

# Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von Morgen (MEgA)

## HR- und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt 4.0

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0, 19. September 2016  
Haus der Wirtschaft, Stuttgart  
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen

# MEgA

MASSNAHMEN  
UND EMPFEHLUNGEN  
FÜR DIE GESUNDE ARBEIT  
VON MORGEN

ARBEITS- UND  
ORGANISATIONS-  
PSYCHOLOGIE



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

# Agenda

**1. Veränderungen in der Arbeitswelt**

**2. Wissenschaftliches Begleitvorhaben MEgA**



# Veränderungen in der Arbeitswelt

## Arbeitsstile und Gestaltungsoptionen der Zukunft

Loyale Störer

Third-Place-Working  
(Mobiles Arbeiten, Digital  
Bohème)

Future Leader  
(loses Commitment, coachender  
Führungsstil)



„Twitttagessen“

Digital Bohème

Corporate High Flyers

Real-digitale  
Sphäre  
(„Überinformation ist Programm“)

Gesundheit im  
Arbeitsalltag

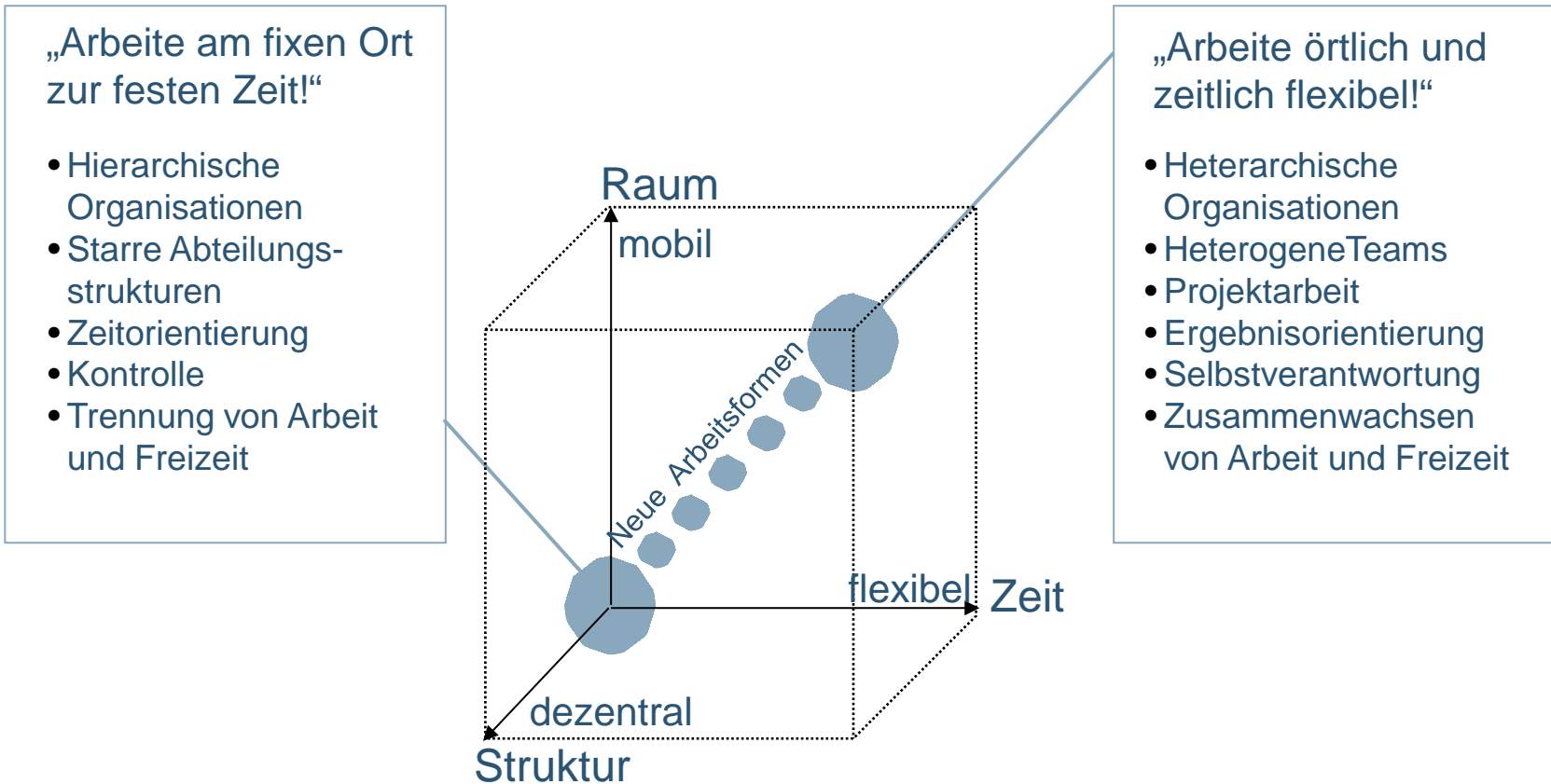
(Büro als „Wohlfühl-  
Tankstelle“)

Knowledge Workers

Quelle: Studie Zukunftsinstitut, 2012

# Veränderungen in der Arbeitswelt

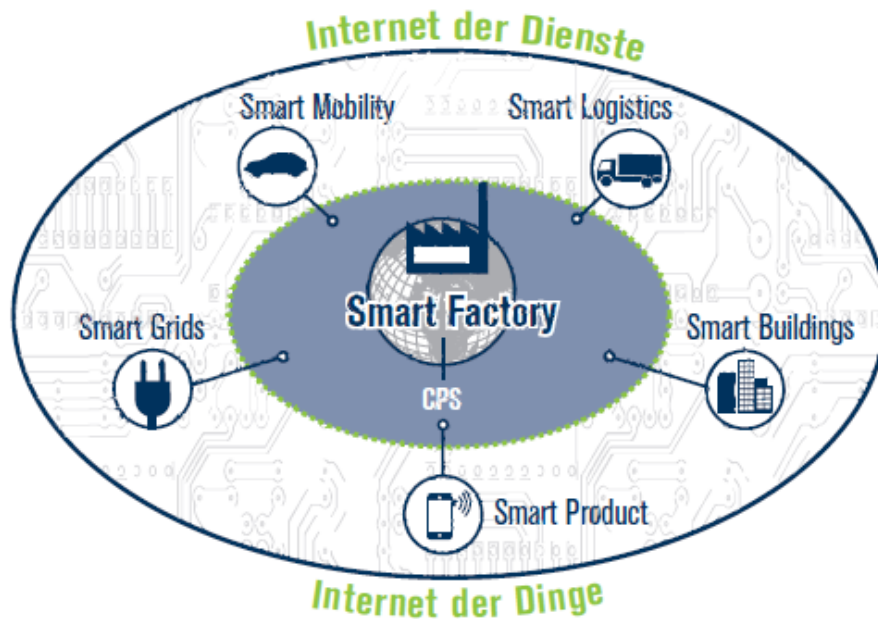
## Auflösungstendenzen von Raum, Zeit und Struktur



➔ Neue Arbeitsformen sind gekennzeichnet durch hohe Flexibilität, dislozierte Arbeit, fragmentierte Arbeitsstrukturen und vollem 24h-Zyklus; **gestützt durch innovative IT-Anwendungen.**

# Veränderungen in der Arbeitswelt

Industrie 4.0 als Teil einer vernetzten, intelligenten Welt



## Potenziale der Industrie 4.0<sup>1</sup>

- Individualisierung der Kundenwünsche
- Flexibilisierung und Dynamisierung der Geschäftsprozesse
- Ressourceneffizienz
- Wertschöpfungspotenziale durch neue Dienstleistungen
- **Demografie-sensible Arbeitsgestaltung**
- **Work-Life-Balance**
- **Arbeitsplatzbezogene Qualifizierung**

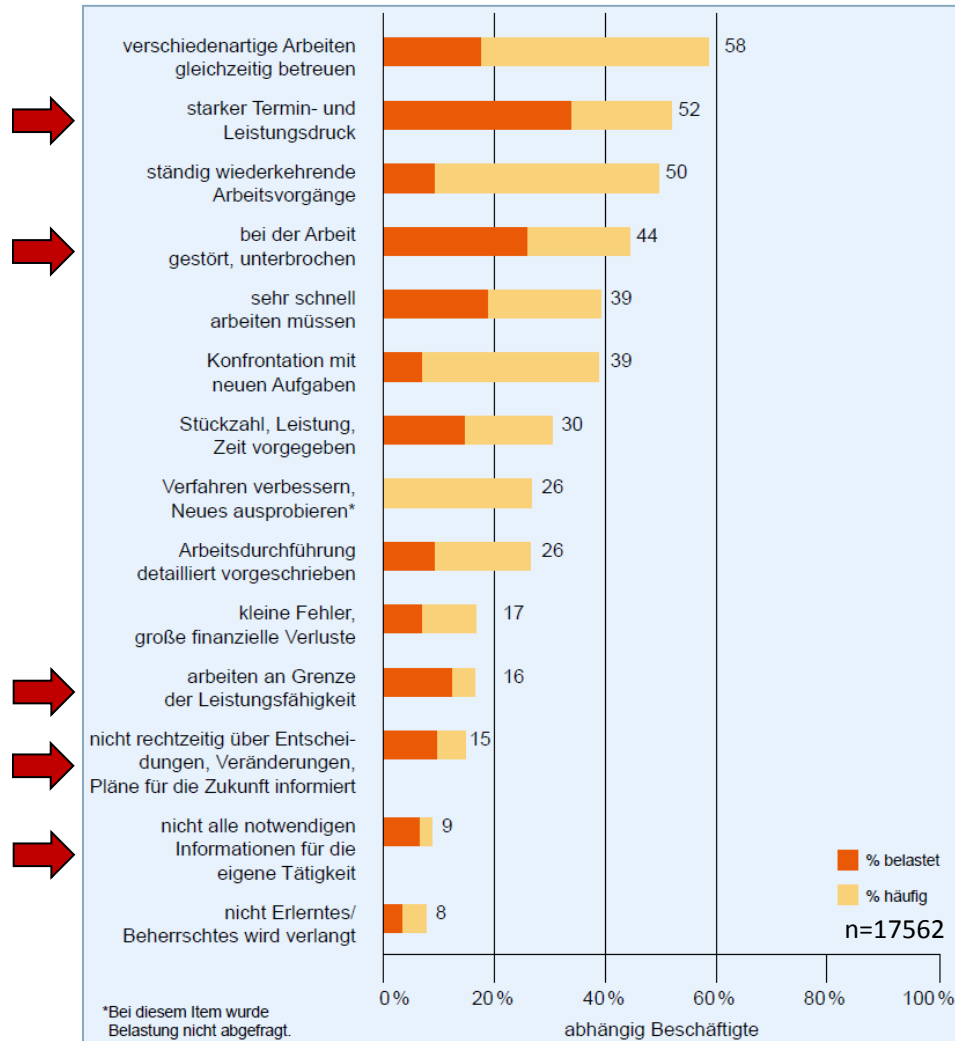
➔ Generell gilt: kognitiv und sozial anspruchsvolle Tätigkeiten nehmen zu, körperlich beanspruchende und manuelle eher ab. Routinetätigkeiten werden weniger.

➔ Industrie 4.0 nur bei ca. 50% der Unternehmen (>500) bekannt, davon planen/ führen Projekte durch: 23% (ZEW IKT-Report, 2015)

1) Forschungsunion & acatech, 2013, S. 19 ff.

# Veränderungen in der Arbeitswelt

## Anforderungen und daraus resultierende Belastungen

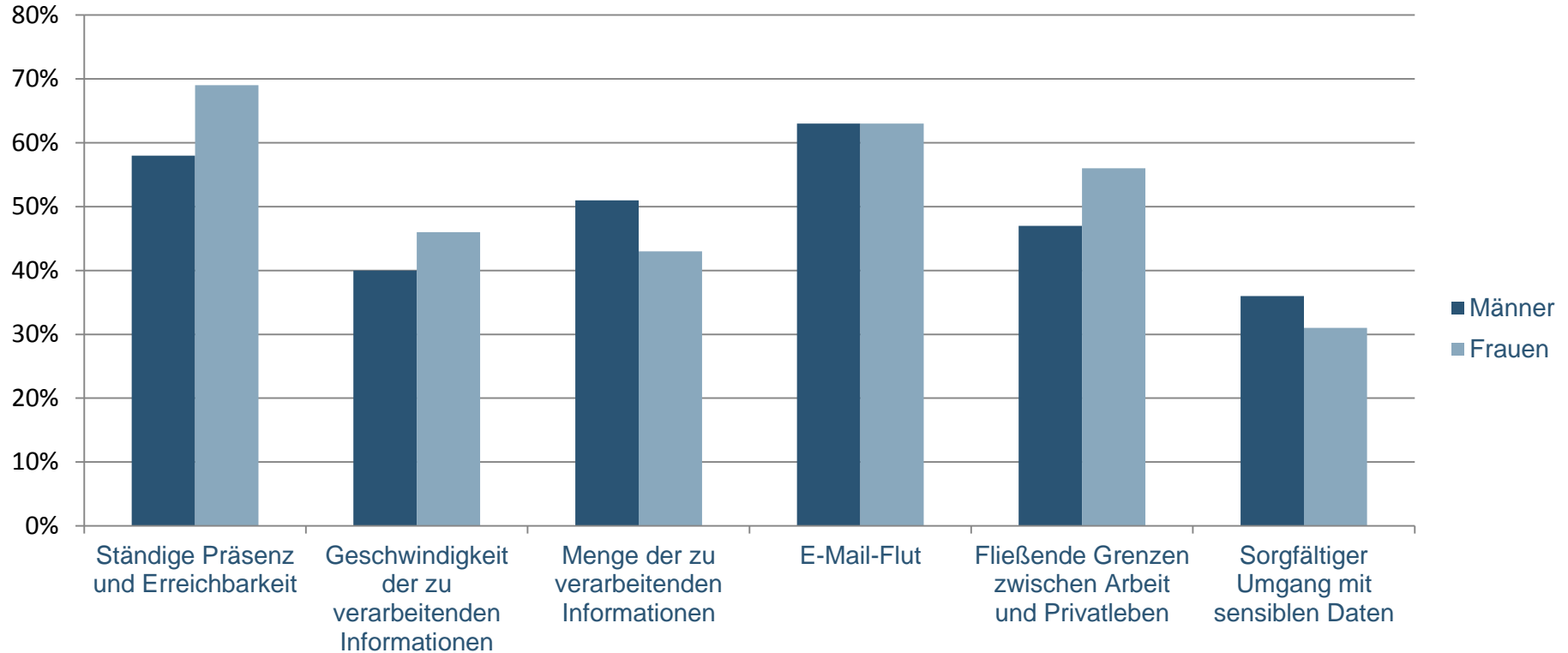


Quelle: Lohmann-Haislah (2012). „Stressreport Deutschland“

# Veränderungen in der Arbeitswelt

## Anforderungen und daraus resultierende Belastungen

Frage: „Welche Faktoren als Folge der Digitalisierung empfinden Sie als Belastung?“

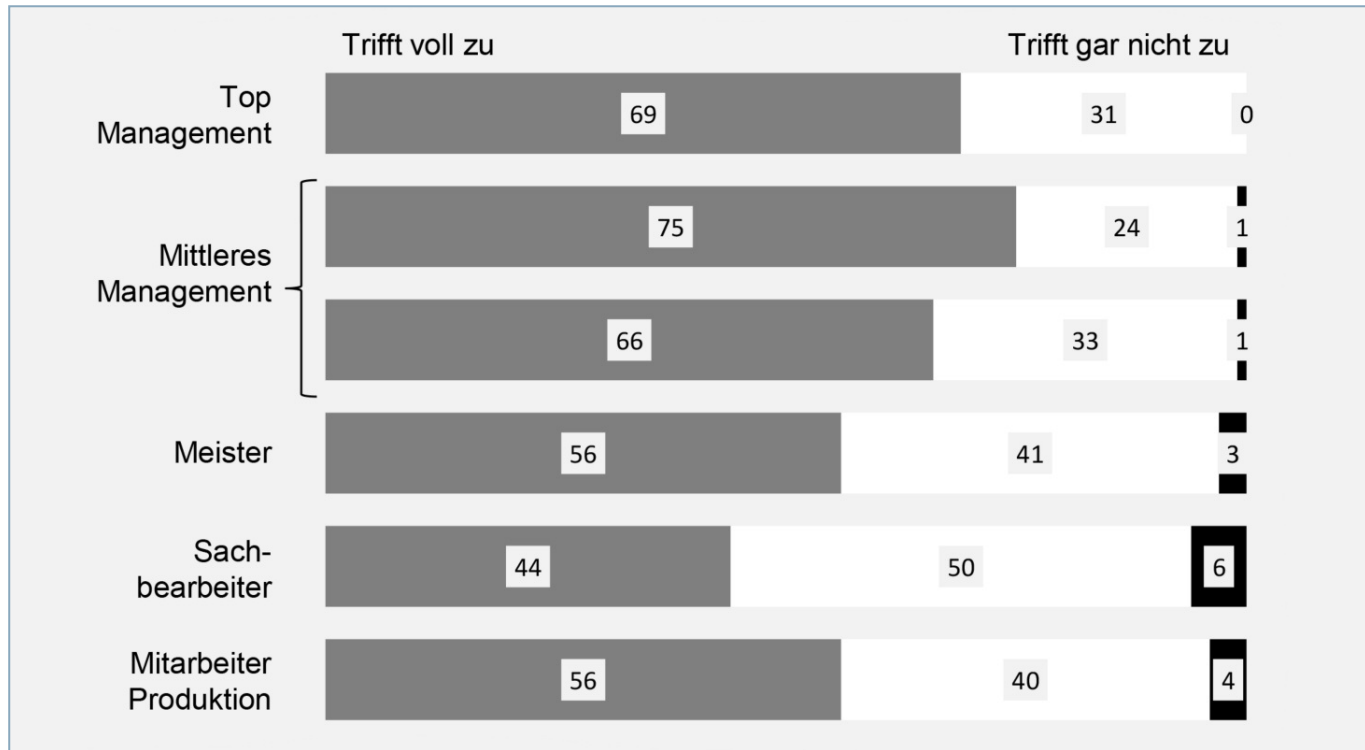


N = 728 deutschen Consultants, (darunter 128 Steuerberater und Wirtschaftsprüfer)  
(LAB Consulting-Barometer, Derakchan & Klein, 2015)

# Veränderungen in der Arbeitswelt

## Führungskräfte als Hauptbetroffene

Inhalt: Arbeitsaufgaben werden als anstrengend, widersprüchlich und schnell zu bearbeitend erlebt



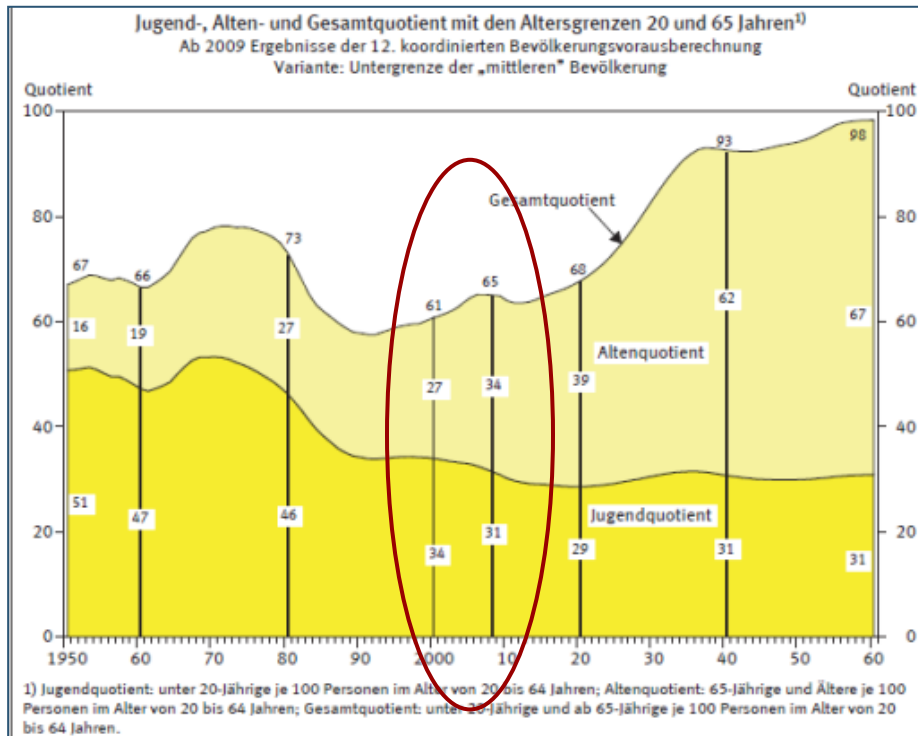
Quelle: Sonntag, 2014 (WLB-Studie; Industriecluster)  
N= 4471

➔ Führungskräfte haben höhere Arbeitsanforderungen und sind stärker belastet als Personen ohne Führungsverantwortung



# Veränderungen in der Arbeitswelt

## Demografischer Wandel: Schrumpfung und Alterung



### Schrumpfung:

- Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung (2008: 50 Mio; 2014: 43 Mio; 2060: 33-36 Mio)
- Ausscheidende „baby boomer“ nach 2015/20

### Alterung:

- Anstieg der Lebenserwartung
- Anstieg älterer Beschäftigter (2008: 31% der 50-65-Jährigen; 2017-2024: 40% der 50-65-J.)
- Verdoppelung des Altenquotienten von 2008: 34 auf 2060: 67



Belegschaften werden künftig deutlich älter sein, deren Ressourcen zu erhalten und Potenziale zu nutzen ist die Konsequenz. Spürbare Wirkung für die deutsche Wirtschaft zw. 2017 u. 2024.

Studien: 1) Statistisches Bundesamt, 2015

# Agenda

1. Veränderungen in der Arbeitswelt

2. Wissenschaftliches Begleitvorhaben MEgA



# Das Projekt MEgA: Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen

- **Laufzeit**

Dezember 2015 bis April 2019

- **Projektförderung**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“

- **Projektträger**

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)

- **Projektpartner**

30 BMBF-geförderte Projekte in 5 thematischen Fokusgruppen

Unterstützer: Sozialpartner

Berufsgenossenschaften

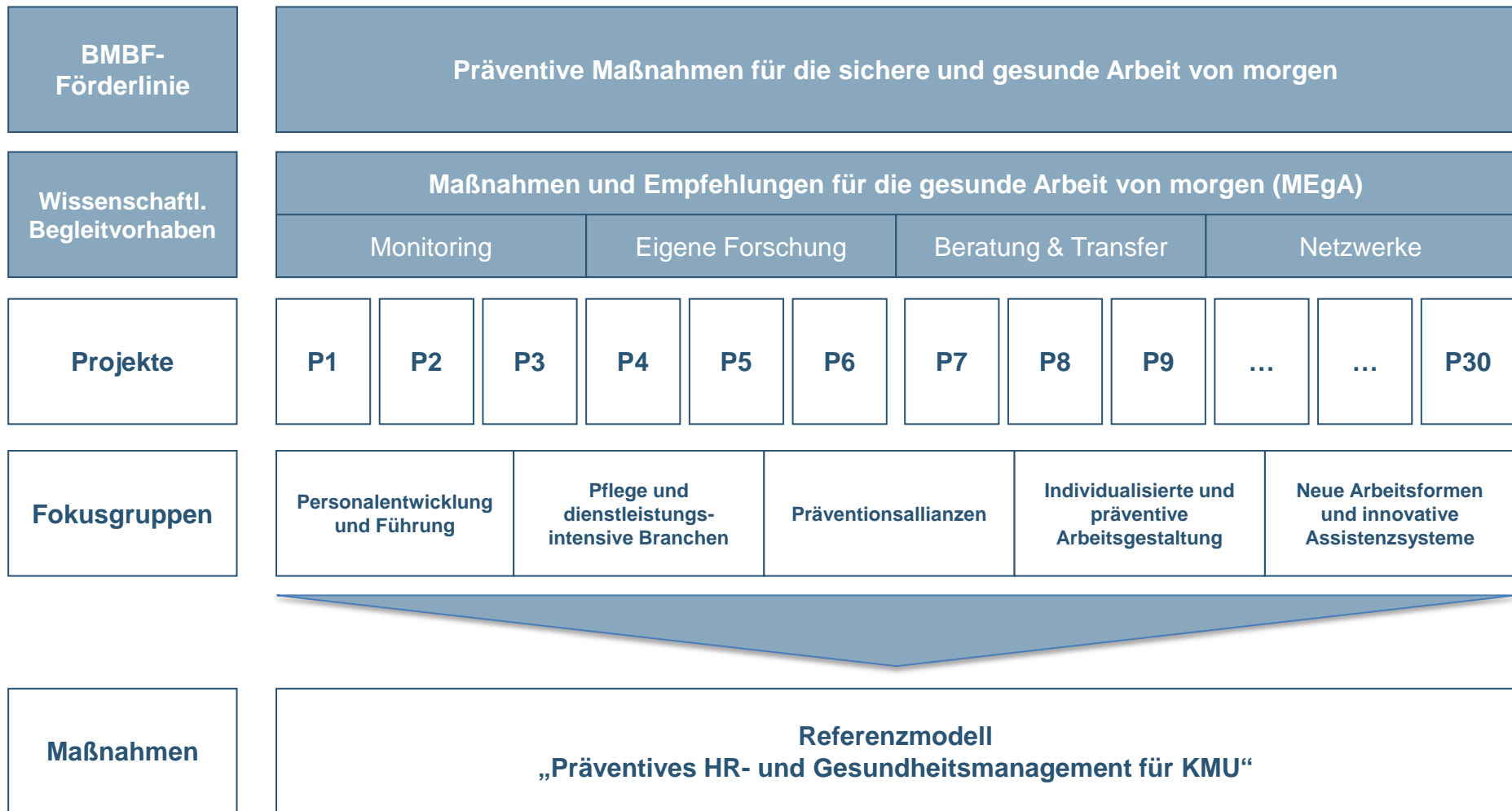
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV; iga)

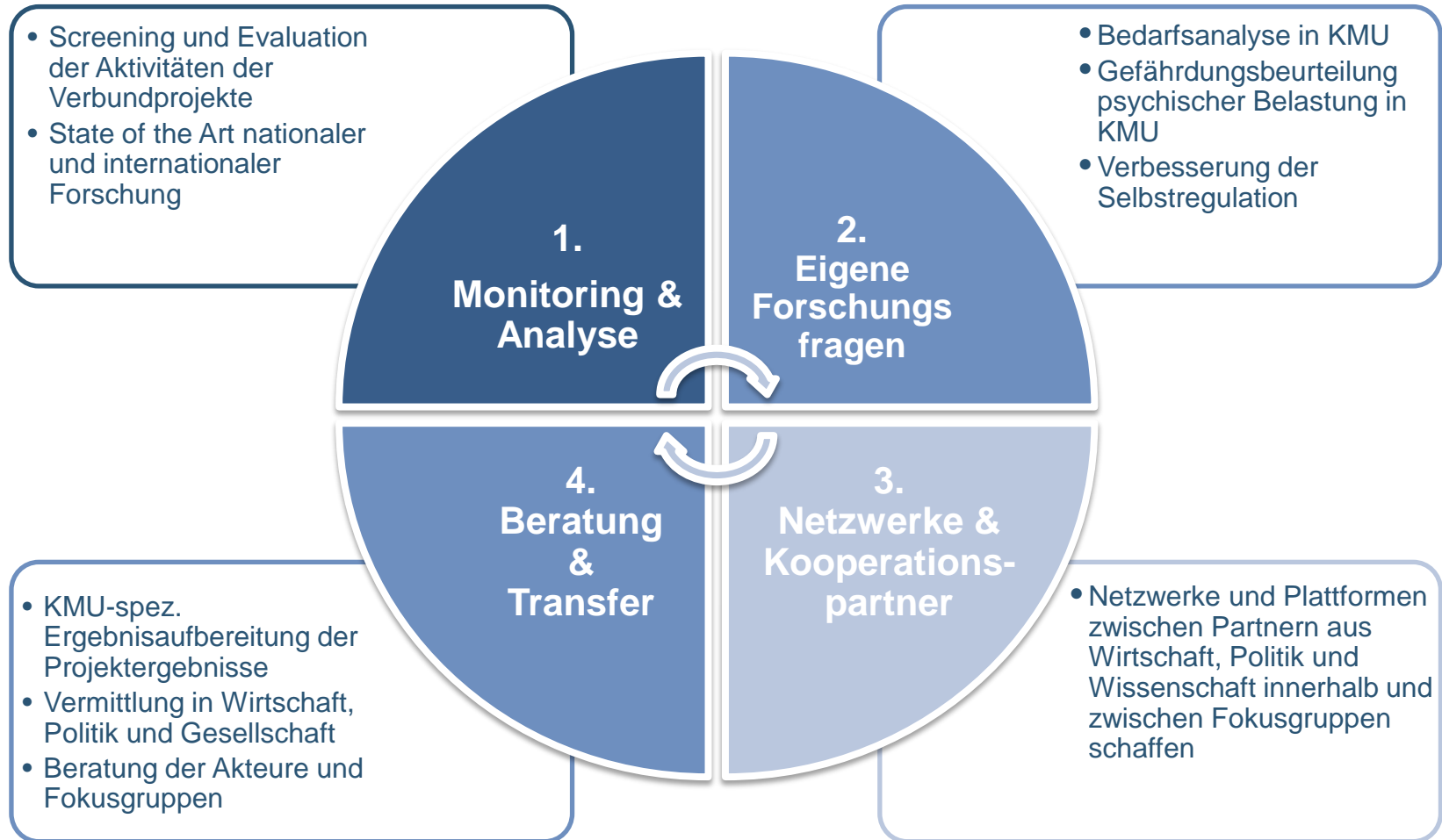
Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi)

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz (EU-OSHA)

# MEgA: Generelle Projektstruktur



# MEgA: Aufgabenbereiche



# I. Monitoring, Analyse & Auswirkung

## Ziel:

Monitoring, Analyse und Bewertung der Forschungsaktivitäten in den laufenden Vorhaben

## Vorgehen:

- Kontinuierliches Screening, prozessbegleitende Analyse und Reflexion der Arbeiten in den einzelnen Projekten des Förderschwerpunkts
- Systematische Bestandsaufnahme (State of the Art) nationaler und internationaler Forschungsaktivitäten zum präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz (in Verbindung mit Digitalisierung, Industrie 4.0 und demografischem Wandel)
- Bewertung der eingesetzten Förderinstrumente (Analyseverfahren und Interventionen) hinsichtlich Wirkung, Aufwandsökonomie und Übertragbarkeit auf KMU-Betriebe
- Ableitung forschungspolitischer Implikationen sowie projektübergreifender Schlussfolgerungen hinsichtlich möglicher Entscheidungs- und Handlungsbedarfe aus Sicht von Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft

## II. Eigener Forschungsschwerpunkt

### Ziel:

Verknüpfung der Ergebnisse aus den laufenden Vorhaben mit eigenen konzeptionellen und empirischen Forschungsarbeiten

### Vorgehen:

- Feststellung des KMU-spezifischen Bedarfs und der Machbarkeit präventiver Maßnahmen und Lösungen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen. Ableitung von Kriterien für das Referenzmodell (**→ Thema 1**)
- Erfassung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz: Weiterentwicklung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GPB) für KMU zur Erfassung und Reduktion psychischer Belastungsfaktoren (**→ Thema 2**)
- Verbesserung der Selbstregulation im Umgang mit digitalen Technologien: Entwicklung eines Online-Tools zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (**→ Thema 3**)
- Aufbau eines Referenzmodells „Präventives HR-Management für KMU“: Kriteriengeleitete Zusammenstellung erprobter Konzepte und Methoden für ein präventives und demografiesensibles Gesundheitsmanagements zur Reduktion krankheits-, qualifikations- und motivationsbezogener Risiken in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt (**→ Thema 4**)

# Thema 1: Feststellung des KMU-spezifischen Bedarfs

## Ziel:

- Feststellung des KMU-spezifischen Bedarfs sowie der Machbarkeit präventiver Maßnahmen und Lösungen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen

## Vorgehen:

- 60 Interviews mit Vertretern von KMU (Personalleiter, Sicherheitsbeauftragte, Geschäftsführer, usw.)
- Befragung von 500 HR-Managern (KMU) in standardisierter und schriftlicher Form hinsichtlich
  - gesundheits- und ressourcenerhaltender Maßnahmen für ein organisationsspezifisches präventives Gesundheitsmanagement
  - möglicher Treiber und Hemmnisse in der Umsetzung
- Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für Projekte im Förderschwerpunkt
- Ableitung von Kriterien für das Referenzmodell



# Thema 1: Feststellung des KMU-spezifischen Bedarfs

Erste Ergebnisse: Häufige Nennungen im Bereich Qualifizierung (GF und Personalleiter)

<b>Spezifische Qualifizierungsmaßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Führungskräftetrainings</li><li>• IT-Wissen, Umgang mit digitalen Technologien</li><li>• Business Englisch</li><li>• Präsentations- und Rhetoriktrainings</li><li>• Zeitmanagement</li></ul>
<b>Institutionalisierte und professionelle PE-Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategische Planung</li><li>• Bedarfsanalyse</li><li>• Maßgeschneiderte Umsetzung</li><li>• Evaluation und Qualitätssicherung (Inhouse Qualifizierung)</li><li>• Karrierepfade</li></ul>
<b>Ressourcenschonende Qualifizierung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeit- und Kostenersparnisse</li></ul>
<b>Angebotsattraktivität und Teilnahmemotivation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Info- und Kommunikationskampagnen</li><li>• Qualifikationskultur</li></ul>
<b>Recruiting und Mitarbeiterbindung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitgeberattraktivität</li></ul>

# Thema 1: Feststellung des KMU-spezifischen Bedarfs

Erste Ergebnisse: Häufige Nennungen im Bereich Gesundheit (GF und Personalleiter)

<b>Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ernährungsberatung</li><li>• Sportangebote</li><li>• Fitness- und Entspannungsräume</li><li>• Aktive Pausengestaltung</li><li>• Best Practice Beispiele aus anderen KMU</li></ul>
<b>Institutionalisiertes und professionelles BGM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Belastungsanalyse (z.B. Psychische Belastung)</li><li>• Maßgeschneiderte Maßnahmen (Ergonomische Arbeitsgestaltung)</li><li>• Qualitätssicherung</li></ul>
<b>Teilnahmemotivation der Mitarbeiter an Gesundheitsförderung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generelle Erhöhung der Bereitschaft zur Teilnahme steigern</li><li>• Gezielte Motivationskampagne (bspw. für Schichtarbeiter, ältere Mitarbeiter)</li></ul>
<b>Kooperation mit externen Dienstleistern</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verbesserte Kommunikation und Kooperation mit Krankenkassen und Berufsgenossenschaften</li></ul>
<b>Gesundheitsförderliche Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Führungskräfte für das Thema Gesundheit sensibilisieren</li></ul>
<b>Positive Impulse von Politik, Gesetzgeber und Tarifpartner</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Förderprogramme und gesetzlich verpflichtende Maßnahmen werden ungünstig kommuniziert</li></ul>

# Thema 2: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz

## Das Verfahren GPB

### Ziele

- Objektive Erfassung** psych. Belastungen durch den Einsatz eines Analyseteams
- Konsensorientierte** Beurteilung der Belastungsdimensionen
- Ermittlung **kritischer Belastungskombinationen**, die ein erhöhtes Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen darstellen

### Aufbau / Inhalte der GPB

- Arbeitsaufgaben
- Dimensionen psychischer Belastungen
  - Arbeitskomplexität (Ak)
  - Handlungsspielraum (Hs)
  - Variabilität (Va)
  - Zeitspielraum (Zs)
  - Verantwortungsumfang (Vu)
  - Arbeitsunterbrechungen (Au)
  - Konzentrationserfordernisse (Ke)
  - Kooperationserfordernisse (Koop)
  - Kundenorientierung (Ko)
  - Emotionsregulierung (Er)

### Auswertungsmatrix

	Ak ↑	Ak ↓	Hs ↑	Hs ↓	Va ↑	Va ↓	Zs ↑	Zs ↓	Vu ↑	Vu ↓	Au ↑	Au ↓	Ke ↑	Ke ↓	Koop ↑	Koop ↓	Ko ↑	Ko ↓	Er ↑	Er ↓	
Ak ↑																					
Ak ↓																					
Hs ↑																					
Hs ↓	■																				
Va ↑																					
Va ↓																					
Zs ↑																					
Zs ↓	■																				
Vu ↑				■	■			■													
Vu ↓				■	■			■													
Au ↑	■			■	■			■													
Au ↓	■			■	■			■													
Ke ↑	■			■	■			■	■		■										
Ke ↓	■			■	■			■	■		■										
Koop ↑	■			■	■			■	■		■										
Koop ↓	■			■	■			■	■		■										
Ko ↑	■			■	■			■	■		■										
Ko ↓	■			■	■			■	■		■										
Er ↑	■			■	■			■	■		■						■				
Er ↓	■			■	■			■	■		■						■				

### Legende:

Ausprägung der Anforderungsdimension:  
 hoch (H) :  $x > 3,5$   
 niedrig (T) :  $x < 2,5$

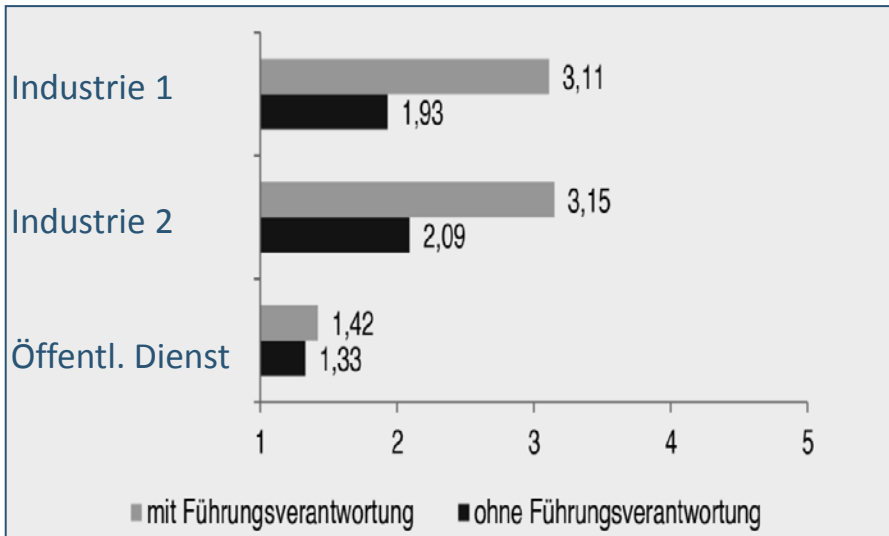


Risiko negativer Beanspruchungsfolgen vorhanden, wenn kritische Kombinationen „rot“ werden

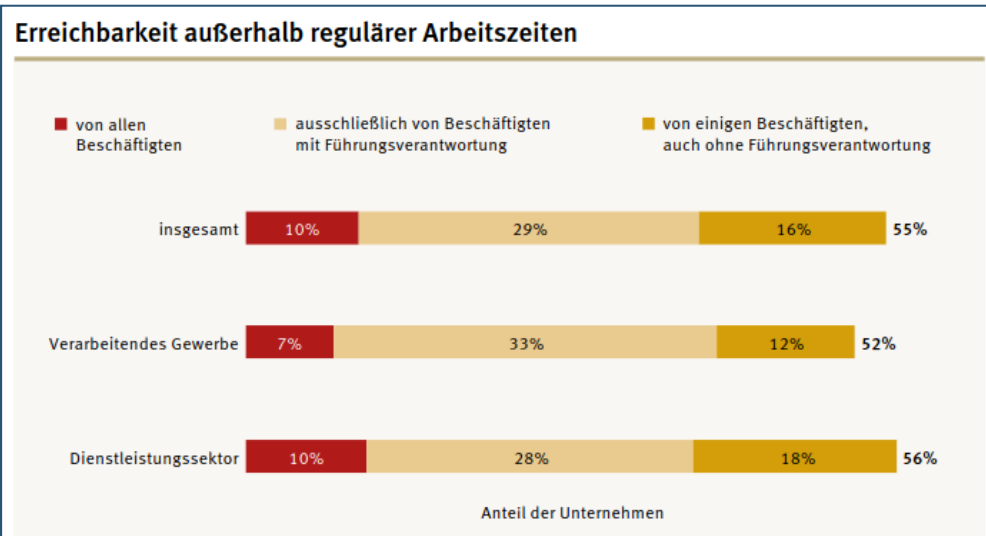
# Thema 3: Förderung der Selbstregulation bei medialer Omnipräsenz

Führungskräfte und mediale Omnipräsenz

Inhalt: Die Nutzung neuer Medien zu Hause / im Urlaub wird erwartet



N= 3689; Skala von 1=„stimme gar nicht zu“ bis 5=„stimme voll und ganz zu“ (Sonntag, 2014)

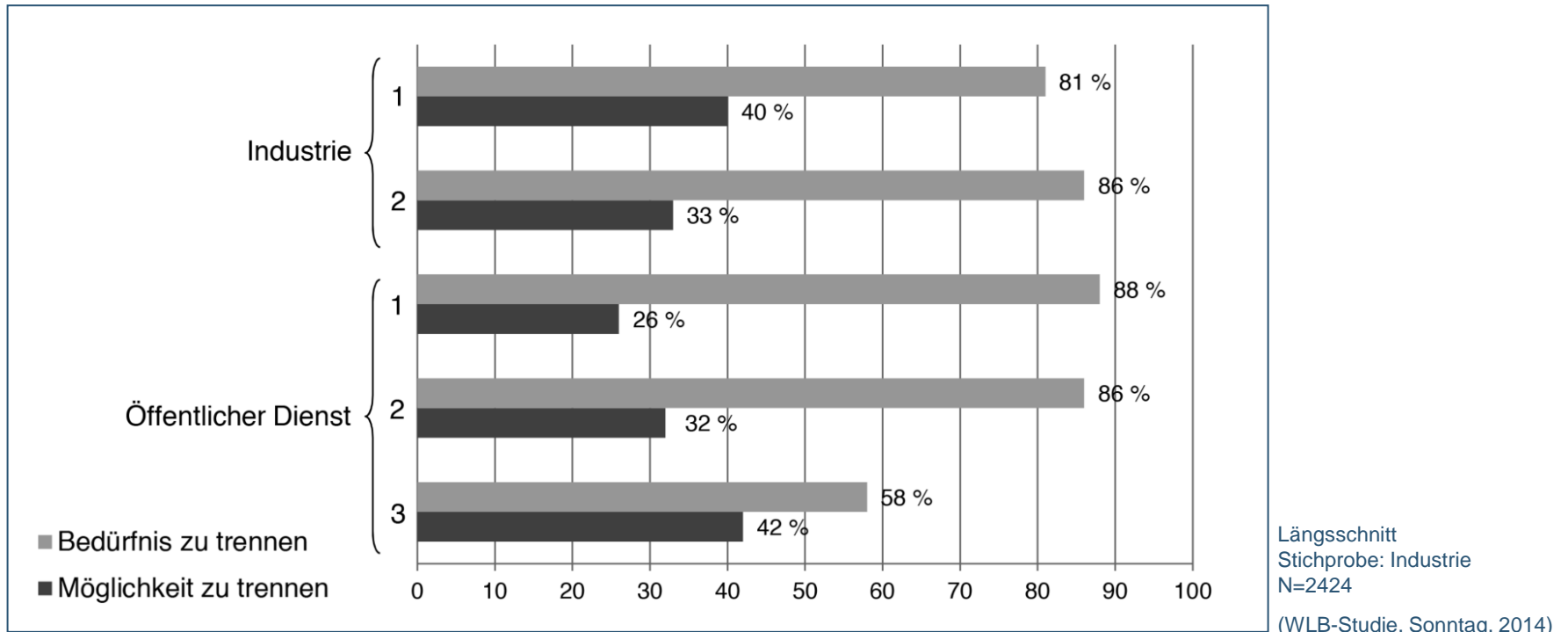


N = 4500 repräsentativ befragte Unternehmen (ZEW IKT-Report, 2015)

➔ Erwartungshaltungen, neue Medien auch zu Hause zu nutzen, sind bei Mitarbeitern mit Führungsverantwortung höher ausgeprägt

# Thema 3: Förderung der Selbstregulation bei medialer Omnipräsenz

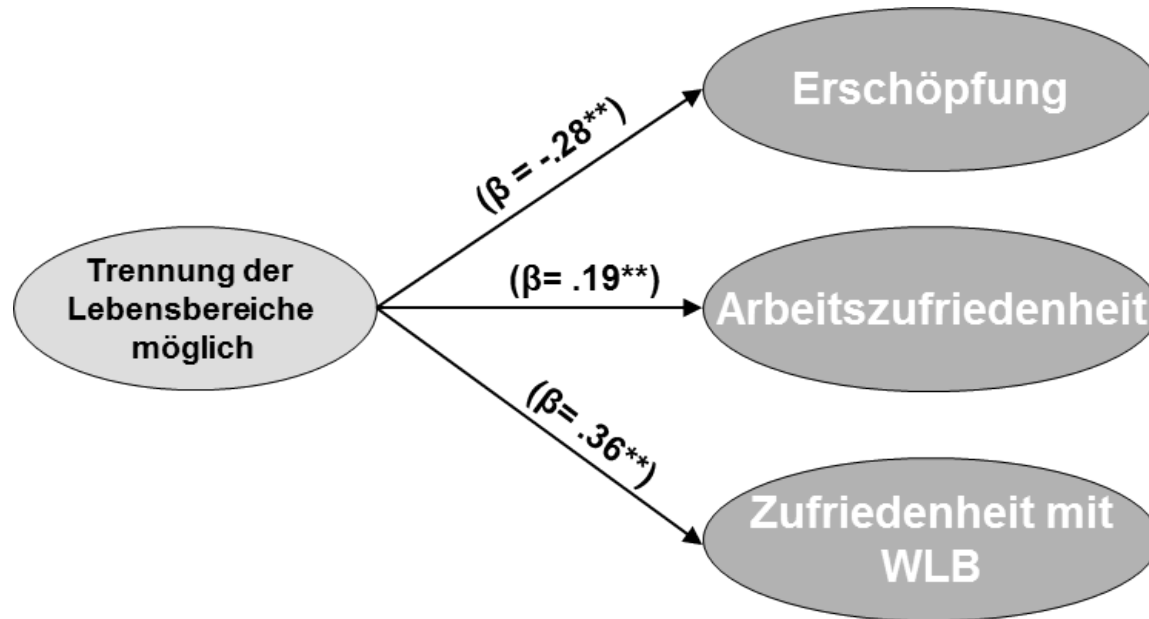
## Trennung von Arbeit und Privatleben: Wunsch und Möglichkeit



- ➔ Bis auf die Wissenschaftler haben alle Befragten einen deutlichen Wunsch nach Trennung der Lebensbereiche
- Dem gegenüber steht die als geringer eingeschätzte Möglichkeit zur Trennung
- Diskrepanz als potentielle Gefahr für Gesundheit und Wohlbefinden

# Thema 3: Förderung der Selbstregulation bei medialer Omnipräsenz

Trennung von Arbeit und Privatleben: Wirkung



➔ Die Möglichkeit Arbeit und Privatleben zu trennen reduziert die Erschöpfung und steigert die Arbeitszufriedenheit sowie die Zufriedenheit mit der WLB

Längsschnitt  
Stichprobe: Industrie  
N=2424  
(WLB-Studie, Sonntag, 2014)

Einflussstärke ( $\beta$ ):  
.4 bis 1: sehr starker Einfluss  
.3 bis .39: starker Einfluss  
.2 bis .29: mittlerer Einfluss  
.1 bis .19: schwacher Einfluss

# Thema 3: Förderung der Selbstregulation bei medialer Omnipräsenz

Ein webbasiertes Training zur Förderung der Work-Life-Balance

**Ziel:** Bewusste Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben, Förderung selbstregulativer Kompetenzen

**Empirische Befunde:** Negative Auswirkungen bei fehlender Grenzziehung auf Gesundheit und Zufriedenheit; Störender Einfluss der Arbeit auf das Privatleben



Tag 1

## Modul 1

### Reflexion der Lebensbereiche

- Partnerinterview
- Standortbestimmung
- Austausch der Teilnehmer

## Modul 2

### Strategien zur Verbesserung der Life-Balance

- Kollegiale Fallberatung
- Theoretischer Input
- Diskussionen und Reflexion eigener Erfahrungen
- Erlernen von Entspannungstechniken

(WLB-Studie, Sonntag, 2014)

Tag 2

## Modul 3

### Reflexion eigener Werte und Einstellungen

- Antreiber-Identifikation und Erarbeitung alternativer Einstellungen
- Analyse eigener Werte und deren Einfluss

## Modul 4

### Erarbeitung konkreter Veränderungsziele

- Sammlung von Möglichkeiten zur Abgrenzung
- Technik der Gegenüberstellung
- Durchführungsvorsätze
- Vertrag mit mir selbst

# Thema 4: Referenzmodell

## „Präventives HR-Management für KMU“

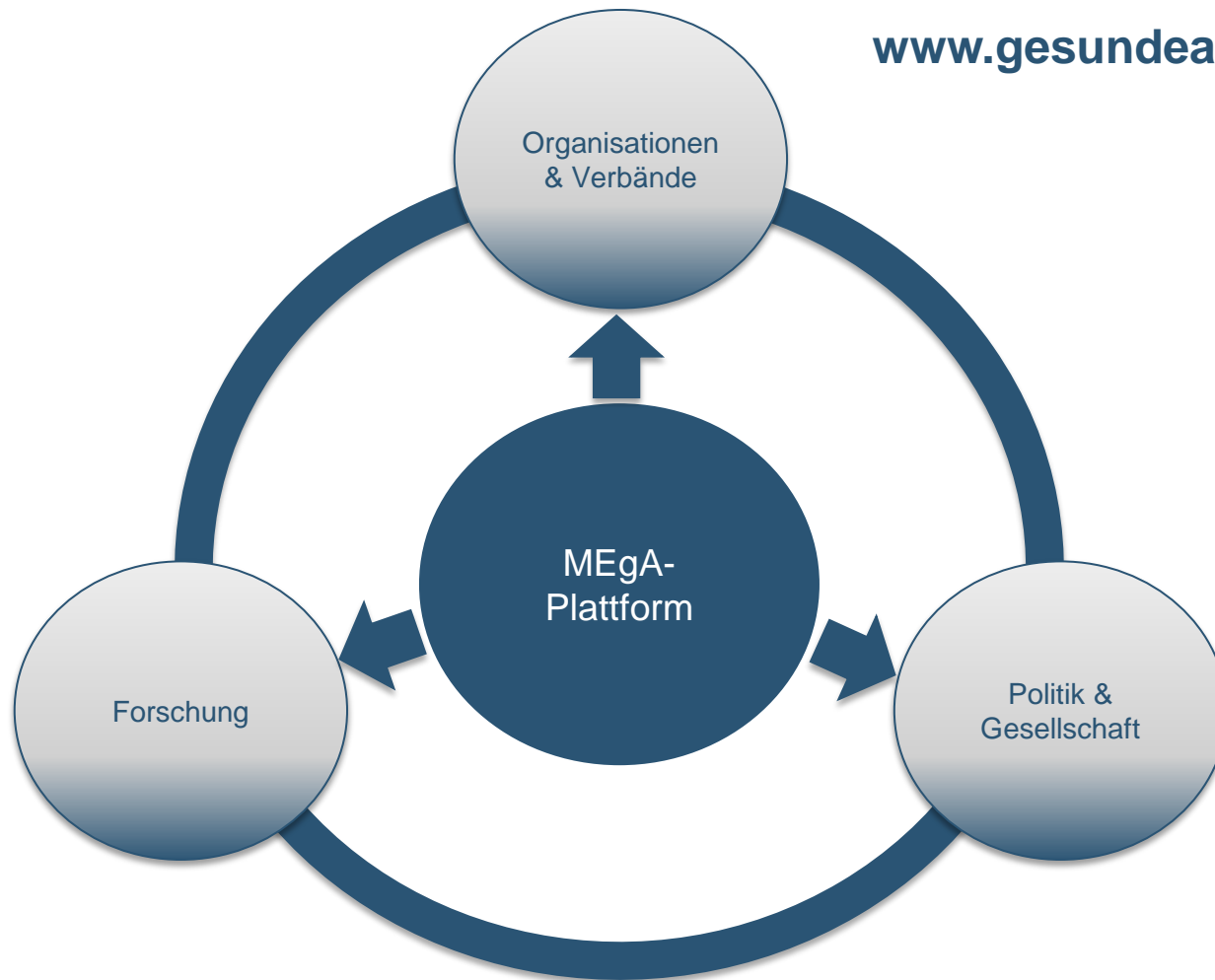
Das Referenzmodell enthält präventive Maßnahmen auf organisationaler und individueller Ebene zur Reduktion des Gesundheits-, Qualifikations- und Motivationsrisikos in digitalisierten Arbeitswelten.

EBENE	Unterstützer / Treiber	Maßnahmen zur Reduzierung von		
		Gesundheitsrisiko	Qualifikationsrisiko	Motivationsrisiko
ORGANISATION	Unternehmenskultur und -leitbild	...	...	...
	Strategisches HR-Management (Gesundheitsmanagement, Personal- und Kompetenzentwicklung)	...	...	...
	Gesundheitsförderliche Führung	...	...	...
	Differenzielle Arbeitsgestaltung (hinsichtlich Ergonomie, Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalten)	...	...	...
INDIVIDUUM	Harmonisierung von Arbeit und Privatleben	...	...	...
	Trainings-/Schulungskonzepte	...	...	...



### III. Netzwerke und Kooperationspartner

[www.gesundearbeit-mega.de](http://www.gesundearbeit-mega.de)



# Herzlichen Dank und Einladung zur Auftaktveranstaltung des BMBF-Förderschwerpunktes am 29. und 30. Nov. 2016 in Heidelberg!

**Prof. Dr. Karlheinz Sonntag**  
Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Heidelberg  
karlheinz.sonntag@psychologie.uni-  
heidelberg.de  
www.ao.uni-hd.de

## Arbeit 4.0: Präventiv gestalten, kompetent bewältigen!

Auftaktveranstaltung des  
BMBF-Förderschwerpunktes



29. und 30. November 2016  
Print Media Academy, Heidelberg

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen

