsgerecht zu gestalten, Risiken zu minimieren und Chancen nutzbar zu machen.





Im Rahmen des Projekts „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ der AOK Niedersachsen wurde ein Vorgehen im BGM erprobt, das sowohl den systematischen Prozess sowie bekannte Qualitätskriterien berücksichtigt, als auch Erfolgsfaktoren in den unterschiedlichen Phasen des Prozesses (wie in der Grafik unten zu sehen) ergänzt, die in Anbetracht der Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 bedeutsam sind.

Phasen und Erfolgsfaktoren eines zukunftsfähigen BGM-Konzepts



Veränderungsprozesse betrachten

In Unternehmen finden oft Veränderungen statt, die unter anderem die Leistungsfähigkeit des Betriebs erhöhen sollen. Das kann aus Sicht der Beschäftigten belastend sein: Oftmals sind Veränderungen intransparent und bieten nur geringe Mitgestaltungsmöglichkeiten – das hat Unsicherheiten und Ängste zur Folge. Werden Beschäftigte bei Veränderungen nicht ausreichend eingebunden, erhalten mögliche Befürchtungen und wertvolles Prozess- und Fachwissen nicht genug Raum. Dies kann sich negativ auf Gesundheit, Motivation und Wohlbefinden auswirken. Dadurch stellt sich auch die gewünschte Steigerung der Effektivität und Effizienz des Arbeitens (mehr dazu im Kapitel „Systeme, Arbeitsformen und Qualifikation“ ab Seite 20) häufig nicht ein. Es gilt daher, Veränderungen unter den Aspekten Wirtschaftlichkeit und Leistungssteigerung zu betrachten und gleichzeitig die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Ein zukunftsgerichtetes Vorgehen im BGM ist es, Veränderungsprozesse und die gesunde Gestaltung digitaler Transformationsprozesse als relevantes Thema transparent zu machen, um den vielfältigen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 zu begegnen. BGM-Verantwortliche der Unternehmen müssen für die Bedeutung von Gesundheit in Veränderungsprozessen sensibilisiert und in Veränderungsprozesse im Unternehmen eingebunden werden (Näheres dazu im Kapitel „BGM-Verantwortliche im Unternehmen“ ab Seite 100). Beschäftigtengruppen, die von Veränderungen betroffen sind, müssen Zielgruppe des BGM sein.

Zielgruppenspezifisch vorgehen

Die praktische Arbeit in den Betrieben macht deutlich, dass sowohl Veränderungsprozesse als auch Arbeitsbelastungen Beschäftigte unterschiedlich betreffen. Auch das SOFI betont, dass Belastungen tätigkeitspezifisch auftreten.⁵ Eine ganzheitliche Struktur des BGM und eine übergreifende Sichtweise helfen dabei, beispielsweise Zielgruppen oder übergeordnete Themen zu identifizieren und auf diese gezielt einzugehen.

Werden alle Bereiche eines Unternehmens gleichermaßen betrachtet, kann der Prozess des bedarfsgerechten Erreichens einer gezielten Beschäftigtengruppen langwierig sein. In diesem Zeitraum finden möglicherweise erneut Veränderungen statt und die Maßnahmen entsprechen nicht mehr dem ursprünglich analysierten Bedarf. Darüber hinaus zeigt sich in der Praxis, dass nach einer unternehmensweiten Analyse meist noch vertiefende Verfahren in einzelnen Tätigkeitsbereichen notwendig sind, um bedarfsorientierte Maßnahmen abzuleiten. Der Aufwand in der Analysephase erhöht sich durch dieses zweistufige Verfahren. Zudem bieten betriebsweite Analysen meist weniger direkte Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte – anders als beispielsweise zielgruppenfokussierte Workshops.

Das zielgruppenspezifische Vorgehen mit Fokussierung auf kleinere Beschäftigtengruppen hat sich in der betrieblichen Praxis bewährt. Im Projekt wurde der strukturierte Prozess im BGM beispielsweise mit international tätigen Beschäftigten oder mit Mitarbeitenden in einem Reorganisationsprozess durchlaufen. Durch dieses Vorgehen kann schnell agiert, zielgruppengerecht kommuniziert und informiert und intensiv auf die Bedürfnisse der Gruppe eingegangen werden. Bedarfsorientierte Maßnahmen lassen sich zeitnah umsetzen. Die Beschäftigten

sehen und spüren die Maßnahmen oder Auswirkungen der Veränderungen eher, eine Evaluation kann schneller erfolgen. Der Aufwand für die Arbeit in einzelnen Bereichen ist oft geringer, als das gesamte Unternehmen zeitgleich im Zuge des BGM zu betrachten. Darüber hinaus bietet ein zielgruppenspezifisches Vorgehen die Chance, dass Beschäftigte sich besser angesprochen fühlen und sich eher beteiligen können, beispielsweise in interaktiven Workshops. So ist es möglich, eine zeitgemäße Präventionsarbeit zu leisten.

Stärker interdisziplinär vernetzen

Der Steuerkreis ist als strukturgebendes Gremium essenziell und ein Qualitätskriterium im BGM – auch in der Arbeitswelt 4.0. In der Praxis wird deutlich, dass es sinnvoll ist, diejenigen, die Digitalisierungs- oder Veränderungsprozesse oder den Umgang mit Krisen wie der Corona-Pandemie verantworten, noch stärker in den Steuerkreis einzubeziehen. Dadurch fließen Informationen zu relevanten betrieblichen Veränderungen in den Steuerkreis ein und Herausforderungen und Chancen der Arbeitswelt 4.0 (mehr dazu in den ersten sechs Kapiteln ab Seite 20) können eher im Rahmen des BGM begleitet werden.

Für eine zeitgemäße Präventionsarbeit sollte der Steuerkreis agil, also bereichs- beziehungsweise themenspezifisch, interdisziplinär und hierarchieübergreifend zusammengesetzt sein. Die klassischen Akteure des Steuerkreises¹⁰ sollten je nach Schwerpunktthemen und Zielsetzung zusammenkommen. Zusätzlich sind „neue“ Unternehmensakteure bedarfsorientiert hinzuzuziehen: In den Projektunternehmen sind das beispielsweise Digitalisierungsbeauftragte, IT-Experten oder Change Manager. Im Zuge der Corona-Pandemie waren auch

Krisenmanager vertreten. Umgekehrt waren BGM-Verantwortliche in internen Arbeitsgruppen zur Corona-Pandemie vertreten. Diese Zusammensetzung hat mehrere Vorteile: Es herrscht eine stärkere Transparenz über relevante Themen oder Veränderungen im Unternehmen, sodass relevante Zielgruppen, deren Bedürfnisse und die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 (auch hier bieten die ersten sechs Kapitel ab Seite 20 weitere Informationen) fokussiert werden können. Des Weiteren werden Gesundheitsförderung und Mitarbeiterorientierung in andere Fachausschüsse getragen, sodass das Thema „Gesundheit“ unternehmensweit stärker präsent ist.

Im Zuge der Corona-Pandemie konnten durch die interdisziplinäre Ausrichtung schnell neue Strukturen geschaffen und Verantwortlichkeiten definiert sowie eine zielgruppenspezifische Kommunikation sichergestellt werden. Darüber hinaus haben sich zügige Abstimmungsprozesse und kurze Entscheidungswege ausgezahlt.

Vorhandene Erkenntnisse und Daten nutzen

Die betriebliche Realität zeigt, dass den Unternehmen häufig Erkenntnisse oder Daten zu Belastungen vorliegen, diese jedoch zu wenig in der ganzheitlichen Präventionsarbeit genutzt werden. Bei den Projektunternehmen waren das beispielsweise Strukturdaten wie Demografie- oder Arbeitsunfähigkeitsberichte, Daten aus (psychischen) Gefährdungsbeurteilungen oder anderen Beschäftigtenbefragungen. Ebenso haben



100 %

der Steuerkreismitglieder in den Projektunternehmen erachten die Planung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen anhand bereits erhobener Daten als sinnvoll. (n = 38)

die Teilnehmenden des Steuerkreises oftmals bereits Kenntnis über verschiedene Belastungen oder spezifische Zielgruppen, die im Rahmen des BGM betrachtet werden könnten.

Vorhandene Daten zu nutzen, ist eine grundlegende Anforderung im BGM.¹⁰ Mit der Veränderungshäufigkeit der Arbeitswelt 4.0 gewinnt das an Relevanz. Wichtig ist, Erkenntnisse und Wissen über Belastungen oder mögliche Zielgruppen für gesundheitsförderliche Maßnahmen im Unternehmen zu teilen, sich stärker mit den vorhandenen Daten auseinanderzusetzen und gemeinsam strategische Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Das ermöglicht ein agileres und schnelleres Vorgehen im BGM. Es eröffnet die Chance, schneller fokussierte(re) Analysen durchzuführen oder eine (erneute) Analysephase zu überspringen und direkt erste Maßnahmen abzuleiten. Zudem fördert dieser Ansatz das Voneinander-Lernen und die Vernetzung verschiedener Verantwortungsbereiche, die in die Erhebung der Daten eingebunden waren. Das spart Zeit und Ressourcen für die gesunde Gestaltung der Arbeitswelt 4.0.

Passende Erhebungs- und Analyseinstrumente wählen

Um die gesundheitliche Situation sowie relevante Belastungen und Ressourcen zu ermitteln, stehen unterschiedliche Analyseinstrumente zur Verfügung: beispielsweise unternehmensweite Beschäftigtenbefragungen, Kurzbefragungen, Arbeitsplatzbeobachtungen, Gesundheitszirkel oder Fokusgruppen. Alle Erhebungsinstrumente haben Vor- und Nachteile. Unternehmensweite Befragungen bieten beispielsweise die Möglichkeit, eine Vielzahl von Themen zu beleuchten und abteilungsübergreifende Ergebnisse zu liefern. Nachteil: Die Umsetzung dauert oft sehr lange, häufig sind weitere Workshops oder Analysen sowie eine Priorisierung der Themen notwendig, um Maßnahmen planen zu können. Das kostet Zeit und Ressourcen.

Mit dem Anspruch, im BGM agil zu agieren, haben sich in der Zusammenarbeit mit den Projektunternehmen kurze, fokussierte Analysen wie Workshops oder (digitale) Kurzbefragungen als Instrumente bewährt. Diese orientieren sich entweder an einer konkreten Zielgruppe, einem

Schwerpunktthema oder einer Maßnahme. Sie lassen sich sowohl in der Erhebungsphase, als auch in der Maßnahmenumsetzung und der Evaluation nutzen. Durch den Einsatz fokussierter Analysen während der Corona-Pandemie konnte beispielsweise ein Feedback der Beschäftigten zur Homeoffice-Situation sowie zur allgemeinen Zufriedenheit eingeholt werden. Anhand der Ergebnisse wurden kurzfristig Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen umgesetzt. Außerdem wurden fokussierte Analysen zur Evaluation von Gesundheitsförderungsmaßnahmen eingesetzt – wie einer Führungskräfte sensibilisierung oder eines Stressbewältigungstrainings.

Fokussierte Analysen bieten den Vorteil, dass sie zielgerichtet und nah am Prozess eingesetzt werden können. Sie ermöglichen es, Ergebnisse zu einem konkreten Thema oder einer spezifischen Zielgruppe zu erhalten, schnell in eine bedarfsorientierte Maßnahmenumsetzung zu gelangen und so zeitnah Belastungen zu reduzieren. Zudem ist es möglich, situativ Zwischenfeedbacks einzuholen und Maßnahmen bei Bedarf anzupassen. Erfolge lassen sich kurzfristig messen und sichtbar machen.

Digitale Instrumente einsetzen

Klassische Erhebungs- und Analyseinstrumente, wie Präsenzworkshops oder schriftliche Befragungen, haben in der Arbeitswelt 4.0 nach wie vor einen wichtigen Stellenwert. Insbesondere dann, wenn Beschäftigte nicht digital erreichbar sind, wie es im Bereich der Produktion häufig der Fall ist. Doch zum Großteil wird die Arbeitswelt digitaler und flexibler – viele Beschäftigte arbeiten auch in der Produktion oder Logistik an Monitoren oder mit mobilen Endgeräten. Beschäftigte in der Verwaltung üben ihre Tätigkeit teilweise zu Hause oder mobil aus. Unter diesen Umständen kommen klassische Erhebungs- und Analyseinstrumente an ihre Grenzen, da sie nicht mehr alle Beschäftigten erreichen oder die Umsetzung (zeit)aufwendig ist.

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung, der zunehmenden Flexibilisierung und der vermehrten digitalen Kommunikation (mehr dazu in den ersten drei Kapiteln von Seite 20 bis 49), auch im industriellen Bereich, muss die betriebliche Präventionsarbeit ebenfalls digital funktionieren, um zukunftsfähig zu sein. So wird eine Grundlage geschaffen, dezentral arbeitende Beschäftigtengruppen zeit- und ortsflexibel zu erreichen. Zudem sind digitale Analyseinstrumente in der Umsetzung oft ressourcenschonender: Beschäftigte können unabhängig von ihrem Arbeitsort und gegebenenfalls auch von ihrer Arbeitszeit teilnehmen, zusätzliche Fahrtwege oder Anwesenheitszeiten entfallen. Zudem können Online-Befragungen schnell versandt, Ergebnisse laufend gesammelt und schnell sichtbar gemacht werden. Das Austeilen, der Rückversand und eine aufwendige Auswertung von Papierbefragungen entfallen.

Digitale Gesundheitsförderungsangebote im BGM: Die aktuelle Situation in den Projektbetrieben

In einer Befragung von Steuerkreismitgliedern mehrerer Unternehmen im Herbst 2020 gaben 45 Prozent an, dass in ihren Unternehmen digitale Präventionsmaßnahmen im Rahmen des BGM genutzt werden. Fast 40 Prozent gaben an, keine digitalen Angebote zur Gesundheitsförderung im Unternehmen zu nutzen.

Häufig liegt es an Datenschutzregeln, einer defizitären digitalen Infrastruktur und technischen Schnittstellenproblemen, dass die Digitalisierung in diesem Bereich nicht genutzt wird. Wenn digitale Maßnahmen zum Einsatz kommen, stellen Steuerkreismitglieder fest, dass diese meist keine Selbstläufer sind und sich der gewünschte Erfolg nicht garantieren lässt. Ein möglicher Grund ist, dass die genutzten Maßnahmen als Insellösung zum Einsatz kommen und nicht in bestehende Strukturen eingebunden werden. Es findet weder die Verknüpfung mit verhältnisorientierten Maßnahmen statt, noch ist eine gezielte Verknüpfung mit bestehenden, themenverwandten Elementen der Gesundheitsförderung vor Ort feststellbar. Darüber hinaus besitzen die klassischen Präsenzangebote auch eine Reihe von Vorteilen, die die digitalen Maßnahmen nicht bieten können. Vorteile der Präsenzangebote sind insbesondere der persönliche Austausch und die bedarfs- und situationsspezifische Ausgestaltung.

Aufgrund der Zunahme an orts- und zeitflexiblem Arbeiten, nicht zuletzt durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie, ist der Bedarf an digitaler Unterstützung von Präventionsmaßnahmen präsenter denn je. Es ist davon auszugehen, dass diese in den Betrieben zukünftig mehr Beachtung und Unterstützung erfahren.

So bewerten Steuerkreismitglieder digitale Gesundheitsförderungsangebote



■ Stimme nicht zu/Stimme eher nicht zu ■ Stimme zu/Stimme eher zu

Ergebnisse Befragung Steuerkreismitglieder zum Vorgehen und zu Formaten digitaler Gesundheitsförderungsangebote; n = 38

Im Projekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ wurden onlinegestützte Befragungen erfolgreich erprobt: 75 Prozent der 307 Beschäftigten und Fachexperten der Unternehmen, die an Online-Befragungen teilgenommen haben, sind mit dem Erhebungsinstrument sehr zufrieden.

Auch wenn moderne Kommunikationssysteme die Durchführung von Online-Analyseworkshops technisch ermöglichen, haben sich im Rahmen des Projekts Workshops vor Ort durchgesetzt: zum einen, weil in Unternehmen oftmals entsprechende Systeme zur Umsetzung derartiger Formate fehlen. Zum anderen leben Workshops von der Gruppendynamik. Gerade der persönliche Austausch ist ein wichtiges Kriterium. Dazu zählen neben der Sprache auch Mimik, Gestik und das Gruppenklima. Das Gefühl, „sich in einem sicheren Raum zu befinden“, spielt ebenfalls eine Rolle. Diese Aspekte sind kaum in eine digitale Form übertragbar. In der Praxis wird deutlich, dass Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung und der vorherrschenden digitalen Kommunikation Wert auf per-

sönlichen Austausch legen. Interaktive und persönliche Gruppenverfahren vor Ort fördern das soziale Miteinander und die gegenseitige Unterstützung, sodass sie im BGM eine wichtige Intervention darstellen. Das sehen Unternehmen ebenso – und stellen Ressourcen bereit. Beispielsweise ließ ein Projektunternehmen Beschäftigte unterschiedlicher Standorte und Länder einreisen, um einen persönlichen, interaktiven Workshop durchzuführen. Ob die Corona-Pandemie und der damit zusammenhängende Schub in der Umsetzung dezentraler Arbeit und dem Ausbau der digitalen Infrastruktur auch die Bereitschaft für onlinebasierte gruppenorientierte Workshops erhöht, bleibt abzuwarten.

Präventionsmaßnahmen digital unterstützen

Neben digitalen Analyseinstrumenten haben auch digitale Präventionsmaßnahmen das Potenzial, das BGM zukünftig zu unterstützen. Im Rahmen des Projekts „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ wurde der Einsatz solcher Maßnahmen im BGM begleitet. Es konnten sowohl Erkenntnisse zur Akzeptanz und Erfolgsbewertung gewonnen werden, als auch Erfolgsfaktoren für die Umsetzung, die Gestaltung und die Einbindung im BGM formuliert werden.



der Steuerkreismitglieder in den Projektunternehmen halten es für relevant, Veränderungsprozesse im Hinblick darauf zu betrachten, wie sie sich auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirken. (n = 38)

Digitale Angebote genau prüfen

Der Markt für Angebote zur digitalen Gesundheitsförderung ist unübersichtlich. Nicht alle Angebote eignen sich gleichermaßen für die betriebliche Prävention. Sie reichen von niedrighschwelligem Angeboten der Primärprävention bis hin zu umfassenden digitalen Medizinprodukten. Häufig sind die Angebote individualpräventiv ausgerichtet – arbeits- oder betriebsspezifische Themen werden vernachlässigt. So beschränkte sich 2018 die Erfahrung der Projektunternehmen mit technikgestützten Interventionen auf beispielsweise allein stehende Fitness-Apps und Yoga-Videos mit geringem betrieblichem Bezug. Ergebnisse einer Steuerkreisbefragung im Herbst 2020 zu der Frage, welche digitalen Gesundheitsförderungsmaßnahmen in den Unternehmen angeboten werden, zeigen eine Erweiterung der Bandbreite: Unter anderem werden digitale Kommunikationsmittel, wie Videokonferenzsysteme, dafür genutzt, Gesundheitsberatungen auch virtuell anzubieten. Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass nicht jede digitale Anwendung einen tatsächlichen Mehrwert hinsichtlich Effektivität und Effizienz nachweisen kann.²⁹ Die Praxis zeigt, dass Unternehmen noch ganz am Anfang stehen, für sich herauszufinden und auszuprobieren, welche digitalen Angebote zu ihrem Qualifizierungsbedarf wie auch ihren IT-Strukturen und -Möglichkeiten passen – und wie sich diese mit bestehenden Angeboten vernetzen lassen.

Blended-Learning-Formate einsetzen

Aktuelle Studien zu digitalen Lernmöglichkeiten schreiben dem Blended Learning (gemischtes Lernen) zukünftig eine zentrale Bedeutung zu.²⁵ Hinter diesem Begriff verbirgt sich ein Lernkonzept, das die Vorteile klassischer Lernmethoden, wie Präsenzveranstaltungen, mit den Vorteilen digitaler Lernmethoden, wie E-Learnings, verknüpft.³⁰ Auf Grundlage des AOK-Online-Programms „Gesund führen“ hat die AOK Niedersachsen das „Kombi-Angebot Gesund führen“ im Blended-Learning-Format entwickelt und in vier Projektunternehmen pilotiert.

Aus betrieblicher Sicht bietet das Format mit seiner digitalen Komponente einerseits die Möglichkeit, Wissen orts- und zeitungebunden zu vermitteln: Beschäftigte können nach eigenen Präferenzen handeln. Andererseits wird bei den Präsenzterminen Raum für Reflexion der Inhalte und Austausch gegeben. Während die programmierten E-Learnings keine inhaltlichen Anpassungen zulassen, können bei den zwischengeschalteten Präsenzterminen die Inhalte mit den betrieblichen Anforderungen verknüpft werden. Das ermöglicht ein praxis- und arbeitsnahes Lernen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass bestehende Strukturen gut berücksichtigt werden können und weitere Maßnahmen zum Zweck der Nachhaltigkeit anschlussfähig sind. In allen vier Projektunternehmen wurden beispielsweise die internen Führungsleitlinien mit den Inhalten der sechs Lernmodule verbunden.

Entsprechend positiv ist das Feedback der Teilnehmenden: Die Weiterempfehlungsbereitschaft zur Teilnahme am „Kombi-Angebot Gesund führen“ liegt bei 98 Prozent (mehr dazu auf Seite 62). Darüber hinaus waren 97 Prozent der Teilnehmenden mit der Kombination aus onlinebasierter Wissensvermittlung und Präsenzterminen zufrieden.

Nach der Durchführung des Blended-Learning-Angebots waren auf betrieblicher Ebene nachhaltige Entwicklungen zu beobachten. In drei der vier Unternehmen wurden Austauschformate unter Führungskräften zum Zweck der Nachhaltigkeit implementiert. Zusätzlich wurde teilweise der digitale Bestandteil des Konzepts in die bestehende Führungskräfteentwicklung integriert und weiterentwickelt. Ein Betrieb hat zusätzliche Lerntagebücher eingeführt, um dezentral arbeitenden Beschäftigten eine unterstützende Struktur für das E-Learning zu bieten. Die darin enthaltenen Reflexionsfragen können den Führungskräften auch langfristig helfen, gemeinsam mit der eigenen Führungskraft persönliche Entwicklungsfelder zu identifizieren und aktiv anzugehen.

E-Learnings und Videos zur Präventionsarbeit nutzen

Auch die onlinebasierte Wissensvermittlung durch das bundesweite AOK-Online-Programm „Gesund führen“ wurde von den Teilnehmenden mit 95 Prozent positiv bewertet. Zeit- und Ortsflexibilität, die Zeitdauer der Module, die einfache Handhabung und die flexible Einteilung der Module waren einige der Gründe für die positive Bewertung.

Auf Basis der quantitativen und qualitativen Ergebnisse aus dieser Erprobung wurden weitere E-Learnings für Führungskräfte (Seite 63) und BGM-Verantwortliche als zentrale Zielgruppen (Seite 106) entwickelt. Jedes Modul dauert 20 Minuten. Dieser Zeitraum lässt sich gut in den Arbeitsalltag integrieren und wurde von bisherigen Teilnehmenden entsprechend positiv beurteilt.

Das knüpft an ein weiteres zukunftssträchtiges Lernformat an, das in aktuellen Studien beschrieben wird: das Microlearning.²⁵ Im Microlearning werden Lerninhalte so aufbereitet, dass sie in etwa einer Minute bis hin zu maximal 15 Minuten erfasst werden können. Das Microlearning ist nicht zwingend ein Format der digitalen Wissensvermittlung, lässt sich in diesem Kontext aber sinnvoll umsetzen. Entsprechend der Kürze der Inhalte geht man von einer höheren Wiederholungsrate aus und nähert sich in kleinen Etappen dem übergeordneten Lernziel.⁶ Microlearning lässt sich besonders gut in Kurz- beziehungsweise Erklärvideos umsetzen, zum Beispiel in themen- oder zielgruppenspezifischen Erklärvideos zum Thema Ergonomie am Arbeitsplatz (mehr dazu im Kapitel „Körperliche Belastung und Ergonomie“ ab Seite 74).

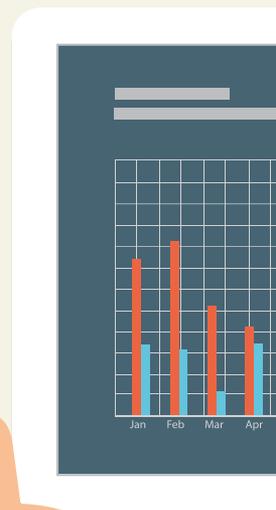
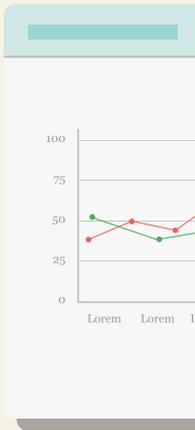
Diese Lernvideos können auf der betriebseigenen Gesundheitsplattform oder im betriebsinternen Intranet platziert und von den Beschäftigten orts- und zeitflexibel genutzt werden. Es empfiehlt sich, sie in bestehende Strukturen einzubinden und mit verhältnispräventiven Maßnahmen zu verknüpfen. Zum Beispiel: Videos als Ergänzung eines Ergonomie-Coachings.

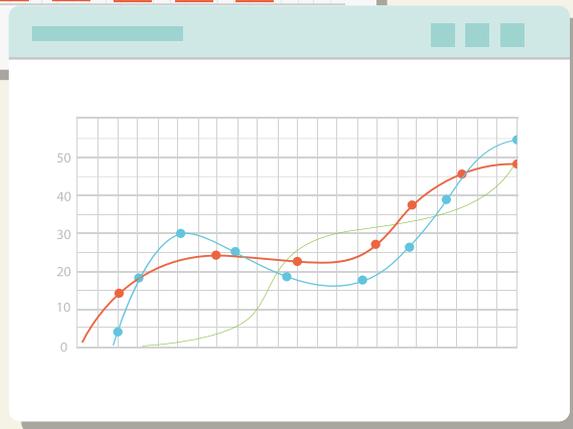
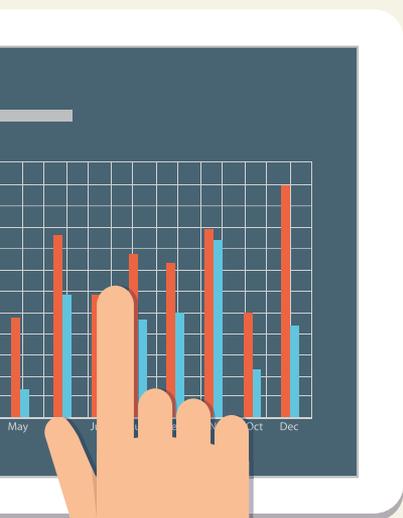
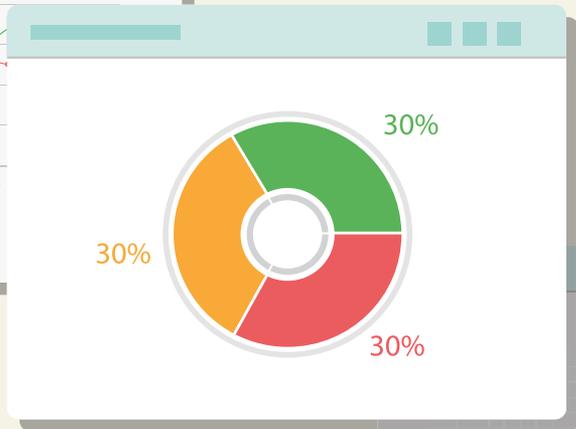
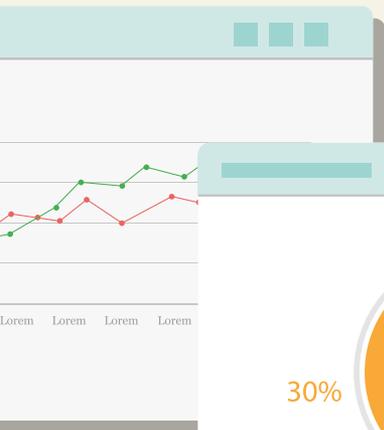
Von den befragten Steuerkreismitgliedern der Unternehmen halten 84 Prozent das Lernformat der Kurzvideos und 66 Prozent das E-Learning für bedeutsam innerhalb eines zukunftsfähigen BGM.

- 
- *Digitale Interventionen können die betriebliche Prävention sinnvoll unterstützen. Die orts- und zeitflexible Verfügbarkeit eines digitalen Angebots allein garantiert jedoch nicht, dass dieses erfolgreich genutzt wird. Es ist wichtig, verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen zu kombinieren und in bestehende Strukturen einzubinden. Besonders geeignet dafür sind Blended-Learning-Formate: Sie bieten individuelles, zeit- und ortsflexibles Lernen und ermöglichen den zwischenmenschlichen Austausch, den Beschäftigte sich wünschen.*

BGM-Verantwortliche im Unternehmen: So lässt sich ihre Arbeit optimal unterstützen

Gut qualifizierte BGM-Verantwortliche in Unternehmen sind entscheidend für ein erfolgreiches BGM. Ihre Aufgabe ist es, Strukturen zu etablieren, auszubauen oder fortzuführen. Sie bringen relevante Akteure zusammen, planen und evaluieren Maßnahmen und schaffen Mitgestaltungsmöglichkeiten.





Laut GKV-Leitfaden ist die „Beratung und Qualifizierung der Betriebsverantwortlichen zum Aufbau und zur eigenständigen Weiterführung der Aktivitäten entsprechend dem [...] Gesundheitsförderungsprozess [...] für die Verstärkung und Sicherung der Nachhaltigkeit“ schon lange eine Aufgabe für Krankenkassen.¹⁰ Ziel ist es, BGM-Verantwortliche für ihre Aufgaben zu befähigen, sie in ihrer Rolle zu stärken und ihnen Möglichkeiten zur Vernetzung zu bieten. So wird es möglich, BGM in den Unternehmen zukunftsfähig und nachhaltig zu gestalten.

In der Zusammenarbeit mit den Projektunternehmen wurde deutlich, dass BGM-Verantwortliche aus unterschiedlichen Disziplinen und Aufgaben heraus tätig sind und sich im Rahmen ihrer Tätigkeit Qualifizierungsmaßnahmen wünschen, um Wissen aufzubauen, zu festigen und sich in ihrer Rolle sicherer zu fühlen. Zudem haben sie einen hohen Bedarf an Vernetzung und fachlichem Austausch – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch extern.

Um die Grundlage für ein zukunftsfähiges und nachhaltiges BGM in den Unternehmen zu schaffen, hat sich die AOK Niedersachsen zum Ziel gesetzt, die BGM-Verantwortlichen für ihre Rolle in der Arbeitswelt 4.0 zu befähigen und ihnen Vernetzungsmöglichkeiten zu bieten.

Wissen, Kompetenzen und Qualifikationen aufbauen

Mit den im Rahmen des Projekts „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ entwickelten E-Learnings (Übersicht ab Seite 106) lassen sich Wissen und Kompetenzen orts- und zeitflexibel ausbauen. Das Format bietet den Verantwortlichen die Möglichkeit, unterschiedliche Inhalte bedarfsorientiert und nach individuellem Wissensstand zu bearbeiten. Die Themen, die in den E-Learnings aufbereitet sind, stammen aus der langjährigen Begleitung der Projektunternehmen und dem daraus abgeleiteten Bedarf. Die BGM-Verantwortlichen der Projektunternehmen waren aktiv beteiligt: Sie haben die Themen verifiziert und priorisiert. Durch diesen zweistufigen Prozess ist eine hohe Praxisorientierung der Inhalte sichergestellt.

Ziel der E-Learnings ist es, dass BGM-Verantwortliche Basiswissen zum BGM sowie spezifische Kenntnisse zur Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0 erlangen. Sie sind in der Lage, eigene Kompetenzen zu reflektieren und gegebenenfalls individuellen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln. Außerdem können sie das Gelernte in der Praxis anwenden und auf interne Strukturen und Prozesse übertragen.

„Die Projektergebnisse bestätigen, wie wichtig es ist, die Gesundheit und Motivation von Beschäftigten zu fördern und die Menschen in den Fokus der oftmals technikzentrierten Veränderungsprozesse zu stellen. Die Beschäftigten sind der entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen.“

Dr. Jürgen Peter, AOK - Die Gesundheitskasse für Niedersachsen

Überbetrieblich vernetzen und austauschen

Schon lange ist überbetriebliche Vernetzung unter BGM-Verantwortlichen in der AOK Niedersachsen ein relevantes Handlungsfeld.¹⁰ Das Netzwerk KMU-Kompetenz ist ein festes Element: Es wurde in Niedersachsen entwickelt, auf Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Berlin ausgeweitet und umfasst mehr als 260 Unternehmen aus diesen Bundesländern. Das Kompetenznetzwerk organisiert den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch in Arbeitskreisen, Betriebsbesichtigungen und Netzwerkkonferenzen. Unternehmen des Netzwerks unterstützen sich dabei, den Wirkungsgrad ihres BGM zu steigern, und tauschen sich darüber aus, wie sie zum Beispiel die Teamfähigkeit und die Kommunikation ihrer Beschäftigten und Führungskräfte fördern können.

Angelehnt an das KMU-Netzwerk etablierte die AOK Niedersachsen im Projekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ die Methode des Erfahrungsaustauschs. Die regelmäßigen Treffen zeichnen sich durch einen kleineren, vertrauensvollen Rahmen, wechselnde Veranstaltungsorte bei den Projektunternehmen und eine bedarfsorientierte Themenfokussierung aus. Die BGM-Verantwortlichen haben die Möglichkeit, sich über Erfahrungen hinsichtlich Herausforderungen und Chancen der Arbeitswelt 4.0 auszutauschen. Zudem bieten die Treffen die Gelegenheit, voneinander zu lernen, welche Gestaltungsmöglichkeiten es im BGM gibt, und sich zu spezifischen Fragestellungen an BGM-Akteure anderer Unternehmen zu wenden. Die BGM-Verantwortlichen schätzen den Austausch sehr.



79%

der Steuerkreismitglieder in den Projektunternehmen sehen in den Kompetenzen, Qualifikationen und dem Wissen von BGM-Verantwortlichen wesentliche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines zukunftsfähigen BGM. (n = 38)

- 
- *BGM-Verantwortliche wünschen sich neben geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen vor allem Vernetzung und fachlichen Austausch – sowohl intern als auch extern. Insbesondere aufgrund der schnellen Veränderungen der Arbeitswelt 4.0 und der damit verbundenen Herausforderungen ist der Erfahrungsaustausch zwischen BGM-Verantwortlichen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein zukunftsfähiges BGM. Informeller Austausch und Erfahrungswissen initiieren Lernprozesse, fördern die Eigenverantwortung der betrieblichen Akteure und tragen zur Steigerung des Wirkungsgrads betrieblicher Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0 bei.¹⁰*

Praxiseinblick

BGM aktiv gestalten

Mit den im Projekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ entwickelten E-Learnings erlangen BGM-Verantwortliche Basiswissen zum BGM sowie spezifische Kenntnisse zur Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0.

Mehr Angebote

aok.de/fk/nds/digitale-gesundheitsangebote

Alle digitalen Angebote der AOK Niedersachsen finden Sie online.

Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0 – BGM-Verantwortliche in einer komplexen Arbeitswelt

- o Die Arbeitswelt im Wandel der Zeit
- o Was ist „Gesundheit“?
- o Einflussfaktoren auf Gesundheit
- o Handlungsfelder im BGM
- o Aufgaben und Rollen von BGM-Verantwortlichen

Begleiten von Veränderungen – Beschäftigte in Veränderungsprozessen unterstützen

- o Grundlagen des Change-Managements: Phasen, Bedürfnisse, Emotionen
- o Gesundheitsförderliche Gestaltung von Veränderungen
- o Bedeutung von Kommunikation in Veränderungsprozessen

Erfolgreiche Zusammenarbeit und Vernetzung - BGM-Verantwortliche als vernetzte Teamplayer

- o Kenntnisse über interne und externe Akteure sowie Schnittstellen und Beteiligte im BGM
- o Bedeutung des Steuerkreises (Aufgaben und Zusammensetzung)
- o Aufbau von Strukturen und Prozessen des BGM

Beteiligung von Beschäftigten - Beschäftigte im BGM aktiv einbeziehen

- o Bedeutung von Beteiligung im BGM
- o Auswirkungen verschiedener Beteiligungsformen
- o Möglichkeiten für Beteiligung im BGM-Prozess

Erfolgsfaktor Kommunikation - BGM für alle dauerhaft sichtbar und erlebbar machen

- o Potenzial von Kommunikation im BGM
- o Aufbau einer guten Gesundheitskommunikation
- o Zielgruppenspezifische Kommunikation im BGM

Erfahrungen mit der Arbeitswelt 4.0: Stimmen aus der Praxis der Projektunternehmen

„Das Mitgestalten von Veränderungen durch die Beschäftigten ist ein Erfolgsfaktor für eine gesunde digitale Arbeitswelt.“

Dr. Dietrich Vieregge, Alte Oldenburger Krankenversicherung AG

„Beteiligung und Handlungsspielraum sind wichtige Grundlagen, um Stresserleben und Gesundheit Beschäftigter positiv zu beeinflussen.“

Alexander Epping, Assmann Büromöbel GmbH & CO. KG

„Die Arbeitswelt 4.0 erfordert eine Auseinandersetzung mit der Führungskultur.“

Cornelia Schmidt, Forbo Siegling GmbH



„Neue Technologien besitzen das Potenzial,
physische Belastungen von Beschäftigten
zu reduzieren.“

Adam Pietzka, Hellmann Worldwide Logistics Germany GmbH & Co. KG

„Lebenslanges Lernen nimmt in der
Arbeitswelt 4.0 an Bedeutung zu.“

Mirja Willems, Howmet Aerospace

„Durch die Teilnahme am Projekt haben wir
wichtige Erkenntnisse für die gesundheitsgerechte
Gestaltung in der Arbeitswelt 4.0 gewonnen.“

Matthias Rode, Fahrzeugwerk Bernard Krone GmbH & Co. KG

„Die Arbeitswelt 4.0 bietet zahlreiche Kommunikations- und Informationsmedien. Unternehmen müssen klare Rahmenbedingungen für deren Nutzung schaffen.“

Cornelia Rose, Klinikum Region Hannover GmbH

„Partizipation, Transparenz und Gesundheit spielen eine große Rolle in Veränderungsprozessen.“

Lena Grewe, Lloyd Shoes GmbH

„Der unternehmensinterne BGM-Akteur hat eine Schlüsselfunktion für die nachhaltige und gesunde Gestaltung der Arbeit.“

Daniela Lutterloh, The Lorenz Bahlsen Snack-World GmbH & Co KG Germany



„Beschäftigte sind auch in der Arbeitswelt 4.0 eine wichtige Ressource für Unternehmen. Passgenaue Qualifizierungsmöglichkeiten sind daher ein zentraler Erfolgsfaktor.“

Heike Fuhr, Medizinische Hochschule Hannover

„Es ist wichtig, trotz der vielen Vorteile der digitalen Arbeit auf das soziale Miteinander zu achten und den persönlichen Austausch regelmäßig zu pflegen.“

Frank Bartschat, Norddeutsche Landesbank

„Gesundheit war immer wichtig – in der Arbeitswelt 4.0 wird sie noch bedeutsamer.“

Dr. Norbert Hemken, Kurbetriebsgesellschaft Bad Zwischenahn mbH

„Nur wenn Verantwortliche für Gesundheit im Unternehmen eine klar definierte Rolle haben, sind Anerkennung, Nachhaltigkeit sowie ständige Anpassung für betriebliche Gesundheit möglich.“

Susan Grebien, Dirk Rossmann GmbH

„Situative Kurzbefragungen bieten die Möglichkeit, mit dem BGM schnell auf die Gegebenheiten zu reagieren.“

Ralph Tschischke, Schnellecke Logistics Verpackung GmbH

„Führungskräfte nehmen in Veränderungsprozessen eine Schlüsselposition ein, da sie entscheidende Verantwortungsträger und Multiplikatoren sind und ein Vorbild darstellen.“

Kathrin Schipper, Stiebel Eltron GmbH & Co. KG



„Die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 sind in jedem Unternehmensbereich anders – deshalb sollten im BGM einzelne Beschäftigtengruppen betrachtet werden.“

Dr. Sabrina Rudolph, Universitätsmedizin Göttingen

„Die Weiterbildung und Qualifizierung der Beschäftigten sind zentrale Erfolgsfaktoren der Arbeitswelt 4.0.“

Armin Baust, VILSA-BRUNNEN Otto Rodekohl GmbH

„Eine klare Erwartungshaltung und Rahmenbedingungen zur Erreichbarkeit sind für die gesunde Gestaltung mobiler Arbeit essenziell.“

Oliver Soddemann, ZF Friedrichshafen AG

Literaturverzeichnis

1. Antoni, C. & Ellwart, T. (2017). Informationsüberlastung bei digitaler Zusammenarbeit – Ursachen, Folgen und Interventionsmöglichkeiten. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48 (4), 305–315.
2. Backhaus, N., Wöhrmann, A. & Tisch, A. (2020). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
3. Barthelmes, I., Bödeker, W., Sörensen, J., Kleinlercher, K.-M. & Odoy, J. (2019). iga.Report 40: Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention. Dresden: Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG).
4. Brenke, K. (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. *DIW Wochenbericht*, 83 (5), 95–105.
5. Carls, K., Gehrken, H., Kuhlmann, M. & Thamm, L. (2020). Digitalisierung – Arbeit – Gesundheit. Zwischenergebnisse aus dem Projekt Arbeit und Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. (SOFI Arbeitspapier/SOFI Working Paper 2020-19). Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI).
6. Dietl S., Hennecke M. (2019). Ausbildung 4.0. Digitale Transformation in der Berufsausbildung gestalten und nutzen. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.
7. Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T. & Nüske, N. (2018). Digitaler Stress in Deutschland: Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien. Augsburg: Hans-Böckler-Stiftung.
8. Gimpel, H., Lanzl, J., Regal, C., Urbach, N., Wischniewski, S., Tegtmeier, P., Kreilos, M., Kühlmann, T. M., Becker, J., Eimecke, J. & Derra, N. D. (2019). Gesund digital arbeiten?! Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland. Augsburg: Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT.
9. Gimpel, H., Berger, M., Regal, C., Urbach, N., Kreilos, M., Becker, J. & Derra, N. D. (2020). Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit – Eine beispielhafte Darstellung der Faktoren, die digitalen Stress hervorrufen. Augsburg: Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT.
10. GKV-Spitzenverband. (2020). Leitfaden Prävention – Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V zur Umsetzung der §§ 20, 20a und 20b SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 14. Dezember 2020. Berlin.
11. Hermann, D., Hüneke, K. & Rohrberg, A. (2012). Führung auf Distanz – mit virtuellen Teams zum Erfolg (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
12. Hünefeld, L. & Steidelmüller, C. (2019). Gesund durch die Restrukturierung – Das Führungsverhalten ist wichtig. Baua-Faktenblatt 30. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
13. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2014). Monitor Führungskultur im Wandel – Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit.
14. Janneck, M., Dettmers, J. & Hoppe, A. (2019). Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei Beschäftigten mit flexiblen Arbeitsbedingungen fördern: Eine Online-Intervention. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klöse & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (349–362). Berlin: Springer.
15. Kaluza, G. (1997). Evaluation von Stressbewältigungstrainings in der primären Prävention – eine Meta-Analyse (quasi-)experimenteller Feldstudien. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 5, 149–169.
16. Kaluza, G. (1999). Sind die Effekte eines primärpräventiven Stressbewältigungstrainings von Dauer? Eine randomisierte, kontrollierte Follow-up-Studie. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 7, 88–95.
17. Kaluza, G. (2002). Förderung individueller Belastungsverarbeitung: Was leisten Stressbewältigungsprogramme? In B. Röhrle (Hrsg.), *Prävention und Gesundheitsförderung. Band II* (195–218). Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie (DGVT).

18. Kaluza, G. (2014). Stress und Stressbewältigung. *Erfahrungsheilkunde*, 63, 261–266.
19. Kaluza, G. & Chevalier, A. (2017). Stressbewältigungstrainings für Erwachsene. In R. Fuchs & M. Gerber (Hrsg.) *Handbuch Stressregulation und Sport* (143–162). Heidelberg: Springer.
20. Koch, A. (2004). *Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen*. Marburg: Tectum Verlag.
21. Lohmann-Haislah, A., Wendsche, J., Schulz, A., Scheibe, T. & Schöllgen, I. (2019). Von der Arbeit (nicht) Abschalten-Können: Ursachen, Wirkungen, Verbreitung und Interventionsmöglichkeiten. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klöse & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (307–317). Berlin: Springer.
22. Lott, Y. (2017). Selbstorganisiertes Arbeiten als Ressource für Beschäftigte nutzen. *Forschungsförderung Policy Brief 003*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
23. Lott, Y. (2020). *Work-Life-Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?* Report, 54: Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI).
24. Meyer M., Wenzel, J. & Schenkel, A. (2018). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2017. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klöse, & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (331–384). Berlin: Springer.
25. mmb Institut (2018). *mmb-Trendmonitor. Weiterbildung und digitales Lernen heute und in drei Jahren. Erklärfilme als Umsatzbringer der Stunde. Ergebnisse der 12. Trendstudie „mmb Learning Delphi“*. Essen: mmb Institut.
26. Montano, D., Reeske-Behrens, A. & Franke F. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
27. Roth, I. (2016). *Arbeitszeit und Belastung: Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2014/15 für den Dienstleistungssektor*. Berlin: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.
28. Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B. & Formazin, M. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
29. Rudolph, S., Göring, A. & Padrok, D. (2019). Körperliche Aktivität im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung – ein systematisches Review zur Effektivität software- gegenüber personalgestützter Interventionen. *In Gesundheitswesen* 2019; 81 (11): 866–880 Stuttgart, New York: Georg Thieme Verlag KG.
30. Sauter, S., Sauter, W. (2004). *Blended Learning. Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining*. Neuwied: Luchterhand.
31. Schmidt, A., Susec, B. & Brandl, K.-H. (2019). Gute Digitale Arbeit? Gewerkschaftliche Handlungsfelder im digitalen Wandel. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klöse, & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (63–75). Berlin: Springer.
32. Schulz-Dadaczynski, A., Junghanns, G. & Lohmann-Haislah, A. (2019). Extensives und intensivierte Arbeiten in der digitalisierten Arbeitswelt – Verbreitung, gesundheitliche Risiken und mögliche Gegenstrategien. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klöse & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (267–283). Berlin: Springer.
33. Staar, H., Gurt, J. & Janneck, M. (2019). Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen-)Arbeit – Herausforderungen und Chancen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klöse & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (217–235). Berlin: Springer.
34. Waltersbacher, A., Maisuradze, M. & Schröder, H. (2019). Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund? Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen zu mobiler Arbeit und gesundheitlichen Beschwerden. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klöse & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (77–104). Berlin: Springer.

Impressum

Herausgeber:

AOK – Die Gesundheitskasse für Niedersachsen
Hildesheimer Straße 273 | 30519 Hannover
E-Mail: aok.service@nds.aok.de | www.facebook.com/aokniedersachsen

Abteilungsleitung Politik, Forschung & Presse:

Dr. Sveja Eberhard

Projektleiterin:

Anuschka Gronau
Stabsbereich Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0 | Telefon: 0511 – 8701 10110
E-Mail: anuschka.gronau@nds.aok.de

Autorinnen und Autoren:

Jette Behrens, Natalja Boldt, Anuschka Gronau, Timon Maurer, Stefan Meineke,
Margrit Plate, Sebastian Rottmann, Sabrina Schütte, Günter Siebels-Harms,
Sonja Stender, Petra Vasel, Yvonne Zirkelbach

Realisation:

wdv Gesellschaft für Medien & Kommunikation mbH & Co. OHG
Siemensstraße 6 | 61352 Bad Homburg v.d.H.

Konzeption, Gestaltung und Redaktion: Steffen Klein, Alexandra Müller

Koordination: Natascha Haldorn

Druck:

Werbedruck Petzold GmbH | Haasstraße 12 | 64293 Darmstadt

Bilder:

Shutterstock/Graphic farm
(Seiten 20–21, 32–33, 40–41, 50–51, 64–65, 74–75, 80–81, 88–89, 100–101)

Der Projektbericht steht auch online als Download zur Verfügung:
www.aok.de/nds/gida

