

Gesunde Führung und gesundes Arbeiten in digitalen Arbeitsumgebungen

Gesundheitsmanagement im Kontext der Arbeitswelt 4.0

In diesem Artikel werden die theoretischen Rahmenbedingungen für ein digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement (dBGM) und die besondere Rolle der Führungskräfte (FK) im Rahmen des digitalen Wandels und von Arbeit 4.0 beleuchtet. Ferner wird ihre Wichtigkeit für eine gesunde Arbeitswelt der Zukunft aufgezeigt. Denn durch einen Paradigmenwandel der Definition von Führung in Organisationen und der Implementierung von einer gesundheitsfördernden Organisationskultur kann die digitale Arbeitswelt zu einer gesunden Arbeitswelt gestaltet werden.



ALEXANDER W. REITZ

Alexander W. Reitz, Unternehmer, Autor, Health n' Leadership Ambassador, Lehrbeauftragter in Wirtschaftspsychologie u.a. für BGM, BGF, BEM und gesunder Führung, Haltern am See



MICHAELA SCHRANDT-REITZ

Michaela Schrandt-Reitz, Unternehmerin, Autorin, Dozentin, Entspannungspädagogin, Expertin für Gesunde Führung und Multiplikatorin für JolinenKids, Haltern am See

I. Einleitung

Der digitale Umbruch ist grundlegend. Während vor zehn Jahren die Alltagsdurchdringung der digitalen Geräte und der künstlichen Intelligenz (KI) kaum wahrnehmbar war, ist unser heutiges Leben mit KI und digitalen Tools stark durchsetzt. Sie sind aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken. Die Mobiltelefone sind zu Smartphones geworden. Sie haben sich zu unseren persönlichen Assistenzsystemen und Multifunktionsgeräten weiterentwickelt. In der Arbeitswelt unterstützen Algorithmen bei der Auswertung von Daten, z.B. bei Verbrecherstatistiken¹ und ca. 70 % aller Finanztransaktio-

nen im Jahr 2015 wurden von Algorithmen gesteuert². Weitere Beispiele finden sich in den Bereichen Industrieroboter, digitale Dokumentationssysteme und Telecare³. Es ist also auch besonders unsere Arbeitswelt betroffen, die sich gerade im Veränderungsprozess im Kontext des digitalen Wandels befindet. Der Begriff Arbeit 4.0 beschreibt diesen Prozess und die Veränderungen der Arbeitsweisen und -verhältnisse, die zum einen von neuen Technologien profitieren und zum anderen etablierte Schutzstandards dabei nicht verlieren wollen. So werden in vielen Organisationen bereits Orte und Formen der Zusammenarbeit flexibilisiert. Angefeuert durch die Covid-19-Pandemie sind hybrides Arbeiten, flexible Arbeitszeitmodelle und ortsunabhängiges Arbeiten bereits häufig in den Organisationsstrukturen etabliert.

Diese Art des Arbeitens und die schnelle Veränderung in vielen Arbeitsumgebungen haben für Mitarbeitende durchaus positive und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördernde Auswirkungen. Jedoch kann dies auch zu Überforderung führen.

¹ Heide/Riecke/Gauto et al, In diesen 7 Branchen ist künstliche Intelligenz heute schon Alltag, 2018, URL: <https://www.handelsblatt.com/technik/forschung-innovation/algorithmen-in-diesen-7-branchen-ist-kuenstliche-intelligenz-heute-schon-alltag/22912842.html?ticket=ST-7624216-GjZm1AYbMiMstcfQPC91-ap3>.

² Helbing, Digitale Demokratie statt Datendiktatur. Das Digitalmanifest – Sonderausgabe Spektrum der Wissenschaft; 5-19, 2015, URL: <https://www.spektrum.de/pdf/digital-manifest/1376682>.

³ Rösler/Schmidt/Merda et al., Digitalisierung in der Pflege. Wie intelligente Technologien die Arbeit professionell Pflegenden verändern. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin, 2018. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, URL: <https://www.in-qa.de/De/Angebote/Publikationen/pflege-4.0.html>.

Auch Führungskräfte wurden vor neue Herausforderungen gestellt und mussten schnell reagieren und Führungsstrategien entwickeln, die auch in digitalen Teams funktionieren. Denn ihre Verantwortung gegenüber dem eigenen Team wurde eher größer während der Pandemie. Ihre Rolle gewann in den meisten Fällen an Wichtigkeit für die Zusammenarbeit des Teams und die Motivation einzelner Mitarbeitenden.

Im Fokus dieses Aufsatzes steht die Erläuterung dieses Problemfeldes, also der Spagat zwischen dem Wunsch von Organisationen, durch flexible digitale Arbeitsweisen Gewinnmaximierung zu erreichen und zum anderen der Schutz von Arbeitnehmerrechten. Die Frage ist, wie ein dBGM, in welches ein gesundes Leadership-Konzept implementiert ist, dazu beitragen kann, den Gedanken der "Guten Arbeit" und der gesunden Arbeit in Organisationen zu verankern und somit aktiv zum Gesundheitsschutz in der digitalisierten Arbeitswelt beizutragen.

II. Auswirkungen des digitalen Wandels der Arbeitswelt auf Mitarbeitende und Führungskräfte

Die Auswirkungen digitaler Transformationsprozesse im Kontext von Arbeit 4.0 auf die Arbeitswelt sind enorm. Durch die Nutzung digitaler Technologien – ein Arbeiten ohne Computer ist laut einer Studie der TKK nur noch für 2 % der Befragten möglich⁴ – haben sich Organisationsstrukturen, Arbeitsanforderungen und Abläufe stark verändert. Durch die Möglichkeiten von digitalen Infrastrukturen in Organisation entsteht mehr Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes und der Arbeitszeit. Anwesenheiten in Büros und damit einhergehende Arbeitszeitstrukturen sind in vielen Arbeitssektoren nicht mehr nötig. Es hat sich auch in der Praxis während der Lockdown-Phasen der Corona-Pandemie gezeigt, dass diese Art des Arbeitens von zu Hause aus praktisch funktionieren kann. Hybride Arbeitsmodelle, also eine Kombination aus Arbeit an einem Organisationsstandort und Arbeiten entweder aus dem Homeoffice (HO) oder von anderen Orten, sind jetzt und in Zukunft nicht mehr aus der Arbeitswelt wegzudenken.⁵ Jeder Vierte bleibt nach Einschätzung des Ifo-Instituts nach der Pandemie im Homeoffice.⁶

Mit dieser neuen Form von Arbeit muss jedoch auch ein echter Strukturwandel einhergehen, der sich auf die Führungskonzepte und die Anforderungsprofile von Mitarbeitenden und Führungskräften auswirkt. Mehr Agilität in der Zusammenarbeit in Organisationen und die Abflachung von Hierarchien sind wichtige Eckpunkte der neuen Arbeitswelt. Denn voneinander getrennt arbeitende Abteilungen verhindern einen kontinuierlichen Wis-

sensaustausch und Hierarchien verhindern schnelle kunden- und mitarbeiterorientierte Entscheidungen und erlauben es Mitarbeitenden selten, sich kreativ und ohne Angst vor Fehlern einzubringen. In einer von steter Veränderung geprägten digitalen Arbeitswelt stellen solche tradierten Strukturen Belastungen dar, die sich auch auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken. Hinter dieser Art des Umgangs mit dem technologischen Transformationsprozess der Wirtschaft steht also im Kern ein Kulturwandel innerhalb der Organisationen.

Dies fassen Badura und Steinke in ihrem Artikel sehr pointiert zusammen: „Gestaltung der Digitalisierung bedeutet für uns: die Lichtseiten der Selbstorganisation fördern und ihre Schattenseiten vermeiden durch einen Kulturwandel in Richtung vertrauensvolle Kooperation.“⁷

Für Mitarbeitende bedeutet dies allerdings zunächst auch ein verändertes Anforderungsprofil. Denn sie müssen nun in hohem Maße eigenverantwortlich arbeiten und sehen sich neuen Herausforderungen ausgesetzt, die es in dieser Form in der klassischen Arbeitswelt nicht gab. Dadurch, dass die Digitalisierung im Kontext von Arbeit 4.0 durch die Corona-Pandemie einen enormen Anschlag weltweit erfahren und sich auch auf Branchen ausgewirkt hat, die traditionell in konservativen Arbeitsstrukturen verhaftet waren, sind die positiven und negativen Auswirkungen dieser Transformation in Rekordzeit deutlich erkennbar.

Durch die flächendeckende Etablierung der Arbeit im Homeoffice mussten Beschäftigte und Führungskräfte sehr schnell auf die damit einhergehenden Veränderungen reagieren. Innerhalb dieses Veränderungsprozesses wurden Herausforderungen deutlich, die sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte auswirkte.

Durch die fehlende räumliche Trennung von Arbeits- und Privatleben und die damit einhergehende Entgrenzung, fehlt es Beschäftigten an richtiger Erholung, da

⁴ Vgl. Studie der Techniker Krankenkasse: „So geht's Beschäftigten – TK-Job- und Gesundheitsstudie“, S. 18. URL: <https://www.tk.de/resource/blob/2033594/c2b6c82b579c0b0f7a97d419dd5de205/tk-job-und-gesundheitsstudie-data.pdf>.

⁵ Vgl. Hofmann, Arbeit in Zeiten von Gesundheitskrisen – Veränderungen in der Corona-Arbeitswelt und danach, in: Badura/Ducki/Schröder/Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie, Berlin, 2021, S. 29.

⁶ Spiegel online vom 9.12.2022: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/jeder-vierte-bleibt-im-homeoffice-a-3b034966-3027-457e-8fd6-6139327b4b3d>.

⁷ Badura/Steinke, Vom Taylorismus zur Selbstorganisation – Wie Betriebliches Gesundheitsmanagement zur Gestaltung der Digitalisierung beitragen kann, in: Badura/Ducki/Schröder/Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin 2019, S. 369.

ein richtiges Abschalten, sowohl technisch als auch kognitiv, oft nicht mehr gelingt.⁸ Zudem sind viele im HO arbeitende Menschen häufiger müde und erschöpft durch viele, schnell aufeinanderfolgende Online-Meetings („Zoom Fatigue“). Sie fühlen sich entweder überfordert durch die fehlende räumliche Trennung zur eigenen Familie oder vereinsamen ohne die sozialen Kontakte im Arbeitsumfeld. Um diese negativen Folgen zu verhindern, benötigen Mitarbeitende ein hohes Selbst- und Zeitmanagementvermögen. Sie benötigen die Rahmenbedingungen durch die Organisation, um diese Fähigkeiten auch wirklich autonom anwenden zu können. Trotzdem besteht die Gefahr, dass sehr engagierte Mitarbeitende ständig latent über ihre Grenzen hinweg arbeiten und sich so gefährden.⁹ Zusätzlich benötigen Beschäftigte ein hohes Maß an digitaler und Medienkompetenz, um die digitalen Tools auch adäquat nutzen zu können.¹⁰ Weiterhin erschweren psychische Belastungen wie Arbeitsverdichtung und -intensivierung, Zeitdruck oder Multitasking sowie Technostress, Informationsüberflutung und ständige Unterbrechungen durch erhöhten Kommunikationsbedarf in dezentralen, digitalen Arbeitsumfeldern eine gesunde Arbeitsweise.¹¹

Führungskräften kommt in diesen Kontexten ein ganzes neues Aufgabengebiet zu, denn sie sind es letztlich, die ein gesundes Arbeiten in digitalen Arbeitsumgebungen fördern und etablieren müssen, um die oben genannten Gesundheitsgefährdungen einzudämmen. Dabei sind sie als Promoter von gesunden, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehenden Verhaltensweisen gefordert und müssen zeitgleich auch mit ihrer veränderten Rolle in der Organisation umgehen lernen. Denn Digitalisierung kann die Arbeitswelt positiv gestalten, in dem mehr Freiräume für Mitarbeitende möglich werden und ihre Fähigkeiten unabhängig von fixen Strukturen anerkannt und gefördert werden können. So werden Führungskräfte in agilen Arbeitsumfeldern zu Leadern und ermöglichen es Mitarbeitenden, eine gesunde Selbstführung zu erlernen, schaffen gesunde Team- und Kommunikationsstrukturen und arbeiten zusammen mit ihren Teams an einer Organisationskultur, die auf einem holistischen Gesundheitskonzept basiert.

III. Gesunde Führung durch gesundheitsorientierte Führungskräfte

Gesunde Arbeit im Kontext von Arbeit 4.0 und Digitalisierung braucht den Einsatz der Führungskräfte und deren Fokus auf gesundheitsorientiertes Führen. Sie sind die Schnittstelle von gelungener, gesunder Arbeit in der digitalen Gegenwart und Zukunft. Konkret bedeutet dies, dass FK in den digitalen Arbeitsumgebun-

gen der Arbeitswelt 4.0 ein neues Anforderungsprofil erfüllen müssen. Sie sind nun Leader, die mitarbeiterorientiert führen, sich durch eine hohe Sozial- und Kommunikationskompetenz auszeichnen und ein intensives beiderseitiges Vertrauensverhältnis mit ihren Mitarbeitenden pflegen. Sie sind zusammen mit dem operativen Management dafür verantwortlich, gesunde Strukturen für Arbeits- und Organisationsprozesse zu etablieren.¹²

Es lassen sich fünf, angelehnt an das Innovationsprojekt der AOK Niedersachsen „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“¹³, Handlungsfelder identifizieren, die die Definition der Anforderungen an und Aufgaben von Leadern verdeutlichen:

1. Gestaltung von Veränderungsprozessen. Leader sind aktive Gestalter von Veränderungsprozessen (Change-Management) und führen Mitarbeitende gesund durch diesen Wandel. Dabei promoten sie durch wertschätzende Kommunikation und Einbindung der Mitarbeitenden in den Prozess eine Motivation zur Veränderung und vermitteln die Sinnhaftigkeit des Veränderungsprozesses. Sie zeigen dabei Verständnis für Ängste und Widerstände und können diese lösen.

2. Führung auf Distanz. Sie schaffen eine Anpassung von Arbeitsprozessen und Kommunikationsroutinen an neue Arbeitsbedingungen. Hierzu wird eine Kommunikationskultur entwickelt, die regelmäßige Abstimmungen und Feedback im Team ermöglicht und Kommunikationsmedien angemessen nutzt. Zusätzlich werden Arbeitsaufgaben klar definiert und entsprechend die Rollen und Erwartungen im Team formuliert. Durch Updates aller Teammitglieder wird ein Austausch ermöglicht und der Zusammenhalt im Team gefördert. Zusätzlich muss durch die Leader auch eine Fürsorge für ihre Mitarbeitenden (staff-care) stattfinden und die Beziehung gepflegt werden.

⁸ Vgl. Hofmann, Arbeit in Zeiten von Gesundheitskrisen – Veränderungen in der Corona-Arbeitswelt und danach, S. 33.

⁹ Vgl. ebd. S. 36.

¹⁰ Vgl. Ducki, Digitale Transformationen – von gesundheitsschädigenden Effekten zur gesundheitsförderlichen Gestaltung, in: Badura/Ducki/Schröder/Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin 2019, S.3.

¹¹ Vgl. Ebd.

¹² Vgl. Walter/Rotzoll, Corona und die Folgen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement aus Sicht der Expert:innen – Ergebnisse einer qualitativen Studie, in: Badura/Ducki/Schröder/Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie, Berlin, 2021, S. 108.

¹³ Gronau/Stender/Fenn, Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0, in: Badura/Ducki/Schröder/Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin 2019, S. 319-328.

3. Befähigung als Kernaufgabe. Dadurch, dass Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen und -prozesse sich in der Arbeitswelt 4.0 stetig verändern können und die Komplexität der Aufgaben zunimmt, ist es eine Aufgabe der Leader, Verantwortung an ihr(e) Team(s) zu delegieren. So werden Beschäftigte vermehrt in die Arbeits- und Prozessgestaltung miteinbezogen und werden dazu auch in Qualifizierungsmaßnahmen befähigt.

4. Führung und psychische Gesundheit. Neben der gesetzlichen Verpflichtung, Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen gemäß u.a. Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG § 5, Betriebssicherheitsverordnung – BetrSichV § 3 bzw. Arbeitsstättenverordnung – ArbStättV § 3 zu erstellen, müssen die Leader diese auch erkennen (können). Sie sind in der Lage, durch Qualifizierungsmaßnahmen mit psychisch belasteten Mitarbeitenden umzugehen und haben gleichzeitig ein Skill-Set, um die eigene Gesundheit (self-care), die Selbstverantwortung und gesunde Selbstführung der Mitarbeitenden aktiv zu fördern.

5. Rahmenbedingungen für den neuen Typ Führung. Es ist eine Organisationsaufgabe, Erwartungen an die eigenen Führungskräfte entsprechend den Entwicklungen in Organisationen und damit einhergehende Veränderungen und Aufgaben zu definieren und Transparenz hierüber zu schaffen. Ebenso sind Entwicklungspotentiale der Führungskräfte zu identifizieren und Qualifizierungsangebote zu schaffen.¹⁴

Leadership in der Arbeitswelt 4.0 muss zwingend einen gesundheitsfördernden Ansatz beinhalten, da nur so die für den Erfolg einer Organisation in der digitalen Arbeitswelt nötige Gesundheit der Mitarbeitenden sichergestellt werden kann. Mit dieser Veränderung geht ein grundsätzlicher Kulturwandel innerhalb von Organisationen einher: Das soziale Miteinander und die Bindungen auch über digitale Kanäle gewinnen an Wichtigkeit und gute Führungskräfte zeichnen sich nicht mehr nur durch fachliche Kompetenzen, sondern durch ihre Sozialkompetenzen aus. Leader sind empathisch, motivierend und führen mitarbeiterorientiert. Das bedeutet auch, dass sie ihr (hybrides und dezentral arbeitendes) Team kennen. Denn nur wer sein Team kennt, kann es führen, hat Vertrauen in die (fachlichen) Kompetenzen, weiß um die Antreiber und Bremsen, nutzt das Engagement und kann auf die Umsetzungskompetenz (Volition) zählen.

Dieser Ansatz eines Leadershipkonzepts bildet zusammen mit einem dBGM eine gesundheitsorientierte Basis für die zukünftige Entwicklung der Arbeitswelt.

IV. Der Ansatz eines holistischen Health & Leadership- Konzepts

„Das Ziel des BGM zur Bewältigung der Digitalisierung ist Begleitung eines Kulturwandels in Richtung vertrauensvoller Kooperation und sinnvoller Betätigung.“¹⁵

Die Herausforderungen einer komplexen, dezentralen und digitalen Arbeitsumwelt für die Gesundheit, der in ihr agierenden Menschen, sind wie bereits dargelegt vielfältig und können nur durch eine an diese angepasste wertschätzende Organisationskultur und ein damit verflochtenes dBGM gemeistert werden. Hierfür sind eine gesundheitsorientierte Führung sowie das Verständnis aller zur Organisation gehörenden Menschen für die Wichtigkeit eines aufeinander bezogenen und wertschätzenden Miteinanders unabdingbar. Alle Mitglieder einer Organisation müssen sich darauf verständigen, dass Verbindlichkeit, Erreichbarkeit, aktive Kommunikation und Verlässlichkeit Grundpfeiler ihrer Zusammenarbeit sind. Gleichzeitig wird aufeinander geachtet, sodass nicht ein übergroßer gegenseitig aufgebaute Erwartungsdruck entsteht, der sich auf das Privatleben der Teammitglieder und Führungskräfte auswirkt.¹⁶

„Wir brauchen Gemeinschaften, deren Mitglieder einander einladen, ermutigen und inspirieren, über sich hinauszuwachsen.“¹⁷ Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass handlungsleitende Überzeugungen, Werte und Prinzipien von allen Mitgliedern der Organisation gemeinsam entwickelt werden. Sie schaffen das Gefühl von Verbundenheit und Zugehörigkeit. Durch diese Schaffung einer gesunden Organisationskultur, wobei Führungsaufgaben wie in diesem Artikel bereits definiert als kulturstiftend angesehen werden, ist die Basis für eine gesundheits-schützende Arbeitsumgebung gebildet.¹⁸ Diese kann nun durch gezielte Maßnahmen eines dBGM ausgebaut werden mit dem Ziel, Gesundheit in der Organisations-DNA zu verankern.

Zunächst bedarf es einer ganzheitlichen Qualifizierungsstrategie für gesunde Führung in der Organisation, in der entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen für die Führungskräfte definiert werden. Sie sollen sich Wissen und Methoden aneignen, um die Gesundheitsgefährdungen der Arbeitswelt 4.0 direkt erkennen zu können und ihnen die erforderlichen Kompetenzen vermitteln, um auf diese angemessen zu reagieren. Dafür bietet sich eine Kombination aus Blended Learning und Präsenzworkshops an. Sie müssen zusätzlich auf die spe-

¹⁴ Vgl. Ebd. S. 324 f.

¹⁵ Badura/Steinke, Vom Taylorismus zur Selbstorganisation, S. 371.

¹⁶ Vgl. Hofmann, Arbeit in Zeiten von Gesundheitskrisen, S. 40.

¹⁷ Prof. Dr. Gerald Hüther, akademiefuerpotentialentfaltung.org

¹⁸ Vgl. Badura/Steinke, Vom Taylorismus zur Selbstorganisation, S. 368 f.

ziellen Bedarfe im Arbeitsalltag der jeweiligen Organisation angepasst sein.¹⁹ Zusätzlich sollten Angebote für verschiedene Zielgruppen in Organisationen passgenau erstellt werden, denn nicht immer sind alle Teams von Veränderungen in Unternehmen gleichsam betroffen. Dabei werden besonders einzelne digitale Veränderungsprozesse und deren (belastende) Auswirkungen auf die Teams fokussiert, damit neben der technischen Seite der Neuerungen auch der gesunde Umgang der Menschen mit ihnen bedacht wird.²⁰ Angelehnt an agile Formen der Zusammenarbeit in Organisationen muss auch ein dBGM vernetzt mit verschiedenen interdisziplinären Akteuren, unabhängig einer Hierarchiestruktur, etabliert werden. Nur so kann ein Wissenstransfer innerhalb einer Organisation entstehen und gesunde Verhaltensweisen und Verhältnisse ganzheitlich etabliert werden.²¹ Rein praktisch müssen digitale Lösungen für gesundheitsfördernde Angebote gefunden werden, wie bspw. digitale Gesundheitstage, Online-Workshops, Online-Mitarbeiterbefragungen zur Gesundheit und Arbeitsbelastung, Angebot der Nutzung von Bewegungs- und Ernährungsapps, online Entspannungsworkshops und Weiterbildungen.²²

Ein weiterer Aspekt zur Schaffung einer gesunden Organisation, die eng mit der Organisationskultur zusammenhängt, ist die Förderung der Selbstorganisation aller Beteiligten einer Organisation, die gleichzeitige Förderung der Bindung an die Organisation und untereinander. Denn durch agile Strukturen und dezentrales Arbeiten im Team, kann die Gefahr einer Spaltung des Teams eintreten. Dies lässt sich durch die aktive Förderung von Begeisterung für die gemeinsamen Ziele und Grundüberzeugungen der Organisation schaffen – Die Beschäftigten erfahren so aktiv die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, fühlen sich wertgeschätzt und der Organisation zugehörig.²³ Sich selbst organisierende Mitarbeitende und Führungskräfte besitzen zudem eine höhere Kompetenz bzgl. der selbstverantwortlichen Gesundheitsfürsorge. Sie sind in der Lage, sich selbst gesund zu führen und achten auch auf die Gesundheit der Kolleg:innen und Führungskräfte.

So kann ein gesundes Beziehungsnetzwerk entstehen, welches zusammen mit einer auf die (psychische) Gesundheit der Menschen einer Organisation ausgelegten Organisationskultur und Maßnahmen eines dBGM eine gesunde Arbeitswelt 4.0 schafft.

Kurzcheckliste für einen holistischen Health & Leadership Ansatz für die Qualifizierungsstrategie:

- Lenkungsausschuss gründen
- Status Quo ermitteln:
 - inhaltlichen Bedarf für die Organisation bestimmen

- Voraussetzungen in den Bereichen Wissen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Weiterbildungen bzw. Zertifizierungen bei den Mitarbeitenden zusammentragen
- Zielgruppen gemäß Teilnehmer und Abteilungen definieren
- Zeitplan erstellen, wann welche Mitarbeitenden qualifiziert werden
- Auswahl der Angebotsformen treffen
 - Blended Learning
 - Präsenzveranstaltungen
 - Kombination aus Blended Learning und Präsenzveranstaltungen
- Auf gesunde Rahmenbedingungen achten und agile Formen der Zusammenarbeit, interdisziplinäre Akteure und eine gewisse Unabhängigkeit der Hierarchie fördern.

V. Fazit

Der digitale Transformationsprozess der Arbeitswelt kann sich positiv auf die Arbeitsleistung und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. Um dies zu erreichen und den Wandel zu einer gesunden, digitalen Arbeitswelt zu unterstützen, müssen allerdings auch die Gesundheitsrisiken der neuen Arbeitsstrukturen erkannt, aktiv Maßnahmen zu deren Bewältigung erstellt und ergriffen werden. Hierbei muss ein besonderer Fokus auf die Organisationskultur und die Weiterentwicklung von Führung hin zu einem gesunden Leadership mit Fokus auf mitarbeiterorientierte Führung gelegt werden. In Verbindung mit einem dBGM kann dann eine gesunde Arbeitswelt 4.0 gestaltet werden.

Praktische erste Schritte in dieser Transformation sind auch im rechtlichen Bereich zu verorten, denn zunächst müssen die Rahmenbedingungen für örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten definiert²⁴ und entsprechende Vorgaben, bspw. zur Ausstattung der Arbeitsplätze umgesetzt werden. Hier öffnet sich auch der Fragenkomplex des konkreten Einsatzes von digitalen Tools z. B., um die Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeit zu gewährleisten, ohne jedoch die Beschäftigten zu überwachen und gegen geltende Datenschutzrecht zu verstoßen. Auch wäre praktisch zu überprüfen, welche digitalen Anwendungen und Maßnahmen im Rahmen eines dBGM zielführend für welche Bedarfe einer Organisation eingesetzt werden können und inwieweit sie dazu beitragen, das Ziel einer gesunden Arbeitswelt der Zukunft zu erreichen. ■

¹⁹ Vgl. Gronau/Stender/Fenn, Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0, S. 325 f.

²⁰ Vgl. Ebd. S. 326 f.

²¹ Vgl. Ebd. S. 327.

²² Vgl. Walter/Rotzoll, Corona und die Folgen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement aus Sicht der Expert:innen, S. 112.

²³ Vgl. Bandura/Steinke, Vom Taylorismus zur Selbstorganisation, S. 370 f.

²⁴ Siehe dazu auch Hofmann, Arbeitsschutzrechtliche Erfordernisse bei Telearbeit und Mobiler Arbeit im Vergleich, ARP 6/2022, 162.