

# Fachforum

## „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“

### 17. Mai 2018

---

Ergebnisse der Impuls-Runden



## **Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung: Wie geht das? Good-Practice-Beispiele und deren Relevanz**

**Dr. Martin Kuhlmann** | Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V.

## **Softwaregestützte Bewegungsförderung im Setting Betrieb – Wieviel Mensch braucht die Gesundheitsförderung?**

**Dr. Sabrina Rudolph** | Universitätsmedizin Göttingen

## **Personalpolitik im Wandel – Eine Frage der Kapazität?**

**Willi Poll** | Fahrzeugwerk Bernard Krone GmbH & Co. KG

## **Das Betriebliche Gesundheitsmanagement von morgen – Was brauchen wir schon heute?**

**Anouschka Gronau** | AOK Niedersachsen



## **Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung: Wie geht das? Good-Practice-Beispiele und deren Relevanz**

**Dr. Martin Kuhlmann**

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V.



### Fragen:

- 1- gute Dienstplangestaltung
- 2- Instrumente / Methoden, wie Digitalisierung / Software gut gestaltet werden kann
- 3- operative Umsetzung von Digitalisierung + neuen Methodiken (bspw. SCRUM)  
↳ Arbeitsorganisation
- 4- wie können Führungskräfte Mitarbeiter zur Partizipation motivieren

### Erfahrungen / pos. Bsp.:

- 1.) - Beteiligung „aller“ von Anfang an ist sinnvoll
  - Herausforderung: FK-Aussage „zu wenig Ressourcen“
  - Selbstorganisierte Planung vs. Kapazitäten
  - Führungskräfte müssen „Beschäftigte auch beteiligen lassen“
  - Schichtvorgabe kann Herrschaftsinstrument sein
  - Selbstorganisation als Pilot (low Motivation)
  - Transparenz im Team zu Planung hilfreich  
↳ Lebensphasenarbeit
  - Motivation: Tätigkeit, Kollegen, FK, Betrieb
  - Kriterien, Ziele klar definieren  
↳ sollten gemeinsam diskutiert werden  
↳ in realer Arbeitsgruppe
  - „Moderator“ für Arbeitsgruppe bzgl. Planung
  - kontinuierliche Abfrage zu mögl. Problemen (bspw. Ampeln) als Beteiligungsinstr.
  - digitale Planungsinstrumente: Information und optimierte Planung   
Kommunikation

### Erfahrungen / pos. Bsp.

- 2.) - Implementierung über IT-Abt. - Anwender nicht mit eingebunden
- 3.) - die „günstigste“ aber nicht sinnvollste Software wird eingekauft
  - IT'ler sprechen andere Sprache als Anwender
  - gutes / „richtiges“ Maß an Beteiligung der Anwender
  - zentrale vs. dezentrale Umsetzung → was ist anwenderfreundlicher
  - „Software Ergonomie“ wichtig
  - IT-Ableitung sollte als „Dienstleister“ statt Projektleitung agieren
  - IT sollte „näher“ an Anwender rücken
- 4.) - Rahmenbedingungen für Beteiligung schaffen (auch für FK)



# Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung: Wie geht das? Good-Practice-Beispiele und deren Relevanz

Dr. Martin Kuhlmann | Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V.

In der Impulsrunde „Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung: Wie geht das? Good-Practice-Beispiele und deren Relevanz“ standen Erfahrungen und Gestaltungsanforderungen beteiligungsorientierter Arbeits- und Organisationsgestaltung im Mittelpunkt. Ausgehend von Fragen und Erfahrungen der Mitdiskutierenden und Ergebnissen der Forschung ging es im Kern darum, verallgemeinerbare Prinzipien gelungener Beteiligung („Good-Practice-Beispiele“) zu erarbeiten.

Besprochen wurden konkrete Herausforderungen der betrieblichen Praxis, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern formuliert wurden: Wie kann eine beteiligungsorientierte Dienstplangestaltung funktionieren? Welche Herausforderungen stellen sich, wenn technische Systeme oder neue Software gut gestaltet werden soll? Welchen Beitrag können agile Formen der Arbeitsorganisation wie z.B. SCRUM leisten? Aber auch: Wie können Führungskräfte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Partizipation motivieren?

Auch wenn sich die konkreten Anforderungen und betrieblichen Situationen unterschiedlich darstellen und in den Betrieben eigene Lösungen entwickelt und realisiert werden müssen, gelang es in der Impuls-Runde dennoch, ausgehend von den Beispielen, ein paar verallgemeinerbare Prinzipien zu formulieren:

1. Beteiligung muss ein Angebot an konkrete Personenkreise wie Arbeits-, Projektgruppen oder Abteilungen sein. Als allgemeiner, unspezifischer Appell ist sie meist wenig wirksam.
2. Beteiligung basiert auf verbindlich herzustellenden Voraussetzungen und Rahmenbedingungen wie Orten/Räumen sowie Zeitressourcen (ausreichende Personalbemessung) und profitiert von eigens ausdifferenzierten Rollen. Externe Moderation ist meist weniger wirksam als von den Gruppen selbst benannte (z.T. gewählte) Sprecherinnen/Sprecher, Koordinatorinnen/Koordinatoren oder Beauftragte.
3. Beteiligungsaufforderungen sollten sich auf konkrete Aufgaben und Ziele richten. Hierbei können auch Kennzahlen hilfreich sein – die Beschäftigten müssen jedoch über Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Auswahl und Festlegung geeigneter Kennzahlen verfügen.
4. Beteiligung findet stets im Rahmen von Pflichten statt. Diese müssen vom Betrieb und den verantwortlichen Führungskräften klar und transparent formuliert und begründet werden – wiederum jedoch in Abstimmung mit den Gruppen. Gerade bei Themen wie Dienstplan- oder Urlaubsgestaltung sind klare Regeln bspw. für eine Mindestbesetzung hilfreich.

# Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung: Wie geht das?

## Good-Practice-Beispiele und deren Relevanz

Dr. Martin Kuhlmann | Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V.

5. Insbesondere im Pflegebereich sehen sich viele Betriebe mit zunehmend schwieriger werdenden Rekrutierungsbedingungen konfrontiert und arbeiten mit knappen Personalressourcen. Beteiligung darf nicht dazu „missbraucht“ werden, kaum zu bewältigende Aufgaben an Arbeitsgruppen zu übertragen. Dies ist ein sicherer Weg, Beteiligungsmotivation zu zerstören.
6. Von den Beschäftigten können in beteiligungsintensiven Arbeitsformen artikulierte Schwierigkeiten und Hindernisse ein sinnvoller Ausgangspunkt sein, um Hinweise auf betriebliche Problemlagen und Weiterentwicklungsbedarfe zu bekommen, die in anderen Organisationsformen weniger sichtbar werden. Wenn die so entstehenden Hinweise vom Betrieb aufgenommen werden, kann Beteiligung zu einem Motor kontinuierlicher Verbesserungs- und Innovationsprozesse werden.
7. Beim Thema Beteiligung liegt die zentrale Aufgabe von Führungskräften nicht in ihrer Rolle als Motivator, Vorbild oder charismatische Führungsfigur, sondern darin, die betrieblichen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Aufgabenerledigung und Beteiligung zu schaffen. Führungskräfte, aber auch Betriebs- und Personalräte, müssen lernen, Verantwortung zu übertragen und Vertrauen aufzubauen. Dies gelingt vor allem dann, wenn Führungskräfte und Interessenvertretungen praktische Erfahrungen mit konkreten Beteiligungsprozessen machen.
8. Aktuell stark diskutierte und propagierte Organisationsformen wie agile Teams oder SCRUM können eine gute Grundlage für beteiligungsorientierte Arbeitsprozesse und weniger hierarchische Organisationsformen sein. Da sie in starkem Maße auf erweiterter Verantwortungsübernahme und beschleunigten Abläufen und Prozessen beruhen, ist jedoch darauf zu achten, dass sie nicht mit (Selbst-)Überforderungssyndromen einhergehen. Gerade bei der System- und Softwaregestaltung haben sich agile Organisationskonzepte als leistungsfähig erwiesen: Beteiligung meint hier eine noch stärkere und weniger hierarchische Einbeziehungen der Leistungserstellenden sowie von Nutzerinnen und Nutzern. Erste Ergebnisse von Arbeitsprozessen werden schneller vorgestellt und diskutiert und ermöglichen gerade hierdurch eine beschleunigte Weiterentwicklung: schneller scheitern – schneller lernen.



## Softwaregestützte Bewegungsförderung im Setting Betrieb – Wieviel Mensch braucht die Gesundheitsförderung?

**Dr. Sabrina Rudolph**  
Universitätsmedizin Göttingen





# Softwaregestützte Bewegungsförderung im Setting Betrieb – Wieviel Mensch braucht die Gesundheitsförderung?

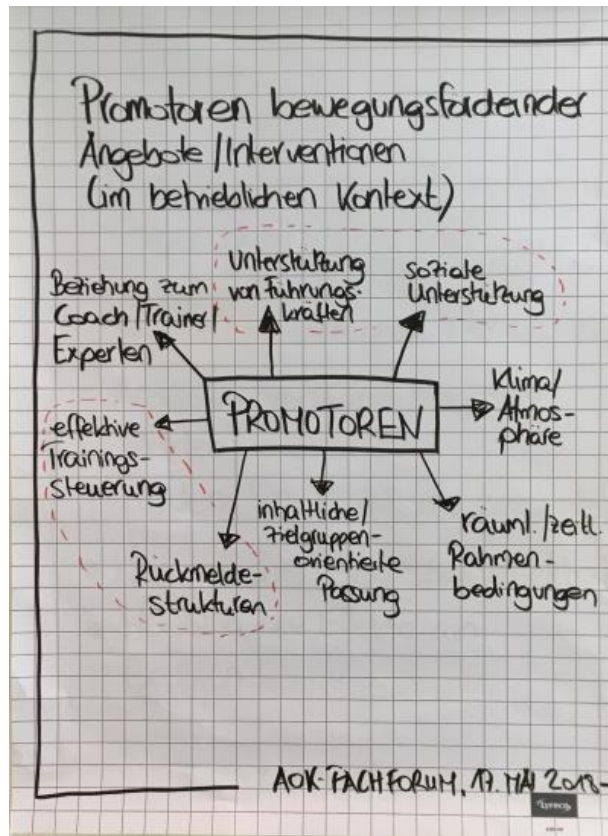
Dr. Sabrina Rudolph | Universitätsmedizin Göttingen



Wieviel (welche) Erfahrung(en) haben Sie mit technikgestützten/onlinebasierten Interventionen?

Mit dem Rad zur Arbeit  
Rücken-Atktiv (Videos, etails)  
Online-Broschüren (GDA)  
Schnitzmesser  
Runtastic  
Yoga (youtube)  
Fitness-Apps (in Erinnerung)  
Push up-Nachrichten  
Gesundheitsplattform  
Humanoo (Ges.plattform)

AOK-FACHFORUM, 17. MAI 2018



Wie können diese Promotoren/Treiber durch personal- oder software- (technik-) bezogene Interventionen Angebote verstärkt/umgesetzt werden?  
Finden Sie praktische Beispiele!

- Was ist am Leichtesten umsetzbar?
- Wo sind die Effekte am Größten?

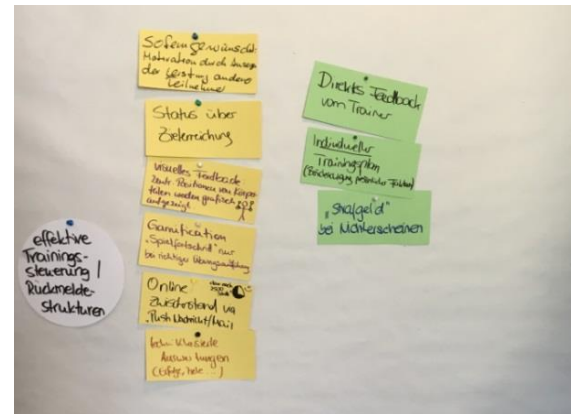
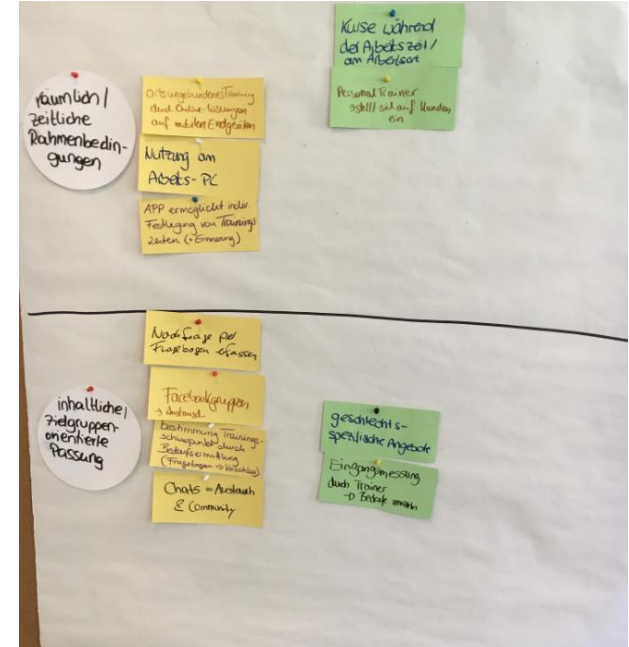
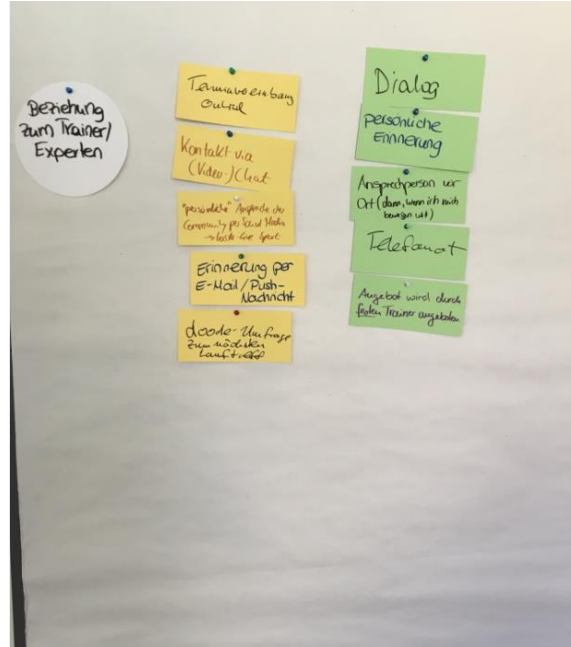
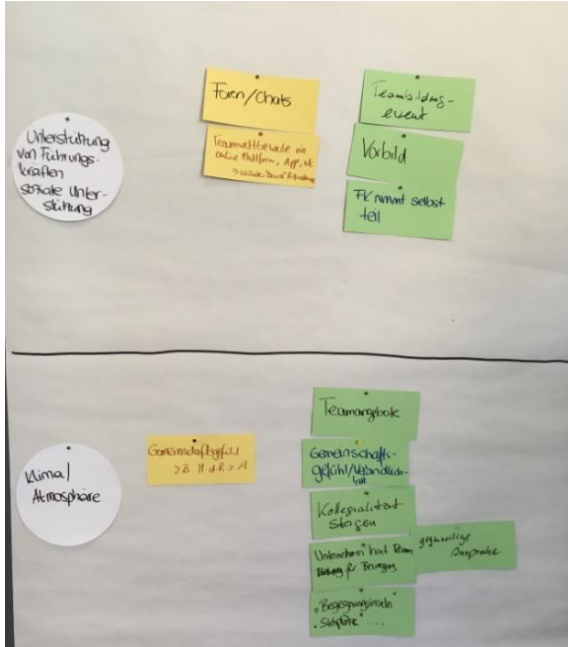
AOK-FACHFORUM, 18. MAI 2018





# Softwaregestützte Bewegungsförderung im Setting Betrieb – Wieviel Mensch braucht die Gesundheitsförderung?

Dr. Sabrina Rudolph | Universitätsmedizin Göttingen



# Softwaregestützte Bewegungsförderung im Setting Betrieb – Wieviel Mensch braucht die Gesundheitsförderung?

Dr. Sabrina Rudolph | Universitätsmedizin Göttingen

In der Impulsrunde „Softwaregestützte Bewegungsförderung im Setting Betrieb – Wieviel Mensch braucht die Gesundheitsförderung“ stand zu Beginn der Austausch zum aktuellen Wissens- und Erfahrungsstand zu digitalen Angeboten zur Bewegungsförderung im Fokus. Im Weiteren ging es um die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten, die wissenschaftlich nachgewiesenen Treiber zur Bewegungsförderung innerhalb von online- bzw. personalgestützten Angeboten zu identifizieren und zu bewerten.

- Dem Teilnehmerkreis sind verschiedene Formate und Möglichkeiten technikgestützter/onlinebasierter Interventionen bekannt, die sich grundsätzlich auch in der betrieblichen Gesundheitsförderung einsetzen lassen.
- Aus den Sportwissenschaften sind Treiber nachgewiesen, die bewegungsförderliche Angebote im betrieblichen Setting unterstützen (siehe Folie 6 „Promotoren“).
- Auf die Fragen, wie diese Treiber durch personal- oder technikgestützte Interventionen umgesetzt werden können, kommt der Teilnehmerkreis zu dem Ergebnis, dass sowohl personalbezogene, als auch technikbasierte Interventionen alle Treiber unterstützen können.
- Technikbasierte Interventionen können personalbezogene Interventionen dabei gut ergänzen, da sie viele Möglichkeiten bieten den Treiber der „effektiven Trainingssteuerung“ und „Rückmeldung“ zu verstärken und eine ortsbezogene- und zeitliche Flexibilisierung gewährleisten.
- Der Erfolg einer reinen technikgestützten Intervention wird vom Teilnehmerkreis kritisch bewertet. Die persönliche Beziehung zum Trainer stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, den reine technikbasierte Angebote nicht in dem Maß umsetzen können.



## Personalpolitik im Wandel – Eine Frage der Kapazität?

**Willi Poll**

Fahrzeugwerk Bernard Krone GmbH & Co. KG



# Personalpolitik im digitalen Wandel – Eine Frage der Kapazität?

Willi Poll | Fahrzeugwerk Bernard Krone GmbH & Co. KG



- HR ist zu spät  
↳ Personaler kennen „Kunden“ nicht / **Mindset**  
↳ Agile Arbeitsmethoden selbst anwenden /  
**Toolset / Skillset**  
↳ Verknüpfung & Partizipation ermöglichen  
intern / **extern**  
Qualifikation der Personaler anpassen  
Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge müssen aufgezeigt werden  
Rollenklärung

- Entscheidungsgrenzen aktiv in modernen Arbeitsmethoden einbeziehen
- Verwaltung digitalisieren → Ressourcen für neue Disziplinen freisetzen
- Vertrauenskultur herstellen / festigen



# Personalpolitik im digitalen Wandel – Eine Frage der Kapazität?

Willi Poll | Fahrzeugwerk Bernard Krone GmbH & Co. KG

In der Impulsrunde „Personalpolitik im digitalen Wandel – Eine Frage der Kapazität?“ wurde, auf Basis der Einschätzung der Teilnehmer zur aktuellen Funktion von HR-Abteilungen, erarbeitet, wohin sich HR in der Arbeitswelt 4.0 entwickeln muss/wird, und was dies für Schritte und Rahmenbedingungen erfordert.

- Die Mehrheit des Teilnehmerkreises sieht die HR-Abteilungen in der Funktion eines Personalmanagements. Damit übernimmt HR neben der klassischen Verwaltung der Beschäftigtenbelange (Entgelt, Zeitwirtschaft) auch weitere Disziplinen (PE, Recruiting, OE), die an die Unternehmensziele angelehnt sind.
- Die zwingende Entwicklung von Personalmanagement zum „People Operations“ bzw. „HR 4.0“ bedeutet, das Mindset der Personaler zu verändern und HR als vertrauensvollen Dienstleister zu etablieren („zufriedene Beschäftigte = zufriedene Kunden“).
- Aufgabe des HR liegt darin seine Kunden (hier Beschäftigte) sowie dessen Bedürfnisse zu kennen. Eine wesentliche Maßnahme auf dem Weg dorthin ist die Vernetzung und Partizipation entsprechender Stakeholder - auch über das Unternehmen hinaus.
- Grundsätzlich ist die digitale Transformation und speziell die HR-Transformation auch eine Frage der Ressourcen. Diese können geschaffen werden, indem sich HR selbst digitalisiert und vor allem Verwaltungstätigkeiten standardisiert und automatisiert. Dies hat eine Weiterqualifikation der Personaler für neue Disziplinen/Aufgaben zur Folge.
- Um weitere Ressourcen verfügbar zu machen, ist es notwendig, den Entscheidungsgremien die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der avisierten Maßnahmen/Aktivitäten transparent zu machen.
- In der Praxis hat es sich diesbezüglich beispielsweise bewährt, auch für das Entscheidungsgremium solche Maßnahmen erlebbar zu machen und good/best practice selbst zu erproben (externe Vernetzung).



## Das Betriebliche Gesundheitsmanagement von morgen – Was brauchen wir schon heute?

**Anouschka Gronau**  
AOK Niedersachsen





# Das Betriebliche Gesundheitsmanagement von morgen – Was brauchen wir schon heute?

Anouschka Gronau | AOK Niedersachsen



**Das Betriebliche Gesundheitsmanagement von morgen ist...**

Bitte schreiben Sie die für Sie 1-2 zentralsten Eigenschaften auf je eine Karte und überlegen Sie, wie wichtig diese Veränderung ist.

**weniger** (viel, etwas) ← | → (etwas, viel) **mehr**

Sticky notes on the right side of the scale:

- flexibel
- bedarfsorientiert
- vernetzt
- dezentral
- Konzepte psychische Belastungen
- Support durch GF & Führungskräfte
- Austausch Vernetzung
- Datenkompetenz
- Zielgruppenorientiert
- vielseitig
- Zeit
- Umschulung

**Konkretisierung der Anforderungen an ein Betriebliches Gesundheitsmanagement**

**weniger** (viel, etwas) ← | → (etwas, viel) **mehr**

Yellow sticky notes on the right side of the scale:

- bedarfsorientiert**
  - zielgruppenorientiert
  - detailliert
  - Analyse / Diagnostik (Daten) → schneller
  - Beschäftigten - Beteiligung → häufiger
  - Austausch
    - kontinuierlich, integriert
    - Selbstverständlichkeit
    - Verantwortung / Selbständigkeit der Bereiche
    - Bsp: KVP
    - lernfördernd
- vernetzt**
  - interne
  - externe
  - sektoral
  - politisch
  - Verantwortung im BGI für Tiefenreifeumsetzung
  - am Bedarf orientierte Beteiligung
  - feste Basis + flexible Ergänzung
  - ↳ Übergang von Verantwortung (Arbeitsgruppen) - agiler



# Das Betriebliche Gesundheitsmanagement von morgen – Was brauchen wir schon heute?

Anouschka Gronau | AOK Niedersachsen

In der Impuls-Runde „Das Betriebliche Gesundheitsmanagement von morgen – Was brauchen wir schon heute?“ wurde auf Basis der Erfahrungen und zukünftiger Herausforderungen im BGM gemeinsam priorisiert, was ein zukunftsfähiges BGM ausmacht.

Die als Erfolgsfaktoren priorisierten Eigenschaften sind „stärkere Bedarfsorientierung“ und „stärkere Vernetzung“.

## „Stärkere Bedarfsorientierung“

- „Stärkere Bedarfsorientierung“ meint, dass BGM zukünftig aufgrund der auch innerhalb von Branchen, Bereichen und Tätigkeiten heterogenen Veränderungsprozesse zielgruppenorientiert funktionieren muss.
- „Stärkere Bedarfsorientierung“ meint auch, dass BGM zukünftig vor dem Hintergrund von länder- und standortübergreifender Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen und orts- und zeitunabhängigen Formen der Arbeit dezentral funktionieren muss.
- Um dies zu erreichen, muss BGM als kontinuierlicher Verbesserungsprozess („BGM-KVP“) im gesamten Unternehmen verstanden – und als solcher gelebt werden.
- Erfolgsfaktor ist dabei die Sicherung der Bedarfsorientierung zur jeweiligen Zielgruppe durch einen in den Arbeitsalltag integrierten Austausch, der auf allen Ebenen des Unternehmens als Verantwortung verstanden wird (Kommunikation als Instrument der Beschäftigtenpartizipation).
- Die praktische Umsetzung dieses Austausches kann durch schlanke, gezielte und regelmäßige Bedarfsermittlung und das Schaffen von Impulsen sowie Raum zum Austausch, angestoßen werden.
- Damit kann sich BGM von parallel zum Tagesgeschäft laufenden Aktivitäten und Maßnahmen weg, hin zu einem den Arbeitsalltag begleitenden Prozess entwickeln und als fester Bestandteil der Unternehmenskultur gelebt werden.



# Das Betriebliche Gesundheitsmanagement von morgen – Was brauchen wir schon heute?

Anouschka Gronau | AOK Niedersachsen

## „Stärkere Vernetzung“

- „Stärkere Vernetzung“ meint die interne und externe Vernetzung von Akteuren zum BGM. Handlungsfelder im BGM finden sich unter anderem verstärkt in Verantwortungsbereichen des Human Resource, der Personalentwicklung und des Kommunikations- und Changemanagement.
- Vernetzung zwischen Akteuren und Fachbereichen innerhalb eines Unternehmens im BGM-Prozess sichert zum einen die Qualität der Maßnahmenableitung und -umsetzung. Zum anderen schützt es BGM-Verantwortliche im Unternehmen davor, zielgruppenspezifischen Bedürfnissen aufgrund nicht ausreichender Ressourcen nicht gerecht werden zu können.  
Hier kann es sinnvoll sein, dass Verantwortliche aus anderen Fachbereichen, beispielsweise der Personalentwicklung, den Steuerkreis (kontinuierliches festes Kernelement des BGM-Prozesses) temporär ergänzen.
- Externe Vernetzung zwischen BGM-Verantwortlichen und Akteuren unterschiedlicher Unternehmen sichert den Erfahrungsaustausch zu Best Practice, das Gewinnen neuer Impulse, den Abbau von Unsicherheiten und das voneinander Lernen.  
Dabei ist relevant neben BGM-Verantwortlichen auch Experten verschiedener Fachrichtungen sowie externe Dienstleister zu beteiligen, um die Vernetzung und sinnhafte Zusammenarbeit zu stärken.



Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter  
***[aok-projekt-viernull.de](http://aok-projekt-viernull.de)***

Sie haben Fragen?

---

Ihre Ansprechpartnerin

Anouschka Gronau

Telefon: 0511 8701-10110

E-Mail: [Anouschka.Gronau@nds.aok.de](mailto:Anouschka.Gronau@nds.aok.de)

