



Foto: AOK

Anouschka Gronau und Sonja Stender

## Innovationsprojekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“

Die „Arbeitswelt 4.0“ hält Einzug in alle Branchen. Sie zeichnet sich durch eine zunehmende Digitalisierung und Globalisierung sowie durch einen Wandel gesellschaftlicher Strukturen und Werte aus. Damit verändern sich auch Rahmenbedingungen und Inhalte der Arbeit: Aufgaben, Orte von denen Arbeit möglich wird sowie die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten, aber auch zwischen Mensch und Maschine, gehören dazu. Unternehmen, deren Beschäftigte und Führungskräfte, stehen vor neuen Herausforderungen, die auch Einfluss auf die Gesundheit haben.

Wie genau sich die Arbeitswelt wandelt und welche Wirkung diese Veränderungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten haben, ist aktuell noch wenig untersucht. Daher können bisherige Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und in der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) diese noch nicht ausreichend berücksichtigen. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung im BGM sieht sich die AOK Niedersachsen in der Verantwortung, die Veränderungen der Arbeitswelt genauer zu betrachten. Wie wirkt sich die Arbeitswelt 4.0 auf die Gesundheit von Beschäftigten aus und wie muss sich BGM weiterentwickeln, um zukunftsfähig zu

sein? Wie sind Chancen der neuen Arbeitswelt für Beschäftigte nutzbar und Risiken minimierbar? Genau an diesen Fragestellungen setzt das auf fünf Jahre angelegte Innovationsprojekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“. an und stellt den Beschäftigten und dessen Gesundheit in den Fokus. Die Ergebnisse dienen der Weiterentwicklung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Angeboten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, um die Gesundheit von Beschäftigten auch künftig zu erhalten und zu fördern.

### Hintergrund

Das Innovationsprojekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ wurde in Partnerschaft mit dem Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung, dem Niedersächsischen Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung sowie mit Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen. Neben den politischen Partnern und Unterstützern wird das Projekt sozialpartnerschaftlich durch die Unternehmerverbände Niedersachsen e.V. (UVN) sowie den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt begleitet.

Ausgewählte Ergebnisse zu Herausforderungen und Chancen der Arbeitswelt 4.0 sowie der Wirkungen auf die Gesundheit von Beschäftigten sind in diesem Beitrag dargestellt. Darüber hinaus sind Gestaltungsaufgaben aufgezeigt, die es im Rahmen einer gesundheitsförderlichen Gestaltung der modernen Arbeitswelt zu beachten gilt.

## Wandel von Prozessen, Systemen und Technik

### Herausforderungen

Digitale Weiterentwicklungen, die zunehmende Automatisierung, Standardisierung und Digitalisierung betrieblicher Abläufe sind maßgebliche Treiber im stetigen Wandel von Prozessen, Systemen und der Technik in Unternehmen. Betriebe sind engagiert, digitale Systeme und Technik kontinuierlich auf dem aktuellen Stand zu halten und in bestehende Betriebsstrukturen zu integrieren. Ziel ist Beschäftigte sowohl in der Verwaltung als auch in der Produktion in ihren Tätigkeiten zu entlasten und Arbeitsprozesse anhand neuer digitaler Möglichkeiten zu optimieren. Hierbei ergeben sich branchenübergreifend Herausforderungen.

Durch die Einführungen neuer Anwendungen, Updates oder Zusammenführungen von Systemen und einer daraus resultierenden wachsenden Zahl an Softwarelösungen kann es zu Schnittstellenproblematiken kommen. So berichten Beschäftigte, dass Informationen aus verschiedenen Systemen manuell zusammenzutragen, beziehungsweise gleiche Daten in unterschiedlichen Systemen zu erfassen sind. Um diese Problematik zu umgehen, werden oftmals eigene Workarounds geschaffen, die im Arbeitsprozess zu Mehr- und Doppelarbeit führen. Hier hilft der Mensch der technischen Lösung zur Vollkommenheit aus. Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass neue digitale Lösungen die operativen Tätigkeiten der Beschäftigten nicht immer ausreichend abbilden. Beispielsweise ist eine neu eingeführte Software für die Dokumentation und Verwaltung von Wartungsaufträgen zwar für planbare Aufträge geeignet. Jedoch ist die Software für die Erfassung spontaner Aufträge, welche einen Hauptbestandteil der Tätigkeit der Beschäftigten darstellt, nicht ausgelegt. Die unzureichende Anwendbarkeit digitaler Lösungen in der Praxis sorgt für eine Verlangsamung einzelner Arbeitsschritte und seitens der Beschäftigten zu einer sinkenden Akzeptanz digitaler Neuerungen sowie Unzufriedenheit und Frust.

Im Rahmen des Projekts der AOK Niedersachsen konnten häufige Arbeitsunterbrechungen als weiterer negativer Einflussfaktor auf Arbeitsprozesse aber auch auf die Gesundheit von Beschäftigten identifiziert werden. Diese sind auf Technikmängel, störanfällige Geräte und Anpassungen an Datenbanken oder Systemen zurückzuführen. Die Abhängigkeit von nicht verfügbarer oder funktionierender Technik zieht eine Verzögerung des Gesamtprozesses nach sich und hält Beschäftigte davon ab, Arbeitsaufgaben fristgerecht zu erledigen. Auch wird geschildert, dass im Zuge der Digitalisierung von Arbeitsprozessen monotone und komplexe Aufgaben ungleich verteilt werden. Daraus resultiert für die Einen Überforderung, für die Anderen Unterforderung. Diese Arbeitsbedingungen sind für Beschäftigte mit Zeitdruck, einer einseitigen Beanspruchung und letztendlich mit einem verstärkten Stressempfinden verbunden.

Das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e.V. begleitet das Projekt im Rahmen einer unabhängigen Studie wissenschaftlich. Ziel der Studie ist es, Erkenntnisse über Anforderungen, Problemlagen und Gestaltungsmöglichkeiten einer sich zunehmend digitalisierenden Arbeitswelt (Arbeit 4.0) zu gewinnen, gesundheitsbezogene Herausforderungen und Problemlagen der Arbeitswelt 4.0 zu identifizieren und Prozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements hinsichtlich der spezifischen gesundheitlichen Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt zu evaluieren.

An dem Projekt nehmen 21 niedersächsische Unternehmen aus dem Handel, der Elektro-, Automobil-, Metall-, Kunststoff-, Nahrungsmittel-, und Möbelindustrie, dem Versicherungs-, Transport- und Logistik-, und Gesundheitswesen sowie dem Finanzdienstleistungssektor teil. Damit vereint das Projekt Erfahrungen und Ergebnisse aus der betrieblichen Praxis unterschiedlicher Unternehmensbranchen und -größen.

### Chancen

Aus der Projektarbeit geht deutlich hervor: Systemische, technische und prozessuale Anpassungen tragen zu Arbeitserleichterungen bei aufwendigen sowie physisch belastenden Tätigkeiten bei. Arbeitsprozesse in der Verwaltung werden digitalisiert und vereinfacht, wodurch monotone Tätigkeiten, wie das Zuordnen von Vorgängen oder das Einscannen von Schriftstücken, wegfallen. Hierdurch werden Kapazitäten für andere Aufgaben frei und es bleibt mehr Zeit für kreative und abwechslungsreiche Tätigkeiten. Des Weiteren können Systeme auf Echtzeit-Bestände, beispielsweise in der Logistik oder im Einzelhandel, zugreifen und automatisch Neubestellungen tätigen. Dies führt einerseits zu einer effektiveren Lagerführung und Warenbestellung, andererseits zu einer Arbeitserleichterung, da aufwendige händische Bestellungen entfallen. Im Projekt der AOK Niedersachsen bestand die Möglichkeit, die Digitalisierung von Arbeitsprozessen im produzierenden Gewerbe von Beginn an zu begleiten. Die Veränderungen führten unmittelbar zu einer Qualitätssteigerung der Arbeitsergebnisse, zu einer Reduzierung körperlicher Belastungen und zu einer von den Beschäftigten wahrgenommenen Verbesserung der Arbeitssituation.

Darüber hinaus bieten digitale Neuerungen die Möglichkeit, sich weiter zu qualifizieren und Fachkompetenz zu erweitern. Durch

### i Die Autorinnen



*Anouschka Gronau ist Leiterin des Innovationsprojekts „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ der AOK Niedersachsen*



*Sonja Stender ist Projektberaterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement im Projekt der AOK Niedersachsen.*

### Aus der Praxis

Im Bereich der Produktion schaffte die Einführung kollaborierender Roboter sowie einer neuen Produktionslinie Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Auf Basis der neuen Technologien und veränderten Arbeitsprozessen wurden seitens des Unternehmens – unter Zusammenarbeit der Personalentwicklung, Unternehmensstrategie und Produktionsleitung – Qualifizierungs- und Tätigkeitsprofile erstellt. Diese wurden den Beschäftigten vorgestellt und die Möglichkeit geschaffen, sich eigenmotiviert auf die für sie passende Qualifizierungsstufe zu bewerben. Nach Durchlaufen eines internen Bewerbungsprozesses haben die Beschäftigten entsprechend der angestrebten Tätigkeit Schulungsangebote absolviert. Damit hat das Unternehmen den Beschäftigten einen beteiligungsorientierten und sicheren Start in die neuen Aufgaben ermöglicht.

Beteiligung, Möglichkeiten der Weiterbildung oder finanzielle Anreize bei Übernahme einer Tätigkeit im neuen Arbeitsbereich, kann Motivation und Veränderungsbereitschaft gefördert werden. Darüber hinaus haben die vielfältigen technischen Unterstützungsmöglichkeiten das Potenzial, die Zufriedenheit von Beschäftigten im Arbeitsalltag zu steigern und einen positiven Einfluss auf die Gesundheit zu nehmen.

### Gestaltungsaufgaben

Ob der stetige Wandel von Prozessen, Systemen und Technik sich negativ oder positiv auf die Arbeitsprozesse und die Gesundheit von Beschäftigten auswirkt, wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Grundlegend ist in der Praxis zu beobachten, dass es bei der Einführung technischer Neuerungen zur Unterschätzung des Gestaltungsbedarfs in Veränderungsprozessen kommt. Es gilt, Veränderungen und den damit verbundenen Arbeitsaufwand realistisch zu betrachten und entsprechende Ressourcen zur adäquaten Implementierung, sowohl zeitlich, finanziell, als auch personell, bereitzustellen. Eine ganzheitliche Betrachtung auf verschiedenen Ebenen ist ausschlaggebend für den Erfolg einer technischen oder systemischen Veränderung. Dabei ist nicht nur die Organisationsebene zu berücksichtigen, sondern insbesondere die Menschenebene. Um digitale Neuerungen passend für die operativen Aufgaben der Nutzer/-innen und somit auch gewinnbringend für das Unternehmen zu gestalten, ist die Beteiligung von Beschäftigten grundlegend. Dabei gilt es, Personen aus allen Bereichen, die in ihren Arbeitsprozessen Berührungspunkte mit den Neuerungen haben, einzubinden. Interdisziplinäre Bedarfe, Fragen und Anregungen erhalten dadurch Raum. Damit wird die Akzeptanz neuer Systeme, Prozesse oder Technik erhöht. Relevant bei jeglicher digitalen Neuerung ist zudem die Schaffung bedarfs- und praxisorientierter Qualifizierungsmöglichkeiten, die optimaler Weise mit einer gewissen Freiwilligkeit, beziehungsweise mit Wahlmöglichkeiten, verknüpft sind.

Darüber hinaus ist eine offene und transparente Kommunikation seitens des Unternehmens, insbesondere zum Ziel und zur Strategie digitaler Veränderungen, ein relevanter Faktor, um Beschäftigte mitzunehmen und Motivation und Zufriedenheit zu steigern. Eine frühzeitige und kontinuierliche Information über interne Kanäle trägt dazu bei, dass Mitarbeitende sich mit der anstehenden Veränderung auseinandersetzen und Ängsten vorgebeugt werden kann.

## (Digitale) Kommunikation und Information

### Herausforderungen

Die zunehmende Nutzung digitaler Kommunikations-, Informations- und Dokumentationsmedien, die stetige Digitalisierung von Kommunikations- und Informationsprozessen und die Nutzung von Informations- und Kommunikationsplattformen prägen unser Arbeitsleben. Ergebnisse des Projekts der AOK Niedersachsen zeigen, dass die sukzessive Digitalisierung von Informations- und Kommunikationsprozessen in Unternehmen eine Herausforderung darstellen kann. Diese begründet sich in einer Vielzahl parallel bestehender Kommunikationsmedien, unzureichenden Regelungen zur Nutzung dieser und damit verbundenen fehlenden Standards in der Kommunikation. Hierdurch gehen zum einen Informationen verloren, was zu Informationsdefiziten, ungleichen Wissensständen und letztendlich zu Unsicherheiten bei Beschäftigten führt. Zum anderen schildern Beschäftigte, dass sie sich durch die Menge an Informationen, die sie täglich und über unterschiedliche Kommunikationskanäle erhalten und verarbeiten müssen, belastet fühlen.

Insbesondere zu der Kommunikation über E-Mail, die nach wie vor das bevorzugte Kommunikationsmedium in Unternehmen darstellt, konnten Aspekte identifiziert werden, die als belastend empfunden werden. Dies betrifft beispielsweise die ungefilterte Informationsweitergabe an zahlreiche Adressaten, häufig in „CC“. Besteht kein gemeinsames Verständnis zum Umgang einer E-Mail als „CC-Empfänger“, erfolgt die Sichtung der Inhalte häufig durch alle Adressaten, unabhängig der Empfängerkategorisierung. Das kostet Zeit und Konzentration. Die eigentlichen

### Aus der Praxis

Im Rahmen des Projekts der AOK Niedersachsen integrierte ein Unternehmen Beschäftigte in den bevorstehenden Veränderungsprozess bereits vor Lieferung neuer Roboter über einen Wettbewerb zur Namensgebung der „neuen Kollegen“. Hierdurch wurde auf der einen Seite die Auseinandersetzung mit dem neuen Thema, bei gleichzeitiger Beteiligung, gefördert. Auf der anderen Seite gibt die Personalisierung der „Roboter-Kollegen“ die Chance, möglichen Distanzen von Beschäftigten der neuen Technik gegenüber entgegenzuwirken. Bei Eintreffen der Roboter wurden die „Kollegen“ mit einem Aushang am schwarzen Brett in der Rubrik „neue Mitarbeiter“ mit ihren Namen vorgestellt. Ebenso erhielten die Roboter einen eigenen Account im Intranet, um über ihre „Einarbeitung“ zu berichten.

Arbeitsaufgaben des Tagesgeschäfts sind daneben kaum zu bewältigen. In der Praxis liegt die Problematik oftmals darin, dass unzureichende Regelungen dazu bestehen, unter welchen Voraussetzungen Empfänger in den Verteiler einer E-Mail gelangen und wie diese entsprechend ihrer Empfänger-Kategorisierung mit der erhaltenen E-Mail umgehen sollen.

Darüber hinaus schildern Beschäftigte, dass Informationen oder Aufträge in E-Mails oftmals unklar formuliert sind. Dadurch entstehen zusätzliche Rückfragen, was in Mehrarbeit mündet. Dieser Mehraufwand könnte durch einen, der E-Mail vorangehenden oder diese ganz ablösenden Anruf, vermieden werden. Diese Prozesse tragen dazu bei, dass Beschäftigte in der Praxis eine Informationsflut empfinden.

Hinsichtlich der Nutzung digitaler Kommunikationsmedien, insbesondere bei mobiler Arbeit, liegt eine weitere Herausforderung in der Arbeit mit großen Dateien in den Anlagen. Diese können bei unzureichender Netzabdeckung gar nicht oder nur langsam heruntergeladen werden. Arbeitsunterbrechungen sind die Folge, die zu Unzufriedenheit und Stress führen.

Eine weitere Herausforderung, die sich im Bereich der sich verändernden Kommunikation im Arbeitskontext zeigt, ist die stetige Abnahme persönlicher Kommunikation. Beschäftigte schildern, dass die persönliche Kommunikation und Interaktion nicht nur bei räumlich verteilten Teams, sondern auch unter Mitarbeitenden am gleichen Standort, oder gar in nebeneinanderliegenden Büros, abnimmt. Gleichzeitig nimmt der Austausch über digitale Medien, primär über E-Mail, zu. Eine Zunahme von Missverständnissen und zusätzlichen Abstimmungsbedarfen sind die Folge. Darüber hinaus wird die gefühlte Distanz zu Kollegen/Kolleginnen größer, wodurch das Teamgefühl, die gegenseitige kollegiale Unterstützung sowie das soziale Klima leiden. Die soziale Interaktion stellt auch im Arbeitskontext eine wichtige gesundheitliche Ressource dar. Die Praxis zeigt, dass diese durch die stetig zunehmende digitale und parallel sinkende persönliche Kommunikation reduziert wird.

Durch die zunehmende digitale Kommunikation und den abnehmenden persönlichen Austausch leidet ebenso die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten. Auch wenn im Unternehmen grundsätzlich eine Politik der offenen Tür existiert, ist der Transfer dessen in die virtuelle Kommunikation und Zusammenarbeit mit Herausforderungen verbunden. Beschäftigte schildern, dass die Erreichbarkeit der Führungskraft und das Einholen von Informationen und Entscheidungen im Rahmen der Zusammenarbeit auf Distanz erschwert wird. Mangelhafte Kommunikation und unzureichende Termintreue führen zu intransparenten Arbeitsprozessen und -prioritäten. Die Folge sind Unsicherheit und eine abnehmende Arbeitszufriedenheit.

### Chancen

Positiv werden seitens der Beschäftigten zahlreiche unterstützende Funktionen der digitalen Kommunikation bewertet. Die Ortsunabhängigkeit und Kommunikationsgeschwindigkeit durch digitale Medien und Systeme werden positiv hervorgehoben. Hierdurch wird ein schnellerer (In-

## Die Transparenz zu betriebsinternen Projekten und Vakanzen ermöglicht allen Beschäftigten, sich für die Mitarbeit zu bewerben und sich fachlich weiterzuentwickeln.

formations-)Austausch ermöglicht. Zusätzlich wird sichergestellt, dass die Informationen alle Betroffenen zeitgleich erreichen und somit ein einheitlicher Kenntnisstand besteht. Dies ist insbesondere relevant, wenn Beschäftigte an unterschiedlichen Orten arbeiten.

Auch in der Betriebsorganisation zeigen sich Vorteile durch digitale Kommunikationsmedien. So können beispielsweise Schichtpläne digitalisiert oder anlaufende betriebsinterne Projekte im Mitarbeiterportal publiziert werden. Die Praxis zeigt, dass durch die Umstellung von Einsatzplänen von analog auf digital mehr Transparenz besteht. Insbesondere beim Erfassen von Wunschkandidaten oder der Veränderung von Schichtbesetzungen herrscht mehr Mitspracherecht. Beschäftigte können sich selbst in die für sie passende Schicht eintragen und Tauschanfragen direkt mit Kollegen/Kolleginnen abstimmen, was die Selbstbestimmung und Eigenverantwortung fördert. Darüber hinaus lassen sich Schichten, die noch zu besetzen sind, einfach einsehen. Die Transparenz zu betriebsinternen Projekten und Vakanzen ermöglicht allen Beschäftigten, sich für die Mitarbeit zu bewerben und sich fachlich weiterzuentwickeln. Hierdurch können Motivation und Zufriedenheit von Beschäftigten gesteigert werden. Diese Beispiele für den Einsatz von Kommunikationsplattformen im betrieblichen Kontext zeigen die Chance, Beschäftigte direkt zu beteiligen sowie Mitbestimmungsmöglichkeiten zu erweitern. Ebenso zeigt sich das Potenzial, das Gefühl der Gleichberechtigung unter Beschäftigten zu erhöhen und so Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden zu stärken.

Die Bearbeitung und Dokumentation von Arbeitsprozessen und -ergebnissen mittels digitaler Hilfsmittel wird seitens der Beschäftigten ebenso als Mehrwert wahrgenommen. Sowohl in der Verwaltung, in der Produktion als auch im Gesundheitswesen empfinden Beschäftigte es als positiv, dass Daten strukturiert(er) erfasst werden, in Echtzeit eingesehen werden können und zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung stehen. Im Krankenhaus ermöglichen digitale Dokumentationssysteme, mit integrierter Kommentarfunktion, Ärzten und Pflegefachkräften einen verbesserten Informationsfluss und damit eine verbesserte Zusammenarbeit. Doppel- und Mehrarbeiten durch Übertragung handschriftlicher Notizen in die Systeme entfallen. Dadurch, dass Prozesse und einzelne Arbeitsschritte zu jeder Zeit nachvollziehbar und alle Dokumente und Notizen strukturiert abgelegt und schnell auffindbar sind, herrscht

## Digitale Kommunikations- und Informationsprozesse können die Gesundheit von Beschäftigten durch erhöhte Transparenz, mehr Selbstbestimmung und dem Wegfall von Doppel- und Mehrarbeit positiv beeinflussen.

mehr Transparenz. Insbesondere im Vertretungsfall stellt dies einen Vorteil dar. Darüber hinaus berichteten Beschäftigte, dass sie ihre Tätigkeiten und Aufgaben durch digitale Dokumentationsprozesse besser vorbereiten können und dadurch in ihrer Arbeitsorganisation unterstützt werden.

Zusammengefasst kann die Nutzung digitaler Kommunikations- und Informationsmittel Arbeitsprozesse erleichtern. Zudem bieten sie Potenzial, die Gesundheit von Beschäftigten durch erhöhte Transparenz, mehr Selbstbestimmung und den Wegfall von Doppel- und Mehrarbeit positiv zu beeinflussen.

### Gestaltungsaufgaben

Ob die zunehmende digitale Kommunikation in der betrieblichen Praxis ein Gesundheitsrisiko oder eine gesundheitliche Ressource darstellt, wird sowohl durch die Bereitstellung und Nutzung adäquater Hard- und Software als auch durch die Formulierung und Transparenz von Rahmenbedingungen zur Nutzung dieser, beeinflusst. Werden diese Faktoren bedacht, stellen sie die Basis für eine gesundheits-

förderliche Kommunikationskultur im Unternehmen dar. Darüber hinaus ist betriebsindividuell zu berücksichtigen, wie die persönliche Kommunikation sowohl unter Beschäftigten, als auch zwischen Beschäftigten und Führungskraft, sichergestellt werden kann, sodass Teamgefühl und soziale Interaktion gestärkt und gegenseitige Unterstützung auch auf Distanz sichergestellt werden können. Die Förderung von Kommunikations- und Medienkompetenzen von Beschäftigten und Führungskräften ist ein weiterer Baustein für erfolgreiche und gesunde digitale Kommunikation. Die Stärkung individueller Stressbewältigungskompetenzen, mit Berücksichtigung digitaler Stressoren sowie Zeit- und Selbstmanagementtechniken, kann ebenso eine Maßnahme für die Stärkung einer gesunden digitalen Kommunikation im Unternehmen darstellen.

### Ausblick im Innovationsprojekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“

Neben den Ergebnissen zum *Wandel von Prozessen, Systemen und Technik* sowie zur zunehmenden *digitalen Kommunikation* in der betrieblichen Praxis sind im Innovationsprojekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ weitere Bereiche der Arbeitswelt 4.0 und deren Belastungsfaktoren, wie auch Ressourcen, auf Arbeitsebene und für die Gesundheit von Beschäftigten, identifiziert. Dazu gehören Herausforderungen und Chancen der zunehmenden *Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit*. Die *Veränderung der Rolle als Führungskraft* in der Arbeitswelt 4.0 stellt ein weiteres relevantes Themenfeld dar. Aufbauend auf den Erkenntnissen sind Gestaltungsaufgaben formuliert, die der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeit im Betrieblichen Gesundheitsmanagement dienen.

Weitere Informationen zum Projekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“, aktuellen Erkenntnissen, Veranstaltungen sowie medialen Kooperationen und Veröffentlichungen finden Sie unter [www.aok-projekt-viernull.de](http://www.aok-projekt-viernull.de).

### Kontakt

AOK – Die Gesundheitskasse für Niedersachsen  
Anouschka Gronau  
Stabsbereich Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0  
Hildesheimer Straße 273, 30519 Hannover  
E-Mail: [Anouschka.Gronau@nds.aok.de](mailto:Anouschka.Gronau@nds.aok.de)