

## **Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen – Ziele und Aktivitäten des MEgA-Projektes**

Karlheinz SONNTAG

*Psychologisches Institut, Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Heidelberg  
Hauptstraße 47 - 51, D-69117 Heidelberg*

**Kurzfassung:** Mit modernen IT-Technologien ändern sich die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen in Zeiten von Industrie 4.0 und dem demografischen Wandel der Herausforderung gegenüber, ihre Mitarbeiter dauerhaft gesund zu halten. Mit dem Projekt „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ (MEgA) wird ein ganzheitliches Konzept zur gesundheitlichen Förderung in einer zunehmend digitalisierten und dynamischen Arbeitswelt entwickelt. Als wissenschaftliches Begleitvorhaben des BMBF-Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ koordiniert das MEgA-Projekt 30 bundesweit geförderte Verbundprojekte, die sich mit unterschiedlichen Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU auseinandersetzen.

**Schlüsselwörter:** Arbeits- und Gesundheitsschutz, Industrie 4.0, Digitalisierung, kleine und mittlere Unternehmen (KMU), demografischer Wandel, Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastung (GPB)

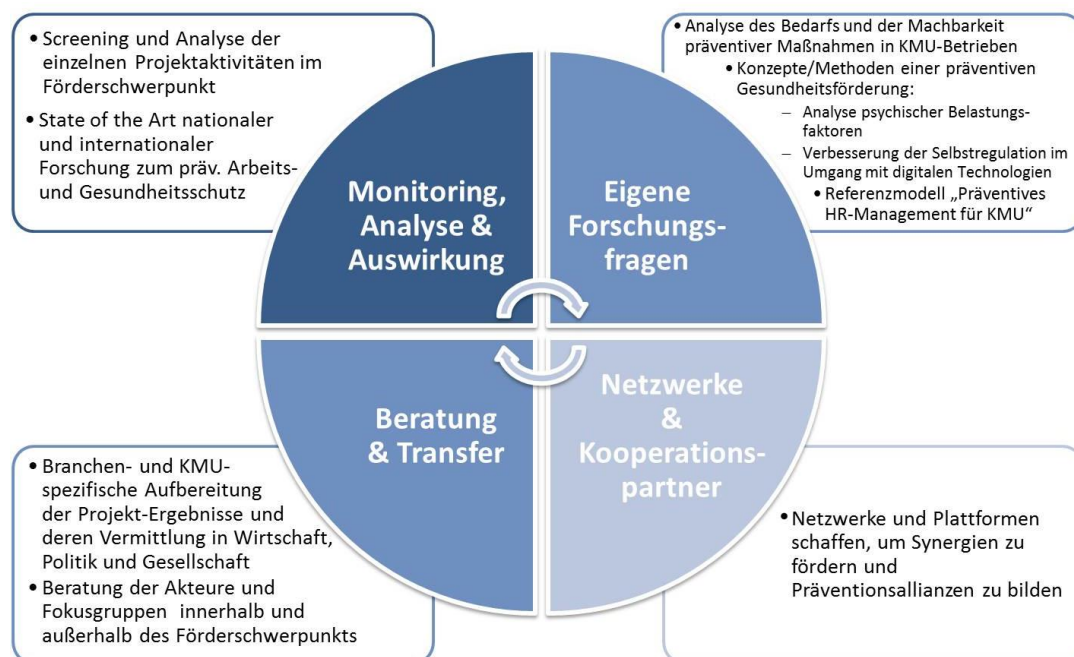
### **1. Gesundheitsprävention – in einer digitalisierten Berufswelt unverzichtbar**

Einhergehend mit einer digitalisierten und dynamischen Arbeitswelt – Schlagwort Industrie 4.0 – wandeln sich die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte im Industrie- und Dienstleistungssektor. Aufgrund des zunehmenden Einsatzes von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) werden Aufgaben komplexer, kognitive Anforderungen steigen und kommunikative Fähigkeiten sind verstärkt gefordert. Gleichzeitig wird es auch weiterhin Tätigkeiten mit geringen Gestaltungsmöglichkeiten geben. Vor diesen, sich wandelnden Bedingungen, stehen KMU der Herausforderung gegenüber, Gesundheit und Kompetenz ihrer Mitarbeiter dauerhaft zu fördern. Präventive Gesundheits- und Fördermaßnahmen sind hierfür unverzichtbar – auch im Zuge des demografischen Wandels, durch den sich Betriebe zunehmend mit einer alternden und schrumpfenden Belegschaft konfrontiert sehen. Doch vor allem bei KMU gibt es große Verunsicherung, welche personalpolitischen Strategien im Rahmen eines wirkungsvollen HR-Managements in Zukunft erforderlich sind.

Mit dem Projekt „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ (MEgA) wird ein ganzheitliches Konzept zur gesundheitlichen Förderung in einer zunehmend digitalisierten Berufswelt entwickelt. Durchgeführt wird das im Dezember 2015 gestartete MEgA-Projekt von der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg. Ziel ist es, Methoden und Konzepte zu entwickeln, die einer präventiven Arbeitsgestaltung dienen und von

KMU anwendbar sind. Das MEGa-Projekt ist wissenschaftliches Begleitvorhaben des BMBF-Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ und koordiniert 30 bundesweit geförderte Verbundprojekte. Darin beschäftigen sich wissenschaftliche Institutionen in Zusammenarbeit mit KMU mit vielfältigen Themen der Gesundheitsprävention. Dazu zählen die Auswirkungen psychischer Beanspruchung bei Arbeitnehmern ebenso wie die Nutzung von Assistenzsystemen und Robotern oder die Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit.

Mit den branchen- und KMU-bezogenen Kenntnissen aus den Verbundprojekten und eigener Forschung, zu der neben der Sichtung des Forschungsstandes auch umfassende KMU-Befragungen zählen, wird das MEGa-Projekt praktikable Handreichungen für ein demografiesensibles HR-Management erarbeiten. Entwickelt werden praktisch anwendbare Tools mit Checklisten, Leitfäden für KMU und ein Training zur Work-Life-Balance. Zudem ist geplant, das bereits in Großunternehmen erfolgreich eingesetzte Verfahren „Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastung“ (GPB) für KMU zu adaptieren. Über Netzwerke und Kommunikationsplattformen soll ein schnellerer Informationsaustausch zwischen Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Sozialpartnern gewährleistet werden.



**Abbildung 1:** Projektstruktur und Handlungsfelder des MEGa-Projektes

## 2. Forschung – State of the Art

Unter dem Einfluss der zunehmenden Digitalisierung gestaltet sich die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts als dynamisch und komplex. Um vor dem Hintergrund des kontinuierlichen Wandels sowohl Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit als auch das Wohlstandsniveau langfristig zu sichern, hat die Bundesregierung die Industrie 4.0 ausgerufen (BMBF 2015). Unter diesem Stichwort zielen die neuesten Entwicklungen auf zukünftig leistungsfähige und smarte Arbeitssysteme ab, die auf innovativen IT-Anwendungen, den „cyber-physical-systems“ basieren (Bauernhansl et al. 2014). Neben den technologischen Besonderheiten im digitalen Zeitalter von Industrie 4.0

müssen alternde Belegschaften (Sonntag 2014b), der prognostizierte Fachkräftemangel (Badura et al. 2014) und die Entgrenzung von Arbeit- und Privatleben (Rexroth et al. in press) berücksichtigt werden. Vor dem Hintergrund, dass Tätigkeiten in dynamischen Arbeitswelten eine Zunahme psychischer Belastungen erwarten lassen (Lohmann-Haislah 2012), sind präventive Maßnahmen zum gesunden und sicheren Arbeiten unabdingbar.

Im MEgA-Projekt werden die Besonderheiten älterer Arbeitnehmer und die Anforderungen einer zunehmend digitalen Arbeitswelt berücksichtigt. Der Fokus liegt hierbei insbesondere auf KMU. Zwar gelten diese als wichtiger Innovationsmotor der deutschen Wirtschaft (Badura et al. 2011) und beschäftigen mehr als 60 Prozent der deutschen Arbeitnehmer (Statistisches Bundesamt 2013). Aufgrund ihrer charakteristischen Strukturen und Ressourcen mangelt es den KMU jedoch im Vergleich zu Großunternehmen häufig an einer umfassenden und nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung (Hardes & Holzträger 2009).

Diese besonderen Voraussetzungen nimmt das MEgA-Projekt zum Anlass, ein präventives Gesundheitsmanagement zu entwickeln und passgenau in KMU zu integrieren. Die dafür geplanten, notwendigen Maßnahmen und Konzepte stehen im Folgenden im Mittelpunkt des Interesses.

### **3. Arbeitsziele des MEgA-Projektes**

#### *3.1 Feststellung des KMU-spezifischen Bedarfs und Empfehlungen von Maßnahmen*

Im iga.Report 20 (Bechmann et al. 2011) nennen KMU-Vertreter den Vorrang des Tagesgeschäfts, die mangelnden Ressourcen sowie das fehlende Wissen über die Umsetzung als größte Hürden für ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement. Besonders hinsichtlich des benötigten Wissens ist es ein erklärtes Ziel des MEgA-Projektes, den KMU aufwandsökonomische Maßnahmen und Empfehlungen für ein ressourcenerhaltendes sowie präventives Gesundheitsmanagement zur Verfügung zu stellen.

Um den spezifischen Bedarf zu ermitteln, wird zu Beginn eine heterogene Stichprobe von circa 60 KMU-Vertretern (Geschäftsführer, HR-Manager) akquiriert und mit Hilfe von teilstrukturierten Interviews befragt. Anhand der qualitativen Inhaltsanalyse der Daten lassen sich Anforderungen an gesundheitserhaltende KMU-Präventionen im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0 feststellen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird ein standardisiertes, quantitatives Messinstrument konzipiert, um circa 300 KMU-Vertreter hinsichtlich eines präventiven Gesundheitsmanagements zu befragen und einhergehend mögliche Hemmnisse und Treiber in der Umsetzung zu identifizieren.

Auf Grundlage des gesamten Erhebungsprozesses werden Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für gesundheitsförderliche Maßnahmen und Interventionen in KMU abgeleitet. Diese sind den KMU sowie Einzel- und Verbundprojekten zugänglich und können so gegebenenfalls in die Projektarbeit einfließen.

#### *3.2 Adaption der „Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastungen“ (GPB) für KMU*

Die vielfältigen Anforderungen einer digitalisierten und flexibilisierten Arbeitswelt haben zur Folge, dass die psychischen Belastungsfaktoren einen erheblichen

Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit der Mitarbeiter und Führungskräfte haben werden. Viele Großunternehmen setzen bei der Erfassung der psychischen Belastungen das standardisierte und bereits erprobte Verfahren der „Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastungen“ (GPB) ein (Sonntag et al. 2012).

Ein besonderes Anliegen des MEgA-Projektes ist es, das Konzept der GPB an die spezifischen Bedürfnisse der KMU anzupassen. Eine Adaption ist insbesondere im Hinblick auf eine Reduzierung des Aufwandes (zum Beispiel Reduktion von Dimensionen und Items) sowie einer Vereinfachung des Durchführungsprozesses (zum Beispiel Anpassung des Schulungskonzeptes) erforderlich. Durch ein verschlanktes GPB-Analysetool ist es schließlich möglich, Sicherheitsfachkräfte, medizinische Dienste, Betriebsräte und Geschäftsleitungen gleichermaßen zu entlasten.

Im Rahmen des MEgA-Projektes werden verschiedene Versionen der GPB für KMU entwickelt, die zum einen den Mitarbeitern (subjektiver Zugang), zum anderen einem Analyseteam (objektiver Zugang) zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus wird ein web-basiertes Tool erstellt, das die Beschäftigten in KMU ohne großen zeitlichen Aufwand und ortsungebunden nutzen können.

In einem weiteren Schritt gilt es, die maßgeschneiderten Tools zur Erfassung psychischer Belastungen in die herkömmliche Gefährdungsbeurteilung der KMU zu integrieren. Für diesen Zweck wird eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Berufsgenossenschaften des Industrie- und Dienstleistungsgewerbes angestrebt.

### *3.3 Verbesserung der Selbstregulation im Umgang mit digitalen Technologien*

Obgleich viele Beschäftigte das Bedürfnis nach einer deutlichen Trennung der Lebensbereiche Arbeit und Privatleben verspüren, wird die Möglichkeit einer solchen Trennung als gering eingeschätzt (Sonntag 2014a). Diese erlebte Diskrepanz stellt eine potenzielle Gefahr für Gesundheit und Wohlbefinden dar. Eine erfolgreiche Trennung der beiden Lebensbereiche wiederum vermag die Erschöpfung zu reduzieren und die Arbeitszufriedenheit sowie die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance zu steigern (Sonntag 2014a).

Innerhalb des MEgA-Projekts wird auf Grundlage von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Theorien sowie bereits bestehender Interventionen ein modulares Training zur Verbesserung der Selbstregulation im Umgang mit digitalen Technologien entwickelt. Dieses wird zu Beginn an einer Test-Trainingsgruppe erprobt und folgend optimiert. Anschließend findet die Pilotisierung des Trainings an einer Stichprobe von KMU-Vertretern (N=50) statt. Die Intervention wird als Gruppentraining (12-15 Teilnehmer), inklusive der individuellen Befragung von Work-Life-Balance-Aspekten, Selbstregulationsfähigkeit des Wohlbefindens und weiterer relevanten Variablen zu verschiedenen Messzeitpunkten, durchgeführt. Die Auswertung der Daten sowie die folgende Optimierung bilden die Grundlage für Entwicklung des Trainings als web-basiertes Tool. Dieses wird anhand einer großen Stichprobe (N=400) von sowohl Vertretern aus KMU als auch Großunternehmen evaluiert. Erneut findet eine individuelle Befragung äquivalent zum Vorgehen in der Pilotisierung des Instruments statt. Die anschließende Datenauswertung bildet die Basis für eine weitere Optimierung der Intervention. Dieses verbesserte web-basierte Training wird in die Toolbox des Referenzmodells aufgenommen und Unternehmen zur Verfügung gestellt.

### 3.4 Aufbau eines Referenzmodells „Präventives HR-Management für KMU“

Die Ergebnisse der Teilprojekte und der eigenen Forschungsarbeit dienen schließlich als Grundlage für die Entwicklung des Referenzmodells „Präventives HR-Management für KMU“. Dieses enthält Konzepte und Werkzeuge eines präventiven, demografiesensiblen Gesundheitsmanagements zur Reduktion krankheits-, qualifikations- und motivationsbezogener Risiken in einer digitalisierten Arbeitswelt. Das Referenzmodell ist als Toolbox zu verstehen, die kriteriengeleitet zusammengestellt und auf die spezifischen Profile der KMU zugeschnitten wird. Konkret enthält die Toolbox praxistaugliche Verfahren zur Erfassung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, Maßnahmen zur Gestaltung ressourcenerhaltender Arbeitsumgebungen und gesundheitsförderlicher Führung, Arbeitszeitmodelle sowie Trainings- und Schulungskonzepte.

Diese Maßnahmen und Werkzeuge können einem Schema zugeordnet und auf unterschiedliche Zielgruppen ausgerichtet werden. Abbildung 2 zeigt eine Matrix, in der die einzelnen präventiven Maßnahmen des Referenzmodells einfach gewichtet und nach individuellen und organisationalen Bedürfnissen kategorisiert werden.

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	...	...	...

**Abbildung 2:** Ordnungsrahmen für die Zuordnung der im Rahmen des Förderschwerpunktes erprobten, präventiven Maßnahmen zur Reduktion des Gesundheits-, Qualifikations- und Motivationsrisikos (Sonntag 2014).

Das Referenzmodell „Präventives HR-Management für KMU“ ist nicht als starres, standardisiertes Konstrukt zu begreifen, sondern kann im Laufe der Zeit mit neuen Forschungsergebnissen ergänzt und durch weitere Konzepte und Maßnahmen erweitert werden. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die rasante Entwicklung der modernen Arbeitswelt auch in Zukunft berücksichtigt und im Referenzmodell abgebildet wird.

## 4. Vernetzung und Transfer

Austausch, Beratung und enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren aus Politik, Wissenschaft und Praxis ist ein weiteres Handlungsfeld des wissenschaftlichen Begleitvorhabens. Durch Netzwerke und virtuelle Plattformen

werden Synergien zwischen Partnern gefördert und nutzbar gemacht werden. Neben der Vernetzung der 30 bundesweit geförderten Verbundprojekte wird auch die Zusammenarbeit mit externen Akteuren fokussiert. Dazu zählen unter anderem Organisationen und Verbände, zum Beispiel Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände oder Krankenkassen, Forschungsinstitute sowie politische Akteure auf Bundes- und auf EU-Ebene.

Der umfassende Informationsaustausch soll durch verschiedene Kommunikationsaktivitäten gelingen. Wichtiges Kommunikationsinstrument ist die onlinebasierte Plattform des MEgA-Projektes, die zum einen die breite Öffentlichkeit über neue Trends und Entwicklungen in einer digitalisierten und dynamischen Arbeitswelt informiert. Zum anderen gewährleistet sie den Wissensaustausch zwischen den Verbundprojekten. Unternehmen finden hier Leitfäden, Tools und Arbeitshilfen vor. Auch über Expertengremien, Fachtagungen und Messestände wird die interne und externe Vernetzung stattfinden. Damit werden die im Rahmen des Projektes gewonnenen Erkenntnisse sowie die entwickelten Methoden und Tools einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht und der nachhaltige Transfer in die Praxis gesichert.

## 5. Literatur

- Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, & Macco K (Hrsg) (2011) Fehlzeiten-report 2011: Führung und Gesundheit. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Badura, B, Ducki A, Schröder H, Klose J & Meyer M (Hrsg) (2014). Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bauernhansl T, ten Hompel M & Vogel-Heuser B (Hrsg) (2014) Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Wiesbaden: Springer.
- Bechmann S, Jäckle R, Lück P, & Herdegen R (2011) iga.Report 20: Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Berlin.
- BMBF- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015) Industrie 4.0: Innovationen für die Produktion von morgen. Berlin: BMBF.
- Cernavin O, Thiele T, Kowalski M & Winter S (2015). Digitalisierung der Arbeit und demografischer Wandel. In: Jeschke S, Richert A, Hees F & Jooß C (Ed), Exploring Demographics. Wiesbaden: Springer, 67-81.
- Hardes H-D & Holzträger D (2009). Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis. Strategien zur Förderung der Arbeitsfähigkeit von älter werdenden Beschäftigten. Mering: Rainer Hampp Verlag
- Lohmann-Haislah A (2012). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Rexroth M, Feldmann E, Peters A, Sonntag Kh (in press) Learning how to manage the boundaries between life domains – effects of a boundary management, recovery and well-being. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Sonntag Kh, Frieling E & Stegmaier R (2012) Lehrbuch Arbeitspsychologie. 3 Auflage. Bern: Huber.
- Sonntag Kh (2014a) Arbeit und Privatleben harmonisieren. Life Balance Forschung und Unternehmenskultur: Das WLB-Projekt. Kröning: Asanger.
- Sonntag Kh (2014b) Potenziale Erwerbstätiger bei verlängerter Lebensarbeitszeit: Chancen und Herausforderungen für die Wirtschaft. Expertise im Auftrag von Gesamtmetall. Berlin: Gesamtmetall.
- Statistisches Bundesamt (2013) Mehr als 60 % der tätigen Personen arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen. Zugriff am 7.12., 2015. [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell\\_.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell_.html)
- Tapscott D (1996) Die digitale Revolution: Verheißungen einer vernetzten Welt - die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft. Wiesbaden: Gabler.