

Gesunde Zukunft heute gestalten – Gesundheitsmanagement 4.0

Antje Ducki

B. Badura et al. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2014*,
DOI 10.1007/978-3-662-43531-1_1, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Ziel des diesjährigen Fehlzeiten-Reports »Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten« ist es, Perspektiven für eine zukunftsfähige betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik aufzuzeigen. Zukunftsvorhersagen fußen auf der Annahme von relativer Kontinuität: Wir gehen davon aus, dass sich die augenblicklichen Tendenzen fortentwickeln, und dass sie somit in gewisser Weise berechenbar sind. Gleichzeitig ist aus der Statistik bekannt, dass jede Aussage über das zukünftige Eintreten von Ereignissen eine Wahrscheinlichkeitsaussage ist, die mit Unsicherheit und Fehlerrisiken behaftet ist. Fehler können sich z. B. aus der Messtechnik und -methodik oder aus falschen oder unvollständigen Vorannahmen ergeben. So zeigt die Geschichte, dass Prognosen häufig falsch waren, weil entweder nicht vorhersehbare Ereignisse eingetreten sind oder weil sich weder Menschen noch Technik kontinuierlich fortentwickelt haben. Es gibt Naturkatastrophen, Innovationssprünge und menschengemachte Ereignisse, die aufgrund ihrer komplexen Verflechtungen in ihren Wirkungen massiv unter- oder auch überschätzt wurden, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Der Reaktorunfall in Fukushima 2011 war die Folge einer Naturkatastrophe und der Verkettung von als höchst unwahrscheinlich eingestuften Ereignissen.
- 2007 hat keiner der Wirtschaftsweisen die Finanz- und Immobilienkrise, noch die weitreichenden Folgen für ganze Volkswirtschaften vorhergesagt.
- 1966 wurde in einer Medizin-Trend-Studie vorausgesagt, dass eine »allgemeine Immunisierung gegen Bakterien- und Virenerkrankungen« im Jahr 2000 ebenso möglich sein werde, wie die »Korrektur von Erbdefekten durch Eingriffe in die Molekularstruktur« (Dirscherl u. Fogarty 2014).
- 1943 prognostizierte ein IBM-Chairman, dass »es weltweit einen Markt für vielleicht fünf Computer gibt« (ebd.).

Aber es gab auch überraschend richtige Voraussagen: Schon im Jahr 1910 wurde unsere heutige digitale und mobile Realität erstaunlich präzise geschildert:

- » Die Bürger der drahtlosen Zeit werden überall mit ihrem »Empfänger« herumgehen, der irgendwo, im Hut oder anderswo angebracht, auf eine der Myriaden von Vibrationen eingestellt sein wird. ... alle Kunstgenüsse und das Wissen der Erde werden drahtlos übertragen sein. ... Konzerte und Direktiven, ja Monarchen, Kanzler, Diplomaten, Bankiers, Beamte und Direktoren werden ihre Geschäfte erledigen und ihre Unterschriften geben können, wo immer sie sind, sie werden eine legale Versammlung abhalten, wenn der eine auf der Spitze des Himalaya, der andere an einem Badeorte ist. (Sloss 1910)

Das letzte Beispiel zeigt, dass die Richtigkeit von Vorhersagen häufig eher ein Zufallsprodukt ist und nicht das Resultat umfänglicher Forschung. Dass wir uns trotz häufiger Prognosefehler nicht davon abhalten lassen, Zukunft zu prognostizieren, liegt unter anderem an nachfolgend dargestellten psychologischen Sachverhalten.

1.1 Der psychologische Nutzen von Prognosen: Sicherheit, Legitimität und Sinn

Zukunftsvorhersagen dienen in erster Linie dazu, Unsicherheit zu vermeiden. Sie bedienen das grundlegende menschliche Bedürfnis, Kontrolle über die Lebensbedingungen zu erhalten. Wir denken präventiv und prospektiv, um Schaden in der Zukunft abzuwenden und um gute Entwicklungen zu verstärken und voranzutreiben. Vorausschauend zu handeln erhöht das Selbstwirksamkeitserleben und verschafft uns das Gefühl, dass die Welt verstehbar und beeinflussbar ist.

Prognosen haben darüber hinaus eine positive Funktion für das aktuelle Handeln. Entscheidungen und Handeln im Hier und Jetzt bedürfen – insbesondere, wenn sie zu Einschränkungen oder Erschwernissen führen – der rationalen Begründung. Prognosen können solche Begründungen liefern, wie das Beispiel in der Übersicht ► »Die Zukunft der Arbeitswelt – auf dem Weg ins Jahr 2030« veranschaulicht:

»Die Zukunft der Arbeitswelt – auf dem Weg ins Jahr 2030«

Die Kommission »Zukunft der Arbeitswelt« der Robert Bosch Stiftung hat im Jahr 2013 einen umfassenden Bericht vorgelegt, wie sich die Arbeitswelt bis zum Jahr 2030 entwickeln wird und welche Konsequenzen dies für das jetzige Handeln hat. Grundlage dafür sind verschiedene statistisch ermittelte Szenarien und Hochrechnungen. Vor dem Hintergrund der Megatrends Globalisierung der Arbeitsteilung, Digitalisierung aller Wirtschaftsprozesse, Wissensintensivierung aller Arbeitsprozesse, Ressourcenknappheit, Individualisierung und Feminisierung sowie Wertewandel, der die Grenzen des Wachstums anerkennt, werden für die Handlungsfelder Arbeitsmarkt, Unternehmenspolitik, Sozialpartnerschaft, Bildung und Qualifizierung, Arbeitsrecht und soziale Sicherung konkrete Reformempfehlungen abgeleitet. Diese sollten – so die Autoren – möglichst rasch umgesetzt werden, damit die Wertschöpfungsbasis Deutschlands durch ein ausreichendes und gut qualifiziertes Arbeitskräfteangebot und die Zukunft unserer Lebens- und Arbeitsbedingungen gesichert werden kann.

Ihre wichtigsten Handlungsempfehlungen sind: Die Arbeitszeiten pro Kopf, insbesondere die der Teilzeitbeschäftigten müssen erhöht, die Erwerbslosenquote durch konsequente Qualifizierung bildungsferner Schichten gesenkt, die Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren und Migranten erhöht werden. Des Weiteren wird auf der betrieblichen Handlungsebene die besondere Bedeutung einer alters- und altersgerechten Arbeitszeitgestaltung und der Betrieblichen Gesundheitsförderung, die Förderung der kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung und Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers, die Nachwuchssicherung und die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie betont. Dringend empfohlen wird die Neuorganisation des



Gesundheitsschutzes, um »der drohenden Erosion, insbesondere des klassischen arbeitszeitrechtlichen Gesundheitsschutzes, in modernen, von zeitlichen und örtlichen Bindungen weitgehend befreiten Formen der Arbeitsorganisation entgegenzuwirken. Als erster wichtiger Schritt soll diese Problematik auf die Agenda der nationalen Arbeitsschutzkonferenz für die gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie aufgenommen werden«. (Walter et al. 2013)

Dieses Zukunftsszenario, das sowohl in seinen Prognosen als auch in den Handlungsempfehlungen große Übereinstimmungen mit denen der Autoren dieses Fehlzeiten-Reports hat, liefert Legitimation und Rechtfertigung für heutige politische Entscheidungen und für die Verteilung verfügbarer Ressourcen: Wohin soll Geld fließen, welche Maßnahmen sollen ausgebaut, welche sollen eingestellt werden? Prognosen sind damit Instrumente zur Verbesserung kollektiver Handlungsfähigkeit, die *Bedürfnisse nach Legitimität und nach Sinngebung* bedienen.

Fasst man diese verschiedenen Funktionen von Prognosen zusammen, ist ihr psychologischer Nutzen darin zu sehen, dass sie

- die Verstehbarkeit/Vorhersagbarkeit (comprehensibility),
- die Handhabbarkeit/Beeinflussbarkeit (manageability) und
- die Sinnhaftigkeit (meaningfulness)

des Hier und Jetzt positiv beeinflussen. Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit bilden zusammen das Kohärenzgefühl, das nach Antonovsky eine der wichtigsten internen Widerstandsquellen darstellt, die Menschen befähigen, auch unter starker Belastung gesund zu bleiben (Antonovsky 1987). Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl stressresistenter, optimistischer und seltener krank sind (Wydler et al. 2006). Prognosen und Zukunftsszenarien dienen damit nicht nur der Gestaltung der Zukunft, der Vermeidung von Unsicherheit sowie der Legitimation jetziger Entscheidungen, sondern auch wesentlich der Stabilisierung unserer psychischen Gesundheit. Damit hat dieser Fehlzeiten-Report für die Leserinnen und Leser nicht nur eine informative, sondern auch eine »gesundheitsförderliche« Funktion.

1.2 Die Beiträge in der Zusammenschau

Die Arbeitswelt der Zukunft wird von hoher Volatilität, Internationalisierung und Flexibilisierung, weiter wachsender Unsicherheit, atypischen Beschäftigungsformen sowie von älter und diverser werdenden Belegschaften geprägt sein. Sie wird eingebettet sein in eine wohlstandsgeprägte und leistungsorientierte Gesellschaft mit hohen Ansprüchen an Lebensbalancen sowie einer tiefgreifenden Verschmelzung digitaler und realer Lebens- und Arbeitsformen. Die einzelnen Beiträge fokussieren unterschiedliche Themenschwerpunkte und geben für diese konkrete Gestaltungsempfehlungen, jedoch lassen sich auch über alle Beiträge hinweg übergeordnete Gestaltungsaufgaben der Zukunft erkennen.

1.2.1 Zukunftsaufgabe Resilienzstärkung und sinnhaftes Wirtschaften

In mehreren Beiträgen wird betont, dass für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben ein betrieblicher Fokus allein nicht ausreichen wird. Aufgrund der angenommenen hohen Volatilität der gesamten Entwicklungsprozesse wird die Beantwortung der Frage wichtig sein, wie gesamtgesellschaftlich, wirtschaftlich, betrieblich und individuell Widerstandskräfte (Resilienz) gestärkt werden können, um einen stabil-flexiblen Umgang von Menschen und Organisationen mit sich ändernden Bedingungen zu stärken und damit größtmögliche Krisenfestigkeit zu gewährleisten. Dabei wird eine zentrale Herausforderung sein, individuelle und strukturelle Aspekte der Resilienz aufeinander abzustimmen.

Bauer und Braun haben in diesem Band ein Gesamtmodell der *Resilienzstärkung* vorgestellt, das gesamtwirtschaftliche und betriebliche Strukturen mit sozialen und individuellen Faktoren verbindet. In diesem Modell sind Wirtschaftsprozesse auf sinnhafte Kundenbedarfe fokussiert, betriebliche und überbetriebliche Angebote der persönlichen Weiterentwicklung und Gesundheitsförderung sind vernetzt und werden digital unterstützt. Resiliente Unternehmen sind Orte des persönlichen Wachstums. Ein Resilienz stärkendes (betriebliches) Gesundheitsmanagement ist darauf ausgerichtet, der Individualisierung und Ökonomisierung des betrieblichen Alltags stabile und verlässliche Beziehungen entgegenzusetzen. Fairness, Transparenz und Familienfreundlichkeit prägen Betriebsgemeinschaften. Empathie und Achtsamkeit werden wichtige Einflussgrößen für die individuelle und die betriebliche Leistungsfähigkeit. Die Stärke die-

ses idealisierten Konzepts liegt darin, dass vernetzte Gestaltungsoptionen aufgezeigt werden.

Lebensqualität – so die Annahme mehrerer Autoren des Fehlzeiten-Reports – zeichnet sich zukünftig weniger durch Konsum und Ressourcenverzehr aus, sondern mehr durch maßvollen Ressourcenerhalt und eine hohe Bewusstheit für die Qualität der Dinge. Zukünftig wird es verstärkt um die Frage gehen, wie *Wirtschaftsprozesse insgesamt* einen sinnhaften Beitrag zur Steigerung von Lebensqualität jenseits von Konsumorientierung leisten können. Da der prognostizierte anhaltende Fachkräftemangel Arbeitnehmern mehr Einfluss auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen verschafft, müssen Unternehmen sich verstärkt Gedanken darüber machen, wie Sinnstiftung im Arbeitskontext auf der Ebene der Aufgabengestaltung, der Ebene des sozialen Miteinanders und auf der Ebene gesamtgesellschaftlicher Verantwortung verbessert werden kann. Die Generation Y, und hier vor allem die sogenannten »LOHAS« (Lifestyles of Health and Sustainability), werden Antworten einfordern.

1.2.2 Verbundenheit neu denken

Die größten und nachhaltigsten Veränderungen werden sich durch die fortschreitende *Digitalisierung* ergeben: Sie schafft neue Lebens-, Produktions- und Arbeitsweisen (z. B. Co-Working Spaces, Online-Kollaboration), verändert nachhaltig menschliche Kommunikation und damit auch Kommunikationskulturen in Unternehmen und bringt neue Methoden der (betrieblichen) Gesundheitsförderung hervor.

Das Industrie-, das Dienstleistungs- und das Wissenszeitalter haben wir bereits hinter uns gelassen. Wir leben heute im Zeitalter der »Verbundenheit« (connected age), wobei sich der Begriff der Verbundenheit nicht auf menschliche, sondern auf die technologischen Formen der Verbundenheit bezieht. »Connected age« ist geprägt durch e-government, e-economy, e-health, social collaboration, cloud working, crowd sourcing, open innovation. Wir werden vernetzt bzw. sind umgeben von intelligenten, vernetzten Systemen. Wir werden zukünftig smart wohnen, uns smart fortbewegen, smart arbeiten und smart kommunizieren. »Smart« steht in diesem Fall dafür, dass uns intelligente Systeme das Leben erleichtern, unser Verhalten vorhersagen, uns praktische Lebenstipps geben und uns überwachen. Negative Entwicklungstendenzen werden zunehmend kritisch in der Öffentlichkeit diskutiert. Die zentralen Befürchtungen betreffen die völlige Überwachung menschlicher Aktivitäten und die totale Kontrolle. Kundenprofile, denkende Kameras, abhör-

bare Handys, vollständige Bewegungsprofile ermöglichen, dass der Einzelne, aber auch Gruppen in ihren gesamten Lebensäußerungen überwacht werden können. Dabei ist entscheidend, dass die unzähligen Einzeldaten eines Menschen oder einer Gruppe im Sinne der Big-Data-Analysen zusammengeführt und gemeinsam interpretiert werden (Kohlenberg et al. 2014). Daneben gibt es aber auch zahlreiche positive und sinnhafte Anwendungen, wie in der Übersicht ► Beispiele smarter »Lebenshilfe« dargestellt.

Beispiele smarter »Lebenshilfe«

- In einem BMBF-geförderten Projekt »SensPro-Cloth« arbeiten Hersteller und Forschungsinstitute an digitaler Schutzkleidung für Feuerwehrleute, die den Fitnesszustand jedes Retters drahtlos an die Einsatzleitung senden (Hortor 2011).
- Forscher des Berliner Fraunhofer-Instituts IZM haben einen Babystrampler mit Sensoren entwickelt, der die Eltern alarmiert, falls das Kind nicht mehr atmet (Menn et al. 2013).
- Fraunhofer hat zusammen mit dem Zentrum für Integrative Neurowissenschaften (CIN) der Universität Tübingen einen Prototypen für einen mobilen Therapieroboter entworfen, mit dessen Unterstützung Patienten, zum Beispiel nach Schlaganfällen oder anderen Erkrankungen, das Laufen wieder erlernen können (Jacobs o. J.).
- Schon heute gibt es digitale Armreifen und Apps, die uns über unseren aktuellen Bewegungszustand, unsere Herzfrequenz oder unsere Schlafqualität informieren. Die AOK Nordost bietet beispielsweise auf ihrer Homepage eine innovative Gesundheits- und Fitnessplattform an, bei der mithilfe einer »Tracker-App« Aktivitäten aufgezeichnet und ausgewertet wird. Ein »Health Score« informiert über den aktuellen Gesundheitszustand und das Fitnessniveau (AOK o. J.).
- Auch für das Betriebliche Gesundheitsmanagement liegen mittlerweile App-gestützte Instrumente vor. Beschäftigte eines Unternehmens können Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz und ihre eigene Gesundheit auf ihrem Handy beurteilen und erhalten sofort ihr eigenes Gesundheitsprofil sowie praxisnahe Infos rund um die Gesundheitsförderung. Das Unternehmen bekommt die anonymisierten Befragungsergebnisse und kann gezielt Maßnahmen zum Belastungsabbau ergreifen (AOK 2014).

Wie auch immer die neuen Möglichkeiten, Daten zu verbinden, genutzt werden, sicher ist, dass die Grenzen zwischen Menschen und intelligenten Systeme immer fließender werden und die »Kollaboration« zwischen Menschen und Maschinen zunimmt. Es wird wesentlich darauf ankommen, die Grenzen der Datenvernetzung zu präzisieren und zu bestimmen sowie die Schnittstellen zwischen digitaler und realer (Arbeits-) Welt zu gestalten.

1.2.3 Autonomiefördernde und sinnstiftende Nutzung vernetzter Systeme

Unter der Voraussetzung smarter Lebensformen werden Fragen nach Autonomie und Selbstbestimmtheit völlig neu zu stellen sein: Was macht den freien Willen des Menschen aus, wenn intelligente Systeme für uns vorausschauend denken und planen, Informationen vorsortieren, unsere Vorlieben und unsere Gesundheitsrisiken dauerhaft scannen? Welche Konsequenzen wird es für unser Bedürfnis nach Autonomie und Kontrolle und unser eigenes Kohärenzgefühl haben, wenn uns technische Systeme darauf aufmerksam machen werden, was gut für uns ist, welche Fortbildung sinnvoll wäre, welche Ernährung, wie viel Bewegung, welche sozialen Kontakte verstärkt, welche reduziert werden sollten?

Eine zentrale Zukunftsaufgabe wird darin bestehen, Kriterien für den sinnhaften Gebrauch digitaler Unterstützung zu definieren. Vor dem Hintergrund, dass es auch im Gesundheitswesen immer mehr Versuche gibt, Big Data für präzisere Vorhersagen zu nutzen, wird zu klären sein, wie die Rechte auf Privatsphäre gesichert und strikte Grenzen gegen Übergriffe bewahrt werden können. Es muss sichergestellt werden, dass die Instrumente und Möglichkeiten der Selbstüberwachung nicht zu reiner Leistungsoptimierung (»quantify yourself«) und Effizienzsteigerung genutzt werden, sondern einen ausgewogenen Beitrag liefern zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und des Wohlbefindens (»qualify yourself«).

Mit der Zunahme der Digitalisierung aller Lebens- und Arbeitsprozesse werden die grundlegenden Fragen nach der *Leiblichkeit* und dem *sinnlichen Erleben* als spezifisch menschliche Daseinsform wieder neu gestellt werden. Wie werden sich die Verbindungen Körper-Geist-Emotion in digitalisierten Umwelten ändern? Wie kann Leiblichkeit unter den Bedingungen der Digitalisierung erhalten und gefördert werden? Wie kann verhindert werden, dass der Körper zum Gegenstand der Selbstoptimierung reduziert wird?

Auch die Möglichkeiten und das Erleben von sozialer Verbundenheit verändern sich durch die Digitalisierung. Auf der einen Seite besteht die Gefahr weiterer Vereinzelung, auf der anderen Seite bringt die vernetzte Welt neue globale Formen der Verbundenheit, des Teilens, Tauschens oder Leihens hervor (s. Übersicht ► *Sharenomics* – neue Formen des Teilens und des Wirtschaftens). Auch hier wird es zukünftig darum gehen, Chancen zu nutzen und die Gefahren digitaler Spaltungsprozesse frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.

Sharenomics – neue Formen des Teilens und des Wirtschaftens

Auszug aus Stempinski et al. 2012:

Sharing Services

- CouchSurfing – Helps you meet and adventure with new friends around the world
- AirBnB – Find or share a place to stay ... affordably.
- Workaway.info – Work abroad, integrate in local cultures, acquire new skills, make new friends
- Zip car – Car sharing alternative to car rental or ownership.
- Neighborhood Goods – Save money and resources by sharing stuff with your friends
- Meetup – Do something, learn something, share something, change something.

Insgesamt wird es darauf ankommen, das spezifisch Menschliche unter den aufgezeigten veränderten Bedingungen neu zu schärfen und Kriterien dafür zu entwickeln, was ein selbstbestimmtes und gutes Leben ausmacht. Ergänzend zu diesen übergeordneten Gestaltungsaufgaben liefern die Einzelbeiträge zahlreiche spezifische und konkrete Informationen und Handlungsvorschläge.

1.3 Die Beiträge im Einzelnen

■ **Abschnitt 1: Rahmenbedingungen**

Bauer und Braun zeigen auf, dass in einer volatilen Arbeitsgesellschaft, die durch Ressourcenverknappung, Globalisierung, den demografischen Wandel, riskante Finanzmärkte und steigende Rohstoffpreise gekennzeichnet ist, die Beherrschung von Ungewissheit zu einer existenziellen Unternehmensaufgabe wird. Die Autoren geben einen Überblick, wie Unsicherheitsreduktion durch Resilienzstärkung auf wirtschaft-

licher, organisationaler und individueller Ebene aussehen kann.

Bellmann betont die Notwendigkeit alter(n)sge-rechter Arbeitsgestaltung, um den steigenden Anteil älterer Arbeitnehmer möglichst lang arbeitsfähig zu halten. Darüber hinaus weist er darauf hin, dass es verstärkt Angebote der Gesundheitsförderung für atypisch Beschäftigte geben muss.

Hardege und Zimmermann stellen die Ergebnisse der aktuellen DIHK-Umfrage zu dem zunehmenden Fachkräftebedarf dar und zeigen zukünftige Handlungsfelder und Maßnahmen für Unternehmen auf. Diese liegen in der Aus- und Weiterbildung, in der gezielten Ansprache von Frauen, in der Integration ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und in der Gesundheitsförderung. Sie betonen, dass die aktuellen Finanzierungsspielräume innerhalb des GKV-Systems der Ausweitung der Betrieblichen Gesundheitsförderung insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen dienen sollten.

Ahlers betont die besonderen Probleme einer zunehmenden Ökonomisierung, Kostenreduktion und einer »Personalpolitik der unteren Linie«. Die Folgen sind Arbeitsverdichtung und hoher Arbeits- und Zeitdruck bei den Beschäftigten. Für die Zukunft sieht sie die Notwendigkeit einer stärkeren Mobilisierung der betrieblichen Akteure für die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen, einen aktiven staatlichen Arbeitsschutz sowie verstärkt Angebote für atypische Beschäftigte.

■ **Abschnitt 2: Zukünftige Belegschaften/ Arbeitswelten**

Zok, Pigorsch und Weirauch zeigen mit ihrer Erwerbstätigenbefragung, dass Erwartungen und Ziele hinsichtlich Beruf und Lebensqualität in der Generation Y und bei den Babyboomern sehr ähnlich sind, aber genau diese Ähnlichkeit von den Generationen nicht wahrgenommen wird. Stärkere Unterschiede ergeben sich zwischen den Geschlechtern der Generation Y: Während jungen Männern Spaß im Leben sehr wichtig ist, ist es bei den Frauen eher eine gute Bildung und eine Partnerschaft. Hier sind für die Zukunft Konflikte erwartbar, die zwischen den Geschlechtern neu ausgehandelt werden müssen, wenn Beruf und Familie koordinierbar bleiben sollen.

Parment zeigt anschaulich auf, welche Werte, Ansprüche und Erwartungen junge Beschäftigte der Generation Y kennzeichnen. Die Generation Y ist in einer Gesellschaft mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten und großem Individualismus aufgewachsen. Um diese Generation langfristig motiviert und gesund zu halten, sind neben

smarten (digitalen) Angeboten der Gesundheitsförderung und der Vernetzung vor allem sinnstiftende Tätigkeiten, ein gutes Arbeitsklima und die gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig.

Hasselhorn und Ebner behandelt die Konsequenzen, die sich aus dem demografischen Wandel für die Betriebliche Gesundheitsförderung ergeben. Vorge stellt wird ein Modell, nach dem die Erwerbsteilhabe älterer Arbeitnehmer nicht nur durch Maßnahmen zum Erhalt ihrer Gesundheit gesichert werden kann, sondern durch frühzeitige Förderung ihrer Veränderungsbereitschaft beeinflusst werden muss. Er hebt die Wichtigkeit hervor, schon heute jede betriebliche Funktion auf ihre »Demografiefestigkeit« zu überprüfen.

Bornheim und Sieben zeigen, wie sich das Geschlechterverhältnis auf dem deutschen Arbeitsmarkt und in Organisationen in den letzten Jahren gewandelt hat und welche Beharrungstendenzen in Führungspositionen und in geschlechtlich segregierten Tätigkeitsbereichen nach wie vor existieren. Am Beispiel der Altenpflege werden die Ansprüche von Frauen an eine gute Arbeitsgestaltung aufgezeigt: Flexible Arbeitszeitgestaltung, hinreichendes Personal, Wertschätzung und Anerkennung, aber auch Führungskräfte, die über Gleichstellungskompetenz und -motivation verfügen, sind notwendig, um eine gesundheits- und geschlechtergerechte Gestaltung und Bewältigung des Wandels zu vollziehen.

Busch und Clasen stellen Elemente eines kultursensiblen Betrieblichen Gesundheitsmanagements dar, das die kulturelle Diversität von un- und angelernten Beschäftigten im Fokus hat. Zu diesen Elementen gehört die Qualifizierung von sogenannten Peer-Mentoren, die als Ansprechpartner für Themen der Betrieblichen Gesundheitsförderung fungieren und eine Vorbildfunktion übernehmen. Darüber hinaus werden Führungskräfte zu Fragen kultureller Diversität und ihren Einflussmöglichkeiten auf die Gesundheit der Beschäftigten qualifiziert und die zielgruppenspezifischen Maßnahmen in das gesamte BGM integriert.

Vahle-Hinz und Plachta zeigen in ihrer Untersuchung, dass nicht nur die unmittelbaren Arbeitsbedingungen, und die Gestaltung von Arbeitsaufgaben auf die Gesundheit Einfluss nehmen, sondern auch die arbeitsvertraglichen Bedingungen als beschäftigungsbezogene Stressoren eine relevante Rolle spielen. Ihre Hinweise zur Gesundheitsförderung flexibel Beschäftigter machen deutlich, dass es zukünftig verstärkt darum gehen muss, ein BGM für Kern- und Randbelegschaften gemeinsam zu entwickeln und die Betriebliche Gesundheitsförderung mit überbetrieblichen/kommunalen Angeboten besser zu vernetzen.

Prütz, Seeling, Ryl, Scheidt-Nave, Ziese und Lampert betrachten auf dem Hintergrund der Daten des Robert Koch-Instituts den Wandel des Krankheitspektrums, der sich immer stärker weg von akuten Infektionskrankheiten hin zu chronischen Krankheiten verschiebt. In dem Beitrag werden die Verbreitung und Entwicklung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krebserkrankungen, Diabetes mellitus, Muskel-Skelett-Erkrankungen und psychischen Störungen beschrieben, da diese mit Blick auf Krankheitslast, Versorgungsgeschehen und die im Gesundheitswesen anfallenden Kosten von besonderer Relevanz sind.

■ Abschnitt 3: Zukünftige Führungserfordernisse

Becke macht deutlich, dass zukunftsfähige Unternehmenskulturen den Erhalt und die Regeneration der gesundheitlichen Ressourcen von Beschäftigten und Führungskräften ermöglichen. Die Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmenskulturen kann durch organisationale Achtsamkeit unterstützt werden, die eine organisatorische Selbstreflexion im Umgang mit Gesundheit und Gesundheitsrisiken fördert.

Felfe, Ducki und Franke geben einen Überblick darüber, welche Führungserfordernisse sich zukünftig ergeben. Zukünftige Arbeitswelten brauchen Führungskräfte, die in der Lage sind, die Potenziale und Ressourcen der Beschäftigten zu erkennen und zu fördern und sie damit zu befähigen, komplexe und flexible Umwelten selber zu gestalten. Führung muss stärker als bisher die ausdifferenzierten Erwartungen diverser und anspruchsvoller werdender Belegschaften aufgreifen und in authentisches Führungsverhalten »übersetzen«. Hauptansatzpunkte sind die Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen und die personale Resilienzstärkung.

Badura und Walter zeigen in ihrem Beitrag, dass in der gewandelten Arbeitswelt Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden für Produktivität und Wettbewerb immer wichtiger werden. Sie plädieren für mehr Interdisziplinarität in der Forschung, in den Betrieben für eine Verbesserung der Mitarbeiterorientierung, der Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbereitschaft, überbetrieblich für eine konzertierte Aktion aus Politik und Verbänden, um z.B. durch steuerliche Anreize zu mehr Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement anzuregen.

Ehresmann macht in ihrem Beitrag deutlich, dass Mobbing im Krankenhaus nicht nur negative Konsequenzen für die Beschäftigten hat, sondern auch für die Arbeits- und Versorgungsqualität. Ihre Studie zeigt, dass je höher das Ausmaß an Mobbing ist, desto geringer sind Arbeitsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein und Qualität der Arbeitsleistung ausgeprägt. Da Pflege

in einer alternden Gesellschaft zunehmend wichtig wird, ist hier für die Zukunft dringender Handlungsbedarf gegeben.

■ Abschnitt 4: Zukünftige Gestaltungsoptionen

Rothe und Beermann zeigen, dass die Veränderungsgeschwindigkeit, die Zunahme von psychisch belastenden Arbeitsbedingungen und individualisierten Anforderungen sowohl aufseiten der Beschäftigten als auch aufseiten der Betriebe umfassende Gestaltungskompetenz und differenzierte Vorgehensweisen im betrieblichen Arbeitsschutz erfordern. Gleichzeitig sind weitere Forschungsanstrengungen notwendig, um auch langfristig für neue Formen der Arbeitsorganisation über hinreichendes Gestaltungswissen zu verfügen.

Dunckel weist als relevante Aspekte einer zukunftsorientierten Arbeitsgestaltung die Gestaltung von entwicklungsförderlichen Arbeitsaufgaben, neue Formen unternehmensübergreifender Arbeitsgestaltung, die Notwendigkeit »neuer« Organisationsformen Betrieblicher Gesundheitsförderung, sowie die Stärkung der Selbststeuerung und des unternehmerischen Handelns bei abhängig Beschäftigten aus. Um die zunehmende soziale und kulturelle Diversität von Belegschaften zu gestalten, bedarf es der differenziellen Arbeitsgestaltung.

Rump und Eilers zeigen, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen und dauerhaft an sich zu binden. Am Beispiel der Personalrekrutierung und gesundheitsförderlicher Entwicklungsprozesse wird gezeigt, was getan werden kann, um die Wettbewerbsfähigkeit mit beschäftigungsfähigen Mitarbeitern zu sichern.

Brussig bilanziert den Diskussionsstand zum Zusammenhang von beruflichen Belastungen und Rentenbeginn. Personen mit hohen beruflichen Belastungen wechseln früher als andere in die Altersrente. Er zeigt betriebliche Möglichkeiten und Grenzen mit diesem Sachverhalt angemessen umzugehen auf. Insgesamt wird es zukünftig darum gehen, den Renteneintritt zu flexibilisieren und an die jeweiligen betrieblichen und individuellen Möglichkeiten anzupassen.

Staudinger und Patzwaldt zeigen die Notwendigkeit von rechtzeitigen Tätigkeitswechseln sowie Fort- und Weiterbildung auf, um Gesundheit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität auch über das aktive Arbeitsleben hinaus zu erhalten.

■ Abschnitt 5: Unternehmensbeispiele

Hähner-Rombach schildert die historische Entwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der BASF vom Kriegsende bis heute und zeigt, dass konkrete Angebote der Gesundheitsförderung immer

einem historisch konstituierten Gesundheitsverständnis geschuldet sind. Für die Zukunft werden die Gefahren eines Gesundheitsdiktats aufgezeigt.

Blume und Feyh zeigen an einem betrieblichen Fallbeispiel auf, wie ein partizipativer Gestaltungsprozess für eine kapazitätsorientierte aber auch gesundheitsförderliche Personaleinsatzplanung aussehen kann.

Schmidt und Möller machen deutlich, wie zukünftig eine generationengerechte Führung sowie ein an die Lebensphasen der Mitarbeiter angepasstes Betriebliches Gesundheitsmanagement im Krankenhaus zu einem deutlichen Wettbewerbsvorteil um qualifizierte Mitarbeiter werden kann.

Gunkel, Böhm und Tannheimer beschreiben, wie von Führungskräften und Unternehmen die Resilienz der Mitarbeiter gestärkt werden kann und was die Beschäftigten selbst dazu beitragen können. Konkrete Interventionen auf den Ebenen Unternehmen, Führungskraft und Beschäftigte werden aufgezeigt.

Zimmermann, Zisowski, Waßauer und Hützen zeigen, wie die USB Bochum GmbH durch die Einführung eines Gesundheitsmanagements die Grundlagen für die Zukunftsvorsorge im Unternehmen sichern. Der Beitrag verdeutlicht, dass die Bewältigung des demografischen Wandels nur durch einen fortwährenden Lern- und Entwicklungsprozess gelingen kann, bei dem die Beteiligung und Mitwirkung der Belegschaft eine zentrale Rolle spielt.

Brandt, Kunze, Petsch und Warnke geben ein Beispiel, wie es zukünftig gelingen kann, auch Kleinbetriebe für Gesundheitsförderung zu gewinnen. Anhand eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts wird ein »Huckepackverfahren« vorgestellt, mit dem kleine Handwerksbetriebe ihre Innovationsfähigkeit stärken und gleichzeitig die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen können.

Kröger, Finger und Wunsch stellen anhand eines Kooperationsprojekts zwischen der Salzgitter AG, der betrieblichen Krankenkasse Salzgitter (BKK Salzgitter) und der Psychotherapieambulanz der TU Braunschweig dar, wie psychische Störungen frühzeitig erkannt und unter Einbezug des Arbeitsplatzes interdisziplinär behandelt werden können. Eine erste Evaluation weist darauf hin, dass die Fehlzeiten durch die arbeitsplatzbezogene Therapie signifikant reduziert und damit assoziierte Kosten eingespart werden können.

■ Abschnitt 6: Qualität und Nachhaltigkeit im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)

Altgeld setzt sich mit einigen Entwicklungslinien des Betrieblichen Gesundheitsmanagements kritisch auseinander. Er benennt als wichtige Zukunftsaufgaben

unter anderem, dass Aktivitäten der Gesundheitsförderung sektorübergreifend besser koordiniert werden müssen, dass das BGM sich mit Standardentwicklungen z. B. in Hinblick auf die Qualifikationsprofile der Akteure auseinandersetzen muss sowie eine bessere Infrastruktur z. B. der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherer und ihrer Partnerinnen und Partner sicherstellen muss, die sich vor allem an KMU richtet.

Huber macht in seinem Beitrag deutlich, dass die Evidenzbasierung eine sinnvolle Grundlage liefert, um Unter-, Über- oder Fehlversorgung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu identifizieren und mit entsprechenden Angeboten zu kompensieren. Er liefert einen Überblick über mögliche Vorgehensweisen und skizziert Konsequenzen für die Planung, Umsetzung und Evaluation der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

■ Abschnitt 7: Daten und Analysen

Meyer, Modde und Glushanok liefern umfassende und differenzierte Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2013. Datenbasis sind die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der rund 11 Millionen erwerbstätigen AOK-Mitglieder in Deutschland.

Busch gibt anhand der Statistiken des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) einen Überblick über die Arbeitsunfähigkeitsdaten der gesetzlichen Krankenkassen (GKV).

Hoffmeister stellt die aktuellen krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung dar und gibt einen Überblick über das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) und die wesentlichen Entwicklungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) der Bundesverwaltung.

Die Lektüre dieses Fehlzeitenreports macht deutlich: Die Zukunft hat bereits begonnen. Aber auch wenn viele Entwicklungslinien heute schon erkennbar sind, bleibt das Wesensmerkmal der Zukunft die Ungewissheit. Wir dürfen froh sein, dass es (noch) so ist.

Dirscherl HC, Fogarty K (2014) Voll daneben. Die spektakulärsten Fehlprognosen der IT-Geschichte. PC Welt. http://www.pcwelt.de/ratgeber/Die_spektakulaersten_Fehlprognosen_der_IT-Geschichte-6948150.html. Gesehen 30 Mai 2014

Hortner H (2011) SensproCloth. Institut für Textil- und Verfahrenstechnik (ITV) der Deutschen Institute für Textil- und Faserforschung Denkendorf (DITF). <http://www.sensprocloth.de/>. Gesehen 29 Mai 2014

Jacobs T (o J) Mobiler Therapieroboter. Fraunhofer IPA. http://www.ipa.fraunhofer.de/Mobiler_Therapieroboter.1883.0.html. Gesehen 29 Mai 2014

Kohlenberg K, Musharbash Y, Wiedmann-Schmidt W (2014) Datenschutz – Europa durchleuchtet seine Bürger. Die Zeit 23:13–15

Menn A, Dürand D, Kutter S et al (2013) Smarte Kleider für immer mehr Lebensbereiche. Wirtschaftswoche. <http://www.wiwo.de/technologie/forschung/fortschritt-welt-raumforschung-zum-nulltarif/9248660-14.html>. Gesehen 29 Mai 2014

Sloss R (1910) Das drahtlose Jahrhundert: aus »Die Welt in 100 Jahren«. Horx Zukunftsinstitut. <http://www.horx.com/zukunftsforschung/1-11.aspx>. Gesehen 30 Mai 2014

Stempinski G, Liss A, Rustrum C (2012) The Sharenomics Buffet. Steppin off the edge. <http://steppinofftheedge.com/podcast/the-sharenomics-buffet/>. Gesehen 29 Mai 2014

Walter N, Fischer H, Hausmann P et al (2013) Was nun getan werden muss. In: Robert Bosch Stiftung (Hrsg) Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030. Robert Bosch Stiftung, Stuttgart, S 14–19

Wydler H, Kolip P, Abel T (2006) Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts. Juventa, Weinheim

Literatur

AOK (2014) Betriebliches Gesundheitsmanagement im digitalen Zeitalter. AOK – Die Gesundheitskasse. <http://www.aok-leonardo.de/wettbewerb-2014/preisverleihung-2014/>. Gesehen 30 Mai 2014

AOK (o J) Was ist AOK mobil vital? AOK – Die Gesundheitskasse. <http://www.aok.de/portale/nordost/mobil-vital/>. Gesehen 30 Mai 2014

Antonovsky A (1987) Unravelling the mystery of health – How people manage stress and stay well. Jossey-Bass, San Francisco

Fehlzeiten-Report 2014

Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde
Zukunft heute gestalten

Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M.
(Hrsg.)

2014, XIV, 578 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-43530-4