

Heike Kraußlach, Christina Nolte, Felix Wunderlich

Digitale Arbeit erfolgreich gesund gestalten

*Handlungsempfehlungen und
Praxisbeispiele für Unternehmen*



Heike Kraußlach, Christina Nolte, Felix Wunderlich

Digitale Arbeit erfolgreich gesund gestalten

*Handlungsempfehlungen und
Praxisbeispiele für Unternehmen*



Inhaltsverzeichnis

4	Abbildungsverzeichnis
5	Tabellenverzeichnis
6	Glossar
8	Vorwort
10	1. Einführung
14	2. Studie »Digitale Arbeit erfolgreich gesund gestalten«
24	3. Identifikation von Handlungsfeldern zur gesunden Gestaltung digitaler Arbeit
28	4. Gesundheitsförderliche Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele
30	4.1 Arbeitsorganisation
30	4.1.1 Ortsflexibles Arbeiten
32	4.1.2 Flexible Arbeitszeit
35	4.1.3 Pausengestaltung
38	4.2 Arbeitsplatzgestaltung
38	4.2.1 Ergonomie
40	4.2.2 Arbeitsgestaltung
42	4.2.3 Zugang zu digitalen Technologien
44	4.3 Unternehmenskultur
44	4.3.1 Kommunikation
46	4.3.2 Betriebsklima
48	4.4 Stärkung der Kompetenzen
48	4.4.1 Führungskompetenz
52	4.4.2 Digitale Kompetenz
54	4.4.3 Selbstorganisationskompetenz
58	4.4.4 Gesundheitskompetenz
62	5. Grenzen der gesunden Gestaltung digitaler Arbeit
66	6. Fazit und Ausblick
72	Fußnotenverzeichnis
74	Quellenverzeichnis

Impressum

Herausgegeben von der Ernst-Abbe-Hochschule Jena in
Zusammenarbeit mit der AOK PLUS – Die Gesundheitskasse für Sachsen und Thüringen

e-ISBN (PDF): 978-3-932886-44-7

© 2023 Verlag Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Carl-Zeiss-Promenade 2, 07745 Jena

Ein Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Genehmigung der Ernst-Abbe-Hochschule Jena gestattet.

Satz/Layout: ART-KON-TOR Kommunikation GmbH
Druck und Bindung: ART-KON-TOR Kommunikation GmbH

Printed in Germany

Abbildungsverzeichnis

- 17 **Abbildung 1:** Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zum Digitalisierungsstand des eigenen Unternehmens
- 18 **Abbildung 2:** Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zum persönlichen Digitalisierungsstand
- 19 **Abbildung 3:** Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zu den Auswirkungen der digitalen Arbeit auf das Muskel-Skelett-System
- 19 **Abbildung 4:** Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zu den Auswirkungen der digitalen Arbeit auf die Augen, die Ohren und das Nervensystem
- 19 **Abbildung 5:** Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zu den Auswirkungen der digitalen Arbeit auf die Psyche
- 36 **Abbildung 6:** Beispielhafter Ablauf eines Arbeitstages mit gesundheitsförderlicher Pausengestaltung
- 38 **Abbildung 7:** Einfluss der täglichen Sitzdauer im Arbeitsalltag auf die Gesundheit von Beschäftigten
- 39 **Abbildung 8:** Auszug eines E-Learning Moduls zum Thema »Ergonomie«
- 48 **Abbildung 9:** Kompetenzmix für Führungskräfte in einer gesunden digitalen Arbeitswelt
- 50 **Abbildung 10:** Gesundheitsförderliche Führung im Unternehmen anhand des Health-oriented-Leadership-Modells
- 52 **Abbildung 11:** Hindernisse für die Weiterbildung von digitalen Kompetenzen aus Unternehmenssicht
- 55 **Abbildung 12:** Formulierung von Zielen anhand der SMART-Methode
- 56 **Abbildung 13:** Planung von Arbeitsaufgaben mithilfe der ALPEN-Methode
- 57 **Abbildung 14:** Aufgabepriorisierung anhand des Eisenhower-Prinzips
- 64 **Abbildung 15:** Berücksichtigung zielgruppenspezifischer Strategien für ein erfolgreiches BGM
- 65 **Abbildung 16:** Rahmenmodell für ein erfolgreiches Zusammenspiel von klassischem und digitalem BGM
- 68 **Abbildung 17:** Handlungsfelder des BGM unter Einfluss der digitalen Transformation
- 70 **Abbildung 18:** Wandel von Arbeits- und Geschäftsprozessen auf Basis eines strukturierten Veränderungsmanagements

Tabellenverzeichnis

- 20 **Tabelle 1:** Maßnahmen, die zur Förderung der Gesundheit angeboten werden sollten
- 30 **Tabelle 2:** Ausgewählte Vorteile von mobiler Arbeit und Homeoffice
- 35 **Tabelle 3:** Fünf Begründungen für Erholungspausen und deren Pausenwirkungen

Glossar

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle Maßnahmen einer Organisation zur Verbesserung gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen und Verhältnisse. Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit zählen nicht dazu.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Betriebliches Gesundheitsmanagement bedeutet die nachhaltige Entwicklung und Etablierung von gesundheitsförderlichen Organisations- und Arbeitsbedingungen zur Stärkung der persönlichen gesundheitsorientierten Handlungskompetenzen und Ressourcen der Beschäftigten für eine bestmögliche Bewältigung der gestiegenen Anforderungen und Belastungen in der heutigen Arbeitswelt. In diesem Zusammenhang ist Betriebliches Gesundheitsmanagement insbesondere als Führungsaufgabe zu verstehen und als ganzheitlicher Organisationsansatz zu betrachten, der u. a. die Handlungsfelder Führung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Prävention, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Sport und Bewegung sowie Ernährung umfasst.

Demografischer Wandel

Der Begriff beschreibt die Entwicklung des vor- bzw. frühmodernen Bevölkerungsgleichgewichts mit hoher Geburten- und Sterberate hin zu einem seit Mitte des 20. Jahrhunderts voranschreitenden Ungleichgewichts. Dieses ist durch eine Zunahme der Sterbe- und Abnahme der Geburtenrate charakterisiert.¹

Digitaler Wandel

Synonym für **Digitale Transformation**.

Digitale Technologien

Der Begriff umfasst sowohl Informations-/Kommunikationstechnologien (z. B. Computer, Smartphones, soziale Netzwerke, Softwareprogramme) als auch Technologietrends (z. B. Robotik, **Künstliche Intelligenz**, Virtuelle und Erweiterte Realität, 3D-Druck sowie neue Formen der Datenanalyse und -sicherheit).

Digitale Transformation

Digitale Transformation bezeichnet den fortlaufenden Veränderungsprozess von Gesellschaft und Wirtschaft in das Zeitalter der **Digitalisierung** durch die Entstehung immer leistungsfähigerer digitaler Technologien.

Digitalisierung

Im ursprünglichen Sinn bedeutet Digitalisierung das Umwandeln von analogen Informationen in digitale Formate. Der Begriff wird auch als Synonym für die **Digitale Transformation** verwendet.

E-Learning

Unter E-Learning werden alle elektronisch unterstützten Lernformen für selbstbestimmtes Lernen zusammengefasst.

Fähigkeiten

Fähigkeiten stellen die kognitive, psychische und physische Basis für Handlungen dar und sind somit Grundlage für die Herausbildung von **Fertigkeiten**, Kenntnissen und Qualifikationen.²

Fertigkeiten

Fertigkeiten beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- und funktionsbereite Können einer Person. Das Erlernen von Fertigkeiten wird beeinflusst durch die **Fähigkeiten** einer Person, das bereits erlernte Wissen und die vorhandenen Fertigkeiten (Erfahrungen) sowie Motivation und Wille als innere Voraussetzungen.³

Gesunde Arbeit

Synonym für **Betriebliches Gesundheitsmanagement**.

Großunternehmen

Als Großunternehmen wird ein Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten bezeichnet.⁴

Homeoffice

Das Arbeiten im Homeoffice stellt eine Sonderform der **mobilen Arbeit** dar. Beschäftigte arbeiten temporär von zu Hause, ohne dass Arbeitgebende dazu außerhalb der Unternehmenszentrale einen Arbeitsplatz gemäß Arbeitsstättenverordnung einrichten müssen. Es besteht für Beschäftigte kein Anspruch auf Homeoffice-Arbeit, stattdessen werden Betriebsvereinbarungen oder individuelle Regelungen getroffen.

Job-Sharing

Mit einem Job-Sharing-Modell lassen sich herausfordernde Stellen oder auch Führungsaufgaben mit einem Tandem-Partner bzw. einer Tandem-Partnerin auch in Teilzeit erfolgreich gestalten.⁵

Kleinst-/Kleinunternehmen

Als Kleinstunternehmen wird ein Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten bezeichnet. Kleinunternehmen sind Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten.⁶

Kompetenz

Kompetenz bezeichnet das Dürfen, Wollen und Können einer Person im Hinblick auf die Wahrnehmung einer konkreten Arbeitsaufgabe. Kompetenz ist die Kombination und handlungsorientierte Integration von Basisfaktoren (**Ressourcen**), Aktionsfaktoren (Technologie) und Ziel-faktoren (Markt) zur Erlangung einer spezifischen Befähigung und zur Erreichung bestimmter Handlungsziele. Kompetenz dient der Bewältigung gegenwärtiger Probleme.⁷

Künstliche Intelligenz (KI)

Der Begriff Künstliche Intelligenz steht für Systeme (Maschinen, Roboter und Softwaresysteme), die Verhaltensweisen menschlicher Intelligenz aufweisen. Sie werden befähigt, Aufgaben und Probleme eigenständig zu bearbeiten und zu lösen und sich auch veränderten Bedingungen anzupassen, ohne dass jeder Schritt vom Menschen programmiert wird.

Mittelständisches Unternehmen/ Mittelstand

Als mittelständisches Unternehmen wird ein Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten bezeichnet.⁸

Mobile Arbeit

Beschäftigte arbeiten bei freier Zeiteinteilung von jedem beliebigen Ort aus. Arbeitgebende müssen hierzu keinen Arbeitsplatz gemäß Arbeitsstättenverordnung außerhalb des Unternehmens einrichten, stellen aber Hilfsmittel (z. B. Laptops und Handys) zur Verfügung. Es gibt keinen rechtlichen Anspruch auf mobiles Arbeiten. Alle Regelungen müssen mit der arbeitgebenden Instanz individuell ausgehandelt und im Arbeitsvertrag, Tarifvertrag oder über Betriebsvereinbarungen festgehalten werden.

Ressource

Ressourcen sind Faktoren, die zur Erbringung einer definierten Leistung oder Erfüllung einer definierten Aufgabe benötigt werden. Eine Ressource kann ein materielles oder immaterielles Gut sein. Meist werden darunter Betriebsmittel, Geldmittel oder Personen verstanden.⁹

Stressor

Als Stressoren werden alle inneren und äußeren Reize bezeichnet, die Stress verursachen und eine Anpassungsleistung verlangen.

Telearbeit

Telearbeit bezeichnet eine Erwerbstätigkeit, die außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte erbracht wird. Arbeitgebende richten in der Privatwohnung einen Telearbeitsplatz gemäß Arbeitsstättenverordnung ein. Arbeitszeit und Dauer der Einrichtung sind vertraglich festgelegt.

Verhaltenspräventive Maßnahme

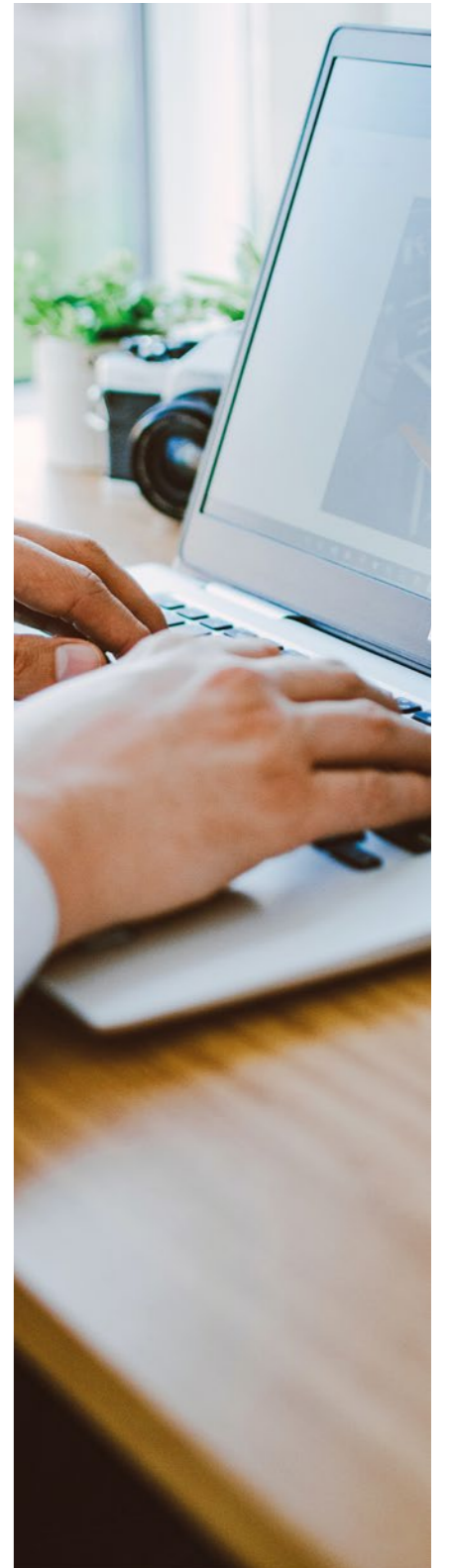
Verhaltenspräventive Maßnahmen zielen darauf ab, den Beschäftigten das nötige Wissen und die Handlungskompetenzen zu vermitteln, damit diese selbstverantwortlich im Sinne der Gesunderhaltung handeln.

Verhältnispräventive Maßnahme

Verhältnispräventive Maßnahmen zielen darauf ab, gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen in einem Unternehmen zu gestalten.

Wearable

Wearables sind Sensoren, die direkt auf der Haut oder am Körper getragen werden und Bewegungsdaten oder gesundheitsrelevante Daten erfassen.





Vorwort

Die Digitalisierung hält längst Einzug in alle Bereiche des Lebens und digitale Technologien sind aus dem Berufsalltag vieler Beschäftigter nicht mehr wegzudenken. Rückblickend hat die Coronapandemie die digitale Transformation in Deutschland weiter beschleunigt und Chancen sowie Risiken aufgedeckt. Beschäftigte sehen sich in vergleichsweise kurzer Zeit neuen und veränderten Arbeitsbedingungen gegenüber, die Auswirkungen auf ihre physische und psychische Gesundheit haben.

Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen besteht nunmehr darin, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten unter dem Einfluss der Digitalisierung zu erhalten sowie zu fördern und zeitgemäße gesundheitsförderliche Strategien zu entwickeln. Genau dieser Aufgabe stellte sich das Interventionsprojekt »Digitale Arbeit erfolgreich gesund gestalten (DAGG)« der Ernst-Abbe-Hochschule (EAH) Jena und der AOK PLUS – Die Gesundheitskasse für Sachsen und Thüringen (AOK PLUS). Das Vorhaben wurde vom 01.04.2020 bis zum 31.03.2023 von der AOK PLUS gefördert, um mit vereinter Expertise eine Sensibilisierung für das Thema Gesunde Arbeit in Zeiten der Digitalisierung zu schaffen und gesunde Gestaltungsperspektiven für die digitale Arbeit in Thüringen zu entwickeln.

Hierfür hat das Projektteam eine thüringenweite Befragung durchgeführt und auf Grundlage der Studienergebnisse Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele für Unternehmen erarbeitet. Für das Gelingen bedanken wir uns herzlich bei den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der AOK PLUS und der EAH Jena sowie allen Beschäftigten in Thüringen, die an der Onlinebefragung im Sommer 2021 teilgenommen haben.

Prof. Dr. Heike Kraußlach
EAH Jena

Heiko Kotte
AOK PLUS

 **Ernst-Abbe-Hochschule Jena**
University of Applied Sciences

AOK PLUS 
Die Gesundheitskasse für Sachsen und Thüringen.



1 Einführung

Der wichtigste Treiber für die Veränderungen in der Arbeitswelt ist die Digitalisierung.¹⁰ Tätigkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind, in unterschiedlicher Intensität, von den Auswirkungen der Digitalisierung betroffen.¹¹

Positive Szenarien beschreiben enorme Wachstumseffekte durch die fortschreitende Digitalisierung, pessimistische erwarten eher anwachsende Arbeitslosigkeit, unzulängliche Arbeitsverhältnisse und eine weiter zunehmende Einkommensspreizung. Eine genaue Entwicklung bleibt noch schwer vorhersehbar, es scheint jedoch sicher, »dass die Digitalisierung den Trend zu einer selbstorganisierten Kopfarbeitergesellschaft weiter verstärken und beschleunigen und die Anpassungsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft auf eine harte Probe stellen wird.«¹²



Inzwischen hat sich die Aufmerksamkeit in diesem Kontext von den Fragen, wie groß die Substituierbarkeitspotenziale der Digitalisierung sind und welche Arbeitsplätze tatsächlich wegfallen oder neu entstehen, verstärkt auf die Frage nach den gesunden Gestaltungsbedarfen und -möglichkeiten von Arbeit vor dem Hintergrund von Digitalisierungsprozessen verlagert.¹³

Digitale Technologien durchdringen den Arbeitsprozess und verändern die Arbeitsbedingungen, indem sie insbesondere die örtliche, zeitliche und betriebliche Flexibilisierung fördern. Verbesserte Kommunikations- und Vernetzungstechnologien erlauben es in vielen Branchen, verschiedene Tätigkeiten von zu Hause zu erledigen. Die Vorteile dieser Flexibilisierung bestehen für Unternehmen bspw. in der Steigerung der Effizienz durch die optimierte Nutzung der Büroräumlichkeiten. Für Beschäftigte bietet die Flexibilisierung verschiedene Vorteile, z. B. durch die Einsparung von Kosten für den Arbeitsweg oder die Verbesserung der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Aktivitäten.

Eine zunehmende Anzahl empirischer Studien weist jedoch darauf hin, dass sich Beschäftigte nach digitalen Transformationsprozessen häufiger von steigender Arbeitsintensität, grenzenlosen Arbeitszeiten und neuen Überwachungsmöglichkeiten belastet fühlen.^{14,15} Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt auch die Studie »Gesund digital arbeiten?!«, die 2019 im Rahmen des Forschungsprojektes »PräDiTec« repräsentativ für Deutschland durchgeführt wurde und sich u. a. mit den Fragen beschäftigt, wie sich der regelmäßige Umgang mit Technologien auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit auswirkt und wer besonders gefährdet ist.¹⁶



Dabei sind die Einflussfaktoren auf die physische und psychische Gesundheit vielfältig und können die Einzelne bzw. den Einzelnen unterschiedlich stark belasten:¹⁷

- **Zunahme der Arbeitsintensität**
- **Informationsüberflutung**
- **Beherrschbarkeit der digitalen Technologien**
- **Gefühl der Abwertung der eigenen Tätigkeit sowie eine Beeinträchtigung des Befindens durch das Gefühl von Überwachung**
- **Arbeitsplatzunsicherheit**
- **Entgrenzung von Arbeits- und Lebenssphären**

Der Einfluss digitaler Transformationsprozesse hat auch in Thüringen Auswirkungen auf die Tätigkeitsprofile der Beschäftigten. Einerseits erfordern die veränderten Bedürfnisse des Arbeitsmarktes von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern neue Qualifikationen und Kompetenzen. Andererseits stehen Unternehmen vor der Herausforderung, den Wandel der Arbeitsbelastungen aufzugreifen und sich den neuen Gesundheitsthemen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) zu stellen. Die besondere Thüringer Unternehmenslandschaft mit einer überdurchschnittlich ausgeprägten Kleinteiligkeit des Mittelstands¹⁸ erschwert die Umsetzung von BGM im Freistaat zusätzlich.

Der vorliegende Praxisleitfaden richtet sich insbesondere an Thüringer Unternehmen, die sich konkrete Handlungsempfehlungen wünschen, um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten unter dem Einfluss der Digitalisierung zu erhalten sowie zu fördern und verfolgt das Ziel, Führungskräfte und Erwerbstätige für die Themen Gesunde Arbeit, Gesundheitskompetenz und gesundheitsbewusstes Verhalten zu sensibilisieren. Thüringer Unternehmen werden so dabei unterstützt, negative Auswirkungen der Digitalisierung auf die physische und psychische Gesundheit von Beschäftigten zu erkennen und die Chancen der digitalen Technologien konsequent zu nutzen.

Das Interventionsprojekt DAGG bildet die wissenschaftliche Basis dieses Praxisleitfadens. Im Rahmen einer 2021 durchgeführten thüringenweiten Befragung wurden die Veränderungen der Arbeitsplätze durch digitale Technologien sowie die dadurch entstehenden Auswirkungen auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten erfasst. Die Studie wird in Kapitel zwei dieses Praxisleitfadens detailliert erläutert. Im dritten Kapitel werden die sich aus der Studie ergebenden Handlungsfelder für ein zeitgemäßes und nachhaltiges BGM vorgestellt. Kapitel vier widmet sich ganz konkreten Handlungsempfehlungen und Praxisbeispielen, die zur gesunden Gestaltung der Arbeit (vor allem an Büroarbeitsplätzen) unter dem Einfluss der immer weiter voranschreitenden Digitalisierung führen. Nachdem die Grenzen der gesundheitsförderlichen Gestaltung digitaler Arbeit in Kapitel fünf betrachtet werden, folgt in Kapitel sechs neben einem kurzen Fazit auch der Ausblick auf zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten des BGM.



Studie »Digitale Arbeit erfolgreich gesund gestalten«



Die DAGG-Studie ist im Rahmen des gleichnamigen Interventionsprojektes der EAH Jena und der AOK PLUS entstanden (Laufzeit 1.4.2020 bis 31.3.2023). Im Sommer 2021 wurden Erwerbstätige in Thüringen im Rahmen einer Onlinebefragung zur Digitalisierung der Arbeitswelt und den damit verbundenen Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit befragt. Wengleich keine Repräsentativität erreicht werden konnte, ist die bereinigte Stichprobe mit 457 Beschäftigten dennoch valide und hat eine hohe Aussagekraft für die Thüringer Unternehmenslandschaft. Insgesamt kann der Datensatz mit den folgenden soziodemografischen Angaben weiter spezifiziert werden:

- **65 % der Befragten sind weiblich, 34 % der Befragten männlich, 0 % divers und 1 % enthielt sich bei der Beantwortung der Frage.**
- **Der Altersdurchschnitt aller Befragten liegt bei 44 Jahren und ist somit 4 Jahre unter dem tatsächlichen Altersdurchschnitt aller Beschäftigten in Thüringen.¹⁹**
- **Alle in Thüringen vorhandenen Branchen wurden erreicht.**
- **Arbeitsverhältnisse in Teilzeit, in Befristung, im öffentlichen Dienst und mit Schichtarbeit fließen in die Auswertung mit ein.**
- **Rund 10 % der Befragten sind in Kleinunternehmen, 40 % in mittelständischen Unternehmen und 50 % in Großunternehmen tätig.**
- **Über 90 % der Befragten sind Wissensarbeitende an Büroarbeitsplätzen.**
- **Digitale Technologien werden von 95 % der Befragten oft oder immer in ihrem Arbeitsalltag verwendet.**

Der Datensatz liefert hinsichtlich des Digitalisierungsstandes in Thüringen wertvolle Informationen zum subjektiv wahrgenommenen Status quo. In Bezug auf das eigene Unternehmen wird der Digitalisierungsstand wie folgt eingeschätzt (vgl. Abb. 1).

Mein Unternehmen ist...

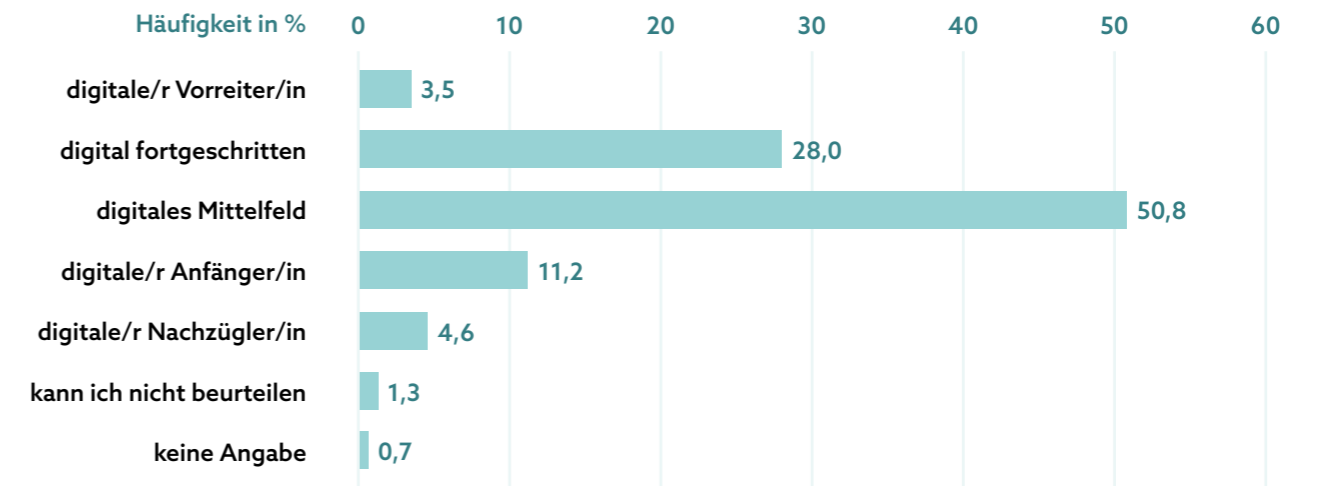


Abbildung 1: Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zum Digitalisierungsstand des eigenen Unternehmens



Die Mehrheit, 51 % der Befragten, schätzt das eigene Unternehmen als digitales Mittelfeld ein. Insgesamt 32 % der Teilnehmenden bewerten das eigene Unternehmen oberhalb des Mittelwertes, indem sie ihr Unternehmen als digital fortgeschritten oder als digitale/r Vorreiter/in einstufen. Die Einschätzung, dass das eigene Unternehmen ein/e digitale/r Anfänger/in oder Nachzügler/in ist, nehmen 16 % der befragten Personen vor. Mit Blick auf die Unternehmensgröße lässt sich feststellen, dass der Digitalisierungsstand von Beschäftigten in Kleinunternehmen schlechter bewertet wird als der von Erwerbstätigen aus mittelständischen und großen Unternehmen. Außerdem sind jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (20- bis 39-Jährige) kritischer in Bezug auf den Digitalisierungsstand im eigenen Unternehmen als ältere Beschäftigte (40- bis 60-Jährige).

Bezüglich der digitalen Selbsteinschätzung halten sich 48 % der Befragten für digital fortgeschritten. Zählt man die 6 % der Befragten dazu, die sich als digitale Vorreiterinnen und Vorreiter sehen, dann liegt die Mehrheit, 54 % der Teilnehmenden, vor dem digitalen Mittelfeld, welches von 43 % der Befragungsteilnehmenden gewählt wurde. Lediglich 2 % stufen sich selbst als digitale Anfängerinnen und Anfänger ein und nur 1 % als digitale Nachzüglerinnen und Nachzügler (vgl. Abb. 2). Insgesamt schätzen sich die jüngeren Beschäftigten (20- bis 39-Jährige) in Bezug auf die Nutzung digitaler Techno-

logien besser ein als die ältere Belegschaft (40- bis ü60-Jährige). Die sehr gute Selbsteinschätzung erscheint auf den ersten Blick verwunderlich, da Thüringen im deutschlandweiten Vergleich eher als digitaler Nachzügler zu betrachten ist.²⁰ Berücksichtigt man allerdings, dass 95 % der Befragten oft oder immer digitale Technologien in ihrem Arbeitsalltag nutzen, so lassen sich die Ergebnisse folgerichtig interpretieren: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die noch nicht oder selten digital arbeiten, konnten mit dieser Befragung nicht erreicht werden.

In Bezug auf die Nutzung digitaler Technologien sehe ich mich als ...

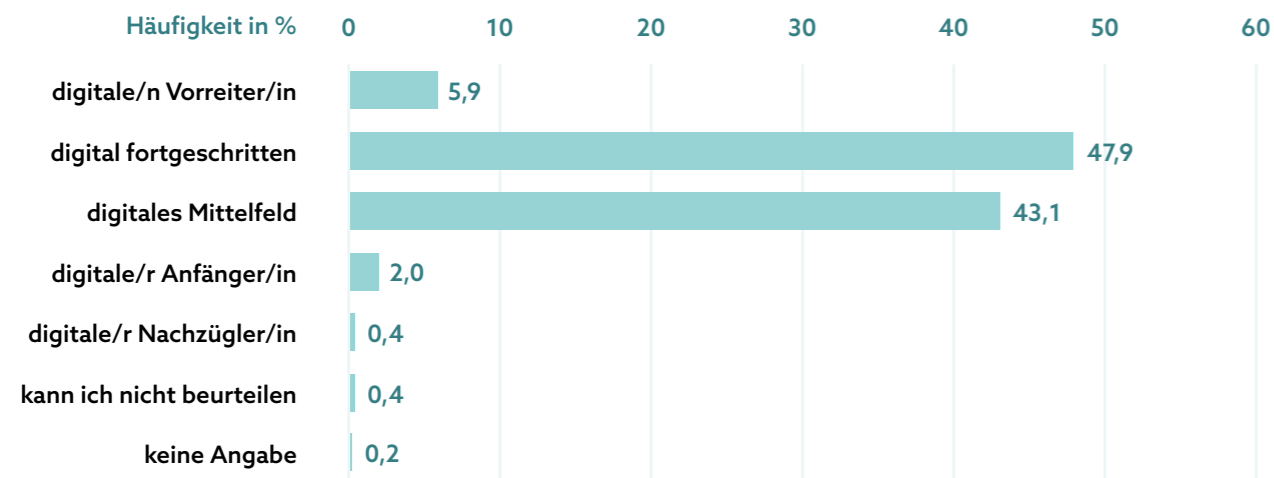


Abbildung 2: Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zum persönlichen Digitalisierungsstand

Die Coronapandemie hat zu einschneidenden Veränderungen in allen Lebensbereichen geführt. Rund 80 % der Befragten bewerten die Pandemie als Treiber für den Digitalisierungsprozess im eigenen Unternehmen.²¹ Allerdings gibt es Unterschiede in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße. Während rund die Hälfte der Beschäftigten von kleinen Unternehmen die Pandemie als Treiber für die Digitalisierungsprozesse im eigenen Unternehmen bewerten, benennen dies drei Viertel der Erwerbstätigen in mittelständischen Unternehmen und rund 90 % aller Mitarbeitenden großer Unternehmen. Trotz der pandemischen Auswirkungen schätzt die Mehrheit der Befragungsteilneh-

menden den körperlichen (62 %) und psychischen (56 %) Gesundheitszustand zum Zeitpunkt der Datenerhebung als gut oder sehr gut ein. Rund 30 % bewerten ihren Gesundheitszustand als mittelmäßig. Die körperliche Gesundheit bewerten 7 % eher schlecht, wohingegen rund jede bzw. jeder zehnte Befragte die psychische Gesundheit als eher oder sehr schlecht einstuft.

Handlungsbedarfe für das BGM zum Erhalt des Gesundheitszustands bzw. zur Verbesserung werden insbesondere unter Berücksichtigung der gesundheitlichen Veränderungen in den letzten 12 Monaten, ausgehend vom Befragungszeitpunkt, deutlich.

So geben 43 % der befragten Thüringer an, dass es zu gesundheitlichen Verschlechterungen im Bereich des Muskel-Skelett-Systems gekommen ist. Hiervon sehen 84 % einen direkten Zusammenhang zur beruflichen Tätigkeit (vgl. Abb. 3).

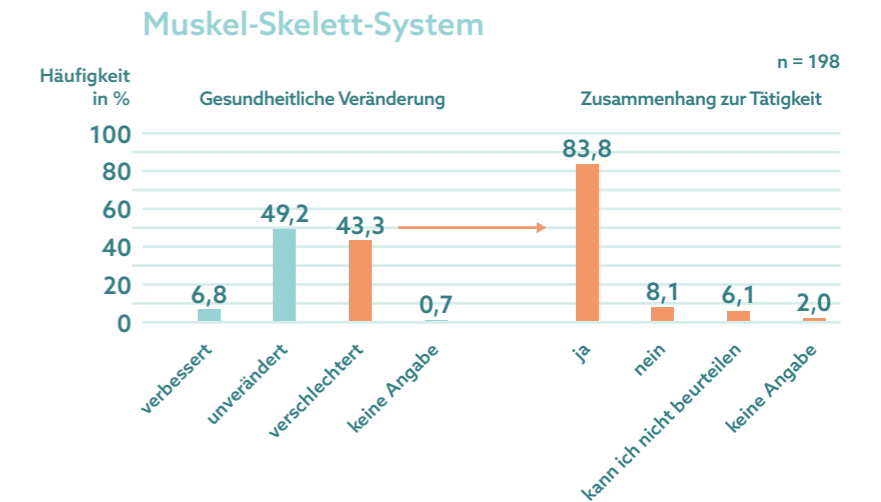


Abbildung 3: Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zu den Auswirkungen der digitalen Arbeit auf das Muskel-Skelett-System

Insgesamt 37 % der Teilnehmenden vernehmen eine gesundheitliche Veränderung im Bereich der Augen, der Ohren und des Nervensystems. Davon sehen 83 % die berufliche Tätigkeit als Ursache für diese Verschlechterung in den letzten 12 Monaten (vgl. Abb. 4).

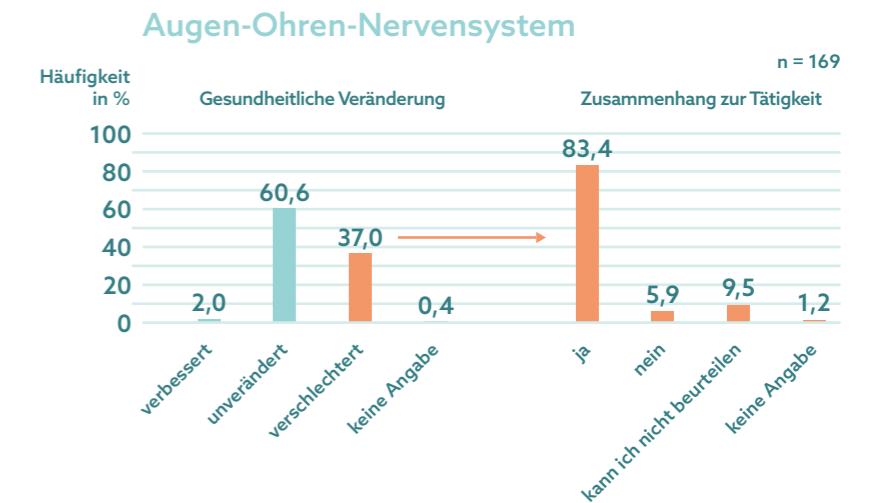


Abbildung 4: Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zu den Auswirkungen der digitalen Arbeit auf die Augen, die Ohren und das Nervensystem

Eine Verschlechterung in Bezug auf die psychische Gesundheit bejahen 19 % aller Befragten. Davon geben 71 % an, dass die berufliche Tätigkeit die Verschlechterung zu verantworten hat (vgl. Abb. 5).

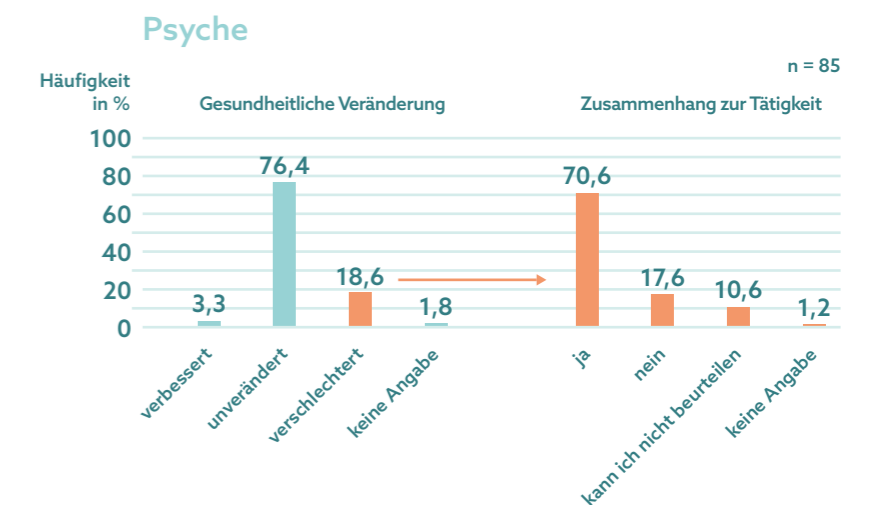


Abbildung 5: Subjektive Einschätzungen von Thüringer Beschäftigten zu den Auswirkungen der digitalen Arbeit auf die Psyche



Das Interesse an betrieblichen Gesundheitsangeboten zeigt, dass eine präventive Betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur erforderlich ist, sondern auch aktiv von der Mehrheit der Teilnehmenden an der Studie in Thüringen gefragt wird. Über die Hälfte aller Befragten hat ein Bedürfnis nach Bewegungs-, Entspannungs- und Stressbewältigungsangeboten sowie nach Angeboten zur gesundheitlichen Vorsorge (vgl. Tab. 1).



Rang	Maßnahmen, die zur Förderung der Gesundheit angeboten werden sollten	n = 457
1	Bewegungsangebote	65,2 %
2	Entspannungsangebote	64,1 %
3	Angebote zur gesundheitlichen Vorsorge	58,0 %
4	Stressbewältigungsangebote	56,2 %
5	Angebote zur gesunden Ernährung	41,1 %
6	Angebote zur Suchtberatung (z. B. Nichtrauchertraining)	8,8 %

Tabelle 1: Maßnahmen, die zur Förderung der Gesundheit angeboten werden sollten

Die Mehrheit der Befragten würde es bevorzugen, wenn diese Angebote zur Gesundheitsförderung während der Arbeitszeit erfolgen und kostenfrei sind. Allerdings sind rund 45 % bereit, Angebote zur Betrieblichen Gesundheitsförderung auch außerhalb der Arbeitszeit wahrzunehmen und dafür einen finanziellen Eigenbeitrag zu leisten. 11 % würden die Angebote nicht in Anspruch nehmen, da sie sich in ihrer Freizeit ausreichend betätigen. Lediglich 2 % würden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung generell nicht in Anspruch nehmen.

Die weitere Verbesserung der Arbeitsbedingungen kann laut 43 % der Befragten insbesondere durch eine andere Arbeitsplatzgestaltung erreicht werden. Eine Veränderung in Bezug auf die Arbeitsorganisation wird von 32 % der Befragten erwünscht.

Gleichermaßen, mit 24 % aller Stimmen, besteht ein Bedarf an einer angepassten Arbeitszeitgestaltung und an einer besseren Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen. Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch ein besseres Betriebsklima kann gemäß 23 % aller Befragungsteilnehmenden erreicht werden. Insgesamt 21 % wünschen sich bessere Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen.

Für die zukünftige Ausgestaltung des derzeitigen Arbeitsplatzes wünschen sich thüringische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insbesondere einen bestmöglich ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz, eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit sowie eine bestmögliche digitale Kompetenz.

Folgende Kernaussagen können auf Basis der Forschungsergebnisse abgeleitet werden:

- Die Corona-Pandemie wird von rund 80 % der Beschäftigten in Thüringen als ein Treiber der Digitalisierung wahrgenommen.
- Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen den digitalen Transformationsprozessen und dem Anforderungsprofil der beruflichen Tätigkeit, woraus sich gesundheitliche Veränderungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Thüringen ergeben.
- Insbesondere das Muskel-Skelett-System, die Augen, die Ohren, das Nervensystem sowie die Psyche haben sich nach Aussage der Beschäftigten in Thüringen in den 12 Monaten vor dem Befragungszeitpunkt verschlechtert. Dabei wird mehrheitlich ein Zusammenhang zur beruflichen Tätigkeit als Ursache angegeben.
- Die Mehrheit der befragten Erwerbstätigen in Thüringen hat einen Bedarf an Bewegungs-, Entspannungs- und Stressbewältigungsangeboten sowie an Angeboten zur gesundheitlichen Vorsorge.
- Angebote zur Gesundheitsförderung werden von den Befragten dann am häufigsten genutzt, wenn diese kostenfrei sind und während der Arbeitszeit stattfinden.
- Top BGM Themen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Thüringen lassen sich zu den folgenden vier Handlungsfeldern zusammenfassen:
 - gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung
 - gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation
 - gesundheitsförderliche Unternehmenskultur
 - Stärkung der Kompetenzen
- Digitale Transformationsprozesse können für die Thüringer Beschäftigten nur dann gesund gestaltet werden, wenn sie durch bedarfsgerechte BGM Maßnahmen begleitet werden.



Weitere Informationen zu den Inhalten der DAGG-Studie sowie eine wissenschaftliche Aufbereitung der Ergebnisse finden Sie in der wissenschaftlichen Veröffentlichung.



3 Identifikation von Handlungsfeldern zur gesunden Gestaltung digitaler Arbeit

Der Mensch sollte auch in einer digitalisierten Arbeitswelt im Mittelpunkt stehen. Das BGM mit seinen Veränderungspotenzialen und gezielten Maßnahmen schafft im Unternehmen ein Arbeitsumfeld, das positive Effekte auf die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten hat.²² Im Rahmen des Interventionsprojektes DAGG haben sich konkrete Gestaltungsfelder des BGM herauskristallisiert, die sowohl einen Gesundheitsbezug als auch einen Bezug zur Arbeitsfähigkeit und einer motivierenden Arbeitskultur haben.



Arbeitsorganisation

Bei der Arbeitsorganisation ergeben sich aus der Kombination der flexiblen Arbeitsformen vielfältige Möglichkeiten für eine gesundheitsfördernde und motivierende Arbeitsgestaltung. Dies hat nicht nur Einfluss auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Beschäftigten, es ist gleichzeitig unerlässlich für die Arbeitgeberattraktivität, die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.²³ Bewährt haben sich u. a. flexible Arbeitsmodelle sowie eine gesunde Pausengestaltung.



Unternehmenskultur

Eine auf gegenseitiger Wertschätzung beruhende Kommunikation und ein gutes Betriebsklima führen zu einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur. Diese wirkt sich langanhaltend positiv auf die psychische Gesundheit, die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten aus.



Arbeitsplatzgestaltung

Ein ergonomischer Arbeitsplatz ist essenziell für eine hohe Arbeitsqualität und Produktivität. Aus diesem Grund sollten Unternehmen einen hohen Fokus auf die Gestaltung der Arbeitsplätze legen. Dazu gehören nicht nur ein höhenverstellbarer Schreibtisch und die richtigen Lichtverhältnisse, sondern u. a. auch der Zugang zu den passenden technischen Geräten.



Stärkung der Kompetenzen

Die Gesundheit von Beschäftigten zu fördern heißt, diese beim Erwerb und bei der Erweiterung ihrer Kompetenzen zu unterstützen. Im Fokus steht dabei die Stärkung der Führungs-, der Gesundheits- und der Selbstorganisationskompetenzen sowie der digitalen Kompetenzen.

In den folgenden Kapiteln werden die genannten Handlungsfelder genauer spezifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis gegeben.

4

Gesundheitsförderliche Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

4.1 Arbeitsorganisation

4.1.1 Ortsflexibles Arbeiten

Ortsflexible Arbeitsmodelle (mobile Arbeit/Telearbeit/Homeoffice) gehören in Zeiten vorschreitender Digitalisierung in vielen Betrieben und Institutionen zum Alltag. Bundesweit setzen 68% der Organisationen bereits Vereinbarungen zur mobilen Arbeit/Telearbeit um.²⁴

Bei Telearbeitsplätzen handelt es sich um vom Unternehmen fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten.²⁵ Die Rahmenbedingungen der Telearbeit (z. B. die wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung) werden dabei arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen und ggf. Mobiliar vom Betrieb zur Verfügung gestellt. Andere flexible Arbeitsformen, häufig auch mobile Arbeit genannt, umfassen z. B. eine vorübergehende Arbeit mit mobilen Informations- und Kommunikationsmitteln (z. B. Laptop, Tablet) im Wohnbereich der Beschäftigten, das Arbeiten von unterwegs (z. B. im Zug) oder von einem beliebigen anderen Ort aus. Mobiles Arbeiten fällt zwar nicht in den Anwendungsbereich der Arbeitsstättenverordnung, jedoch gelten sowohl das Arbeitsschutzgesetz (inkl. Verpflichtung auf Gefährdungsbeurteilung) als auch das Arbeitszeitgesetz uneingeschränkt. Das Homeoffice ist dagegen eine spezielle Form des mobilen Arbeitens, die es ermöglicht, zeitweilig im Privatbereich tätig zu sein.^{26,27}

Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes beinhaltet zahlreiche Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte (vgl. Tab. 2).²⁸



Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Damit mobiles Arbeiten oder Arbeiten im Homeoffice effizient und effektiv erfolgen kann, müssen die folgenden Kriterien gewährleistet sein:³³

- Die technologischen Rahmenbedingungen und eine entsprechende IT-Infrastruktur sind sichergestellt, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen.
- Es ist geregelt, welche mobilen Endgeräte und Programme durch das Unternehmen für die mobile Arbeit und die Arbeit im Homeoffice zur Verfügung gestellt werden.
- Die Einhaltung der bestehenden Sicherheits- und Gesundheitsrichtlinien ist gewährleistet.
- Es ist geklärt, wer für die ergonomische Einrichtung des Arbeitsplatzes verantwortlich ist und wer für die Kosten aufkommt.
- Die Führungskräfte und Beschäftigten sind über die gesundheitlichen Risiken einer unzureichenden ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes aufgeklärt sowie über die gesundheitlichen Risiken, die bei der mobilen Arbeit oder der Arbeit im Homeoffice auftreten können.
- Die Führungskräfte vertrauen den Beschäftigten trotz physischer Distanz und sind bereit ortsunabhängig zu führen.
- Es ist geregelt, an wie vielen Tagen in der Woche und wie lange im Homeoffice oder mobil gearbeitet werden darf und wann Präsenzzeiten im Unternehmen zu erfolgen haben.
- Die Abstimmung zwischen Erwerbstätigen und Vorgesetzten über die Lage der Arbeitszeit und über die Erreichbarkeit während der Arbeit im Homeoffice oder der mobilen Arbeit ist erfolgt, um die Einhaltung der Ruhezeiten sicherzustellen und erhöhte Arbeitszeiten zu vermeiden.

Vorteile aus Beschäftigtensicht

- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Einsparung von Fahrtzeit und Kosten durch den geringeren Pendelaufwand
- Ungestörtes Arbeiten und effektivere Ausübung der Tätigkeiten

Vorteile aus Sicht des Unternehmens

- Präsentation als attraktive/r Arbeitgeber/in
- Erweiterter Zugriff auf hochqualifizierte Fachkräfte
- Optimierung der Büroflächennutzung, z. B. durch Desk-Sharing-Konzepte
- Möglichkeiten zur Reduzierung von Büroraumflächen

Tabelle 2: Ausgewählte Vorteile von mobiler Arbeit und Homeoffice²⁹



Die Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) liefert Ihnen Hinweise, wie Sie im Rahmen von ortsflexiblen Arbeitsmodellen Freiräume nutzen und Überlastungen vermeiden können.



Weitere Informationen zur gesunden Arbeit im Homeoffice erhalten Sie in der Handreichung der AOK Gesundheitskasse.



4.1.2 Flexible Arbeitszeit

In wissenschaftlichen Studien gilt die Arbeitszeit als ein Schlüsselfaktor in ihrer Wirkung auf die Gesundheit von Beschäftigten. Von zentraler Bedeutung ist dabei neben der Länge und Lage auch die Flexibilität der Arbeitszeit.³⁴

Rund 70 % der Organisationen, vor allem Einrichtungen des öffentlichen Dienstes und größere Unternehmen, bieten inzwischen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an, wobei flexible Arbeitszeiten dabei zu den häufigsten Maßnahmen zählen.³⁵

Die Gestaltung der Arbeitszeit bestimmt für die Belegschaft maßgeblich, welche Zeit zur Erholung und für Privates zur Verfügung steht. Studien zeigen, dass die konkrete Ausgestaltung der flexiblen Arbeitszeiten durch Betriebe direkten Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Werden durch ein Unternehmen hohe Flexibilitätsanforderungen an Erwerbstätige gestellt, z. B. durch Rufbereitschaft oder kurzfristige

Arbeitszeitänderungen, schätzen diese ihr gesundheitliches Befinden tendenziell schlechter ein als andere Beschäftigte. Im Gegensatz dazu zeigt sich, dass Erwerbstätige, die auf die Arbeitszeitgestaltung Einfluss nehmen können und somit von der Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit profitieren, ihre Gesundheit deutlich positiver bewerten.³⁶

Für ein Viertel der Thüringer Erwerbstätigen, die an der DAGG-Studie teilgenommen haben, würde eine andere Arbeitszeitgestaltung zur Verbesserung ihres Gesundheitszustandes führen. Für 90 % der Befragten sind flexible Arbeitszeiten für die zukünftige Ausgestaltung des derzeitigen Arbeitsplatzes wichtig.

Ein Wechsel in flexiblere Arbeitszeitmodelle kann demzufolge Beanspruchungsfolgen reduzieren bzw. Arbeitsbelastungen abfedern und wirkt sich nachweislich positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten aus.^{37,38}

Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Für eine wirkungsvolle und zugleich gesundheitsförderliche Arbeitszeitgestaltung sollten die folgenden Kriterien berücksichtigt werden:³⁹

- Planen und organisieren Sie Arbeitszeiten mit ausreichendem Vorlauf und berücksichtigen Sie, soweit möglich, die Interessen und Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten.
- Ermöglichen Sie, wenn arbeitsorganisatorisch umsetzbar, flexible Anfangs-/Endzeiten, Ampel-/Arbeitszeitkonten, Gleitzeit und Job-Sharing.
- Nutzen Sie digitale Möglichkeiten zur Arbeitszeiterfassung und -gestaltung.
- Stimmen Sie eine notwendige Mehrarbeit im besten Fall mit Ihren Beschäftigten ab und weisen Sie rechtzeitig darauf hin.
- Begünstigen Sie eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, indem beispielsweise die Betreuung von Kindern und Pflegefällen berücksichtigt und Auszeiten ermöglicht werden.
- Bieten Sie, insbesondere älteren Beschäftigten, leistungsadäquate Arbeitszeitmodelle an.

Die Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeiteinteilung können Sie wie folgt in der internen sowie externen Kommunikation bewerben:⁴⁰

- Verankern Sie die flexiblen Arbeitszeitmodelle im Rahmen der Arbeitsorganisation im Leitbild Ihres Unternehmens.
- Weisen Sie auf die beteiligungsorientierte Festlegung von Arbeitszeitregelungen, z. B. durch Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit und zur Erreichbarkeit außerhalb der Regelarbeitszeit hin.
- Thematisieren Sie alle relevanten Arbeitszeitthemen in Führungsbesprechungen und Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Bewerben Sie alle Möglichkeiten zur Arbeitszeiteinteilung, indem Sie die Thematik beispielsweise auf Ihrer Webseite oder in Broschüren platzieren, um Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Unternehmen herauszuarbeiten.
- Machen Sie Bewerberinnen und Bewerber bei Stellenausschreibungen auf flexible Arbeitszeitmodelle in Ihrem Unternehmen (z. B. Gleitzeit, Teilzeit, Job-Sharing und Arbeitszeitkonten) aufmerksam.



Mit der INQA-Potenzialanalyse »Arbeitszeit« finden Sie heraus, bei welchem Thema rund um die Arbeitszeitgestaltung bei Ihnen im Unternehmen besonderer Handlungsbedarf besteht.



Praktische Hinweise für die Umsetzung von flexiblen sowie familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen finden Sie im Leitfaden des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).



4.1.3 Pausengestaltung

In der heutigen Arbeitswelt fallen gerade bei Beschäftigten mit einer hohen psychischen oder physischen Belastung die Erholungspausen vermehrt ganz aus oder werden auf ein Minimum reduziert. Die Ursache ist dabei häufig auf die gegenseitige Wahrnehmung im Unternehmen zurückzuführen. So werden beispielsweise ausgiebige Pausenzeiten vermieden, um keinen Zweifel an Einsatzbereitschaft und Leistungswillen aufkommen zu lassen und um sicherzustellen, dass die eigene Tätigkeit von Vorgesetzten und Kolleginnen bzw. Kollegen nicht als unausgelastet eingestuft wird. Eine Vielzahl von Studien belegt jedoch, dass Pausenzeiten notwendig sind, um die Leistungsfähigkeit zu wahren, Ermüdung vorzubeugen, Fehlerraten zu minimieren und das Risiko auf gesundheitliche Beschwerden und Arbeitsunfälle zu verringern.⁴¹

Ruhepausen sind daher nicht grundlos vom Gesetzgeber vorgeschrieben und geregelt.⁴² Es bedarf jedoch mehr als nur den gesetzlichen Rahmen, um Pausen gesundheits- und leistungsförderlich zu gestalten. Vollzeitbeschäftigte unterbrechen ihren Arbeitsalltag in der Regel mit ein bis zwei längeren Ruhepausen, bei denen in den meisten Fällen die Nahrungsaufnahme und der soziale Austausch im Vordergrund stehen (Frühstücks-/Mittagspause). Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Ruhepausen sollten auch weitere Erholungszeiten eingehalten werden, um für den Arbeitstag eine möglichst hohe Produktivität und Leistungsfähigkeit zu erreichen. In der folgenden Tabelle werden fünf Begründungseffekte für Erholungspausen und deren Wirkungen vorgestellt.⁴³

Zustand	Begründung	Pausenwirkung
Ermüdung	Temporäre Beeinträchtigung der körperlichen und psychischen Funktionstüchtigkeit	Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit
Monotonie	Zentralnervöse Deaktivierung aufgrund von reizarmen Tätigkeiten	Zustand monotoner Belastung wird unterbrochen
Psychische Sättigung	Hohe Abneigung gegen die (temporär) auszuübende Tätigkeit	Weitere Zunahme von psychischer Sättigung wird verhindert
Herabgesetzte Wachsamkeit	Geminderte Wachsamkeit bei langanhaltenden Belastungen und Tätigkeiten, die eine hohe Aufmerksamkeit erfordern	Aktive Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit
Stress	Reaktion auf bedrohende Signale, die auf den Beschäftigten einwirken	Stressabbau

Tabelle 3: Fünf Begründungen für Erholungspausen und deren Pausenwirkungen⁴⁴

Insbesondere mit Blick auf die Pandemie und den damit einhergehenden Wandel für einen Großteil der Beschäftigten zur Arbeit im Homeoffice, hat die Pausengestaltung noch weiter an Bedeutung gewonnen. So belegen neuste Ergebnisse einer bundesweiten Studie, dass ein Viertel der Erwerbstätigen in Deutschland weniger Bewegungsausgleich im Arbeitsalltag erfährt. Für 48 % der Befragten fehlt es im Homeoffice an Motivation sich zu bewegen und 25 % wissen nicht, wie sie sich im Homeoffice noch mehr bewegen sollen. Insgesamt 34 % der Teilnehmenden geben an, dass ihnen zu Hause die Zeit fehlt, um während der Arbeitszeit Bewegungsübungen auszuüben.⁴⁵

Eine aktive Pausengestaltung bietet einen optimalen Rahmen, um Beschäftigte mittels gesundheitsförderlicher Unterbrechungen zusammenzuführen, einseitige Arbeitsbelastungen zu reduzieren und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten aufrecht zu erhalten.⁴⁶ Dabei konnten Studien nachweisen, dass durch eine aktive Pausengestaltung eine schnellere Rückgewinnung der physischen und psychischen Leistungsbereitschaft erreicht werden kann.⁴⁷



Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Für eine leistungs- und gesundheitsförderliche Pausengestaltung sollten die folgenden Strukturierungshilfen berücksichtigt werden:

- **Gestalten Sie den folgenden Arbeitstag abhängig von den bevorstehenden Arbeitsaufgaben. Diese sollten nach Anspruch und Komplexität priorisiert und mit strategischen Erholungszeiten und Ruhepausen voneinander abgegrenzt werden (vgl. Abb. 6).**⁴⁸

8:00	8:00 – 8:15	Start in den Arbeitstag und Überblick über die anstehenden Tätigkeiten verschaffen
	8:15 – 9:30	Bearbeitung anspruchsvoller Arbeitsaufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern
	9:30 – 9:45	Frühstückspause
	9:45 – 12:00	Komplexe Tätigkeiten mit kurzen Unterbrechungen (z. B. Entspannungsübungen)
	12:00 – 12:30	Mittagspause, wenn möglich auch für sozialen Austausch nutzen
	12:30 – 13:45	Den frühen Nachmittag für Besprechungen und Konferenzen nutzen
	13:45 – 14:00	Aktivpause
	14:00 – 16:45	Bearbeitung der noch anstehenden Aufgaben mit Unterbrechung der Sitzzeiten (z. B. durch höhenverstellbaren Schreibtisch)
	16:45 – 17:00	Planung des folgenden Arbeitstages
	17:00	

Abbildung 6: Beispielhafter Ablauf eines Arbeitstages mit gesundheitsförderlicher Pausengestaltung⁴⁹

- **Wenden Sie unterstützend die Pomodoro-Technik an. Hierfür nutzen Sie einen Wecker (oder andere digitale Hilfsmittel), welcher Sie an vorab festgelegte Pausen- und Arbeitszeiten erinnert. In Abhängigkeit zur jeweiligen Tätigkeit sollten flexible Kurzpausen von max. 15 Minuten im direkten Anschluss an hohe Belastungsphasen berücksichtigt werden.**⁵⁰
- **Legen Sie Arbeits- und Pausenorte fest und trennen Sie diese, wenn möglich, voneinander. Für Beschäftigte im Homeoffice ist es ebenfalls hilfreich, diese Orte in der Wohnung/im Haus zu definieren und eindeutig voneinander abzugrenzen.**⁵¹
- **Unterbrechen Sie Ihre Arbeitstätigkeit vollständig während der festgelegten Pausenzeiten, indem Sie beispielsweise den Bildschirm abschalten.**
- **Planen Sie eine gesundheitsförderliche aktive Pausengestaltung verbindlich und wiederkehrend (beispielsweise ein Mal pro Woche) in Ihren Arbeitsalltag ein.**⁵²



Sie möchten sich zu den gesetzlichen Pausenregelungen für Beschäftigte informieren? Dann finden Sie hier einen Überblick über das Arbeitszeitgesetz.



Was Menschen im Rahmen ihrer Arbeitspausen als entspannend empfinden, ist sehr unterschiedlich. Hier finden Sie individuelle Entspannungsstrategien für Ihren Arbeitsalltag.



Sie möchten Ihre Pause aktiv gestalten und suchen nach geeigneten Übungen am Arbeitsplatz? Dann nutzen Sie den digitalen Pausenwürfel für eine abwechslungsreiche, gesundheitsförderliche Pausengestaltung.

- **Nutzen Sie Pausen auch für einen sozialen Austausch mit Ihren Kolleginnen und Kollegen.**
- **Arbeitnehmende im Homeoffice sollten Pausenzeiten für einen sozialen Austausch verbindlich einplanen, da dieser, anders als im Unternehmen, nicht beiläufig passiert.**⁵³
- **Sensibilisieren Sie die Führungskräfte für die Bedeutsamkeit von Arbeitspausen und aktiver Regeneration, damit diese als Vorbild für die Beschäftigten agieren können.**

4.2 Arbeitsplatzgestaltung

4.2.1 Ergonomie

Eine wesentliche Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeitswelt ist die Zunahme von Arbeitsaufgaben am Bildschirm. Demzufolge sollte der Bildschirmarbeitsplatz entsprechend der Bildschirmarbeitsverordnung und dem Arbeitsschutzgesetz so gestaltet sein, dass dieser einerseits sicher gestaltet ist und andererseits die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berücksichtigt.^{54,55}

Studien weisen darauf hin, dass die tägliche Sitzdauer einen Einfluss auf die Gesundheit hat und eine lange Zeit in der Sitzhaltung verschiedene Krankheitsbilder begünstigen kann. Darunter fallen muskuloskeletale Beschwerden, Herz-Kreislaufkrankungen sowie ein erhöhtes Risiko an Typ-2-Diabetes oder Krebs zu erkranken (vgl. Abb. 7).⁵⁶

In der DAGG-Studie verzeichnen 43 % der Befragten eine Verschlechterung ihres Muskel-Skelett-Systems in den letzten 12 Monaten (vor dem Befragungszeitpunkt). Davon sehen 84 % einen Zusammenhang zur beruflichen Tätigkeit, die vermehrt durch die voranschreitende Digitalisierung bestimmt wird. Eine bessere Arbeitsplatzgestaltung würde für 43 % zur Verbesserung des Gesundheitszustandes führen. Ein bestmöglicher ergonomischer Arbeitsplatz ist für die Befragten mit 92 % der wichtigste Aspekt für die zukünftige Ausgestaltung des derzeitigen Arbeitsplatzes.

Die folgenden Handlungsempfehlungen beziehen sich vor allem auf Büroarbeitsplätze. Ergonomie am Arbeitsplatz umfasst in anderen Arbeitsbereichen auch Themen wie z. B. Arbeitshöhen und Greifräume, Bewegungs- und Barrierefreiheit sowie Hebe- und Traghilfen.

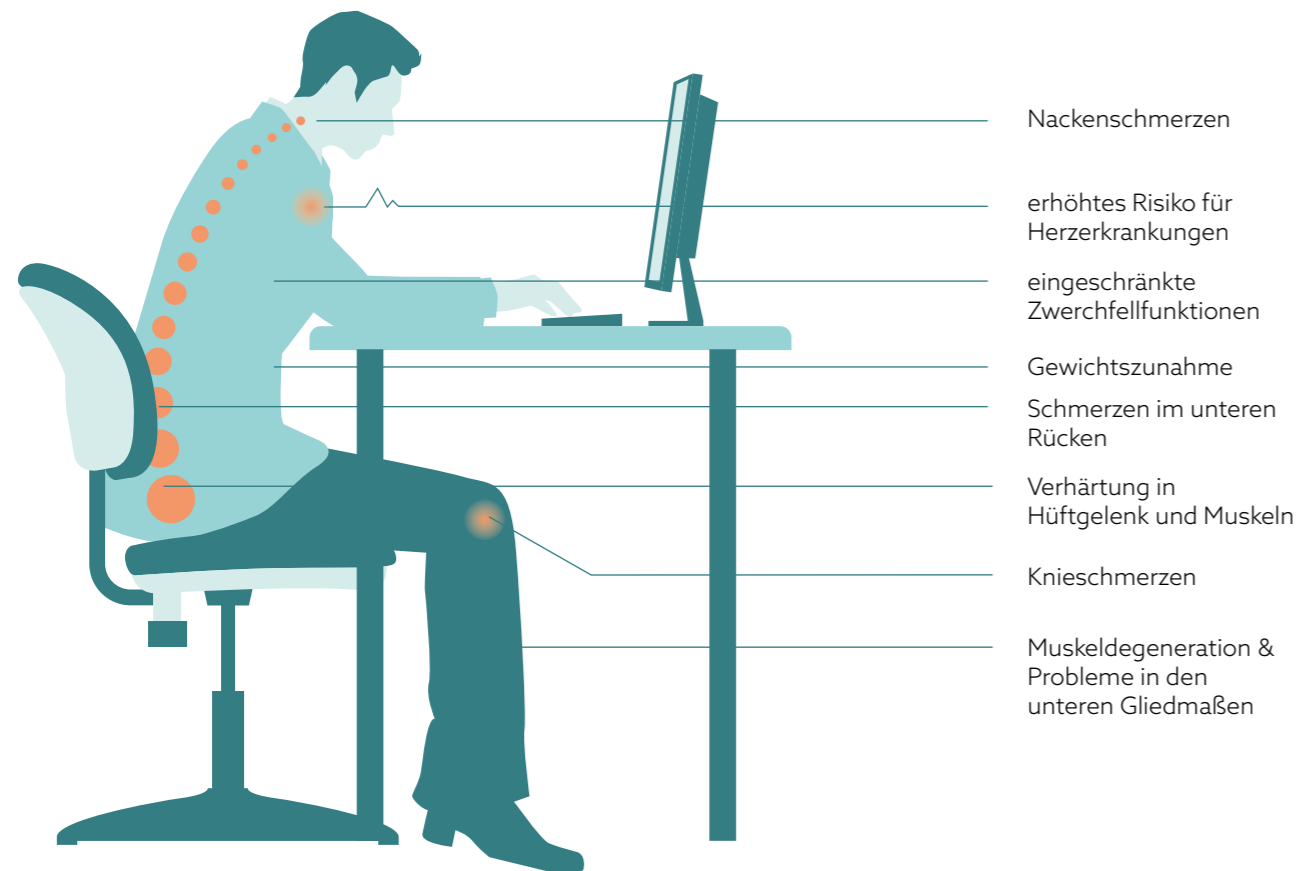


Abbildung 7: Einfluss der täglichen Sitzdauer im Arbeitsalltag auf die Gesundheit von Beschäftigten⁵⁷

Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind gesetzlich verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes vorzunehmen (§3 Abs. 1 Satz 1 ArbSchG) sowie diese hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu überprüfen und gegebenenfalls an veränderte Gegebenheiten anzupassen (§3 Abs. 1 Satz 2 ArbSchG). Dies erfolgt im Rahmen einer Arbeitsplatzbegehung, bei der die bestehenden Belastungen identifiziert und analysiert werden sollen. Achten Sie darauf, dass die folgenden Kriterien bei Arbeitsplatzbegehungen im Fokus stehen:⁵⁸

- die Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsplätze, im Unternehmen und bei Telearbeitsplätzen,
 - die Belastung durch physikalische, biologische und chemische Einwirkungen am Arbeitsplatz,
 - die psychische Belastung auf die Beschäftigten bzw. den Beschäftigten während der Arbeitszeit,
 - die ausreichende Qualifikation und Unterweisung der Belegschaft für alle auszuführenden Tätigkeiten.
- Damit der Büroarbeitsplatz optimal ergonomisch gestaltet werden kann, sollten die folgenden Maßnahmen Beachtung finden:
- Stellen Sie sicher, dass der Arbeitsplatz ideal beleuchtet und die Lärmbelastung möglichst gering ist (z. B. durch die Nutzung von Lärmschutzvorhängen).
 - Achten Sie auf ein angenehmes Raumklima und berücksichtigen Sie insbesondere eine regelmäßige Zufuhr von Frischluft.
 - Bedenken Sie eine ergonomische Anordnung der Arbeitsgeräte sowie Büromaterialien und achten Sie insbesondere auf den Bildschirmabstand.
 - Nutzen Sie ergonomisch geformte Bürostühle und Bürotische, um Haltungsschäden vorzubeugen und Rückenprobleme sowie Verspannungen der Muskulatur zu vermeiden.
 - Verwenden Sie höhenverstellbare Arbeitstische und Stehhilfen, um ein flexibles Arbeiten in abwechselnden Haltungen, angepasst an die individuelle Körperhöhe, zu ermöglichen.
 - Vermeiden Sie eine Überlastung der Handgelenke und daraus resultierende Sehnenscheidenentzündungen, indem Sie ergonomische Tastaturen und PC-Mäuse anbieten.
 - Bedenken Sie die Softwareergonomie bei der Nutzung von Softwareprodukten und wählen Sie diese entsprechend der Bedürfnisse aus.

Sie möchten sich intensiver mit dem Thema Ergonomie beschäftigen, um Arbeitsplätze zukünftig bestmöglich einrichten zu können? Das kostenlose E-Learning Modul »Ergonomie« vom Zentrum Digitale Transformation Thüringen (ZeTT) unterstützt Sie dabei:



Abbildung 8: Auszug eines E-Learning Moduls zum Thema »Ergonomie«⁵⁹



Die Checkliste hilft Ihnen anhand konkreter Gestaltungsempfehlungen dabei, die Arbeit im Homeoffice sicher und gesund zu gestalten. Außerdem kann die Checkliste für die Beurteilung der Arbeitsbedingungen sowie für die Durchführung von Unterweisungen genutzt werden.



Treten Sie mit dem Team vom ZeTT in Kontakt, um das Modul zu nutzen.

4.2.2 Arbeitsgestaltung

Die Durchdringung des Arbeitslebens mit digitalen Technologien verursacht umfangreiche Veränderungen im Belastungs- und Beanspruchungsprofil von Beschäftigten. Mehr als jede bzw. jeder achte Befragte einer Studie zur Verbreitung von digitalem Stress in Deutschland berichtet von starken bis sehr starken Belastungsfaktoren bei der digitalen Arbeit. Die meisten Teilnehmenden erfahren in diesem Zusammenhang eine niedrige bis mittlere Intensität der Belastungsfaktoren. Dennoch berichtet mehr als jede bzw. jeder Dritte, dass er oder sie mindestens einem der Faktoren sehr stark ausgesetzt ist. Als Belastungsfaktoren gelten u. a., dass es durch die Nutzung digitaler Technologien zu vermehrten Unterbrechungen und Ablenkungen kommt, dass mehr Zeit in die Lösung von Problemen mit digitalen Technologien investiert werden muss sowie die Angst vor Leistungsüberwachung. Die Studie deckt auf, dass digitaler Stress in einem negativen Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlbefinden steht, denn ein stärkerer digitaler Stress geht mit einer schlechteren Einschätzung des allgemeinen Gesundheitszustandes der Befragten einher. Je stärker der digitale Stress ist, desto größer ist die Erschöpfung. Die Teilnehmenden fühlen sich zudem stärker gereizt. Vergleiche zwischen Personen mit geringem und Personen mit starkem digitalem Stress zeigen, dass hoher digitaler Stress auch häufiger mit spezifischen Gesundheitsbeschwerden, wie psychischen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, einhergeht.⁶⁰

Auch in Thüringen geben im Rahmen der DAGG-Studie rund zwei Drittel der Befragten an, dass die Nutzung digitaler Technologien zu erhöhten Anforderungen an die Konzentration und Aufmerksamkeit führt. Von diesen Personen geben 42 % eine Verschlechterung ihres Gesundheitszustandes an. Knapp zwei Drittel der Befragten berichten ebenfalls von einer erhöhten Erreichbarkeit aufgrund der digitalen Technologien, was für rund ein Drittel dieser Personen zu einem schlechteren Gesundheitszustand führt. Über 50 % der Teilnehmenden verzeichnen ein erhöhtes Arbeitstempo, worin 30 % die Ursache für eine Verschlechterung ihrer Gesundheit sehen. Analog zur oben skizzierten Studie berichten die Teilnehmenden in Thüringen von vermehrten unerwarteten Schwierigkeiten bzw. Problemen (43 %) und unvorhersehbaren Unterbrechungen (44 %). Auch hier ist der Einfluss auf den Gesundheitszustand in der eigenen Wahrnehmung deutlich erkennbar (33 % bzw. 14 %).

Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Optimieren Sie die Arbeitsabläufe, um Belastungen für Ihre Beschäftigten gering zu halten und die Motivation zu steigern, indem Sie die folgenden Aspekte einhalten:⁶¹

- Es bestehen angemessene und transparente Leistungs- und Zeitvorgaben sowie eindeutige Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse.
- Die Arbeitsaufgaben werden passend zu den jeweiligen Kenntnissen, Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten verteilt.
- Die fachliche Kompetenz wird durch Weiterbildungen sichergestellt und bei Bedarf beispielsweise durch zusätzliche Qualifizierungen erweitert, um eine Überforderung zu vermeiden.
- Die Vollständigkeit und der Abwechslungsreichtum der Arbeitsaufgabe werden sichergestellt.
- Individuelle Vorstellungen und Entwicklungspotenziale der Beschäftigten werden berücksichtigt und durch eigenverantwortliches Handeln gefördert.
- Es bestehen klare Absprachen zu Erreichbarkeit, Pausenzeiten, Zusammenarbeit sowie Schnittstellen im Team.
- Für Urlaub, Krankheit und andere Absprachen existieren transparente Stellvertretungsregelungen.
- Die Einarbeitung und Unterweisung neuer Beschäftigter erfolgt strukturiert und umfassend.



Sie möchten herausfinden, in welchen Unternehmensbereichen Handlungsbedarfe in Hinblick auf die Arbeitsgestaltung bestehen? Dann nutzen Sie den INQA-Unternehmenscheck »Guter Mittelstand«.



Sie möchten neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Homeoffice erfolgreich einarbeiten können? Dann befolgen Sie die sieben Tipps der AOK Gesundheitskasse für das Onboarding im Homeoffice.

4.2.3 Zugang zu digitalen Technologien

Der Zugang zu digitalen Technologien initiiert neue Bedürfnisse bei Kunden, Mitarbeitenden und strategischen Partnerinnen und Partnern. Unternehmen und deren Beschäftigte müssen daher ihre Kompetenzen stetig weiterentwickeln und erweitern, um die digitalen Transformationsprozesse auf Technologie-, Produkt- oder Prozessebene zu begleiten und daraus einen Mehrwert generieren zu können.⁶²

Ungleiche Zugangschancen zu digitalen Technologien führen unweigerlich zu einer digitalen Spaltung. Dabei kann zwischen zwei Ebenen unterschieden werden. Die erste Ebene der digitalen Spaltung bezieht sich auf die digitale Infrastruktur. Diese ist die Grundvoraussetzung zur Teilnahme an der digitalen Arbeitswelt und ermöglicht die Nutzung von digitalen Technologien.⁶³

Laut einer Studie der Thüringer Industrie- und Handelskammern hat jedes dritte Thüringer Unternehmen eine unzureichende digitale Infrastruktur. Für 70 % der befragten Unternehmen ist die Schaffung einer leistungsfähigen Breitbandinfrastruktur entscheidend, um Thüringen als Wirtschaftsstandort wettbewerbsfähig zu gestalten.

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen fordert außerdem einen unbürokratischen Zugang zu öffentlichen Fördermitteln, um den Zugang zu digitalen Technologien sicherstellen zu können.⁶⁴ Hürden gibt es allerdings auch innerhalb der Thüringer Unternehmen. Im Rahmen der DAGG-Studie stimmen 73 % der Befragten zu, dass sie Zugang zu neuen digitalen Technologien erhalten, wenn diese in ihrem Unternehmen eingeführt werden. Rund ein Viertel der Befragten erhält demzufolge laut eigener Wahrnehmung keinen Zugang zu den neuen digitalen Technologien. Für die Ausübung der derzeitigen Tätigkeit wünschen sich 70 % der befragten Personen in der Zukunft eine erstklassige Ausstattung mit digitalen Technologien.

Die zweite Ebene der digitalen Spaltung entsteht durch die unterschiedlich ausgeprägten Kenntnisse über innovative Technologien und die Kompetenzen im Umgang mit diesen. Damit allen Beschäftigten gleichermaßen der Zugang ermöglicht werden kann, sollten bedarfsgerechte Angebote zur Einführung neuer digitaler Technologien bereitgestellt werden (vgl. Kapitel 4.4.2).⁶⁵

Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Der Zugang zu digitalen Technologien sollte unter Berücksichtigung der folgenden Grundsätze erfolgen:⁶⁶

- **Schaffen Sie einen stabilen Breitband-Internetzugang in allen relevanten Unternehmensbereichen.**
- **Fördern Sie die digitale Medien- und Informationskompetenz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**
- **Schaffen Sie Erfahrungs- und Erprobungsräume für den sicheren Umgang mit neuen digitalen Technologien.**
- **Berücksichtigen Sie stets die Anforderungen an den Datenschutz und die IT-Sicherheit.**
- **Finanzieren Sie eine digitale Grundausstattung für Ihre Beschäftigten.**
- **Gestalten Sie digitale Angebote barrierefrei, durch einfache Bedienbarkeit und Erklärungen in einfacher Sprache.**
- **Bieten Sie flächendeckende Unterstützungsangebote anhand von notwendigen Anwendungsschulungen und Begleitpersonen, die Hilfestellungen geben, an.**



Damit ein Zugang zu den digitalen Technologien im Unternehmen geschaffen werden kann, ist es wichtig, den derzeitigen digitalen Reifegrad des Unternehmens zu bestimmen und daraus resultierend ein individuelles Maßnahmenpaket abzuleiten. Nutzen Sie den Schnellcheck der Fraunhofer-Allianz Big Data und Künstliche Intelligenz zur Bestimmung des Ist-Zustands im eigenen Unternehmen.



Für alle Fragen zur digitalen Infrastruktur in Thüringen sowie zur Umsetzung der Thüringer Strategie für die Digitale Gesellschaft informiert Sie die vom Freistaat geförderte Digitalagentur Thüringen fortlaufend.



Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen können außerdem die individuelle Zukunftsberatung des ZeTT nutzen, um Fragen zur Digitalisierung und den damit verbundenen Transformationsprozessen zu klären.



Den Zugang zu digitalen Technologien können kleine und mittelständische Unternehmen häufig aus finanziellen Gründen nicht gewährleisten. Daher gibt es in Thüringen unter bestimmten Voraussetzungen eine Auswahl an finanziellen Unterstützungsangeboten wie beispielsweise den Digitalbonus Thüringen der Thüringer Aufbaubank.



4.3 Unternehmenskultur

4.3.1 Kommunikation

Der Erfolg der digitalen Transformation einer Organisation setzt eine Unternehmenskultur voraus, die den strukturellen Veränderungsprozess aktiv unterstützt.⁶⁷ Erfolgreiche Kommunikationsbeziehungen sind wichtige Voraussetzungen für effiziente Abläufe sowie für leistungsfähige und motivierte Beschäftigte. Eine verstärkte Orts- und Zeitflexibilität stellt dabei neue Herausforderungen an die Belegschaft, da es bei einer unzureichenden Kommunikation und Koordination zu Informations- und Vertrauensverlusten kommen kann. Die Vorteile einer guten Kommunikation im Unternehmen, lassen sich mit den folgenden Leitsätzen zusammenfassen:⁶⁸

- **Eine transparente Kommunikation ist wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Transformationsprozess.**
- **Schnelle und direkte Kommunikationswege begünstigen das Vertrauen.**
- **Die Auswahl relevanter Informationen bewahrt die jeweiligen Beschäftigten vor einer Informationsüberreizung.**
- **Eine gesunde Kommunikationskultur im Unternehmen fördert die Arbeitsmotivation und kann die Bindung an das Unternehmen steigern.**

Die dargestellte Bedeutsamkeit der internen Kommunikation wurde auch im Rahmen der DAGG-Studie untersucht. In Thüringen vermerkten 37 % der Befragten einen Rückgang des Austausches mit Kolleginnen und Kollegen durch die fortschreitende Digitalisierung. Davon argumentierten rund 45 %, dass dies in der subjektiven Wahrnehmung zu einer Verschlechterung des eigenen Gesundheitszustandes führt. Knapp ein Viertel der Teilnehmenden bestätigt zudem, dass eine bessere Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen zu einer Verbesserung ihres Gesundheitszustandes führen würde.



Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Für den funktionierenden Informationsaustausch geben alle Beschäftigten relevante Informationen für einen optimalen Arbeitsablauf an Kolleginnen und Kollegen und Führungskräfte, die sie betreffen, weiter. Dies ist eine Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf sowie ein positives Arbeitsergebnis und hilft, Konflikte zu vermeiden. Folgende Aspekte begünstigen den Informationsaustausch in Ihrem Unternehmen:⁶⁹

- **Schulen Sie Ihre Führungskräfte für einen offenen, toleranten Umgang im Unternehmen.**
- **Ermöglichen Sie Ihren Beschäftigten einen regelmäßigen fachlichen Austausch.**
- **Ermuntern Sie Ihre Belegschaft, sich aktiv und offen über Arbeitsabläufe und ggf. auftretende Probleme und Fragestellungen auszutauschen.**
- **Ermutigen Sie Ihre Angestellten, dass sie ihre Verbesserungsvorschläge einbringen.**

Damit Konflikte konstruktiv gelöst werden (zwischen Beschäftigten, zwischen Führungskräften oder zwischen Beschäftigten und Führungskräften), können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie folgt unterstützen:⁷⁰

- **Befähigen Sie Ihre Führungskräfte, dass sie Kritik und Hinweise auf Fehler nicht persönlich nehmen, sondern als Hinweise zur Verbesserung sehen (offene und sachliche Streit- und Fehlerkultur).**
- **Ermuntern Sie Ihre Führungskräfte und Beschäftigten, bestehende Konflikte zunächst untereinander zu lösen.**
- **Legen Sie klare Regelungen fest, wer im Falle einer Nichteinigung zur Konfliktlösung hinzugezogen wird.**
- **Ziehen Sie bei Bedarf interne (z. B. eine neutrale Kollegin bzw. einen neutralen Kollegen) oder externe Unterstützer (z. B. eine Mediatorin bzw. einen Mediator) hinzu.**
- **Vereinbaren Sie in der Konfliktklärung Regelungen, die den zukünftigen Umgang miteinander ermöglichen.**
- **Bieten Sie regelmäßig Schulungsmaßnahmen zum Konfliktmanagement an.**



Nutzen Sie den INQA-Check »Gesundheit«, um systematisch alle Potenziale der betrieblichen Gesundheit für Ihr Unternehmen zu erschließen, auch den Aspekt Kommunikation.



Lassen Sie sich durch den Podcast zum Thema »Kommunikation im Unternehmen verbessern« inspirieren.



4.3.2 Betriebsklima

Ein wertschätzender und respektvoller Umgang miteinander beeinflusst die Gesundheit und damit die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten positiv.⁷¹ Ein gesundes Betriebsklima ist demzufolge ein wichtiger Erfolgsfaktor vor allem für die Zufriedenheit und die Bindung von Beschäftigten. Ein schlechtes Betriebsklima kann wiederum zu psychischen Belastungen, einer verminderten Leistungsbereitschaft und in der Folge zu einer hohen Fluktuation von Erwerbstätigen führen. Rund 66 % der Befragten einer aktuellen Studie stimmen zu, dass ein schlechtes Arbeitsklima für sie unmittelbar Stress bedeutet. Für knapp 40 % der Befragten liegt die Verantwortung für ein gutes Arbeitsklima beim Vorgesetzten.⁷² Während sich das Betriebsklima auf das Zusammenwirken aller Beschäftigten bezieht, kann das Arbeitsklima als ein Teilbereich des Betriebsklimas verstanden werden, welches sich mit dem Wohlbefinden einzelner Mitarbeiterinnen bzw. einzelner Mitarbeiter am Arbeitsplatz befasst. Demzufolge ist ein gesundes Arbeitsklima die Grundvoraussetzung für ein gesundheitsförderliches Betriebsklima, bei dem vor allem weiche Faktoren wie Wertschätzung, Toleranz, Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie gegenseitige Unterstützung einen entscheidenden Einfluss haben.⁷³

Ein schlechtes Betriebsklima kann zu einem Motivationsverlust, sinkender Arbeitsfreude und zu psychischen Belastungen führen. In der Folge ist die »innere Kündigung« dann nur eine Frage der Zeit, welche zu einem erhöhten Krankenstand und einer Verschlechterung der individuellen Leistung führen kann.⁷⁴

Die bundesweite Studie des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) bestätigt die Relevanz eines gesundheitsförderlichen Betriebsklimas am Arbeitsplatz, denn für 97 % der befragten Beschäftigten ist dies der wichtigste Einflussfaktor.⁷⁵

Für knapp ein Viertel der Teilnehmenden der DAGG-Studie in Thüringen würde die Verbesserung des Betriebsklimas nach subjektiver Einschätzung zu einer Verbesserung des Gesundheitszustandes führen.

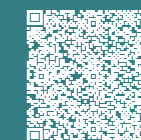
Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Schaffen Sie ein wertschätzendes und leistungsförderndes Betriebsklima, damit Beschäftigte gerne zur Arbeit kommen und sich ihr Engagement entfalten kann.⁷⁶ Berücksichtigen Sie hierfür die folgenden Grundregeln:⁷⁷

- **Pflegen Sie wertschätzende Umgangsformen in Ihrem Unternehmen, indem Sie beispielsweise Gelegenheiten für einen informellen Austausch schaffen, einen fairen und respektvollen Umgang miteinander fördern und klare »Spielregeln« kommunizieren.**
- **Ermöglichen Sie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Rückmeldung zum Führungsverhalten der Führungskräfte. Nutzen Sie hierfür beispielsweise strukturierte Interviews, Fragebögen, extern moderierte Beschäftigten-Workshops oder das 360°-Feedback.**
- **Fördern Sie die gegenseitige Unterstützung in Ihrem Unternehmen, indem beispielsweise Kolleginnen und Kollegen bei einer vorübergehenden Arbeitsüberlastung unterstützt werden, gegenseitig auf eine gesundheitsgerechte Arbeitsweise geachtet wird, gemeinsame Bewegungs- und Entspannungspausen durchgeführt werden und ein Verständnis für familien- sowie gesundheitsbezogene Anforderungen hervorgebracht wird.**
- **Vermitteln Sie konkrete Erwartungen und transparente Ziele, da diese zu einer höheren Leistung führen und sicherstellen, dass die Beschäftigten weder unter- noch überfordert werden. Regelmäßige Rückmeldungen über den Grad der Zielerreichung fördern zudem, dass Probleme rechtzeitig erkannt und konstruktiv gelöst werden können.**
- **Setzen Sie Beschäftigte entsprechend ihrer Stärken und Schwächen ein, indem Einsatzbereiche bewusst ausgewählt werden. Akzeptieren Sie neben den Stärken auch die Grenzen von Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern und vereinbaren Sie gemeinsam, wie festgestellte Schwächen behoben werden können.**
- **Fördern Sie den Teamgeist in Ihrem Unternehmen. Organisieren Sie diesbezüglich Gemeinschaftsaktivitäten und führen Sie regelmäßige Teamgespräche durch.**
- **Beachten Sie die persönlichen Lebensbedingungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Geben Sie beispielsweise Ihren Beschäftigten in Ausnahmefällen auch kurzfristig frei (z. B. für einen Arztbesuch des Kindes, zur Unterstützung bei Notfällen). Ziehen Sie eine Zusammenarbeit mit dem Familienservice und weiteren Sozialeinrichtungen in Betracht, um Unterstützungsangebote in den Bereichen Pflege, Kinderbetreuung, Sozial-, Gesundheits- und Suchtberatung anbieten zu können. Des Weiteren sollte die Betriebliche Wiedereingliederung (BEM) nach langer Krankheit eine besondere Berücksichtigung in Ihrem Unternehmen finden, um Beschäftigten mit längeren Arbeitsunfähigkeitszeiten eine möglichst frühzeitige Rückkehr in ihren Betrieb zu ermöglichen.**



Der Leitfaden des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) liefert facettenreiche Handlungsempfehlungen für die Gestaltung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur.



Weitere praxisnahe Empfehlungen für ein besseres Betriebsklima bietet Ihnen der INQA-Check »Personalführung«.

4.4 Stärkung der Kompetenzen

4.4.1 Führungskompetenz

Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten.⁷⁸ Sie können einerseits Motivation und Arbeitszufriedenheit stärken (als sog. »Ressource«), andererseits zu Unzufriedenheit und Demotivation beitragen (»Stressor«).⁷⁹

Gerade bei zunehmend digitalisierten Arbeitsstrukturen rückt das Führungsverhalten vermehrt in den Fokus der Gesundheitsförderung. In ihrer Funktion als Vorbilder und Gestalter von Arbeitsbedingungen gelten Führungskräfte als zentrale Akteure für die gesunde Gestaltung der Arbeit in digitalen Transformationsprozessen.⁸⁰

Eine Studie mit digital arbeitenden Beschäftigten zeigt, dass bei digitalisierten Arbeitsstrukturen die Beziehung

zum Vorgesetzten mit 11 % einer der stärksten Einflussfaktoren auf die emotionale Erschöpfung darstellt. Vor allem der Aufbau wertschätzender Beziehungsstrukturen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften wird als entscheidender Präventivfaktor für die Förderung der psychischen Gesundheit und Arbeitsmotivation in digitalisierten Arbeitskontexten gesehen.^{81,82}

Führungskräfte stehen vor neuen Herausforderungen, denn gesunde Führung, die mit Vertrauen und Wertschätzung einhergeht, erfordert in der digitalen Arbeitswelt einen heterogenen Mix aus Kompetenzen (vgl. Abb. 9).



Abbildung 9: Kompetenzmix für Führungskräfte in einer gesunden digitalen Arbeitswelt⁸³



Laut einer Studie des Institutes für Betriebliche Gesundheitsberatung bieten in Deutschland lediglich 40 % der Unternehmen Angebote und Maßnahmen zur gesunden Führung an. Das zeigt, dass Unterstützungsangebote in diesem Bereich sinnvoll sind und Potenzial haben.⁸⁴

Zudem gilt in diesem Zusammenhang der Gedanke des »Befähigens und Ermächtigens« von Mitarbeitenden, um den Prozess der Selbstverantwortung zu fördern. Eigene Ressourcen können so vom Einzelnen erkannt und die entstehenden Gestaltungsspielräume positiv belegt und genutzt werden.⁸⁵



Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Für die Verwirklichung eines gesundheitsorientierten Führungsstils ist es hilfreich, das Health-oriented-Leadership-Modell von Franke anzuwenden und ein »Haus gesundheitsförderlicher Führung« in Ihrem Unternehmen aufzubauen.⁸⁶

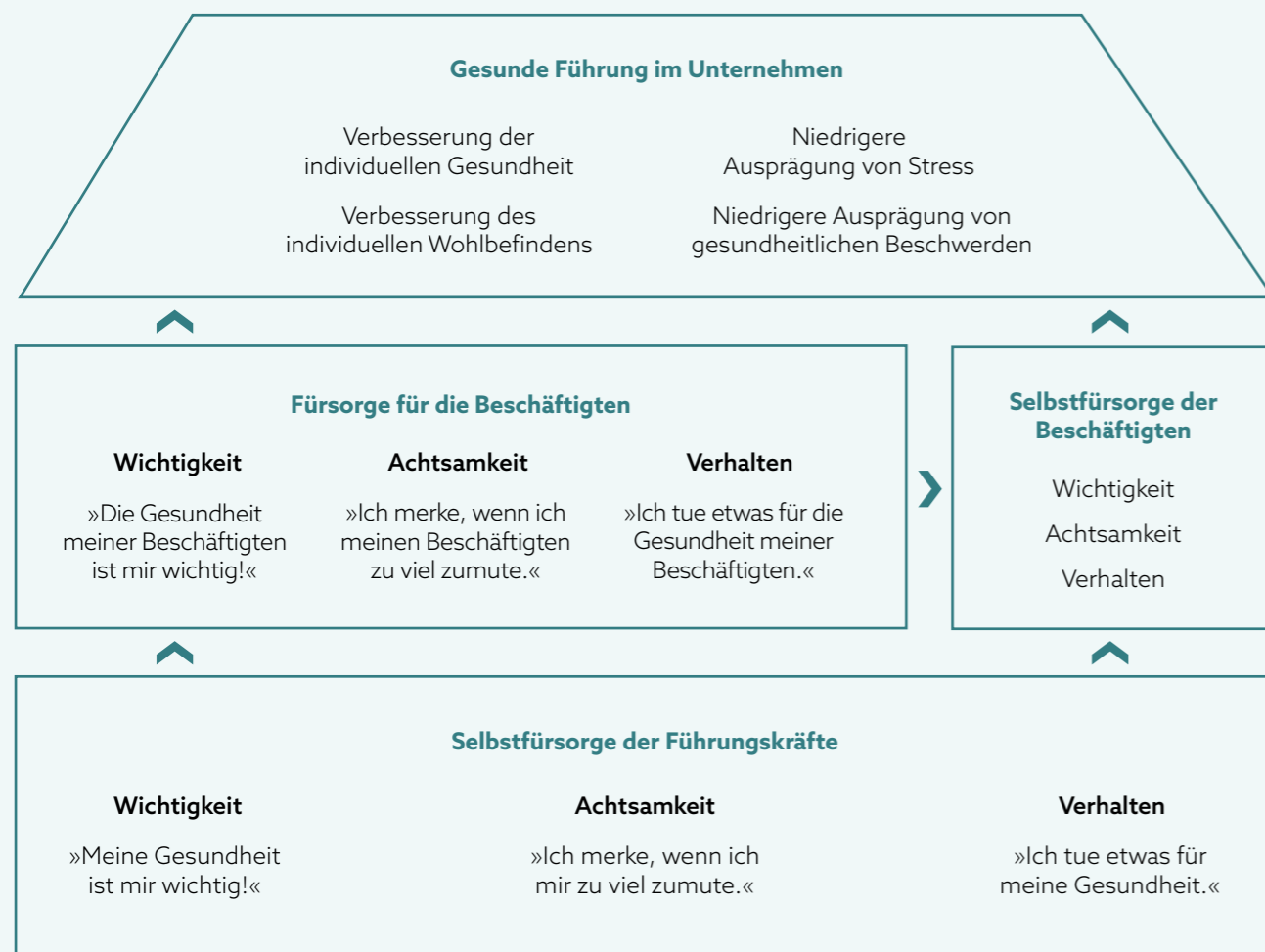


Abbildung 10: Gesundheitsförderliche Führung im Unternehmen anhand des Health-oriented-Leadership-Modells⁸⁷

Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

- Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte dafür, dass sie ein sicherheits- und gesundheitsorientiertes Verhalten vorleben. Die Selbstfürsorge der Führungskräfte bildet das Fundament für die gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung und wirkt sich als Rollenmodell darauf aus, wie die Beschäftigten mit der eigenen Gesundheit umgehen. In der Konsequenz kann dies langfristig zu einer höheren Ausprägung von Gesundheit und Wohlbefinden und demzufolge zu einer niedrigeren Ausprägung von Stress und gesundheitlichen Beschwerden in Ihrem Unternehmen führen.⁸⁸
- Thematisieren Sie regelmäßig die Vorteile einer gesundheitsorientierten Führung im Rahmen von Besprechungen mit Ihren Führungskräften.
- Bieten Sie regelmäßig Aus- und Weiterbildungen zum Thema »Gesunde Führung« für Ihre Führungskräfte an.
- Verankern Sie das Thema »Gesunde Führung« im Rahmen der Führungsleitlinien, der Führungsgrundsätze sowie der Betriebs- und Zielvereinbarungen.
- Aktivieren und fördern Sie die Eigenverantwortung der Beschäftigten.⁸⁹



Nutzen Sie das AOK-Programm »Gesund führen«, um sich einen breitgefächerten Überblick zur Thematik zu verschaffen.



Das Projekt psyGA liefert Ihnen weitere zahlreiche Praxishilfen zur Schaffung von Führungskompetenz.

4.4.2 Digitale Kompetenz

Die digitale Kompetenz umfasst alle Fähig- und Fertigkeiten, die Beschäftigte benötigen, um digitale Technologien anzuwenden, diese effektiv im Arbeitsalltag zu nutzen sowie Geschäftsprozesse und institutionelle Abläufe digital zu transformieren. Dabei wächst die Relevanz dieser Kompetenzen insbesondere aufgrund des gestiegenen Wettbewerbsdrucks durch die Globalisierung stetig weiter.⁹⁰ Laut Prognosen der Europäischen Kommission sind digitale Kompetenzen zukünftig bei mehr als 90 % aller Berufe unabdingbar, um diese effektiv ausüben zu können. Diese Einschätzung betrifft alle Wirtschaftsbereiche. Dennoch verfügt rund ein Drittel aller Erwerbstätigen in Europa nicht über die nötigen digitalen Kompetenzen.⁹¹ Die Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Erwerb dieser Kompetenz ist daher notwendig, um die digitale Transformation im Unternehmen wertschöpfend gestalten zu können. Studien belegen, dass Unternehmen mit einem hohen

digitalen Reifegrad im Durchschnitt rund 25 % mehr erwirtschaften als Unternehmen mit einem niedrigen digitalen Reifegrad.⁹² In Deutschland haben allerdings nur rund 40 % der Unternehmen eine Weiterbildungsstrategie zur Erlangung und Verbesserung von digitalen Kompetenzen.⁹³ Laut der DAGG-Studie benötigt in Thüringen jede bzw. jeder vierte Beschäftigte ein erweitertes Angebot für entsprechende Einarbeitungsphasen, Anwendungsschulungen und Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner für den Umgang mit digitalen Technologien. Werden diese Bedürfnisse nicht berücksichtigt, entstehen Ängste, den neuen Herausforderungen nicht gewachsen zu sein und somit den Anschluss zu verlieren.

Aus Sicht der Unternehmen gibt es die folgenden Hindernisse für die Weiterbildung digitaler Kompetenzen (vgl. Abb. 11).

Was behindert aus Sicht Ihres Unternehmens eine intensivere Weiterbildung von Beschäftigten zur Erlangung und Vertiefung von digitalen Kompetenzen?

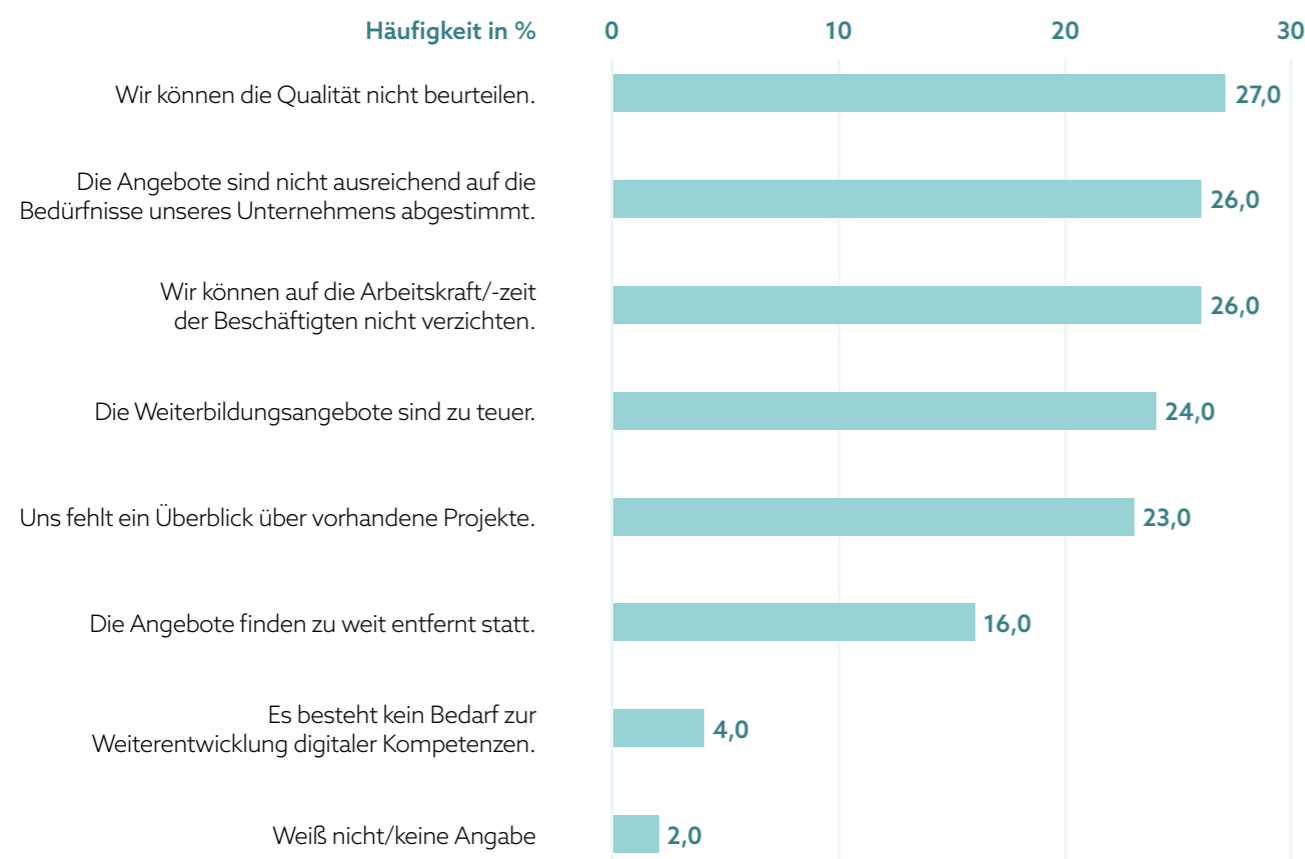


Abbildung 11: Hindernisse für die Weiterbildung von digitalen Kompetenzen aus Unternehmenssicht⁹⁴

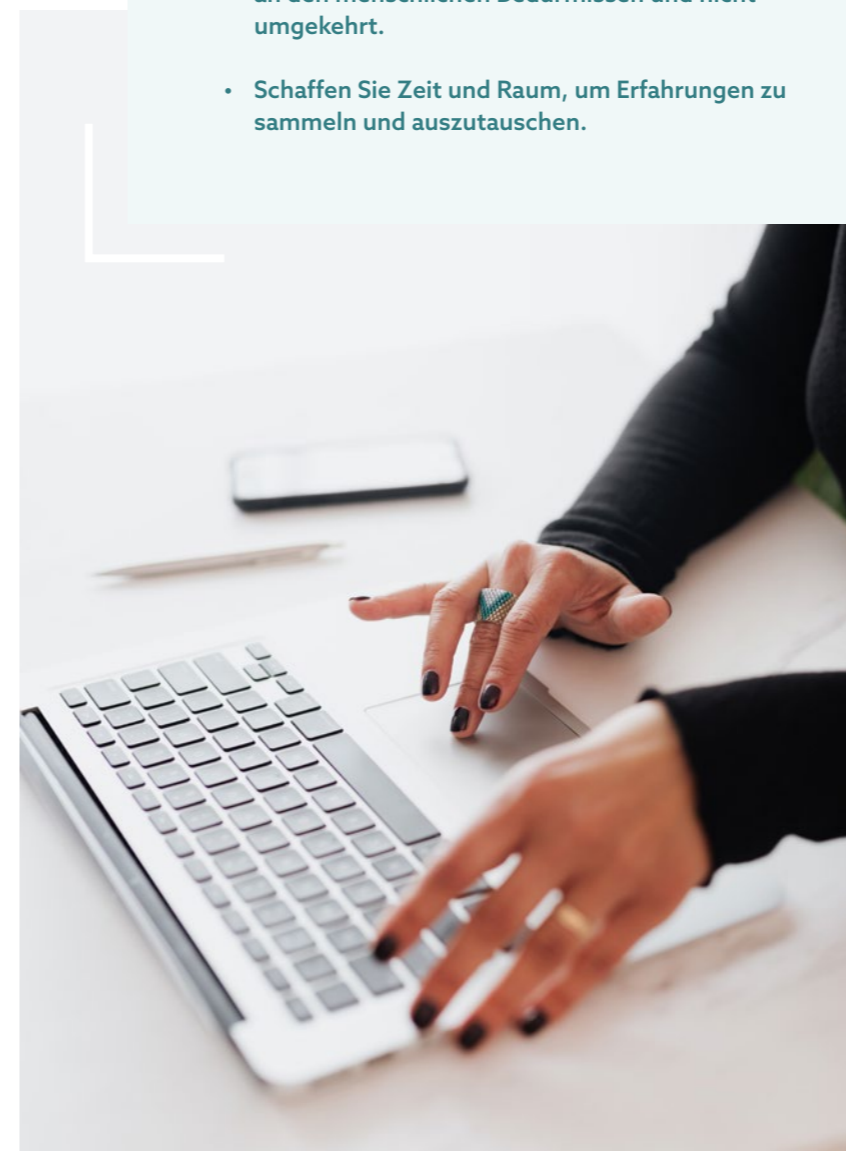
Die meisten der genannten Hindernisse können anhand von digitalen Weiterbildungsangeboten gelöst werden. Insgesamt sind 80 % der befragten Unternehmen in Deutschland aufgeschlossen gegenüber digitalen

Lernangeboten, insbesondere E-Learning-Konzepten. Rund 75 % bewerten die zeitliche und örtliche Flexibilität als einen besonderen Vorteil digitaler Lernangebote.⁹⁵

Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Generell sollten die folgenden Grundsätze beim Erwerb digitaler Kompetenzen beachtet werden:

- **Nehmen Sie die Ängste Ihrer Mitarbeitenden, besonders die älterer Kolleginnen und Kollegen, vor neuen Technologien ernst.**
- **Beziehen Sie Ihre Beschäftigten in Ihre Planungen und die Arbeitsplatzgestaltung mit ein.**
- **Orientieren Sie die technischen Möglichkeiten an den menschlichen Bedürfnissen und nicht umgekehrt.**
- **Schaffen Sie Zeit und Raum, um Erfahrungen zu sammeln und auszutauschen.**
- **Informieren Sie die gesamte Belegschaft regelmäßig über die aktuellen Entwicklungen und nutzen Sie die Unterstützung engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**
- **Ermöglichen Sie die Weiterentwicklung der Kompetenzen Ihrer Beschäftigten durch bedarfsgerechte Unterstützungsangebote.⁹⁶**



Der Schnellcheck der Europäischen Kommission ermöglicht Ihren Führungskräften und Beschäftigten ihre digitalen Kompetenzen in den Bereichen Datenverarbeitung, Kommunikation, Erstellung digitaler Inhalte, Sicherheit und Problemlösung zu testen. Auf Basis des jeweiligen Ergebnisses erfolgen nützliche Hinweise, wie das digitale Kompetenzniveau weiterentwickelt werden kann.



Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen besteht die Möglichkeit, gemeinsam mit dem ZeTT Lernmodule, die durch ein Baukastensystem an den individuellen Weiterbildungsbedarf angepasst und zusammengestellt werden können, zu entwickeln. So können auch Pflichtschulungen, wie beispielsweise Arbeitsschutzunterweisungen, in digitaler Form absolviert und Lernerfolge überprüft werden.



Zur Unterstützung von Beschäftigten, deren Alter über das mittlere Lebensalter hinausgeht, liefert der Leitfaden »Digitale Kompetenzen für ältere Menschen« wertvolle Informationen.

4.4.3 Selbstorganisationskompetenz

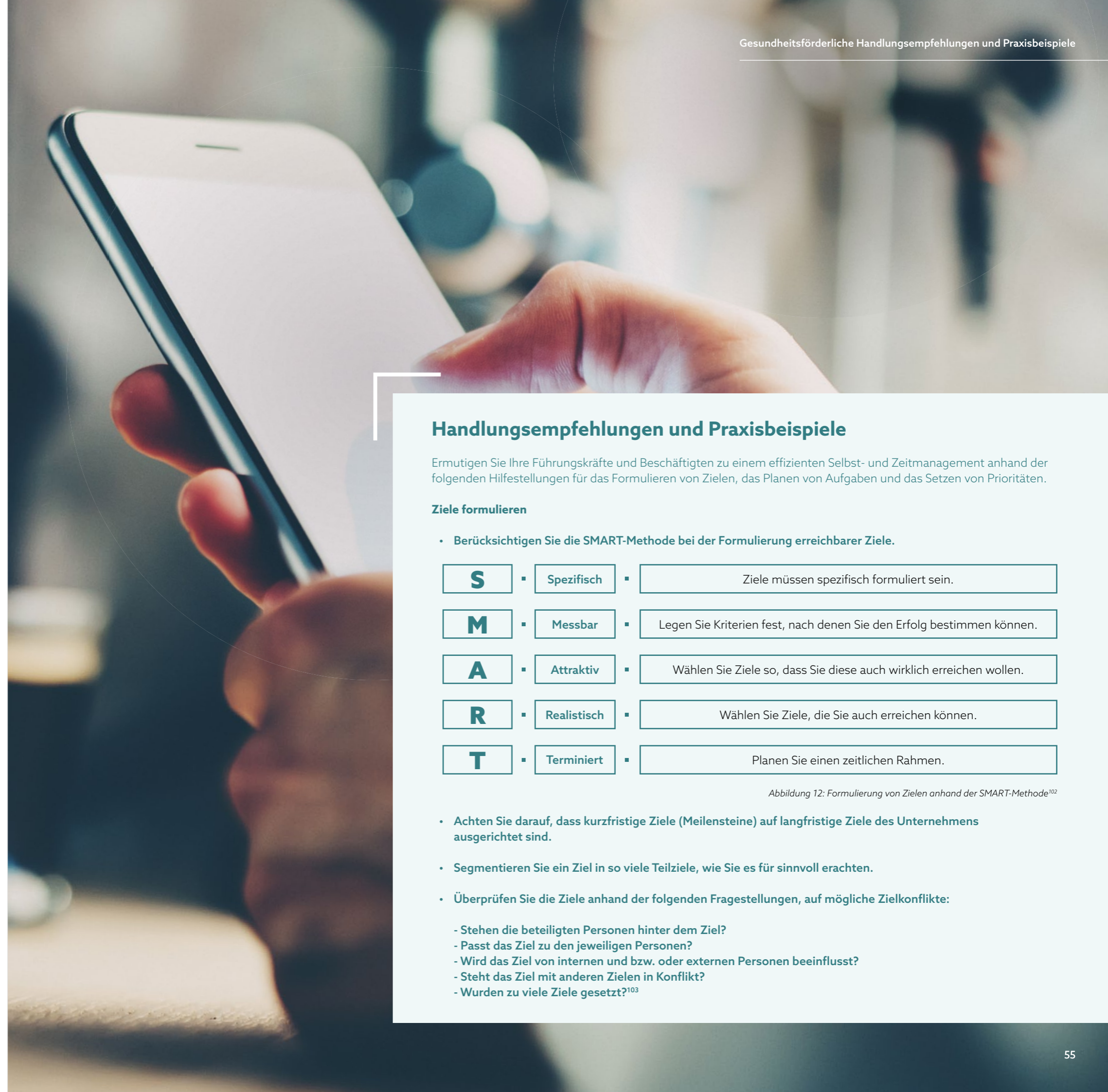
Erwerbstätige können die Vorteile von flexibleren Arbeitsmodellen nur dann nutzen, wenn sie die Fähigkeit für eine selbstbestimmte Arbeitsgestaltung besitzen. In diesem Zusammenhang nimmt vor allem die Kompetenz zur Selbstorganisation an Bedeutung zu.⁹⁷ Selbst- und Zeitmanagement gewinnen demnach an Relevanz.

Unter dem Begriff Selbstmanagement verbirgt sich »die Gesamtheit aller Tätigkeiten einer Person oder einer Organisation, um die eigene Entwicklung soweit wie möglich selbstständig zu gestalten. Dazu benötigen wir Fähigkeiten wie z. B. Selbstmotivation, zielorientiertes Handeln, Organisationsfähigkeit und Erfolgskontrolle durch Feedback.«⁹⁸

Die Fähigkeit eigenständig zu handeln ist ein wesentlicher Aspekt des Selbstmanagements und setzt voraus, dass die Beschäftigten nicht nur fähig, sondern auch gewillt sind, aktiv Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen zu nehmen. Das eigenständige Handeln fördert zudem die Entwicklung der Persönlichkeit und befähigt Beschäftigte zu autonomen Entscheidungen und der Reflexion der eigenen Handlungen. Ein weiterer Aspekt ist das eigenverantwortliche Handeln, das die Ausnutzung des Handlungsspielraums und Verantwortungsbereichs umfasst.⁹⁹

Das Zeitmanagement bezeichnet den »optimalen Einsatz der einer Person oder Organisation zur Verfügung stehenden Zeit. Dazu gehören Tätigkeiten wie das Formulieren von Zielen, das Setzen von Prioritäten sowie das (zeitliche) Planen von Prozessen und Aufgaben.«¹⁰⁰

In der KOFA-Studie 2019 bestätigen 72 % der befragten Unternehmen, dass die Bedeutung des Zeitmanagements und der Fähigkeit zur Priorisierung von Aufgaben in den kommenden Jahren deutlich oder zumindest leicht steigen wird.¹⁰¹



Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte und Beschäftigten zu einem effizienten Selbst- und Zeitmanagement anhand der folgenden Hilfestellungen für das Formulieren von Zielen, das Planen von Aufgaben und das Setzen von Prioritäten.

Ziele formulieren

- Berücksichtigen Sie die SMART-Methode bei der Formulierung erreichbarer Ziele.

S	▪	Spezifisch	▪	Ziele müssen spezifisch formuliert sein.
M	▪	Messbar	▪	Legen Sie Kriterien fest, nach denen Sie den Erfolg bestimmen können.
A	▪	Attraktiv	▪	Wählen Sie Ziele so, dass Sie diese auch wirklich erreichen wollen.
R	▪	Realistisch	▪	Wählen Sie Ziele, die Sie auch erreichen können.
T	▪	Terminiert	▪	Planen Sie einen zeitlichen Rahmen.

Abbildung 12: Formulierung von Zielen anhand der SMART-Methode¹⁰²

- Achten Sie darauf, dass kurzfristige Ziele (Meilensteine) auf langfristige Ziele des Unternehmens ausgerichtet sind.
- Segmentieren Sie ein Ziel in so viele Teilziele, wie Sie es für sinnvoll erachten.
- Überprüfen Sie die Ziele anhand der folgenden Fragestellungen, auf mögliche Zielkonflikte:
 - Stehen die beteiligten Personen hinter dem Ziel?
 - Passt das Ziel zu den jeweiligen Personen?
 - Wird das Ziel von internen und bzw. oder externen Personen beeinflusst?
 - Steht das Ziel mit anderen Zielen in Konflikt?
 - Würden zu viele Ziele gesetzt?¹⁰³

Aufgaben planen

- Eine bewährte Methode zur Planung von Aufgaben ist die ALPEN-Methode. Sie besteht aus fünf Aktivitäten:

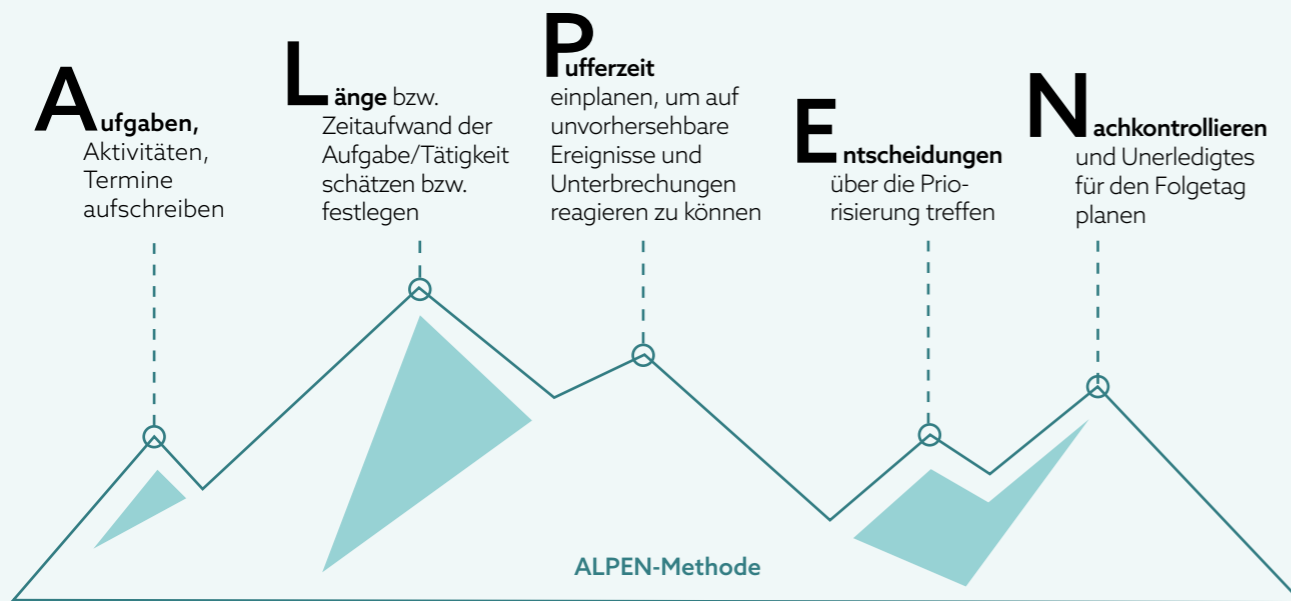


Abbildung 13: Planung von Arbeitsaufgaben mithilfe der ALPEN-Methode¹⁰⁴

Prioritäten setzen

- Eine effektive Zeitmanagement-Methode, insbesondere für die Tagesplanung, ist die ABC-Methode. Aufgrund ihrer Einfachheit und schnellen Einsetzbarkeit, können Sie damit jeden Morgen Aufgaben für den Tag grob strukturieren und Prioritäten setzen. Bei der ABC-Methode unterscheiden Sie zwischen sehr wichtigen (A), wichtigen (B) und weniger wichtigen (C) Aufgaben:

- A-Aufgaben sind sehr wichtige Aufgaben, die den Kern Ihres Arbeitsbereichs betreffen und die nur Sie selbst erledigen können. Diese Aufgaben stehen in direktem Zusammenhang mit Ihren Zielen. Beginnen Sie den Tag mit A-Aufgaben.
- B-Aufgaben haben eine mittlere Bedeutung. Auch sie stehen in engem Zusammenhang mit Ihren Zielen und sollten nicht delegiert werden.
- C-Aufgaben sind Routineaufgaben. Solche Aufgaben sollten Sie möglichst delegieren, eliminieren oder an die letzte Stelle setzen.¹⁰⁵

- So planen Sie Ihren Tag mit der ABC-Methode:

- Planen Sie nur ein bis zwei A-Aufgaben pro Tag ein (etwa drei Stunden Ausführungszeit).
- Sehen Sie weitere zwei bis drei B-Aufgaben vor, die insgesamt etwa eine Stunde in Anspruch nehmen.
- Reservieren Sie den Rest für C-Aufgaben mit einer Dauer von rund 45 Minuten. Legen Sie C-Aufgaben in Leistungstiefs und bündeln Sie diese.¹⁰⁶

- Das folgende Entscheidungsprinzip lässt sich mit der ABC-Analyse koppeln. Danach richtet sich die Prioritätensetzung bei Aufgaben nach den Kriterien Wichtigkeit und Dringlichkeit und unterscheidet vier Kategorien (vgl. Abb. 14):¹⁰⁷

- So setzen Sie Prioritäten mit dem Eisenhower-Prinzip:

- Aufgaben, die **wichtig UND dringend** sind, sollten sofort und von Ihnen selbst erledigt werden und haben höchste Priorität. Es handelt sich um plötzlich auftretende und dringende Probleme oder Krisen.
- Aufgaben, die **wichtig ABER NICHT dringend** sind, werden mit einer Deadline versehen, bis zu der sie bearbeitet werden sollen. Darunter fallen in der Regel Planungsaufgaben oder Projekte.
- Aufgaben, die **dringend ABER NICHT wichtig** sind, können in der Regel an andere Kollegen delegiert werden. Dies können Meetings oder Anrufe sein.
- Aufgaben, die **WEDER wichtig NOCH dringend** sind, können delegiert oder gänzlich gestrichen werden.^{109,110}



Abbildung 14: Aufgabenpriorisierung anhand des Eisenhower-Prinzips¹⁰⁸



Nutzen Sie den INQA-Selbstcheck »Gesundheit«, um sich zum Thema Selbstorganisationskompetenz weiter zu informieren und viele Ideen für die Umsetzung in der Praxis zu erhalten.

Die Handreichung der Technischen Universität Dresden liefert Ihnen zehn wertvolle Tipps für eine bessere Selbstorganisation im Homeoffice.

4.4.4 Gesundheitskompetenz

Das Bundesministerium für Gesundheit definiert Gesundheitskompetenz wie folgt:

»Unter Gesundheitskompetenz versteht man die Fähigkeit, für die eigene Gesundheit relevante Informationen zu finden, zu verstehen, zu beurteilen und auf die persönliche Lebenssituation anzuwenden. Digitale Gesundheitskompetenz bedeutet darüber hinaus, digitale Gesundheitsangebote für sich zu erschließen und nutzen zu können. Eine gute Gesundheitskompetenz kann sich positiv auf die Gesundheit und Lebensqualität auswirken.«¹¹¹



Grundlegend für den arbeitsbezogenen Kontext ist die Entwicklung eines umfassenden Verständnisses von Gesundheitskompetenz, das die Fähigkeit und Bereitschaft zu sinnvollem und gestaltendem Handeln in komplexen Situationen beinhaltet. Die Beschäftigten sind zwar Träger der Gesundheitskompetenz, das Entwicklungspotenzial liegt jedoch in hohem Maß in den vorherrschenden Arbeitsverhältnissen. Es ist dabei entscheidend, dem betrieblichen Bedarf an Gesundheitskompetenz über geeignete Gestaltungsmaßnahmen der Arbeit anzusetzen. Der durch die Digitalisierung fortschreitende Wandel der Arbeit stellt die Beschäftigten vor neue Anforderungen, da Arbeitsort und -zeit zunehmend flexibler gestaltet sind und die Grenzen zwischen Beruf und Familie bzw. Freizeit zunehmend verschwimmen. In der Folge können die gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten nicht mehr ausschließlich durch staatliche und betriebliche Maßnahmen zur Verfügung gestellt und gefördert werden. Die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten ist daher stärker gefragt, um Gesundheitsbelastungen physisch und psychisch besser zu bewältigen und eigenes gesundheitlich belastendes Verhalten zu überwinden. Die Gesundheitskompetenz ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Arbeitsschutz und das BGF bzw. BGM.¹¹²

Die Gesundheitskompetenz umfasst außerdem Kenntnisse zu den folgenden Themen:

- **Arbeitsschutzvorgaben (z. B. Nutzung der technischen Schutzausrüstung, Tragen der persönlichen Schutzausrüstung, sicherer Umgang mit Gefahrstoffen, Hygienevorschriften, Mutterschutz),**
- **Einhaltung und gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitszeiten und Pausen,**
- **Umgang mit Stress und emotional belastenden Ereignissen,**
- **Vorteile eines gesundheitsförderlichen Verhaltens aus Unternehmenssicht und aus Sicht der Beschäftigten.¹¹³**

Die DAGG-Studie bestätigt, dass die Veränderungen des Arbeitsplatzes für viele Beschäftigte zu einer Verschlechterung des Gesundheitszustandes führen. Von den 43 % der Befragten, die in den letzten 12 Monaten vor der Befragung eine Verschlechterung ihres Muskel-Skelett-Systems feststellen, sehen 84 % einen direkten Zusammenhang zu ihrer beruflichen Tätigkeit. Ähnlich gravierende Zahlen sind in Bezug auf eine Verschlechterung des Zustandes der Augen, der Ohren und des Nervensystems zu verzeichnen. Von den 37 % derjenigen, die hier eine Verschlechterung wahrnehmen, geben 83 % einen direkten Zusammenhang zur beruflichen Tätigkeit an. Eine Verschlechterung der psychischen Erkrankung nennen

19 % der Teilnehmenden und davon verzeichnen mehr als zwei Drittel (71 %) ebenfalls einen Zusammenhang zur beruflichen Tätigkeit. Es ist demnach nicht verwunderlich, dass sich ein Großteil der befragten Beschäftigten betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung wünscht. 65 % der Teilnehmenden würden Bewegungsangebote nutzen, 64 % Entspannungsangebote und mehr als die Hälfte der Befragten (56 %) würde Angebote zur Stressbewältigung in Anspruch nehmen. Interessant ist die Tatsache, dass fast die Hälfte der Befragten solche betrieblichen Angebote auch bei finanzieller Eigenbeteiligung (44 %) und außerhalb der Arbeitszeit (45 %) nutzen würden.



Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

- **Nutzen Sie die folgenden Methoden bzw. Instrumente zur Förderung der Gesundheitskompetenz:¹¹⁴**
 - Unterweisungen (regelmäßig und anlassbezogen),
 - Verhaltensschulungen am Arbeitsplatz (z. B. arbeitsplatzbezogene Rückenschule),
 - Vermittlung gesundheitsrelevanter Informationen in Teammeetings,
 - Befähigung von Beschäftigten, einfache Gesundheitsangebote (z. B. bewegte Pausen oder Entspannungsübungen) selbst durchzuführen,
 - Gesundheitssprechstunden und individuelle Beratungen,
 - Ermutigung der Beschäftigten, auf Sicherheitsmängel und Gesundheitsgefahren hinzuweisen,
 - Seminare zu Stress- und Zeitmanagement, Life-Balance etc.,
 - Gesundheitsinformationen (Broschüren, Vorträge, E-Learning).
- **Bieten Sie Ihren Beschäftigten betriebliche Unterstützungsangebote für einen gesunden Lebensstil an. Ein vielfältiger Mix kann beispielsweise die folgenden Angebote umfassen:¹¹⁵**
 - Informationsveranstaltungen zum Unfall- und Gesundheitsschutz (z. B. Impfkampagnen, Aktionstag »Sicherheitsmängel und Gesundheitsgefahren finden«),
 - Informationsveranstaltungen (z. B. Führungskräfte- und Mitarbeitertraining zur Konfliktbewältigung/ zum Umgang mit Mobbing, Aktionstage »Gesund essen«),
 - Gesundheitssprechstunden im Unternehmen (z. B. Gesundheits-Check-ups, Suchtberatungen),
 - Sport- und Bewegungsangebote (z. B. Lauf-/Fußballtreff, aktive Pausengestaltung),
 - Angebote zur Stressbewältigung und Entspannung (z. B. Stressbewältigungskurse, Yoga, Massagen),
 - Gesundheitsförderliche Zuschüsse (z. B. Fitnessstudio, JobRad, Ernährungskurse),
 - Gesunde Verpflegungsangebote (z. B. gesunde Kantinenkost, Obst, Wasser).
- **Schaffen Sie Anregungen, um ein Arbeitsumfeld zu etablieren, das suchtdingtem Arbeiten entgegenwirkt und Beschäftigte unterstützt, die Suchtprobleme haben (z. B. rauchfreies Unternehmen, Alkoholverbot am Arbeitsplatz, betriebsärztliche Suchtsprechstunden, Vernetzung zu externen Hilfsangeboten).¹¹⁶**



Nutzen Sie die zahlreichen und vielfältigen Informationsmaterialien und Handlungshilfen der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften/Unfallkassen zum Thema »Gesundheitskompetenz«. Der Wegweiser bietet Ihnen interessante Anregungen für eine bewegungsförderliche Arbeitsgestaltung.



Beachten Sie auch diese Hinweise und Ideen, um mehr Bewegung in den Büroalltag zu bekommen.



Die Broschüre »Seelisch gesund im Arbeitsleben« liefert Antworten auf die Frage, was Unternehmen für die psychische Gesundheit Ihrer Beschäftigten tun können und müssen.

A person with short brown hair, wearing a grey t-shirt, is sitting at a wooden desk in a modern office setting. They are looking at a large computer monitor displaying code or technical documentation. Their hand is resting on their chin in a thoughtful pose. There are two laptops on the desk, one in front of them and one to the right. The background is a bright, minimalist office space with a white wall and a window with light-colored curtains.

5

Grenzen der gesunden Gestaltung digitaler Arbeit

Die Beziehung zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern basiert auf einem vertraglich festgelegten Arbeitsverhältnis. Demzufolge steht die vereinbarte Leistungserbringung der Beschäftigten im Vordergrund. Unter dieser Prämisse sind Unternehmen bestrebt, generationsspezifische Ansprüche an die Arbeitswelt zu berücksichtigen, eine wertschätzende Unternehmenskultur zu schaffen, Präventivmaßnahmen zur individuellen Gesundheitsförderung umzusetzen sowie eine individuelle Selbstverwirklichung zu ermöglichen. Das BGM muss in der Folge an stetig veränderte Arbeitsbedingungen, den dynamischen Wandel der Arbeitswelt sowie an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Dieser Dynamik kann ein ganzheitliches BGM mit den gegebenen Mitteln und Ansätzen meist nur statisch gegenüberstehen und schwer folgen.^{117,118}

Die beschriebene Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen führt dazu, dass klassische Bedarfsanalysen, Maßnahmenplanungen und Maßnahmendurchführungen im Rahmen der Evaluationen eine geringere Effizienz aufweisen. Der Weg von orts- und zeitabhängigen Maßnahmen zu orts- und zeitunabhängigen Angeboten ist komplex und nur begrenzt umsetzbar. Zukünftig bedarf es intelligent vernetzter On- und Offlineangebote.

Nichtsdestotrotz können die genannten Aspekte nie vollumfänglich berücksichtigt werden, da verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen zur BGF immer auf eine (präventive) Verbesserung für möglichst viele Beschäftigte eines Unternehmens und nicht auf die bestmögliche Förderung Einzelner ausgelegt sind. Ein zielgruppenspezifisches BGM bietet aber nicht nur die Chance, neue Zielgruppen zu gewinnen oder einzelne Zielgruppen besser zu erreichen, sondern birgt auch die Gefahr, andere Zielgruppen auszuschließen.^{119,120,121}

Der Erfolg des BGM hängt daher wesentlich von der Durchdringung des gesamten Unternehmens sowie von der Erreichung aller Risikogruppen ab. Bestmöglich geplante Maßnahmen können beispielsweise an einer diversen Beschäftigtenstruktur, der Unternehmensgröße oder der unterschiedlich ausgeprägten digitalen Affinität scheitern. Insbesondere mit Blick auf die älter werdende Erwerbsbevölkerung ergeben sich große Differenzen zu den Ansprüchen von Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern. Daher ist es von großer Bedeutung, zielgruppenspezifische Strategien festzulegen und die jeweilige Zielgruppe mit einem besonderen Fokus im BGM zu berücksichtigen (vgl. Abb. 15).^{122,123}

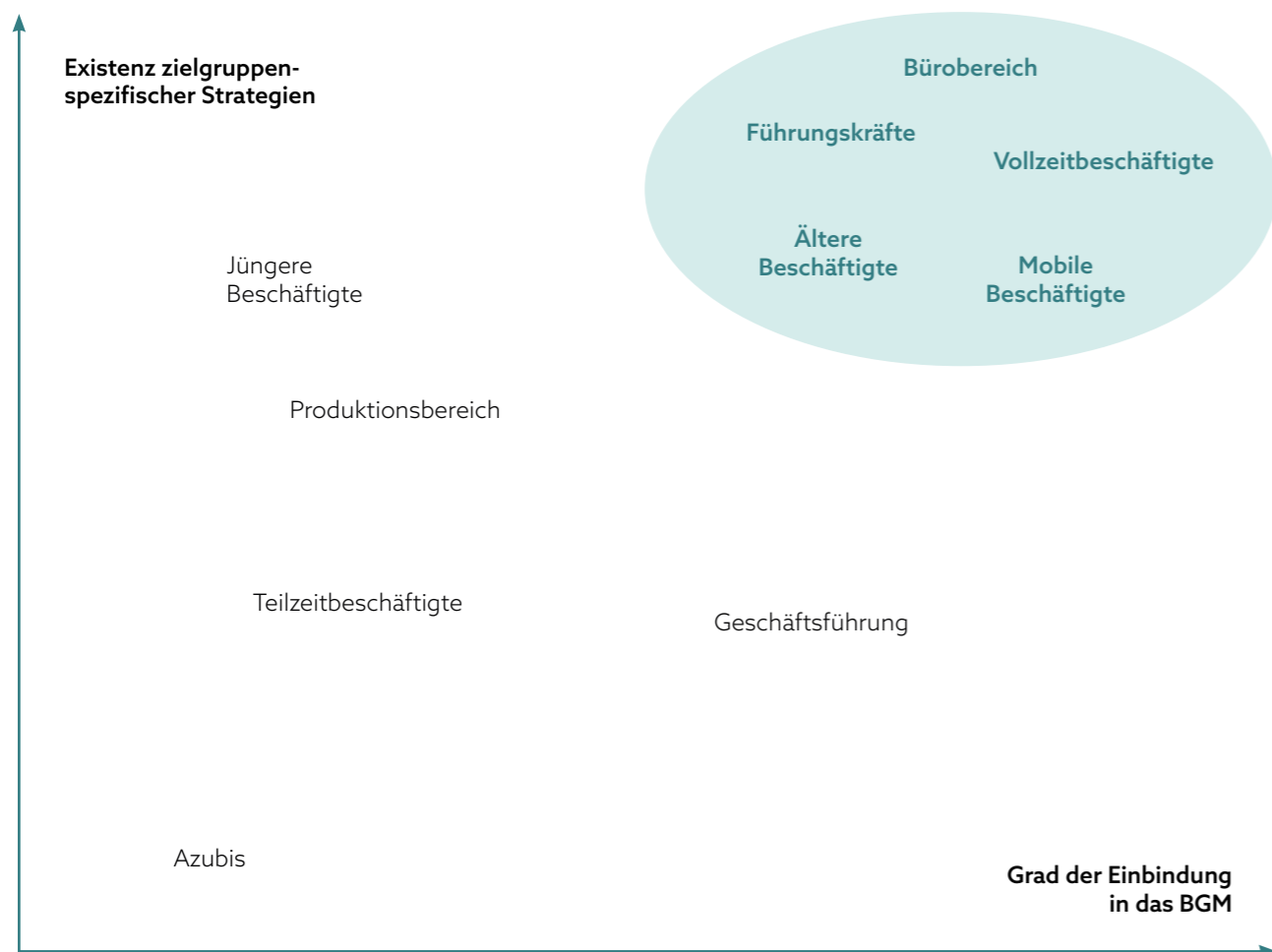


Abbildung 15: Berücksichtigung zielgruppenspezifischer Strategien für ein erfolgreiches BGM¹²⁴

Digitale BGM-Maßnahmen funktionieren im Gegensatz zu herkömmlichen Maßnahmen auch in dezentralen Unternehmensstrukturen. So können z. B. auch Beschäftigte im Außendienst erreicht werden. Die Evaluierung digitaler BGM-Maßnahmen ist einfach(er). Einzelne Kennzahlen, wie z. B. Zugriffe auf bestimmte Inhalte und Nutzungsraten, lassen sich schnell erfassen und analysieren. Auf individueller Ebene zählen dazu auch die Gesundheitsdaten selbst, die beispielsweise via Applikation oder durch Wearables erhoben werden und dem Nutzer die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen aufzeigen können.¹²⁵

Digitale Angebote weisen also einerseits die Vorteile einer höheren Reichweite gepaart mit einer kostengünstigeren Skalierbarkeit auf, andererseits besteht jedoch das Risiko, dass eine Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben weiter vorangetrieben wird. Insgesamt bemerken mehr als 60 % der befragten Beschäftigten in Thüringen einen Anstieg in der beruflichen Erreichbarkeit, welcher aus der Nutzung digitaler Technologien

im Arbeitsalltag resultiert. Davon empfinden 20 % ihre Gesundheit als beeinträchtigt. Demzufolge verstärkt ein digitales Angebotsportfolio eine Verwischung der Grenzen zwischen der betrieblichen Gesundheitsförderung und dem individuellen Gesundheitsmanagement in der Freizeit. Hinzu kommt ein steigender Widerstand der Beschäftigten in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit, insbesondere mit Blick auf persönliche Gesundheitsdaten.¹²⁶

Die gesunde Gestaltung digitaler Arbeit kann also nur erfolgen, wenn offen kommunizierte Spielregeln eingehalten werden, das BGM vollumfänglich im Managementsystem des Unternehmens verankert ist und zusätzlich von digitalen Angeboten zur BGF begleitet wird.

Das folgende Rahmenmodell hilft Ihnen bei der Entscheidung, wann klassische BGM-Maßnahmen und wann digitale BGF-Unterstützungsangebote einen Sinn ergeben (vgl. Abb. 16).¹²⁷

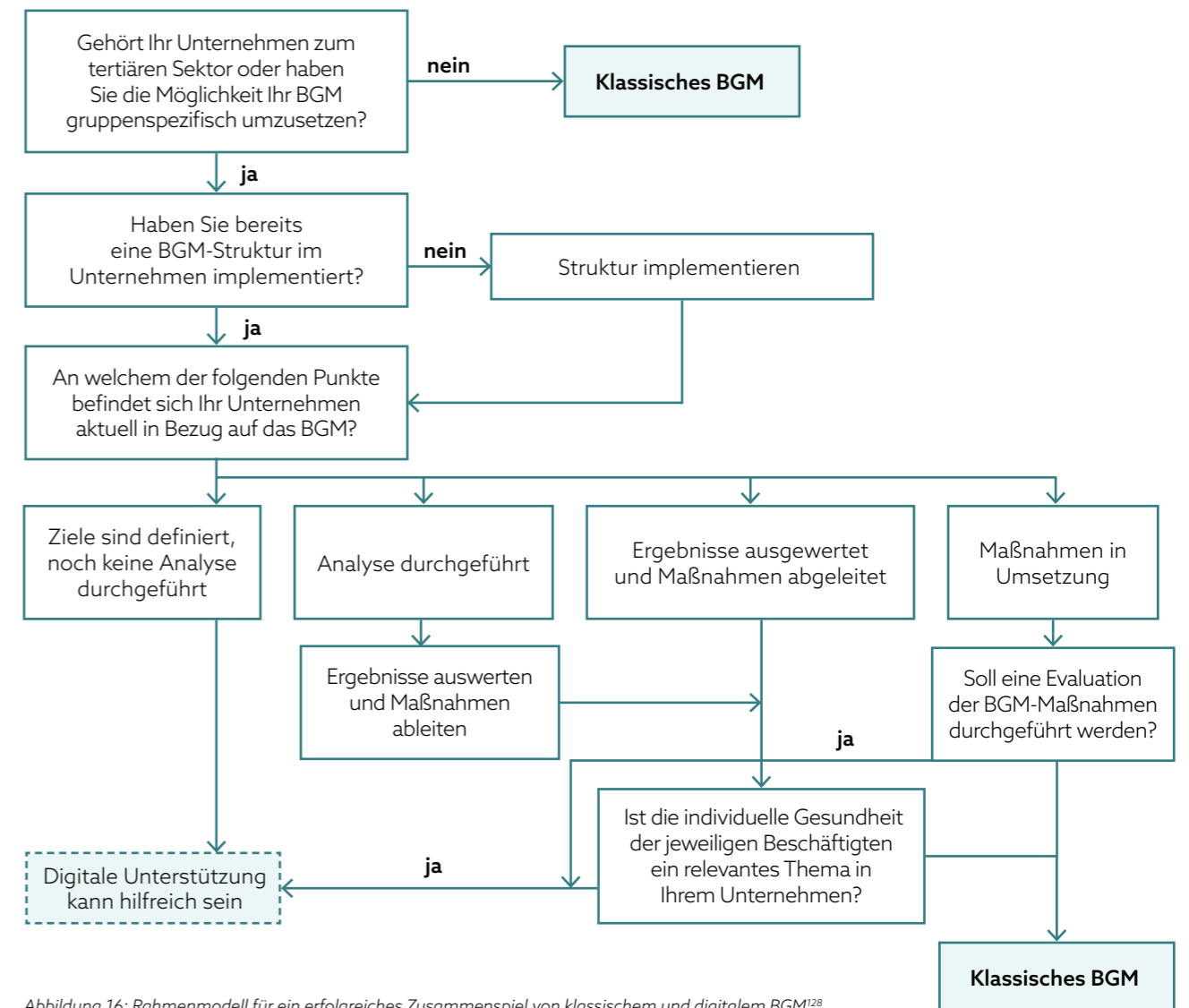


Abbildung 16: Rahmenmodell für ein erfolgreiches Zusammenspiel von klassischem und digitalem BGM¹²⁸



6 Fazit und Ausblick

Die Technisierung der Arbeitsplätze, ob in Form von digitaler Kommunikation oder der Arbeit mit komplexen technologischen Systemen, stellt neue Anforderungen an die Beschäftigten. Damit die Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten aufgrund der benannten Entwicklungen möglichst geringgehalten werden können, braucht es neue Strategien und eine verstärkte Auseinandersetzung mit den bestehenden Zusammenhängen. Es ist also von großer Bedeutung, in Unternehmen die Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse gesundheitsförderlich zu gestalten. Die strukturierte Einführung eines klassischen BGM bildet dabei eine unverzichtbare Grundlage. Das BGM muss im Managementprozess verankert sein und als Führungsaufgabe verstanden werden.¹²⁹

Der Grundsatz »Verhältnis- vor Verhaltensprävention« wird in der zukünftigen Arbeitswelt im BGM weiter an Relevanz gewinnen.¹³⁰ Demzufolge müssen die veränderten Ansprüche der Beschäftigten an die eigene Arbeit sowie die Besonderheiten neuer Arbeitsformen durch einen sinnvollen Mix aus On- und Offlineangeboten begleitet werden. Dabei kann die Gesundheit aller Beschäftigten nur dann gefördert werden, wenn die Abhängigkeit des BGM von einer Präsenzkultur gelöst und durch orts- und zeitunabhängige Maßnahmen erweitert wird. Die Beantwortung der Frage nach den gesunden Gestaltungsbedarfen und -möglichkeiten von Arbeit vor dem Hintergrund von Digitalisierungsprozessen erfordert somit ein dynamisches, zielgruppenspezifisches sowie bedarfsorientiertes BGM. Nur so kann negativen Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit von Beschäftigten präventiv entgegengewirkt werden. Für eine strukturelle Umsetzung im eigenen Unternehmen ist es hilfreich, im bereits etablierten ganzheitlichen BGM den Fokus auf eine effiziente Arbeitsorganisation, eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung, eine wertschätzende Unternehmenskultur sowie eine Stärkung individueller Kompetenzen zu legen (vgl. Abb. 17).

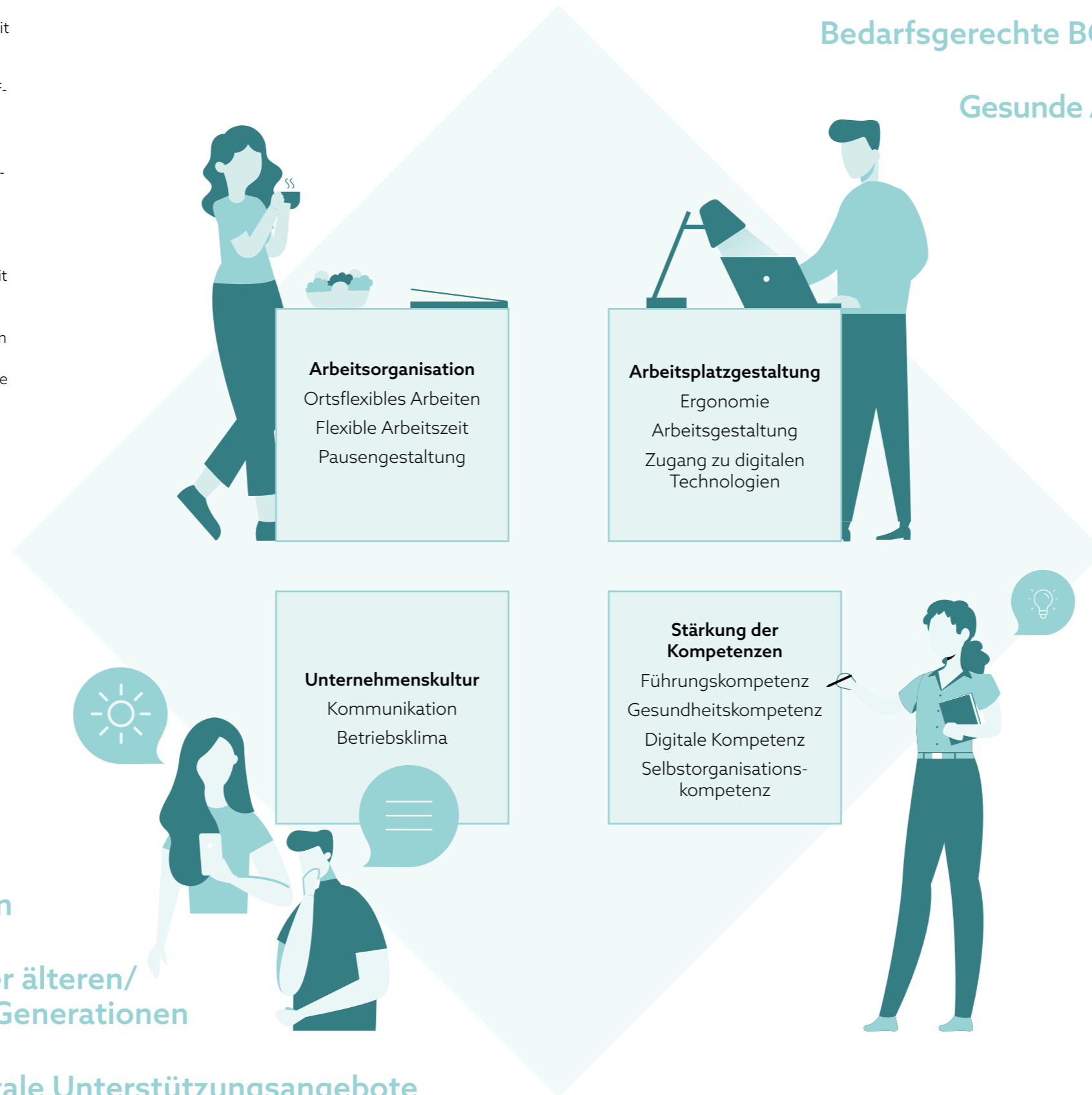


Digitale Weiterbildungen

Bedürfnisse der älteren/ jüngeren Generationen

Digitale Unterstützungsangebote

Gesunde Führung



Arbeitsorganisation
Ortsflexibles Arbeiten
Flexible Arbeitszeit
Pausengestaltung

Arbeitsplatzgestaltung
Ergonomie
Arbeitsgestaltung
Zugang zu digitalen
Technologien

Unternehmenskultur
Kommunikation
Betriebsklima

**Stärkung der
Kompetenzen**
Führungskompetenz
Gesundheitskompetenz
Digitale Kompetenz
Selbstorganisations-
kompetenz

Digitale Transformation

Bedarfsgerechte BGM-Angebote

Gesunde Arbeitsbedingungen

Verhältnis-/Verhaltens- präventive Maßnahmen

Die mit der digitalen Transformation einhergehenden Veränderungen im Unternehmen müssen ganzheitlich betrachtet werden. Einerseits ist es für Unternehmen essenziell, zukunftsorientiert, ökonomisch und effizient zu handeln, um im globalen Wettbewerb mithalten zu können. Dies erfordert häufig einen unternehmensweiten Umbau, beispielsweise der Produktion, der Logistik und der Dienstleistungen. Andererseits darf der Einfluss eines modernen und nachhaltigen BGM in Transformationsprozessen nicht unterschätzt werden, denn gesunde und zufriedene Beschäftigte sind wertvolle Impulsgebende für Veränderungen im Unternehmen und sollten in die Veränderungsprozesse mit einbezogen werden. Daher ist es sinnvoll, Unterstützungsangebote in Form von Workshops, individuellen E-Learning-Angeboten und externer Moderation in Anspruch zu nehmen, um Veränderungspotenzial in Ihrem Unternehmen aufzudecken, Ihre Beschäftigten in die Prozesse mit einzubeziehen und den Wandel im Unternehmen gesund zu gestalten (vgl. Abb. 18).

Abbildung 17: Handlungsfelder des BGM unter Einfluss der digitalen Transformation



Unternehmen stehen in einem Wirkungsfeld zwischen internen und externen Einflüssen. Dabei wirken auf jedes Unternehmen, abhängig vom individuellen Umfeld, unterschiedliche Einflüsse ein.



Unternehmen müssen sich aufgrund von sich stetig wandelnden Umweltbedingungen und Einflüssen anpassen. Zu spät eingeleitete Veränderungen können das Unternehmen gefährden.



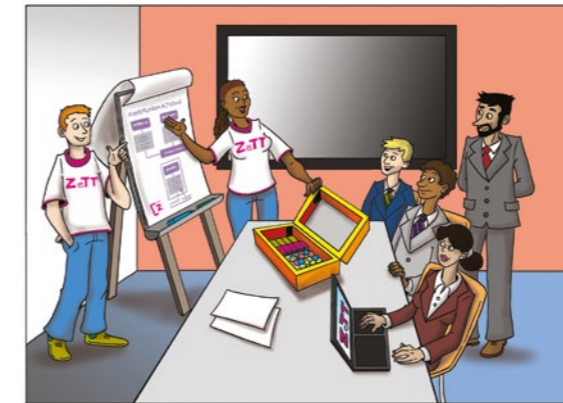
Die Mitarbeitenden stellen ein Veränderungspotenzial dar. Sie sind wichtige Impulsgebende für Veränderungsprozesse, da sie diese im Unternehmen positiv beeinflussen können.



Veränderungen müssen ganzheitlich betrachtet werden, damit sie nicht scheitern und keine Barrieren entstehen. Die Einbindung aller Mitarbeitenden ist dabei sinnvoll.



Widerstand im Unternehmen kann den Erfolg von Veränderungen hemmen, wenn auftretende Probleme oder Konfliktsituationen nicht thematisiert werden.



Das kostenfreie Weiterbildungsangebot des ZeTT erleichtert das Veränderungsmanagement. Durch Workshops und individuelles E-Learning werden Mitarbeitende aktiv auf die Veränderungsreise mitgenommen.



Das Unternehmen muss in seinen Grundzügen und als Einheit bestehen bleiben. Dabei sollte es Veränderungen proaktiv einleiten und sich einen beständigen Platz in der sich verändernden Umwelt suchen. Dies funktioniert am besten mit einer externen Moderation, wie es das ZeTT bietet.

Abbildung 18: Wandel von Arbeits- und Geschäftsprozessen auf Basis eines strukturierten Veränderungsmanagements¹³¹



Kontaktieren Sie das Netzwerk *Gesunde Arbeit in Thüringen* für weitere Fragen zu den genannten Themen des Praxisleitfadens. Darüber hinaus unterstützen wir Sie bei der strukturierten Einführung des BGM in Ihrem Unternehmen sowie bei der Vernetzung innerhalb Thüringens. Außerdem haben Thüringer Unternehmen, die bereits ein ganzheitliches BGM erfolgreich etabliert haben, die Möglichkeit sich im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens für das Thüringer Siegel für Gesunde Arbeit zu bewerben. Dieses Siegel kann Ihrem Unternehmen als Wettbewerbsvorteil dienen und Ihnen dabei helfen, die gesunden Arbeitsbedingungen weiter zu optimieren.



Nutzen Sie die Angebote des ZeTT für eine strukturierte und gesundheitsförderliche Umsetzung von Veränderungen in Ihrem Unternehmen.

Fußnotenverzeichnis

Glossar

- ¹Vgl. Becker (2013), S. 919
²Vgl. Becker (2013), S. 922
³Vgl. Becker (2013), S. 923
⁴Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.) (o. J.), o. S.
⁵Vgl. IFBG – Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (2020), S. 70
⁶Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.) (o. J.), o. S.
⁷Vgl. Becker (2013), S. 928
⁸Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.) (o. J.), o. S.
⁹Vgl. Becker (2013), S. 938

Einführung

- ¹⁰Vgl. Badura et al. (2019), S. V
¹¹Vgl. Rump/Eilers (2017), S. 42
¹²Kaiser/Matusiewicz (2018), S. V
¹³Vgl. Klammer et al. (2017), S. 459
¹⁴Vgl. Holler (2017), S. 5
¹⁵Vgl. Gimpel et al. (2018), S. 5
¹⁶Vgl. Gimpel et al. (2019), S. 20
¹⁷Vgl. Gerlmaier (2019), S. 6
¹⁸Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.) (o. J.), o. S.; laut Thüringer Landesamt für Statistik gliedert sich die Thüringer Unternehmenslandschaft wie folgt: 96,9 % Kleinst-/Kleinunternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten, 2,7 % Mittelstand mit 50-249 Beschäftigten und 0,5 % Großunternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten (Gebietsstand 31.12.2018).

Studie »Digitale Arbeit erfolgreich gesund gestalten«

- ¹⁹Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2022), o. S.
²⁰Vgl. Hölscher (2021), S. 15
²¹Vgl. Statistisches Bundesamt (2021), o. S.

Identifikation von Handlungsfeldern zur gesunden Gestaltung digitaler Arbeit

- ²²Vgl. Pieper/Schröder (2015), S. 68 f.
²³Vgl. Hasselmann (2021), S. 7

Gesundheitsförderliche Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele

- ²⁴Vgl. IFBG – Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (2020), S. 35
²⁵Vgl. § 2 Abs. 7 Arbeitsstättenverordnung
²⁶Vgl. SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel 12

- ²⁷Vgl. Backhaus et al. (2020), S. 38 f.
²⁸Vgl. Bonin et al. (2020), S. 25 f.
²⁹In Anlehnung an Bonin et al. (2020), S. 25
³⁰Vgl. IFBG – Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (2020), S. 67
³¹Vgl. Bonin et al. (2020), S. 11
³²Es gilt zu berücksichtigen, dass die Werte im Sommer 2021 während der Coronapandemie erhoben wurden und daher vermehrt Büroarbeitsplätze ins Homeoffice verlagert worden waren.
³³Bonin et al. (2020), S. 33 f.
³⁴Vgl. Rothe et al. (2017), S. 126
³⁵Vgl. IFBG – Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (2020), S. 34
³⁶Vgl. Wöhrmann et al. (2016), S. 7
³⁷Vgl. Böhm et al. (2019), S. 21
³⁸Vgl. Backhaus et al. (2020), S. 50
³⁹Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2018), S. 9
⁴⁰Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2018), S. 9
⁴¹Vgl. Wendsche/Lohmann-Haislah (2018), S. 9
⁴²Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018), S. 1 ff.
⁴³Vgl. Wendsche/Lohmann-Haislah (2018), S. 10 f.
⁴⁴In Anlehnung an Wendsche/Lohmann-Haislah, (2018), S. 13
⁴⁵Vgl. Techniker Krankenkasse (2022), S. 11 ff.
⁴⁶Vgl. Scharschmidt et al. (2018), S. 38
⁴⁷Vgl. Dietrich (2014), S. 25 ff.
⁴⁸Vgl. Wendsche/Lohmann-Haislah (2018), S. 10 f.
⁴⁹In Anlehnung an AOK – Die Gesundheitskasse (2021 a), S. 15
⁵⁰Vgl. Mojtahedzadeh et al. (2021), S. 72
⁵¹Vgl. Mojtahedzadeh et al. (2021), S. 72
⁵²Vgl. Dietrich (2014), S. 25 ff.
⁵³Vgl. Mojtahedzadeh et al. (2021), S. 73
⁵⁴Vgl. Bildscharbeitsverordnung
⁵⁵Vgl. Arbeitsschutzgesetz
⁵⁶Vgl. Daub et al. (2019), S. 11
⁵⁷In Anlehnung an Daub et al. (2019), S. 11
⁵⁸Vgl. § 5 Absatz 3 Arbeitsschutzgesetz
⁵⁹Vgl. ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen (o. J.), o. S.
⁶⁰Vgl. Gimpel et al. (2019), S. 7 ff.
⁶¹Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 13

- ⁶²Vgl. Saueressig/Oswald (2022), S. 16
⁶³Vgl. Kersting (2020), S. 1 f.
⁶⁴Vgl. Industrie- und Handelskammer Ostthüringen zu Gera (2022), o. S.
⁶⁵Vgl. Kersting (2020), S. 2
⁶⁶Vgl. Bitkom Research (2021), S. 9 ff.
⁶⁷Vgl. Jackwerth-Rice et al. (2022), S. 99 ff.
⁶⁸Vgl. Held et al. (2016), S. 6
⁶⁹Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 17
⁷⁰Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 17
⁷¹Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 7
⁷²Vgl. Statista (2022), o. S.
⁷³Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (o. J.), o. S.
⁷⁴Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (o. J.), o. S.
⁷⁵Vgl. Waltersbacher et al. (2018), S. 28 f.
⁷⁶Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2017), S. 7
⁷⁷Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 16 f.
⁷⁸Vgl. Gronau et al. (2019), S. 323
⁷⁹Vgl. AOK-Bundesverband GbR (o. J. a), o. S.
⁸⁰Vgl. Rothe et al. (2017), S. 129
⁸¹Vgl. Gerlmaier (2019), S. 6
⁸²Vgl. Böhm et al. (2016), S. 37
⁸³Vgl. Hasselmann (2018), S. 61 f.
⁸⁴Vgl. IFBG – Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (2020), S. 40
⁸⁵Vgl. Hummrich (2020), S. 230
⁸⁶Vgl. Franke et al. (2015), S. 255 ff.
⁸⁷In Anlehnung an Franke et al. (2015), S. 255 ff.
⁸⁸Vgl. Franke et al. (2015), S. 253 ff.
⁸⁹Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 14
⁹⁰Vgl. Friedrichsen/Wersing (2020), S. 3
⁹¹Vgl. Europäische Kommission (2022), o. S.
⁹²Vgl. Friedrichsen/Wersing (2020), S. 4 f.
⁹³Vgl. Bitkom (2018), S. 23
⁹⁴In Anlehnung an Bitkom (2018), S. 28
⁹⁵Vgl. Bitkom (2018), S. 30 ff.
⁹⁶Vgl. Held et al. (2016), S. 9
⁹⁷Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sicherheit (2013), S. 3

- ⁹⁸Becker et al. (2018), S. 113
⁹⁹Vgl. Becker et al. (2018), S. 114 f.
¹⁰⁰Becker et al. (2018), S. 113
¹⁰¹Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2019), S. 11
¹⁰²In Anlehnung an Becker et al. (2018), S. 115 f.
¹⁰³Vgl. Becker et al. (2018), S. 115 f.
¹⁰⁴Vgl. Knoblauch et al. (2019), S. 206
¹⁰⁵Vgl. Meier/Engelmeyer (2009), S. 78
¹⁰⁶Vgl. Meier/Engelmeyer (2009), S. 78 f.
¹⁰⁷Vgl. Knoblauch et al. (2019), S. 29
¹⁰⁸In Anlehnung an Knoblauch et al. (2019), S. 29
¹⁰⁹Vgl. Knoblauch et al. (2019), S. 27 ff.
¹¹⁰Vgl. Meier/Engelmeyer (2009), S. 79 f.
¹¹¹Bundesministerium für Gesundheit (2023), o. S.
¹¹²Vgl. Eickholt et al. (2015), S. 976 ff.
¹¹³Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 18
¹¹⁴Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 18
¹¹⁵Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 19
¹¹⁶Vgl. »Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland« (2016), S. 19

Grenzen der gesunden Gestaltung digitaler Arbeit

- ¹¹⁷Vgl. Daum et al. (2020), S. 1 f.
¹¹⁸Vgl. Baxheinrich/Henssler (2018), S. 301 f.
¹¹⁹Vgl. Baxheinrich/Henssler (2018), S. 301
¹²⁰Vgl. Junker/Kaluza (2018), S. 637 f.
¹²¹Vgl. Görmar/Bouncken (2020), S. 227
¹²²Vgl. Baxheinrich/Henssler (2018), S. 301 ff.
¹²³Vgl. Junker/Kaluza, (2018), 632 ff.
¹²⁴In Anlehnung an Baxheinrich/Henssler (2018), S. 308
¹²⁵Vgl. Kaiser/Matusiewicz (2018), S. 5
¹²⁶Vgl. Daum/Zanker (2020), S. 9 f.
¹²⁷Vgl. Junker/Kaluza (2018), S. 634 ff.
¹²⁸In Anlehnung an Junker/Kaluza (2018), S. 639

Fazit und Ausblick

- ¹²⁹Vgl. Kraußlach (2015), S. 27 ff.
¹³⁰Vgl. AOK – Die Gesundheitskasse für Niedersachsen (o. J.), S. 80
¹³¹ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen (o. J.), o. S.

Quellenverzeichnis

AOK-Bundesverband GbR (Hrsg.) (o. J. a):

Gesund führen – Tipps für Führungskräfte; online verfügbar unter: <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/gesund-fuehren/gesund-fuehren-tipps-fuer-fuehrungskraefte/> (zuletzt geprüft am 25.01.2023)

AOK-Bundesverband GbR (Hrsg.) (o. J. b):

Bewegung am Arbeitsplatz; online verfügbar unter: <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/bewegung-am-arbeitsplatz/> (zuletzt geprüft am 20.01.2023)

AOK – Die Gesundheitskasse (Hrsg.) (2021 a):

Gesund im Homeoffice; online verfügbar unter: https://www.aok.de/fk/fileadmin/user_upload/medien-seminare/medien/downloads/9362601-Gesund-im-Homeoffice-2022.pdf (zuletzt geprüft am 13.02.2023)

AOK – Die Gesundheitskasse (Hrsg.) (2021 b):

Gesund führen – Mit Wertschätzung, Unterstützung und Kooperation zu Produktivität und Wohlbefinden; online verfügbar unter: https://www.aok.de/fk/fileadmin/user_upload/medien-seminare/medien/downloads/9361601-Gesund-fuehren-2022.pdf (zuletzt geprüft am 13.02.2023)

AOK – Die Gesundheitskasse für Niedersachsen (Hrsg.) (o. J.):

Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0, Abschlussbericht; online verfügbar unter: <https://www.aok.de/fk/niedersachsen/gida/#0> (zuletzt geprüft am 10.01.2023)

Backhaus, Nils et al. (2020): BAuA-Arbeitszeitbefragung:

Vergleich 2015 - 2017 - 2019, Forschungsbericht/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Projekt F 2452, Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Badura, Bernhard et al. (Hrsg.) (2019):

Fehlzeiten-Report 2019 – Schwerpunkt: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Baxheinrich, Andrea/Henssler, Oliver-Timo (2018):

Verknüpfung der analogen und digitalen Welt – Chancen und Grenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, in: Matusiewicz, David/Kaiser, Linda (Hrsg.): Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. Theorie und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 301-312

Becker, Joachim et al. (2018):

Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen, 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf, Berlin: Springer-Verlag

Becker, Manfred (2013):

Personalentwicklung – Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Bitkom (Hrsg.) (2018):

Weiterbildung für die digitalisierte Arbeitswelt; online verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publicationen/Weiterbildung-fuer-die-digitale-Arbeitswelt.html> (zuletzt geprüft am 10.01.2023)

Bitkom Research (2021):

Digitaltag 2021: Deutschlands digitale Spaltung überwinden; online verfügbar unter: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-06/bitkom-charts-digitaltag-14-06-2021_final.pdf (zuletzt geprüft am 23.01.2023)

BKK Dachverband e. V. (Hrsg.) (o. J.):

Praxisinstrumente und Handlungshilfen für eine starke psychische Gesundheit; online verfügbar unter: <https://www.psyga.info/unsere-angebote> (zuletzt geprüft am 20.01.2023)

Böhm, Stephan et al. (2016):

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen: Eine bevölkerungsrepräsentative Studie in der Bundesrepublik Deutschland, St. Gallen: Universität St. Gallen

Bonin, Holger, et al. (2020):

Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice – Kurzexpertise, Forschungsbericht/Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB549, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Brodersen, Sören/Lück, Patricia (2018):

iga.Wegweiser: Bewegte Arbeitswelt – Anregungen zur bewegungsförderlichen Arbeitsgestaltung; online verfügbar unter: https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Wegweiser/Dokumente/iga-Wegweiser_Bewegte_Arbeitswelt.pdf (zuletzt geprüft am 20.01.2023)

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.) (2022):

Demografie-Portal – Altersstruktur der Bevölkerung in Thüringen; online verfügbar unter: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/bevoelkerung-alterstruktur-thue-ringen.html> (zuletzt geprüft am 09.01.2023)

Bundesministerium für Arbeit und Sicherheit (Hrsg.)

(2013): Handlungsempfehlungen der Plattform »Digitale Arbeitswelt« zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten; online verfügbar unter: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilungen/2016/bericht-plattform-digitale-arbeitswelt.html> (zuletzt geprüft am 08.01.2023)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2018):

Das Arbeitszeitgesetz; online verfügbar unter: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a120-arbeitszeitgesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (zuletzt geprüft am 10.01.2023)

Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (2023):

Gesundheitskompetenz stärken; online verfügbar unter: <https://gesund.bund.de/gesundheitskompetenz-digital-staerken#situation-in-deutschland> (zuletzt geprüft am 08.01.2023)

Daub, Urban et al. (2019):

ERGONOMIE-BENEFITS – Kriterien zur Bewertung ergonomischer Maßnahmen in der Kosten-Nutzen-Analyse, Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA

Daum, Mario et al. (2020):

Gestaltung vernetzt – flexibler Arbeit, in: Daum, Mario et al. (Hrsg.): Gestaltung vernetzt – flexibler Arbeit, Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt, Berlin: Springer Vieweg, S. 1-8

Daum, Mario/Zanker, Claus (2020):

Vernetzt, flexibel und gesund?, in: Daum, Mario et al. (Hrsg.): Gestaltung vernetzt – flexibler Arbeit, Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt, Berlin: Springer Vieweg, S. 9-27

Dietrich, Jürg (2014):

Gehirngerechtes Arbeiten und beruflicher Erfolg – Eine Anleitung für mehr Effektivität und Effizienz, Wiesbaden: Springer Gabler

Digitalagentur Thüringen GmbH (Hrsg.) (o. J.):

Willkommen bei der Digitalagentur Thüringen; online verfügbar unter: <https://www.digitalagentur-thueringen.de/> (zuletzt geprüft am 17.01.2023)

Eickholt, Clasissa et al. (2015):

Gesundheitskompetenz im Betrieb fördern – aber wie?, in: Bundesgesundheitsblatt 58, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 976-982

Europäische Kommission (Hrsg.) (2022):

Digitale Kompetenzen; online verfügbar unter: Digitale Kompetenzen | Gestaltung der digitalen Zukunft Europas (zuletzt geprüft am 17.01.2023)

Franke, Franziska et al. (2015):

Gesundheitsförderliche Führung, in: Felfe, Jörg (Hrsg.): Trends in der psychologischen Führungsforschung, Göttingen: Hogrefe, S. 253-264

Fraunhofer-Gesellschaft (Hrsg.) (2023):

DRP Reifegrad. Schnellcheck zur Digitalisierungsfähigkeit Ihres Unternehmens; online verfügbar unter: https://www.bigdata-ai.fraunhofer.de/de/presse_medien/aktuelles/digital_denkende_unternehmen.html (zuletzt geprüft am 10.01.2023)

Friedrichsen, Mike/Wersing, Wulf (2020):

Digitale Kompetenzen: Notwendigkeit und Kerngedanken, in: Friedrichsen, Mike/Wersing, Wulf (Hrsg.): Digitale Kompetenzen – Herausforderungen für Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, Wiesbaden: Springer-Verlag

Gerlmaier, Anja (2019):

Was erhält gesund in der digitalen Produktion? Erfolgsfaktoren und Grenzen kompetenzorientierter Arbeitsgestaltung, IAQ-Report 07/2019, Duisburg, Essen: DuE-Publico

Gimpel, Henner et al. (2018):

Digitaler Stress in Deutschland: Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien, Working Paper Forschungsförderung/Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 101, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung

Gimpel, Henner et al. (2019):

Gesund digital arbeiten?!: Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland, Augsburg: Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT

Görmar, Lars/Bouncken, Ricarda B. (2020):

Gemeinsames Arbeiten in der dezentralen digitalen Welt, in: Daum, Mario et al. (Hrsg.): Gestaltung vernetzt – flexibler Arbeit, Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt, Berlin: Springer Vieweg, S. 227-248

Gronau Anouschka et al. (2019):

Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0, in: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019 – Schwerpunkt: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Hasselmann, Oliver (2018):

Digitales BGM für die Arbeitswelt 4.0 - Optionen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, in: Matusiewicz, David/Kaiser, Linda (Hrsg.): Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement – Theorie und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 57-72

Hasselmann, Oliver (2021):

New Work & Führung – Kurzbericht: Mobile Arbeit und Homeoffice, Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA)

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o. J.):

Lexikonbeitrag aus Arbeitsschutz Haufe, Office Professional; online verfügbar unter: https://www.haufe.de/arbeitschutz/arbeitschutz-office-professional/betriebsklima_idesk_P113633_HI2546921.html (zuletzt geprüft am 01.12.2022)

Held, Gabriele et al. (2016):

Miteinander reden – Wie Kommunikation gute Zusammenarbeit wird, Wegweiser »Demografiefeste Arbeit« – Leitfaden 3, Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Hölscher, Ines et al. (Hrsg.) (2021):

Deutschland-Index der Digitalisierung 2021; online verfügbar unter: <https://www.oeffentliche-it.de/documents/10181/14412/Deutschland-Index+der+Digitalisierung+2021> (zuletzt geprüft am 09.01.2023)

Holler, Markus (2017):

Verbreitung, Folgen und Gestaltungsaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt: Auswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016, Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit

Humrich, Stefan (2020):

Führung in der digitalen Arbeitswelt, Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), zur Erlangung der Würde eines Doktors der Sozialwissenschaften, St. Gallen: Universität St. Gallen

IFBG – Institut für Betriebliche**Gesundheitsberatung (Hrsg.) (2020):**

#whatsnext2020 – Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt, Studienband; online verfügbar unter: https://www.ifbg.eu/wp-content/uploads/2021/03/Studienband_whatsnext2020.pdf (zuletzt geprüft am 08.01.2023)

Industrie- und Handelskammer**Ostthüringen zu Gera (Hrsg.) (2022):**

Unzureichende digitale Infrastruktur gefährdet Wirtschaftsstandort Thüringen; online verfügbar unter: <https://www.ihk.de/gera/servicemarken/presse/pressemitteilungen/digitalisierungsumfrage-5420562> (zuletzt geprüft am 10.01.2023)

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2019):

Digitale Bildung in Unternehmen – Wie KMU E-Learning nutzen und welche Unterstützung sie brauchen; online verfügbar unter: https://www.kofa.de/Digitale_Bildung_in_Unternehmen_3_2019.pdf (zuletzt geprüft am 07.08.2021)

Jackwerth-Rice, Thomas et al. (2022):

Gestaltung einer digitalisierungsförderlichen Unternehmenskultur bei mittelständischen Industrieunternehmen, in: Nitsch, Verena et al. (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand 1 Ergebnisse und Best Practice des BMBF-Forschungsschwerpunkts »Zukunft der Arbeit: Mittelstand – innovativ und sozial«, Berlin: Springer Vieweg

Junker, Nina M./Kaluza, Antonia (2018):

Möglichkeiten und Grenzen im digitalen BGM aus Unternehmenssicht, in: Matusiewicz, David/Kaiser, Linda (Hrsg.): Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. Theorie und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 631-641

Kaiser, Linda/Matusiewicz, David (2018):

Effekte der Digitalisierung auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM), in: Matusiewicz, David/Kaiser, Linda (Hrsg.): Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. Theorie und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-34

Kersting, Norbert (2020):

Digitale Ungleichheiten und digitale Spaltung, in: Klenk, Tanja et al. (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Klammer, Ute et al. (2017):

Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt, in: Wirtschaftsdienst 97.7, Wiesbaden: Springer-Verlag, S. 459-476

Knoblauch, Jörg et al. (2019):

Zeitmanagement, 4. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Krauflach, Heike (Hrsg.) (2015):

Praxisleitfaden zur Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele des Forschungsprojektes »Betriebliches Gesundheitsmanagement in Thüringer Unternehmen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes«, 2. Aufl., Jena: Verlag Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Meier, Rolf/Engelmeyer, Eva (2009):

Zeitmanagement, 2. Aufl., Offenbach: GABAL Verlag GmbH

Mojtahedzadeh, Natascha et al. (2021):

Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie; online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00419-1> (zuletzt geprüft am 10.01.2023)

»Offensive Mittelstand**– Gut für Deutschland« (Hrsg.) (2016):**

INQA-Check »Gesundheit«, Die Potenziale für ein gesundes Unternehmen ausschöpfen – Selbstcheck für Unternehmer, Berlin: Neue Qualität der Arbeit

»Offensive Mittelstand**– Gut für Deutschland« (Hrsg.) (2017):**

INQA-Check »Personalführung«, Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel, Berlin: Neue Qualität der Arbeit

»Offensive Mittelstand**– Gut für Deutschland« (Hrsg.) (2018):**

Potenzialanalyse »Arbeitszeit«, Praxisvereinbarung und Selbstbewertung für Unternehmen, Berlin: Neue Qualität der Arbeit

Pieper, Claudia/Schröder, Sarah (2015):

Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012, in: iga.Report 28, Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA), S. 11-109

Rothe, Isabel et al. (2017):

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Rump, Jutta/Eilers, Silke (2017):

Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Innovationen in HR, Wiesbaden: Springer, S. 3-79

Saueressig, Thomas/Oswald, Gerhard (2022):

Digitale Transformation aus Perspektive der Wirtschaft, in: Saueressig, Thomas et al. (Hrsg.): Digitale Transformation. Fallbeispiele und Branchenanalysen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer-Gabler

Scharschmidt, Ronja et al. (2018):

Gesund mit Erfahrung – Praxishilfen zur Teilhabeförderung; online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s11553-018-0680-z> (zuletzt geprüft am 10.01.2023)

Statista (Hrsg.) (2022):

Umfrage zum Einfluss des Arbeitsklimas auf Arbeitnehmer in Deutschland 2018; online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1086813/umfrage/umfrage-zum-einfluss-eines-schlechten-arbeitsklimas-auf-arbeitnehmer-in-deutschland/> (zuletzt geprüft am 15.12.2022)

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021):

Pressemitteilung Nr. N 023 – Die Folgen der Corona-Pandemie in 10 Zahlen; online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_N023_p001.html (zu-letzt geprüft am 09.01.2023)

Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2022):

Beweg dich, Deutschland!; online verfügbar unter: <https://www.tk.de/presse/themen/praevention/gesundheitsstudien/tk-studie-2022-beweg-dich-deutschland-2137706> (zuletzt geprüft am 13.02.2023)

Thüringer Aufbaubank (Hrsg.) (2023):

Digitalbonus Thüringen; online verfügbar unter: <https://www.aufbaubank.de/Foerderprogramme/Digitalbonus-Thueringen> (zuletzt geprüft am 10.01.2023)

Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.) (o. J.):

Niederlassungen nach Beschäftigtengrößenklassen und Kreisen in Thüringen; online verfügbar unter: <https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?table=KR000453%7C%7C> (zuletzt geprüft am 08.01.2023)

Waltersbacher, Andrea et. al. (2018):

Sinnerleben bei der Arbeit und der Einfluss auf die Gesundheit, Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen, in: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018, Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Wendsche, Johannes/Lohmann-Haislah, Andrea (2018):

Arbeitspausen gesundheits- und leistungsförderlich gestalten, Göttingen: Hofgreffe Verlag GmbH & Co. KG

Wöhrmann, Marit et al. (2016):

Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

ZeTT – Zentrum Digitale Transformation**Thüringen (Hrsg.) (o. J.):**

Zentrum Digitale Transformation Thüringen; online verfügbar unter: <https://zett-thueringen.de> (zuletzt geprüft am 11.02.2023)

ZeTT – Zentrum Digitale Transformation**Thüringen (Hrsg.) (o. J. a):**

Direktberatung für den Mittelstand; online verfügbar unter: <https://zett-thueringen.de/direktberatung-kmu/> (zuletzt geprüft am 17.01.2023)

ZeTT – Zentrum Digitale**Transformation Thüringen (Hrsg.) (o. J. b):**

Innovative Konzepte zur digitalen Weiterbildung – E-Learning; online verfügbar unter: <https://zett-thueringen.de/innovatives-e-learning/> (zuletzt geprüft am 10.01.2023)

