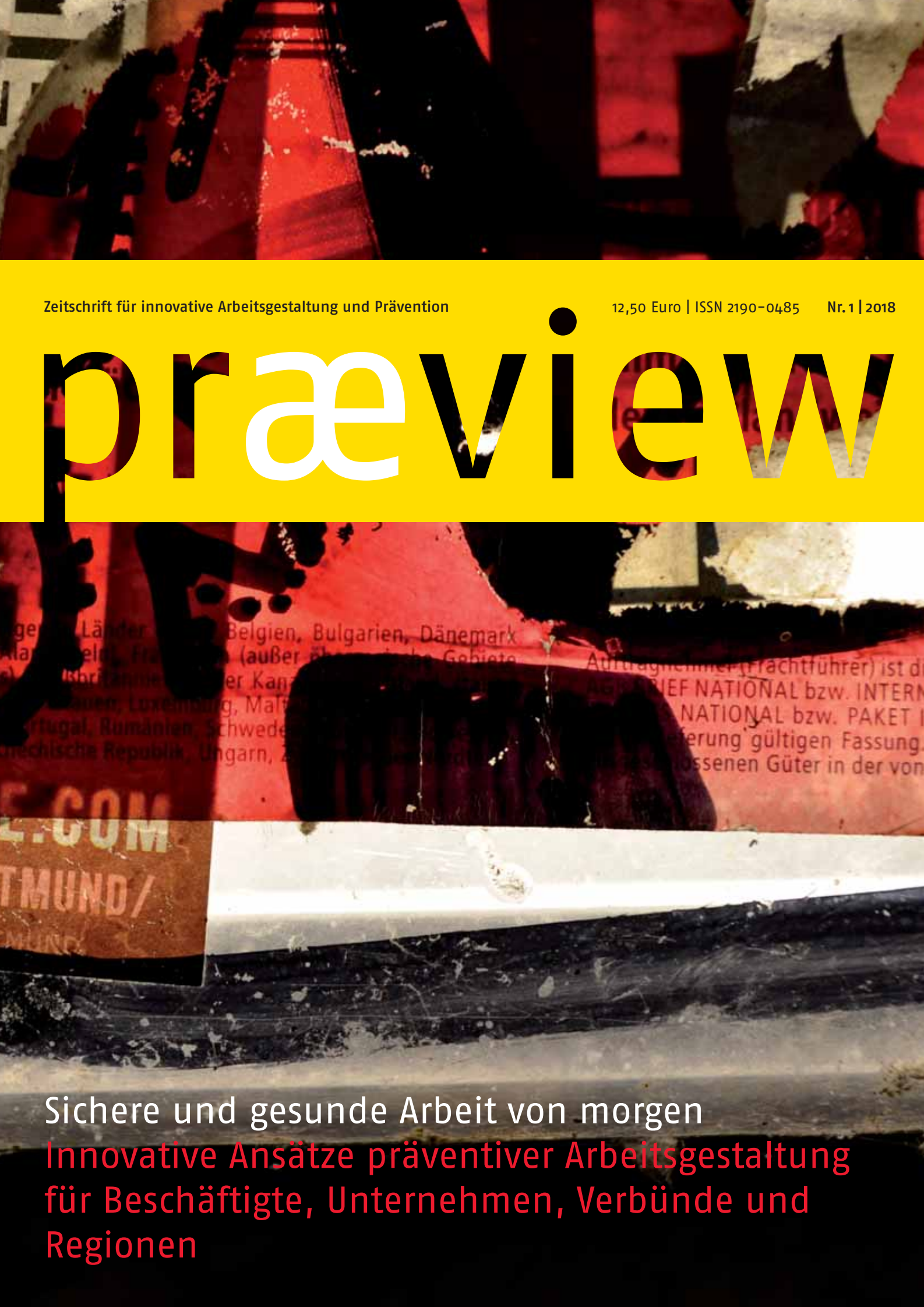
Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

12,50 Euro | ISSN 2190-0485 Nr. 1 | 2018

præview



Sichere und gesunde Arbeit von morgen

Innovative Ansätze präventiver Arbeitsgestaltung für Beschäftigte, Unternehmen, Verbünde und Regionen

Sichere und gesunde Arbeit von morgen
Innovative Ansätze präventiver Arbeitsgestaltung für Beschäftigte, Unternehmen, Verbünde und Regionen

Art Directors' Comment

„Die beste Methode, eine gute Idee zu haben, besteht darin, viele gute Ideen zu haben."
Linus Pauling

Die exklusiv für diese Zeitschrift entstandenen Fotografien visualisieren das Spannungsfeld von typografischer Formensprache und malerisch anmutender Ikonografie.

Collagenartiges Zusammenwirken der Bildwelten, die Interaktion zwischen Gegenständlichkeit und Abstraktion, von Transparenz und Opazität lassen sich aus ungewohnter Perspektive und Kontext entdecken und auf Innovationspotenzial detektieren.

Wir laden die Leserinnen und Leser dieser Ausgabe herzlich zu dieser expressiven Bilderreise ein.

Renate Lintfert und Hans Waerder, Q3 design

IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
9. Jahrgang 2018 – ISSN 2190-0485
Erscheinungsort Bielefeld

Herausgeber: Jörg Schlüpmann
Verlag: Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Assistenz OWL e.V. (a³ OWL e.V.)
v.i.S.d.P.: Frank-Peter Oltmann
Lektorat: Sabine Schollas
Druck: print24.de
Layout: Q3 design GbR, Dortmund

Bezugsadresse/Kontakt:
Zeitschrift præview c/o a³ OWL e.V.
Herforder Straße 74, 33602 Bielefeld
http://a3-owl.info, info@a3-owl.info

Bildnachweis Porträts: Fotostudio Kofman (S. 5, Zevaco); Christoph Bastert (S. 9, Purbs/Lechleiter); Carolin Weinkopf (S. 11, Gerlmaier); Aneta Woznica (S. 13, Wendt); Fabian Sommer (S. 13, Dettmers); Jan Dumkow (S. 13, Czaya); Förde-Fotograf Fischer (S. 15, Manovi); Picture People (S. 17, Dayß); Xing (S. 17, Heptner); Joe Kramer Fotodesign (S. 17, Beerheide); Dagmar Siebecke (S. 19, S. 37, S. 38, Ciesinger); Fotoatelier Clemens Gütersloh (S. 19, S. 37, Schlüpmann); Uwe Völkner (S. 21, S. 23, Thiehoff); Fraunhofer IAO (S. 25, Marrenbach, Braun, Scholtz); Foto Hahn Dresden (S. 27, S. 29, S. 31, Kreil); Daniel Reinhardt (S. 27, S. 29, S. 31, Kampe); Katja Büchler (S. 27, S. 29, S. 31, Kastenholz); Hilla Südhaus (S. 37, Hausmann).

Die Artikel dieser Ausgabe der præview basieren auf den Ergebnissen öffentlich geförderter Vorhaben.
Die Projekte

- æ BalanceGuard – Entwicklung und Erprobung eines Assistenzsystems für ganzheitliches Beanspruchungsmonitoring und gesunde Arbeit (FKZ 02L14A190-195)
- æ INGEMO – Initiative betriebliche Gestaltungskompetenz stärken – Ein neues Präventionsmodell für Unternehmen und Beschäftigte (FKZ 02L14A020-023)
- æ Lebenszeit 4.0 – Zeitgerechte Region am Beispiel Nordstadt+ (FKZ 02L14A220-225)
- æ MEgA – Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen (FKZ 02L14A000)
- æ PREVILOG – Präventive Prinzipien und Methoden der alterns- und marktgerechten Arbeitssystemgestaltung in der Intralogistik (FKZ 02L14A200-206)
- æ proSILWA – Prävention für sichere und leistungsfähige Waldarbeiter (FKZ 02L14A270-274)
- æ TErrA – Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit (FKZ 02L14A140-146)

werden im Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen" vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
Förderschwerpunkt Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen

præview

INHALT

Impressum 02

Arbeitsgestaltung der Zukunft – Das Förderprogramm „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen" 04
Maria Zevaco

Diskussionen, Kooperationen, Freundschaften – die Fokusgruppe „Individualisierte und präventive Arbeitsgestaltung" 06
Kurt-Georg Ciesinger

Arbeit 4.0 – Bedarfe des Personal- und Gesundheitsmanagements in deutschen Unternehmen 08
Alexander Purbs, Philipp Lechleiter

Arbeitsgestaltungswissen als Ressource in Zeiten digitalisierter Arbeit – Befunde zum Ausmaß des Wissensstandes betrieblicher Akteure 10
Anja Gerlmaier, Laura Geiger

Mehr Lebenszeit – weniger Stress: ein Rahmenmodell zur Ökonomie, Soziologie und Psychologie von Zeitkonflikten 12
Carolin Wendt, Jana Biemelt, Jan Dettmers, Axel Czaya

Familienzeit 4.0 – Anforderungen an bedarfsgerechte Kinderbetreuung 14
Eva Manovi

Stressmonitoring im „Praxistest" – das Projekt BalanceGuard 16
Tanja Dayß, Jella Heptner, Emanuel Beerheide

Wer, wie, was? Einsatzmöglichkeiten für das Stressmonitoring mit BalanceGuard 18
Kurt-Georg Ciesinger, Jörg Schlüpmann

Präventive Tätigkeitswechsel für nachhaltige Erwerbsverläufe – das Projekt TErrA 20
Michael Niehaus, Rainer Thiehoff

TErrA – Tätigkeitswechsel in der Praxis 22
Michael Niehaus, Rainer Thiehoff

Präventive Arbeitsgestaltung in der Intralogistik 24
Dirk Marrenbach, Martin Braun, Oliver Scholtz

Herausforderungen für die Prävention in Kleinstunternehmen am Beispiel der Forstwirtschaft 26
Carolin Kreil, Jana Kampe, Edgar Kastenholz

Präventionskultur in Klein- und Kleinstbetrieben 28
Jana Kampe, Carolin Kreil, Edgar Kastenholz

Von der Erfassung bis zur kontinuierlichen Gestaltung: Präventionskultur im DIALOG 30
Jana Kampe, Carolin Kreil, Edgar Kastenholz

Welche Fälle? Zur statistischen Verortung von Fallstudien 32
Wenzel Matiaske

Eine kommende Dimension der Arbeitsforschung: Region 34
Wenzel Matiaske

Muddling-through statt Management? Die Praxis des BGM in kleinen Unternehmen 36
Jörg Schlüpmann, Jana Hausmann, Kurt-Georg Ciesinger

Das Memorandum „Arbeit und Technik 4.0 in der professionellen Pflege" 38
Paul Fuchs-Frohnhofen, Kurt-Georg Ciesinger

Arbeitsgestaltung der Zukunft – Das Förderprogramm „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“

Maria Zevaco

Deutschland ist ein hochentwickeltes Industrieland mit hervorragend ausgebildeten Fachkräften. In vielen Unternehmen herrschen hohe Standards in Bezug auf die Gesundheits- und Personalpolitik. Durch den demografischen Wandel und die zunehmende Digitalisierung werden deutsche Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes allerdings vor neue Herausforderungen gestellt. Es gilt, alle Mitarbeiter für die technologischen Neuigkeiten in der Arbeitswelt fit zu machen und ihre körperliche und geistige Gesundheit so lange wie möglich zu erhalten.

Die junge Generation, die jetzt in das Arbeitsleben eintritt, hat teilweise andere Vorstellungen von dem Zusammenspiel zwischen Arbeit und Privatleben. Auch dies gilt es in der Personalführung zu beachten. Hinzu kommt eine stärkere Individualisierung, die schon seit Jahren zu beobachten ist. Deshalb müssen sich auch die betrieblichen Angebote an die Arbeitnehmer im Bereich Gesundheitsmanagement und Personalpolitik stärker an der Lebensphase des Einzelnen orientieren. Für diesen Zweck sind insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen und ihre Mitarbeiter innovative Lösungsansätze sowie neue Strategien zum Transfer von Erfolgskonzepten in die Praxis zu entwickeln. Nicht zuletzt sollte die Arbeit in einer Gesellschaft, in der Erwerbsarbeit eine derart hohe Identifikationskraft besitzt, so gestaltet werden, dass sie gesundheitserhaltend, lernförderlich, nachhaltig, inklusiv und sinnstiftend für möglichst jede und jeden wird. Die zunehmenden technischen Möglichkeiten der Digitalisierung und Robotik können gerade hier potenzielle Lösungen in dieser Richtung bieten.

Die Bundesregierung ist sich des hohen Stellenwertes der Erwerbsarbeit, der Gesundheit als schützenswertem Gut und der sozialen Verantwortung von Politik und Unternehmen im Umgang mit Chancen und Risiken der Digitalisierung bewusst. Um diesen Prozess aktiv mitzugestalten, fördert sie im Rahmen des Forschungsprogramms „Innovation für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ und der dazugehörigen Programmlinie „Zukunft der Arbeit“ zahlreiche Forschungsprojekte, die Beschäftigte für den digitalen und demografischen Wandel stärken und die Wettbewerbsfähigkeit sowie den Standortvorteil deutscher Unternehmen sichern sollen.

Mit dem Wissenschaftsjahr 2018 „Arbeitswelten der Zukunft“ fördert das BMBF ebenso einen breiten Dialog zum Thema: „Wie können wir die Arbeit der Zukunft gestalten?“ und unterstreicht dadurch deren Bedeutung für Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft.

Im Rahmen des Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ arbeiten Wissenschaftler, Unternehmer und Vertreter von Sozialpartnern und Verbänden an der Entwicklung von Konzepten der präventionsorientierten Personalentwicklung zum wirksamen betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz und an modellhaften, übertragbaren Ansätzen zur personenindividuellen, präventiven Arbeitsgestaltung zur Verbesserung der Gesundheit und der Arbeitsqualität.

Seit 2015 sind 29 Verbünde damit beschäftigt, Konzepte und Modelle zur betrieblichen Prävention zu erstellen, Verbesserungen aufzuzeigen und einen Wandel in der Praxis zu initiieren. Dabei werden auch smarte Technologien genutzt, um einen zukunftsfähigen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu entwickeln. Die Forschungsprojekte des Förderschwerpunktes werden vom BMBF gefördert und vom Projektträger Karlsruhe betreut.

Unter den Projekten finden sich sowohl Anwendungsszenarien von relativ jungen Branchen, wie z. B. der Offshore-Windindustrie (BestOff), als auch von „klassischen“ Branchen, wie der Forstwirtschaft (proSILWA). Ein großer Fokus im Förderschwerpunkt liegt auf Projekten, die sich mit der Pflegearbeit befassen (empcare, Stress-Rekord, Pflege-Prävention 4.0). Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Lebenszeit 4.0), die gesundheits- oder altersbedingten Veränderungen der Arbeitsfähigkeit (TErrA), Stressbewältigung (STÄRKE) und die Verbesserung des betrieblichen Gesundheitsmangements in kleinen Unternehmen (e-Regiowerk) stellen beispielhaft nur einen kleinen Ausschnitt der Forschungsschwerpunkte aus den Projekten dar.

In den insgesamt 153 Teilvorhaben arbeiten 70 Unternehmen, davon 45 KMU, an den Themen mit und stellen somit einen direkten Praxisbezug und eine starke Anwendungsnähe sicher. Schon vor Ende der Laufzeit der Förderprojekte spüren viele Unternehmen deutliche, teilweise messbare Fortschritte im Bereich der betrieblichen Prävention.

Um die Ergebnisse der Projekte auch anderen Interessenten außerhalb der Förderung zugänglich zu machen, engagieren sich viele Netzwerke wie Verbände und Handwerkskammern in den Projekten. Die Forschungseinrichtungen und Universitäten bringen die Ergebnisse in Vorlesungen, Praktika und wissenschaftliche Arbeiten ein, sodass zukünftige Personalverantwortliche mit einem modernen Verständnis von Arbeitsgestaltung und Kompetenz-, Personal- und Organisationsentwicklung in den Beruf eintreten. Und natürlich verbreiten die Wissenschaftler die Erkenntnisse und Tools auch über Publikationen und Vorträge auf nationalen und internationalen Veranstaltungen.

Die dritte wichtige Gruppe, die an der Erarbeitung und Verbreitung der Ergebnisse arbeitet, sind die Sozialpartner und Verbände, die teilweise direkt am Vorhaben beteiligt sind oder indirekt durch Mitarbeit in Beiräten und als Berater ihren Beitrag leisten.

Wissenschaftlich begleitet werden die Aktivitäten durch das Projekt MEgA (Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen) der Arbeits- und Organisationspsychologie Heidelberg. MEgA erarbeitet ganzheitliche Konzepte und Methoden zur gesundheitlichen Förderung insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

Darüber hinaus gibt es fünf Fokusgruppen, in denen Vertreter verschiedener Projekte an Konzepten folgender Gestaltungsfelder arbeiten:

1. Innovative Führung und präeventionsorientierte Personalentwicklung
2. Arbeits- und Gesundheitsschutz im Pflege- und Dienstleistungssektor
3. Präventionsallianzen
4. Individualisierte und präventive Arbeitsgestaltung
5. Innovative Arbeitsformen und Assistenzsysteme

Die Fokusgruppe 4, die sich in den vergangenen Jahren mit der individualisierten und präventiven Arbeitsgestaltung befasst hat, legt nun in dieser Zeitschrift Zeugnis über ihre Arbeit ab. Sie bietet damit Interessenten die Möglichkeit, sich über die einzelnen, an der Fokusgruppe beteiligten Projekte zu informieren. Darüber hinaus liefert sie Input über den aktuellen Wissensstand in diesem Bereich und Anregungen für die Zukunft der Arbeitsgestaltung.

Wir danken allen, die sich mit ihrer Arbeit in ihren Projekten und in den Fokusgruppen eingebracht haben, und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine interessante und inspirierende Lektüre!

Maria Zevaco

Die Autorin

Dr. Maria Zevaco ist als Projektbevollmächtigte beim Projektträger Karlsruhe verantwortlich für den Forschungsschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Diskussionen, Kooperationen, Freundschaften – die Fokusgruppe „Individualisierte und präventive Arbeitsgestaltung“

Kurt-Georg Ciesinger

Kurt-Georg Ciesinger

Der Autor
Kurt-Georg Ciesinger ist Leitender Projektkoordinator bei der DAA, Geschäftsführer der gaus gmbh medien bildung politikberatung und Sprecher der Fokusgruppe 4 „Individualisierte und präventive Arbeitsgestaltung“ im Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“.

gaus | medien bildung politikberatung

Von vielen geliebt, von einigen gehasst, ist die Vernetzungsform der Fokusgruppe ein Spezifikum der Forschungsförderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Die Idee dahinter ist zunächst bestechend logisch: Die Projekte eines Förderschwerpunktes sind jedes für sich einzigartig und originell, haben aber dennoch untereinander zum Teil größere Überschneidungen. Dies können Branchenansätze sein, ähnliche Methoden oder auch kompatible oder komplementäre Entwicklungsziele. Um Dopplungen in der konkreten Projektarbeit zu vermeiden, aber mehr noch um Synergien zu nutzen, richtet das BMBF Fokusgruppen ein, d.h. Arbeitsgruppen aus thematisch „benachbarten“ Projekten, die Schnittmengen aufweisen *könnten*.

Diese Schnittstellenpotenziale sind erfahrungsgemäß dem Forschungsförderer transparenter als den Fokusgruppen selbst. Nick Kratzer, Sprecher der Fokusgruppe 5, brachte es in seinem launigen Statement anlässlich der ersten Förderschwerpunkttagung auf den Punkt: „Wir dachten, Fokusgruppe 5, die letzte also, das ist dann Rudis Resterampe.“ Ich vermute, die meisten von uns in Fokusgruppe 4 hatten ähnliche Gedanken, auch wenn wir nicht numerisch die Letzten waren.

Auch die Namen der Fokusgruppen sind bei der Identitätsfindung nicht immer hilfreich, so wie in unserem Fall: Wir hatten vielleicht vage Fantasien dazu, was „Individualisierte und präventive Arbeitsgestaltung“ bedeuten könnte, aber auch nach fast drei Jahren gemeinsamer Arbeit keine schlüssige Idee, weshalb gerade das die Klammer um unsere Projekte sein sollte.

Das Ziel der Fokusgruppenarbeit ist es, sich auszutauschen, Synergien und Anknüpfungspunkte zwischen den Projekten zu identifizieren und im Idealfall irgendetwas zusammen auf die Beine zu stellen. Das damit verbundene inhaltliche Problem ist mit der oben dargestellten Heterogenität der Projekte hinreichend beschrieben. Vielleicht gravierender ist jedoch das Ressourcen- und damit Motivationsproblem: Die Fokusgruppenarbeit ist in der Projektkalkulation meist nicht „eingepreist“, die Anforderungen belasten damit die meist ohnehin von Kürzungen betroffenen Projektressourcen zusätzlich. Fokusgruppenarbeit kommt also on top, für Gotteslohn. Unter welchen motivatorischen Voraussetzungen daher manche Fokusgruppensitzungen ablaufen, kann sich jeder leicht ausmalen.

Von daher ist die Aufgabe des Fokusgruppensprechers zwar ehrenvoll, aber nicht immer dankbar. So war einer meiner ersten Gedanken, als ich die Funktion übernahm und die Projektliste erhielt: „Da habe ich aber Glück gehabt: tolle Projekte, tolle Kollegen“. Die Liste der beteiligten Forscher und Institute las sich wie das Who-is-who der Arbeitsforschung. Entsprechend kannten sich viele Beteiligte bereits untereinander: eine gute Basis für die Vernetzung. Die Themen der Projekte waren mir vertraut, einige Branchen z. B. aber nicht. Ich freute mich daher – und so ging es wahrscheinlich allen, immerhin nahmen an der ersten Sitzung über 20 Personen teil – auf die erste Sitzung, um einige Kollegen wiederzusehen, andere kennenzulernen und in den Diskussionen hinter die Kulissen der Antragslyrik schauen zu können. Und die Projekte der Fokusgruppe 4 haben wirklich spannende Themen:

BalanceGuard entwickelt ein webbasiertes Assistenzsystem sowie begleitende Informations- und Beratungsangebote, die Beschäftigte und Betriebe im Umgang mit Belastungs- und Beanspruchungssituationen unterstützen sollen.

InGeMo erarbeitet und verbreitet Methoden zur Stärkung der organisationalen Gestaltungskompetenz, die die psycho-sozialen Gesundheitsressourcen von Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie verbessern können.

Lebenszeit 4.0 untersucht betriebliche, familiäre und andere lebensweltliche Faktoren in der Region, die Zeitstress für Beschäftigte entstehen lassen. Es werden Konzepte entwickelt, die (außer-)betriebliche und gebietsbezogene Stressfaktoren reduzieren helfen.

MEgA ist nicht nur das koordinierende Metaprojekt, sondern speist eigene Forschungsbeiträge, vor allem die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema Treiber und Hemmnisse bei der Umsetzung von modernem HR- und Gesundheitsmanagement, in die Arbeit der Fokusgruppe ein.

PREVILOG entwickelt und erprobt Vorgehensweisen, Modelle und Methoden zur präventiven Gestaltung von Arbeitssystemen der Intralogistik. Ziel ist es, die Attraktivität, Wettbewerbsfähigkeit, Lern- und Gesundheitsförderlichkeit zu sichern und zu steigern.

proSILWA erarbeitet Präventions- und Kompetenzentwicklungskonzepte zur Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in kleinsten und familienbetrieblich organisierten Forstunternehmen.

TErrA fokussiert Modelle überbetrieblicher Tätigkeitswechsel in regionalen Netzwerken, um die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern u.a. durch individuelle Kompetenzentwicklung dauerhaft zu erhalten.

Der Austausch über den jeweiligen Bearbeitungs- und Erfahrungsstand der Verbundprojekte nahm nicht nur in der ersten Sitzung, sondern auch in allen Folgetreffen immer den größten Raum ein. Anders als auf Tagungen stand aber nicht die Präsentation einer „Hochglanzoptik“ im Vordergrund, sondern der ehrliche Bericht aus den Höhen und Tiefen der konkreten Projektarbeit. Das ist das Schöne, wenn erfahrene Wissenschaftler unter sich sind: Man braucht sich gegenseitig nichts vorzumachen und keiner hat Lust, die Zeit mit „aufgehübschten“ Berichten zu verschwenden – nicht einmal, wenn der Projektträger dabei ist.

Wir haben uns viel Zeit für dieses gegenseitige Kennenlernen der Projekte, Branchen und Institutionen genommen. Wir haben uns reihum bei den Partnern getroffen und so auch die Menschen hinter den Projekten kennengelernt. In der Rückschau war es wahrscheinlich genau das, was unsere Zusammenarbeit am Ende so einfach gemacht hat. Denn irgendwann kristallisierte sich eine andere Art von Fokusgruppen-Identität heraus: Wir sind eine Gruppe von erfahrenen Forschern, die sich gegenseitig gut kennen, schätzen und gern zusammenarbeiten. Die thematische Klammer der Fokusgruppe können wir allerdings immer noch nicht genau verbalisieren, aber das ist auch längst nicht mehr nötig.

Im Laufe der Zeit haben wir auf dieser fachlichen und kollegialen, oft freundschaftlichen Basis eine ganze Reihe von gemeinsamen Aufgaben gestemmt: Wir haben ein eBook zur Fokusgruppe veröffentlicht, außerdem eine gemeinsame Ausgabe der Zeitschrift præview (die lesen Sie gerade); wir werden im Februar eine gemeinsame Tagung veranstalten (die Ankündigung liegt diesem Heft bei). Wir haben eine gemeinsame Session auf der PASIG-Jahrestagung in Salzburg organisiert. Wir sind dabei eine Denkschrift zu verfassen, die wir auf unserer Tagung vorstellen möchten. Und wir haben enge Kontakte zu den anderen Projekten und Fokusgruppen des Förderschwerpunkts gepflegt und freuen uns, in dieser Ausgabe das Memorandum „Arbeit und Technik 4.0 in der professionellen Pflege“ der Fokusgruppe 2 zu veröffentlichen.

Die Nähe und Bindung zwischen den Menschen, die sich im Laufe der Zeit eingestellt haben, war der Nährboden für bilaterale und multilaterale Zusammenarbeit: TErrA kooperiert mit Lebenszeit 4.0 und proSILWA, BalanceGuard mit MEgA und InGeMo ganz intensiv mit PREVILOG. Diese Kooperationen gehen weit über den engen Rahmen der Projekte und des Förderschwerpunkts hinaus.

Von daher ist das Konzept der Fokusgruppe bei uns aufgegangen – und ich glaube, ich kann hier für alle Beteiligten unserer Fokusgruppe sprechen: Schade, dass es schon so bald vorbei ist!

Arbeit 4.0 – Bedarfe des Personal- und Gesundheitsmanagements in deutschen Unternehmen

Alexander Purbs, Philipp Lechleiter

Die digitale Transformation der Arbeitswelt schreitet stetig voran. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) wie cyber-physische Systeme, künstliche Intelligenz, Cloud Computing und Big Data geben der digitalisierten Arbeitswelt ein konkretes Gesicht. Insgesamt kommen immer mehr und immer neue digitale Technologien im Erwerbskontext zur Anwendung (Graumann et al., 2017). Dadurch verändern sich nicht nur die Anforderungen, sondern auch gesamte Tätigkeiten (Warning & Weber, 2017). Folglich erleben Beschäftigte den digitalen Wandel deutlich. Unklar ist allerdings vielfach, welche konkreten Folgen sich daraus für die Belegschaft ergeben.

Neben der Digitalisierung der Arbeit darf die demografische Transformation nicht vergessen werden. Die deutsche Gesellschaft schrumpft, altert und stellt Unternehmen vor große Herausforderungen (Stracke & Schöneberg, 2016). Somit ändert sich also nicht nur die Art der Arbeit, sondern ebenfalls die Erwerbspopulation selbst.

Angesichts dieser Entwicklungen müssen Unternehmen befähigt werden, ihre Beschäftigten motiviert, qualifiziert und gesund zu erhalten (Sonntag, 2016). Ein wirkungsvolles Management von Personal und betrieblicher Gesundheit erscheinen unverzichtbar. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen hierbei vor besonders großen Aufgaben. Geringe finanzielle und personelle Ressourcen (Pelster, 2011) erschweren es, mit dem digitalen Wandel Schritt zu halten und ein präventives Human Resource Management (HRM) und Gesundheitsmanagement zu etablieren. Doch auch für Großunternehmen gilt es, die neuen Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt erfolgreich zu bewältigen.

Die Herausforderungen einer digital vernetzten Arbeitswelt zu erforschen, ist das Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen" (MEgA). Mithilfe einer Online-Befragung konnten zentrale Handlungsbedarfe deutscher KMU und Großunternehmen erhoben und identifiziert werden. Diese Bedarfe geben Aufschluss darüber, wie sich die Digitalisierung in Unternehmen unterschiedlicher Größe erfolgreich gestalten lässt.

Bedarfsbefragung

Die befragten Unternehmensvertreter (N=329) berichteten von zahlreichen Bedarfen im Human Resource- und Gesundheitsmanagement vor dem Hintergrund der digitalen Transformation. Hiervon sind 221 in deutschen KMU und 108 in deutschen Großunternehmen beschäftigt. Die Befragungsteilnehmer sind überwiegend als Führungskräfte und größtenteils in Dienstleistungs- und produzierenden Unternehmen tätig.

Digitale Transformation

Betrachtet man zuerst den Stand der Digitalisierung, erscheinen Großunternehmen „digitalisierter" als KMU. So finden moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (hier: Künstliche Intelligenz, Cloud Computing, Big Data Analysen sowie cyber-physische Systeme) in Großunternehmen mehr Anwendung. Allein mobile Endgeräte werden über alle Unternehmensgrößen hinweg häufig genutzt (79%).

Auch die zukünftige Wirkung der Digitalisierung auf das eigene Unternehmen wird von den Befragten aus Großunternehmen stärker eingeschätzt. Überraschenderweise sehen die KMU-Vertreter das eigene Unternehmen besser hinsichtlich des digitalen Know-hows aufgestellt. Allerdings finden die komplexeren IKT auch eher in Großunternehmen Anwendung. Ungefähr die Hälfte aller Befragten nimmt aufgrund der Digitalisierung eine Informationsflut und eine Verunsicherung in der Belegschaft wahr. Einigkeit herrscht bei 96% aller Befragten darüber, dass der digitale Wandel eine stetige Kompetenzentwicklung notwendig macht.

Human Resource Management

Personalgewinnung, Qualifizierung und Wissenstransfer erachten die Befragten als die zentralen Bedarfsbereiche eines wirkungsvollen Personalmanagements in der Arbeit 4.0. Den größten Bedarf bildet die Gewinnung von Fachkräften, 75% aller Befragten ist auf der Suche. Die KMU-Vertreter sehen weiterhin die Bindung der vorhandenen Fachkräfte als zentral an. Großunternehmen betonen eher, dass neben Fachkräften auch Führungskräfte dringend gesucht werden. Im Zuge der Rekrutierungsbestrebungen berichten insbesondere die Befragten aus Großunternehmen (70%), die Arbeitgeberattraktivität steigern zu wollen. Bei der Qualifizierung von Beschäftigten erachten die Vertreter aus KMU besonders Soft Skills als wesentlich. Insbesondere die Sozialkompetenz und das Führungsverhalten sollen geschult werden. In Großunternehmen wird der Qualifizierungsbedarf vorrangig beim Umgang mit IKT gesehen. So sollen die Beschäftigten anhand von Trainings für die IKT-Nutzung und für die virtuelle Zusammenarbeit befähigt werden. Einen fundierten Wissenstransfer vor dem Hintergrund der digitalen Transformation zu etablieren, ist für alle Befragten ein wesentlicher Aspekt.

Gesundheitsmanagement

Im Gesundheitsmanagement sollen vor allem die Beschäftigten stärker involviert werden. So sehen 61% aller Befragten in der Sensibilisierung der Beschäftigten für die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) sowie für die eigene Gesundheit einen zentralen Bedarf. In KMU findet sich eine hohe Nachfrage nach betrieblichen Bewegungs- und Sportprogrammen. Vertretern

Alexander Purbs, Philipp Lechleiter

von Großunternehmen wiederum ist wichtig, die Teilnahmezahlen an den vorhandenen Maßnahmen zu steigern. In KMU wird der Fokus eher auf eine verbesserte Kommunikation des vorhandenen BGF-Angebots gelegt. Die Wirksamkeit der vorhandenen BGF-Maßnahmen zu steigern, erachten alle Befragten als wesentlich. Neben der verhaltensorientierten Prävention sehen die Befragungsteilnehmer auch in der präventiven Arbeitsgestaltung zentrale Bedarfe. So berichten alle Befragten, dass die digitale Kommunikation verbessert werden muss. In Großunternehmen ist zudem die Erfolgsmessung des BGM ein zentrales Anliegen.

MEgA-Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0"

Anhand der eben beschriebenen Bedarfe wird die MEgA-Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0" – ein onlinebasiertes Tool mit kategorialer Suchfunktion – entstehen. Sie wird Unternehmen, insbesondere KMU, individualisierte, praxistaugliche Ansätze, Tools und Leitfäden für das HRM und Gesundheitsmanagement zur Verfügung stellen. Grundlage der MEgA-Toolbox sind die Ergebnisse aus dem Projekt MEgA, der Fokusgruppe „Individualisierte und präventive Arbeitsgestaltung" und den weiteren 24 Verbundprojekten des BMBF-Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen". Die MEgA-Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0" wird Ende 2018 unter www.gesundearbeit-mega.de verfügbar sein.

Die Autoren

Alexander Purbs, M.Sc., und Dr. Philipp Lechleiter sind in der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg im Projekt MEgA beschäftigt. Forschungsschwerpunkte sind hierbei das Personal- und Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen sowie die Gestaltung der modernen Arbeitswelt.

ARBEITS- UND ORGANISATIONS-PSYCHOLOGIE

UNIVERSITÄT HEIDELBERG ZUKUNFT SEIT 1386

MEgA MASSNAHMEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GESUNDE ARBEIT VON MORGEN

Literatur

Graumann, S., Bertschek, I., Weber, T., Ebert, M. & Ohnemus, J. (2017). Monitoring-Report kompakt. Wirtschaft DIGITAL 2017. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).

Pelster, K. (2011). Führung und Gesundheit in klein- und mittelständischen Unternehmen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2011 (S. 97-102). Berlin, Heidelberg: Springer.

Sonntag, K. (Hrsg.) (2016). Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen: Hogrefe.

Stracke, S. & Schöneberg, K. (2016). Die demografische Entwicklung: Trends und Folgen für die Unternehmen. In F. W. Nerdinger, P. Wilke, S. Stracke & U. Drews (Hrsg.). Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler.

Warning, A. & Weber, E. (2017). Wirtschaft 4.0. Digitalisierung verändert die betriebliche Personalpolitik. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB).

Arbeitsgestaltungswissen als Ressource in Zeiten digitalisierter Arbeit

Befunde zum Ausmaß des Wissensstandes betrieblicher Akteure

Anja Gerlmaier, Laura Geiger

Psychische Belastungen in der Arbeit nehmen seit Jahren stetig zu. Dies betrifft nicht nur Beschäftigte im Gesundheits- oder Dienstleistungssektor, sondern auch Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie. Die viel diskutierten Verursachungsfaktoren wie Arbeitsverdichtung und Zeitdruck werden im Zuge der Digitalisierung eher zu- als abnehmen. Dies erfordert zukünftig neue betriebliche Präventionskonzepte zur Förderung und Erhaltung der psychischen Gesundheit. Im Rahmen des BMBF-geförderten Vorhabens InGeMo wurde im Bereich der Produktion und produktionsnaher Wissensarbeit untersucht, über welches arbeitswissenschaftliche Gestaltungswissen Führungskräfte, betriebliche Arbeitsschutzexperten und Mitarbeitende verfügen, um Stress in der Arbeit zu reduzieren.

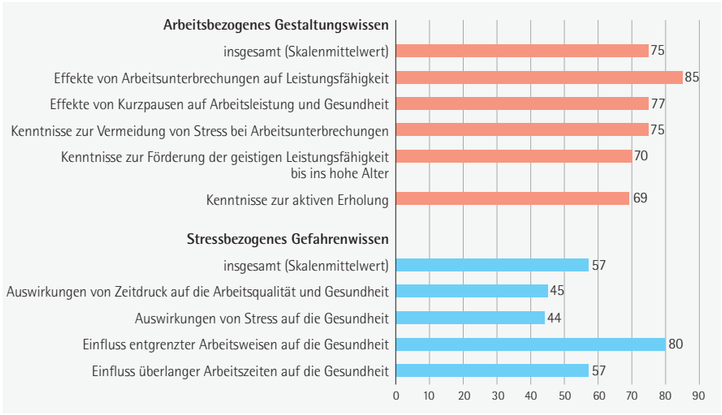


Abb. 1: Prozentualer Anteil richtiger Antworten für die verschiedenen abgefragten Aspekte zum Gefahren- und Gestaltungswissen, n=622

Anja Gerlmaier, Laura Geiger

Die Autorinnen

Dr. Anja Gerlmaier und Laura Geiger sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen.

Wenngleich der Gesetzgeber seit 2013 von Unternehmen fordert, im Rahmen der verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung auch psychische Belastungen zu ermitteln und anschließend zu vermindern (§ 5 Arbeitsschutzgesetz), fehlt es in vielen Betrieben an arbeitswissenschaftlichem Know-how, um dies umzusetzen. Unklar ist auch, inwiefern die für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständigen betrieblichen Akteure (wie Führungskräfte und Arbeitsschutzexperten) qualifiziert sind, um die Ursachen von Stress und psychischer Erschöpfung zu erkennen und effizient zu verringern.

Aktuelle Studien zur Belastungssituation von Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie zeigen, das hier auch im Bereich der Produktion bzw. der produktionsnahen Wissensarbeit ein Handlungsbedarf besteht: In der Industrie sind zwischen 27% und 34% der Mitarbeitenden durch Zeitdruck stark belastet (DGB 2015). Durch regelmäßig anfallende Überstunden bleibt weniger Zeit zur Erholung – Stressfolgen und Erschöpfungssymptome werden von Beschäftigten und Führungskräften oft erst viel zu spät erkannt. Gleichzeitig sind in vielen Betrieben belastungsreduzierende Effekte, etwa von Kurzpausen oder von regelmäßigen Tätigkeitswechseln nicht bekannt, weshalb diese Ressourcen ungenutzt bleiben.

Im Rahmen des Projektes InGeMo soll die betriebliche Gestaltungskompetenz zur Entwicklung und Förderung psychosozialer Gesundheitsressourcen in der Metall- und Elektroindustrie gestärkt werden. Dazu gehört auch die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, Mitarbeitende und Arbeitsschutzakteure bzw. Betriebsräte, bei denen arbeitswissenschaftliche Gestaltungskompetenz aufgebaut werden soll.

Das Wissen über Gesundheitsrisiken und ihre Ursachen in der Arbeit stellt wichtige Voraussetzungen für eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung und Prävention dar (Lennartz, 2012; Hamacher & Wittmann, 2005). Im Rahmen des Projektes wurde daher mit dem „Stress-Quiz" ein Instrument entwickelt, das zum einen die Kenntnisse der Akteure über die Wirkungen von Stress und psychischer Belastung auf die Gesundheit bzw. die Produktivität (stressbezogenes Gefahrenwissen) und außerdem die Kenntnisse, die betriebliche Akteure im Hinblick auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitstätigkeiten aufweisen (arbeitsbezogenes Gestaltungswissen) erfasst.

An der Hauptbefragung im Projekt nahmen 622 Personen aus fünf Kooperationsunternehmen teil. Dabei handelte es sich um 82 Führungskräfte, 54 Arbeitsschutzexperten und -expertinnen, 110 Angelernte, 203 Facharbeiter/-innen sowie 173 Wissensarbeiter/-innen.

Im Hinblick auf stressbezogenes Gefahrenwissen wurde u.a. abgefragt, welche Auswirkungen dauerhafter Stress auf die körperliche Gesundheit hat. Hier wissen 92% der Befragten, dass chronischer Stress das Herzinfarktrisiko ungünstig beeinflusst und 48%, dass das Risiko von Rückenschmerzen durch chronischen Stress erhöht ist. Nur 29% wussten hingegen, dass chronischer Stress das Demenzrisiko im Alter erhöht und nur etwa jeder zehnte Befragte (11%), dass chronischer Stress die Wundheilung verzögern kann.

Betrachtet man die Ergebnisse aller Items dieser Skala (Abb. 1), zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten zwar über grundlegendes Gefahrenwissen, etwa zu den Auswirkungen von Stress oder psychischer Belastungen, verfügt (durchschnittliche Antwortrichtigkeiten zwischen 44% und 80%), weitergehende Wissensbestände über Gefahrenpotenziale von Stress, die für eine angemessene Gefahrenabschätzung sinnvoll wären, jedoch bei vielen Befragten gering ausgeprägt sind.

Im Hinblick auf das arbeitsbezogene Gestaltungswissen wurde bspw. untersucht, was die Befragten über die Wirkung von Kurzpausen bei der Arbeit wissen. Die positive Wirkungsweise von Kurzpausen auf die Erholung schätzten die Befragten überwiegend richtig ein. 58% der Befragten wussten, dass diese zur Entspannung beitragen und 73%, dass sie die Leistungsfähigkeit steigern. 17% der Befragten glaubten hingegen fälschlicherweise, dass eine Pause von fünf bis zehn Minuten Dauer nicht ausreiche, um sich danach erholt zu fühlen, 96% wussten, dass die Unterbrechung durch kurze Pausen Denkprozesse nicht stört.

Im Vergleich zum Gefahrenwissen liegen die durchschnittlichen Antwortrichtigkeiten beim Gestaltungswissen mit zwischen 69% und 85% etwas höher (Abb. 1). Interessant ist außerdem, wie sich die Wissensbestände der verschiedenen betrieblichen Akteursgruppen (Führungskräfte, operative Mitarbeitende, Arbeitsschutzakteure) unterscheiden. Bei beiden untersuchten Konstrukten schneiden die Arbeits-und Gesundheitsschutzakteure und die Wissensarbeiter am besten ab (Abb. 2). Darauf folgt die Gruppe der Facharbeiter. Angelernte und Führungskräfte schneiden durchschnittlich am schlechtesten ab.

Das Wissen um Gesundheitsrisiken und Gestaltungspotenziale im Unternehmen spielt eine bedeutsame Rolle im Rahmen der Gesundheitsförderung. Die Befunde zum Gefahren- und Arbeitsgestaltungswissen zeigen aber, dass das Wissen um gesundheitliche Risikopotenziale bei allen betrieblichen Akteursgruppen im Untersuchungssample als ausbaufähig zu bewerten ist. Dies gilt insbesondere für die Gruppe der Führungskräfte. Hier besteht das Risiko, dass aufgrund von fehlenden Wissensbeständen über die Risiken psychischer Belastungen und gesundheitlicher Auswirkungen von Stress kein Präventionshandeln, sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden, zu erwarten ist, da von den Akteuren selbst keine handlungsrelevante Gefährdung erlebt wird. Auch im Bereich des Arbeitsgestaltungswissens konnten im Untersuchungssample erhebliche Defizite festgestellt werden. Auch hier sind es vor allem Führungskräfte, die über ein erstaunlich geringes Maß an Arbeitsgestaltungswissen im Hinblick auf die psycho-soziale Gestaltung von Arbeit verfügen. Einschränkend muss hier darauf hingewiesen werden, dass die Ergebnisse der Befragung aufgrund der unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Wirtschaftsbereiche (Automobilindustrie, Stahlbereich, Werkzeugbau) nicht als repräsentativ für die Metall- und Elektroindustrie anzusehen sind.

Um aber die Chancen digitalisierter Arbeit zu entfalten und die Risiken dieser Entwicklung zu beherrschen, werden kompetente Arbeitsgestaltungsakteure in den Unternehmen dringend benötigt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der Bedarf an betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltungskompetenz hoch ist.

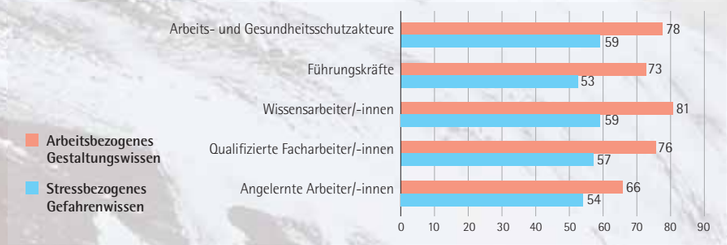


Abb. 2: Arbeitsbezogenes Gestaltungs- und stressbezogenes Gefahrenwissen der Akteursgruppen. Durchschnittliche Antwortrichtigkeit in Prozent, n=622

Literatur

Deutscher Gewerkschaftsbund (2015). DGB-Index Gute Arbeit: Der Report 2015. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.

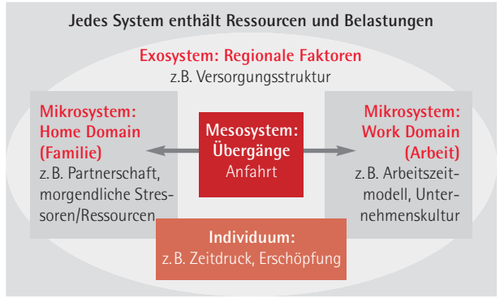
Hamacher, W. & Wittmann, S. (2005). Lebenslanges Lernen zum Erwerb von Handlungskompetenzen für Sicherheit und Gesundheit. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Fb 1052. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Lenartz, N. (2012). Gesundheitskompetenz und Selbstregulation. Göttingen: V&R unipress.

Mehr Lebenszeit – weniger Stress: ein Rahmenmodell zur Ökonomie, Soziologie und Psychologie von Zeitkonflikten

Carolin Wendt, Jana Biemelt, Jan Dettmers, Axel Czaya

In der Rush Hour des Lebens befinden sich berufstätige Eltern täglich im Balanceakt zwischen den Anforderungen von Familie und Beruf. Ein häufiges Problem sind Zeitkonflikte, die auf verschiedenen Ebenen entstehen: Je nach Brennweite finden sich Ursachen und Lösungen dafür in regionalen, betrieblichen, familiären Rahmenbedingungen oder individuellen Eigenschaften und Verhaltensweisen – und in deren Zusammenspiel. Das vom BMBF geförderte Verbundprojekt Lebenszeit 4.0 berücksichtigt sowohl die ökonomische, soziologische als auch psychologische Sichtweise. Zur Zusammenführung der Erkenntnisse haben wir ein theoretisches, prozessorientiertes Rahmenmodell entwickelt. Anhand erster Befunde aus der Stadt Flensburg und dem Umland zeigen wir, wie sich die Ergebnisse der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen miteinander verbinden lassen – und so Anknüpfungspunkte für Maßnahmen schaffen.



Prozessorientiertes Rahmenmodell des Projektes Lebenszeit 4.0

Carolin Wendt, Jan Dettmers, Axel Czaya

Die Doppelbelastung von Familien- und Berufsleben wirkt sich oft negativ auf Wohlbefinden und Arbeit aus: So berichten berufstätige Eltern mit zugleich hohen Anforderungen in der Familie über mehr Stress und sind häufiger krankgeschrieben (Peeters et al., 2005; ten Brummelhuis et al., 2013). Um die Vereinbarkeit der beiden Lebensbereiche zu fördern, müssen verschiedene Systemebenen betrachtet werden, in denen Zeitkonflikte entstehen. Im Projekt Lebenszeit 4.0 haben wir dafür ein Rahmenmodell erarbeitet, das auf der Conservation of Resources Theory (COR; Hobfoll, 2001) und dem ökosystemischen Ansatz (Bronfenbrenner, 1994) basiert.

Die COR geht davon aus, dass Menschen über individuelle und soziokulturelle Ressourcen verfügen. Dazu gehören u.a. psychische Ressourcen (z.B. Coping-Strategien), Bedingungsressourcen (z.B. Arbeitszeitmodelle) und Energie-Ressourcen (z.B. Wachheit). Kommt es zu Belastungen, müssen Ressourcen investiert werden. Ist der Termindruck bei der Arbeit beispielsweise temporär erhöht, erfordert dies den Einsatz von Zeit und Konzentration. Halten die Belastungen an oder kommen weitere hinzu, können sich Ressourcen erschöpfen. Der ökosystemische Ansatz ermöglicht es, die Ressourcen verschiedenen Systemebenen zuzuordnen, in die das Individuum eingebettet ist. So wird das Wohlbefinden des Einzelnen nicht nur von internen Ressourcen und Belastungen beeinflusst. Auch die Bedingungen seiner direkten Umgebung (Mikrosysteme, z.B. Familie, Arbeit), externer Systeme (Exosystem, z.B. kommunale Strukturen) und die Übergänge zwischen den Systemen (Mesosystem, z.B. Fahrtweg) spielen eine Rolle. Das Rahmenmodell berücksichtigt die unterschiedlichen Systemebenen sowie deren Ressourcen und Belastungen (s. Abb.). Es erlaubt so die systematische Einordnung der deskriptiven Ergebnisse der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen. Zudem lassen sich Wirkzusammenhänge zwischen den verschiedenen Komponenten ableiten, was eine Testung der Prozesse ermöglicht. Ergebnisse mit Fokus auf morgendliche Zeitkonflikte sollen dies veranschaulichen:

Im Mikrosystem Arbeit ist das Arbeitszeitmodell ein wichtiger Aspekt. Auf (zeit-) ökonomischer Ebene zeigt sich, dass die befragten Unternehmen in Flensburg ein breites Spektrum an Arbeitszeitmodellen anbieten, die sich entsprechend auf die Zufriedenheiten der betroffenen Mitarbeiter auswirken.[1] Vor allem für berufstätige Eltern sind flexible Arbeitszeiten eine wichtige Ressource am Morgen, die Stress entgegenwirkt.[2] In den familiären, morgendlichen Abläufen werden u.a. instrumentelle Unterstützung (z.B. Aufgabenteilung mit Partner) oder Kontrolle (z.B. Routinen planen und einhalten) als stressmindernd empfunden. Zeitdruck wird u.a. durch trödelnde oder bockige Kinder verstärkt.[2]

Der Pendelweg (Mesosystem) wird von Flensburger Eltern als Ressource wahrgenommen, wenn er Entspannung (z.B. Musik hören) ermöglicht, mit dem Fahrrad zurückgelegt wird und möglichst kurz ist.[2] Der Fahrtweg von Beschäftigten in Flensburg liegt bei durchschnittlich elf Kilometern, für die sie im Mittel 21 Minuten benötigen.[2] Als Belastung wird v.a. ein hohes Verkehrsaufkommen genannt. Dabei wird der PKW von über der Hälfte der befragten Beschäftigten genutzt, um zur Arbeit zu gelangen.[1,3]

Ein weiterer Faktor bei der Entstehung von Zeitkonflikten ist das Betreuungsangebot für Kinder (Exosystem). Gegenwärtig liegt die Abweichung von Bedarfs- und Versorgungsquote in Flensburg für Kinder unter drei Jahren bei acht Prozent und für die Drei- bis Sechsjährigen bei neun Prozent.[4] Wenn ein Kind im Alter zwischen drei und 6,5 Jahren betreut wird, geschieht dies zu 95% durch eine Kita.[4] Trotz einer sehr hohen Zufriedenheit mit den Betreuungszeiten der Kitas lag bei 70% der befragten Eltern der Wunsch nach mehr Flexibilität innerhalb der Öffnungszeiten vor.[3]

In einer Online-Tagebuchstudie haben wir die Wirkmechanismen zwischen den bisher deskriptiven Aspekten untersucht. Es zeigte sich, dass morgendliche Erlebnisse in der Familie und auf dem Fahrtweg die Energie-Ressourcen des Individuums beeinflussen und sich darüber auf die tagesspezifische Arbeitsleistung auswirken: Kommt es morgens zu belastenden Erlebnissen in der Familie oder während des Pendelns, ist der Elternteil bei Ankunft bei der Arbeit erschöpfter und schlechter gelaunt als an Tagen, an denen solche Probleme ausbleiben.[5] Es tritt ein Verlust an affektiven und energetischen Ressourcen ein. Eine gedrückte Stimmung und ein niedriges Energielevel bei Arbeitsbeginn wirken sich wiederum negativ auf die Arbeitsleistung aus. Arbeiten die Eltern allerdings in Gleit- oder Vertrauensarbeitszeit, sind sie trotz morgendlicher Belastungen weniger erschöpft als Eltern, die morgendlichen Anforderungen gegenüberstehen und feste Arbeitszeiten haben.[5]

Um Zeitkonflikte aufzulösen oder zu verhindern, können die Akteure an den unterschiedlichen Komponenten und Ebenen des Rahmenmodells ansetzen. Dies umfasst z.B. verkehrspolitische Entscheidungen der Kommune, erweiterte Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen, flexible Arbeitsgrenzen der Unternehmen oder individuelle Coping-Strategien.

Die Autorinnen, die Autoren

Carolin Wendt und Jana Biemelt sind Diplom-Psychologinnen und Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Projekt Lebenszeit 4.0 an der Medical School Hamburg (MSH).

Prof. Dr. Jan Dettmers ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der MSH.

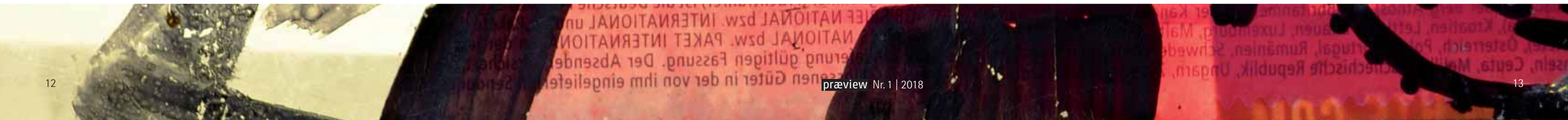
Dr. Axel Czaya ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

MSH Medical School Hamburg Fachhochschule für Gesundheit und Medizin
Helmut Schmidt Universität Universität der Bundeswehr Hamburg
Lebenszeit 4.0 Zeitgerechte Region am Beispiel Nordstadt+

[1] *Mitarbeiterbefragungen 2017 bei Adelby 1 (N=104) und der Stadt Flensburg (N=235). Durchführung Helmut-Schmidt-Universität & Medical School Hamburg.*
[2] *Interviewstudie 2017. Durchführung durch Europa-Universität Flensburg & Medical School Hamburg.*
[3] *Elternbefragung 2017 bei Praxispartner Adelby 1 (N=266). Durchführung Adelby 1.*
[4] *Bericht zur kommunalen Betreuungssituation 2017. Erstellung durch Europa-Universität Flensburg.*
[5] *Online-Tagebuch-Studie 2017. Durchführung Medical School Hamburg.*

Literatur

Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. International Encyclopedia of Education. Vol. 3, 2. Auflage. Oxford: Elsevier.
Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. Applied Psychology: An International Review, 50 (3), S. 337-370.
Peeters, M., Montgomery, A., Bakker, A., Schaufeli, W. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. International Journal of Stress Management, Vol. 12 (1), S. 43-61.
ten Brummelhuis, L., ter Hoeven, C., de Jong, M., Peper, B. (2013). Exploring the linkage between the home domain and absence from work: Health, motivation, or both? Journal of Organizational Behavior, Vol. 34 (3), S. 273-290.



Familienzeit 4.0 – Anforderungen an bedarfsgerechte Kinderbetreuung

Eva Manovi

Der Wandel hin zu Zwei-Verdiener-Familien mit häufig variablen Arbeitszeiten und -räumen sowie die zunehmende Pluralisierung von Familienmodellen ziehen den Bedarf nach veränderten Kinderbetreuungsmodellen nach sich. Die teilweise gegenläufigen Bedarfe der Kinder und Eltern bewegen sich in einem Spannungsfeld, das in der Gestaltung neuer Betreuungsmodelle zu berücksichtigen ist. In Flensburg wird ein Modell bedarfsgerechter Kinderbetreuung erprobt.

Bedarfe der Beteiligten

Die Bedarfe des Kindes bemessen sich an seinem Wohlbefinden und seiner seelischen Gesundheit. Eine von Vertrauen geprägte, einfühlsame Beziehung und dem Kind zugewandte Haltung beschreiben eine gesunde Bindung zum Kind, vermitteln ihm Sicherheit und unterstützen damit das Wohlbefinden des Kindes in der Einrichtung maßgeblich (Kleemiß, 2011). Weiter brauchen Kinder Berechenbarkeit (Kupfer, 2013): Eine Erwartungshaltung zum Tagesablauf aufzubauen, ist von immenser Bedeutung, damit sich das Kind auf das Betreuungssetting einlassen kann. Auch die ritualisierten Tagesabläufe schaffen verlässliche und berechenbare Strukturen, die dem Kind Orientierung im Alltagsgeschehen ermöglichen. Neben diesen individuellen Bedürfnissen steht das soziale Bedürfnis nach Zugehörigkeit (Schäfer, 2015). Kinder benötigen einander, um ihre Beziehungs- und Bildungsfähigkeit auszubilden. Sie möchten sich als Teil einer Gruppe erleben und eine Rolle im sozialen Gefüge einnehmen.

Eltern bedürfen einer Kinderbetreuung, die sie zeitlich entlastet, um beruflichen und privaten Verpflichtungen nachkommen zu können. Die Öffnungszeiten der Einrichtung müssen hierbei den zeitlichen Bedarfen der Eltern entsprechen. Weiter müssen sich die Eltern mit der Qualität und Arbeitsweise der Einrichtung identifizieren können. Auch die gute Erreichbarkeit und die Finanzierbarkeit spielen für Eltern eine Rolle.

Anforderungen an bedarfsgerechte Kinderbetreuung

Eine im Sinne der Kinder und Eltern bedarfsgerechte Kinderbetreuung bemisst sich demnach daran, inwiefern der Anspruch nach hoher pädagogischer Qualität gewährleistet und gleichzeitig ein bestimmtes Maß an Flexibilität erreicht wird (Schäfer, 2015).

Die Potenziale der flexiblen Kinderbetreuung liegen in der Entzerrung und Stressentlastung in einem eng getakteten Alltag. Wenngleich die Kita einen Bildungsauftrag erfüllt, sollte der Bildungswunsch der Eltern für ihre Kinder jedoch nicht der Anlass zur Fremdbetreuung sein. Die flexible Kinderbetreuung soll den Eltern ermöglichen, ihr Kind während der Arbeitszeit gut betreut zu wissen, und ihnen mehr Zeit geben, selbst der Erziehung und Bildung ihrer Kinder nachkommen zu können (Zeiher, 2013). Dennoch bleibt zu berücksichtigen, dass dem Kind durch die flexible Kinderbetreuung ein erhebliches Maß an Anpassungsfähigkeit zugesprochen wird. Mit welchem Maß an Flexibilität ein Kind umgehen kann, ist neben individuellen Faktoren auch abhängig von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen sowie vom Stand seiner kognitiven Entwicklung. Hier ist höchste Professionalität des Personals gefordert, die Bedarfe des Kindes rechtzeitig zu erkennen, seine Interessen stellvertretend zu formulieren, mit den Eltern und Kollegen zu kommunizieren und zu vertreten. Besondere Kompetenzen der Beobachtung und Gesprächsführung sind hierfür erforderlich. Ferner muss das Personal seinem Bildungs- und Erziehungsauftrag nachkommen, was in einer flexiblen Betreuung, in dem die Kinder unter Umständen zu sehr unterschiedlichen oder häufig wechselnden Zeiten betreut werden, sehr anspruchsvoll sein kann. Zudem sind die Mitarbeiter gefordert, einen Alltag zu schaffen, in dem sich das Kind als wirksames Mitglied der Gruppe empfindet, soziale Bindungen eingeht und aufrechterhält. Nur mit einer engen Zusammenarbeit im Team sowie einem passgenauen Betreuungskonzept und entsprechender Gruppenbelegung kann diesen Herausforderungen begegnet werden.

Den Mitarbeitern wird die Verantwortung zuteil, einerseits die Betreuungsbedarfe der Eltern zu erfüllen, andererseits für die Bedarfe der Kinder einzustehen. Um in diesem Spannungsfeld agieren zu können, braucht es ein vertrauensvolles Verhältnis sowie eine Haltung den Eltern gegenüber, die von der Überzeugung geprägt ist, dass jene stets die bestmögliche Lösung für ihr Kind und ihre Familie suchen. Auf dieser Basis können gemeinsame, individuelle Lösungen gefunden werden, die den Bedarfen der Kinder gerecht werden und den Eltern gleichzeitig ein Maß an Flexibilität einräumen.

Modellprojekt Flensburg

Im Rahmen des Projektes Lebenszeit 4.0 wurde in einer Kita in Flensburg ein Projekt umgesetzt, welches pro Kind an maximal acht Tagen im Monat die kostenfreie Zubuchung von einer zusätzlichen Stunde ermöglicht. In der inhaltlichen Gestaltung des Angebotes wurden pädagogische Inhalte gewählt, die auf die betreuten Kinder der Einrichtung zugeschnitten sind. Es handelt sich also um ein pädagogisches Zusatzangebot für die Kinder der Einrichtung, welches außerhalb der regulär gebuchten Betreuungszeit liegt. Das Angebot wurde auf der Grundlage einer Bedarfserhebung gestaltet. Es wird durch die Betreuungspersonen der Einrichtung durchgeführt, die den Kindern vertraut sind. Ist die flexible Nachmittagsgruppe nicht ausgebucht, kann eine teilweise Zusammenlegung mit der regulären Gruppe der Spätbetreuung erfolgen, sodass die Betreuung der Kinder immer in einer Gruppe stattfindet.

Die ersten Evaluationen haben gezeigt, dass das Angebot intensiv genutzt wird und hinsichtlich des Umfangs und der pädagogischen Inhalte positiv bewertet wird. Laut Angabe der Eltern führt das Angebot zu einer Stressentlastung innerhalb des Alltags der Familien.

In der Entwicklungsphase des Modells wurden Eltern und Mitarbeiter beteiligt, sodass pädagogischen und organisatorischen Bedenken rechtzeitig begegnet werden konnte. Darüber hinaus ist der Umfang der Flexibilisierung in diesem Modell verhältnismäßig gering. So konnten in diesem Betreuungsmodell sowohl die Bedarfe der Eltern als auch die Bedarfe der Kinder bedient werden.

Ausblick

Es sind mittlerweile viele gelungene Ansätze flexibler Kinderbetreuung erprobt, die zur Stressentlastung der Familien beitragen. Durch die Investitionen des Bundes in verbesserte Qualität in Kitas sind gute Voraussetzungen geschaffen, die Kinderbetreuung auch in Zukunft flächendeckend bedarfsgerechter gestalten zu können. Hinsichtlich der Finanzierung jedoch sind die Träger momentan noch stark abhängig von alternativen Lösungen (Klinkhammer 2008).

Wenngleich flexible Kinderbetreuung eine gelungene Reaktion auf den gesellschaftlichen Wandel darstellt, darf nicht außer Acht gelassen werden, dass diese sich niemals aus der Notwendigkeit begründen darf, dem Beruf in einem fremdbestimmten Maße nachkommen zu müssen. Vielmehr sollte in einer sozialgerechten Gesellschaft, in welcher der Wert der Familien- und Sorgezeit anerkannt wird und die Gesunderhaltung von Arbeitnehmern im Fokus steht, das Familienwohl der impulsgebende Faktor für veränderte Arbeits- und Betreuungsmodelle sein.

Familienfreundliches Arbeiten darf weder in Abhängigkeit zu den Zugangsmöglichkeiten zu flexibler Kinderbetreuung stehen, noch abhängig von der Bereitschaft der Arbeitgeber sein, ihren Mitarbeitern familienfreundliche Arbeitszeitmodelle anzubieten. Hier bedarf es allgemeingültiger politischer Entscheidungen, die in erster Linie den Bedürfnissen von Familien Rechnung tragen.

Eva Manovi

Die Autorin

Eva Manovi (Dipl.-Päd.) ist Koordinatorin des Projekts „Lebenszeit 4.0" bei Adelby 1 Kinder- und Jugenddienste und war vor dem Projekt Einrichtungsleiterin einer Kita und Qualitätsbeauftragte für den Träger Adelby 1.0.

Literatur

Klinkhammer, N. (2008). Flexible und erweiterte Angebote in der Kinderbetreuung. Entwicklungstrends – Ansätze – Kontroversen. Zusammenfassung einer Recherche. München: Deutsches Jugendinstitut e.V.

Kleemiß, H. (2011). Rhythmus, Konstanz, Rituale und ihre Bedeutung für die pädagogische Arbeit mit Kindern in den ersten drei Lebensjahren. Verfügbar unter: https://www.kita-fachtexte.de/uploads/media/FT_kleemissII_rhythmus_2011.pdf, letzter Zugriff am 08.06.2018.

Kupfer, H. (2013). Wie fühlen sich die Kinder dabei? Zeitpolitisches Magazin, 10. Jg., Ausg. 23, S. 8-10.

Schäfer, B. (2015). Flexible Betreuungsangebote und das Wohlbefinden von Kindern: Ein Spannungsverhältnis? Erfahrungen und Erkenntnisse aus der internationalen Forschung. München: Deutsches Jungendinstitut e.V.

Zeiher, H. (2013). Einführung: Erwerbsarbeit und Sorgezeit für Kinder. Zeitpolitisches Magazin, 10. Jg., Ausg. 23, S. 1-5.

Stressmonitoring im „Praxistest“ – das Projekt BalanceGuard

Tanja Dayß, Jella Heptner, Emanuel Beerheide

Tanja Dayß, Jella Heptner, Emanuel Beerheide

In einer Arbeitswelt, in der die Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen steigen und die Grenze zwischen der privaten Lebenswelt und der Arbeitswelt nicht mehr so klar gezogen werden kann, stoßen Beobachtungsinstrumente, die punktuell den Ist-Stand erheben, an ihre Grenzen. Denn Belastungs- und Beanspruchungssituationen zeigen sich komplexer und dynamischer und ihr Zusammenspiel muss nicht immer eindeutig sein. Erforderlich ist daher eine individuelle, ganzheitliche und längsschnitthafte Betrachtung, um das Zusammenwirken von Verhaltens- und Verhältnisprävention auf individueller und betrieblicher Ebene wirkungsvoll zu gestalten.

Hier haben das im Projekt BalanceGuard (www.balanceguard.de) entwickelte Stressmonitoring sowie die Begleitangebote angesetzt. Das Tool bietet Beschäftigten aller Branchen die Möglichkeit, berufliche und private (psychische) Belastungen über einen definierten Zeitraum zu erfassen. Durch die Einbettung in betriebliche Strukturen und die Verknüpfung der im Rahmen des Projektes entwickelten Begleitangebote bietet es Unternehmen die Möglichkeit, individuelle und betriebliche Präventionsstrategien zu verzahnen sowie den Arbeitsschutz und das betriebliche Gesundheitsmanagement zu stärken.

Das Vorgehen beim Einsatz von BalanceGuard folgt dabei einer „klassischen“ partizipativen Organisationsentwicklungslogik, die alle relevanten betrieblichen Akteure einbindet und den gesamten Prozess als Intervention versteht. Dieser reicht von der Implementierung über die Erhebung zur Analyse, Auswertung und gemeinsamen Interpretation bis hin zur Ableitung von geeigneten Maßnahmen. BalanceGuard bietet zudem die Möglichkeit einer Evaluation der eingeleiteten Veränderungen. Die Besonderheit von BalanceGuard liegt in der Längsschnittbetrachtung, auf deren Grundlage sowohl tagesspezifische als auch immer wiederkehrende Problemkonstellationen sowie Verbesserungsoptionen identifiziert werden.

Für die Akzeptanz des Tools und eine kontinuierliche Teilnahme der Beschäftigten kommt der Phase der Implementierung ein hoher Stellenwert zu. Voraussetzung dafür sind die Überzeugung und das Commitment der Entscheidungsträger/-innen im Unternehmen. Eine gemeinsam entwickelte und verbindliche Datenschutzerklärung bildet das Fundament des Einsatzes. Um möglichst viele Beschäftigte zu erreichen und den Nutzen des Tools zu verdeutlichen, ist eine systematische Kommunikationsstrategie zielführend. Dies kann u.a. die Durchführung von Informationsveranstaltungen und die Verteilung von Informationsmaterial beinhalten. Als besonders wichtig haben sich die direkte Ansprache und Begleitung herausgestellt, die es den potenziellen Nutzerinnen und Nutzern ermöglicht, niedrigschwellig Fragen zu stellen, Anregungen zu geben und Bedenken zu äußern.

Die Erhebung mit dem Tool BalanceGuard funktioniert ähnlich wie ein digitales Tagebuch. Es führt seine Anwender/-innen durch ein Set von Fragen, das vorab gemeinsam unternehmens- oder gruppenspezifisch ausgewählt wurde. Die Nutzer/-innen erhalten bei regelmäßiger Eingabe ein verlässliches Bild über ihre Belastungs- und Beanspruchungssituation. Sie bekommen z. B. individuelle Verläufe ihrer Stressfaktoren und Ressourcen sowie ihrer Beanspruchung zurückgespiegelt. Die stärksten Stressfaktoren und Ressourcen werden dabei hervorgehoben. Zudem sind Zusammenhänge zwischen Merkmalen der beruflichen und privaten Situation mit der Beanspruchung abrufbar. Zusätzlich sind im Tool kurze themenspezifische Handlungsempfehlungen hinterlegt. Wie auch bei vielen anderen BGM- und BGF-Maßnahmen zu beobachten, nimmt die Nutzungsquote im Zeitverlauf ab. Die Einrichtung eines automatischen Reminders und die wiederholte Thematisierung, beispielsweise im Rahmen von Besprechungen, fördert die regelmäßige Teilnahme. Ebenfalls empfiehlt es sich, den Zeitrahmen zur Erhebung gemeinsam mit den Nutzern und Nutzerinnen zu definieren.

Um die Nutzer/-innen bei der Interpretation ihrer Ergebnisse und den Schlussfolgerungen aus diesen zu unterstützen, wurde im Rahmen des Projektes die Möglichkeit geschaffen, die eigene Belastungs- und Beanspruchungssituation in einer individuellen, telefonischen Beratung mit professionellen Coaches der „Schnellen Hilfe“ zu besprechen. Alternativ oder ergänzend dazu kann der Einsatz des BalanceGuard auch durch betriebsinterne Gesundheits-Coaches begleitet werden. Die Deutsche Angestellten-Akademie hat dazu das Bildungsprogramm „Betrieblicher Gesundheits-Coach“ entwickelt. Es vermittelt interessierten Beschäftigten, neben Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Kenntnisse über weitergehende externe Unterstützungsangebote sowie ein tiefergehendes Verständnis des Stressmonitorings mit BalanceGuard. Absolventen und Absolventinnen werden somit befähigt, ihre Kollegen/Kolleginnen bei Fragen rund um das Monitoring zu unterstützen und BGM-Prozesse zu begleiten. Dieses Unterstützungsangebot zeichnet sich dadurch aus, dass Ergebnisse direkt miteinander diskutiert und interpretiert und auch Fragen zur Handhabung des Tools, zum Datenschutz etc. auf kurzem Weg geklärt werden können.

Unternehmen, die das Assistenzsystem BalanceGuard für ihr betriebliches Gesundheitsmanagement und zur Organisationsentwicklung nutzen möchten, können anonymisierte und auf Gruppenebene zusammengefasste Auswertungen der arbeitsbezogenen Belastungsfaktoren und Beanspruchungen erhalten. Dies setzt jedoch, neben einer ausreichend großen Teilnehmerzahl von mindestens sechs Personen pro Auswertungsgruppe, die Zustimmung der Beschäftigten zur Weitergabe der anonymisierten Daten – unter Einhaltung der gemeinsam abgestimmten Datenschutzerklärung – voraus. Unternehmen können anhand der Auswertungen gemeinsam mit den Beschäftigten und begleitet durch Organisationsberater/-innen aus dem BalanceGuard-Projekt Handlungsbedarfe für den Arbeits- und Gesundheitsschutz identifizieren, die Arbeitsorganisation verbessern und somit zielgerichtet unternehmensspezifische Stressfaktoren reduzieren und Ressourcen fördern. Ein Beispiel für eine Auswertung anhand von Daten einer Erprobungsgruppe ist in der Abbildung zu sehen. Diese macht deutlich, dass Unterbrechungen bei der Arbeit in diesem Fall häufig mit Zeitdruck einhergehen. Auf dieser Grundlage können, zum Beispiel in Workshops mit den Beschäftigten, die spezifischen Ursachen für die Unterbrechungen ermittelt und konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden.

Auf Basis der Erfahrungen im Rahmen des BalanceGuard-Projektes lässt sich festhalten, dass mit dem Einsatz eines Stressmonitoring-Tools im betrieblichen Setting die Sensibilität für das Thema gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung erhöht und konkrete Verbesserungen angestoßen werden können. Voraussetzung dafür ist ein Prozess, der alle relevanten betrieblichen Akteure und die Beschäftigten von der Fragenauswahl bis zu den Interpretations- und Maßnahmenworkshops beteiligt. Die Interessen der Beschäftigten müssen ernst genommen werden, individuelle und organisationale Ressourcen zur Verfügung stehen und Prozesse fachlich intern oder extern unterstützt werden. Nur dann kann der Einsatz eines Stressmonitoring-Tools wichtige Impulse für die Arbeitsgestaltung setzen und der Sinn der systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit und Arbeit vermittelt werden.

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen

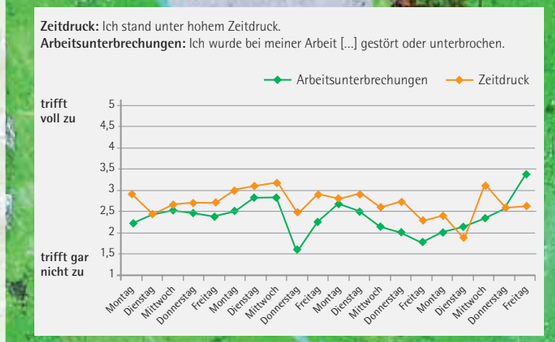
BalanceGuard

Die Autorinnen, der Autor

Tanja Dayß und Jella Heptner sind Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen, Emanuel Beerheide leitet dort die Fachgruppe „Gesundheitsmanagement, psychosoziale Faktoren“.

Das Projekt

Im Verbundprojekt BalanceGuard arbeitet ein interdisziplinäres Team zusammen. Beteiligt sind neben dem Landesinstitut für Arbeitsgestaltung Nordrhein-Westfalen als Verbundkoordinator die CGM HSM und die Deutsche Angestellten-Akademie als Entwicklungspartner. Praxispartner sind der Caritasverband Hannover und Manpower Deutschland.



Arbeitsunterbrechungen und Zeitdruck im Zeitverlauf (r=.59, hohe Korrelation), Fallstudie BalanceGuard 2018

Wer, wie, was? Einsatzmöglichkeiten für das Stressmonitoring mit BalanceGuard

Kurt-Georg Ciesinger, Jörg Schlüpmann

Kurt-Georg Ciesinger, Jörg Schlüpmann

Die Autoren

Kurt-Georg Ciesinger ist Leitender Projektkoordinator in der Abteilung Entwicklung und Marketing der Deutschen Angestellten-Akademie GmbH.

Jörg Schlüpmann ist stellvertretender Zweigstellenleiter Westfalen und Leiter der Abteilung Entwicklung und Marketing der DAA.

Im vorangegangenen Artikel wurde das Prinzip des BalanceGuard-Unterstützungssystems dargestellt: Basierend auf einer Stressmonitoring-Software bewerten die Beschäftigten jeden Tag ihre Belastungen und Ressourcen, ihr Befinden und ihre Beschwerden. Die Software „rechnet aus", welche spezifischen Bedingungen in Arbeit und Privatleben den individuellen Teilnehmer besonders (positiv oder negativ) beanspruchen. Hieraus können die Probanden bereits viel über ihr individuelles Stresserleben und -verhalten lernen. Das begleitende Unterstützungssystem bietet darüber hinaus Coachings an, in denen die Beschäftigten ihre Ergebnisse mit Experten besprechen können. Auf Unternehmensebene können die Daten aller Teilnehmer anonymisiert zusammengeführt und im Sinne einer „Längsschnitt-Beschäftigtenbefragung" ausgewertet werden. So werden Verhaltens- und Verhältnisprävention integriert.

Das Gesamtsystem BalanceGuard, bestehend aus Software und Coaching/Beratung wurde zunächst dafür entwickelt, das tägliche Belastungsgeschehen in Unternehmen und bei den einzelnen Beschäftigten zu analysieren, um daraus individuelle wie betriebliche Maßnahmen abzuleiten. Im Zuge der Erprobung kristallisierten sich jedoch weitere Einsatzmöglichkeiten, auch mit anderen Zielgruppen, heraus. Hier kann man die individuelle und betriebliche Anwendung sowie die Nutzung durch Dritte unterscheiden.

Anwendung durch Einzelpersonen

Die Erfahrungen der bisherigen Anwendungen zeigen, dass ein unterschätzter Effekt von BalanceGuard die „Objektivierung der subjektiven Einschätzung" ist. Menschen sind nicht besonders gut in der Lage, retrospektiv-summativ ihre eigene Belastungssituation abzuschätzen. Wenn man einen Probanden also fragt, wie seine Arbeitsbelastung in den letzten Wochen war, so wird die Beurteilung stark durch Extremereignisse (z. B. besonders starke, aber punktuelle Belastungen) und Recency-Efekte (die letzten Tage werden deutlich stärker gewichtet) verfälscht. BalanceGuard visualisiert die Belastungsverläufe der letzten Wochen und trägt damit zur „Objektivierung" der eigenen Einschätzung bei. Diese Überprüfung der eigenen Einschätzung ist bei der Ableitung von Handlungsoptionen extrem wichtig.

Durch die Gegenüberstellung der Belastungs- und Beanspruchungsindikatoren gibt BalanceGuard Hinweise auf die individuellen Wirkungsmechanismen. Die meisten Beschäftigten leiden bei starkem Zeitdruck oder schwierigen Kunden. Es gibt aber durchaus Probanden, die gerade unter diesen Bedingungen „aufblühen", weil sie diese z. B. als positive Herausforderung empfinden. Zu erkennen, wie man selbst auf spezifische Situationen reagiert, ist zentral für die Entwicklung eines individuellen Gesundheitsbewusstseins.

Umgekehrt kann BalanceGuard auch dazu dienen, die eigenen Gesundheitsstrategien und -aktivitäten zu evaluieren: Geht es mir tatsächlich besser, wenn ich Sport mache oder mich gesünder ernähre; hat das Selbstmanagement-Training etwas an meinem Zeitdruck und meinem Stressempfinden geändert? In der Regel sollten diese Evaluationen mit Unterstützung eines Experten durchgeführt werden, um vorab sinnvolle Zielgrößen und auch den zeitlichen Erwartungshorizont zu definieren.

In diesem Zuge lernen Probanden die Zusammenhänge ihrer eigenen Gesundheit sehr fundiert und detailliert kennen. Dies muss nicht immer eins-zu-eins mit Ratgeberwissen oder auch arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen übereinstimmen. Jeder Mensch hat seine eigene Persönlichkeit und Biografie, die sich auch im Kontext von Stresserleben und Gesundheitsverhalten auswirken. Die Diskussion dieser Erfahrungen mit einem ausgebildeten Coach, wie sie durch BalanceGuard ermöglicht wird, kann dabei außerordentlich hilfreich für die Beschäftigten sein.

Anwendung durch Unternehmen

Die Betriebe können ihren Beschäftigten durch den Einsatz der umfangreichen Angebote des BalanceGuard-Systems wesentliche Unterstützungen anbieten und kommen damit der Fürsorgepflicht z. B. durch die Bereitstellung von Coachingstrukturen nach. Insbesondere aber die Nachverfolgung von Problemstellungen in den Coachings der Beschäftigten durch sog. Reportings (Hausmann, 2017), wenn sich z. B. gleichartige Probleme in Abteilungen oder an Standorten häufen, ist ein wichtiger Ansatzpunkt für verhältnispräventive Maßnahmen. Dies muss selbstverständlich unter sorgfältiger Wahrung der Anonymität und im Rahmen einer betrieblichen Vereinbarung der Interessenvertretungen erfolgen. Die Zusammenschau von betrieblichen Auswertungen der BalanceGuard-Daten (Ciesinger & Schimke, 2018) und den aggregierten Ergebnissen der Coachings ist eine hervorragende Datenbasis für das betriebliche Gesundheitsmanagement, allerdings aufgrund der Datenschutzanforderungen nur in größeren Unternehmen.

Wie auf der individuellen Ebene können auch Betriebe ihre Gesundheitsstrategien und -angebote mit BalanceGuard evaluieren (siehe auch Ciesinger & Siebecke, 2018). Die Maßnahmen und Ziele der BGM-Aktivitäten werden durch die Parameter von BalanceGuard abgebildet und so die Effekte verfolgt. Bei genügend großen Teilnehmerzahlen können durch multivariate Analysen sogar die Effekte der Maßnahmen isoliert werden; im Prinzip kann man so herausfinden, welchen Effekt eine spezifische Schulung auf die Beanspruchungssituation der Teilnehmer hatte.

Anwendung durch Berater und Therapeuten

BalanceGuard kann auch grundsätzlich in beratenden und therapeutischen Kontexten eingesetzt werden. In diesen Fällen stellt der Berater oder Therapeut seinen Klienten das System zur Verfügung, z. B. um diagnostische Aspekte zu objektivieren. BalanceGuard kann hier vor allem die gängigen Selbstaufschreibungsmethoden auf Basis von Papier und Bleistift erheblich vereinfachen und damit auch die Nutzungswahrscheinlichkeit erhöhen.

Arbeitsmediziner, Sicherheitsfachkräfte und andere Akteure des Arbeitsschutzes können mit BalanceGuard die subjektive Wahrnehmung von Belastungssituationen messen. Generell können durch die Wahl und Kombination der geeigneten Parameter auch die Wirkungen von Interventionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes evaluiert werden (s. o.).

BalanceGuard eignet sich zudem hervorragend als „Frontend" für betriebliche Sozialarbeit bzw. Employee Assistance Programs: EAP-Dienstleister können auf der Basis von kontinuierlichen Aufschreibungen der Belastungen, Ressourcen und Beeinträchtigungen der Klienten unmittelbar Hypothesen über Wirkungszusammenhänge formulieren und gemeinsam mit dem Klienten besprechen (Schlüpmann, 2016).

In der Gesamtschau der Anwendungsmöglichkeiten wird deutlich, dass BalanceGuard vor allem eines leistet: Das System produziert Daten, die betriebliche und individuelle Tatbestände systematisieren, objektivieren und transparent machen. Professionelle Strukturen des Arbeitsschutzes, des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der Beratung und Therapie profitieren (und lernen) davon ebenso wie der einzelne Teilnehmer selbst.

Literatur

Ciesinger, K.-G. & Schimke, B. (2018). Stressmonitoring als Verhältnisprävention – Organisationsberatung auf der Basis von DosiMirror. transfær – Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität, 02/2018, S. 16-17.

Ciesinger, K.-G. & Siebecke, D. (2018). Mehr als nur Stressmonitoring – DosiMirror-Einsatzszenarien für Betriebe und Beschäftigte. transfær – Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität, 02/2018, S. 18-19.

Hausmann, J. (2017). „Schnelle Hilfe" auch für kleine Unternehmen – Ein Angebot externer betrieblicher Sozialarbeit. transfær – Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität, 01/2017, S. 14-15.

Schlüpmann, J. (2016). Jede Hilfe beginnt mit der Problemanalyse – Individuelles Belastungsmonitoring als Startpunkt von Employee Assistance Programmes. præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 01/2016, S. 26-27.

Präventive Tätigkeitswechsel für nachhaltige Erwerbsverläufe – das Projekt TErrA

Michael Niehaus, Rainer Thiehoff

Das Projekt TErrA – Überbetriebliche Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit in regionalen Netzwerken entwickelt ein innovatives, in Regionalnetzwerken verankertes, erwerbsbiografisches Arbeits- und Gesundheitsschutzinstrument für die Arbeitswelt von morgen. TErrA bietet zudem eine geschäftsmodellbasierte nachhaltige Umsetzung zahlreicher Forschungsergebnisse zur Gestaltung von Erwerbsbiografien.

Der Blick in die Zukunft des Erwerbslebens macht deutlich, dass sich die beruflichen Tätigkeiten immer schneller verändern. Einer Zunahme von kreativen, planerischen, steuernden, kommunikativen und sozial-interaktiven Tätigkeiten steht die Abnahme standardisierbarer, manueller und kognitiver Routine-Tätigkeiten gegenüber. Während die relativen Bedarfe an Gering- und Mittelqualifizierten sinken, steigt der Bedarf an Hochqualifizierten. Dieser Veränderungsdruck auf Beschäftigte und Unternehmen wird durchgängig noch höher eingeschätzt als die massive Bedrohung durch den Arbeitsplatzabbau in der Folge fortschreitender Digitalisierung.

Damit setzt sich ein Trend fort, den der demografische Wandel vor über einem Jahrzehnt eingeleitet hat. Eine einzige berufliche Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können, wird von der Regel zur Ausnahme. Ein besonders hohes Risiko besteht bei Tätigkeiten, die mit dauerhaft hohen körperlichen oder psychischen Belastungen einhergehen. Die Folgen dieser Belastungen sind gesundheitliche Beeinträchtigungen, die bis zur Erwerbsunfähigkeit führen können.

Typische Erwerbsverläufe

Betrachtet man typische Erwerbsverläufe, so zeigt sich im Laufe eines Erwerbslebens mindestens einmal die Notwendigkeit, wegen eingetretener gesundheitlicher Beeinträchtigungen oder gewandelten Leistungsvermögens, Veränderungen an der Arbeit, Umschulungsmaßnahmen oder gar einen Berufswechsel vorzunehmen. Abgesehen von Ausnahmen ist der Anstoß zu Tätigkeitswechseln, sowohl seitens der Beschäftigten als auch der Unternehmen, häufig erzwungen.

Frühzeitige Veränderungen der beruflichen Tätigkeit könnten dies verhindern. Präventive Maßnahmen sollten sich dabei nicht allein auf die Gesundheit beziehen. Die biografisch bedingten Veränderungen des Leistungsvermögens und der Art zu arbeiten machen auch qualifikatorische Anpassungen notwendig, um den Tätigkeitsanforderungen begegnen zu können. Misslingende Belastungssteuerung und fehlende alterns-/altersgerechte Gestaltung der Tätigkeit belasten zudem die Motivation. Die Arbeit an der persönlichen Einstellung darf daher nicht fehlen, wenn präventive Tätigkeitswechsel erfolgen sollen.

Präventive überbetriebliche Tätigkeitswechsel

Erzwungene, aber auch präventive Tätigkeitswechsel sind sowohl auf der Beschäftigten- als auch auf der Unternehmensseite mit erheblichen Anstrengungen verbunden. Beschäftigte müssen Gesundheitsmaßnahmen durchführen, etwas Neues lernen und sich für die neue Aufgabe motivieren. Unternehmen müssen den Arbeitsplatz umgestalten, Betriebsabläufe ändern oder gar ihre Personalplanung revidieren.

Speziell überbetriebliche Tätigkeitswechsel sind daher bei Unternehmen unbeliebt. Hier zeigt sich das jahrzehntelang geübte, humankapitaltheoretisch geprägte Denken, Ausbildung, Qualifikation und Erfahrung als Investitionen in einen Beschäftigten zu betrachten, die möglichst lange zu Rückflüssen an das Unternehmen führen sollen. Dies begünstigt gegenseitige Bindungen, die präventiven überbetrieblichen Tätigkeitswechseln entgegenstehen können.

Volkswirtschaftlich gesehen ist das Festhalten an solchen Bindungen sogar schädlich, es verhindert die optimale Allokation der Ressourcen – also für den richtigen Arbeitnehmer den richtigen Platz zu finden. Gerade durch die fortschreitende Digitalisierung wissen Unternehmen häufig gar nicht, welche Tätigkeiten sie in Zukunft überhaupt benötigen. Festlegungen und Bindungen erfordern daher eine höhere Flexibilität bei den Beschäftigten, die Tätigkeit im Unternehmen oder auch außerhalb des Unternehmens anzupassen oder zu verändern.

Flexibel bleiben

Statt ausschließlich in die Qualifikation zu investieren, sollten Unternehmen auch die Neuroplastizität (des Gehirns) ihrer Beschäftigten fördern. Um flexibel zu bleiben, ist eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit denkbaren alternativen Tätigkeits- oder Beschäftigungsmöglichkeiten hilfreich. Jeder Mensch verfügt über sogenannte Reservemotivationen, die dann zum Tragen kommen, wenn eine einmal gewählte Tätigkeit, z.B. auf Grund eines Unfalls, nicht mehr ausgeübt werden kann. Je häufiger man im Verlauf eines Arbeitslebens zum Umdenken gezwungen war oder dieses freiwillig getan hat, umso leichter fällt es, sich auf gesundheits-, alters- oder digitalisierungsbedingte Tätigkeitsveränderungen einzustellen.

Tätigkeitswechsel sind möglich, wenn das Unternehmen groß genug ist, um alternative Beschäftigungsmöglichkeiten anzubieten oder durch geschickte reintegrierende Geschäftsmodellentwicklung zu schaffen. Beispiel dafür ist das Scan-Center der ThyssenKrupp Steel Europe in Duisburg-Ruhrort, in dem viele Betroffene eine neue Beschäftigung finden konnten. Aber auch große Unternehmen stoßen in der letzten Zeit zunehmend an ihre Grenzen. Diese spüren kleine und mittlere Unternehmen schon längst und viel unmittelbarer. Ein kleines Unternehmen hat in der Regel keine Chance, interne Lösungen für einen Tätigkeitswechsel zu finden. Erst in einem regionalen Verbund mit anderen könnte ein Austausch von Beschäftigten auf alternative Arbeitsplätze stattfinden.

Systemgrenzen stellen aber nicht nur die Unternehmensgrößen dar. Auch die berufliche Bindung vieler Beschäftigter ist ein Hindernis. So sind die Berufsförderungswerke mit dem Angebot von Hausmeistertätigkeiten für Berufsunfähige sehr erfolgreich, kämpfen aber mit der Akzeptanz bei den Beschäftigten.

Transdisziplinäre Gestaltung

Neben der Förderung der Flexibilität und der Systemgrenzenüberwindung ist die Stellschraube transdisziplinärer Gestaltung des Tätigkeitswechsels von entscheidender Bedeutung. Die Beteiligung aller Betroffenen ermöglicht die Entwicklung sachgerechter und nachhaltig wirkender Lösungen. Die Compliance, also die Bereitschaft, das selbstentwickelte Ergebnis umzusetzen, ist bei diesem Vorgehen besonders hoch. Dazu werden gemeinsam mit den Beschäftigten, den Wissenschaftlern und den gesellschaftlichen Entscheidungsträgern vor Ort praxisgerechte Tätigkeitswechsel entwickelt.

Dieses Vorgehen beteiligt die Beschäftigten bei der Gestaltung der Tätigkeit und/oder dem Matching ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen mit dem Angebot des aufnehmenden Unternehmens. Damit werden u.a. das Erfahren von Selbstwirksamkeit verbessert und das Erleben von Wertschätzung ermöglicht.

Regionale Unternehmensnetzwerke

Überbetriebliche präventive Tätigkeitswechsel benötigen neben diesen Komponenten noch eine Plattform, über die das angestrebte Matching realisiert werden kann. Statt der nur für große Unternehmen möglichen Mikrosteuerung oder der überregionalen Makrosteuerung des Arbeitsmarktes wird vom Projekt TErrA die Region als Handlungsebene genutzt.

Das Matching präventiver überbetrieblicher Tätigkeitswechsel soll im Rahmen regionaler Unternehmensnetzwerke erfolgen. Durch solche Netzwerke ist die Nähe zu den Unternehmen und den Stakeholdern einer Region gegeben. Sowohl die abgebenden als auch die aufnehmenden Unternehmen kennen sich in der Regel. Je länger ein regionales Unternehmensnetzwerk bereits zusammenarbeitet, umso besser sind damit die Voraussetzungen für gegenseitiges Vertrauen und damit für einen erfolgreichen Austausch der Beschäftigten zum Tätigkeitswechsel.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass sich Hilfenetzwerke der Anbieter von Sozial-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen bilden, die vor allem KMU zugutekommen. Außerdem lassen sich in den regionalen Netzwerken gemeinsam nutzbare Leistungen organisieren (z.B. betriebliche Gesundheitsförderung, BEM-Maßnahmen oder auch spezielle Gefährdungsanalysen und -beratungen), die ein einzelnes kleines Unternehmen sonst nicht finanzieren könnte.

Michael Niehaus, Rainer Thiehoff

Die Autoren

Michael Niehaus ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und stellvertretender Leiter der Gruppe „Wandel der Arbeit".

Dr. Rainer Thiehoff ist Mitarbeiter der BAuA. Als Mitinitiator des TErrA-Projektes hat er hier seine umfangreichen Erfahrungen aus dem Aufbau der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und des Demographie-Netzwerkes (ddn) einfließen lassen.

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

TErrA Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit

TErrA – Tätigkeitswechsel in der Praxis

Michael Niehaus, Rainer Thiehoff

Das Projekt TErrA, dessen Konzept im vorangegangenen Artikel beschrieben wurde, bestätigt die Vorteilhaftigkeit präventiver Tätigkeitswechsel in Unternehmensnetzwerken. Abb. 1 skizziert die Möglichkeiten regionaler Unternehmensnetzwerke durch eine mesoökonomische Steuerung. Die ehemals unternehmensinterne strategische Personalplanung kann nun innerhalb neuer Systemgrenzen auf Basis besserer Informationen und besser passender Allokationschancen getroffen werden. Außerdem steht eine regionale Plattform zur Verfügung, die für eine schnellere Wissensdiffusion und gemeinsame Lösungsentwicklung genutzt werden kann.

Diese gemeinnützig angelegte Konstruktion erinnert stark an die erfolgreichen Hubökonomien, die durch die Geschäftsmodellveränderungen im Zuge der digitalen Transformation entstanden sind. Unternehmen wie Amazon, Alibaba oder Google organisieren den Kontakt zwischen Anbietern und Nachfragern auf direktem Weg und schöpfen durch intelligente Gestaltung der Geschäftsbeziehungen eine hohe Produktivität.

Der Beratungs- und Matchingprozess

Ziel des Beratungsprozesses ist die Passung von Arbeitsanforderungen (der neuen Tätigkeit) und der Leistungsfähigkeit des Beschäftigten. Dazu hat TErrA einen Prozess modelliert und erprobt, der Beschäftigten- und Unternehmensseite spiegelbildlich zusammenführt (Abb. 2).

In der Orientierungsphase stehen unternehmensseitig Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen sowie der Einbezug der betrieblichen Stakeholder (Interessenvertretungen, Arbeitsmediziner etc.) an. Bei der Beratung einzelner Beschäftigter geht es zunächst um die Eröffnung von Perspektiven und Alternativen. Da Tätigkeitswechsel für viele Beschäftigte neu sind, bestehen hier Unsicherheiten. Daher kommt der Perspektivfindung im nächsten Schritt eine große Bedeutung zu.

Bei der Entwicklung eines (alternativen) Lebensplans helfen Instrumente wie der TalentKompass oder die LebensPlanTafel. Natürlich werden auch die fachlichen und überfachlichen Qualifikationen berücksichtigt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Gesundheit. Im Matchingprozess soll verhindert werden, dass jemand, der schon „Rücken hat", wieder einer Tätigkeit nachgeht, die für den Rücken besonders belastend ist.

Auf der Unternehmensseite liegen in größeren Unternehmen die notwendigen Informationen in der Personalabteilung vor. Aber bei kleineren Unternehmen werden hier im Beratungsprozess Instrumente wie das Jobprofiling oder eine Tätigkeitsanalyse eingesetzt, um die für das Matching notwendigen Informationen zusammenzutragen.

In der Realisierungsphase wird der Mitarbeiter von der alten in die neue Tätigkeit umgesetzt. Je nach Rahmenbedingungen im Netzwerk sind hierzu arbeits- und tarifrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Im leichtesten Fall kündigt der Beschäftige in seinem alten Unternehmen und schließt zeitgleich einen neuen Arbeitsvertrag ab.

Die Erfahrung zeigt, dass der TErrA-Matchingprozess nachbetreut werden muss. Unternehmen und Beschäftigte brauchen auch nach einem erfolgten Tätigkeitswechsel die Möglichkeit der Unterstützung, z. B. in Form von Coaching oder Qualifizierung.

Kosten und Nutzen

Wirtschaftlicher Nutzen von Tätigkeitswechseln zeigt sich überraschenderweise in der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Das neuerrichtete Scan-Center von ThyssenKrupp Steel Europe, in dem in großem Stil Unternehmensdaten digitalisiert werden, kann dies belegen.

Im Projekt stellte sich heraus, dass Insourcing eine geeignete Strategie zur Realisierung von präventiven Tätigkeitswechseln sein kann. Prozesse, die zuvor von externen Firmen übernommen wurden, werden wieder eingegliedert. Ein gutes Beispiel dafür bietet auch die Davids Dienstleistungswerkstatt GmbH in Schleswig. Der Unternehmer gründete neben den bereits bestehenden Betrieben einen weiteren, sogenannten Integrationsbetrieb in Kooperation mit dem Integrationsamt. In diesem erfolgt die Reinigung und Wartung der Maschinen aus den anderen Betrieben.

Ist es für ein Unternehmen grundsätzlich vorteilhaft, in die Flexibilität, Qualifikation und Fähigkeiten eines Beschäftigten zu investieren, wenn dieser auf Grund eines angestrebten Tätigkeitswechsels das Unternehmen verlässt? Das dafür entwickelte Kosten-Nutzen-Analyse-Instrument zeigt ein differenziertes Bild. In den Fällen, in denen ein interner Tätigkeitswechsel möglich ist, ist es meist sinnvoll, diesen anzustreben. Gibt es aber keine Alternative zu einem überbetrieblichen Tätigkeitswechsel, sei es, weil der Beschäftigte auf Grund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder Leistungswandel nicht mehr weiterbeschäftigt werden kann oder weil seine bisherige Tätigkeit durch Veränderungen des Marktes wegfällt, dann kann auch dieser wirtschaftlich sinnvoll sein.

Soziale Innovation: gemeinnützige Plattform für Tätigkeitswechsel

Wenn die mesoökonomische Steuerung präventiver überbetrieblicher Tätigkeitswechsel auf einer regionalen Unternehmensplattform gelingt, dann ist der wirtschaftliche Nutzen für alle Beteiligten hoch. Die Beschäftigten müssen bei einem regionalen Wechsel die vergleichsweise geringsten Mobilitätskosten aufbringen – aber bekommen die Aussicht auf eine dauerhafte neue Tätigkeit mit geringeren Belastungen, höherer Lernförderlichkeit und besserer Motivation. Das abgebende Unternehmen ist nicht mehr gezwungen, einen Mitarbeiter unterhalb seiner Leistungsfähigkeit oder Qualifikation zu beschäftigen. Sowohl unproduktiver Aufwand als auch Wertschätzungsverluste werden vermieden.

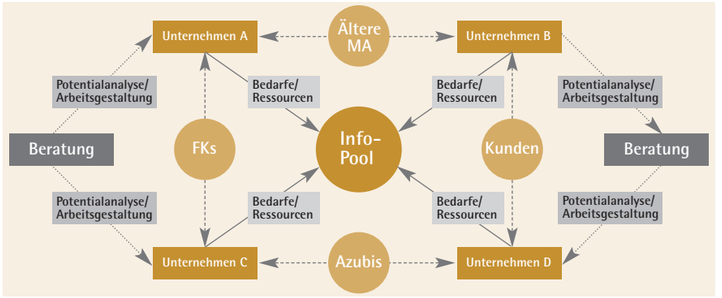


Abb. 1: Regionale Unternehmensnetzwerke

Das aufnehmende Unternehmen erhält eine gesunde, qualifizierte und vor allem motivierte Fachkraft, die sonst auf dem Arbeitsmarkt immer schwerer zu bekommen ist. Doch den größten Nutzen verzeichnen die Sozialversicherungen durch vermiedene Frühverrentung, Arbeitslosigkeit und Erkrankungen – und damit die Gesellschaft insgesamt.

TErrA zeigt einen Weg, Anpassungen an Veränderungen der Arbeitswelt durch präventionsgesteuerte Tätigkeitswechsel vorzunehmen. Damit wird eine passende Reaktion auf den von vielen Arbeitsmarktforschern konstatierten hohen Veränderungsdruck in Richtung beruflicher Tätigkeiten aufgrund der digitalen Transformation ermöglicht.

Digitale Transformation und demografischer Wandel machen es den Unternehmen immer schwerer, den Beschäftigten soziale Stabilität für ihre Tätigkeiten zu bieten. An die Stelle der Unternehmen könnten durch TErrA zunehmend regionale Netzwerke treten, die durch die Organisation überbetrieblicher Tätigkeitswechsel eine neue Form sozialer Stabilität entwickeln. Davon könnten dann endlich auch die Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen profitieren.

Fazit: Fördernde und hemmende Faktoren

Für die praktische Realisierung überbetrieblicher Tätigkeitswechsel wurden durch TErrA Herausforderungen auf mehreren Ebenen identifiziert. Auf der Ebene des Beschäftigten zeigt sich, dass ein überbetrieblicher Tätigkeitswechsel mit Ängsten und Beharrungstendenzen verbunden ist. Ein neuer Arbeitsplatz und neue Aufgabenfelder können die Motivation fördern, aber auch Ängste auslösen.

Eines der wichtigsten Kriterien, welches für die Beschäftigten im Vordergrund steht, sind die Einkommenschancen. Eine Vielzahl der Beschäftigten kann sich einen Tätigkeitswechsel nur unter der Bedingung vorstellen, dass dieser nicht mit finanziellen Einbußen einhergeht. Auf der Ebene der Unternehmen zeigen sich eine fehlende Sensibilisierung für präventive Tätigkeitswechsel als auch fehlendes Wissen bezüglich der praktischen Umsetzung. Unvermeidbar ist, dass ein Tätigkeitswechsel Weiterbildungs- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen erfordert, die in der Regel mit Kosten verbunden sind.

Abb. 2: Matchingprozess

Michael Niehaus, Rainer Thiehoff

Die Autoren

Michael Niehaus ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und stellvertretender Leiter der Gruppe „Wandel der Arbeit".

Dr. Rainer Thiehoff ist Mitarbeiter der BAuA. Als Mitinitiator des TErrA-Projektes hat er hier seine umfangreichen Erfahrungen aus dem Aufbau der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und des Demographie-Netzwerkes (ddn) einfließen lassen.

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

TErrA Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Präventive Arbeitsgestaltung in der Intralogistik

Dirk Marrenbach, Martin Braun, Oliver Scholtz

Dirk Marrenbach, Martin Braun, Oliver Scholtz

Ohne Intralogistik läuft nichts

Als drittgrößter Wirtschaftsbereich in Deutschland beschäftigt die Logistikbranche etwa 2,8 Millionen Menschen. Die Kernaufgaben der Intralogistik liegen in der innerbetrieblichen Förderung, Lagerung, Kommissionierung, Sortierung und Verpackung von Gütern aller Art. Intralogistische Unternehmen sehen sich mit hohen Flexibilitäts-, Kosten- und Wettbewerbsanforderungen konfrontiert. Die geforderte Flexibilität wird häufig durch den Einsatz von Saison- und Leiharbeitskräften bewältigt. Personelle Maßnahmen reichen jedoch immer seltener aus, um kurzfristige und ungeplante Leistungsschwankungen zu kompensieren. In Zeiten des sozio-demografischen Wandels schränkt der Wettbewerb um das begrenzt verfügbare Arbeitskräfteangebot diesen Lösungsweg immer stärker ein. Neueinstellungen gestalten sich in der Logistikbranche immer schwieriger, da die Beschäftigungsattraktivität unter langen Arbeitszeiten, einseitigen körperlichen Belastungen und monotonen Routinetätigkeiten mit geringen Entscheidungs- und Handlungsspielräumen leidet.

PREVILOG zeigt integrative Perspektiven auf

Das Forschungs- und Transferprojekt „Präventive Prinzipien und Methoden der alterns- und marktgerechten Arbeitssystemgestaltung in der Intralogistik (PREVILOG)" greift die skizzierten Herausforderungen auf. Als Garanten der betrieblichen Flexibilität werden sowohl die betriebliche Organisation als auch der leistungsfähige Mensch betrachtet. PREVILOG ergänzt betriebswirtschaftliche Zielsysteme um tätigkeitsadäquate Kriterien zur Erhaltung und Förderung des menschlichen Leistungsvermögens. Hierbei auftretende Ziel- und Wertkonflikte gilt es vorausschauend zu integrieren. Dazu werden pragmatische Instrumente zur Analyse, Gestaltung und Bewertung intralogistischer Systeme entwickelt und erprobt.

Auf der Suche nach einem zukunftsfähigen Gestaltungsparadigma

Die gegenwärtige Gestaltung intralogistischer Systeme folgt weitgehend den Grundsätzen des Lean Managements. Dies mündet in standardisierte Prozesse unter Abschirmung störender Umwelteinflüsse. Ein derart deterministischer Gestaltungsansatz ermöglicht eine hohe Produktivität bei hoher Qualität und Termintreue. Die Lean-Organisation hat Regelungsmechanismen nach der Logik von Zielvereinbarung und Leistungskontrolle implementiert. Dieser Management-Regelkreis funktioniert allerdings nur unter stabilen Umweltbedingungen.

Intralogistische Systeme weisen zumindest temporär instabile Verhaltensweisen auf. Um die unspezifische Anpassungsfähigkeit der flexiblen Organisation zu erhöhen, erweisen sich Problembewusstsein und Eigeninitiative der arbeitenden Menschen als erfolgskritisch. Die flexible Organisation setzt ermöglichende Strukturelemente voraus, die es präventiv zu entwickeln gilt. Digitale Identifikations-, Informations- und Kommunikationssysteme unterstützen derartige Strukturen. Unter der Prämisse der „Smart Logistics" entwickelt sich die betriebliche Organisation in Richtung dezentral gesteuerter Flexibilität.

Systemplanung unter neuem Vorzeichen

Aus tradierter Sicht beschränken sich Präventionsziele auf die Einhaltung gesetzlicher Mindestanforderungen für Sicherheit und Ergonomie. Die Konzeption flexibler Unternehmenssysteme aus dezentralen, informationsverarbeitenden Einheiten stellt die Logistikplaner vor neue methodische Herausforderungen. Es gilt, kulturelle und soziale Elemente im Arbeitssystem zu berücksichtigen.

Prävention ist das Vermögen eines lebenden Systems zur Selbstoptimierung, um sich seinen äußeren und inneren Veränderungen anzupassen. Innerhalb gewisser Grenzen sind lebende Systeme in der Lage, ihr fragiles Verhalten durch Rückkopplung und Überkompensation zu stabilisieren. Zentraler Indikator einer derartigen Selbstoptimierung lebender Systeme ist die Gesundheit.

Der gesunde Mensch ist in der Lage, für sich selbst und für andere zu sorgen. Er kann seine Entscheidungsfähigkeit stärken, um langfristige Kontrolle über seine eigenen Lebensverhältnisse auszuüben. Er passt sich veränderlichen Umweltbedingungen proaktiv an (d.h. Ambiguitätstoleranz oder Resilienz), ohne die Unabhängigkeit seiner individuellen Existenz aufzugeben (d.h. Antifragilität).

Stärken von Mensch und Maschine berücksichtigen

Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet neuartige Anwendungs- und Nutzenpotenziale in der Intralogistik. Maschinen der „nächsten Generation" substituieren nicht nur körperliche Arbeitstätigkeiten, sondern übernehmen vor allem informatorische Aufgaben. Unter der Annahme, dass sich repetitive Algorithmen (z. B. Disposition, Maschinensteuerung, Datenerfassung) und kraftbetonte Tätigkeiten (z. B. Lastenhandhabung) automatisieren lassen, fokussieren die Aufgabenfelder des Menschen auf jene Elemente, die in besonderem Maße einen gesunden Ausgleich der Arbeitsverhältnisse durch Differenzierung und Integration erfordern. Diese Anforderungselemente finden sich in qualifizierten Berufen, die ein hohes Maß an Problemlösungsfähigkeit sowie Kommunikations- und Argumentationsfähigkeit aufweisen. Sie finden sich ebenso in Bereichen einfacher sensomotorischer Tätigkeiten, wo situative Adaptionsfähigkeit und flexibles Handeln, körperliche Geschicklichkeit und Fingerfertigkeit gefordert sind. Ambiguitätstoleranz und Antifragilität ermöglichen es dem Menschen, auch unter instabilen Bedingungen wirksam zu handeln. Derartige Fähigkeiten kann „intelligente" Technik bis auf Weiteres nicht ersetzen. Günstige Voraussetzungen für ein proaktives, menschliches Handeln werden vielmehr durch eine präventive Arbeitsgestaltung geschaffen.

Partizipative Gestaltung steigert die Wirksamkeit

Die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, wirkt sich maßgeblich auf Produktivität, Zielerreichung und Gesundheit aus. Ein zentraler Potenzialfaktor gesunder Kooperationsformen ist die soziale Unterstützung (in Form von Anleitung, Aufmerksamkeit und Rückmeldung). Sie fördert die individuelle Fähigkeitsentwicklung und trägt zur Steigerung der Ambiguitätstoleranz bei. Soziale Interaktionen erhöhen die Aufmerksamkeitsspanne und wirken motivationsförderlich. Mitsprache und Mitgestaltung sind Wege, um soziales Vertrauen zu stärken.

In mehreren PREVILOG-Workshops erfolgte eine ergonomische und informatorische Optimierung diverser Wareneingangs- und Kommissionierarbeitsplätze. Eine partizipative Einbindung der Beschäftigten in den Analyse- und Gestaltungsprozess vertiefte nicht nur deren Verständnis für die Nutzenpotenziale der Prävention, sondern erhöhte auch deren Akzeptanz für konkrete Gestaltungslösungen. Impulse und Maßnahmen für eine präventive Gestaltung intralogistischer Systeme werden in der verbleibenden Projektlaufzeit in Form eines Handlungsleitfadens dokumentiert.

Die Autoren

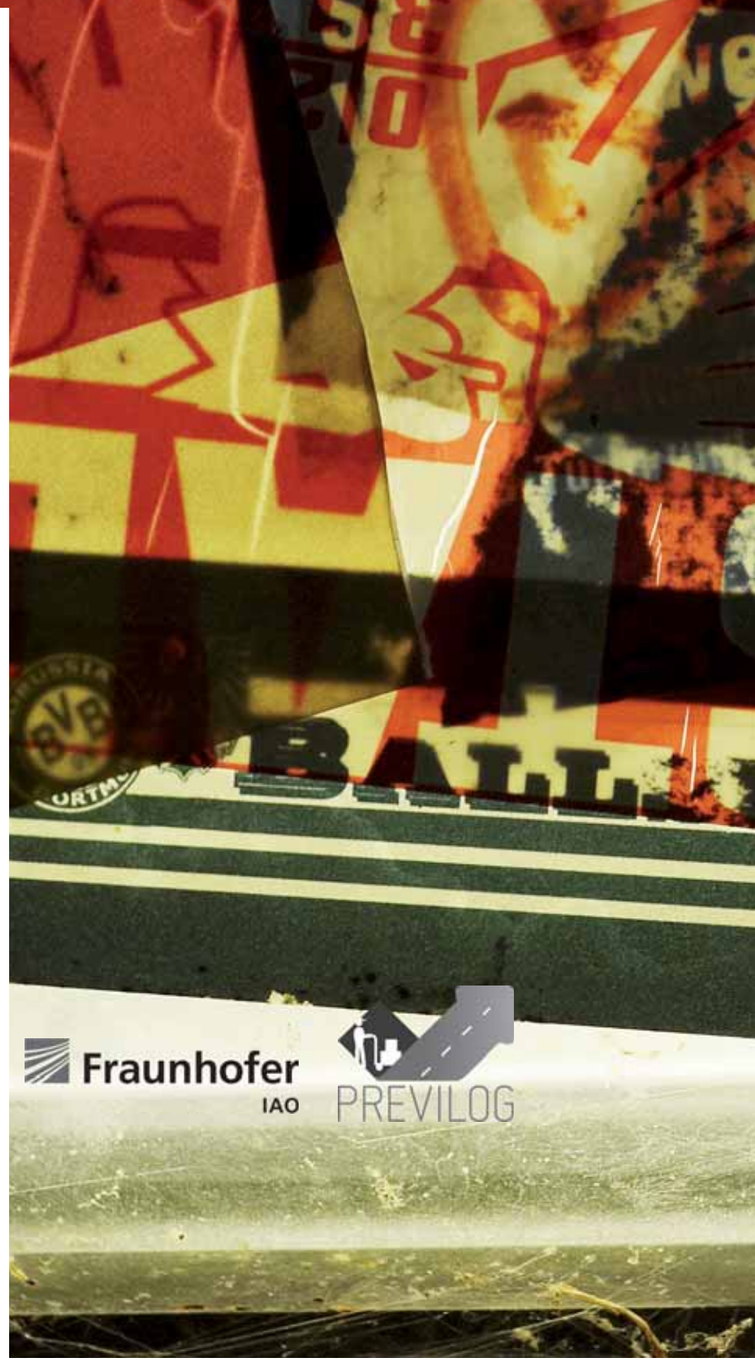
Dr.-Ing. Dirk Marrenbach studierte an der Technischen Universität Dortmund Maschinenbau mit dem Schwerpunkt Materialflusstechnik. In zahlreichen Industrie- und Forschungsvorhaben hat er Erfahrungen in der Gestaltung von Förder-, Lager- und Kommissioniersystemen erlangt. Seine aktuellen Forschungsinteressen liegen in der ganzheitlichen, präventiven Gestaltung von Intralogistiksystemen und der Weiterentwicklung der dazu erforderlichen Methoden und Modelle.

Dr.-Ing. Martin Braun studierte Arbeitswissenschaft und Fabrikbetriebslehre und ist in der angewandten Arbeitsforschung tätig. Sein aktueller Forschungsschwerpunkt liegt in der zukunftsfähigen Gestaltung menschengerechter Arbeit in Produktion und Logistik angesichts der digitalen Transformation. Braun ist Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart und der Hamburger Fernhochschule.

Dipl.-Ing. Oliver Scholtz studierte Maschinenbau an der Technischen Universität Karlsruhe. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Planung und Optimierung von Ganzheitlichen Produktionssystemen, was die Logistikplanung und die alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeit einbezieht. Er ist Lehrbeauftragter an der Dualen Hochschule in Stuttgart.

Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart, 0711 970-2176, martin.braun@iao.fraunhofer.de



Herausforderungen für die Prävention in Kleinstunternehmen am Beispiel der Forstwirtschaft

Carolin Kreil, Jana Kampe, Edgar Kastenholz

Carolin Kreil, Jana Kampe, Edgar Kastenholz

Rund ein Drittel der Landesfläche Deutschlands ist bewaldet. Die Wälder werden mit den Zielen bewirtschaftet, Holz zu produzieren und zu nutzen, einen Erholungsraum für die Bevölkerung zu bieten und natürliche biologische Ressourcen zu schützen und zu erhalten. Die Bewirtschaftung umfasst neben Management und Verwaltung zu einem Großteil die Holzernte. Diese erfolgt einerseits im motormanuellen Verfahren unter Einsatz von Motorsägen für die Fällung und Aufarbeitung sowie durch Seilwinden für den Transport zur Waldstraße oder aber durch Holzerntemaschinen, sogenannte Harvester, mit anschließendem Transport durch Tragschlepper.

Beide Systeme bergen ihre jeweils spezifischen Gesundheitsgefahren. Die motormanuelle Holzernte ist eine der unfallträchtigsten und physisch am stärksten beanspruchenden Berufstätigkeiten überhaupt. Im Gegensatz dazu sind Maschinenführertätigkeiten geprägt durch hohe mentale Belastungen, Alleinarbeit und Monotonie. Damit sind Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und -förderung bei der Waldarbeit von großer Bedeutung und in allen Verfahrensbeschreibungen und Arbeitsaufträgen zu berücksichtigen und hervorzuheben.

In der Praxis ist die Umsetzung von Präventionsmaßnahmen jedoch, wie in vielen anderen Branchen, nach wie vor unbefriedigend. Dies gilt besonders für kleine und kleinste Unternehmen (KKU), die Waldarbeiten im Auftrag von Waldbesitzern oder der holzverarbeitenden Industrie als Dienstleistungen ausführen. Sie leisten mehr als die Hälfte des Holzerntevolumens und stellen dafür einen Großteil des Arbeitskräftepotenzials in der Waldarbeit in Deutschland. Dabei bilden sie eine heterogene und fragmentierte Branche, in der die weit überwiegende Zahl der Unternehmen aus weniger als fünf Personen besteht und Einpersonenbetriebe recht häufig zu finden sind.

Die Herausforderungen, wirksame Präventionsmaßnahmen in die Praxis umzusetzen, teilen die forstlichen Dienstleistungsunternehmen mit vielen anderen Branchen. In Deutschland machten im Jahr 2015 rund 2,4 Millionen kleine und mittlere Unternehmen einen Anteil von ungefähr 99% aller Unternehmen aus, wovon zwei Millionen Kleinstbetriebe sind. Die Problematik der Umsetzung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Kleinstunternehmen ist, wie aus der „ESENER-Erhebung" der EU-OSHA hervorgeht, dass mit geringerer Unternehmensgröße die Anforderungen des Arbeitsschutzes schwieriger zu bewältigen sind, da weniger Mitarbeiter und somit weniger Ressourcen zur Verfügung stehen. So führen Kleinstunternehmen in nur 69% aller Fälle Gefährdungsbeurteilungen durch. Bei größeren Unternehmen sind es immerhin 96%. Als Hauptgründe hierfür geben die Befragten an, dass „Risiken und Gefahren bereits bekannt sind (83% der Betriebe) und es keine größeren Probleme gibt (80%)."[1] Es mangelt demnach an der Umsetzung wirkungsvoller Prävention.

Bei Forstunternehmen wird dies dadurch verstärkt, dass es kaum formale intermediäre Strukturen, wie bspw. die Kammern im Handwerk, gibt, die die Bemühungen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit fördern. Hinzu kommt, dass diese Unternehmen an ständig wechselnden Arbeitsorten in ländlichen Räumen tätig sind.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Projektes proSILWA (Prävention für sichere und leistungsfähige Waldarbeit), Konzepte zu entwickeln, mit denen eine erfolgreichere Umsetzung von Präventionsmaßnahmen in den Bereichen Technik, Organisation, Kommunikation und Personal in KKU der Forstbranche gefördert werden kann. In Zusammenarbeit mit elf kleinsten und kleinen forstlichen Dienstleistungsunternehmen wurde herausgearbeitet, mit welchen grundlegenden Herausforderungen Forscher, Berater und Unternehmer bei der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen konfrontiert sind.

So bestätigen die Ergebnisse aus Befragungen und Gesprächen mit den Unternehmern und einzelnen Mitarbeitern die extreme Heterogenität dieser Branche. Es gilt die starke Individualität, sowohl hinsichtlich der Unternehmerpersönlichkeiten als auch der verschiedenen Tätigkeitsbereiche und Arbeitsprozesse, in der Zusammenarbeit und Erarbeitung von Maßnahmen zu berücksichtigen.

Des Weiteren erfährt das Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in den KKU oft nicht die notwendige Beachtung. Vielmehr wird es als lästige „Pflichtübung" und Zusatzaufgabe zum ohnehin schwierigen Alltagsgeschäft gesehen. Anders als in den Großbetrieben der staatlichen Forstunternehmen gibt es meist kein geregeltes Management in diesem Bereich. Selten gibt es Mitarbeiter, denen Verantwortlichkeiten im Arbeitsschutz übertragen werden. Vielmehr werden diese oft vom Unternehmer selbst neben dem Tagesgeschäft wahrgenommen. In wenigen Fällen wird diese Aufgabe an eine externe Sicherheitsfachkraft delegiert. Daraus folgt, dass erfolgreiche Prävention in ganz entscheidender Weise vom persönlichen Engagement des Unternehmers und seiner Bereitschaft abhängt, in entsprechende Maßnahmen zu investieren.

Erfahrungen im Projekt proSILWA zeigen, dass viele Unternehmer ohne die Unterstützung von Externen, wie Forschern, Beratern, Auditoren der Zertifizierungssysteme oder Auftraggebern, manche Schwachstellen in ihrem Arbeitsleben nicht erkennen bzw. nicht erkennen wollen, um weniger Aufwand und mehr Zeit für das „richtige" Arbeiten zu haben. Insbesondere Gefährdungsbeurteilungen werden oft unzureichend oder unsystematisch erledigt. Dabei stellen diese eine wichtige Voraussetzung hinsichtlich der Unfallvermeidung, der Verringerung der Krankheitstage sowie der Aufdeckung organisatorischer Schwachstellen dar.

Ein weiterer herausfordernder Aspekt ist der soziale und emotionale Druck, dem die Unternehmer ausgesetzt sind. Anders als in mittelständischen Unternehmen kann die emotionale und persönliche Bindung zwischen Chef und Angestellten durch die unmittelbare Nähe und das gemeinsame Arbeiten sehr groß sein, eng verbunden mit einer je nach Betroffenheit stärker empfundenen Verpflichtung gegenüber dem anderen. So entsteht in vielen Forstunternehmen wirtschaftlicher Druck vor allem dadurch, dass im Sinne der Wirtschaftlichkeit und Gewährleistung der pünktlichen Gehaltszahlung teilweise die eigenen personellen Kapazitäten überschätzt und Aufträge angenommen werden, die mit den vorhandenen Ressourcen nicht zu bewerkstelligen sind. Daraus wiederum ergeben sich Stresssituationen, die sich negativ auf die Konzentration und die Sorgfalt der ausgeführten Arbeit sowie die eigene Gesundheit auswirken.

Zuletzt spielt die Qualifikation des Unternehmers eine entscheidende Rolle, welche mit steigender Betriebsgröße immer stärker gefordert ist. Viele der im Rahmen des Projektes betreuten Kleinstunternehmer haben sich erst im Laufe der Zeit vom Alleinunternehmer zum Arbeitgeber und damit gleichzeitig zur Führungsperson mit Vorbildwirkung entwickelt. Häufig waren Unternehmer zunächst mit einer rein forstwirtschaftlichen oder anderen handwerklichen Ausbildung als Alleinunternehmer tätig. Mit steigender Auftragslage und dem Einstellen von eigenen Mitarbeitern wuchsen auch die an sie gestellten Anforderungen. Es zeigt sich, dass den einstigen Alleinunternehmern teilweise notwendige Management- und Führungskompetenzen fehlen, was die Prävention im Betrieb erschwert. Hinzu kommt, dass durch mangelhafte Planung und Führung Sicherheitsrisiken begünstigt werden.

Ein Präventionskonzept, das sich diesen Herausforderungen stellen will, muss an den vorhandenen Ressourcen, also den fachlichen, sozialen und motivationalen Stärken des Unternehmens ansetzen, aktuelle Probleme konkret bewältigen und Präventionsmaßnahmen umsetzen, die der jeweiligen individuellen Situation eines Unternehmens gerecht werden. In welcher Form der proSILWA-Prozess dies leistet, zeigen die weiteren Beiträge des Projektes in diesem Heft.

[1] *https://osha.europa.eu/de/tools-and-publications/publications/reports/esener-ii-summary.pdf/view.*

Die Autorinnen, der Autor

Dipl.-Ing. Carolin Kreil ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Dresden.

Jana Kampe, M.Sc.-Psych., ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Der forstliche Arbeitswissenschaftler Edgar Kastenholz koordiniert das Verbundprojekt „proSILWA" am Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF) e.V.

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

seit 1558

kwf

Präventionskultur in Klein- und Kleinstbetrieben

Jana Kampe, Carolin Kreil, Edgar Kastenholz

Das Verbundprojekt „proSILWA – Prävention für sichere und leistungsfähige Waldarbeit" verfolgt bei der Umsetzung wirksamer Maßnahmen in Forstunternehmen eine individuelle Bedarfsorientierung und versucht, der jeweiligen Arbeits- und Betriebssituation gerecht zu werden. Da Prävention in forstlichen Klein- und Kleinstunternehmen in besonderer Weise darauf angewiesen ist, dass Unternehmer und Mitarbeiter aus eigener Motivation heraus aktiv werden, zielt proSILWA darauf ab, eine Kultur der Prävention zu fördern. Dieser Beitrag verdeutlicht, aufbauend auf den Herausforderungen für Sicherheit und Gesundheit in forstlichen Kleinstunternehmen (siehe den vorangegangenen Artikel in diesem Heft), wie das Ziel, die Entwicklung einer „Präventionskultur", den Rahmen für wirksame Prävention stecken kann und wie sich darin bedarfsorientierte und situationsgerechte Maßnahmen umsetzen lassen. In dem nachfolgenden Beitrag werden dann abschließend die Projektphasen und ausgewählte Methoden des proSILWA-Prozesses dargestellt.

Was genau verstehen wir unter Präventionskultur und wie ist sie mit unserem Vorgehen verknüpft?

Der Begriff Präventionskultur ist im Vergleich zu seinen „Verwandten" Sicherheitskultur oder Gesundheitskultur noch relativ jung und somit auch in geringerem Umfang beschrieben und erforscht (vgl. Marschall, 2017). Bevor dieser Begriff Aufmerksamkeit und Anwendung erfuhr, sind in vielen Untersuchungen Sicherheits- oder Gesundheitskultur, seltener auch beide Konzepte gemeinsam betrachtet worden.

Präventionskultur hat eine normative Ausrichtung. Während eine Sicherheits- und Gesundheitskultur ganz unterschiedliche Formen annehmen kann, ist eine Bezeichnung als Präventionskultur erst dann angemessen, wenn ein Betrieb eben nicht – wie in der Regel üblich – rein korrektiv vorgeht. Präventionskultur ist somit eine Form der Sicherheits-Gesundheitskultur, doch nicht jede Sicherheits-Gesundheitskultur ist auch eine Präventionskultur. Prävention soll Maßnahmen umfassen, mit denen Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren vorbeugend verringert bzw. Sicherheitsgefahren vorausschauend beseitigt werden. Die Idee, eine Präventionskultur zu schaffen, gibt also eine Richtung vor, die auch dem Kern des Arbeitsschutzgesetzes (1996) sowie der entsprechenden EU-Richtlinie (1989) gerecht wird. Darin finden sich normative Standards wie: Arbeitsschutz sollte umfassend, integrativ, systematisch, kooperativ und eigenverantwortlich, aktiv und präventiv sowie in einen kontinuierlichen Verbesserungszyklus eingebettet sein (vgl. Elke, 2000, S. 39). Dies sind wiederum Charakteristika einer Präventionskultur.

Sicherheits-, Gesundheits- oder Präventionskultur können gut anhand der drei Ebenen des Unternehmenskulturmodells von Schein (1985) beschrieben werden. Die drei Ebenen sind unbewusste Grundannahmen, teils bewusste Werte und Einstellungen sowie sichtbare Artefakte in Betrieben (vgl. u.a. Elke, 2001; Zimolong, Elke & Bierhoff, 2007). Unser Verständnis berücksichtigt die Idee verschiedener Ebenen und wir verbinden sie mit einem reziproken Prozessansatz, wie er auch von Cooper (2016, Revised Reciprocal Safety Culture Model) beschrieben wird. Daraus resultiert das im Projekt proSILWA zu Grunde gelegte Rahmenmodell (vgl. Abb.).

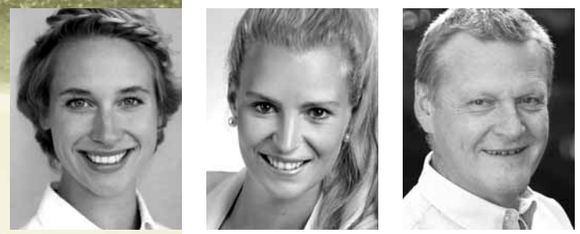
Wir konzipieren Präventionskultur demnach als Resultat einer Wechselwirkung zwischen präventionsbezogenen Merkmalen in Denken, Fühlen, Situation und Verhalten des Betriebes bzw. der Betriebsangehörigen, die sich auf Basis der Person-Situation-Interaktion erklären, auf Basis des alltäglich gezeigten Verhaltens direkt beobachten und beschreiben und schließlich im Zusammenhang mit Erfolgsindikatoren evaluieren lässt.

Was bedeutet dies konkret für den proSILWA-Ansatz?

Entscheidend für wirkungsvolle Prävention ist, dass die Mitglieder eines Unternehmens Maßnahmen selbstbestimmt und in eigener Initiative umsetzen. Dies ist besonders in Kleinstunternehmen essenziell. Wie ein Betrieb aber seinen individuellen Weg zu einer erfolgreichen Präventionskultur gestaltet, gibt das Modell bewusst nicht vor. Zwar wird angenommen, dass die oben beschriebenen normativen Standards diesen Weg begleiten und prägen sollten, welche Konfiguration der im Modell abgebildeten Elemente aber tatsächlich für den einzelnen Betrieb erfolgreich ist, bleibt offen. Diese Autonomie in Bezug auf die Gestaltung von Elementen und Prozessen wird der Idee des Arbeitsschutzgesetzes gerecht, das Pflichten und Ziele zwar klar definiert, Umsetzungswege und -mittel jedoch nicht einheitlich vorgibt (siehe u.a. ArbSchG § 3(1)).

Dieses Verständnis einer dynamisch-entstehenden und individuell-förderbaren Kultur der Prävention betten wir in dem proSILWA-Präventionskonzept in ein zyklisches Vorgehen ein, das auf eine Verstetigung im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung ausgerichtet ist. Diesen Prozess sowie ein ausgewähltes Element beleuchten wir im nachfolgenden Beitrag genauer.

Das dynamische Mehrebenen-Präventionskultur-Modell (Kampe, 2018; in Anlehnung an Cooper, 2016)



Jana Kampe, Carolin Kreil, Edgar Kastenholz

Die Autorinnen, der Autor

Jana Kampe, M.Sc.-Psych., ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Dipl.-Ing. Carolin Kreil ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Dresden.

Der forstliche Arbeitswissenschaftler Edgar Kastenholz koordiniert das Verbundprojekt „proSILWA" am Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF) e.V.

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

seit 1558 Friedrich-Schiller-Universität Jena

kwf

Literatur

Cooper, M. D. (2016). Navigating the safety culture construct: a review of the evidence. Franklin, Indiana: BSMS.

Elke, G. (2000). Management des Arbeitsschutzes. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Elke, G. (2001). Sicherheits- und Gesundheitskultur I – Handlungs-und Wertorientierungen im betrieblichen Alltag. In B. Zimolong (Hrsg.), Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, S. 171-200. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kampe, J. (2018). Prävention als Teil des betrieblichen Wertesystems: Erfassung von Präventionskultur in Klein- und Kleinstbetrieben. In R. Trimpop, J. Kampe, M. Bald, I. Seliger & G. Effenberger (Hrsg.), 20. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Voneinander lernen und miteinander die Zukunft gestalten!, S. 97-100.

Marschall, J. (2017). Präventionskultur – Scoping Review: Nutzen von Präventionskultur und Möglichkeiten ihrer Gestaltung. Berlin: IGES Institut.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership: A dynamic view (2. printing). The Jossey-Bass social and behavioral science series. San Francisco/Calif.: Jossey-Bass.

Zimolong, B., Elke, G., & Bierhoff, H.-W. (2007). Den Rücken stärken: Grundlagen und Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung. Göttingen: Hogrefe.

Von der Erfassung bis zur kontinuierlichen Gestaltung: Präventionskultur im DIALOG

Jana Kampe, Carolin Kreil, Edgar Kastenholz

Jana Kampe, Carolin Kreil, Edgar Kastenholz

In unseren beiden vorherigen Beiträgen in diesem Heft wurden die besonderen Herausforderungen in forstlichen Klein- und Kleinstbetrieben sowie der entsprechende Ansatz im Verbundprojekt „proSILWA – Prävention für sichere und leistungsfähige Waldarbeit" beschrieben. Unser Verständnis einer gelebten Präventionskultur ist mit der Idee von Selbstbestimmung und Eigeninitiative der Unternehmer und Beschäftigten verbunden. Mit einem motivierenden Einbezug dieser „Präventionstreiber" soll die betriebsindividuelle Dynamik der verschiedenen Präventionskultur-Ebenen und -Elemente Berücksichtigung finden. Im Folgenden stellen wir dar, wie dies in dem proSILWA-Prozess (Abb. 1) umgesetzt wird.

Der Prozess besteht aus aufeinanderfolgenden Schritten und lässt sich in zwei übergeordnete Phasen einteilen: Die erste (Schritte 1 bis 2) dient der Erhebung und Wiedergabe vielfältiger Informationen, die zum Verständnis und der Beschreibung der aktuellen Situation des Unternehmens beitragen sollen. Dabei wurden die Informationen mithilfe des interdisziplinären Projekt-Expertenteams gesammelt, analysiert und an die Unternehmer in Form individueller Ergebnisprofile zurückgespiegelt.

In der anschließenden Phase (Schritte 3 bis 4) wird angestrebt, eine Präventionskultur zu gestalten. Dazu werden partizipativ Pläne entwickelt, die betriebliche und personenbezogene Besonderheiten berücksichtigen. Außerdem tragen erste flankierende Wegbereiter zur erfolgreichen Umsetzung der geplanten Maßnahmen bei, wie etwa betriebs- und themenspezifische Ansprechpartner und Netzwerke. In der Umsetzungsphase setzen wir einerseits auf die Kompetenz und Eigenverantwortung der Unternehmer und Beschäftigten, stehen aber jederzeit unterstützend und beratend zur Seite und achten auf den Einsatz sinnvoller Evaluationsmethoden. Der Prozess orientiert sich an Phasenmodellen der sozialen und organisatorischen Entwicklung (u.a. Kauffeld, 2011).

Ein Kernelement des proSILWA-Prozesses ist der persönliche ErgebnisDIALOG zwischen Betriebsangehörigen (zumeist der Unternehmer, teils Unternehmer und Mitarbeiter oder Unternehmer und Ehefrau) und einem kleinen interdisziplinären Beratungsteam des Projekts (max. drei Personen). In Anlehnung an Studien von Elo et al. (1998) und Kauffelds Organisationentwicklungsmodell (2011) dient dieser Baustein dazu, Betroffenheit zu erzeugen, Akzeptanz zu schaffen, Widerstände abzubauen, Dringlichkeit darzulegen, Koalitionen aufzubauen und Sinnbezüge herzustellen (s. Schritt 2: Präventionskultur reflektieren). Außerdem sollen die DIALOGE Visionen und Ziele definieren, Konsens und Partizipation fördern sowie Maßnahmen und Implementierungsschritte sowie -strukturen planen.

Die inhaltliche Basis der DIALOGE bildet das proSILWA-Profil. Durch die vorgeschalteten schriftlichen Ergebnisberichte waren den Unternehmern die Analyseergebnisse bereits bekannt, sodass ein „Common Ground" vorlag. Neben den konkreten inhaltlichen und strategischen Aspekten der DIALOGE sind die eher impliziten Mechanismen dieser Gespräche besonders interessant. Sie lassen sich u.a. mit Hilfe der Theorie der Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion (Greif, 2008) erläutern. Der durch die DIALOGE intendierte Prozess ist in Abb. 2 dargestellt.

Der Großteil der Gesprächspartner reagierte bei den DIALOGEN ähnlich der in Abb. 2 unter 4.1a) und 4.2 dargestellten Varianten, ging also konstruktiv und ressourcenorientiert vorwärts. Eher defensive und vermeidende Tendenzen zeigten sich äußerst selten. Damit können durch den proSILWA-Prozess die Grundlagen für eine betriebliche Präventionskultur gelegt werden. Natürlich muss die Entwicklung kontinuierlich gefördert werden.

Einige Unternehmer gaben das Feedback, sich bewusster und häufiger mit Fragen der Sicherheit und Gesundheit zu befassen. Dieser Mechanismus ist ebenso kulturstiftend wie konkrete Vereinbarungen, Umsetzungen und Evaluationen von Maßnahmen.

Insgesamt bestätigte sich bei der Umsetzung des proSILWA-Präventionskonzepts bisher die Annahme, dass Unternehmer und ihre Teams entscheidend für den Präventionserfolg sind. Ihre Werte, Bedürfnisse und Einstellungen sind unbedingt zu berücksichtigen – ebenso wie die heterogenen situativen Begebenheiten in den verschiedenen Klein- und Kleinstbetrieben.

Abb. 1: Der proSILWA-Präventionsprozess mit verschiedenen Methodenbausteinen (Kampe & Habenicht, 2018)

Abb. 2: Prozess der Aufmerksamkeitsrichtung und Reflexion der eigenen Präventionskultur (in Anlehnung an Greif, 2008)

Die Autorinnen, der Autor

Jana Kampe, M.Sc.-Psych., ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Dipl.-Ing. Carolin Kreil ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Dresden.

Der forstliche Arbeitswissenschaftler Edgar Kastenholz koordiniert das Verbundprojekt „proSILWA" am Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF) e.V.

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

seit 1558 Friedrich-Schiller-Universität Jena

kwf

Literatur

Elo, A.-L., Leppänen, A., & Sillanpää, P. (1998). Applicability of survey feedback for an occupational health method in stress management. Occupational Medicine, 48 (3), S. 181-188.

Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Innovatives Management. Göttingen u.a.: Hogrefe.

Kampe, J. & Habenicht, H. (2018). ProSILWA Werkstatt: Der proSILWA-Prozess zur Stärkung von Sicherheit & Gesundheit. Interforst 2018. Abrufbar unter https://www.kwf-online.de/index.php/forschungsprojekte/prosilwa, letzter Zugriff am 15.8.2018.

Kauffeld, S. (2011). Arbeits- und Organisationspsychologie für Bachelor. Springer-Lehrbuch. Berlin: Springer.

Welche Fälle? Zur statistischen Verortung von Fallstudien

Wenzel Matiaske

Wenzel Matiaske

Einleitung – ein Fall, aber welcher?

In der Arbeitsforschung und verwandten Gebieten wie der Organisations- und Personalforschung ist die Fallstudie eine häufig anzutreffende Methodik. Dies hat verschiedene Gründe (Ridder, 2016). Insbesondere werden in diesen Feldern variablenreiche Datensätze benötigt und es sind oft Informationen aus verschiedenen Perspektiven (Mehr-Personen-Problematik) oder aus unterschiedlichen Daten-Quellen zusammenzubringen. Die Forschungsförderung verstärkt die Neigung zur Fallstudie als Instrument der Wahl mit dem gewünschten Transfer zwischen Theorie und Praxispartnern. Bei allen Vorzügen weisen Fallstudiendesigns den entscheidenden Nachteil auf, dass eine Verallgemeinerbarkeit der Befunde kaum möglich ist. Auch ausgefeilte theoretische Überlegungen zur Auswahl der Fälle und Interpretationen mit Blick auf Vergleichbarkeit können Grundgesamtheit, Stichprobenpläne und Signifikanztests nicht ersetzen.

Abhilfe könnten sogenannte Multi-Method-Designs schaffen, die in den vergangenen Jahren nicht mehr nur diskutiert werden, sondern auch verbreitet Einsatz finden (Kelle et al., 2016). In erster Linie wird man in den genannten Forschungsfeldern an sequenzielle Designs denken, in welchen die qualitative (Fallstudien-)Forschung einer quantitativen, großzahligen Untersuchung vorbereitend vorausgeht. Auch eine andere Reihenfolge ist möglich. Einer der Vordenker der Multi-Method-Methodik – Paul Lazarsfeld (1944) – argumentierte, dass ein entscheidender Vorzug qualitativer Einzelfallforschung darin besteht, die in quantitativen Analysen durch Ausreißer vom Trend verursachte Varianz aufzuklären.

Doch wie man die Sache auch dreht, es läuft auf sequenzielle Designs (qual. → quan. → qual.) hinaus, für die in projektförmiger Forschung weder genügend Zeit noch Ressourcen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sind für den zweiten Schritt, von quantitativer zu qualitativer Forschung, datenschutzrechtliche Bedenken relevanter denn je. Diese Probleme lassen sich jedoch, wie im Weiteren gezeigt wird, lösen. Mittels gezielter Überlappung von Informationen (Variablen) zwischen qualitativen Erhebungen und standardisierter großzahliger Primär- oder Sekundärforschung einerseits sowie der Nutzung multivariater, typologisierender Analysetechniken andererseits können Fallstudien gewissermaßen statistisch „verortet" werden. Anhand eines Beispiels aus der Innovationsforschung wird dieses simultane Mixed-Method-Design veranschaulicht.

Methodik – Zuordnung von Fällen

Das vorgeschlagene simultane Mixed-Method-Design nutzt standardisierte Sekundärdaten, wie sie im Forschungsfeld beispielsweise von Eurostat, Destatis, GESIS oder DIW/SOEP zur Verfügung gestellt werden, oder eigens konzipierte Erhebungen. Diese Datensätze dienen nicht allein der Verbesserung des Samplings der zugleich durchgeführten Fallstudien, sondern auch deren „statistischer Verortung". Verortung meint, dass die Fallstudien in eine Realtypologie auf Grundlage der standardisierten Daten eingeordnet werden. Zur Einordnung wird eine gemeinsame Schnittmenge von Informationen qualitativer und quantitativer Daten benötigt. Je reichhaltiger und je spezifischer die Gemeinsamkeiten zwischen den Datensätzen sind, desto besser wird die Verortung sein.

Realtypologien werden i.d.R. mittels Verfahren der Clusteranalyse ermittelt. Auf Grundlage der Ähnlichkeit, definiert durch die Ausprägungen der dem Vergleich zugrunde gelegten Variablen, werden Fälle zu Gruppen zusammengefasst. Hier werden Korrespondenzanalysen (CA) bevorzugt, die Variablen und Fälle zugleich abbilden können (Benzécri, 1992). Ferner ist deren grafische Repräsentation im Biplot Laien leichter zugänglich als die Ergebnisdarstellung von Clusteranalysen. Korrespondenz- und Clusteranalysen lassen sich allerdings auf Grundlage sogenannter Chi-Quadrat-Distanzen leicht koppeln, was Missverständnisse in der Interpretation vermeiden hilft. Innerhalb dieser Realtypologien werden die Fallstudien als zusätzliche oder, in Terminologie der CA, als supplementäre Fälle eingeordnet. Supplementäre Fälle werden gewissermaßen im Nachhinein in eine Analyse auf großzahliger Basis eingeordnet, ohne diese selbst zu beeinflussen.

Anwendung – ein Fallbeispiel

Der BMBF-Verbund Innografie beforschte Möglichkeiten und Randbedingungen der Innovativität kleiner und mittelständischer Unternehmen (Gröneweg et al., 2015). Mittels standardisierter, telefonischer Befragung der Personalleitungen von KMU in den Zielbranchen – Produzierendes Gewerbe, Gesundheits- und Sozialwesen und Kommunale Eigenbetriebe – wurden in repräsentativen Teilstichproben für die Branchen insgesamt über 2.000 Datensätze gewonnen (Branchenbefragung). Zeitlich überlappend wurden elf Fallstudien in Betrieben dieser Branchen durchgeführt. In den Fallstudien wurden u.a. Begehungen, Dokumente und qualitative Interviews mit Führungskräften, Betriebs- und Personalräten sowie Mitarbeitern als Datenquellen genutzt. Darüber hinaus kamen standardisierte (Mitarbeiter-)Befragungen zum Einsatz, in denen eine Teilmenge der Variablen der telefonischen Branchenbefragung ebenfalls Verwendung fand.

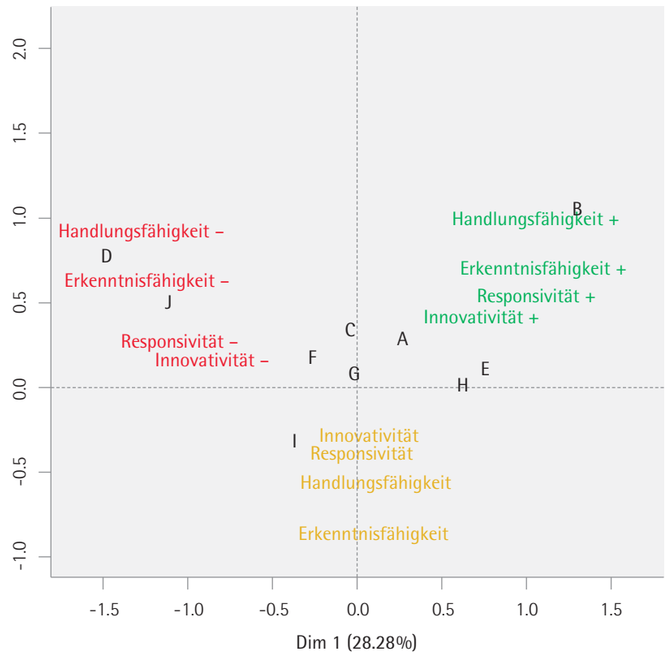
Neben Variablen der Organisationsdemografie fragten wir nach Instrumenten in personalpolitischen Handlungsfeldern wie Selektion, Integration/Sozialisation, Aufgaben- und Anreizgestaltung oder Kontrolle und Personalführung. Auf der theoretischen Folie des Konzepts fortschrittsfähiger Organisationen (Etzioni, 1968; Kirsch, 1979) gelten die spezifischen Instrumente dieser Handlungsfelder als Indikatoren der Dimensionen – Reponsivität, Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit – des Konstruktes. In multivariaten Analysen der Branchenbefragung wurden diese Variablen zu Skalen verdichtet und deren Wirkung auf die ebenfalls mit mehreren Indikatoren erhobene Innovativität geprüft. Regressionsanalysen unter Einbezug „harter" Variablen wie Branche, Ertragslage oder Anteil der Beschäftigten in F&E belegen die Assoziation der Dimensionen der Fortschrittsfähigkeit mit der Innovativität von KMU.

Zur Verortung des reichhaltigen Fallstudienmaterials in den Befunden der Branchenbefragung wird die CA zur Analyse der gemeinsamen Variablen genutzt. Die Abbildung zeigt von den Variablen nur die Dimensionen der Fortschrittsfähigkeit und die Zielvariable Innovativät. Diese sind anhand des Interquartilabstandes in ein Ampelmodell umgesetzt worden. Die Ausprägungen im ersten Quartil der Variablen (0-25% der Fälle) sind rot dargestellt. Die positiven Ausprägungen (75-100%) sind dagegen grün markiert. Der mittlere Bereich unterhalb und oberhalb der 50%-Marke des Medians ist durch die gelbe Farbe charakterisiert. Die räumliche Nähe der Variablen im Biplot indiziert die starke Assoziation von Fortschrittsfähigkeit und Innovativität. Fälle in der standardisierten Branchenbefragung, die eine hohe Fortschrittsfähigkeit – grün charakterisierte Werte in den Bereichen Responsivität, Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit – aufweisen, sind in der Regel auch in hohem Maße durch Innovativität charakterisiert. Die rund 2.000 Punkte der befragten Organisationen sind aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht in der Grafik ausgewiesen. Als Fälle werden nur die Betriebe aus den Einzelfallstudien als supplementäre Variablen aufgenommen.

In der CA können die Entfernungen zwischen den Variablen – hier Responsivität, Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit sowie Innovativität – bzw. zwischen den Fällen als „echte" räumliche Distanzen interpretiert werden. Die Distanz zwischen Variablen und Fällen folgt jedoch unterschiedlichen Maßstäben oder Metriken. Für die Interpretation des Zusammenhanges zwischen Variablen und Fällen kann allerdings deren gemeinsame Expansion vom Ursprung des Plots herangezogen werden. Die gemeinsame Richtung der Fälle – die Buchstaben stehen für die Einzelfallstudien – mit den Variablen vom Ursprung aus zeigt, dass Betrieb B exemplarisch für hohe Innovativität und Fortschrittsfähigkeit steht. Schwach ausgeprägt sind die Variablen dagegen in den Fällen D und J. Im mittleren Bereich liegt der Fall I. In der Ergebnisdarstellung werden zweckmäßigerweise die Fallstudien B, I, D und J berücksichtigt, um die Variation der Branchenbefragung zu erläutern.

Zum Schluss – ein Bild

Die vorgeschlagene Methodik ersetzt nicht die sprichwörtlichen tausend Worte. Das Bild hilft jedoch, die dichten Fallstudienbeschreibungen den auf großzahliger Basis ermittelten zentralen Tendenzen zuzuordnen.



Der Autor

Prof. Dr. Wenzel Matiaske ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr in Hamburg.

Literatur

Benzecri, J.-P. (1992). Correspondence analysis handbook. New York: Marcel Dekker.

Etzioni, A. (1968). The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes. New York: Free Press.

Gröneweg, C., Holtmann, D. & Matiaske, W. (2015). Innovativität und Fortschrittsfähigkeit – Personalwirtschaftliche Implikationen. Personalquarterly, 67 (3), S. 14-23.

Kirsch, W. (1979). Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation. In R. Wunderer (Hrsg.), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, S. 3-24, Berlin: Duncker & Humblot.

Ridder, H.-G. (2016). Case Study Research: Approaches, Methods, Contribution to Theory (Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden 12). München, Mering: Hampp.

Kelle U., Langfeldt B. & Reith F. (2016). Mixed Methods in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), Handbuch Empirische Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lazarsfeld, P. F. (1944). The controversy over detailed interviews – an offer for negotiation. Public Opinion Quarterly, 8 (1), S. 38-60.

Eine kommende Dimension der Arbeitsforschung: Region

Wenzel Matiaske

Region in der Arbeitsforschung?

Den Debatten zum Megatrend Globalisierung zum Trotz erlebt die Regionalforschung auch in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften seit rund zwei Dekaden eine erstaunliche Renaissance (Grözinger & Matiaske, 2005). Bei näherer Betrachtung ist erkennbar, dass einige Themen rund um Arbeit – wie Beschäftigung, Entgelt oder Qualifikation – aufgrund der geringen Mobilität des Faktors Arbeit in Relation zum Kapital „immer schon" regional verankert sind. Dass in der volkswirtschaftlich dominierten Arbeitsmarktforschung und am Rande auch in der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Personalforschung regionale Gesichtspunkte eine Rolle spielen, ist allerdings kein Argument dafür, dass diese Dimension auch in der Arbeitsforschung selbst von Bedeutung sein sollte. Individuum, Gruppe und Betrieb erschienen vielmehr bislang als Ebenen ausreichend, um zentrale Fragestellungen der menschengerechten Gestaltung von Arbeit zu beantworten.

Jedoch reichen Themen, welche die Arbeitsforschung in jüngerer Zeit beschäftigen – z.B. Kooperationen über Betriebsgrenzen hinweg, Innovation und selbst Fragen der Vereinbarkeit von Arbeits- und privatem Leben – über den Dreiklang der Ebenen hinaus und verweisen auf die Region als zu erschließender Dimension. Doch bevor die These anhand der angesprochenen Beispiele erläutert wird, ist die Verbindung dieser Themen mit Unternehmensgröße zu skizzieren und ein Blick auf die räumlich höchst ungleiche Verteilung von Großunternehmen in Deutschland zweckmäßig.

Kleine Unternehmen, große Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die gut 99% der Unternehmen in Deutschland ausmachen, beschäftigen rund 60% der Arbeitnehmer (Söllner, 2014). In Kleinstunternehmen (bis zu neun Mitarbeiter/-innen) sind rund 16% der Arbeitnehmer beschäftigt. Kleine Unternehmen (10-49 MA) sind Arbeitgeber für 22% und mittlere Unternehmen (50-249 MA) für etwa 19% der Beschäftigten. KMU tragen insgesamt etwa 47% zur Bruttowertschöpfung bei, wobei auf die Unternehmen dieser Größenklasse nur rund 40% der Bruttoinvestitionen in Sachanlagen entfallen. Diese Zahlen verdeutlichen sowohl die ökonomische Bedeutung von KMU als Arbeitgeber als auch deren vielzitierte verminderte Ressourcenausstattung im Vergleich zu großen Unternehmen.

Jedoch sind die wenigen Großunternehmen Orientierungspunkte – nicht nur in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. Verständlicherweise, denn die betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen finden in der funktional differenzierten Unternehmung institutionelle Ansprechpartner in Vorständen und Abteilungen. Das Argument ließe sich allerdings nicht nur für betriebswirtschaftliche Teildisziplinen wie Beschaffung und Absatz, Personal und Organisation, Finanzierung, Rechnungswesen und Steuern usw., sondern auch für andere Disziplinen der Arbeitsforschung entfalten. Selbstverständlich sind beispielsweise auch Organisations- und Personalentwicklung, Personalführung und Diversitätsmanagement oder Arbeitsschutz und betriebliches Gesundheitsmanagement in der großen Unternehmung institutionalisiert. Die betriebliche Mitbestimmung, wichtiger Praxispartner der Arbeitsforschung, korreliert mit der Unternehmensgröße. Nur in 10% der mitbestimmungsfähigen Betriebe existiert ein Betriebsrat. Mit der Unternehmensgröße steigt dieser Anteil sprunghaft an. Bereits in der Größenklasse der Unternehmen von 100 bis 249 MA haben bereits 60% einen Betriebsrat (Schlömer et al., 2008).

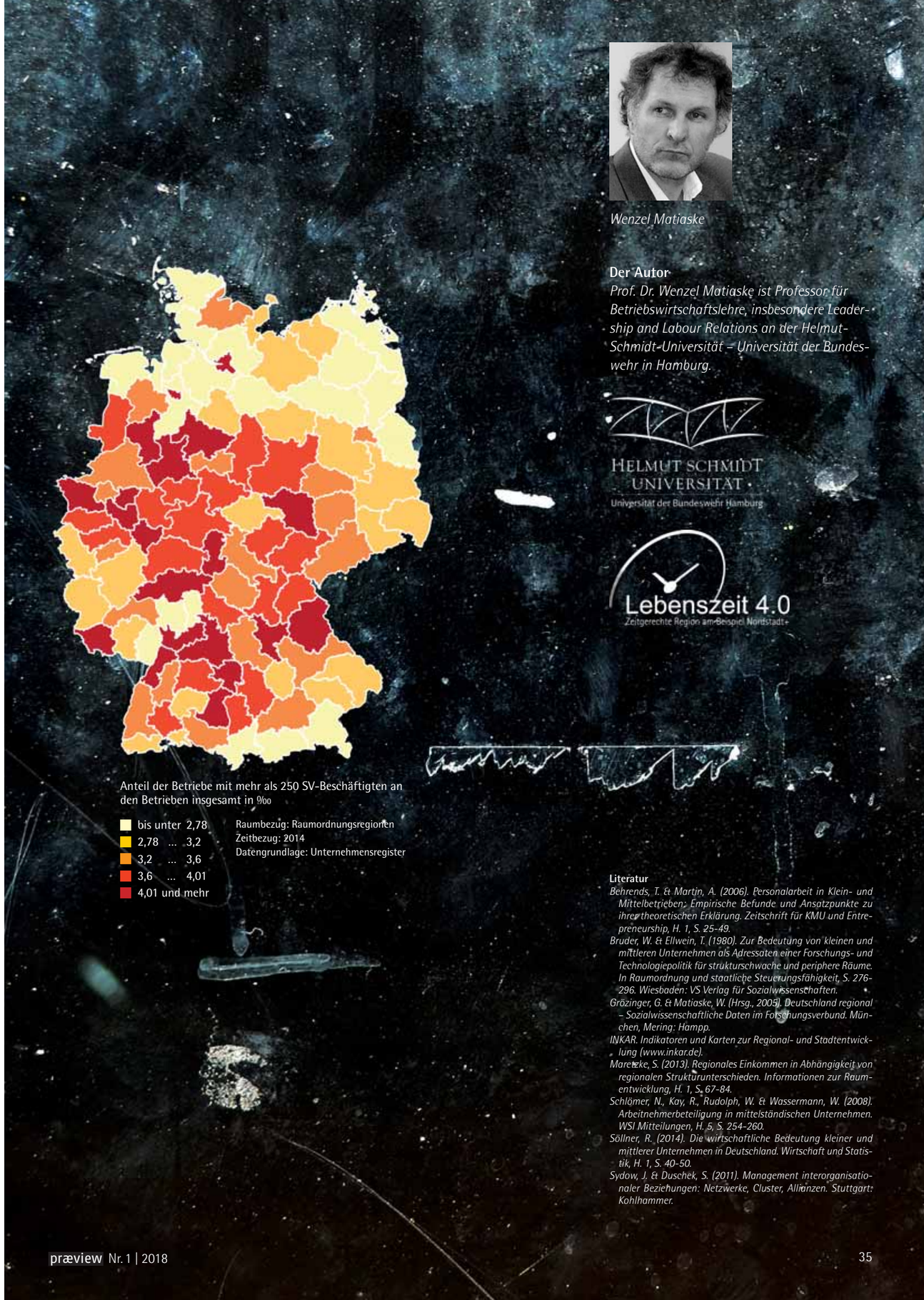
Der Eindruck, dass kleine Unternehmen lediglich geschrumpfte Großunternehmen sind und sich an deren funktionaler Differenzierung und Professionalisierung orientieren lassen, den nicht nur die Lektüre von Lehrbüchern, sondern auch die Rezeption einer Vielzahl spezialisierter Studien hinterlässt, ist nicht nur genealogisch grundlegend falsch. KMU sind keine Großunternehmen mit beschränkter Ressourcenausstattung, sondern finden funktionale Äquivalente für (manche) ausdifferenzierte Problemlösung in Großunternehmen (Behrends & Martin, 2006). Dies auch im Zusammenwirken mit anderen Unternehmen, wie die jüngere Forschung zu Allianzen, Netzwerken und Clustern belegt (Sydow & Duschek, 2011). Daran wird anzuknüpfen sein.

Wirtschaftliche und soziale Raumordnung

Unternehmen verteilen sich recht ungleich in der Fläche. Insbesondere östliche, aber auch in den als ländlich klassifizierten Raumordnungsregionen im Norden und Südwesten Deutschlands sind deutlich geringere Betriebsgrößen typisch als in städtischen Regionen oder solchen mit Verdichtungsansätzen (Maretzke, 2013). So weisen beispielsweise die Uckermark, die Region Flensburg-Schleswig oder die Rheinpfalz lediglich einen Anteil von bis zu 2% mittlerer und großer Unternehmen (mehr als 250 MA) auf, wohingegen dieser Anteil in Bielefeld, Osthessen oder Heilbronn deutlich über 4% liegt (INKAR Bezug: Raumordnungsregionen, 2014). Mit dem Anteil größerer Unternehmen in der Region korreliert das Niveau der Arbeitnehmerentgelte ebenso wie die Patentintensität. Es sind aber nicht nur ökonomische, sondern auch infrastrukturelle Variablen und Aspekte der Daseinsfürsorge, welche mit dem Besatz an größeren Betrieben in der Region kovariieren. Mit Blick auf die exemplarisch genannten Themen sind dies beispielsweise die Verfügbarkeit von Breitband-Anbindungen ans Internet, die Verkehrsinfrastruktur und der öffentliche Nahverkehr sowie die Bereitstellung von Kindertagesstätten oder Pflegeeinrichtungen.

Arbeitsforschung und Raumstruktur

KMU sind anders als größere Unternehmen allein nicht in der Lage, die an Arbeitgeber von verschiedenen Seiten gestellten Anforderungen zur Innovation oder zur Vereinbarkeit zu erfüllen. Während aber Themen wie Innovation bereits seit den 1980er Jahren (Bruder & Ellwein, 1980) im Fokus der Forschung und Förderpraxis stehen, ist die Entwicklung bezüglich „weicher" Faktoren erst am Anfang. Vor dem Hintergrund des Arbeitsangebotes in Zeiten des demografischen Wandels ist es jedoch geboten, Fragen wie z.B. der Vereinbarkeit auf KMU und vor allem auch auf überwiegend klein- und mittelständisch geprägten Regionen zu fokussieren. Die Arbeitsforschung wird analytisch Wegstrecken und Nahverkehr betrachten und praktisch Lösungen im Verbund von KMU, Trägern und Kommunen zur Schaffung von Betreuungsmöglichkeiten erarbeiten, um „gute Arbeit" und Vereinbarkeit nicht nur in Zentren, sondern auch in der Peripherie zu ermöglichen.



Wenzel Matiaske

Der Autor

Prof. Dr. Wenzel Matiaske ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr in Hamburg.

HELMUT SCHMIDT UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg

Lebenszeit 4.0
Zeitgerechte Region am Beispiel Nordstadt+

Literatur

Behrends, T. & Martin, A. (2006). Personalarbeit in Klein- und Mittelbetrieben: Empirische Befunde und Ansatzpunkte zu ihrer theoretischen Erklärung. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, H. 1, S. 25-49.

Bruder, W. & Ellwein, T. (1980). Zur Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen als Adressaten einer Forschungs- und Technologiepolitik für strukturschwache und periphere Räume. In Raumordnung und staatliche Steuerungsfähigkeit, S. 276-296. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grözinger, G. & Matiaske, W. (Hrsg., 2005). Deutschland regional – Sozialwissenschaftliche Daten im Forschungsverbund. München, Mering: Hampp.

INKAR. Indikatoren und Karten zur Regional- und Stadtentwicklung (www.inkar.de).

Maretzke, S. (2013). Regionales Einkommen in Abhängigkeit von regionalen Strukturunterschieden. Informationen zur Raumentwicklung, H. 1, S. 67-84.

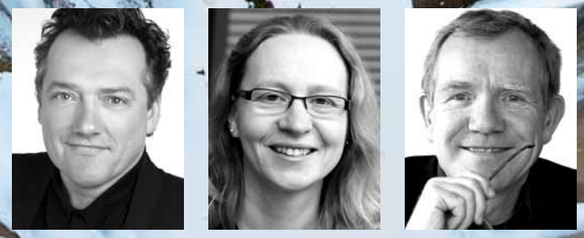
Schlömer, N., Kay, R., Rudolph, W. & Wassermann, W. (2008). Arbeitnehmerbeteiligung in mittelständischen Unternehmen. WSI Mitteilungen, H. 5, S. 254-260.

Söllner, R. (2014). Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland. Wirtschaft und Statistik, H. 1, S. 40-50.

Sydow, J. & Duschek, S. (2011). Management interorganisationaler Beziehungen: Netzwerke, Cluster, Allianzen. Stuttgart: Kohlhammer.

Muddling-through statt Management? Die Praxis des BGM in kleinen Unternehmen

Jörg Schlüpmann, Jana Hausmann, Kurt-Georg Ciesinger



Jörg Schlüpmann, Jana Hausmann, Kurt-Georg Ciesinger

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst, wie jeder systematisch angelegte Veränderungsprozess, folgende logische Schritte: Zieldefinition, Analyse, Maßnahmenableitung, Durchführung, Evaluation und Fortschreibung. Dieses Vorgehen ist im Prinzip in kleinen und großen Unternehmen gleich. Es muss aber sehr unterschiedlich „interpretiert" werden, damit sich kleinere Unternehmen nicht überfordern.

Aber es ist auch nicht nötig, extrem formalisierte Strukturen in einem kleinen Betrieb zu installieren, denn bei allen Problemen und Restriktionen von kleinen Unternehmen haben sie auch erhebliche Vorteile gegenüber großen.

Zunächst einmal ist die Sozialstruktur in kleinen Unternehmen sehr transparent, denn man kennt sich. Man kennt auch meist die gegenseitigen Probleme und redet mehr oder weniger offen darüber. Aufwändige Analysen erübrigen sich damit oft, denn man weiß, wer Übergewicht, wer Rückenprobleme und wer Stresssymptome hat. Man muss dieses Wissen nur einmal systematisiert zusammenfassen.

Der zweite große Vorteil sind die kurzen Wege von der Idee bis zur Entscheidung und Umsetzung. Ist die Leitung von etwas überzeugt, dann muss sie nicht das Einverständnis von höheren Hierarchieebenen einholen. Das verkürzt die Planungszeiten ganz erheblich.

Drittens können Maßnahmen viel zielgenauer als bei Großunternehmen geplant werden. Während die Ernährungsberatung in einem Großunternehmen an tausenden Beschäftigten und ihren Problemen orientiert sein muss, geht es in einem Kleinunternehmen nur um Herrn Müller oder Frau Schulz.

Viele Schritte, die in einem größeren Unternehmen formal umgesetzt werden müssen, können daher in einem kleinen Unternehmen pragmatisch, intuitiv und „miniaturisiert" erfolgen. Wie also sollten die Schritte eines BGM in einem kleinen Unternehmen ganz konkret aussehen?

Zieldefinition in einem kleinen Unternehmen

Wenn der Gesundheitsprozess in einem kleinen Unternehmen gelingen soll, ist die Leitung (Inhaber/-in, Geschäftsführung) der Dreh- und Angelpunkt. Auch wenn die Idee vielleicht von jemand anderem kommt, muss die Unternehmensleitung hinter dem Projekt stehen und sollte den Prozess initiieren. Verantwortlich für das BGM muss aber nicht zwangsläufig eine Leitungsperson selbst sein. Im Gegenteil hat es sich als sinnvoll erwiesen, hier andere Personen einzubeziehen, weil die Leitung in der Regel im Alltagsgeschäft stark belastet ist. Vielleicht haben ganz andere Personen im Unternehmen Interesse an der Thematik oder sogar eine entsprechende Vorbildung im Bereich Gesundheit.

Analyse in einem kleinen Unternehmen

Das Ziel der Analyse ist herauszubekommen, welche Gesundheitsgefährdungen im Betrieb vorliegen und welche Unterstützungsbedarfe bestehen. In einem Großunternehmen ist das ein komplizierter Prozess. In einem Kleinunternehmen fragt man einfach die Beschäftigten direkt. Das kann formell geschehen, indem der Verantwortliche alle Mitarbeitenden interviewt. Man kann sich aber auch einfach in der Mittagspause zusammensetzen oder abends treffen. Wer will, kann auch einen Fragebogen verteilen, aber meist ist das in kleinen Unternehmen gar nicht nötig.

Die Themen, die behandelt werden müssen, sind aber die gleichen wie bei einer komplexen Mitarbeiterbefragung: Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte, Organisation, Führung, eigenes Präventionsverhalten, Arbeitszufriedenheit, Stressempfinden, Befinden und Gesundheit.

Maßnahmenableitung in einem kleinen Unternehmen

Es bietet sich auch in kleinen Unternehmen an, die Ergebnisse der Bedarfserhebung schriftlich, z.B. in Form von kleinen Listen, festzuhalten. Diese Listen mit Problemen, Wünschen und konkreten Bedarfen werden mit den Kollegen besprochen. Wiederum ist es in kleinen Unternehmen möglich, dies mit wenig formellem Aufwand am Rande des Arbeitstages zu besprechen.

Die Maßnahmenableitung muss sich am Machbaren orientieren. Nur Maßnahmen, die die Möglichkeiten des Kleinunternehmens nicht finanziell oder personell übersteigen, sollten projektiert werden. Vor allem muss bedacht werden, dass die Maßnahmen auch längerfristig realisierbar sein müssen.

Es ist aber auch möglich, sich externer Unterstützung zu bedienen, vor allem bei den Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und der Rentenversicherung. Manche Branchen- oder Unternehmensverbände und Gewerkschaften bieten ebenfalls kostenlose oder -günstige Hilfen an. Die vereinbarte Maßnahmenliste sollte im Betrieb „veröffentlicht", also z.B. am schwarzen Brett ausgehängt werden.

Durchführung in einem kleinen Unternehmen

Die Umsetzung muss unbedingt schrittweise erfolgen, sonst verzettelt man sich gerade in einem kleinen Unternehmen. Zudem ist es unwahrscheinlich, dass alle Beschäftigten gleichzeitig an allen Angeboten teilnehmen möchten. Erfahrungsgemäß ist es vorteilhaft, mit Themen zu beginnen, die gleichermaßen dringlich und erfolgversprechend sind. Die Stabilisierung des BGM-Prozesses hängt entscheidend davon ab, ob in der Anfangsphase Erfolge erzielt werden. Die eine oder andere Führungskraft in einem Unternehmen ist vielleicht selbst Fachmann/-frau für Gesundheitsmanagement oder Aspekten davon, z.B. als ehemalige Leistungssportlerin, als Hobbykoch oder durch persönliche Betroffenheit von Krankheit und Beschwerden. Solche „zufällige Expertise" kann dem BGM-Prozess einen erheblichen Schub geben.

Evaluation und Fortschreibung in einem kleinen Unternehmen

Für ein kleines Unternehmen genügt sicherlich ein pragmatisches Verfahren:

1. Nach jeder Maßnahme (z.B. einem Trainingskurs) werden die Teilnehmer/-innen befragt, ob ihnen die Maßnahme gefallen und ob sie ihnen subjektiv geholfen hat. Damit geht die Frage einher: Lohnt es sich, diese Maßnahme zu wiederholen?

2. Nach einem Jahr setzt man sich im Kreis der Belegschaft zusammen und lässt die Aktivitäten des BGM Revue passieren: Was hatten wir uns vorgenommen? Was haben wir tatsächlich getan? Was war erfolgreich, was eher nicht? Wie wollen wir im nächsten Jahr weiter vorgehen?

Diese Vorgehensweise ist ein sehr entschlacktes Evaluationsverfahren, stellt und beantwortet aber die gleichen Fragen und verfolgt die gleichen Ziele wie eine formale und aufwändige Evaluation in Großunternehmen.

Qualität des BGM in kleinen Unternehmen

In der wissenschaftlichen Diskussion wird oft in Zweifel gezogen, ob ein pragmatisches Vorgehen wie das beschriebene noch ein „echtes" betriebliches Gesundheitsmanagement ist. Wir können aber nur alle Verantwortlichen in kleinen Unternehmen bestärken: Ja, das ist es!

BGM bedeutet, dass ein Unternehmen sich systematisch darum bemüht, seinen Beschäftigten gute Arbeitsbedingungen zu bieten und sie bei der eigenen Gesundheitsfürsorge zu unterstützen. Der Prozess darf nicht beliebig und punktuell, sondern soll überlegt sein. Gesundheitsprävention muss aus den Bedarfen heraus entwickelt und soll einer Wirksamkeitsprüfung unterzogen werden. Alle diese Kriterien werden auch durch das oben beschriebene pragmatische Verfahren erfüllt.

Zudem ist BGM in kleinen Unternehmen ein Prozess, der alle Beschäftigten persönlich einbeziehen kann und so ganz eng an den individuellen Bedarfen ausgerichtet ist. Ein BGM-Prozess in kleinen Unternehmen, der von Transparenz, Partizipation und Engagement getragen ist, kann so durchaus ebenso effektiv sein wie in einem Großunternehmen mit deutlich höherem Ressourceneinsatz.

DAA

BalanceGuard

Die Autorin, die Autoren

Jörg Schlüpmann ist stellvertretender Zweigstellenleiter Westfalen und Leiter der Abteilung Entwicklung und Marketing der Deutschen Angestellten-Akademie GmbH.

Jana Hausmann ist Diplom-Pädagogin und Fachberaterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Sie ist pädagogische Mitarbeiterin der DAA und stellvertretende Projektleiterin des Projektes BalanceGuard.

Kurt-Georg Ciesinger ist Leitender Projektkoordinator in der Abteilung Entwicklung und Marketing der DAA.

Das Memorandum „Arbeit und Technik 4.0 in der professionellen Pflege“

Paul Fuchs-Frohnhofen, Kurt-Georg Ciesinger

Der demografische Wandel trifft vor allem den Pflege- und Dienstleistungssektor. Durch eine immer älter werdende Gesellschaft steigt einerseits die Nachfrage an ambulanten Pflegeleistungen, anderseits macht es der Fachkräftemangel besonders schwierig, geeignete Nachwuchskräfte zu finden. Die Auswirkungen sind vor allem für das Pflegepersonal spürbar: Ihr Arbeitsalltag ist häufig durch emotionale Belastungen, Zeitdruck und enge Arbeitstaktung gekennzeichnet – bei gleichzeitig ungünstigen finanziellen Rahmenbedingungen. In diesem Spannungsfeld liegt die Arbeit der Fokusgruppe 2 „Neue Ansätze des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Pflege- und Dienstleistungssektor“ im Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Die fünf Forschungsverbünde der Fokusgruppe befassen sich sowohl mit einer nachhaltigen Personalentwicklung und Gesundheitsförderung als auch mit einer präventiven Arbeitsgestaltung für Pflegepersonal und Führungskräfte.

Um alltägliche Belastungen zu reduzieren, kommen Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention zum Einsatz. Mit den durch die beteiligten Verbundprojekte entwickelten Trainings, Coachings und smarten Technologien soll es gelingen, die Attraktivität der Pflegeberufe zu steigern und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Die Fokusgruppe erarbeitete eine Broschüre, um Lösungsansätze im Pflege- und Dienstleistungssektor aufzuzeigen (Fuchs-Frohnhofen et al., 2017). Diese gemeinsame Arbeit der Experten und die Diskussionen um die künftige Gestaltung von „Arbeit und Technik 4.0“ in der Pflege mündete in ein Memorandum (Fuchs-Frohnhofen et al., 2018), dessen Kurzfassung hier abgedruckt ist.

Die ausführliche Langfassung des Memorandums steht auf der Internetseite www.memorandum-pflegearbeit-und-technik.de zum Download bereit.

Paul Fuchs-Frohnhofen, Kurt-Georg Ciesinger

Die Autoren

Dr.-Ing. Paul Fuchs-Frohnhofen ist Geschäftsführer der MA&T Sell & Partner GmbH in Würselen und Sprecher der Fokusgruppe 2 „Neue Ansätze des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Pflege- und Dienstleistungssektor“ im Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Kurt-Georg Ciesinger ist Leitender Projektkoordinator bei der DAA, Geschäftsführer der gaus gmbh medien bildung politikberatung und Sprecher der Fokusgruppe 4 „Individualisierte und präventive Arbeitsgestaltung“.

Literatur

Fuchs-Frohnhofen, P., Altmann, T., Döring, S., Felscher, A. & Weihrich, M. (Hrsg., 2017). Neue Ansätze des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Pflege- und Dienstleistungssektor. Weimar: Bertuch.

Fuchs-Frohnhofen, P., Blume, A., Ciesinger, K.-G., Gessenich, H., Hülsken-Giesler, M., Isfort, M., Jungtäubl, M., Kocks, A. & Weihrich, M. (2018). Memorandum „Arbeit und Technik 4.0 in der professionellen Pflege“. Würselen: Verlag der MA&T GmbH.

Memorandum „Arbeit und Technik 4.0 in der professionellen Pflege“ – Kernaussagen

Das hier vorliegende Memorandum „Arbeit und Technik 4.0 in der professionellen Pflege“ stellt die gemeinsame Positionierung der Unterzeichnenden zur nachhaltigen und zukunftsfähigen Gestaltung und Implementierung von technischen Innovationen im Arbeitsbereich von Pflegekräften dar.

Ausgangspunkt dieser Positionierung ist ein Verständnis von Pflege als Interaktionsarbeit an und mit Menschen, die einer besonderen Gestaltung und Wertschätzung bedarf.

Die Unterzeichnenden sind sich einig, dass Pflegekräfte stärker als bisher von Technik profitieren sollten. Hierfür sind sie in die Gestaltung von Technik einzubeziehen, die sie und ihre konkrete praktische Arbeit betrifft.

Nur hierdurch kann sichergestellt werden, dass die Beschäftigten in Bezug auf professionelle Pflegearbeit von einem zunehmenden Technikeinsatz profitieren können. Denn bislang zeigt sich empirisch eine unzureichende Einbindung professioneller Pflege in Prozesse der Technikentwicklung und Technikeinführung. Das Innovationspotenzial neuer Technologien in der Pflegearbeit wird auf diese Weise nicht zukunftsweisend genutzt.

Für eine gute Gestaltung von Arbeit 4.0 in der Pflege bedarf es einer konsequenten, interdisziplinären und zielgerichteten Entwicklung, Einführung und Folgenabschätzung soziotechnischer Innovationen gemeinsam mit der professionellen Pflege. Technikeinsatz in der Pflegearbeit muss im Sinne der Gesundheit und der „guten Arbeit“ der Pflegenden sowie im Sinne der Lebensqualität der Pflegeempfänger/-innen präventiv und kontinuierlich unterstützend wirksam werden.

Die Unterzeichnenden dieses Memorandums regen an:

- die besondere Bedeutung von Pflegearbeit als Interaktionsarbeit anzuerkennen, wertzuschätzen (auch ökonomisch!) und bei jedem Veränderungsprozess zu beachten,
- vorhandene pflegeunterstützende bzw. pflegerelevante Technik zu sichten, einer kritischen Prüfung zu unterziehen und zur Förderung von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit anzupassen bzw. einzuführen,
- Entwicklungs- und Einführungsprozesse für Technikunterstützung in der professionellen Pflege als sozio-technische Innovationsprozesse zu betreiben,
- nicht nur technische Funktionalität zu entwickeln, sondern die Einbindung neuer Technologien in pflegerische Arbeits- und Organisationsprozesse samt deren Spezifika rechtzeitig und ausreichend zu berücksichtigen,
- die relevanten Akteurinnen und Akteure der Pflege explizit an diesen Prozessen zu beteiligen und ausreichende Ressourcen zur Mitwirkung und Qualifizierung einzuplanen,
- die Bewährung in der Praxis als wichtiges Erfolgskriterium für neue Technologien in der Pflege zu definieren,
- geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um bestehende Belastungen und künftige Risiken zu reduzieren, denen Pflegekräfte durch die (digital-)technikgetriebene Formalisierung von Arbeitsprozessen ausgesetzt sind,
- die Förderung der Gesundheit und die Arbeits- und Lebensqualität von Pflegenden und Pflegeempfängerinnen und -empfängern als Zielkriterium beim Technikeinsatz anzuerkennen,
- eine die Spezifika der professionellen Pflege berücksichtigende Technikfolgenabschätzung zum integrativen Bestandteil der Technikentwicklung im Bereich der Pflege zu machen.

Das Memorandum richtet sich an Politik und Verbände, an Leitungskräfte und Beschäftigte in Pflegeeinrichtungen sowie an Unternehmen im Umfeld von pflegebezogener Technologieentwicklung; außerdem an Forschungsförderer, Stiftungen und Wissenschaft.

Wir fordern die zuständigen Akteurinnen und Akteure auf, die genannten Anregungen bei der Entwicklung, Planung und Einführung neuer Technologien für eine gute Gestaltung von Pflegearbeit 4.0 zu berücksichtigen.

Von der Politik erwarten wir eine Gestaltung guter Rahmenbedingungen für die Pflegearbeit sowie die Berücksichtigung der oben genannten Ausrichtungen bei der Entwicklung von Ausschreibungen und Förderprogrammen.

Paul Fuchs-Frohnhofen, Andreas Blume, Kurt-Georg Ciesinger, Helga Gessenich, Manfred Hülsken-Giesler, Michael Isfort, Marc Jungtäubl, Andrea Kocks, Martina Patz, Margit Weihrich

Die Langfassung des Memorandums finden Sie unter www.memorandum-pflegearbeit-und-technik.de.

præview