

# Die Nationale Präventionskonferenz



# Präventionsforum 2023

## DOKUMENTATION

Das Präventionsforum wird durchgeführt von der

Die Träger der Nationalen Präventionskonferenz (NPK):



Bundesvereinigung  
Prävention und  
Gesundheitsförderung e.V.



# Impressum

## Herausgeber:

Die Träger der Nationalen Präventionskonferenz:

### **GKV-Spitzenverband**

Reinhardtstraße 28  
10117 Berlin  
Telefon: 030 206288-0  
E-Mail: kontakt@gkv-spitzenverband.de  
Internet: www.gkv-spitzenverband.de

### **Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. Spitzenverband**

Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0  
E-Mail: info@dguv.de  
Internet: www.dguv.de

### **Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau**

Weißensteinstraße 70-72  
34131 Kassel  
Telefon: 0561 785-0  
E-Mail: poststelle@svlfg.de  
Internet: www.svlfg.de

### **Deutsche Rentenversicherung Bund**

Ruhrstraße 2  
10709 Berlin  
Telefon: 030 865-0  
E-Mail: drv@drv-bund.de  
Internet: www.deutsche-rentenversicherung.de

sowie als stimmberechtigtes NPK-Mitglied:

### **Verband der Privaten Krankenversicherung e. V.**

Heidestraße 40  
10557 Berlin  
Telefon: 030 204589-0  
E-Mail: kontakt@pkv.de  
Internet: www.pkv.de

## Redaktionelle Bearbeitung:

### **Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e. V. (BVPG)**

Heilsbachstraße 30  
53123 Bonn  
Telefon: 0228 987270  
E-Mail: info@bvpraevention.de  
Internet: www.bvpraevention.de

Alle Wortbeiträge wurden nachträglich redaktionell bearbeitet und gekürzt. Sie geben die persönlichen Sichtweisen der Vortragenden Personen wieder.

## Gestaltung:

BBGK Berliner Botschaft  
Gesellschaft für Kommunikation mbH

## Bildnachweis:

Tom Maelsa/tommaelsa.com

Die Nationale Präventionskonferenz (NPK) wurde mit dem am 25. Juli 2015 in Kraft getretenen Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention (Präventionsgesetz) eingeführt. Ihre Aufgabe ist es, eine nationale Präventionsstrategie zu entwickeln und fortzuschreiben (§§ 20d und 20e SGB V). Träger der NPK sind die gesetzliche Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung sowie die soziale Pflegeversicherung, vertreten durch ihre Spitzenorganisationen:

- GKV-Spitzenverband als Spitzenverband Bund der Kranken- und Pflegekassen,
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung,
- Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau sowie
- Deutsche Rentenversicherung Bund.

Sie bilden die NPK als Arbeitsgemeinschaft nach § 94 Absatz 1a SGB X.

www.npk-info.de

# Die Nationale Präventionskonferenz



# Präventionsforum 2023

## DOKUMENTATION

Das Präventionsforum wird durchgeführt von der

Die Träger der Nationalen Präventionskonferenz (NPK):

**bvpg**

Bundesvereinigung  
Prävention und  
Gesundheitsförderung e.V.

**GKV**  
Spitzenverband

**DGUV**  
Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung  
Spitzenverband

**SVLFG**

**Deutsche  
Rentenversicherung  
Bund**





# Inhalt

Einleitung	
Präventionsforum 2023: Anforderungen an Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt von morgen.....	6
Begrüßung	
Die Menschen stehen extrem unter Druck .....	7
Einführung	
Bundesrahmenempfehlungen: solide Grundlage, um Prävention zu stärken .....	9
Interview	
Zweiter Präventionsbericht: Weiterentwicklung der Kooperation und Koordination .....	11
Wissenschaftlicher Vortrag	
Anforderungen an Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt von morgen .....	16
Fachvortrag	
Potenziale neuer Arbeitsformen: Was nötig ist, um Arbeit gesundheitsförderlich zu gestalten .....	22
Fachvortrag	
Innovative Führungskonzepte: Wie sich die veränderte Organisation von Arbeit auswirkt und was gesundes Führen ausmacht .....	26
Dialogforum	
Welche Chancen und Herausforderungen bergen die neuen Arbeitsformen mit Blick auf Gesundheitsförderung und Prävention? .....	29
Ergebnisse der Gruppendiskussionen	
Bundesrahmenempfehlungen: Welche Impulse gibt es, das Ziel „Gesund leben und arbeiten“ weiterzuentwickeln? .....	32
Podiumsdiskussion	
Was kann die NPK beitragen, um den neuen Anforderungen in der Arbeitswelt adäquat zu begegnen? .....	37
Zusammenfassung und Ausblick	
Wir müssen die Arbeitgeber unterstützen, eine Kultur der Prävention zu schaffen .....	42

# Präventionsforum 2023: Anforderungen an Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt von morgen

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Treiber neuer Arbeitsformen sind der Wertewandel in der Gesellschaft, die demografische Entwicklung, aber auch Digitalisierung, Globalisierung und Krisen wie die Corona-Pandemie oder der Klimawandel. All dies stellt Mitarbeitende und Arbeitgeber vor neue Herausforderungen. Aus diesem Grund hat das achte Präventionsforum am 14. September 2023 das Thema „Anforderungen an Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt von morgen: menschengerecht, barrierefrei und klimasensibel“ in den Mittelpunkt gestellt.

Die zentrale Frage lautete: Wie können Gesundheitsförderung und Prävention dazu beitragen, die Arbeitswelt menschengerecht, barrierefrei und klimasensibel zu gestalten, und wie kann die Nationale Präventionskonferenz (NPK) die Bundesrahmenempfehlungen in diesem Sinne weiterentwickeln? Vorträge, Diskussionsrunden und Interviews thematisierten unter anderem die Ergebnisse des zweiten Präventionsberichts der NPK, den Wandel in der Arbeitswelt und wie dieser sich auf Mitarbeitende und Betriebe auswirkt, die Potenziale neuer Arbeitsformen sowie innovative Führungskonzepte. Darüber hinaus

diskutierten die Teilnehmenden in vier Gruppen themenspezifisch unter anderem über die Fragen, was Betriebe benötigen, um Arbeit gesund zu gestalten, wie diese Bedarfe zu konkreten Maßnahmen führen und welche Rahmenbedingungen und Strukturen dafür hilfreich sind.

Anders als in den vergangenen drei Jahren fand das Präventionsforum in diesem Jahr wieder als reine Präsenzveranstaltung statt. Insgesamt kamen 213 Teilnehmende auf dem EUREF-Campus in Berlin zusammen.<sup>1</sup>

Veranstaltet wird das Präventionsforum von der Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung im Auftrag der Träger der NPK und des Verbands der Privaten Krankenversicherung. Das jährlich stattfindende Forum dient dem fachlichen Austausch der NPK mit Vertreterinnen und Vertretern der für die Gesundheitsförderung und Prävention maßgeblichen Organisationen und Verbände. Die Veranstaltung greift wechselnde Schwerpunktthemen auf. Dementsprechend wird der Kreis der Teilnehmenden jedes Jahr angepasst.

<sup>1</sup> Eine Auflistung der teilnehmenden Organisationen am Präventionsforum 2023 steht Interessierten unter folgendem Link zur Verfügung: [www.praeventionsforum.org/2023/teilnehmende\\_organisationen.pdf](http://www.praeventionsforum.org/2023/teilnehmende_organisationen.pdf)

Bühnensituation



# Die Menschen stehen extrem unter Druck

**Dr. Kirsten Kappert-Gonther, MdB, Präsidentin der Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung, begrüßte die Teilnehmenden des diesjährigen Präventionsforums.**

Für das achte Präventionsforum haben wir ein Thema gewählt, das relevanter nicht sein könnte. Wir beschäftigen uns mit der Frage, wie die Anforderungen an Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt von morgen aussehen, und dabei versuchen wir, einen weiten Bogen zu spannen.

## **Die multiplen Krisen machen etwas mit uns**

Aktuell stehen die Menschen extrem unter Druck. Die multiplen Krisen machen etwas mit uns allen. Wir haben die Corona-Pandemie und ihre Folgen noch nicht umfassend verarbeitet. Zugleich führt der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine auch zu Druck auf die hiesige Bevölkerung. Es kommt zur Retraumatisierung der Menschen, die geflüchtet und zu uns gekommen sind, und es zeigen sich auch Retraumatisierungen der älteren Generation in Deutschland, die Krieg in der Kindheit erlebt hat. Hinzu kommt die Klimakrise als größte Gesundheitsgefahr dieser Zeit. Sie macht nicht nur Angst, wenn man an die Folgen für uns und nachfolgende Generationen denkt, sondern sie gefährdet auch aktuell schon die körperliche und seelische Gesundheit. So zeigt sich beispielsweise eine Übersterblichkeit aufgrund von Hitze und es gibt eine dramatische Zunahme von Allergien. Zudem führt die Klimakrise zu einer Zunahme von Depressivität, Angsterkrankungen und sogar schizophrenen Psychosen sowie, ganz zentral, zu einer Zunahme von Aggressivität.

All dies erleben die Menschen nicht nur abstrakt, sondern ganz konkret. Das bedeutet, dass auch alle Menschen, die in diesem Land tätig sind und Lohn- oder Care-Arbeit ausüben, mit diesen Belastungssituationen konfrontiert sind. Das grundiert die gesundheitliche Situation, in der sich die Menschen im Moment befinden. Aktuell ist der Krankenstand schon relativ hoch. Und insbesondere für Menschen,



die im Rahmen ihrer Arbeitszusammenhänge Kundenkontakt haben, nimmt die Anspannung zu. Sie werden häufiger mit aggressiven Verhaltensweisen seitens der Kundinnen und Kunden konfrontiert. Das wirkt sich natürlich auf den Arbeitskontext aus. Hinzu kommt, dass Hitze in Büros und vor allem in Arbeitsbereichen draußen zusätzliche Anspannung und Druck auf die Gesundheit ausüben. Wir sehen also, wie relevant das Thema ist, mit dem wir uns heute befassen.

## **Transformationen lösen grundsätzlich Unbehagen aus**

Darüber hinaus haben wir Transformationen in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft vor uns, die den Druck auf die körperliche und seelische Gesundheit von Menschen in der Arbeitswelt noch erhöhen. Transformationen lösen in Menschen grundsätzlich ein Unbehagen aus. Das gilt auch für Menschen, die begeisterungsfähig und transformationswillig sind und die erfassen, dass Anpassungen in der Arbeitswelt nötig sind. Die meisten empfinden erst einmal Unsicherheit, was wohl auf sie zukommen mag. Das kann als Druck empfunden werden, der zumindest potenziell mit Überforderungsgefühlen einhergeht. Denn wenn eine Aufgabe unklar ist, es nicht

Dr. Kirsten Kappert-Gonther, MdB, Präsidentin der Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung

eingübt ist, wie etwas zu tun ist, führt das leicht zu Überforderung.

**Verbindung ist ein wichtiger Faktor für Resilienz**

In der Gesundheitsförderung und Prävention am Arbeitsplatz müssen wir Faktoren nutzen, die die Resilienz fördern. Ein entscheidender Faktor für Resilienz ist Verbindung - und zwar Verbindung zu uns selbst, zu Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten sowie zu einer höheren Idee, die beispielsweise als „Wir als Betrieb, wir mit folgendem Ziel-Gefühl“ Ausdruck findet. In dieser Trias sollten sich Gesundheitsförderung und Prävention am Arbeitsplatz bewegen. Wir müssen uns also die Frage stellen, wie wir positive Verbindungen fördern können.

Zudem braucht es einerseits bauliche Veränderungen, um Hitzeanpassung herzustellen. Andererseits geht es auch um mehr Anerkennung und

Wertschätzung in der aktuellen Situation, damit sich Menschen in ihren Teams am Arbeitsplatz so entwickeln können, dass es ihnen selbst dient. Anerkennung kann Begeisterung wecken und Arbeitsfähigkeit fördern.

**Ergebnisse des heutigen Tags werden Relevanz entfalten**

Über all diese Dinge wollen wir - Menschen aus der ganzen Republik mit unterschiedlichen Blickwinkeln - heute in Vorträgen und Gruppendiskussionen miteinander sprechen. Ich hoffe sehr, dass die Ergebnisse des heutigen Tags eine solche Relevanz entfalten, dass sie in Gesetze Eingang finden werden. Vielen Dank, dass Sie bereit sind, daran mitzuwirken, die Arbeitswelt von morgen anders zu gestalten: menschengerecht, barrierefrei und klimasensibel. Ich freue mich sehr, dass Sie alle da sind und Ihre Expertise einbringen.



# Bundesrahmenempfehlungen: solide Grundlage, um Prävention zu stärken

**Brigitte Gross, Deutsche Rentenversicherung Bund und amtierende Vorsitzende der Nationalen Präventionskonferenz (NPK), führte ins Thema ein und reflektierte Herausforderungen, denen sich die NPK seit ihrer Gründung im Juli 2015 beim Präventionsforum immer wieder gestellt hat.**

Ich freue mich, Sie im Namen der NPK zu unserem achten Präventionsforum begrüßen zu dürfen, und heiße Sie herzlich willkommen auf dem EUREF-Campus in Berlin – ein Ort, der als Symbol für Nachhaltigkeit und Moderne perfekt zu unserer heutigen Veranstaltung passt. „Anforderungen an Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt von morgen“ lautet das Thema des heutigen Präventionsforums. In den nächsten Stunden werden wir darüber sprechen, wie Gesundheitsförderung und Prävention einen Beitrag zu einer menschengerechten, barrierefreien und klimasensiblen Arbeitswelt leisten können. Und natürlich geht es um die Frage, wie die NPK die Bundesrahmenempfehlungen (BRE) in diesem Sinne weiterentwickeln kann.

## **Das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt weiter**

Das Thema drängt: Demografisch bedingt steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten in unserem Land immer weiter an. Viele werden zudem deutlich länger arbeiten als die Generationen davor. Zugleich werden die Aufgaben komplexer, anspruchsvoller und digitaler. Und der Mangel an Arbeitskräften kommt erschwerend hinzu.

Für Unternehmen rückt dadurch die Gesundheit ihrer Beschäftigten zunehmend in den Vordergrund. Themen wie Gesundheitsförderung und Prävention gewinnen an Bedeutung. Dabei stellen wir fest, dass die Anforderungen weiter steigen: Neben den genannten Herausforderungen setzen auch Klimaveränderungen, die Digitalisierung und globale Krisen wie die Corona-Pandemie oder auch der Krieg gegen die Ukraine die Menschen unter Stress und beeinflussen ihre Gesundheit.



Brigitte Gross, Deutsche Rentenversicherung Bund und amtierende Vorsitzende der Nationalen Präventionskonferenz (NPK)

## **Präventionsforum: über Grenzen hinweg Entwicklungen aufgreifen**

Das Präventionsforum bietet uns die Möglichkeit, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen über Träger- und Sektorengrenzen hinweg aufzugreifen und gemeinsam präventive Lösungen zu diskutieren. Seit der Gründung der NPK im Juli 2015 haben wir uns beim Präventionsforum immer wieder neuen Themen und Herausforderungen gestellt. Wir haben unter anderem neue Wege der Zusammenarbeit und verbesserte Zugangsmöglichkeiten aufgezeigt. Wir haben mit dem NPK-Vorhaben zu den Themen „Pflege“ und „Psychische Gesundheit im familiären Kontext“ im Jahr 2020 erstmals konkrete Zielgruppen in den Fokus genommen. Wir haben Chancen der Digitalisierung näher beleuchtet und wir haben die Themen Gesundheit und Klima als Querschnittsthema betrachtet und die Auswirkungen des Klimawandels auf unsere Gesundheit erörtert.

Im Juni hat die NPK nun den zweiten Präventionsbericht vorgelegt. Während der erste Bericht aus dem Jahr 2019 eine Bestandsanalyse der Präventionslandschaft enthielt, zeigt der zweite Bericht auf, wie die einzelnen Themen sich in den vergangenen vier Jahren weiterentwickelt haben. Dabei stand der Berichtszeitraum im Zeichen der Corona-Pandemie, die vor allem den Gesundheitssektor vor massive Herausforderungen gestellt hat und uns auch noch nach wie vor stellt. Ich möchte deshalb unterstreichen, dass es uns trotz schwieriger Bedingungen

gelingen ist, die Präventionsstrukturen in unserem Land weiter zu verstetigen, eine Entwicklung, auf die wir gut aufbauen können.

### **Beispiele für eine trägerübergreifende Zusammenarbeit**

Mit Blick auf die Arbeitswelt von morgen sind Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten in den Blick zu nehmen. Das kann allerdings nur gelingen, wenn alle Beteiligten Gesundheit als wichtiges Gut verstehen und sich dafür in ihrem Bereich einsetzen. Lassen Sie mich einige Beispiele nennen, wo wir diesen Ansatz als Sozialversicherungsträger bereits verfolgen:

- Die in den BRE genannten Ziele für Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt werden seit 2019 mit der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie abgestimmt. Renten-, Kranken- und Unfallversicherung gehen dabei gemeinsam vor.
- Ein weiteres Beispiel ist die Beratung von Versicherten und Unternehmen. Dazu werden Mitarbeitende von Krankenkassen, Unfall- und Rentenversicherung in den Leistungen der jeweils anderen Sozialversicherungsträger geschult. So können sie Betriebe und Mitarbeitende über die Leistungen aller Träger informieren und ihnen verzahnte Lösungen anbieten.
- Als drittes Beispiel möchte ich die Zusammenarbeit im Bereich Pflege und Psychische Gesundheit im familiären Kontext nennen, die im dritten Präventionsbericht evaluiert werden soll.

### **Es gilt, die Bedarfe der Menschen stärker in den Blick zu nehmen**

Neben vielen positiven Entwicklungen thematisiert der Präventionsbericht auch Probleme, die durch die Corona-Pandemie noch einmal verstärkt worden sind. Dazu zählt die Gesundheit sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen, die sich in dieser Zeit tendenziell weiter verschlechtert hat. Es gilt, die Bedarfe der Menschen stärker in den Blick zu nehmen und präventive Konzepte besser auf ihre

Lebenswirklichkeit abzustimmen. Barrieren müssen abgebaut oder besser gar nicht erst errichtet werden. Gleichzeitig muss es unser Anspruch sein, auch die gesellschaftlichen Verhältnisse präventiv und gesundheitsförderlich im Sinne von Health in All Policies zu gestalten.

Insgesamt sehe ich uns da auf einem guten Weg. Denn mit den BRE wurde eine solide Grundlage geschaffen, um die Prävention in Deutschland umfänglich und ganzheitlich zu stärken. Mit der heutigen Veranstaltung kommen weitere Anregungen und Ergebnisse hinzu, die dabei helfen werden, die Empfehlungen weiterzuentwickeln. Ich wünsche uns einen guten Austausch, neue Erkenntnisse und neue Impulse.

## Zweiter Präventionsbericht: Weiterentwicklung der Kooperation und Koordination

**Dr. Susanne Weinbrenner, Deutsche Rentenversicherung Bund, Dr. Julia Schröder, Kooperationsgemeinschaft der BGF-Koordinierungsstellen, und Sieglinde Ludwig, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, erläuterten im Interview mit Moderatorin Dr. Julia Kropf, welche Aktivitäten sie bereits verfolgen, um die Zusammenarbeit mit anderen Trägern der Nationalen Präventionskonferenz (NPK) zu fördern, und welches Potenzial sie sehen, Kooperationen weiter auszubauen und Leistungen besser zu koordinieren.**

**Frau Ludwig, welche Aktivitäten verfolgen Sie schon, um die Zusammenarbeit mit den anderen NPK-Trägern zu fördern?**

**Sieglinde Ludwig:** Diese alle aufzuzählen, würde den Rahmen dieser Veranstaltung sprengen.

Ein wichtiger Ansatz ist es, dass wir die nationale Präventionsstrategie selbst als Kooperationsstrategie verstehen. Wir verfolgen ein untereinander abgestimmtes Vorgehen an den Schnittstellen unserer jeweiligen Leistungsbereiche.

Vor diesem Hintergrund möchte ich ein Beispiel nennen: Wir haben uns zum Ziel gesetzt, alle Beratenden unserer Systeme im Hinblick auf die Leistungen der jeweils anderen Träger so zu qualifizieren, dass sie wissen, an welcher Stelle es Übergabepunkte gibt, an denen sie gegebenenfalls Akteure aus den anderen Systemen hinzuziehen oder ins Spiel bringen. Als Grundlage haben wir die Broschüre „Landkarte der Unterstützenden“ erstellt, in der wir die Aufgaben und Leistungen der Sozialleistungsträger in der Gesundheitsförderung und Prävention verschriftlicht haben. Fortgesetzt haben wir diesen Ansatz in einem



(v.l.n.r.)

Dr. Susanne Weinbrenner, Deutsche Rentenversicherung Bund;

Dr. Julia Schröder, Kooperationsgemeinschaft der BGF-Koordinierungsstellen;

Sieglinde Ludwig, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

Dr. Julia Kropf, Moderatorin

gemeinsamen Leitfaden zur Zusammenarbeit der Sozialleistungsträger bei der Beratung der Betriebe zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen - der Gefährdungsbeurteilung. Und ganz aktuell haben wir eine Online-Seminarreihe für die Beratungspraxis initiiert: „Was macht eigentlich ...“. Dazu laden wir die Beratenden aus den Systemen der gesetzlichen Kranken-, Renten- und Unfallversicherung ein. Zunächst gibt der Sozialleistungsträger, der vorgestellt wird, einen Input über Handlungsfelder, Leistungen und insbesondere betriebliche Angebote. Danach besteht die Möglichkeit, Fragen zu stellen und sich mit den Vortragenden auszutauschen.

Dabei beschränken wir uns nicht auf die stimmberechtigten NPK-Mitglieder. Mit im Boot haben wir zum Beispiel auch die Bundesagentur für Arbeit und die Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen, sodass das Portfolio wirklich umfassend ist, damit wir das Ziel, sichere und gesunde Betriebe, erreichen.

Dr. Julia Kropf,  
Moderatorin



**Frau Dr. Schröder, die BGF-Koordinierungsstellen, die im Präventionsbericht oft erwähnt werden, sind zentrale Anlaufstellen, die viel Wissen bündeln. Wie ist Ihr Blick darauf und was setzen Sie konkret um?**

**Dr. Julia Schröder:** Die BGF-Koordinierungsstellen sind der perfekte Netzwerkknotenpunkt für die gesetzlichen Krankenkassen in Deutschland. Diese haben über die BGF-Koordinierungsstellen im Präventionsgesetz den Auftrag bekommen, eine Anlaufstelle für Unternehmen und andere Institutionen zu bilden, die sich in Sachen Gesundheitsförderung und Prävention beraten lassen möchten.

Dazu haben wir ein digitales Portal aufgesetzt, welches die Betriebe im Internet erreichen unter [www.bgf-koordinierungsstelle.de](http://www.bgf-koordinierungsstelle.de). Die gesetzlichen Krankenkassen koordinieren sich in jedem Bundesland untereinander und haben dafür eine Struktur aufgebaut. Unternehmen können ihre Postleitzahl auf dem Portal eingeben und eine Erstberatung für die betriebliche Gesundheitsförderung anfragen. Danach weisen wir eine Krankenkasse zu, die sich an das Unternehmen wendet. Das kann als persönliches Gespräch stattfinden oder im telefonischen Kontakt, was während der Corona-Pandemie ganz oft der Fall war. Wichtig ist, dass die Unternehmen vor Ort in ihrer Region einen direkten persönlichen Kontakt zu einer Krankenkasse erhalten, die sie berät, und dass hinter diesem Beratungsansatz ein miteinander ausgearbeitetes Beratungskonzept, eine standardisierte Erstberatung, steht.

Dabei kam schon früh der Gedanke auf, Synergien im Schulterschluss mit den anderen Sozialversicherungsträgern zu nutzen. Sie verbessern die Sprachfähigkeit unserer Beraterinnen und Berater zur Anschlussfähigkeit ihrer Beratungskonzepte und zu den Angeboten der anderen Träger. Dadurch müssen sich Unternehmen nicht dreimal beraten lassen.

**Frau Dr. Weinbrenner, was führt die Deutsche Rentenversicherung schon an Aktivitäten in diesem Kontext durch, worauf bauen Sie?**

**Dr. Susanne Weinbrenner:** Die Deutsche Rentenversicherung hat seit vielen Jahren einen Firmenservice etabliert. Dieser bietet deutschlandweit eine Ansprechadresse in unterschiedlichen Ausgestaltungen, wie Internet oder Telefon, sodass Betriebe einen Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin haben, an den oder die sie sich wenden können. Wie die beiden Kolleginnen schon berichtet haben, fließen die Angebote dann bei den BGF-Koordinierungsstellen mit ein.

Mit der Unfallversicherung verfolgen wir schon länger gemeinsame Aktivitäten, sodass wir in der Lage sind, alle Anfragen, alle Bedarfe aus der Arbeitswelt zusammenzubringen, um gemeinsam die optimalen Leistungen zu finden. Auf diese Weise können wir

den Setting-Ansatz mit dem individuellen Ansatz sehr gut kombinieren. Die Unfallversicherung kann dafür sorgen, dass die Arbeitssicherheit und die Gestaltung der Arbeitsplätze gesundheitsförderlich sind. Krankenversicherung und Rentenversicherung wiederum haben BGF- oder Präventionsangebote. So greifen die Dinge ineinander, auf einer Systemebene und bei individuellen Bedarfen auch in Kombination mit individuellen Leistungen. Wir sind über die Jahre zusammengewachsen, wir haben unsere Angebote optimiert und durch Schulungen so gestaltet, dass wir dem Ziel schon sehr nahe gekommen sind, Leistungen wie aus einer Hand anzubieten und darüber zu informieren.

Den Rückmeldungen zufolge sind die Arbeitgeber froh, entweder über den Firmenservice, die BGF-Koordinierungsstellen oder die Unfallversicherung nur einen Ansprechpartner zu haben und nicht alle drei Sozialversicherungsträger kontaktieren zu müssen.



(v.l.n.r.)

Dr. Susanne Weinbrenner,  
Deutsche Rentenversicherung  
Bund;

Dr. Julia Schröder,  
Kooperationsgemeinschaft der  
BGF-Koordinierungsstellen;

Sieglinde Ludwig,  
Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung

**Frau Dr. Schröder, wo können Leistungen aus Ihrer Sicht noch besser koordiniert, Unternehmen und Menschen noch besser erreicht werden durch ein gemeinsames Agieren? Wo gibt es also noch Luft nach oben?**

**Dr. Julia Schröder:** In der Praxis erleben wir, dass man erst dann in einem Unternehmen ganzheitlich beraten kann, also im Sinne der Anschlussfähigkeit der Leistungsportfolios der verschiedenen Sozialversicherungsträger, wenn man sich sicher und handlungsfähig fühlt. Dazu muss man wissen, wer konkret die Kolleginnen und Kollegen von den anderen Trägern in der eigenen Region und im eigenen Bundesland sind, mit denen man nach dem Erstgespräch im Bedarfsfall weiter zusammenarbeiten kann.

Dafür sind die Strukturen, die wir über die regionalen Koordinierungsstellen aufgebaut haben, ideal. So laden wir die Kolleginnen und Kollegen der anderen Träger beispielsweise zu gemeinsamen Schulungstagen oder Veranstaltungen für kleine und mittelgroße Unternehmen ein. Wir bringen unsere Kolleginnen und Kollegen immer wieder auf verschiedenen Ebenen zusammen und schulen sie, sodass sie sich untereinander kennenlernen. Denn dann werden die Mehrwerte erkannt, vor allen Dingen, was die Zukunftsthemen in der Arbeitswelt angeht oder Fragen, die sich bezüglich des Themas Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz im Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeitsthema, also Klimaschutz und -anpassung im Unternehmen, stellen. Auf diese Themen wollen wir alle mit unseren Beratungskonzepten reagieren. Dazu müssen sich unsere Kolleginnen und Kollegen viel neues Wissen aneignen. Und das gelingt zusammen besser, sodass wir die Möglichkeiten zur Koordination schaffen und nutzen.

**Frau Dr. Weinbrenner, wo sehen Sie noch Potenzial in diesem Themenfeld Koordination und Kooperation oder was wünschen Sie sich vielleicht auch für die NPK?**

**Dr. Susanne Weinbrenner:** Ich unterstütze alles, was Frau Dr. Schröder bereits gesagt hat. Ich denke, wir müssen einfach konstatieren, im Moment ist vieles noch nicht vollständig umgesetzt. Wir haben noch einiges zu tun und dabei sicherzustellen, dass wir die Zukunftsthemen mitnehmen.

Auch könnte es für uns künftig eine große Hilfe sein, Gesundheitsdaten, die analysiert und beforscht werden dürfen, dafür zu nutzen, neue Handlungsfelder abzuleiten. Anhand dieser neuen Handlungsfelder könnten wir dann auch unsere Kooperationen gezielter abstimmen, in dem Sinne, dass wir uns dort, wo der größte Bedarf ist, noch besser gemeinsam aufstellen.

**Frau Ludwig, was wünschen Sie sich für das Themenfeld Koordination und Kooperation? Was ist aus Ihrer Sicht wichtig, um den nächsten Schritt zu gehen?**

**Sieglinde Ludwig:** Ich will gern aufgreifen, was Frau Dr. Weinbrenner gerade gesagt hat: Die Präventionssteuerung anhand der Daten, die bei uns Sozialversicherungsträgern vorliegen, sollte zielgerichteter und auf einer gemeinsamen Basis erfolgen. Wissenslücken könnten in gemeinsamen Forschungsprojekten geschlossen werden.

Ich würde gern auch einen politischen Aspekt mit ins Spiel bringen. Wir als Träger der NPK sind gesetzlich verpflichtet zu kooperieren. Wir brauchen neben unserer Kooperation auf Bundesebene eine regionale Vernetzung vor Ort. Das heißt, neben den Strukturen auf Bundesebene sind Kooperationsstrukturen auf Landesebene und kommunaler Ebene erforderlich. Und diese benötigen Ressourcen. Es bedarf finanziell besser ausgestatteter Kommunen und

funktionierender Öffentlicher Gesundheitsdienste für die Gesundheitsförderung. Denn das NPK-Vorhaben, das wir mit den Themen Pflege und Psychische Gesundheit auf den Weg gebracht haben, ist gesamtgesellschaftlich anzugehen. Dieses Vorhaben können wir als Sozialleistungsträger nicht allein stemmen. Wir brauchen die ganze Gesellschaft in diesem Boot, auch die Lebensweltverantwortlichen. Denn nur gemeinsam werden wir das Ziel „Gesundheitsförderung und Prävention“ in den Betrieben stärken und nachhaltig verankern können.

Was ich mir darüber hinaus wünsche, wäre, dass das, was uns ins Präventionsgesetz geschrieben wurde - ein abgestimmtes und koordiniertes Vorgehen - bitte auch auf Regierungsebene stattfindet. Ich würde mir wünschen, dass beispielsweise das Bundesministerium für Gesundheit und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales stringenter zusammenarbeiten und im Idealfall uns, die NPK-Träger, dabei einbeziehen.

# Anforderungen an Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt von morgen

**Prof. Dr. Mathilde Niehaus, Universität zu Köln, beleuchtete aus wissenschaftlicher Sicht, wie sich der Wandel in der Arbeitswelt beschreiben lässt, welche Risiken sich dadurch mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ergeben und wo Gesundheitsförderung und Prävention ansetzen können.**

Die Europäische Union (EU) hat in unterschiedlichen Befragungen unter Beschäftigten und Sicherheitsfachkräften in Unternehmen Daten erhoben, die einen Blick auf die Beschäftigtenstruktur der letzten 15 Jahre ermöglichen.<sup>2</sup> Demnach ist der Anteil der Frauen in der Arbeitswelt gestiegen und auch der Anteil der Älteren. Der demografische Wandel ist also in der Arbeitswelt angekommen. Der Anteil der älteren Arbeitnehmenden zwischen 55 und 64 Jahren ist deutlich gestiegen von 11 Prozent im Jahr 2005 auf

18 Prozent im Jahr 2019. Wichtig ist, diese veränderte Beschäftigtenstruktur auch in der Gesundheitsförderung und Prävention zu berücksichtigen.

## **Struktur der Bildungsabschlüsse hat sich verändert**

Darüber hinaus hat sich auch die Struktur der Bildungsabschlüsse verändert. Vergleicht man die Jahre 2005 und 2020, so ist der Anteil der Berufe, für die die drei niedrigsten Bildungsniveaus erforderlich sind, deutlich zurückgegangen, und zwar von 24 auf 15 Prozent. Zugleich ist der Anteil, für den eine tertiäre Bildung erforderlich ist, von 25 auf 36 Prozent gestiegen. Diese Daten verdeutlichen, dass höhere Qualifikationen benötigt werden und die Anforderungen in der Arbeitswelt gestiegen sind.

Hinzu kommt, dass es zu Kumulationen von Risiken kommt. Mit den Daten kann man versuchen,

<sup>2</sup> European Agency for Safety and Health at Work (2023). Occupational safety and health in Europe: state and trends 2023. <https://osha.europa.eu/en/publications/occupational-safety-and-health-europe-state-and-trends-2023>, letzter Zugriff: 05.10.2023.

Prof. Dr.  
Mathilde Niehaus,  
Universität zu Köln





Intersektionalitäten darzustellen, also die Überschneidung und Gleichzeitigkeit verschiedener Formen von Diskriminierung gegenüber Menschen in der gesellschaftlichen Realität. Damit lassen sich diejenigen identifizieren, die in der Arbeitswelt einem besonderen Risiko ausgesetzt sind. Beispielsweise sind unter den Niedrigqualifizierten besonders häufig Migrantinnen und Migranten, auch sind 36 Prozent der Niedrigqualifizierten älter als 55 Jahre. Die Arbeitskräfte von morgen werden in besonderer Weise durch diese neue Strukturierung beschreibbar. Im Allgemeinen hängt eine schwache Position auf dem Arbeitsmarkt mit dem Risiko niedriger Gesundheits- und Sicherheitsmöglichkeiten zusammen.

#### **Arbeitskräfte von morgen: Diversität der Mitarbeitenden**

Die Diversität der Mitarbeitenden, die auf die veränderte Beschäftigtenstruktur zurückzuführen ist, bringt neue Anforderungen an Gesundheitsförderung und Prävention mit sich.

- **Kulturspezifische Ansprache:** Frauen, Ältere oder Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderungen benötigen eine kulturspezifische Ansprache, um Gesundheitsförderung wahrnehmen oder daran teilzunehmen zu können.
- **Barrierefreie Kommunikation:** Die Diversität der Belegschaft erfordert im Arbeitsschutz und in der Arbeitssicherheit eine verständliche und gute Kommunikation über Gesundheitsförderung und Prävention. Wenn wir Gesundheitsförderung und Prävention ernst nehmen, müssen wir alle erreichen, gerade auch die, die von Gesundheitsrisiken in besonderer Weise betroffen sind. Das bedeutet, wir müssen die Kommunikation darauf umstellen und anders gestalten.
- **Überwachungssysteme für besondere Bedürfnisse:** Digitalisierung bedeutet auch, es gibt insbesondere für Ältere oder gesundheitlich beeinträchtigte Menschen Überwachungssysteme, die gut geeignet sind, um Inklusion am

Arbeitsplatz zu ermöglichen. Aber mit diesen Systemen entstehen natürlich auch Daten, die negativ genutzt werden können. Daher müssen die Rahmenbedingungen dieser Überwachungssysteme, die als Gesundheitssysteme und somit als unterstützende Systeme gedacht sind, im sozialpartnerschaftlichen Dialog der betrieblichen Akteure ausgehandelt werden. Geklärt werden muss, was mit diesen Daten gemacht werden darf und was nicht.

- **Spannungsfeld zwischen dominierender Gruppe und Minderheiten:** Betriebe haben meist ein Kerngeschäft in Gesundheitsförderung und Prävention, das sich an die dominierende Gruppe im Betrieb wendet. Dabei werden andere Gruppen oft vergessen. Doch diese Minderheiten müssen wir unbedingt mitdenken und im Blick haben. Beispiel Universität: Gesundheitsförderliche Maßnahmen adressieren die Menschen an den Büroarbeitsplätzen. Reinigungs- und Gebäudemanagement-Kräfte werden oft vergessen.

#### **Gesundheitsrisiken in der Arbeitswelt**

Die europäischen Befragungsdaten sind eine gute Grundlage, Gesundheitsrisiken in der Arbeitswelt zu beschreiben. Zum einen beruhen die Statistiken auf einer großen Stichprobe, zum anderen nehmen sie nicht nur die nationale Situation in den Blick, sondern auch die europäische.<sup>3</sup> Befragt wurden neben Beschäftigten auch diejenigen in den Betrieben, die für Arbeitssicherheit zuständig sind.

Zwischen den Jahren 2014 und 2019 haben demnach bestimmte Risikofaktoren zugenommen, beispielsweise der Indikator Zeitdruck bei Zustelldiensten im Verkehrswesen, aber auch unter Büroarbeitenden. Ebenso gestiegen ist die Zahl der Beschäftigten, die im Umgang mit schwierigen Kundinnen und Kunden sowie Patientinnen und Patienten emotional gefordert sind. Auch ist die Zahl der Berufe stark gewachsen, in denen die emotionale Anspannung

<sup>3</sup> Ebd.

hoch ist, wie in der Bildung, Gesundheit und Pflege. Zudem ist das lange Sitzen als weiterer Risikofaktor hinzugekommen. Keine Zunahme ist hingegen beim Unfallrisiko mit Maschinen oder Fahrzeugen zu verzeichnen.

#### **Wandel von Sicherheitsrisiken hin zu Gesundheitsrisiken**

Zu beobachten ist ein Wandel von Sicherheitsrisiken zu Gesundheitsrisiken, die häufig im psychosozialen Bereich angesiedelt sind. Das hängt mit folgenden Faktoren zusammen:

- Wandel von Industrie- und Dienstleistungssektoren
- Arten standortungebundener Arbeit, in Form von mehr Homeoffice und Telearbeit
- Weniger klare Arbeitnehmenden-Arbeitgeber-Beziehungen
- Größere Vielfalt an nicht standardisierten Vertragsbeziehungen
- Veränderte Arbeitskräftestruktur
- Alterung der Arbeitnehmenden
- Technologische Entwicklungen

Zwei Aspekte möchte ich stärker in den Blick nehmen: die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts. Eine Studie hat positive und negative Auswirkungen der Telearbeit untersucht und dazu etwa 6.200 Menschen in sechs EU-Ländern befragt.<sup>4</sup> Den Ergebnissen zufolge sehen die Beschäftigten die Entfernung von den sozialen Kontakten im Büro negativ. Sie distanzieren sich demnach nicht nur vom Büro selbst, sondern auch von ihrer Organisation.

Mobile Arbeit ist eine neue Arbeitsform, die entsprechend neue Regeln und eine andere Steuerung und andere Vorstellungen von Arbeit braucht. Es braucht also die Herausbildung neuer Praktiken, die die Arbeitszeit, ihre asynchrone Gestaltung, die Bewertung

der Arbeit sowie die Autonomie der Mitarbeitenden neu durchdenken. Das sehen wir auch auf EU-Ebene, wo zum Beispiel über das Recht auf Nichterreichbarkeit verhandelt wird.

#### **Digitalisierung und Künstliche Intelligenz**

Neben der Flexibilisierung der Arbeit werden die Digitalisierung und die Einführung der Künstlichen Intelligenz (KI) als weitere Trends in der Arbeitswelt beschrieben. Erstaunlicherweise arbeiten schon 21 Prozent der Beschäftigten mit KI. Das ergab zumindest der „DGB-Index Gute Arbeit“.<sup>5</sup> Das heißt, die Digitalisierung der Arbeit schreitet voran, doch scheint sie in den wenigsten Fällen Entlastung zu bringen. Sie bringt auch „Techno-Stress“, wenn die Technik Probleme macht. Die digitale Überwachung, die mit dieser Entwicklung auch einhergeht, muss Gegenstand betrieblicher Regelungen werden. Zudem führen höhere Anforderungen an Wissen und Können dazu, dass Schulungen in diesem Kontext nötig werden. Das zeigt nochmals, dass Bildungsarbeit ein wichtiger Aspekt ist, der auch als gesundheitsförderliche Arbeit angesehen werden sollte.

Zum Einsatz von KI in der Arbeitswelt gibt es bisher nur wenige Studien, die im Kontext betrieblicher Umsetzung forschen. Daher gibt es bisher wenig Klarheit über die zugrunde liegenden kausalen Mechanismen, also wie und warum KI Arbeitsaufgaben und Jobs verändert. Detaillierte Analysen auf Firmenebene könnten für mehr Klarheit sorgen. KI wird ein hilfreiches Instrument sein und auch zur Inklusion oder Berücksichtigung vulnerabler Gruppen beitragen. Dabei ist es hinsichtlich des Einflusses von KI unbedingt erforderlich, mehrere Interessengruppen miteinzubeziehen.

<sup>4</sup> Proust, S. (2023). Die Zukunft der Büroarbeit in Europa. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/paris/20164.pdf>, letzter Zugriff: 05.10.2023

<sup>5</sup> Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.). (2022). Report 2022 - Digitale Transformation - Veränderungen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/+++co+++e9c777a4-507f-11ed-9da8-001a4a160123>, letzter Zugriff: 05.10.2023.

### **Menschengerechte Gestaltung der zukünftigen Arbeit**

Die Herausforderungen annehmend, hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) versucht, Standards festzulegen und Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung der zukünftigen Arbeit benannt. Diese Kriterien könnten als eine Art Prüffolie für gesundheitsförderliche Maßnahmen dienen.

Dabei geht es zunächst um die klassischen drei Kriterien aus den Diskussionen der 1970er und 1980er Jahre, die die Humanisierung der Arbeitswelt im Fokus hatten. Eine Arbeitsaufgabe muss demnach ganzheitlich sein, sie muss Anforderungsvielfalt aufweisen und zeitelastisch sein. Zusätzlich hat die BAuA Perspektiven wie Interaktionsförderlichkeit als Kriterium aufgenommen.<sup>6</sup> Dabei geht es insbesondere beim digitalen Arbeiten darum, ob ein Beziehungsaufbau, eine Vertrauensbildung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder mit und zwischen den Kolleginnen und Kollegen möglich ist. Weitere Kriterien sind die menschliche Entscheidungshoheit bei der Arbeitsaufgabe, Technikzuverlässigkeit oder die Berücksichtigung von Diversität und Individualität.

### **Global Health und Arbeitswelt**

Dem Robert Koch-Institut zufolge ist der Klimawandel die größte Herausforderung für die Gesundheit. Dabei treffen die Folgen des Klimawandels, wie Stürme, Überschwemmungen und Hitzewellen, vor allem vulnerable Gruppen.<sup>7</sup> Wenn man bedenkt, dass der Anteil Älterer - und damit der Anteil Älterer mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen - unter den Beschäftigten steigt und zugleich emotionale und psychosoziale Belastungen in der Arbeitswelt

zunehmen, wird klar, dass viele zu einer vulnerablen Gruppe zählen, die in besonderer Weise von den Klimaauswirkungen betroffen ist.

Zudem sind Menschen in bestimmten Branchen den Auswirkungen des Klimawandels durch Exposition gegenüber höheren Temperaturen, Luftverschmutzung und Wetterextremen direkt ausgesetzt oder indirekt über vektorübertragene Krankheiten. Zu diesen Menschen zählen unter anderem Landwirtinnen und Landwirte, Bauarbeiterinnen und Bauarbeiter, Mitarbeitende von Versorgungsunternehmen sowie Menschen, die auf Notfälle reagieren.<sup>8</sup>

### **Vulnerable Gruppen müssen stärker berücksichtigt werden**

Der Klimawandel gefährdet die vulnerablen Gruppen noch einmal besonders und bringt sie in risikoreiche Extreme. Das sehen wir zum Beispiel im Katastrophenschutz. Nur in rund 20 Prozent der nationalen Pläne zum Katastrophenschutz (Nationally Determined Contributions (NDC)) werden Menschen mit Behinderung erwähnt. Eigentlich hätte man schon vor Jahren lernen können, dass man Menschen, die zu einer vulnerablen Gruppe gehören, beim Katastrophenschutz besonders berücksichtigen muss.

Wenn es also um die Schutzbedingungen in Betrieben geht, müssen Menschen einbezogen werden, die mobilitätseingeschränkt sind, die nur einfache Sprache verstehen, die auf bestimmte Hilfsmittel angewiesen sind - also alle, die nicht im Mainstream unseres Gedankenguts verankert sind. Die eigentliche Katastrophe ist, dass die Politik weltweit Menschen mit Behinderung systematisch ignoriert.

6 Weber, C., Tegtmeier, P., Sommer, S., Tisch, A., Wischniewski, S. (2022). Kriterien einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Tisch, A., Wischniewski, S. (Hrsg.). Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt, S.11-45. Nomos.

7 Robert Koch-Institut (RKI). (2023). Klimawandel und Gesundheit. [https://www.rki.de/DE/Content/GesundAZ/K/Klimawandel\\_Gesundheit/Klimawandel\\_Gesundheit\\_node.html](https://www.rki.de/DE/Content/GesundAZ/K/Klimawandel_Gesundheit/Klimawandel_Gesundheit_node.html), letzter Zugriff: 05.10.2023.

8 Centers for Disease Control and Prevention. (2023). Occupational Safety and health and Climate. <https://www.cdc.gov/niosh/topics/climate/>, letzter Zugriff: 05.10.2023.

**Maßnahmen zur Prävention und Co-Benefits**

Die Deutsche Allianz Klimawandel und Gesundheit hat darüber hinaus Maßnahmen für gesundes Arbeiten im Kontext klimatischer Veränderungen benannt<sup>9</sup>:

- Häufigere Pausen, Verlagerung der Arbeitszeit in weniger hitzeintensive Tageszeiten
- Gesundheitsfördernde Lebensstilveränderung, aktive Bewegung (Co-Benefits)
- Frühzeitige Information und partizipativ entwickelte Konzepte zur Arbeitsorganisation und -gestaltung wie betriebliche Hitzeaktionspläne
- Gefahren, die sich aus der Klimakrise ergeben, sollten bei der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt und in Prozesse zur Beurteilung und Planung der Maßnahmen integriert werden
- Im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements sollten besonders vulnerable Arbeitnehmende informiert und durch Präventionsmaßnahmen geschützt werden
- Arbeitsmedizinische Beratungen der Betriebe sollten an die Auswirkungen durch die Klimakrise angepasst werden
- Veränderung von Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung (Co-Benefits)

Besonders wertvoll sind aus meiner Sicht Maßnahmen, die Co-Benefits mit sich bringen. Damit gemeint sind Maßnahmen, die nicht nur für die Gesundheit unter dem Gesichtspunkt des Klimawandels gut sind, sondern zusätzliche positive Effekte haben. Das heißt, wer beispielsweise mit dem Fahrrad zur Arbeit fährt, tut nicht nur etwas fürs Klima, sondern auch für seine Gesundheit.

Stellen wir also an uns selbst, unsere Dienststellen, Unternehmen und Politik Anforderungen an Gesundheitsförderung und Prävention, damit unsere Arbeitswelt menschengerecht, klimasensibel und inklusiv wird.

<sup>9</sup> Bühn, S., Schulz, C. (2023). Planetary Health im betrieblichen Setting. Deutsche Allianz Klimawandel und Gesundheit e. V. (KLUG). BKK-Dachverband.



# Potenziale neuer Arbeitsformen: Was nötig ist, um Arbeit gesundheitsförderlich zu gestalten

**Dr. Elke Ahlers, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, erörtere, wie Menschen arbeiten wollen, welche Chancen und Risiken die neuen Arbeitsformen bergen und welche Herausforderungen sich dabei mit Blick auf Gesundheitsförderung und Prävention ergeben.**

Zurzeit wirken verschiedene soziale und wirtschaftliche Einflüsse auf dem Arbeitsmarkt, zugleich haben die Beschäftigten bestimmte Wünsche an ihre Arbeit. Beides beeinflusst die Entstehung neuer flexibler Arbeitsformen. Einerseits bergen diese Arbeitsformen viel Potenzial für gute und gesunde Arbeitsbedingungen. Andererseits können sie sich aufgrund der neuen Freiheitsgrade, zunehmender Entgrenzung und der Gefahr der Überforderung auch zu gesundheitlichen Risiken entwickeln, wenn sie in der Praxis nicht gut gestaltet werden. Daher gilt es, bestimmte Herausforderungen für Gesundheitsförderung und Prävention zu beachten.

**Haupttreiber: Digitalisierung und Flexibilisierung**  
Haupttreiber für den Wandel der Arbeitswelt sind die Digitalisierung und die Flexibilisierung, aber auch die höhere Bildung der Beschäftigten. Zudem gehen inzwischen 70 Prozent aller Erwerbstätigen Dienstleistungstätigkeiten nach, in denen Interaktion zwischen Menschen sowie Kunden- und Serviceorientierung wichtig sind. Auch finden sich auf dem Arbeitsmarkt immer mehr Frauen und junge Eltern mit kleinen Kindern, die flexibel arbeiten wollen, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Hinzu kommt: Der Altersdurchschnitt in den Belegschaften steigt und die Babyboomer gehen bald in Rente, sodass sich der Fachkräftemangel in einigen Branchen noch erhöhen wird. Mit Blick auf die Sicherung von Fachkräften sind inzwischen mehr Unternehmen bereit, den Wünschen von Bewerberinnen und Bewerbern oder Beschäftigten nach flexibleren Arbeitsmodellen entgegenzukommen.

Viele Beschäftigte haben heute eigene Wünsche an ihre Arbeit. Sie sind gut ausgebildet und arbeiten gern, wollen aber auch flexibler, selbstbestimmter

Dr. Elke Ahlers,  
Wirtschafts- und  
Sozialwissen-  
schaftliches Institut  
der Hans-Böckler-  
Stiftung



und kürzer arbeiten.<sup>10,11</sup> Auch Sinnstiftung über die Arbeit spielt eine größere Rolle. Beschäftigte wollen sich mit ihren Arbeitszielen identifizieren. Sie möchten in die Gestaltung und Organisation der Arbeit einbezogen werden, um sich stärker mit eigenen Ideen und kreativen Gedanken einzubringen. Zugleich wissen wir, dass es Beschäftigten immer wieder an Wertschätzung am Arbeitsplatz fehlt.

### **Vielfältige neue flexible Arbeitsarrangements**

Aus all diesen Entwicklungen und Anforderungen entstehen flexiblere Arbeitsarrangements. Vielfach werden sie unter dem Sammelbegriff New Work subsummiert, obwohl dieser Begriff streng genommen ein eigenes philosophisches Arbeitskonzept meint und nicht passt. Unter dem umgangssprachlichen Sammelbegriff New Work finden sich in der Praxis:

- Hybrides Arbeiten, also die Kombination aus Homeoffice und Anwesenheit im Betrieb, auch bekannt als orts- und zeitflexibles Arbeiten
- Projekt- oder Teamarbeit, ein bekanntes, sich ausbreitendes Konzept, in dem verstärkt selbstorganisiert und ergebnisorientiert gearbeitet wird
- Agiles Arbeiten, das sich nicht nur in Banken, Versicherungen oder IT-Unternehmen ausbreitet, sondern inzwischen branchenübergreifend in Unternehmen zu finden ist

All diesen Arbeitsformen ist das selbstorganisierte und eigenverantwortliche Arbeiten gemein. Man findet sie vor allem in höherqualifizierten Angestelltenberufen im Dienstleistungssektor mit einem hohen Digitalisierungsgrad. Es gibt zwar keine Daten darüber, wie viele Menschen in solch flexiblen Arbeitsarrangements tätig sind, doch gibt es die Tendenz, dass sich dieses Arbeiten mit all seinen Chancen und Risiken branchenübergreifend ausbreitet.

### **Ambivalenz neuer Arbeitsformen**

Mit Blick auf die Chancen und Risiken zeigt sich eine ambivalente Situation. Einerseits bieten die neuen Arbeitsformen enormes Potenzial für gutes und gesundes Arbeiten. Dazu gehören Rahmenbedingungen, wie man sie sich generell für alle Beschäftigten wünschen würde, beispielsweise:

- Orts- und zeitflexibles Arbeiten
- Freies, kreatives, eigenverantwortliches und ergebnisorientiertes Arbeiten
- Partizipation der Beschäftigten im Arbeitsprozess
- Sinnstiftung und Identifikation mit gemeinsam entwickelten Arbeitszielen

Andererseits bieten die betrieblichen Realitäten keine geeigneten Rahmenbedingungen. Flexible Arbeitsarrangements brauchen ein Setting, um funktionieren zu können. Dazu gehören ausreichende Personalkapazitäten, eine vertrauensvolle Unternehmenskultur und angemessenes Führungsverhalten. In vielen Betrieben sind jedoch Personalengpässe an der Tagesordnung, einerseits wegen des Fachkräftemangels, andererseits weil Personaldecken zu knapp kalkuliert sind. Dann führen die neuen Arbeitsformen leicht zu Überforderung, wenn nebenbei die Arbeit von anderen erledigt werden muss. Das individuelle Arbeitsziel bleibt vor allem dann auf der Strecke, wenn Arbeitsziele flexibel und an unkalkulierbaren Kundenwünschen ausgerichtet sind. Auch kommen in der Realität oft unerwartete neue Projekte hinzu, die im Zeitbudget nicht einkalkuliert waren. All dies kann zu Entgrenzung, Überforderung und Mehrarbeit führen.<sup>12</sup> Viele Beschäftigte verinnerlichen ihre Überforderung, machen sie zu ihrem persönlichen Problem, arbeiten entgegen ihren Bedürfnissen und können irgendwann nicht mehr abschalten oder haben Schlafprobleme.

<sup>10</sup> Brauner, C., Wöhrmann, A. M. (2019). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland im Überblick. In: BAuA Bericht kompakt, 1. Auflage.

<sup>11</sup> Lott, Y. Windscheid, E. (2023). 4-Tage-Woche. WSI-Policy Brief Nr. 79. Düsseldorf. [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008610/p\\_wsi\\_pb\\_79\\_2023.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008610/p_wsi_pb_79_2023.pdf), letzter Zugriff: 05.10.2023.

<sup>12</sup> Kratzer, N. (2020). Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung. In: WSI-Mitteilungen 73 (1), S. 3-10. [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2020\\_01\\_kratzer.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2020_01_kratzer.pdf), letzter Zugriff: 05.10.2023.

Zudem können die hohe Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit, aber auch Teamdruck und das Bedürfnis, hochwertige Arbeitsergebnisse zu präsentieren, über „indirekte Steuerung“ unbewusst zu Überlastung führen.<sup>13</sup> Dazu kommt es, wenn Beschäftigte sich wegen eines hohen Verantwortungsgefühls oder -drucks mehr oder weniger freiwillig dafür entscheiden, Überstunden zu leisten, obwohl sie zugleich wissen, dass sie ihrer Gesundheit schaden. Bei agiler Arbeit erzeugen überdies regelmäßige „Sprints“ in Form einer etappenbasierten Erfolgskontrolle von Zwischenergebnissen Druck und Angst.<sup>14,15</sup>

#### **Das Regulierungsdilemma**

Daraus resultiert ein Regulierungsdilemma, denn etliche Beschäftigte setzen sich freiwillig über ihre Schutzrechte in Bezug auf Pausen oder Arbeitszeithöchstgrenzen hinweg. Die Leistungskulturen haben sich verändert, sie setzen verstärkt auf Eigenverantwortung und das Arbeitsergebnis. Beschäftigte verlieren zunehmend an Arbeitszeitsouveränität durch flexibilisierte oder kundenorientierte Arbeitsanforderungen. So können Flexibilität und Agilität wie ein Bumerang zurückschwingen – und Treiber für weitere Entgrenzung, Überforderung und Verschleiß sein. Für die betriebliche Gesundheitsförderung ist es schwierig, dieses Dilemma, in dem die Beschäftigten sich befinden, aufzugreifen. Wir wissen, dass Beschäftigte mit Blick auf Überforderung und Selbstausbeutung für Akteure der betrieblichen Gesundheitsförderung schwer anzusprechen und zu erreichen sind.

#### **Herausforderungen für Gesundheitsförderung und Prävention**

Für die Prävention geht es zunächst darum, bei den Ursachen der gesundheitlichen Risiken anzusetzen. Das ist vielfach die Überlastung mit Blick

auf Arbeitsmenge, Leistungsanforderungen und Zeitdruck. Daher sollten Gesundheitsförderung und Prävention stärker als bisher die betrieblichen und individuellen Ressourcen in den Blick nehmen und sich fragen, ob diese ausreichen, um Arbeit gesundheitschonend auszuüben:

- Ist die Arbeitsmenge auf Dauer wirklich zu bewältigen? Sind Deadlines und der Personalbedarf nachhaltig und gesundheitschonend kalkuliert?
- Sind Zeitvorgaben realistisch, um Arbeitsaufgaben zu bewältigen? Gibt es zeitlichen und organisatorischen Spielraum, den gerade flexible und auf Kundenorientierung basierende Arbeit erfordert?
- Sind Leistungsanforderungen wie hundertprozentige Serviceorientierung oder dauerhafte Konkurrenzfähigkeit zu anderen Unternehmen realistisch?
- Ist die soziale Unterstützung durch Führungskräfte oder Kolleginnen und Kollegen ausreichend?
- Haben die Beschäftigten genug Zeit, sich in der Arbeitszeit so weiterzubilden, dass sie ihren Aufgaben tatsächlich gewachsen sind?

#### **Empowerment der Beschäftigten**

Darüber hinaus sollten auch die Beschäftigten über Empowerment lernen, auf Augenhöhe mit Führungskräften zu sprechen. Das ist wichtig, um diesen gegenüber nicht nur über Potenziale zu sprechen, sondern auch die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit aufzuzeigen, um gesundheitlichen Risiken vorzubeugen. Notwendig ist eine Sensibilisierung für krankmachende Arbeitsbedingungen, für Zusammenhänge zwischen Leistungskultur im Team, Arbeitsorganisation, Arbeitsmenge, Konkurrenzdruck und dauerhafter Überforderung.

<sup>13</sup> Krause, A., Dorsewagen, C. (2017). Neue Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: Faller, G. (Hrsg.). Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, Bern, S. 153-164.

<sup>14</sup> Boes, A., Gül, K., Kämpf, T., Lühr, T. (2020). Empowerment als Schlüssel für die agile Arbeitswelt. In: Daum, M., Wedel, M., Zinke-Wehlmann, C., Ulbrich, H. (Hrsg.). Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit. Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt, Berlin/Heidelberg, S. 89-102.

<sup>15</sup> Boes, A., Kämpf, T. (2019). Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen? In: Bandura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M. (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Wiesbaden, S. 193-204.



Dafür brauchen Beschäftigte rechtlich verbindliche und angstfreie Partizipationsmöglichkeiten sowie Regulierungen, die sie unterstützen, Einfluss auf Arbeitsmenge und -gestaltung nehmen zu können. Zu einem veränderten Miteinander im Unternehmen sind auch Führungskonzepte erforderlich, die stärker auf Vertrauen und Wertschätzung statt auf Kontrolle setzen.

### **Prozessorientiertes Gesundheitsmanagement**

Ein prozessorientiertes betriebliches Gesundheitsmanagement sollte viel stärker als bisher mit dem Management und der damit verbundenen Leistungskultur im Unternehmen verzahnt sein. Es gilt, immer wieder zu überprüfen, ob Leistungserwartungen und Ressourcenausstattung realistisch sind. Gesundheitsförderung und Prävention müssen schon im Management und in der Organisation mitgedacht werden. Es kann nicht sein, dass Unternehmen einerseits mit höchster Wettbewerbskultur, Flexibilität und Kosteneffizienz werben und die Beschäftigten andererseits mit dem entstehenden Marktdruck allein lassen.

Zu diesem prozesshaften Gesundheitsmanagement gehören regelmäßige und partizipative Gefährdungsbeurteilungen mit dem Ziel, Arbeitsbelastungen immer wieder neu zu erheben, gemeinsam nach Ursachen zu suchen und Belastungen über dieses Verfahren schrittweise zu reduzieren. Auch dafür ist es sinnvoll, die Beschäftigten stärker in die Beurteilung der Arbeitsbelastungen einzubeziehen. Sie brauchen verbindliche und angstfreie Partizipationsmöglichkeiten, damit sie Einfluss auf Arbeitsmenge und -gestaltung nehmen können. Es braucht mehr organisatorische Gestaltungslogik in der betrieblichen Gesundheitsförderung.


### **Zukunftsfähige Präventionskonzepte**

Präventionskonzepte sind zukunftsfähig, wenn sie:

- die Leistungskulturen berücksichtigen, in deren Kontext die Beschäftigten arbeiten, wie Wettbewerbsdruck oder enge Deadlines,

- über gesundheitsförderliche Führung begleitet werden,
- die Beschäftigten sensibilisieren und befähigen, ihre Eigenverantwortung ausleben zu können und Grenzen zu setzen.

Um das zu gewährleisten, sind übergreifende Präventionsansätze nötig, die auf individueller und betrieblicher Ebene ansetzen. Übergreifend muss es klare Arbeitszeitregeln geben, die Beschäftigten mehr Arbeitszeitsouveränität gewährleisten und ein Recht auf Nichterreichbarkeit festlegen. Regelungen über Betriebsvereinbarungen haben verbindlichen Charakter und können hilfreich sein. Aber auch in Fragen der Leistungsüberforderung hätten Betriebsvereinbarungen Potenzial. So ließe sich regulieren, dass das Team nach gewissen Zeitabständen im Projekt noch mal prüft und diskutiert, ob zeitliche oder personelle Ressourcen ausreichen oder in Bezug auf die Projektplanung nachgebessert werden müssen.

 **Frage aus dem Plenum: Ich erlebe in Organisationen teilweise, dass das Menschenbild noch sehr maschinell geprägt ist. Müssten wir gerade mit Blick auf Digitalisierung und KI nicht mehr herausstellen, was die Kompetenzen von Menschen sind, um Überforderung und Entgrenzung zu verhindern?**

Das sehe ich genauso. Menschen werden viel zu sehr als betriebswirtschaftlicher Kostenfaktor gesehen, statt ihr kreatives Potenzial zu sehen, das sich entfalten lässt. Ich glaube, es bedarf innerhalb von Unternehmen viel mehr Kommunikation, Vertrauen und gemeinsames Gestalten. Und tatsächlich kann es hilfreich sein herauszustellen, was eine Maschine nicht kann und wie viel Potenzial ein Miteinander hat. Das findet noch viel zu wenig statt.

# Innovative Führungskonzepte: Wie sich die veränderte Organisation von Arbeit auswirkt und was gesundes Führen ausmacht

**Dr. Stephan Sandrock, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, beleuchtete, wie die Transformation in der Arbeitswelt die Organisation von Arbeit verändert, welchen neuen Herausforderungen und Chancen bezogen auf die Gesundheit Arbeitgeber gegenüberstehen und was es braucht, um gesundes Führen umzusetzen.**

Die Rahmenbedingungen, in denen sich Unternehmen und Beschäftigte befinden, sind gekennzeichnet von folgenden Entwicklungen:

- Demografischer Wandel: Fachkräftemangel, Alterung der Belegschaften, Arbeitnehmermarkt
- Dekarbonisierung: Energiepreise, Nachhaltigkeit
- Deglobalisierung: Marktänderungen
- Digitalisierung: Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz (KI)

Hinzu kommen Krisen wie die Corona-Pandemie und der Angriffskrieg, die die Entwicklungen und die damit verbundenen Auswirkungen auf Lieferketten, Produkte und auch auf die Menschen noch beschleunigen.

## **Arbeitsorganisation: Was hat sich verändert?**

Neue Formen der Arbeit sind:

- Hybride Arbeitsformen
  - Mobile Arbeit: Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort
  - Projektbezogene Arbeit: agile Arbeitsformen
- Digitalisierung und KI sowie die Möglichkeiten, die sich daraus für Unternehmen ergeben, können Arbeitsformen natürlich auch verändern.

Die Frage, die daraus resultiert, ist, wie Arbeit und Führung gestaltet sein sollten. Klar ist, bestimmte klassische Formen der Arbeitsorganisation haben weiter ihre Berechtigung und ihren Bestand, vor allem die Fragen, die dahinter stehen. Dazu zählen:

- Aufbauorganisation: Ein hierarchisches Gerüst einer Organisation beschreibt den vertikalen Informations- und Weisungsfluss. Frage: Wer bekommt welche Entscheidungen von wem?
- Ablauforganisation: Beschrieben werden alle Arbeitsabläufe oder Prozesse innerhalb einer Organisation. Frage: Wann, wo, womit und in welcher Abfolge werden die einzelnen Arbeitsschritte zur Zielerreichung erledigt?

Die Beantwortung dieser beiden Fragen ist, egal welche Form der Arbeitsorganisation vorliegt, von zentraler Bedeutung für Unternehmen.

## **Gesundheit: Arbeitgeber sind in unterschiedlichen Bereichen aktiv**

Arbeitgeber sind in Sachen Gesundheit in unterschiedlichen Bereichen aktiv. Zu den Pflichten der Arbeitgeber gehören die Themen Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz sowie betriebliches Eingliederungsmanagement. Doch auch auf freiwilliger Basis sind sie aktiv, und zwar im betrieblichen Gesundheitsmanagement und der betrieblichen Gesundheitsförderung. Wie man in diesem Zusammenhang Eigenverantwortung, Kompetenz und Resilienz erreichen kann, ist natürlich auch ein Teil der Führungsaufgabe.

Dr. Stephan Sandrock, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft



Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen, sie geschieht mittels Persönlichkeit und Verhalten der Führungskraft, in Abhängigkeit vom Verhalten der geführten Mitarbeitenden und der Situation. Die neuen Arbeitsformen haben Führung verändert und erfordern ein anderes Führungsverhalten. So müssen Führungskräfte ihre Rolle noch stärker wahrnehmen als bisher. Denn entstanden ist eine Delokalisierung, sprich räumliche Distanz zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Auch digitale Führung wird als Verlusterfahrung wahrgenommen, weil man Mitarbeitende nicht mehr vor Ort kontrollieren kann. Zudem hat sich die Kommunikation verändert. Die medienvermittelte Kommunikation über digitale Plattformen ist nicht zu vergleichen mit Face-to-Face-Kommunikation.

#### **Wie Führung Gesundheit beeinflussen kann**

Führungskräfte können durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation die Gesundheit der Mitarbeitenden beeinflussen. Auch das Gestalten der Arbeitsbedingungen, für das die Arbeitgeber zuständig sind, nimmt Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Ferner können Führungskräfte als Betroffene Einfluss nehmen, indem sie beispielsweise eigenes Stresserleben an ihre Mitarbeitenden kommunizieren oder indem sie Gesundheitsvorbild sind.

Positive Führungsmerkmale sind:

- Anerkennung/Wertschätzung
- Interesse, Aufmerksamkeit, Fürsorge
- Transparenz, das heißt, die Weitergabe relevanter Informationen, die Mitarbeitende benötigen
- Gesprächsführung, Kommunikation (zum Beispiel Feedback)
- Belastung optimieren, Ressourcen aufbauen
- Positives Betriebsklima schaffen
- Gerechtigkeit/Fairness

Beim Thema Führung geht es darum, die Unternehmensziele herunterzubrechen und als Führungskraft weiterzugeben. Wichtig ist dabei zu schauen, wer für welche Aufgabe und Situation geeignet ist. Leider

ist es noch immer so, dass in vielen Unternehmen die beste Fachkraft zur Führungskraft gemacht wird. Daran müssen wir dringend arbeiten und Unternehmen dabei unterstützen, mehr danach auszuwählen, wer am besten mit Menschen umgehen und situativ auf Bedürfnisse eingehen kann und dabei trotzdem die Unternehmensziele im Blick behält.

#### **Beschäftigte brauchen mehr Selbstkompetenz**

Vor dem Hintergrund der Änderungen in der Arbeitswelt, insbesondere der Digitalisierung, brauchen Beschäftigte entsprechende Kompetenzen, die ihnen vermittelt werden müssen. Dazu zählen:

- Fähigkeit zur Selbstorganisation
- Kommunikations- und Medienkompetenzen
- Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft
- Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit

Für mehr Selbstkompetenz bedarf es entsprechender Zeit.

#### **Resilienz: erfolgreiche Bewältigung von Krisen**

Im Arbeitskontext ist Resilienz ein relativ neues, aber schon gut untersuchtes Thema. Sie zeigt sich in der erfolgreichen Bewältigung von Krisen. Die Frage ist immer, wie Resilienz, also die psychische Widerstandsfähigkeit von Individuen gegenüber äußeren Belastungsfaktoren, dazu beitragen kann, mit Änderungen, unvorhergesehenen Situationen oder Herausforderungen umzugehen. Dabei geht es darum, diese nicht nur zu bewältigen, sondern daraus gestärkt hervorzugehen und als Anlass für Weiterentwicklungen zu nutzen. Das muss man trainieren und als Unternehmen auch zulassen.

Aktuelle Herausforderungen sind die Schnellebigkeit, Dynamik sowie kürzere Innovationszyklen.

Anforderungen an die Beschäftigten sind:

- Anpassungsfähigkeit
- Meistern neuer beruflicher Herausforderungen
- Umgang mit persönlichen Krisen sowie Herausforderungen und schwierigen Ereignissen (zum Beispiel Corona-Pandemie, Krieg)

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft hat zum Thema Resilienz mit Partnern aus Wissenschaft und Praxis ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Projekt durchgeführt, aus dem unter anderem ein Resilienz-Kompass<sup>16</sup> und weitere Handlungshilfen entstanden sind.

### **Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Handeln**

Wenn Beschäftigte eigenverantwortlich handeln möchten, müssen Unternehmen dafür auch die Situation schaffen. Das bedeutet, sie müssen Beschäftigte befähigen, mit neuen Situationen umzugehen. Qualifizierung und Befähigung sind wesentliche Voraussetzungen, um berufliche Handlungskompetenz zu erlangen. Wer erwartet, dass alle Mitarbeitenden eigenverantwortlich handeln, ohne dass es im Unternehmen dafür entsprechende Rahmenbedingungen gibt, wird vermutlich enttäuscht.

Um geeignete Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Handeln zu schaffen, braucht es entsprechende Strukturen und eine Kultur im Unternehmen. Dazu bedarf es gelebter Verbesserungsprozesse unter der Beteiligung von Führungskräften. Wichtig ist zudem eine transparente Fehlerkultur und das Erlauben alternativer, auf den ersten Blick vielleicht ungewöhnlicher Lösungsideen.

### **Kommunikation und Feedback spielen zentrale Rolle**

Ziel des eigenverantwortlichen Handelns ist, dass Mitarbeitende durch ein regelmäßiges und konstruktives Feedback lernen, ihre Leistung zu beurteilen und an den Unternehmenszielen auszurichten. Sie lernen, ihr Verhalten und ihre Leistung realistisch zu reflektieren. Führungskräfte wiederum sind in die Lage zu versetzen, Verantwortung abzugeben, keinem Kontrollzwang zu unterliegen, sondern zu delegieren und darauf zu vertrauen, dass Mitarbeitende ihre Aufgaben entsprechend erledigen.



**Kommentar aus dem Plenum: Es gibt zudem innovative Führungsformen, die unter dem Schlagwort Selbstmanagement gelebt werden. Das hat damit zu tun, dass Führungsrollen in Unternehmen komplett neu aufgeteilt werden, Führung sich größtenteils zurückzieht, ja fast auflöst.**

Das ist vollkommen richtig, Rollenbilder verändern sich. Das können wir gern mit in die Diskussion einbeziehen.

<sup>16</sup> [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung\\_und\\_Projekte/Resilienzkompass.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf)

# Welche Chancen und Herausforderungen bergen die neuen Arbeitsformen mit Blick auf Gesundheitsförderung und Prävention?

**Sebastian Riebe, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), und Johannes Roth, Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), diskutierten im Dialog mit Moderatorin Dr. Julia Kropf und dem Plenum über Herausforderungen und Chancen neuer Arbeitsformen und über Aspekte, die die Nationale Präventionskonferenz (NPK) in den Bundesrahmenempfehlungen (BRE) stärker berücksichtigen sollte.**

**Herr Roth, um welche Themen geht es beim DGB, wenn Sie über neue Arbeitsformen reden?**

**Johannes Roth:** Das ist natürlich vielfältig. Ich möchte vor allem die Themen Flexibilisierung und Digitalisierung in den Vordergrund stellen, weil sie meist eine Zunahme der Arbeitsbelastung mit sich bringen. Beschäftigte klagen über psychische und physische Beschwerden. Wir sehen auch, dass der Stress zunimmt, bedingt durch einen erhöhten Arbeitsaufwand. Zudem berichten viele in Bezug auf Digitalisierung auch davon, dass sie sich überfordert fühlen, während es nur für wenige leichter wird. Das

hat viel damit zu tun, wie Innovationen im Unternehmen kommuniziert werden, ob überhaupt genügend Ressourcen da sind und inwieweit es „Techno-Stress“ gibt.

Ein zentraler Aspekt ist für uns, wie die Menschen im Homeoffice oder mobil arbeiten. Viele berichten von Erschöpfungssymptomen und Entgrenzung, weil sie ihre Arbeitszeit und Freizeit nicht mehr klar voneinander abgrenzen können. Immer mehr Menschen arbeiten noch spät abends. Das ist ein Problem und eine große Herausforderung, die durch verbindliche gesetzliche Regelungen gelöst werden sollte.

**Herr Riebe, ist das mobile Arbeiten auch für Sie ein zentraler Aspekt, wenn Sie an neue Arbeitsformen denken?**

**Sebastian Riebe:** Das ist sicherlich ein großes Thema, wenn man sich die letzten Jahre anschaut. Allerdings war Arbeit schon immer im Wandel und mobile Arbeitsformen gab es auch schon vor der Corona-Pandemie. Wir sehen aber jetzt, wie gut das

(v.l.n.r.)

Sebastian Riebe,  
Bundesvereinigung  
der Deutschen  
Arbeitgeber-  
verbände

Johannes Roth,  
Deutscher  
Gewerkschaftsbund  
Dr. Julia Kropf,  
Moderatorin



funktioniert hat. Die Sozialpartner und betrieblichen Akteure haben das mobile Arbeiten zusammen gut gestaltet. Wir wissen aus den Branchen, in denen es einen großen Anteil an mobiler Arbeit gibt, welche positiven Effekte dies auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten hat, auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder auf die Gesundheit generell.

Auf der anderen Seite gibt es aber auch viele Jobs, die eben nicht von zu Hause, unterwegs oder mobil erledigt werden können. Wenn es um klassische Arbeitsplätze am Band oder im Kontakt zu Kunden geht, müssen wir aufpassen, dass wir nicht so in die New Work Blase abdriften und auch diese Jobs weiter im Blick behalten.

**Herr Roth, wie können Sie als beratendes Mitglied in der NPK Ihre Kompetenzen einbringen, wenn es um die Frage geht, wie sich Gesundheitsförderung und Prävention im Betrieb auf die neuen Arbeitsformen einstellen können?**

**Johannes Roth:** Bei der Gestaltung von Gesundheitsförderung und Prävention in Betrieben ist entscheidend, alle Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Blick zu nehmen. Denn oft richten sich Angebote oder Maßnahmen an einzelne Beschäftigtengruppen, während andere damit nicht erreicht werden. Wichtig ist, die Partizipation ins Zentrum zu stellen, über Gesundheitsförderung und Prävention im Dialog und auf Augenhöhe mit den Beschäftigten im Betrieb zu sprechen und nicht von oben zu oktroyieren, welche Maßnahmen oder Angebote umgesetzt werden.

Wir brauchen letztlich viel mehr Mitbestimmung auf allen Ebenen, gerade von Betroffenen, um deren Bedürfnisse einzubringen. Ziel muss sein, gesundheitliche Chancengerechtigkeit herzustellen.

**Was ist Ihnen besonders wichtig, Herr Riebe?**

**Sebastian Riebe:** Die Gesundheit der Beschäftigten ist auch für Arbeitgeber ein Top-Thema. Kein

Arbeitgeber will, dass die Beschäftigten krank sind oder durch Arbeit krank werden. Man muss beim Thema Gesundheit auch mal den Blick weiten. Wir alle kennen die Daten zur Gesundheitskompetenz in Deutschland, die bei 60 Prozent der Menschen nicht gut ausgeprägt ist. Wir müssen Gesundheit so denken, dass die Menschen dazu befähigt werden, gesunde Gewohnheiten zu entwickeln und sich auch in ihrer Freizeit gesundheitsförderlich zu verhalten. Und darauf ist auch ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement ausgerichtet.

Gesundheit geht uns alle an, das heißt, das Gemeinsame zu stärken, die Kooperationen aller Beteiligten und auf politischer Ebene und die Gesundheitskompetenz der Menschen zu verbessern. Übrigens klappt die Zusammenarbeit der BGF-Akteure auf regionaler Ebene schon sehr gut, wie sich beispielsweise vor Kurzem auf einer Veranstaltung des Arbeitgeberverbands „Unternehmer NRW“ gezeigt hat, bei der ich als Gast mit dabei war und auch Vertreterinnen und Vertreter der BGF-Koordinierungsstelle mitgewirkt haben.


**Teilen Sie diese Einschätzung, Herr Roth?**

**Johannes Roth:** Wir müssen vor allem die Strukturen schaffen. Nur dann können verhaltenspräventive Maßnahmen überhaupt Wirkung entfalten. Und wir alle wissen, welchen großen Einfluss die Arbeit auf unsere Gesundheit hat. Wenn wir uns bei der Arbeit gut fühlen, wirkt sich das auch auf die Freizeit aus und umgekehrt. Diese Zusammenhänge müssen wir berücksichtigen. Dabei haben Arbeitgeber eine besondere Verantwortung, für gesunde Arbeit zu sorgen.


**Sehen Sie das auch so, Herr Riebe?**

**Sebastian Riebe:** Wir haben auch als Sozialpartner beispielsweise bei der Überarbeitung des GKV-Leitfadens Prävention einen Konsens darüber erzielt, worauf es bei mobiler Arbeit ankommt. Darüber

hinaus wollen wir als BDA unsere Informationsangebote ausbauen und bündeln auf einer Online-Plattform Informationen oder verweisen auf Publikationen zur Wirksamkeit bestimmter BGF-Maßnahmen, um dieses Wissen noch stärker in die Betriebe zu transportieren. Das sehen wir als unsere Aufgabe an und das wäre dann unsere Informationsleistung als Arbeitgeberverband.

 **Frage aus dem Plenum: Wir sind ein elitärer Kreis, der hier diskutiert. Ich habe das Gefühl, dass das, was wir diskutieren, an bestimmten Menschen einfach regelmäßig und systematisch vorbeigeht, zum Beispiel an Reinigungskräften oder Menschen mit Migrationshintergrund. Von den ganzen Zielgruppen, die wir erreichen müssen, sind längst nicht alle vertreten. Und deswegen wissen wir über ihre Bedarfe auch nicht Bescheid.**

**Johannes Roth:** Auch mir wäre es ein Anliegen, bei der konkreten Ausgestaltung der BRE vulnerable Gruppen stärker in den Fokus zu nehmen und genauere Handlungsanweisungen zu geben, wie wir diese Gruppen erreichen können. Zu diesem Aspekt brauchen wir eine Weiterentwicklung.

 **Frage aus dem Plenum: Mir ist wichtig, das Ganze größer und in Sachen Arbeitsschutz und nationaler Präventionsstrategie kooperierter, vernetzter und gesamtgesellschaftlich zu denken. Denn die Menschen, die heute in Betrieben arbeiten, haben alle ein viel größeres Paket auf dem Rücken als früher und müssen zum Beispiel zusätzlich ihre Kinder versorgen oder pflegebedürftige Angehörige betreuen.**

**Sebastian Riebe:** Der gesetzliche Arbeitsschutz ist für Arbeitgeber verpflichtend, sie sind in der Verantwortung, entsprechende Maßnahmen zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz zu organisieren. Auch die Beschäftigten haben im Rahmen ihrer Mitwirkungspflichten die Verantwortung, diese Maßnahmen umzusetzen und sich so zu verhalten, wie es beispielsweise in einer Unterweisung aufgezeigt wird. Im Gegensatz dazu reden wir bei der betrieblichen Gesundheitsförderung über freiwillige Maßnahmen von Arbeitgebern. Auch die Beschäftigten können freiwillig entscheiden, ob sie diese Angebote wahrnehmen oder nicht. Das bedeutet, der Einfluss der Arbeitgeber ist begrenzt. Es gibt also eine klare Trennung zwischen Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung. Das sollten wir bedenken, wenn wir über die Weiterentwicklung der BRE sprechen.

**Johannes Roth:** Trotz dieser Trennung müssen wir aus meiner Sicht ganzheitlich denken. Wenn wir von BGF-Maßnahmen sprechen, können diese nur sinnvoll sein, wenn alle Regeln des Arbeitsschutzes eingehalten werden. Das ist leider nach wie vor nicht der Fall. Über die Hälfte der Betriebe führt keine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durch. Und der WSI-Betriebsrätebefragung 2018 zufolge leiten nur 11 Prozent aus den Ergebnissen einer Gefährdungsbeurteilung umfassende und zufriedenstellende Maßnahmen ab.

# Bundesrahmenempfehlungen: Welche Impulse gibt es, das Ziel „Gesund leben und arbeiten“ weiterzuentwickeln?



Prof. Dr. Monika Eigenstetter, Hochschule Niederrhein

In vier Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Gesundheitsaspekten wurden gemeinsame Leitfragen diskutiert und im Plenum unter Moderation von Dr. Julia Kropf zusammengetragen.

## Gruppendiskussion 1: Schutz und Stärkung der psychischen Gesundheit

– Moderation: Prof. Dr. Monika Eigenstetter, Hochschule Niederrhein

### Was benötigen Betriebe, um Arbeit gesund zu gestalten?

Destigmatisierung psychischer Erkrankungen

- Sensibilisierung der Betriebe
- Organisationsentwicklung und veränderte Wertekultur
- Partizipation der Betriebe an Präventionsprogrammen

### Wer sollte was tun, damit diese Bedarfe zu konkreten Maßnahmen führen?

- „Es gibt schon alles, es kommt aber nicht in den Betrieben an“
- Akteure in der Präventionsarbeit erreichen Betriebe über:

- Sprachlich angemessene Kommunikationskampagnen und breite Informationskampagnen, die eine Win-win-Kultur herausstellen
- Monetäre Anreize, gegebenenfalls Zertifizierung
- Transparentes Portfolio aller Anbieter, das über eine zentrale Adresse oder Telefonnummer (analog 112) an alle kommuniziert werden sollte; Weiterreichung über qualifizierte Lotsinnen und Lotsen
  - Koordinierung über die Träger (BGF-Koordinierungsstellen)
  - Arbeitgeber müssen wissen, an wen sie sich wenden müssen, um welche Leistungen zu bekommen
  - Berufsgenossenschaften sind wichtige Anlaufstelle

### Welche Rahmenbedingungen und Strukturen sind dafür hilfreich?

- One-Health-Ansatz und Health in All Policies
- Kommunen bieten gute Ansatzpunkte aufgrund der Sozialraumorientierung
- Einbindung des Öffentlichen Gesundheitsdiensts
- Es braucht den gesetzlichen Auftrag, den es teilweise schon gibt



**Wie gelingen eine verbindliche Zusammenarbeit und ein koordiniertes Vorgehen jener Akteure, die die Betriebe unterstützen?**

- Es braucht jemanden, der sich in den Kommunen „den Hut aufsetzt“
- Nötig sind Präventionsketten, denn Gesundheit beginnt bei der Geburt und muss über Kita, Schule, Berufsschule bis ins Arbeitsleben gestaltet werden
- Junge Menschen scheinen eine besonders vulnerable Zielgruppe zu sein, sie sind durch die Corona-Pandemie und die Digitalisierung anders sozialisiert und haben eine veränderte Werte- und Kommunikationskultur

**Gruppendiskussion 2: Schutz und Stärkung des Muskel-Skelett-Systems**

– Moderation: Dr. Janice Hegewald, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

**Was benötigen Betriebe, um Arbeit gesund zu gestalten?**

- Qualifiziertes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
- Personelle Ressourcen
- Gesundheitskultur im Betrieb
  - Verhältnisprävention, Gesundheitskompetenz
  - Führungskräfte und Mitarbeitende müssen Gesundheitskultur leben
- Betriebe sollten Gesundheit als Wert erkennen, wirtschaftliche Tragfähigkeit

**Wer sollte was tun, damit diese Bedarfe zu konkreten Maßnahmen führen?**

- Führungskräfte müssen gesundes Arbeiten vorleben
- Mitarbeitende, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Fachkräfte für Arbeitssicherheit müssen mitgenommen werden
- Aufsichtspersonen sollten zu Gesundheit sensibilisieren
- Gesetzgeber sollte Dokumentationspflichten vereinfachen



Dr. Janice Hegewald, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

### Welche Rahmenbedingungen und Strukturen sind dafür hilfreich?

- Niederschwellige, bessere Unterstützung für BGM und betriebliche Gesundheitsförderung in Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen
- Transparenz der Angebote
- Austausch zwischen den lokalen Akteuren
- Synergien und Zusammenarbeit zwischen den Sozialversicherungsträgern

### Wie gelingen eine verbindliche Zusammenarbeit und ein koordiniertes Vorgehen jener Akteure, die die Betriebe unterstützen?

- Gemeinsames und abgestimmtes Auftreten sowie abgestimmte evidenzbasierte Leitfäden
- Akteure sollten vulnerable Zielgruppen stärker adressieren
- Verzahnte, nutzerzentrierte und partizipative Maßnahmen
- Akteure sollten Betriebe aufsuchen, um Gesundheitsförderung und Prävention als Thema in den Betrieben präsender zu machen

Prof. Dr. Reinhard Burtscher, Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin



### Gruppendiskussion 3: Barrierefreies, diverses und inklusives Arbeiten

– Moderation: Prof. Dr. Reinhard Burtscher, Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin

### Was benötigen Betriebe, um Arbeit gesund zu gestalten?

- Führungskräfte benötigen mehr Wissen über die Themen Behinderung, Inklusion, Möglichkeiten der Unterstützung/Beratung
- Mitarbeitende benötigen mehr Wissen über die Themen Behinderung und Inklusion. Denn oft müssen Mitarbeitende ohne Behinderung Minderleistungen der Menschen mit Behinderung ausgleichen, ohne dass es dafür Ressourcen gibt. In der Folge kommt es zu Überlastungen und Unmut bei den nicht-behinderten Mitarbeitenden, das Betriebsklima verschlechtert sich
- Weniger Zielgruppenangebote, da das Definieren oder Beschreiben von Zielgruppen ein zweischneidiges Schwert ist. Die Stigmatisierung als „Anders-Seiende“ macht krank
- Arbeitsbezogene Gesundheitskompetenz durch mehr Wissen, Erkenntnisse, Informationen für die Beschäftigten

### Wer sollte was tun, damit diese Bedarfe zu konkreten Maßnahmen führen?

- Die Themen Inklusion, Umgang mit Heterogenität und besonderen Bedürfnissen sollten in Führungsworkshops aufgenommen werden
- Unternehmen müssen ein Klima schaffen, in dem Offenheit und Transparenz gelebt wird und Menschen mit besonderen Bedürfnissen sich trauen, mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten über ihre Bedürfnisse zu sprechen
- Betriebe sollten Mitarbeitende ganz konkret fragen, was sie brauchen, um gut arbeiten zu können
- Betriebe sollten inklusive Informationsveranstaltungen und Weiterbildungen anbieten, die sich an alle Mitarbeitenden richten, unabhängig von ihren individuellen Ausgangsbedingungen

- Weniger qualifizierte Mitarbeitende sollten besonders angesprochen oder eingeladen werden, denn sie sind in höherem Maße von gesundheitlichen Belastungen betroffen

#### Welche Rahmenbedingungen und Strukturen sind dafür hilfreich?

- Das Recht, eine arbeitsbezogene Gesundheitskompetenz erlernen zu dürfen
  - Mitarbeitende sollten eine Vorstellung von gesunden Arbeitsbedingungen entwickeln können, um schlechte Bedingungen benennen und identifizieren zu können
  - Mitarbeitende müssen sensibel wahrnehmen, welche Bedürfnisse sie selbst haben, um darüber zu sprechen
- Positive Gesprächskultur in Organisationen auf allen Ebenen, denn fehlende soziale Integration macht krank

#### Gruppendiskussion 4: Gesundes Arbeiten im Kontext klimatischer Veränderungen

- Moderation: Dr. Stefanie Bühn, Deutsche Allianz Klimawandel und Gesundheit

#### Was benötigen Betriebe, um Arbeit gesund zu gestalten?

- Fach- und Handlungskompetenz: klimaspezifisches Wissen und Kompetenzen durch Schulungsmaterialien, Beratung, Weiterbildung
- Personelle und finanzielle Ressourcen
- Klimasensible Führungskultur
- Organisationsentwicklung: Klimagesundheitsförderung und Nachhaltigkeit
- Netzwerke und Austauschmöglichkeiten
- Instrumente, zum Beispiel zur Ermittlung von Co-Benefits oder für die Analyse und Planung von Maßnahmen (zum Beispiel Gefährdungsbeurteilung, Bedarfsanalyse)
- Best-Practice-Beispiele, um voneinander lernen zu können
- Produkte und Hilfsmittel, technische oder persönliche Schutzausrüstung (insbesondere Hitzeschutz)
- Klimaadaptation der Arbeitsplätze
- Verständnis von Gesundheit als ökosystemisch, Wertschöpfung Mensch



Dr. Stefanie Bühn,  
Deutsche Allianz  
Klimawandel und  
Gesundheit

### **Wer sollte was tun, damit diese Bedarfe zu konkreten Maßnahmen führen?**

Grundsätzlich sollten alle ihre Zusammenarbeit an den Schnittstellen intensivieren, träger- und lebensweltübergreifend, zum Beispiel mit Kommunen

- Sozialversicherungsträger: Beratungsangebote, zielgruppenspezifische Aufklärung, Qualifizierung von Multiplikatoren
- Politik: Weiterentwicklung des Regelungsrahmens, Förderprogramme und -mittel, aber auch mehr Anreize
- Zivilgesellschaft: Netzwerken und Aufklären
- Unternehmen: klimasensible Organisationsentwicklung, Nachhaltigkeit als Unternehmensziel
- Bildungsträger: Thema in die Aus-, Fort- und Weiterbildung integrieren
- Tarif- und Sozialpartner: Betriebsvereinbarungen anpassen (Hitze), Qualifizierung (zum Beispiel der Betriebsräte)

### **Welche Rahmenbedingungen und Strukturen sind dafür hilfreich?**

- Anpassung und Konkretisierung des Regelungsrahmens
  - Konkretisierung des Leitfadens Prävention, insbesondere in Bezug auf Handlungsklarheit im Bereich Gesundheit und Klima
  - Gefährdungsbeurteilung
  - Arbeitsstättenverordnung
- Klima als Querschnittsthema sollte in allen Ressorts berücksichtigt werden
- Nachhaltigkeit im SGB V verankern, unter anderem im Vergaberecht
- Krankenversicherung für Saisonarbeiterinnen und Saisonarbeiter
- Innerbetriebliche Leitlinien, zum Beispiel zum Hitzeschutz
- Finanzielle Unterstützung und Anreize wie Innovationsfonds für Betriebe
- Qualifizierung von Fachkräften: Arbeits- und Gesundheitsschutz in Aus-, Fort- und Weiterbildung in Curricula verankern

- Versuchsräume schaffen, zum Beispiel Modellvorhaben, Forschung und Weiterentwicklung

### **Wie gelingen eine verbindliche Zusammenarbeit und ein koordiniertes Vorgehen jener Akteure, die die Betriebe unterstützen?**

- Verbindliche Strukturen, Steuerungsgremien, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festlegen, Doppelstrukturen vermeiden
- Aktivitäten bündeln, Synergien stärker nutzen
- Koordination
- Transparenz und Klarheit über Rollen, Ziele, Aufgaben und Schnittstellen
- Kommunikation und übergreifende Vernetzung
- Gemeinsame Ziele, Strategien und Visionen definieren
- Anreize schaffen
- Maßnahmen priorisieren
- Partizipation stärken durch Bottom-up-Ansätze, unter anderem Interessensvertretungen stärken
- Landesrahmenvereinbarungen ausgestalten und nutzen

# Was kann die NPK beitragen, um den neuen Anforderungen in der Arbeitswelt adäquat zu begegnen?

**Brigitte Gross, Deutsche Rentenversicherung Bund, Gernot Kiefer, GKV-Spitzenverband, Dr. Stefan Hussy, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), und Arnd Spahn, Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG), reflektierten unter der Moderation von Dr. Julia Kropf die vorangegangenen Vorträge und Diskussionen. Dabei ging es auch um die Fragen, wie die vier Träger der Nationalen Präventionskonferenz (NPK) schon auf die neuen Herausforderungen und Chancen, die sich in der Arbeitswelt für Gesundheitsförderung und Prävention ergeben, reagieren und welchen Handlungsbedarf sie sehen. Abschließend legten sie dar, welche Erkenntnisse des Präventionsforums sie für die Weiterentwicklung der Bundesrahmenempfehlungen (BRE) für relevant halten.**

**Auf welche Weise und wo konkret sind Sie in Ihrer Rolle als NPK-Träger am meisten herausgefordert, auf die neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt zu reagieren? Was machen Sie schon?**

– **Brigitte Gross:** Die Deutsche Rentenversicherung Bund bietet ihren Mitarbeitenden in ihrer Rolle als Arbeitgeber vielfältige Angebote. Doch als öffentliches Unternehmen mit 25.000 Mitarbeitenden stehen uns auch mehr Mittel zur Verfügung als anderen Unternehmen. Als Arbeitgeber legen wir viel Wert auf eine offene Unternehmenskultur, damit sich Mitarbeitende trauen, Themen und Bedürfnisse anzusprechen. Heute wurde ja auch in Gruppendiskussion 3 (Barrierefreies, diverses und inklusives Arbeiten) gefordert, dass Betriebe ein Klima schaffen sollten, in dem Offenheit und Transparenz gelebt werden. Darüber hinaus stellen wir unseren Mitarbeitenden zum Beispiel Coaches zur Verfügung und bieten eine psychologische Kurzzeitintervention an, wenn es um das Thema psychische Erkrankungen oder Beeinträchtigungen geht.

In unserer Rolle als Rentenversicherungsträger und NPK-Träger bringen wir uns mit unseren Angeboten für Prävention ein. Unser Programm RV Fit umfasst Themen wie Stressbewältigung, Bewegung und



(v.l.n.r.)  
 Arnd Spahn,  
 Sozialversicherung  
 für Landwirtschaft,  
 Forsten und Gar-  
 tenbau  
 Dr. Stefan Hussy,  
 Deutsche Gesetz-  
 liche Unfallversi-  
 cherung  
 Gernot Kiefer,  
 GKV-Spitzenver-  
 band  
 Brigitte Gross,  
 Deutsche Renten-  
 versicherung Bund  
 Dr. Julia Kropf,  
 Moderatorin

Ernährung. Diese Leistungen vermitteln zwar schon Gesundheitskompetenz. Doch sehe ich es als große Herausforderung an, die Gesundheitskompetenz noch mehr zu stärken. Wir sind in Deutschland nicht gut aufgestellt, wenn es um das Wissen um gesundheitsförderliches Verhalten geht. Man sieht beispielsweise noch immer viele Bauarbeiter, die mit freiem Oberkörper arbeiten. Gesundheitsförderliches Verhalten ist einfach noch nicht in den Köpfen der Menschen angekommen. Und das ist natürlich auch eine Aufgabe für uns in der NPK.

– **Gernot Kiefer:** Wir leben momentan in einer zugespitzten Situation, in der Unternehmen unter großem Druck stehen. Die Ursachen und Auswirkungen sind vielschichtig. Der Wettbewerbsdruck nimmt zu, weil mit Problemen wie Rohstoffknappheit und Lieferkettenengpässen umgegangen werden muss, die sich auf die Produktionsfaktoren und die Preise auswirken. In einigen Fällen müssen Unternehmen Personal abbauen und mit weniger Mitarbeitenden die gleiche Leistung erbringen.

Gleichzeitig erleben wir eine zunehmende Individualisierung in der Arbeitswelt, die je nach Struktur beziehungsweise Art des Unternehmens variiert und unterschiedliche Auswirkungen hat. Mitarbeitende gehen häufig nicht mehr fünf Tage in der Woche ins Büro und treffen dort aufeinander. Stattdessen wird die Arbeit mobil beziehungsweise im Homeoffice erledigt, um diese beispielsweise besser mit familiären Verpflichtungen zu vereinbaren.

Wir haben heute eine ganz andere Arbeits- und Lebensrealität als in der Zeit, in der wir die wesentlichen Instrumente für Gesundheitsförderung und Prävention entwickelt haben. Neben den klassischen Instrumenten der Gesundheitsförderung gibt es inzwischen einen Markt, auf dem Arbeitgeber ihre Verantwortung für Gesundheitsförderung und Prävention teilweise an Dritte auslagern. Allerdings stellt sich die Frage nach der Qualität dieser Angebote. Insbesondere Maßnahmen zum Schutz und zur Förderung der

psychischen Gesundheit sollten nicht ohne vorherige Überprüfung der Qualität ausgelagert werden.

Angesichts der sich verändernden und teils schwierigen Bedingungen müssen wir prüfen, ob unsere Instrumente zur Gesundheitsförderung und Prävention weiterhin greifen oder Anpassungen erforderlich sind. Darüber hinaus sollten wir den wachsenden Markt für Angebote im Bereich Gesundheitsförderung und Prävention, insbesondere im Kontext psychischer Gesundheit, genau anschauen. Denn das ist ein Markt, bei dem nicht automatisch die Qualität, sondern oftmals der Umsatz im Vordergrund steht.

– **Dr. Stefan Hussy:** Ich möchte für die gesetzliche Unfallversicherung sprechen, nicht als Vertreter der DGUV als Institution. Denn für das Thema Gesundheit in der Arbeitswelt, auch in Einrichtungen wie Kindergärten, Schulen und Hochschulen, haben wir einen Auftrag und entsprechende Expertise. Einerseits sind wir mit unserem sogenannten Präventionsradar proaktiv unterwegs. In diesem identifizieren wir mittels unterschiedlicher Instrumente wie Befragungen oder wissenschaftlicher Untersuchungen Themen, die relevant werden, beispielsweise bezogen auf den Klimawandel, psychische Belastung oder auch kollaborierende Roboter. Andererseits haben wir in der Arbeitswelt bereits Kooperationen und Netzwerke aufgebaut, zum Beispiel über unser Kompetenznetzwerk „Fachbereiche“ und insbesondere den Fachbereich „Gesundheit im Betrieb“, in denen auch die Sozialpartner und die anderen Sozialversicherungsträger vertreten sind. In diesen Netzwerken bündeln wir das Wissen auch branchenorientiert. Wichtig sind dabei auch die regionalen Netzwerke, mit denen wir zum Beispiel Betriebsnachbarschaften unterstützen. Denn Menschen leben und arbeiten in ihrem regionalen Kontext und müssen wissen, wer vor Ort ihre Ansprechperson ist.

Das Entscheidende für mich ist unsere Rolle als Lotse für die Betriebe, dankenswerterweise auch in Kooperation mit der Deutschen Rentenversicherung

und der gesetzlichen Krankenversicherung. Wir beziehen damit auch die Leistungen anderer Sozialleistungsträger ein. Wir unterstützen die Betriebe ohne wirtschaftliches Interesse und füllen diese Rolle uneigennützig aus. Zugleich hinterfragen wir, ob die Instrumente, mit denen wir anstehende Entwicklungen proaktiv ermitteln, und jene, mit denen wir im Rahmen unseres Präventionsangebots darauf reagieren, der Dynamik der vielen Veränderungen noch genügen. Und wir hinterfragen auch, wie wir mit der Digitalisierung unserer eigenen Angebote umgehen.

– **Arnd Spahn:** Für mich ist das heute meine Abschiedsveranstaltung, weil ich im Oktober altersbedingt ausscheide. Ich komme aus einem Haus, das als einzige Sozialversicherung in Deutschland alle Zweige unter einem Dach vereint. Mit dem Verbund aus Landwirtschaftlicher Berufsgenossenschaft, Alterskasse, Krankenkasse und Pflegekasse erbringen wir als SVLFG alle Leistungen aus einer Hand. Wir entwickeln unsere Projekte trägerübergreifend, was uns viel Bürokratie nimmt sowie viel Inspiration und Innovation bringt.

Das Wichtigste an der NPK war für mich, dass sich die Kooperation zwischen den einzelnen Trägern sehr gut entwickelt hat, auch innerhalb der stimmberechtigten Mitglieder und mit den beratenden Mitgliedern. Darüber hinaus haben uns die Präventionsforen einmal im Jahr die Möglichkeit gegeben, einen Tag lang tief in die Fachöffentlichkeit hineinzuhören. Ich habe heute wieder viel Neues gehört, das auch Inspirationsquelle ist für die Tätigkeiten, die wir als Haus weiterentwickeln müssen. Für mich ist wichtig, dass wir die Schwerpunkte, die wir hier setzen, auch in diese Arbeit einbringen können.

**Das Thema Arbeitgeberattraktivität gewinnt durch den Fachkräftemangel momentan an Bedeutung. Ist das nicht für die NPK und das Thema Gesundheitsförderung und Prävention ein großes Gelegenheitsfenster, die Betriebe noch stärker anzusprechen?**

– **Dr. Stefan Hussy:** Ja, das ist eine große Chance. Zum einen wird das Thema Gesundheit für die Menschen immer wichtiger und sie erwarten auch an



(v.l.n.r.)  
 Arnd Spahn,  
 Sozialversicherung  
 für Landwirtschaft,  
 Forsten und Gartenbau  
 Dr. Stefan Hussy,  
 Deutsche Gesetzliche  
 Unfallversicherung  
 Gernot Kiefer,  
 GKV-Spitzenverband  
 Brigitte Gross,  
 Deutsche Rentenversicherung  
 Bund  
 Dr. Julia Kropf,  
 Moderatorin

ihrem Arbeitsplatz gesunde Arbeitsbedingungen. Zum anderen werden auch Arbeitgeber schon aus eigenem Interesse mehr dafür tun müssen, dass ihre Mitarbeitenden gesund bleiben. Als Unfallversicherung verfolgen wir verschiedene Ansätze. Wir nutzen zum Beispiel Kampagnen, wenn wir bestimmte Themen kommunizieren und für etwas sensibilisieren wollen.

Ich möchte noch zwei Aspekte einbringen: den Aspekt der Verzahnung und den der Fokussierung. Einerseits muss das, was wir tun, über Lotsen und andere Kompetenzträger verzahnt werden. Dazu gibt es bereits gute Ansätze, auch was die Fokussierung auf gemeinsame Ziele angeht, wozu die NPK und die Nationale Arbeitsschutzkonferenz zählen. Für die gemeinsam abgestimmten Ziele von NPK und Gemeinsamer Deutscher Arbeitsschutzstrategie wäre es hilfreich, wenn auch die Laufzeiten der Ziel- und Berichtsperioden beider Strategien vereinheitlicht würden. Andererseits ist wichtig, dass weitere Aktivitäten, die in die gleiche Richtung zielen, nicht parallel zu diesen Ansätzen laufen, sondern aufeinander abgestimmt sind. Als Beispiel dafür nenne ich die geplanten Aktivitäten des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG). Beide Ministerien denken teilweise noch in ihren ministeriellen Zuständigkeiten, auch wenn beide in der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention unterwegs sind, das eine im SGB VII, das andere im SGB V. Das ist der falsche Ansatz. Wir müssen eine politikübergreifende gemeinsame Strategie für die Arbeitswelt entwickeln und uns auf Themen fokussieren. Wir als Sozialversicherungsträger tragen mit unserer Zusammenarbeit an den Schnittstellen unserer Leistungen bereits dazu bei.

– **Brigitte Gross:** Wir leben unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen. Daher gibt es immer Dinge, die wir als NPK neu entwickeln, neu betrachten oder anpassen müssen. Das haben die Gruppendiskussionen heute Nachmittag nochmals gut gezeigt. Die Fragen, die wir heute diskutiert

haben, haben sich auf bestimmte Aspekte fokussiert, sodass wir nun analysieren können, wie wir die Ergebnisse dieser Diskussionen in die BRE einbringen können.

Zudem sollten wir Prävention nicht nur für uns als Sozialversicherungsträger allein betrachten, sondern es geht immer auch um Health in All Policies. Auch daran müssen wir noch ein Stück arbeiten. Ich finde auch, dass gerade BMG und BMAS besser zusammenarbeiten und uns als NPK mehr einbeziehen müssten. Als NPK könnten wir in dieser Hinsicht noch eine deutlich größere Rolle spielen.

– **Gernot Kiefer:** Es gibt verschiedene Entwicklungen, die dazu führen müssten, dass sich einzelne Akteure noch stärker in der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention engagieren. Allerdings zeigt die Realität, dass dieser Automatismus nicht existiert, obwohl er angesichts des Fachkräftemangels, zunehmender Ausfallzeiten und psychischer Erkrankungen rational wäre.

Es ist zu befürchten, dass der Druck, der durch die veränderten Realitäten auf die Akteure wirkt, zu Instabilität führt. Unter herausfordernden Umständen weiterhin das Richtige zu tun, ist schwierig. Ein Beispiel aus der Perspektive der gesetzlichen Krankenversicherung: Seit Jahren versuchen wir, in der Gesundheitsförderung nachhaltige Strukturen in Zusammenarbeit mit den Kommunen aufzubauen beziehungsweise zu stärken. Trotz großzügiger Finanzierung nehmen jedoch nur ca. 60 Kommunen am Förderprogramm teil. Das ist ein zäher Prozess. Die Kommunen stehen aufgrund vielfältiger anderer Aufgaben unter Druck. Deshalb können sie diese Vorhaben nicht so priorisieren, wie es wünschenswert wäre.

**Was sind für Sie die wichtigsten Aspekte, die Sie von diesem Präventionsforum mitnehmen für die Weiterentwicklung der Bundesrahmenempfehlungen?**



– **Arndt Spahn:** Ich möchte mich zunächst bei Frau Gross für ein exzellentes Präventionsforum bedanken. Wir sind heute mit unterschiedlichsten Akteuren tief ins Gespräch gekommen über wichtige Themen der betrieblichen Realität. Im Betrieb sind für mich immer noch die Kollegin und der Kollege sowie die Führungskraft jene, die dafür sorgen, dass sich eine Kultur des Gesundheitsschutzes und der Prävention entwickelt, durch die sich Menschen gegenseitig schützen und in Schutz nehmen. Die Gesundheits- und Präventionskultur in Betrieben müsste sich stärker entwickeln. Dafür brauchen wir noch mehr Anreize. Ein wichtiges Element dafür sind Kooperationen über die Träger hinaus. Zu begrüßen wäre, wenn wir uns gemeinsam für einen Öffentlichen Gesundheitsdienst einsetzen, der mit seinen Ressourcen in der Lage ist, unseren Ansatz zu stärken und in den Lebenswelten zu begleiten.

– **Dr. Stefan Hussy:** Vier interessante Zusammenfassungen aus den Arbeitsgruppen haben uns Input gegeben für das, was wir weiterdenken können. Ich möchte dies mit vier Oberbegriffen zusammenfassen.

1. Präventionskultur: Wir müssen Betriebe darin unterstützen, an ihrer eigenen Kultur der Prävention zu arbeiten und diese kontinuierlich zu verbessern: Haben wir in den Betrieben eine Kultur, in der alle offen sind für das Thema Sicherheit und Gesundheit? Wird dieses Thema in allen Prozessen mitgedacht?

2. Mindset: Wir müssen das Mindset ändern: die Denkweisen, Überzeugungen und Verhaltensmuster der Individuen, aber auch der Gesamtheit.

3. Kommunikation: Wir müssen adressatengerecht informieren: Dabei müssen wir verstärkt zwei Zielgruppen in den Blick nehmen: kleine Einrichtungen und Betriebe sowie Menschen, die der deutschen Sprache nicht mächtig sind oder aufgrund ihrer Kultur ein abweichendes Verständnis von Sicherheit und Gesundheit haben. Wir müssen uns über mehrsprachige Angebote, insbesondere aber auch über

Angebote in leichter Sprache, Gedanken machen und über die Art des Informationszugangs.

4. Vernetzung: Wir müssen vernetzen: Alle müssen wissen, an wen sie sich wenden können.

– **Gernot Kiefer:** Aus meiner Sicht bedarf es zum aktuellen Zeitpunkt weder eines zusätzlichen Kapitels noch einer umfänglichen Anpassung der Bundesrahmenempfehlungen. Es ist gut, dass wir uns dem Thema Klima widmen, da es dringend erforderlich ist, sich mit den Herausforderungen und Verknüpfungen zu befassen. Dennoch glaube ich nicht, dass dies entscheidend ist, wenn es darum geht, wie die Menschen mit ihren unterschiedlichen Biografien, Herausforderungen und Lebenssituationen erreicht und dabei unterstützt werden können, die Förderung ihrer Gesundheit anzugehen und Maßnahmen wahrzunehmen.

Wir brauchen nicht noch mehr ausgefeilte Texte, die in der Praxis, in den Kommunen, Betrieben oder Pflegeeinrichtungen zwar als informativ wahrgenommen werden, aber auch zugleich die Frage aufwerfen: „Was heißt das konkret für uns?“ Es geht vielmehr darum zu vermitteln, was für sie und ihr Umfeld wichtig ist. Als NPK müssen wir diese Relevanz gemeinsam mit den verantwortlichen Akteuren den Menschen gegenüber verdeutlichen, die in den Betrieben arbeiten und in den Quartieren leben.

– **Brigitte Gross:** Ich mache es kurz. Wir sprachen heute morgen über die Botschaft „Bildungsarbeit ist Gesundheitsarbeit“. Ich finde, das trifft es ganz genau. Bildung findet in allen Bereichen statt. Was wir als NPK in unseren einzelnen Bereichen dazu beitragen können, das sollten wir auch tun. Das heißt aber auch, wir müssen schauen, an welchen Stellen wir die BRE anpassen sollten.

## Wir müssen die Arbeitgeber unterstützen, eine Kultur der Prävention zu schaffen



Brigitte Gross,  
Deutsche Renten-  
versicherung Bund

**Brigitte Gross, Deutsche Rentenversicherung Bund und amtierende Vorsitzende der Nationalen Präventionskonferenz (NPK), fasste die wichtigsten Ergebnisse des Präventionsforums zusammen. Dabei legte sie dar, welche Impulse des Präventionsforums in die Bundesrahmenempfehlungen (BRE) Eingang finden könnten.**

Wir haben heute viel Neues über die Veränderungen in der Arbeitswelt gehört. Im Grunde hat sich die Arbeitswelt schon immer verändert, nur das Tempo hat sich deutlich erhöht. Für diese Veränderungen gibt es ganz verschiedene Treiber: den demografischen Wandel, die Digitalisierung und die Flexibilisierung. Im Ergebnis haben wir neue Formen der Arbeit, ob das projektbezogene Arbeit ist, digitale Arbeit oder hybride Arbeit. Daher gibt es auch neue Bedürfnisse sowie Kriterien für menschengerechte Arbeit: Selbstbestimmung, Flexibilität, Partizipation, Wertschätzung und Sinnhaftigkeit.

Wichtig war auch das Thema Führungskräfte, welchen Einfluss diese auf die Mitarbeitenden haben und auch auf die Gestaltung der neuen Arbeitswelt. Denn die vielen Veränderungen können auch zu Unsicherheit, Angst und Überforderung führen. Natürlich gibt es auch Herausforderungen für uns als Sozialversicherungsträger, insbesondere mit Blick auf die Prävention.

### **Gruppendiskussionen: Großes Interesse und reger Austausch**

Der Vormittag war kompakt gefüllt mit Vorträgen und Interviewrunden. Die Gruppendiskussionen am Nachmittag boten Gelegenheit zum Austausch. Ich selbst habe an einer Gruppe teilgenommen und war erstaunt darüber, wie intensiv die Teilnehmenden diskutierten und wie die Ideen sprudelten. Zu spüren waren ein reger Austausch, großes Interesse und intrinsische Motivation.

Was sind die Ergebnisse und Anregungen für die Weiterentwicklung der BRE? Die Belegschaften vieler Unternehmen sind bunt und vielfältig, sie haben unterschiedliche Aufgaben und Arbeitsweisen. Das heißt, wir müssen die Diversität stärker berücksichtigen und mit den neuen Formen der Arbeit verknüpfen. Wir müssen die Arbeitgeber unterstützen, eine Kultur der Prävention zu schaffen.

**Themen für die NPK: Gesundheitskompetenz, Bildungsarbeit, Chancengleichheit**

Ich glaube, wir als NPK müssen die Themen Gesundheitskompetenz, Bildungsarbeit und Chancengleichheit noch stärker in den Blick nehmen. Es darf nicht der Eindruck entstehen, wir hätten nur die Menschen im Blick, die im Büro arbeiten, und würden viele andere Gruppen nicht berücksichtigen.

Wir haben auch ein paar Botschaften, die wir an die Politik richten: Prävention ist keine Insel. Sie muss viel stärker in allen Bereichen mitgedacht werden. Gefordert wurde, die Kommunen besser auszustatten und den Öffentlichen Gesundheitsdienst zu stärken. Der Deutsche Gewerkschaftsbund sprach sich mit Blick auf die Arbeitnehmenden für mehr verbindliche gesetzliche Regelungen aus. Letztlich bedarf es auch einer besseren Koordination zwischen den einzelnen Ministerien, insbesondere zwischen dem Bundesministerium für Gesundheit und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Das Präventionsforum wird durchgeführt von der

Die Träger der Nationalen Präventionskonferenz (NPK):

