GUTE DIGITALE ARBEIT

ver.di

bildungswerk ver.di

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

zur Gestaltung von guter digitaler Arbeit im Dienstleistungsbereich

Handlungsfeld 4 – Gesundheit & Zufriedenheit

Band 2

ZIEL UND HINTER-GRUND DIESES PRAXISLEITFADENS

Ziel dieses Praxisleitfaden

Der vorliegende Praxisleitfaden hat den Anspruch, den Sozialpartnern in Dienstleistungsorganisationen einen Praxisleitfaden und ein Ideenrepertoire an die Hand zu geben, um dem digitalen Wandel in der eigenen Organisation so zu begleiten, dass Gute digitale Arbeit (im Sinne des DGB-Index Gute Arbeit) für die Beschäftigten unterstützt und ermöglicht wird.

Schwerpunkt der folgenden Ausführungen ist somit eine umfassende Darstellung konkreter Handlungshinweise und Gestaltungsempfehlungen sowie praktischer Implikationen, die dazu anregen sollen, mögliche Handlungsfelder zur Ausgestaltung Guter digitaler Arbeit in der eigenen Organisation zu gestalten. Hierzu werden Erfolgsfaktoren zur Sicherstellung Guter digitaler Arbeit und Chancen durch die fortschreitende Digitalisierung auch für Beschäftigte aufgezeigt. Die hier behandelten Handlungsfelder sind:siehe rechts stehend.

Da die aufgeführten Handlungsempfehlungen eine große Breite von Maßnahmenmöglichkeiten für Organisationen bereitstellen, sind je nach vorhandenen Ressourcen, Kapazitäten und Zielen inhaltliche Schwerpunktsetzungen sinnvoll oder auch notwendig. Der Leitfaden bietet diese Möglichkeiten unter anderem durch die Gliederung in die fünf Handlungsfelder. Darüber hinaus kann eine zusätzliche Auswahl getroffen werden, welchen Gestaltungsempfehlungen man nachkommen sollte, möchte oder kann. Der Leitfaden ist darum als Anregung und Ideenbörse zu verstehen.

Methodisch liegen dem Leitfaden liegen einerseits organisationsinterne arbeits- und organisationspsychologische Betrachtungen sowie die Konzepte ganzheitlicher systemischer Organisationsentwicklung zugrunde. Die Optimierung der IT-Prozesse und IT-Produkte selbst ist dabei kein Schwerpunkt.Erstellt wurde die Veröffentlichung im Rahmen des ver.di Projekts „gute digitale Arbeit in Niedersachsen gestalten“, gefördert durch das Niedersächsische Wirtschaftsministerium.

Handlungsfeld 1:
Digitalisierungsstrategie + Struktur

Handlungsfeld 2:
Personalführung + Kultur

Handlungsfeld 3:
Qualifizierung + Lernen

Handlungsfeld 4:
Gesundheit + Zufriedenheit

Handlungsfeld 5:
Kommunikation + Information

HANDLUNGSFELD 4
GESUNDHEIT & ZUFRIEDENHEIT
ZUR GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT IN DIENST-LEISTUNGSORGANISATIONEN

Handlungsfeld 4:
Gesundheit + Zufriedenheit

Gute digitale Arbeit gestalten heißt auch, gesunde Arbeit zu gestalten und einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen Beschäftigte erlebte Belastungen bis ins hohe Alter zu bewältigen im Stande sind.

Mit dem digitalen Wandel der Arbeitswelt kann es in Zukunft gelingen, gute Arbeit, die dem Ideal einer humanen Tätigkeit nahekommt, für mehr Menschen als bisher zu ermöglichen (BMAS 2017). Durch adaptive Assistenzsysteme und Roboter verringert sich beispielsweise der Anteil schwerer physischer Arbeit und mittels Telearbeit entsteht durch die Flexibilisierung eine höhere Zeitsouveränität und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Dem gegenüber steht ein Anstieg von überwiegend psychischen Anforderungen und psychischen Erkrankungen. Laut Fehlzeiten-Report 2016 haben die Fehltage wegen psychischer Erkrankungen seit 2004 um rund 72 Prozent zugenommen (Meyer & Meschede 2016). Im Jahr 2015 war im Durchschnitt die Dauer der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen mit 25,6 Tagen je Fall mehr als doppelt so hoch wie der Durchschnitt aller Erkrankungen mit 11,6 Tagen je Fall (Meyer & Meschede 2016).

Spezifische, mit der voranschreitenden Digitalisierung einhergehende Belastungen, nach Tarafdar et al. (2007) sogenannte Techno-Stressoren, beziehen sich dabei vorrangig auf:

Techno-overload (z. B. durch die Technologie induzierter Zwang zur Arbeitsverdichtung, Zunahme der Arbeitsintensität, Informationsflut, Zunahme der Komplexität von Aufgaben)

Techno-insecurity (z. B. Gefahr des Arbeitsplatzverlusts bei mangelndem Know-how, Bedrohung durch Kollegen, die Technologien besser beherrschen, Angst vor Kontrolle)

Techno-invasion (z. B. Work-Life-Blending, räumliche und zeitliche Entgrenzung, ständige Erreichbarkeit)

Techno-uncertainty (ständige Änderungen und Updates, ständige Anpassungsleistungen)

Techno-complexity (z. B. Notwendigkeit, viel Zeit und Aufwand zu investieren, um Schritt zu halten, Druck, mehr Wissen und Know-how zu erwerben, um die Arbeit mithilfe von Technologie erfolgreich zu meistern)

Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle der Stressor Techno-invasion aufgrund der viel diskutierten Gefahr von Work-Life-Blending und ständiger Erreichbarkeit. Ob jemand tatsächlich aufgrund digitalisierungsbedingter Belastungen und Herausforderungen an Wohlbefinden einbüßt oder gar erkrankt, ist nicht unmittelbar vorhersagbar. Das (insbesondere psychische) Krankheitsgeschehen ist nur selten monokausal in Beziehung zu setzen mit bestimmten digitalisierten Arbeitsbedingungen, sondern immer auch abhängig von persönlichen Faktoren und Ressourcen des Beschäftigten. Insgesamt ist die digitalisierungsspezifische Forschung zum heutigen Zeitpunkt hier noch am Anfang und es ist notwendig, mehr über die Ursachen von durch Digitalisierung induzierten Belastungen und ihre Wirkungen auf die körperliche und seelische Gesundheit zu wissen. Organisationen stehen jedoch in der Verantwortung, die voranschreitende Digitalisierung auch unter Einbezug ihrer Bedeutung für Gesundheit und Zufriedenheit zu gestalten. Ebenso sind die Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz des Beschäftigten selbst heute mehr denn je gefragt (BMAS 2017).

Daraus ergibt sich, dass Gesundheit und Zufriedenheit als Gemeinschaftsprojekt der Organisation und ihrer Beschäftigten, aber auch der betrieblichen Interessenvertretungen anzusehen ist. Mindeststandard auf Seiten der Organisationen ist die Erfüllung aller gesetzlichen Vorgaben den Arbeits- und Gesundheitsschutz betreffend. Hier ist vor allem die Verpflichtung zur Bewertung psychischer Belastungen (§ 5 ArbSchG, Ziffer 6) zu nennen. Auf Seiten der Interessenvertretung geht es unter anderem um die Herbeiführung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Beispiel zur Erreichbarkeit und Telearbeit. Dennoch sollten Organisationen über bestehende gesetzliche oder tarifliche Regelungen hinausgehen und deutlich mehr innerbetriebliche Verantwortung für die Gesunderhaltung und das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten übernehmen.

Gestaltungsansätze liegen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie im Arbeitsschutz.

Jegliche Aktivitäten hier können jedoch in Anbetracht der Individualität von Organisationen und Menschen nur in Kenntnis der tatsächlichen Fakten erfolgversprechend angegangen werden. Diese Fakten (zum Beispiel über eine Gefährdungsanalyse ermittelte Belastungen durch Entgrenzung, Work-Life-Blending, individuelle Bedürfnisse) sind organisationsintern und für verschiedene Zielgruppen individuell zu ermitteln, um geeignete gesundheitsbezogene Maßnahmen und Angebote platzieren zu können.

Hierfür sind systematische Methoden anzuwenden und (personelle) Ressourcen zu investieren.

Die Studie „**#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt**“ des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), in Zusammenarbeit mit der Techniker Krankenkasse und der Haufe Gruppe (2017) im Rahmen derer über 800 Geschäftsführende, Personaler und Verantwortliche für das Betriebliche Gesundheitsmanagement befragt wurden, untersuchte unter anderem den Stand der Entwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Es zeigte sich, dass es in 8,6 Prozent der teilnehmenden Organisationen noch keinerlei Gesundheitsförderungsangebot gibt. 28,3 Prozent bietet vereinzelt Maßnahmen an, 36,8 Prozent setzt BGF-Maßnahmen um und verfügen über ein sich im Aufbau befindendes Betriebliches Gesundheitsmanagement. In 26,3 Prozent der Organisationen existiert bereits ein ganzheitliches BGM. In 35 Prozent der Organisationen steht kein eigens hierfür verantwortliches Personal zur Verfügung. Hier ist folglich noch Aufbauarbeit seitens vieler Organisationen zu leisten – im Allgemeinen und digitalisierungsbedingt im Speziellen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) im Vergleich zu Organisationen mit mehr als 250 Beschäftigten Nachholbedarf haben, besonders angesichts der gesetzlichen Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung.

Generell, aber besonders in Organisationen, die (noch) nicht über ein Betriebliches Gesundheitsmanagement verfügen, sind Führungskräfte in die Pflicht zu nehmen, sich ihrer Verantwortung für die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten bewusst zu werden und einen entsprechenden gesunden Führungsstil zu praktizieren. Die Führungskräfte sind hier durch entsprechende Aktivitäten der Organisation, zum Beispiel durch Qualifizierungsangebote, kontinuierlich zu unterstützen. Die oben genannte Studie zeigte, dass 88 Prozent der Befragten das Engagement der Führungskräfte als wichtigsten Faktor für eine gesunde Führungskultur in der Zukunft ansehen.

Parallel haben Organisationen den Auftrag, ihre Beschäftigten auch beim Aufbau eigener Gesundheitskompetenz und der wachsenden persönlichen Verantwortung zu unterstützen und psychologisches Empowerment im Sinne eines Erlebens von Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss während der Arbeit (Spreitzer 1995) durch beispielsweise Schulungsangebote, aber auch durch eine Empowerment-förderliche Kultur, Führung und Arbeitsgestaltung zu fördern. Sämtliche Maßnahmen, die eine Organisation zur Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten plant und initiiert, setzen das erklärte Ziel einer humanen und gesunden Arbeit seitens der obersten Leitung und die Integration dieses in die eigene Digitalisierungsstrategie voraus. Die Gestaltung Guter digitaler Arbeit und gesunder Arbeit kann weder an ein zentrales Betriebliches Gesundheitsmanagement noch an Führungskräfte delegiert werden, wenn sie nicht auf oberster Leitungsebene sichtbar wahrgenommen und kommuniziert wird und wenn nicht ausreichend Ressourcen und Unterstützung zur Verfügung gestellt werden.

Zum Umgang mit den Stressoren Techno-complexity, Techno-insecurity und Techno-uncertainty siehe Kapitel 3.3 und 5.3.

HANDLUNGS EMPFEHLUNGEN UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN ZUR GESTALTUNG GUTER DIGITALER ARBEIT

Handlungsfeld 4
Gesundheit &
Zufriedenheit

Handlungsfeld 4:
Gesundheit + Zufriedenheit

Innerhalb des Kapitels 5.4 werden folgende, gesundheitsrelevante und die Zufriedenheit beeinflussende Aspekte betrachtet:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Rahmen der Digitalisierung
- Work-Life-Blending (Entgrenzung)
- ständige Erreichbarkeit
- Telearbeit
- Gesundheitskompetenz
- psychologisches Empowerment

Betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen der Digitalisierung

Im Zuge des digitalen Wandels bedarf es aufgrund der möglichen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit der Führungskräfte und Beschäftigten einer stärkeren Fokussierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf diesen Zusammenhang. Da die wissenschaftliche Datenlage zu diesen Auswirkungen jedoch keine verallgemeinerbaren Handlungsnotwendigkeiten im Sinne von konkreten Maßnahmen oder Angeboten, die eine Organisation im Zuge der digitalen Transformation anbieten sollte, impliziert, stehen die verantwortlichen Akteure für das BGM vor der zentralen Aufgabe, diese Auswirkungen individuell zu ermitteln und für die Gestaltung des BGM zu nutzen. Ein wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement im digitalen Zeitalter setzt andererseits eine bestimmte Struktur- und Prozessqualität innerhalb des BGM selbst voraus, damit es seine Ziele erreicht . Schwerpunkt dieses Kapitels sind dem zufolge Handlungsempfehlungen zu Strukturen und Arbeitsweisen des BGM.

Unabhängig davon, wie umfangreich (personelle) Ressourcen innerhalb eines BGM zur Verfügung stehen, sind in Abstimmung mit der obersten Leitung der Organisation mittel- und langfristige Ziele für das BGM zu definieren, um allen Bestrebungen und Aktivitäten einen Rahmen zu bieten und um zu vermeiden, dass konkrete Angebote für die Zielgruppen (Führungskräfte und Beschäftigte) ohne jeglichen Faktenbezug mittels Insellösungen einzelner engagierter Funktionsträger oder Organisationsbereiche erfolgen. Ein Ziel wird im Zuge der digitalen Transformation schwerpunktmäßig sein, die gesundheitsbezogenen negativen Auswirkungen dieser, auf Führungskräfte und Beschäftigte, zu analysieren und mittels geeigneter Maßnahmen zu reduzieren. Prioritäres Bestreben des BGM muss dabei sein, Maßnahmen, Angebote und sonstige Aktivitäten in höchstem Maße bedarfsorientiert zu planen, statt diese ohne eine vorangegangene Analyse unabhängig von tatsächlich ermittelten oder von Führungskräften und Beschäftigten geäußerten Notwendigkeiten oder Bedürfnissen zu realisieren.

Letzteres ist gleichermaßen für Entscheidende und Akteure aus dem BGM, die häufig eine unzureichende Inanspruchnahme trotz aufwendiger und kostspieliger Programme oder Einzelmaßnahmen beklagen, als auch für Führungskräfte und Beschäftigte mit hoher Frustration verbunden, die sich hiervon nicht angesprochen fühlen, jedoch wahrnehmen, dass hierfür viel investiert wird. Angelehnt an die Idee einer Bildungsbedarfsanalyse als Baustein einer professionellen Personalentwicklung sollte das BGM einer Organisation somit auf Basis einer spezifischen Analyse seine Maßnahmen, Angebote und Aktivitäten ableiten. Diese organisationsinterne Analyse wird ferner der Tatsache gerecht, dass in keiner Weise von allgemeingültigen Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Gesundheit von Führungskräften und Beschäftigten ausgegangenen werden kann, die die Empfehlung bestimmter Angebote leichthin rechtfertigen würde.

Mittels zum Beispiel Arbeitsplatzbeurteilungen hinsichtlich physischer und psychischer Gefährdungen (welche ohnehin gesetzlich gefordert sind), Kennzahlen, Befragungen, Interviews, Workshops und der Nutzung von Personaljahresgesprächen zur Belastungs- und Bedarfsanalyse können die Akteure des BGM erfassen, ob und wie sich die Digitalisierung auf die Führungskräfte und Beschäftigte allgemein und auf bestimmte Beschäftigtengruppen, Abteilungen, Berufsgruppen oder Funktionen im speziellen auswirkt, um folglich gezielt zentrale Angebote und Maßnahmen abzuleiten und zu realisieren.

Diese Analysen haben Ergebnisse und Erkenntnisse aus veröffentlichten Studien, diskutierten Trends und Expertenmeinungen zu Auswirkungen der Arbeit 4.0/Digitalisierung auf Gesundheit und Zufriedenheit zu berücksichtigen, um sie hinsichtlich der Relevanz für das eigene Unternehmen zu prüfen. Häufig wird beispielsweise in der Literatur dargestellt, dass eher ältere Beschäftigte digitalisierungsbedingt belastet zu sein scheinen, sodass Maßnahmen zur Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Menschen einen hohen Stellenwert in der öffentlichen Debatte um Gesundheit am Arbeitsplatz haben. Welche Maßnahmen sich jedoch für eine Organisation ergeben, um die eigenen (älteren) Beschäftigten bis ins hohe Alter geistig und körperlich gesund zu halten, ergibt sich weniger aus der Literatur oder anderweitigen Veröffentlichungen als aus der unmittelbaren internen Beschäftigung mit den betreffenden Beschäftigten und (ihren Führungskräften), ihren objektiven und subjektiven Belastungen und ermittelten Bedürfnissen und Möglichkeiten. Neben zentralen Aktivitäten und einer breiten Palette von zum Beispiel Trainings/Seminaren, Kursen, Beratungen, Aktionen werden zunehmend dezentrale und aufsuchende Maßnahmen und Formate relevant, im Rahmen derer die Zielgruppen des BGM selbst gesundheitsbezogenen Aufgaben und Aktivitäten nachgehen. Insbesondere:

- abteilungsinterne Aktivitäten (im Rahmen derer Führungskräfte in der direkten Auseinandersetzung mit ihren Beschäftigten gesundheitsrelevante Themen bearbeiten)
- die Berücksichtigung von Gesundheitsthemen innerhalb von Personalgesprächen
- der Einsatz von Gesundheitsbotschaftern und Multiplikatoren für aufsuchende Angebote (z. B. Gymnastik- oder Entspannungsübungen)
- interdisziplinäre Arbeitsgruppen und Qualitätszirkel (angelehnt an Konzepte aus dem Qualitätsmanagement, die darauf vertrauen, dass die Akteure einer Abteilung oder Organisation selbstorganisiert und eigenverantwortlich einen gesundheitsbezogenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (mit)realisieren können)

Statt eines Konsumierens von Angeboten kann die eigenverantwortliche Er- und Bearbeitung von Gesundheitsthemen durch die Akteure helfen, der Individualität von Bedarfen und Bedürfnissen gerecht zu werden. Gleichermaßen werden hierdurch Führungskräfte und Beschäftigte unterstützt, Verantwortung für die eigene Gesundheit beziehungsweise die Gesundheit von unterstellten Beschäftigten zu übernehmen und eine gesundheitsförderliche Kultur mit hohem Durchdringungsgrad zu gestalten. Hier kann wiederum das zentrale BGM ansetzen, um diese Aktivitäten beziehungsweise die Führungskräfte und Beschäftigten zu unterstützen und Hilfe zur Selbsthilfe anbieten (z. B. Train-the-Trainer-Konzepte, Konzeption von Workshops, administrative Unterstützung). Da das BGM insgesamt von wachsender Bedeutung ist und Organisationen immer häufiger bereit sind, hierfür Ressourcen in nicht unerheblichem Ausmaß zur Verfügung zu stellen, stellt sich neben der bedarfsorientierten Planung von Angeboten und Maßnahmen berechtigterweise auch die Frage nach der Wirksamkeit und des Nutzens. Darum gilt es, qualitative und quantitative Ergebnisse hierzu im Sinne eines Berichtswesens zu generieren und zu bewerten, um sich der Wirksamkeit und des Nutzens des BGM gewiss zu sein, dies intern zu kommunizieren und weitere Verbesserungen ableiten zu können. Für Organisationen, die über kein zentrales BGM und/oder personelle Ressourcen eigens für gesundheitsbezogene Belange verfügen, gilt es Alternativen zu schaffen, mittels derer auf Basis der gegebenen organisationalen Strukturen dennoch gesundheitsrelevante Fragestellungen bearbeitet und die gesetzlichen Mindestverpflichtungen (ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung) realisiert werden können. Hierzu eigenen sich vorrangig oben genannte dezentrale Aktivitäten durch Führungskräfte und Beschäftigte, denen hierfür insbesondere der zeitliche Raum zur Verfügung gestellt werden muss.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

BGM-Politik und -Ziele definieren

Die übergeordneten Leitgedanken und Ziele des BGM sollten in Abstimmung mit der obersten Leitung, Akteuren des BGM, der betrieblichen Interessenvertretungen und gegebenenfalls weiteren Beteiligten definiert und kommuniziert werden.

Bedarfsanalysen durchführen

Angebote des BGM sind auf Basis von Analyseverfahren und Bedarfserhebungen zu planen und zu realisieren. Die subjektiven und objektiven Auswirkungen der Arbeit 4.0/Digitalisierung auf die Gesundheit und Zufriedenheit von Führungskräften und Beschäftigten in der Organisation sind zu ermitteln.

Zielgruppen integrieren

Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten, die richtigen Angebote, Trainings/Seminare oder ähnliches zu identifizieren bedeutet, diejenigen in die Planung einzubeziehen, die hierfür die Zielgruppe sind, das heißt die Führungskräfte und Beschäftigten selbst.

Analyseverfahren wählen

Als Analyseverfahren eigenen sich beispielsweise Instrumente zur Gefährdungsanalyse, wie sie das Arbeitsschutzgesetz hinsichtlich physischer und psychischer Gefährdungen oder Belastungen fordert, Befragungen, Interviews, Workshops, Gesundheitszirkel, Aussagen aus Personaljahresgesprächen, die an das BGM weitergeleitet werden können, das betriebliche Vorschlagswesen und interne Audits

Studienergebnisse prüfen

Ergänzend zu nutzen sind Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Studien, Veröffentlichungen und Expertenmeinungen, die in der eigenen Organisation auf Relevanz und hinsichtlich möglicher Implikationen zu untersuchen sind, um hieraus gegebenenfalls Maßnahmen abzuleiten.

Zentrale Maßnahmen planen und durchführen

Zentrale Angebote, Programme und Maßnahmen des BGM wie z. B. Seminare, Kurse, Trainings oder Vorträge sind auf Basis der oben genannten Empfehlungen zur Bedarfsermittlung/Analyse zu planen.

Dezentrale Maßnahmen planen und durchführen

Das BGM und die oberste Leitungsebene sollten dezentrale Formate wie Workshops, Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkel anregen und unterstützen, um die Zielgruppen in die Verantwortung für Gesunderhaltung zu nehmen, einen hohen Durchdringungsgrad zu erzielen und der Individualität von gesundheitsbezogenen Thematiken gerecht zu werden.

Format-Mix anbieten

Für die Umsetzung von Angeboten empfiehlt sich ein Mix der Formate und Methoden. Beispiele hierfür sind: Bewegungs- und Entspannungskurse, Aktionen und Aktionstage mit einem bestimmten Schwerpunkt oder Motto, Präventionsmaßnahmen, ernährungsbezogene Angebote (bei Vorhandensein einer Kantine), Beratungsangebote und Sprechstunden (z. B. von Betriebspsychologen), Seminare (z. B. „Resilienz und Gesundheit“) und Trainings (z. B. „Gesundes Führen für Führungskräfte“), der Einsatz eines Betriebsarztes und/oder Psychologen, ein Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement und Arbeitsschutz.

BGM und Führungsverantwortung

Ein zentrales Betriebliches Gesundheitsmanagement darf Führungskräfte und Beschäftigte nicht von ihrer gesundheitsbezogenen Verantwortung entbinden.

Dezentrale Funktionsträger etablieren

Hilfreich ist es ferner, Beschäftigte auf freiwilliger Basis mit bestimmten Gesundheitsfunktionen zu beauftragen. Beispielsweise können Gesundheitsbotschafter, die innerhalb des Unternehmens auf Gesundheitsthemen und -maßnahmen aufmerksam machen und Beschäftigten direkt ansprechen, oder Bewegungsmultiplikatoren für bewegte Pausen installiert werden.

Train-the-Trainer-Formate anbieten

Das BGM kann über Train-the-Trainer-Formate oder die Zurverfügungstellung von Ablaufplänen für Workshops Führungskräfte, Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkel unterstützen, dezentral, selbstverantwortlich und -organisiert (z. B. abteilungsinterne gesundheitsrelevante) Themen zu identifizieren und zu bearbeiten.

Kompetenzen und Ressourcen bereitstellen

Führungskräften, Teams, Arbeitsgruppen, Qualitätszirkeln oder ähnlichen, die sich dezentral, selbstverantwortlich und -organisiert mit gesundheitsrelevanten Themen auseinandersetzen und Lösungen für das eigene Team/die eigene Abteilung erarbeiten, sind entsprechende (zeitliche) Ressourcen für diese Arbeit (gegebenenfalls auch Kompetenzen) zu gewährleisten, um Veränderungen anzustoßen oder umzusetzen und um ihre Ergebnisse oder Ideen an geeigneter Stelle im zentralen Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder in der obersten Leitung präsentieren zu können.

Maßnahmen für spezifische Zielgruppen initiieren

Bei der Bedarfsanalyse und Planung von Maßnahmen und Aktivitäten ist zu prüfen, ob und inwieweit für bestimmte Zielgruppen spezifische Bedarfe und Notwendigkeiten bestehen.

Z. B. für folgende Zielgruppen:

- Führungskräfte
- ältere Beschäftigte
- Beschäftigte mit Migrationshintergrund
- Auszubildende
- Beschäftigte mit körperlichen, sensorischen oder anderen Einschränkungen
- Teilzeitkräften
- Teleworkern

Maßnahmen bei zeit- und ortsunabhängiger Arbeit anbieten

Durch den Zuwachs an zeit- und ortsunabhängiger Arbeit sind Möglichkeiten zu ermitteln und zu realisieren, die auch die Beschäftigten erreichen, die nicht innerhalb der Organisation erreicht werden können. Hier ist z. B. zu prüfen, ob und inwieweit digitale Angebote wie Gesundheits-Apps, Gesundheitsportale, E-Learning-Plattformen oder andere Formen der digitalen Gesundheitskommunikation angebracht und gewünscht sind. Empfehlenswert sind auch externe Kooperationen mit beispielsweise Fitnessstudios, die Beschäftigten in wohnortnähe und zu flexiblen Öffnungszeiten (statt Kurse in der Organisation innerhalb der Arbeitszeit) günstige Mitgliedschaften ermöglichen.

Aufsuchende Gesundheitsförderung planen

Um den Durchdringungsgrad und die Wirksamkeit von Maßnahmen und Angeboten des BGM zu erhöhen, eigenen sich aufsuchende Maßnahmen, die direkt am Arbeitsort der Beschäftigten stattfinden, wie z. B. über interne Multiplikatoren durchgeführte Gymnastik- oder Entspannungsübungen.

Ort und Zeit beachten

Angebote sollten nahe am Arbeitsplatz stattfinden und niedrigschwellig sowie zeitsparend sein, damit sie von Führungskräften und Beschäftigten wahrgenommen werden können und wollen.

Geeignete Räumlichkeiten und Ausstattung bereitstellen

Für organisationsinterne Maßnahmen sind geeignete räumliche Rahmenbedingungen sowie eine geeignete Ausstattung vorzuhalten. Gemeint sind z. B. Seminarräume, attraktive Übungsräume, Sportgeräte, Duschmöglichkeiten.

Erfolgskontrolle des BGM etablieren

Im Sinne des Managementregelkreises (Plan, Do, Check, Act) ist der Erfolg des BGM anhand von Kennzahlen und Fakten zu erheben, zu kommunizieren und für die weitere Verbesserung des BGM zu nutzen.

Kennzahlen nutzen

Als Kennzahlen eigenen sich Teilnehmendequoten, Teilnehmendebeurteilungen im Anschluss an eine Maßnahme, Beschäftigtenbefragungen mit spezifischen Items zum internen BGM, institutionalisierte Feedbackroutinen (z. B. über das Intranet) in Richtung der Akteure des BGM (z. B. Vorschlagswesen BGM), Kennzahlen der Gesundheitskommunikation (Klickzahlen, Druckauflagen) aber auch harte Kennzahlen aus dem Personalmanagement wie beispielsweise die Fehlzeitenquote oder Kennzahlen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.

Schnittstellen integrieren

Strukturell ist darauf zu achten, das BGM mit relevanten Schnittstellen innerhalb der Organisation zu vernetzen. Mögliche Schnittstellenpartner sind Akteure aus dem Arbeitsschutz, dem Personalmanagement, insbesondere der Personalentwicklung, gegebenenfalls dem Qualitätsmanagement, der Unternehmenskommunikation und der betrieblichen Interssenvertretungen. Es gilt, Synergieoptionen zu prüfen und gegenseitige Information sowie regelhafte Kommunikationsstrukturen aufzubauen, um Insellösungen zu vermeiden.

Alternativen für Organisationen ohne zentrales BGM entwickeln

Kleine und mittlere Organisationen, die nicht über personelle Ressourcen für ein zentrales BGM verfügen, stehen in der Pflicht, Alternativen zu entwickeln, wie die oberste Leitung mit ihren Führungskräften und Beschäftigten ihrer gesundheitsbezogenen Verantwortung nachkommt. Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz ist unumgänglich. Ferner sind die oben geannten dezentralen selbstorganisierten Workshops/ Gesundheitszirkel (z. B. auf Abteilungs- oder Teamebene) mit entsprechenden Feedback-schleifen in die oberste Leitungsebene oder die Nutzung von Personalgesprächen geeignete Möglichkeiten, sich ressourcensparend gesundheitsrelevanten Fragestellungen zu widmen und Verbesserungen, Lösungen oder Maßnahmen zu generieren und umsetzen zu können. Gegebenenfalls empfiehlt sich hier auch die Beauftragung von externen Dienstleistern zur Unterstützung von Maßnahmen (z. B. Workshop-Moderation, Gesundheitsberatung).

Work-Life-Blending (Entgrenzung)

Die strikte Trennung von Arbeits- und Privatleben wird im Rahmen der digitalen Transformation weiter abnehmen. Mobiles, zeit- und ortsflexibles Arbeiten führen zunehmend zu einem Work-Life-Blending, dem fließenden Übergang beziehungsweise die Vermischung von Arbeits- und Privatleben, ermöglicht durch neue Technologien und dem Wunsch selbstbestimmt agieren zu können. Beschäftigte arbeiten abends oder am Wochenende am Arbeitsplatz oder im Home-Office. Als Ausgleich hierfür können beispielsweise private Angelegenheiten in der Arbeitszeit erledigt werden.

Die Zunahme der Flexibilität befriedigt Bedürfnisse nach Selbstbestimmung und Autonomie und kann die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern. Zu den Faktoren, die das psychologische Empowerment (siehe unten) von Beschäftigten fördern, gehören Einfluss und Selbstbestimmung (Spreitzer 1995) und Schermuly (2016) schlägt hierzu explizit Arbeitszeitautonomie vor. Andererseits jedoch kann hieraus ein Risiko für die Zufriedenheit und Gesundheit von Beschäftigten ausgehen. Tarafdar et al. (2007) sprechen in diesem Zusammenhang von Techno-invasion, das heißt der Invasion der Freizeit durch die Technologie, als eine Form von Technostress.

Eine repräsentative Befragung von 623 Beschäftigten von Talents & Trends, der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt (2015) zeigt zudem, dass Arbeitnehmende der zunehmenden Verschmelzung kritisch gegenüberstehen. 64 Prozent der Befragten sehen nur durch eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit die Möglichkeit, keinen der beiden Bereiche zu vernachlässigen.

69 Prozent sehen die Gefahr, dass bei einer zunehmenden Verschmelzung das Privatleben zugunsten der Arbeit leidet. 41 Prozent berichten ferner, durch Work-Life-Blending bereits regelmäßig Überstunden zu machen. 73 Prozent befürchten, dass es die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit schwieriger macht, von der Arbeit abschalten zu können, wodurch gesundheitliche Probleme entstehen könnten. Allerdings sehen 41 Prozent auch die Vorteile des Work-Life-Blendings wie zum Beispiel die flexiblere Zeiteinteilung und damit die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und 30 Prozent sehen die Verschmelzung grundsätzlich als nicht schädlich an, da beide Seiten für sie zum Leben dazu gehören und die persönliche Erfüllung voranbringen.

Scholz (2016) fordert in dem Online-Magazin „**manager magazin online**“ insgesamt einen kritischeren Umgang mit „**Lobgesang der Protagonisten unserer neuen Arbeitswelt**“ und postuliert, dass der psychologische Vertrag, der mit Work-Life-Blending einherginge, lediglich bei einer kleinen Gruppe von Mitarbeitenden eine Zukunft habe, und nur, wenn das Blending tatsächlich in beide Richtungen funktioniere. Stattdessen schlägt er vor, mit WorkLife-Separation, also einer klaren Trennung zwischen Privat- und Berufsleben, einen gegenläufigen Trend einzuschlagen, um Abschalten und Regenieren zu ermöglichen. Voraussetzung hierfür seien unter anderem (wieder) klare Arbeitszeitstrukturen. Hier wiederum besteht das Risiko, dass Beschäftigte sich durch die Organisation begrenzt oder bevormundet fühlen.

Organisationen stehen somit vor der Herausforderung und in der Verantwortung, auf Basis der genannten Chancen und Risiken Gute digitale Arbeit so zu gestalten, dass die Potenziale der Work-Life-Verschmelzung aus Sicht aller Akteure optimal ausgeschöpft werden können. Vor allem der Gefahr einer einseitigen Ausschöpfung dieses Potenzials in dem Sinne, dass das Privatleben zu Gunsten der Arbeit leidet, das Blending somit einseitig erfolgt, muss vorgebeugt und die Beschäftigten vor Fremd- oder Selbstausbeutung geschützt werden.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Work-Life-Blending versus Work-Life-Separation auf Ebene der obersten Leitung thematisieren

Die oberste Leitung muss innerhalb der Festlegung der eigenen Digitalisierungsstrategie, gemäß des in Kapitel 3.1 und 5.1 geforderten systemischen Organisationsverständnisses, sowie bei allen Bemühungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine kritische Debatte zu Vor- und Nachteilen sowie zu Möglichkeiten und Grenzen einer Verschmelzung führen. Work-Life-Blending muss durch das erklärte Ziel, die Vereinbarkeit zu fördern, stattfinden.

Interessenvertretung einbeziehen

Diese Debatte muss unter Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretungen erfolgen.

Vorteile eines Work-Life-Blendings prüfen

Als Vorteile sind nach Reinsprecht (2016) zu nennen: (1) ein höherer Grad an Autonomie und damit verbundene positive Effekte auf die Motivation, (2) eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, (3) der Fokus auf Arbeitsergebnisse, statt auf Präsenzzeiten, (3) die Möglichkeit, Privatangelegenheiten zu regeln, ohne dafür Urlaub nehmen zu müssen, (4) kein unproduktives Absitzen von Arbeitszeiten, (4) das effektive und effiziente Nutzen von produktiven Phasen, wann und wo diese entstehen, (5) die Erfüllung des möglichen Wunsches junger und hochqualifizierter Arbeitnehmender, das Berufliche ins Privatleben und andersrum zu integrieren.

Nachteile eines Work-Life-Blendings prüfen

Als Nachteile sind nach Reinsprecht (2016) zu nennen: (1) die Gefahr gesundheitlicher Probleme, wenn man nicht mehr richtig von der Arbeit abschalten kann, (2) die Gefahr, dass die Arbeit tendenziell zu Lasten des Privatlebens einen zu großen Anteil einnimmt, (3) die Gefahr der unkontrollierten Selbstausbeutung, (4) die Belastung privater Beziehungen, (5) die Möglichkeit, dass ein Vorgesetzter es nicht wirklich erlaubt, wenn der Beschäftigte private Belange während der Arbeitszeit regelt, (6) die mögliche Verunsicherung gerade von Beschäftigten im mittleren bis höheren Lebensalter.

Beschäftigtenbedürfnisse erheben und berücksichtigen

Der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und Autonomie steht dem Wunsch nach klaren Grenzen zwischen Beruf und Privatleben gegenüber. Hier unterscheiden sich Beschäftigte hinsichtlich ihrer Bedürfnisse. Gleichzeitig können Bedürfnisse sich ändern, weil sich Lebensumstände oder das Belastungsempfinden verändern können. Anzuraten ist die regelmäßige Erhebung von Beschäftigtenbedürfnissen und die Nutzung dieser Erhebung zur Arbeitsgestaltung, wo es möglich ist. Es ist dringend davor zu warnen, allen Beschäftigten den Wunsch nach mehr Autonomie und Flexibilität ungeprüft zuzuschreiben beziehungsweise davon auszugehen, dass dieser Wunsch vorrangig durch zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit zu erfüllen ist.

Beidseitiges Blending sicherstellen

Wenn Work-Life-Blending z. B. aufgrund von Vertrauensarbeitszeit besteht, muss seitens der Organisation und der Führungskräfte sichergestellt werden, dass dieses Blending in beide Richtungen garantiert ist. Beschäftigte müssen mitunter zunächst lernen, Autonomie und Freiheitsgrade tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Sie dürfen kein schlechtes Gewissen bekommen, wenn sie während der Arbeit Zeit für Privatangelegenheiten investieren oder ihre Mittagspause ausdehnen. Hier müssen Führungskräfte verbal und nonverbal erlauben und ermutigen.

Führungskräfte sensibilisieren und trainieren

Führungskräfte sind für die Gefahren von Work-Life-Blending zu sensibilisieren. Sie benötigen Fingerspitzengefühl, um eine eventuelle Tendenz zur Selbstausbeutung bei einem Beschäftigten zu erkennen und dem entgegenwirken zu können. Und sie benötigen einen selbstkritischen Blick auf sich selbst, um eine Fremdausbeutung durch ihr eigenes Handeln zu unterbinden.

Beschäftigte sensibilisieren und trainieren

Beschäftigte, die von einer Verschmelzung von Beruf und Privatleben betroffen sind, sind z. B. über Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für mögliche (Langzeit-) Folgen zu sensibilisieren und hinsichtlich relevanter Kompetenzen zu schulen. Innerhalb von Trainings können Kompetenzen erworben werden, die es ihnen ermöglichen, sich nicht zu entgrenzen und auszubeuten. Beschäftigte müssen lernen, Grenzen zu setzen und „Nein zu sagen“. Unkontrolliertes Arbeiten ist zu vermeiden. Hierzu ist Achtsamkeit von Nöten, um zu erkennen, wann dies angezeigt ist. Zu vermeiden ist eine subjektive Abwärtsspirale, die entstehen kann, wenn Beschäftigte sich in kleinen Schritten (aber dafür zunehmend mehr) entgrenzen, da sie mehr und mehr das Gefühl von Kontrolle verlieren.

Gesicherte Ruhezeiten gewährleisten

Organisationen und Führungskräfte müssen angemessene Ausgleichsphasen garantieren, innerhalb derer umfassend von der Arbeit Abstand geworden werden kann. Hier können zum Beispiel Arbeitszeitkonten oder das Angebot von Sabbaticals hilfreich sein. Beschäftigte sollten ermutigt werden, längere Urlaube (beispielsweise zwei oder drei Wochen) zu nehmen. Allerdings sollten strikte Ruhezeiten auch außerhalb von längeren Auszeiten oder Urlauben im Alltag gewährleistet werden. (Siehe hierzu auch die Empfehlungen zum Thema ständige Erreichbarkeit unten.)

Arbeitszeiten erfassen

Wer immer und überall arbeiten kann, läuft Gefahr, unkontrolliert und nicht gemäß des Arbeitszeitgesetzes zu arbeiten. Jede Möglichkeit von Arbeitszeiterfassung ist darum seitens der Organisation zu prüfen und zu realisieren.

Alternative Arbeitszeitmodelle anbieten

Zu prüfen ist, welche alternativen Arbeitszeitmodelle dem Bedürfnis nach Flexibilität und Autonomie gerecht werden, ohne ein Work-Life-Blending zur Folge zu haben.

Work-Life-Separation

Zu prüfen ist, ob und in welchem Ausmaß oder für welche Beschäftigtengruppen eine (möglichst) vollständige Work-Life-Separation das erklärte Ziel sein kann. Hierfür sind entsprechende Vorkehrungen zu treffen (z. B. das Belassen von mobilen Geräten am Arbeitsort, kein Serverzugriff von extern, ein striktes Erreichbarkeitsmanagement).

Beschäftigte in den Dialog bringen und beteiligen

Empfehlenswert sind abteilungs- und berufsgruppenübergreifende Workshops, im Rahmen derer Beschäftigte miteinander reflektieren, welche Chancen und Risiken sie sehen und welche Vor- und Nachteile sie selbst in Bezug auf die Verschmelzung von Arbeit und Privatleben erleben. Ergebnisse hierzu können in der obersten Leitung, im Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder im Personalmanagement zur Ableitung von gestalterischen Maßnahmen genutzt werden.

Work-Life-Blending im Personalgespräch thematisieren

Führungskräfte haben sich individuell mit jedem einzelnen Beschäftigten hinsichtlich Work-Life-Blending auseinanderzusetzen, um den verschiedenen Bedürfnissen und Verhaltensstrategien ihrer Beschäftigten in diesem Zusammenhang gerecht zu werden. Möglichkeiten und Grenzen müssen mittels eines expliziten Erwartungsmanagements gemeinsam ausgelotet, vereinbart und regelmäßig evaluiert werden.

Work-Life-Blending-induzierte Belastungen erheben

Im Rahmen der gesetzlich geforderten ganzheitlichen Gefährdungsanalyse sollten Seitens des Arbeitsschutzes vorhandene Belastungen und Gefahren durch Work-Life-Blending, Entgrenzung, ständige Erreichbarkeit und ähnliches ermittelt werden.

Erreichbarkeit regeln

Siehe hierzu untenstehende Handlungsempfehlungen zum Thema ständige Erreichbarkeit

Ständige Erreichbarkeit

Die Auseinandersetzung zum Work-Life-Blending kommt um den viel diskutierten Aspekt der ständigen Erreichbarkeit und ihrer möglichen Folgen nicht umhin. Zahlreiche Befragungen weisen darauf hin, dass ein erheblicher Teil der Beschäftigten auch in ihrer Freizeit berufliche Anfragen beantwortet und sich hierdurch belastet fühlt. Die Studienlage insgesamt zeigt jedoch sehr heterogene Ergebnisse.

Eine Umfrage des Kölner Markt- und Organisationsforschungsinstituts YouGov (2016), für die 506 Berufstätige befragt wurden, ergab beispielsweise, dass nur 26 Prozent der Befragten niemals außerhalb der Arbeitszeit berufliche Telefonate führen oder E-Mails beantworten. 27 Prozent tun dies „selten“, 31 Prozent „manchmal“ und 14 Prozent gar „ständig“. In Bezug auf das Belastungserleben gaben 43 Prozent an, dass Kommunikationstechnologien keinen Einfluss auf den empfundenen arbeitsbezogenen Stress haben, 30 Prozent erleben ihre Arbeit dadurch als stressiger und 20 Prozent empfinden eine Stressreduktion.

46 Prozent der von der Techniker Krankenkasse im Rahmen der Stressstudie 2016 befragten Berufstätigen, die laut Arbeitsvertrag 41 und mehr Wochenstunden arbeiten, gaben an, ihre Arbeit erfordere in ihrer Freizeit erreichbar zu sein. Gleichzeitig zeigt die Studie auch, dass sich zwei Drittel der ständig erreichbaren Befragten genau hierdurch gestresst fühlen und ein Drittel hierin keinen Stressfaktor sieht. Die Autoren der Studie postulieren demnach, dass Stress keine zwangsläufige Folge der ständigen Erreichbarkeit sei. Wertschätzung der Erreichbarkeit an Stelle von Erwartungen wird hier als möglicher Schutzfaktor genannt (Techniker Krankenkasse 2016).

Gesundheitliche Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit wurden in einer Befragung der Initiative Gesundheit und Arbeit (2016) deutlich. Die Befragten gaben Schlafstörungen, Unruhe, fehlendes Abschalten oder Dauerstress an. Dies gelte in besonderem Maße für Befragte, die keine festen Arbeitszeiten hatten.

Da derartige Befragungen meist ausschließ das subjektive Erleben von Berufstätigen erheben, stellt sich die Frage, ob und inwieweit die gelebte ständige Erreichbarkeit auf einer tatsächlichen Forderung oder Erwartung seitens der Arbeitgeberseite beruht. Möglich sind auch eine gefühlte Verpflichtung oder ein hoher arbeitsbezogener Selbstanspruch. Werden private und berufliche Nachrichten zum Beispiel über dasselbe Smartphone empfangen, verschmilzt mitunter auch quasi automatisch die berufliche mit der privaten Kommunikation innerhalb der Freizeit. Die ständige Erreichbarkeit muss dabei zunächst gar nicht als Belastung erlebt werden. Mitunter schätzt ein Beschäftigter es gar, ständig auf dem Laufenden zu sein. Böse Überraschungen am nächsten Arbeitstag entfallen hierdurch. Das Gefühl, immer gebraucht und wichtig zu sein, kann hier ein zusätzlicher Antrieb sein, um in der Freizeit berufliche Nachrichten zu beantworten. Unterstützt wird die ständige berufliche Erreichbarkeit mitunter noch auch auf freiwilliger Basis durch Social-Media-Aktivitäten (zum Beispiel gemeinsame WhatsApp-Gruppen) mit Kolleginnen und Kollegen (was auch datenschutzrechtliche Gefahren mit sich bringen kann).

Problematisch ist, dass sich hier eine Dynamik entwickeln kann, in der dieses reagieren und beantworten sich gegenseitig verstärkt. Sollten die beruflichen Nachrichten dann doch einmal als störend empfunden werden oder Überhand nehmen, scheinen der Rückschritt und die Begrenzung als unmöglich, da man seinem Arbeitgeber/seiner Führungskraft quasi ein Gewohnheitsrecht zugesteht oder zumindest subjektiv erlebt, dass die ständige Erreichbarkeit zum normalen, aber nunmehr belastenden Teil der Arbeit geworden ist. Der Beschäftigte bemerkt somit gegebenenfalls erst spät die negativen Auswirkungen der Erreichbarkeit und findet daraus nicht so leicht einen Ausweg. Hier sind Organisationen und Führungskräfte gefragt, diese zu schützen und ein explizites Erwartungsmanagement mit klaren Regelungen in der Ableitung zu praktizieren.

Anzustreben ist der Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung. Im Oktober 2014 wurden hierzu vom IG Metall Vorstand (Hrsg.) unter anderem folgende Eckpunkte für eine solche aufgeführt: „Abgrenzung zu Rufbereitschaft“, „Keine dienstliche Kommunikation außerhalb betriebsüblicher Arbeitszeiten“, „Klarstellung, dass Anfragen/E-Mails außerhalb der […] Arbeitszeit […] grundsätzlich nicht bearbeitet werden müssen“, „Ausnahmefälle für definierte Notfälle“ und „Schulungsmaßnahmen insbesondere für Führungskräfte zu Arbeitsorganisation und Umsetzung der Regelung“.

Auch für nicht-angestellte Beschäftigte (frei Mitarbeitende) sind zum Thema Erreichbarkeit und Grenzen, Regelungen zum Beispiel im Rahmen von Kooperationsverträgen oder zumindest mündlichen Vereinbarungen zu treffen. Spezifische Vereinbarungen sind ferner auch in international tätigen Organisationen nötig, wenn aufgrund von Zeitzonen Kommunikation zu speziellen Zeiten notwendig wird.

Von besonderer Bedeutung erscheint schließlich auch die direkte und persönliche Auseinandersetzung zwischen Führungskraft und Beschäftigtem, die im gemeinsamen Dialog gegenseitige Erwartungen und Grenzen ausloten. Allein die Information der Beschäftigten, dass eine Vorgesetzte/ein Vorgesetzter, wenn er beispielsweise abends noch E-Mails schreibt, dies nur tut, um sie selbst „vom Tisch“ zu haben, aber keine Antwort vor dem nächsten Arbeitstag erwartet, kann hier schon entlasten.

Bei der Ausgestaltung jedweder Regelung gilt es, soweit als möglich die in Erfahrung gebrachten Bedürfnisse von Beschäftigten zu berücksichtigen. Nicht jeder schätzt den gänzlichen Ausschluss der Kommunikation und Zugriffsmöglichkeiten in der Freizeit durch zum Beispiel technische Vorkehrungen. Der Wunsch nach Flexibilität, Kontrolle oder Selbstverantwortung muss der Verantwortung für den Schutz der Beschäftigten gegenübergestellt und sorgsam abgewogen werden.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Erwartungsmanagement durchführen

Organisationen müssen sich ihren Beschäftigten gegenüber hinsichtlich ihrer organisationsspezifischen Erwartungen zum Thema Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeiten unter Berücksichtigung des Arbeitsrechts und des Datenschutzes explizit äußern. Patentrezepte für alle Organisationen gibt es nicht.

Schriftliche Regelungen formulieren

Regelungen und organisationsinterne Maßnahmen, die sich aus Erwartungen beziehungsweise Notwendigkeiten (z. B. in internationalen Organisationen) zur Erreichbarkeit ergeben, sind schriftlich zu fixieren.

Regelungen für Beschäftigtengruppen treffen

Bei der Festlegung von organisationsinternen Regelungen und Maßnahmen sind Erfordernisse in Bezug auf verschiedene Beschäftigtengruppen zu berücksichtigen (z. B. Führungskräfte versus Beschäftigte).

Ausgleichszeiträume festlegen

Erreichbarkeitszeiten können durch Ausgleichszeiträume kompensiert werden.

Betriebs-/Dienstvereinbarung abschließen

Anzustreben ist der Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung zum Thema Erreichbarkeit von Führungskräften und Beschäftigten außerhalb der regulären Arbeitszeiten.

Teaminterne Regelungen vereinbaren

Führungskräfte sollten innerhalb des Rahmens der gesamtorganisationalen Regelungen Vereinbarungen zur Umsetzung dieser im eigenen Team festlegen (z. B. „In dringenden Fällen, die eine unmittelbare Reaktion oder Klärung bedürfen, erfolgt die Kontaktaufnahme außerhalb der Arbeitszeit telefonisch.“, „Außerhalb der Arbeitszeit erhaltene E-Mails erfordern keine unmittelbare Antwort.“ oder „Erreichbarkeit wird wertgeschätzt, nicht gefordert.“).

Persönlichen Dialog suchen

Führungskräfte sollten im Dialog mit einzelnen Beschäftigten (z. B. innerhalb von Personal(jahres)gesprächen) das Thema Erreichbarkeit erörtern. Hier ist darauf zu achten, ob sich das Belastungserleben eines Beschäftigten über die Dauer der Zeit verändert. Der Beschäftigte muss eingeladen werden, hierüber offen sprechen zu dürfen.

Belastungen durch (ständige) Erreichbarkeit erheben

Im Rahmen der gesetzlich geforderten ganzheitlichen Gefährdungsanalyse sollten seitens des Arbeitsschutzes vorhandene Belastungen und Gefahren durch ständige Erreichbarkeit ermittelt werden.

Beschäftigtenbedürfnisse in Erfahrung bringen

Im Zuge jedweder Regelung sollten soweit als möglich in Erfahrung zu bringende Beschäftigtenbedürfnisse berücksichtigt werden. Dies gilt für Bedürfnisse nach Flexibilität, Kontrolle und Selbstverantwortung ebenso wie für Bedürfnisse nach klaren Grenzen. Zu beachten ist, dass Bedürfnisse sich ändern können. Erreichbarkeit kann für Beschäftigte von einem neutralen oder normalen Arbeitsbestandteil zu einer massiven Belastung werden, aus der er allein kaum herausfindet.

E-Mail-Policy formulieren

Organisationsweit sollten Regelungen zur guten Nutzung von E-Mails aufgestellt werden (z. B. „In der Betreffzeile wird vermerkt, ob die E-Mail nur zur Information ist oder einer Reaktion bedarf.“, „Eine CC-E-Mail ist grundsätzlich nicht zu beantworten.“ oder „Notfälle, Konflikte oder Probleme werden nicht in E-Mails geklärt.“).

Technische Einschränkungen überdenken

Um die Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit einzuschränken oder zu vermeiden, sind die Möglichkeiten technischer Einschränkungen der Funktionen von Laptops, Smartphones und ähnlichem und/oder die Limitierung von Zugriffsmöglichkeiten auf Server zu prüfen und gegebenenfalls zu realisieren. Ferner kann Sorge getragen werden, dass Geräte außerhalb der Arbeitszeiten grundsätzlich am Arbeitsplatz verbleiben.

Erreichbarkeits-Assistent

Perspektivisch kann ein moderner Erreichbarkeits-Assistent, wie es derzeit Forscher des Fraunhofer IAO, der Universität Kassel, der TU Darmstadt, der Stuttgarter Hochschule für Medien sowie das Anwenderunternehmen AGILeVIA und AK Reprotechnik im Rahmen des Forschungsprojekts „SANDRA“ (Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft durch Erreichbarkeitsmanagement) entwickeln und testen, eine technische Lösung darstellen. Diese Lösung soll im Einklang mit den Interessen der Beteiligten, Anrufe und E-Mails an Smartphones ablehnen oder verzögern, um unterbrechungsfreie Ruhezeiten zu schaffen. Dieses Projekt wird innerhalb des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut (Fraunhofer Institut 2017)

Erreichbarkeit wertschätzen

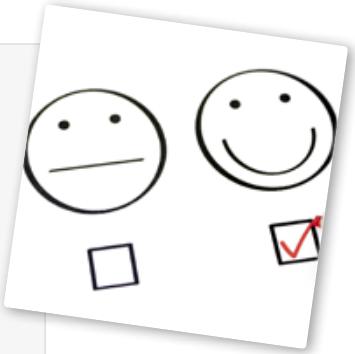
Führungskräfte sollten die Erreichbarkeit ihrer Beschäftigten außerhalb der regulären Arbeitszeiten explizit wertschätzen.

Kompetenz fördern

Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sollten Kompetenzen im Umgang mit dem eigenen Erreichbarkeitsmanagement fördern. In Führungskräftetrainings sollten Führungskräfte für ihre diesbezügliche Verantwortung sensibilisiert werden.

Evaluation durchführen

Über beispielsweise die regelmäßige Beschäftigtenbefragung kann der Erfolg organisationsinterner Regelungen und Maßnahmen überprüft und die subjektive Belastung von Beschäftigten durch Erreichbarkeit erhoben werden



Telearbeit

Die Arbeit im Home-Office, Telearbeit, wird in Deutschland laut einer aktuellen Umfrage von 1.534 Unternehmen, die im Auftrag des Digitalverbands Bitkom (2017) durchgeführt wurde, aktuell in knapp jedem dritten Unternehmen ganz oder teilweise ermöglicht. Dies ist eine Steigerung von circa 10 Prozent gegenüber 2014. 43 Prozent der Befragten erwarten, dass der Anteil der Telearbeitenden in den kommenden fünf bis zehn Jahren weiter steigen wird.

Eine durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015) in Auftrag gegebene repräsentative Betriebs- und Beschäftigtenbefragung hingegen ergab, dass in Deutschland noch eine starke Anwesenheitskultur herrsche beziehungsweise dass in vielen Berufen die technischen oder strukturellen Voraussetzungen für die Arbeit von zu Hause aus fehlen. Gleichermaßen äußerten ein Drittel der Befragten, die nicht von zu Hause aus arbeiten, dass sie dies gerne regelmäßig (8%) beziehungsweise gelegentlich (31%) tun würden.

Die Befundlage zu vor- und nachteiligen Auswirkungen von Telearbeit auf Gesundheit und Zufriedenheit von Beschäftigten ist zwiespältig und zeigt die Bedeutung der fairen Ausgestaltung der Telearbeit sowie die unterschiedliche Bedürfnislage von Beschäftigten. Eine aktuelle Studie mit dem Titel „Arbeiten jederzeit und überall: Auswirkungen auf die Arbeitswelt“ der Arbeitsorganisation ILO der Vereinten Nationen und der Europäischen Stiftung Eurofound (2017) zeigt beispielsweise, dass alle untersuchten Beschäftigten, die nicht ausschließlich in der Organisation arbeiten, anfälliger für Krankheiten waren. 42 Prozent der mobilen Beschäftigten und Teileheimarbeitenden leiden unter Schlaflosigkeit. Bei Beschäftigten, die ausschließlich in der Organisation arbeiten, liegt die Quote bei 29 Prozent. Auch für Stress sind Beschäftigte, die keinen festen Arbeitsplatz haben oder Teleheimarbeitende sind, anfälliger. Mit 41 Prozent liegt der Wert um 16 Prozent höher als bei Beschäftigten, die in der Organisation arbeiten.

Für diese Studie wurden die untersuchten Telearbeitenden in drei Gruppen eingeteilt:

(1) Beschäftigte, die ihre Arbeit sowohl von zu Hause als auch in der Organisation verrichten,
(2) hochmobile Beschäftigte, die überall, jedoch nicht in der Organisation arbeiten und
(3) Beschäftigte, die regelmäßig zu Hause arbeiten.

Diese verglichen sie mit Beschäftigten, die ausschließlich in der Organisation arbeiten. Als positive Auswirkungen gaben die Befragten dieser drei Gruppen hierbei kürzere Wege zur Arbeit, größere Autonomie bezüglich der Arbeitszeit und mehr Flexibilität bei der Organisation privater Angelegenheiten, eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie höhere Produktivität an. Die Nachteile bestehen in der Tendenz zu längeren Arbeitszeiten, Überschneidungen von Beruf- und Privatleben (Work-Life-Blending, siehe oben) sowie einer Intensivierung der Arbeit. Hierbei zeigte sich ein eher positives Verhältnis zwischen Vor- und Nachteilen bei alternierender Telearbeit, sowie ein eher negatives bei hochmobilen Beschäftigten, die einem höheren gesundheitlichen Risiko ausgesetzt zu sein scheinen.

Die oben aufgeführte Befragung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2015) ergab, dass Beschäftigte, die gelegentlich von zu Hause aus arbeiten, insgesamt deutlich mehr arbeiten (43,5 Stunden pro Woche) als Beschäftigte, die dies nie tun (39,4 Stunden pro Woche). 49 Prozent der Telearbeitenden gaben als Nachteil das stärkere Work-Life-Blending an, 22 Prozent den schlechteren Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen und 4 Prozent die schlechtere Leistungswahrnehmung durch Vorgesetzte. Vorteile wurden von 78 Prozent in der geringeren Fahrzeit, von 73 Prozent in der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und von 63 Prozent in der besseren Erledigung mancher Tätigkeiten gesehen. Sie fühlen sich nicht gesünder oder ungesünder, sind zufriedener mit ihrer Arbeit, empfinden ihre Vorgesetzten als fairer und sehen ihr Arbeitsleben etwas stärker beeinträchtigt als Beschäftigte, die nie von zu Hause aus arbeiten. Diejenigen, die nie von zu Hause aus arbeiten, gaben als Gründe hierfür vorrangig an, dass ihnen die Anwesenheit des Vorgesetzten wichtig sei (69 Prozent), die Tätigkeit es nicht zulasse (66 Prozent) oder die Trennung von Beruf und Privatleben gewünscht sei (64 Prozent). Die Gefahr der negativen Folgen für die psychische und physische Gesundheit wurde durch diese Studie nicht belegt.

TINYpulse (2016), eine amerikanische Organisation, welche über onlinebasierte Fragebögen Beschäftigtenzufriedenheitsanalysen durchführt, fand heraus, dass Telearbeitende im Vergleich zu allen Teilnehmenden an einer fragebogengestützten Studie eine höhere Arbeitszufriedenheit haben, sich mehr wertgeschätzt fühlen, jedoch eine weniger intensive Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen haben.

Organisationen sehen sich somit mit sowohl negativen wie auch positiven Aspekten, höchst individuellen Bedürfnissen ihrer Beschäftigten und der Herausforderung konfrontiert, durch eine faire Gestaltung der Rahmenbedingungen die Potenziale der Telearbeit zu nutzen und die Risiken für alle Beteiligten aufzufangen. Die Entscheidung für Telearbeit sollte ein systematisches Projekt nach sich ziehen, um dieser Herausforderung gerecht zu werden, innerhalb dessen ebenso eine Betriebs-/Dienstvereinbarung zu verabschieden ist.

Im Oktober 2014 wurden dafür vom IG Metall Vorstand (Hrsg.) unter anderem folgende Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung zum Thema „Mobiles Arbeiten“ aufgeführt, die Berücksichtigung finden sollten: „Beratung vor Aufnahme mobiler Arbeit über Arbeits- und Gesundheitsschutzbestimmungen einschließlich Bildschirmarbeitsverordnung und ergonomische Erfordernisse; Gefährdungsbeurteilung“, „Definition ‚mobiler Arbeit‘: Zeitweise Arbeit außerhalb des Betriebes unter Beibehaltung eines geeigneten Arbeitsplatzes im Betrieb […]“, „Freiwilligkeit der Teilnahme“, „Voraussetzung und Recht auf Teilnahme“, „Arbeitsverbot an Sonn-, Feier- und Urlaubstagen“, „Erfassung und Dokumentation von Arbeitszeit außerhalb des Betriebs“, „Angeordnete und geleistete Mehrarbeit ist zuschlagspflichtig“, „Verpflichtende Schulungen für teilnehmende Arbeitnehmer/-innen und Vorgesetzte („Mobilarbeitsführerschein“)“ und „Festlegung einer Erprobungsphase mit anschließender Evaluation“.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Strategie-Entscheidung treffen

Auf Ebene der obersten Leitung muss darüber befunden werden, ob Tele(heim)arbeit grundsätzlich aufgrund der technischen und strukturellen Bedingungen innerhalb der Organisation ermöglicht werden kann und unter welchen Voraussetzungen dies geschehen soll. In die Entscheidungsfindung ist die Interessenvertretung dringend einzubeziehen. Günstig ist es ferner, frühzeitig Führungskräfte in die Diskussion zu integrieren und gemeinsam Möglichkeiten, Grenzen, Vor- und Nachteile zu erörtern.

Projekt Telearbeit auflegen

Bei einer positiven Entscheidung für Telearbeit sollten die Konzeption, Implementierung und Evaluation in Form eines Projekts mittels systematischer Projektmanagementmethoden umgesetzt werden, um der Komplexität der Thematik gerecht zu werden. Eine Projektleitung und -team sind zu benennen. In das Projektteam mindestens einzubeziehen sind die Interessenvertretung, Vertretung des Personalmanagements, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes/-managements, der IT-Abteilung, Datenschutzbeauftragte sowie ausgewählte Führungskräfte und Beschäftigte.

Betriebs-/Dienstvereinbarung abschließen

Anzustreben ist der Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung zum Thema Telearbeit als Projektbaustein

Beschäftigtenbedürfnisse nutzen

Damit die Telearbeit tatsächlich dem Ziel einer besseren Vereinbarkeit und erhöhten Autonomie dient, sind tatsächliche Beschäftigtenbedürfnisse diesbezüglich z. B. mittels Befragungen in Erfahrung zu bringen.

Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes umsetzen

Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes, die unter anderem eine tägliche Höchstarbeitszeit, Regelungen zur Sonn- und Feiertagsruhe und einen festgelegten Ruhezeitraum vorsehen, sind einzuhalten. Technische Lösungen (z. B. Einschränkungen der Server-Zugriffe) sind gegebenenfalls einzurichten.

Präventionsgrundsätze des Arbeitsschutzes und Rechtsvorschriften für Sicherheit und Gesundheitsschutz berücksichtigen

Aufgrund der Schwierigkeit, die Aufsichtsfunktion an Arbeitsplätzen außerhalb der Organisation wahrzunehmen, sind auf Ebene der obersten Leitung der Organisation in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Funktionen Möglichkeiten zu prüfen, wie die Organisation sämtliche bestehenden Grundsätze und Rechtsvorschriften umsetzen kann.

In Arbeitsverträge integrieren

Bei unregelmäßiger und regelmäßiger Telearbeit sind hierzu Vereinbarungen im Arbeitsvertrag der betroffenen Beschäftigten zu treffen.

Arbeit erfassen

Geleistete Arbeit ist vollständig zu erfassen. Im besten Falle bietet die Organisation hierfür entsprechende Instrumente wie zum Beispiel ein Zeiterfassungssystem, in das zeitgenau oder blockweise die tatsächliche Arbeitszeit eingetragen werden kann. Ist dies nicht umzusetzen, sollten Beschäftigte ermutigt werden, selbstorganisiert ihre tatsächlichen Arbeitszeiten zu dokumentieren, um dem unkontrollierten Arbeiten vorzubeugen. Die Beurteilung, ob Telearbeit gegebenenfalls zu Überstunden führt, ist nur auf Basis von erhobenen Fakten möglich.

Vergütung oder Freizeitausgleich ermöglichen

Geleistete Mehrarbeit muss vergütet oder durch Freizeitausgleich kompensiert werden. Im Zuge von beispielsweise Vertrauensarbeitszeit sind Beschäftigte insbesondere durch Führungskräfte zu ermutigen, ihre Freiheiten in diesem Zusammenhang auch ohne Schuldgefühle zu nutzen.

Teilnahmevoraussetzung definieren

Die Organisation sollte Teilnahmevoraussetzungen definieren. Hierzu gehören zum Beispiel Kriterien bezüglich der Aufgaben, der häuslichen Arbeitsbedingungen oder die Vereinbarkeit mit der Teamstruktur.

Entscheidungsprozesse definieren

Die Organisation muss eindeutig definieren, wann, wie und von wem die Entscheidung für Telearbeit für einen Beschäftigten getroffen wird. Die direkte Führungskraft sollte die Entscheidung treffen, das Team sollte jedoch in den Entscheidungsprozess eingebunden sein.

Freiwilligkeit sicherstellen

Die Teilnahme an der Telearbeit muss auf freiwilliger Basis erfolgen.

Probezeit sicherstellen

Es empfiehlt sich, die Telearbeit bei Erstbewilligung zeitlich (z. B. auf zunächst ein Jahr) zu befristen. Dieser Zeitraum dient als Probezeit.

Unerreichbarkeit ermöglichen

Das Recht auf Unerreichbarkeit eines Beschäftigten muss umgesetzt werden. Beispielsweise können zwischen Beschäftigtem und Führungskraft/ im Team Zeitspannen definiert werden, innerhalb derer Telearbeitende nicht telefonisch oder via E-Mail erreichbar sein müssen.

Ergonomisch optimale Ausgestaltung des Arbeitsplatzes sicherstellen

Maßnahmen, Aufklärungsarbeit und Schulungen des Arbeitsschutzes müssen sicherstellen, dass Heimarbeitsplätze ergonomisch optimal ausgestaltet sind, um Fehlbeanspruchungen und zum Beispiel Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems zu vermeiden.

Pflichtschulungen durchführen

Sowohl die Telearbeitenden als auch deren Führungskräfte sind hinsichtlich eines fairen und gesunden Umgangs hiermit zu qualifizieren.

Persönlichen Austausch sicherstellen

Telearbeitende und Führungskräfte beziehungsweise Teams sollten mittels zum Beispiel Regelterminen (Teambesprechungen, Personalgespräche) gemeinsam zu einem ausreichenden persönlichen Kontakt verpflichtet werden.

Feedback durch Führungskräfte sicherstellen

Für Führungskräfte bedeutet Telearbeit, dass sie die Leistung ihrer Beschäftigten lediglich meist nur auf Basis von Arbeitsergebnissen beurteilen können. Die Art wie sie Feedback geben können und müssen verändert sich hierdurch zumindest teilweise. Im Rahmen einer Führungskräftequalifizierung für Telearbeit (siehe oben) sollte dieser Aspekt im Speziellen behandelt werden.

Vertrauen leben

Telearbeit setzt eine Vertrauenskultur innerhalb der Organisation sowie ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Telearbeitendem voraus. Dieses Vertrauen sollte bei der Einführung von Telearbeit explizit von Seiten der obersten Leitung von Führungskräften gefordert werden. Mehr Vertrauen und weniger Kontrolle fördern das psychologische Empowerment von Beschäftigten (siehe unten).

Gerechtigkeit sichern

In Bezug auf die Aufgabenverteilung in einem Team aus Telearbeitenden und Beschäftigten vor Ort ist seitens der Führungskraft auf eine gerechte Aufgabenverteilung zu achten. Bei der Festlegung von Zielen und Arbeitsvolumen ist beispielsweise zu berücksichtigen, dass Beschäftigte vor Ort teilweise Zusatzaufgaben erledigen, die bei der Arbeit von zu Hause aus nicht anfallen können (z. B. Betreuung von Praktikanten, Einarbeitung neuer Kollegen).

Telearbeit (und Beziehungsqualität) evaluieren

Sowohl für die Gesamtorganisation (als Projektbaustein) als auch für einzelne Teilnehmende und deren Arbeitsteams ist Telearbeit kontinuierlich zu bewerten. Hierzu bieten sich beispielsweise Workshops an, in denen Telearbeitende zusammen mit Führungskräften und dem Team die gesammelten Erfahrungen gemeinsam reflektieren und hieraus gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Im Speziellen sind hier die Beziehungsqualität, Vertrauen, Gerechtigkeit (z. B. hinsichtlich des Aufgaben- und Arbeitsvolumens) sowie der Umgang mit Konflikten zwischen den Beteiligten zu reflektieren. Um organisationsweit eine derartige Evaluation sicherzustellen, können derartige Workshops in Teams mit Telearbeitenden als verpflichtend geltend gemacht werden. Um eine hohe Qualität dieser sensiblen Reflektion sicherzustellen, können hierfür feste Workshop-Konzepte mit systematischen Evaluationsmethoden (z. B. Checklisten, vorhergehende Befragungen) konzipiert werden und eine (abteilungs-) externe Moderation ermöglicht werden.

Alternierende Modelle einführen

Damit die Qualität der Zusammenarbeit und die persönlichen Beziehungen zwischen Telearbeitenden und deren Führungskräften und Teamkollegen nicht durch eine zu große Distanz leidet, empfehlen sich alternierende Modelle, im Zuge derer die Beschäftigten zwischen internen Präsenzphasen und externer Arbeit wechseln. Hier ist z. B. über Desk-Sharing sicherzustellen, dass dem Telearbeitendem während seiner Präsenzzeiten ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird.

Erreichbarkeit regeln

Siehe hierzu untenstehende Handlungsempfehlungen zum Thema ständige Erreichbarkeit.

Gesundes Führen

Die Studie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) in Zusammenarbeit mit der Techniker Krankenkasse (TK) und der Haufe Gruppe (2017), im Rahmen derer über 800 Geschäftsführende, Personaler und Verantwortliche für Betriebliches Gesundheitsmanagement nach den größten Herausforderung heute und in der Zukunft befragt wurden, zeigte jüngst, dass 88 Prozent der Befragten das Engagement der Führungskräfte als wichtigsten Faktor für eine gesunde Führungskultur in der Zukunft ansehen. Schermuly und Meyer (2016) wiederum zeigten, dass Probleme mit der Führungskraft zu weniger psychologischem Empowerment (siehe unten) führten, was wiederum die Depressionsneigung der von ihnen untersuchten Beschäftigten verstärkte.

Diese und viele weitere Studien implizieren, dass Organisationen und ihre Führungskräfte sich vermehrt mit Konzepten zum Gesunden Führen in der digitalen Arbeitswelt auseinandersetzen müssen, um dieser Bedeutung gerecht zu werden. Dabei ist zu beachten, dass diese Führungsaufgabe nur dann an Führungskräfte übertragen werden kann, wenn diese selbst von ihren Vorgesetzten gesund geführt werden beziehungsweise Gesundes Führen überhaupt möglich ist. Das heißt, wenn die oberste Leitung der Organisation spürbar Verantwortung für Gesundheit ergreift, Führungsaufgaben hierfür definiert und entsprechende Ressourcen und Unterstützung (z. B. in Zusammenarbeit mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement) zur Verfügung stellt. Andernfalls drohen (verständliche) Widerstände seitens der Führungskräfte.

Als legitime Führungsaufgabe ist Gesundes Führen ferner auch nur dann zu definieren, wenn die Organisation Verantwortung für gesundheitsbeeinflussende Aspekte des Organisationsgeschehens übernimmt, welche außerhalb der Gestaltungsmöglichkeiten einzelner Führungskräfte liegen, wie es unter anderem innerhalb dieser Veröffentlichung empfohlen wird. Inhaltlich ist diese Führungsaufgabe auch unabhängig von der voranschreitenden Digitalisierung zu konstatieren. Sie erhält aufgrund der hier geschilderten neuen Belastungsfaktoren und Herausforderungen sowie des Anstiegs psychischer Erkrankungen (sieh oben) im Allgemeinen jedoch einen spezielleren Fokus.

Die hier aufgeführten Handlungsempfehlungen und praktischen Implikationen dazu betreffen vorrangig übergeordnete Aspekte und weniger einzelne Verhaltensweisen, die Gesundes Führen ausmachen. Weitere Hinweise zu gesundheitsförderlichen Maßnahmen und Empfehlungen finden sich in allen anderen Abschnitten dieses Kapitels.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Gesundes Führen top-down leben

Der Anspruch eines gesundheitsförderlichen Führungsstils darf keinesfalls erst auf Ebene des mittleren Managements geäußert werden. Erlebt die mittlere Führungsebene keine Auseinandersetzung mit diesem Thema auf höheren und höchsten Leitungsebenen, erleben sie diesen Anspruch als ungerechtfertigt. Alle hier aufgeführten Handlungsempfehlungen beziehen sich darum auf alle Führungsebenen und sollten top-down in der Organisation implementiert werden.

Grenzen der Verantwortung aufzeigen

Gleichermaßen sollten Organisationen im Dialog mit ihren Führungskräften erarbeiten, wo Grenzen der Verantwortung von Führungskräften für die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten liegen, um eine Überforderung oder ungerechtfertigten Druck auf Führungskräfte zu vermeiden. Das oben aufgeführte Prinzip der geteilten Verantwortung erscheint hier eine angemessene Prämisse zu sein, welche auch auf eine Entlastung von Führungskräften abzielt.

Definition der Führungsaufgabe Gesundes Führen

In organisationsspezifischen Führungsgrundsätzen oder innerhalb von Anforderungs- und Kompetenzprofilen ist der Auftrag der obersten Leitung an Führungskräfte diesbezüglich zu definieren. Dieser Auftrag kann allgemein zum Beispiel beinhalten, dass die Führungskräfte der Organisation um ihren Einfluss auf die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten wissen, dass sie sich mit gesundheitsförderlichem Führungsverhalten auseinandersetzen und hierzu weiter qualifizieren, dass sie zusammen mit ihren Beschäftigten gesundheitsförderliche Strukturen und Prozesse gestalten, Beschäftigte ermutigen, gesundheitsförderliches Verhalten zu zeigen und in Bezug auf die eigene gesundheitsbezogene Fürsorge als Vorbild agieren. Empfehlenswert ist die Spezifizierung dieser Aufgabe vor dem Hintergrund der mit der Veränderung der Arbeitswelt einhergehenden, organisationsspezifisch (z. B. über ganzheitliche Gefährdungsanalysen) ermittelten neueren Belastungen sowie die explizite Betonung, dass sowohl physische als auch psychische Gesundheit gemeint ist.

Führungskräftequalifizierung zum Gesunden Führen anbieten

Aufgabe der Organisation ist es, ihre Führungskräfte bei der Umsetzung der definierten Führungsaufgabe zu unterstützen. Interne oder externe Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte sollten darum das Thema Gesundes Führen beinhalten.

Dialog zwischen Führungskräften sicherstellen

In Bezug auf die Qualifizierung von Führungskräften ist zusätzlich zu zumeist einmaligen z. B. Trainingsangeboten eine fortlaufende Auseinandersetzung mit den Führungsaufgaben seitens der Führungskräfte sicherzustellen. Die gemeinsame, kollegiale Reflektion des Führungsverhaltens, die Bearbeitung von Führungsfällen aus dem Alltag oder das Feedback von Führungskollegen können im Rahmen von Supervision oder Intervision in kleineren Gruppen von Führungskräften unterschiedlicher Ebenen und Bereichen dazu beitragen, voneinander zu lernen, dass Führungsverhalten weiter zu verbessern und die eigene Zufriedenheit und Gesundheit fördern.

Digitalisierungsbedingte Chancen und Risiken kennen

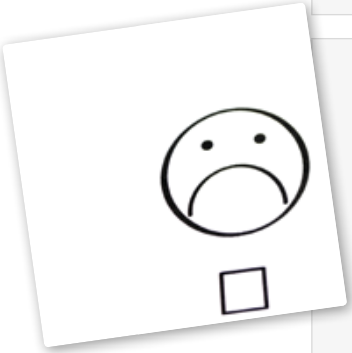
Führungskräfte müssen darüber aufgeklärt werden, welche typischen gesundheitsbezogenen Chancen und Risiken die Veränderung der Arbeitswelt mit sich bringt. Dies kann zum Beispiel im Rahmen von Vorträgen zu aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen durch Experten, Webinare, Führungskräftetrainings umgesetzt werden.

Ergebnisse aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement kennen

Führungskräfte müssen durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement über Fakten, Kennzahlen, Befragungsergebnisse und Ergebnisse von Gefährdungsanalysen informiert werden, um die Auswirkungen der digitalen Transformation in der eigenen Organisation zu verstehen.

Vorbild sein

Führungskräfte sollten in Bezug auf die eigene Gesundheitskompetenz und gesundheitsförderliches Verhalten eine Vorbildfunktion innehaben. Dies kann zum Beispiel dadurch erreicht werden, dass Führungskräfte selbst Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wahrnehmen oder Beschäftigte hierzu ermutigen. Vor allem jedoch können Führungskräfte durch eine gute Selbstorganisation beispielsweise im Zusammenhang mit der Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten gesundheitsförderliches Verhalten vorleben.



Für Chancen und Risiken sensibilisieren

Im Rahmen von Personal(jahres)gesprächen sollten Führungskräfte Beschäftigte explizit dazu auffordern darüber zu berichten, ob und welche Auswirkungen sie durch die Digitalisierung, das mobile Arbeiten, den Bildschirmarbeitsplatz, die ständige Erreichbarkeit und so weiter verspüren. Beschäftigte müssen das Vertrauen haben, ihren Vorgesetzten auf verändertes Belastungsempfinden ansprechen zu dürfen. Gleichermaßen gilt es auch, Entlastungen und positive Veränderungen zu benennen, um eine einseitig defizitorientierte Betrachtungsweise der Digitalisierung zu vermeiden.

Krankheitsanzeichen erkennen

Führungskräfte müssen darin geschult werden, Symptome, Erkrankungen oder erste Anzeichen hierfür zu kennen und zu erkennen. Dies gilt auch für Beschäftigte, die sie z. B. aufgrund von Home-Office oder standortübergreifender Zusammenarbeit selten persönlich erleben.

Verhaltensveränderungen und Symptome ansprechen

Führungskräfte müssen in die Lage versetzt werden, auf angemessener Art und Weise Beschäftigte auf wahrgenommene Verhaltensveränderungen, Überforderungs- oder Krankheitssymptome anzusprechen.

Bottom-up Feedback sicherstellen

Führungskräften muss die Möglichkeit gegeben werden, systematische oder systemimmanente Belastungsfaktoren und mögliche Krankheitsrisiken, die sie erkennen, jedoch innerhalb ihres eigenen Verantwortungsrahmens beziehungsweise im individuellen Personalführungsprozess nicht zu lösen im Stande sind, an geeigneter höherer oder zentraler Stelle zu kommunizieren.

Gesundheitskompetenz

Nicht nur der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz wird sich vermehrt mit den möglichen Folgen der Digitalisierung auf die physische und psychische Gesundheit von Beschäftigten beschäftigen müssen. Vor allem im Zuge der Zunahme von psychischen Erkrankungen einerseits und der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit andererseits wird, worauf auch das „WEISSBUCH Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2017) verweist, die eigenverantwortliche Gesundheitskompetenz der Beschäftigten von wachsender Bedeutung sein.

Gesundheitskompetenz (engl.: Health Literacy) umfasst dabei die Fähigkeit eines Menschen, gesundheitsrelevante Informationen zu finden, zu verstehen, zu bewerten und zu nutzen. Weiter gefasste Definitionen beziehen auch Problemlösungs- und Interaktionskompetenzen sowie den Umgang mit Informationstechnologien mit ein (Malloy-Weir et al. 2016).

Eine Organisation kann Gesundheitskompetenz zwar nicht in zum Beispiel Anforderungs- oder Kompetenzprofilen zur Auswahl und Beurteilung von Führungskräften und Beschäftigten explizit als Teil der geforderten persönlichen Kompetenzen definieren („Gesundheit ist auch Privatangelegenheit“). Sie kann jedoch Ihre Mitglieder dabei unterstützen, eine Kultur von geteilter Verantwortung (Organisation, Führungskräfte, Beschäftigte selbst) für Gesundheitsförderung und Prävention zu etablieren. Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen, die (noch) nicht über ein Betriebliches Gesundheitsmanagement verfügen, oder im Kontext des zeit- und ortsflexiblen und somit selbstorgansierteren Arbeitens erscheint der Leitgedanke der geteilten Verantwortung besonders hilfreich, um das einseitige Zuschreiben von Verantwortung innerhalb eines komplexen Gesundheitsgeschehens zu vermeiden.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Gesundheitskompetenz als Begriff einführen

Eine Organisation kann Gesundheitskompetenz nicht fordern, aber fördern. Hierzu ist es nötig, den Begriff Gesundheitskompetenz zu etablieren. Dies kann z. B. im Rahmen der kommunizierten Zieldefinition für das Betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgen (wie: „Wir fördern die individuelle Gesundheitskompetenz unserer Mitarbeitenden."). Dabei ist eine organisationsinterne Begriffsdefinition hilfreich.

Verantwortung teilen

Gesundheit und Krankheit sind immer ein Zusammenspiel aus berufsbedingten, privaten, persönlichkeitsbezogenen und genetischen Faktoren. Genau dies macht es schwierig, kausale Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Krankheitsgeschehen zu postulieren. Organisationen und Führungskräfte müssen sich ihrem Teil der Verantwortung und gesetzlichen Vorgaben für die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten stellen. Gleichermaßen ist jeder Mensch für sich und seine Gesundheit verantwortlich. Das Motto „Wir teilen Verantwortung" kann hier der Ausgangspunkt für ein gemeinsames Gestalten nicht nur der Arbeitswelt, sondern auch der gesundheitsbezogenen Aktivitäten innerhalb einer Organisation sein.

Relevante Kompetenzen ermitteln

Spezielle gesundheitsbezogene Kompetenzen, die für bestimmte Beschäftigtengruppen innerhalb der Organisation von Relevanz sind, sind zu erheben, um daraus bedarfsorientierte Schulungen (siehe unten) anbieten zu können. Dies gilt für physische und psychische Gesundheit. Diese Erhebung kann verknüpft werden mit der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsplätzen beziehungsweise mit der oben genannten Bedarfserhebung zur Planung von Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, mit Personal(jahres)gesprächen oder Beschäftigtenbefragungen.

Aufklären und trainieren

Über die zentralen Schulungsangebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements empfehlen sich Vorträge und Seminare zur Bedeutung von Gesundheitskompetenz im Allgemeinen und im Speziellen (auf Basis der definierten Kompetenzen, siehe oben).
Die Angebote sollten einerseits edukativen, aufklärerischen Charakters sein, andererseits aber auch konkrete Kompetenzen trainieren.

Relevante Themen berücksichtigen

Allgemein relevante Schulungs- und/oder Trainingsthemen sollten sowohl auf physische als auch psychische Gesundheit abzielen und können unter anderem folgende Aspekte beinhalten: Achtsamkeit, Resilienz, Selbstwirksamkeit statt erlernter Hilflosigkeit, Grenzen erkennen und ansprechen, Zeit- und Selbstmanagement, Vor- und Nachteile von Stresserleben, Schlaf und Erholung, Ernährung, Immunsystem, Bewegung, Ergonomie.

Gesundheitsförderliches Verhalten positiv verstärken

Führungskräfte sollten gesundheitsförderliches und selbstfürsorgliches Verhalten ihrer Beschäftigten positiv verstärken. Dies kann sich auf die Wahrnehmung von Angeboten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Arztbesuche, das Verbalisieren von Belastungen oder Symptomen und vieles mehr beziehen.

Präsentismus vermeiden

Es ist darauf zu achten, dass Beschäftigte Krankheiten auskurieren und nicht mit (starken) Symptomen am Arbeitsplatz erscheinen. Im Speziellen sind Teleworker seitens der Führungskräfte zu ermutigen, auch von zu Hause aus nicht im Krankheitsfall zu arbeiten.

Rückkehrgespräche durchführen

Damit Führungskräfte sicherstellen können, dass Beschäftigte nach einer Krankheit erst wieder die Arbeit aufnehmen, wenn sie tatsächlich auskuriert sind und damit sie gemeinsam mit ihnen eventuelle Grenzen der Belastbarkeit aufgrund der Erkrankung ausloten können, empfiehlt sich Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem nach Rückkehr aus einer Erkrankung.

Maßnahmen bei zeit- und ortsunabhängiger Arbeit

Durch den Zuwachs an zeit- und ortsunabhängiger Arbeit steigt die Eigenverantwortung von Beschäftigten für Ihre Gesundheit. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zwischen Teleworker und ihren Führungskräften sollte standardisiert gemeinsam erkundet werden, welche Maßnahmen für Beschäftigte zum Beispiel im Home-Office möglich sind, um physischen und psychischen Belastungen zu begegnen und gut für sich zu sorgen.

Vorbildfunktion von Führungskräften nutzen

Selbstfürsorgliches und gesundheitskompetentes Verhalten auf Seiten von Beschäftigten setzt voraus, dass sich deren Vorgesetzte ebenfalls in gewünschter Weise verhalten. Führungskräfte sollten einen kompetenten und verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Gesundheit vorleben und beispielsweise selbst nicht krank zur Arbeit erscheinen, Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wahrnehmen, auf ausreichend Erholung, Bewegung und Schlaf achten.

Psychologisches Empowerment

Ein weiterer Beitrag der Organisation zur Motivation und Gesunderhaltung ihrer Mitglieder bezieht sich auf das psychologische Empowerment. In der Fachliteratur umfassen Konzepte des Empowerments unter anderem die Möglichkeit zum selbstbestimmten (autonomen) Arbeiten, Einflussnahme auf die Arbeitsgestaltung und das Arbeitsumfeld sowie im Allgemeinen, die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit (Schermuly 2016).

Schermuly und Meyer (2016) weisen auf einen Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und dem Empowerment von Mitarbeitenden hin, welcher in Zeiten, in der Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen immer häufiger nachgewiesen wird, von größter Bedeutung ist. Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sagen aus, dass je höher die genannten Aspekte des Empowerments (Selbstbestimmung, Einfluss und Bedeutsamkeit) ausgeprägt waren, desto geringer die Depressionsneigung der untersuchten Mitarbeitenden drei Monate später war. Waren Mitarbeitende jedoch mehrere Monate mit niedrigem Empowerment konfrontiert, verstärkte sich ihre Depressionsneigung. „Acht Stunden pro Tag sinnlose Aufgaben abzuarbeiten, ist mit einem hohen psychischen Aufwand verbunden, der Menschen über die Zeit mürbe machen kann“.

Die fortschreitende Digitalisierung/Arbeit 4.0 birgt bezüglich des Empowerments von Mitarbeitenden gewisse Risiken. Beispielsweise besteht die Gefahr, dass die Wahrnehmung selbstbestimmt zu arbeiten durch die zunehmende Automatisierung und/oder die Standardisierung von Arbeitsabläufen und -prozessen subjektiv stark verringert wird. Häufige (für den User nicht nachvollziehbare) Systemupdates sowie die Einführung neuer digitaler Technologien können bei Mitarbeitenden ein Gefühl verursachen, verhältnismäßig wenig Einfluss auf das Arbeitsgeschehen zu haben. Zudem kann eine, durch die Digitalisierung entstehende, Zergliederung von Arbeitsschritten und/oder Rationalisierung von Arbeitsaufgaben ein vermindertes Bedeutsamkeitsempfinden aber auch tatsächlich Gestaltungsmöglichkeiten und Einflussnahme bezüglich der Arbeit bei Mitarbeitenden zur Folge haben.

Die organisationale Förderung von psychologischem Empowerment erscheint somit ganz im Allgemeinen angezeigt, um Mitarbeitende in ihrer Gesunderhaltung und arbeitsbezogener Motivation gezielt zu fördern und sollte sich auch auf, durch die Digitalisierung/Arbeit 4.0 induzierte Belastungen, fokussieren.

Ein nachhaltiges Empowerment von Mitarbeitenden setzt die thematische Beschäftigung auf allen Organisationsebenen voraus. Dabei sollte Empowerment top-down vorgelebt und praktiziert werden, um wirksam zu sein. So ist es sinnvoll schon bei der Entwicklung einer Digitalstrategie oder im Zuge von Abwägungsprozessen vor der Implementierung neuer digitaler Technologien, seitens der Organisationsführung mögliche Auswirkungen auf das Empowerment von Mitarbeitenden zu antizipieren, beziehungsweise Empowerment „freundliche“ Maßnahmen zu etablieren. Hier kann der Impuls unter anderem von der betrieblichen Interessenvertretung ausgehen diesbezügliche Fragestellungen zu erörtern und einen Meinungs- und Bedarfsaustausch zwischen Entscheidern und Mitarbeitenden zu unterstützen.

Mitarbeitende selbst sind im Zuge (digitaler) Veränderungen, beispielsweise aufgrund von zeit- und ortsunabhängiger Arbeitsmöglichkeiten, verstärkt in die Verantwortung zu nehmen und angeraten, die Auswirkungen auf die eigene Gesundheit und Motivation zu reflektieren. Diese Gesundheitskompetenz von Mitarbeitenden schließt unter anderem Achtsamkeit (hier: Bewusstwerden/Reflexion digitaler Auswirkungen) ein, persönliche Gesundheitsrisiken frühzeitig zu erfassen und zu verstehen, um eigene Optionen zum Handeln zu erkennen oder diesbezügliche Bedarfe artikulieren zu können. Vor allem Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeitende sollten eine Sensibilisierung bezüglich der Auswirkungen der Digitalisierung innerhalb der Organisation thematisieren, um mögliche negative Auswirkungen noch besser zu verstehen und diesen gezielt entgegenwirken zu können.

Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen:

Empowerment als Teil der Digitalisierungsstrategie definieren

Bei der Definition der organisationseigenen Digitalisierungsstrategie und der damit einhergehenden notwendigen systemischen Sichtweise auf die Organisation sollte das psychologische Empowerment von Mitarbeitenden explizit Teil der Strategie sein.

Einflussbereiche definieren

Die Einflussbereiche und Partizipationsmöglichkeiten von Führungskräften und Mitarbeitenden im Rahmen der Digitalisierung sind zu definieren. Bei der Einführung neuer Technologien, bei der Gestaltung von Software-Programmen etc. sollten Mitarbeitende beteiligt werden.

Möglichkeiten der Empowerment-förderlichen Arbeitsgestaltung prüfen

Psychologisches Empowerment bedeutet vor allem eine entsprechende Arbeitsgestaltung. Hierfür sind aufgrund der Unterschiedlichkeit und Komplexität von Organisationen wenig allgemeingültigen Empfehlungen möglich. Vielmehr sollten Organisationen Möglichkeiten und Grenzen hierzu individuell ermitteln und bei der digitalisierungsbedingten Veränderung von Aufgabenprofilen und Prozessen entsprechende Gestaltungsoptionen berücksichtigen – beispielsweise durch Job Enrichtment, Job Enlargement oder Job Rotation, Arbeitszeitautonomie und weitere autonomiefördernde Arbeitsgestaltungen.

Selbstbestimmungs- und Einflussdefizite ausgleichen

Ein durch die Digitalisierung vermindertes Empowerment von Mitarbeitenden (siehe oben) sollte, wenn möglich, auf anderer Ebene kompensiert werden – Verringerte Einflussnahme seitens der Mitarbeitenden bei bestimmten Arbeitsprozessen und -strukturen kann beispielsweise durch eine verstärkte Freiheit der Arbeitsplatzgestaltung ausgeglichen werden.

Empowerment zum Teil der Führungskultur machen

Auf oberster Leitung muss bewusst entschieden werden, dass das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden Teil der Unternehmens- und Führungskultur sein soll. Diesbezügliche Führungsaufgaben sind beispielsweise innerhalb von Führungsgrundsätzen und/oder Anforderungs- oder Kompetenzprofilen für Führungskräfte zu definieren.

Empowerment als Teil der Personalentwicklungs-Strategie definieren

Abgeleitet aus der definierten Führungskultur und Digitalisierungsstrategie sollte das Empowerment von Mitarbeitenden ebenfalls im Personalmanagement/in der Personalentwicklung als Ziel verankert werden, um darauf aufbauend Personalentwicklungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen.

Führungskräfte schulen

Konsensentscheidungen (nach dem Motto: „Teamentscheidungen dem Team überlassen“) zum Thema in Schulungen machen. Im Rahmen der Qualifizierung von Führungskräften sollte Empowerment-förderliches Führungsverhalten trainiert werden.

Mitarbeitende auf Handlungsoptionen im digitalen Zeitalter sensibilisieren

Im Rahmen von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen Mitarbeitende bezüglich, möglicherweise Empowerment einschränkenden Auswirkungen der Digitalisierung sensibilisiert werden. Eine Solche Grundlage ist für Mitarbeitende notwendig um Handlungsoptionen zu entwickeln damit einer Verminderung von Empowerment selbstbestimmt entgegengewirkt werden kann. Mögliche Themenbereiche beziehen sich unter anderem auf den Umgang mit einer Informationsflut- und die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben.

Selbstbestimmung in Teams thematisieren

Im Rahmen von Teambesprechungen oder Workshop Formaten sollten sich Führungskraft und Mitarbeitende mit Empowerment einschränkenden Auswirkungen der Digitalisierung auseinandersetzen und Empowerment förderliche Handlungsoptionen eruieren. Als Empowerment fördernd gelten beispielsweise „offene“ Incentive Systeme in denen die Verteilung von Leistungsprämien Teamintern entschieden wird. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit mit Freiwilligkeit, beispielsweise bezüglich der Teilnahme an Projektsitzungen und Besprechungen, zu experimentieren.

Autonomie fordern und fördern

Wo möglich, sollten Mitarbeitende eigenverantwortlich ihre Arbeitsaufgaben und ihren Arbeitstag gestalten können. Autonomie bei der Ausführung von Aufgaben, das selbstbestimmte Einteilen der Aufgaben und das eigenständige Prioritätensetzen sollten soweit als möglich realisiert werden.

Kompetenz und Erfolge erlebbar machen

Empowerment bedeutet auch, Kompetenz erlebbar und Erfolge bewusst zu machen. Hier sind Führungskräfte gefragt, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, ihre Erfolge zu erkennen und anzuerkennen. Erfolge und Teilerfolge (zum Beispiel Meilensteine in Digitalisierungsprojekten) sollten gefeiert werden. Mitarbeiter(jahres)gespräche und -beurteilungen sollten explizit vorhandene Kompetenzen des Mitarbeitenden behandeln, anstatt einseitig auf Kompetenzmängel und Entwicklungsnotwendigkeiten zu fokussieren.

Sinn stiften

Teil der Digitalisierungsstrategie sollte es stets sein, den Sinn hinter Digitalisierungsprojekten und neu eingeführten Technologien explizit herauszustellen. Gerade bei entstehender Fragmentierung von Arbeit durch Technologien sind Führungskräfte gefragt, Sinn zu vermitteln und einem Motivationsabfall vorzubeugen.

IMPRESSUM

Herausgeber
Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V.
Region Lüneburg
Lessingstraße 1
21335 Lüneburg

Autoren
[q]³ unternehmensberatung
Nadja Czarnetzki – Diplom-Psychologin
Ingo Pläschke – Diplom-Psychologe
Jan Hamborg – M.Sc. in Psychologie

Bildungswerk ver.di
Anja Kramer – M.A. Kulturwissenschaften

Satz/Layout
spätemitschwalb GmbH
www.spaetemitschwalb.de

Druck
BEISNER DRUCK GmbH & Co. KG
Müllerstraße 6
21244 Buchholz in der Nordheide
www.beisner-druck.de

Stand
Lüneburg, November 2017

Das Projekt „GuteDigitaleArbeit in Niedersachsen“ wurde durch das Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr gefördert und lief von Oktober 2016 bis Dezember 2017. Im Zuge dessen wurden vier Bände zum Thema veröffentlicht.

Niedersachsen. Klar.

Auszug aus Band 2
Handlungsempfehlungen
zur Gestaltung von guter digitaler Arbeit
im Dienstleistungsbereich
www.gutedigitalearbeit.de

Stand: Dezember 2018

Das Projekt „Gute digitale Arbeit in Finanzdienstleistungen und Versicherungen gestalten“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern, weiterbilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Das Projekt läuft bis 31. August 2021. Im Rahmen des Projekts wurde die Website www.gutedigitalearbeit.de erstellt.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
Europäische Union
Zusammen. Zukunft. Gestalten.
Fachkräfte sichern – weiter bilden und Gleichstellung fördern