MEINUNGSBAROMETER.INFO

DAS FACHDEBATTENPORTAL
Für Entscheider aus Politik, Wirtschaft, Medien & Gesellschaft

DOKUMENTATION

FACHDEBATTE

GESUND BLEIBEN IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT

Resilienz durch Kompetenz

Die Dokumentation beinhaltet alle Positionen, ausführliche Analysen und Prognosen zu dieser Fachdebatte sowie eine übersichtliche Management Summary.

Debattenlaufzeit: 12.10.2021 - 16.03.2022

INHALTSVERZEICHNIS

DEBATTENBESCHREIBUNG 4

AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER 5

MANAGEMENT SUMMARY 7

DEBATTENBEITRÄGE 11

GESUNDHEITLICHE GEFÄHRDUNG DURCH DIGITALE SYSTEME IN DER ARBEITSWELT 11
Wie Management und Technik für Entlastung sorgen können
PROF. DR. JESSICA LANG
Leiterin des Lehr- und Forschungsgebiets Betriebliche Gesundheitspsychologie RWTH Aachen University

WANN BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT FUNKTIONIERT 14
Und wie man Digitalarbeit beschäftigtenfreundlich organisieren kann
HINRICH GEHRKEN
Wissenschaftlicher Mitarbeiter Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)

GRENZEN ZWISCHEN ARBEITS- UND PRIVATLEBEN VERSCHWIMMEN MEHR UND MEHR 17
Ohne Prävention drohen langfristige Beanspruchungsfolgen
ESIN TASKAN
Leiterin Präventionsabteilung Gesundheit-Medizin-Psychologie BG RCI

GESUNDHEITLICHE BELASTUNGEN BEI DIGITALISIERUNG VON VORNEHEREIN REDUZIEREN 21
Warum neue Technologien nicht ohne Evaluierung eingesetzt werden dürfen
INGRID REIFINGER
ÖGB-Expertin Gute Arbeit Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB)

ARBEITGEBER MÜSSEN VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN 24
Wie man Beschäftigte befähigt, Gesundheitsprävention ernst zu nehmen
CHRISTIAN FRIEDRICH
Geschäftsführer Haufe Akademie

DIE NEUE BEDEUTUNG GESUNDHEITSGERECHTER FÜHRUNG **27**
Wie Führungskräfte und Personal eine gute Arbeitsatmosphäre organisieren können
GYÖRGYI BERECZKY-LÖCHLI
Referentin BKK Dachverband

WIE GESUNDHEIT IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT GESCHÜTZT WIRD **31**
Und wie resilient Arbeitnehmer in und gegenüber der Arbeitswelt 4.0 sein können
DR. LUTZ GOERTZ
Leiter Bildungsforschung mmb Institut Essen

DIGITALISIERUNGSPROZESSE GESUNDHEITSGERECHT GESTALTEN **36**
Welche Rahmenbedingungen dafür nötig sind
DR. JÜRGEN PETER
Vorstandsvorsitzender AOK - Die Gesundheitskasse für Niedersachsen

MIT RESILIENZRITUALEN GEGEN GESUNDHEITSRISIKEN **39**
Wie man ausufernden Stress vermeiden kann
DR. GERHARD WESTERMAYER
Mitglied Vorstand Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM)

WIE MEHR ARBEIT MEHR ZUFRIEDENHEIT SCHAFFT **41**
Und wie man ein gesundes Gleichgewicht findet
DR. ULRIKE KÖRNER
Arbeitspsychologin Barmer Hauptverwaltuung

KOLLEKTIVE SPIELREGELN FÜRS HOMEOFFICE **44**
Wie man den gesundheitlichen Gefahren digitaler Arbeit begegnet
PROF. DR. SUSANNE VÖLTER-MAHLKNECHT
Direktorin des Instituts für Arbeitsmedizin Charité - Universitätsmedizin Berlin

IMPRESSUM **48**

DEBATTENBESCHREIBUNG

INITIATOR

UWE REMPE

Freier Journalist

Meinungsbarometer.info

GESUND BLEIBEN IN DER DIGITALEN ARBEITS-WELT

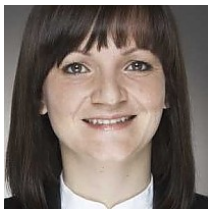
Resilienz durch Kompetenz

Auf der Straße ständig am Handy, auf Arbeit acht Stunden an der digital gesteuerten Maschine oder vor dem Bildschirm, abends wird TV geschaut oder am PC gezockt. Das Leben vieler Menschen findet einen großen Teil des Tages vor einem rechteckigen Ausschnitt verschiedenster – und oftmals separater – Realitäten statt.

Gesund ist das sicher nicht. Aber wie geht man mit der scheinbaren Unabänderlichkeit sinnvollerweise um, wie schützt man seine körperliche und seelische Integrität, wie lernt man, gegebenenfalls die Notbremse zu ziehen und das digitale Leben auf ein notwendiges Maß zu begrenzen?

In unserer Debatte besprechen Experten aus Wissenschaft, Medizin und Wirtschaft, was der Einzelne tun kann, damit er fit in der digitalen Arbeitswelt ist. Und was für technische und organisatorische Rahmenbedingungen dabei helfen können.

AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER



GYÖRGYI BERECZKY-LÖCHLI

Referentin
BKK Dachverband

CHRISTIAN FRIEDRICH

Geschäftsführer
Haufe Akademie

HINRICH GEHRKEN

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)

DR. LUTZ GOERTZ

Leiter Bildungsforschung
mmb Institut Essen

DR. ULRIKE KÖRNER

Arbeitspsychologin
Barmer Hauptverwaltuung

PROF. DR. JESSICA LANG

Leiterin des Lehr- und Forschungsgebiets Betriebliche Gesundheitspsychologie

RWTH Aachen University

DR. JÜRGEN PETER

Vorstandsvorsitzender

AOK - Die Gesundheitskasse für Niedersachsen

INGRID REIFINGER

ÖGB-Expertin Gute Arbeit

Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB)

ESIN TASKAN

Leiterin Präventionsabteilung Gesundheit-Medizin-Psychologie

BG RCI

PROF. DR. SUSANNE VÖLTER-MAHLKNECHT

Direktorin des Instituts für Arbeitsmedizin

Charité - Universitätsmedizin Berlin

DR. GERHARD WESTERMAYER

Mitglied Vorstand

Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM)

MANAGEMENT SUMMARY

16.03.2022 | SUMMARY

WIE MAN IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT FIT BLEIBT

Und welche Rahmenbedingungen dafür nötig sind

Uwe Rempe, freier Journalist [Quelle: Meinungsbarometer.info]

Ja, man kann in der durchdigitalisierten Arbeitswelt mit ihren hohen Anforderungen an Physis und Psyche gesund bleiben, sich Resilienz gegen überbordende Ansprüche erarbeiten. So das Fazit der Fachdebatte auf Meinungsbarometer.info. Das klappt nach Meinung der Debattenteilnehmer nur, wenn alle beteiligten Seiten an einem Strang in dieselbe Richtung ziehen und letztlich alle Aspekte des Problems bedacht werden.

Die Schere zwischen hochspezialisierte Tätigkeiten und einfacher Clickarbeit durch die Digitalisierung kann bei den Beschäftigten Stress auslösen und damit einhergehend weitere körperliche Beschwerden hervorrufen, weiß Esin Taskan von der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie. Möglichen Beanspruchungsfol-

gen hält man am besten durch klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben stand. Das gelte auch für das Arbeiten im Homeoffice.

Bei der Digitalarbeit bestehe immer das Risiko, sich zu wenig zu bewegen und die Entgrenzung von der Arbeit zu vernachlässigen, so Christian Friedrich, Geschäftsführer der Haufe Akademie. Vor allem die Arbeitgeber:innen seien gefordert, „ihre Beschäftigten zu befähigen, das Thema Gesundheitsprävention ernst zu nehmen, den Rechner nach Ende der regulären Arbeitszeit auch wirklich herunterzufahren und regelmäßig aktive Pausen einzulegen“. Zudem sollten sie sie bei der ergonomischen Gestaltung des Homeoffice unterstützen.

Dem stimmt auch Györgyi Bereczky-Löchli vom BKK Dachverband zu: „Arbeitgeber sind verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und Maßnahmen abzuleiten, die hier erkannte Risiken abwendet.“ Im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention könnten sowohl verhaltens- als auch verhältnispräventive Maßnahmen dabei unterstützen, die Resilienz der Beschäftigten zu stärken.

"Die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen spielt für das Wohlbefinden in der Arbeit eine zentrale Rolle", sagt Hinrich Gehrken vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Das entsprechende Betriebliche Gesundheitsmanagement müsse sich der schwierigen Aufgabe annehmen, einerseits „groß“ zu denken, also Organisations- und Techniknutzungsprozesse mitzugestalten. Anderseits müsse es auch „im Kleinen“ in der Lage sein, auf die teilweise komplexen persönlichen Problemkonstellationen der Beschäftigten eingehen zu können.

„Arbeitgeber sollten frühzeitig und proaktiv typische Gefahren digitaler Veränderungen thematisieren und unter Einbindung der Beschäftigten partizipativ Lösungen entwickeln“, rät auf Grund eigener Studien Prof. Dr. Susanne Völter-Mahlknecht, Direktorin des Instituts für Arbeitsmedizin an der Charité in Berlin. Resilienz könne unter anderem dadurch gestärkt werden, „dass in Form einer partizipativen Chancen- und Risikenabwägung mehr Bewusstsein dafür geschaffen wird, inwiefern bestimmte Chancen auch mit gesundheitlichen Gefahren einhergehen können“. Bei der Frage

der Resilienz könne der Fokus nicht nur auf der Verantwortung des Einzelnen liegen, sondern auch eine mögliche Gruppendynamik berücksichtigen.

„Die gesundheitliche Gefährdung, die durch den üblich gewordenen Einsatz digitaler Systeme in der Arbeitswelt entsteht, ist ein Mangel an mentaler und damit auch physiologischer Erholung“, betont Prof. Dr. Jessica Lang, Leiterin des Lehr- und Forschungsgebiets Betriebliche Gesundheitspsychologie an der RWTH Aachen University und Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin. Ein gutes Zeitmanagement könne zu einer Entlastung führen und für das Arbeiten unter erhöhtem Zeitdruck aufgrund von Multitasking seien auch Stressmanagementtechniken hilfreich.

„Arbeiten in einer digitalen Welt funktioniert nur dann, wenn wir sie von den Ressourcen aus denken und so neu und anders gestalten, anstatt digitale Elemente noch obendrauf zu packen.“ Denn „mehr“ ist zuerst immer eine Anforderung. Jedoch bietet ein „anders“ das Potenzial, neue Zielgruppen zu erreichen, Freiheiten zu gewähren und die Work-Life Balance zu stärken, so Dr. Lutz Goertz und Katja Buntins vom mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung in Essen.

„Digitale Anwendungen werden oft technikzentriert geplant. Die Projektergebnisse zeigen jedoch, dass man dabei stärker mitarbeiterorientiert vorgehen muss“, betont Dr. Jürgen Peter, Vorstandsvorsitzender der AOK - Die Gesundheitskasse für Niedersachsen. Da die Beschäftigten der entscheidende Faktor für den Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen seien, müsse der Arbeitgeber darauf achten, die Digitalisierungsprozesse gesundheitsgerecht zu gestalten. In diese Kerbe schlägt auch Ingrid Reifinger vom Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB). Technisch Machbares dürfe nicht als Maß für die Gestaltung von Arbeitsplätzen und den Aufgabenzuschnitt herangezogen werden. Neue Technologien und Arbeitsplätze müssten in Hinblick auf gesundheitlichen Belastungen evaluiert und angepasst werden.

Resilienz in Sachen digitale Beanspruchung könne man am besten aufbauen, indem man sich „möglichst zusammen mit den Vorgesetzten und Kollegen Resiliennzrituale

aneignet, die Stress- und Copingtechniken beinhalten“, sagt Dr. Gerhard Westermayer, Mitglied des Vorstands im Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM). „Einmal pro Woche sich in Teammeetings über die damit gemachten Erfahrungen austauschen, kann sehr hilfreich sein.“

„Die Literatur und unsere eigenen Daten zeigen, dass der digitale Wandel und das Mehr an flexibler Arbeit auch gesünder und leistungsfähiger machen kann“, berichtet Dr. Ulrike Körner, Arbeitspsychologin im Bereich Personal der Barmer-Hauptverwaltung. Voraussetzung dafür sei ein gesundes Gleichgewicht zwischen qualitativen und quantitativen Arbeitsanforderungen und Ressourcen. „Anforderungen wie Zeitdruck, Multitasking, Informationsüberflutung, Erreichbarkeit und Eingebundenheit müssen sich also mit Ressourcen wie Erholung, Abgrenzung, Handlungsspielraum und Autonomie die Waage halten.“

DEBATTENBEITRAG

13.10.2021 | INTERVIEW

GESUNDHEITLICHE GEFÄHRDUNG DURCH DIGITALE SYSTEME IN DER ARBEITSWELT

Wie Management und Technik für Entlastung sorgen können

Prof. Dr. Jessica Lang, Leiterin des Lehr- und Forschungsgebiets Betriebliche Gesundheitspsychologie an der RWTH Aachen University und Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. (DGAUM) [Quelle: Uniklinik RWTH Aachen]

Die mit der Digitalisierung einhergehende Reizüberflutung kann dauerhaft zu gesundheitlichen Problemen führen; Prof. Dr. Jessica Lang, von der RWTH Aachen beschreibt mögliche Symptome. Sie weiß auch, was Besserung und Abhilfe schaffen kann.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?

Die gesundheitliche Gefährdung, die durch den üblich gewordenen Einsatz digitaler Systeme in der Arbeitswelt entsteht, ist ein Mangel an mentaler und damit auch physiologischer Erholung. Die mit der Digitalisierung einhergehende Reizüberflutung

kann dauerhaft zu erhöhter Reizbarkeit, innerer Unruhe, Erschöpfung, schlechterer Schlafqualität aber auch zu somatischen Symptomen wie Kopfschmerzen oder muskuloskelettalen Beschwerden führen.

Ursache für die Reizüberflutung ist zum einen eine häufig parallel zur Digitalisierung stattfindende Arbeitsintensivierung (Stichwort: E-Mail Flut) und Arbeitsbeschleunigung (Erwartungshaltung schneller Reaktionszeiten) und damit einhergehende häufige Arbeitsunterbrechungen und mit vielen unerledigten Aufgaben in den Feierabend zu gehen und auch dort noch digital per Smartphone oder Tablet erreichbar zu sein. Die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit fällt zunehmend schwer.

Wie gehen Beschäftigte und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit potenziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?

Die Arbeit in der digitalen Welt und die damit einhergehende wachsende Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit fordert von den Beschäftigten ein hohes Maß an Selbstregulation. Die erhöhte Arbeitsdichte und Informationsflut z.B. führt dazu, dass die kognitiven Anforderungen steigen und man in der Lage sein muss, Informationen schnell zu sichten, zu bewerten und zu priorisieren. Ein gutes Zeitmanagement kann zu einer Entlastung führen und für das Arbeiten unter erhöhtem Zeitdruck aufgrund von Multitasking sind auch Stressmanagementtechniken hilfreich. Je nach individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten und dem aktuellen beruflichen Setting (z.B. ob man auf eine Beförderung hinarbeitet, wie hoch die mit dem Resultat der Arbeitsaufgabe verbundene Verantwortung für Produktionsergebnisse oder gar Menschen ist) sind daher die Möglichkeiten einer Überlastung zu begegnen für die einzelne Person beschränkt. Hier müssten betriebliche Strukturen angepasst werden.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist ein zentraler Aspekt, wenn es um die Ausprägung psychischer Belastungen aufgrund von Arbeit mit digitalen Medien geht. Führungskräfte sind hier gefragt, klare Strukturen zu schaffen und Erwartungshaltungen zu kommunizieren. So können Führungskräfte z.B. bei der Priorisierung von Aufgaben den Beschäftigten die Richtung weisen. Auch die Ermöglichung von Ruhe-

arbeitszeiten während der Arbeitszeit sind eine Option, an denen keine E-Mails beantwortet werden müssen und das Telefon weitergeleitet werden kann, um ungestörtes Arbeiten an einer Aufgabe zu gewährleisten, die längere Konzentration erfordert. Das Einrichten von Kommunikationsregeln für digitale Medien ist ebenso möglich, dass es z.B. ausreicht, E-Mails nur 3x am Tag abzurufen und keine Antwort nach einer bestimmten Uhrzeit oder am Wochenende erwartet wird. Sollte eine Erreichbarkeit auch nach den regulären Arbeitszeiten notwendig sein, könnte man überlegen, dass Teammitglieder im Wechsel z.B. wochenweise die „Rufbereitschaft“ übernehmen.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist in Betrieben die zentrale Schaltstelle für alle Belange des Arbeits-und Gesundheitsschutzes. Angefangen von der Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze, mit Ableitung von Maßnahmen zur optimierten Arbeitsplatzgestaltung und –organisation, über die Begleitung von Wiedereingliederungsmaßnahmen nach z.B. psychischer Erkrankung bis hin zu Maßnahmen der individuellen betrieblichen Gesundheitsförderung idealerweise in einem interdisziplinären Team unter Einbezug der Betriebsmedizin und der Fachkraft für Arbeitssicherheit. Natürlich kann das BGM steuern, dass sowohl Risiken der Digitalisierung systematisch im Zuge einer Gefährdungsbeurteilung betrachtet und minimiert werden als auch der Belegschaft Maßnahmen der Gesundheitsförderung angeboten werden zur Prävention negativer mentaler und körperlicher Beanspruchungsfolgen der digitalen Arbeit. Diese können neben Stress- und Zeitmanagementtrainings oder Achtsamkeitsübungen, auch Maßnahmen zur Entlastung des Bewegungsapparates wie z.B. eine „bewegte Pausen“ beinhalten. Um alle Beschäftigten zu erreichen, muss die Überzeugung der Wichtigkeit dieser Maßnahmen von der Betriebsleitung über die Führungskräfte deutlich an alle transportiert werden und zur Teilnahme in den von der Digitalisierung betroffenen Arbeitsbereichen aktiv aufgefordert werden.

DEBATTENBEITRAG

18.10.2021 | INTERVIEW

WANN BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT FUNKTIONIERT

Und wie man Digitalarbeit beschäftigtenfreundlich organisieren kann

Hinrich Gehrken, Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität [Quelle: Klaus Peter Wittemann/kpw-photo]

"Die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen spielt für das Wohlbefinden in der Arbeit eine zentrale Rolle", sagt Hinrich Gehrken vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Digitalarbeit kann zu Stress oder Burnout führen. Es gibt aber auch vielfältige Lösungsansätze.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?
Zunächst einmal muss man präzisieren, was genau mit Digitalarbeit gemeint ist. Digitalisierung ist vielgestaltig und je nach Branche und Arbeitsorganisation finden sich verschiedenste Einsatzfelder für digitale Technologien. Versteht man unter Digitalarbeit die regelmäßige Arbeit am Computer, also die stete Anwendung bzw. Nutzung

von Programmen, digitalen Tools und Dokumenten und übt diese Tätigkeit womöglich durchgängig im Homeoffice aus, dann können Stress oder Burnout die Folge sein. Besonders dann, wenn die Grenzen von Arbeit und Privatleben permanent verwischt werden und Erholzeiten unter den Tisch fallen (always on). Weiterhin ist in den meisten Tätigkeitsfeldern ein kontinuierlicher Anstieg der Leistungsanforderungen festzustellen. Dies allein wirkt häufig schon als Stressor und in diesem Zusammenhang ist die eingesetzte digitale Technik daraufhin zu prüfen, ob sie der Zielerreichung dienlich ist oder nicht. Leider ist langsame, anfällige Technik oder schlecht gestaltete Technik, die zu Unterbrechungen führt und Zusatzaufwände erfordert, im betrieblichen Alltag häufig anzutreffen. Außerdem wissen wir aus unserer Forschung, dass Stress zwar zu den größten Belastungsfaktoren gehört, dass aber auch körperliche Belastungen, ergonomische Mängel und ungünstige Arbeitszeiten nach wie vor eine große Rolle spielen.

Wie gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit potenziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?

Der Umgang der Beschäftigten mit Belastungen ist sehr unterschiedlich und hängt teilweise auch von individuellen Bewältigungsstrategien und personenabhängigen Ressourcen und Fähigkeiten ab. Manche nehmen Belastungen als gegeben hin oder sehen diese bei gutem Verdienst als bis zu einem gewissen Grade vernachlässigbar an, andere wiederum beschweren sich und versuchen aktiv ihre Situation zu verändern. Unsere Forschung zeigt, dass sich diejenigen Beschäftigten weniger belastet fühlen, die in stabile Teamstrukturen eingebunden sind und Kolleginnen und Kollegen haben, mit denen sie sich austauschen und wechselseitig unterstützen können. Das Team oder die Arbeitsgruppen sind in vielen Fällen überhaupt erst die Voraussetzung, um die teilweise erheblichen Belastungen im Arbeitsalltag kompensieren zu können, sich aber auch gemeinsam gegenüber direkten und höheren Vorgesetzten artikulieren zu können. Betriebliche Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung sollten daher nicht nur am Verhalten von Individuen ansetzen, sondern auch die Teamentwicklung und erweiterte Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten zum Ziel haben. Damit zusammenhängend bedarf es außerdem einer wertschätzenden Führung, die die Entwicklung von Teams und Arbeitsgruppen fördert und den Beschäftigten Spielräume lässt, ihre eigenen Arbeitsprozesse und Arbeitsplätze mitzugestalten – auch und besonders im Hinblick auf die eingesetzte Technik.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?

Die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen spielt für das Wohlbefinden in der Arbeit eine zentrale Rolle. Auch in Zeiten zunehmender Digitalisierung verursachen z.B. räumlich-bauliche Gegebenheiten, physisch-ergonomische Bedingungen sowie schlechte Luft- und Lichtverhältnisse oder Lärm nach wie vor erhebliche Belastungen. Und auch einseitig belastende Bewegungen oder Körperhaltungen sind keineswegs verschwunden. Bei stark digitalisierter Arbeit kommen dann softwareergonomische Aspekte und die Funktionalität digitaler Arbeitsabläufe sowie die nutzungsfreundliche Gestaltung von Programmen und Dokumenten noch hinzu. Für sämtliche Einflussgrößen gilt, dass Mitgestaltung durch die Beschäftigten selbst und prozessnahe Vorgesetzte ein wichtiger Ansatzpunkt für den Abbau und die Vermeidung von Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Risiken sind.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?

Betriebliches Gesundheitsmanagement, funktioniert immer dann am besten, wenn es mit eigenen Ressourcen ausgestattet ist, funktions- und hierarchieübergreifend in betriebliche Prozesse eingebunden wird und im Tagesgeschäft nicht nebenbei erledigt werden muss. BGM muss sich der schwierigen Aufgabe annehmen, einerseits „groß“ zu denken, also Organisations- und Techniknutzungsprozesse mitzugestalten, anderseits muss es auch „im Kleinen“ in der Lage sein, auf die teilweise komplexen persönlichen Problemkonstellationen der Beschäftigten eingehen zu können, wozu beispielsweise Sucht- oder Sozialberatung und ggf. Wiedereingliederungsmanagement zählen. Ein gutes BGM ist für Beschäftigte leicht zu erreichen und sollte vom Angebot her so organisiert sein, dass es beispielsweise auch von Schichtarbeitenden wahrgenommen werden kann. Um die Beschäftigten zu erreichen, könnten ergänzend auch digitale Medien ein sinnvolles Instrument sein. Vor allem aber sollte BGM offen für die Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten sein und das Gespräch mit ihnen suchen.

DEBATTENBEITRAG

20.10.2021 | INTERVIEW

GRENZEN ZWISCHEN ARBEITS- UND PRIVATLEBEN VERSCHWIMMEN MEHR UND MEHR

Ohne Prävention drohen langfristige Beanspruchungsfolgen

Esin Taskan, BG RCI, Leiterin Präventionsabteilung Gesundheit-Medizin-Psychologie, Heidelberg [Quelle: Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie]

Möglichkeiten zur Qualifizierung im digitalen Transformationsprozess seien wichtig für Beschäftigte, um mit den neuen Herausforderungen umgehen zu lernen, sagt Esin Taskan von der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie. Dies und viele weitere Maßnahmen hält die Expertin für notwendig, um gesundes Arbeiten auch im Prozess der Digitalisierung am Arbeitsplatz zu gewährleisten.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?
Digitalisierung hat zwei Seiten. Auf der einen Seite nehmen technische Innovationen, wie beispielsweise kollaborative Roboter, den Beschäftigten körperlich schwere oder monotone Arbeiten ab. Dadurch können mehr Arbeitsplätze mit menschlicher „Wis-

sensarbeit“ geschaffen werden. Gleichzeitig kann der Digitalisierungsprozess aber von den Beschäftigten als Bedrohung empfunden werden. Sie machen sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft, fühlen sich überfordert und fürchten, mit den ständigen Veränderungen nicht Schritt halten zu können. Diese Sorgen sind nicht unbegründet, denn mit der Digitalisierung findet ein schleichender Reorganisationsprozess statt. Die Schere zwischen anspruchsvollen und einfachen Beschäftigungen öffnet sich weiter. Auf der einen Seite entstehen hochspezialisierte Tätigkeiten, auf der anderen die so genannte „Clickarbeit“ ohne besondere Anforderungsvielfalt. Das Erleben solcher und weiterer Veränderungen durch die Digitalisierung kann bei den Beschäftigten Stress auslösen und damit einhergehend weitere Beschwerden hervorrufen, wie Kopfschmerzen, einen erhöhten Blutdruck, ein geschwächtes Immunsystem, Muskel-Skelett-Beschwerden, Depression, Angstzustände, Schlaflosigkeit.

Seit viele Menschen wegen der Pandemie flächendeckend im Homeoffice arbeiten, gibt es weitere Aspekte, die belastend sein können: durch ständige Erreichbarkeit oder Arbeiten am Wochenende verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben immer mehr. Wer sich nicht mehr erholen kann, dem drohen langfristige Beanspruchungsfolgen. Natürlich hat Homeoffice auch Vorteile, aber es gibt Gestaltungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf die Erholungsfähigkeit und Entgrenzung der Arbeit, was durch viele aktuelle Studien bestätigt wird.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?

Neue Studien zeigen, dass die Digitalisierung nicht über das Knie gebrochen werden kann. Auch hier muss die Arbeit so gestaltet werden, dass mögliche Gefährdungen vermieden werden. Neben der physischen Belastung ist auch die psychische Belastung einzubeziehen. Dazu gehören die Gestaltungsbereiche Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung und Soziale Beziehungen. Sie sehen anhand der Aufzählung, dass es sich um Aspekte der Arbeit handelt, die überall hineinwirken, die bei jeder Tätigkeit relevant sind. Diese Faktoren in den Arbeitsplätzen mitzuberücksichtigen bietet viel Potential, damit Beschäftigte lange gesund bleiben.

Damit ihre Beschäftigten gesund und leistungsfähig bleiben, sollten Unternehmen beispielsweise Möglichkeiten zur Qualifizierung im digitalen Transformationsprozess schaffen sowie ihre Beschäftigten in die Gestaltung der Arbeitsplätze einbeziehen.

Weil sich die Arbeitssituationen mehr und mehr in hybride Konstellationen umwandeln, ist eine sichere und ergonomische Schnittstellengestaltung zwischen Mensch und Roboter zu gewährleisten. Benutzeroberflächen sollten übersichtlich gestaltet sein, um Stress und Überforderung zu vermeiden. Darüber hinaus wird es immer wichtiger, Raum und Zeit für soziale Begegnungen im Betrieb zu schaffen. Soziale Unterstützung, d. h. der gegenseitige Austausch unter den Kolleginnen und Kollegen ist als wichtiger Schutzfaktor für die psychische Gesundheit allgemein anerkannt. Bei mobil arbeitenden Beschäftigten kann eine mangelnde ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze, wenn die Arbeit beispielsweise im Zug, Taxi oder von zu Hause ausgeführt wird, zu gesundheitlichen Beschwerden führen. Vor allem die Kombination aus Arbeitsverdichtung, längeren Arbeitszeiten und mehr Verantwortung erhöht die Fehlerquote bei der Arbeit und somit auch das Unfallrisiko. Handlungs- und Entscheidungsspielräume, klare Prioritätensetzung, flexible Fristen und Entlastung durch die Vorgesetzten können hierbei Abhilfe schaffen.

Diese Liste möglicher Schutzmaßnahmen ist nur eine Ansammlung von Anregungen. Arbeitgeber sind im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung gefordert, Schutzmaßnahmen für betroffene Arbeitsplätze zu erarbeiten, indem die Arbeitsbedingungen erst beurteilt und im nächsten Schritt entsprechend gestaltet werden, um die Rahmenbedingungen für ein sicheres und gesundes Arbeiten zu schaffen.

Wie gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit potenziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?

Digitale Transformation ist kein Automatismus, sondern wird von uns Menschen gesteuert. Wie bereits in der vorangegangenen Frage beschrieben, ist es erforderlich, in einem ersten Schritt die strukturellen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass mögliche gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen mit Schutzmaßnahmen unterlegt sind.

Wir sehen jedoch zusätzlich, dass die Veränderung der Arbeit die Beschäftigten auch auf der Verhaltensebene herausfordert. Dazu gehört beispielsweise die „interessierte Selbstgefährdung“, bei der Beschäftigte gesundheitliche Risiken in Kauf nehmen, um Arbeitsmengen erfolgreich zu bewältigen. Dieses Phänomen wird von einer eigentlich positiven Entwicklung begleitet, weil Beschäftigten mehr Entscheidungsbefugnisse

und Handlungsspielräume bei der Erledigung ihrer Aufgaben übertragen werden. Gleichzeitig jedoch stellen diese Freiheiten die Beschäftigten vor die Herausforderung, ehemals Aufgaben, die von der Organisation reguliert wurden, nun verstärkt selbst in die Hand zu nehmen. Es entsteht die Tendenz, dass abhängig Beschäftigte mehr und mehr in Arbeitsverhältnisse übergehen, die den „Solo-Selbständigen“ sehr ähnlich sind. Um mit den gesundheitlichen Risiken dieses Arbeitens umgehen zu können, brauchen Beschäftigte selbstregulierende Fähigkeiten und Fertigkeiten. Hier werden in der jüngeren Zeit gerne die Begriffe Sicherheits- und Gesundheitskompetenz verwendet. Damit sollen Beschäftigte in die Lage versetzt werden, sich vor Gesundheitsschäden zu schützen und gleichzeitig ihre Gesundheit zu erhalten und zu fördern.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?

Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es, einen Rahmen zu schaffen, in dem Gesundheit in den betrieblichen Prozessen und Strukturen integriert mitgedacht wird. Sie dient auch

dazu, die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten aufzubauen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen dabei unterstützt und motiviert werden, die Fähigkeit und das Wissen zu entwickeln, relevante Gesundheitsinformationen zu finden, sie zu verstehen und beurteilen zu können sowie diese im Alltag anzuwenden. Erreicht werden kann dieses Ziel z. B. über Schulungen oder Seminare im Betrieb.

Unter Berücksichtigung der zunehmenden flexiblen Arbeitsmodelle ist jedoch davon auszugehen, dass möglicherweise nicht mehr alle Beschäftigten von den Präventionsangeboten eines Unternehmens erreicht werden können. Zu Letzteren gehören vor allem mobil Arbeitende, Kurzzeitbeschäftigte sowie Freelancer/Solo-Selbstständige, die in virtuellen Teams zusammenarbeiten. Um eine umfassende Präventionskultur zu etablieren, ist es deshalb entscheidend, auch die Angebote des BGMs um digitale Formate zu erweitern.

DEBATTENBEITRAG

21.10.2021 | INTERVIEW

GESUNDHEITLICHE BELASTUNGEN BEI DIGITALISIERUNG VON VORNEHEREIN REDUZIEREN

Warum neue Technologien nicht ohne Evaluierung eingesetzt werden dürfen

Ingrid Reifinger, ÖGB-Expertin für Gesunde Arbeit [Quelle: Elisabeth Mandl]

Technisch Machbares darf aus Sicht von Ingrid Reifinger vom Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB) nicht als Maß für die Gestaltung von Arbeitsplätzen und den Aufgabenzuschnitt herangezogen werden. Für sie gehören andere Dinge in den Vordergrund. Die Expertin für Gesunde Arbeit fordert für digitale Veränderungsprozesse auch noch weitere Maßnahmen.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?
Eine Zunahme an psychischen Belastungen ist hier gleich an erster Stelle zu nennen. Arbeitstempo, Arbeitsverdichtung und Arbeitsintensität aufgrund stetig schnellerer Taktung der Abläufe werden mit der Digitalisierung weiter steigen, wodurch Leerläu-

fe im betrieblichen Ablauf weitgehend eliminiert werden sollen. Dadurch können Synergien genutzt werden, die auch dazu beitragen die Personaldecke möglichst niedrig zu halten. Auch dies ist ein Grund für zunehmenden Stress und Arbeitsdruck.

Psychische Belastungen entstehen auch durch die umfassenden Kontrollmöglichkeiten von digitalisierter Technik, wie z.B. durch umfassende Ortung von Menschen aber auch durch die Überwachung von Arbeitsmitteln. Die Nachvollziehbarkeit von einzelnen kleinsten Arbeitsschritten auch durch die gleichzeitige Erfassungsmöglichkeit von Sprache und Bild (z.B. Augenbewegungen, Blinzeln) ist gegeben. Diese Kontrollmöglichkeiten erhöhen den Rechtfertigungsdruck von ArbeitnehmerInnen.

Ich möchte aber auch ein Beispiel anführen, wo neue technische Anwendungen zu neuen physischen Belastungen führen können. Erweiterte Realität oder Augmented Reality-Systeme (AR), darunter wird häufig die visuelle Darstellung von Informationen mittels AR-Brille verstanden, haben den Weg ins Arbeitsleben gefunden. Das Gewicht, die spezifische Gewichtsverteilung des Objekts, die Qualität der Darstellung der Information und die Lärmentwicklung der AR-Brille sind die offensichtlichsten physischen Belastungen. Bei Umgebungslärm können komplexe Sprachbefehle zum Problem werden. Ohne eine freie Hand sind Gestensteuerungen schwierig. Gesten und Sprachbefehle zur AR-Steuerung müssen daher in Einklang mit Arbeitsumfeld und Tätigkeit gebracht werden. Durch die Einbindung der betroffenen ArbeitnehmerInnen lassen sich in der Praxis jedoch gute Lösungen finden.

Wie gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit potenziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?

In allen EU-Mitgliedsstaaten müssen die Arbeitsplätze in Hinblick auf gesundheitlichen Belastungen evaluiert werden. Und hier gilt: Kein Einsatz neuer Technologien ohne vorherige Evaluierung! Auch wenn durch neue Technologien die Arbeit vordergründig erleichtert wird, die damit verbundenen Gefahren und Gefährdungen müssen erhoben werden. Dann sind Maßnahmen zu setzen, die diese Gefährdungen reduzieren bzw. beseitigen. Das gilt z.B. auch für eine AR-Brille.

Wie bereits erwähnt ermöglichen digitale Anwendungen oft eine lückenlose Überwa-

chung und Dokumentation sämtlicher Tätigkeiten im Anwendungsbereich, was bei den Betroffenen psychisch belastend ist. Betriebsräten kommt dabei beim Abschluss von Datenschutzvereinbarungen eine wichtige Rolle zu.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?
Grundsätzlich gilt: Das Maß für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und für den Aufgabenzuschnitt sind immer die Fähigkeiten, Voraussetzungen und Bedürfnisse der Menschen und nicht allein die technische Machbarkeit von Systemen. Es müssen dabei immer die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen in den Vordergrund gerückt werden.

Deshalb ist die Einbeziehung der Betroffenen bei der Einführung von neuen technischen Anwendungen ganz wichtig. Es soll keine Digitalisierung von oben geben, bei der männliche Techniker z.B. Anwendersoftware für weibliche Pflegekräfte entwickeln, die ihnen dann als „arbeitsunterstützend“ vorgesetzt wird. Oft binden Unternehmen in digitale Veränderungsprozesse nur Führungskräfte, IT-Abteilungen und Externe ein. Doch diese Lösungen gehen dann oft an der Arbeitsrealität der Betroffenen vorbei.

BetriebsrätInnen haben bei der Einführung von neuen Technologien jedenfalls ein Recht auf Mitbestimmungen nach dem Arbeitsverfassungsgesetz.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?
Ja, unbedingt, denn das Betriebliche Gesundheitsmanagement verfolgt einen ganzheitlichen und systematischen Ansatz. Sicherheit und Gesundheit der ArbeitnehmerInnen werden dabei Managementaufgabe und somit Teil der Unternehmenspolitik und -kultur. Das ist auch bei der Digitalisierung ein wichtiger Ansatz, um gesundheitliche Belastungen bereits von vorneherein so weit wie geht zu reduzieren.

DEBATTENBEITRAG

25.10.2021 | INTERVIEW

ARBEITGEBER MÜSSEN VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Wie man Beschäftigte befähigt, Gesundheitsprävention ernst zu nehmen

Christian Friedrich, Geschäftsführer der Haufe Akademie [Quelle: Haufe-Akademie]

Bei der Digitalarbeit bestehe immer das Risiko, sich zu wenig zu bewegen und die Entgrenzung von der Arbeit zu vernachlässigen, weiß Christian Friedrich, Geschäftsführer der Haufe Akademie. Er erklärt, welche Möglichkeiten Unternehmen haben, ihren Beschäftigten in diesem Umfeld angemessene Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?
Digitalarbeit bedeutet in der Regel sinkende körperliche und zunehmende geistige Anforderungen. Für viele Erwerbstätige geht damit die Chance einher, Arbeitszeit und -ort flexibler zu gestalten. Von vielen Kund:innen und unseren Mitarbeiter:innen in der Haufe Group bekommen wir mit, dass sie diese neuen Freiheiten oft sehr zu schätzen wissen, da sie etwa den Wegfall des stressigen Arbeitsweges oder eine bessere Ver-

einbarkeit von Familie und Beruf bedeuten.

Gleichzeitig besteht bei der Digitalarbeit das Risiko, sich zu wenig zu bewegen und die Entgrenzung von der Arbeit zu vernachlässigen, was bedeutet, dass die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verschwimmen. Hier sind auch die Arbeitgeber:innen gefordert, ihre Beschäftigten zu befähigen, das Thema Gesundheitsprävention ernst zu nehmen, den Rechner nach Ende der regulären Arbeitszeit auch wirklich herunterzufahren und regelmäßig aktive Pausen einzulegen. Zudem sollten sie sie bei der ergonomischen Gestaltung des Home Office unterstützen, sowohl beratend als eventuell auch finanziell.

Wie gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit potenziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?
Unternehmen sollten ein Bewusstsein dafür schaffen, dass digitale Arbeit nicht bedeutet, 24/7 „on“ und jederzeit erreichbar zu sein. Hier sollten auch Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen.

Gleichzeitig können Unternehmen Mitarbeitenden gesundheitsfördernde und Resilienz stärkende Maßnahmen anbieten. Dies können etwa Sportangebote am Arbeitsplatz, wie Yoga oder Rückenschule, sein oder aber Schulungen von Mitarbeiter:innen zum Thema Resilienz. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die persönliche Resilienz etwas sehr Individuelles ist. Das ist der Grund, warum wir bei der Haufe Akademie dazu ein breites Angebot mit unterschiedlichen wissenschaftlich fundierten Methoden zum Stressabbbau und zum Resilienzaufbau sowohl in Präsenz als auch digital anbieten, um jeden „Lerntyp“ anzusprechen und das Richtige für alle Lebensumstände zu bieten. Insgesamt gilt hier wie so oft: Auf den Mix kommt es an! Also sowohl Angebote, die das Unternehmen direkt macht als auch solche, die die Selbstverantwortung im Bereich Gesundheit der Arbeitnehmer:innen stärkt.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?
Die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes ist für Digitalarbeiter selbstverständlich wichtig. Im Home Office hat der Arbeitgeber natürlich nicht die gleichen

Einflussmöglichkeiten auf die physische Gestaltung des Arbeitsplatzes wie im Büro. Unterstützung seitens des Unternehmens ist trotzdem möglich, indem man z.B. Informationen zur ergonomischen Einrichtung des Arbeitsplatzes bereitstellt und bei der Einrichtung des Home Office auch praktisch bzw. finanziell unterstützt.

Damit ein reibungsloses und möglichst stressfreies digitales Arbeiten möglich ist, sollten analoge Arbeitsunterlagen wo möglich digitalisiert werden, um Medienbrüche zu vermeiden und effizientes Arbeiten ohne Hin und Her zwischen Papier und Bildschirm zu gewährleisten. Insbesondere die Bereitstellung von digitalen Kollaborationstools wie MS Teams ist eine wichtige Maßnahme, um die Kommunikation unter den Mitarbeiter:innen zu fördern und den Austausch von Informationen (neben Nachrichten auch Dateien) schnell und einfach zu gestalten.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement kann ein gutes Werkzeug für Unternehmen sein. Es stellt die nachhaltige Gesundheit der Mitarbeitenden in den Fokus, indem es Belastungen reduziert und Strukturen schafft, die die Gesundheit für alle Mitarbeiter:innen fördern. Neben der Reduktion von Belastungen steht aber ganz zentral auch die Förderung der persönlichen Resilienz und mentaler Ressourcen im Mittelpunkt. Dies kann etwa durch sogenannte Kontextfaktoren geschehen, wie flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Sabbaticals), gesunde Kantinenverpflegung, Bereitstellung von Getränken oder die Möglichkeit, einen Betriebsarzt zu konsultieren. Zudem sollte es idealerweise auch eine Art „Frühwarnsystem“ beinhalten, um Überlastungen frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen einzuleiten, bevor es beispielsweise zu Erkrankungen kommt. Alle diese Punkte spielen eine große Rolle für das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen.

DEBATTENBEITRAG

27.10.2021 | INTERVIEW

DIE NEUE BEDEUTUNG GESUNDHEITSGERECHTER FÜHRUNG

Wie Führungskräfte und Personal eine gute Arbeitsatmosphäre organisieren können

Györgyi Bereczky-Löchli - Referentin für die Betriebliche Gesundheitsförderung und Projektleitung psyGA beim BKK Dachverband [Quelle: Michael Damböck]

"Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt vor allem in den „Wissensberufen“ zu immer flexibleren Arbeitsformen", sagt Györgyi Bereczky-Löchli vom BKK Dachverband. Sie führt aktuelle Zahlen zu den damit verbundenen Gefahren an - und nennt geeignete Gegenmaßnahmen.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?

Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt vor allem in den „Wissensberufen“ zu immer flexibleren Arbeitsformen, wie zum Beispiel die „mobile Arbeit“. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können zwar einfacher das Private mit dem Beruflichen vereinen

(z.B. kurz das Kind von der Kita abholen), aber sie birgt auch Gefahren. Aufgrund der schnelleren Kommunikation und der Arbeitsverdichtung kann sie zum Beispiel zur Überlastung durch das Gefühl der ständigen Erreichbarkeit, zur Entgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben, zu mangelnder Erholungsfähigkeit und in der Folge zu Schlafstörungen führen.

Das belegen uns auch Zahlen: 65 Prozent der Beschäftigten nehmen laut BMAS-Monitor „Digitalisierung am Arbeitsplatz“ eine Verdichtung der Arbeit wahr. 27,7 Prozent der Beschäftigten fühlen sich durch die Folgen der Digitalisierung in der Arbeitswelt mehr belastet (Quelle: BKK Gesundheitsreport 2017). Und wir sehen, dass sich die Zahl der Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten 10 Jahren deutlich erhöht hat.

Wie gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit potenziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?

Hierbei spielt der Arbeitsschutz und die Prävention eine wichtige Rolle. Arbeitgeber sind verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und Maßnahmen abzuleiten, die hier erkannte Risiken abwendet. Klar geregelt ist außerdem die Einhaltung von Ruhezeiten, an die sich sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer halten müssen. Hier sind vor allem eindeutige Absprachen zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen wichtig. Im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention können sowohl verhaltens- als auch verhältnispräventive Maßnahmen dabei unterstützen, die Resilienz der Beschäftigten zu stärken. Als Beispiel der verhältnispräventiven Maßnahmen kann die Stressbewältigungs- und Ressourcenstärkungskompetenz der Beschäftigten genannt werden. Im Bereich der Verhältnisprävention z. B. die „gesundheitsgerechte Führung“, denn die Rolle der Führungskraft nimmt in der neuen Arbeitswelt an Bedeutung zu. Früher war die „fachliche“ Eignung der Führungskräfte das entscheidende Kriterium. Neben Fachwissen sind heute die Soft Skills der Führungskräfte entscheidend. Dabei geht es zum Beispiel darum, eine Fehlerkultur zu leben, in der die Beschäftigten dazu ermutigt werden, neue Dinge unerschrocken auszuprobieren, auch wenn diese scheitern können. Aber auch die Signale und Anliegen der Beschäftigten wahrnehmen zu können und darauf entsprechend zu reagieren ist eine wichtige Fähigkeit, die eine Führungskraft mitbringen sollte. Zu-

dem müssen Führungskräfte verstehen, welch großen Einfluss ihr Verhalten und ihre Arbeitsweise auf die Gesundheit der Beschäftigten haben können. Wenn eine Führungskraft spät abends Mails beantwortet, so fördert sie eine Unternehmenskultur, die nicht für eine gesundheitsförderliche Arbeitseinstellung steht.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?
Laut einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin können Maßnahmen, die dem digitalen Stress entgegenwirken, in 3 Ebenen betrachtet werden: 1. Technologie, 2. Organisation und 3. Personen.

Zur ersten Ebene „Technologie“ zählt dabei z. B. die Auswahl der eingesetzten Tools. Dabei ist darauf zu achten, dass die verwendeten Tools den Arbeitsalltag erleichtern und nicht parallel mehrere Tools für die Erbringung der Arbeit notwendig sind, da dies zu einer Erhöhung des Stressempfindes führen kann.

Zur Organisationsebene gehören z. B. Schulungen zum Umgang mit digitalem Stress und die Einführung von Stillarbeitsplätzen, um möglichst ungestört arbeiten zu können.

Unter der dritten Ebene der Person fallen die Vermittlung von Selbstmanagementkompetenzen oder das Einführen von Teamregeln zu Zeiten der Erreichbarkeit, dem Einsatz von Kommunikationswegen sowie die Art der Zusammenarbeit.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?
Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) kann einen Betrag dazu leisten, jedoch nur, wenn es in die Unternehmenskultur integriert - sprich, wenn das BGM als Teil der Organisationsentwicklung verstanden wird. Eine betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), losgelöst von den anderen kulturellen und strukturellen Herangehensweisen im Betrieb, kann nicht so wirksam unterstützen.

In der Arbeits- und Aufgabengestaltung sollten die gesunderhaltenden und stress-

verursachenden Faktoren viel stärker betrachtet werden, als es bislang in den meisten Unternehmen der Fall ist. Ein ebenfalls wichtiger Erfolgsfaktor für einen gesunden Umgang mit neuen Arbeitsformen und Technologien ist die Partizipation der Mitarbeiter:innen. Denn wenn wir unsere Beschäftigten in die Gestaltung neuer Prozesse miteinbeziehen und fragen, was sie brauchen, um gesund und effizient zu arbeiten, kann das einen großen Mehrwert schaffen und nicht nur Prozesse verbessern, sondern auch die Akzeptanz von Veränderungen erhöhen. Die Digitalisierung ist ein Veränderungsprozess, der uns die nächsten Jahre noch begleiten wird. Deshalb ist es umso wichtiger, frühzeitig in die Gesundheit der Beschäftigten zu investieren und bei dem Prozess der Digitalisierung über einen partizipativen Ansatz die Gesundheit der Beschäftigten mitzudenken.

DEBATTENBEITRAG

27.10.2021 | STATEMENT

WIE GESUNDHEIT IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT GESCHÜTZT WIRD

Und wie resilient Arbeitnehmer in und gegenüber der Arbeitswelt 4.0 sein können

Dr. Lutz Goertz, Katja Buntins vom mmb Institut, Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH, Essen [Quelle: mmb Institut]

"Arbeiten in einer digitalen Welt funktioniert nur dann, wenn wir sie von den Ressourcen aus denken und so neu und anders gestalten", resümieren Dr. Lutz Goertz und Katja Buntins vom mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung in Essen in ihren Beitrag zur Debatte um gute Arbeitsbedingungen im digitalen Umfeld.

Unsere Welt ist zunehmend digitalisiert. Hierdurch ergibt sich die Möglichkeit nahezu ununterbrochen und von jedem Ort aus zu arbeiten, sich auszutauschen und sich zu informieren. Und obwohl dies augenscheinlich viele Potenziale und Möglichkeiten bie-

tet, empfinden viele Menschen auch einen großen emotionalen und psychischen Druck durch die Digitalisierung. Hierzu zählen beispielsweise eine höhere kognitive Belastung, eine höhere Arbeitsbelastung – gerade durch die Schnelllebigkeit, fehlende Bewegung und Konflikte in der Work-Life Balance (Dragano & Lunau, 2020).

Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie digitale Arbeitsumgebungen gestaltet werden müssen, damit diese nicht zu einem psychosozialen Stressor werden. Hierfür erläutern wir zuerst anhand des Job-Demands-Resources-Modells, wie Belastungen im und durchs Arbeitsleben überhaupt entstehen und welche Auswirkungen dies auf das individuelle und organisationale Wohlbefinden haben (Bakker & Demerouti, 2007; Lesener et al., 2019).

Das Job-Demands-Resources-Modell geht davon aus, dass es keine allgemein gültigen schützenden Faktoren oder Risikofaktoren in der Arbeitswelt gibt, sondern dass jede Personen unterschiedliche Aspekte als Anforderungen und als Ressourcen empfindet und dass diese miteinander interagieren.

Unter Anforderungen werden physische, psychische, soziale oder organisationale Faktoren gefasst, die sich auf die Arbeitsaufgabe und die Arbeitssituation beziehen. Dies können beispielsweise zu viel oder zu wenig Arbeit, Arbeit, die einen inhaltlich überfordert oder nicht reizt, ein schlechtes Arbeitsklima oder eine sonstige Belastung, sein. In einer digitalisierten Arbeitswelt können dies beispielsweise das Gefühl, permanenter Erreichbarkeit, neue technologische Herausforderungen oder eine schlechte Internetverbindung sein. Ebenso kann es aber die fehlende Möglichkeit sein, flexibel zu arbeiten oder eine schlechte Kommunikationskultur im Unternehmen. Diese Anordnungen bieten das Potenzial, sich negativ auf das Individuum und dessen Wohlbefinden auszuwirken, wenn sie eine langfristige Belastung darstellen.

Unter Ressourcen werden ebenfalls physische, psychische, soziale oder organisationale Faktoren der Arbeitsumgebung verstanden. Diese Faktoren haben das Potenzial, einen positiven Einfluss auf das Individuum zu haben, indem sie die Motivation des Individuums steigern. Ressourcen können beispielsweise durch eine gute und wertschätzende Teamstruktur, durch die Möglichkeit autonome Entscheidung zu treffen, eine wertschätzende Führungskraft oder durch einen sicheren Arbeitsplatz entste-

hen. In einer digitalisierten Arbeitswelt kann dies beispielsweise eine freie Zeiteinteilung, eine klare Kommunikationsstruktur im Team oder informelle Begegnungsstätten im Home-Office sein. Durch Ressourcen besteht das Potenzial, dass ein Individuum seine Fähigkeiten ausbaut und sich persönlich weiterentwickelt.

Anforderungen und Ressourcen entstehen unabhängig voneinander und sind somit zwei getrennte Prozesse, jedoch können sie sich bis zu einem gewissen Maße verstärken oder negieren. So können Anforderungen durch ausreichend viele Ressourcen ausgeglichen werden und so keine Belastung darstellen. Jedoch haben die Ressourcen dann nicht mehr das gleiche Potenzial, das Individuum zu stärken und in seiner Entwicklung zu fördern oder um Wohlbefinden beizutragen. Andererseits können auch wenige Anforderungen weitreichende Auswirkungen haben, wenn es keine oder kaum Ressourcen gibt, auf die das Individuum zurückgreifen kann. Welche Anforderungen durch welche Ressourcen abgemildert werden können, hängt vom Individuum und seiner Arbeitsumgebung ab.

Wichtig hierbei ist zu verstehen, dass alle Anforderungen und Ressourcen vom Individuum abhängen und nicht pauschal auf alle Mitarbeitenden generalisiert werden können. So sollten eine Personalabteilung, eine Führungskraft oder ein Gesundheitsmanager mit jedem Mitarbeiter überlegen, wie die Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt bestmöglich durch Ressourcen ausgeglichen werden können oder im besten Fall sogar zu diesen gemacht werden könnten. Hierbei ist es sinnvoll zuerst zu überlegen, welche Anforderungen und Ressourcen eine digitalisierte Arbeitswelt mit sich bringen. Exemplarisch sind solche Überlegungen in der folgenden Aufstellung zu finden:

Anforderungen - Ressourcen

Ständige Erreichbarkeit - Freie Zeiteinteilung
Hohes Arbeitstempo - Weniger automatisierbare/monotone Arbeiten
Filtern vieler Informationen in Bezug auf Wichtigkeit/Relevanz - Asynchrone Multimediale Kommunikation möglich
Fehlender Austausch in Präsenz - Ortsunabhängiges Arbeiten
Aufweichen von Grenzen - Weniger Wege (z.B. zu Meetings oder zum Arbeitsplatz

Fehlender informeller Austausch - mehr Zeit für Familie/Freunde
Wenig Struktur vorgegeben - Mehr Möglichkeiten, Arbeit an individuelle Bedürfnisse anzupassen

Für jedes Individuum sollte nun nachgesehen werden, welche Anforderungen besonders belastend sind und welche Ressourcen besonders stärkend sind und so geschaut werden, wie diese bestmöglich an ihrem digitalen Arbeitsplatz unterstützt und beschützt werden kann.

Für eine Person, die besonders unter der ständigen Erreichbarkeit leidet, sollten beispielsweise besonders feste Strukturen eingeführt werden, z.B. private und berufliche Geräte klar getrennt sein. Auch sollte dies durch das Team unterstützt werden, indem Inhalte außerhalb von Kernarbeitszeiten verstärkt asynchron kommuniziert werden.

Für eine Person mit Kleinkindern ist eine freie Zeiteinteilung, an der auch am Wochenende gearbeitet werden kann, eine klare Ressource, die durch individuelle Arbeitszeitmodelle gestärkt werden kann. Hierbei können feste Ankerpunkte im Vormittagsbereich dabei helfen, dass das Team trotzdem gut arbeitet und funktioniert.

Eine Person, die gerne reist oder eine Fernbeziehung führt, sollte ggf. ortsunabhängig arbeiten können und hierbei vollen Zugang zu Dateien über einen VPN-Client bekommen.

Fazit: Arbeiten in einer digitalen Welt funktioniert nur dann, wenn wir sie von den Ressourcen aus denken und so neu und anders gestalten – anstatt digitale Elemente noch obendrauf zu packen, denn „mehr“ ist zuerst immer eine Anforderung. Jedoch bietet ein „anders“ das Potenzial, neue Zielgruppen zu erreichen, Freiheiten zu gewähren und die Work-Life Balance zu stärken.

Literaturverzeichnis

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.

https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Dragano, N. & Lunau, T. (2020). Technostress at work and mental health: concepts and research results. Current Opinion in Psychiatry, 33(4), 407–413. https://doi.org/10.1097/YCO.0000000000000613

Lesener, T., Gusy, B. & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies.Work & Stress, 33(1), 76–103. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065

DEBATTENBEITRAG

01.11.2021 | INTERVIEW

DIGITALISIERUNGSPROZESSE GESUNDHEITSGERECHT GESTALTEN

Welche Rahmenbedingungen dafür nötig sind

Dr. Jürgen Peter - Vorstandsvorsitzender, AOK - Die Gesundheitskasse für Niedersachsen [Quelle: AOK/ Juergen Schulzki Fotografie]

Die Digitalisierung der Arbeit birgt sowohl Risiken als auch Chancen für die Gesundheit von Beschäftigten. Es sind allerdings für Dr. Jürgen Peter von der AOK Niedersachsen nicht allein konkrete Technologien, die sich negativ oder positiv auswirken. Vielmehr ist die Ausgestaltung der Digitalisierung ausschlaggebend für die gesundheitliche Situation der Beschäftigten. Betriebliche Konzepte und Strategien zur Umsetzung neuer Systeme und Prozesse spielen eine bedeutende Rolle.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?

Die Mehrheit der Beschäftigten sieht die Digitalisierung der Arbeit als Chance – das

zeigen Ergebnisse aus unserem Innovationsprojekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0", an dem 21 niedersächsische Unternehmen verschiedener Branchen teilgenommen haben. Der technologische Wandel ist seit jeher Bestandteil der Arbeitswelt und wird von vielen Beschäftigten als unverzichtbar für die Bewältigung von Arbeitsanforderungen gesehen. Zudem bieten digitale Kommunikationsmöglichkeiten und digitale Systeme ein zeit- und ortsflexibles Arbeiten und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Nichtsdestotrotz sind die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt vielfältig. Wenn zum Beispiel Systeme nicht reibungslos funktionieren oder die digitale Informationsflut zu groß wird, kann das bei Beschäftigten psychischen Stress auslösen.

Wie gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit potenziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?

Digitale Anwendungen werden oft technikzentriert geplant. Die Projektergebnisse zeigen jedoch, dass man dabei stärker mitarbeiterorientiert vorgehen muss. Die Beschäftigten sind der entscheidende Faktor für den Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen. Der Arbeitgeber sollte also darauf achten, die Digitalisierungsprozesse gesundheitsgerecht zu gestalten. Dazu gehören unter anderem gute Rahmenbedingungen: Geeignete Technik bereitstellen, Beschäftigte frühzeitig bei Veränderungen beteiligen und Weiterbildungen ermöglichen – zum Beispiel solche, mit denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Umgang mit neuen Techniken schulen und ihre Stressbewältigungskompetenzen stärken können.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?

In der Praxis wird der Gestaltungsbedarf bei der Einführung neuer Technologien oft unterschätzt. Die Folge sind fehlerhafte und störanfällige Technologien, die den realen Arbeitsanforderungen der Beschäftigten nicht gerecht werden. Digitale Veränderungen und der damit verbundene Gestaltungsbedarf müssen ganzheitlich betrachtet und die Ebenen „Technik“ und „Mensch“ in Einklang gebracht werden. Je mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten Beschäftigte haben, desto positiver schätzen sie ihre Arbeitssituation ein. Eine wichtige Rolle haben in diesem Kontext die Führungskräfte. Sie sind die Veränderungsbegleiter und nehmen durch die soziale Beziehung zu ihren

Beschäftigten eine wichtige Position ein, wenn es um das Wohlbefinden und die Gesundheit am Arbeitsplatz geht. Die Corona-Pandemie hat die tragende Rolle der Führungskräfte in Veränderungsprozessen verdeutlicht: Sie haben in dieser Zeit neue Strukturen und Arbeitsweisen gestaltet, Kommunikations- und Informationsprozesse umstrukturiert und in digitale Medien verlagert. Damit sie dieser Aufgabe gewachsen sind, müssen natürlich Erwartungen hinsichtlich der Aufgaben und Pflichten von Führung definiert und transparent gemacht werden. Der Arbeitgeber muss deswegen für die Führungskräfte Rahmenbedingungen schaffen, damit sie beispielsweise auf Distanz gesundheitsgerecht führen können.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist auch in der digitalisierten Arbeitswelt nach wie vor sehr relevant. Betriebliche Rahmenbedingungen für die Nutzung digitaler Neuerungen gesund zu gestalten, Beschäftigte kontinuierlich an Veränderungsprozessen zu beteiligen, lebenslange und arbeitsplatznahe Lernmöglichkeiten zu schaffen und Gestaltungskompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten zu stärken – das alles sind Handlungsfelder eines zukunftsfähigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

DEBATTENBEITRAG

23.11.2021 | INTERVIEW

MIT RESILIENZRITUALEN GEGEN GESUNDHEITSRISIKEN

Wie man ausufernden Stress vermeiden kann

Dr. Gerhard Westermayer, Mitglied des Vorstands im Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM) [Quelle: BBGM]

"Das Fehlen klarer Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit kann zu psychischen Beanspruchungen wie Burnout oder depressiver Verstimmung führen", sagt Dr. Gerhard Westermayer, Mitglied des Vorstands im Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM). Er weiß auch, wie man Probleme am besten vermeidet.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?
Die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit. Das Fehlen klarer Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit kann zu psychischen Beanspruchungen wie Burnout oder depressiver Verstimmung führen.

Wie gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit poten-

ziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?

Manche Arbeitgeber (Volkswagen, BMW u.a.) verbieten ihren ArbeitnehmerInnen an Wochenenden dienstliche E-Mails zu bearbeiten etc. Das führte allerdings dazu, dass der Stress für diese Arbeitnehmer in der regulären Arbeitszeit noch stärker zunahm. Man kann Resilienz dadurch aufbauen, dass man möglichst zusammen mit den Vorgesetzten und Kollegen sich Resiliennzrituale aneignet, die Stress und Copingtechniken beinhalten. Einmal pro Woche sich in Teammeetings über die damit gemachten Erfahrungen austauschen, kann sehr hilfreich sein.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?

Es hat sich gezeigt, dass Wahrnehmungsmuster eine sehr große Rolle spielen. D.h. eine Gestaltung des Arbeitsplatzes, die die Regel beachtet: Aus den Augen aus dem Sinn, kann sehr hilfreich sein. Die zu bewältigenden Aufgaben sollten dabei nur soweit sichtbar gemacht werden, dass ihre Wahrnehmung immer unterstreichen kann, dass die Aufgaben in dem dafür geplanten Zeithorizont auch zu bewältigen sind. Hier gibt es sehr viele Möglichkeiten, die man auch gemeinsam in Teamsitzungen entwickeln sollte und ihren Erfolg immer gemeinsam bewertet.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?

Ja, in jedem Fall. Hier gelten die Grundregeln: Erst eine gemeinsame Analyse durchführen, am besten eine Befragung. Dann aus den Ergebnissen gemeinsam Interventionen ableiten und deren Umsetzung planen. Die Maßnahmen gemeinsam durchführen und ihren Erfolg gemeinsam bewerten. Das klappt meistens sehr gut.

DEBATTENBEITRAG

16.12.2021 | INTERVIEW

WIE MEHR ARBEIT MEHR ZUFRIEDENHEIT SCHAFFT

Und wie man ein gesundes Gleichgewicht findet

Dr. Ulrike Körner, Arbeitspsychologin im Bereich Personal der Barmer-Hauptverwaltung [Quelle: Barmer]

Ein "Mehr an flexibler Arbeit muss nicht automatisch ein Mehr an Stress bedeuten", sagt Dr. Ulrike Körner, Arbeitspsychologin im Bereich Personal der Barmer-Hauptverwaltung. Wenn die digitale Arbeitswelt entsprechend gestaltet und die Vorbeugung potentieller Risiken bedacht sei, könne mehr Arbeit sogar gesünder und leistungsfähiger machen.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?
Arbeit im digitalen Zeitalter findet in einem Spannungsfeld zwischen Schnelligkeit und Flexibilität, Erreichbarkeit und Abgrenzung, Autonomie und Eingebundenheit statt. In der BARMER-Studie „social health@work“ haben wir uns mit Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Beschäftigten in Deutschland befasst. Ne-

ben der physischen und psychischen Gesundheit haben wir dabei soziale Beziehungen in den Blick genommen. Die Literatur und unsere eigenen Daten zeigen, dass der digitale Wandel und das Mehr an flexibler Arbeit gesünder und leistungsfähiger machen kann. Voraussetzung dafür ist ein gesundes Gleichgewicht zwischen qualitativen und quantitativen Arbeitsanforderungen und Ressourcen. Anforderungen wie Zeitdruck, Multitasking, Informationsüberflutung, Erreichbarkeit und Eingebundenheit müssen sich also mit Ressourcen wie Erholung, Abgrenzung, Handlungsspielraum und Autonomie die Waage halten. Gerät dieses Verhältnis aus dem Gleichgewicht, kann das kurzfristig zu einem höheren Stresslevel führen. Wir werden reizbarer, spüren mehr innere Unruhe und Unsicherheit, physische und psychische Erschöpfung, Schlafschwierigkeiten sowie Kopf- und Rückenschmerzen. Langfristige Folgen können psychische Erkrankungen wie zum Beispiel Burnout, aber auch Herz-Kreislauf-Erkrankungen sein.

Wie gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit potenziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tragen eine gemeinsame Verantwortung für die Gestaltung digitaler Arbeitswelten und damit die Vorbeugung potentieller Risiken. Jeder einzelne Mitarbeitende kann für seine oder ihre Arbeit die relevanten Rahmenbedingungen gestalten. Dazu gehören eine gelebte Arbeitszeitflexibilität, digitale Kompetenzen und das Management zwischen Arbeits- und Privatleben. Hier können Angebote zum Selbst- und Zeitmanagement unterstützen. In der betrieblichen Gesundheitsförderung können Angebote aus den Themenfeldern Ernährung, Entspannung und Bewegung, die gezielt die Digitalisierung aufgreifen, eine wertvolle Hilfe beim Aufbau von Gesundheitskompetenz sein. Hier bieten wir unseren eigenen Mitarbeitenden, aber auch unseren Versicherten und Partnerunternehmen eine breite Palette von Angeboten an, die auf große Resonanz stößt. Gleichzeitig können Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gute Bedingungen schaffen. Hier haben Führungskräfte eine wichtige Bedeutung. Ich denke hier zuerst an Stichworte wie klare Strukturen oder „Digitalisierungsregeln“, etwa zum Umgang mit Erreichbarkeit oder Pausenregelungen. Wichtig sind zudem direkte Interaktionen mit den Mitarbeitenden. Hier zeigt sich, dass die Kompetenzen der Führungskräfte im Umgang mit digitalen Tools einen direkten Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden haben. Nicht zuletzt sind Führungskräfte wichtige

Vorbilder. Sind sie selbst sensibilisiert für potenzielle Risiken, aber auch Chancen der Digitalisierung und schaffen sie für sich einen Ausgleich zwischen Anforderungen und Ressourcen, überträgt sich das auf die Mitarbeitenden. Ebenso wichtig ist es, Gesundheit im Hinblick auf Arbeitstätigkeiten und Prozesse zu betrachten. Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung und Mitarbeitendenbefragungen können helfen, relevante Themen zu identifizieren.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?

Wie Arbeitsplätze, Tätigkeiten und Arbeitsumgebungen gestaltet sind, beeinflusst entscheidend die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden. Gerade in Zeiten, in denen viele Veränderungen auf organisatorischer, aber auch technologischer Ebene stattfinden, ist es wichtig, alle Mitarbeitenden mitzunehmen und Veränderungsprozesse sinnvoll zu begleiten. Digitale Veränderungen müssen immer aus einer technischen und aus der Perspektive der Mitarbeitenden betrachtet werden. Je mehr Transparenz, aber auch Handlungsspielräume Mitarbeitende hier haben, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit und Motivation. Dies gilt insbesondere für Kommunikation und Information, die sich zum Beispiel durch mehr Homeoffice oder Desk-Sharing verändert. Hier ist es sinnvoll, gemeinsam mit den Mitarbeitenden Regelungen zu treffen, wie zum Beispiel Erreichbarkeitszeiten, Teambesprechungen, Kommunikationsregeln und Co organisiert und durchgeführt werden.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?

Ein ganzheitlich aufgestelltes Betriebliches Gesundheitsmanagement, das sowohl Rahmenbedingungen zu Arbeitsumgebungsbedingungen, Arbeitstätigkeiten und Führung als auch die Förderung persönlicher Kompetenzen der Mitarbeitenden im Blick hat, ist eines der wichtigsten Instrumente in Unternehmen, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit im Bereich Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin, betriebliche Gesundheitsförderung, betriebliches Eingliederungsmanagement, Aufgaben- und Prozessgestaltung sowie Personalentwicklung. Damit ist die Antwort auf Ihre Frage ein eindeutiges Ja!

DEBATTENBEITRAG

07.01.2022 | INTERVIEW

KOLLEKTIVE SPIELREGELN FÜRS HOMEOFFICE

Wie man den gesundheitlichen Gefahren digitaler Arbeit begegnet

Prof. Dr. Susanne Völter-Mahlknecht, Institut für Arbeitsmedizin, Charité - Universitätsmedizin Berlin [Quelle: Wiebke Peitz/Charité Universitätsmedizin Berlin]

Die digitale Transformation in der Arbeitswelt birgt eine ganze Reihe an Risiken. Prof. Dr. Susanne Völter-Mahlknecht, Direktorin des Instituts für Arbeitsmedizin an der Charité in Berlin, und ihr Team haben bei ihren Studien viele Wege gefunden, wie daraus entstehende gesundheitliche Gefahren gebannt werden können.

Welche gesundheitlichen Gefahren birgt ein Übermaß an Digitalarbeit?

Die digitale Transformation in der Arbeitswelt geht mit einer Hinzunahme von digitalen Arbeitsmitteln, eventuell auch mit neuen Kommunikationswegen, mit Informationsflut sowie mit Arbeitsverdichtung einher. Hierdurch können die Erwartungen an das Arbeitstempo und Arbeitspensum des Einzelnen steigen. Zumeist treten - laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmedizin der Charité (IAC) - gesundheitliche Gefah-

ren digitaler Arbeit durch die Verstärkung der digital angetriebenen Arbeitsintensivierung auf. Relevant ist dabei, über welche Arbeitsressourcen und Kompetenzen Mitarbeitende bei digitaler Arbeit verfügen. Arbeitsressourcen, wie z. B. die Autonomie der einzelnen Mitarbeitenden, sowie arbeitsspezifische Kompetenzen können gesundheitliche Gefahren vermindern und stellen einen Ansatzpunkt für Interventionen bei Transformationsprozessen dar.

Neben z.B. Konzentrationsstörungen, emotionaler Erschöpfung oder Schlafstörungen können auch Beschwerden im Bewegungssystem und gesundheitliche Auswirkungen auf die Augen und das Sehvermögen durch die vermehrte Arbeit vor dem Bildschirm auftreten.

Die quantitative Zunahme digital verrichteter Tätigkeiten kann auch zu qualitativen Veränderungen ganzer Tätigkeitsprofile führen, die sich wiederum negativ auf die Sinnstiftung und soziale Einbindung im Kontext von Arbeitstätigkeiten auswirken können. Solche potentiellen psychosozialen Auswirkungen sollten besonders bei sozioökonomisch schlechter positionierten Beschäftigten bedacht werden. Es gibt wissenschaftliche Hinweise darauf, dass diese Personengruppe häufig weniger Einflussmöglichkeiten hat, die Umsetzung digitaler Transformationsprozesse aktiv mitzugestalten.

Wie gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der digitalen Arbeitswelt mit potenziellen gesundheitlichen Risiken um, wie kann man ihnen vorbeugen, Resilienz aufbauen?

Arbeitgeber sollten frühzeitig und proaktiv typische Gefahren digitaler Veränderungen thematisieren und unter Einbindung der Beschäftigten partizipativ Lösungen entwickeln. Resilienz kann unter anderem dadurch gestärkt werden, dass in Form einer partizipativen Chancen- und Risikenabwägung mehr Bewusstsein dafür geschaffen wird, inwiefern bestimmte Chancen auch mit gesundheitlichen Gefahren einhergehen können. Bei der Frage der Resilienz kann und sollte der Fokus nicht nur auf der Verantwortung des Einzelnen liegen, sondern auch eine mögliche Gruppendynamik berücksichtigen. So kann gemäß einer aktuellen Studie des IAC im Homeoffice das Gefühl entstehen, hinter den Kolleg*innen „zurückzufallen“, wenn zum Beispiel ein Teil der Kolleg*innen E-Mails außerhalb der Arbeitszeit beantworten. Gruppendruck

entsteht meist subtil, so dass viele die Gruppendynamik nicht mehr bewusst wahrnehmen. Daher helfen meist nur kollektive Spielregeln, z.B. klare Regeln zur generellen Erreichbarkeit.

Welche Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. die Formatierung der Arbeitsinhalte?

Neben einer ergonomischen und individuell angepassten Arbeitsplatzausstattung durch den Arbeitsgeber ist auch das aktive Gesundheitsverhalten der Arbeitnehmer notwendig, um Gesundheitsrisiken entgegenzuwirken. Gesundheitserhaltende Angebote müssen vom Arbeitnehmer letztlich nachhaltig und aktiv genutzt werden, um präventiv zu wirken. Die Digitalisierung kann hierbei produktiv als Interventionsmöglichkeit genutzt werden. Ein Forschungsprojekt des IAC untersucht beispielsweise, wie eine App auf Beschäftigte zugeschnitten werden kann, um sie dabei zu unterstützen, ihr langanhaltendes Sitzverhalten am Arbeitsplatz regelmäßig zu unterbrechen und unter Nutzung von Stehschreibtischen insgesamt zu reduzieren.

Auch bei der Formatierung der Arbeitsinhalte können innovative Ansätze aus der digitalen Arbeitswelt nützlich sein. In agilen, flexiblen und digitalen Arbeitsformen (sog. New Work Settings) wird immer häufiger versucht, durch agile Arbeitsprozesse bei Beschäftigten Resilienz zu fördern. Gemäß einer aktuellen Studie des IAC besteht ein Zusammenhang von starken pandemiebedingten Veränderungen am Arbeitsplatz und einer niedrigeren Work-Life-Balance bei Beschäftigten, die in wenig proaktiven und reaktiven Unternehmen arbeiten. Bei Beschäftigten, die in Unternehmen proaktiv arbeiten, hatten die pandemiebedingten Veränderungen hingegen keine Auswirkungen auf ihre Work-Life Balance. Diese Ergebnisse verdeutlichen die Relevanz von agilen Arbeitsprozessen in der sich durch die Pandemie stark verändernden Arbeitswelt.

Ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein passendes Werkzeug, um diesbezüglich eine hohe Kompetenz bei allen Beschäftigten eines Unternehmens zu erlangen?

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) verankert und verzahnt als zentrales Management-Tool das Thema Prävention auf den verschiedensten Ebenen unter Kombination von verhältnis- und verhaltenspräventiven Ansätzen. Um möglichst viele Beschäftigte - auch angesichts individuell unterschiedlich verlaufender Digitalisie-

rungsprozesse - positiv und nachhaltig zu erreichen und eine hohe (arbeitsplatzbezogene) Gesundheitskompetenz zu erlangen, sollten BGM-Maßnahmen diversitätssensibel, adressatenorientiert sowie lebensphasenadaptiert ausgerichtet sein. Angesichts von immer schneller ablaufenden Transformationsprozessen ist es essentiell, dass BGM-Aktivitäten partizipativ zusammen mit den Beschäftigten flexibel an die Schnelllebigkeit der Arbeitswelt und die oben genannten New Work Arbeitsformen angepasst werden. Bei dieser Adaption können digitale BGM-Tools unterstützen. Bei Berücksichtigung dieser genannten Aspekte kann BGM ein passendes und nachhaltiges gesundheitsförderliches Werkzeug sein und eine hohe (arbeitsplatzbezogene) Gesundheitskompetenz bei einem Großteil der Beschäftigten eines Unternehmens erzielen. Durch eine hohe Gesundheitskompetenz können die Beschäftigten dazu befähigt werden, in verschiedenen Arbeitssituationen gesundheitsorientiert zu handeln und dadurch langfristig gesund zu bleiben.

IMPRESSUM

Herausgeber

Barthel Marquardt GbR
Merseburger Straße 200
04178 Leipzig
Tel: 0341 24 66 43 72
E-Mail: marquardt@meinungsbarometer.info
www.meinungsbarometer.info

V.i.S.d.P.

Dipl.-Journ. Nikola Marquardt

Idee, Konzept, Projektleitung

Dipl.-Journ. Thomas Barthel

Redaktion

Barthel Marquardt GbR

Diese Dokumentation darf nicht - auch nicht in Auszügen - ohne schriftliche Erlaubnis der Redaktion vervielfältigt und verbreitet werden. Die Dokumentation wurde mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengestellt. Trotzdem können wir für die enthaltenen Informationen keine Garantie übernehmen. Die Redaktion schließt jegliche Haftung für Schäden aus, die aus der Nutzung von Informationen dieser Dokumentation herrühren.